

KURUMSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi İçin Bir Öneri

Kamu Yönetiminde Kalite 2.Ulusal Kongresi 21-22 Ekim 1999, s 85-94 , TODAİE, ANKARA

Mehmet Atilla SÖĞÜT

GİRİŞ

Her kurumda yöneticilerin, kurumun başarısını değerlendirirken göz önüne almaları gereken belirli kriterler mevcuttur. Ticari işletmelerde nispeten kolay ölçülebilen; ciro, karlılık, yatırımın geri dönüş hızı gibi ekonomik göstergeler ile bu değerlendirme yapılabilirse de, kamu hizmetinin gerçekleştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren kuruluşlarda, özellikle de hizmet kuruluşlarında, ticari göstergeleri baz alan (tek kıstas olarak gören) yaklaşımlar verilen hizmetin ve dolaylı olarak da kuruluşun başarısının değerlendirilmesinde yeterli olmamaktadır. Şurası unutulmamalıdır ki; bir kuruluşun başarısı, yöneticilerin yanı sıra, kuruluşun tüm personelinin de başarılı ve heyecanlı oluşunu gerektirmektedir.

Kuruluşlarda başarının ölçümüne yönelik performans göstergelerinden faydalanarak oluşturulan MODELLEME çalışmalarına güzel örneklerden biri de KAPLAN ve NORTON' un "DENGELENMİŞ PERFORMANS GÖSTERGELERİ" modellemesidir(1).

Sürekli gelişme ve yenilikleri geliştirme arayışı içinde olan çağımız kurumlarında üst düzey yönetimin, kuruluşun başarısını gerçek anlamda ölçebilmesi için geliştirilmeye çalışılan modelde, geçmiş yıllarda öncelikle göz önüne alınan, zaman zamanda tek kriter olarak değerlendirilen Finansal Göstergelere dayalı bakış açısı, belirli bir mal imal eden işletmeler için yeterli bulunsa bile, kişisel becerinin, servis kalitesinin ve teknolojik değişimi yakalamaya dayalı rekabet içinde olan işletmeler için son derece yetersiz kaldığı belirlenmiştir. Bu amaçla finansal kriterler ile birlikte, Müşterinin Kuruluşa Bakış Açısı, Kuruluşun İç Dinamizmi, Kuruluşun Yaratıcılığı ve Yeniliklere Uyum Gücünü de göz önüne alan bu modelleme, sağlıklı bir performans değerlendirme modeli olarak nitelenebilir. KAPLAN ve NORTON Modeli, globalleşen dünyamızda, rekabet yarışında önderliği kaptırmama çabasında olan Apple Computer, Rockwater ve Advanced Micro Devices gibi dev firmalarca da uygulamaya geçirilmektedir(2).

KOSGEB' in hedef kitlesine yönelik benzeri faaliyetler yürüten Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Kuruluşları için Kaplan ve Norton' un modelini esas alan çalışmalardan biri de J. SCHOTTE tarafından yapılmıştır(3).

DENGELENMİŞ PERFORMANS GÖSTERGELERİ MODELİ

Kaplan ve Norton'un Dengelenmiş Performans Göstergeleri Modelinin yapısı ve kurumsal performansını oluşturan ana gruplar Şekil 1'de gösterilmiştir. Bu gruplardan;

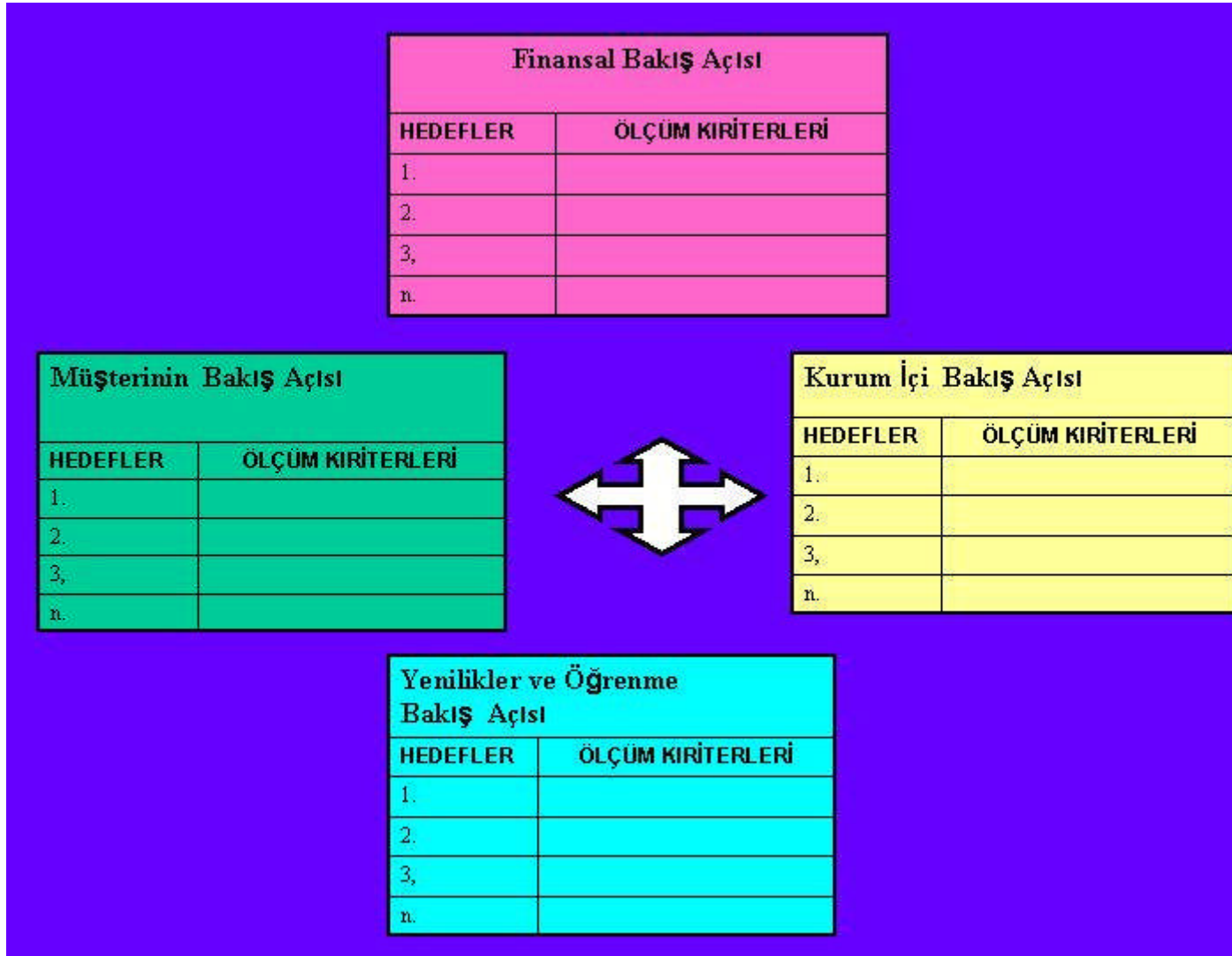
FİNANSAL BAKIŞ AÇISI	Kuruluşun finansal performansı nasıldır,
MÜŞTERİNİN BAKIŞ AÇISI	Kuruluş hizmet götürdüğü kesim tarafından nasıl görülüyor,
İÇSEL BAKIŞ AÇISI	Biz nasıl daha üstün olabiliriz,
YARATICILIK ,ÖĞRENME BAKIŞ AÇISI	Biz kendimizi geliştirip, yarattığımız katma değeri artırıyor muyuz,

sorularına cevap arar.

KAPLAN-NORTON MODELİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK ÖNERİLER

Rekabet anlayışının değiştiği, yeni teknolojilerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ile daha kolay uygulamaya sokulduğu ülkelerde, Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Kuruluşları da geleneksel müşterileri olan Devlet ve büyük kuruluşlar, hatta Endüstri Tekelleri yerine bugün için faaliyet ağırlıklarını öncelikle Orta Ölçekli İşletmelere yönlendirmişlerdir

Bu yapısal değişim ile birlikte, bu kuruluşlara devlet tarafından sağlanan kamu kaynaklarında artışlar gözlenmekte, hükümetler tarafından çalışmaların geliştirilebilmesi için daha kolayca fonlar ayrılabilir. Kamuoyundan geniş destek bulan bu yaklaşım için dahi, kamuoyu şüphesiz ayrılan kaynakların amacı doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını sorgulamakta, bunun sonucu olarak da kuruluşların başarılarının ölçümü özel önem arz etmektedir .



Şekil 1 : Kaplan ve Norton un Dengelenmiş Performans Göstergeleri Modeli

Bu gün için , kamu kurumları arasında , ISO 9000 belgelendirme yöntemi veya ,verilen hizmetlerin kamu oyuna tanıtımı ve hizmet kalitesinde belirgin yükselmelerin sağlanılmaya çalışıldığı , memnuniyetle görülmektedir . Bütün bu olumlu gelişmeleri destekleyebilmek için yöneticilerin ,kurumun ürettiği hizmetlerin performansını ölçebilmesi de özel önem arz etmektedir.

Önümüzdeki dönemde, Kamu Kurumlarında ve öncelikle de Hizmet Sektöründe,Araştırma Geliştirme Kurumlarında veya Kamu kaynaklarını işletmelerin desteklenmesi için kullanan kurumlarda faaliyetlerinin değerlendirilmesi, dolayısı ile de Kurumların başarısı ve Kuruma olan ihtiyacın gerçek anlamda anlaşılabilmesi açısından, sağlıklı PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN her kurumun özgün yapısına yönelik geliştirilmesi ÖNCELİKLİ faaliyetlerden birisi olarak belirlenmelidir.

Geliştirilecek performans kriterlerine yol gösterebilmek amacıyla Kamu Kurumlarında ve öncelikle de Hizmet Sektöründe, Araştırma-Geliştirme

Kurumlarında , Kamu kaynaklarını , işletmelerin desteklenmesi için kullanan kurumlarda (KOSGEB benzeri faaliyetler yürüten değişik kuruluşlarda) oluşturulacak PERFORMANS GÖSTERGELERİ ne yönelik kriterlerin incelenmesi ve Bu Kuruluşlara yönelik düzenlemeler için bir model geliştirilmesi, bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

FİNANSAL BAKIŞ AÇISI

Finansal bakış açısı KURULUŞUMUZUN FİNANSAL YAPISI, PERFORMANSI NASILDIR? sorusu üzerine inşa edilmiştir.

Bu yaklaşımda göz önüne alınabilecek temel performans göstergeleri

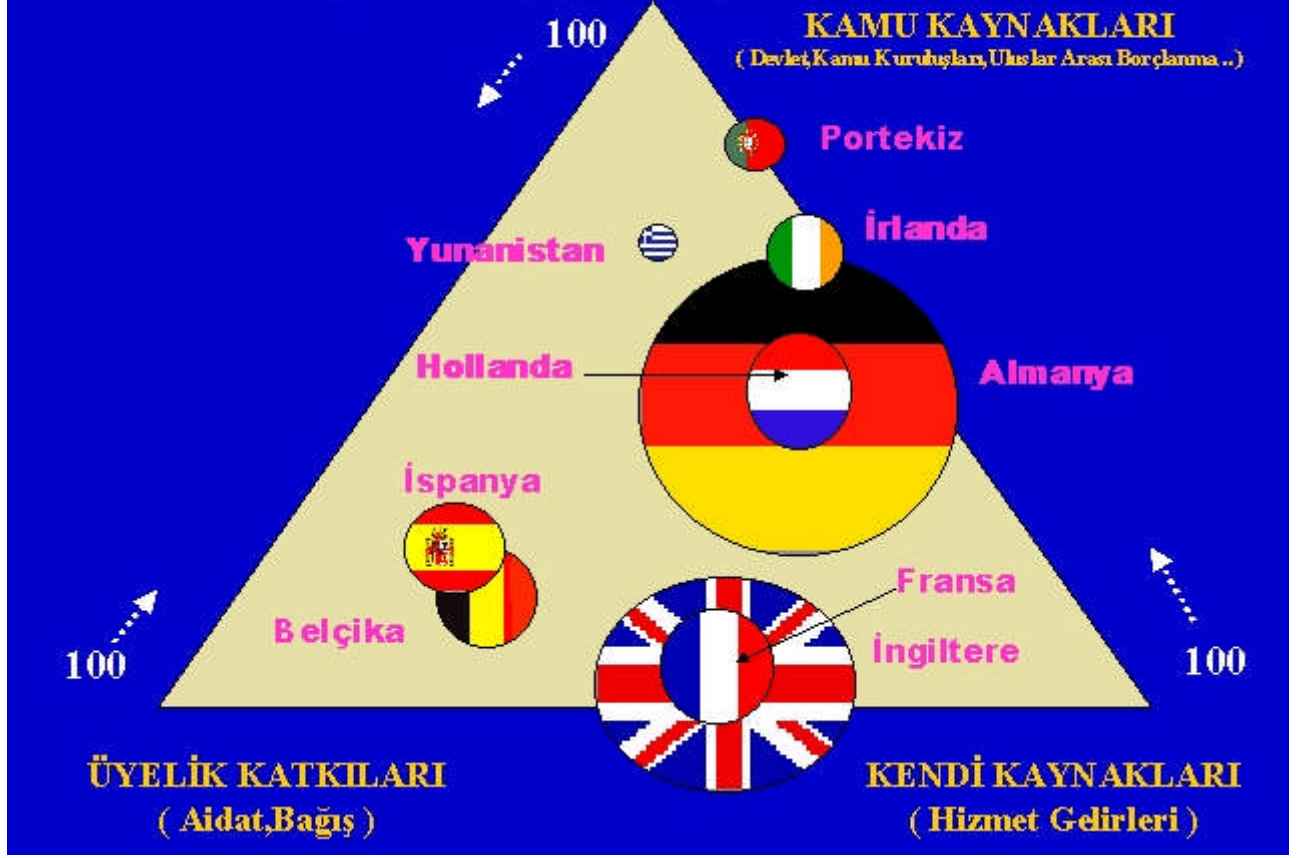
- Karlılık
- Nakit Akışı
- Yatırımın Geri Dönüş Hızı

gibi geleneksel ekonomik göstergelerle değerlendirileceği gibi, Kuruluşun mali yapısı, Yarattığı fonlar

- Hizmet gelirleri
- Üyelik aidatları
- Geliştirilen projelere sağlanan dış kaynaklar
- veya Kamu kaynaklarının kullanımındaki oran baz alınarak yapılabilecek analizlerle de ölçülebilir.

Bu tip değerlendirmelere bir örnek olmak üzere AVRUPA BİRLİĞİNDE faaliyet gösteren ARAŞTIRMA ve TEKNOLOJİ GELİŞTİRME KURULUŞLARININ (12 ülkede 379 kuruluş) finansal yapılarının analizi ve birbiriyle karşılaştırmalı finansal büyüklükleri Şekil 2'de gösterilmiştir(4).

Avrupa Birliğinde Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Kuruluşlarının
Finansal Yapıları ve Karşılaştırmalı Büyüklükleri



Şekil 2 : Avrupa Birliğinde Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Kuruluşlarının Finansal Yapıları ve Karşılaştırmalı Büyüklükleri



Şekil 3 : Ülkemizde Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Kuruluşlarının Finansal Yapıları ve İdeal Finansal Yapı İçin Öneriler.

Şüphesiz, bir kuruluşun gelirleri ve yarattığı fonlar ile giderlerini karşılama oranı ne kadar yüksekse, faaliyetlerinin belirlenmesindeki bağımsızlık ve buna paralel olarak verimlilikteki artış o derece yüksek olmaktadır. Ülkemizde Araştırma, Geliştirme ve destekleme sektöründe yer alan kamu veya özel sektör kuruluşlarının genel olarak finansal yapılarının mevcut durumuna bir göz atarsak, Şekil 3.

Kamu sektöründe yer alan kuruluşların ağırlıklı olarak Kamu Kaynaklarını kullandıkları, hizmet gelirlerinin (yaklaşık % 10'lar çerçevesinde) genel bütçelerinde son derece sınırlı yer aldığı görülmektedir. Özel Sektörde yer alan benzeri kurumlarda, Son yıllarda Araştırma-Geliştirme faaliyetleri için devlet desteklerinin kullanımına özel önem verilmekte ise de Araştırma-Geliştirme faaliyetleri için kullanılan kaynakların çoğunluğunu kendi kaynaklarından karşıladıkları görülmektedir. Özel Sektör kuruluşlarının bir araya gelerek, aidatlar veya ortak gider paylaşımı yolu ile gerçekleştirdikleri Araştırma-Geliştirme faaliyetleri ise son derece azdır. (örneğin, İTKİB in İTÜ ile Müştereken kurduğu, EKO-Tekstil Laboratuvarı, TESİD in KOSGEB ile müştereken kurduğu Elektronik İhtisas merkezi ..)

Gerek uluslar arası örneklerin incelenmesi , gerekse de ülkemizde devlet destekleri ve yardımlarında son yıllarda görülen gelişmeler göz önüne alınırsa , Araştırma ,Geliştirme ve Destekleme sektöründe yer alan kamu veya özel sektör kuruluşlarının finansal yapıları için önerilerimiz Şekil 3 de verilmiştir.

MÜŞTERİNİN BAKIŞ AÇISI

Kuruluşların performanslarında göz önüne alınması gereken temel göstergelerden biri de, Kuruluşun hedef kitlesinin diğer bir deyimle MÜŞTERİLERİNİN kuruluşu bakış açısıdır. Bir kuruluşun gerçek performansının değerlendirilmesinde en büyük hakem Müşteridir. Müşterilerin bakış açısının değerlendirilebilmesi için, değişik kriterler geliştirilebilir, ancak bu kriterlerden bazıları; zaman, kalite, performans ve servisler ile maliyet ve hizmet fiyatlarının etkileri olarak belirlenebilir.

Hizmetin Yerine Getirilme Zamanı Kuruluşun, müşterilerin taleplerini karşılamada geçen süresi kuruluşun performansının ölçülebilmesi için pozitif kriterlerden biri olarak değerlendirilebilir. Bu başlık altında, hizmet bekleme zamanını temel kriterlerden biri olarak değerlendirirsek,

Hizmetin Niteliğinden Kaynaklanan Bekletmeler: Değişik hizmetlerin gerçekleşebilmesi için gerekli zamanın farklılıklar göstereceği (Örneğin; müşterinin ihtiyaç duyacağı bilginin karşılanması, teknik bir konuda danışmanlık hizmeti veya Araştırma Geliştirme faaliyeti için gereken zamanların farklı olacağı) gerçeği göz önüne alınmalıdır.

Hizmet Veren Birimin İmkanlarından Kaynaklanan Beklemeler: Müşterinin talebinin karşılanması sürecinde, göz önüne alınması gereken temel kriterlerden biri de hizmeti vermesi gereken birimin sahip olduğu imkanlardır. Bu imkanların başlıcaları ,Personelin Yeterli Oluşu,Makine ve Teçhizatın Yeterli Oluşu,Finansal İmkanların Sınırları Hizmet Zaman faktörüne etki eden değişkenlerdir.

Müşterinin Hizmet Birimine Olan Talebi

Müşterinin hizmetlere olan talebinin değerlendirilmesinde , benzer hizmetleri veren kuruluşların performansları , Benzer hizmetleri veren diğer kurumların , yakın fiyatlandırma aralığına rağmen , müşteriler tarafından tercih edilme veya edilmeme sebepleri , hizmet birimlerinin kullanım oranları , göz önüne alınması gereken kriterlerin başlıcalarıdır.

Hizmetin Kalitesi

Verilen hizmetin kalitesinin, müşteri tarafından en önemli kriterlerden biri olarak algılandığı günümüzde, HİZMETİN KALİTESİ kurumsal başarının en temel göstergelerinden biridir. Geliştirme ve Destekleme misyonuna sahip bir kuruluşun

verdiği hizmetin etkisi ve önemi, müşterinin varoluş mücadelesinde hayati bir öneme sahiptir.

KOSGEB'in gerçekleştirdiği faaliyetlerde, her bir faaliyet için ayrı kalite kriterleri belirlemek mümkündür. Örneğin;

Laboratuvar hizmetlerinde: Verilen hizmetlerin sonuçlarının ,ulusal veya uluslar arası sertifika ve kalite belgesi ile onaylanmış olması. Cihaz ekipman ve aletlerin kalibrasyonlarının tam oluşu, sonuçların doğruluğu ve tolerans sınırlarının belirlenmesi, gibi.

Danışmanlık hizmetlerinde: Bilgi ve beceri sahibi danışmanların hizmeti gerçekleştirmesi, danışmanlığın sonucunun müşterinin sorununun çözümünü sağlayabilmesi, hizmetin sonuçlarının ölçülebilir değerlerle belirlenebilmesi gibi.

Eğitim Hizmetlerinde: Müşterinin eğitimi sonucunun işletmenin gelişimine yansiyabilmesi....

Servisin Performansı

Her ne kadar başlık altında yer alan kriterler yukarıda gruplanan değerler arasında yer alsa bile, müşteri verilen hizmetin bir bütün olarak kendine katkısını değerlendirebilecektir. Bu da hizmeti gerçekleştiren kişinin insan ilişkilerindeki başarısından, verimlilikteki artıştan, karlılığa, üründeki iyileştirmeden, müşterinin finans imkanlarındaki düzelmeye kadar bir çok noktayı müşterinin değerlendirmesi ile varacağı sonuçtur.

Hizmetin Maliyeti

Müşterinin hizmeti satın alabilme gücü ile birlikte, gerçekleştirilen hizmetlere yönelik kurumun uyguladığı fiyat politikası, hizmetlere olan talebi belirleyecektir. Küçük işletmeler, büyük işletmelere nazaran hizmetlerin fiyatlarında daha dikkatli davranmakta, kimi zaman şikayetçi bir tavır içinde bulunmaktadır. Fiyat belirlemede en dikkat edilmesi gereken hususlar; benzer hizmetlere diğer kuruluşlar tarafından talep edilen değer ile uyum içinde, küçük sanayicileri destekleyici ve işletmeleri hizmeti talep etmeye teşvik edici kriterleri göz önüne almaktır.

Kuruluşun başarısının belirlenmesinde müşterinin bakış açısının belirlenmesi için gerekli kriterler kuruluşça belirlense bile, bu kriterlere bağlı olarak yapılacak ölçümler kuruluş dışı veya hizmet birimlerine karşı bağımsız bir yapıya sahip bir ekip tarafından gerçekleştirilmelidir.

Müşterinin bakış açısının belirlenmesinde işletmeler bazında, yukarıda belirtilen kriterler ile birlikte KOSGEB' ve benzeri kuruluşların hizmet götürdüğü kesimin örgütlü bir yapı içinde yer alışı da göz önüne alınarak, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin temsilcilerinin de genel olarak bakış açısı özel önem taşımaktadır. Bu

sebepten müşterinin bakış açısında hedef kitle kuruluşlarının değerlendirilmelerine özel önem verilmesi gerekmektedir.

İÇSEL BAKIŞ AÇISI

Müşterinin kuruluşa bakış açısı şüphesiz en önemli faktörlerden biridir, ancak müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasında kurum içinde ne gibi önlemler alınacağı; gerekli kararların, faaliyetlerin ve organizasyonel yapıdaki değişimlerin başarılması kuruluşun iç bakış açısının belirlenmesi ve genel kabul gören kriterlerin oluşturulması ile gerçekleştirilebilir.

Kuruluşa müşterinin bakış açısındaki olumsuz gelişmeler, Kuruluşun üretkenliğindeki/verimindeki , hizmetlerin kalitesindeki düşüşler, yöneticiyi öncelikle kuruluş içindeki dinamiğin değişimini gözlemeye yönelmelidir.

İçsel bakış açısında göz önüne alınması gereken kriterlerin büyük çoğunluğu;

- Personelin motivasyonu
- Personelin vasfı
- Personelin değişim hızı

Personelin kuruma bakış açısı ile ilişki içindedir.

Çalışanları tarafından benimsenmiş, gelişmeye dayalı rekabetin olduğu, çağdaş yönetim anlayışı içindeki kuruluşlarda oluşan güçlü içsel bakış, diğer performans göstergelerinde pozitif gelişmeleri de beraberinde getirecektir .

Bu gün için SA 8000 standardı çerçevesinde ,kuruluşların çalışanlarına karşı yükümlendikleri sosyal sorumlulukları yerine getirmesi ve yönetimin ,bu konu ile ilgili uygulamaları yönetimin gözden geçirme toplantılarında gündeme almaları kurumların yeni çağa uygun bir çalışma bilincine sahip olmalarını sağlayacaktır.

YENİLİK VE ÖĞRENME BAKIŞ AÇISI

Yenilik ve öğrenme bakış açısı, dinamik bir çevrede yoğun uluslararası rekabet altında oluşan gelişmelere bağlı olarak kuruluşun kendini yenileyebilme ve değişimi yakalayarak gelişimin önderliğini ele geçirebilme olgusudur. . Sürekli olarak aynı kalitede ve hazır malı satmaya çalışan kuruluşlarda başarısızlık kaçınılmazdır .Başarı içinse kaliteli insan gücü ve teknoloji ile desteklenmiş, değişimi yakalayan yeni ürünler veya yöntemlere sahip kuruluşların oluşması gereklidir.

Kuruluşun;

- Yeni servisler/yeni ürünler/yeni projeler geliştirebilme gücü
- Yeni teknolojileri yakalayabilme/yeni teknolojiler geliştirme ve uygulanmasını sağlayabilme
- Kuruluşun insan kaynağındaki gelişmeler/proseslerinde verimlilik
- Yeni pazarlarda kalıcılığın sağlanabilmesi

Ve bu konularda sürekli artan bir performans kuruluşun başarısındaki önemli kriterleri oluşturacaktır.

DENGELENMİŞ KURUMSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN YÖNETİM MEKANİZMALARINA YANSIMASI

Dört değişik bakış açısı sonucu oluşturulan dengelenmiş performans göstergelerinin değerlendirilmeleri ile kurumsal performans göstergesinden elde edilen verilerin, üst yönetimce sağlıklı bir şekilde kullanılabilmesi için kurumsal performans göstergelerinin Stratejik Yönetim anlayışı içinde oluşturulması ve uygulanması gereklidir. Bu amaçla kuruluşun ;

MİSYONU: “Kuruluşun AMACI 'nın belirginliği, faaliyet alanının belirlenmesi, uzun vadeli bakış açısının geliştirilmesi, kuruluşun organizasyonel inançlarının, değerlerinin ve önceliklerinin belirlenmesi”,

Bu misyona bağlı olarak **HEDEFLERİ:** ”Kuruluşun varacağı hedefler ve ne zaman gerçekleştirileceği” , belirlenmeli ,

STRATEJİLER: Kuruluşun misyonu ve hedeflerine varabilmesi için gerekli stratejiler oluşturulmalı,

ÇALIŞMA PLANI: Stratejilerin aksiyon planına dönüşümü, neyin nasıl yapılacağı, kimlerin sorumlu olduğu, faaliyetlerin zamanlaması, umulan sonuçlar,hazırlanmalı

FAALİYETLERİN YÜRÜTÜLMESİ: Kuruluşun Hedef kitlesine yönelik faaliyetleri yukarıda belirlenen stratejiler çerçevesinde gerçekleştirilmeli .

DEĞERLENDİRME: Kurumsal Performans Göstergelerine Göre yapılacak değerlendirme sonucunda ,

İLERİYE YÖNELİK DÜZENLEMELER: gerçekleştirilmelidir.

Şekil 4 : Kurumsal Performans Göstergeleri Yönetim Sisteminin Bir parçası.

Referanslar;

1. Robert S.Kaplan ve David P.Norton , "The balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", Harward Business Review, Ocak-Şubat 1992.
2. Robert S.Kaplan ve David P.Norton , "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harward Business Review, Eylül-Ekim 1993.
3. J.Schotte, "Performance Critterria of research and Technology Organizations", Andersen Consulting. Belçika.
4. N.Kandal, "RTO Infrostructure in Europe, Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Kuruluşlarının Avrupadaki Geleceği Toplantısı. 16-17 Kasım 1993, Brüksel , Belçika.

Bu Araştırmadan "KURUMSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ , Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi İçin Bir Öneri, Mehmet Atilla Söğüt Kamu Yönetiminde Kalite 2.Ulusal Kongresi 21-22 Ekim 1999, s 85-94 , TODAİE, ANKARA veya <http://www.atillasogut.com/krpergster.html> referansı belirtmek kaydıyla alıntı yapılabilir .