

BALANCED SCORECARD
ARACILIĞIYLA PERFORMANS
ANALİZİ VE KÜTAHYA GEDİZ
DEVLET HASTANESİNDE BİR
MODEL DENEMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Bekir KESKİN

Kütahya - 2009

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

BALANCED SCORECARD ARACILIĞIYLA PERFORMANS ANALİZİ
VE KÜTAHYA GEDİZ DEVLET HASTANESİNDE
BİR MODEL DENEMESİ

Danışman

YRD. DOÇ. DR. ORHAN ELMACI

Hazırlayan

Bekir KESKİN

20079111311

Kütahya 2009

Kabul ve Onay

Bekir KESKİN'in hazırladığı “Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

/ /2009

Tez Jürisi

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN

Prof. Dr. Şerafettin SEVİM

Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI (Danışman)

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ /2009

Bekir KESKİN

Özgeçmiş

1982 yılında Kütahya Gediz'de doğdu. İlköğrenimini Gürlek İlköğretim okulunda, orta öğrenimini Gediz Lisesi ortaokul bölümünde ve liseyi Gediz Sağlık Meslek Lisesinde tamamladı.

2003 yılında Düzce Akçakoca Devlet Hastanesinde Tıbbi Sekreter olarak göreve başladı. Bir buçuk yıl okul ve iş hayatını beraber götürmeye çalıştı. 2004 yılında Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Sağlık Memurluğu Bölümünden bölüm ikincisi olarak mezun oldu.

2005 yılında askerlik görevini tamamladı ve 2006 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programına başladı. 2007 yılında evlendi. Aynı zamanda Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde görev yaparak okul ve iş hayatını beraber götürmeye çalıştı.

ÖZET

Finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin artık eskimesi, geçerliliğini yitirmesi ve Balanced Scorecard'ın ortaya çıkışı performans ölçme ve strateji belirleme üzerine yeni bir çıkış açmıştır. Bir kurumun faaliyetlerinin hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı, hizmetlerin verimli, etkin ve karlı bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği konuları Balanced Scorecard ile daha iyi ölçülmüş ve planlanmıştır.

Bu çalışmanın yapılma nedeni Balanced Scorecard'ın sağlık işletmelerinde ve yönetiminde kullanılarak performans, verimlik ve hizmet kalitesinin artırılması, örgütsel değişime ayak uydurulması, kurum içi işleyişin iyileştirilmesi, öngörülen misyon ve vizyonun fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek bu kalıplara göre sürekli gelişim ve değişimi sağlayarak stratejik hedeflere ulaşılması, hasta ve hasta yakınlarının beklentilerinin saptanarak onlara en iyi sağlık hizmetinin verilmesi, hastane personelinin eğitimi ve gereksinimlerinin karşılanarak hizmet kalitesi ve personel memnuniyetinin ve performansının artırılması ve sıraladığımız bu boyutlar arasında dengeyi sağlayarak stratejik planlama ve yönetim üzerindeki etkilerinin nasıl gerçekleştirildiğine dair bilgi toplamaktır.

Kütahya Gediz Devlet Hastanesi'nde uygulanan model neticesinde kurumun ilk önce vizyon ve misyonu doğrultusunda Balanced Scorecard'ın dört boyutunu da kapsayan stratejik amaçları belirlenmiştir. Kurumun çalışma prensibi, sahip olduğu tıbbi ve fiziki yapısı, kurumdan hizmet alan hasta ve hasta yakınları ve kurum çalışanları (kurumun; finansal, “müşteri”, iç işlemler ve öğrenme, gelişme boyutları) belirlenen stratejik amaçlar kapsamında değerlendirilip başarı ve performansı ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçümleme ve değerlendirmeler neticesinde kurumun başarılı ve başarısız, güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek öneri ve eleştirilerde bulunulmuş, stratejik yönetim açısından önemli bulgulara ulaşılmıştır.

ABSTARCT

Financial accounting measurement methods based on measuring the performance of the former, the validity of lost output and Balanced Scorecard'in performance measurement and strategy on how to determine a new era has opened. An institution's activities are targeted reach conclusions reached, the service efficient, effective and profitable place in a level and did not perform better than subjects with the Balanced Scorecard, and is scheduled to be measured.

This work is done because Balanced Scorecard'in health business and to manage the performance, efficiency and service quality improve, organizational change, keep up the internal functioning of the improvement, the prescribed mission and vision of the physical measurements into by this pattern of continuous development and change by providing strategic goals to reach , patients and patients' relatives determined them the best health services are provided by the hospital staff and the training requirements are met and the quality of service of staff satisfaction and performance increase, and the ranking between these dimensions provide a balance in strategic planning and management on how the impact has been carried out to gather information on.

As a result the model applied in Gediz Kütahya State Hospital first in the institution in line with the vision and mission, including the size of Balanced Scorecard'in four strategic objectives have been identified. The Agency's operating principle, has the medical and physical structure, institutions, service areas from patients and patient relatives staff and institution (the institution, financial, "customer", internal processes and learning, development dimensions) identified strategic goals to be evaluated within the scope of success and performance were measured. Measurements and assessments as a result of the successful and unsuccessful institutions, strengths and weaknesses identified in the advice and criticism, and important findings in terms of strategic management has been reached.

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
TEZ HAKKINDA.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
1.1.1. Performansın Tanımı	3
1.1.2. Performans ve İşletmeler İçin Önemi.....	4
1.1.3. Performans Boyutları.....	5
1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	6
1.2.1. Performans Yönetiminin Tarihçesi	7
1.2.2. Performans Yönetimi	8
1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	9
1.2.3.1. Hedef Belirleme Aşaması	10
1.2.3.1.1. Smart Hedefler	10
1.2.3.1.2. Yeterlilikler	11
1.2.3.1.3. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti	12

1.2.3.1.4. Sürekli Geliştirme.....	12
1.2.3.1.5. Politika Yaygınlaştırma	12
1.2.3.2. Yönlendirme Aşaması	13
1.2.3.3. Değerlendirme Aşaması.....	13
1.2.3.4. Gelişim Planlama Aşaması	14
1.2.4. Performans Yönetim Sistemine Geçişin Ana Sebebi	14
1.2.5. Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler.....	16
1.2.6. Performans Yönetim Sisteminde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	17
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	18
1.3.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Sağladığı Faydalar.....	19
1.3.1.1. Çalışanlara Olan Faydası	19
1.3.1.2. Yöneticilere Olan Faydası.....	20
1.3.1.3. Organizasyonlara Olan Faydası	20
1.4. PERFORMANS ÖLÇÜM YAKLAŞIMLARI	21
1.4.1. Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI)	23
1.4.2. Sink ve Tuttle Modeli	23
1.4.3. Marka Değerleme.....	23
1.4.4. Müşteri Değer Analizi	23
1.4.5. Paydaş Değer Analizi	24
1.4.6. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (ABC).....	25
1.4.7. Ekonomik Katma Değer (EVA).....	27
1.4.8. Performans Piramidi.....	27
1.4.9. Performans Prizması.....	28
1.4.10. Kurumsal Karne-Balanced Scorecard (BSC).....	29

1.4.11. Mükemmellik Modeli	29
----------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

BİR PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ OLARAK BALANCED SCORECARD

2.1.BALANCED SCORECARD'IN TANIMI, TARİHÇESİ VE İŞLEYİŞİ.....	31
2.1.1. Balanced Scorecard'ın Tanımı ve Anlamı.....	31
2.1.2. Balanced Scorecard'ın Tarihçesi ve Gelişimi.....	34
2.1.3. Balanced Scorecard İle Gelen Yenilik ve İşletmeye Sağladığı Faydalar	36
2.2. BALANCED SCORECARD'IN BOYUTLARI VE KURUM STRATEJİSİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ	38
2.2.1. Finansal Boyut	39
2.2.1.1. Finansal Boyutun Kurum Stratejisi ile İlişkilendirilmesi	40
2.2.1.2. Finansal Boyutun Stratejik Konuları	41
2.2.2. Müşteri Boyutu	42
2.2.2.1. Müşteri Boyutunda Kullanılan Stratejik Ölçüler	43
2.2.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu	45
2.2.3.1. Şirket İçi Yöntemler Değer Zinciri.....	47
2.2.4. Öğrenme ve Büyüme Boyutu.....	48
2.2.4.1. Çalışanların Yetenekleri	49
2.2.4.2. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi.....	51
2.2.4.3. Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama	51
2.3. BALANCED SCORECARD UYGULAMASININ TÜRKİYE'DEKİ GENEL DURUMU	52
2.4.BALANCED SCORECARD'IN DEVLET KURULUŞLARI VE KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLAR İLE İLİŞKİSİ	54

2.5. BALANCED SCORECARD'IN İŞLEYİŞİ VE UYGULAMA SÜRECİ	55
2.5.1. Balanced Scorecard'ın İşleyişi.....	56
2.5.1.1. Vizyon ve Stratejinin Belirlenmesi ve Tanımlanması	57
2.5.1.2. Stratejik Amaç ve Ölçülerin İletilmesi ve Bağlantıların Kurulması	57
2.5.1.3. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlanması	58
2.5.1.4. Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenmenin Arttırılması	59
2.5.2. Strateji Haritası	61
2.5.3. Balanced Scorecard'da Yöntem.....	64
2.5.4. Etkin Bir Balanced Scorecard'ın Kritik Noktaları	65
2.5.5. Balanced Scorecard Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Engeller	69
2.5.6. Balanced Scorecard Uygulamasına İlişkin Gelişmeler	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜTAHYA GEDİZ DEVLET HASTANESİNDE BALANCED SCORECARD İLE BİR MODEL DENEMESİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YARARI	72
3.2. GEDİZ DEVLET HASTANESİ	74
3.3. GEDİZ DEVLET HASTANESİNDE BALANCED SCORECARD'IN BOYUTLARININ ARAŞTIRILMASI	76
3.3.1. Finansal Boyut	80
3.3.1.1. F1. Hizmet Verilen Hasta Sayısını Arttırma	81
3.3.1.2. F2. Kurum Performansını Arttırmak ve Büyümek.....	82
3.3.1.3. F3. Hasta Maliyetlerinin Azaltılması.....	83
3.3.1.4. F4 Genel Maliyetlerin Azaltılması	85

3.3.1.5. F5 Teşhis ve Tedavi Sonrası Kurumlara Kesilen Fatura Tutarı.....	86
3.3.1.6. F6 Döner Sermaye, Muhasebe ve Finansman İşlemleri Kayıtlarının Düzenli ve Zamanında Tutulması.....	87
3.3.2. Müşteri Boyutu	87
3.3.2.1. M1 Kuruma Duyulan Güven ve Hasta Memnuniyetinin Arttırılması.....	88
3.3.2.2. M2 Hasta ve Hasta Yakını Odaklı Sağlık Hizmeti Sunma ve Hasta Hakları Biriminin Etkin Şekilde Hizmet Vermesini Sağlamak.....	89
3.3.2.3. M3 İyi ve Kaliteli Sağlık Hizmeti Sunarak Doğru ve Zamanında Teşhis ve Tedavi Uygulamak	89
3.3.2.4. M4 Danışma Birimi Hizmet Sunumu İçin Gerekli Şartları Karşılamaı..	91
3.3.2.5. M5 Hastaların Hekim Seçebilmelerine Yönelik Düzenlemeler.....	91
3.3.2.6. M6 Hasta Kayıtları ve Dosyaları Çalışmalarının İyileştirilmesi.....	92
3.3.3. Kurum İçi İşlemler Boyutu	93
3.3.3.1. K1 Yeni ve Modern Tıbbi Cihaz ve Cihazlarla Hizmet Sunmak, Cihaz Verimliliğini Arttırmak ve Teknolojik Cihazların Kullanım Düzeylerini Arttırmak	92
3.3.3.2. K2 Fiziki Alanların ve Alt Yapıların, Çalışma Ortamının Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Programı Kapsamında İyileştirilmesi.....	94
3.3.3.3. K3 Hastaların Kurumda Ortalama Bekleme Sürelerinin Azaltılması	94
3.3.3.4. K4 Ambulans ve Hizmet Araçlarının Yeterli Donanım ve Sayıya Ulaştırılması.....	95
3.3.3.5. K5 Kurum İçi Sorunların Tespiti ve Çözüm Sürelerini Kısaltmak	95
3.3.3.6. K6 Hizmet Verimliliğini Arttırmak.....	95
3.3.3.7. K7 Muayene Odalarının Gereken Şartları Karşılamaı	95
3.3.3.8. K8 Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması.....	96
3.3.3.9. K9 Kurum İçi Güvenlik Programının İyileştirilmesini Sağlamak.....	96
3.3.3.10. K10 Atık Yönetiminin Sağlanması.....	96

3.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	97
3.3.4.1. L1 Personel ve Yöneticilerin Yetenek ve Yeterliliklerinin Arttırılması, Eğitilmesi.....	97
3.3.4.2. L2 Bilgiye Ulaşım ve Bilgi Kullanılarak Verimliliğin Arttırılması	99
3.3.4.3. L3 Çalışma Ortamı ve Çalışma Gereçlerinin Kalitesinin Arttırılması ...	100
3.3.4.4. L4 Çalışan Tatmini ve Çalışanların Memnuniyetlerinin Arttırılması, Çalışanların Kalıcılığı	100
3.3.4.5. L5 Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	102
3.3.4.6. L6 Enfeksiyonların Kontrolü ve Önlenmesi	102
3.4.GEDİZ DEVLET HASTANESİ BALANCED SCORECARD BOYUTLARI AŞAMALARININ ALGORİTMİK ŞEMADA GÖSTERİLMESİ	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA.....	113
DİZİN.....	118

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo: 1. Performans Yönetim Süreci Oluşturulmasının Nedenleri.....	9
Tablo: 2. Literatürde Bahsedilen Performans Ölçüm Sistemleri, Uygulayıcıları ve Literatürdeki Yeri	22
Tablo: 3. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü.....	41
Tablo: 4. Gediz Devlet Hastanesi Hizmet ve Personel Durumu (01.01.2007-31.12.2007).....	75
Tablo: 5. Gediz Devlet Hastanesinin Strateji Tablosu.....	79
Tablo: 6. Gediz Devlet Hastanesinin Finansal Açıdan Ölçüler Tablosu.....	80
Tablo: 7. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Poliklinik Çalışmaları.....	81
Tablo: 8. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Hasta Yatağı Durumu.....	81
Tablo: 9. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Ağız ve Diş Sağlığı Çalışmaları..	81
Tablo: 10. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Ameliyathane Çalışmaları.....	82
Tablo: 11. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Yaptırılan Doğumlar.....	82
Tablo: 12. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Aylık Ortalama Ek Ödeme Dağılımı.....	83
Tablo: 13. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Aylık Acil Servis Çalışmaları ve Ölen Hasta Sayısı.....	83
Tablo: 14. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Maliyet Değerleri.....	85
Tablo: 15. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Kurumlara Kesilen Fatura Tablosu.....	87
Tablo: 16. Gediz Devlet Hastanesinin Hasta Boyutu Açısından Ölçüler Tablosu.....	88
Tablo: 17. Gediz Devlet Hastanesinin 2006 ve 2007 Yılı Hasta Hakları Performans Değerlendirme Tablosu.....	90
Tablo: 18. Gediz Devlet Hastanesi Kurum İçi İşlemler Boyutu Ölçüler Tablosu.....	93
Tablo: 19. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Aylık Ortalama Ek Ödeme Dağılımı.....	95
Tablo: 20. Gediz Devlet Hastanesi Öğrenme ve Gelişme Boyutu Ölçüler Tablosu.....	97
Tablo: 21. Gediz Devlet Hastanesi Kurum İçi Eğitim Programı ve Katılım Tablosu 2007 (Ocak Şubat Mart).....	98
Tablo: 22. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Personel Durumu.....	101

Tablo: 23. Gediz Devlet Hastanesi Personel İhtiyaç Durumu.....	102
Tablo: 24. Gediz Devlet Hastanesi Personel Eğitim Durumu.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil: 1. Performans Piramidi.....	28
Şekil: 2. Balanced Scorecard’ın Döngüsü ve Boyutları.....	34
Şekil: 3. Müşteri Boyutu Temel Ölçüleri.....	45
Şekil: 4. Şirket İçi İşleyiş Boyutu-Genel Değer Zinciri.....	48
Şekil: 5. Öğrenme ve büyüme Göstergesi – Temel Göstergeler.....	51
Şekil: 6. Strateji Haritası.....	63
Şekil: 7. Balanced Scorecard’ı Uygulayan Örgütlerin Strateji Odaklı İlkeleri.....	67
Şekil: 8. Faaliyetlerin Stratejik Çerçevesini Belirlemek Amacıyla Balanced Scorecard’ın kullanılması.....	78
Şekil: 9. Gediz Devlet Hastanesi’nin Finansal Boyut Açısından Algoritmik Şeması...	105
Şekil: 10. Gediz Devlet Hastanesi’nin “Müşteri Boyutu” Açısından Algoritmik Şeması.....	106
Şekil: 11. Gediz Devlet Hastanesi’nin Kurum İçi İşlemler Boyutu Açısından Algoritmik Şeması.....	107
Şekil: 12. Gediz Devlet Hastanesi’nin Öğrenme ve Gelişme Boyutu Açısından Algoritmik Şeması.....	108

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı geçen eser
Ar-ge	Araştırma Geliştirme
BSC	Balanced Scorecard
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GDH	Gediz Devlet Hastanesi
GSMH	Gayri Safi Milli Hâsıla
HBYS	Hastane Bilgi Yönetim Sistemi
HGM	Hasta Günü Maliyeti
HÜ	Hekim Ücretleri
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
PM	Poliklinik Maliyeti
s.	Sayfa
ss.	Sayfa sayısı
S.B.E.	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPÜ	Sağlık Personeli Ücretleri
TH	Toplam Harcamalar
TÜG	Toplam Ücret Giderleri
YHM	Yatan Hasta Maliyeti
YM	Yatak Maliyeti

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Performans, performans ölçme ve değerlendirme kavramları neleri ifade etmektedir? Öncelikle son yıllarda önemi oldukça artan ve gündemde olan stratejik yönetim ve performans değerlendirme sistemi çağdaş uygulamalarından Balanced Scorecard sisteminin içeriği nedir? Balanced Scorecard uygulamasının bir hizmet sektörü olan Hastanelerde performans ölçme ve değerlendirme aracı olarak uygulanabilir ve kullanılabilirliğinin etkileri nelerdir? Balanced Scorecard sistemini kullanarak kurumsal karne nasıl oluşturulabilir? Hizmet işletmelerinde çalışan personelin performansları daha üst noktalara nasıl çıkarılabilir, çalışanların performansları daha etkin ve daha verimli bir hale nasıl getirilebilir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Amaç stratejik yönetim faaliyetlerinin ve performans ve performans ölçüm sistemlerinin gelişim sürecini genel özellikleriyle irdeledikten sonra, yeniçağın ve yeni işletme kavramlarının stratejik yönetime getirdiği yeni yaklaşımlar ve performans değerlendirme yöntemleri (performans ölçüm yaklaşımları) hakkında bilgi vermektir. Bu değerlendirme yöntemlerinden birisi olan Balanced Scorecard stratejik yönetim sistemiyle ilgili bilgi, tanım ve içeriği anlatıldıktan sonra sistem bir hizmet sektörü olan Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde uygulaması ile ilgili bir vaka çalışması sunmak ve bu vaka çalışmasıyla Balanced Scorecard'ın (oluşturulan kurumsal karnenin) hastane performansına ve işleyişine neler kazandırdığı yada mevcut düzende ne gibi değişiklikler yaptığını ölçmektir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmayla performans değerlendirme ve stratejik bir yönetim sistemi olan Balanced Scorecard'ın kavramsal gelişimini, hangi sebepler dahilinde ortaya çıktığını, Balanced Scorecard'ın nasıl uygulanabileceği hakkında genel fikir vermek ve bir hizmet sektörü olan hastanelerde uygulaması sonucu elde edilecek bilgiler ışığında hastanenin dengede olması gereken dört boyutu ele alınarak (finansal, hasta, iç verimlilik ve çalışanların ve yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutları) bu boyutlar arasında denge

ve oryantasyonun sağlanması ve sağlanan denge ve oryantasyonun hastane performansına etkisinin bulunmasıdır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bir hizmet sektörü olan hastanelerde performans ölçümü, yalnızca hastanenin ve hastane çalışanlarının finansal kazanımları temel alarak değerlendirmek yanlış olacaktır.

Geniş bir kitlenin hizmet aldığı ve bir o kadar geniş ve değişik meslek gruplarının hizmet verdiği hastanelerde daha kapsamlı ve yeni bir performans ölçüm sistemi kullanmak daha geniş ve objektif bir performans değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkmasına olanak sağlayabilir.

Bu nedenle performans değerlemesi yaparken sadece finansal göstergeleri baz almayıp çoklu göstergeler kullanıp daha geniş boyutlarla performans ölçüm ve değerlendirme yapmaya olanak sağlayan Balanced Scorecard'ı kullanmak bize daha verimli sonuçlar sunacaktır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Uygulanan yöntemin araştırmanın amacını açıklamaya uygun olduğu, araştırmanın teorik bölümünün oluşturulmasında kullanılan kaynaklardan elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

Ayrıca araştırmanın uygulama bölümünde kullanılan yöntemin mevcut durumun belirlenmesine ve araştırmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu, araştırma kapsamında incelenen örneğin bünyesinden sağlanan kaynak ve verilerin, yöneticileriyle yapılan görüşmelerden sağlanan bilgilerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada performans, performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri ve Balanced Scorecard işlenerek uygulama yapılacak Kütahya Gediz Devlet hastanesinin

performansının iyileştirilmesi incelenip değerlendirilecektir. Ayrıca söz konusu hastanenin kurumsal karnesi çıkarılacak ve ayrıntılı olarak işlenecektir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma hakkındaki kaynakları kütüphaneler, basın-yayın organları, kitaplar, dergiler, makaleler, internet ortamı ve e-kitaplar, bildirgeler, konferans duyuruları, eğitim ve danışmanlık kurumlarının internet siteleri aracılığıyla özetlemiş olduğu kısa tanıtımlar değerlendirilmektedir. Çalışmanın uygulaması yapılacak hastanede çalışmam nedeniyle orada bulunarak hastanenin bağlı bulunduğu Bakanlık bünyesine ait diğer bilgiler, genelge, yönerge ve yönetmelikler taranarak danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI ile beraber belirli dönemler halinde değerlendirilerek sonuca bağlanmaktadır.

TEZLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Araştırma konusunun belirlenmesinden sonra öncelikle Balanced Scorecard hakkında yazılmış olan kitaplar temin edildi, bu kitaplar geniş ve ayrıntılı olarak taranılıp konunun özümsemesi ve konu hakkında detaylı bilgi birikimi sağlanılmıştır. Konu hakkında yazılıp derlenen makaleler araştırılarak, üniversite kütüphanelerinin taranması, diğer kaynak araştırmalarının yapılmasıyla, sonuçlar bilgisayar ortamına girilmiştir. Danışman hocamın görüşleri ve önerileri doğrultusunda araştırmanın seyri çizilerek bu doğrultuda çalışmalar yapılmakta olup araştırmanın tamamlanmasına çalışılmaktadır.

Balanced Scorecard uygulaması yapılacak olan Kütahya Gediz Devlet Hastanesi'nin idari kadrolarıyla görüşülüp çalışma hakkında bilgi verildi ve çalışmanın daha sağlıklı yapılabilmesi için onayları alınmıştır. İlgili idari kadrolarda bulunan yöneticilerin olumlu yaklaşımları ve araştırmaya vermiş oldukları destek ve yardımlarıyla çalışma hakkında gerekli bilgi ve belgeler birlikte değerlendirilerek araştırmanın tamamlanmasına çalışılmaktadır.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Çağımız iş dünyası sürekli değişen ve gelişen bir ortamda bulunmaktadır. İşletme yönetiminde uygulanmakta olan yöntem, sistem ve yaklaşımlar da hızla değişmektedir. İşletmelerde kullanılan stratejik yönetim anlayışı da çağın değişimi ile birlikte sürekli değişen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz iş dünyasına gelinceye dek, tek bir coğrafi sınır içerisinde, bir kaç müşteri ve tedarikçiyle ve kendi içine kapalı, izole bir şekilde çalışan şirketler, dar alanlarda giderek artan uzmanlıklar elde etmişlerdir. Sonuçta, şirketin iç yönetim sorunları, artan rekabet, genişleyen ticari sınırlar, yaşam süresi azalan ürünler dolayısı ile araştırma-geliştirme bütçelerinin giderek büyümesi, müşteri ve tedarikçiden gelen dış baskılar bir sorun haline gelmeye başlamıştır. İşletmeler eskiden olduğu gibi bir yıllık planlarla değil en az beş ile on yıllık planlarla çalışmaya başlamışlardır.

Stratejiler ise yeterli kaynak ve geribildirim desteği, takım ve bireylerin hedefleriyle ilişkilendirilme yeteneği sağlanamadığı için eyleme dönüştürülememiştir. Takımların ve bireylerin çalışmaları, özel ve stratejiden kopuk olarak, üst düzey yöneticilerin dikkatini çekmeye yönelik bir şekilde gerçekleşmiştir.

Özellikle yoğun rekabetin daha sağlıklı bir ileri görüşü gerektirdiği sektörlerde sadece geçmiş mali verilere bakarak ve belli bir bütçe çerçevesine bağlı kalarak alınan kararlar günün piyasa şartları karşısında yetersiz kalmaktadır. Geçmişte müşteri tatmini, çalışan memnuniyeti ve iş akışlarındaki verimlilik gibi kolay ölçülemeyip değerlendirme dışı kalmış faktörlerin günümüz rekabet koşullarında değer oluşturduğu ve finansal değerlere doğru oranda yansıdığı görülmüştür.

Kurumlarda var olan performans ölçüm sisteminin çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını önemli derecede etkilediği görülmüştür. Ayrıca sadece kuruluşların genellikle mali göstergelere yöneldikleri ve sadece mali göstergelere yönelmenin yanlış sinyal vererek devamlı gelişmeyi ve yenilik yapmayı engellediği ortaya çıkmıştır. Sonuçta performansın tek bir yönünün bir işin pek çok kritik alanını kapsayamayacağı

ortaya çıkmıştır. Bu nedenle performansın pek çok yönünü ele alan ve bunlar arasında denge sağlayan “Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yöntemi” ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde performansın tanımı, performans analizi ve kavramından bahsedeceğiz. İkinci bölümde performans ölçme ve değerlendirme yönteminden birisi olan Balanced Scorecard’ı tanıtırak önemini anlattıktan sonra üçüncü bölümde Balanced Scorecard’ın şirketlerde uygulanması ve işleyişi, Balanced Scorecard’ın yöntemi ve uygulamada karşılaşılan bazı sorun ve zorlukları değineceğiz. Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise Kütahya Gediz Devlet Hastanesi’nin Balanced Scorecard’ını oluşturarak bir model deneme çalışması yapacağız ve hastanenin performansını ölçerek strateji haritalarını oluşturup sonuçlarını değerlendireceğiz.

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramının birçok tanımı olmakla birlikte çeşitli kaynaklarda geçen ve en çok bilinen tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1.1.1. Performansın Tanımı

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır¹.

Performans, bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu konuda yapılan diğer bir tarife göre; bir işi yapan bireyin, grubun yada örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiğini, yani neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ne nitel (kalite) olarak anlatılmasıdır.²

Performans; insanların yaşamlarında olsun, çalışma hayatında olsun gösterdiği bir şeyleri başarma çabasıdır. Performans her insanın sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir.³

Performansın amacı, bir organizasyonun misyonunu, vizyonunu stratejisini başarması için kritik bir başarı faktörüdür. Başarılmaması durumunda müşteri tatmini, sistem performansı, çalışan tatmini ya da etkili finans yönetiminde belirgin derecede düşüşlerle kendini belli eder. Performansın hedefi, gerçek başarılarla kıyaslanabilen elle tutulur derecede ölçülebilen aktivite hedef düzeyidir.⁴

¹ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, No. 473, Ankara, 1998, s.1.

² H. Mehmet Sungur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**; Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No 6, Ankara, 1995, s.1.

³ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Sayı: 262, Şahin Kasa Matbaası, 1994, s.19.

⁴ Uyargil, **a.g.e.** s.20.

1.1.2. Performans ve İşletmeler İçin Önemi

Genel manada işletme düzeyinde performans yukarıda yapılan tanımlardan farklı değildir. Bir işletmenin performansı, belirli bir dönem sonundaki çıktısı yada faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanması olarak da tanımlanabilir.⁵

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da görevini yerine getirme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.⁶

Her işletme örgütsel bir sistemdir. Bir örgüt belirli bir amaç ve görev için kurulur. İşletmeler de belli amaç ve görevler için kurulur ve bu amaçlar doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler.

Örgütsel sistemler, ögeleri ve bunlar arasındaki ilişkilerle tanımlanırlar. Sistemin ögeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-alt sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilirler. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluştururlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır.

Dünyanın yaşadığı değişim ve dönüşüm sürecinde serbest piyasa ekonomisi dışında sahneye konan ekonomik modeller, rekabetçi ve yenilikçi iç dinamikten yoksun olmasından dolayı ya kısmen ya da tamamen serbest piyasa ekonomisine dönüşmüşler ve dönüşmeye devam etmektedirler. Serbest piyasa ekonomisinin yenilikçi ve rekabetçi motifleri işletmelerin genetik kodları (müşteri, teknoloji, mamul, üretim süreçleri, insan kaynakları, yönetim tarzları, işletme içi iklim, işletmenin kurumsal kültürü vb.) üzerindeki baskısını o kadar artırmıştır ki bu değişim ve dönüşümü içselleştiremeyen

⁵ Sungur, **a.g.e.** s.2.

⁶ Akal, **a.g.e.** s.3.

başka bir deyişle genetik kodlarında gerekli değişikliği yapamayan işletmeler yaşamlarını devam ettiremeyip sonuçta yok olmaktadır.⁷

Tüm örgütsel sistemlerin neyi ne kadar yapabildiklerini, elde edilen sonuçların önceden belirlenmiş amaçların neresinde olduğunu belirlemede performans kavramına ihtiyaç duyması kaçınılmazdır. Performans kavramı örgütlere başarılarını ve başarısızlıklarını görme imkânı tanırken bir yandan da bir sonraki amaçların hedeflerin belirlenmesinde temel oluşturur.⁸

1.1.3. Performans Boyutları

Performans, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik kavramlarını içinde barındırır. İyi bir performans düzeyi sağlayabilmek için bu kavramları dikkate almak gerekir.

- i. Etkenlik: Örgütlerin tanımlanmış amaçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenlik, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için yapılan işler ve uygulanan süreçlerin bir değerlendirmesidir. Örgütler belirli amaçlar için kurulurlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Yönetim biliminin amacı temelde örgütler için en iyi yönetsel süreçleri düzenleyerek örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak uygulamaları araştırmaktır. Etkenlik, örgüt kaynaklarını, örgüt amaçlarına hizmet edebilen rasyonel kullanımıdır. O halde etkenlik örgütün doğru işler yapmasına dikkati çeken bir performans bileşenidir.⁹
- ii. Kalite (Daha Ne Kadar İyi Olabilirdik?): Bu soru ile işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. İşletmenin potansiyel gücü ile ne elde edilebilirdi, ne elde edilmiştir sorusu temel alınır. Burada örneğin pazar kısıtları, kurulu teknoloji kısıtları gibi

⁷ Orhan Elmacı, “Küresel Boyutlu Stratejik Planlama ve Rekabet Gücü Analizi”, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993.

⁸ Ömer Altay Enhoş, **Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerleme Metotları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1998, s. 9 – 10.

⁹ “Performans Yönetimi” <http://www.celenkgumruk.com.tr/index.php?option=cantent&task=view&id=80&catid=42&Itemid=76> (22 Nisan 2008).

koşulların varlığı kabul edilerek işletmenin kısa ve orta dönemde var olan yeteneklerini kullanabilme olanakları araştırılır. Alınacak yanıtlar mevcut ürünleri ve üretim yöntemlerini geliştirmek, örgütlenmeyi iyileştirmek amacıyla alınması gereken önlemlere ve performansı geliştirme olanaklarına dikkati çeker.¹⁰

- iii. Verimlilik: Bir üretim yada hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Yüksek verimlilik ise, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek yada aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Verimlilik, bir üretim sürecinde her ikisi de aynı türden büyüklük ile ölçülen, kullanılan kaynaklar başın mal ve hizmet çıktılarıdır. Verimlilik, üretim sonunda elde edilen çıktının girdilerle ilişkisini inceleyen ve örgütün üretim süreci hakkında geribildirim veren bir performans bileşenidir.¹¹

Bu üç madde işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Ayrıca bu üç temel madde işletme performansının ne anlama geldiğini az çok açıklamaktadır. Örgütsel sistemlerde performansı belirleyici boyutlar dönem dönem değişim göstermişlerdir. Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kar-maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kar-maliyet-verimlilik üçgeni şeklini almış, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların davranışları, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlarda katılmıştır.¹²

1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetimi; iyi bir performans seviyesine ulaşabilmek için idarenin, planlamasını ve denetimini de içeren geniş bir anlayış geliştirmesidir.¹³

¹⁰ Enhoş, **a.g.e.** s.10.

¹¹ “Performans Yönetimi” <http://www.celenkgumruk.com.tr/index.php?option=cantent&task=view&id=80&catid=42&Itemid=76> (22 Nisan 2008).

¹² Enhoş, **a.g.e.** s.11.

¹³ Sungur, **a.g.e.** s.19.

Performans yönetimi, performans ölçümünden elde edilen bilgilerin; organizasyon kültüründe, sisteminde, işleyişinde pozitif değişiklik yapabilirken performans hedeflerine ulaşılmasına yardım etmesi, kaynakların önemliliğinin ve dağıtımının ayarlanmasında, yöneticilerin onay yada hali hazırda operasyon yada programlar doğrultusunda karar vermesi ve performans sonuçlarının paylaşılarak bu hedeflere ulaşılmaya çalışılmasıdır.¹⁴

İyi bir performans düzeyi sağlanabilmesi için performans yönetim sisteminin geliştirilmesi gerekir. Bu sistemin alt sistemleri performans bilincinin kazanılması ve bunun süreklileştirilmesi, performans göstergeleriyle ölçüm aracılığıyla içsel ve dışsal değerlendirme, performans geliştirme ve bunun süreklileştirilmesidir.¹⁵

1.2.1. Performans Yönetiminin Tarihçesi

Performansın, ilk kez ne zaman resmi olarak ölçülmeye başlandığı tam olarak bilinmemektedir. Ancak Koontz'a göre 221–265 tarihlerinde Çin'de devlet işlerinin performansının ölçülmesi için görevlendirilmiş bir kraliyet ölçümcüsü görev yapmaktaydı. Yüzyıllar sonra 1491–1556 yılları arasında Ignatius Loyola, Jesuit Derneği çalışanlarının performanslarının ölçülenmesi için resmi bir metot geliştirmiştir.¹⁶

Ancak ilk geçerli ölçümleme tekniği, 1. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Silahlı Kuvvetleri çalışanlarının değerlendirilmesi için Frederick Taylor tarafından ortaya konmuş ve diğer endüstri uygulamalarında olduğu gibi hızla İngiltere'ye de yayılmıştır. Performans değerlendirme, 1950 ile 1960 arasında tekrar gündeme geldiğinde Amerika ve İngiltere'de başarı ölçümleme ön plana çıkmıştır. Bunu takiben 1960 ile 1970'li yıllarda ortaya çıkan hedeflerle yönetim akımı beraberinde “Kritik İş ve Ölçümleme Skalaları”nı getirmiştir.

¹⁴ Muhsin Halis ve Mehmet Tekinkuş, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003, s.172.

¹⁵ İ. Melih Baş, “**Şirket Toplam Performans Yönetimi**”, Kalite Kongresi 1999 Bildirisi, İstanbul, 1999, s.3.

¹⁶ Halis ve Tekinkuş, **a.g.e.**, s.16.

Günümüzde de kullanılan, “İş Sonuçlarına Dayanan Performans Değerlendirme Sistemi”nin revize edilmiş hali 1970’lerde ortaya çıkmıştır.¹⁷

Performans yönetimi, ilk olarak 1970’lerde telaffuz edilmesine rağmen önemi 1980’lerin ortasına kadar pek anlaşılamamıştır. Sonuçta 1980’lerin sonlarında başarı ölçümleme ve hedefler ile yönetim sistemlerinin negatif etkilerine tepki olarak doğan Performans Yönetimi aslında ölçümleme, hedef belirleme, gözden geçirme, performans, ücret, kişilik tespiti gibi önceki yaklaşımların birçok parçasını kapsamaktaydı. Bu ilk performans yönetiminin parçalarının bazıları günümüzde değişmiştir. Ancak Performans Yönetimi günlük hayatta çoğunlukla performans değerlendirme olarak adlandırılrsa da aslında önceki yaklaşımlarla arasında büyük farklar vardır.¹⁸

1.2.2. Performans Yönetimi

Performans değerlemesi yapmanın iki ana sebebi vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performans hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkiliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir.¹⁹

Performans değerlendirme yapmanın diğer ana sebebi, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır.

¹⁷ a.g.e., s.17.

¹⁸ Orkun Abacıoğlu, **Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart ve Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.34.

¹⁹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan ŞAHİNER) Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.9.

Tablo 1. Performans Yönetim Süreci Oluşturulmasının Nedenleri

Amaçlar	Kuruluşların Yüzdesi %
Örgütsel etkililiği artırmak	85
Personeli isteklendirmek	57
Eğitim ve geliştirme sistemini iyileştirmek	54
Kültürü değiştirmek	54
Ödeme sistemini üretkenliğe bağlamak	50
Uzmanları işe çekmek ve alıkoymak	45
Toplam kalite yönetimine destek sağlamak	36
Ödeme sistemini beceri geliştirmeye bağlamak	16
Ücreti ayarlamak	14

Kaynak: Doğan CANMAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Yayın No 37, Ankara, 2000, s.148.

Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu yada mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun, iş görenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar.²⁰

1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Performans yönetim sisteminin aşamalarını dört başlık altında inceleyebiliriz. Bu aşamalar sırasıyla şunlardır:

1. Hedef Belirleme Aşaması
2. Yönlendirme Aşaması
3. Değerlendirme Aşaması
4. Gelişim Planlama Aşaması

²⁰ a.g.e., s.10.

1.2.3.1. Hedef Belirleme Aşaması

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Başarılı bir performans yönetim sisteminin oluşturulması, organizasyonun her düzeydeki üyelerinin ortak çabasını gerektirir. Bütün düzeydeki elemanların sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak çalışanların sürece katılması ile mümkündür. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri, sistemi oluşturup yönetecekler için olduğu kadar, onun kapsayacağı bütün elemanlar için de açık olmalıdır. Sistemin başarılı olması için bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin bütün çalışanları dikkatle ve uygun zaman aralıklarıyla değerlendirilebilmesini sağlar.²¹

Belirlenen hedefler katı oluşturulmuş, asla değişmez cümleler olmamalıdır. Hedef belirlemenin temel aşamaları aşağıdaki gibidir.

1.2.3.1.1. Smart Hedefler

Hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve motivasyonsuzluğa götüren en önemli etkidir. Bu nedenle “Smart” hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısıyla firmanın başarısı için önemlidir. Smart hedeflerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir.²²

Özgün ve Uzlaşmış: Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.

Ölçülebilir: Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Ulaşılabilir ve Zorlayıcı: Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler olması önemlidir. Ulaşılma olasılığı düşük veya kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir.

²¹ a.g.e. s.25–26.

²² a.g.e. (28 Mart 2008).

İlişkin: Firma planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirtilmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.

Zaman sınırlı: Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir.

Bir hedef cümlesinin; sonuçlandırma tarihini yani “Ne zaman?” sorusunun cevabı ile değerlendirme/ölçüm kriteri yani “Nasıl?” sorusunun cevabını veriyor olması gerekir. Bu iki soruyu cevaplamayan bir hedef, ulaşılmak istenen bir arzudan öteye gidemeyecektir.

1.2.3.1.2. Yeterlilikler

Doğrudan iş sonuçlarını ilgilendiren hedeflerden başka, çalışanın kariyer rotasına ve yeterliliklerine yönelik hedefler de vardır.

Organizasyonun vizyonunun ve misyonunun gerçekleştirilmesinde etkili olan davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlarca bilinmesini sağlamak gereklidir. Yeterlilik, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacı ile her bir görev için kritik olarak tanımlanan beceri ve davranışlardır.²³

Teknik yeterliliklerin tanımlanmasında yöntem olarak “uzman panel” önerilmektedir. Uzman panel, şirket işlerini çok iyi tanıyan ve söz konusu işte mükemmel performans sergileyen kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler, İnsan Kaynakları tarafından terminoloji ve kullanılacak formlar ile desteklenerek bir araya gelip söz konusu işe ait bilinmesi gereken tüm bilgi ve becerilerin üzerinde çalışmalarda bulunurlar. Teknik yeterliliklerin organizasyondaki her iş için tanımlanması gerekir.²⁴

²³ “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”
http://www.bolbilgi.com/showthread.php?t=93862&goto=next_newest .mht (17 Nisan 2008).

²⁴ a.g.e. (17 Nisan 2008).

1.2.3.1.3. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti

Bir işletmenin en önemli varlığı müşterilerdir. Müşterisi olmayan işletme için satış, kâr veya zarardan söz edilemez. Dış müşteri memnuniyeti, işletmedeki çalışanların faaliyetleri ile yakından ilgili olduğundan iç müşteri memnuniyetinden ayrı düşünülemez. İşletmedeki her çalışan, doğrudan dış müşterilere hizmet vermese de çalışanların çoğu süreçlerin akışı içinde dış müşteriye ürün / hizmet sunanlar için çalışmaktadır. Performans Değerleme de müşteri memnuniyetini hedef kılan bir yaklaşımdır; öyleyse müşteri memnuniyetini ölçmeyi ve değerlendirmeyi sağlayacak metotların geliştirilmesi kritik bir konudur. Organizasyonda müşteri memnuniyetini hedef alan bir modele geçiş için planlama yapmak şarttır.²⁵

1.2.3.1.4. Sürekli Geliştirme

Performans yönetiminin belirleyici özelliklerinden birisi; organizasyonları üretimin ve müşteri memnuniyetinin istenen düzeye çıkarılmasına katkıda bulunacak sistemleri ve süreçleri sürekli gelişmeye zorlamasıdır. Bir organizasyonda süreç ve sistemlerin geliştirilmesine katılımı arttırabilmek için yapılacak şeylerden birisi, yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarında geliştirmeler yapabilmeleri için sorumluluklarını tamamlayan performans ölçütleri geliştirmektir. Yöneticilerin kaliteye yönelik gelişimleri uygulamalarına, bu bilgi ve uygulamaları diğer yöneticilerle paylaşmalarına göre değerlendirilmeleri de katılımı arttıracaktır. Aynı şekilde çalışanların da takım çalışmalarına ve işbirliğine katılımlarını değerlendirmeyi sağlayacak ölçütler bulunmalıdır. Performans değerlendirme süreci, katılım ve paylaşımı güçlendirmelidir.²⁶

1.2.3.1.5. Politika Yaygınlaştırma

Japonların “Hoshin Kanri” diye adlandırdığı bu yaklaşımın terim anlamı “Hedeflerin ve Araçların Yönetimi”dir. Politika yaygınlaştırması her seviyede ve her fonksiyonda hedefleri, gerekli faaliyet planlarını ve ilgili performans göstergelerini

²⁵ “Performans Yönetiminin Görevleri”, <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3004/performans-yonetiminin-gorevleri.html>, (28 Mart 2008).

²⁶ a.g.e. (28 Mart 2008).

belirtir. Politika yaygınlaştırılması geleneksel yaklaşımdan farklı olarak sonuçlarla beraber bu sonuçlara ulaşmada kullanılan yöntem ve araçlara da önem verir. Şirket içindeki iletişimi kolaylaştırırken, hedefler arasındaki tutarsızlıkları ortadan kaldırır. Kısaca, şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik gelişimlerle ilgili hedeflerin organizasyon içinde herkes tarafından anlaşılmasında en önemli araçtır.²⁷

1.2.3.2. Yönlendirme Aşaması

Herkesin ortak bir amaca ulaşması için çalışması gereklidir. Bu ise; herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün en önemli parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu da daha güçlü olur. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar.²⁸

Bir yöneticinin çalışanların performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur.

1.2.3.3. Değerlendirme Aşaması

Planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir. Çalışanın ve yöneticinin beraber katıldığı yılsonu görüşmesinde, çalışan yılsonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması ve ücret yönetimi gibi çeşitli İnsan Kaynakları metoduna bir girdi olarak alınır. Çalışan içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri göz

²⁷ “Performans Yönetimi” www.tb0.net/showthread.php?t=27239&goto=nextoldest, (29 Mart 2008)

²⁸ a.g.e. (28 Mart 2008).

önünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır.²⁹

1.2.3.4. Gelişim Planlama Aşaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için büyük önem taşır. Bazı yöneticiler, verilen eğitimlerle çalışanların üretkenliğinin arttığını ancak, hedeflere ulaşmada yetişmek zorunda oldukları son dakika sınırı nedeni ile çalışanların bir an dahi işten ayrılmalarına göz yummadıklarını belirtmişlerdir. Aynı neden takım çalışmalarının oluşturulmaması için de gösterilmektedir. Toplam kalite ortamında sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesi kritik önceliklerdendir. Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları oluşturmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. Organizasyonlar ancak beceri kazanan bireyler aracılığı ile beceri kazanabilirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez; ama bu gerçekleşmeden de örgütsel öğrenimden bahsedilemez.³⁰

1.2.4. Performans Yönetim Sistemine Geçişin Ana Sebebi

Performans değerlendirme, organizasyon hakkında durum tespiti yapılmasına, hataların, başarıların ne olduğunun belirlenmesine ve belirlenen sonuçlar hakkında yeni kararlar alınmasına olanak sağlayan dinamik bir sistem olduğu için önemlidir. Ayrıca performans yönetimini önemli kılan bir diğer husus, çalışanların etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini ve yeteneklerini bir bütün olarak ortaya koyabilmesidir.

Bireysel performans değerlendirme süreci, çalışma ve proje takımları bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran bir araç olarak da işlev görmektedir. Güçlülük ve zayıflık dökümleri çıkararak bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, aynı

²⁹ “Performans Değerlemesi”, <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3012/performans-degerlendirmesi.html> (25 Mart 2008).

³⁰ a.g.e. (28 Mart 2008).

zamanda geri besleme sağlayan ve bireyi daha başarılı kılmaya yönelik bir çaba olarak da görülmektedir.³¹

Performans yönetim sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam oluşturmaktır.³² Bunun yanında bütün kıyaslama tekniklerinin nihai hedefi de, geniş anlamıyla, var olan bir performans açığını tespit etmektir.³³

Bir çalışmaya göre organizasyonların performans değerlendirme sistemi kullanmalarındaki en temel amaçları şu şekilde sıralanmıştır; Çalışanın geliştirilmesi, kariyer planlaması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, maaş belirleme ve ayarlaması, çalışanın başarısının takdiridir.³⁴

İşletmelerin sadece yaşamlarını sürdürebilmek için faaliyetlerine devam etmeleri, adaptasyon modellerine uygun olarak olaylara genelinde reaktif yaklaşması ve odaklanması yeni işletme paradigmasına ters düşmektedir. Çünkü yeni işletme paradigması sistem düşüncesine dayanmaktadır. Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplindir. Sistemi oluşturan unsurların karşılıklı dinamik ilişkilerini başka bir deyişle statik “enstantane”lerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçeve ve genel prensipler kümesini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle işletmenin içsel süreçlerinin değerlendirilmesi, değişimleri önceden görerek, kaynakları uygun yerlere dağıtma stratejilerini uygulayabilmesi ve bundan daha da önemlisi, değişime sürekli liderlik edebilecek rekabet gücünü elde tutabilmesidir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi rekabet gücüne odaklanmayı gerektirir. Rekabet gücünü artırmaya odaklanmak da ancak değer oluşturan stratejiler sayesinde elde edilir.³⁵

³¹ Adnan Akın, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı: 1, 2002, s.98.

³² İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mart 2002, s.178.

³³ John J. Fisher, **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır**, (Çev. Ahmet Ünver), İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.79.

³⁴ Şahika Ayhan ve Aysu Acar, “**Performans Değerlendirmesi Üzerine Arastırma**”, Human Resources, Sayı: 8, Haziran 1997, s.25.

³⁵ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, Kasım 1993, s. 79.

1.2.5. Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler

Performans Yönetim Sisteminden beklenen yararlar kısaca şöyle özetlenebilir:³⁶

- i. Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- ii. İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar oluşturur.
- iii. Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- iv. Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- v. Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- vi. Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- vii. Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- viii. Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- ix. Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- x. Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- xi. Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

³⁶ Barutçugil, **a.g.e.**, s.181–182.

- xii. Çalışanların başarıları ve başarısızlıkları hakkında geri bildirim almaları oldukça önemlidir. Bu geri bildirimler kişisel başarı için önemli olduğu kadar kurum başarısı için de oldukça önemlidir.

Sonuçta gerçekleşen performans değerler ile hedeflenen değerlerin karşılaştırılması yapılarak, örgütün insan kaynaklarının performans yönetiminde şu karar ve eylemleri yerine getirmesi gerekmektedir:³⁷

- i. Performansa göre strateji belirlemek,
- ii. Performansa göre iş tanımlamak,
- iii. Performansa göre iş/görev değişikliğine gitmek,
- iv. Performansa göre yükseltmek,
- v. Performansa göre ödüllendirmek,
- vi. Performans düşüklüğünün nedeni olan eksikliği gidermek için eğitim vermek,
- vii. Performansı arttırmak için geliştirme amaçlı eğitim vermek,
- viii. Performansı arttırmak için kariyer planlaması yapmak,
- ix. Düşük performansın nedenine göre uygun yaptırımlarda bulunmak,
- x. Disipline etmek için gerekli önlemleri almaktır.

1.2.6. Performans Yönetim Sisteminde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Performans değerlendirmeden gerekli faydayı sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken belli başlı ilkeler vardır. Performans değerlendirmede yöneticilerin ve çalışanların karşılaştıkları güçlükler; objektif olamama, taraflı değerlendirme, tek bir ölçütle değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır. Bu sorunların yaşanmaması için yöneticinin çalışanı adil, objektif (kişisel değer yargılarına yer vermeden ve tüm çalışanlara eşit biçimde uygulanacak kıstaslar doğrultusunda) güvenilir yöntemlerle ve düzenli aralıklarla değerlendirmeleri ve sonuçları iletmeleri gereklidir.³⁸

³⁷ Kamil Ufuk Bilgin, “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37, Sayı: 2, Haziran 2004, s.128.

³⁸“Performans Yönetimi”, http://www.cellotin.com/forum/halkla_iliskiler/performans_yonetimi-t1254.0.html (7 Nisan 2008).

Bir performans değerlendirme sisteminin iyi olup olmadığını gösteren şey performansı ölçmede kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin adil ve objektif olması çalışanların terfi, ücret, transfer, eğitim ile ilgili kararların verilmesi açısından önemlidir. Her şeyden önce oluşturulacak performans standartlarının kişilerin performanslarını gösterdiği için geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olması gereklidir. Standartların geçerliliği; çalışanların gerçek performanslarını yansıtması, kişilik, değer, tutumlar gibi niteliklerini yansıtması ile mümkündür. Güvenilir olması için ise; tutarlı sonuçlar alınmalıdır. Bu da aynı performansın aynı yöntemle birkaç kez ölçülüp, birbirine yakın sonuçların elde edilmesi demektir. Standartların önyargılardan uzak olması için ise; yöneticinin yada ölçümü yapan kişinin kendi önyargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme sürecine yansıtması gereklidir. Değişik bireyler için farklı değerlendirme sistemleri uygulamak yöneticinin önyargısını gösterir, buradan elde edilecek sonuçlar ise adil ve geçerli olmaz.³⁹

Yöneticiler performans hedeflerini ve standartları niceliksel bir biçimde belirlemek diğer bir deyişle bu hedefleri sayılarla ifade etmek isteyebilirler. Ancak bu belirli hedefler için geçerlidir. Örneğin; satış kotaları yada satış bütçelerinin tutturulması” gibi bazı satış ve pazarlama hedefleri sayısal olarak ifade edilebilir. Ancak bazı performans hedefleri vardır ki bunları kolay kolay ölçmek yada sayısal olarak ifade etmek mümkün olmayabilir. Örneğin; “Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma becerisi”, “Ekip çalışması”, “Toplantılarda daha aktif olma” gibi hedefleri nasıl sayısal olarak ölçeriz? Burada önerilen bu tür hedefleri sayısal olarak belirlemek yerine açık, somut davranışsal yorumlarla ifade etmeyi tercih etmektir. Bu ise davranışsal standartlar olarak adlandırılmaktadır.⁴⁰

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Performans Değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme

³⁹ a.g.e. (7 Nisan 2008).

⁴⁰ “Performans Değerlemesi”, <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3012/performans-degerlendirmesi.html> (25 Mart 2008).

sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlarda kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar.⁴¹

Performans, amaçlanan bir hedefin ne kadarının başarılabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir. Performans değerlendirme ise, çalışanların belirli bir dönemdeki başarı durumunu ortaya koyup geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini besleme durumudur.⁴²

Performans değerlendirme, yapılan işle ilgili kişi veya ekibin güçlü ve zayıf yanlarını sistematik olarak ortaya koyar. Performans değerlendirme; çalışanın işindeki başarısını, o işin gereklerine göre değerlendirme sürecidir.⁴³

1.3.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Sağladığı Faydalar

Performans değerlendirme sisteminin sağladığı yararları, Çalışanlara, Yöneticilere ve Organizasyonlara olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz;

1. Çalışanlara Olan Faydası
2. Yöneticilere Olan Faydası
3. Organizasyonlara Olan Faydası

1.3.1.1. Çalışanlara Olan Faydası

Performans değerlendirme sisteminin Çalışanlara olan faydası şunlardır:

- i. Çalışanın, gösterdiği performans hakkında üstlerinin ne tür düşüncelere sahip olduğunu bilmesini ve “fark edilme”, “tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- ii. Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- iii. Çalışanların performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.

⁴¹ Palmer, a.g.e., s.9.

⁴² Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.77.

⁴³ a.g.e., s.77.

- iv. Çalışanların kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- v. Çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olur.⁴⁴

1.3.1.2. Yöneticilere Olan Faydası

Performans değerlendirme sisteminin Yöneticilere sağladığı yararları da şu şekilde sıralayabiliriz;

- i. Yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- ii. Yöneticilerin ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar.
- iii. Yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri daha iyi tanıyarak, daha doğru görevlendirmeler yapmalarına olanak tanır.
- iv. Yöneticilerin, kendilerine bağlı çalışanlara daha etkin bir şekilde koçluk ve yönlendirme yapmasına olanak tanır.
- v. Yöneticilerin bireysel verimliliği artırır.
- vi. Takım çalışmasını güçlendirir.
- vii. Yöneticilerin kendi performanslarını da değerlendirmelerine yardımcı olur.⁴⁵

1.3.1.3. Organizasyonlara Olan Faydası

Performans değerlendirme sisteminin Organizasyonlara sağladığı yararlar da şu şekilde sıralanabilir;

- i. Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara net olarak duyurulmasını sağlar.
- ii. Yönetim raporlama ve bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- iii. İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- iv. Organizasyonel verimliliği artırır.
- v. Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler bazında izlenebilmesini sağlar.

⁴⁴ Halis ve Tekinkuş, **a.g.e.**, s.175.

⁴⁵ Başak Bayar, **“Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”**, www.turkcebilgi.net/cesitliinsan-kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html (9 Nisan 2008).

- vi. Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- vii. Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine girdi sağlar.
- viii. İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.⁴⁶

1.4. PERFORMANS ÖLÇÜM YAKLAŞIMLARI

Literatürde adı geçen performans ölçüm yaklaşımlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI)
2. Sink ve Tuttle Modeli
3. Marka Değerleme
4. Müşteri Değer Analizi
5. Paydaş Değer Analizi
6. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (ABC)
7. Ekonomik Katma Değer (EVA)
8. Performans Piramidi
9. Performans Prizması
10. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)
11. Mükemmellik Modeli

Performans değerlendirmesinin tartışılması, bu değerlendirmelerde kullanılan çeşitli tekniklerin ele alınmasını gerektirir. Bu tekniklerden birini organizasyon için seçmeden önce, bunların her birinin bileşenlerini, neyi ölçtüklerini ve ortaya çıkardıkları sorunları iyice sıralamak çok önemlidir.⁴⁷ Literatürde adı geçen performans ölçüm sistemlerinin bazıları, sistemi ortaya koyan kişi ve yöntemi “performans ölçüm sistemi” olarak ele alan yazarları da belirterek, Tablo 2’de sıralanmış ve aşağıda kısaca açıklanmıştır.

⁴⁶ Halis ve Tekinkuş, **a.g.e.** s. 177.

⁴⁷ Palmer, **a.g.e.**, s. 40.

Tablo:2 Literatürde Bahsedilen Performans Ölçüm Sistemleri, Uygulayıcıları ve Literatürdeki Yeri

Yöntem	Yöntemi Ortaya Koyan	Referans
Yatırımın 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)	Rappaport, 1997	Rappaport, 1997
Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (Activity Based Costing)	Johnson ve Kaplan, 1987	Gupta ve Galloway, 2003
Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	Stern StewardscCo	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 Bititci v.d., 2000
Dünya Çapında Üretim İçin Performans Ölçümü (Performance Measurement for World Class Manufacturing)	Maskell, 1991	Medori ve Steple, 2000

Kaynak: Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakipoğlu, **Performans Ölçümü ve Sistemleri: Genel Bir Bakış** Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s. 550.

1.4.1. Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI)

Başarının, yatırılan para veya yapılan harcamaya kıyasla ne kadar kazandırdığına göre karar verilmesidir. Temel olarak, elde edilen faydanın (kazancın), yatırım miktarına bölünmesi ile bulunur. Girişimcinin, maliyetine kıyasla elde ettiği kazancı dikkate alır.⁴⁸

1.4.2. Sink ve Tuttle Modeli

Bir organizasyonun performansının yedi performans kriteri (etkililik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş yaşamı kalitesi, inovasyon, karlılık, bütçelenebilirlik) arasındaki karmaşık ilişkiler ile ilgili olduğunu savunur.⁴⁹

1.4.3. Marka Değerleme

Marka değerlendirme, marka denkliğinin marka sahibine olan faydasının değerlendirilmesini sağlar. Marka değerlendirme oldukça öznel ve tahminlere dayalı bir değer olmasının yanında, işletmelerdeki yöneticilerin uygulaması gereken bir süreçtir. Marka değerlemenin başarının temel ölçütü olarak kullanılması, kısa dönemlik harcamalar veya uzun dönemdeki faydalar gibi yönetsel kararların etkisini tahmin etmede yardımcı olur. Marka değerlendirme ile organizasyonlar, diğer işletmeler ile karşılaştırma yapabilir, tutarlı ve ölçülebilir değer oluşturabilirler.⁵⁰

1.4.4. Müşteri Değer Analizi

Son zamanlarda müşteriler üzerinde odaklanılmaya başlandığından beri işletmeler, müşterileri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan aktivitelerini yönetebilmek için teknolojiler ve ölçüm sistemleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ile ilgili bu teknolojiler işletmelere daha iyi bütünleşmiş bilgi ve dolayısıyla da müşteriler ile ilgili konularda daha iyi ölçümler sağlamaktadır. Müşteri değer analizi, “Hangi tip kalite?”, “Hangi düzeyde kalite?”, “Ne kadar fiyata karşılık?” ve “Hangi rakibe kıyasla?” sorularına cevap veren bir yöntemdir.

⁴⁸ Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakipoğlu, **Performans Ölçümü ve Sistemleri: Genel Bir Bakış**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.549.

⁴⁹ **a.g.e.**, s.550.

⁵⁰ Ali Ildır, “**Marka Değerlemesi ve Marka Değerinin Bilançolarda Gösterilmesi**”, Analiz Muhasebe-Finansman ve Uygulama Dergisi, Cilt 5, Sayı 14, Ekim 2005. s 40–41–42.

Müşteri Değer Analizi, bir firmanın rakiplerine kıyasla kendi ürün ve hizmetlerine olan pazar değerlendirmelerini nasıl güvenilir şekilde izleyebileceklerine dair ve daha yüksek kârı sağlamak için stratejik yönetim geliştirmeye yönelik bir dizi araç ve süreçtir.⁵¹

1.4.5. Paydaş Değer Analizi

Tarafların, hedef grubun, faaliyetten yarar sağlayacakların ve potansiyel karşıtların belirlenmesi ve tanımlanmasıdır. Paydaş analizi, tüm tarafların fikirlerini öğrenmek ve sonuçta bir “bileşke fikri” ortaya çıkarmak için yapılır. Paydaşlar, faaliyet sürecinden ve sonuçlarından doğrudan veya dolaylı olarak olumlu veya olumsuz bir biçimde etkilenecek olanlardır. Bu sebeple bir faaliyette veya projede aşağıdaki adımlar izlenmelidir.

- i. Aşama: İlgili tüm paydaşların belirlenmesi: Faaliyetten etkilenecek kişiler, faaliyet üzerinde etkisi veya gücü olan kişiler, olumlu veya olumsuz sonuçla ilgilenecek kişiler vb. paydaş olarak ele alınır. Paydaşlar kişi veya organizasyon olabilir.
- ii. Aşama: Paydaşların sınıflandırılması: Bazı paydaşlar ne yapıldığı ile ilgilenmezken, bazıları engelleme gücüne bile sahip olabilirler. Bu kişilerin ilgilerine ve güçlerine göre sınıflandırılması gereklidir.
- iii. Aşama: Seçilen paydaşların ayrıntılı analizi: Anahtar paydaşların belirlenmesi önemlidir. “Kişilerin iş hakkındaki duygusu nedir?”, “onları en çok motive eden şey nedir?”, “hangi bilgileri edinmek istiyorlar?”, “faaliyet üzerindeki etkileri nedir?” gibi sorular cevaplanır ve bu kişiler ile nasıl iletişim kurulabileceği karşılaştırılır.
- iv. Aşama: Önceliklerin belirlenmesi: Paydaşlar ile ilişkiler kurulur ve gerekli stratejiler geliştirilir.⁵²

⁵¹ Yüreğir ve Nakipoğlu, a.g.e., s. 551.

⁵² a.g.e., s. 552.

1.4.6. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (ABC)

ABC, 1980'lerde geleneksel maliyet muhasebesi sınırlamalarının üstesinden gelebilmek ve stratejik karar vermeyi desteklemek amacı ile geliştirilmiş bir sistemdir. Günümüzde teknoloji son derece hızlı bir şekilde gelişmekte özellikle yeni teknolojilerine çağdaş üretim yöntemlerinin kullanılması, günümüz sanayi işletmelerindeki üretim ortamlarını geçmiştekilerden farklı hale getirmektedir. Bilgisayar kullanımı ve otomasyon artışı ile geleneksel emeğe dayalı üretimden sermaye yoğun (makine ağırlıklı) bir üretim ortamına doğru hızlı bir geçiş yaşanmaktadır.⁵³

Yaşanan hızlı teknolojik değişim, etkisini sadece üretim sistemleri üzerinde göstermemiş, aynı zamanda işletmelerin muhasebe yapılarının da değişmesini zorunlu kılmıştır. Bu etkileşim sayesinde işletmeler, maliyet yapılarının değişen teknolojiye uygunluğunu sağlayabilmek amacıyla yeni maliyetleme sistemlerine ihtiyaç duymuşlardır.⁵⁴

Üretim maliyetleri üç temel bileşenden oluşur. Bunlar, direkt ilk madde ve malzeme direkt işçilik ve genel üretim maliyetlerinden oluşmaktadır. İlk iki üretim maliyet unsuru, ilgili oldukları ürünlere direkt (doğrudan) kaydedilebilmektedir. Ancak, üçüncü üretim maliyet unsuru olan genel üretim maliyetleri ürünlerle direkt bir ilişkisi olmadığından bu üretim maliyetleri üç aşamadan geçirilerek ürünlere yüklenebilmektedir. Bu maliyetlere ilk önce gider merkezleri ile ilişkilendirilmekte, daha sonra hizmet gider merkezlerinde (yardımcı üretim, yardımcı hizmet ve üretim yerleri yönetimi gider merkezleri) toplam genel üretim maliyetleri esas üretim (işlem) gider merkezlerine yüklenmekte ve esas üretim (işlem) gider merkezlerinde toplanan

⁵³ Ahmet Doğan, “Mamul Maliyetlemeye Geleneksel ve Faaliyete Dayalı Yaklaşımlar: Bir Karşılaştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1997, Sayı: 12, s.135.

⁵⁴ Sami Karacan, “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2000 s.34.

genel üretim maliyetleri ürüne dağıtım anahtarları (ölçüleri) yardımıyla yüklenmektedir.⁵⁵

Gerçekten de, yeni üretim ortamlarında kullanılan emeğin azalmasıyla birlikte geleneksel olarak en önemli maliyet unsuru olarak bilinen ve maliyetleme sürecinin önemli bir dayanağını teşkil eden direkt işçilik maliyetleri azalmış, önemini yitirmiştir. Bunun tersine genel üretim maliyetlerinin önemi ve tutarı artmıştır. Bunun anlamı, üretim maliyetleri içerisinde direkt maliyet unsurlarının azalması, endirekt unsurların artmasıdır. Günümüzde bir işletmede maliyetlerin; %10'unu direkt işçilik, %55'ini malzemeler, %35'ini ise genel üretim giderleri oluşturmaktadır.⁵⁶

Bu yüzden maliyet dağıtımının tek bir dağıtım ölçütüne özellikle de direkt işçilik saatine göre yapılmasının ne kadar yanlış olduğu bu oranlardan da görülebilmektedir. Faaliyet tabanlı faaliyet sisteminin en büyük yararı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin başlıca amaçları şunlardır;⁵⁷

- i. Düşük katma değere sahip, diğer bir ifadeyle de mamul ve hizmet üretiminde değer oluşturmayan faaliyetlere ait maliyetleri ortadan kaldırmak ya da en düşük düzeye indirmek,
- ii. Karlılığı artırmak üzere gerçekleştirilen katma değeri yüksek faaliyetlerin kolaylaştırılmasında, etkin ve verimli bir bilgi tabanı sağlamak,
- iii. Problemlerin temel nedenlerinin saptanmasını ve bu etkenlerin düzeltilmesini sağlamak,
- iv. Zayıf varsayımları (kabullenmeler) ve yetersiz maliyet dağıtımından kaynaklanan yanlışlıkları ortadan kaldırmak,
- v. Yöneticilerin kararlarını doğru verebilmeleri için doğru maliyet bilgileri sağlayabilmek.

⁵⁵ Orhan Elmacı, **Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne Göre Maliyet Muhasebesi**, Ekspres Matbaası, Kütahya, 2002, s. 201.

⁵⁶ Ülkü Ergün ve B. Esra Karamaraş, "İki Çağdaş Yönetim Muhasebesi Yaklaşımının Karşılaştırılması: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme ve Kısıtlar Teorisi", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, Mart 2002 s.97.

⁵⁷ Rüstem Hacıüstemoğlu ve Münir Şakrak, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.31.

1.4.7. Ekonomik Katma Değer (EVA)

Ekonomik katma değer (EVA), bir şirketin kazançlarının, sermaye maliyetini karşılayıp karşılamadığını ölçen bir tekniktir. Bir performans ölçüm sistemi olarak EVA, kâr hesaplanmasında sermayenin maliyetini de dikkate alarak, diğer ölçüm sistemlerinden farklılaşır. Aslında EVA, içeriğinde performans ölçüm aracı olmaktan daha farklı özellikleri de bulundurulur. Bu sistem, finansal yönetimin ve teşvik sisteminin iskeletini oluşturarak, yönetim kurulundan en alt seviyeye kadar, firmanın alacağı tüm kararlara kılavuzluk eder. Bu durum, organizasyonda bulunan herkesin daha başarılı olması ile daha iyi bir iş yaşantısı sağlayan bir firma kültürünü oluşturur. Sonuç olarak EVA sayesinde hem hissedarların hem müşterilerin hem de çalışanların varlık düzeyi artmaktadır.⁵⁸

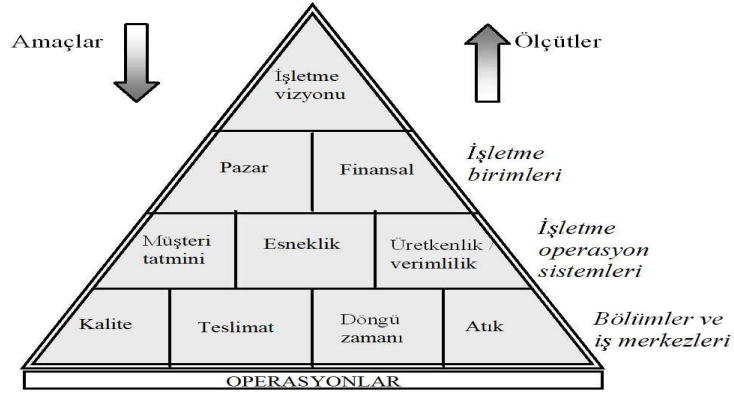
Geleneksel ölçüm ve teşvik sistemleri gerçek anlamda katma değer oluşturmayı esas almadığından, muhasebesel olarak karlı olan birçok işlem, aslında ekonomik kâr oluşturmuyor olabilir. Bu sistemlerde bütçe hedeflerine ulaşılması ya da belli finansal rasyonların tutturulması (ROI, ROE, EPS vb.) ile yöneticiler prim almaya hak kazanabilecektir. Tutturulan bu hedefler, şirketin finansal yapısı bakımından olumlu göstergeler olsa bile, performans kriterlerinin güvenilirliği yine de tartışmaya açıktır. Çünkü hesaplanan rasyoların bileşenleri, muhasebe hileleri ya da bazı şirket politikaları ile gerçeği göstermiyor olabilir. EVA sisteminin kullanılması, bu sakıncaların ortadan kalkmasını sağlayacaktır.⁵⁹

1.4.8. Performans Piramidi

Performans ölçüm sistemlerinin sahip olması gereken önemli özelliklerden biri, işletmedeki farklı hiyerarşik düzeylerin performans ölçütleri arasında açık bir bağ kuruyor olmasıdır. Böylece her bölüm ve fonksiyonun aynı amaç için yönlendirilmesi söz konusu olur. Bu bağın nasıl kurulabileceği ile ilgili örneklerden biri, performans piramididir.

⁵⁸ Tuba Kale Korkmaz ve Mine Akdeniz Özdemir, “**Ekonomik Katma Değer EVA Nedir?**”, Active Dergisi, Kasım-Aralık 2003, s. 1/14.

⁵⁹ a.g.e., s. 13/14.

Şekil: 1. Performans Piramidi

Kaynak: Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakipoğlu, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.554.

Performans piramidi ilk olarak Judson (1990) tarafından geliştirilmiş ve Lynch ve Cross (1991) tarafından iyileştirilmiştir. Cross ve Lynch (1992)'a göre her bir fonksiyon, bölüm ve iş merkezi, firmanın vizyonuna ulaşabilmesi için performans özelliklerini anlamalı, yönetmeli ve geliştirmelidir. Performans piramidi firmanın günlük operasyonlarını vizyonuna bağlayacak amaçlar ve ölçütler içerir. Performans piramidinin amacı, organizasyonun stratejisi ile operasyonları arasında; amaçların müşteri önceliklerine dayanarak yukarıdan aşağıya, ölçütlerin ise aşağıdan yukarıya doğru dönüştürülmesidir. Şekil 1'de de görülen performans piramidi yöntemi, organizasyonun dışsal etkililiğini (piramidin sol tarafı) ve iç etkinliğini (piramidin sağ tarafı) belirten dört düzeydeki amaçları içerir.⁶⁰

1.4.9. Performans Prizması

Kennerly ve Neely tarafından önerilen bu "ikinci kuşak" performans ölçüm ve yönetim yapısı, prizmanın beş yüzündeki faktörlere önem verir: paydaş tatmini, stratejiler, süreçler, yeterlikler ve paydaş katkısı. Diğer sistemlere kıyasla avantajı, organizasyondaki tüm paydaşlara (yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yasa düzenleyiciler) uygulanabiliyor olmasıdır. Yöntem bunu, hem paydaşların ihtiyaçlarını

⁶⁰ Yüreğir ve Nakipoğlu, a.g.e., s.553.

hem de işletmenin bunu gerçekleştirmek için olan ihtiyaçlarını göz önüne alarak yapar.⁶¹

1.4.10. Kurumsal Karne-Balanced Scorecard (BSC)

Yaklaşım, Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında “stratejiyi eyleme çeviren bir yapı” olarak geliştirilmiştir. Yöntemin amacı, organizasyonda iletişime ve şirket stratejisinin uygulanmasına yardımcı olmaktır. Bu sebeple yöntem, firmanın stratejik vizyonunda tanımlı olan anahtar başarı faktörlerinin uygulanmasını sağlayacak bir dizi finansal ve finansal olmayan ölçütten oluşan yapıyı içerir. Kurumsal karne ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.4.11. Mükemmellik Modeli

Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için düzgün bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. EFQM Avrupa’da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli güncelleştirir. Böylelikle, modelin dinamik olması, yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtmayı sağlamış olur.⁶²

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana ölçüt üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu ölçütlerden beşi “Girdi” kriterlerini, dördü ise “Sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç ölçütleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır. Girdi ölçütleri şunlardır;⁶³

i. Liderlik

⁶¹ a.g.e., s.555.

⁶² EFQM Mükemmellik Modeli, <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696#EFQM%20MÜKEMMELLİK%20MODELİ> (18 Nisan 2008).

⁶³ a.g.e. (18 Nisan 2008).

- ii. Çalışanlar
- iii. Politikalar ve Strateji
- iv. İşbirlikleri ve Kaynaklar
- v. Süreçler

Sonuç Ölçütleri ise;

- i. Çalışanlarla ilgili Sonuçlar
- ii. Müşterilerle İlgili Sonuçlar
- iii. Toplumla İlgili Sonuçlar
- iv. Temel Performans Sonuçları olarak sıralanır.

İKİNCİ BÖLÜM
BİR PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ OLARAK
BALANCED SCORECARD

2.1. BALANCED SCORECARD'IN TANIMI, TARİHÇESİ VE İŞLEYİŞİ

Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen “Balanced Scorecard” sisteminin başlangıcı, 1990 yılında performans ölçümlerinde yalnızca finansal göstergeleri temel almayan, daha kapsamlı ve yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalara dayanmaktadır.

2.1.1. Balanced Scorecard'ın Tanımı ve Anlamı

Bugün genellikle büyük işletmelerde kurum değerini sermaye piyasasında oluşan hisse senedi fiyatları belirlemektedir. Bu fiyatlar da kurumsallaşmış sermaye piyasalarında kurum karlılık beklentileri ile doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Bu olay örgüsü kurumların, piyasa değerlerini artırabilmek için karlılıklarını artırmaları gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Ancak kurumların karlılıklarını artırmaları günümüzde son derece zorlaşmıştır. Çünkü ürünlerin (mamul ya da hizmet) kısa sürede taklit edilmesi benzer ürün pazarının oluşmasına bunun sonucunda rekabetin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, dünya genelinde yaşanan gelişmeleri oluşturan ve yönlendiren temel eğilimler (küreselleşme, buluş oranındaki artış, buluşların ticari yaşama geçiş sürecinin kısılması, ürün ömürlerinin kısılması, yatırımda rekabet edilebilir ömür, üretim hammadde ilişkilerindeki değişiklik, girdi kompozisyonları ve maliyetlerindeki değişiklik, üretim-istihdam arasındaki ilişkilerin değişmesi, üretim-para ilişkilerindeki değişim, üretim-ticaret arasındaki ilişkilerdeki değişiklik, zaman temel kaynak haline gelmesi, hakimiyetçi rekabet anlayışındaki gelişme) işletmeleri dinamik hale getirmiştir. Bugün, bulunduğu pazarın rakipsiz lider konumunda bulunan işletmenin rekabet gücü ertesi gün tehdit edilebilmektedir. Bunun sonucunda doğal olarak ortalama karlılıkları azalabilmektedir. Bundan dolayı, kurum değerini yüksek tutabilmek ya da mevcut düzeyde koruyabilmek ancak diğer işletmelerden daha fazla kâr elde edebilmek, başka bir deyişle sektör ortalamasının üzerinde bir kâr elde etmekle sağlanabilir. Sektör ortalamasının üzerinde kâr ise, sektörde rekabet üstünlüğü olan işletmelerde elde edilebilir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için de, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve uygulama olanağı bulunmayan stratejiler üretmekle mümkündür.⁶⁴

⁶⁴ Elmacı, A.g.e., s. 209

İşletmelerin bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmeleri kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarına bağlı olmaktadır. Birçok işletme, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performanslarını sadece finansal ölçülerle değerlemektedirler. Balanced Scorecard, finansal ölçüm sonuçlarını performansın özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi işlevler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ölçü birimlerini de dikkate almaktadır. Balanced Scorecard, firmaların elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansı uzun dönemli finansal başarıya ilişkilendiren ha genel ve bütünleşmiş (entegre) ölçü birimlerine de önem vermektedir.⁶⁵

Kurumlarda var olan performans ölçüm sisteminin çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını önemli derecede etkilediği görülmüştür. Ayrıca sadece kuruluşların genellikle mali göstergelere yöneldikleri ve sadece mali göstergelere yönelmenin yanlış sinyal vererek devamlı gelişmeyi ve yenilik yapmayı engellediği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine “mali göstergelerden vazgeçilmesi bunun yerine üretim dönemi, hata oranı gibi operasyonel göstergelerin benimsenmesi gerektiği bu durumda daha sonra mali sonuçların kendiliğinden gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak yöneticiler finansal ve operasyonel göstergeler arasında seçim yapmak zorunda değildir. Sonuçta performansın tek bir yönünün bir işin pek çok kritik alanını kapsayamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle performansın pek çok yönünü ele alan ve bunlar arasında denge sağlayan “Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yöntemi” ortaya çıkmıştır.⁶⁶

Balanced Scorecard’ı pilot kabinindeki gösterge paneline ve göstergelere benzetebiliriz. Pilotlar oldukça karmaşık olan uçağı kullanma görevini yerine getirirken uçuşun pek çok yönü hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yakıt durumu, uçuş hızı, yükseklik durumu, gidiş yönü gibi şu anki durumu ve geleceğe ilişkin tahminleri içeren pek çok bilginin pilotlar tarafından kullanılması gerekmektedir. Sadece bir tek göstergeye bakmak çok tehlikeli olabilir. Benzer şekilde günümüzde bir kuruluşu

⁶⁵ Roberts S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, (Çev. Serra Egeli) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 27.

⁶⁶ Ebru Yenice, **Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsa Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı**, Bütçe Dünyası Dergisi, Bahar 2007, Cilt 2, Sayı 25, s. 97.

yönetmek gibi çok karmaşık bir görevin yerine getirilmesi için yöneticilerin aynı anda pek çok alandaki performansı izlemesi gerekmektedir.⁶⁷

Balanced Scorecard (Dengelenmiş skor tablosu) işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim sistemidir.⁶⁸

Robert S. Kaplan ve David P. Norton'a göre Balanced Scorecard, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek, stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturan bir sistem olarak tanımlamıştır.⁶⁹

Balanced Scorecard, Kalite Güvence, Toplam Kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, aktivite bazlı maliyet, bütünleşmiş tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışdır.⁷⁰

Balanced Scorecard performansın dört boyutunu ele almış ve bunlar arasında denge unsurunu kurmaya çalışmıştır. Balanced Scorecard'ın dört boyutu ise şu öğelerden oluşmaktadır;

- i. Finansal Boyut,
- ii. Müşteri Boyutu,

⁶⁷ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s.2.

⁶⁸ Ali Şahin Örnek, **"Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç"**, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.Dergisi C2, 2000, s.3.

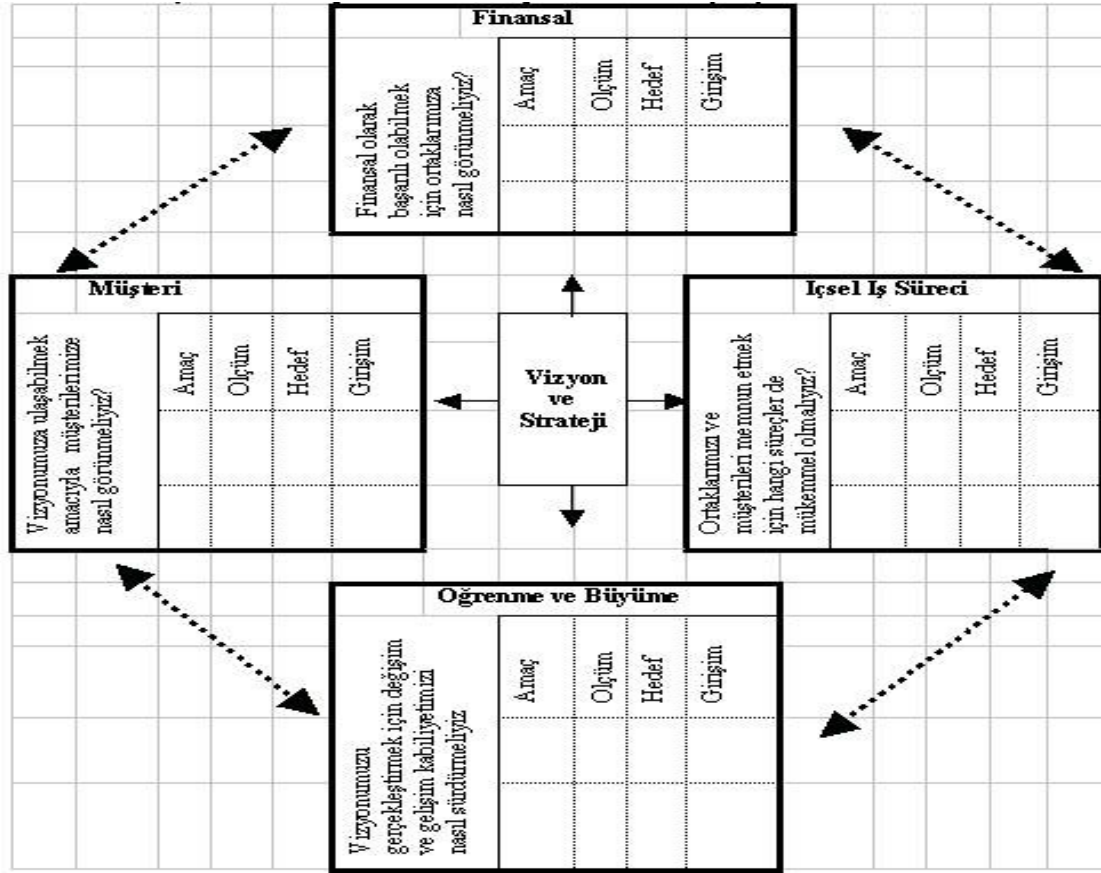
⁶⁹ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 23.

⁷⁰ Mehmet Özcan, **"Balanced Scorecard'a Giriş"**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81 (14 Şubat 2008).

- iii. İçsel İş Süreç Boyutu,
- iv. Öğrenme ve Büyüme Boyutudur.

Balanced Scorecard'ın boyutları ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Şekil 2: Balanced Scorecard'ın Döngüsü ve Boyutları



Kaynak: Roberts S. Kaplan ve David P. Norton, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, (Çev. Serra Egeli) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 13.

2.1.2. Balanced Scorecard'ın Tarihçesi ve Gelişimi

Harvard İşletme Fakültesi'nden Robert S. Kaplan ve Renaissance Danışmanlık şirketinden David Norton, geleneksel finansal muhasebe ölçümlerinin başarı için tek başına yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle 1990 yılında "Geleceğin

Organizasyonlarında Performans Ölçümü” adı altında bir araştırma başlatmışlardır. Seçilen 12 şirket yöneticisiyle birlikte yenilikçi performans uygulamalarını gerçekleştirmişler ve çalışmaların geliştirilmesiyle de dengeli ölçüm kartı tekniği ortaya çıkmıştır.⁷¹

Kaplan ve Norton yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard’ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard’ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)” adlı makaleyle bu yöntemi sunmuşlardır.⁷²

Daha sonra Balanced Scorecard’ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton’un 1996 yılında yazdıkları “Balanced Scorecard” adlı kitap, 1999 yılında Türkçeye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar Balanced Scorecard’ı; “şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi” olarak sunmuşlardır. Balanced Scorecard “bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir.” Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağı birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir.⁷³

Balanced Scorecard, bir şirket performans ölçümleme ve stratejik yönetim aracıdır. Sadece özet finansal sonuçlara göre davranılmasının, firmaların gelecekte ekonomik değer oluşturmalarını engellediği inancı üzerine kurulmuştur. Başlangıçta sadece performans değerlendirme sistemi olarak tasarlanmış olsa da, şirket stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin daha ayrıntılı bir biçimde tüm bölümlere yayılması, uygulanması ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi açısından, bir yönetim tarzını tanımlamaktadır.⁷⁴

Bazı düşünürler bu modelin yeni olmadığını 1930’larda Fransa’da ortaya çıkan (TDB) Tableau du Bord’a benzediğini savunmaktadırlar. Organizasyonların başarılı bir

⁷¹ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. x-xi.

⁷² Örnek, **a.g.e.** s. 4.

⁷³ **a.g.e.** s. 4.

⁷⁴ Fatih Yavuz, “**Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları**” Kalite Kongresi 2000 Bildirisi, İstanbul, 2000, s. 7.

şekilde yönetilebilmeleri için sadece finansal göstergelerin değil, işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin de kullanılması gerektiği, böylece daha dengeli veya işletmenin toplam durumunu gösteren bir tablo elde edileceği üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım aslında maddi olmayan varlıkları ölçmek için ortaya konmuş bir yöntem değildir. Yöntemin amacı işletmelerin performans ölçümünü daha dengeli bir bakışla ele almaktır. Kaplan ve Norton, işletmelerin sonuç kartı için dört grup gösterge belirlemişlerdir. Bu göstergeler, entelektüel sermayenin unsurlarının sınıflandırmasına pek çok açıdan benzemektedir. Bu nedenle Balanced Scorecard yaklaşımının entelektüel sermaye unsurlarını ölçmek için anlamlı sonuçlara götürebileceği öne sürülmektedir.⁷⁵

2.1.3. Balanced Scorecard İle Gelen Yenilik ve İşletmeye Sağladığı Faydalar

Geleneksel işletme performans ölçümleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre geliştirilmişlerdir. Sürekli gelişmekten daha çok maliyetlerin azaltılıp küçültülmesine odaklanmışlardır. Klasik işletme performans ölçümlerinde ölçüt olarak: etkinlik, karlılık gibi belirleyiciler kullanılır. Oysa bu ölçütler işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Çünkü işletmelerin fiziki varlığı hissedilmeyen, hesaplanması zor olan: İşletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleri de vardır. Balanced Scorecard aracılığıyla işletmeler; elle tutulamayan, gözle görülemeyen varlıklarının değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. Balanced Scorecard'ın bu nedenle radikal bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. Maddi olmayan varlıklar kendini gün geçtikçe hissettiren ve üzerinde tartışılan bilgi ekonomisi ya da bilgi çağıının gereklerinin bilinmesiyle yakından ilgilidir. Bilgi ekonomisinin özümsebilmesi; veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) arasındaki farkın iyi anlaşılmasına bağlıdır. Balanced Scorecard'ın temelinde bilgi çağıının atomu olan, maddi olmayan “veriler” vardır.⁷⁶

Birçok şirket dengeli hedef belirleme ve izleme sistemini benimsemiştir. Onların dengeli hedef, belirleme ve izleme sistemini kullanma tecrübesi yönetimin birçok

⁷⁵ Yonca Deniz Gürel, **Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bilirimler/07-04.pdf>, (17 Mayıs 2008).

⁷⁶ Ali Şahin Örnek, **a.g.e.**, s.4.

isteklerini açıklamıştır. Dengeli hedef belirleme ve izleme sisteminin yararları aşağıdaki gibi belirtilmiştir.⁷⁷

İlk olarak dengeli hedef belirleme ve izleme sistemi kendisi ile beraberinde şunları getirmektedir: tek yönetim raporunu, şirketin rekabet ajandasında görünürde ayrı unsurların birçoğunu, müşteriye yönelik duruma gelmek, kısa response zamanı, kaliteyi yükseltmekte, takım çalışmasını yeni ürün hazırlık zamanını azaltmaktadır ve uzun dönem için yönetim aracıdır.

İkinci olarak dengeli hedef belirleme ve izleme sistemi alt optimizasyonlara karşı önlem almaktadır. Bunu da bölüm yöneticilerini, tüm önemli operasyonel ölçüleri birlikte ele almaya zorlayarak gerçekleştirmektedir. Dengeli hedef belirleme ve izleme sistemi yöneticilere bir alandaki iyileşmenin belki başka bir alandaki maliyetin artması ile başarılabilirliğini görmesini sağlar. Dengeli hedef belirleme ve izleme sistemi dört boyuttan bilgi vermekle aynı zamanda sınırlı sayıdaki ölçüleri kullanarak bilgi karmaşıklığını önlemiştir. Dengeli hedef belirleme ve izleme sistemi yöneticileri az sayıda en kritik ölçüleri kullanıma odaklanmak için zorlamaktadır.

Performans karnesi, işletmenin değer sistemi ile stratejileri arasında uyum sağlamak ve çalışanların performansını kurum performansına göre değerlendirerek çalışanların işletmenin amaçlarına uygun davranmasını sağlamaktadır.⁷⁸

Performans karnesi, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Sadece finansal hedeflere göre oluşturulan bir kontrol sistemi, stratejik amaçların uzun vadedeki gelişimini gösterememektedir. İşletmeler performans karnesi ile bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçları izlerken, aynı zamanda gelecekteki gelişmeleri

⁷⁷ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s.27-31.

⁷⁸ Mehmet Özbirecikli ve Ferit Ölçer, “**Stratejik Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 2, Kasım 2002, s.46.

için gereken maddi olmayan varlıkları elde edebilmekte ve gerek duyulan beceri ve yetenekleri geliştirebilmektedir.⁷⁹

Performans karnesi, teknolojik gelişmelerle birlikte iş dünyasının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik bir yönetim muhasebesi sistemi kurulmasına yardımcı olmaktadır. Performans karnesi, karar vericilere kullanacakları bilgileri, daha anlaşılır, sade ve özet olarak sunmaktadır. Performans karnesi, kurumun birçok birimindeki raporları tek bir yönetim raporu haline dönüştürmekte ve bu sayede yöneticiler işletmenin performansına hızlı ama kapsamlı bir şekilde bakabilmektedir. Performans karnesi kullanan işletmelerde kullanılan bilgiler, stratejik odaklıdır ve çalışanların verdikleri kararların performans hedeflerine uygun olmasına yardımcı olmaktadır. Performans karnesi, ayrıca bilgi işlemeyi kolaylaştırmakta ve karar vericilerinin değişik kaynaklardan gelen bilgi yükü yoğunluğunu azaltmaktadır.⁸⁰

2.2. BALANCED SCORECARD'IN BOYUTLARI VE KURUM STRATEJİSİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Balanced Scorecard;

- i. Finansal,
- ii. Müşteri,
- iii. İç Süreçler,
- iv. Öğrenme ve Büyüme Boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Bu dört boyut dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir. Dört boyutun tümünün de gerekli yeterli olacağı bir matematik teorisi yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir.⁸¹

⁷⁹ Selim Zaim, “Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi”, Akademik Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, No:12, 2002, s.189–201.

⁸⁰ Ali Coşkun, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, <http://ssrn.com/abstract=979612> (10 Mart 2008).

⁸¹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s. 44.

Balanced Scorecard'ın dört boyutu, boyutların anlam ve genel özellikleri, Kurum stratejileri ile ilişkilendirilmeleri, boyutlar arasındaki ilişkiler, şekil ve ayrıntıları ile aşağıda anlatılacaktır.

2.2.1. Finansal Boyut

Geçmiş dönemlerde firma performansı genellikle sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, kâr payı gibi finansal göstergelerle değerlendirilmekteydi. BSC, geçmiş dönemlerde firmaların ekonomik durumlarını değerlemede kullanılan finansal bakış açılarını olduğu gibi muhafaza etmektedir. Finansal performans ölçüleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir.⁸² Finansal performans göstergeleri şirket stratejisi, uygulamaları ve yönetiminin kâr durumunun artışına katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. En sık rastlanan finansal hedefler karlılık, büyüme ve hisse senetlerinin değeridir.⁸³

Yalnızca finansal boyut açısından bakıldığında bile sistem, hem yöneticilerin firmanın uzun dönemli başarılarının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerini, hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerini sağlamaktadır. Finansal performansta yer alan etkenler, firmanın içinde bulunduğu sektöre, çevreye ve firmanın stratejisine göre belirlenmektedir. Bu model, firmalara gelir artışı, üretim artışı ve maliyetlerin azaltılması, varlıklardan etkin faydalanmak ve risk yönetimi gibi konulara yönelik finansal hedefleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır.⁸⁴

Balanced Scorecard'ın oluşturulması, şirket içindeki farklı birimleri kendi özel finansal amaçlarını şirketin stratejisi ile ilişkilendirmeye teşvik etmelidir. Finansal amaçlar, Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme oluşturacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Finansal amaç ve ölçüler çift yönlü rol oynamalı, hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal

⁸² a.g.e., s. 33.

⁸³ a.g.e., s. 77.

⁸⁴ Ağca ve Tuncer, a.g.e., s 173.

performansın ne olduğunu tanımlamalı, hem de Balanced Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai bir hedefi olmalıdır. Scorecard, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşabilmek için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve şirket içi yöntemler ve son olarak da şirket çalışanları ve sistemleri tanımlayacak şirketin stratejisinin tüm hikâyesini anlatmalıdır.⁸⁵

2.2.1.1. Finansal Boyutun Kurum Stratejisi ile İlişkilendirilmesi

Bir İşletme, yaşam sürecinin değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal amaçlara sahip olabilir. İşletme stratejisi teorisinde, pazar payını artırma aşamasından pekiştirmeye, pazarı terk etme ve tasfiye aşamalarına kadar bir şirketin takip edebileceği birkaç değişik strateji söz konusudur. Bu stratejiler özet olarak;⁸⁶

- i. Büyüme,
- ii. Sürdürme ve
- iii. Hasat stratejileridir.

Bu stratejileri açıklayacak olursak;

- i. Büyüme aşamasındaki finansal amaçlar; ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturularak satış hacminin arttırılmasına yöneliktir.
- ii. Sürdürme aşamasındaki finansal amaçlar; sermayenin karlılık oranı, işletme geliri ve brüt karakteristik gibi geleneksel finansal ölçülere ağırlık vermektedir. Bu göstergelerin hepsi klasik finansal amacı, yani işe yatırılan sermayeden büyük oranda karakteristik elde etmeyi temsil etmektedir.
- iii. Hasat aşamasında ki şirketlerde nakit akışı çok önemli bir finansal amaçtır. Yapılan veya yapılacak her yatırımın anında ve garantili nakit

⁸⁵ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 33, s. 62.

⁸⁶ **a.g.e.**, s. 62-63-64.

girişi sağlaması gereklidir. Yatırımın karlılığı, ekonomik katma değer ve işletme gelirleri gibi muhasebe ölçülerine olan ilgi azalmıştır çünkü önemli yatırımlar çok önceden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü

		Stratejik Amaçlar		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi/ Verimlilik Artışı	Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi
İş Yönetim Stratejisi	Büyüme	Satış artış oranı, yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi.	Personel/Gelir.	Yatırım (satışlara oranı), Yenileme ve geliştirme (satışlara oranı).
	Sürdürme	Hedef müşteri payı, çapraz satışlar, yeni uygulamalardan elde edilen gelir, müşteri ve ürün karlılığı.	Rakiplere oranla maliyetler, maliyet düşüş oranları, dolaylı giderler (satışlara oranla).	İşletme sermayesi oranları (nakit dönüşü), Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı, aktiflerin değerlendirilme oranları.
	Hasat	Müşteri ve ürün karlılığı kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyetler (her birim, her ürün ve işlem için).	Geri ödeme, Belli sürede işlenebilecek hammadde miktarı.

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.66.

2.2.1.2. Finansal Boyutun Stratejik Konuları

Büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinin her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır. Bu üç temel amaç ise şunlardır;⁸⁷

- Gelir Artışı ve Bileşimi: Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır: Birincisi yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmek, ikincisi ise satışların mevcut müşterilerle ilişkilerin

⁸⁷ a.g.e., s. 65-66.

geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışı ile artırılmasıdır.

- ii. Maliyetin Düşürülmesi (Verimlilik Artışı): Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki Direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise işletme faaliyetlerine belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi (faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktadır.⁸⁸
- iii. Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi (Yatırım Stratejisi): Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çabalar.⁸⁹

Her bir işletme biriminin yöneticileri kendi Balanced Scorecard'larının finansal boyutunu oluştururken stratejilerine uygun olan finansal ölçüleri belirlemelidir.

2.2.2. Müşteri Boyutu

Günümüzde müşteri-odaklı bir yönetim anlayışı çok önemli hale gelmiştir. Şirket tarafından üretilen ürünlerin kalitesi müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Hizmetlerin kalitesi, hata oranı, hizmetlerin zamanında yerine getirilme oranı gibi göstergeler kullanılarak ölçülmektedir. Kamu kesiminde özel sektörün aksine hizmetleri düzenleyen, hizmetlerin karşılığını ödeyen ve hizmetlerden fayda sağlayanlar farklı gruplar olduğundan “müşteri kimdir?” sorusu en çok kafa karıştıran sorulardan biridir. Bu yöntemde hizmetten doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlayan herkes müşteri olarak kabul edilmektedir.⁹⁰

⁸⁸Özbirecikli ve Ölçer, **a.g.e.** s.36.

⁸⁹ Kaplan ve Norton , **a.g.e.**, s.66.

⁹⁰ Ebru Yenice, **a.g.e.**, s.98.

Üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi yeni ekonominin getirdiği en büyük yapısal değişikliklerinden biridir. Bu nedenle şirketler, uyguladıkları tüm strateji ve yönetim planlarında müşteri boyutunu ele almaktadırlar. Düzenli ve sürekli karlılık amacıyla faaliyet gösteren kurumların müşteri memnuniyeti sürekliliğini de belli bir seviyede tutması, hatta iyileştirilmesi zorunludur.⁹¹

Müşteri boyutunda, yöneticiler işletmelerinin rekabet etmeyi arzu ettiği müşteri ve pazar kesimlerini tanımlarlar. Hedeflenen kesimler gerek mevcut, gerekse potansiyel müşterileri kapsayabilir. Daha sonra yöneticiler işletmenin bu hedeflenen kesimlerde tatmin olmuş ve bağlı müşteriler oluşturma kabiliyetini geliştirecek ölçüler ortaya koyarlar.

Tanımlanan müşteri ve Pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini, hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirilmesini sağlar.⁹²

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamül ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte müşteri değerlemeleri işletmelerin müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar.⁹³

2.2.2.1. Müşteri Boyutunda Kullanılan Stratejik Ölçüler

Müşteri boyutunda kullanılan temel ölçüler işletmenin pazarlama, lojistik, ürün ve hizmet geliştirme işlemlerindeki hedeflerini temsil eder. Müşteri boyutu temel ölçüleri ve kısaca açıklamaları şunlardır;

⁹¹ Kurumsal Karne "Balanced Scorecard" Nedir?, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> (21 Mart 2008).

⁹² Kaplan ve Norton , **a.g.e.**, s.81.

⁹³ Özbirecikli ve Ölçer, **a.g.e.**, s.37.

- i. Pazar Payı: Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin veya kurumun belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.⁹⁴ Pazar payının ölçülmesinden önceki ön koşul, hedef müşteri veya pazar kesimlerinin belirlenmesidir. Hedef pazar kesimlerini belirledikten ve müşteri kesimlerini bölümlere ayırdıktan sonra, Pazar payının ölçülmesi oldukça kolaylaşmaktadır. Pazar kesimi, bir pazar içinde, benzer satın alma özelliklerine sahip alıcılar grubunun oluşturduğu kesimdir. Bir pazar nadiren homojen olur. Normal bir pazar mamul özellikleri, fiyat, dağıtım kanalı, satış sonrası hizmetler gibi kritik faktörler de birbirinden farklılaşan alıcılara sahiptir.⁹⁵
- ii. Müşteri Kazanma: Şirketin veya kurumun yeni iş veya müşteriler kazanma oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer. İşlerini büyütmek isteyen şirketler, genellikle hedef kesimdeki müşteri tabanlarını arttırmayı amaçlayacaktır. Müşteri kazanma ya müşterilerin sayısı ya da bu kesimlerdeki yeni müşterilere yapılan satışların toplamı ile ölçülebilir.⁹⁶
- iii. Müşteri Devamlılığı: Mutlak veya bağlı değerler kullanarak şirketin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder. Birçok şirket müşteri devamlılığını sağlamanın yanı sıra mevcut müşterilere yapılan satış hacminin oransal büyümesini hesaplayarak müşteri sadakatini de ölçmek ister.
- iv. Müşteri Tatmini: Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans ölçütleri vasıtasıyla tespit

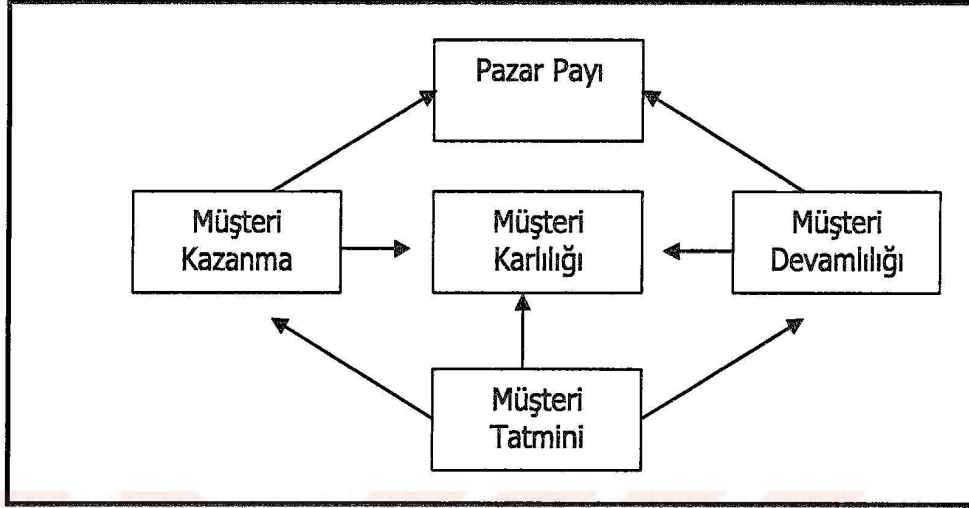
⁹⁴ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s.87.

⁹⁵ Ömer Dinçer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.187.

⁹⁶ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s.87-91.

eder. Hem müşteri devamlılığı sağlamak hem de müşteri kazanmak için müşterin ihtiyaçlarını karşılamak gerekir. Müşteri tatmin ölçüleri, bir şirketin işlerinin nasıl yürüdüğü hakkında geri bildirim sağlar.

Şekil: 3. Müşteri Boyutu Temel Ölçüleri



Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 87

- v. Müşteri Kârlılığı: Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karını ölçer. Şirketler sadece tatmin olmuş ve mutlu müşterilere değil, aynı zamanda karlı müşterilere sahip olmayı istemelidir. Müşteri karlılığı gibi finansal bir ölçü, müşteriye odaklanmış şirketlerde müşterinin sürekli endişe duyulan sabit bir fikir haline gelmesi tehlikesini önler.

2.2.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu

Yöneticiler müşteri tatminini sağlayacak faktörleri belirledikten sonra müşterileri memnun edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmaktadır. Şirket içi işlevler boyutunda firmanın kritik içsel süreci tanımlamaktadır. Bu boyutta firmaların hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Şirket içi işlevler boyutunda kullanılan göstergeler, müşteri tatmini ve

firmanın finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanmaktadır.⁹⁷

Bir başka deyişle yöneticiler, kuruluşun hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptar. Bu yöntemler şirketin,

- i. Hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler sunmasını,
- ii. Hissedarların mükemmel finansal kâr beklentilerini karşılamasını sağlar.⁹⁸

İşletme içi süreçler boyutu, geleneksel performans ölçüm sistemleri ile dengeli başarı göstergesi arasında iki temel farkın olduğunu ortaya koymaktır. Birincisi, geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece mevcut iş süreçlerini izlemeye ve kontrol etmeye çalışırken BSC, müşterilerin beklentilerini tatmin etmek ve finansal hedeflere ulaşabilmek için tamamıyla yeni süreçlerin oluşturulması gerekliliğini öngörmektedir. İkinci fark ise, geleneksel performans ölçüm sistemleri günümüzün ürünlerinin ve hizmetlerinin günümüzün müşterilerine sunulması sürecine odaklanmıştır. Kısa vadeli değer oluşturan faaliyetleri geliştirmeyi ve kontrol etmeyi amaçlamaktadırlar. BSC yaklaşımı ise, geleceğin ürünlerini ve hizmetlerini, geleceğin tüketicilerine sunmayı amaçlarken aynı zamanda uzun vadeli değer oluşturmaya da odaklanmaktadır. İşletme içi süreçlerin genellikle tercih edildiği ölçümler arasında kalite, zaman, maliyet, yeni ürün tanıtımı ve cevap verme ve tepki süresi bulunmaktadır. Şirket içi yöntemler boyutu için, yöneticilerin, şirketin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekir. Bir şirket tüm iş yöntemlerinde yani kalite, zaman, verimlilik ve maliyette rakiplerini geride bırakmayı başaramadıkça, kaydedilen gelişmeler, şirketin yaşantısını kolaylaştıracak fakat belirgin rekabet avantajları kazanmasına neden olmayacaktır.⁹⁹

⁹⁷ Sait Yüksel Kaygusuz, **a.g.e.** 94.

⁹⁸ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 34.

⁹⁹ Ferit Ölçer, “**Dengeli Stratejik Performans Ölçüm Ve Yönetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı Ve Uygulanması**”, Amme İdaresi Dergisi, 2005, Sayı 2, Cilt 38, s. 95.

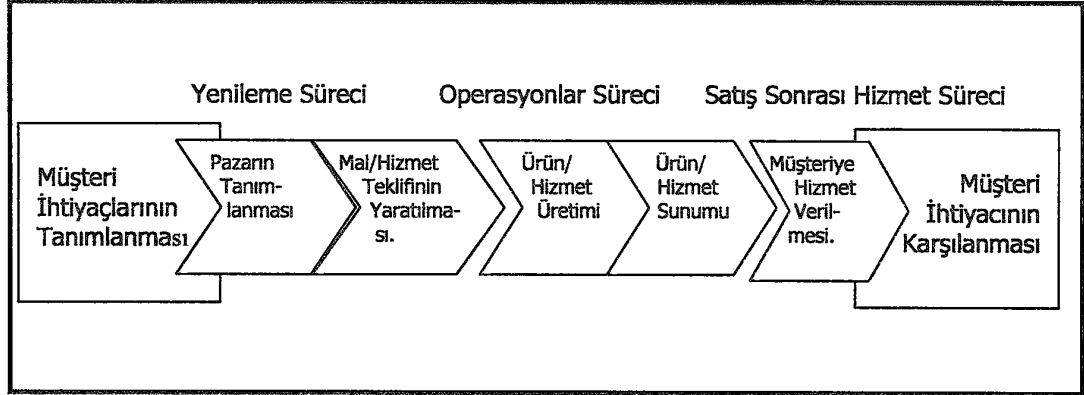
2.2.3.1. Şirket İçi Yöntemler Değer Zinciri

Balanced Scorecard iç işleyiş yöntemleri boyutunun amaç ve ölçüleri, hedef müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilmiştir. Her şirket müşterilerine değer oluşturmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygular. Genel değer zinciri modeli üç temel iş sürecinden oluşur.¹⁰⁰

- i. Yenileme Süreci: Bu işlemde şirket, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler oluşturur. Yenileme işlemi şirket içi işlemler boyutuna hayati bir bileşken olarak dahil edilmektedir. Yenileme işlemi ilk olarak şirketin gelecekte üreteceği ürün ve hizmetlerle tatmin etmeyi düşündüğü pazar kesimlerinin özelliklerinin tanımlanmasının, ikinci olarak da bu hedef kesimleri tatmin edecek ürün ve hizmetlerin tasarlanmasının ve üretilmesinin önemini vurgular.
- ii. Operasyonlar Süreci: Operasyonlar halen önemini korumaktadır ve şirketler hedef müşterilerine mükemmel ve hizmetler ulaştırılmasını sağlayacak maliyet, kalite, zaman ürün, performans özelliklerini belirlemelidir. Operasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır.
- iii. Satış Sonrası Hizmet Süreci: Garanti, bozuk ve iadelerin incelenmesi ve onarım faaliyetleri, kredi kartı yönetimi gibi ödemelerin yönetimi ve izlenmesi gibi konuları içermektedir. Bu konular şirketlerin gerekebilecek hizmetin en önemli yönlerini belirlemelerine olanak sağlar.

¹⁰⁰ Kaplan ve Norton., **a.g.e.** s. 117–120–140–141.

Şekil 4. Şirket İçi İşleyiş Boyutu-Genel Değer Zinciri



Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini**

Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007 s.121.

2.2.4. Öğrenme ve Büyüme Boyutu

Bu boyutta yer alan amaçlar diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeye yarayacak girişimlerdir.¹⁰¹

Balanced Scorecard'ın dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu, organizasyonun uzun dönem gelişme ve iyileşme oluşturmaya gereken yapıları tanımasıyla ilgilidir. Müşteriler ve işletme içi süreç boyutunun tanınması, şimdiki ve gelecek başarı açısından en önemli faktörlerdir.¹⁰² Balanced Scorecard modelinin dördüncü boyutu kurumsal öğrenme ve büyümeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulmasına yöneliktir.¹⁰³

Balanced Scorecard'da yer alan finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyacaktır. İşletmeler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni

¹⁰¹ a.g.e., s. 153.

¹⁰² Metin Sağmanlı ve Çağla Ersen, "**Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum**", Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi, Cilt.4, Sayı 16, Haziran 2001, İstanbul, s. 128.

¹⁰³ **Kurumsal Karne "Balanced Scorecard" Nedir?**, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> (21 Mart 2008).

yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. Bu amaçlar Balanced Scorecard'ın öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır.¹⁰⁴

Birçok hizmet ve üretim şirketinde Balanced Scorecard oluşturma çabaları sırasında Norton ve Kaplan'ın edindiği deneyimlere göre öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır. Bu kategorileri ayrıntılarıyla şu şekildedir:

2.2.4.1. Çalışanların Yetenekleri

Kurumsal eğitim ve gelişim üç ana kaynaktan elde edilir: insanlar, sistemler ve şirket içi yöntemler. Balanced Scorecard'da yer alan finansal, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutları, insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile şirketin ileriye doğru atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyacaktır. Şirketler, bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, şirket içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. Çalışanların rolünde meydana gelen değişiklik, şirketin çalışanlarını eğiterek onların yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir.¹⁰⁵

Birçok şirkette çalışanlar ile ilgili amaçlar şirketin elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin bileşiminden türetilmektedir. Firmaların çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçları şu üç temel ölçü ile ölçülmektedir: (Çalışanlar ile ilgili temel göstergeler şunlardır:)¹⁰⁶

- i. Çalışanların Tatmini,
- ii. Verimlilik,
- iii. Devamlılık.

¹⁰⁴ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 37.

¹⁰⁵ **a.g.e.**, s. 155.

¹⁰⁶ Ender Tunçer, “**Çok Boyutlu Performans Değerlendirmeleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması**”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon 2006, s.69.

Bu temel ölçüleri açıklayacak olursak, çalışanların tatminini sağlama amacıyla, şirketlerin çalışanlarının moralinin yüksek olması ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmaları göz önünde bulundurulur. Verimlilik, talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme elde etmenin ön şartı, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmaktır. Şirketlerin yüksek seviyede müşteri memnuniyeti elde etmeleri için bu müşterilere tatmin olmuş personelle hizmet vermeleri gereklidir. Çalışanların tatmin araştırmasında bulunması gereken öğeler şunlardır:

- i. Kararlara katılım,
- ii. Başarının takdir edilmesi,
- iii. İşin başarılmaması için gereken bilgiye erişim olanağı,
- iv. Oluşumcu olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek,
- v. Çalışanlardan gelen destek seviyesi,
- vi. Şirket genelinde duyulan tatmin.

Değerlendirme için çalışanlardan araştırmada yer alan sorulara 1 ile 5 veya 1 ile 3 arasında puan vermeleri istenir. En düşük puan “yetersiz”, en yüksek puan da “çok memnun veya tamamıyla tatmin edici” şeklinde değerlendirilir. Bu çalışma sonucunda toplam çalışan tatmini endeksi oluşturularak Balanced Scorecard’a eklenebilir.¹⁰⁷

Çalışanların sürekliliğini sağlamak, şirketin uzun dönemli ilgi duyduğu yani uzun müddet birlikte çalışmak istediği elemanların şirket bünyesi içinde tutulması ile ilgili bir amaçtır. Çalışanların sürekliliği genellikle önemli görevlerdeki çalışanların devir oranıyla ölçülür. Bu ölçünün temelinde yatan teori, şirketin çalışanlarına uzun vadeli yatırımlar yapması ve kişilerin arzu edilmeyen ayrılışların şirketin entelektüel sermayesinden bir kayıp olarak nitelendirilmesidir. Çalışanların verimliliği, yetenek ve morallerinin artırılması, şirket içi işlemlerin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması yöntemlerinin toplam etkisi sonucu elde edilen bir neticedir. Amaç çalışanlar tarafından üretilen toplam mal miktarı ile mal miktarını üreten çalışan sayısı arasında bir ilişki kurmaktır.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Kaplan ve Norton , **a.g.e.**, s.157-158.

¹⁰⁸ **a.g.e.**, s. 159-160.

2.2.4.2. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi

Hem müşteri hem de şirket içi süreç boyutlarının hedeflerini başarabilmeleri için işgören motivasyonu ve becerileri gerekli olmasına rağmen, yeterli değildirler. Rekabetçi ortamda işgörenlerin başarılı olabilmeleri için, üstün bilgiye gereksinimleri vardır. Çalışanlar, işletmenin farklı bölümlerinde üretilen ürünler veya hizmetler hakkında gelecek olan hızlı, zamanında ve doğru bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Aldıkları geri bildirimler sonucunda çalışanlar, hataları, maliyetleri, harcanan fazla zamanı düşürmeye çalışabilir ve ilgili bölümlere bilgi sağlayabilirler.

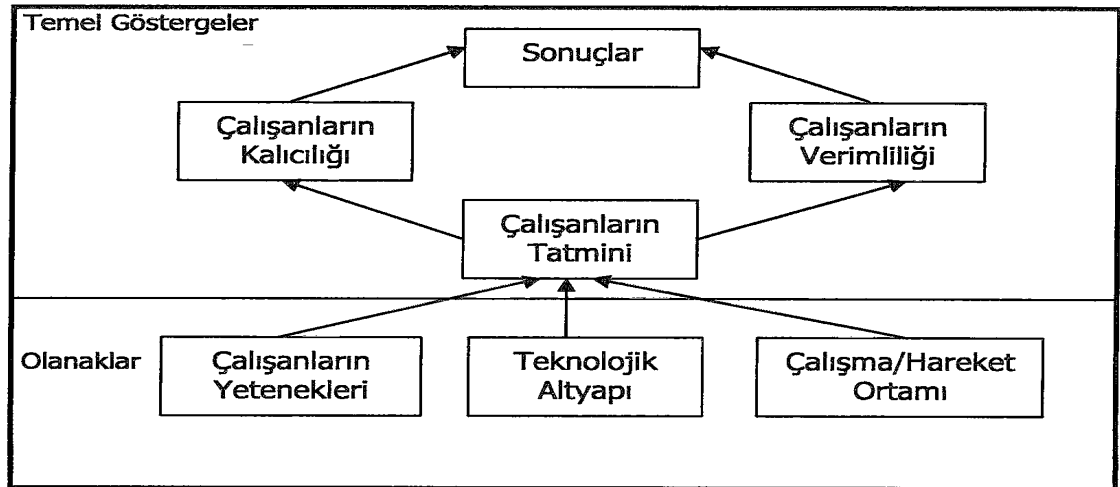
2.2.4.3. Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama

İşgörenler her türlü bilgiye sahip, yetkinliklerle donatılmış olmasına rağmen, eğer yeteri kadar motive edilmemiş ve karar verme yetkisin sahip değillerse, işletmenin başarısında rol oynayamayacaktır. Öğrenme ve gelişme boyutunun üçüncü hedefi, çalışanların motivasyonu ve karar verme yetileri için organizasyonel iklim üzerinde odaklanmaktadır. İşletmenin ortaya koyması gereken çeşitli ölçümler bulunmaktadır.

Bunlar arasında:

- Verilen önerilerin adedi ve uygulama dereceleri,
- İşgörenlerin önerilerinin sonucunda oluşan yararlar ve gelişim göstergeleri
- Uygulanan önerilere ödül sisteminin geliştirilmesi yer almaktadır.

Şekil 5. Öğrenme ve büyüme Göstergesi – Temel Göstergeler



Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 157

Balanced Scorecard'ın dört boyutu birbiri ile ilişkili olup, insan kaynakları yönetimi özellikle öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere her boyutta da önemli rollerden birini üstlenmiş durumdadır. İnsan kaynakları yönetiminin Balanced Scorecard'daki ölçüm amacı, çalışanların değerini artıracak insan kaynakları yönetimi kararlarının etkisini gösterebilecek göstergeleri bulmaktır.¹⁰⁹

2.3. BALANCED SCORECARD UYGULAMASININ TÜRKİYE'DEKİ GENEL DURUMU

Performans yönetim sisteminin işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurulmasını sağlayan Balanced Scorecard, performans yönetimine kapsamlı bir yaklaşım getirmiştir. Balanced Scorecard yöntemi, farklı iş kollarındaki birçok işletme tarafından kabul görmüştür ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Türkiye'de Balanced Scorecard'ın uygulanması hakkında yapılan çalışmalar ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.¹¹⁰

- i. Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinin %18,69'u Balanced Scorecard yöntemini kullanmakta; %15,89'u ise Balanced Scorecard kullanmayı planlamaktadır.
- ii. Balanced Scorecard kullanan işletmelerin %65'inin bu yöntemi son 3 yıl içinde kullanmaya başlamış olması, Türkiye için çok yeni olmasına rağmen, performans karnesi kullanımının hızlı bir şekilde artmakta olduğunu göstermektedir.
- iii. Performans karnesi kullanmayan işletmelerin yöneticilerinden %39,71'i gibi büyük bir oranın bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmamaları, performans karnesi konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğinin olduğunu göstermektedir.

¹⁰⁹ a.g.e., s. 166-175.

¹¹⁰ Ali Coşkun, "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", <http://ssrn.com/abstract=979612> (10 Mart 2008).

- iv. Özel sektörde Balanced Scorecard kullanımının daha yaygın olduğu, ancak birçok kamu işletmesinde de Balanced Scorecard'ın kullanımının planlandığı belirlenmiştir.
- v. Metal ana sanayi ile içki ve tütün sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin performans karnesi kullanımında ve kullanılmasının düşünülmesinde en önde oldukları belirlenmiştir.
- vi. Balanced Scorecard kullanan veya kullanmayı düşünen işletmelerin oranının en yüksek olduğu il, Bursa'dır.
- vii. Performans karnesi kullanan işletmeler, bu yöntemden çok memnundurlar. Performans karnesi kullananlar, bu yöntemi diğer işletmelere de önermektedirler.
- viii. Bu işletmeler, performans karnesinden beklediklerinden çok daha fazla fayda sağladıklarını belirtmektedirler.
- ix. Performans karnesi, bu işletmelerin yönetim anlayışında önemli bir yere sahiptir. Performans karnesi sonuçları, şirket stratejileri oluşturulurken dikkate alınmaktadır.
- x. Bu işletmelerde çalışanlar için hedefler belirlenirken, performans karnesi ile uyumlu olmasına dikkat edilmektedir.
- xi. Büyük sanayi işletmelerinde çok önem verilen kalite uygulamaları, performans karnesi ile uyumlu olarak uygulanmaktadır.
- xii. Performans karnesi kullanılan işletme birimleri, performans karnesi kullanılmayan birimlerinden daha etkin çalışmaktadır.

- xiii. Performans karnesi kullanan büyük sanayi işletmelerinin yöneticileri, performans karnesi kullanımı sayesinde, stratejik önceliklerin belirlenmesini, stratejik hedeflerin konulması ve çalışanların stratejilerle aynı yöne yönlendirmesi ve stratejilerin planlama ve bütçeleme ile bağının kurulması amaçlarına önemli ölçüde ulaşmışlardır.
- xiv. Ayrıca, organizasyonel sinerji oluşturulması, stratejik bir yönetim sisteminin kurulması ve organizasyonun stratejilerle aynı yöne yönlendirilmesi amaçlarına da kısmen de olsa ulaşmıştır.
- xv. Türkiye'deki performans karnesi yöntemini kullanan işletmelerin uygulamalarına bakıldığında; performans yönetiminde performans karnesi yaklaşımına yer verilmesinin, büyük sanayi işletmelere yararlar sağlayacağı görülmektedir.

2.4. BALANCED SCORECARD'IN DEVLET KURULUŞLARI VE KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLAR İLE İLİŞKİSİ

Balanced Scorecard'ın başlangıçtaki ilgi odağı ve uygulamaları özel sektöre ve kâr amaçlı kuruluşlara yönelik olsa da devlet kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kurumlarda da yönetimin geliştirilmesi için mükemmel bir fırsat sağlamaktadır. Kâr amaçlı kuruluşlarda finansal boyut en azından uzun dönemli hedefi net bir şekilde ortaya koymaktadır. Hâlbuki kâr amacı gütmeyen kurumlarda finansal boyut bir hedef değil bir kısıtlamayı ve zorlamayı belirtmektedir. Bu kuruluşlar, harcamalarını bütçelenen miktarla kısıtlı tutmak zorundadır. Fakat bu kuruluşların başarı harcamalarının bütçelenen tutara ne kadar yakın olduğu veya harcamalarını kısıtladıkları için bütçelenen miktarın ne kadar altında kaldıkları gibi ölçülerle belirlenemez. Örneğin bir kurumun gerçekleşen harcamalarının bütçelenen miktarı %0,1 oranında aşması, bu kurulusun o dönem süresince etkili ve verimli çalıştığına dair bir gösterge değildir. Aynı şekilde, harcamaların bütçede 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.

Devlet kurumlarının ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların başarısı, kamu ihtiyaçlarını karşılamada ne derece etkili ve verimli oldukları ile ölçülmelidir. Müşteriler ve kamuya yönelik somut amaç ve hedefler belirlenmelidir. Finansal etmenler kısıtlayıcı veya olanak sağlayıcı bir rol oynasalar da çok nadir durumlarda temel amaç olma niteliğini taşıyacaklardır. Son dönemlerde tüm dünyada devlet kurumları vergi mükellefleri ve seçmenlerine karşı daha fazla sorumlu tutulmaktadır. Devletin birçok işlevi ya özel sektör tarafından karşılanmakta ya da tamamıyla özel sektöre devredilmektedir.¹¹¹

Kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda değer üretimi çerçevesi özel sektör çerçevesine benzemektedir ama arada birkaç önemli fark da bulunmaktadır. Öncelikle kamusal ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların nihai başarı tanımları bunların misyonlarını gerçekleştirmede gösterdikleri performanstır. Özel sektör kuruluşlarının, sektörlerinden bağımsız, homojen bir finansal perspektifleri vardır; hissedar değerini artırma. Buna karşın kamu sektörü kuruluşlarının ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların geniş ve çok yönlü bir misyon kümeleri vardır ve bu nedenle, en önemli amaçlarını (sosyal etki) farklı tanımlamaları gerekmektedir.

Bu kuruluşların misyonları, özel sektör modelinde olduğu gibi hedef müşterilerin veya bazı kuruluşların, hizmetlerinden faydalanan insanlara verdiği ad olan kurumsal paydaşların veya seçmenlerin ihtiyaçlarını karşılama yoluyla gerçekleştirilir. Kuruluşlar, gayri maddi varlıkları (öğrenme ve büyüme) tarafından desteklenen iç süreç performansıyla başarıyı oluştururlar.¹¹²

2.5. BALANCED SCORECARD'IN İŞLEYİŞİ VE UYGULAMA SÜRECİ

Balanced Scorecard Modeli, yöneticilere performans ölçümüne farklı açıdan bakma imkânı sunmaktadır. Dört farklı BSC boyutu, farklı ortamlardaki değişikliklere uyma konusunda firmalara yardımcı olurken rekabetçi pazarlarda önemli bir avantajın elde edilmesini sağlamaktadır. Dört boyut ve her biri içinde yer alan amaç ve ölçütlerin

¹¹¹ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s.217-219.

¹¹² Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “**Strateji Haritaları; Gayri maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s.9.

birbiri ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. BSC kullanan işletmelerde, kısa dönemli finansal ölçülere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle BSC Modelinde, uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine yer verilmektedir.¹¹³

Balanced Scorecard'ın dört boyutu ile ilgili toplanacak bilgiler firmanın hem uzun vadeli stratejilerine yön verecek hem de stratejik performansı hakkında toplam durumunu gösterecektir. Stratejik performans ölçümü işletme stratejilerini uygun sonuçlara dönüştüren sistemlerdir. Bu sistemler finansal, stratejik ve işletme ölçülerini birleştirir. Yukarıda ifade edilen boyutlar bir öğrencinin karnesindeki dersler ve aldığı notlar gibi düşünülebilir. Zaten “Scorecard” terimi de bir anlamda karneyi ifade etmektedir.¹¹⁴

2.5.1. Balanced Scorecard'ın İşleyişi

Balanced Scorecard uygulaması, şirketin her kademedeki stratejisini tanımlama ve uygulama için “strateji haritası” olarak da kullanılabilir. Bu sistemin başlangıç noktası Şekil 2’de görüldüğü gibi şirketin vizyonunun ve stratejisinin belirlenmesidir. Stratejilerin belirlenmesi için SWOT analizi Balanced Scorecard’dan önce yapılması gereken ilk adım olmalıdır. Bu analiz örgütü ve çevresini güçlülük, zayıflık, fırsatlar ve tehditler olmak üzere analiz eden bir süreçtir. Daha sonra Balanced Scorecard sistemi için belirlenen dört boyut şirket stratejilerine ulaşacak şekilde eyleme geçirilmelidir. Bu model ile organizasyon içinde bölümler düzeyinde yapılan analizlerle, bölümlerin hedeflere ulaşma derecelerini görmek mümkün olacaktır. Bu metot finansal terimlerle ölçüm gerektirmediğinden kâr amacı gütmeyen örgütlerde ve kamu sektöründe rahatlıkla uygulanabilir.¹¹⁵ Stratejiyi tanımlamak ve uygulamak için “strateji haritası”na bu konudan hemen sonra değinilecektir.

¹¹³ Sait Yüksel Kaygusuz,, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2005, s.82-100.

¹¹⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, 9.Baskı, İstanbul, 2003, s. –10.

¹¹⁵ Yonca Deniz Gürel, *Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri*, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bilirimler/07-04.pdf>, (17 Mayıs 2008).

2.5.1.1. Vizyon ve Stratejinin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Balanced Scorecard süreci, tepe yönetimin işletme stratejilerini belirli stratejik hedeflere dönüştürülmesi ile başlamaktadır. Bu sistemin tüm üst düzey yöneticilerin ekip çalışması yapmasını gerektiren, her bir yöneticinin ayrı ayrı katkıda bulunması ile oluşturulabilecek ve şirketin tüm fonksiyonlarını kapsayacak bir modeldir. Finansal hedefleri belirleyebilmek için, gelirler ve pazar büyüklüğü, karlılık veya nakit akışı gibi faktörlerden hangisine daha fazla önem verileceği belirlenir. Müşteri hedefleri olarak hangi müşteri ve pazar dilimlerinin hedefleneceği belirlenir. Şirket içi yöntemler için şirketin performansında müşteriler ve hissedarlar lehine bir atılım yapmayı sağlayacak işlemler belirlenir. Öğrenme ve büyüme hedefleri, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya konur. Böylelikle her bir boyut için amaçlar, hedefler, stratejiler ve ölçüler, takım çalışması sonucu fikir birliğine varılarak belirlenmiş olur. İnsana, sistemlere ve yöntemlere yapılacak bu yatırımlar sayesinde şirket içi işlemler, müşteriler ve nihai olarak da şirket ortakları için çok önemli yenilik ve gelişmeler elde edilecektir.¹¹⁶

2.5.1.2. Stratejik Amaç ve Ölçülerin İletilmesi ve Bağlantıların Kurulması

Sürecin ikinci adımında, Balanced Scorecard'da yer alan stratejik hedef ve ölçülerin yaygın bir şekilde tüm şirkete iletebilmesi için şirket yayınları, duyuru tahtaları, videokasetler ve bilgi işlemleri veritabanından yararlanılabilir. Tam bir iletişimin kurulması, tüm çalışanların şirket stratejisinin başarıya ulaşması için yerine getirilmesi gereken önemli işler hakkında bilgi sahibi olmasını ve uyarılmasını sağlar. Bazı şirketlerde, kurumsal karnede belirlenen üst düzeydeki stratejik ölçülerin ayrıştırılarak operasyon seviyesinde uygulanabilecek daha özel ölçüler haline indirgenmesi tercih edilmektedir. Örneğin kurumsal karnede sevkıyatların zamanında gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmış olan amaç, operasyon seviyesine indirgendiğinde bir makinenin çalışma süresinin kısaltılması veya siparişlerin bir

¹¹⁶ Ufuk Cebeci, **a.g.e.**, (17 Mayıs 2008).

bölümden diğerine daha hızlı bir şekilde aktarılması diye daha detaylı olarak ifade edilebilir. Bu yöntemle, farklı birimlerdeki gelişim çalışmaları kurumsal başarıyı sağlayacak faktörlerle uyumlu olarak sürdürülür. Tüm çalışmalar kurumsal nitelik taşıyan, en üst seviyedeki hedef ve ölçümleri tam olarak kavradığı zaman, kendi bölümlerine ait olan ve kurumun küresel stratejisini destekleyen hedefleri belirleyebilirler. Kurumsal karne, şirketteki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında sadece kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, şirketin gelecekteki performansını artıracak bir stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da diyalog kurulmasını teşvik eder. İletişimin sağlanması ve bağlantıların kurulması aşamasının sonunda, organizasyonda görev yapmakta olan her bireyin, şirketin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejileri çok iyi kavramış olması gerekir. Her birim ve her birey kurumsal amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri belirlemelidir. Organizasyonda başlatılacak tüm çaba ve girişimler, ihtiyaç duyulan değişikliği gerçekleştirme işlemiyle uyumlu olmalıdır.¹¹⁷

2.5.1.3. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında

Uyum Sağlanması

Üçüncü süreç, finansal planlarla işletme planlarının bütünleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bu sürecin sonunda başarılması arzu edilen uzun dönemli çıktılar sayısallaştırılmalı, bu çıktıları elde edebilmek için gerekli olan kaynakların sağlanması ve son olarak işletme planlarının başarılmasında gerekli olabilecek finansal ve finansal olmayan ölçümler için kısa vadeli hedefler oluşturulmalıdır. Balanced Scorecard'ın en güçlü etkisi, bu programın değişimi yönlendirme amacıyla uygulandığı hallerde görülmektedir. Üst düzey yöneticiler, şirkette büyük değişimlere neden olacak 3 veya 5 yıl süreli Scorecard hedefleri belirleyebilirler. Bu hedefler, kurumun o güne kadar süregelen performansında temel değişiklikler meydana getirecek hedefler olmalıdır. Mükemmel performansın tanımını yapabilmek için hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin tercihleri incelenmelidir.¹¹⁸

¹¹⁷ Roberts S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, (Çev. Serra Egeli) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 15-16, ve Ufuk Cebeci, **a.g.e.**, (17 Mayıs 2008).

¹¹⁸ Ufuk Cebeci, **a.g.e.**, (17 Mayıs 2008).

Şirkette mevcut en başarılı yöntemi belirlemek ve şirket içinde önerilen hedeflerin şirketin stratejik ölçüler içinde sürüklenmesine neden olmayacağını kanıtlamak amacıyla Benchmarking’ den yararlanılabilir. Müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme ölçüleri ile ilgili hedefler belirlendikten sonra yöneticiler, şirketin bir atılım gerçekleştirmesini sağlayacak amaçlara ulaşması için uygulanacak stratejik kalite, tepki süreci ve yeniden yapılanma girişimlerini uyumlu hale getirebilir. Balanced Scorecard, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve değişim programlarının gerekliliğini ispatlamıştır. Yöneticiler, kolay kazanç elde edilebilecek şirket içi yöntemlerin temel işleyişlerini yeniden düzenlemek yerine, kurumun stratejik başarı elde etmesini sağlayacak yöntemleri geliştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yöneltir. Şirketin uzun dönemli hedeflerinin yanında her bir ölçü için bir sonraki takvim yılı içinde ulaşılabilecek dönüm noktalarının da neler olacağına dair tahminde bulunulur. Bu kısa vadeli mihenk taşları, şirketin uzun dönemli stratejik yolculuğu sırasında kısa dönemde elde edilen ilerlemenin değerlendirmesinin yapılacağı özel hedeflerdir. Planlama ve hedef belirleme işlemleri, bir şirketin:

- i. Ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmesini,
- ii. Bu sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımlamasını ve kaynak sağlamasını,
- iii. Scorecard’ da yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli mihenk taşlarını belirlemesini sağlar.¹¹⁹

2.5.1.4. Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenmenin Arttırılması

Bu sürecin diğer adı stratejik öğrenme olarak tanımlanmış olup bu aşamada sağlanana geri besleme ve süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi sayesinde bölümlerin, işletmenin veya çalışanların istenen finansal amaçlara ulaşp ulaşmadığı kontrol edilmektedir, tepe yönetim özellikle sürecin bu aşamasından işletmenin yetkinliklerini belirlemede yararlanmaktadır.¹²⁰

¹¹⁹ Kaplan ve Norton , **a.g.e.**, s.17-18.

¹²⁰ Ufuk Cebeci, **a.g.e.**, (17 Mayıs 2008).

Balanced Scorecard'ın en yenilikçi ve en önemli yönü olan öğrenme ve gelişme boyutu, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerine, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarına ve eğer gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerine olanak sağlar. Şirketin, müşterileri, şirket içi yöntemler ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı takip edilir. Yönetim kurullarında sadece geçmişte elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığı değil, gelecekle ilgili beklentilerin de çizilen güzergah dahilinde ilerleyip ilerlemediği tartışılabilir. Stratejik öğrenme süreci, tüm şirketin ulaşmayı istediği ortak vizyonun belirlenmesi süreci ile başlar. Scorecard'ın oluşturulması sırasında vurgulanan sebep-sonuç ilişkisi dinamik sistem düşüncesini oluşturur. Şirketin farklı bölümlerinde görev yapmakta olan bireylerin, parçaların birbirine nasıl bağlandığını ve kendi hareketlerinin diğerlerine ve sonuçta tüm kuruluşu ne şekilde etkilediğini anlamalarını sağlar. Yukarıdan aşağıya doğru işleyen emir-komuta modelinde yönetim kurulu başkanı, şirketin yönünü ve hızını belirler. Müdürler ve diğer personel emirleri yerine getirir ve yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenen plan uygulanır. Sürekli olarak değişen çevre koşullarında hedeflere ulaşmak için değişen koşullara uygun taktik ve stratejiler uygulanmalıdır. Yönetim kurulu başkanı değişiklikleri izleyebilmek ve gerekli stratejik değişiklikleri yapabilmek için bir çok kaynaktan bilgi alması gerekir. Sürekli bir değişim gösteren bu ortamlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek veya ilk oluşturulan stratejik plan yürürlüğe konulduğu zaman öngörülmeleyen tehlike ve tehditlere karşı koyabilmek için yeni stratejiler geliştirilebilir. Genellikle yeni fırsatlara ilişkin fikirler, organizasyonun daha alt kademelerinde görev yapmakta olan yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Organizasyonların çift döngülü öğrenme kapasitesine ihtiyacı vardır. Yöneticilerin ilk tasarladıkları stratejinin planlara uygun olarak uygulanıp uygulanmadığı konusunda geribildirime ihtiyacı vardır ve bu “tek döngülü öğrenme” yöntemidir. Yöneticilerin, planladıkları stratejinin halen geçerliliğini ve başarısını koruyup korumadığı hakkında geribildirime ihtiyacı vardır ki bu da “çift döngülü öğrenme” sistemidir.¹²¹

¹²¹ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s.19-21.

2.5.2. Strateji Haritası

Kaplan ve Norton, finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bilânço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceğine inandıkları bir araç geliştirmişlerdir. Strateji haritası (strategy map) adını verdikleri bu araç, işletmelere, Balanced Scorecard'ı oluştururken stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır.¹²²

Strateji haritaları bir örgüte kendi amaçlarını, girişimlerini, hedef pazarlarını, performans ölçülerini ve stratejisinin bütün parçaları arasındaki bağlantıları açık ve genel bir dille anlatma ve gösterme imkânını verir. İşgörenler bu haritalar aracılığıyla, kendi yaptıkları işin şirketin genel hedefleriyle olan bağlarını görsel olarak kavrarlarken, yöneticiler de kendi stratejilerini daha net bir biçimde anlama ve o planlarda ortaya çıkması olası aksaklıkları tespit edip onarma imkânına kavuşurlar.

Strateji haritaları çıkarmanın en iyi yolu yukardan aşağı çalışmaktır: Önce varılacak yeri saptamak ve oraya giden yolları buna göre çizmektir. Yöneticiler önce kendi misyon açıklamalarını ve temel değerlerini göz önüne almalıdır: Şirketin varlık nedeni nedir ve neye inanmaktadır. Yöneticiler bu enformasyon temelinde, stratejik bir vizyon geliştirebilirler veya o şirketin ne olmak istediğini saptayabilirler. Bu vizyon şirketin genel hedefini çok açık ve seçik bir biçimde tanımlamalıdır. Örneğin; sektörün en karlı şirketi olmak şirketin vizyonu olabilir. Bunun ardından, bu hedefe nasıl varılacağının mantığını tanımlamalıdır.¹²³

Maddi olmayan varlıkların şirketin stratejisi ve performansı ile birleştirmek için, “strateji haritası” çok iyi bir araçtır. Maddi olmayan varlıklar, müşteriler ve hisse sahipleri için değer oluşturmak konusunda en kritik olan iç süreçlerini geliştirerek şirketin performansını etkiler. Harita uzun vadeli finansal hedefler ile başlar, ardından bu hedeflere özel gelir artımını sağlamak için değer oranları belirlenir. Bu değer oranını gerçekleştirmek ve son olarak bu süreçlerin gerektiği insan, bilgi ve organizasyon

¹²² Özbirecikli ve Ölçer, a.g.e., s.35.

¹²³ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “**Stratejinizle Bir Sorununuz mu var? Öğleyse Bir Haritasını Çıkarın; Stratejide İlerlemeler**”, (Çev. Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul, 2002, s. 82–89.

sermayesi tespit edilir. Haritanın oluşturulmasına odaklanmayla, maddi olmayan varlıkların kritik iç süreçlerin performansını nasıl belirlediği gösterilir. Bu bağlantıyı bir kez kurmayla, maddi olmayan varlıkların şirketin performansı ve stratejisi ile nasıl ilgili olduğunu anlamayı kolaylaştırır. Bu da maddi olmayan varlıkları strateji ile bağlantılandırmayı olası hale getirerek onların katkılarını ölçmemizi sağlar.¹²⁴

Strateji haritası, bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar şunlardır:

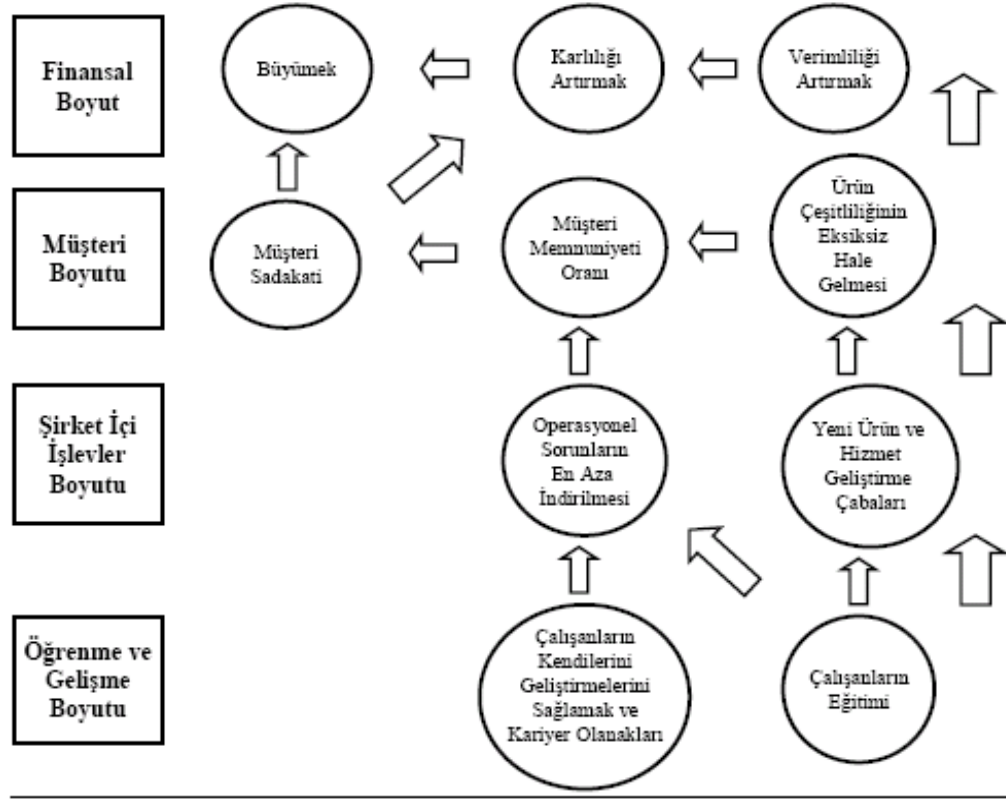
- i. Şirket ortaklarının hisse değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar.
- ii. Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler.
- iii. Müşterilere şirketle daha yüksek kâr payı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri.
- iv. Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler.
- v. Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

İşletmeler Balanced Scorecard'ın dört perspektifine dayalı olarak geliştirebilecekleri strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bir bakış açısı oluşturabilirler. Strateji haritası, sadece stratejilerin tanımlanması ve geliştirilmesi için genel bir çerçeve sağlamanın ötesinde, işletmelerin Balanced Scorecard'larında bulunan hatanın ortaya çıkarılmasını da sağlayan güçlü bir teşhis aracıdır.¹²⁵

¹²⁴ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “**Maddi Olmayan Varlıkların Stratejik Hazırlığının Ölçümü**”, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı 5, Mart 2004, s.28.

¹²⁵ Özbirecikli ve Ölçer, **a.g.e.**, s.35-36 .

Şekil: 6. Strateji Haritası



Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Strateji Haritaları Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, S. 8.

Genel olarak strateji haritasında yer alan boyutlardan öğrenme ve gelişme boyutu şirket içi işlevler boyutunu, şirket içi işlevler boyutu müşteri boyutunu, müşteri boyutu da finansal boyutu desteklemektedir. Şekil 6'daki strateji haritasında yer alan öğrenme ve gelişme boyutundaki gelişmeler şirket içi işlevler boyutunun performansını artırır. Şirket içi işlevler boyutundaki gelişmeler müşteri boyutundaki iyileşmeleri ortaya çıkarır. Müşteri boyutundaki iyileşmeler de finansal boyutta kârlılığı, verimliliği, büyümeyi artırır. Öğrenme ve gelişme boyutu kriterlerinden çalışanların eğitimi, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanaklarını olumlu etkileyecektir. Çalışanların eğitimi şirket içi işlevler boyutunda ise operasyonel sorunların en aza indirilmesi ve yeni ürün ve hizmet geliştirme çabalarını desteklemektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu kriterlerinden çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanaklarının olması şirket içi işlevler boyutu

kriterlerinden yeni ürün geliştirme çabalarına olumlu etki yapacaktır. Şirket içi işlevler boyutundaki operasyonel sorunların en aza indirilmesi kriteri de müşteri boyutundaki müşteri memnuniyeti kriterini desteklemektedir. Şirket içi işlevler boyutunda yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, müşteri boyutundaki ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi kriterini olumlu etkilemektedir. Müşteri boyutunda ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi müşteri memnuniyetini artıracaktır. Müşteri memnuniyetinin artması da müşteri sadakatini oluşturacaktır. Müşteri boyutunda sadık müşterinin oluşması finansal boyutta büyümeyi olumlu etkileyecektir. Finansal boyuttaki büyüme kârlılığı artıracaktır. Finansal boyutta verimliliğin artması da kârlılığı artıracaktır.¹²⁶

2.5.3. Balanced Scorecard'da Yöntem

Balanced Scorecard, stratejiyi boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisini kullanarak açıklar. Örneğin finansal boyutta karı artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile varılır. Müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca şirket içi yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve gelişim boyutundaki personelin tatmini ile varılır. Böylece gerçekçi ve net bir şekilde hazırlanan Balanced Scorecard, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, tutumlarının şirketi nasıl etkilediğini daha rahatça görebilirler.

Sebe-sonuç ilişkilerinin yanı sıra performans ve sonuç göstergeleri de önemlidir. Performans göstergeleri öncül, sonuç göstergeleri ardıl göstergeler olarak şirket stratejisinin gerçekleşmesini ölçerler. Balanced Scorecard anlayışına göre sebep sonuç ilişkileri, performans ve sonuç göstergeleri mutlaka finansal amaçlarla bağlantılı olmalıdır. Balanced Scorecard uygulamalarına aralarında fikir birliği sağlanmış olan üst düzey yöneticilerden başlanır. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip şirketin birkaç yıllık stratejisini, dört boyutta ve stratejik hedefler olarak tanımlar. Ardından ölçüler belirlenir. Tüm bunlar yönetim kurulu üyeleri ile de paylaşılır. Şirket gizlilik tedbirlerinin izin verdiği ölçüde, stratejisini açık ve net bir şekilde çalışanlarıyla da

¹²⁶ Ağca ve Tuncer, **a.g.e**, S. 85-86.

paylaşmalıdır. Uygulamaya geçildiğinde ise çift döngülü öğrenme sistemi ile önce geribildirimler alınır, ardından strateji tekrar gözden geçirilir.¹²⁷

2.5.4. Etkin Bir Balanced Scorecard'ın Kritik Noktaları

Balanced Scorecard'ın uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. Balanced Scorecard'ın ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır. Bu on kural ise şunlardır:¹²⁸

- i. Balanced Scorecard standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- ii. Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- iii. Strateji başlangıç noktasıdır.
- iv. Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Balanced Scorecard'ın önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.
- v. Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde Balanced Scorecard'ı test edin sonra uygulamaya koyun.
- vi. Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
- vii. Balanced Scorecard bir sistem sonucu değildir, Balanced Scorecard'ın kendisi bir sistemdir.
- viii. Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.
- ix. Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.
- x. Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.

¹²⁷ **Balanced Scorecard**, <http://www.thepalladiumgroup.com/strateg/bs/Pages/overview.aspx> (17 Mayıs 2008).

¹²⁸ Ali Şahin Örnek, **a.g.e.**, s.4.

Muhasebenin doğru veriler sağlamasından daha önemli olan tahminin gerçeğe yakın olma ihtimalidir. Kantitatif ölçüler kadar niteleyici ölçülere de yer verilmelidir. Balanced Scorecard'ı uygulamaya karar veren işletmelerin yukarıdaki kurallara sürecin her aşamasında dikkat etmeleri gerekir.

Balanced Scorecard, her şeyden önce bir yönetim felsefesi olarak düşünülmelidir. Balanced Scorecard uygulanırken şu ölçülere de dikkat etmek faydalı olacaktır:¹²⁹

- i. Ölçüm kriterleri “basit” olmalı, karmaşıktırılmamalıdır,
- ii. Her şeyi ölçme eğiliminin önüne geçilmelidir,
- iii. Ölçülebilir alanlara odaklanılmalıdır,
- iv. Ölçüm kriterleri arasında net neden-sonuç ilişkileri kurulmalıdır,
- v. Her ölçüm finansal sonuçlara ulaşan bir zincirin halkası olmalıdır. Kalitatif unsurlar esas amaç değil, istenilen finansal sonuçlara uzanan ara noktalar zaman içerisinde ölçüm kriterlerinde değişiklikler olarak düşünülmelidir,
- vi. Başlangıçta ölçümlerin ücretlendirme vb. teşvik sistemlerine yansıtılması için acele edilmemelidir,
- vii. Finansal olmayan ölçümlerin benimsenmesi başta olmak üzere, üst yönetimin tam desteği sağlanmalıdır,
- viii. Alternatif değil tamamlayıcı bir model olarak ele alınmalıdır.

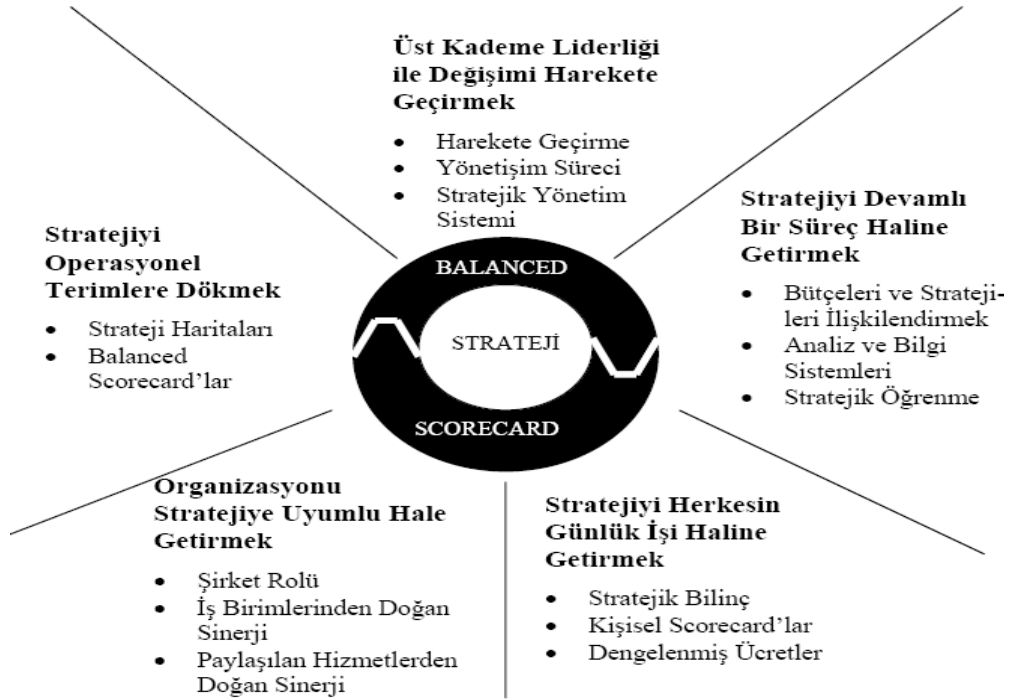
Ayrıca Kaplan ve Norton Balanced Scorecard modelini uygulayan örgütlerde temel prensip olarak şu beş ana ilkeyi takip etmeleri gerektiğini, bu ilkelerin takip edilmesi sonucu Balanced Scorecard uygulamasının daha kolay ve daha net sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Bu ilkeler sırasıyla şunlardır:¹³⁰

¹²⁹ Fatih Yavuz, **a.g.e.**, s.32.

¹³⁰ Roberts S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, (Çev. Serra Egeli) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 243-272 ve Yonca Deniz Gürel, **Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bilirimler/07-04.pdf>, (17 Mayıs 2008).

- i. **Stratejiyi Operasyonel Terimlere Aktarmak:** Balanced Scorecard modeli, stratejiyi tutarlı bir şekilde tanımlamak ve aktarmak için bir çerçeve oluşturur. Strateji tanımlanamazsa, uygulanamaz. Stratejinin belirlenmesinde organizasyonun bütününe kapsayan misyon, başlangıç noktasını oluşturur; organizasyonun niçin var olduğunu tanımlar. Misyon ve ona eşlik eden işletmenin çekirdek değerlerinin de belirlenmesi gerekir. Organizasyonun vizyonu, ise bu süreci takiben organizasyonun gideceği yönü belirleyen bir gelecek resmi çizer ve bireylerin bu örgütü niçin ve nasıl destekleyebileceklerini anlamalarına yardımcı olur.

Şekil 7: Balanced Scorecard'ı Uygulayan Örgütlerin Strateji Odaklı İlkeleri



Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **The Strategy Focused Organization**, Harward Business School Pres, 2001, s.9.

- ii. **Organizasyonu Stratejiye Uyumlu Hale Getirmek:** Örgütsel performansın sağlanabilmesi için bağımsız stratejiler birbirine bağlanmalı ve bütünleştirilmelidir. Organizasyonlar geleneksel olarak finans, imalat, pazarlama, satış, mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel uzmanlıklar çerçevesinde tasarlanmıştır. Her bir

fonksiyonun kendine ait bir bilgi birikimi, dili ve kültürü vardır. Bu fonksiyonel birimler, organizasyonların bu uzmanlaşmış fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklar nedeniyle, giderek strateji uygulaması karşısında önemli bir engel oluşturabilirler. Scorecard uygulamalarında hedefler aracılığıyla stratejiye bağlanılır ve örgüt şemalarında kademelerin azaltılması yoluna gidilebilir.

- iii. **Stratejiyi Herkesin Günlük İşi Haline Getirmek:** CEO ve üst kademe yeni bir stratejiyi kendi başlarına uygulamaya sokmada direnç ile karşılaşabilirler. Yeni bir stratejinin kabulü için organizasyonda bulunan herkesin aktif katılımı gereklidir. Strateji odaklı organizasyonlar tüm çalışanların stratejiyi anlamasını ve gündelik işlerini bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütmesini ister. Tepe yöneticiler için Balanced Scorecard, organizasyona yeni stratejiyi iletmek ve eğitmek; kişisel Scorecard'lar ise kişisel hedefler ve ödül ve ücret sistemlerini belirlemek için önemli bir değerlendirme ve bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.
- iv. **Stratejiyi Devamlı Bir Süreç Haline Getirmek:** Şirketler yeni stratejilerini uygulamaya koymada günümüzde stratejik bütçe ve operasyonel bütçe olmak üzere iki tip bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar. Balanced Scorecard, potansiyel yatırım ve girişimleri değerlendirmek için önemli bir stratejik bilgi aracıdır.
- v. **Üst Kademe Liderlik ile Değişimi Harekete Geçirmek:** İlk dört ilke, araç, çerçeve ve destekleyici süreçler açısından Balanced Scorecard üzerine odaklanmaktadır. Strateji odaklı bir organizasyon oluşturabilmek için süreçler ve araçların yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır.

2.5.5. Balanced Scorecard Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Engeller

Diğer performans değerlendirme uygulamalarında olduğu gibi Balanced Scorecard uygulamalarında da işletmeler engellerle karşılaşabilmektedirler.

Balanced Scorecard uygulamalarında karşılaşılan engellerden birisi, işletme stratejisinin anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir koşullar haline dönüştürülememesidir. Firmanın vizyon ve misyonunun faaliyete dönüştürülmesi konusunda temel görüş ayrılıklarının bulunması bu duruma neden olmaktadır. Bu engelin ortadan kalkması için firmanın genel müdür ve üst düzey yöneticilerinin, firmanın strateji ve vizyonunun gerçek anlamı üzerinde fikir birliği sağlamış olmaları gerekmektedir. Fikir birliği olmadığı zaman, farklı gruplar, kalite, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve yetki verme gibi konularda kendi vizyon ve strateji yorumlarına uygun olan farklı yöntemler izlemektedirler.¹³¹

İkinci engel, işletme biriminin stratejisinin uzun dönemli gereksinimlerinin, bölüm, takım ve kişilerin hedefleri haline dönüştürülemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Departmanları oluşturan takım ve kişiler kendi hedeflerini departmanın kısa dönemli taktik ağırlıklı hedeflerine göre belirleyecekleri için uzun dönemde stratejik önem taşıyan hedeflere ulaşılmasını sağlayacak olanak ve yeterliliklerin geliştirilmesi dikkate alınmayacaktır. Organizasyonların stratejileri arasında böyle kopukluk mevcut olduğu sürece, iyi tasarlanan ve planlanan stratejilerin çalışanlara benimsetilmesi zor olacaktır. Bu engelin ortadan kalkması için yöneticilerin, takım ve bireylerin hedeflerini, firmanın amaç ve hedefleriyle paralel ve uyumlu bir hale getirmeleri gerekmektedir.

Sistemin uygulanmasının önündeki üçüncü engel, hareket planları ve kaynak tahsisi ile uzun dönemli stratejik öncelik taşıyan öncelikler arasında bağlantı kurulamamış olmasıdır. Günümüzde pek çok firmada uzun dönemli stratejik planlama ve kısa dönemli bütçeleme için farklı işlemler yapılmaktadır. Yeniden yapılanma gibi önemli girişimler stratejik etki sağlanacak şekilde ele alınamamakta, aylık ve üçer aylık raporlarda stratejik hedeflere ilişkin gelişmeleri aktarmaktansa bütçelenen ve

¹³¹ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 235-236.

gerçekleşen durum arasındaki sapmaları açıklamaya yönelmektedir. Bu engelin ortadan kalkması, hem stratejik planlamadan sorumlu olan yöneticilerin hem de finansmandan sorumlu yöneticilerin çalışmalarını entegre bir şekilde yürütmelerini gerektirmektedir.

Uygulamalardaki dördüncü engel, Balanced Scorecard'ın ne şekilde uygulanmakta olduğu ve işleyip işlemediğine dair geribildirim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde firmaların pek çoğu, yalnızca kısa dönemli, operasyonel performansı, finansal ölçüler çerçevesinde, aylık ve üçer aylık gerçekleştirmeleri bütçe hedefleri ile karşılaştırarak değerlendiren geribildirim sağlamaktadır. Bu durumun ortadan kalkması için sistemin uygulanması ve başarısı ile ilgili göstergelerin incelenmesi için vakit ayrılması gerekmektedir. Geri bildirim olmadığı sürece sistemin kontrol edilmesi ve sistem hakkında bilgi edinilmesi imkânsız hale gelmektedir.¹³²

Beşinci engel, firmalarda rekabet edebilmek için maddi varlıklardan çok fiziki olmayan, entelektüel varlıkların ortaya konulması ve değerlendirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Firmalar, kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, isteklendirme, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almadıklarında gerçek değerlerini ölçememektedirler. Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılmasının engeli ortadan kalkması açısından çok önemli olduğu ifade edilmektedir.

Balanced Scorecard uygulamalarında karşılaşılan altıncı engel, stratejinin sadece tepe yönetimi tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket etmektir. Bu engelin ortadan kalkması için strateji belirleme de organizasyondaki tüm çalışanların fikir ve görüşlerinin alınmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bu engeller dışında karşılaşılan engeller uygulama evresinde meydana gelen ölçüm dirençleri, ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen sorunlar,

¹³² a.g.e., s.237-240.

yürürlüğe konma evrelerinde tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde belirtilebilir.¹³³

2.5.6. Balanced Scorecard Uygulamasına İlişkin Gelişmeler

Balanced Scorecard'ın gelişim süreci açısından incelendiğinde işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak son zamanlara kadar Balanced Scorecard'ın sistematik bir şekilde uygulanmasını sağlayacak programlar mevcut değildi. Balanced Scorecard gibi performans ölçüm sistemlerine verilen önemin artmasıyla birlikte, yazılım şirketleri işletme stratejileri ile performans ölçümleri arasında bağlantı kurmaya yardımcı olmak amacıyla programlar geliştirmişlerdir. Örneğin; CorVu Corp, Gentia, People Soft, Hyperion Solutions, Oracle, SAS, SAP, Microsoft gibi yazılım şirketleri, firmalara Balanced Scorecard çözümleri sunmaktadır.

Balanced Scorecard çözümünün taşıması gereken özellikler:¹³⁴

- i. Belli başlı değerlerin ve girişimlerin ölçümüne dayalı ve strateji odaklı üstün bir sistem geliştirmek üzere uzmanların bilgisi ışığında oluşturulması gerekmektedir.
- ii. Firmanın kendine has kurumsal stratejilerini, amaçlarını ve ölçütlerini yansıtmaları ve ayrıntılarda gizli kalan konular da kapsamı gerekmektedir.
- iii. Balanced Scorecard çözümüne dahil edilecek her tür yerinin bir araya getirilmesi ve özet şeklinde düzenlenmesi sürecini otomatik hale getirmelidir.
- iv. Mevcut işlem, analiz ve iletişim araçları dahilinde çalıştırılabilmesi gerekmektedir.
- v. Diğer teknolojilerle ve kurumsal sistemlerle entegre edilebilmesi gerekmektedir.

¹³³ Ali Şahin Örnek, a.g.e., s.6.

¹³⁴ “Balanced Scorecard Analizi” <http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalcozumler/yataycozumler/bi/scorecard.asp> (29 Şubat 2008).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KÜTAHYA GEDİZ DEVLET HASTANESİNDE
BALANCED SCORECARD İLE BİR MODEL DENEMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YARARI

Bilgi ekonomisinde, işletmeler sürekli devam eden bir verimlilik arttırma, çevresel talebe tepki verebilme, örgütsel değişimi gerçekleştirme mücadelesi içindedir. İşletmeler, çalışma alanlarına; iç süreçlere odaklanmak ve iyileştirmeye çalışmak, yeniden yapılanma projeleri yürütmek, şebeke organizasyon yapıları ile çalışmak gibi yenilikler getirerek rekabetçi ortamda başarılı olmaya çalışmaktadır. Ancak artık bu tür yeniliklerin tek başlarına uygulandıklarında; işletmelerin gelişiminde ve yaşamında kalıcı, düzenli ve kademeli bir artış sağlamadıkları, kâr değerlerine direk olarak katkı sağlayamadıkları görülmektedir. İşletme dünyası, yönetime yenilik getiren uygulamaların işletmelerin vizyon, strateji ve hedefleri ile doğrudan bağlantılı olması gerekliliğini yoğun olarak hissetmektedir ve bu tür uygulamalar tercih edilmektedir.¹³⁵

Stratejinin takip edilip edilmediği, tüm işletme tarafından paylaşılıp paylaşılmadığı ve işletme unsurlarının strateji üzerinde oluşturduğu etkileri tespit edebilmek ve yönetebilmek adına “Balanced Scorecard” adlı stratejik yönetim sistemi oluşturulmuştur. Bu sistem dünya üzerinde on üç yıla yakın bir süredir başarılı bir biçimde işletmelerce stratejik yönetim sistemi olarak kullanılmakta olduğu gözlemlenmektedir. Bilgi çağının en önemli ve en çarpıcı olgusu gelecek için değer oluşturmaktır. Gelecek için değer oluşturmak, müşterilere, satıcılara, çalışanlara, teknolojiye ve yeniliklere yatırım yapmakla olur. İşletmeler gelecek için değer oluşturma çalışmalarını, stratejileri ve misyonları doğrultusunda yapmalıdır. Bu doğrultuda yeni ekonomi, yeni stratejik yaklaşımlarını beraberinde getirmiş ve işletmelerin karşısına yeni olgular çıkarmıştır. Stratejinin yaygın bir şekilde iletilmesinin sağlanmasını, stratejik hedef ve ölçüler arasında bağlantıların kurulmasını, stratejik geribildirim ve öğrenmenin arttırılmasını zorunlu hale getirmiştir.¹³⁶

Hastaneler, dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Çıktılar (elde edilmek istenen sonuçlar) ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri, araştırma geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık seviyesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmadır. Dönüştürme süreçleri, sözü edilen sonuçlara ulaşabilmek için hastanedeki çeşitli hizmet

¹³⁵ Özgür Akman, “Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi Ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay” Yüksek Lisans Düzeltme Tezi, İstanbul 2003, s. 86.

¹³⁶ a.g.e., s. 87

birimlerinin kendi alanlarıyla ilgili olarak gerçekleştirdikleri planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme faaliyetlerini ifade etmektedir.¹³⁷

Hastaneler de sosyal hizmet veren bir işletme statüsünde olduğundan dönüştürme ve değer oluşturma çalışmalarının, stratejilerinin ve misyonlarının gerçekleşmesi için, hastanelerin de misyon ve stratejilerinin görülebilir ve ölçülebilir şekilde ifade etmesi gerekmektedir. Balanced Scorecard; bir işletmenin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesini kolaylaştıran bir sistem olarak görünmektedir.

Bu çalışmayla Gediz Devlet Hastanesinde Balanced Scorecard'ın uygulamasına yer verilmiş ve uygulama şekillerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Çalışmanın yapılma nedeni Balanced Scorecard'ın sağlık işletmelerinde ve yönetiminde kullanılarak performans, verimlik ve hizmet kalitesinin artırılması, örgütsel değişime ayak uydurulması, kurum içi işleyişin iyileştirilmesi, öngörülen misyon ve vizyonun fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek bu kalıplara göre sürekli gelişim ve değişimi sağlayarak stratejik hedeflere ulaşılması, hasta ve hasta yakınlarının beklentilerinin saptanarak onlara en iyi sağlık hizmetinin verilmesi, hastane personelinin eğitimi ve gereksinimlerinin karşılanarak hizmet kalitesi ve personel memnuniyetinin ve performansının artırılması ve sıraladığımız bu boyutlar arasında dengeyi sağlayarak stratejik planlama ve yönetim üzerindeki etkilerinin nasıl gerçekleştirildiğine dair bilgi toplamaktır.

Bu araştırma yapılırken temel alınan amaç, “Geleceği görüp, başarılı olmak için ihtiyaç duyulan çalışmalara bugünden, şu anda başlamak” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın diğer amaçları ise:

- i. Kurumu gerçekçi amaç, hedef ve planlarla yönlendirmek ve yönetmek,
- ii. Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler, sağlık çalışanları, hasta ve hasta yakınları ile çalışma koşulları arasındaki bağları kurmak.
- iii. Kurumun gelişimini, başarısını, gücünü, potansiyelini ölçmek ve sapmaları kontrol altına almak.
- iv. Stratejik yönetime (planlama, kontrol boyutlarında) altyapı ve ortam hazırlamak.

¹³⁷ Hikmet Seçim, “**Hastane Yönetimi ve Organizasyonu**”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 252, İstanbul, 1991, s. 5.

3.2. GEDİZ DEVLET HASTANESİ

Gediz Devlet Hastanesi 1974 yılında Gediz Umurbey Mahallesi mevkiinde kurulmuş olup uzmanlık dalları ile ilgili resmi 64 yataklı bir hastaneydi. Şuanda Gediz Devlet Hastanesi bünyesinde olup B blok olarak kullanılan bina ise 1972 yılında SSK dispanseri olarak kurulmuş ve hizmete başlamış, bölgede bulunan Sosyal Sigorta Hak Sahiplerinin nüfusunun artması dolayısıyla 1984 yılında Sosyal sigortalılar Kurumu (SSK) Hastanesine çevrilmiştir.

Bu binaya ek olarak 2004 yılında tamamlanan ve şuanda C Blok olarak anılan bir bina daha faaliyete geçirilmiştir. 01.09.2005 yılında SSK'dan Sağlık Bakanlığına devir olarak 36 yataklı tesis, poliklinik, acil, laboratuvar, röntgen ve idari servislerden oluşan B ve C Bloklar Gediz Devlet Hastanesi bünyesine dahil edilerek şuan itibariyle A, B ve C Bloktan oluşan toplam 125 yataklı bir hastane olarak hizmet vermektedir.

Hastane toplam 76.465 m² alana sahip olup kapalı alan olarak da 7.734,6 m² den oluşmaktadır.

Gediz Devlet Hastanesi ilçe merkeziyle birlikte ilçeye bağlı olan kasaba ve köylerin yanı sıra Şaphane, Çavdarhisar, Emet ve Hisarcık ilçeleri ve bu ilçelere bağlı olup Gediz'e yakın olan kasaba ve köylere de sağlık hizmeti sunmaktadır. Hastane 2007 yılı istatistiklerine göre 241.529 hastaya ayaktan ve 4533 hastaya da yatarak sağlık hizmeti vermiştir.

Hastane bünyesinde Hemodiyaliz ünitesi de bulunmakta olup faal 5 hemodiyaliz makinesiyle hizmete devam etmektedir. 2007 yılı istatistiklerine göre 16 diyaliz hastasına toplam 925 seans hizmet veren üniteye bir uzman hekim ve bir de pratisyen hekim görev yapmaktadır .Hastanenin hizmet ve personel durumu aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo: 4. Gediz Devlet Hastanesi Hizmet ve Personel Durumu (01.01.2007 – 31.12.2007)

Hastane Hizmet Durumu		Hastane Personel Durumu	
Hastane Yatak Sayısı	125	Dahiliye Uzmanı	2
Poliklinik Sayısı	241529	Genel Cerrahi Uzmanı	2
Yatan Hasta Sayısı	4534	Nisaiye Uzmanı	3
Yatak İşgal Oranı	%46,3	K.B.B. Uzmanı	1
Ameliyat Sayısı	1525	Çocuk Hastalıkları Uzmanı	1
Sezaryen Doğum	262	Biyokimya Uzmanı	1
Normal Doğum	284	Anestezi Uzmanı	1
Dahiliye Poliklinik Sayısı	45524	Üroloji Uzmanı	1
Genel Cerrahi Poliklinik Sayısı	26461	Diş Tabibi	3
Kadın Doğum Poliklinik Sayısı	17430	Pratisyen Tabip	8
Çocuk Hastalıkları Polk. Sayısı	17467	Baştabip	1
K.B.B. Poliklinik Sayısı	18591	Baştabip Yardımcısı	3
Ortopedi Poliklinik Sayısı	6134	Hastane Müdür	-
Üroloji Poliklinik Sayısı	7599	Hastane Müdür Yardımcısı	1
Enfeksiyon Hastalıkları Pol. Sayısı	12923	Başhemşire	1
Acil Poliklinik Sayısı	75224	Başhemşire Yardımcısı	1
Acil Poliklinik Günlük Ortalama	206	Şef	2
112 Acil Hasta	225	Hemşire	46
Acil Servis Hekim Sayısı	8	Ebe	11
Acil Servis Müşahede Yatak Say.	10	Laboratuar Teknisyeni	1
Yoğun Bakım Yatak Sayısı	3	Laboratuar Teknikeri	4
Yoğ.Bak.Hiz.Alan.Hasta Sayısı	22	Röntgen Teknisyeni	4
Diş Poliklinik Sayısı :	11655	Ayniyat Saymanı	1
Diyaliz Cihaz Ve Yatak Sayısı	5	Ambar Memuru	1
Diyaliz Hasta Sayısı	16	Veznedar	1
Diyalizde Çalışan Hekim Sayısı	1	Veri Hazırlama Kontr.İşlt.	1
Poliklinik Oda Sayısı	16	Memur	8
Uzman Hekim Sayısı	14	Sağlık Memuru	5
Klinisyen Hekim Sayısı	13	Acil Yardım Teknisyeni	5
Özel Muayenehanesi Olan Uz. Hekim Sayısı (Parttime)	8	Teknisyen	1
Muayenehanesi Olmayan Hekim Sayısı	6	Teknisyen Yardımcısı	1
Cerrahi Branş Sayısı	8	Muhasebeci	1
Kadın Doğum Branş Sayısı	3	Şoför	4
Ortalama Kalış	4,5 Dakika	Bekçi	2
Koroner Yoğun Bakım Yatak	3	Hizmetli	19
Kuvöz Sayısı	4	Tıbbi Sekreter	3
Ameliyat Masası	3	Aşçı	3
Toplam Monitör Sayısı	6		
Toplam Vantilatör Sayısı	1		
Fizik Poliklinik Sayısı	2521		

Hastanenin sahip olduğu tıbbi cihazları ve araçlarını ise řu şekilde sıralamak mümkün olacaktır:

- i. 5 Adet Diyaliz Makinesi,
- ii. 2 Adet Sabit Röntgen Makinesi,
- iii. 1 Adet Seyyar Röntgen Makinesi,
- iv. 2 Adet Otomatik Banyo Röntgen Cihazı,
- v. 3 Adet Ameliyat Masası,
- vi. 5 Adet Kuvöz,
- vii. 1 Adet Ameliyat Mikroskobu (Göz, KBB),
- viii. 3 Adet Otoklav,
- ix. 1 Adet Kryoterapi Cihazı,
- x. 1 Adet Spirometri Cihazı,
- xi. 2 Adet Hemocunter Cihazı,
- xii. 2 Adet İdrar Tahlil Cihazı,
- xiii. 2 Adet Hizmet Alım Karşılığı Kiralanan Otoanalizör Cihazı.
- xiv. 2 Adet 112 Acil Hasta Ambulansı
- xv. 1 Adet Hasta Nakil Ambulansı
- xvi. 1 Adet Pikap
- xvii. 1 Adet Hizmet Aracı

Hastane ile ilgili diğerk veriler ve istatıksel değerkler Gediz Devlet Hastanesinde Balanced Scorecard'ın boyutlarının araştırılması kısmında ayrıntılı olarak verilecek ve değerklendirilecektir.

3.3. GEDİZ DEVLET HASTANESİNDE BALANCED SCORECARD'IN BOYUTLARININ ARAŞTIRILMASI

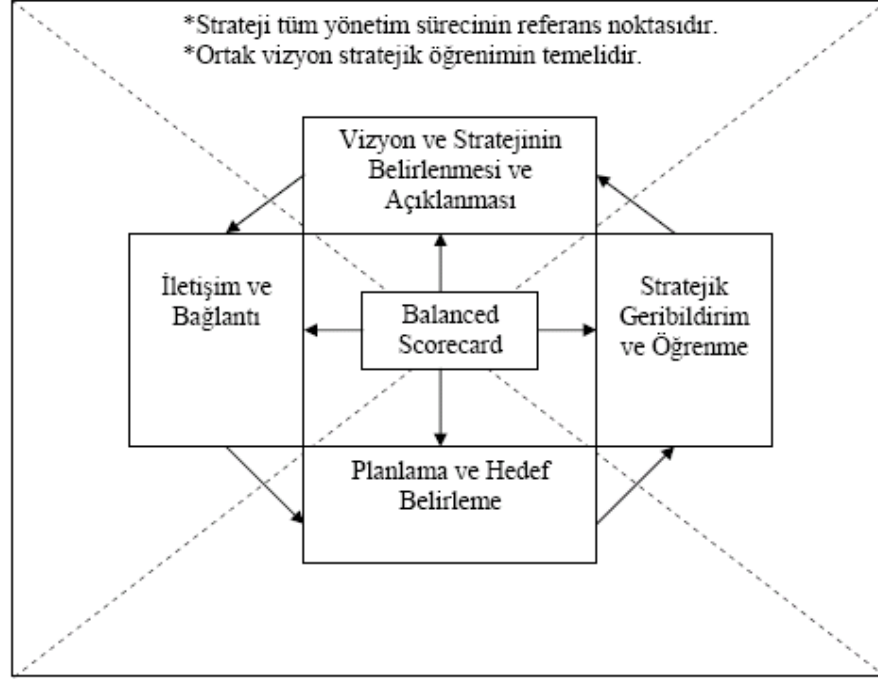
Balanced Scorecard her büyüklükteki organizasyonda kullanılabilecek bir performans yönetim sistemidir. Balanced Scorecard organizasyonun vizyon ve stratejisini açıklayan ve bunları faaliyetlere dönüştüren yönetim sistemi için bir çerçeve oluşturur. Performans ölçme ve stratejik yönetim sistemi olan Balanced Scorecard, hastanelere uyarlanan yeni araçlardan biridir.¹³⁸

Hastaneler ve sağlık kuruluşları toplumun sağlığını doğrudan ilgilendirdiğı için performansının sürekli değerklemesi gerekmektedir. Bu değerkleme neticesinde hastane sistemi, yönetimi ve sağlık personelinin kendilerini geliştirmesi neticesinde topluma verilecek sağlık hizmetinin kaliteli olması sonucu ortaya çıkacaktır. Kamuya daha kaliteli bir hizmet ve kurum ve kurum içi performans ve memnuniyetin arttırılmasını sağlamak amacıyla

¹³⁸ Mehveş Tarım, “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2004, s.11.

Balanced Scorecard'ı bu hastaneye modelleme yaparak sonuçlarının değerlendirilmesi sağlanacak ve araştırmanın amacına ulaşılmaya çalışılacaktır.

Şekil: 8. Faaliyetlerin Stratejik Çerçevesini Belirlemek Amacıyla Balanced Scorecard'ın kullanılması



Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007 s.333.

Balanced Scorecard uygulamasındaki aşamaları şu şekilde sıralayabiliriz.¹³⁹

- i. Şirketin vizyon ve stratejisinin açıkça belirtilmesi.
- ii. Kurumsal stratejinin duyurulması ve iletilmesi
- iii. Farklı birimler arasındaki ortak stratejik uygulamaların başlatılması.
- iv. Her işletme biriminin kurumsal stratejiyle uyumlu olan bir strateji geliştirmesi.
- v. Yönetim takımı oluşturulması.
- vi. Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması.
- vii. Şirketin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi.
- viii. Stratejik öğrenme için kaynak oluşturulması.

¹³⁹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s. 362.

Balanced Scorecard'ın bir yönetim programına uygulanmaya başlaması yukarıdaki şekilde izah edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde istinaden araştırma yapacağımız hastanemizde Balanced Scorecard sistemi oluşturulacak ve sonuçları ölçülecektir.

Gediz Devlet Hastanesi'nde Balanced Scorecard'ın oluşturularak araştırılması aşamasına ilk önce hastanenin Vizyon, Misyon, Strateji ve Kalite Politikalarını açıklayarak başlayacağız.

i. Hastanenin Vizyonu

Kaliteyi her alanda benimsemiş yönetim anlayışı, sağlık hizmetlerini ileri teknik ve gelişmiş tıbbi uygulamalar ile gerçekleştiren, toplumun özlediği, güvendiği, bir hastane olmaktır.

ii. Hastanenin Misyonu

Yasalara ve etik kurallara bağlı kalarak, tedavi edici ve koruyucu sağlık hizmetlerini kaliteli, etkin ve verimli olarak gerçekleştirmek, toplumun ve bireyin sağlığını koruyarak sosyal ve insani sorumluluğumuzu yerine getirmektir.

iii. Hastanenin Kalite Politikası

- Yasalara uygun, hasta haklarına duyarlı olmak,
- Teknolojik yenilikleri ve bilimsel gelişmeleri izlemek,
- Kalite bilincini taşıyan güler yüzlü yönetim anlayışı,
- Etkin ve verimli, güvenilir sağlık hizmeti sunmak,
- Hastalarımızın, çalışanlarımızın, tedarikçilerimizin beklenti ve memnuniyetlerini gözetmek,
- Çalışanlarımıza daha iyi çalışma ortamı ve iş güvenliğini sağlamak,
- Sürekli eğitim ile kalite bilinci ve ekip anlayışını pekiştirmek,
- Doğanın ve çevrenin korunmasına duyarlı olmak,
- Kalite yönetim sistemine uygun olarak sürekli gözden geçirmelerle iyileştirmeyi ve gelişmeyi sağlamaktır.¹⁴⁰

¹⁴⁰ “**Kalite Politikamız**”, <http://www.gedizdh.gov.tr/turkce/konular.aspx?id=40&sm=comp40> (08.05.2008)

Tablo: 5. Gediz Devlet Hastanesinin Strateji Tablosu

Performansın Arttırılması	Verimliliğin Arttırılması ve Verimlilik Stratejisi
Hasta memnuniyetini arttırmak	Hastane verimliliğini arttırmak için modern sağlık hizmeti sunmak ve bu modern ve memnun edici hizmet karşılığında gelirleri arttırmak.
FİNANSAL BOYUT Hastane Döner Sermaye Saymanlığı Gelirlerini Arttırmak Hastane verimliliğini arttırmak ↑ Hastane gelirlerini arttırmak ↑	
MÜŞTERİ BOYUTU Hasta ve hasta yakını odaklı, hasta ve yakınının oluşabilecek tüm istek ve gereksinimlerinin karşılanmasıyla hastane ve çalışanlarına duyulan güven ve memnuniyeti arttırmak.	İyi ve kaliteli bir sağlık hizmetiyle zamanında, doğru teşhis ve tedavi uygulayarak kurumdan hizmet alan hasta potansiyelinin arttırılması.
KURUM İÇİ SÜREÇLER BOYUTU Hasta ve hasta yakınlarını anlamak, sorun ve problemlerini yerinde ve zamanında çözmek, hasta hakları gözetilerek hizmet vermek. Yeni ve modern cihazlar ve tıbbi cihazlarla hizmet sunmak ve kurumun fiziki yapısını sürekli iyileştirmek ve hijyeni devamlı sağlamak.	Hastane sorun ve problemlerinin tanımlanması sağlanarak en az düzeye indirmek. Teşhis ve tedavide hızlı ve güvenilir sonuçlar vermek için sürekli yapılarak iyileşme sağlamak, tedavi ve sonrası sürekli hastaya geribildirimde bulunmak.
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU Yöneticilerin ve sağlık personelinin kurum içi ve dışı sürekli eğitim ve öğrenimiyle yetenek ve verimliliklerinin arttırılması ve çalışan tatmininin sağlanması Bilgi teknolojilerini ve sistemlerini zenginleştirmek Çalışanların motivasyonunu sağlamak ve yetki vermek	Stratejik bilgiye erişimin sağlanarak kullanılması ve verimliliğin arttırılması Çalışan ve kurum amaçlarının uyumu sağlanarak verimliliğin arttırılması

Yukarıdaki Tablo 5’de Gediz Devlet Hastanesinin Stratejik hedefleri sunulmaktadır. Stratejik hedefler belirledikten sonra, bunları nasıl ölçebileceğimizi belirlememiz gerekir. Burada stratejik amaçları yansıtan ölçüler ve hedefler belirlenecektir.

Finansal ölçüler yöneticilerin ve kurum çalışanlarının memnuniyetini veya şikâyetlerini ölçmeye yönelik göstergelerdir. Müşterilere yönelik belirlenen ölçüler hasta memnuniyetini ve hastaların kuruma bakışlarını inceler ve bunu ortaya koymaya amaçlamaktadır. Kurum içi süreçler boyutu da hastalar, hasta yakınları ve yöneticiler ve kurum çalışanlarının memnuniyet veya memnuniyetsizliğini bir arada değerlendirmeye yöneliktir. Öğrenme ve gelişmeye yönelik belirlenen ölçüler yönetici ve çalışanların memnuniyet ya da memnuniyetsizliğini değerlendirmeye yöneliktir.

3.3.1. Finansal Boyut

Bu aşamada Gediz Devlet Hastanesinin Finansal açıdan ölçüler tablosu oluşturularak stratejik amaçların madde madde ulaşıp ulaşılamadığına bakılacak ve açıklamalar yapılacaktır.

Tablo: 6. Gediz Devlet Hastanesinin Finansal Açıdan Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçüler
F1 Hizmet Verilen Hasta Sayısını Arttırmak	Hasta Sayısı Yıllık Artış Oranı
F2 Kurum Performansını Arttırmak ve Büyümek	Hastane Etkinlik Oranları
F3 Hasta Maliyetlerinin Azaltılması	Hasta Günü Maliyeti, Yatak Maliyeti, Yatan Hasta Maliyeti ve Poliklinik Maliyetleri Değerleri
F4 Genel Maliyetlerin Azaltılması	Hizmet, Tıbbi Sarf, İlaç, Demirbaş, Personel ve Diğer Maliyetlerin Değerlendirilmesi
F5 Teşhis ve Tedavi Sonrası Kurumlara Kesilen Fatura Tutarı	Fatura Tutarı Yıllar Arası Seyir ve Oranları
F6 Döner Sermaye, Muhasebe ve Finansman İşlemleri Kayıtlarının Düzenli ve Zamanında Tutulması	Kurum Finansal Analizleri ve Mali Durum Toplantıları

Gediz Devlet Hastanesinin Finansal açıdan ölçüler tablosu yukarıdaki gibi oluşturulmuş olup tablodaki amaçların ulaşılmasında ne kadar yol alındığını incelemek üzere amaçlara ulaşmak için kullanılan ölçüler değerlendirilecektir. Ölçüler için ilgili veriler aşağıda sunulmuştur.

Tablo: 7. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Poliklinik Çalışmaları

POLİKLİNİK ÇALIŞMALARI	2006	2007
Poliklinik Sayısı	211.005	241.529
Poliklinik Oda Sayısı	13	16
Sevk Sayısı	11.148	7.323
Sevk Oranı	% 5,2	% 3,00
Hasta Başına Ortalama Muayene Süresi	10'	10'
Poliklinik Odası Olan Uzman Hekim Oranı	% 100	% 100
Klinisyen Başına Düşen Günlük Hasta Sayısı	44,00	47,00

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

Tablo: 8. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Hasta Yatağı Durumu

HASTA YATAĞI DURUMU	2006	2007
Yatak Sayısı	125	125
Yatak Başına Düşen Alan (Metrekare)	61,8	61,8
Yatan Hasta Sayısı	4802	4533
Yatılan Gün Ortalama Sayısı	4,2	4,5
Yatak İşgal Oranı	43,8	42,2
Taburcu Sayısı	4729	4241
Ölen Sayısı	18	19

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

Tablo: 9. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Ağız ve Diş Sağlığı Çalışmaları

AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI ÇALIŞMALARI	2006	2007
Ağız ve Diş Muayene Sayısı	7704	11.655

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

3.3.1.1. F1. Hizmet Verilen Hasta Sayısını Arttırma

Yukarıdaki tablo 7, 8 ve 9'a istinaden; Ayaktan tedavi gören hasta sayısında geçen yıla göre % 14,46 oranında artış sağlanarak amaca ulaşılma yolunda pozitif bir ilerleme

kaydedilmiştir. Ağız ve diş muayene sayısı ise % 51,28 oranında büyük bir artış göstermiştir. Yatarak tedavi gören hasta sayısında geçmiş yıla oranla % 5,7 oranında bir düşüş izlenmiştir. 2007 yılı içinde hastanede yatarak tedavi gören hastaların %93,55'i şifa ile taburcu olmuştur. Klinisyen başına düşen hasta sayısının artması, sevk oranlarının azalması ve poliklinik odalarının arttırılmış olması neticesinde oranlardaki artış ve azalışa baktığımızda kurumun başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Yatarak tedavi gören hastaların oranının düştüğü açıkça gözlemlendiğinden ilgili tedbirlerin alınması gerektiği söylenebilir.

3.3.1.2. F2. Kurum Performansını Arttırmak ve Büyümek

Performans artırımı ve büyümesi için kullanılan ölçü olarak hastane etkinlik oranları kullanılmaktadır. Bu oranların başlıcaları;

- i. Ameliyathane Çalışmaları,
- ii. Yaptırılan Doğumlar,
- iii. Personele Dağıtılan Ek Ödeme Miktarları,
- iv. Acil Servis Başvuru Sayısı,
- v. Ölen Hasta Sayısı olarak sıralanabilir.

Aşağıdaki tablolarda bu verilere yer verilecek ve değerlendirmeler yapılacaktır.

Tablo: 10. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Ameliyathane Çalışmaları

AMELİYATHANE ÇALIŞMALARI	2006	2007
Büyük Ameliyat Sayısı	756	963
Orta Ameliyat Sayısı	276	342
Küçük Ameliyat Sayısı	121	220
Cerrahi Uzman Başına Düşen Günlük Ameliyat Sayısı	0,45	0,52
Tanı Sonrası Ameliyat Bekleme Süresi	Yok	Yok

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

Tablo: 11. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Yaptırılan Doğumlar

YAPTIRILAN DOĞUMLAR	2006	2007
Normal Doğum	282	284
Müdahaleli Doğum	284	262
Toplam Doğum Sayısı	566	546

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

Tablo: 12. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Aylık Ortalama Ek Ödeme Dağılımı

AYLIK ORTALAMA EK ÖDEME DAĞILIMI (YTL)	2006	2007
Uzman Hekim (Tam Zamanlı)	2.900,00	3.281,00
Uzman Hekim (Serbest)	1.527,00	1.399,00
Pratisyen Hekim	2.394,00	2.600,00
Hemşire	555,00	508,00

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

Tablo: 13. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Aylık Acil Servis Çalışmaları ve Ölen Hasta Sayısı

ACİL SERVİS ÇALIŞMALARI	2006	2007
Acil Servis Poliklinik Sayısı	71744	75224
Günlük Ortalama Poliklinik Sayısı	197	206
Günlük Nöbetçi Hekim Sayısı	2	2
Ölen Hasta Sayısı	18	19

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

Ameliyat sayıları bir önceki yıla oranla ortalama % 27,3 bir artış göstermiştir. Yaptırılan doğum sayısında ise bir önceki yıla oranla % 3,6 bir azalma kaydedilmiştir. Aylık ortalama ek ödeme dağılımında ise değişim % 4,70 oranında artış yönündedir. Acil Servis Poliklinik Sayısı bir önceki yıla oranla % 4,85 artış göstermiş ve hastanede ölen hasta sayısı ise % 5,5 oranında artmıştır.

Oranlardaki artış ve azalışa baktığımızda kurum performansını arttırdığı ve pozitif anlamda bir ilerleme kaydettiğini ve kurumun başarılı olduğu söylenebilir de Yaptırılan Doğumlar ve Hastanede Ölen hasta sayısı oranlarındaki negatif değişimlerin üzerinde durulması gerekmektedir.

3.3.1.3. F3. Hasta Maliyetlerinin Azaltılması

Her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mal veya hizmetleri elde etmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ölçülebilen değerine o ürünün maliyeti denmektedir.¹⁴¹ Hastanelerde en önemli maliyet kavramları, yatan hasta servislerinde, hasta

¹⁴¹ Orhan Elmacı, “Maliyet Muhasebesi, Tek Düzen Hesap Planı Kapsamında Yeni Gelişmelerin Belirlenmesi”, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 20, Kütahya 2008, s. 208

günü maliyeti, yatak maliyeti ve hasta maliyeti, özel hizmet bölümlerinde ameliyat maliyeti, tetkik maliyeti ve çekim maliyeti ile polikliniklerde poliklinik maliyetidir.¹⁴²

Hastane boyutunda maliyetleri şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır;

i. Hasta Günü Maliyeti: $HGM = \frac{\text{Toplam Yatan Hasta Servisleri Giderleri}}{\text{Toplam Hasta Günü Sayısı}}$

Gediz Devlet Hastanesi 2006 $HGM = 3.786.775,95 / 20168,40 = 187,75$ YTL

Gediz Devlet Hastanesi 2007 $HGM = 4.273.469,21 / 20398,5 = 209,49$ YTL

ii. Yatak Maliyeti: $YM = \frac{\text{Toplam Yatan Hasta Servisleri Giderleri}}{\text{Fiili Yatak Sayısı}}$

Gediz Devlet Hastanesi 2006 $YM = 3.786.775,95 / 120 = 31.556,46$ YTL

Gediz Devlet Hastanesi 2007 $YM = 4.273.469,21 / 120 = 35.612,24$ YTL

iii. Yatan Hasta Maliyeti: $YHM = \frac{\text{Toplam Yatan hasta Servisleri Giderleri}}{\text{Toplam Yatan Hasta Sayısı}}$

Gediz Devlet Hastanesi 2006 $YHM = 3.786.775,95 / 4802 = 788,58$ YTL

Gediz Devlet Hastanesi 2007 $YHM = 4.273.469,21 / 4533 = 942,74$ YTL

iv. Poliklinik Maliyeti: $PM = \frac{\text{Toplam Poliklinik Giderleri}}{\text{Toplam Poliklinik Sayısı}}$

Gediz Devlet Hastanesi 2006 $PM = 1.262.258,65 / 13 = 97.096,81$ YTL

Gediz Devlet Hastanesi 2007 $PM = 1.424.489,74 / 16 = 89.030,60$ YTL

Genel olarak 2007 yılında 2006 ya oranla sadece Poliklinik maliyet giderlerinde bir azalış olmuş ve diğer tüm maliyetlerde artış gözlemlenmiştir. Bu durum kurum için başarısızlık olarak yorumlanabilir. Kurum hasta maliyetlerini azaltmak için çalışmalar yapmalıdır. Fakat büyüyen ve gelişmekte olan bir hastane olması nedeniyle yeni tıbbi aletler, yeni yatan hasta odaları, merkezi tıbbi gaz sistemleri ve buna benzer diğer giderlerinin artmış olması değerlendirme yapılırken göz önünde bulundurulması gereken noktalardır.

¹⁴² Mehmet Top, “I.Ulusal Sağlık İdaresi Kongresi”, Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu, 20-21 Mayıs 2000.

3.3.1.4. F4 Genel Maliyetlerin Azaltılması

Rekabet gücünü arttırmadaki diğer temel bileşen de maliyet üstünlüğüdür. Maliyet üstünlüğü, üretilen ürünün (mamul ya da hizmet) kalitesinden ödün vermeksizin, hatta kaliteyi artırarak maliyetlerin en azlanmasıdır.¹⁴³

Hastane Genel maliyetlerinin başında aşağıdaki kalemler gelmektedir.

- i. Hizmet Maliyetleri,
 - i.i. Temizlik Maliyetleri,
 - i.ii. Yemek Maliyetleri,
 - i.iii. Bakım ve Onarım Maliyetleri,
 - i.iv. Diğer Maliyetler.
- ii. Tıbbi Sarf Maliyetleri,
- iii. İlaç Maliyetleri,
- iv. Demirbaş Maliyetleri,
- v. Personel Maliyetleri ve
- vi. Diğer Maliyetler.

Tablo: 14. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Maliyet Değerleri

Sıra No	Gider Kalemleri	Maliyet Tutarları (YTL)2006	Maliyet Tutarları (YTL)2007
1	Hizmet Maliyetleri	759.958,07	950.917,18
2	Tıbbi Sarf Maliyetleri	349.918,41	545.422,52
3	İlaç Maliyetleri	25.716,91	68.358,91
4	Demirbaş Maliyetleri	495.855,26	834.296,69
5	Personel Maliyetleri	2.969.511,59	2.509.306,41
6	Diğer Maliyetler	448.076,36	789.657,24
	Toplam	5.049.034,60	5.697.958,95

Kaynak: Sağlık Bakanlığı Kurum Bütçe ve Harcama Kalem Verileri 2008

¹⁴³ Orhan Elmacı, **İmalat Endüstrisi işletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.: 378, Eskişehir, 1990, s. 28.

Tablo 14'e genel olarak göz attığımızda, toplam maliyetlerin bir önceki yıl olan 2006'ya göre 648.924,35 YTL ve % 12.85 oranla arttığı görülmektedir. Sadece Personel Maliyetlerinin azaldığı ve geri kalan diğer maliyetlerin arttığı gözlenmektedir.

Gediz Devlet Hastanesi Genel Maliyetlerin Azaltılması konusunda başarısız gözükmekle birlikte büyüyen ve sürekli gelişen bir hastane konumunda olması, kuruma başvuran hasta sayısının artış göstermesi, yeni tıbbi cihaz, ilaç, serum ve hizmetlerin satın alınması nedeniyle Genel Maliyetlerini azaltamadığı düşünülmektedir. Ancak tabloda Amortisman Maliyetlerinin bulunmaması, miktarının hesaplanamaması ve kurumun genel maliyetlerinin yüksek çıkması nedeniyle tasarruf ve tedbir önlemlerinin alınması gerektiği söylenebilir.

3.3.1.5. F5 Teşhis ve Tedavi Sonrası Kurumlara Kesilen Fatura Tutarı

Gediz Devlet Hastanesinde teşhis ve tedavi sonrası kurumlara kesilen fatura tutarı ve tahsil edilen tutarlar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tabloyu incelediğimizde 2007 yılında bir önceki yıla göre 1.744.109,51 YTL ve %21,51 oranında daha fazla tutar fatura edilmiştir. Hastanenin gelirlerini olumlu yönde ve verimli bir şekilde arttırması istenen ve başarılı bir sonuçtur. Fakat tahsil edilen tutarlara baktığımızda 2006 yılında kurum kestiği faturaların % 56'sını 2007 yılında ise kesilen fatura tutarının %76'sını tahsil etmiştir. Bir önceki yıla oranla tahsil edilen tutarların % 20 artış göstermesi başarılı bir durum olsa da tahsil edilen ve kesilen fatura tutarları arasındaki fark % 66'dır ve %34 oranındaki bir pay bütçelendirilerek alacak olarak kayıt edilmektedir. Böylesi bir durum da kurumu maddi açıdan sıkıntıya sokmaktadır.

Kurum 2006 yılında maliyetlerini karşılayamazken 2007 yılında maliyetlerini karşılayıp, 2006 yılındaki gelir/maliyet açığını kapatarak hazineye 1.293.324,36 YTL tutarında bir kaynak aktarmış gözüксе de amortisman giderlerinin hesabının tam olarak yapılamaması nedeniyle ilgili rakamda değişikliklerin olabileceği göz ardı edilmemelidir. 2007 yılında SSK, Bağ-Kur ve Emekli Sandığı'nın avans sistemine geçmiş olması ve geri ödeme aksaklıklarının giderilmesi neticesinde tahsil edilen fatura tutarlarında iyileşmeye sebep olmuştur.

Tablo: 15. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Kurumlara Kesilen Fatura Tablosu

Fatura Kesilen Kurumlar	Kesilen Fatura Tutarı (YTL)2006	Tahsil Edilen Fatura Tutarı (YTL)2006	Kesilen Fatura Tutarı (YTL)2007	Tahsil Edilen Fatura Tutarı (YTL)2007
Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK)	5.093.638,98	2.423.937,32	4.382.038,28	4.382.038,28
Bağ-Kur	1.002.404,00	656.501,81	674.128,37	674.128,37
Emekli Sandığı (Emekliler)	297.948,58	170.014,16	189.959,92	189.959,92
Yeşil Kart	1.098.827,25	912.429,45	1.072.490,92	852.081,22
Emekli Sandığı (Çalışanlar), Diğer Özel ve Yerel Kurumlar	612.500,72	425.836,62	3.530.892,55	1.353.390,21
Toplam	8.105.319,53	4.588.719,36	9.849.510,04	7.451.598,55

Kaynak: Sağlık Bakanlığı Tek Düzen Muhasebe Sistemi Kayıtları 2008

3.3.1.6. F6 Döner Sermaye, Muhasebe ve Finansman İşlemleri Kayıtlarının Düzenli ve Zamanında Tutulması

Gediz Devlet Hastanesi'nin finansal durumu Sağlık Bakanlığının tüm kurumları kapsayan web sistemi üzerinden aylık olarak izlenmekte ve mali analizler düzenli olarak yapılmakta olup kurum idarecileri tarafında da her ay mali durum değerlendirme toplantısı yapılmaktadır. Döner sermaye, muhasebe ve finansman işlemleri kayıtlarının düzenli ve zamanında tutulması konusunda, kurumun yapmış olduğu çalışmalar neticesinde başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.2. Müşteri Boyutu

Gediz Devlet Hastanesinin Müşteri Boyutu açısından ölçüler tablosu oluşturulacak, stratejik amaçlar, ölçüler dahilinde madde madde araştırılacak ve hedefe ulaşıp ulaşılamadığına bakılarak açıklamaları yapılacaktır.

Tablo: 16. Gediz Devlet Hastanesinin Hasta Boyutu Açısından Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçüler
M1 Kuruma Duyulan Güven ve Hasta Memnuniyetinin Arttırılması	Hasta Memnuniyet Anketleri ve Hasta Sayısı Yıllık Artış Oranı
M2 Hasta Odaklı Sağlık Hizmeti Sunmak ve Hasta Hakları Biriminin Etkin Şekilde Hizmet Vermesini Sağlamak	Ayaktan Ve Yatan Hasta Servis Hizmetleri Değerlendirme Anketleri ve Hasta Şikâyet Oranları
M3 İyi ve Kaliteli Sağlık Hizmeti Sunarak Doğru ve Zamanında Teşhis ve Tedavi Uygulamak	Hasta Memnuniyet Anketleri ve Hasta Sayısı Yıllık Artış Oranı, Sevk Edilen Hasta Oranları
M4 Danışma Biriminin Hizmet Sunumu İçin Gerekli Şartları Karşılama	Danışma Birimi Göstergeleri
M5 Hastaların Hekim Seçebilmelerine Yönelik Düzenlemeler	Hekim Seçme Hakkı Çalışmaları
M6 Hasta Kayıtları ve Dosyaları Çalışmalarının İyileştirilmesi	Hasta Kayıt ve Hasta Dosyaları Çalışmaları

3.3.2.1. M1 Kuruma Duyulan Güven ve Hasta Memnuniyetinin Arttırılması

Kurumu başvuran hasta sayısı tablo 7, 8, 9, 10, 11 ve 13' e baktığımızda pozitif bir artış kaydedildiği açıkça gözlenmekte olup ilgili verilerin yorumları yukarıda yapılmıştır. Kurumda yapılan Hasta ve Yakınları Memnuniyet Anket sonuçları ise 2006 yılında %78, 2007 yılında ise %76 oranında kaydedilmiştir.¹⁴⁴ Sonuçlar itibariyle Hasta ve Yakınları Memnuniyet anketlerinde %2'lik bir düşüş meydana gelmiştir.

Kuruma başvuran ve kurum sağlık hizmetlerinden yararlanan hasta sayılarının artması kurum için önemli bir başarıyı yansıtmalarına rağmen, kurumdaki memnuniyet azalışı dikkate değer bir sonuçtur. Memnuniyet anket sonuçlarındaki %2'lik azalış oranı çok olmasa da kurumun hasta ve yakınlarını memnun edici olumlu adımların atılması gerektiği düşünülmektedir.

¹⁴⁴ Gediz Devlet Hastanesi Hasta ve Yakınları Memnuniyet Anket Sonuç Formları 2008

3.3.2.2. M2 Hasta ve Hasta Yakını Odaklı Sağlık Hizmeti Sunma ve Hasta Hakları Biriminin Etkin Şekilde Hizmet Vermesini Sağlamak

Hasta ve Yakınları Memnuniyet Anket sonuçları yukarıda da belirtildiği üzere bir önceki yıla göre %2 oranında düşüş kaydetmiştir.

Kurumun Hasta ve Hasta Yakını odaklı sağlık hizmeti sunma çalışmaları yukarıda belirtilmiş olan hizmet içi eğitim çalışmalarıyla üzerinde durulan bir konudur. Kurum bu oranı yükseltmek için eğitim ve kalite çalışmalarına devam etmektedir. Kurumda hasta hakları birimi 2006 yılında Sağlık Bakanlığının genelgesi üzerine kurulmuş olup etkin bir şekilde hizmet vermektedir. Aşağıda Gediz Devlet Hastanesi Hasta Hakları Performans değerlendirme tablosu sunulmuştur

Hasta hakları performans değerlendirme tablosuna baktığımızda kurula 2006 yılında 19 ve 2007 yılında 14 şikâyetin olduğu, topluma yönelik eğitimlere katılan sayılarının bir önceki yıla oranla 359 kişinin azaldığı, çalışanlara yönelik eğitime katılımın 124 kişi arttığı ve yatan hasta bilgilendirme sayısının 697 kişi arttığı gözlenmektedir.

Hasta şikâyet oranlarındaki azalış, kuruma başvuran ve yatan hastaların bilgilendirilmesi oranının gecen yıla göre % 1522,44 oranında artış göstermesi ve ayrıca yerel radyodan bilgilendirme yapılması Gediz Devlet Hastanesi Hasta Hakları biriminin başarısını ve hasta haklarına verilen önem derecesini yüksek bir şekilde yansıtmakta olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte topluma yapılan eğitimlerdeki katılım oranının, panel ve sempozyum organizasyonlarının sayısının azalması konusunda kurumun çalışma yapması gerektiği söylenebilir.

3.3.2.3.M3 İyi ve Kaliteli Sağlık Hizmeti Sunarak Doğru ve Zamanında Teşhis Ve Tedavi Uygulamak

İyi ve kaliteli sağlık hizmeti sunarak doğru ve zamanında teşhis ve tedavi uygulama amacını gerçekleştirme ölçüleri arasında Hasta memnuniyet anketleri, hasta sayısı yıllık artış oranları ve kurumdan sevk edilen hasta oranları bulunmaktadır.

Tablo: 17. Gediz Devlet Hastanesinin 2006 ve 2007 Yılı Hasta Hakları Performans Değerlendirme Tablosu

	2006 YILI	2007 YILI
Polikliniklere Başvuru Sayısı	211.005	241.529
Yatan Hasta Sayısı	4802	4533
Kurula Giden Hasta Hakları Başvuru Sayısı	1	3
Yerinde Çözülen Sorunların Sayısı	18	11
Topluma Yönelik Yapılan Eğitime Katılan Kişi Sayısı	928	573
Çalışanlara Yönelik Hizmet İçi Eğitime Katılan Sayısı	110	234
Panel, Sempozyum ve Organizasyon Sayısı	5	2
Yatan Hastalardan Bilgilendirilenlerin Sayısı	49	746
Hasta Hakları Kültürünün Yerleştirilmesi Amacıyla Yapılan Örnek Çalışma	26 Ekim 2006 Hasta Hakları gününde Hasta Hakları ile ilgili vatandaşları bilgilendirmek amacıyla yerel radyoda canlı yayın yapıldı. Vatandaşlardan gelen sorular yanıtladı. Ayrıca yıl içinde 10 Lise ve 1 Yüksek Okulu kapsayan toplum içi eğitim yapılmıştır.	26 Ekim 2007 tarihinde Hasta Hakları ile ilgili vatandaşları bilgilendirmek amacıyla yerel radyoda canlı yayın yapıldı. Vatandaşlardan gelen sorular yanıtladı. Ayrıca yıl içinde 10 Liseyi kapsayan toplum içi eğitim yapılmıştır.

Kaynak: Gediz Devlet Hastanesi Hasta Hakları Birimi Verileri 2008

Hasta memnuniyet anket oranları geçen yıla göre %2 oranla azalmıştır. Azalışın oranı az olsa da bir düşme söz konusudur. Hasta sayısı yıllık artış oranlarına baktığımızda tablo 7, 8 ve 9'a göre Ayaktan tedavi gören hasta sayısında geçen yıla göre % 14,46 oranında artış sağlanarak amaca ulaşılma yolunda pozitif bir ilerleme kaydedilmiştir. Ağız ve diş muayene

sayısı ise % 51,28 oranında büyük bir artış göstermiştir. Yatarak tedavi gören hasta sayısında geçmiş yıla oranla % 5,7 oranında bir düşüş izlenmiştir. Kurumdan sevk edilen hasta oranları ise 2006 yılında %5,2 iken 2007 yılında %3'e düşmüştür.

Yukarıdaki bölümlerde yorumlanmış olan Hasta memnuniyet anketi sonuçlarının arttırması için kurumun çalışmalar yapması gerektiği söylenebilir. Hasta sayısı yıllık artış oranları olumlu ve yükselen bir ivmede ilerlediğinden kurumun başarısından söz edebiliriz.

Yatarak tedavi gören hasta sayısı oranının düşmesi hakkında kurumun problemleri bulup çözmesi gerektiği söylenebilir. Kurumdan sevk oranlarının azalması kurum başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup hasta memnuniyetini arttıran iyi ve kaliteli sağlık hizmeti sunumu olduğunun göstergesi olabilir.

3.3.2.4. M4 Danışma Birimi Hizmet Sunumu İçin Gerekli Şartları Karşılama

Danışma, poliklinik girişine yakın, kolaylıkla görülebilecek ve ulaşılabilir bir yerde bulunmaktadır. Her yönden kolayca fark edilebilen ve okunabilen, bir tabelası vardır. Danışma, hasta ile doğrudan iletişimi sağlayacak biçimde üstü ve etrafı açık (camekân veya benzeri bir bariyerin olmadığı) masa ve sandalyelerden oluşan bir tasarıma sahiptir.

Danışma birimi görevlisine, göreve başladığı tarihten itibaren uyum eğitimi ile hasta memnuniyeti, iletişim becerileri, kişilerarası ilişkiler, psikoloji konularında hizmet içi eğitim verilen personellerden oluşmaktadır. Danışma görevlileri diğer personelden ayırt edilebilecek kıyafet giymekte ve yaka kartı takmaktadır. Kurumun bu yönleri itibariyle başarılı olduğu söylenebilir.

Ancak danışma biriminde teknik donanım, bilgisayar ve hastanede verilen hizmetlerin tanıtımı ile ilgili el kitapçığı ve broşürler ve ayrıca güncel kurum bilgi rehberi (kurum krokisi, sunulan hizmetler) danışma biriminde bulunmamaktadır. Kurumun bu eksiklikleri tamamlaması gerekmektedir.

3.3.2.5. M5 Hastaların Hekim Seçebilmelerine Yönelik Düzenlemeler

Hekim Seçme Hakkı Sağlık Bakanlığı Yönetmelik ve Genelgeleri doğrultusunda ilk günden itibaren Gediz Devlet Hastanesinde uygulanmaktadır. Hekim seçme logosu merkez

girişine, poliklinik katına ve hastaların görebileceği yerlere asılmış durumdadır. Hasta kabul/kayıt masası veya birimlerinde hizmet veren hekimlerin listesi ve hekimlerin günlük ve haftalık çalışma takvimi bulunmaktadır. Kurumun, hastaların hekim seçebilmelerine yönelik düzenlemeler konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.2.6. M6 Hasta Kayıtları ve Dosyaları Çalışmalarının İyileştirilmesi

Hastaya yapılan müdahale, lokal operasyon, tedavi raporları ve bilgileri varsa ameliyat raporları hekim tarafından aynı gün içerisinde kayıt altına alınmaktadır. Tedavi ve operasyon sonrası hastanın başvuru nedeni, önemli bulguları, konulan teşhis, uygulanan tedaviler, verilen ilaçlar, beslenmeleri, kullanacağı ilaçlar, acil durumlarda aranacak telefon numaraları ve dikkat etmeleri gereken diğer konulara ilişkin bilgilendirme formları hazırlanmış olup hastalara sunulmaktadır.

Bu çalışmalar kapsamında kurumun başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.3. Kurum İçi İşlemler Boyutu

Kurum İçi İşlemler Boyutunu açıklamak üzere izlenecek yöntemde; ölçüler tablosu oluşturulacak, stratejik amaçlar ölçüler dahilinde madde madde araştırılıp hedefe ulaşıp ulaşılamadığına bakılarak açıklama ve yorumları yapılacaktır.

3.3.3.1.K1 Yeni ve Modern Tıbbi Cihaz ve Cihazlarla Hizmet Sunmak, Cihaz Verimliliğini Arttırmak ve Teknolojik Cihazların Kullanım Düzeylerini Arttırmak

Gediz Devlet Hastanesi 2006 yılında büyük ölçekli 30 ve orta ölçekli 22 olmak üzere toplam 52 tıbbi cihaza sahip iken 2007 yılında 2 adet Diş üniti ve diş röntgen cihazıyla birlikte diğer cihazlarla toplam 8 adet yeni tıbbi cihaz alınmış ve hizmete sunulmuştur. Cihazların verimlilik oranları %100 olarak tespit edilmiştir.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Gediz Devlet Hastanesi Ayniyat Saymanlığı Defteri Verileri 2007

Tablo: 18. Gediz Devlet Hastanesi Kurum İçi İşlemler Boyutu Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçüler
K1 Yeni ve Modern Tıbbi Cihaz ve Cihazlarla Hizmet Sunmak, Cihaz Verimliliğini Arttırmak ve Teknolojik Cihazların Kullanım Düzeylerini Arttırmak	Yeni Cihaz Sayısı/Toplam Cihaz Sayısı Cihaz Verimlilik Oranları Kurum Bazında Kullanılan Bilgisayar ve Diğer Büro Makineleri Sayısı ve Kullanım Oranı,
K2 Fiziki Alanların ve Alt Yapıların, Çalışma Ortamının Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Programı Kapsamında İyileştirilmesi	Alan Oranları Hasta ve Çalışan Memnuniyet Anketleri
K3 Hastaların Kurumda Ortalama Bekleme Sürelerinin Azaltılması	Hasta Bekleme Oranları
K4 Ambulans ve Hizmet Araçlarının Yeterli Donanım ve Sayıya Ulaştırılması	Ambulans, Hizmet Araçları Sayısı ve Donanım Özellikleri
K5 Kurum İçi Sorunların Tespiti ve Çözüm Sürelerini Kısaltmak	Kurum İçi Sorun ve Öneri Sözel Başvuru Birim Hareketleri
K6 Hizmet Verimliliğini Arttırmak	Ek Ödeme Dağılımı
K7 Muayene Odalarının Gereken Şartları Karşılması	Oda Şartları
K8 Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması	Hasta ve Çalışan Güvenliği Çalışmaları
K9 Kurum İçi Güvenlik Programının İyileştirilmesini Sağlamak	Kurum İçi Güvenlik Programı Çalışmaları
K10 Atık Yönetiminin Sağlanması	Atık Yönetimi Çalışmaları

Kurumun sahip olduğu büyük ölçekli tıbbi cihazlar şunlardır:

- i. 5 Adet Diyaliz Makinesi,
- ii. 2 Adet Sabit Röntgen Makinesi,
- iii. 1 Adet Seyyar Röntgen Makinesi,
- iv. 2 Adet Otomatik Banyo Röntgen Cihazı,
- v. 3 Adet Ameliyat Masası,
- vi. 5 Adet Kuvöz,
- vii. 1 Adet Ameliyat Mikroskobu (Göz, KBB),
- viii. 3 Adet Otoklav,
- ix. 1 Adet Kryoterapi Cihazı,
- x. 1 Adet Spirometri Cihazı,
- xi. 2 Adet Hemocunter Cihazı,
- xii. 2 Adet İdrar Tahlil Cihazı,
- xiii. 2 Adet Hizmet Alım Karşılığı Kiralanan Otoanalizör Cihazı,

Kurum bazında kullanılan bilgisayar sayısı 73 olup bu bilgisayarlara bağlı toplam 41 yazıcı bulunmaktadır. Server'a bağlı olan bilgisayarların tümünde internet ve yerel ağ mevcuttur. Kurumun ayrıca 2 adet faks cihazı, 4 adet fotokopi cihazı, servislerde 14 adet televizyon, poliklinik giriş kapılarında hasta sıra ve muayene saatlerini belirlemek, doktor ve diğer bilgileri hastalara ulaştırmak üzere kullanılan 28 adet LCD ekran, hasta bekleme salonlarında hastalar için 5 adet plazma TV bulunmaktadır.

Kurum elinde bulundurduğu mevcut tıbbi ve teknolojik cihazlarla hizmetini sürdürmekle birlikte ihtiyaç haline gelen cihazları tedarik etmektedir. 2008 yılı içinde alımı planlanan 10 adet tıbbi cihaz için yaklaşık maliyet çalışmaları başlatılmıştır.

3.3.3.2. K2 Fiziki Alanların ve Alt Yapıların, Çalışma Ortamının Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Programı Kapsamında İyileştirilmesi

A, B ve C Bloktan oluşan, 125 yataklı bir hastane olarak hizmet veren Gediz Devlet Hastanesi toplam 76.465 m² alana sahip olup kapalı alan olarak da 7.734,6 m² den oluşmaktadır. Servislerde yatan hasta başına 61,8 m² alan düşmektedir. Yeterli bir alana sahip olan hastane, hasta bekleme salonlarına yeterli ve modern deri kaplamalı sandalyeler, plazma televizyonlar alarak hizmete sunmuştur. Bilgi işlem ve hasta kayıt kapalı bankoları kaldırılarak alçak banko düzenine geçilmiş, hasta ile direk iletişim sağlanmıştır. Bekleme salonlarına dilekçe masa ve kalemleri, dilek ve öneri kutuları konularak vatandaş odaklı kamu hizmeti sunumunda önemli adımlar atılmıştır. Hasta yatış ve taburcu işlemlerinin hızlı ve noksansız olarak yapılması için servislerdeki bankolarda kat sekreterliği uygulamasına gidilmiştir. Hasta ve hasta yakınlarının sorun ve problemlerini çözmek, onlara her türlü konuda yardımcı olmak maksadıyla danışma bankosu kurulmuş ve hizmet vermektedir.

3.3.3.3. K3 Hastaların Kurumda Ortalama Bekleme Sürelerinin Azaltılması

Kurumda hastaların ortalama bekleme süreleri o günkü hasta yoğunluğuna göre değişmekte olup Sağlık Bakanlığından uzman hekim, hekim ve personel talebinde bulunan kurum bekleme sürelerini bu şekilde aşmayı planlamıştır. Hasta muayene süresi ortalama 10 dakikadır. Muayene harici diğer işlemlerde hasta ve yakınları ile hemen ilgilenilmekte ve bekleme süreleri kısaltılmaktadır.

3.3.3.4. K4 Ambulans ve Hizmet Araçlarının Yeterli Donanım ve Sayıya Ulaştırılması

Gediz Devlet Hastanesinin 2 adet 112 ambulansı, 1 adet hasta nakil ambulansı, 1 adet hizmet aracı ve 1 adet de pikabı bulunmaktadır. Mevcut ambulansların donanımları Sağlık Bakanlığı yönetmelik ve ilkelerine göre düzenlenmiş olup donanım özellikleri bakımından en üst seviyede hizmet vermektedir. Hizmet aracı ve pikap ise hastane ihtiyaçlarına yeterli olarak cevap vermektedir.

3.3.3.5. K5 Kurum İçi Sorunların Tespiti ve Çözüm Sürelerini Kısaltmak

Kurum içi sorunlar personelin bağlı bulunduğu bir üst yönetime yazılı yada sözlü olarak bildirilmekte olup ilgili yönetim birimi konunun hassasiyetine göre hareket etmektedir. Gediz Devlet Hastanesi kalite çalışmaları kapsamında, Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler birimi oluşturulma aşamasındadır. Bu birim, personel tarafından iletilen sorunlarla birlikte kendinin de tespit etmiş olduğu sorunları düzeltici ve önleyici karar ve yaptırımlar uygulayarak kurum içi sorunların tespiti ve çözümleri hususunda çalışacaktır.

3.3.3.6. K6 Hizmet Verimliliğini Arttırmak

Kurum hizmet verimliliğini arttırmak için Sağlık Bakanlığı yönetmelik ve genelgelerine istinaden personele ek ödeme yapmaktadır. Ek ödemeler 2006 ve 2007 yıllarında tavan kat sayısı üzerinden verilmekte olup personel özlük ve kademe derecelerine göre ek ödeme almaktadır.

Tablo: 19. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Aylık Ortalama Ek Ödeme Dağılımı

AYLIK ORTALAMA EK ÖDEME DAĞILIMI	2006 (YTL)	2007 (YTL)
Uzman Hekim (Tam Zamanlı)	2.900,00	3.281,00
Uzman Hekim (Serbest)	1.527,00	1.399,00
Pratisyen Hekim	2.394,00	2.600,00
Hemşire	555,00	508,00

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

3.3.3.7. K7 Muayene Odalarının Gereken Şartları Karşılması

Gediz Devlet Hastanesi poliklinik oda kapılarında hekimin adı soyadı, uzmanlık alanı ve unvanını belirten tabela asılıdır. Hastalarını kabul edebileceği ve muayene edebileceği niteliklere sahip olan odalarda her hekimin ve yardımcı sağlık personelinin el hijyenini sağlamaya yönelik malzeme bulundurulmaktadır. Polikliniklerde muayene olacak hastaların

ismi ve sıra numarasının görülebilmesi için her bir polikliniğin dışına, poliklinik giriş kapısı üstünde uygun elektronik sistem konulmuş ve çalışır durumdadır. Kurumun bu konuda başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.3.8. K8 Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması

Kurumun hasta ve çalışan güvenliği programı hazırlanmış olup işlevliğini yürütmektedir. Tedavi tepsisinde kullanılan antiseptik solüsyonlar ile anestezi solüsyonlarının hastaya zerkinde karışmasını önlemeye yönelik bir uygulama bulunmaktadır. Kan veya vücut sıvısının damlama veya sıçrama riskinin olduğu tüm hasta bakım ve müdahale bölgelerinde kişisel koruyucu donanım (eldiven, yüz maskesi, gözlük, vb.) bulundurulmaktadır. Sağlık güvenliğinin yanı sıra kurum ve çalışan, hasta güvenliğini de sağlamak amacıyla Özel Güvenlik Hizmeti satın almış ve şuan 6 Güvenlik Görevlisi vasıtasıyla bu hizmet devam etmektedir. Kurumun yapmış olduğu bu çalışmalarla da başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

3.3.3.9. K9 Kurum İçi Güvenlik Programının İyileştirilmesini Sağlamak

Yangın çıkış levhaları kurum içinde uygun yerlere ve görülebilecek şekilde yerleştirilmiş, yangın çıkış kapılarına erişim kolay ve çıkış kapılarında herhangi bir engelleme bulunmamaktadır. Yangın söndürücülere erişim kolay ve düzenli olarak kontrolleri yapılmaktadır. Kurumda, acil durumlara, doğal ve diğer afetler için ilgili mevzuat ve düzenlemeler çerçevesinde bir eylem planı hazırlanmıştır. Elektrik şebekesi dışında kurumun elektrik ihtiyacını karşılayacak jeneratör bulunmakta olup asansörlerin bakımları bakım planı çerçevesinde düzenli olarak yapılmaktadır.

Kurumun bu çalışmaları neticesinde başarılı olduğu söylenebilir. Ancak kurumda yangın tatbikatları periyodik olarak yapılmamakta ve görüntü kayıtları bulunmamaktadır. Bu konuda kurumun çalışma yaparak ilgili eksiklikleri gidermesi gerekmektedir.

3.3.3.10. K10 Atık Yönetiminin Sağlanması

Kurumda atık deposu bulunmamakta olup yapımı için çalışmalar devam etmektedir. Atıklar kaynağında ayrıştırılarak (mavi, siyah, kırmızı çöp torbaları, iğne atık kutuları vb) toplanması ve tıbbi atık konteynırlarına taşınması işlemi yapılmaktadır. Atık deposunun

olmaması kurum için önemli bir eksiklik olup yapımına bir an önce başlanması gerekmektedir.

3.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Tablo: 20. Gediz Devlet Hastanesi Öğrenme ve Gelişme Boyutu Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçüler
L1 Personel ve Yöneticilerin Yetenek ve Yeterliliklerinin Arttırılması, Eğitilmesi	Eğitim Sayı ve Süreleri
L2 Bilgiye Ulaşım ve Bilgi Kullanılarak Verimliliğin Arttırılması	Eğitim Başvurusu ve Önerileri HBYS Kullanım Oranları
L3 Çalışma Ortamı ve Çalışma Gereçlerinin Kalitesinin Arttırılması	Hijyen, Isı, Işık ve Havalandırma Yeterlilikleri
L4 Çalışan Tatmini ve Çalışanların Memnuniyetlerinin Arttırılması, Çalışanların Kalıcılığı	Çalışan Devir Hız Oranları, Nakil Tayin Oranları
L5 Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	Çalışan Öğrenim Düzeyleri
L6 Enfeksiyonların Kontrolü ve Önlenmesi	Enfeksiyon Kontrolü, Önlemeye Yönelik Düzenlemeler

Gediz Devlet Hastanesinin Öğrenme ve Gelişme Boyutu açısından ölçüler tablosu yukarıda oluşturulmuş olup, stratejik amaçlar ölçüler dahilinde madde madde araştırılıp hedefe ulaşıp ulaşılamadığına bakılarak açıklama ve yorumları yapılacaktır.

3.3.4.1. L1 Personel ve Yöneticilerin Yetenek ve Yeterliliklerinin Arttırılması, Eğitilmesi

Gediz Devlet Hastanesinde bir adet Eğitim Hemşiresi bulunmakta olup İl Sağlık Müdürlüğü ile koordineli olarak çalışmaktadır. Aşağıdaki tabloda 2007 yılı Ocak Şubat ve Mart aylarını kapsayan hizmet içi eğitim programı ve katılım oranları verilmiş olup her üç aylık dönemler halinde eğitim konuları ve eğitimciler tespit edilerek hizmet içi eğitim hizmeti verilmektedir.

Tablo: 21. Gediz Devlet Hastanesi Kurum İçi Eğitim Programı ve Katılım Tablosu 2007 (Ocak Şubat Mart)

EĞİTİM KONULARI	Eğitimin Yapıldığı	Eğitimcinin	Eğitim Programına Katılan Personel Sayısı						
	Tarih/Sıra/ Yer	Adı-Soyadı Unvanı	Dr	Hmş	Ebe	Sağ. Mem.	Diğer Sağ. Pers.	İdari ve Hizmetli Pers.	Toplam
Genel Olarak Hasta Hakları	16.01.2007 60 dakika	Asiye Şahin Eğitim Hemşiresi	0	27	6	1	3	0	37
Hasta ve Sağlık Çalışanı Ne İster ?	17.01.2007 40 dakika	Asiye Şahin Eğitim Hemşiresi	0	27	6	1	3	0	37
Menenjit	23.01.2007 30 dakika	Sadettin HARMAND ALI İç Hast Uzmznı	5	28	7	0	1	1	42
Hastane Temizliği ve Tıbbi Atık Yönetmeliği	30.01.2007 30 dakika	İlknur Çeltiklioğlu Başhemşire Yard.	0	25	7	0	4	30	66
Ameliyathanelerde Enfeksiyon Kontrolünün Önemi	06.02.2007 40 dakika	İlknur Çeltiklioğlu Başhemşire Yard.	0	6	0	0	0	2	8
Sağlıkta Hukuki Sorumluluk ve Yeni Ceza Kanunu	13.02.2007 45 dakika	Asiye Şahin Eğitim Hemşiresi	8	33	5	7	12	4	69
Aydınlatılmış Onam Nasıl Olmalıdır?	20.02.2007 40 dakika	Asiye Şahin Eğitim Hemşiresi	1	27	6	1	3	0	38
Tıbbi Kayıtların Tutulması ve Hukuki Sorumluluk	27.02.2007 50 dakika	Asiye Şahin Eğitim Hemşiresi	8	33	5	7	12	4	69
Tıbbi Hatalar	12.03.2007 40 dakika	Asiye Şahin Eğitim Hemşiresi	0	23	4	0	0	0	27
Hasta ve Sağlık Çalışanı Arasındaki İletişim Nasıl Olmalıdır?	13.03.2007 40 dakika	Asiye Şahin Eğitim Hemşiresi	0	23	4	0	0	0	27
TOPLAM			22	252	50	17	38	41	420

Kaynak: Gediz Devlet Hastanesi Hizmet İçi Eğitim İzleme Formu 2007 (Form 1)

Fiziki şartların yetersizliği nedeniyle sabit bir eğitim salonu bulunmamakta olup eğitim salonu olarak C Blok 3. kat koridoru hazırlanarak kullanılmakta ve yeterli gelmektedir. Eğitim, bilgisayar ortamındaki sunuyu projeksiyonla sunu perdesine aktarılıp eğitimcinin katkılarıyla yapılmakta teknolojik imkânlardan mümkün olduğunca yararlanılmaya çalışılmaktadır.

Eğitimde aktif katılım ve geribildirim yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Eğitim süresi ortalama 40 ile 50 dakika arası sürmekte, soru ve cevaplara yer verilmektedir. Yukarıdaki tabloda sadece üç aylık bir program örnek olarak verilmiş olup yılın tüm dönemi eğitimler devam etmektedir.

Hizmet içi eğitim tablosunda da görüleceği üzere yeterli ve güncel konular işlenmekte olup kurum personel ve yöneticilerin yetenek ve yeterliliklerinin artırılması konusunda titizlikle durmaktadır.

Fakat eğitimler çalışma saatlerinde olduğu ve sağlık hizmetinin aksatılmayacağı için katılım oranları yüksek olmamaktadır. Aksaklıkların giderilmesi hususunda çalışmalar devam etmekte, sorunun çözüme kavuşturulması beklenmektedir

3.3.4.2. L2 Bilgiye Ulaşım ve Bilgi Kullanılarak Verimliliğin Arttırılması

Gediz Devlet Hastanesi hasta ve çalışanlarına daha iyi ve kaliteli bir hizmet sunma anlayışı içerisinde olup internet erişimli bir web sitesi mevcuttur. Bu siteden hastane haberleri ve çeşitli sağlık, mevzuat, işleyiş ve yönetmelikler hakkında seçme haber ve duyurular yer almaktadır. Hastane personelinin tamamın yakını bilgisayar kullanabilmekte olup hastanede mevcut 73 tane bilgisayar mevcuttur. Kullanıcıların tüm bilgisayarları ana server'a bağlı olup hastane HBYS programını kullanıcı adı ve şifresiyle bağlanarak hasta bilgileri, tanı teşhis ve tedavi bilgileri, personel özlük bilgileri, maaş bordo bilgileri, arıza bildirim formları, izin isteme ve onay formlarını, güncel duyurular gibi önemli verileri online (çevrimiçi) olarak ulaşabilmektedirler. Hastane bilgisayarlarının tümü internet erişimine açık olup idarece belirlenen internet sitelerine ve bakanlık sitelerine girilebilmekte ve böylece sürekli bilgiye ulaşılabilir. Hastane idarecileri tarafından da personelin yazılı yada sözlü başvurularında ulaşmak istedikleri konular hakkında bilgi verilmekte ve konu hakkında çözüm hemen sağlanmaktadır. Personel eğitimini almak istediği ilgili konuyu hastane Eğitim hemşiresine iletebilmekte ve konu hakkında çalışmaları ilgili personelden alabilmektedir.

Güncel ve herkesin ulaşmak istediği ve merak ettiği konular yine idare ve eğitim hemşiresinin görüşleri doğrultusunda tüm personel toplanarak konu hakkında eğitim yada bilgilendirme yapılmaktadır. Personelin bilgiye ulaşmasında kolaylıklar sağlanarak verimlilik ve memnuniyetin en üst seviyede kalması çabalanmaktadır.

3.3.4.3. L3 Çalışma Ortamı ve Çalışma Gereçlerinin Kalitesinin Arttırılması

Gediz Devlet Hastanesi idaresi temizlik ve hijyen konusunda gereken özeni göstererek toplam 39 adet temizlik personeli ve malzemeli temizlik hizmeti satın alma yoluna gitmiştir. Hastane ve tıbbi malzeme hijyeni konusunda personel sürekli eğitilmekte ve hijyenden sorumlu Enfeksiyon hastalıkları hemşiresi görev yapmaktadır. Hastane merkezi kalorifer sistemi ile ısıtılmakta ve yeterli yalıtıma sahiptir. Havalandırma ve klima sistemleri şuanda bazı birimlerde bulunmakta olup tüm hastaneye yaymak için çalışmalar yapılmaktadır.

Hastanede kullanılan tıbbi malzemeler ve cihazlar bütçenin el verdiği sınırlar ve ihtiyaçlara göre idarenin görüşü doğrultusunda modern ve kullanışlı, hizmeti ve işleyişi kolaylaştıracak şekilde yenilenmektedir. Teknoloji yakından takip edilmekte ve tedarikler el verdiği ölçüde yapılmaktadır.

Hasta memnuniyetini arttırmak ve karışıklığı önlemek, personelin çalışmasını rahatlatmak için hasta polikliniklerinin girişine monitörler konmuş olup sıra takip işlemi bu monitörler üzerinden yürütülmektedir. Şeffaflık prensibi doğrultusunda çalışma ortamları modern bir çizgiye getirilmeye çalışılmaktadır.

3.3.4.4. L4 Çalışan Tatmini ve Çalışanların Memnuniyetlerinin Arttırılması, Çalışanların Kalıcılığı

Gediz Devlet Hastanesi bünyesinde toplam 169 kadrolu ve 4/B'li sağlık çalışanı ve genel idari sınıfı personel, 68 adet de temizlik, bilgiişlem, güvenlik ve yemekhane personeli görev yapmaktadır.¹⁴⁶

Çalışan tatmini ve çalışanların memnuniyetinin arttırılması, çalışan kalıcılığını ölçmek için Çalışan devir hız oranları ve Nakil tayin oranlarını incelememiz gerekmektedir.

¹⁴⁶ Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü, Yataklı Tedavi Hizmetleri Şube Müdürlüğü “İstatistik Yılıhğı 2007”, s. 19.

Tablo: 22. Gediz Devlet Hastanesi 2006 ve 2007 Yılı Personel Durumu

PERSONEL DURUMU	2006	2007
Uzman Hekim Sayısı	14	15
Pratisyen Hekim Sayısı	8	8
Sağlık Memuru Sayısı	5	11
Hemşire Sayısı	45	46
Ebe Sayısı	11	11
Diğer Personel	68	78
Toplam Personel Sayısı	151	169

Kaynak: Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü İstatistik Yıllığı 2007

Tablo: 23. Gediz Devlet Hastanesi Personel İhtiyaç Durumu

PERSONEL İHTİYAÇ DURUMU	ADET
Göz Hastalıkları Uzmanı	1
Nöroloji Uzmanı	1
Radyoloji Uzmanı	1
Çocuk Hastalıkları Uzmanı	1
Dâhiliye Uzmanı	1
Göğüs Hastalıkları Uzmanı	1
Psikolog	1
Diş Teknisyeni	4
Fizyoterapist	2

Tablo 22'ye baktığımızda hastane uzman hekim sayısı bir önceki yıla oranla % 7,14 artış göstermiş, pratisyen hekim sayısı sabit kalmış, sağlık memuru sayısı % 120 artmış, hemşire sayısı % 2,2 artmıştır. Ebe sayısı sabit kalmış ve hastanede çalışan diğer personel (Genel idari hizmetler ve yardımcı hizmetler sınıfı) sayısı ise geçen yıla oranla % 14,7 ve toplam personel sayısı % 11,92 oranında artış göstermiştir.

Çalışan devir hız oranları ve nakil oranları yukarıda incelenmiş olup Gediz Devlet Hastanesinin çalışanların kalıcılığı ve çalışan tatmin, memnuniyeti bakımından pozitif bir ilerleme kaydettiği söylenebilir. Ancak personel ihtiyaç durumu hakkında İl Sağlık Müdürlüğü ve Sağlık Bakanlığı ile ilgili çalışmalar yapılmaya devam etmektedir.

Kurumda çalışan memnuniyet anketleri yapılmamaktadır. Kalite çalışmaları kapsamında Anket Komisyonu kurulması planlanmakta olup ilgili komisyonun göreve başlamasıyla birlikte çalışanlara yönelik memnuniyet ve diğer anketlerin yapılmasına başlanacak, alınan sonuçlara göre çalışmalar yapılacaktır. Kurumun çalışanlarına yönelik memnuniyeti ölçmemiş olması olumsuz bir durumdur.

3.3.4.5. L5 Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları

Kurumda çalışan personelin, hizmet içi eğitimlerle bilgi ve yeteneklerini sürekli güncel tutmaları sağlanmaktadır. Kurum çeşitli dernek yada eğitim kurumlarının seminerlerine olabildiğince personel göndermeye çalışmakta, Sağlık Bakanlığı ve Sağlık Müdürlüğünün eğitim ve kongrelerini takip ederek işleyiş ve mevzuatı yakından izlemektedir.

Gediz Devlet Hastanesinin aşağıdaki personel eğitim durumu tablosuna baktığımızda kurumdaki personelin özellikle Sağlık Meslek Lisesi mezunu olduğu, önlisans ve lisans mezunlarının da sayısının sağlık meslek lisesi mezunlarının hemen ardından geldiği görülmektedir. İlkokul mezunu ve lise mezunlarının sayıları da yüksek miktarda izlenmektedir.

İlkokul ve ortaokul mezunlarının, özellikle sağlık meslek lisesi ve lise mezunu olan personelin eğitimlerine devam ederek öğrenim durumlarını yükseltmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. Lisans ve önlisans mezunlarının kurum toplam personele (Uzman hekim ve pratisyen hekimler hariç) oranı %34,01'dir.

3.3.4.6. L6 Enfeksiyonların Kontrolü ve Önlenmesi

Kurumun tüm bölümlerini kapsayan bir enfeksiyon kontrol ve önleme programı bulunmakta olup kurum için hazırlanan temizlik, sterilizasyon ve dezenfeksiyon talimatları enfeksiyon kontrol komitesince onaylanmıştır. Enfeksiyon kontrolünden sorumlu personeller görevlendirilmiştir.

Tablo: 24. Gediz Devlet Hastanesi Personel Eğitim Durumu

Ünvanı	Eğitim Durumu								
	İhtisas	Tıp Fakültesi	Lisans	Önlisans	Sağlık M.L.	Lise	Ortaokul	İlkokul	Toplam
Ambar Memuru						1			1
Anestezi Teknisyeni				2	1	1			4
Aşçı						1		2	3
Acil Tıbbi Tekniker					5				5
Ayniyat Saymanı				1					1
Başhekim	1								1
Başhekim Yrd		3							3
Başhemşire				1					1
Bekçi								1	1
Daktilograf						1			1
Diş Tabibi		3							3
Tabip		7							7
Ebe			1	7	3				11
Eczacı			1						1
Hemşire			1	14	26	5			46
Hizmetli						3	5	12	20
Laboratuar Tek.				6		1			7
Memur			1	1		6			8
Müdür			1						1
Müdür Yrd			3	1					4
Röntgen Tek.				2	4				6
Sağlık Memuru			1		5				6
Şef			1						1
Şoför						4	1	1	6
Teknisyen			1			1			2
Tıbbi Sekreter			3						3
Uzman Hekim	14								14
Vkhi				1					1
Veznedar						1			1
Toplam	15	13	14	36	44	24	6	16	169

Kaynak: Gediz Devlet Hastanesi Personel Özlük İşleri

Kirli çamaşırların toplanması ve çamaşırhaneye transferine ilişkin talimatlar olup kurumdaki tüm alanların temizliklerinin düzenli olarak yapıldığı kontrol edilmektedir. Kurumda el hijyeni programı uygulanmakta olup el dezenfeksiyonu için program hazırlanmıştır. Sağlık personeli için el dezenfeksiyonu solüsyonu ve el dezenfeksiyonu uygulamasını anlatan broşürler bulunmaktadır.

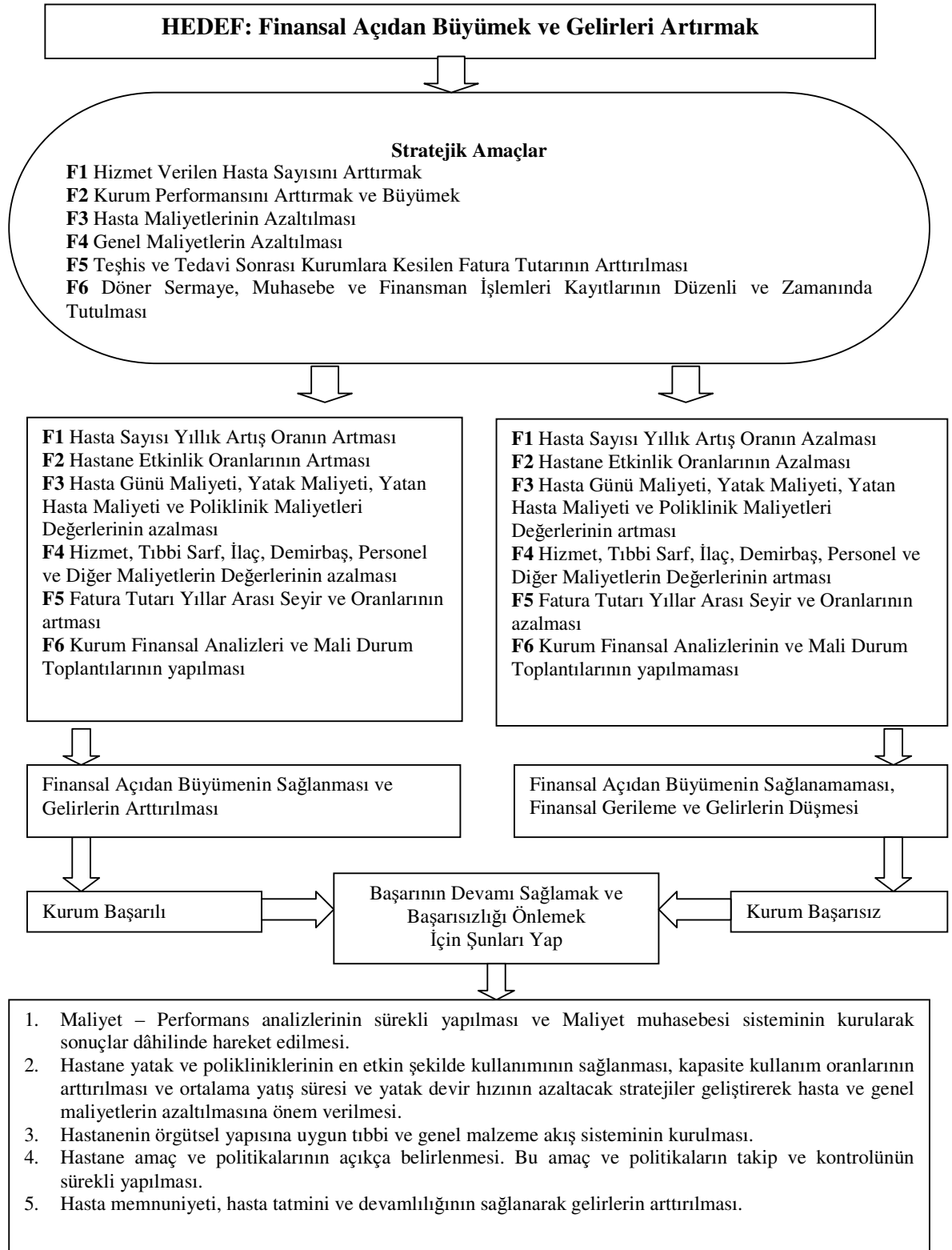
Kurumun enfeksiyon kontrolü ve önlenmesi hakkındaki yapmış olduğu çalışmaların başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

3.4. GEDİZ DEVLET HASTANESİ BALANCED SCORECARD BOYUTLARI AŞAMALARININ ALGORİTMİK ŞEMADA GÖSTERİLMESİ

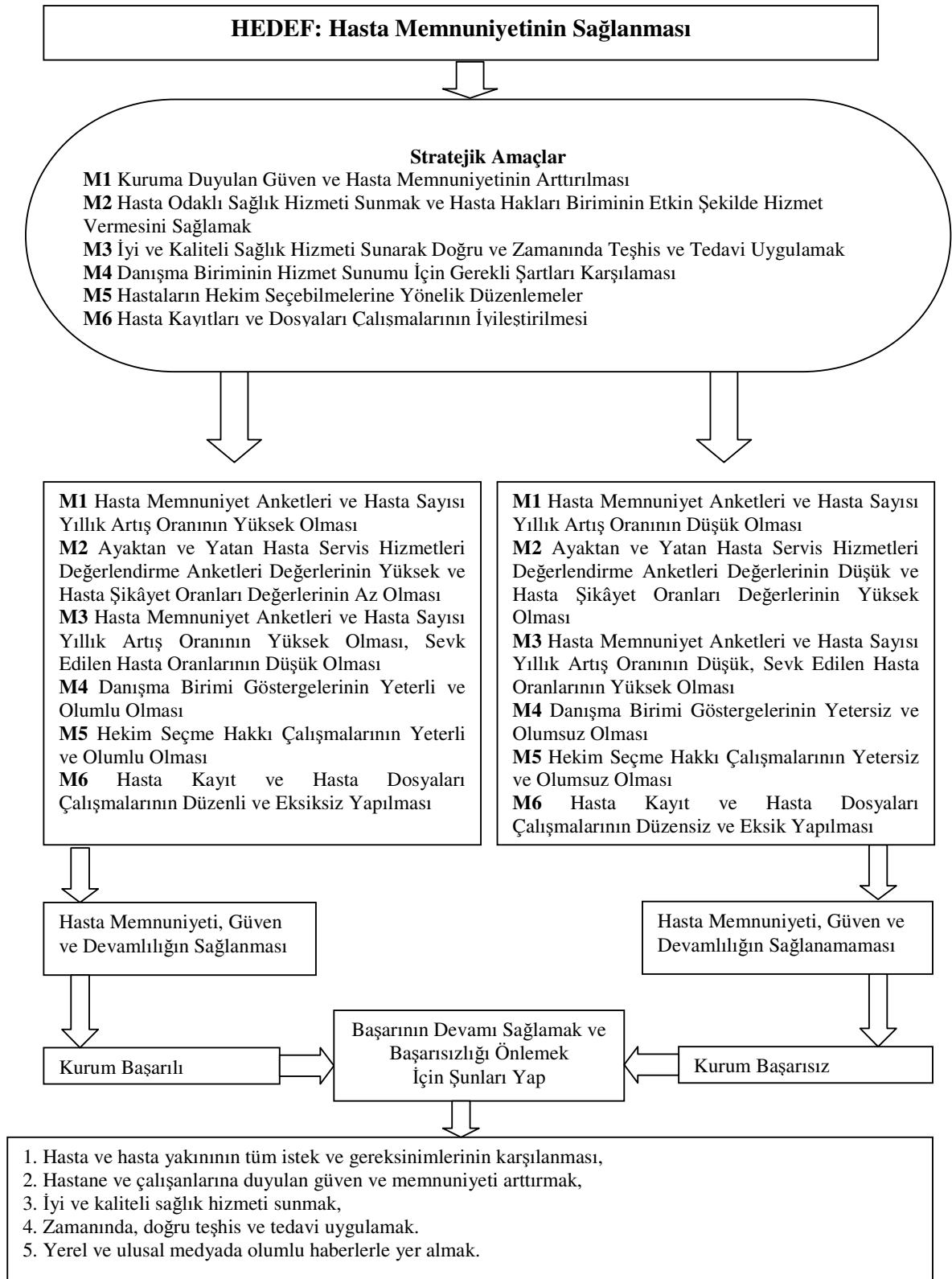
Yukarıdaki bölümlerde Gediz Devlet Hastanesi'nin Balanced Scorecard boyutlarını inceleyerek sonuçlarını değerlendirdik. Kurumun başarılı ve başarısız yönlerini bularak üzerinde tartıştık. Kurumun çıkan sonuçlar hakkında nasıl davranması gerektiğine kısaca değindik.

Aşağıdaki tam sayfalık Algoritmik şekiller yardımıyla da, kurumun Balanced Scorecard boyutlarının hedefini, stratejik amaçları, sonuçlar, başarılı ve başarısız yönler, başarının devamı sağlamak ve başarısızlığı önlemek için yapılacak işlemler ve izlenecek stratejik adımlar verilmeye çalışılacaktır.

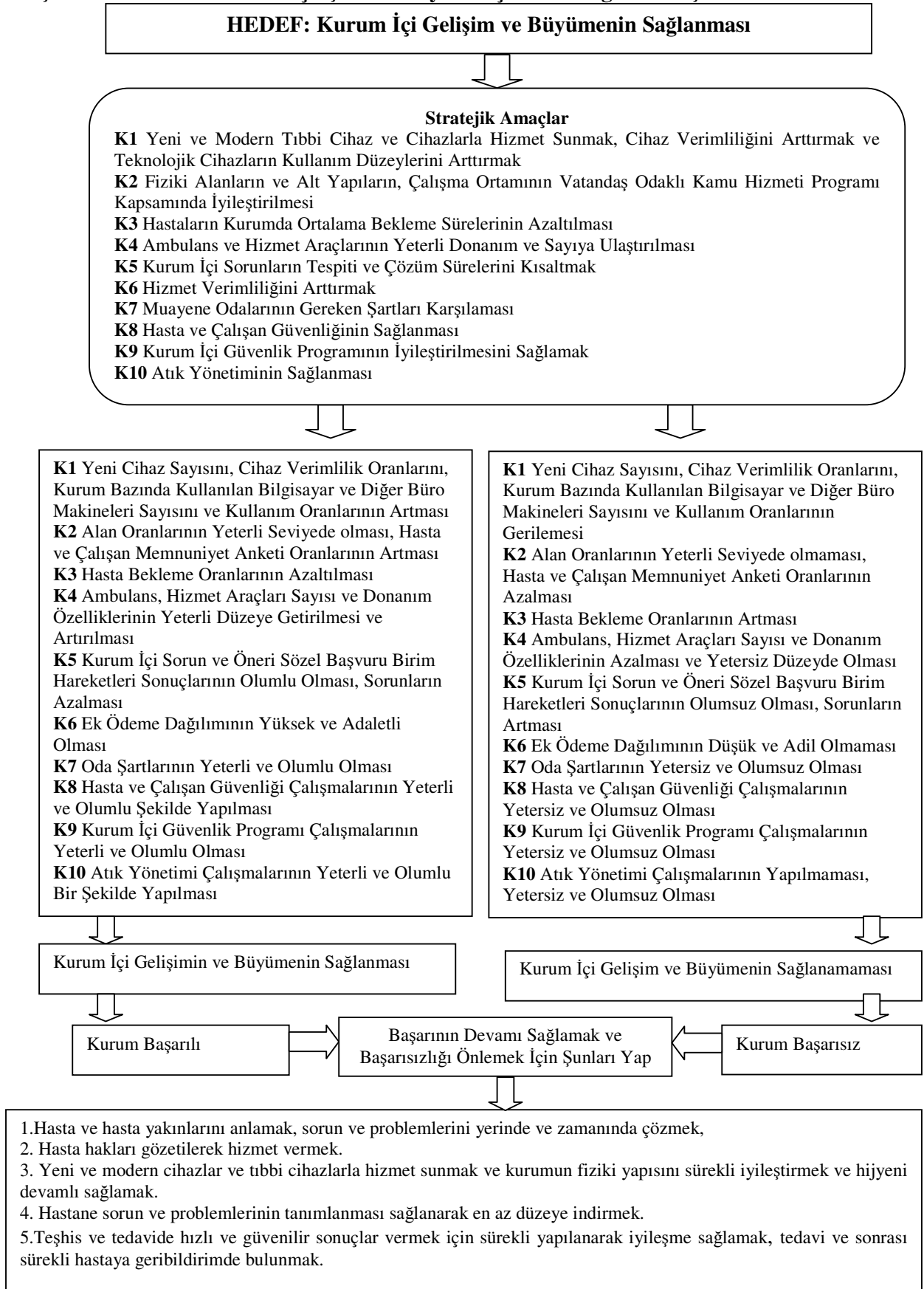
Şekil: 9. Gediz Devlet Hastanesi'nin Finansal Boyut Açısından Algoritmik Şeması



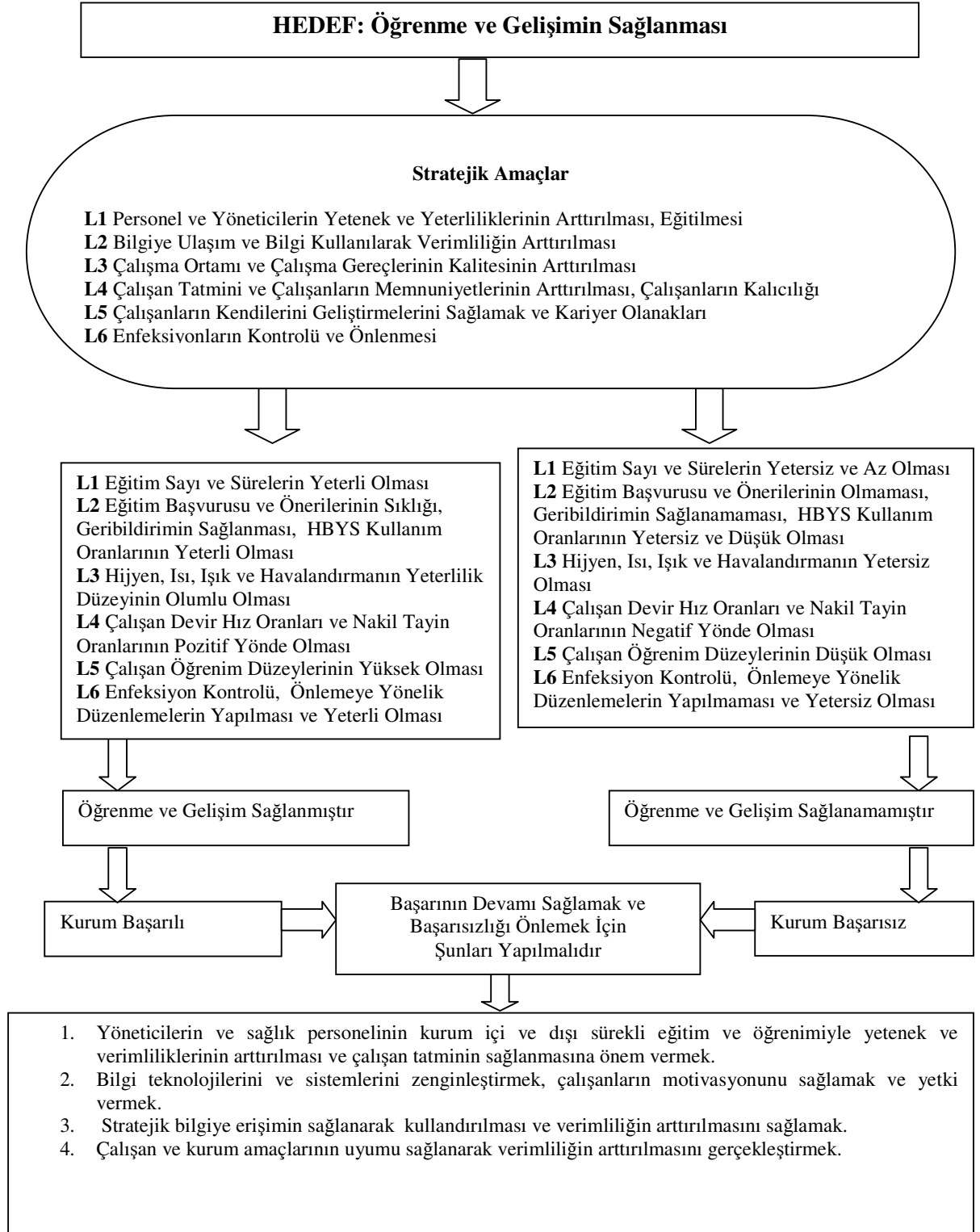
Şekil: 10. Gediz Devlet Hastanesi’nin “Müşteri Boyutu” Açısından Algoritmik Şeması



Şekil: 11. GDH'n Kurum İçi İşlemler Boyutu Açısından Algoritmik Şeması



Şekil: 12. GDH'nın Öğrenme ve Gelişme Boyutu Açısından Algoritmik Şeması



SONUÇ VE ÖNERİLER

Balanced Scorecard, işletmeler için performans ölçme, değerlendirme ve strateji oluşturma konularında kolaylık sağlamaktadır. Bunun yanında işletmenin faaliyetlerini, finansal, müşteri, şirket içi işlemler ve gelişme ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyut açısından ifade etmekte ve pek çok ölçü arasında neden sonuç ilişkileri kurarak kurumun veya işletmenin izlemesi gereken yolu ortaya koyabilmektedir.

Bir kurumda Balanced Scorecard uygulanırsa, çalışanlarda amaç birliği oluşur ve stratejilerin hepsi ona yönelir, bu nedenle hedef sapmaları azalır. Ayrıca kurum dinamik bir yapıya sahip olur. Balanced Scorecard uygulamaya karar veren işletmelerde tepe yönetiminin kararlılığı, başarı için yeterli değildir. Bu nedenle işletmelerin strateji oluştururken tabandan tavana katılımcılığı gözetmeleri gerekir. Stratejinin tabana yayılması Balanced Scorecard aracılığıyla anlamlı performans göstergelerinin ortaya çıkmasına ve ileriye yönelik isabetli kararların alınmasına neden olacaktır.

Çalışmanın uygulama kısmında Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Balanced Scorecard modeli oluşturulmuştur. Uygulamada ki amaç Balanced Scorecard ile hastanenin dört boyutunu ele alarak belirlenen ölçüler dâhilinde kurumun performansını ölçmek, stratejik amaçlar oluşturmak ve oluşturulan bu stratejik amaçların ölçülerek kurumun güçlü-zayıf, başarılı-başarısız yönlerini belirlemek, bu yönler hakkında düzenleyici ve sağlamlaştırıcı önlemler almak, çıkan sonuçlar dahilinde hastanenin konumunu ve şu anki durumunu belirleyerek gelecekte yapılabilecek işlemler hakkında bilgi sahibi olmak, kurumun önünü görebilmesine yardımcı olarak atacağı bir sonraki adımın nasıl ve ne olabileceğine dair sonuçlar çıkarmaktır. Daha kısa deyimle kurumun strateji haritasının belirlenmesi ve bu haritaya göre yol almasının sağlanmasıdır.

Yapılan çalışma neticesinde, ilk önce kurumun vizyon ve misyonundan hareketle stratejik amaçları belirlenmiştir. Bu stratejik amaçlar ise şu maddelerden oluşturulmuştur ve yapılan ölçümler sonucunda aşağıdaki sonuç ve önerilere ulaşılmıştır.

1. Gediz Devlet Hastanesi'nin Finansal Boyut Açısından Stratejik Amaçları

Gediz Devlet Hastanesi'nin Finansal Boyut açısından stratejik amaçları, sonuç ve önerileri şunlardır.

- i. **F1 Hizmet Verilen Hasta Sayısını Arttırmak:** Kurumda yapılan araştırmalar ve ölçümler neticesinde hizmet verilen hasta sayısını arttırma amacıyla hastanenin başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat yatarak tedavi gören hasta sayısındaki azalma nedeninin daha ayrıntılı bir çalışma yapılarak bulunması ve sorun tespiti ve çözümü yapılmalıdır.
- ii. **F2 Kurum Performansını Arttırmak ve Büyümek:** Bu amaca ulaşıp ulaşılamadığını tespit etmek için kullandığımız ölçüler şunlar olmuştur: Kurumun Ameliyathane Çalışmaları, Yaptırılan Doğumlar, Personele Dağıtılan Ek Ödeme Miktarları, Acil Servis Başvuru Sayısı ve Ölen Hasta Sayılarıdır. Yapılan ölçümler neticesinde Yaptırılan Doğumlar ve Ölen Hasta Sayısı oranlarında bir negatif değişimlere ulaşılmış ve diğer ölçümlerin ise pozitif sonuçlarda çıktığı tespit edilmiştir. Yaptırılan Doğumların azalması ve Ölen Hasta Sayılarındaki artışın nedenleri araştırılıp soruna çözüm yolları aranmalıdır.
- iii. **F3 Hasta Maliyetlerinin Azaltılması:** Hastanelerde en önemli maliyet kavramları, yatan hasta servislerinde, hasta günü maliyeti, yatak maliyeti ve hasta maliyeti, özel hizmet bölümlerinde ameliyat maliyeti, tetkik maliyeti ve çekim maliyeti ile polikliniklerde poliklinik maliyetidir. Bu neticede kurumda sadece Poliklinik maliyetlerinde bir azalma olmuş ve diğer tüm maliyetlerde artış meydana gelmiştir. Kurumun Hasta Maliyetlerini azaltması gerekmekte olup bu yönde çalışmalar yapılmalıdır.
- iv. **F4 Genel Maliyetlerin Azaltılması:** Kurumun Resmi Bütçe Kanununa göre hazırlanmış olan maliyet tablosu sonuçlarına göre maliyetlerini azaltamadığı görülmüştür. Kurumun büyüyen ve gelişmekte olan bir hastane pozisyonunda olması nedeniyle Genel Maliyetlerini azaltamadığı düşünülmektedir. Fakat Amortisman maliyetlerinin yansıtılmadığı bir tablo karşısında kurumun maliyetlerinin çok yüksek olduğu ve bir an önce azalım için tasarruf ve tedbir önlemlerini alması gerektiği söylenebilir.

v. F5 Teşhis Ve Tedavi Sonrası Kurumlara Kesilen Fatura Tutarının Arttırılması:

Kurum bir önceki yıla göre %21,51 oranında daha fazla fatura kesmiş ve tahsil edilen fatura tutarı da %20 artış göstermiştir. Kurum 2007 yılsonu itibarıyla 2006 ve 2007 yılları maliyetlerini karşıladıktan sonra hazineye 1.293.324,36 YTL kaynak aktarabilmiştir. Kurumu bu yönlerden başarılı bulabiliriz. Fakat kesilen ve tahsil edilen fatura oranlarındaki ortalama farkın %66 olması kurumdan kaynaklanmıyor olsa bile ortalama %34 oranındaki bir kayıp başarısızlığa sürüklemektedir.

vi. F6 Döner Sermaye, Muhasebe ve Finansman İşlemleri Kayıtlarının Düzenli ve

Zamanında Tutulması: Kurumun tüm muhasebe, finansman işlemleri ve kayıtlarını düzenli olarak tutması ve tutulan bu kayıtların yorumlanarak hedef ve planlar yapısı başarılı bir yöntemidir.

2. Gediz Devlet Hastanesi'nin "Müşteri" Boyutu Açısından Stratejik Amaçları

Gediz Devlet Hastanesi'nin "Müşteri" Boyut açısından stratejik amaçları, sonuç ve önerileri şunlardır

i. M1 Kuruma Duyulan Güven ve Hasta Memnuniyetinin Arttırılması:

Kuruma başvuran hasta sayısının artma göstermesi olumlu bir sonucu yansıtırken hasta memnuniyet anket sonuçlarının %2 oranda dahi azalması olumsuz bir sonuçtur. Anket sonuçlarının değerlendirilerek hastaların hangi nedenlerden dolayı memnun olmadığı konuları belirlenip bu konuları düzeltme üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.

ii. M2 Hasta Odaklı Sağlık Hizmeti Sunmak ve Hasta Hakları Biriminin Etkin

Şekilde Hizmet Vermesini Sağlamak: Kurumda yapılan hasta hakları çalışmaları ve eğitimleri ayrıca personele hasta ve hasta hakları ile ilgili eğitimlerin verilmesi ve oranlarının yüksek olması olumlu bir sonuçtur. Fakat hasta memnuniyet anket sonuçlarındaki %2 oranındaki düşüş sebebinin bulunup çözümlenmesi gerekmektedir.

iii. M3 İyi ve Kaliteli Sağlık Hizmeti Sunarak Doğru ve Zamanında Teşhis ve

Tedavi Uygulamak: Kurumun yıllık hasta sayısı artış oranları, kurumdan sevk

edilen hasta oranlarındaki pozitif gelişmeler kurum için önemli bir başarıyı yansıtırken yatarak tedavi gören hasta sayısındaki düşüş nedeninin bulunup problemin ortadan kaldırılarak bu başarısızlığı önlemesi gerekmektedir.

- iv. **M4 Danışma Biriminin Hizmet Sunumu İçin Gerekli Şartları Karşılama:** Kurumun Danışma birimi hizmet sunumu başarılıdır. Ancak Danışma birimindeki teknik donanım, tanıtım broşürleri ve el kitapçığı eksikliklerinin kısa sürede tamamlanması gerekmektedir.
- v. **M5 Hastaların Hekim Seçebilmelerine Yönelik Düzenlemeler:** T.C. Sağlık Bakanlığı Yönetmelik ve Genelgeleri doğrultusunda 2006 yılından beri hastane hastalarına hekim seçme hakkı tanıyarak bu konuda başarılı olmuştur.
- vi. **M6 Hasta Kayıtları ve Dosyaları Çalışmalarının İyileştirilmesi:** Kurum hasta kayıtları ve hasta dosya çalışmalarını düzenli ve zamanında yapması nedeniyle başarılı bulunmuştur.

3. Gediz Devlet Hastanesinin Kurum içi İşlemler Açısından Stratejik Amaçları

Gediz Devlet Hastanesi'nin Kurum İçi İşlemler Boyutu açısından stratejik amaçları, sonuç ve önerileri şunlardır

- i. **K1 Yeni ve Modern Tıbbi Cihaz ve Cihazlarla Hizmet Sunmak, Cihaz Verimliliğini Arttırmak ve Teknolojik Cihazların Kullanım Düzeylerini Arttırmak:** Kurum teknolojik cihazların kullanım seviyelerini arttırmak, modern ve yeterli tıbbi cihaz ve cihazlara yatırım yapıp bünyesine katmak ve cihaz verimliliğini arttırmak konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz.
- ii. **K2 Fiziki Alanların ve Alt Yapıların, Çalışma Ortamının Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Programı Kapsamında İyileştirilmesi:** Kurumda yapılan vatandaş odaklı kamu hizmeti sunma çalışmaları yeterli olup kurumun başarılı olduğunu söyleyebiliriz.
- iii. **K3 Hastaların Kurumda Ortalama Bekleme Sürelerinin Azaltılması:** Kurumun hastaların bekleme süresi açısından muayene sırasında hasta yoğunluğu ve yetersiz doktor sayısı nedeniyle başarısız olduğu söylenebilir. Hasta yoğunluğu ve

potansiyelinin yüksek olduğu bu kurumun; yetersiz hekim ve sağlık personeli problemini bir an önce çözmesi gerekmektedir.

- iv. **K4 Ambulans ve Hizmet Araçlarının Yeterli Donanım ve Sayıya Ulaştırılması:** Ambulans ve hizmet araçları konusunda kurum başarılıdır.
- v. **K5 Kurum İçi Sorunların Tespiti ve Çözüm Sürelerini Kısaltmak:** Kalite çalışmaları kapsamında kurumda Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler birimi kurulmaya çalışılmaktadır. Şuana kadar kurulmamış olması sorunların tespiti ve çözümlenmesi konusunda başarısızlık olarak nitelendirilebilir. Kurum üst yöneticileri tarafından sorun tespiti ve sorunlara çözüm aranması işlemleri yapılmakla birlikte bir an önce ilgili birimin kurulup çalışmaya başlaması gerekmektedir.
- vi. **K6 Hizmet Verimliliğini Arttırmak:** Kurum, verimliliği arttırmak için Sağlık Bakanlığı Yönetmelik ve Genelgelerine istinaden personeline ek ödeme yapmaktadır. Ek ödemeler her ayın başında ilgili personelin kadro ve kademe derecelerine göre tavan puan üzerinden yapılmaktadır. Kurumu 2006 ve 2007 yıllarında ek ödemeleri aksatmadan ve tavan puan üzerinden yaptığı için başarılı sayabiliriz.
- vii. **K7 Muayene Odalarının Gereken Şartları Karşılması:** Muayene odalarının genel ve fiziki şartlarının iyi olması, hastanın kabul ve muayene edilebileceği niteliklerde olması, poliklinik giriş kapısında ilgili doktorun adı, soyadı ve branşını gösteren tabelaların ve ayrıca hasta sıra no ve isimlerini görebilecekleri elektronik sistemin kurulu ve çalışır durumda olması başarılı bir durumdur.
- viii. **K8 Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması:** Kurumun, hasta ve çalışan güvenliği programı hazırlamış ve işlevselliğini yürütür olması, tüm hasta müdahale ve bakım bölgelerinde kişisel koruyucu donanımın (eldiven, yüz maskesi vb. gibi) bulunması, sağlık güvenliğinin yanı sıra çalışan ve hasta güvenliğini sağlamak amacıyla özel güvenlik hizmeti satın alıp sunması başarılı bir durumdur.

- ix. **K9 Kurum İçi Güvenlik Programının İyileştirilmesini Sağlamak:** Kurumun, yangın çıkış kapıları, yangın müdahale ve söndürme tüpleri, acil durumlar için mevzuat çerçevesinde bir eylem planının olması başarılı bir sonuçtur. Fakat kurumda yangın tatbikatlarının periyodik olarak yapılmaması ve görüntü kayıtlarının bulunmaması konusu üzerinde eksikliklerin giderilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- x. **K10 Atık Yönetiminin Sağlanması:** Kurumda atıkların kaynağında ayrıştırılıp usulüne uygun olarak toplanması başarılı bir durum olsa da tıbbi atık deposunun olmaması başarısız bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Kurumun bir an önce tıbbi atık deposu yapması ve hizmete sunması gerekmektedir.

4. Gediz Devlet Hastanesinin Öğrenme ve Gelişme Boyutu Açısından Stratejik Amaçları

Gediz Devlet Hastanesi'nin Öğrenme ve Gelişme Boyutu açısından stratejik amaçları, sonuç ve önerileri şunlardır

- i. **L1 Personel ve Yöneticilerin Yetenek ve Yeterliliklerinin Arttırılması, Eğitilmesi:** Kurum içi eğitim ve geliştirme planları ve çalışmaları Sağlık Bakanlığı, İl Sağlık Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüğü ve Başhekimlik tarafından koordine olarak sürdürülmesi, kurumun bir adet eğitim hemşiresinin bulunması başarılı bir durumdur. Fakat kurumdaki eğitime katılım oranlarının arttırılması konusunda çalışmalar yapılmalıdır.
- ii. **L2 Bilgiye Ulaşım ve Bilgi Kullanılarak Verimliliğin Arttırılması:** Kurumun genel ve güncel duyurularını, personel özlük, maaş bordro bilgilerini kendi web sitesi ve HBYS programı üzerinden kullanıcı kod ve şifresiyle duyurması, tüm bilgisayarlarda yerel ağ ve internet hizmetinin olması bilgiye ulaşım konusunda başarılı bir durumdur.
- iii. **L3 Çalışma Ortamı ve Çalışma Gereçlerinin Kalitesinin Arttırılması:** Çalışma ortamının temiz ve hijyenik olması, fiziki ve genel şartları karşılaması, kurumda kullanılan malzeme, tıbbi cihaz ve elektronik cihazların modernitesinin yakından takip edilmesi kurum için başarılı bir durumdur.

- iv. **L4 Çalışan Tatmini ve Çalışanların Memnuniyetlerinin Arttırılması, Çalışanların Kalıcılığı:** Çalışan devir hızı ve nakil oranları incelendiğinde kurumun, personel tarafından tercih edilen bir statüye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ancak kurumda Çalışan Memnuniyet Anketlerinin yapılmıyor olması kurum için başarısız bir sonuçtur. Çalışan Memnuniyet anketlerinin yapılıp, sonuçlarının değerlendirilmesi ve çıkan sonuçlara göre çalışanların memnuniyet derecelerinin arttırılması, çalışan problem ve sorunlarının belirlenip çözülmesi gerekmektedir.
- v. **L5 Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları:** Kurum, hizmet içi eğitimlerle, çeşitli denek ya da eğitim kurumlarının eğitim seminerleriyle, Sağlık Bakanlığı ve İl Sağlık Müdürlüğünün eğitim ve kongrelerine katılımın sağlanmasıyla çalışanlarını kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. Bu konuda kurum başarılıdır.
- vi. **L6 Enfeksiyonların Kontrolü ve Önlenmesi:** Kurumun, tüm birimlerini kapsayan bir enfeksiyon kontrol ve önleme programının bulunması ve uygulanması, dezenfeksiyon, sterilizasyon ve temizlik talimatlarının eksiksiz yerine getirilmesi, el hijyeni, kirli çamaşırın toplanması ve transferi konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

ABACIOĞLU, Orkun, **Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart ve Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Yüksek Lisans Tezi, 2004

AĞCA, Veysel ve TUNÇER, Ender, “**Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması**” Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, 2006

AKAL, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları No:473; Ankara; 1998

AKMAN, Özgür, **Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Blanced Scorecard) Sistemi Ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay**, Yüksek Lisans Düzeltme Tezi, İstanbul 2003

AKIN, Adnan, “**İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı: 1, 2002

AYHAN, Şahika ve ACAR, Aysu, “**Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma**”, Human Resources, Sayı: 8, Haziran 1997

BARUTÇUGİL, İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mart 2002

BAŞ, Melih “**Şirket Toplam Performans Yönetimi**”, Kalite Kongresi 1999 Bildirisi, İstanbul, 1999

BİLGİN, Kamil Ufuk, “**Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37, Sayı: 2, Haziran 2004

DOĞAN, Ahmet, “**Mamul Maliyetlemeye Geleneksel ve Faaliyete Dayalı Yaklaşımlar: Bir Karşılaştırma**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 12, 1997

DİNÇER, Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998

ELMACI, Orhan, **Küresel Boyutlu Stratejik Planlama ve Rekabet Gücü Analizi**, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993.

ELMACI, Orhan, **Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne Göre Maliyet Muhasebesi**, Ekspres Matbaası, Kütahya, 2002

ELMACI, Orhan, **Maliyet Muhasebesi, Tek Düzen Hesap Planı Kapsamında Yeni Gelişmelerin Belirlenmesi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 20, Kütahya, 2008

ELMACI, Orhan, **İmalat Endüstrisi işletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 378, Eskişehir, 1990

ENHOŞ, Ömer Altay, **Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerleme Metotları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1998, s. 9 – 10.

ERGÜN, Ülkü ve KARAMARAŞ, B. Esra, “İki Çağdaş Yönetim Muhasebesi Yaklaşımının Karşılaştırılması: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme ve Kısıtlar Teorisi”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, Mart 2002

FISHER, John J., **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır ?**, (Çev. Ahmet ÜNVER), İstanbul: Rota Yayınları, 1998

HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem ve ŞAKRAK, Münir, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

HALİS, Muhsin ve TEKİNKUŞ, Mehmet, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003

ILDIR, Ali, “**Marka Değerlemesi ve Marka Değerinin Bilançolarda Gösterilmesi**”, Analiz Muhasebe-Finansman ve Uygulama Dergisi, Cilt 5, Sayı 14, Ekim 2005

KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P., **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, (Çev. Serra EGELİ) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007

KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P., “**Maddi Olmayan Varlıkların Stratejik Hazırlığının Ölçümü**”, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı 5, Mart 2004.

KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P, **Stratejinizle Bir Sorununuz mu Var? Öyleyse Bir Haritasını Çıkarın; Stratejide İlerlemeler**, (Çev. Ahmet KARDAM), Mess Yayınları, İstanbul, 2002.

KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P, **Strateji Haritaları; Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, (Çev. Şeyda ÖZTÜRK), Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2006

KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P, **The Strategy Focused Organization**, Harward Business School Pres, 2001

KARACAN, Sami, “**Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2000 s. 34

KAYGUSUZ, Sait Yüksel, “**Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)**”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2005

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, 9.Baskı, İstanbul, 2003

KORKMAZ KALE, Tuba ve AKDENİZ ÖZDEMİR, Mine, **“Ekonomik Katma Değer EVA Nedir?”**, Active Dergisi, Kasım-Aralık 2003

PALMER, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan ŞAHİNER) Rota Yayınları, İstanbul, 1993

ORDU, Güllü, **“Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard) ve Farklı Sektörlerde Araştırmalar”**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004

ÖLÇER, Ferit, **“Dengeli Stratejik Performans Ölçüm Ve Yönetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı Ve Uygulanması”**, Amme İdaresi Dergisi, Sayı 2, Cilt 38, 2005

ÖRNEK, Ali Şahin, **“Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”**, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.Dergisi C2, 2000

ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve ÖLÇER, Ferit, **“Stratejik Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 2, Kasım 2002

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

SAĞMANLI, Metin ve ERSEN, Çağla, **“Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”**, Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi, Cilt.4, Sayı 16, İstanbul, Haziran 2001

SARIALTIN, Hatice, **“Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları”**, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

SEÇİM, Hikmet, **Hastane Yönetimi ve Organizasyonu**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 252, İstanbul, 1991

SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, Kasım, 1993

SUNGUR, H. Mehmet, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No 6; Ankara; 1995

ŞAHİN, Bayram, **“Sağlık Kaynaklarının Kullanımında Değişkenlik Sorunu: Neden Yönetemiyoruz? Nasıl Yönetebiliriz?”**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 2, Ankara, 2004

TARIM, Mehveş, **“Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli”**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2004..

TINAZ, Pınar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006

TOKAT, Mehmet ve KISAER, Hülya, **Hastanelerde Maliyet, Etkinlik ve Performans Analizi**, MPM Yayınları, Sayı: 455,

TOP, Mehmet, **I.Ulusal Sağlık İdaresi Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu, 20-21 Mayıs 2000

TUNÇER, Ender, **“Çok Boyutlu Performans Değerlendirmeleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon 2006

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Sayı: 262, Şahin Kasa Matbaası, 1994

YAVUZ, Fatih, **“Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları”** Kalite Kongresi 2000 Bildirisi, İstanbul, 2000

YENİCE, Ebru, **Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsa Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı**, Bütçe Dünyası Dergisi, Bahar 2007, Cilt 2, Sayı 25

YÜREĞİR Oya H. ve NAKİPOĞLU, Gülsün, **Performans Ölçümü ve Sistemleri: Genel Bir Bakış**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007

ZAİM, Selim, **“Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi”**, Akademik Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, No:12, 2002

İNTERNET KAYNAKLARI

BAYAR, Başak, **“Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”**, www.turkcebilgi.net/cesitliinsan-kaynaklariperformans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html (9 Nisan 2008).

CEBECİ, Ufuk, **“Sağlık İşletmelerinde Etkin Bir Yönetim Aracı Olan Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Uygulamaları”**, http://www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-475cbd7ee7/saglik_balaced.doc, (17 Mayıs 2008)

COŞKUN, Ali, **“Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”**, <http://ssrn.com/abstract=979612> (10 Mart 2008)

EFQM Mükemmellik Modeli, <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696#EFQM%20MUKEMMELLİK%20MODELİ> (18 Nisan 2008)

GÜROL, Yonca Deniz, **Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bilirimler/07-04.pdf>, (17 Mayıs 2008)

ÖZCAN, Mehmet, **“Balanced Scorecard’a Giriş”**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81 (14 Şubat 2008)

“Balanced Scorecard”, <http://www.thepalladiumgroup.com/strateg/bs/Pages/overview.aspx> (17 Mayıs 2008)

“Kalite Politikamız”, <http://www.gedizdh.gov.tr/turkce/konular.aspx?id=40&sm=comp40> (08.05.2008)

“Kurumsal Karne "Balanced Scorecard" Nedir?”, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> (21 Mart 2008)

“Performans Değerlemesi”, <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3012/performans-degerlendirmesi.html> (25 Mart 2008).

“Performans Değerlendirme ve Yönetimi” http://www.bolbilgi.com/showthread.php?t=93862&goto=next_newest .mht (17 Nisan 2008)

“Performans Yönetimi” <http://www.celenkgumruk.com.tr/index.php?option=cantent&task=view&id=80&catid=42&Itemid=76> (22 Nisan 2008)

“Performans Yönetimi”, http://www.cellotin.com/forum/halkla_iliskiler/performans_yonetimi_t1254.0.html (7 Nisan 2008)

“Performans Yönetimi” www.tb0.net/showthread.php?t=27239&goto=nextoldest, (29 Mart 2008)

“Performans Yönetiminin Görevleri”, <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3004/performans-yonetiminin-gorevleri.html>, (28 Mart 2008)

DİĞER KAYNAKLAR

Gediz Devlet Hastanesi, Hasta Hakları Birimi Verileri 2008

Gediz Devlet Hastanesi, Hasta ve Yakınları Memnuniyet Anket Sonuç Formları 2008

Gediz Devlet Hastanesi, Ayniyat Saymanlığı Defteri Verileri 2007

Gediz Devlet Hastanesi, Hizmet İçi Eğitim İzleme Formu (Form 1) 2007

Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Yataklı Tedavi Hizmetleri Şube Müdürlüğü. İstatistik Yıllığı 2007

Sağlık Bakanlığı Tek Düzen Muhasebe Sistemi Kayıtları 2008

DİZİN

-A-

Amaç, 3, 5, 8, 14, 20, 25, 36, 44, 68, 70
Analiz, 2, 8, 18, 19, 20, 21, 24, 43, 57, 65

-B-

Balanced Scorecard, 2, 21, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 47, 50, 52, 55, 56, 58, 61, 62, 63, 66, 70, 71, 77, 80, 81, 82, 87, 90, 95, 98, 101
Bilgi Teknolojisi, 36, 53, 82, 109
Birinci Dünya Savaşı, 7
Bütçe, 1, 6, 22, 26, 68, 73, 88, 101

-D-

Değişim, 1, 4, 6, 14, 24, 31, 41, 59, 68, 75, 86
Demirbaş, 83, 88, 106
Döner sermaye, 82, 83, 92, 106
Dönüşüm, 4, 29

-E-

Eğitim, 8, 9, 13, 14, 20, 53, 56, 63, 71, 76, 81, 91, 93, 98, 99, 100, 103, 104
Ekip çalışması, 17, 57
Ekonomi, 4, 20, 26, 35, 38, 44, 56, 75
Ekonomik model, 4
Etkenlik, 5, 22

-F-

Finans, 1, 3, 26, 28, 30, 31, 33, 36, 41, 47, 54, 55, 60, 67, 76, 77, 81, 86, 92, 93, 99, 100, 104

-G-

Gelişim planlama, 9, 13,
Genel Maliyet, 83, 87, 88, 106
Gözden geçirme, 4, 38, 41, 43, 60, 64, 81

-H-

Hasta Maliyeti, 83, 86, 87, 106
Hasta Memnuniyeti, 82, 83, 90, 92, 93, 101, 106
Hedef Belirleme, 7, 9, 37, 38, 39, 59

-İ-

İç ve dış müşteri memnuniyeti, 11, 12, 13
İnsan Kaynakları, 4, 9, 5, 20, 55, 56, 62

-K-

Kalite, 3, 5, 6, 8, 11, 13, 15, 17, 21, 23, 29, 33, 38, 41, 47, 51, 59, 68, 72, 81, 96, 103
Kalite Politikası, 51, 68, 81
Kariyer planlaması, 12, 14, 16
Kültür, 6, 8, 26, 67, 91

-M-

Maliyet, 6, 20, 21, 24, 25, 38, 44, 83, 86
Müşteri, 1, 3, 4, 6, 11, 20, 21, 23, 25, 27, 30, 32, 36, 38, 41, 46, 51, 62, 71, 89, 107
Misyon, 3, 10, 29, 33, 35, 42, 56, 66, 73

-Ö-

Ödüllendirme, 15, 19

-P-

Paradigma, 13, 14
Performans, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13, 16, 18, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 33, 39, 41, 43, 48, 54, 56, 65, 71, 73, 83, 84, 89, 91, 94, 97, 99, 100, 101, 102, 106,
Performans Analizi, 1, 3, 21, 43, 56, 106

-R-

Rekabet, 1, 4, 14, 29, 31, 32, 36, 39, 48, 51, 69, 75, 87, 110

-S-

Satış Kotası, 15, 16
Serbest Piyasa, 4, 5
Sistem, 1, 3, 4, 6, 9, 11, 13, 17, 21, 36, 41, 43, 44, 51, 54, 58, 65, 76, 84, 91, 100
Smart Hedef, 9, 10, 111
Strateji, 1, 2, 3, 12, 14, 15, 24, 31, 35, 43, 45, 47, 51, 56, 65, 72, 73, 78, 81, 93, 100

-T-

Tedarikçi, 1, 27, 30, 81

Teknoloji, 4, 5, 23, 24, 36, 40, 53,58, 71,81,
82, 94, 95, 101, 108
Toplam Kalite, 8, 13, 29, 33, 42

-Ü-

Ücret, 7, 8, 12, 15, 20, 66, 68
Üretim, 4, 5, 6, 11, 24, 25, 29, 31, 74, 86

-V-

Verimlilik, 1, 5, 6, 15, 22, 29, 42, 47, 51, 54, 62,
75, 82, 94, 95, 101, 108

-Y-

Yeterlilik, 10, 11, 12, 13, 69, 98, 109