

**T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE KURUMSAL
PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)
YÖNTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ**

Elife DİLMAÇ

Sağlık Kurumları Yönetimi Programı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Sıdıka KAYA**

ANKARA

2011

ONAY SAYFASI

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Bu çalışma jürimiz tarafından Sağlık Kurumları Yönetimi Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Tevfik DİNÇER
Hacettepe Üniversitesi




Danışman: Prof. Dr. Sıdıka KAYA
Hacettepe Üniversitesi



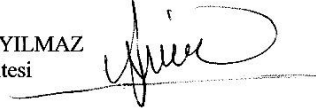
Üye: Yrd. Doç. Dr. Ersen ALOĞLU
Hacettepe Üniversitesi



Üye: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TOP
Hacettepe Üniversitesi



Üye: Yrd. Doç. Dr. Ali YILMAZ
Kırıkkale Üniversitesi



ONAY:

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Hakan S. ORER
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalıőmamın her aşamasında desteğini ve bilgisini esirgemeyen danıőmanım Prof. Dr. Sídika Kaya'ya, verdikleri desteklerden dolayı aileme ve arkadaőlarımaya teşekkür ederim.

ÖZET

Dilmaç, E. Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kurumsal Performans Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Uygulanabilirliği, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Çalışmada, Kurumsal Performans Karnesi yönteminin hem özel sektörde hem de kamu sektöründe performans ölçümünde sağladığı katkılardan dolayı, yöntemin Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde de uygulanabilirliği araştırılmıştır. Kurumsal Performans Karnesi'nin temelinde yer alan stratejik yönetim modelinin Hastanede henüz bilinen bir yaklaşım olmamasına rağmen bu sistemin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan alt yapının Türkiye'deki kamu kurumlarının yeniden yapılandırılması ve Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülen Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesinde mevcut olduğu görülmüştür. Kurumda yürütülen mevcut performans ölçüm modeli sayesinde kurum çalışanların performans ölçüm sistemine yabancı olmamaları, bazı göstergelerin mevcut sistemde izleniyor olması ve hastane otomasyon sisteminin sisteme göre yapılandırılabilme imkanının olması yöntemin uygulanması için önemli avantajlardır. Ancak Hastanenin kamu kurumu olması sebebiyle önceden belirlenen ve sınırlı bir bütçeye sahip olması Kurumsal Performans Karnesi yönteminin uygulanması için gerekli olan kaynak temininde sıkıntı oluşturabileceği varsayılsa bile bu kısıtlılığın paydaşlarla işbirliği ile aşılabileceği düşünülmektedir. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Kurumsal Performans Karnesi uygulamasının uzun, yorucu ve zahmetli bir süreç olacağı öngörülmekle birlikte yönetimde ve performans ölçüm sisteminde getireceği neden-sonuç ilişkileri ile hem hastanenin başarısını arttırması hem de vatandaşların sağlık düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler; Hastane, Performans Ölçümü, Kurumsal Performans, Kurumsal Performans Karnesi,

ABSTRACT

Dilmaç, E., The Applicability of The Balanced Scorecard Technique to A Teaching and Research Hospital, Hacettepe University Institute of Health Sciences, Master Thesis in Health Institution Administration, Ankara, 2011.

This study examines the possibility for implementing the Balanced Scorecard Technique, a technique which contributes to both public and private sector as regards performance measurement, in Ankara Numune Teaching and Research Hospital. The Strategic Management Model which serves as a basis for the Balanced Scorecard Technique is not known to hospital management and staff. However, the infrastructure needed for the implementation of this system is obviously available thanks to the efforts for restructuring the public institutions in Turkey and the Transformation in Health Programme of the Ministry of Health.

The main advantages for implementation include the facts that hospital staff is already familiar with a performance measurement system because of the existing performance measurement model in place in the institution, that some indicators are readily monitored in this model and that the hospital automation system can be readjusted in line with the Balanced Scorecard Technique. As the hospital is a public institution and therefore has a predetermined and limited budget, it is assumed that allocation of resources needed for the Balance Scorecard technique might pose a barrier. However, this limitation might be facilitated through collaboration with stakeholders. Although the implementation of the Balanced Scorecard Technique in Ankara Numune Teaching and research Hospital will probably be a lengthy, tiring and laborious task, it is expected to contribute to the enhancement of the success level of the hospital and improvement in the health status of citizens through the new approach to cause & effect relations it will introduce at the management level and in the performance measurement system.

Key Words; Hospital, Performance Measurement, Institutional Performance, Balanced Scorecard,

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. Performans Ölçümü	6
2.1.1. Performans Kavramı ve Boyutları	6
2.1.1.1. Etkenlik	6
2.1.1.2. Verim (Etkinlik)	7
2.1.1.3. Verimlilik	7
2.1.1.4. Kalite	8
2.1.1.5. Yenilik	8
2.1.1.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi	8
2.1.1.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	9
2.1.2. Performans Ölçümü Kavramı	9
2.1.3. Performans Ölçümünden Beklenen Faydalar	10

	Sayfa
2.1.4. Performans Göstergesi ve Özellikleri	11
2.1.5. Performans Ölçüm Sistemi	13
2.1.6. Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri	16
2.1.7. Modern Performans Ölçüm Sistemleri	18
2.1.8. Performans Ölçüm Sisteminin Önündeki Engeller	18
2.1.9. Performans Ölçümünün Performans Yönetimindeki Rolü	20
2.2. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard)	22
2.2.1. Kurumsal Performans Karnesi'nin Gelişimi	22
2.2.2. Sistemin Boyutları	27
2.2.2.1. Finansal Boyut	27
2.2.2.2. Müşteri Boyutu	30
2.2.2.3. İç Süreçler Boyutu	31
2.2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	33
2.2.3. Neden-Sonuç İlişkileri: Strateji Haritaları	34
2.2.4. Kurumsal Performans Karnesi'nin Kurum Açısından Önemi	38
2.2.5. Kurumsal Performans Karnesi'nin Oluşturulması	41
2.2.5.1. Planlama Aşaması	41
2.2.5.1.1. Kurumsal Performans Karnesi'nin Amaçların Belirlenmesi	41
2.2.5.1.2. Kaynak İhtiyacının Tespiti	43
2.2.5.1.3. Kurumsal Performans Karnesi Yöntemini İlk Uygulanacağı Birimin Seçilmesi	43
2.2.5.1.4. Üst Yönetimin Sürece Dahil Edilmesi	43
2.2.5.1.5. Kurumsal Performans Karnesi Çalışmalarını Yürütecek Ekibin Oluşturulması	44

	Sayfa
2.2.5.1.6. İletişim Planının Oluşturulması	44
2.2.5.1.7. Eğitimlerin Düzenlenmesi	44
2.2.5.2. Uygulama Aşaması	45
2.2.5.2.1. Misyon, Vizyon, Değerler ve Stratejilerin Netleştirilmesi	45
2.2.5.2.2. Kurumsal Performans Karnesi'nin Kurumsal Performansın İzlenmesinde ve Yönetilmesinde Oynayacağı Rolün Tespit Edilmesi	45
2.2.5.2.3. Kurumsal Performans Karnesi'nin Boyutlarının Belirlenmesi	46
2.2.5.2.4. Organizasyonun Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümü ile İlgili Çalışmalarının Değerlendirilmesi	47
2.2.5.2.5. Üst Düzey Yöneticilerle Görüşmelerin Yapılması	48
2.2.5.2.6. Strateji Haritasının Oluşturulması	48
2.2.5.2.7. Çalışmalarla İlgili Geri Bildirim Toplanması	49
2.2.5.2.8. Performans Göstergelerinin Seçilmesi	49
2.2.5.2.9. Performans Hedeflerinin ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi	51
2.2.5.2.10. Faaliyetler/Projeler İçin Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi ve Bütçenin Hazırlanması	52
2.2.5.2.11. Sistemin Sürekli Olarak Gözden Geçirilmesi ve Değerlendirilmesi	53
2.2.6. Birimlere Ait Kurumsal Performans Karnelerinin Oluşturulması	53
2.2.7. Kurumsal Performans Karnesi'nin Kullanımında Bilgi Teknolojilerinin Önemi	54
2.2.8. Devlet Kurumları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Performans Karnesi Kullanımı	54
2.2.9. Hastanelerde Kurumsal Karne Kullanımı	55
2.2.10. Dünyada ve Türkiye'de Kurumsal Performans Karnesi Kullanım Yaygınlığı	58
2.3. Hastane Organizasyonu	59

	Sayfa
2.3.1. Hastanenin Organizasyonunun Tanımı	59
2.3.2. Hastanelerin İşlevleri	59
2.3.3. Hastanelerin Diğer Organizasyonlardan Farkı	60
2.3.4. Türkiye’de Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Hastanelerin Yapısı	60
2.3.5. Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	62
2.3.6. Türkiye’de Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Hastanelerde Performans Ölçümü	62
3.GEREÇ VE YÖNTEM	65
3.1. Evren ve Örneklem	65
3.2. Sınırlılıklar	67
3.3. Veri Toplanması	67
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	68
4.1. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kurumsal Performans Karnesi Yönteminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması	68
4.1.1. Planlama Aşamasına İlişkin Değerlendirmeler	69
4.1.2. Uygulama Aşamasına İlişkin Değerlendirmeler	72
4.2. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin Örnek Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma	76
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	84
KAYNAKLAR	90
EKLER	98
EK 1: Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün Sorumluluğunda Olup Hastaneyi İlgilendiren Amaçlar, Hedefler, Stratejik Hedefler Ve Hedefe Yönelik Stratejiler Tablosu	
EK 2: The National Women’s Health Quality Initiative Strateji Haritası	
EK 3: Araştırma İzni	

ŞEKİLLER DİZİNİ

- Şekil 2.1.** Bir İşletmede Performans Ölçüm Sürecinin Temel Adımları
- Şekil 2.2.** Vizyon ve Stratejiyi Dört Boyuta Dönüştürmek (Kurumsal Performans Karnesi)
- Şekil 2.3.** Şirket İçi İşleyiş Boyutu-Genel Değer Zinciri
- Şekil 2.4.** Örnek Strateji Haritası Şablonu
- Şekil 2.5.** Strateji ile Faaliyetler Arasındaki Boşluk
- Şekil 2.6.** Kurumsal Performans Karnesi'nin Strateji ile Faaliyetler Arasındaki Boşluğu Gidermedeki Köprü Rolü
- Şekil 2.7.** Kamu Hastanelerinde Ölçme ve Değerlendirme
- Şekil 4.1.** Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin Kurumsal Performans Karnesi Oluşturmak Üzere Hazırlanan Örnek Yol Haritası
- Şekil 4.2.** Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin Oluşturulan Örnek Strateji Haritası

TABLolar DİZİNİ

- Tablo 2.1.** Literatürde Bahsedilen Performans Ölçüm Sistemleri, Uygulayıcıları ve Literatürdeki Yeri
- Tablo 2.2.** Kurumsal Performans Karnesi ile İlgili Önemli Gelişmeler
- Tablo 2.3.** Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri
- Tablo 2.4.** Müşteri Boyutunda En Fazla Kullanılan Performans Ölçütleri
- Tablo 2.5.** Öğrenme ve Gelişme boyutunda En Fazla Kullanılan Performans Göstergeleri
- Tablo 2.6.** Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Planı
- Tablo 3.1.** Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi 2009 Yılına Ait Personel Bilgileri İle Hizmet İstatistikleri ve Bazı Bilgiler
- Tablo 4.1.** Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin Oluşturulan Örnek Kurumsal Performans Karnesi

KISALTMALAR DİZİNİ

ANEAH	Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi
ICFMSA	Internet Center For Management and Bussiness Administration
SB	Sağlık Bakanlığı
TRADE	Training Resource and Data Exchange
WHO	World Health Organisation

1.GİRİŞ

Sağlık hizmeti sunan organizasyonların, hızla değişen çevresel şartlar nedeniyle büyük yapısal değişikliklerle karşı karşıya kaldığı bu ortamda, varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütsel başarıyı yakalamaları gereklidir (Luke ve Waltson, 2006:460). Başarılı örgüt "sürekli değer yaratabilen" örgüttür; sürekli değer yaratabilen örgütler ise oluşturdukları doğru stratejileri tüm değer zincirinde hayata geçirebilme başarısını gösterebilen ve stratejik performanslarını sürekli olarak ölçme ve geliştirme yeteneğine sahip kurumlardır (Argüden ve Sağdıç, 2000:5). Başarılı olmak isteyen bir hastane için de performans ölçümü hayati önem taşır (Tarım, 2004:234). Daha kapsamlı bir anlatımla stratejinin başarı ile yürütülebilmesi için üç bileşene ihtiyaç vardır. Bu bileşenler; çığır açan sonuçlar, stratejiyi tanımlama ve stratejiyi yönetmektir ve şu şekilde formüle edilebilirler (Kaplan ve Norton, 2004a :6):

Çığır açan sonuçlar = Stratejiyi tanımla + Stratejiyi yönet

Bu üç bileşenin felsefesi ise basittir:

- Tanımlayamadığın şeyi (birinci bileşen; stratejiyi tanımla) ölçümlayemezsin,
- Ölçümlayemediğin şeyi (ikinci bileşen; stratejiyi yönet) yönetemezsin,
- Yönetemediğin süreçle çığır açan sonuçlar elde edemezsin.

Değişken şartlar altında sağlık hizmeti veren hastaneler, kronik hastalıkların artışı, yeni hastalıkların baş göstermesi, yeni teknoloji ve tedavi yöntemlerinin geliştirilmesi gibi nedenlerle enflasyon oranının da üzerinde, hızla artan sağlık harcamaları ile de karşı karşıya kalmaktadır. İkamesi olmayan sağlık hizmetleri, giderek artan talebinin yanında karmaşık ve komplike yapısı ile kamu içinde ciddi bir yük haline gelmiştir (SB, 2010).

Günümüzde gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmek için stratejik yönetim modelini kullandıkları görülmektedir. Stratejik yönetim modeli, organizasyonun planlama, uygulama, bütçeleme, performans ölçümü ve performans yönetimine dair süreçlerinin uyumlaştırılması; tüm bu süreçlerin bir sistem anlayışı içerisinde yönetilmesi, değişime açık bir örgüt kültürünün oluşturulması ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamak üzere stratejik planların sürekli olarak güncellenmesine dayanmaktadır (Bircani, 2002). Ancak kamu hastanelerinin gerçekleştirdikleri

faaliyetlerin niteliği, kurumsal yapıları, tabi oldukları yasal düzenlemeler ve kamusal mal ve hizmetlerin özellikleri nedeniyle zaman zaman birbiriyle çelişen amaçlara sahip olabildikleri, paydaş beklentilerinin farklılaşabildiği, stratejilerin belirlenmesinde zorluklar yaşandığı ve elde edilen sonuçların dışsal faktörlerden etkilenme derecesinin yüksek olduğu ise bilinen bir gerçektir.

Yetkilerin temel olarak merkezi otoritede olmasını esas alan geleneksel kamu yönetim anlayışı bir çok ülkede kamu kaynaklarının israf edilmesine, kamusal hizmet sunumunda kalitesizliğe ve kaynak kullanımında çeşitli yolsuzluklara neden olmuştur. Küreselleşmenin etkisiyle toplumsal beklentilerin artması ve kamusal hizmet sunum alanlarının çeşitlenmesi beraberinde etkin kaynak kullanımına yönelik reform gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Piyasa odaklı bir yönetim anlayışı olarak nitelendirilen yeni kamu yönetimi yaklaşımı; stratejik planlama, kamuda toplam kalite, mali saydamlık ve hesap verebilirlik gibi bir dizi yeni kavramı gündeme getirmiştir (Aksaraylı vd., 2007:314). Bu yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte Türkiye’de de 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanun’da stratejik plan:

“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”

olarak tanımlanmıştır. Kanun’da kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

Bunun üzerine diğer Bakanlıklar gibi Sağlık Bakanlığı’da (SB) 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planını yayınlamıştır. Stratejik plan çalışmalarının bir sonraki aşamasında da Sağlık Bakanlığı’na bağlı kurum ve kuruluşlarında stratejik plan çalışmalarının başlatılacağı öngörülmektedir. Sağlık Bakanlığı’na bağlı eğitim ve araştırma hastaneleri yöneticileride, bu yasal zorunluluklar ve değişken çevresel şartlar içerisinde mevcut kaynaklarını etkin, etkili ve verimli kullanarak optimum

düzyeyde çıktı ile sonuçlara ulaşabilmek için stratejiler belirlemek ve bu stratejileri hayata geçirebilmek için organizasyonlarını stratejileri ile uyumlaştırmak ve odaklamak zorunda kalacaklardır. Bu süreçte sadece stratejileri hayat geçirmekle yetinilmeyerek yapılan etkinliklerin sonunda elde edilen başarı düzeyinide bir diğer ifadeyle performanslarının da ölçerek değerlendirmek durumunda kalacaklardır (DPT, 2006). Bu nedenle, Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerin stratejik yönetim ve performans ölçümü ile ilgili süreçlerinin oluşturulmasında bir takım düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç duyulabilecektir

Stratejik yönetimin temel unsurlarından biri olan performans ölçümünün, hastanelerin farklı süreçlerine sağlayacağı katkı göz önünde bulundurulduğu zaman, bu alanda yapılacak çalışmaların önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde de performans ölçüm sistemi özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda olduğu gibi profesyonel bir iş olarak algılanmalı, sürecin tasarım aşamasında yapılacak hataların kurumsal performans üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler dikkate alınmalı ve süreç tasarımına ilişkin çalışmalarda alınan kararların ne gibi sonuçlar doğuracağı değerlendirilmelidir.

Kurumsal strateji ile uyumlu, performansı farklı boyutlar altında yansıtmaya kapasitesine sahip performans göstergelerinden oluşan, esnek ve dinamik bir performans ölçüm sisteminin, yöneticilere performansı bir bütün olarak izleme, planlama ve öngöründe bulunma, sonuçlar üzerine odaklanma, örgütsel faaliyetleri ve süreçleri yasal düzenlemelere ve standartlara göre yönetme, kaynak tahsisi kararlarında etkinliği sağlama, olası sorunları zamanında tespit etme, çözme ve iyileştirme gibi konularda katkı sağlayacağı şüphesizdir. Çoğu kuruluş, iş performansını değerlendirmek için eşgüdümlü bir sistem ya da çerçeve kullanır. En iyi performans ölçüm sistemleri dengeli sistemlerdir (Kaplan, 2009:16).

Performans ölçüm sistemi ile arzulanan sonuca ulaşabilmek ise ancak her işletmenin kendi yapısına uygun bir performans ölçüm ve yönetim sistemine sahip olması ile mümkündür. Sağlık hizmetleri ölçüm sistemi ise klinik ölçülerle birlikte, müşterilerin kalite algıları, iç süreçlerin performansı ve finansal performansa ilişkin ölçüleri de içermelidir (Kaya, 2005:85). Yaygın olarak kullanılan geleneksel performans ölçüm modellerinin aksine bu ölçüm sistemi, çok boyutlu bir ölçme modelini öngörmektedir. Çok boyutlu performans ölçüm uygulamalarından biri de

Kurumsal Performans Karnesi olarak Türkçe'ye çevirebileceğimiz Balanced Scorecard yöntemidir.

Kaplan ve Norton'un 1992'de geliştirdikleri bir model olan Kurumsal Performans Karnesi, kurumları farklı boyutlarıyla ele alarak yöneticilere hız veren ancak kapsamlı bir bakış açısı getiren bir ölçüler takımıdır. Kurumsal Performans Karnesi daha önce yapılmış faaliyetlerin sonuçlarını gösteren finansal ölçüleri, müşteri memnuniyeti, iç süreçler ve organizasyonun yenileme ve iyileştirme faaliyetleri ile ilgili operasyonel ölçülerle tamamlayan bir performans ölçüm sistemidir ve temeli stratejik yönetime dayanmaktadır.(Kaplan ve Norton, 1992:71). Kurumsal Performans Karnesi klasik ölçüm sistemlerinden farklı olarak, geleneksel finansal ölçülerini aynen korurken buna ilave olarak bilgi çağının organizasyonlarının başarı için ihtiyaç duyduğu farklı boyutları da bütünleşik bir şekilde ele alan yepyeni bir çerçevedir ve dünyadaki bir çok organizasyonda olduğu gibi sağlık hizmetleri organizasyonlarında da kullanımını hızla artmaktadır.

Performans ölçüm aracı olarak Kurumsal Performans Karnesi'nin kullanılmasının bahsedilen dengelerin kurulmasında önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Kurumsal Performans Karnesi, hastanenin stratejilerini kapsamlı bir performans göstergesi setine dönüştürerek performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına ve denge unsuruna dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. Yöntem, finansal performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerini dengeli bir şekilde kullanması, organizasyonun maddi varlıkları ile maddi olmayan varlıklarının amaçlara ulaşılmasındaki rolünü dikkate alması ve performans yönetim sistemini organizasyonunu stratejileri üzerine kurması nedeniyle geleneksel performans ölçüm modellerinden ayrılmaktadır. Bahsedilen özellikleri ile son dönemlerde sağlık hizmeti sunan organizasyonlarda uygulama olanağı bulmuştur (Zelman vd., 2003:1-3).

Bu çalışmanın amacı, bir kamu kurumu olup yukarıda bahsedilen tüm değişim süreçlerini aktif bir şekilde yaşamak durumunda kalan ve Türkiye'nin en büyük eğitim ve araştırma hastanelerinden biri olan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde dünyada kullanım yaygınlığı giderek artan Kurumsal Performans Karnesi yönteminin bir performans ölçüm aracı olarak uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Ayrıca, hastanenin kurumsal performansının

Kurumsal Performans Karnesi sisteminin temelini oluşturan finansal durum, müşteriler, kurum içi süreçler ve gelişmeden oluşan dört farklı boyutta yer alan göstergelerle ölçülebilirliği gösterilecek ve kurumun kendine özgü yapısından dolayı farklı boyutların eklenip eklenemeyeceği belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın genel bilgiler bölümünde hastanede Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarını araştırmaya hazırlık amacıyla performans ölçümü ve Kurumsal Performans Karnesi'ni kapsayan genel bir literatür taraması yapılarak dünyada ve Türkiye'de hastanelerde Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarına değinilerek hastaneler ve yapıları hakkında genel bilgilere yer verilmektedir. Gereç ve yöntem bölümünde araştırmada kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilmektedir. Bulgular ve tartışma bölümünde ise Kurumsal Performans Karnesi Yönteminin Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ne uygulanabilirliği literatür bilgilerinden yararlanılarak araştırılacak daha sonra hastanenin misyon, vizyon ve stratejisine uygun boyutlar, boyutların altında yer alması gereken amaçlar ile bunlara uygun göstergeler seçilerek, hastaneye özgü örnek bir strateji haritası ve Kurumsal Performans Karnesi oluşturulmaya çalışılacaktır. Elde edilen sonuçlar kuramsal çerçeveye bağlı kalınarak analiz edilerek son bölümde de çalışmanın sonucunda varılan nokta literatüre bağlı kalınarak değerlendirilecektir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Performans Ölçümü

2.1.1. Performans Kavramı ve Boyutları

Performans kelimesi İngilizce “performance” kelimesinden gelmektedir. Performans, Türk Dil Kurumu (2010) Büyük Türkçe Sözlük’te “başarım” olarak, “başarım” ise “elde edilen bir başarı veya herhangi bir eseri, oyunu, işi ve benzerini ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmaktadır.

Milli Prodüktivite Merkezi (2010) Terimler Sözlüğü’nde ise “bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) anlatımıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi performans iki düzeyde ele alınmaktadır. Birincisi birey veya grup, ikincisi ise örgütsel düzeydir.

Örgütsel bir sistem olan işletme de ise performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2003:1-22). Günümüzde örgütlerin toplam performanslarının anlaşılabilmesi, kişisel performans ile örgütsel performansın birlikte değerlendirilmesi, performansın boyutlarının iyi anlaşılması ve boyutların birbirleriyle ilişkisinin bilinmesi ile mümkündür (Eren ve Durna, 2007:109). Örgütsel bir sistemde performans kavramı yedi performans boyutu ile tanımlanmaktadır (Akal, 2005:34). Aşağıda performans boyutları kısaca açıklanmaktadır.

2.1.1.1. Etkenlik

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenliğin başka bir tanımı ise “doğru şeylerin yapılmasıdır”. Burada “şeyler” hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır.

Etkenlik ölçümleri en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki,

$$Etkenlik = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

eşitliği ile gösterilir.

Etkenlik ölçümleri ile yönetim; nasıl daha iyi olabiliriz, başka ne yapmalıyız, nerede olmalıyız sorularına yanıt bulabilmektedir (Akal, 2005:34-37).

2.1.1.2. Verim (Etkinlik)

Verim “bir işletmenin üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ve bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren boyutlardan biridir” şeklinde tanımlanmaktadır. “İşini doğru yapmak” şeklinde de ifade edilebilen kavram işgücü, makine, hammadde gibi kaynaklardan yararlanma oranını gösterir (MPM, 2010).

Verim oranı aşağıdaki eşitlikle ölçülmektedir.

$$Verim = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Kaynaklar)}}{\text{Tüketilen Kaynaklar}}$$

2.1.1.3. Verimlilik

En az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge şeklinde tanımlanan verimliliğin sayısal ifadesi aşağıdaki eşitlikle ortaya konmaktadır.

$$Verimlilik = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Bu matematiksel ilişkiye göre verimlilik bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlamasıyla elde edilen bir katsayıdır (Akal, 2005:47).

2.1.1.4. Kalite

Kalitenin tanımı ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan ilki kalitenin tanımlanmayacağı, kalitenin ancak hissedilebileceği şeklinde ifade edilmektedir. İkinci yaklaşım ise kalitenin ürüne dayanan tanımıdır. Bu açıdan kalite kesin ve ölçülebilir bir değişken olarak ele alınmaktadır. Kalitenin kullanıcı açısından da tanımlanması mümkündür. Literatürde “kullanıma uygunluk” olarak ifade edilen ve kalitenin ona sahip olan kişinin gözünde oluşan subjektif bir değerlendirmeye dayandığı yaklaşımı esas alınmaktadır. En yaygın kalite tanımlamalarından biri olarak kullanılan “ürün gereklerine uygunluk” anlayışı bu tanımın özünü oluşturmaktadır. “Değere dayanan kalite” tanımı ise, sadece ürün ve hizmet özelliklerine değil, bunların yanı sıra istenen performans ve uygunluk derecesinin kabul edilebilir bir fiyat ile sunulmasını içermektedir (Efil, 1999:7).

Bu farklı tanımlardan yola çıkarak kaliteyi “bir ürün ya da hizmetin, müşterilerin mevcut veya olabilecek ihtiyaçlarını, en tatmin edici, en ekonomik, en kullanışlı yoldan ve sürekli gelişim ilkesi ile sistemli bir şekilde gerçekleştirme çabasıdır” şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu anlayışın hakim olduğu bir organizasyonun yüksek performansa sahip olması kaçınılmazdır.

2.1.1.5. Yenilik

İşletmelerde yenilik, işletme tarafından “işletmenin varlığının devamı için oluşturduğu sistemde kullandığı tüm kaynaklara yeni ve daha çok değer katma”, “bir düşüncenin, sistemin, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması” gibi ifadelerle tanımlanabilir.

Yeniliğin performansa katkısını doğrudan ölçmek oldukça zordur. Yeniliğin performansa katkısı, tasarım ve üretim sürecinde geliştirilen yeni yöntemler, işletmelerin sektörlerinde öncü oldukları konular, kamuoyundaki imajı gibi alanlarda geliştirilen göstergelerle ölçülebilir (Akal, 2005:53-58).

2.1.1.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Genel anlamda çalışma / iş yaşam kalitesi; çalışmayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen, iş (yapısı, organizasyonu), ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetim ve organizasyonu, işte kullanılan teknoloji, çalışan tatmini ve

motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörleri bütünleştiren bir kavramdır (Dikmetaş, 2006:170). Çalışma yaşamının kalitesinin performansa doğrudan katkısını ölçmek oldukça zordur.

2.1.1.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Karlılık kısaca işletmenin gelirleri ve giderleri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Karlılık kolay ölçülen ve anlaşılabilen bir göstergedir. Etkenlik ve verimlilik karlılığın ayrılmaz parçası olarak düşünülmelidir. Etken ve verimli örgütlerde zaten karlılık elde edilmiş demektir.

Bütçeye uygunluk ise karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kar amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde karlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılmaktadır. Planlanmış değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki fark ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde yüksek olacaktır. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performansın ölçümünde kullanılmanın yanı sıra hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemlerin alınmasına hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunmaktadır (Akal, 2005:63-64).

2.1.2. Performans Ölçümü Kavramı

Sayıştay'ın (2003) Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu'nda performans ölçümü; "Bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle performans ölçümü, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir" şeklinde tanımlanmaktadır.

2.1.3. Performans Ölçümünden Beklenen Faydalar

Howell'e (2006) göre, "bir faaliyeti ölçemezseniz, onu kontrol edemezsiniz, kontrol edemezseniz, onu yönetemezsiniz, güvenilir ölçüm sonuçları olmadan da akılcı kararlar alamazsınız." Performans ölçütleri olmadan kurum süreçlerinin performansının nasıl olduğu, işin nasıl yapıldığı, kurum misyonunun ne kadar gerçekleştirildiği ve kurum vizyonuna ne kadar yaklaşıldığı bilinemez. Bu nedenle performans ölçümü kurumlar için hayati öneme sahiptir (Tarım, 2004:234).

Performans ölçümünün birçok önemli faydası olmakla birlikte yedi önemli faydası aşağıda sıralanmıştır (TRADE Performance-Based Management Special Interest Group, 1995:7):

1. Müşteri beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını anlamayı sağlar. (Müşterilerimizin beklediği hizmet veya ürünleri sağlayıp sağlamadığımızı nasıl anlarız?)
2. Süreçlerin anlaşılmasına yardımcı olur. Bilinen doğrular ya da bilinmeyenleri açığa çıkarır. (Problemin nerede olduğunu biliyor muyuz?)
3. Kararların duygulara değil gerçeklere dayandırılmasını sağlar. (Kararlarımız iyi dokümanite edilmiş gerçeklere ve rakamlara mı, yoksa sezgilere ve hislere mi dayanıyor?)
4. Hangi alanlarda iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu gösterir. (Nerede daha iyi olabiliriz? Nasıl iyileşebiliriz?)
5. İyileşmelerin gerçekten olup olmadığını gösterir. (Gerçekten açık bir fotoğrafa sahip miyiz?)
6. Problemlerin eğilimlerini, şiddetini ve uzun süre kapalı kalan yönlerini açığa çıkarır. (İşimizi uzun süre ölçmeden yapabilir miyiz? Belki yanlış giden şeyleri doğru gibi kabul edebiliriz. Faaliyetler hakkında yorumların doğru ya da yanlış olduğunu ölçmeden bilemeyiz.)
7. Kurumun beklentilerinin tedarikçiler tarafından karşılanıp karşılanmadığının anlaşılmasına yardımcı olur. (Tedarikçilerimiz beklentilerimizi karşılayıp karşılamadıklarını biliyorlar mı?)

2.1.4. Performans Göstergesi ve Özellikleri

Performans ile ilgili literatürde performans ölçümü için kullanılan araçlara ölçü ya da gösterge denilmektedir. İki terim zaman zaman birbirlerinin yerine de kullanılabilir. Bu çalışmada “gösterge” teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

Maliye Bakanlığı (2009) tarafından yayınlanan Performans Programı Hazırlama Rehberi’nde performans göstergesi, “performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlar” olarak tanımlanmaktadır. Performans göstergelerinin ne işe yaradığı aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır. Performans göstergeleri:

1. Problem ve darboğazlarda erken uyarı verir.
2. Süreçlerin, faaliyetlerin ve kurumun yönetilmesini sağlar.
3. Sürekli gelişim için temel oluşturur.
4. Organizasyonun bütününde iletişimi kolaylaştırır.
5. Hedeflere erişim gibi önemli alanlarda başarımlarını gösterir.

Genellikle birimler, gösterge seçiminde sonuçların başarısını ölçmek için önemli olan göstergeler yerine, kolayca ulaşılabilir verilere dayanan göstergeleri tercih ederler. Seçilen göstergeler zaman ve para ayırmaya, veri toplamak için çaba harcamaya değer mi? Bu göstergeler kurumun performansını artırmaya mı yoksa istenilenin tam tersine mi hizmet edecektir (Poister, 2003:27). Oysa performans ölçüm sisteminde amaç, organizasyon için akılcı kararlar alarak hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle doğru kararlar, ancak doğru gösterge seçimi ile mümkündür. Performans ölçümü sürecinde temel faaliyet anahtar performans göstergelerinin seçimidir (Hassan, 2006.41).

Bir kurumun hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bakmadan uygun sayıda ve dengeli performans göstergesi seçmesi önemlidir. Seçilen göstergelerin dengeli olması demek bir alanda seçilen göstergelerin diğer alanlarda seçilen göstergelere baskın olmaması demektir. Örneğin kuruluşların çoğu geleneksel olarak finansal göstergelere odaklanarak finansal olmayan göstergeleri göz ardı edebilmektedirler. Bu durum ise kurumsal performansın belirli alanlarda ölçülmesine dolayısı ile

kurumsal performansı tam olarak yansıtmamasına neden olabilmektedir (Shaw, 2010:1).

Amaçlara uygun bir performans ölçüm sistemi kurarken seçilecek göstergelerde aranacak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Köseoğlu, 2005:17-18):

1. Anlamlılık: Ölçülecek süreç iyi anlaşılmalı ve süreç için doğru göstergeler seçilebilmelidir.
2. İlgililik: Kuruluşun stratejik planında ifade edilen amaç, hedef ve stratejilerle uyum içinde olmalı, anlamlı bağlantılar kurulabilmelidir.
3. Kuşatıcılık: Kuruluşun kritik faaliyetleri ile rutin faaliyetleri arasındaki farkları gösterebilmelidir.
4. Nedensellik:Yapılan ölçüm sonucunda sebep sonuç ilişkileri kurulabilmelidir.
5. Müşteri odaklılık: Kuruluşun nihai hedefi müşterilere ulaşarak kar elde etmeye olduğuna göre müşteri beklentileri doğrultusunda kuruluşa yön verebilmelidir.
6. Öngörüye imkan verme:Performans ölçüsünden elde edilecek veriler kuruluşun potansiyellerini öngörmeye imkan tanımalıdır.
7. Basitlik-Açıklık:Çalışanlarca anlaşılır olmalı, yöneticilerin karar almasında yardımcı bir rol üstlenmelidir.
8. Benimsenmişlik:Çalışanlarca performans ölçüsü benimsenmeli ve yatay-dikey iş birliğini teşvik etmelidir.
9. Duyarlılık: Performans düzeyinde olumlu ve olumsuz yönde meydana gelebilecek değişimleri yansıtabilmelidir
10. Kıyaslanabilirlik:Ölçüm sonuçları benzeri kuruluşlarla karşılaştırılabilir veriler üretebilmelidir.
11. Geçerlilik:Gösterge ile arzu edilen bilginin geçerli olması gereklidir.
12. Tutarlılık:Performans ölçüleri bir araya getirildiğinde tutarsızlık üretmemelidir.
13. Destekleyicilik:Çalışanların ferdi, kuruluşunsa kurumsal öğrenme kapasitesini artırmaya müsait olmalıdır.

- 14. Tasarrufluluk:** Performans ölçümü bir araç olup kuruluşun esas faaliyetlerini değerlendirmek için kullanılacağından yüksek maliyetler oluşturup işlemi amacından saptırmamalıdır.

2.1.5. Performans Ölçüm Sistemi

Göstergeleri oluşturmak ve ölçmekten ibaret bir sistem, performans ölçüm sistemi değildir. Ölçmek sadece bu sistemin bir bölümüdür (Bourne vd., 2000:761). Oysa performans ölçüm sistemi, bir organizasyonun varlığını sürdürmek için benimsediği stratejiler, amaçlar, hedefler ve bunları gerçekleştirmek için oluşturduğu süreçler ile faaliyetlerden oluşan yolculukta, belirli dönemlerde nereye varıldığını anlamak ve gelişimin devamlılığını sağlamak için kurulan sistemdir.

Performans ölçüm sisteminin, yukarıda ifade edilen amaç ve hedeflere ulaşmada etkili olabilmesi için organizasyonun yapısını, süreçlerini, işlevlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri göz önüne alması gerektiği gibi, kurumla ilgili stratejik ve çevresel faktörleri de dikkate alması gerekmektedir.

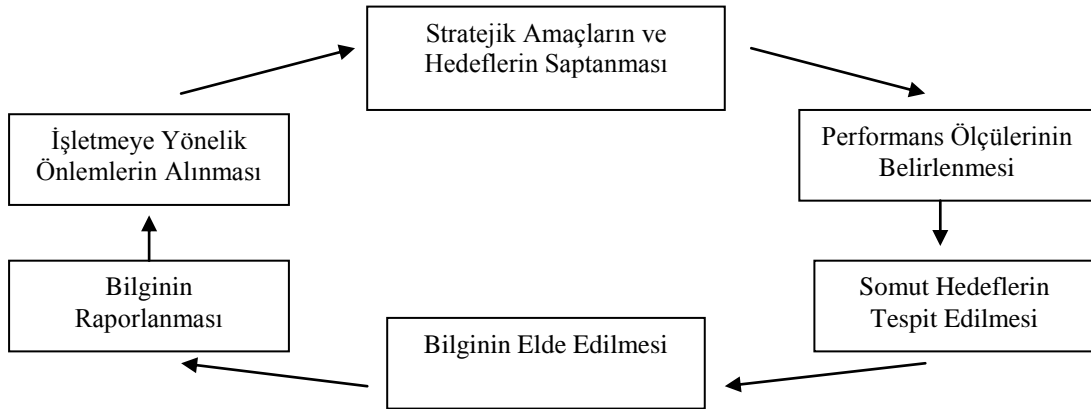
Organizasyondaki performans yönetim sürecinin etkililiği, performans ölçüm sistemlerinin kullanımına dayanmaktadır. Performans yönetimi sürecinde organizasyon kültürü, davranışsal konular ve tutumlar gibi yumuşak faktörlerin yanında raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilişim teknolojisinin kullanımı gibi katı faktörler de dikkate alınmaktadır. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, performans yönetim sürecinin verimliliğinde ve etkililiğinde, performans ölçüm sisteminin yapısı ile kurumdaki diğer unsurların kritik bir rol üstlendiği görülmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006 :348).

Performans ölçüm sürecinin dili oldukça karışıktır. Bu nedenle performans ölçüm ekibi tarafından anlaşılması ve üzerinde anlaşmaya varılması gerekmektedir. Performans ölçüm sistemi ve uygulanması ile ilgili çalışan ekibin sürecin ilk aşamalarında aşağıdaki hususları değerlendirmesi gerekmektedir (Oyman, 2009:57):

- Performans ölçüm sisteminin kapsamı,
- Performans ölçümünün programlara mı yoksa birimlerin performansına mı odaklanması gerektiği,
- Ölçümlerin organizasyonun geneli bazında mı yoksa birimler bazında mı yapılacağı,

- Sistemde tutulan verilerin toplulaştırılmasının mümkün olup olmadığı,
- Performans raporlamasının iç kullanıcılara mı yoksa dış kullanıcılara mı yapılacağı,
- Performans ölçüm sistemi ile ilgili olarak kullanılabilir kaynakların miktarı,
- Verilerin elde edilebilirliği, doğrulanabilirliği,
- Performans ölçümünün istenmeyen davranışlara yol açma riskinin bulunup bulunmadığı

Bir işletmede performans ölçüm sürecinin temel adımları Şekil 2.1’de gösterilmektedir. Bu süreç işletmenin stratejik amaçlarının ve hedeflerinin tanımlanmasıyla başlar. Performans ölçülerinin belirlenmesi, somut hedeflerin tespit edilmesi, ölçümler sonucunda bilgilerin elde edilmesi, bu bilgilerin raporlanması ve iyileştirmeye yönelik önlemlerin alınmasıyla tamamlanmaktadır.



Şekil 2.1. Bir İşletmede Performans Ölçüm Sürecinin Temel Adımları

Kaynak: Zerenler, M., 2005:6

TRADE Performance-Based Management Special Interest Group (1995) tarafından yapılan çalışmada, bir performans ölçüm sisteminin yapılandırılabilmesi için gerekli görülen on bir basamak şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Süreç akışlarını tanımlamak: Birinci ve belki de en önemli basamaktır. Eğer çalışanlar içinde yer aldıkları sürece hakim değillerse, hem süreci etkili ölçemez hem de ölçüm sonuçlarından yararlanamazlar. Bu nedenle ilk olarak iş akışlarının belirlenmesi gerekmektedir.

2. Ölçülecek kritik faaliyetlerin belirlenmesi: Kritik faaliyet, bir süreci ölçmek için tanımlanan her bir performans göstergesinin algılayıcı olarak yerleştirildiği en önemli faaliyettir.
3. Performans amaçlarının ve standartlarının saptanması: Bütün performans ölçüleri daha önceden tanımlanmış amaçlar ve standartlarla ilişkili olmalıdır. Belirlenen amaçlar ve standartlar, ölçüm sonuçlarının anlamlı bir şekilde yorumlanmasını ve yönetim sisteminin başarısının ölçüsünü açıklayacak tek yoldur.
4. Performans göstergelerinin belirlenmesi: Bu basamakta, performans ölçüm sistemi her bir göstergenin belirlenmesi ile kurulmaya devam edilir.
5. Sorumlu ekiplerin tanımlanması: Performans ölçüm sürecindeki her bir basamakta sorumlulukları taşıyacak ekipler ya da bireyler belirlenir.
6. Bilgi toplama: Sayıları yazmaya ilave olarak, herhangi bir eğilimi erken fark edebilmek ve bilgi toplama sisteminin yeterliliğini doğrulamak için bilgilerin uygun biçimde ön analizinin yapılması gerekir.
7. Gerçek performansın analizi ve raporlanması: Bu basamakta ham veriler performans göstergelerine, anlaşılabilir bir şekle ve bir rapor formatına dönüştürülürler.
8. Gerçek performansın hedeflerle karşılaştırılması: Burada gerçek performans önceden belirlenmiş hedef ve standartlarla karşılaştırılarak iki veri arasındaki varyasyonlarla birlikte raporda belirtilir.
9. Düzeltici işlemin gerekliliği: Hedeflerle göstergeler arasındaki varyasyonun büyüklüğüne bağlı olarak bazı faaliyetlerde iyileştirme amaçlı düzeltici işlem gerekebilir.
10. Hedeflerle aynı düzeye getirmek için değişiklikler yapmak: Bu basamak, sadece düzeltici işlem gerekli görülürse kullanılır. Düzeltici faaliyetin asıl tanımlandığı yer performans ölçüm süreci değil, kalite geliştirme sürecidir. Bu basamak öncelikle sistem ve yönetim geliştirme ile ilişkilidir.
11. Yeni hedeflere ihtiyaç duyulması: Başarılı sistemlerde bile değişiklikler, organizasyonun kaynaklarında yaşanabilecek sıkıntıları aşmak için ve hedeflerin ve standartların organizasyonun en son süreçleri ile uyumlu kalabilmesinin sağlanması için gereklidir.

Performans ölçüm sistemlerindeki gelişimin, organizasyonlarda her bir sürecin kendi içinde değerlendirilmesinden bütüncül değerlendirmeye, finansal ölçütlerden finansal olmayan ölçütlere doğru olduğunu söylemek mümkündür. Finansal göstergelere dayalı performans değerlendirilmesinin eksik yönlerinin fark edilmesi, örgütsel performansın değerlendirilmesinde çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin çıkmasına neden olmuştur.

Literatürde adı geçen performans ölçüm sistemlerinin bazıları, sistemi ortaya koyan kişi ve yöntemi “performans ölçüm sistemi” olarak ele alan yazarları da belirtilerek Tablo 2.1’de sıralanmaktadır.

Her bir performans ölçüm sisteminin birbirlerine göre üstün oldukları yönler olduğu söylenebilir. Geleneksel ölçüm sistemi olarak da adlandırılan finansal ölçüm sistemleri, gerçeklere dayanmak ve sonucu parasal olarak ifade etme konularında iyi iken, finansal olmayan yeni nesil sistemler ise işletmenin bütününe ele alabilme, para ile ölçülmeyen değerleri de göz önüne alabilme açılarından daha üstün sayılabilirler.

2.1.6. Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri

Son yıllarda finansal olmayan göstergelerinde finansal göstergeler kadar performans raporlarında yer alması konusundaki baskılar artmıştır. Muhasebe sistemine dayanan geleneksel performans sistemlerinin kurumsal gücü ve değişimi sağlayacak anahtar iş süreçlerinin belirlenmesindeki eksiklikleri de bu baskının giderek artmasına neden olmuştur (Sim ve Koh, 2001:18).

Maliyet muhasebe sistemlerine dayalı geliştirilen geleneksel performans ölçütleri; kısa dönemli olmayı teşvik etme, stratejik odaktan yoksunluk, lokal optimizasyonu teşvik etme, sürekli gelişme yerine varyans minimizasyonunu teşvik etme, dışarı odaklı olma açılarından eleştirilmiştir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007:547).

Bititci’ye (1994) göre geleneksel performans uygulamaları:

1. Ürün, süreç, aktivite vb. maliyetlerini izlemeye uygun değildir,
2. Değer taşımayan aktiviteleri uygun şekilde izole edemezler,
3. Fazla üretimi cezalandırmazlar,
4. Kalitenin maliyetinin belirlenmesine uygun değildirler,
5. Süreçleri bütünsel olarak değil, izole olarak kontrol etmeye odaklıdır,

Tablo 2.1: Literatürde Bahsedilen Performans Ölçüm Sistemleri, Uygulayıcıları ve Literatürdeki Yeri

Yöntem	Yöntemi Ortaya Koyan	Referans
Yatırım Geri Dönüş Oranı (Return on Investment-ROI)	Du Pont, 1920'ler	Horne ve Wachowicz, 1995
Sink ve Tuttle Modeli	Sink ve Tuttle, 1989	Folan ve Browne, 2005 Tangen, 2004
Marka Değerleme (Brand Valuation)		Cravens ve Guilding,1999
Müşteri Değer Analizi (Customer Value Analysis)		Gale, 1999
Paydaş Değer Analizi (Shareholder Value Analysis-SVA)	Pappaport, 1997	Pappaport, 1997
Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (Activity Based Costing)	Johnson ve Kaplan 1987	Gupta ve Galloway, 2003
Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	Stern Steward&Co	Pettit, 2000
Performans Piramidi (Performance Pyramid)	Judson, 1990; Lynch ve Cross, 1991	Folan ve Browne, 2005
Performans Prizması (Performance Prism)	Kennerly ve Neely, 2000	Folan ve Browne, 2005 Bourne v.d., 2003
Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)	Kaplan ve Norton, 1992	Tangen, 2004
Mükemmellik Modeli (EFQM)	Avrupa Kalite Derneği, 1992	Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix)	Keegan v.d., 1989	Medori ve Steple, 2000 Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Anketi (Performance Measurement Questionnaire)	Dixon v.d., 1990	Medori ve Steple, 2000 Bititici v.d., 2000
Dünya Çapında Üretim İçin Performans Ölçümü (Performance Measurement for World Class Manufacturing)	Maskell, 1991	Ü Medori ve Steple, 2000
Dinamik Performans Yönetim Sistemi (Dynamic Performance Management Systems)	Bititci, 2000	Bititci, 2000
Bütünleştirilmiş Performans Yönetim Sistemi (Integrated Performance Management System)	Bititci, 1994	Bititici v.d., 2000
Medori ve Steple Yapısı	Medori ve Steple,2000	Tangen, 2004

6. Genellikle stratejik amaçlar ve hedefler ile atıřmalđ olan performans ölçütlerini kullanırlar,
7. Kalite, müşteri hizmeti, esneklik ve ıktđ gibi finansal olmayan ölçütlerin önemini yeterince değerlendirmezler.

2.1.7. Modern Performans Ölçüm Sistemleri

1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında geleneksel ölçüm sistemlerinin sebep olduğu "tatminsizlik", "dengeli" veya "ok boyutlu" performans ölçüm yapılarının geliştirilmesine sebep olmuştur. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve firma performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiriler arasında yer almaktadır. Geleneksel ölçüm sistemlerinin kullanıldığı firmalarda karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007:547).

2.1.8. Performans Ölçüm Sisteminin Önündeki Engeller

Performans ölçümünün çok fazla olumlu etkisi olmasına karşı bazı olumsuz etkileri de söz konusu olabilmektedir. Bu sorunların bir kısmı ölçümün zorluklarından kaynaklanan teknik zorluklar iken bir kısmı ise kişilerin performans ölçümüne verdiği psikolojik tepkilerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle performans ölçüm sisteminin oluşturulmasında bu etkilerin göz önünde bulundurulması ve sistemin bu zorlukları mümkün olduğunca bertaraf edecek şekilde kurulması gerekmektedir (Yenice, 2007:95). Bu engeller şu şekilde sıralanabilir (TRADE Performance-Based Management Special Interest Group, 2001:9-10):

1. Aşırı miktarda veriyle karşılaşılması: Aşırı veri ile çalışılması sonucu zaman ve işgücü sıkıntısından dolayı bunlardan bir kısmının özetlenmesi bir kısmının da elenmesi gerekmektedir. Performans ölçümünde faydalı olabilecek veriler de gereksiz verilerin yanında dikkatten kaçabilmektedir.
2. Miyop bakış açısına kapılma: Özellikle kuruluşun müşteriler tarafından tanınmasını ve kabul görmesini sağlayacak uzun vadeli getiriye sahip araçlar

yerine kısa vadede getiri sağlayan mali veya operasyonel araçlara y6nelim kuruluşun vizyonuyla uyumsuzluk oluşturabilmektedir

3. Karar verme konusunda veriden gerēek mesajı alamama: Çoğu y6neticinin karar verme s6reēlerini sezgi ve tecr6beye dayandırmaları, geēerli veriler yardımıyla karar almalarına engel olabilmektedir.
4. Tutarsız, tartışmalı, gereksiz veri toplama: Toplanan her veri sonuēta kuruluşun başarısını 6lēme konusunda girdi sağlamalıdır. Bu temel amaē dikkate alınarak tutarsız veya ilgisiz verilerin ayıklanması gerekmektedir.
5. Çok az veri toplama: Gereēinden az performans 6lēs6 geliştirerek veri toplamak, temel amaētan uzaklaşmaya sebep olan gereēinden fazla veri toplamak kadar sakıncalıdır. B6ylelikle resmin sadece belli boyutunun g6r6lmesi suretiyle kaynakların tahsisinde yanlış adımların atılması problemi ortaya çıkabilmektedir.
6. Rekabetin desteklenip takım çalışmasının k6stекlenmesi: Performans 6lēm6n6n uygulamaya konmasıyla birlikte birimler arasında ve çalışanlar arasında daha iyi olabilmek iēin rekabet artarken temel amaē olan kuruluşun başarısı ve bunu başarmak iēin sergilenmesi gereken takım oyunu geri planda kalabilmektedir.
7. Gerēekēi ve/veya makul olmayan performans g6stergelerinin geliştirilmesi: Performans g6stergeleri geliştirilirken kuruluşun b6tēe kısıtları ve organizasyon k6lt6r6 g6z 6n6nde bulundurulmalıdır. Gerēekēi olmayan verilerin çalışanlar tarafından benimsenmesi g6ēt6r.
8. Performans 6lē6leri arasında bağlantıların kurulamaması: Geliştirilen performans 6lē6lerinin kuruluşun stratejisi, amaēları ve hedefleri ile sıkı ilişki iēinde olmaması durumunda performans 6lēm6nden çıkacak sonuēlar kullanışlı birer araē olmaktan çok, gider arttıran bir genel idare harcaması haline d6n6şebilmektedir.
9. Gelişme s6recini çok sık veya çok nadir 6lēme: Performansta meydana gelen gelişimin 6lē6lmesi iēin zamanlamanın doğru seēilmesi maliyet artışının da 6n6ne geēer. Aşırı sıklıkta 6lē6m veya nadir 6lē6m gerēek performansını g6stermeyebilir.

10. Müşterileri göz ardı etme: Çoğu kuruluş performans ölçümünde kontrol etmenin daha kolay olduğu kuruluş içi faktörlere yoğunlaşarak esas hedef kitlesi olan müşterileri gözden kaçırabilmektedir. Kuruluşun başarısı müşteriyle kurduğu yakın ilişkiye bağlıdır.
11. Yanlış yerlere yanlış sorular yönelme: Bazı yöneticiler sistemden kaynaklanan problemlere yoğunlaşmak yerine suçu çalışanlarda aramak yolunu tercih ederler. Halbuki hatalı bir sistem, çalışanları baştan yanlış yöne kanalize eder. Problemin teşhisini süreçte aramak kişilerde aramaktan daha yapısal değerlendirmeler sağlar.
12. Performans ölçüm sisteminin amacından uzaklaşılması: Amaç veri toplamak değil toplanan verilerin karar verme sürecine yardımcı olması suretiyle kuruluşun başarıya ulaştırılmasıdır. Ancak çoğu zaman araçlar amaç olarak görülerek esas hedef gözden kaçırılmaktadır.

2.1.9. Performans Ölçümünün Performans Yönetimindeki Rolü

Performans yönetimi, temel olarak bir organizasyonun insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ile performansının artırılması sonucunda, örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayan, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle performans yönetimi, organizasyonun geleceğini tahmin etmek adına, kuruluşun sahip olduğu temel değerleri ile tüm kaynaklarının etkili bir iletişimle kullanılmasını sağlayan bütüncül ve toplam bir süreçtir (Bilgin, 2007:56).

Son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olan performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır (DPT, 2000:76). Bu yönetim anlayışı içerisinde yöneticilerin işletmelerinin faaliyetlerini objektif olarak değerlendirebilmeleri için ölçülebilir amaçlar belirlemeleri gereklidir. Bu amaçlar kullanılarak oluşturulacak performans ölçme sistemi karar vericilere geçerli ve güvenilir bilgiler sunabilmektedir.

İşletmelerin performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans yönetimi üç seviyede ele alınabilir; kurumsal, iş süreçleri ve çalışanlar. Performansın iyileştirilmesi için

işletmelerin kurumsal bir stratejisinin ve ölçülebilir hedeflerinin olması, iş süreçlerinin sürekli olarak ölçülerek yeniden tasarlanması, iyileştirilmesi ve çalışanların performansının da bu süreç ve stratejileri geliştirecek şekilde ölçölüp değerlendirilerek geliştirilmesi gerekir (Coşkun, 2006:6).

2.2. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)

2.2.1. Kurumsal Performans Karnesi'nin Gelişimi

Organizasyonların değişen çevre koşulları karşısında rekabet güçlerini arttırmak amacı ile önerilen yeni yönetim kavram ve uygulamalarından biri olan "Balanced Scorecard" kavramının Türkçeye tercüme edilmesinde bir karmaşa yaşanmaktadır. Akademik çalışmalara bakıldığında "Balanced Scorecard" kavramına karşılık olarak kullanılan ifadelerden bazıları aşağıdaki görülmektedir (Koçel, 2005:454; Coşkun, 2006:92-93). Bu çalışmada ise "Balanced Scorecard" kavramına karşılık olarak "Kurumsal Performans Karnesi" kavramı kullanılacaktır.

- 1.Dengeli Başarı Göstergesi
- 2.Dengeli Kontrol Paneli
- 3.Dengeli Değerleme Kartı
- 4.Dengeli Performans Değerleme Tablosu
- 5.Dengeli Puan Cetveli
- 6.Dengeli Puan Kartı
- 7.Dengeli Sonuç Kartı
- 8.Dengeli Skor Kartı
- 9.Kurumsal Performans Karnesi
- 10.Kurumsal Performans Yönetimi
- 11.Toplam Başarı Göstergesi

Kurumsal Performans Karnesi'nin temeli R. S. Kaplan ve D. P. Norton'un, 1990 yılında örgütsel performans ölçümünde yeni yöntemleri inceledikleri çok şirketli bir araştırma projesine dayanmaktadır. Kurumsal Performans Karnesi'nin mimarları olan Kaplan ve Norton, Şeyda Öztürk tarafından Türkçe'ye çevrilen Strateji Haritaları:Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek (2004a) isimli kitaplarının önsözünde, bu projeye başladıkları dönemde, performans ölçümü uygulamaları hakkındaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

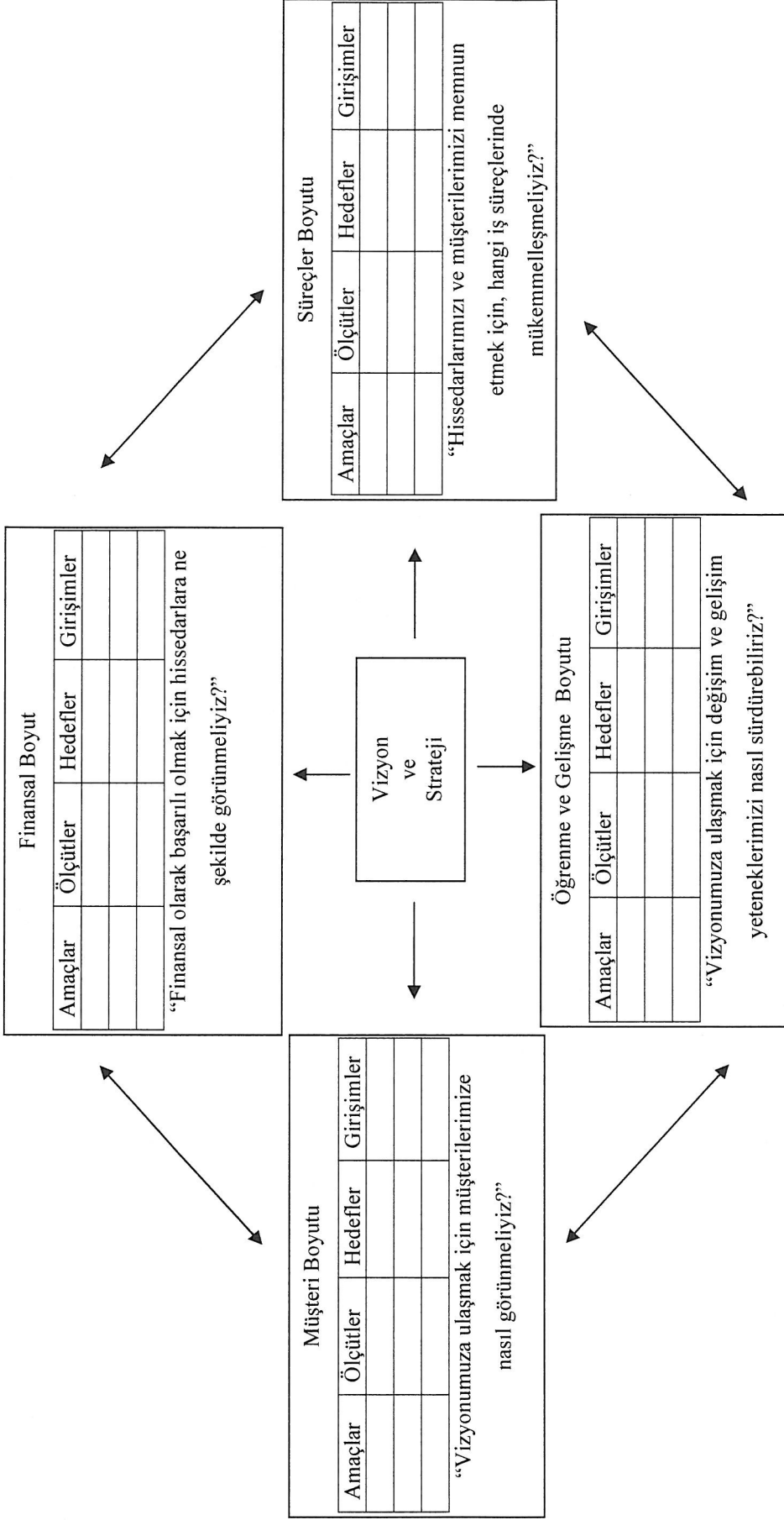
"O dönemde bilgi tabanlı varlıkların –esasen çalışanların ve bilgi teknolojilerinin- şirketlerin rekabet başarısı için gittikçe artan bir öneme sahip olduğunu düşünüyorduk. Ama, çalışan kapasitesine, veri tabanlarına, bilgi sistemlerine, müşteri ilişkilerine, kaliteye, yanıt verme sürelerine, yenilikçi ürün ve

hizmetlere yapılan yatırımları, yapıldıkları dönemin harcamaları olarak değerlendiren finansal hesap sistemi, şirketlerin birincil ölçümleme sistemi olmaya devam ediyordu. Finansal raporlama sistemleri, bir kuruluşun gayri maddi varlıklarının kapasitesini zenginleştirme yoluyla elde edilen değerlerin yönetimi ve ölçümü için bir temel sağlamıyordu.”

“Yöneticilerin ve çalışanların dikkatlerini ölçüledikleri şeylere yönelttiklerine ve ölçümlenemeyen şeylerin iyi bir şekilde yönetilemeyeceğine inanıyorduk. Yöneticilerin dikkat ve çabaları, kısa vadeli finansal ölçüleri etkilemeye gereğinden fazla, gelecekteki finansal başarının temelini oluşturan gayri maddi varlıklara yatırım yapmaya ve bu varlıkların yönetimine de yetersiz derecede yönelmişti. Yöneticiler geliştirilmiş bir performans ölçümleme sistemi olmadan, maddi varlıklarını etkili bir şekilde geliştirip, seferber edemeyecek ve böylece büyük değer üretimi fırsatlarını kaçıracaklardı.”

Bu düşüncelerle başlatılan ve yürütülen yaklaşık bir yıl süren bu projenin sonucunda ortaya Kurumsal Performans Karnesi çıkmıştır. Bu yeni yaklaşım, organizasyonun stratejisinin operasyonel terimler haline dönüştürülerek ifade edilmesini sağlayacak çerçeveyi oluşturmaktadır. Şekil 2.2’de görüldüğü gibi bu çerçeve, kurumsal performans ölçümünde dengeyi sağlamak için gerekli olan finansal, müşteriler, şirket içi işlemler ile öğrenme ve gelişmeden oluşan dört boyutu içermektedir (Kaplan ve Norton, 1996b:7). Kurumsal Performans Karnesi’nin her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar belirlenmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirmediğini ölçmek için performans göstergeleri belirlenerek her bir gösterges için hedefler konulmaktadır. Son olarak da hedef performansa ulaşmak için yapılması gereken girişimler belirtilmektedir. İlerleyen konularda bu boyutlara özetle değinilecektir.

Başlangıçta güçlendirilmiş bir performans ölçüm sistemi olarak geliştirilen Kurumsal Performans Karnesi, zamanla stratejik performans yönetimi sistemine daha sonra ise stratejiyi yönetmek için kullanılan bir araç haline gelmiştir (Huber vd., 2004:139). Kurumsal Performans Karnesi kullanıldıkça kurumların örgütsel kaynaklarının tümünü –yönetici takımları, iş üniteleri, destek grupları, bilgi teknolojisi ile çalışanları işe alma ve eğitme- stratejilerine yoğun bir şekilde odaklamak üzere uyumlaştırmalarına imkan sağlamıştır.



Şekil 2.2. Vizyon ve Stratejiyi Dört Boyuta Dönüştürmek (Kurumsal Performans Karnesi)

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996a:76

Bu kuruluşlar Kurumsal Performans Karnesi'nin sağladığı “uyumlaştırma ve odaklanma” sayesinde faaliyetlerini “strateji odaklı” olarak devam ettirmişlerdir. Bu deneyimler sonucunda sistemi uygulayıp başarı kazanan kurumların beş yönetim prensibine bağlı kaldıkları görülmüştür (Kaplan ve Norton, 2004a):

- Stratejiyi işletim terimlerine dönüştürmek
- Stratejiyi kurumla uyumlaştırmak
- Stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek
- Stratejiyi devamlı bir süreç haline getirin
- Değişimi, yönetici liderliğiyle harekete geçirmek

Strateji odaklı olmak için gerekli yönetim prensipleri belirlendikten sonra sıra gösterge seçimine gelmiştir. Çünkü, güçlü bir motivasyon aracı olan ölçümleme ile doğru şeylerin ölçüldüğünden emin olmak gerekir. Bu nedenle neyin ölçüleceğine karar vermeden önce yöneticilere “amaçlarının ne olduğu” sorulmuş ve bu masum soru metodolojide görünürde küçük olan ama daha sonra oldukça geniş kapsamlı sonuçlar veren bir iyileşmeye yol açmıştır. Bu gelişmenin adı ise “strateji haritaları”dır.

Kurumsal Performans Karnesi'nin her bir boyutunda belirlenen amaçlar üzerinde yönetim ekibinin uzlaşmaya varmasından sonra gösterge seçimi çok kolaylaşmaktadır. Sonuçta, ulaşılmak istenen amaç üzerinde fikir birliği sağlanınca, en baştaki amaç göstergelerinin kusursuz olmadığı ortaya çıksa bile, yöneticiler, strateji üzerinde tekrar tartışmaya gerek kalmadan, izleyen dönemlere ait göstergelerini kolaylıkla değiştirebilmektedirler. Amaçlara odaklanmak önemli bir bulguyu ortaya çıkarmıştır: “Amaçlar neden-sonuç ilişkileri ile birbirleriyle bağlantılı olmalıdır”. Bu yöntem, belirli görevlerde çalışanların gelişmiş yetenek ve becerilerinin yeni teknolojilerle birleştiğinde kritik bir iç sürecin ilerlemesini sağlayacağına dair stratejileri ifade etmektedir. Bu gelişmiş süreç, hedef müşterilere sunulan değeri arttırarak müşteri memnuniyetinde ve müşteriyi elde tutma oranında artışa ve müşteri hacminde büyümeye yol açacaktır. Bu geliştirilmiş tablo, artan gelirlere ve nihayet belirgin şekilde yükselen hissedar paylarına yansımaktadır (Kaplan ve Norton, 2004a).

Yaşanan gelişmeler, Kurumsal Performans Karnesi'nin mevcut olan stratejik bağlantıların daha rafine edilmesini sağlamış ve dört perspektifte yer alabilecek sayıları 20-25'e kadar çıkan ölçüler arasında bile tek bir stratejiyi anlatacak ve uygulamaya yardımcı olacak bağlantıların kurulabileceğinin görülmesini sağlamıştır. Böylece Kurumsal Performans Karnesi, çok sayıda ölçü arasında karmaşık bağlantıların kurulması yerine neden-sonuç ilişkileri ile ilişkilendirilmesini sağlamıştır. Bu bağlantılar bir bütün halinde organizasyonun izlemesi gereken stratejik yolu, yani bilgi teknolojisi, yeni ürün ve hizmetler ve çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması için yapılacak yatırımların gelecekte sağlayacağı finansal performans artışını ortaya koymaktadır.

Kurumsal Performans Karnesi, bir organizasyonun misyon, vizyon ve stratejinin anlaşılabilir performans ölçümlerine dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken yapının oluşmasını sağlar. (Kaplan ve Norton, 1992:71). Kurumsal Performans Karnesi, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2005:454). Kılıç ve Erkan'ın (2006:78) da işaret ettiği gibi, organizasyonun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile özellikle misyonun stratejik amaçlara dönüştürülmesi ve bu amaçların alt hedefleri ve ilgili faaliyetlerin belirlenmesi aşamalarında Kurumsal Performans Karnesi kavramının entegre edilerek stratejik planlama sürecinin daha etkili hale getirilmesi de mümkündür.

Kurumsal Performans Karnesi, işletmelerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan kıymetlerdeki gelişimi de gözlemlenmelerine imkan tanımaktadır. Aynı zamanda organizasyona bütünsel olarak odaklanmaya, iletişimi geliştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye stratejik geribildirim sağlamaya yönelik bir araç görevini de üstlenmektedir (Gautreau ve Kleiner, 2001:153).

Kurumsal Performans Karnesi literatüre, R.S. Kaplan ile D. P. Norton tarafından kaleme alınan ve 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan, çalışma grubunun elde ettiği sonuçları özetleyen "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance (Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi:Başarıya Yön Veren Ölçütler)" adlı makaleyle girmiştir. Ancak 1987'de Kaplan'ın Johnson ile

birlikte yazdığı “Relevant Lost The Raise and Fall of Management Accounting” (Geçerliliğin Yitirilmesi: Yönetim Muhasebesinin Yükselişi Ve Düşüşü) adlı kitapta kar odaklı kısa vadeli performans ölçülerinin yetersiz olduğu belirtilerek performans ölçütlerinin işletmelerin stratejilerini esas alarak hazırlanması gerektiği ve araştırma-geliştirme gibi finansal olmayan alanları da içermesi gerektiği anlatılmıştır. Bu kitap yönetim muhasebesi alanında önemli gelişmelere yol açarak Kurumsal Performans Karnesi için zemin oluşturan önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilir (Coşkun, 2006:76). 1980’li yılların ikinci yarısında temelleri atılan performans karnesinin tarihsel gelişiminde önemli olaylar Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

2.2.2. Sistemin Boyutları

Kaplan ve Norton, Kurumsal Performans Karnesi’ni ilk kez 1992 yılında yayınladıklarında işletmenin mevcut performansını finansal değerlerle ölçmeye ilave olarak işletmelerin gelecekte elde etmeyi istedikleri gelişmelere, süreçler, müşteriler ile öğrenme ve büyüme ölçütlerini de ilave etmişlerdir.

Karnede yer alan dört boyut kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında katı ve objektif ölçümlerle, daha ılımlı ve sübjektif bir denge oluşturulmasını sağlar. Dört boyutun birçok değişik sektör ve şirket için yeterli olduğu saptanmıştır. Ancak Kaplan ve Norton’a göre (1996a) dört boyutun dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp, bir şablon olarak değerlendirilmesi gerekir. Dört boyutun tümünün de gerekli ve yeterli olacağı bir matematiksel teori yoktur. Dört boyut içinde sadece iki veya üç tanesini kullanacak şirketler bulunabileceği gibi, faaliyet gösterilen sektöre göre bir ya da daha fazla boyut da eklenebilir. Her organizasyonun kendine özgü şartları vardır ve her bir organizasyonun Performans Karnesi uygulamasında kendine özgün bir yol izlemesi istenmektedir. Kurumsal Performans Karnesi’nin dört boyut ve genel özellikleri aşağıdaki gibidir.

2.2.2.1. Finansal Boyut

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçütler çok yararlı olduğu için Kurumsal

Tablo 2.2: Kurumsal Performans Karnesi ile İlgili Önemli Gelişmeler

Yıl	Önemli Gelişmeler
1987	Johnson ve Kaplan'ın, "Relevant Lost: The Rise And Fall of Management Accounting" kitabının yayınlanması.
1992	Kaplan ve Norton'un "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance" adlı makalesinin Harvard Business Review dergisinde yayınlanması.
1993	Kaplan ve Norton'un, "Putting The Balanced Scorecard To Work" adlı makalesinin Harvard Business Review dergisinde yayınlanması.
1996	Kaplan ve Norton'un, "Using the Balanced Scorecard As A Strategic Management" adlı makalesinin Harvard Business Review'de yayınlanması.
1996	Kaplan ve Norton'un, "Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard" adlı makalesinin Harvard Business Review dergisinde yayınlanması.
1997	Performans karnesinin Harvard Business Review dergisi tarafından son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak gösterilmesi.
1998	Frigo ve Krumwiede'nin yaptıkları araştırmada ABD'deki işletmelerin %40'ının performans karnesi kullandığını belirlenmesi.
1999	Bain&Company tarafından yapılan bir araştırmada ABD'deki büyük işletmelerin %44'ünün performans karnesi kullandığını belirlenmesi.
2000	Kaplan ve Norton'un, "Having Trouble With Your Strategy? Then Map It" adlı makalesinin Harvard Business Review dergisinde yayınlanması.
2001	Kaplan ve Norton'un, "The Strategy –Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment" adlı kitabı yayınlamaları.
2001	Kaplan ve Norton'un, "Transforming The Balanced Scorecard From Performans Measurement To Strategic Management"
2004	Kaplan ve Norton'un, "Strategy Map: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes" adlı kitaplarının yayınlanması.

Kaynak: Coşkun, A., 2006:78-79

Performans Karnesi finansal boyutu olduğu gibi muhafaza etmektedir (Kaplan ve Norton,1996a:33). Finansal boyut, “işletmeler finansal olarak başarılı olabilmek için hissedarlara ne şekilde görünmeli?” sorusuna cevap aramaktadır. Kurumsal Performans Karnesi’nde yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için genellikle odak noktası niteliğinde olan finansal boyut, kurum stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kar/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir (Kaplan ve Norton, 1992:71).

Finansal boyut oluşturulurken işletmeler stratejilerine uygun finansal ölçüler belirlemelidirler. Finansal amaç ve ölçüler çift yönlü rol oynamalıdır. Hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan performansın ne olduğu tanımlanmalı, hem de Kurumsal Performans Karnesi’nde yer alan diğer tüm boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai hedefi olmalıdır. Ayrıca işletmeler tahmini gelirleriyle, risk yönetim ve kontrolü arasında bir denge kurarak finansal boyutun içine risk boyutunu da gösteren bir amaç dahil etmelidirler (Kaplan ve Norton, 1996a:62-65).

Finansal hedefler genellikle, yatırımların getirisi ve faaliyet karı gibi işletmenin karlılığını ölçmeye yöneliktir. İşletmelerde verimliliğin ve gelirlerin artırılması olmak üzere iki temel strateji uygulanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001:90). Tablo 2.3’te finansal boyutta yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler verilmektedir.

Tablo 2.3: Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri

✓ Gelirler	✓ Karın toplam varlıklara oranı
✓ Net kar	✓ Karın satışlara oranı
✓ Faaliyet karı	✓ Karın çalışan sayısına oranı
✓ Gelir artış oranı	✓ Katma değerın çalışan sayısına oranı
✓ Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelirler	✓ Birleşik büyüme oranları
✓ Brüt kar	✓ Dağıtılan kar payları
✓ Brüt kar oranı	✓ Pazar payları
✓ Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları	✓ Hisse senedi fiyatları
✓ Ekonomik katma değer	✓ Hissedarların bağlılığı
✓ Piyasa katma değeri	✓ Nakit akışı
✓ Yatırımların getirisi	✓ Toplam maliyetler
✓ Sermaye getirisi	✓ Borçlar
✓ Toplam varlıkların getirisi	✓ Borç oranı
✓ Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı	✓ Alacakların dönüşüm oranı
	✓ Satıcılara borçları ortalama ödeme süresi
	✓ Stokların devir hızı

2.2.2.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutunda örgütün kaliteli ürün ve hizmet üretebilme yeteneği, teslimattaki etkililiği, tüm müşteri hizmetleri ve memnuniyeti önem kazanmaktadır. Yeni müşterilerle (yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti), mevcut müşterilerle (işletmeden ayrılan müşteri sayısı) ve müşteri karlılığıyla (müşteri başına toplam karlılık) ilgili konular söz konusudur (Koçel, 2005:456). Bu boyut “vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu soru ile hedef müşteri grubunu memnun edecek hizmetlerin neler olduğu bilgilerine ulaşılabilir (Mohalland ve Muaetz, 2002:12). Aranılan cevaba ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için kullanılan temel ölçüler tüm işletmelerde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüler, aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Kaplan ve Norton, 1996c:59). Müşteri boyutunda sıklıkla kullanılan diğer performans göstergeleri ise Tablo 2.4’de gösterilmektedir.

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

İstenilen amaç ve hedeflere ulaşmak için müşteri değer teklifleri oluşturulması gerekir. Müşteri değer teklifleri, üretici işletmelerin mal veya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları hizmet ve ürünleri temsil eder. Müşteri değer teklifi, müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı, pazar ve hesap payı gibi temel ölçüleri yaratan etkenleri anlamayı sağlayacak anahtar kavramdır (Kaplan ve Norton, 1996a:32).

Müşteri boyutunda, işletmeler hedef olarak seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, işletmenin gelir elde edeceği bileşenlerin kaynağını oluşturur. Sektörlerin farklı pazar kesimleri içindeki değer teklifleri farklı olsa da, Kurumsal Performans Karnesi uygulayan birçok farklı işletmede rastlanan ortak yaklaşımlar aşağıdaki üç gruptan oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a:33):

Tablo 2.4: Müşteri Boyutunda En Fazla Kullanılan Performans Ölçütleri

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satış miktarı ✓ Pazar payı ✓ Müşteri memnuniyeti ✓ Müşteri sadakati ✓ Müşteri şikayetleri ✓ Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı ✓ İlk görüşmede çözülen şikayet sayısı ✓ Satış iadelerinin oranı ✓ Ürün/hizmet fiyatı ✓ Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti ✓ Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı ✓ Kaybedilen müşteri sayısı ✓ Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı ✓ Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Müşterilerin toplam sayısı ✓ Müşteri başına yıllık satış miktarı ✓ Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı ✓ Müşterilerin işyerimizi ziyaret sayısı ✓ Her bir müşterinin karlılığı ✓ Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri ✓ Pazarlama giderlerinin satışlara oranı ✓ Verilen reklam ilanlarının sayısı ✓ Marka tanınmışlığı ✓ Müşterilerle geçirilen zaman ✓ Katıldığımız ticaret fuarı sayısı ✓ Çalışan başına düşen müşteri sayısı ✓ Her bir satış kanalının satış miktarı ✓ Satış işlem sayısı
---	---

Kaynak: Coşkun A., 2006:116

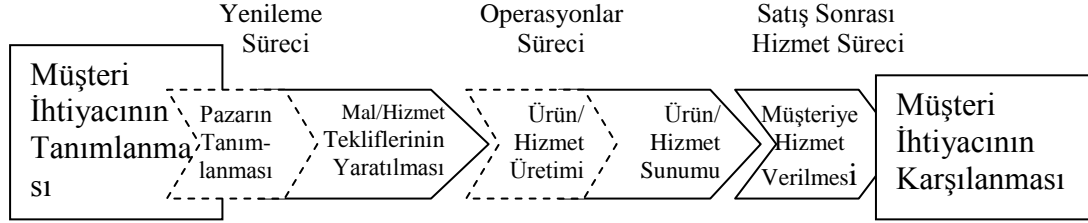
- Ürün ve hizmet nitelikleri
- Müşteri ilişkileri
- İmaj ve ün

2.2.2.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutunda “hissedarlarımızı ve müşterilerimizi memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmeliyiz?” sorusuna cevap aranmaktadır. İç süreçler boyutunda aranan cevaplar, genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirmekle elde edilebilmektedir. Çünkü iç işleyiş yöntemleri boyutunun amaç ve ölçüleri, hedef müşteri ve hissedarlarının beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilmelidir (Kaplan ve Norton, 1992:75-76). Organizasyonların iç işleyiş yöntemlerinde kullanacakları ölçümler, müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklanmalarına da yardımcı olmaktadır (Franceschini vd., 2007:5).

Kurumlar iç işlemler sürecini geliştirirken müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için yenileme, operasyonlar ve satış sonrası olmak üzere

sıralı üç halkadan oluşan bir değer zinciri (bkz. Şekil 2.3) içerisinde farklı bir dizi işlem uygulamaları.



Şekil 2.3. Şirket İçi İşleyiş Boyutu-Genel Değer Zinciri

Kaynak: Kaplan R. S., Norton D. P., 1996a:121

Yenileme süreci; bu süreçte işletmeler, müşterilerinin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmet tasarımları yapar. Değer zincirinin ikinci önemli basamağını oluşturan operasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerin üretilerek müşteriye ulaştırıldığı aşamadır. Operasyonlar sürecinde işletmeler hedef müşterilerine mükemmel ürün ve hizmetler ulaştırılmasını sağlayacak maliyet, kalite, zaman ve performans özelliklerini belirlemelidirler. İç değerler zincirinin üçüncü halkası, satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmettir. Süreçler boyutunda yaygın olarak kullanılan performans göstergelerine örnekler Tablo 2.4'te sıralanmaktadır.

Tablo 2.4: İç Süreçler Boyutunda En Fazla Kullanılan Performans Göstergeleri

✓ Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi	✓ Kusurlu ürün oranı
✓ Zamanında ulaşan teslimatların oranı	✓ Yeniden işlenen ürün sayısı
✓ Siparişlerin ortalama üretim süresi	✓ Kurulum zamanları
✓ Müşteri tekliflerine cevap verme süresi	✓ Başa başnoktasına ulaşma zamanı
✓ Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı	✓ Sürekli iyileşme
✓ Araştırma-geliştirme giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti	✓ Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi
✓ Stokların devir hızı	✓ Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi
✓ Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, işgücü kullanım oranı	✓ Garanti taahhütleri
✓ Yeni ürün ve hizmet sayısı	✓ Yoldaki ürünler/hizmetler
✓ Yeni ürün/hizmet geliştirme süreci	✓ Yeni projelerin iç getiri oranı
✓ Yeni patent sayısı	✓ Kapasite kullanımları
✓ Elimizdeki patent sayısı	✓ Alım iadelerinin sıklığı
	✓ Makinelerin boş durdukları zaman

Kaynak: Coşkun A., 2006:117

2.2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal Performans Karnesi'nin dördüncü ve son boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu, “vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl sürdürebiliriz?” sorusunun cevabının arandığı boyuttur. Bu boyutta finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarında belirlenen amaçlarla, işletmenin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken alt yapıyı ve girişimleri sağlar.

Öğrenme ve gelişme boyutunda, herhangi bir stratejinin uygulanması için gerekli olan maddi olmayan varlıklar üç kategoride sınıflandırılır (Kaplan ve Norton, 2004b:55):

- Beşeri sermaye: Bir işletmenin çalışanlarının sahip olduğu beceriler, yetenekler ve bilgiden oluşur.
- Bilgi sermayesi: İşletmenin veri tabanı, bilgi sistemi ağ ve teknolojik alt yapısından oluşur
- Kurumsal sermaye: Kurum kültürü, liderlik, stratejik amaçlarla çalışanların uyumu ve çalışanların bilgiyi paylaşabilme yeteneklerinden oluşur.

Yöneticiler eğer maddi olmayan varlıkları ölçebilecek kolay bir yol bulabilselerdi işletmenin rekabet pozisyonunu da çok kolay ve doğru bir şekilde yönetebilirlerdi. Oysa öğrenme ve gelişme boyutu, ölçüm açısından finansal boyut gibi maddi boyutlar kadar şanslı değildir. Yöneticiler finansal, müşteri, yenileme ve operasyonlar gibi boyutlarda çok başarılı çalışmalar yapmalarına rağmen öğrenme ve büyüme boyutuna yeterince önem vermemektedirler. Bu programlara kaynak ve teşvikler ayrılmakta fakat programların sonucunda stratejik hedeflere ulaşılacağına dair özel ve somut bir güvence bulunmamaktadır. Bu çelişkidten dolayı, yöneticiler ölçülebilir sonuçlar olmadan daha ne kadar süre ile çalışanlara ve sistemlere yüklü yatırımlar yapılması gerektiği konusunda endişe duyarlar ve bu boyuta gereken önemi vermezler (Kaplan ve Norton, 1996a:175-176).

İşletmeler, finansal amaçları doğrudan etkilemeyen öğrenme ve gelişme boyutunu kendi özel ölçütlerini geliştirene kadar bir kenara bırakmaktansa, stratejik görevlerin gerçekleştirilmesi, stratejik bilgilerin erişilebilirliği gibi genel ölçüleri kullanmayı tercih etmelidirler. Çünkü kurumlar uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine yatırım yapmalıdırlar. Öğrenme ve gelişme boyutunda en fazla kullanılan performans ölçütleri Tablo 2.5’te gösterilmektedir.

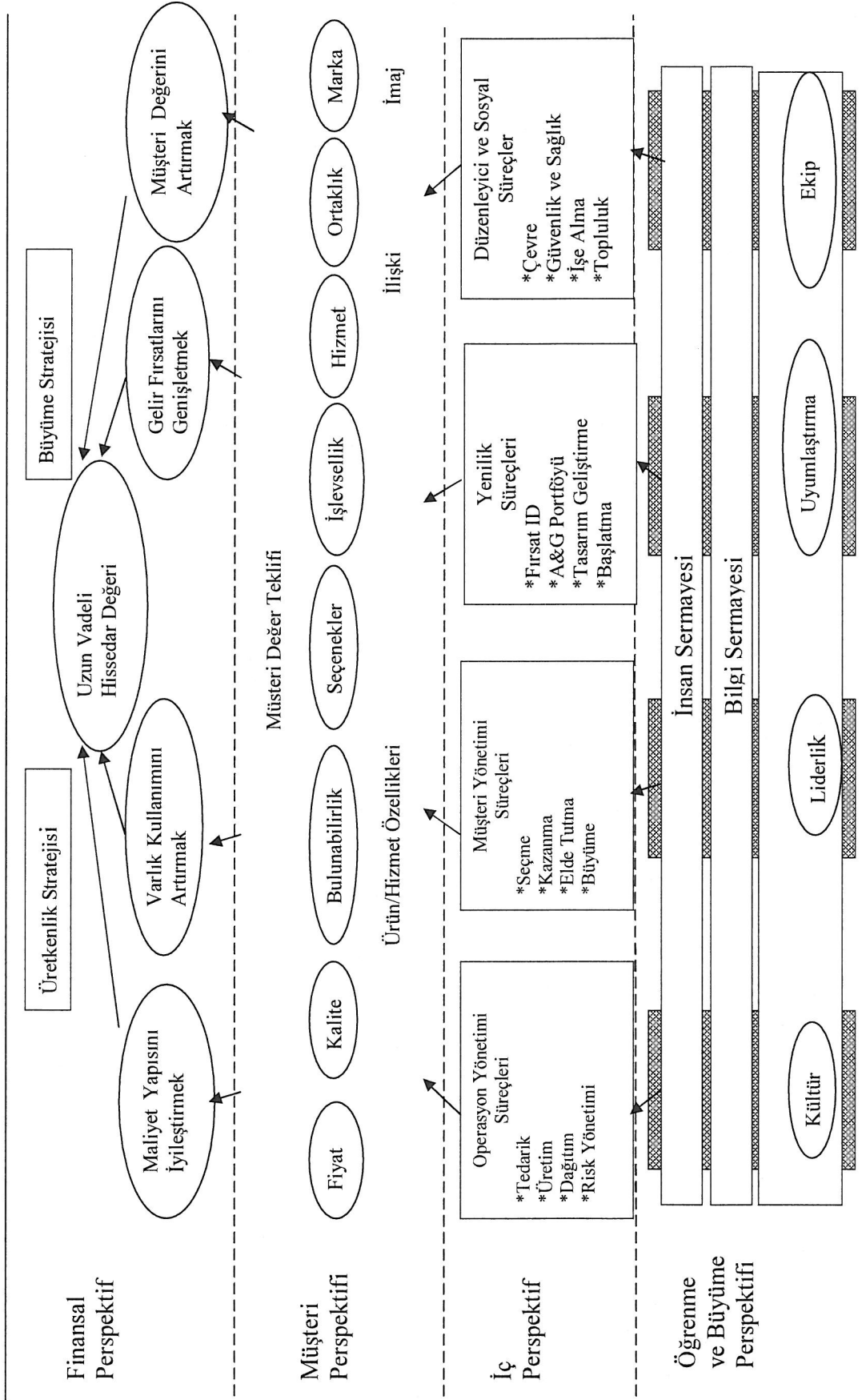
Tablo 2.5: Öğrenme ve Gelişme Boyutunda En Fazla Kullanılan Performans Göstergeleri

✓ Çalışanların mesleki dernek kuruluşlarına üyelikleri	✓ Çalışanların memnuniyeti
✓ Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı	✓ İşletmenin hisse sahibi yapma programlarına çalışanların katılımı
✓ Çalışanların ortalama hizmet süreleri	✓ İş kazalarında kaybolan zaman
✓ Yüksek seviyede çalışanların oranları	✓ Çalışan başına düşen katma değer
✓ Kendi bilgisayarları olan çalışan sayısı	✓ Halihazırda iş başvuruları
✓ Çalışanların verimliliği	✓ Çalışma çevresi kalitesi
✓ Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı	✓ İç iletişim oranları
✓ İşe gelmeme sayısı	✓ Yetki endeksi
✓ Çalışanların yaptığı öneriler	✓ Eğitim için harcanan zaman
✓ Lider geliştirme	✓ Rapor edilen iş kazaları
	✓ Etik ihlaller

Kaynak: Coşkun A., 2006:118

2.2.3. Neden-Sonuç İlişkileri: Strateji Haritaları

Bir kuruluşun gayri maddi varlıklarının ölçümünü geliştirmek için önerilen Kurumsal Performans Karnesi, kuruluşun stratejisini tanımlamak ve uygulamak için de çok güçlü bir araçtır. Bir kuruluşun değer üretme stratejisini tanımlamada kullanılan temel dört boyut, yöneticilerin işletmelerin yönünü ve önceliklerini belirlemelerinde ortak bir dil oluşturmaktadır. Yöneticiler, stratejik ölçülerini birbirinden bağımsız dört boyuttaki performans göstergeleri olarak değil Kurumsal Performans Karnesi’nde belirlenen amaçlar arasında neden-sonuç ilişkileri olarak görebilmektedirler. Bu bağlantıların genel bir resmini oluşturan ve “strateji haritası” adı verilen şablonla yöneticilerin strateji ile iletişim kurmaları sağlanmaktadır. Bir kurumun stratejisinin bileşenleri arasındaki neden-sonuç ilişkisinin görsel tablosu olan strateji haritalarına Şekil 2.4’te genel bir örnek verilmektedir (Kaplan ve Norton, 2004a:6). Kuruluşun stratejisinden uyarlanan strateji haritası şablonu,



Şekil 2.4. Örnek Strateji Haritası Şablonu

Kaynak: Kaplan R. S., Norton D P., 2004a :11

kuruluşun hissedarlar, müşteriler, paydaşlar ve topluluklar için değer üretimine en çok etki eden iç süreçlerin verimliliğini arttırmada gayri maddi varlıkların önemini tanımlamaktadır.

Strateji haritaları ve Kurumsal Performans Karneleri bilgi bazlı ekonomide yönetim için gerekli ölçüm teknolojisini meydana getirir. Stratejilerini bir strateji haritasına döken organizasyonlar, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olurlar. Aynı zamanda organizasyonların stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde görebilmeleri için yardımcı olurlar (Gürol, 2004:320). Aynı zamanda organizasyonlar stratejileri, süreçleri ve sistemleri arasında iletişimi sağlayarak hissedarları, müşterileri, paydaşları ve vatandaşları için nasıl değer üretmeyi planladıklarını tanımlayan stratejilerini uygulamalarına yardım edecek araç olarak da kullanılabilirler.

Strateji haritaları, bir kurumun uzun vadeli amaç ve kısa vadeli hedeflerine erişebilmesi için stratejileri nasıl uygulaması gerektiğini gösterir. Yukarıda da değinildiği gibi strateji haritaları işletmenin stratejisini anlatmalıdır (Kaplan ve Nagel 2004:4). Stratejinin anlatılabilmesi için önce tanımlanması gereklidir. Ancak stratejinin tanımını yapmak için genel kabul görmüş bir yöntem yoktur. Stratejiyi tanımlamadaki yetersizlikler nedeniyle yöneticiler stratejiyi kendi aralarında ve çalışanlarına iletmede zorluk çekmektedirler. Strateji hakkında ortak bir kavrayış olmayınca, stratejiyle uyumlaşma gerçekleşmez ve uyumlaştırma olmayınca yöneticiler mevcut ve yeni stratejilerini, küresel rekabet, serbestleştirme, müşteri egemenliği, gelişmiş teknoloji ile gayri maddi varlıklarla (özellikle, insan ve bilgi sermayesi) elde edilen rekabet avantajının hüküm sürdüğü iş ortamında uygulayamazlar (Kaplan ve Norton, 2004a:6). Stratejiyi oluşturma ve yürütme arasındaki eksik halkayı tamamlayan strateji haritası, aynı zamanda bir stratejinin bileşenleri ve iç ilişkileri için normatif bir denetim listesi sunmaktadır. Şekil 2.4'te verilen bir öge eksikse, strateji de hatalıdır demektir. Uzun vadeli gelir artışı için gayri maddi varlıklara yatırım yapmak, kısa vadeli finansal performans uğruna harcamalarda kısıtlamaya gitmekle çatışır. Strateji, bu çatışan güçleri dengeler. Bu nedenle stratejiyi tanımlamaya, maliyeti azaltma ve üretkenliği iyileştirmeye dair

kısa vadeli finansal amaçları, karlı gelir artışına dair uzun vadeli amaçlarla birlikte ifade edip, bu ikisini dengeleyerek başlamak gereklidir.

Kurumsal Performans Karnesi'nin orijinal adında (Balanced Scorecard) yer alan "scorecard" terimi, performans ölçülerinin sayısallaştırılmasını, "balanced" terimi ise kısa dönemli hedefler ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncül göstergeler ile içsel ve dışsal performans ölçüleri arasındaki "denge"yi anlatmaktadır (ICFMB, 2010). Bu dengede yer alan unsurlar aşağıda tanımlanmaktadır:

Kısa dönemli hedefler ve uzun dönemli amaçlar: Amaç kavramı organizasyonun erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçları ifade etmektedir. Amaçlar stratejilerin oluşturulmasına, planlama faaliyetlerine ve hedef seçimine temel teşkil ederler. Amaçların net bir biçimde ifade edilmesi, gerçekçi ancak ulaşılması çok kolay olmaması, çevresel değişikliklere cevap verebilecek esneklikte olması, ölçülebilir olması, kısa ve uzun vadede farklılık göstermesi, çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve çalışanları motive etmesi gerekmektedir. Ayrıca organizasyonun farklı birimleri ve farklı düzeyleri için oluşturulan amaçların birbirleri ile uyum içerisinde olması beklenmektedir. Hedef ise amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak saptanan kısa dönemli aşamalarıdır. Hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar (Oyman, 2009:10).

Finansal ve finansal olmayan ölçüler: Kurumsal Performans Karnesi'nin geleneksel performans ölçüm sistemlerinden en önemli farkı finansal olmayan göstergelere de verdiği önemdir. Finansal performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerinin dengeli bir şekilde kullanılması, organizasyonun maddi varlıkları ile maddi olmayan varlıklarının değerini birlikte dikkate alması ve performans yönetim sistemini organizasyonun stratejik hedefleri üzerine kurması anlamına gelmektedir (Coşkun, 2006:128).

Ardıl (lagging indicators) ve öncül (leading indicators) göstergeler: Kurumsal Performans Karnelerinde kullanılan bazı genel ölçüler vardır. Bu ölçütler genellikle bir çok stratejinin ortak hedefleri ve hatta sektör ve işletmelerin birbirine benzeyen temel sonuç göstergeleridir. Temel sonuç ölçütleri olarak da adlandırılabilen genel ölçütler yöneticilerin her bölümde elde etmeyi umdukları sonuçları aktardığı için, aynı zamanda "stratejik sonuç göstergeleri" diye

tanımlanmaktadır. Genel sonuç ölçüleri, karlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri gibi ardıl (gecikmeli-lagging indicators) göstergelerdir (Kaplan ve Norton, 1996a:182).

Öncü göstergeler (leading indicators) veya performans göstergeleri ise belli bir işletmeye özel olan göstergelerdir. Performans göstergelerinin, bir işletmenin stratejisinin farklı olan özelliklerini ortaya koyarken stratejinin başarı ile uygulanıp uygulanmadığına dair erken uyarı mekanizması görevini yerine getirme özellikleri vardır. Bu göstergeler tüm şirket çalışanlarına gelecekte değer yaratabilmek için bugün ne gibi işler yapmaları gerektiğini gösterir (Ölçer, 2005:97).

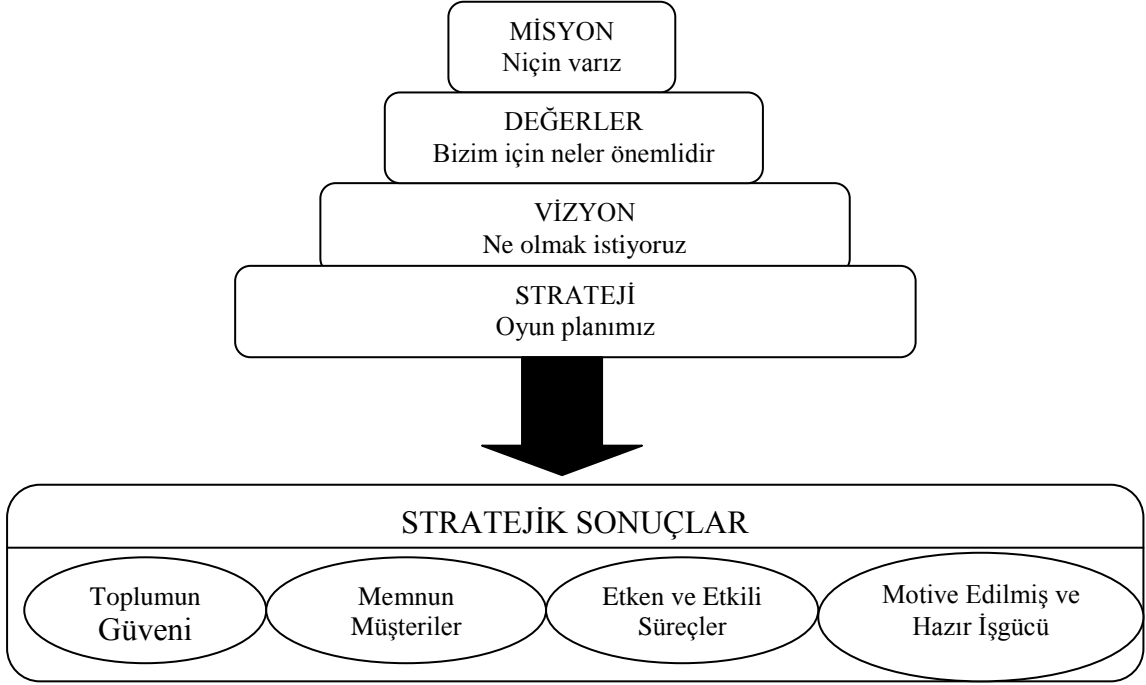
İyi bir Kurumsal Performans Karnesi'nde, performans göstergeleri olmadan sadece sonuç ölçümlerine yer verilmesi, bu sonuçların nasıl elde edileceğine dair fikir vermez. Sonuç ölçülerinin Kurumsal Performans Karnesi'nde yer almaması durumunda ise operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha fazla iş yapılmasını sağlayıp sağlamadığı ve şirketin daha üstün finansal performansa ulaşip ulaşamadığını anlamak zorlaşır. İyi karneler hem ardıl göstergeler hem de öncül göstergelerin en uygun oranlarda bileşimini kapsamalıdır (Kaplan ve Norton, 1996a:182).

İçsel performans ve dışsal performans ölçüleri: Müşteriler ve hissedarların beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilmek; hedef müşteriler ve hissedarların işletmeden beklentilerinin tam olarak anlaşılması ve iç işleyişle ilgili süreçleri, amaç ve ölçüleri, bu beklentilere uygun şekilde düzenlemekle mümkündür. Aynı zamanda müşteri tatmini gibi dışsal ölçüler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçüler arasında kurulması gereken dengelerin de göz ardı edilmemesi gerekir (Ölçer, 2005:97).

2.2.4. Kurumsal Performans Karnesi'nin Kurum Açısından Önemi

Bugünün organizasyonlarının çalkantılı çevresel şartlara rağmen hayatta kalabilmeleri ve yarın da var olabilmeleri, özgün stratejiler belirleyebilmeleri ve stratejilerini etkinlikle uygulayabilmelerine bağlıdır. Oysa pek çok strateji vaat ettiği sonuçları verme konusunda başarısız olur. Fortune Dergisi'nin bir araştırmasına göre "etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir." Buradaki sorun genellikle stratejiyi planlama sürecinde değil, stratejiyi uygulama sürecindedir (Porter, 1996:63). Birim ya da kuruluş içindeki insanlar, stratejiyi hayata

geçiremezlerse en parlak strateji bile faydasız olabilir. Organizasyonların stratejileri ile faaliyetleri arasındaki boşluk Şekil 2.5'te şematize edilmektedir.



Şekil 2.5. Strateji ile Sonuçlar Arasındaki Boşluk

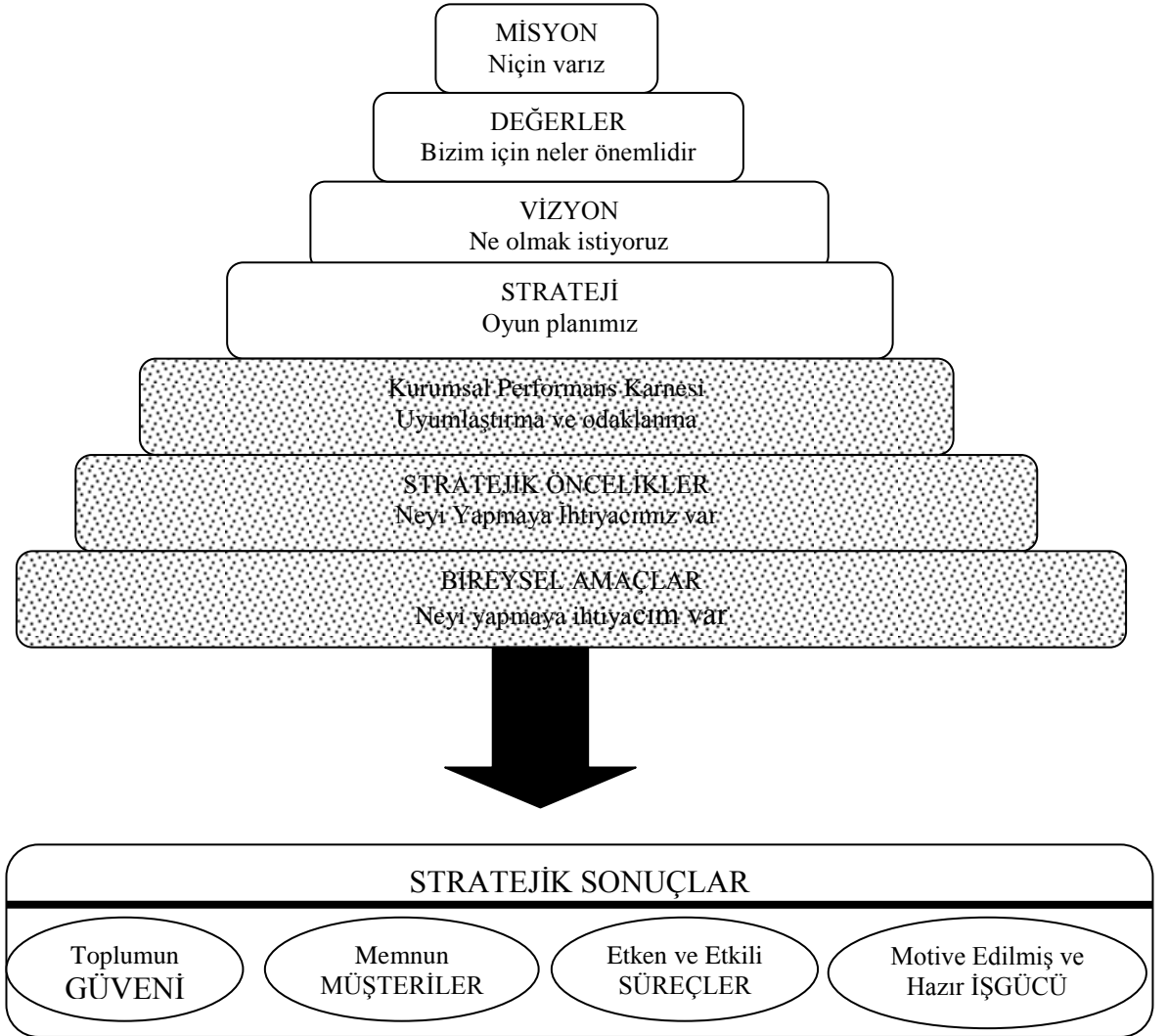
Kaynak: Garrison, B., 2009:8

Yöneticilerin stratejileri aracılığıyla arzu ettikleri amaçlara ulaşmalarını sağlamak için kullanabilecekleri birçok yönetim sisteminde eksik olan ve stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntem Kurumsal Performans Karnesi'nde mevcuttur. Kurumsal Performans Karnesi'nin organizasyonların stratejileri ile faaliyetleri arasındaki bu boşluğu kapatmada nasıl bir köprü görevi üstlendiği, Şekil 2.6'da gösterilmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi'nin işletmeler açısından bir çok yararı olmakla birlikte bunlardan en önemlileri aşağıda sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996:24):

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyona yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,

- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin d6nemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması,



Şekil 2.6. Kurumsal Performans Karnesi'nin Strateji ile Sonuçlar Arasındaki Boşluğu Gidermedeki K6prü Rolü

Kaynak: Garrison, B., 2009:9

2.2.5. Kurumsal Performans Karnesi'nin Oluşturulması

Kurumsal Performans Karnesi yöntemini kullanmaya karar veren organizasyonların, bu süreci iki aşamada ele almaları mümkündür (Niven, 2003:72). Bu aşamalar planlama ve uygulama aşamalarıdır (Tablo 2.6. Kaplan ve Norton, 1996a; Evans, 2002; Ölçer, 2005 ve Oyman, 2009'dan yararlanılarak oluşturulmuştur). Tablo 2.6'da görüldüğü üzere, her aşama kendi içerisinde farklı süreçleri kapsamaktadır. Kurumsal Performans Karnesi'nin planlama ve uygulama aşamalarında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere ilişkin bilgilere alt bölümlerde yer verilmektedir. Bir organizasyonda Kurumsal Performans Karnesi planlama süreci yaklaşık olarak 16 haftalık bir süreyi kapsar (Kaplan ve Norton, 1996a:374). Ancak bu süre organizasyonun yapısına göre değişiklik de gösterebilmektedir.

2.2.5.1. Planlama Aşaması

Kurumsal Performans Karnesi'nin uygulanması ile ilgili planlama faaliyetleri Tablo 2.6'da gösterildiği gibi toplam yedi adımda gerçekleştirilmektedir. Planlama aşaması uygulama aşamasının temelini oluşturduğundan bu aşamanın her bir basamağının uygulama aşamasının sorunsuz gerçekleştirilebilmesi için özenle yerine getirilmesi gerekmektedir.

2.2.5.1.1. Kurumsal Performans Karnesi'nin Amaçlarının Belirlenmesi

Planlama faaliyetlerinde atılması gereken ilk adım, üst düzey yöneticiler arasında Karne oluşturulmasındaki amacın ne olduğuna dair bir fikir birliğinin sağlanmasıdır. Kurumsal Performans Karnesi süreci başlatılırken, üst düzey yöneticilerin projenin temel amaçlarını belirlemeleri ve bu amaçlar üzerinde fikir birliği sağlamaları şarttır.

Genellikle organizasyonlar aşağıdaki sıralanan amaçlardan biri ya da bir kaçını nedeniyle Kurumsal Performans Karnesi uygulamak isterler (Kaplan ve Norton, 1996a; 1996b):

- Vizyon ve fikir birliğinin sağlanması
- Yönetim takımı oluşturulması,
- Stratejinin iletilmesi, anlatılması,

- Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması,
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi
- Kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması,
- Organizasyonun entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi,
- Stratejik öğrenme için kaynak yaratılması,

Tablo 2.6: Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Planı

1-Planlama Aşaması	2-Uygulama Aşaması
1.Kurumsal Performans Karnesi'nin amaçlarının belirlenmesi	1.Misyon, vizyon, değerler ve stratejilerin netleştirilmesi
2.Kaynak ihtiyacının tespiti	2.Kurumsal Performans Karnesi yönteminin kurumsal performansın izlenmesinde ve yönetilmesinde oynayacağı rolün tespit edilmesi
3.Kurumsal Performans Karnesi yönteminin ilk uygulanacağı birimin seçilmesi	3.Kurumsal Performans Karnesini oluşturacak boyutların saptanması
4.Üst yönetimin sürece dahil edilmesi	4.Organizasyonun performans yönetimine yönelik geçmiş çalışmalarının değerlendirilmesi
5.Kurumsal Performans Karnesi çalışmalarını yürütecek ekibin oluşturulması	5.Üst düzey yöneticiler ile görüşmelerin yapılması
6.İletişim planının hazırlanması	6.Strateji haritasının oluşturulması
7.Eğitimlerin düzenlenmesi	7.Çalışmalarla ilgili geri bildirim toplanması
	8.Performans göstergelerinin seçilmesi
	9.Performans hedeflerinin ve faaliyetlerin belirlenmesi
	10.Faaliyetler/projeler için kaynak ihtiyacının belirlenmesi ve bütçenin hazırlanması
	11.Sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi

2.2.5.1.2. Kaynak İhtiyacının Tespiti

Planlama aşamasında ikinci olarak atılması gereken adım yöntemin uygulanması sırasında gereksinim duyulacak kaynakların tespit edilmesi ve söz konusu kaynakların nasıl elde edileceği ya da elde edilip edilemeyeceğinin netleştirilmesidir. Kurumsal Performans Karnesi'nin oluşturulması insan, teknoloji, ofis alanı, sistemler diğer bölümlerden destek, zaman ve eğitim gibi konularda kaynak ihtiyacını da doğurur. Bu nedenle projenin yürütülebilmesi için kaynak planlamasının gerçekçi yapılması önem taşımaktadır (Fogg, 2009:54).

2.2.5.1.3. Kurumsal Performans Karnesi Yönteminin İlk Uygulanacağı Birimin Seçilmesi

Planlama aşamasının üçüncü adımı karne uygulaması içi pilot birimin tespit edilmesidir. İlk Kurumsal Performans Karnesi uygulaması için en uygun olan organizasyon bölümleri, stratejik işletme birimleridir. Burada sorulması gereken soru, söz konusu organizasyon biriminin misyonunu gerçekleştirmek için bir stratejisinin olup olmadığı veya bir stratejiye gereksinimi olup olmadığıdır. Eğer cevap olumlu ise işletme birimi karne oluşturulması için uygun bir adaydır. Bu işletme biriminin, değer zincirinin tüm halkalarında yani yenilik, operasyonlar, pazarlama, satış ve hizmet alanlarında faaliyet göstermesi gereklidir (Ölçer, 2005:99).

Kaynak problemlerine sahip organizasyonların, Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarına pilot bir birim seçerek başlaması önerilmektedir. Kurumlarda uygulamalara organizasyonun Kurumsal Performans Karnesi oluşturulması ile başlanması ve her birimin kendi Kurumsal Performans Karnelerini organizasyonun Kurumsal Performans Karnesi'nde belirlenen performans hedeflerine ne şekilde katkıda bulunabileceğini değerlendirerek oluşturması, organizasyonun amaçlarını çalışanlarla paylaşmasına ve kritik başarı faktörleri ile ilgili mesajları göndermesine katkı sağlayacak bir yaklaşımdır (Kaplan ve Norton, 1996a).

2.2.5.1.4. Üst Yönetimin Sürece Dahil Edilmesi

Değişimin türü ve kaynağı ne olursa olsun, değişim neredeyse yıkıcıdır ve zaman zaman travmatiktir. Bu nedenle birçok insan bundan kaçınmaya çalışır. Ama

yine de değişim, kurumsal hayatın bir parçasıdır ve ilerleme için çok önem taşır (Hill, 2009:16). Kurumsal Performans Karnesi yöntemi de stratejileri ve organizasyonun misyonunu temel alan yapısı ve çoğu zaman köklü bir değişimi gerektirmesi nedeni ile üst yönetimin desteği ve liderliği olmaksızın uygulanması mümkün değildir. Bu adımda gerçekleştirilmesi gereken, üst yönetimin desteğinin ve katılımının sağlanmasıdır.

2.2.5.1.5. Kurumsal Performans Karnesi Çalışmalarını Yürütecek Ekibin Oluşturulması

Bu adımda, Kurumsal Performans Karnesi'nin kapsamlı bir değişim programı olması nedeniyle bu projeyi yürütecek ekibin ve proje liderliğini üstlenecek kişinin belirlenmesi gerekmektedir. Ancak ekibin organizasyonu oluşturan tüm birimleri temsil edebilecek şekilde kurulması esastır. Bu nedenle birim sayısı fazla olan organizasyonlarda tüm birimlerin sürece katılımının sağlanması amacıyla bu sayının fazla olması da bir sorun olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ekip oluşturmada sadece birim temsili değil aynı zamanda her ekip üyesinin de grup halinde çalışmaya hevesli olması gerekir (Duffy, 2006:47).

2.2.5.1.6. İletişim Planının Oluşturulması

Etkin iletişim, değişim programının gidişatını belirler ve uygulama için kritik öneme sahiptir. Çalışanların, değişim programının neden yapıldığını, Kurumsal Performans Karnesi'nin neyi değiştirmeye niyetlendiğini ve ne kadar süreceğini anlamalarına yardımcı olmak için herkesin elinin altında bir iletişim planının bulunması sağlanmalıdır (Hill, 2009:50).

2.2.5.1.7. Eğitimlerin Düzenlenmesi

Planlama aşamasının son adımını ise eğitimlerin düzenlenmesi oluşturmaktadır. Öncelikle organizasyonun genelinde Kurumsal Performans Karnesi ile ilgili bilinç düzeyinin artırılması ve yöntemin kuramsal boyutu ile ilgili bilgi paylaşımında bulunulması gerekmektedir. Kurumsal Performans Karnesi oluşturulurken yöntemde kullanılan farklı terimlerin her bir çalışan tarafından anlaşılması, organizasyonda ortak dilin oluşturulmasında, eğitimlerde üzerinde

durulması gereken konulardan biri olarak ele alınmaktadır (Niven, 2008:347). Çalışanların sürece katılımının teşvik edilmesi ve elde edilen sonuçların paylaşılması yöntemin uygulanması ile elde edilebilecek faydaları artıran faktörlerdir.

2.2.5.2. Uygulama Aşaması

Kurumsal Performans Karnesi'nin planlama aşaması tamamlandıktan sonra yöntemin uygulanması çalışmalarının başlaması gerekmektedir. Uygulama aşaması on bir basamaktan oluşur. Her bir basamakta yapılması gerekenler aşağıda özetlenmiştir.

2.2.5.2.1. Misyon, Vizyon, Değerler ve Stratejilerin Netleştirilmesi

Bu basamakta ilk yapılması gereken organizasyonun sahip olduğu misyon, vizyon, değerler ve stratejilerin net bir biçimde tanımlanmasıdır. Bu çalışma, kurumun kuruluş amacını, şirketin kültürünü tanımlayan ve faaliyetlerini yönlendiren ilkeleri, gelecekte ulaşılmak istenen noktayı ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek stratejileri bir diğer ifade ile organizasyonun önceliklerini ortaya koyacaktır (Fogg, 2009:21). Özellikle büyük organizasyonlarda stratejiler, bazı spesifik temalara odaklanılarak belirlenmektedir. Yaygın olarak kullanılan stratejik temalara örnek olarak; operasyonel etkililiği arttırmak, yeni ürün geliştirmek, güçlü bir toplum oluşturmak ve eğitimi geliştirmek gibi örnekler verilebilir (Rohm, 2002). Kamu kurumlarında bu çalışma, gerçekleştirdikleri faaliyetler ile kamu yararına ne şekilde hizmet ettiklerini paydaşları ile paylaşma olanağı vermesi nedeniyle önem taşımaktadır.

2.2.5.2.2. Kurumsal Performans Karnesi'nin Kurumsal Performansın İzlenmesinde ve Yönetilmesinde Oynayacağı Rolün Tespit Edilmesi

Kurumsal Performans Karnesi aracılığı ile organizasyonların stratejilerini işletim terimlerine dönüştürmeleri, kuruluşu stratejiyle uyumlaştırmaları, performans göstergelerini ve hedeflerini saptamaları, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyetleri belirlemeleri, kaynak tahsisi kararlarını almaları ve elde edilen sonuçları raporlamaları ve takip etmeleri beklenmektedir. Performans ölçüm sisteminde Kurumsal Performans Karnesi'nin temel görevi, dört bakış açısında yer alan stratejik

amaçlar arasında neden-sonuç ilişkileri kurarak kurumsal performansı arttırmaktır (Kaplan, 2009:36). Bu nedenle organizasyonların performans yönetimine ilişkin süreçlerini ve bu süreçte Kurumsal Performans Karnesi'nin işlevlerini net bir biçimde ortaya koymaları gerekmektedir.

2.2.5.2.3. Kurumsal Performans Karnesi'nin Boyutlarının Belirlenmesi

Kurumsal Performans Karnesi'nin başlangıçtaki ilgi odağı ve uygulamaları özel sektöre (kar amaçlı kuruluşlar) yönelik olsa da kamu kurumları için de yönetimin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Kamu kurumlarının Kurumsal Performans Karnelerinde finansal boyut bir hedef değil bir kısıtlamayı ve zorlamayı belirtmektedir. Kamu kurumları harcamalarını bütçelenen miktarlarla kısıtlı tutmak zorundadırlar. Fakat bu kurumların başarıları harcamalarının bütçelenen tutara ne kadar yakın olduğu veya harcamalarının kısıtlılıkları için bütçelenen miktarın ne kadar altında kaldıkları gibi ölçülerle belirlenemez (Kaplan ve Norton, 1996a:218-219). Bir diğer ifade ile finansal boyutta yer alacak performans göstergeleri ve hedefleri belirlenirken sadece maliyetlerin azaltılmasına odaklanılması hatalı bir yaklaşım olacaktır (Oyman, 2009:106). Maliyetleri kontrol ederken paydaşlar için değer yaratmayı sağlayacak faaliyetlerin neler olduğu ve bu faaliyetlerdeki performansın ne şekilde ölçüleceği konusunda çalışma yapılması gerekmektedir. Aynı şekilde, harcamaların kurumun bütçesinde öngörülen miktarın %10 altında gerçekleşmesi de kurumun misyonunun ve kamusal görevlerinin ciddi ölçüde tehlikeye atılması pahasına elde edilmişse bunun bir başarı olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle kamu kurumlarının oluşturacakları Kurumsal Performans Karnelerinde misyonun en yüksek önceliğe sahip bir boyut olarak yer alması gerekmektedir. Finansal boyut, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılacak kaynakların sınırını belirlemesi ve paydaşlardan kaynakların etkin kullanımına yönelik gelen baskılar nedeniyle iç süreçlerin belirlenmesinde etkiye sahiptir (Inamdar vd., 2000:25).

Müşteri boyutunda kamuya yönelik somut amaçlar ve hedefler belirlenmelidir. Bu boyut paydaşların beklentilerini yansıtmasından dolayı misyon üzerinde direkt etkiye sahiptir ve paydaş beklentilerine cevap verilmesini sağlayacak süreçlerin oluşturulmasını teminen bu boyut da belirleyici olmaktadır. İç süreçler

kaynakları etkili ve verimli kullanarak en üst düzeyde kamu yararı oluşturacak biçimde tasarlanmaktadır. Mevcut kaynakların paydaşlar ve toplum için operasyonel düzeyde değer yaratmak için nasıl kullanıldığı, hangi temaların bu boyutta etkin olduğunu göstermeleri hesap verebilirlikleri açısından da uygun bir yaklaşımdır.

Kurumsal Performans Karnesi'nin son boyutunu ise öğrenme ve gelişme boyutu oluşturmaktadır. Kamu kurumlarının hizmet ağırlıklı çalıştıkları göz önüne alındığında, amaçlarına ulaşmalarında temel dayanaklarının çalışanları olduğu ifade edilebilir. Süreçlerin iyileştirilmesi, hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve paydaşların beklentilerine cevap verilmesi büyük ölçüde çalışanların faaliyetlerine bağlıdır. Kamu kurumlarının gereksinim duyduğu kültürel değişimin başarılması ve sürekli iyileştirme ortamının yakalanması, motivasyon düzeyi yüksek, eğitilmiş ve yetkin çalışanların varlığı ile mümkün olabilecektir (Oyman, 2009:107).

Kamu kurumlarında öğrenme ve gelişme boyutu ile çalışanların kalitesinin artırılması, iletişimde ortaya çıkan gelişim, kamu hizmetlerinde stratejik önceliklerin belirlenmesi ve kamu kaynaklarının performansa göre tahsisi etkin bir bütçe sistemini getirecek bu sistem ise kamu hizmetleri sunumunda optimizasyonu sağlayacaktır. Sonuç olarak nihai amaç olan vatandaşların kamu hizmetlerinden en yüksek seviyede tatmini elde etmesi mümkün olabilecektir (Aksaraylı vd., 2007:319).

2.2.5.2.4. Organizasyonun Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümü ile İlgili Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Kurumlarda yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insangücü kaynaklarının verildiği bir "emanetçi"dir. Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak amaçları gerçekleştirmelidir (Koçel, 2005:125). Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için Kurumsal Performans Karnesi yöntemini araç olarak kullanmaya karar veren yönetimler doğru planlar yaparak kurum kaynaklarını etkin kullanabilmelidirler. Bu amaçla organizasyonun misyon ve vizyonu, değerleri, stratejik planları, yasal düzenlemeleri, performans ölçüm sistemi, müşteri ya da paydaş memnuniyet anketleri ve organizasyon ile ilgili olarak medyada ve toplumda yer alan değerlendirmeler gözden geçirilmelidir.

2.2.5.2.5. Üst Düzey Yöneticiler ile Görüşmelerin Yapılması

Bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan “yönetim” olacaktır (Efil, 1999:142). Bu nedenle organizasyonda Kurumsal Performans Karnesi ile başlayacak değişimde üst düzey yöneticiler ile yapılacak görüşmeler, arzu edilen sonuçları elde etmek için önemli olan öncelikli konuların belirlenmesinde etkili bir mekanizmadır (Fogg, 2009:23). Üst düzey yöneticilerin değişimin önemini kabul etmeleri bu değişimi tehdit olarak değil, kurumlarını ve kendilerini yeniden keşfetmelerinin bir yolu olarak görmeleri değişimin başarısı için büyük önem arz etmektedir (Hill, 2009:16).

2.2.5.2.6. Strateji Haritasının Oluşturulması

Kamu kurumlarında strateji haritaları aracılığıyla amaçlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin çalışanlarla paylaşılması, çalışanların, üstlendikleri görevler ve bu görevlerin önemi hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarına yardımcı olarak gerçekleştirilmek istenen amaçların ve stratejilerin anlaşılması ile bu köklü değişim sürecine destek veren önemli bir iletişim mekanizması görevini üstlenmektedir. Organizasyonlarda sıkça karşılaşılan sorunlardan birisi, çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kurumsal stratejilerle olan ilişkisini ve kurumun misyonuna ulaşmasına sağladığı katkıyı görmekte zorluk çekmelerinden kaynaklanan motivasyon problemleridir. Strateji haritaları, organizasyonun amaçlarını net olarak yansıtması ve farklı birimlerin bu sürece katkısını göstermesi nedeni ile bahsedilen sorunların çözümüne katkı sağlayabilecektir.

Strateji oluşturma ve uygulama arasındaki eksik halkayı tamamlayan strateji haritalarının şematize edilmesinde ilk aşama kurumun misyonunun ve stratejisinin netleştirilmesinden, ikinci aşama ise kurumun amaçlarının Kurumsal Performans Karnesi'nin dört boyutu ele alınarak ifade edilmesi ve aralarındaki ilişkilerin gösterilmesi çalışmalarından oluşur (Kaplan ve Norton, 2004a:10).

Strateji haritasında yer alacak amaçlar belirlenirken, bu amaçların kritik başarı faktörlerine odaklanması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Doğru şekilde oluşturulan amaç bildirimlerinin kolay anlaşılabilir olması, paydaşlara bu amacın neden önemli olduğu ile ilgili bilgi vermesi, bu amacın nasıl başarılacağı ile

ilgili yön göstermesi ve strateji haritasında gösterilen neden-sonuç ilişkileri ile olan bağlantısının net olması gerekmektedir.

2.2.5.2.7. Çalışmalarla İlgili Geri Bildirim Toplanması

Geri bildirim toplanması aşaması, organizasyonun stratejisinin temelini oluşturan hipotezlerin kontrol edilmesi, geçerliliğin değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması için stratejik geribildirim sistemi oluşturulmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996a:310). Bahsedilen değerlendirme organizasyonun üst kademesi de dahil olmak üzere farklı kademelerde yapılacak değerlendirmeler ve paydaşlar ile yapılacak görüşmeler aracılığı ile gerçekleştirilebilir.

2.2.5.2.8. Performans Göstergelerinin Seçilmesi

Kurumsal Performans Karnesi'nin organizasyonun stratejisine bağlanmasını sağlayacak araçlardan biri olan performans göstergeleri temel sonuç göstergeleri olan ardıl göstergeler ve stratejinin başarı ile uygulanıp uygulanmadığına dair bir erken uyarı mekanizması görevi yerine getiren öncü göstergelerdir.

Ardıl göstergeler gerçekleştirilen faaliyetler ile ilgili olarak elde edilen sonuçları içermekte olup hedeflerin yakalanıp yakalanmadığını gösterirler. Bu göstergeler, yöneticilerin yeni stratejinin her bölümünden elde etmeyi umdukları sonuçları aktardığı için, aynı zamanda “stratejik sonuç ölçüleri” diye de adlandırılabilirler. Kurumsal Performans Karnesi'nde yer alan finansal göstergelerin pek çoğu ardıl gösterge niteliği taşımaktadır.

Öncü göstergeler ise faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde elde edilen performans düzeyi ve bu performansın gelecekte elde edilecek sonuçları ne şekilde etkileyeceği ile ilgili bilgileri kapsamaktadırlar. Müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan performans göstergelerinin pek çoğu ise öncü göstergelerdir. Kurumsal Performans Karnesi'nde yer alacak her bir gösterge, stratejinin tüm kuruma yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996a:181-194).

Finansal boyuta ait performans göstergeleri belirlenirken etkililik ve etkinlik kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle sunulan ürün ve hizmetlerin ya da yürütülen faaliyetlerin gerçek maliyetlerinin saptanmasını teminen aktiviteye

dayalı maliyet muhasebesi uygulamalarına gereksinim duyulmaktadır. Söz konusu verilerin varlığı ile maliyetlerin takibi ve etkinliğin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması ve bu alanlarda performans göstergelerinin oluşturulması mümkün olabilecektir (Oyman, 2009:97).

Müşteri boyutuna ilişkin gösterge belirlenirken üzerinde durulacak hususlar ise, şirketin odaklandığı hedef kitle ve bu kitlenin beklentileriyle ilgili olmalıdır. Şirketin kendisine bir hedef müşteri kitlesi seçmemesi ve herkes için bir şeyler yapmaya çalışması, sonuçta hiç bir şeyi doğru olarak yapamaması sonucunu doğurabilir (Kaplan ve Norton, 1996a:82). Bu sebeple, öncelikle müşteri profilinin iyice analiz edilmesi ve hangi müşteri gruplarına hizmet verileceğinin kararlaştırılması gereklidir. Gruplar belirlendikten sonra, kullanılacak göstergelerin de bu gruplara yönelik olarak belirlenmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında müşteri boyutunda, kamu hizmetlerinden yararlananların organizasyondan ne bekledikleri sorusuna cevap aranmaktadır. Kamu hizmetlerinde, sunulan ürün ve hizmetlere kolay erişim, zamanında hizmet, kurum içi süreçlerde hizmet sürelerinin kısaltılması gibi konulardaki beklentilerin yoğunluğu nedeniyle bu konular özellikle göz önünde bulundurulmalıdır. Özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonların performans göstergelerinin müşteri boyutunda uyguladıkları temel stratejiler üstün kaliteli mal ve hizmetler sunumu, düşük fiyatlı ürünlere kolaylıkla erişimin sağlanması ya da kusursuz müşteri hizmetleri olabilir.

İç süreçler boyutuna ait performans göstergeleri tanımlanırken organizasyonun seçtiği strateji ne olursa olsun bunu uygulamak için gereksüreçlere sahip olması gerektiği unutulmamalıdır. Kurumsal Performans Karnesi'nin bu boyutunda kalite iyileştirmeye, yeniliğe, diğer kurumlarla sağlanabilecek sinerjiye ve kurumun faaliyetleri ve elde ettiği sonuçların kamuoyu ile paylaşılmasına yönelik göstergeler kullanılabilir.

Öğrenme ve gelişme boyutuna ait performans göstergeleri belirlenirken çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve performanslarının arttırılmasına odaklanılmalıdır. Bu boyuttaki her bir hedef ve gösterge çalışanların işe alınması, kuruma bağlılıkları, yetkinlikleri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilişkilendirilmelidir (Jones ve Filip, 2000:40).

Kurumsal Performans Karnesi'nde genellikle işleyişi sağlamak için dört farklı boyutta gruplanmış 15-25 arasında değişen gösterge kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a:201). Kamu kurumlarının performans göstergelerini seçerken, seçtikleri performans göstergelerinin sayısının faaliyetleri tüm yönleri ile ifade edecek kadar kapsamlı diğer taraftan stratejik konulara odaklanmayı sağlayacak kadar sınırlı sayıda olmasına özen göstermeleri gerekmektedir. Özetle, kurum performansını ölçmede anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi, Kurumsal Performans Karnesi'nin başarısında yer alan en önemli unsurlardan biridir.

2.2.5.2.9. Performans Hedeflerinin ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Şüphesiz tüm organizasyonların hedefleri vardır. Genellikle bu hedefler baskın olarak finansal ve çoğunluklarda yıllık bütçeye dayalı hedeflerdir. Kurumsal Performans Karnesi'nde hem finansal hem de finansal olmayan hedeflerin eşit bir şekilde belirlenmesine dikkat edilmelidir (Creelman, 2011).

Kurum stratejisinin başarı ile uygulanarak kurumu amaçlarına ulaştırmak isteniyorsa her bir gösterge için hedef belirlenmelidir (Evans, 2002:17). Performans hedefleri, kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Yöneticilerin organizasyonun faaliyetleri ile ilgili akılcı kararları alabilmeleri için gerekli değerlendirmeler, hedefler üzerinden yapılmaktadır (Cobbold ve Lawrie, 2002). Bu nedenle hedefler, karar almayı kolaylaştırabilecek biçimde yani miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olmalıdır. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Üst yönetim ekibi tarafından belirlenen kurumsal hedeflerin, kurumun misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejisi ile entegre olması kurum performansının etkinliğini arttırmaktadır. Kurum bölümlerinin hedefleri de kurum hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Hedefler, birim, takım ve kişisel hedeflere kadar inebilmektedir. Bu süreçte paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirmektedir.

Hedef belirleme süreci, kurumdaki tüm birim ve çalışanların organizasyonun hedeflerini bilmesi ve anlamasının yanı sıra, birim, ekip ve kişisel performansı da

aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar; ekiplerin ve çalışanların kurum hedeflerini bilmesini, dolayısıyla kendi hedefleri ile kurum hedefleri arasındaki bağlantıyı anlamasına ve kurumun yönü ile bütünleşmiş performans göstermesini sağlar (Evans, 2002:16). Hedef belirleme, kurumda anlayış birliği, yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır.

2.2.5.2.10. Faaliyetler/Projeler İçin Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi ve Bütçenin Hazırlanması

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet ve projelere yer verilmemelidir. Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyet ve projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir (Niven, 2002).

Kamu kurumlarının faaliyet ve projeler belirlenmesi ile ilgili çalışmalara mevcut faaliyetlerden değil misyon, vizyon ve stratejilerden başlaması; stratejilerin işaret ettiği öncelikleri baz alarak performans hedeflerini oluşturması ve bu hedeflere ulaşmayı temin edecek faaliyetleri ortaya koyması gerekmektedir. Bu yaklaşım, halen yürütülmekte olan faaliyetlerin kamu kurumunun misyonuna ulaşmasına ne derece katkı sağladığının değerlendirilmesine olanak vermektedir. Uygulamaya bakıldığı zaman pek çok organizasyonun mevcut faaliyetlerini bu tip bir yaklaşım ile değerlendirmemesi sonucunda gereğinden fazla ya da az faaliyete sahip olduğunu fark ettiği bilinmektedir (Kaplan ve Norton, 1996a:283-290).

Her bir hedefi gerçekleştirmeye dönük faaliyet/projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılabacaktır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise Kurumsal Performans Karnesi'nin o yılki tahmini maliyetine ulaşılabacaktır.

Kurumsal Performans Karnesi'nin kaynak tahsisi kararlarının amaçlar ve performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi sürecine katkı sağlayan önemli bir araç olması nedeniyle kamu sektöründe kaynak tahsisi kararlarında performans esaslı

bütçeleme yaklaşımın yerleşmesinde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Aksaraylı vd., 2007:318).

2.2.5.2.11. Sistemin Sürekli Olarak Gözden Geçirilmesi ve Değerlendirilmesi

Periyodik gözden geçirmeler; Kurumsal Performans Karnesi'nin oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesi ve devamlılığının sağlanması dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle ayda ya da üç ayda bir Kurumsal Performans Karnesi uygulamaları hakkında bilgiyi içeren bir rapor hazırlanarak üst yönetim ekibinin durumu gözden geçirerek değişen kurum içi ve çevre koşullarına göre gerekli görülen değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Neely vd., 2000:1129). Yöntemin uygulanması süreç içerisinde organizasyonun farklı faaliyetler ve performans göstergeleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerine dair varsayımlarını test etmesini, gerekli güncellemeleri yapmasını gerektirmektedir (Niven, 2002:257-259).

2.2.6. Birimlere Ait Kurumsal Performans Karnelerinin Oluşturulması

Pilot olarak seçilen stratejik işletme biriminde Kurumsal Performans Karnesi hayata geçirildikten sonra yapılan değerlendirmeler sonucunda işletmenin diğer birimlerinde de uygulamalar başlatılır. Birimler için oluşturulan Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarında, her bir birimin kendine has özelliklerini yansıtması, Kurumsal Performans Karnesi'nde kullanılan terminolojiyi takip etmesi, makul sayıda performans göstergesi ve hedefi içermesi, bireysel performans hedeflerinin Kurumsal Performans Karnesi ile ilişkilendirilmiş olması, yapılan çalışmaların ilgili birimin tüm çalışanları ile paylaşılması ve düzenli bir iletişim mekanizmasının kurulması gerekmektedir. Kurumun daha alt birimleri için oluşturulan Kurumsal Performans Karnelerinde yer alan performans hedefleri kurumsal boyutta oluşturulan Kurumsal Performans Karnesi'nde yer alan performans hedeflerine ulaşılmasını sağlamak üzere seçilmelidir (Evans, 2002:20-21).

Organizasyonel Kurumsal Performans Karnesi oluşturulmasında görev alan ekibin farklı birimlerin katılımıyla oluşturulması ve bu ekip üyelerinin elde ettikleri tecrübe ve kurumsal stratejilere ve kritik başarı faktörlerine dair bilgi birikimlerini

kendi birimlerinin Kurumsal Performans Karnesi oluşturulmasında kullanmalarının önemli bir avantaj olduğu söylenebilir.

2.2.7. Kurumsal Performans Karnesi Yönteminin Kullanımında Bilgi Teknolojilerinin Önemi

Kurumsal Performans Karnesi oluşturma sürecinde, alınması gereken bir diğer karar da kullanılacak yazılımla ilgilidir. Yazılım seçilirken hali hazırda kurum tarafından kullanılmakta olan bilgisayar teknolojileri ile uyumlu olması, kurumun mevcut yazılımı ile entegre olabilmesi, satın alma sonrasında yeterli ve etkili danışmanlık desteğinin sağlanabilmesi, kullanımının kolay olması, organizasyonda herkesin rahatlıkla kullanabilmesi, etkili raporlama sistemlerinin olması gibi özellikleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Seçilen yazılımın kurumun dinamiklerini yansıtmaya kapasitesine sahip olması ve esnek raporlama seçeneklerini içermesi konularına özellikle dikkat edilmelidir. Kurumsal Performans Karnesi yazılımlarının tercih edilmesinin en büyük avantajı yöntemin kabullenilmesine sağladığı katkıdır. Yazılımın pek çok performans göstergesini bir arada izleme olanağı vermesi, bilgi paylaşımı sağlaması ve istatistiksel analizlere olanak vermesi sahip olduğu temel avantajlardır (Gautreau ve Kleiner, 2001:155).

2.2.8. Devlet Kurumları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Performans Karnesi Kullanımı

Kurumsal Performans Karnesi'nin başlangıçta ilk uygulamaları özel sektöre yönelik olsa da devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar da kaynakların etkin kullanılması, performans ölçümü ve kaynak tahsisi kararlarının stratejileri ile uygun olmasını sağlayacak sistem arayışlarına girmişlerdir. Ayrıca, hesap verilebilirliğin geliştirilmesine yönelik artan baskıyla kamu kurumları kendine kaynak sağlayanlara karşı hesap verebilirliğin sağlanmasına yönelik şekilde bilgi toplamaya da odaklanmaktadır (Sakal ve Şahin, 2008:7).

Bu kurumların stratejilerini uygulamalarının önündeki en önemli engellerden birisi, bu sektördeki kurumların stratejilerini açık bir şekilde ifade etmekte yaşadıkları zorluktur. Genellikle bu organizasyonlar ulaşmaya çalıştıkları çıktı listeleri yerine, misyon ve vizyonlarına ekli çok sayıda program ve faaliyete

sahiptirler. Bu kurumlar öncelikle stratejinin organizasyonun neler yapması gerektiği kadar neler yapmaması gerektiğini de içerdiğini anlamalıdır (Kaplan ve Norton, 2001 :98; Porter, 1996 :77).

Kamu kurumlarında stratejileri uygulamak amacıyla kullanılacak performans ölçüm uygulamalarında çok sayıda sorun vardır (Öztürk, 2006:81). Söz konusu sorunlardan ölçüt sorunu en başta kamu hizmetlerinin tanımı ve niteliği, ulaşılması öngörülen hedefler bakımından yaşanan belirsizlikler ve kamu kurum ve kuruluşlarının yapıları ile hizmet süreçlerindeki karmaşıklık ve hantallıktan kaynaklanmaktadır (Eren, 2009:4).

Kurumsal Performans Karnesi, devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda gerekli odaklanma, motivasyon ve sorumluluğa ulaşılmasını sağlar. Karne bu tipteki organizasyonların varoluş nedenlerini (sadece harcamaları bütçe sınırları içinde tutmak değil, müşteri ve kamu hizmeti vermek) açığa çıkarır ve hem halka hem de kurum çalışanlarına kurumu misyon ve stratejik hedeflerine ulaştıracak sonuç ve performans göstergelerini iletir (Kaplan ve Norton, 1996a:228).

2.2.9. Hastanelerde Kurumsal Performans Karnesi Kullanımı

Batıda hastane organizasyonlarının kalite ve maliyet paradoksu içinde, yaşamlarını sürdürebilmek için kalite ve stratejik yönetim bazlı metotları birlikte uyguladıkları görülmektedir (Pakdil, 2005:236). Hastanelerin, stratejilerini uygulayarak arzulan sonuçlara ulaşırken, yapıları gereği birçok boyutu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında gerekli görülen tüm boyutları içerisinde barındıran Kurumsal Performans Karnesi hastanelerde, Kaplan ve Norton'un bu modeli geliştirdiklerinden beri başarı ile uygulanmaktadır (Inamdar vd., 2000:25).

Hastaneler için oluşturulan Kurumsal Performans Karnelerinde; hasta boyutu, klinik boyut, gelişim ve topluma odaklanmak, insan kaynakları, bakımın kalitesi ve hizmetler gibi ilave boyutlar kullanılabilir (Zelman vd, 2003:5). Kamu hastanelerinde uygulanan Kurumsal Performans Karnesi'ndeki en önemli değişiklik ise finansal boyutun yerini kurum misyonunun almasıdır. Bu değişikliğe göre oluşturulmuş The North York General Hastanesi'nin (2010) strateji haritası Ek.2'de verilmiştir (Inamdar vd., 2000:25).

Hastaneler için performans her ne kadar ‐hizmet kalitesi‐ olarak bakılırsa hasta boyutu, klinik çalışmaları boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu gibi boyutları göz önünde bulundurmaları gereksede aynı zamanda birer işletme olan bu kurumlar için finansal boyut da kritik öneme sahiptir. Çünkü organizasyonun varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için sürekli bir finansman ihtiyacı vardır. Kamu hastanelerinde çalışanların birçoğu yaptıkları işin değerinin parayla ölçülemeyeceğini belirtse de kaynak kullanımı olmadan herhangi bir operasyon yapmak mümkün değildir. Finansal boyuta konu olan çeşitli stratejik hedefler vardır (Özalp vd., 2008):

- Dengelenmiş bütçe
- Maliyetlerin düşürülmesi
- Kaynak planlaması

Hastalarla ilgili boyutta, cevabı verilmesi gereken soru ‐hastaların bizi nasıl gördüğüdür‐. Bu soruyu cevaplayabilmek için hastanenin üst düzey yöneticileri organizasyonun stratejisinde belirlenen amaçlara uygun iç süreçler tasarlanmasını bu stratejik ölçütler dahilinde de uygulanmaya konması sağlamalıdır.

Kamu hastaneleri de hastaların bir numaralı tercihi olmak ister fakat bu durumu çok az hastane başarabilir. Organizasyonun içerisindeki bu gibi başarıma hedefleri her ne kadar tamamıyla gerçeği yansıtmassa da yöneticilerin bu gibi hedeflere engel olmaması gerekir, aksine bu gibi yüksek hedefleri destekleyerek çalışanların yüksek hedeflere odaklanmalarını sağlamalıdır. Organizasyonun hastaya vaat edebileceği değer tekliflerinden üç basamakta bahsedilebilir (Özalp vd., 2008):

- Sunulan operasyonel hizmet nitelikleri
- Hasta İlişkileri
- İmaj ve Ün

Hastaneler iç süreçler boyutu içinde hasta beklentilerini karşılayacak olan yeni hizmetleri sunarak veya mevcut olan hizmetleri geliştirerek hasta memnuniyetini artırabilirler. Bu boyutunda hastanenin temel faaliyetleri için gerekli olan uygulamalar yapılmalı, sorunsuz ve tam bir hasta değer zinciri yaratılmalıdır. Hasta değer zincirinin sorunsuz olarak sürdürülebilmesi için hasta taburcu edildikten sonra hastaya verilen hizmetin de sorunsuz olması gerekir. Hastaların periyodik

kontrolleri yapılarak hastanın güncel sağlık durumu organizasyon veritabanına kayıt edilmelidir (Kaplan ve Norton, 1996a:121).

Hastanelerde iç süreçler Kurumsal Performans Karnesi'nde diğer boyutların düzgün olarak işleyebilmesi için en fazla önem verilmesi gereken boyuttur. Bu boyutta yürütülen farklı süreçlerin başarıyla yönetilmesi hizmet alıcılarının memnuniyetinin artmasını sağlayan temel girdidir (Özalp vd., 2008).

Hizmet kurumları olan hastaneler hizmetlerini profesyonel insan kaynağı ile vermektedirler. Bu nedenle insan kaynağının sürekli olarak etkin olarak yönetebilmesine ve geliştirebilmesine olanak sağlanmalıdır. Kamu kuruluşlarının genel sorunu olan insan kaynağının verimsiz kullanımı kamu sağlık kuruluşlarında öğrenme ve gelişme boyutunun ihtiyacını göstermektedir. Kamu sağlık sektöründe insan kaynağını yönetebilmek organizasyonun başarısı ve hastaların tatmini açısından çok daha önemlidir. Sağlık sektöründe yer alan insan kaynağı doktorlar, hemşireler, sağlık memurları, hasta bakıcılar ve diğer yardımcı personelden oluşmaktadır. Kurularda yer alan insan kaynağı için eğitim planlarını hazırlamak önemlidir. Bazı hastanelerinin aynı zamanda eğitim ve araştırma hastanesi olması nedeniyle özellikle bu boyutta farklı göstergeler belirlenmesi organizasyonel başarı için daha faydalı olacaktır.

Hastanelerde hizmet sunumu sürecinde en önemli faktörlerden birisi de hasta ve çalışan güvenliğidir. Bu nedenle, hastanelerde uygulanacak Kurumsal Performans Karnesi'nin her aşamasında bu kavramın göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Özalp ve diğerlerine göre (2008), kamu sağlık sektöründe uygulanacak olan Kurumsal Performans Karnesi yönteminin iç süreçler boyutunda olması gereken bazı temel stratejik hedefler vardır, bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Operasyonel mükemmellik
- Koruyucu hekimlik uygulamaları
- Süreç mükemmelliği
- Hizmetlerde eşitlik
- Etkin tesis kullanımı
- Hizmete ulaşılabilirlik

2.2.10. Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Performans Karnesi’nin Kullanım Yaygınlığı

Kaplan ve Norton ilk defa 1992’de ve daha sonrasında da yöntemin uygulamaya geçirilmesi ile ilgili makaleler yayınladılar. Daha ilk makalenin ardından Kurumsal Performans Karnesi, sanayiden sağlığa kadar birçok farklı alanlarda yer alan birçok kurum ve kuruluş tarafından uygulandı. Sağlık hizmeti sunan kurumlarda da, uygulamanın hızla yaygınlaşmaya başlamasının ardından bu alandaki ilk makale 1994 yılında yayınlandı. Buna ek olarak Kurumsal Performans Karnesi, bu güçlü aracı uygulamak isteyenlere yardımcı olmak amacıyla, danışmanlık hizmeti veren uzmanlar, akademisyenler ve yazılım firmaları gibi muazzam bir sektörü de beraberinde getirdi. Son zamanlarda yapılan bir internet taramasında bu alanda çıkan yüz binden fazla sonuca ulaşılmıştır (Zelman vd., 2003:1).

Dünyadaki eğilimlere paralel olarak, Türkiye’de de Kurumsal Performans Karnesine gerek iş dünyası gerekse de akademik dünya ilgi göstermiş ve özellikle sanayi sektöründe uygulamalar yapılmıştır. Bu kapsamda, akademik makaleler yayınlanmaya, danışmanlık firmaları tarafından performans karnesi uygulamalarında danışmanlık ve eğitim hizmetleri verilmeye ve yazılım firmaları tarafından performans karnesi uygulamaları ile ilgili olarak paket bilgisayar programları sunulmaya başlanmıştır.

Coşkun (2006) tarafından Türkiye’deki sanayi işletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi kullanımı ile ilgili olarak yapılan araştırmada; Kurumsal Performans Karnesi kullanan işletmelerin, bu yöntemden çok memnun oldukları, bu yöntemi diğer işletmelere de önerdikleri ve Kurumsal Performans Karnesinden beklediklerinden çok daha fazla fayda sağladıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öztürk ve Genç (2007) Özel Sema Hastanesi’nde, Özalp ve diğerleri de (2008) Vakıf Gureba Hastanesi’nde Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarına değinmişler ancak uygulamaların kurumlar açısından sonuçları hakkında bilgilere yer vermemişlerdir.

Türkiye’de sağlık hizmetleri sunan kurumların uyguladıkları performans ölçüm sistemlerine bakıldığında, Kurumsal Performans Karnesi kullanımının sektörde daha çok yeni olduğu ve Kurumsal Performans Karnesi’ne henüz yeterli

ilginin gösterilmediği görülmektedir. Türkiye’ de hastanelerde Kurumsal Performans Karnesi kullanım oranı sanayi işletmelerinde olduğu kadar yüksek değildir.

2.3. Hastane Organizasyonu

2.3.1. Hastane Organizasyonunun Tanımı

Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nin (1983) 4. Maddesinde hastane “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak, müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlanmaktadır.

Hastaneler, tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumundadır ve aynı zamanda hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemleridir (Kavuncubaşı, 2000:76).

2.3.2. Hastanelerin İşlevleri

Hastaneler modern tıbbın merkezinde yer alırlar. Kendini hasta hisseden insanların büyük çoğunluğunun ilk ziyaret ettikleri yerler hastanelerdir. Sağlık hizmeti sunumunda hastaların hangi ilaçları kullanacağı, hangi teknolojik donanımla hizmet verileceği gibi kararların çoğu hastaneler tarafından alınmaktadır (Phelps, 2010:238). Hastanelerin kuruluş ve amaçlarına göre değişmekle birlikte üç temel işlevi vardır. Bu işlevler şunlardır:

- 1-Tedavi ve tanı hizmetleri
- 2-Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri
- 3-Eğitim ve araştırma hizmetleri

Tedavi ve tanı hizmetleri, hasta ve yaralılara ayaktan veya yatarak tanı ve tedavi hizmetlerinin sağlanmasıdır.

Hastanelerde, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri, tanı ve tedavi için müracaat edenlere yapılan eğitimler (obezite okulu, emzirme, el yıkama gibi) ve kurulan sağlam çocuk birimleri gibi birimler aracılığıyla verilmektedir.

Hastaneler aynı zamanda birer eğitim kurumlarıdır. Eğitim ve araştırma hastaneleri özellikle uzman hekim yetiştirmek amacıyla kurulmuşlardır. Bunun yanında tüm hastaneler, hasta ve hasta yakınları eğitimleri, yardımcı sağlık

hizmetleri için yetişenlerin eğitimleri, hastane personelinin hizmet içi eğitimi ve toplum sağlığına katkıda bulunacak eğitimler gibi eğitim faaliyetlerinde önemli rol üstlenirler. Hastaneler aynı zamanda tıp biliminin gelişimine katkı sağlayacak araştırmaların yapıldığı merkezlerdir.

2.3.3. Hastanelerin Diğer Organizasyonlardan Farkı

Sağlık hizmeti sunan kurumlar çok karmaşık yapılara sahiptir. İnsanların alışkanlıkları, inançları başta olmak üzere ekonomik, sosyal olgular, iklim ve coğrafya gibi birçok iç ve dış etmenler performanslarını etkileyebilir (İldır, 2008:107).

Sağlık hizmeti sunan organizasyonların özellikle sanayi işletmelerinden farklılıkların önemli bir bölümünün “yönetim” alanında olduğuna inanılır. Hastanelerin diğer organizasyonlardan en önemli farklılıkları aşağıda sıralanmaktadır (Shortell ve Kaluzny, 2006:16):

- Sonuçları tanımlamak ve ölçmek çok zordur.
- Yapılan işler çok değişkenli ve karmaşıktır.
- Yapılan işlemlerin çoğu acil ya da ertelenemez niteliktedir.
- İş belirsizliğe ve hataya minimum oranda toleransa izin verir.
- Yapılan işlemler birimler içinde yüksek derecede bağımsızdır ve farklı profesyonel gruplar arasında da yüksek derecede koordinasyon gerektirir.
- İş oldukça yüksek derecede uzmanlık gerektirir.
- Organizasyonda yer alanlar yüksek derecede profesyonelleşmiştir ve öncelikle bağlılıkları organizasyon değil profesyonel oldukları alanlardır.
- Hekimler üzerinde organizasyonel veya yönetsel kontrolün etkisi çok azdır.
- Özellikle hastaneler olmak üzere birçok sağlık bakım hizmeti organizasyonunda ikili otorite hattı bulunmaktadır; bu tıbbi otorite ve yönetsel otorite yapısı arasındaki problemlerin koordinasyonunu, hesap verebilirliğin sağlanmasını ve rollerin karışımının engellenmesini gerektirir.

2.3.4. Türkiye’de Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Hastanelerin Yapısı

Türkiye’de tüm kamu devlet hastanelerinin, genel anlamda yönetilmesinden ve işletilmesinden her bir hastane için Sağlık Bakanlığı tarafından atanan

başhekimler sorumludur. Başhekime sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde başhemşire ve idari, mali ve teknik işlerin yürütülmesinde de hastane müdürü yardımcı olur.

Türkiye’de sağlık insan gücünün çok büyük bir kısmı hastanelerde çalışmaktadır. Türkiye’de toplam sağlık harcamalarının %93’ünün tedavi hizmetlerine yapıldığı saptanmıştır. Sağlık Bakanlığı bütçesinin % 41’i, tedavi hizmetlerine (hastane hizmetlerine) tahsis edilmiştir (Kavuncubaşı, 2000:76). Sağlık Bakanlığı hastaneleri tüm hastanelerdeki yatak sayısının yaklaşık %67,7’sine sahiptir (SB, 2007:126).

Sağlık Bakanlığı hastanelerinin, personel masraflarının bir kısmı Sağlık Bakanlığından, ek masraflar ve ek personel masrafları için de döner sermayeden olmak üzere iki kaynaktan fon sağlanır. Döner sermaye gelirleri ise geri ödeme kurumlarından (Sosyal Güvenlik Kurumu, Yeşil Kartlı hasta ödemeleri gibi) ve özel hasta ödemelerinden elde edilir. Hastaneler aylık net tahsilatın %1’ini Maliye Bakanlığı’na, %4’ünü Sağlık Bakanlığı’na ve yıllık net gelirin %1’lik payını da Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme kurumuna aktarırlar.

Döner sermayeler kurumlarda toplanıp biriktirilirken Sağlık Bakanlığı hastanelerinin yöneticileri Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün direktifleri doğrultusunda hareket ederler. Bundan dolayı bu fonların en fazla %50’si, eğer hastanelerin başka bir masrafı yoksa maaşa yansıtılabilir. Maaşa yapılan katkılar performans değerlendirmelerine göre yapılır (SB, 2007:115-116).

Kamu hastaneleri yöneticilerinin mali özerkliği sınırlıdır. Hazırlanan kurum bütçesinin Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından onaylanması gerekmektedir. Hastane yöneticisinin harcama grupları arasında değişiklik yapma yetkisi yoktur. Bu durum hem genel bütçe hem de döner sermaye bütçesi için geçerlidir. Tahsisatta herhangi bir değişiklik yapılabilmesi için önce bütçede gerekli düzenlemeler yapılmalı, sonra da merkezi yönetimden gerekli onay alınmalıdır.

Kamu hastanelerinde görev yapan yöneticiler, döner sermayeden karşılanan harcamalar konusunda bir parça daha özerkliğe sahiptir. Döner sermayenin işletilmesine ilişkin olarak Maliye Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen prosedürler çerçevesinde, hastane yöneticileri kendi döner sermayelerini kurabilir fakat bunların da yine Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanması gerekir. (SB, 2007:30)

2.3.5. Eğitim ve Araştırma Hastaneleri

Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nin (1983) 5. Maddesinin “e” bendinde eğitim ve araştırma hastaneleri “Eğitim, öğretim ve araştırma yapılan, uzman ve yan dal uzmanlarının yetiştirildiği genel ve özel dal sağlık kurumlarıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Sargutan (2006:86) da eğitim ve araştırma hastanelerini benzer şekilde tanımlanmaktadır: “Tıpta uzmanlık ve diğer sağlık meslek profesyonellerinin eğitimi, tıp ve sağlık bilimlerinde araştırma ve genel sağlık hizmeti (uygulama) çalışmaları yaparlar”. İki tanımdan da anlaşılacağı üzere eğitim ve araştırma hastanelerini, diğer hastanelerden ayıran temel özellik; eğitim, öğretim, araştırma yapan ve uzman yetiştiren kurumlar olmalarıdır.

Araştırmalara göre eğitim hastaneleri diğer hastanelere göre daha iyi bir değer algısına sahiptir. Bunun sebebi olarak eğitim hastanelerinde sunulan imkanların ve tedavi yöntemlerinin daha farklı alanlarda olabilmesidir. Hastaların kararlarını vermelerinde ve kalite algısında doktorların yetenekleri önemli bir rol oynamaktadır. Hastaların o kuruluşu tercih etmelerinin sebebi kuruluş içerisinde yer alan doktorların yetenekleridir. Hasta, kuruluş personelinin yeteneklerini yeterli bulduğu takdirde şüphelerini ortadan kaldırarak tedavisi için doğru tercihin o kuruluş olduğunu düşünecektir. Yani hastanenin sahip olduğu yetenekler hasta memnuniyetinin artmasına olumlu katkıda bulunacaktır.

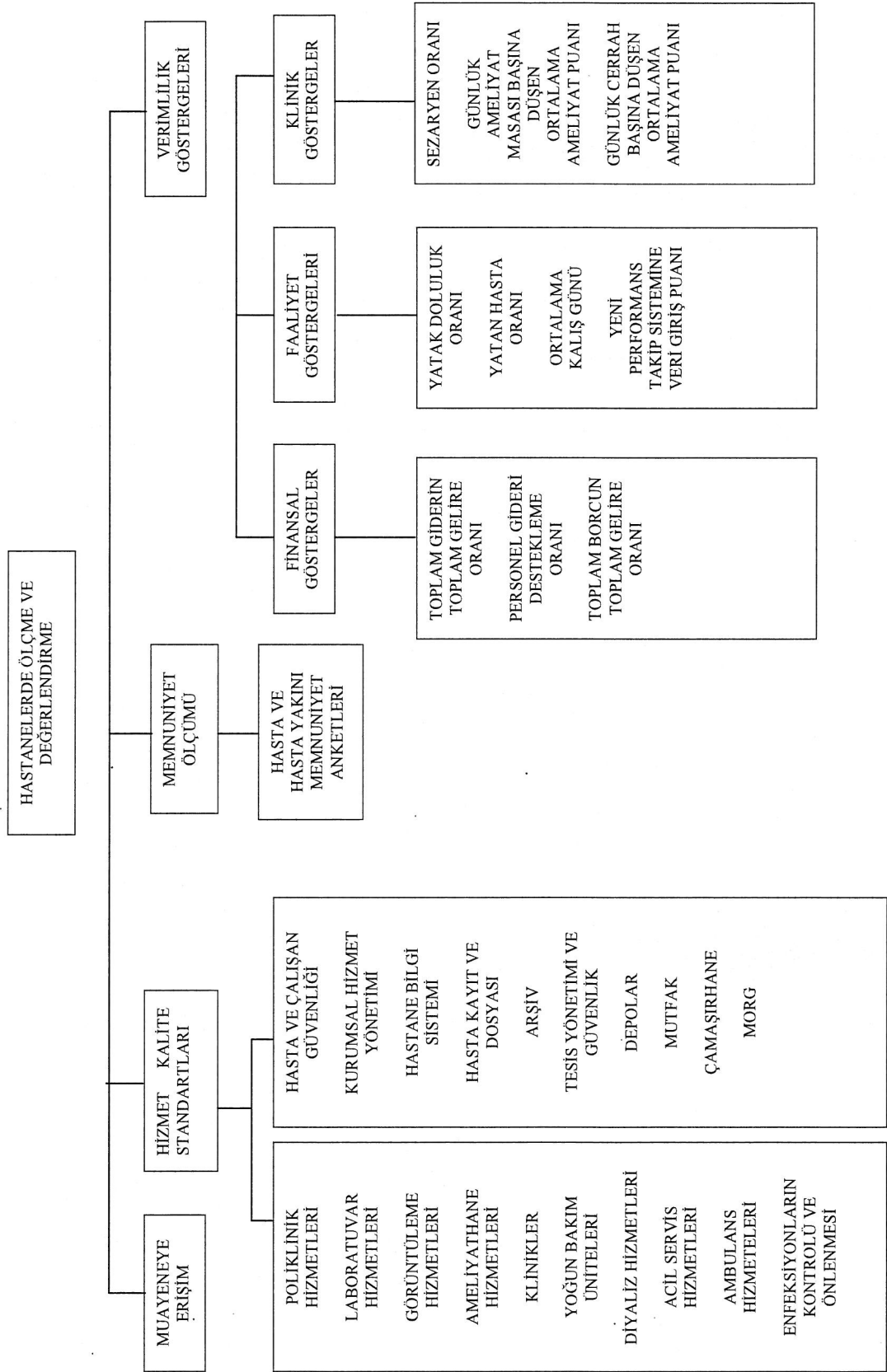
Eğitim ve araştırma hastanelerinde verilen uzmanlık eğitimi ve araştırma faaliyetlerinin kalitesinin artırılması da, nitelikli uzman hekim yetişmesine ve bize özgü sağlık sorunlarının çözümüne katkı sağlayacaktır. Böylece tedavi edici sağlık hizmetlerine ayrılan önemli kaynaklar daha etkin ve verimli kullanılacaktır (SB, 2009a:1).

2.3.6. Türkiye’de Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerde Performans Ölçümü

Türkiye’de kamu kurumlarında performans ölçümü, “Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları Kaliteyi Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi”nin Sağlık Bakanlığı tarafından 01.01.2005 tarihinde yayınlaması ile

yürürlüğe girmesiyle uygulanmaya başlamıştır. İlgili Yönerge ilerleyen dönemde birkaç kez revize edilerek geliştirilmiştir. Performansa dayalı ek ödeme uygulaması ile kurumsal performans ölçümü ve kalite geliştirme uygulamaları birbiriyle entegre edilmiştir.

Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde, kurumsal performansı ölçme ve değerlendirme temel olarak dört ana parametre üzerinden yapılmaktadır (bkz. Şekil 2.5). Bu dört parametrenin aritmetik ortalaması ise ilgili dönemin kurumsal performans katsayısını vermektedir. Her bir parametre sistemde etkinlik açısından ayrı ayrı puanlandırılmaktadır.(SB, 2009b:18)



Şekil 2.7 Kamu Hastanelerinde Ölçme ve Değerlendirme
Kaynak: SB, 2009b:18

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Evren

Araştırmanın evrenini, Sağlık Bakanlığı'na bağlı Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi oluşturmaktadır. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Ankara'nın en eski sağlık kuruluşudur. 1800'lü yılların ikinci yarısında "Gureba Hastanesi" ismi ile hizmet veren hastane 1924 yılında çıkarılan bir yasa ile "Ankara Numune Hastanesi" ismini almıştır.

1935 yılında Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığınca Numune Hastanesi'nde çalışmak üzere Alman profesörler atanmıştır. Bu gelişme hastanenin bilimsel gelişimine büyük katkıda bulunmuştur. 1945 yılında açılan Ankara Tıp Fakültesi'nin kuruluş yıllarındaki çalışmalarında, konularında uzman bazı hekimler öğretim üyesi olarak görevlendirilmiş, hastanenin bazı klinikleri Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne devredilmiştir.

Tek bir taş binadan bugünkü bina kompleksi haline gelen hastanenin gelişmesi 1990'lı yıllarda ivme kazanarak Türkiye genelinde örnek olmuştur. Bilimsel gelişme, eğitim ve hizmet üçlüsünün önem kazandığı hastane 1998 yılında Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi ismini almıştır. Türk tıbbına 1881 yılından bu yana hizmet etmekte olan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Bakanlığı'nın en büyük hizmet ve eğitim hastanelerinden birisidir. Eğitim, araştırma ve hizmet fonksiyonlarını birlikte yürüten hastane aynı zamanda referans hastanesi olarak birçok konuda "hakemlik hizmetini" de yerine getirmektedir (ANEAH, 2010).

Hastane, Merkez Kampüs Blokları (A, B, C, D, E, F, ve G bloklar,) Alkol Madde Bağımlıları Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi, Merkez Laboratuvarları, Ulus Yerleşkesi (Ankara Ulus Devlet Hastanesi) Akyurt Semt Polikliniği, Kolej Semt Polikliniği, Mamak Semt Polikliniği, Sıhhiye Semt Polikliniği, Siteler Semt Polikliniği ve Sincan Semt Polikliniği'nden oluşmaktadır.

Kurumun 2009 yılına ait personel bilgileri ile hizmet istatistikleri ve bazı verileri Tablo 3.1'de verilmektedir.

Tablo 3.1: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personel Bilgileri, Hizmet İstatistikleri ve Bazı Verileri, 2009

Genel Bilgiler¹	
Rol Grubu	A1
Klinik Sayısı	61
Branş Sayısı	29 Branş (61 Klinik)
Kapalı Alan	115297 m ²
Açık Alan (Otopark)	6748 m ²
Yatak Sayısı	1140
Yoğun Bakım Yatak Sayısı	98
Ameliyat Masa Sayısı	36 masa (4 Salon)
Bilgi Sistemleri	Entegre Hastane Bilgi Yönetim Sistemi
Personel Bilgileri¹	
Klinik Şef Sayısı	59
Başasistan Sayısı	146
Uzman Hekim Sayısı	263
Asistan Sayısı	573
Pratisyen Hekim Sayısı	38
Diş Hekimi Sayısı	21
Ebe/Hemşire/Sağlık Memuru Sayısı	762
Diğer Sağlık Personeli Sayısı (Eczacı, psikolog, vb.)	360
İdari Hizmetler Sınıfı Personel Sayısı	219
Teknik Hizmetler Sınıfı Personel Sayısı	53
Hizmet Alımı Kapsamında Çalıştırılan Personel Sayısı (Temizlik, güvenlik vb.)	1195
Hizmet İstatistikleri¹	
Toplam Muayene Sayısı	1231625
Acil Muayene Sayısı	133804
Yatan Hasta Sayısı	62314
Ameliyat Sayısı	53052
Diyaliz Sayısı	1133
Organ Transplantasyonu Sayısı	17 adet (6 aylık)
Yatak Doluluk Oranı	% 94,4
Yatak Devir Hızı	% 57.06
Ortalama Yatış Gün Sayısı	5,9 gün

¹ Bu bilgiler Hastane'nin İstatistik Biriminden alınmıştır.

Tablo 3.1'in Devamı

Eğitim ve Araştırma Altyapısı	
Eğitim Salonları ²	1 Konferans Salonu, 5 Seminer Salonu
Hekimlerin Yurtdışı Yayın Sayısı (2005,2006 ve 2007) ³	568
TÜBİTAK Proje Başvuru Sayısı (2006, 2007 ve 2008) ⁴	13
TÜBİTAK Tarafından Kabul Edilen Proje Sayısı ⁵ (2006,2007 ve 2008)	5 (Toplam Destek Bütçesi: 903.835-TL)
Araştırma Bütçesi (2010 yılı) ⁶	200.001-TL
Bütçe (2009 yılı-Tek Düzen Muhasebe Sistemi Kaydı)	174.905.099-TL
Bütçe (2010 yılı-Tek Düzen Muhasebe Sistemi Kaydı)	195.350.000-TL

3.2. Sınırlılıklar

Bu çalışmada araştırma, Sağlık Bakanlığı'na bağlı Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapıldığından sadece bu kurumun yapısı dikkate alınarak yapılmıştır ve elde edilen bulgular kuruma özeldir. Ancak diğer hastaneler için örnek oluşturabilir.

Kurumsal Performans Karnesi, hastane üst yönetiminin aktif desteği ile gerçekteşen ve uygulandıkça öğrenilen bir yapıya sahiptir ve sonuçları uzun sürede alınmaktadır. Bu çalışma ise ancak mevcut koşullar altında uygulanabilirliğin araştırılması ile sınırlıdır.

3.3. Veri Toplanması

Kuruma ait bilgiler, alınan resmi izin doğrultusunda, kurumun ilgili birimlerinde çalışanlardan, kurumun kurumsal web sayfasından, Sağlık Bakanlığı Tek Düzen Muhasebe Sisteminden, mevcut mevzuattan ve Hastane için oluşturulan örnek Kurumsal Performans Karnesi'ndeki göstergelerin izlenmesi için gerekli olabilecek verilerin durumu için de kurumun hastane bilgi yönetim sisteminden yararlanılmıştır.

² Bu bilgi Hastanenin kurumsal web sayfasından alınmıştır.

³ Bu bilgi SB 2009a'dan alınmıştır.

⁴ Bu bilgi SB 2009a'dan alınmıştır.

⁵ Bu bilgi SB 2009a'dan alınmıştır.

⁶ Bu bilgi Hastanenin 2010 bütçesinden alınmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1.1 Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Kurumsal Performans Karnesi Yönteminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, eğitim ve araştırma görevi ile birlikte hizmette sürekliliği sağlama görevi de olan bir kurumdur. Özellikle son yıllarda eğitim ve araştırma hastanelerine başvuran hasta sayısındaki artış nedeniyle Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi de diğer eğitim ve araştırma hastaneleri gibi hizmet ağırlığı gittikçe artan bir kurum haline gelmiştir. Hizmet ağırlıklı çalışması sonucunda kurumun hizmet-eğitim/araştırma dengesinin, eğitim/araştırma aleyhine bozulduğu düşünülmektedir. Bu düşünceyi destekleyen ifadeler ise Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesini de kapsayan Sağlık Bakanlığı (2009a) Performans Denetim Raporun'da şu şekilde yer verilmiştir;

“Hizmet ağırlıklı çalışmanın sonucunda gerek eğiticiler gerekse asistanlar yeterli sıklık, süre ve derinlikte mesleki gelişimi sağlayacak seminer, ders, vaka takdimi gibi kuramsal eğitim faaliyetleri ile özellikli uygulamaları yerine getirmekte zorlanmaktadırlar...”

“Eğitim araştırma hastanelerinde eğiticilere yapılan ankette de; Araştırma faaliyetlerinin yeterli olmamasının sebebi olarak, hizmet yükü, alt yapı yetersizliği ve mali yetersizlik görülmektedir”.

Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde kalite, performans ve hasta güvenliği çalışmaları konusundaki yasal uygulamaların Hastanede Kurumsal Performans Karnesi'nin uygulanabilirlik altyapısının oluşturulmasında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Maliye Bakanlığı (2003) 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince Sağlık Bakanlığı'nın 2010-2014 yıllarını kapsayan Stratejik Planını yayınlaması, Maliye Bakanlığı'nın bütçelemeye “performans esaslı” bütçeleme sistemini benimsemiş olması, kamu kurumları adına performans ölçümü konusunda atılan olumlu adımlar olarak değerlendirilebilir.

İzleyen bölümlerde Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde performans ölçümü ile ilgili çalışmalara farklı ve kapsamlı bir boyut sağlayacağı fikrinden hareketle Kurumsal Performans Karnesi'nin Ankara Numune Eğitim ve

Araştırma Hastanesi'nde uygulanabilirliği ile ilgili değerlendirmelere yer verilecektir. Daha sonra Kurumsal Performans Karnesi uygulamasına ilişkin ele alınan faaliyetlerin ve gereksinim duyulan kaynak ve kabiliyetlerin varlığı tartışılacak ve son olarak Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için örnek bir strateji haritası ve Kurumsal Performans Karnesi oluşturulmaya çalışılarak çalışmanın sonuçları değerlendirilecektir.

4.1.1. Planlama Aşamasına İlişkin Değerlendirmeler

Planlama faaliyetlerinde atılması gereken ilk adım, üst düzey yöneticiler arasında Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin Kurumsal Performans Karnesi'nin oluşturulmasındaki amacın ne olduğuna dair bir fikir birliğinin sağlanmasıdır. Kurumsal Performans Karnesi süreci başlatılırken, idari ve klinik yöneticilerin Kurumsal Performans Karnesi'nin temel amaçlarını belirlemeleri ve bu amaçlar üzerinde fikir birliği sağlamaları, kurumun önceliklerinin netleştirilmesi; bir taraftan çalışmaların ortak bir paydada yürütülmesine, diğer taraftan da yöntemin benimsenmesine katkı sağlayacaktır. Ancak Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin çok büyük bir kurum olması ve çok sayıda yönetici olması nedeniyle fikir birliği sağlamada zorlu bir süreç yaşanması ihtimalini de beraberinde getirmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi'nin amaçları ve gelecekle ilgili ne gibi bir rol oynaması istendiği üzerinde fikir birliği sağlandıktan sonra, bu programı yürütecek ekibin ve liderliği üstlenecek kişinin belirlenmesi gerekir. Ekip, Karne'nin tasarımı ve geliştirilmesi ile ilgili yapı, felsefe ve uygulamanın sahibi ve koruyucusu olacaktır. Kurumsal Performans Karnesi ile ilgili çalışmaları yürütecek ekipte tüm birimlerin temsili esastır. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Kurumsal Performans Karnesi uygulamasını yürütmekle sorumlu ekibin oluşturulması ile ilgili karşılaşılabilecek temel sorun, Hastanede mevcut birim sayısının fazlalığıdır. Kliniklerin, hemşirelik hizmetlerinin, idari birimlerin, semt polikliniklerinin ve bağlı birimlerin sürece bir temsilci ile katıldığı varsayımı altında dahi sorumlu ekip üye sayısı 50'nin üzerine olacak ve çalışmalarda koordinasyon sorunları yaşanabilecektir. Bu nedenle, birimlerin ne şekilde temsil edileceği, ekip liderinin kim olacağı konusu özenle ele alınması gereken bir konudur. Ayrıca,

Hastane'nin ölçeği göz önünde bulundurulduğunda ve Kurumsal Performans Karnesi'nin beraberinde köklü bir değişimi de getirmesi beklendiğinden, sürece Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarında profesyonel danışmanlık hizmeti ile başlanmasının Kurumsal Performans Karnesi'nin başarısı için uygun bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi oluşturma için lider ve ekip belirlendikten sonra atılacak adım, Kurumsal Performans Karnesi'nin oluşturulması için gerek duyulabilecek kaynakların tespiti ve bunların ne şekilde elde edilebileceğinin belirlenmesi çalışmalarının yapıldığı bölümdür. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin bütçesel anlamda tam bir özerkliğinin bulunmaması nedeniyle yaşanabilecek en büyük sorunlardan bir diğerinde kaynak tahsisi konusunun oluşturacağı öngörülebilir. Danışmanlık hizmeti alınması, çalışanların zaman ve emek harcamaları ve yazılımların satın alınması gibi gereklilikler hem zaman alıcıdır hem de masraflıdır. Bu sürece başlamadan önce üst yönetimin Kurumsal Performans Karnesi uygulaması konusunda Ankara İl Sağlık Müdürlüğü, Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve Strateji Geliştirme Başkanlığı gibi ilgili birimlerle işbirliği içinde olması çok fazla önem arz etmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi yöntemini uygulayan diğer işletmelerde olduğu gibi Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde de temel amaçların stratejik faaliyetlerin tanımlanması ve uyumlaştırılması ile stratejik geri bildirim ve öğrenme olması gerektiği düşünülmektedir. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin mevcut performans ölçüm süreçlerinde, özellikle sunulan hizmet ile elde edilen çıktılar ile ilgili değerlendirmeler oldukça kapsamlı olarak yapılmaktadır. Ancak performans ölçümü amacıyla oluşturulan süreçlerin belli başlı faaliyetlerin performans değerlendirmelerini temel alması nedeniyle, stratejik faaliyetlerin uyumlaştırılması ve stratejik geri bildirim ve öğrenme amacına yeterince hizmet etmediği düşünülmektedir. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde her bir Klinik Şefliği, Başhemşirelik ve Hastane Müdürlüğü ile diğer birimlerin yapacakları faaliyet raporu sunumları ile ilgili olarak oluşturulmuş süreçlerin sınırlı olması nedeniyle kurum içerisinde ve çalışanlarla faaliyetlerin sonuçlarını paylaşımına dair oluşturulmuş koordineli bir yapı da bulunmamaktadır. Buna ek olarak Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin birimlerinin elde ettikleri sonuçların

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin genel amaç ve hedeflerine göre belirlenmiş olmaması nedeniyle Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin amaç ve hedeflerine ne derece ulaştığı ile ilgili bilgileri içeren tek bir performans raporuna erişim olanağı da bulunmamaktadır.

Planlama faaliyetleri kapsamında Kurumsal Performans Karnesi yöntemi uygulamasının pilot bir birimde mi yoksa organizasyonun Kurumsal Performans Karnesi'nin oluşturulması yoluyla mı yapılacağına dair kararın alınması gerekmektedir. Kurumun yapısı, kaynak kısıtlılıkları gibi konular göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın pilot bir birimde başlatılmasının yerinde bir karar olacağı düşünülmektedir. Genel bilgiler bölümde anlatıldığı gibi, burada sorulması gereken soru, söz konusu biriminin Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin misyonunu gerçekleştirmek için bir stratejisinin olup olmadığı veya bir stratejiye gereksinimi olup olmadığıdır. Eğer cevap olumlu ise işletme birimi karne oluşturulması için uygun bir adaydır. Seçilecek birimin Kurumsal Performans Karnesi'nin gereklerini yerine getirebilme kapasitesinin ne olması gerektiği konusunun çok iyi değerlendirilmesi, yöntemin başarısı için esas unsurlardan biri olarak görülmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi'nin, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini ve stratejilerini, temel olarak gerçekleştirmesi gerekmektedir. Varsayılan değişimin üst yönetimin desteği ve liderliği olmaksızın uygulanması da mümkün değildir. Kurumda daha önce yürütülmeye başlayan performans ölçüm sistemi nedeniyle hem üst yönetimin hem de Klinik Şeflerinin bu çalışmalar konusunda bilgiye sahip olmaları bir avantaj olarak görülmektedir. Bu nedenle Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde gerekli yönetim desteğinin ve katılımının sağlanabileceği düşünülmektedir.

Etkin iletişim ve eğitimlerin sağlanması belki de Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarında aşılması gereken en zorlu süreçlerden birisidir. Üçbinden fazla çalışanın bulunması, hizmetin kesintisiz sürdürülmesi ve çalışanların hizmet yükü göz önüne alındığında, çalışanların iletişim planına ve eğitimlere zaman ayırmaları oldukça zor görülmektedir.

4.1.2. Uygulama Aşamasına İlişkin Değerlendirmeler

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin bir stratejik planının olmaması Kurumsal Performans Karnesi uygulamasında karşılaşılabilecek başka bir sorundur. Ancak Sağlık Bakanlığı (2010) 'nın 2010-2014 Stratejik Planını yayınlamasının Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin de yakın bir tarihte stratejik plan yapmak durumunda kalacağını düşündürmektedir. Bu gelişmenin Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Kurumsal Performans Karnesi uygulamalarının alt yapısındaki eksikliği giderecek önemli bir gelişme olacağına inanılmaktadır. Ayrıca 2005 yılından beri Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi kapsamında yapılan kalite ve performans ölçümü çalışmaları da kurum çalışanlarının performans ölçümü terimlerine aşinalığı açısından bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Ancak, kalite ve performans çalışmalarının farklı birimlerin sorumluluğunda olup kurumun misyonu, vizyonu ve stratejilerine bağlanmamış olması, amaçlar arası neden-sonuç ilişkilerinin kurulmamış olması nedeniyle mevcut durumun geniş kapsamlı olarak ele alınmasını gerektireceğine olan inancı da pekiştirmektedir.

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin eğitim ve araştırma hastanesi olması, Türkiye kamu sağlık sektöründe yer alan en büyük kurumlardan biri olması, hastanenin kar amacı gütmemesi ancak döner sermayeli bir işletme olması Kurumsal Performans Karnesi'nde yer alacak boyutlar konusunda bir düzenlemenin yapılmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda kamu kurumları için önerilen ve kurumun misyonunu Kurumsal Performans Karnesi'nin en üst bölümüne yerleştiren yapının Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için de uygun olacağı ancak misyonunu gerçekleştirerek, amaçlarına ulaşabilmesi için gerek duyulan kaynakların da önemi nedeniyle finansal boyuttan da vazgeçilmemesinin gerektiği düşünülmektedir.

Finansal boyutun maliyet kontrolü, işletme giderlerinin karşılanabilmesi ile finansal sürdürülebilirliğin ve gelir artışının sağlanması ile ilgili konuları; müşteri boyutunun hasta ve ailesi, paydaşların tatmini ve kamusal faydayı, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin eğitim ve araştırma rolü (Her ne kadar eğitim ve araştırma ile ilgili konuların tamamının öğrenme ve gelişme boyutunda yer almasının uygun olacağı varsayılsada, hastanenin bir kamu hastanesi olması ve kuruma eğitim

ve1 araştırma rolünün verilmesi nedeniyle bu alandaki hasta ve toplumsal beklentileri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle eğitim ve araştırma ile ilgili temel amaçların müşteri boyutunda yer almasının uygun olacağı düşünülmektedir) ile ilgili konuları ve sağlık hizmeti sunumunda toplumda algılanma şekli ve duyulan güvenle ilgili konuları; iç süreçler boyutunun, müşteri boyutu ve finansal boyuttaki hedeflere ulaşmak üzere gereksinim duyulan süreçleri; öğrenme ve gelişme boyutunun ise eğitim ve araştırma kapasitesi, personelin kapasitesi, teknoloji alt yapısı gibi unsurları kapsamının gerektiğine inanılmaktadır.

Ayrıca finansal boyutla ilgili çalışmalar yapılırken, Sosyal Güvenlik Kurumunun hizmetlerin bedellerinin belirlenmesinde baskın unsur olması, Sağlık Uygulama Tebliğinde sık sık değişikliklerin olması, gelir elde edilen kalemlerin alt detaylarının görülemiyor olması ve kurumun gelir tahakkukunun global bütçe kapsamında tahsilata dönüşmesi gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır. Hastanede hizmet maliyetlerinin belirlenmesi amacıyla başlatılan Tanı İlişkili Gruplama çalışmaları sonucunda, yakın bir tarihte sunulan her bir hizmet için maliyetlerin belirlenebilecek olması da maliyet kontrolü açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmelidir.

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin iç süreçleri sağlık hizmeti sunumunun üretildiği operasyonel süreçlerin kapsamaktadır. Köklü bir kurum olan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin binalarının zamanla eklene eklene bugüne gelmesi mevcut hizmet yükünü karşılayamıyor olması, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin hizmetlerinin sürekliliğini sağlayabilmek için yeni yerler kiralamasına ve hizmet akışında idari işlemlerde dağınıklığa neden olmuştur. Özellikle bina alt yapısı konusunda ciddi bir yeniliğe ihtiyacı olan Hastanenin Ankara Etlik'te yapımı planlanan Sağlık Kampüsüne taşınması konusunda karar alındığının Sağlık Bakanlığı tarafından kurum yetkililerine bildirilmiş olduğu bilinmektedir. Ancak bu projenin ne kadar süreceği, bu süreçte hangi alt yapı yatırımlarına öncelik verileceği, üzerinde ciddi kararlar alınması gereken bir durumdur.

Bilgi çağı olarak kabul edilen bu yüzyılda, bilgi teknolojileri de Hastanenin hizmet sunumunun vazgeçilmez bir unsurudur. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hastalara, faturalama sürecine ve personele ilişkin kayıtlar ile istatistik

ve raporlar hastane bilgi yönetim sistemi üzerinden yönetilmektedir. Bilgi yönetim sistemi 1000'den fazla aktif tanımlı bilgisayar kullanıcısı olan kurumun en önemli alt yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Karmaşık yapıları olan hastaneler için bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi ve entegrasyonu oldukça karmaşık ve zor bir süreçtir. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin büyüklüğü ve hizmet çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda zorluğun büyüklüğünün daha da artması kaçınılmazdır. Bu zorluğuna rağmen hastanede entegre bir hastane bilgi yönetim sisteminin geliştirilme çalışmalarının devam ediyor olması Kurumsal Performans Karnesi'nin uygulanması açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir.

İnsana insanla hizmet veren bir sektörde yer alan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin ana üretim kaynağını çalışanları oluşturmaktadır. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin insan kaynağı sadece kuruma kabul edilen hastalar için değil çok sayıda asistanın uzman olarak yetiştirilmesi, farklı ülkelerden gelen hekimlere spesifik konularda eğitimler verilmesi, hastanede enfeksiyon hemşireliği alanında eğitimler verilmesi gibi çok boyutlu eğitim işlevi de kurum için öğrenme ve gelişme boyutunun ne kadar önemli olduğunu gösteren ipuçlarıdır. Kurumda profesyonellik üstün nitelikli hizmetin vazgeçilmez unsuru olması nedeniyle tanı ve tedavinin ayrılmaz parçası olan teknolojiye kurum için yatırım yapılması ve geliştirilmesi gereken bir diğer konudur.

Kurumsal Performans Karnesi uygulamasının köklü bir değişimi beraberinde getirmesi, kurum çalışanları tarafından yeni iş yükü ve dokümantasyon olarak algılanabileceğinden ister istemez tüm değişim programlarında olduğu gibi dirençle karşılaşılabilir. Bu nedenle çalışanların değişime hazır hale getirilmesi gerekmektedir.

Üst düzey yöneticilerin uygulama sürecinde de çalışmalara mümkün olduğunca aktif olarak katılması, periyodik toplantılarla, çalışanlara Kurumsal Performans Karnesi'ne verilen önemin mesajını vermesi, elde edilen geri bildirimleri paylaşması da Kurumsal Performans Karnesi'nin başarıyla uygulanması için önem arz etmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi uygulanmasında bir diğer adım ise strateji haritasının oluşturulmasını kapsamaktadır. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma

Hastanesi'nin Kurumsal Performans Karnesi'nde yer alacak amaçlar arasında kurulacak neden-sonuç ilişkilerinin, amaçların gösterge ve hedeflerle ilişkilerinin açık ve net olarak gösterilmesi çalışanların sistemi anlamaları açısından da çok önemlidir. Amaçların anlaşılabilir olması için kullanılacak kelimelerin sade ve basit olması gerekmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi'nin sonraki aşaması ise performans göstergelerinin belirlenmesidir. Performans göstergeleri çalışanların faaliyetlerini odaklamaları gereken alanları göstermesi nedeniyle bireysel amaçlarla kurumsal amaçlar arasındaki uyumun sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin uyguladığı mevcut performans ölçüm sistemi içinde de göstergeler mevcuttur. Ancak bu performans göstergelerinin kurumun misyonu, vizyonu ve stratejisinden bağımsız olması, kurumun kendine has yapısından kaynaklanan önceliklerin bu amaçlarla ilişkilendirilmiş olmaması göz önüne alındığında bu göstergelerin ne kadarının başarı için kritik faktörleri yansıtmaya kapasitesine sahip olduğunun değerlendirilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir. Son olarak performans göstergelerinin belirlenmesi ve sayılarla ifade edilebilir hale dönüştürülebilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan verilerin elde edilebilirliği konusunda Hastanenin bilgi sisteminde yer alan verilerin kapsamı sorun oluşturabilecektir. Ancak Hastanede halen yürütülmekte olan yeni otomasyon projesi kapsamında performans ölçümüne yönelik olarak ihtiyaç duyulan verilere öncelik verilmesi yolu ile bahsedilen sorunun aşılması mümkün olabileceği öngörülmektedir.

Performans hedeflerinin ve faaliyetlerinin saptanması aşaması da üzerinde zaman harcanması gereken bir diğer süreçtir. Hastane mevcut performans ölçüm sistemi ile kendisine sunulmuş ve yakalaması beklenen hedeflere sahiptir. Bu hedefler kurum için çok önem arz etse de stratejiye bağlı olmadığı için bir bütüncül yaklaşım gösterememektedir. Bir de bu hedeflerin Türkiye'deki hastaneler için daha önceden belirlenmiş olması ve kurumun kendine özgü yapısını çok fazla ele alamıyor olması nedeniyle Kurumsal Performans Karnesi ile belirlenecek hedeflerle desteklenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Performans ölçümüne esas teşkil eden alanlarda performans hedefleri belirlenirken bu hedeflerin gerçekçi olmasına, ilgili birimin kararları ve faaliyetleri ile yönetilmesinin mümkün olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurumsal Performans Karnesi'nde yer alan performans

göstergelerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli durumlarda değişikliklerin yapılması, değişen çevre koşullarına uyum sağlanması açısından önemlidir.

4.1. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin Örnek Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma

Bu bölümde literatür bilgilerinden ve Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ne ait verilerden yola çıkarak Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için örnek bir Kurumsal Performans Karnesi oluşturulmaya çalışılacaktır. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde, Kurumsal Performans Karnesi oluşturmak için izlenen akış şeması; literatür bilgilerine dayanan Kurumsal Performans Karnesi'nin temel yapısı, Maliye Bakanlığı (2003) 5018 sayılı Kanun, Sağlık Bakanlığı (2010) 2010-2014 Stratejik Planı, misyonu, temel değerleri, vizyonu ve kurumsal yapısı göz önünde bulundurularak Hospital Report Research Collaborative (2005)'den (bkz. Şekil 4.1) uyarlanmıştır. Bu aşamada Sağlık Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planının Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin amaçlarının belirlenmesinde misyon ve vizyonla birlikte yer alması uygun görülmüştür.

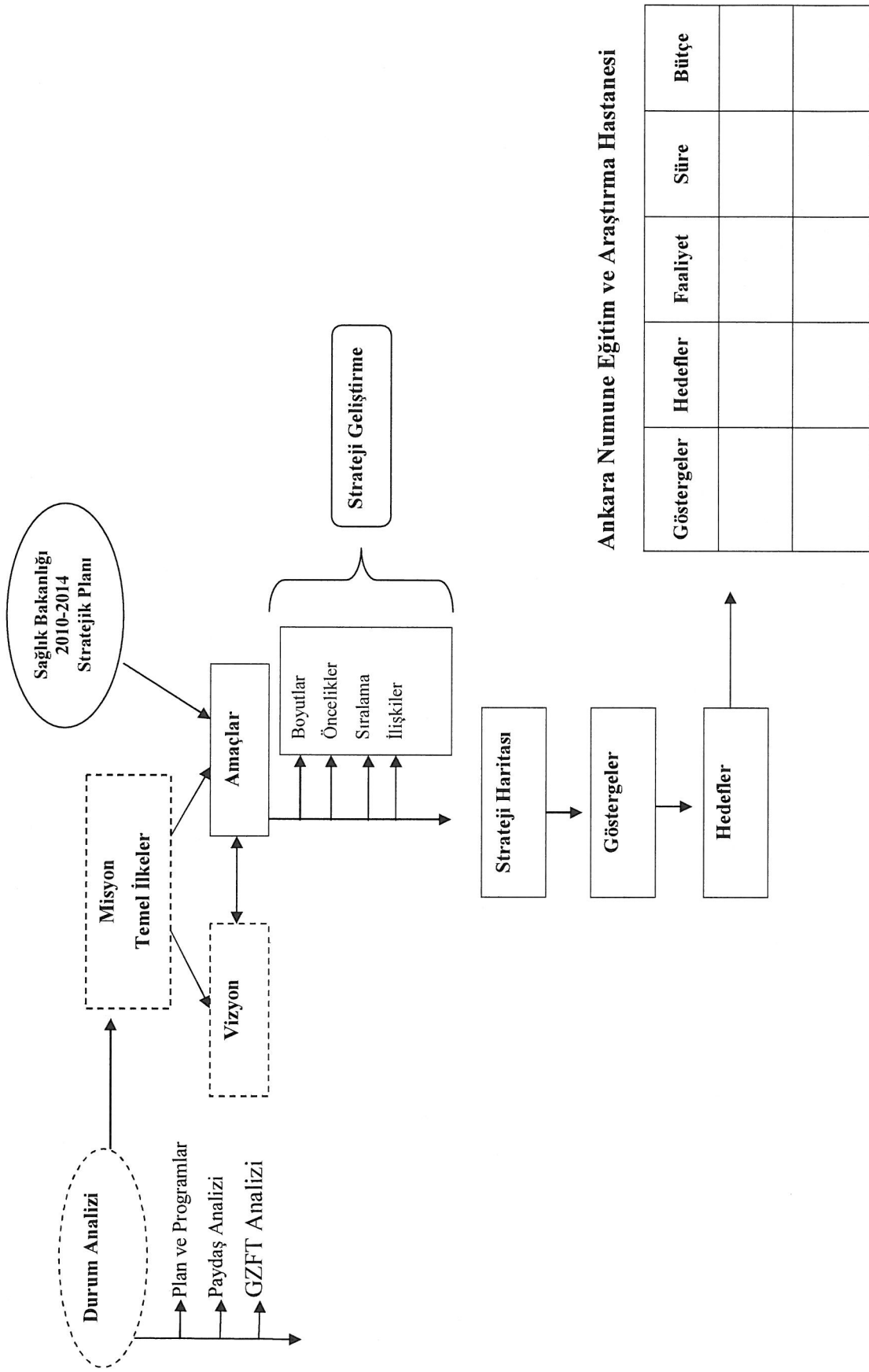
Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin misyonu, temel değerleri ve vizyonu aşağıda verilmiştir (ANEAH, 2010):

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin misyonu:

“Güvenilirliğin temel prensip olduğu sağlık kuruluşumuzda, 1881 yılından itibaren kazandığımız tecrübe, eğitim ve araştırma görevi ile birlikte, her bireyin gereksinimi olan sağlık hizmetini; nitelikli, deneyimli ekip ve güncel teknolojik donanım ile sunmaktır.”

Kurumun misyonunu gerçekleştirirken uyacağı davranış kuralları ve yönetim biçimini belirten on üç temel değeri bulunmaktadır. Bunlar:

- 1-Hasta haklarına saygı,
- 2-Tıbbi etik kurallara bağlılık,
- 3- Dürüstlük,
- 4- Güven,
- 5- Bilgi,



Şekil 4.1 Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin Kurumsal Performans Kartesi Oluşturmak Üzere Hazırlanan Örnek Yol Haritası
Kaynak: HRRB (2005)'den uyarlanmıştır.

- 6- Araştırmacılık,
- 7- Yeniliklere açık olmak,
- 8- Özverili olmak,
- 9- Sorumluluk,
- 10- Duyarlılık,
- 11- Şeffaflık,
- 12- Katılımcılık,
- 13- Ekip ruhu.

Kurum, uzun vadede neler yapmak istediğinin güçlü bir anlatımı olan ve misyonuyla birlikte kuruluş çatısını oluşturan vizyonunun resmini şu şekilde çizmiştir;

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin vizyonu;

“Ekibimizdeki nitelikli gücü, iyi eğitim altyapısı ile geliştirmek ve devamlılığını sağlamak,

Ülkemizdeki sağlık hizmetlerinin daha ileriye taşınması yolunda lider olmak,

Güvenli sağlık hizmet sunumunda öncülük etmek ve bunu uluslararası boyuta taşımaktır.”

Kurumun amaçlarının mevcut veriler üzerinden yani misyon, vizyon, değerler ile Sağlık Bakanlığı'nın 2010-2014 Stratejik Planına dayandırılarak belirlenmesi önem arz etmekteydi. Bu nedenle Stratejik Plan taranarak hastaneyi ilgilendirdiği düşünülen; özellikle Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün sorumlu hizmet birimi olduğu stratejik amaçlar, hedefler ve hedefe yönelik stratejiler taranmıştır (bkz. Ek.1). Elde edilen veriler ile Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için uygun olabileceği düşünülen dört boyut ve bu boyutlar altında gruplanan amaçlar belirlenmiştir. Boyut sayısı azaltılıp çoğaltılabildi ancak temel dört boyutun Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin stratejilerini tanımlaması ve uygulanması için yeterli olacağı kanaatine varılmıştır. Bu boyutlar ve amaçlar şunlardır:

Hasta ve toplum boyutu

Amaçlar:

- 1-Hasta ve toplum beklentilerini karşılamak,
- 2-Hastaların yüksek seviyede, kaliteli ve güvenli hizmete erişimini sağlamak,

3-Eğitim ve araştırmada lider bir kurum olarak tanınmak,

Finansal sürdürülebilirlik boyutu:

Amaçlar:

1- Finansal sürdürülebilirliği ve hesap verebilirliği sağlamak

2-Gelirleri arttırmak,

3- Maliyet-etkili bir hastane olmak

Klinik ve operasyonel boyut:

1-Kurum içi süreçlerin güvenilir ve güvenli olmasını sağlamak

2-Süreçlerin entegrasyonu ile hizmetlerde kalite ve etkililiği geliştirmek

3-Hizmet sunumunun kalite ve sürekliliğini; sorgulama, yenilik ve öğrenme ile destekleyerek mükemmelleştirmek

Öğrenme ve gelişme boyutu:

1-Kurumsal hedeflere ulaşmak için kurumsal yetkinlikleri geliştirmek,

2-Verimli, uyumlu ve adanmış çalışanlara sahip olmak,

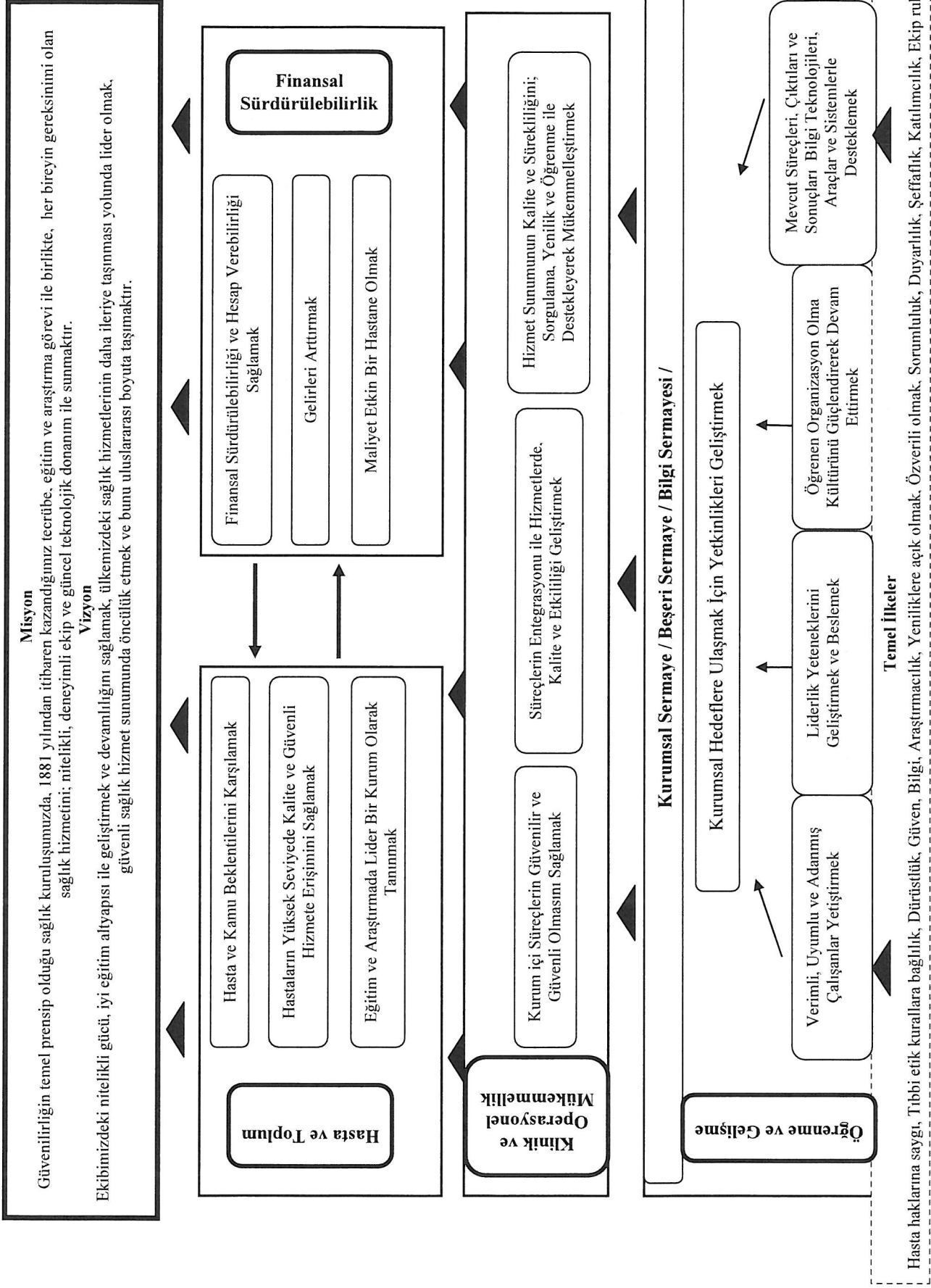
3-Öğrenen hastane olma kültürünü güçlendirerek devam ettirmek,

4-Liderlik yeteneklerini geliştirmek ve beslemek,

5-Süreçleri, çıktıları ve sonuçları iş zekası, bilgi teknolojileri, araçlar ve sistemlerle desteklemek,

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinin gayri maddi varlıklarının ölçümünü geliştirmek, stratejisini tanımlamak, hastaları ve paydaşları için nasıl değer üreteceğini ve önceliklerini belirlemek için dört boyut altında ondört amaç belirlenmiştir. Belirlenen boyutlar ve amaçların öncelik sırası ve amaçlar arası neden-sonuç ilişkileri belirlenerek kurumun stratejisinin tanımlandığı Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için örnek bir strateji haritası çizilmiştir (bkz. Şekil 4.2).

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin strateji haritası ile misyon, vizyon, değerler ile stratejilerini gerçekleştirebilmek için, gayri maddi varlıklarını (kurum kültürü, liderlik, stratejik amaçlarla çalışanların uyumu ve çalışanların bilgiyi paylaşabilme yeteneklerinden oluşan kurumsal sermaye, bir işletmenin çalışanların sahip olduğu beceriler, yetenekler ve bilgiden oluşan beşeri sermaye, işletmenin veri tabanı, bilgi sistemi ağ ve teknolojik alt yapısından oluşan



bilgi sermayesini) geliştirip güçlendirilebilecektir. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin yetkinlikleri geliştirilmesi, geliştirilen yetkinliklerle hizmetin her aşamasında hasta ve çalışan güvenliği, kalite, etkenlik ve verimliliğin hakim olduğu operasyonel ve klinik mükemmelliğe ulaşılabilecektir. Hizmet sunumunda elde edilen mükemmellik ile hastaların ve paydaşların beklentilerine cevap verilebilecek ve elde edilen maliyet etkin çalışma ile en iyi uygulamalar sunulabilecektir. Bu stratejiler ile daha çok tercih edilen ve artan hasta sayısı ile kurumun gelirlerinde de artış sağlanabilecektir. Sonuçta kurumun misyonu gerçekleştirilirken vizyonuna ulaşma yolunda gelişmeler elde edilebilecektir.

Karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerinden hasta ve toplum boyutu ile finansal sürdürülebilirlik boyutları eş zamanlı boyutlar olarak ele alınmıştır. Toplum yararını maksimize etmek; elde edilen yenilik ve geliştirilen öğrenme kapasitesi, kaliteli ve sürekli hizmet sunumu ile ülke sağlık sisteminin (Sağlık Bakanlığı'nın eğitim ve araştırma hastanelerinden beklentileri) önceliklerini yerine getirmekle açıklanabilmektedir. Ancak bu konunun strateji haritasında ayrı bir boyut olarak değil hasta boyutu ile birlikte ele alınması uygun görülmüştür.

Hedef ve göstergeler, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin (ANEAH, 2010) misyonu ve vizyonu, Sağlık Bakanlığı (2009b) tarafından yayınlanan Hizmet Kalite Standartları Rehberi, Joint Commission International'ın (2003) Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları ve World Health Organisation-Dünya Sağlık Örgütü (2005; 2007;) den yararlanılarak seçilmeye çalışılmıştır (bkz. Tablo 4.1).

Göstergelerden vaka başı maliyet gibi göstergelere ulaşmak şimdilik zor görünse de bu göstergelere ulaşılacak sistemler geliştirilebilir. Örnek olarak kurumda yürütülen Tanı İlişkili Gruplama çalışmaları kapsamında vaka başı maliyetlere ulaşmanın bir süre sonra mümkün olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada hasta ve kamu boyutu altında 3 amaç, 8 gösterge, finansal sürdürülebilirlik boyutunda 3 amaç, 5 gösterge, klinik ve operasyonel boyutta 3 amaç, 10 gösterge, öğrenme ve gelişim boyutunda ise 5 amaç 9 gösterge tanımlanmıştır. Bu amaçlar ve göstergeler Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapılacak uygulamalı bir çalışmada elde edilecek veriler doğrultusunda yeniden yapılandırılabilir. Bu göstergeler sadece eldeki mevcut veriler

üzerinden öngörülere dayanılarak belirlenmiştir. Ayrıca yapılacak kapsamlı çalışmada göstergelerin ardıl gösterge mi yoksa öncül gösterge mi olduğu da belirtilmelidir. Çünkü Kurumsal Performans Karneleri'nde genel bilgiler bölümünde **Tablo 4.1:** Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İçin Hazırlanan Örnek Kurumsal Karne

	Amaçlar	Göstergeler
Hasta ve Toplum Boyutu	1.Hasta ve paydaş beklentilerini karşılamak	*Yatan hasta memnuniyet oranı *Poliklinik hasta memnuniyet oranı Hasta yakını memnuniyet oranı
	2.Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve güvenli hizmete erişimini sağlamak	*Bekleme süreleri; acil servis, poliklinik, yatış, ameliyat, kan alma, laboratuvar sonuç, görüntüleme çekim, görüntüleme sonuç
	3.Eğitim ve araştırmada lider bir kurum olmak	TUS'ta tercih edilme sırası Toplam atıf yapılan yayın sayısı Uluslararası yayın sayısı Düzenlenen tıbbi etkinlik sayısı
Finansal Sürdürülebilirlik	1.Gelirleri arttırmak	*Gelir artış oranı *Toplam tahsilatın toplam tahakkuka oranı
	2.Maliyet etkin bir hastane olmak	*Toplam gelirin toplam gidere oranı *Borçluluk oranı Vaka başı maliyet
Klinik ve Operasyonel Mükemmellik Boyutu	1.Kurum içi süreçlerin güvenilir ve güvenli olmasını sağlamak	*Hastane enfeksiyon oranı *Düşme oranı *Bası yarası oranı *Kesici delici alet yaralanması *Kenarından dönen hata sayısı
	2.Hizmet sunumunun, kalite ve sürekliliğini; sorgulama, yenilik ve öğrenme ile destekleyerek mükemmelleştirmek	Yapılan araştırma sayısı Tedavide bulunan yeni yöntem
	3.Süreçlerin entegrasyonu ile hizmetlerde, kalite ve etkinliği geliştirmek	Süreç liderleri arasında yürütülen ortak çalışma sayısı Hizmet süresi kısaltılan süreç sayısı *Düzeltilen önleyici faaliyet sayısı
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	1.Kurumsal hedeflere ulaşmak için kurumsal yetkinlikleri geliştirmek	*Kurumsal hedeflere ulaşma derecesi
	2.Verimli, uyumlu ve adanmış çalışanlar yetiştirmek	*Çalışan Memnuniyet oranı Çalışan devir oranı
	3.Öğrenen organizasyon olma kültürünü güçlendirerek devam ettirmek	*Çalışan başına düşen eğitim sayısı ve süresi
	4.Liderlik yeteneklerini geliştirmek ve beslemek	Çalışanlar tarafından gönüllü yürütülen proje sayısı Çalışanlar tarafından uygulanan iyileşme önerileri
	5.Süreçleri, çıktıları ve sonuçları, bilgi teknolojileri, araçlar ve sistemlerle desteklemek	Bilgi sistemlerinin değişikliklere uyum süresi Teknolojik alt yapının yönetimindeki başarı oranı -Cihazların ortalama bozuk kalma süresi -Servislerin müdahale süreleri -Kalibrasyon sürelerine uyum oranı, *Alt yapı kaynaklı şikayet oranı

(*Hastanenin mevcut performans ölçüm sisteminde izlediği göstergeler)

de belirtildiği gibi, performans göstergeleri olmadan sadece sonuç göstergelerine yer verilmesi, bu sonuçların nasıl elde edileceğine dair fikir vermez. Sonuç göstergelerinin olmadığı durumlarda da operasyonlardaki gelişmelerin hedef kitlenin beklentilerini sağlayıp sağlamadığı ve kurumun arzuladığı performans düzeyine ulaşip ulaşamadığını göstermekte yetersiz kalabilmektedir.

Kurumsal Performans Karnesi örneklerinde genellikle hedefler ve performans gösterileri yer alsa da uygulamalarda bu sürecin devamında hedefe yönelik faaliyetler, projeler ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynak miktarlarının da belirlenmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan kaynak toplamı bu değişim için gereken bütçeyi verecektir.

Oluşturulacak Kurumsal Performans Karnesi'nin Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin Kurumsal Performans Karnesi olarak kabul edilip birimlerin de kendi Kurumsal Performans Karnelerini bu amaçlar ve hedefler ile uyumlu olacak şekilde oluşturmaları gerekir. Ancak bu şekilde; strateji işletim terimlerine dönüştürülebilir, kurum stratejiyle uyumlaştırılabilir ve strateji herkesin günlük işi haline gelebilir (Kaplan ve Norton, 2004a).

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sağlık Bakanlığı tarafından sağlık alanında vatandaşın sağlık düzeyini yükseltmek ve sağlığını güvence altına almak amacıyla 2003 yılında yayımlanarak uygulamaya geçilen Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında yapılan çalışmalar ile kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemek amacıyla yine 2003 yılında yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrolü Kanunu'nun kamu hastanelerinde stratejik yönetim ve yeni performans ölçüm yöntemlerini kullanmak için gerekli zemini hazırladığı düşünülmektedir.

Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında; Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin yetiştirdiği uzman hekim sayısı, sahip olduğu hizmet yükü ve bütçesinin büyüklüğü, gibi unsurlar göz önüne alındığında sağlık hizmetlerinde üstlendiği sorumluluğunun büyüklüğü de aşıkardır. Özellikle Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yetişen uzman hekimlerin ülkenin her bir bölgesinde hizmet verdiği de düşünüldüğünde stratejik yönetim uygulamalarının ve performans ölçümünün hem Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için hem de Türkiye sağlık sistemi için kritik öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Performans ölçümünün yapılabilmesi ise kurumun amaçlarının ve stratejilerinin netleştirilmesi, kaynaklarının amaçları doğrultusunda tahsis edilmesi ve bu süreçte yer alacak sorumluların belirlenmesi yoluyla olacaktır.

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin faaliyette bulunduğu çevrenin dinamizmi, sunduğu hizmetlerin çeşitliliği, daha önce de bahsedildiği üzere sağlık hizmetlerini diğer hizmetlerden ayıran özellikleri ve hizmet üretimi için kullandığı yetkinlikleri göz önüne alındığında, performans ölçüm süreçlerinde organizasyonun misyon ve stratejilerini temel alan, performans ölçümünde kapsamlı ve dengeli bir performans gösterge setinin kullanımını zorunlu kılan ve maddi olmayan varlıkların kurumsal amaçlara ulaşılmasındaki rolünü dikkate alan esnek bir performans ölçüm aracının kullanımının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda Kurumsal Performans Karnesi yönteminin stratejik hedeflerin ve

performans göstergelerinin çalışanlarla paylaşılmasına ve aralarındaki bağlantının kurulmasına, stratejik faaliyetlerin tanımlanmasına ve uyumlaştırılmasına ve stratejik geri bildirim ve öğrenmeye sağladığı katkı ile Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin performans ölçümüne yönelik çalışmalarında kullanılabileceği etkili bir araç olduğu düşünülmektedir.

Bu düşünceden hareketle başlayan çalışmanın üçüncü bölümde de belirtildiği gibi Kurumsal Performans Karnesi'nin Sağlık Bakanlığı'na bağlı bir eğitim ve araştırma hastanesinde uygulanabilirliğini ve hastanenin kurumsal performansının Kurumsal Performans Karnesi sisteminin temelini oluşturan finansal durum, müşteriler, kurum içi süreçler ile öğrenme ve gelişmeden oluşan dört farklı boyutta yer alan göstergelerle ölçülebilirliğini göstermek ve hastanenin kendine özgü yapısından dolayı farklı boyutların da kullanıp kullanamayacağını belirleyebilmektir. Yapılan çalışma sonucunda Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde paydaşlarının desteği ile Kurumsal Performans Karnesi yönteminin uygulanabileceği, istenirse boyut sayısının azaltılıp artırılabilceğinin mümkün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç ve uygulama için öneriler aşağıdaki paragraflarda açıklanmaya çalışılmıştır.

Kurumsal Performans Karnesi yönteminden beklenen yararların elde edilebilmesi için üst yönetiminin liderliğinin asıl olduğu unutulmamalıdır. Kurumsal Performans Karnesi uygulamaları performans ölçüm sisteminin ötesinde hastanede köklü bir değişim programının başlangıcı olarak görülmelidir. Kurumsal Performans Karnesi yöntemini uygulamaya karar vermeden önce yöntemin beraberinde kapsamlı bir değişim programını da beraberinde getireceği kabul edilmelidir. Kurumsal Performans Karnesi uygulaması sürecinde ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayabilmek için İl Sağlık Müdürlüğü, Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın ilgili birimleriyle görüşmelerin yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi 1881 yılında başladığı sağlık hizmetleri sunumu yolculuğunda bir çok değişim geçirmiş, Türkiye'nin sağlık hizmeti sunumunda etkin rol oynamış ve şu anda ülkenin en büyük bütçeli (2011 yılı bütçesi 215.000.000-TL) kamu eğitim ve araştırma hastanesi olmuştur. Sağlıkta dönüşüm kapsamında ve kamu kurumlarının yeniden yapılandırılması sürecinde,

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin eğitim ve araştırma işlevine de hizmetlere gösterilen özen gösterilmelidir.

Kurumsal Performans Karnesi yönteminin Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve diğer eğitim ve araştırma hastanelerinin performans ölçüm süreçlerine sağlayacağı düşünülen katkıdan hareketle Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yöntemin uygulanabilirliğine ilişkin yapılan değerlendirmeler sonucunda; Hastanede yöntemin uygulanması için gereken temel koşul olan üst yönetimin desteğinin varlığı, gereksinim duyulan kaynaklara ilişkin bir kısıtlamanın paydaşların desteği ile aşılabileceği, ancak mevcut yapıda Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ne ait bir stratejik planlama faaliyetinin olmaması, bireysel performans değerlendirme sistemi ve kurumsal performans arasındaki bağlantının yeterli olmaması, birimlerin performans sonuçlarını kurum içerisinde paylaşmalarını gerektiren formal süreçlerin olmaması yanında mevcut veri tabanının ve bilişim uygulamalarının performans göstergelerinin elde edilmesinde gereksinim duyulabilecek bilgileri sağlama konusunda yeniden yapılandırılması gereği nedeni ile uygulamaya ilişkin bazı düzenlemelerin yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Ekibin çalışmalarının koordinasyonunda Hastanede uzun zamandır faaliyet gösteren ve performans ölçümü konusunda tecrübeli olan Kalite Yönetim Merkezi de güçlendirilerek sorumlu birim olarak belirlenebilir. Böyle bir birimin varlığı da Kurumsal Performans Karnesi oluşturma sürecinde Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için bir avantaj olarak görülebilir. Yöntemin Hastanede uygulamaya geçirilebilmesi ve bu süreçte ihtiyaç duyulan faaliyetlerin yürütülebilmesi ve daha sonraki aşamalarında devamlılığın sağlanabilmesi ile birimlere ait Kurumsal Performans Karnesi'lerinin oluşturulmasının Kalite ve Performans Biriminin sorumluluğunda yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma için komitenin, Başhekimlik Makamı tarafından görevlendirilmesi uygun bir yaklaşım olabilir. Ekibin bu şekilde belirlenmesi, hem üst yönetimin sürece olan desteğini yansıtması, hem de birimlerin operasyonel faaliyetlerin aksaması kaygısı ile çalışanlarını sürece dahil etmekten çekinmelerinin önüne geçebilecektir.

Bu sürecin uygulanmasında ve devam ettirilmesinde sorumluluk alacak idari ve klinik yöneticilerin Kurumsal Performans Karnesi ile ilgili eğitimleri almış

olmaları ve birimlerindeki kritik başarı faktörlerini ve faaliyetler arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya koyabilme yeteneğini kazanmış olmalarının da Kurumsal Performans Karnesi'nin başarısı için elzem bir konu olduğu düşünülmektedir.

Acil Servisin pilot birim olarak seçilebilecek en uygun aday olacağı düşünülmektedir. Çünkü Hastanenin hemen hemen tüm birimleriyle iletişim içinde olan Acil Servisin; Acil Tıp branşındaki uzman ve asistanların da sürece dahil olmasıyla Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin eğitim ve araştırma rolünü aktif olarak gerçekleştirmesi, bir çok faaliyeti bünyesinde yapabilecek bir kapasitenin varlığı, Ankara'nın en çok hasta karşılayan Acil Servislerinden biri olarak toplumsal fayda anlamında da önemli bir yere sahip olması gibi nedenlerle stratejik birim olmaya uygun olduğu düşünülmektedir.

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin misyonunun, vizyonunun ve değerlerininin, başkanlığı Hastane Başhekimisi tarafından yürütülen ve kalite çalışmalarından sorumlu Başhekim Yardımcısı, Hastane Müdürü, Başhemşire, Kurum Kalite Temsilcisinden oluşan Kalite ve Performans Birimi tarafından belirlenmiş olması, Kurumsal Performans Karnesi'nin oluşturulması, sürecine katkı sağlayacak önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Yapılacak kapsamlı durum analizinden sonra misyon ve vizyonun tekrar gözden geçirilmesi uygun bir yaklaşım olabilir.

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi için oluşturulacak strateji haritasında kamu kurumları için önerildiği şekilde misyonun en üst kadranda yer almasının uygun olacaktır. Bir eğitim ve araştırma hastanesi olan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde kullanılacak boyutların toplum sağlığının düzeyini yükseltmeye odaklanması bununla birlikte döner sermayeli bir işletme olmasından dolayı da finansal boyutun finansal sürdürülebilirlik ve hesap verilebilirlik olarak değerlendirilmesi, iç işlemler boyutunun hastanenin hizmet sunduğu tüm süreçleri tıbbi süreçler öncelikli olmak üzere kapsaması ve hasta çalışan güvenliği teması üzerine kurulması, eğitim ve araştırma çalışmaları için uygun alt yapının sağlanması ve nihayetinde sağlık hizmeti sunumunun en önemli kaynağı olan insan sermayesi, kurumsal sermaye ve bilgi sermayesinin ulaşmak istenilen amaçlara odaklanılarak yetkinliklerin kazandırılması, asistanların, uzman hekimlerin ve

başasistanların eğitimleri konusunda gerekli görüldüğü takdirde hukuki altyapısının araştırılarak diğer özel hastaneler ve üniversite hastaneleri ile afilyasyon anlaşmalarının yapılmasının da uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca istenirse kamu yararı boyutu ayrıca ilave edilebilir.

Her ne kadar Sağlık Bakanlığı hastanelerinde uygulanan bireysel performans uygulamaları başarı ile yürütülmekte ise de Kurumsal Performans Karnesi yönteminde bireysel performansla kurumsal performansın arasındaki uyumun daha güçlü hale getirilmesi de önemli olan bir diğer konudur. Çünkü Kurumsal Performans Karnesi kurumsal ve bireysel amaçların uyumlaştırılması üzerine kurulu bir yöntemdir. Bu amaçla da bireysel performans değerlendirme sisteminin kurumsal performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgileri kapsarken çıktılarının yanında sonuç göstergelerinin de kapsamı da beklenmektedir. Verilen hizmetin niteliği gereği ekip çalışmasının hakim olduğu eğitim ve araştırma hastanelerinde bireysel performansın, birimler için oluşturulan Kurumsal Performans Karnesi'lerinde yer alan performans göstergelerinin ödül ve teşvik sistemlerinde kullanıldığı bir yapının kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu zorluğa rağmen Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin Eğitim Koordinatörlüğü, Eğitim Hemşireliği ve Halkla İlişkiler Birimlerinin bir arada çalışarak Kurumsal Performans Karnesi konusunda çalışanlara ulaşabilecek yöntemleri geliştirebilecekleri düşünülmektedir. Zira daha önce benzer çalışmalarda çalışanlar sürece dahil edilmiş, eğitimler yapılmıştır. Çalışanların, değişim programının neden yapıldığını, Kurumsal Performans Karnesi'nin neyi değiştirmeye niyetlendiğini ve ne kadar süreceğini anladıklarında sürece dahil olacakları düşünülmektedir.

Yasal hükümler doğrultusunda şekillenen ve yönetilen hastanenin mevcut performans sisteminin gereklerini yerine getirirken kullandığı göstergelerin yanında, kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan stratejik önceliklerin izlenmesi için gereken göstergeleri de bu sürece entegre etme yönünde hareket edebileceği düşünülmektedir.

Kurumun Kurumsal Performans Karnesi uygulamaları için uygulamaya geçilmeden önce bu süreç için hazır hale getirilebilmesi amacıyla Kurumsal Performans Karnesi ve kavramları yavaş yavaş kurumda kullanılan terimlere dönüştürülmeli ve sistemin çalışanlara ve topluma olan faydası açık ve net bir şekilde

sık sık ifade edilmelidir. Katılımcılık için önce idari ve klinik yöneticiler değişime hazırlanmalı, daha sonra birimlerin hazırlanması da bu yöneticilerden istenmelidir. Bunun için idari ve klinik yöneticiler kurum dıőında hatta Őehir dıőında bir merkezde Kurumsal Performans Karnesi konusunda eğitimden geğirilebilirler.

Kamu kurumu olmanın yanında bir işletme de olan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde de stratejik yönetim uygulamasının benimsenerek, stratejik planının yapılması; gelir-gider dengesinin kurulabilmesi, giderlerin önemli bir boyutunu teşkil eden hizmetler için tahsis edilen kaynakların etkin ve verimli kullanımı ile kurumun varlık nedenine göre stratejilerini oluőturmasına ve gelecekte ulaşmak istediği yere doğru ilerlemesini sağlayacaktır. Bu gelişmelere paralel olarak da eğitim ve araştırma faaliyetlerine daha fazla kaynak aktarılacak, eğitici ve uzmanlık eğitimi alanlar bu yönde teşvik edilerek daha nitelikli eğitim verilebilecek vatandaşların sağlık düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunacak araştırmalar yapılabilecektir.

Sonuç olarak gerek özel sektörde faaliyet gösteren hastaneler, gerekse kamu sektöründe yer alan hastaneler açısından stratejik yönetim uygulamaları ve performans ölçümü çalışmaları, etkinliğin ve etkililiğin artırılması açısından kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama, bütçeleme, performans yönetimi ve performans ölçümü süreçlerinin birbirinin ayrılmaz parçaları olması nedeniyle bahsedilen süreçlerin arasındaki uyumun sağlanması ve mevcut performans ölçüm sisteminin de bu doğrultuda yapılandırılabilmesi için Kurumsal Performans Karnesi yöntemi büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

1. Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, 1-22. Erişim:18 Ağustos 2010, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm
2. Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, Ankara:Milli Prodüktivite Yayınları
3. Aksaraylı, M., Egeli, H., Tüğen, K., Akdeniz, A., Özen, A. (2007). Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye'deki Kamu Kurumlarının Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12.
4. ANEAH. (2010). Kurumsal Web Sayfası, Hastanemizin Tarihçesi. Erişim: 28 Ekim 2010, <http://www.anh.gov.tr>
5. Argüden, Y., Sağdıç, E. (2000). Balanced Scorecard. Arge Danışmanlık, İstanbul.
6. Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi" Sayıştay Dergisi No:65, Ankara, 53-87.
7. Bircani, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon.Planlama Dergisi Özel Sayı. Ankara:Devlet Planlama Teşkilatı, 11-18. Erişim:18 Temmuz 2010. <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil.pdf>
8. Bititci, U. (1994) Measuring Your Way to Profit. Management Decision, Vol 32. No.6, 6-24.
9. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). Designing, implementing and Updating Performance Measurement Systems, International Journal of Operations & Production Management, Volumu. 20, No 2000, 754-771.
10. Cobbold, I., M., Lawrie G., J., G. (2002). The Development Of The Balanced Scorecard As A Strategic Management Tool. Performance Measurement Association Conference. Canada. Erişim:24 Ekim 2010 <http://boe.workinfo.com/free/Downloads/BSC.pdf>
11. Coşkun A. (2006). Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi (2. bs.). İstanbul:Literatür Yayınları.

12. Creelman, J. (2011). Choosing Strategic Targets, Enterprise Performance Management Review. Erişim:05 Ocak 2011, <http://www.epmreview.com/Resources/Tips-Tools-andTechniques/Choosing-Strategic-Targets.html>
13. DPT. (2000). Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden: Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayını.
14. DPT. (2006). Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Erişim: 09 Eylül 2010, <http://www.sp.gov.tr>
15. Dikmetaş, E. (2006). Hastane Personelinin Çalışma / iş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma.Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 2.
16. Duffy, M., G. (2006). Pocket Mentor: Proje Yönetimi. (A. Kardam, Çev.), Optimist Yayınları, (2006).
17. Efil, İ., (1999), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi (4. bs.) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
18. Elitaş, C., ve Ağca, V. (2006) Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve; “Multi-Dimensional Performance Measurement Approaches in Firm: A Conceptual Framework”, Sosyal Bilimler Dergisi, 343-370.
19. Eren, V. (2009). Kamu Performans Yönetiminde Ölçüt Sorunu: İdari Faaliyetlerde başarı Ölçütleri, Amme İdaresi Dergisi, Sayı 2, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1-21.
20. Eren, V., Durna, U. (2007). Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi, Amme İdaresi Dergisi, 40, Ankara:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 55-75.
21. Evans, H., M. (2002). Course 11: The Balanced Scorecard, 1-38. Erişim: 21.Temmuz 2010, www.exinfm.com/training.
22. Fanceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. (2007). Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems. Springer, Italy.

23. Fogg, D. (2009). Pocket Mentor: Stratejiyi Uygulamak. (M. İnan, Çev.), Optimist Yayınları, (2010).
24. Garrison, B. (2009). Building and Implementing a Balanced Scorecard and Strategy Map at Ripley County Memorial Hospital. Performance Management Institute. Erişim: 23.Haziran 2010, <http://www.mtnstatesgroup.org/events/rhpi/Docs/BSC%20at%20Ripley%20County.pdf>
25. Gautreau E., Kleiner, B. H. (2001). Recent Trends in Performance Measurement Systems-The Balanced Scorecard Approach. Management Research News, Vol. 24, Number 3/4.
26. Gürol Y., D. (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirisi, Eskişehir, 315-322. Erişim: 12 Aralık 2010, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>
27. Hassan, D., K. (2006). Measuring Quality Performance in Health Care: The Effect of Joint Commission International Standards on Quality Performance. Doctoral Dissertation, Walden University, USA.
28. Hill, L., A. (2009). Pocket Mentor: Değişimi Yönetmek. (M. İnan, Çev), Optimist Yayınları, (2010).
29. Hospital Report Research Collaborative. (2005). Aligning Performance With Strategy. Leadership Conference. Erişim:11 Haziran 2010, http://www.hospitalreport.ca/projects/conferences/2005/LeaderConf2005Docs/Leadership_Conference_Strategy.pdf
30. Howell, T. M. (2006). Actionable Performance Measurement - A Key To Success. American Society For Quality. Wisconsin: Quality Press.
31. Huber., M., Scharioth J., Martina P. (2004). The Balaced Scorecard As An Internal Auditing Tool. J. Scharioth, M. Huber., I. Jarvis (Ed.) Putting Stakeholder Management Into Practice (s. 135-158) Germany: Springer Berlin Heidelberg.
32. Inamdar S. N., Kaplan, R.S., Jones M.L.H., Menitoff R. (2000). The Balanced Scorecard: A Strategic Management System for Multi-Sector

- Collaboration and Strategy Implamentation, Quality Management in Healthcare, 8,4, 21-39.
33. Ildır, A. (2008). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ile Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Performans Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayınevi.
 34. Internet Center For Management and Bussiness Administration, Erişim:19 Mayıs 2010, <http://www.netmba.com/accounting/mgmt/balanced-scorecard/>
 35. Johnes., H., L., M., Filip, S., J. (2000). Implementation and outcomes of a Balanced Scorecard Model in Women's Services In An Academic Health Care Institution, Quality Management in Health Care, Vol. 8, Iss. 4, 40-52.
 36. Joint Commission International. (2003). Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları. USA.
 37. Kaplan R. S., Norton D P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business Publishing, 70-79.
 38. Kaplan R. S., Norton D P. (1996a). Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. (Serra Egeli, Çev.) İstanbul:Sistem Yayıncılık (2007).
 39. Kaplan R. S., Norton D P. (1996b). Using The Balanced Scorecard As A Stratejik Management System. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business Publishing, 1-13.
 40. Kaplan R. S., Norton D P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Volume 39, No. 1, 53-79.
 41. Kaplan R. S., Norton D. P., (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, American Accounting Association, Bol. 15, No. 1, 87-104.
 42. Kaplan R. S., Norton D P. (2004a). Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek. (Şeyda Öztürk, Çev.) İstanbul:Alfa Yayınları (2006).
 43. Kaplan R. S., Norton D. P. (2004b). Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, Boston: Harvard Business Publishing.
 44. Kaplan, R., S. (2009). Pocket Mentor: Performansı Ölçmek. (M. İnan, Çev), Optimist Yayınları, (2010).

45. Kaplan R. S. Nagel, E., N. (2004), Improving Corporate Governance with the Balanced Scorecard, Working Papers , 04-044.
46. Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
47. Kaya, S. (2005). Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme. Ankara: Pelikan Yayınları.
48. Kılıç, M., Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi? Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S:2, 77-93.
49. Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (9. bs.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
50. Köseoğlu, M. A. (2005). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü. Devlet Planlama Teşkilatı, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.
51. Luke A. D., Waltson R. D. (2006). Achieving Competitive Advantage: The Case for Strategy. S. M., Shortell, A. D. Kaluzny (Ed.) Health Care Management: Organization Design and Behavior, 5th Edition, New York: Thomson Delmar Learning,
52. Maliye Bakanlığı. (24 Aralık 2003). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.
53. Maliye Bakanlığı. (2009). Performans Programı Hazırlama Rehberi. Bütçe Mali ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.
54. MPM. (2010). Terimler Sözlüğü. Erişim: 17 Haziran 2010, <http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p>
55. Mohalland L., Muetz, P. (2002), A Balanced Scorecard Approach To Performance Measurement, Government Finance Review 18 No.2 Chicago: Government Finance Officer Association, 1-16.
56. Neely, A., Bourne, M., Kennerly, M. (2000), Performanse Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach, International Journal of Operations & Pruduction Management, Volume 20 No. 10, MVB University Press.
57. Niven, P. R. (2002). Balanced Scorecard Step By Step. New York: John Wiley and Sons Inc.

58. Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit Agencies*. New York:John Wiley and Sons, Inc.
59. Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, New Jersey.
60. North York General Hospital (2010). Erişim: 27 Kasım 2010, http://www.nygh.on.ca/downloads/Strategy_Map_May-2010.pdf
61. Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Kurumsal Performans Karnesi Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara.
62. Ölçer, F. (2005). Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 38, Sayı 2, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 89-134.
63. Özalp, H., Baş, S., Türkeli, Akal, U., Egeli, Ü. (2008). Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karne Uygulaması: Vakıf Gureba Hastanesi, 6. Sağlık Yönetim Kongresi, Muğla, 79-95.
64. Öztürk, N., K. (2006). Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 1, Mart, Ankara:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. 81-99.
65. Öztürk, K., Genç, M. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi ve Uygulamaları. H. Ateş, H. Kırılmaz, S. Aydın. (Ed.). *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi* (s.488-499), Ankara:Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
66. Pakdil, F. (2005). Hastanelerde Kurumsal Performans Yönetimine İlişkin Bir Model Önerisi, Esatoğlu, E., Önder, Ö., Ağırbaş, İ., Ed. *Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi*. Ankara, 236-245.
67. Phelps, C., H.(2010). *Health Economics*, (4th. ed.), Addison-Wesley, USA.
68. Poister, T., H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
69. Porter, E., M. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Rewiew, Harvard Business Review, Boston: Harvard Business Publishing, 61-78.

70. Rohm, H. (2002). Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems Vice-President, the Balanced Scorecard Institute Director. Foundation for Performance Measurement, Pre-Publication Release Copy. Erişim: 28 Kasım 2010. <http://www.fpm.com/>
71. SB. (13.01.1983) Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği. Resmi Gazete No. 17927.
72. SB. (2007). Türkiye’de Sağlığa Bakış. Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı. Yayın No: 710. Ankara: Sağlık Bakanlığı.
73. SB. (2009a). Performans Denetim Raporu: Eğitim ve Araştırma Hastanelerinin Yönetimi ile Uzmanlık Eğitimi ve Araştırma Faaliyetleri, Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, Rapor No.2, Ankara:Sağlık Bakanlığı
74. SB. (2009b). Hizmet Kalite Standartları Rehberi,. Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı, Performans ve Kalite Serisi, Yayın No:753 Ankara:Sağlık Bakanlığı.
75. SB. (2010), Stratejik Plan 2010-2014, Yayın No. 788, Ankara: Sağlık Bakanlığı.
76. Sakal, M., Şahin, E. A. (2008). Kamu Kurumlarında Performans Ölçümü ve Sayıştay Denetimi İlişkisi: Türkiye’deki Düzenlemeler Bakımından Bir Değerlendirme, Sayıştay Dergisi No. 68, Ankara:Sayıştay.
77. Sargutan, E. (2006). Karşılaştırmalı Sağlık Sistemleri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
78. Sayıştay. (2003). Sayıştay’ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. (1.bs.) Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri/Dizisi:28, Ankara:Sayıştay
79. Shaw, A. (2010). A Guide to Performance Measurement and Non-Financial Indicator, The Foundation For Performance Measurement. Erişim: 28 Ekim 2010. <http://www.fpm.com/journal/mattison.htm>
80. Shortell, S. M., Kaluzny A. D. (2006). Organization Teory and Health Services Management. S. M., Shortell, A. D. Kaluzny (Ed.) Health Care Management: Organization Design and Behavior, 5th Edition, New York: Thomson Delmar Learning.

81. Sim, K., L., Koh, H., C. (2001). Balanced Scorecard: A Rising Trend İn Strategic Performance Measurement, Measuring Business Excellence, Vol. 5, Iss.2, Bradford, 18-37.
82. Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçümleme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard), Sağlık İdaresi Dergisi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
83. TRADE Performance Based Management Special Interest Group. (1995). How to Measure Performance A Handbook of Techniques and Tools, U.S.Department of Energy Defense Programs. 1-33. Erişim: 24 Ağustos 2010, <http://lnl.gov/PBM/handbook>
84. TRADE Performance Based Management Special Interest Group. (2001). Performance-Based Management Handbook, The Establishing an Integrated Performance Measurement System, Bölüm 2, 1-54. Erişim: 17 Kasım 2010. <http://www.ora.gov/pbm/pbmhandbook/volume%202.pdf>
85. Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe Sözlük Erişim: 17 Temmuz 2010. <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam>.
86. Yenice., E. (2007). Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne Yaklaşımı, Bütçe Dünyası, Cilt 2, Sayı 25, Ankara.
87. Yüreğir O.H., ve Nakıboğlu G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri:Genel Bir Bakış, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.
88. Zelman W. N., Pink G. H., Matthias C. B. (2003) Use of The Balanced Scorecard in Health Care, Journal of Health Care Finance, 29,4, Aspen Publishers. 1-16.
89. Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, [Elektronik Sürüm],Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 1,s.1-36 (6).
90. WHO. (2005). Report On WHO Workshop: Pilot Test Of The Performance Assessment Tool For Quality Improvement In Hospitals. Barcelona. 1-18.
91. WHO. (2007). Performance Assessment Tool for Quality Improvement In Hospitals, Spain, 1-16.

EKLER

EK 1: Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün Sorumluluğunda Olup Hastaneyi İlgilendiren Amaçlar, Hedefler, Stratejik Hedefler Ve Hedefe Yönelik Stratejiler

Stratejik Amaç 2: İhtiyaç duyulan sağlık hizmetinin güvenli ve kaliteli olarak sunulmasını sağlamak,	
Hedef 2.1. Hastane hizmetlerini idari, yapısal ve fonksiyonel olarak geliştirmeye devam etmek, hizmet standartlarını yükseltmek ve verimliliği arttırmak,	
Stratejik Hedef 2.1.1. 2014 yılı sonuna kadar hastanelerdeki modernizasyon çalışmaları ile nitelikli hasta yatakları oranını % 80'in üzerine çıkarmak.	Hedefe Yönelik Strateji *Mevcut hastane hizmet binalarından mümkün olanların fiziki yapılarında yapılacak tadilat ve düzenlemelerle nitelikli hasta yatağı standardı sağlanacak,
Stratejik Hedef 2.1.2. Hastanelerde ortalama kalış gün sayısını 4 güne indirmek, yatak doluluk oranını %75'lerde gerçekleştirmek,	Hedefe Yönelik Strateji *Hastanenin verimli kullanımı yönünde çalışmalar sürdürülecek,
Stratejik Hedef 2.1.4. 2014 yılına kadar yoğun bakım yatak sayısını %45 oranında arttırmak, yeniden yapılandırmak ve hastanelerin yoğun bakım hizmet standartlarını mükemmelleştirmek,	Hedefe Yönelik Stratejiler *Her il merkezinde belirlenecek hastanelerde standartlara uygun olacak şekilde yoğun bakım servisleri yeniden yapılandırılacak, *Çalışan personelin sertifikasyon eğitimleri tamamlanacak,
Hedef 2.2. Teşhis tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin kalitesini artırmak erişilebilirlik, etkililik, verimlilik, ölçülebilirlik ve hakkaniyet ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlamak,	
Stratejik Hedef 2.2.1. Hekimlerin en az %95'inin 2014 yılı sonuna kadar hastalıkların tanı ve tedavisi konusunda kanıta dayalı tıp uygulamaları doğrultusunda bilgi, beceri ve tutum kazanmalarını sağlamak,	Hedefe Yönelik Strateji *Tanı ve tedavi rehberlerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.

<p>Stratejik Hedef 2.2.2 Laboratuvarların tanı koymada, standardize edilen yöntemleri uygulamalarını ve laboratuvarlar arası karşılaştırmalı testlerde doğru tanı koyma yüzdesinin %95'in üzerinde olmasını sağlamak.</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Bulaşıcı Hastalıklar Sürveyans Sistemi (BHSS) içinde rol alan laboratuvarlarda, özellikle bildirim zorunlu bulaşıcı hastalıkların tanısında standardize yöntem ve standart uygulama prosedürlerinin kullanılması sağlanacak, *"Basamaklı-laboratuvar sistemi" işler hale getirilecek, *Laboratuvarlar arası karşılaştırmalı testler yapılacak, *Klinik Mikrobiyoloji Laboratuvarlarında BHSS'ne düzenli veri aktarımının gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.</p>
<p>Stratejik Hedef 2.2.3. Bölge temelli kan temin hizmetlerini geliştirmek, vatandaşın kan ihtiyacını karşılamak ve tam kan kullanım oranını 2012 yılı sonuna kadar %5'in altına indirmek,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Kanın acil durumlarda kullanılan bir ilaç gibi değerlendirilip hastanelerde hastaların her zaman kullanımına hazır bir şekilde çalışmalar tamamlanarak bütün ülkede bulundurulması için Kızılay ve kamu kuruluşlarındaki Kan Merkezleriyle yürütülen Bölge Kan Merkezleri oluşturulacak, *Hekim ve hekim dışı sağlık personelinin eğitim alması sağlanacak, *Tüm hastanelerin kan ihtiyacı 2012 yılı sonuna kadar Kızılay tarafından temin edilecek, *Kan bileşenleri ile ilgili eğitim çalışmalarına devam edilecek,</p>
<p>Stratejik Hedef 2.2.4. 2014 yılı sonuna kadar, doku ve hücre nakli için donör sayısını en az %100 arttırmak, kadavra donör sayısını milyonda 7'nin üzerine çıkartmak,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Organ ve doku naklinin devamlı gündemde kalmasını sağlamak amacıyla medya kuruluşları ile daha yakın ve profesyonel düzeyde işbirliği yapılacak, *Beyin ölümü kararı verilen kişilerin nakli olana kadar bakımına yönelik, yoğun bakım ünitelerinin donanım ve insan kaynakları kapasitesi arttırılacak, *Yoğun bakım ünitelerinde beyin ölümü belirleme kapasitesi arttırılacak, *Organ nakli hizmetlerinde yararlanılan laboratuvarlar güçlendirilecek, standardize edilecek ve bölge laboratuvarları oluşturulacak, *Organ dağıtım ve paylaşım sistemi güçlendirilecek, sistem tüm organları ve canlı vericileri de içine alacak ve nakil sonrası hastaların takibini de sağlayacak şekilde geliştirilecek, *Veriler Bakanlığımız bünyesinde oluşturulacak kripto güvenli bilgi işlem programına aktarılacak,</p>
<p>Stratejik Hedef 2.2.5. 2011 yılı sonuna kadar diyaliz hizmetlerinde, idari denetim yanında tıbbi denetim sistemini mükemmelleştirmek,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Diyaliz hizmetlerinde idari denetim yanında tıbbi denetim sistemi geliştirilecek *Tüm diyaliz merkezlerinin faaliyetlerini ve diyaliz hastalarının vatandaşlık numarası üzerinden tıbbi durumlarını takip etmek üzere MEDULA sistemiyle de koordine bilgisayar programı oluşturulacaktır.</p>
<p>Stratejik Hedef 2.2.7. Sağlıkta Performans Yönetimi, Kalite ve Akreditasyon Sistemi'nin etkili, verimli ve gelişime açık bir şekilde sürdürülebilmesini sağlamak,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Sağlıkta Performans Yönetimi, Kalite ve Akreditasyon Sistemi'nin alt yapısı tamamlanacak, *Kurum ve kuruluşlarda sunulan hizmetin performansını ölçmek ve kalitesini değerlendirmek için değerlendirme sistemi geliştirilmesine devam edilecek, *Sağlık hizmeti performansını değerlendirecek denetim ekibinin kapasitesi arttırılacak,</p>

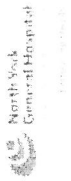
<p>Stratejik Hedef 2.2.8. 2010 yılı sonuna kadar sağlık kurum ve kuruluşlarında Hasta ve Çalışan Güvenliği Programını geliştirmek,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Hasta ve çalışan güvenliği alanlarında hizmet kalite standartları geliştirilecek, *Performans ve kalite sistemi bileşenleri içinde olmak üzere hasta ve çalışan güvenliği ile ilgili "Raporlama ve Öğrenme Sistemleri'nin" işletilebilmesi amacıyla kılavuzlar hazırlanacak, *Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) geliştirdiği güvenli ilaç kullanımı ve cerrahi protokollerine paralel uygulamalar geliştirilecektir,</p>
<p>Stratejik Hedef 2.2.9. 2010 yılı sonuna kadar tüm hastanelerin laboratuvar Kalite ve Güvenlik Programı'nın uygulanması için standartlar oluşturmak ve bunların uygulama kılavuzlarını geliştirerek uygulamaları yerinde izlemek,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Hastane laboratuvarlarında kalite ve güvenlik programı için standart oluşturulacak, uygulama kılavuzu geliştirilecek, *Klinik laboratuvarların uyacağı usul ve esaslara ilişkin mevzuat hazırlanacak ve bu mevzuata uygunluk açısından rutin olarak izleme ve değerlendirme yapılacaktır.</p>
<p>Hedef 2.5. Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi kapsamında, ARGE çalışmaları ve bilimsel yayınları desteklemek,</p>	
<p>Stratejik Hedef 2.5.1. Sağlık Bakanlığı AR-GE biriminin kurumsal yapısını güçlendirmek ve personel kapasitesini geliştirmek</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Farmakogenomik, gen tedavisi ile ilgili araştırmalar, genetik tanı ile ilgili araştırmalar/hücre tedavisi ile ilgili araştırmalar, minimal invaziv cerrahi araştırmaları, Biyoteknoloji ve gen teknolojileri, mekatronik, nanoteknoloji vb. konularda kapasite geliştirilecek, *Kamu, üniversite ve özel sektör işbirliği ile ar-ge projeleri geliştirilecek, kurumlar arası eşgüdüm sağlanacak, *Sağlık alanında görev yapan uluslararası kuruluşlarla işbirliği alanları ve projeleri geliştirilecektir,</p>
<p>Hedef 2.6. İlaç ve tıbbi cihaz hizmetlerini geliştirmek ve güvenli, erişilebilir, kaliteli şekilde sunumu sürekli kılmak,</p>	
<p>Stratejik Hedef 2.6.5. Tıbbi cihaz hizmetlerini geliştirmek, teşhis ve tedavi hizmetlerini güvenli, erişilebilir ve kaliteli bir şekilde sunumunu sağlamak,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler *Tıbbi cihaz yönetimi alanında Sağlık Teknolojileri Değerlendirme (STD) kavramı geliştirilecek, *Kalibrasyonla ilgili çalışmalar için kapasite oluşturulacak,</p>

<p>Hedef 2.7. Karar ve hizmet sunumu sürecinde etkili bilgiye erişim sağlayacak Türkiye Sağlık Bilgi Sistemi/E. Sağlık'ı tamamlamak, işletmek ve geliştirmek</p>	
<p>Stratejik Hedef 2.7.1. Sağlık verilerinin tek bir ana çatı üzerinden yönetilmesi ve planlanması için, Türkiye Sağlık Bilgi Sistemi'nin en önemli bileşenlerinden biri olan Sağlık-NET'i 2014 yılı sonuna kadar geliştirmek ve yaygınlaştırmak,</p>	<p>Hedefe Yönelik Strateji</p> <p>*Başta yataklı tedavi kurumlarının Hastane Bilgi Sistemleri (HBS) olmak üzere; tüm sağlık kurumları ile Sağlık- NET'e entegrasyonu yaygınlaştırılacak,</p>
<p>Stratejik Hedef 2.7.5. Görüntüleme (radyoloji, patoloji, EKG vb.) alanında uzaktan sağlık hizmet sunumunun verilebilmesi ve kronik hastaların da takibi amacıyla, Tele-Tıp ve Tele-Sağlık sistemlerini 2014 yılı sonuna kadar devlet hastanelerinin en az %15'ine yaygınlaştırmak,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler</p> <p>*Görüntü arşivleme, görüntü iletişimi, Tele-Tıp ve Tele- Sağlık alanında standartlar belirlenecek,</p> <p>*2. ve 3. basamak hastanelerde görüntüleme alanında, filmsiz ortama geçiş hızlandırılacak ve Tele-Tıp hizmetlerinin alınması sağlanarak uygulamalar yaygınlaştırılacak,</p> <p>*Hekimler arasında portal vasıtasıyla bilgi ve iletişim platformu kurulacak ve bilgi paylaşımı sağlanacak,</p>
<p>Stratejik Amaç 3. Sağlık hizmetlerinde insan odaklı yaklaşımı esas alarak hakkaniyeti gözetmek, ihtiyaçlara ve beklentilere cevap verebilirliği sağlamak,</p>	
<p>Hedef 3.3. Sağlık Hizmet sunum sürecinde tıbbi gerekliliklerle birlikte hasta ve hasta yakınlarının beklentilerine cevap vermek ve memnuniyet düzeyini yükseltmek,</p>	
<p>Stratejik Hedef 3.3.1. Hizmete erişimi ve hasta memnuniyetini arttırmak için, 2011 yılı sonuna kadar, poliklinik hizmetlerinde hastanede geçirilen bekleme süresini 520 ve poliklinik yoğunluğunu asgari %25 azaltmak,</p>	<p>Hedefe Yönelik Stratejiler</p> <p>*Hastane randevu ve kayıt sistemi için gerekli yazılım ve donanım temin edilerek, gerekli çağrı merkezi hizmeti satın alınacak,</p> <p>*Polikliniklerde hizmet veren uzman sayısı arttırılacak,</p> <p>*Poliklinik ve laboratuvar hizmetlerinde esnek çalışma modeli geliştirilecek,</p> <p>* "Hastane Randevu Sistemi"nin tüm Türkiye'de uygulanması için gerekli hizmet satın alımı gerçekleştirilecektir.</p>

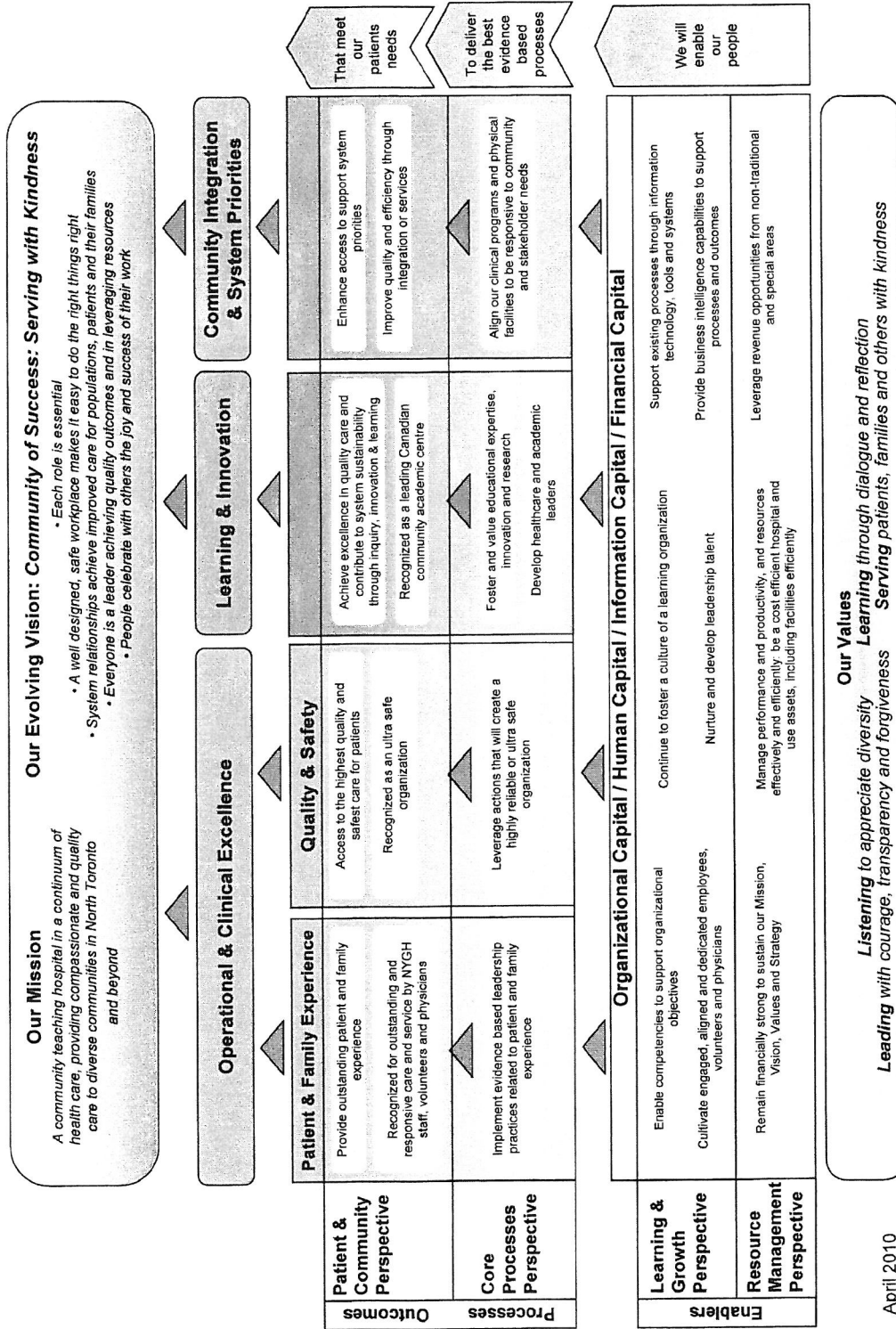
Stratejik 3.3.2 Hasta hakları hizmetleri günün şartlarına uygun hale getirilecek,	Hedef	Hedefe Yönelik Stratejiler *Hasta hakları ve birimleri daha sivil ve özerk hale getirilerek yönetimlerinde hastane dışı unsurlar güçlendirilecek,
--	--------------	---

Kaynak: Sağlık Bakanlığı (2010), Stratejik Plan 2010-2014'den yararlanarak hazırlanmıştır.

EK 2: North York General Hastanesi Strateji Haritasi



North York General Hospital Strategy Map





T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
ANKARA NUMUNE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
BAŞTABIPLIĞI

SAYI : B.10.4.ISM.4.06.00.13/Per.251.10

Ankara/..../2009

KONU :

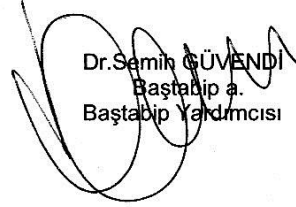
05.02.2009* 3189

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ SAĞLIK İDARESİ BÖLÜMÜ BAŞKANLIĞI'NA
ANKARA

İLGİ: 04.02.2009 tarih ve 54 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda bahsi geçen Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans öğrenciniz Elife DEMİRKASIOĞLU'nun "Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dengeli Performans Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Uygulanabilirlik Şartlarının Araştırılması" başlıklı tez çalışması kapsamında Hastanemize ait "Finansal ölçüleri, müşteri memnuniyeti, iç süreçler ve organizasyonun yenilenme ve iyileştirme faaliyetleri ile ilgili operasyonel ölçütleri" kullanabilmesi talebiniz Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.


Dr.Semih GÜVENDİ
Baştabip a.
Baştabip Yardımcısı