



*Araştırma/İnceleme/Çeviri
Dizisi*

PERFORMANS ÖLÇÜM REHBERİ

Çeviri

*Hülya Demirkaya
Uzman Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu*

Şubat 2000

PERFORMANS ÖLÇÜM REHBERİ

Çeviri

*Hülya Demirkaya
Uzman Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu*

Şubat 2000

Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 7
Performans Ölçüm Rehberi

Çeviren
Hülya Demirkaya

Eserin Özgün Adı
Performance Measurement Guide

Eserin Basım Yeri ve Yılı
ABD/1993

ABD Hazine Bakanlığı Malî Yönetim Dairesi tarafından hazırlanan broşürden dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensupları için bastırılmıştır.

Redaksiyon
İhsan Gören

Son Okuma
Baran Özeren

Dizgi ve Mizanpaj
Gürkan Alpsoy

Baskı ve Cilt
Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım
Şubat 2000

TC SAYIŞTAY BAŐKANLIĐI
06100 ULUS ANKARA
Tlf: 310 23 00
Fx: 310 65 45
e-mail:saybsk4 @ turnet.net.tr

SUNUŐ

Pek çok ÷lkede performans yönetimlerinin oluşturulması kamu sektörü reform programlarının temel öğelerinden biri durumundadır. Keza, sonuç odaklı yaklaşım ve maliyet bilinci söz konusu reformların ana kriterleri olarak kabul edilmektedir.

Performans ölçüm sistemleri performans yönetimlerinin omurgası sayılmaktadır. Performans ölçüm sistemlerinin kurulmasında ÷lkeler arasında yaklaşım farklılıkları gözlenmektedir. Bazı ÷lkeler çıktılara önem verirken bazıları sonuçlara vurgu yapmaktadır.

÷lke deneyimleri, performans ölçüm sistemlerinin kurulmasının ve yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesinin zaman aldığı ve hiç de kolay bir iş olmadığını göstermektedir. Ayrıca bir çok ÷lke pratiğı performans bağlantılı verilerin ve bilgilerin denetiminin yararlı performans bilgi üretimi için zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır.

ABD Hazine Bakanlığının Malî Yönetim Dairesince yayımlanan ve dilimize kazandırdığımız bu rehberin, ÷lkemiz kamu yöneticilerinin performans ölçüm rejimlerini hazırlamak suretiyle daha iyi ürünler ve hizmetler sunmalarına katkıda bulunacağına ve konuyla ilgilenenler için yararlı bir başvuru kaynağı olacağına inanıyorum.

Bu düşüncelerle, rehberi dilimize kazandıran Uzman Denetçi Hülya Demirkaya ile redaksiyonunu gerçekleştiren Uzman Denetçi İhsan Gören'e; kitabın dizgisi ve baskısında emeğı geçenlere teşekkür ederim.

Prof. Dr. M. Kâmil MUTLUER

Başkan

İçindekiler

Giriş	1
A. Performans Ölçümü Nedir?	3
B. Performans Ölçümü Niçin Yararlıdır?	4
Birinci Aşama: Stratejik Planlama	6
A. Misyonunuzu Tanımlayın	6
B. Amaçlarınızı Belirleyin	8
İkinci Aşama: Göstergeler Oluşturma	9
A. Programınızı Tekrar Gözden Geçirin	9
B. Programınızın Unsurlarını Belirleyin	15
C. Performans Göstergelerinizi Tasarlayın	19
D. Organizasyon ve Ortamla İlgili Hususları Analiz Edin	21
E. Faaliyetlerinizi Sınıflandırın	23
F. Göstergelerinizi Hedeflerinizle Eşleştirin	25
Üçüncü Aşama: Veri Ölçüm Sistemini Hazırlama	27
A. Verilerin Edilip Edilemeyeceğini Saptayın	27
B. Veri Toplayın	29
C. Veri Sunumunu Dikkate Alın	30

Dördüncü Aşama: Ölçüleri Geliştirme	32
A. Ölçüleri Ayarlayın	32
B. Ölçü Çeşitleri Arasında Denge Sağlayın	33
C. Ölçüleri Ağırlıklandırmaya Önem Verin	34
Beşinci Aşama: Yönetim Süreçleriyle Entegre Olma	35
A. Hedeflerinizi Belirleyin	36
B. Ölçüleri ve Süreçleri Kıyaslayın	37
C. Ölçümlerin Neyi İfade Ettiğini Belirleyin	39
D. İyileştirme Faaliyetlerini Uygulamaya Koyun	41
Özet	42
Ekler	43
Ek A Önemli Terimlere İlişkin Sözlükçe	44
Ek B Misyon Rehberi	46
Ek C Ölçüm Çizelgesi	47
Ek D Performans Göstergelerine İlişkin Formüller	49
Ek E Gösterge Bilgi Formu	54
Ek F Faaliyet Gösterge Matriksi	55
Ek G Verilerin Elde Edilebilirliğine İlişkin Çizelge	56
Ek H Performans Ölçülerinin Ağırlıklandırılması	57
Referanslar	59

GİRİŞ

Mali Yönetim Dairesi son üç yıldır kamu ve özel sektördeki performans ölçüm uygulamalarını araştırmaktadır. Kamu sektöründeki bu araştırmalar, yabancı ülke hükümetleri ile Amerika Birleşik Devletleri'ndeki federal ve yerel hükümetler tarafından yürütülen performans ölçümü çabalarını kapsamaktadır. Mali Yönetim Dairesi, Houston'daki Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin yardımlarıyla kendi programlarında yer alan performans ölçümlerini geliştirmiş ve uygulamaya koymuştur. Sonuç olarak, Mali Yönetim Dairesi son birkaç yıldır performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinde diğer federal kuruluşlara yardımcı olmaktadır. Bu kuruluşlara İçişleri, Adalet ve Hazine Bakanlıklarındaki ilgili birimler de dahildir.

Yöneticiler için bir araç olan bu rehber, eğitim çabalarında yararlanılan metotlardan ve uygulamalardan yola çıkarak hazırlanmıştır. Performans ölçümünün tek ve en iyi olarak nitelendirilebilecek bir yolu bulunmuyorsa da, bu rehberde sunulan yaklaşım Mali Yönetim Dairesi ve bir çok kuruluşta başarılı olmuştur.

Performans ölçümü, federal kuruluşların yoğun ilgi gösterdikleri bir konudur. Bu rehber, düzenli ve sistematik bir süreç yoluyla performans ölçümünüzün gerçekleştirilmesinde size yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu rehber;

- performans ölçümünün **ne** olduğunu,
 - performans ölçümünün **neden** yararlı olduğunu,
 - performans göstergelerinin **nasıl** oluşturulacağını,
 - performans ölçümünden **nasıl** yararlanılacağını,
- açıklamaktadır.

Rehberin kurgusu, performans ölçümlerinin çeşitli aşamalarıyla uyumludur. Destekleyici bilgiler ise ekte yer almıştır. Ek bölümlerde yer

alan bilgilerin çoğu her türlü soruya cevap verecek niteliktedir. Ayrıca performans ölçümlerini güçlendiren bazı gelişkin metotlara da yer verilmiştir.

Deneyimlerimiz bize en büyük zorluğun bizzat performans göstergelerinin geliştirilmesi konusunda yaşandığını göstermiştir. Bu nedenle bu alandaki çabalara ağırlık verilmiştir.

İşe başlamadan önce, program yöneticileri ile personelden oluşan ve bir programın tüm fonksiyonlarını, örneğin, politikalarını ve faaliyetlerini, tanımlayan bir ekip kurulması ideal olacaktır. Geniş kapsamlı bir ekip, tasarlanan performans göstergelerinin programın bütününe kapsamına yardımcı olacaktır. Program yöneticilerinin ekibe dahil edilmesi üst yönetimin desteğini sağlayacaktır.

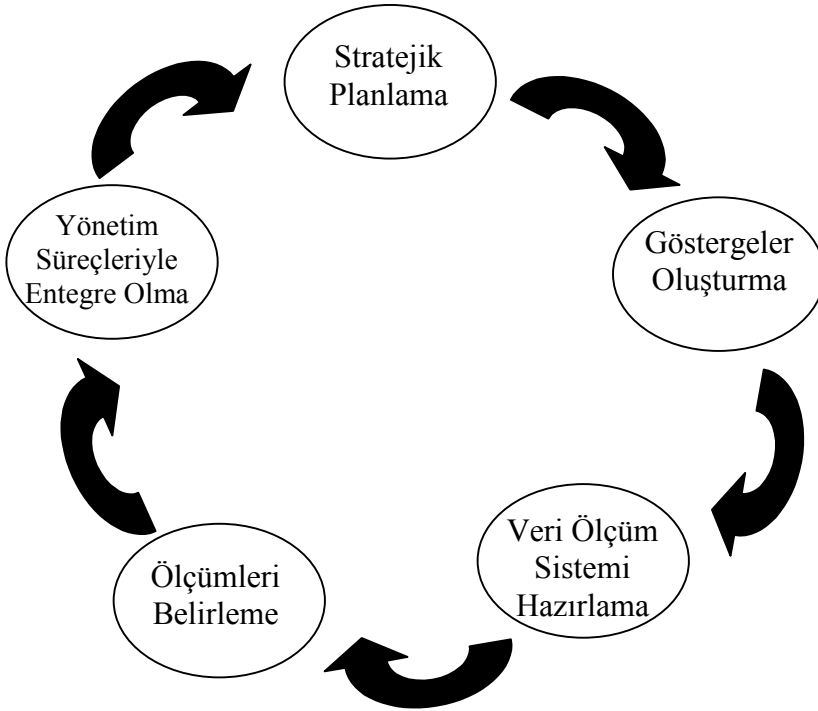
Özellikle, programınız üretim yönelimli değilse, bir performans ölçüm sistemi hazırlanmasının karmaşık bir süreç olabileceği unutulmamalıdır. Ancak, deneyimlerimiz bize en önemli şeyin başlamak olduğunu göstermiştir. Performans ölçümleri ve sistemleri her geçen yıl daha da gelişecektir.

A. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ NEDİR?

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Şekil 1’de gösterildiği gibi, performans ölçümünün beş aşaması bulunmaktadır: Stratejik Planlama, Göstergeler Oluşturma, Veri Ölçüm Sistemi Hazırlama, Performans Ölçümlerini Geliştirme, Yönetim Süreçleriyle Entegre Olma. Şekil 1’de yer alan konuların her birisi bu rehberde tek tek ele alınacaktır.

Performans ölçümü, öz değerlendirmenin, hedef oluşturmanın ve gelişimi izlemenin bir aracı olmakla birlikte, zor bir teknik değildir. Gene de, kendi literatürüyle, analitik bir süreçtir. Bazı kelimeler ve terimler sizi alıştırmak için rehberde sıkça kullanılacaktır. Size yardımcı olmak üzere yaygın olarak kullanılan terimler Ek A’daki Önemli Terimlere İlişkin Sözlükçe’ye dahil edilmiştir.

Şekil 1: Performans Ölçüm Çevrimi



B. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ NİÇİN YARARLIDIR?

“Ölçülebilen neyse, o yapılır” ana prensibi dolayısıyla, programların genel yönetiminin can alıcı noktası performans ölçümüdür.

“Başarılı”, “etkin” ve “zamanında” gibi sıkça başvurulan terimler program ürünleri ve süreçleri için subjektif bir biçimde kullanılmaktadır. Saptanan hedeflere ve amaçlara ilişkin olarak bir yön tespit etmek için programın açık ve üzerinde anlaşılmış bir misyonunun olması gerekir. Program yöneticileri ve personel, üzerinde anlaşılmış hedefler aracılığıyla, arzu edilen çıktılara ve sonuçlara ulaşmak için planlama yapabilir ve kaynakları yönetebilirler. Süregelen performans ölçümü, sürekli iyileştirme ve gelecekteki başarılar için çok kritik olan geri-beslemeyi sağlar.

Performans ölçümlerinden yararlanılması ile ilgili pek çok neden bulunmaktadır. Kimi örnekler aşağıda gösterilmiştir:

YARARLANILAN ALANLAR	NEDENLER
<ul style="list-style-type: none">• Malların ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi	Program yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek. Programın çıktı kalitesine ilişkin spesifik kavrayışlar oluşturmak. Bu, ürünlerin güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla atılacak adımların geliştirilmesine yol açar.
<ul style="list-style-type: none">• Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolün sağlanması	Performansı değerlendirmek için önyargıdan uzak bir yöntem oluşturmak. Ölçümler, personelin kendi faaliyetlerini yönetmelerine olanak verir ve bu durum çalışanları motive eder, zaman kazandırır, mikro-yönetimleri azaltır ve de sonuç alır.
<ul style="list-style-type: none">• Yönetim uygulamasının geliştirilmesi	Önceliklendirilen hedefler ve yaklaşımlar performansı geliştirecek değişikliklerin yapılması amacıyla planları ve faaliyetleri başlatır.
<ul style="list-style-type: none">• Politikaların oluşturulması	Program politikalarının revize edilme nedenleri gösteren ve yasal değişikliklere ilişkin olarak Kongreye sunulan tavsiyeleri oluşturan kantitatif ve olgulara dayalı bilgi sağlamak.

Giriş

- **Planlama yapılması ve bütçe hazırlanması**

Planlama ve bütçeleme metotları son derece önemlidir.

Program çıktıları hakkındaki *etkinlik verileri* stratejik ve taktik amaçlar için temel planlama çalışmasını oluşturur.

Verimlilik verileri daha isabetli bir kaynak bütçelemesi için yardımcı olur.

Tutumluluk verileri maliyetleri açıklar ve çıktıları elde etmek için ihtiyaç duyulan fonların belirlenmesine yardım eder.

- **Hizmetlerin bölüşümünde ve onlara ulaşılabilirliğinde eşitliğin sağlanması**

Program yöneticilerini ürünlerin ve hizmetlerin dağıtımının etkinliği konusunda bilgilendirir.

BİRİNCİ AŞAMA: STRATEJİK PLANLAMA

Performans ölçüm programının çevrimi stratejik planlama süreciyle başlar. Burada iki ana faaliyet vardır. Programın misyonunun tanımlanması ve ulaşılabilecek program hedeflerinin belirlenmesi.

A. MİSYONUNUZU TANIMLAYIN

Bir programın misyonu o program için Kongre tarafından konulmuş olan amaçtır. Arzulanan çıktılar ve sonuçlar programın mali açıdan sürekli olarak desteklenmesinin nedenidir. Bu amacın ifade edilmesi; bundan sonraki çalışmaların temelini teşkil etmeli ve kuruluşunuzun tüm misyonunu desteklemelidir.

Eğer programınızın bir misyon bildirimini yoksa, aşağıdaki çalışmayı kullanarak bir taslak hazırlayabilirsiniz. Misyon bildiriminin hazırlanması çok karmaşık olsa bile, performans göstergelerinin geliştirilmesi için gereklidir.

Atılacak Adımlar

Şu sorulara cevap vererek bir misyon bildirimini yazabilirsiniz:

- Biz kimiz?
- Ne yapıyoruz?
- Kim için yapıyoruz?
- Niçin yapıyoruz?

Programa dışarıdan, müşteri gözüyle bakarak bu soruları irdeleyin.

Biz kimiz sorusu program faaliyetine bir isim koyar. Bu, kuruluşun dışarıya vermek istediği imaj ve kültür meselesini tanımlar. “dünyanın en güvenli hava sahasındasınız” veya “kamudaki en öncelikli kredi programı olma” gibi deyimler, müşterilere ve çalışanlara, sizin kim olduğunuzu anlatır.

Kim için yapıyoruz sorusu müşterilerimizi ve/veya ilgili tarafları tanımlar. Bu, ürünlerimizden ve hizmetlerimizden yararlanan kişi ve/veya kurum tiplerini karakterize eder. “Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan 300 havaalanında trafiği kontrol ediyoruz.” veya “gazilere borç para veriyoruz” gibi. Bu soru aynı zamanda programın coğrafi veya diğer sınırlarını da belirler.

Eğer bir program hizmet sunmaktan ziyade “yasaları uygulama” gibi yasal direktifleri yerine getiriyorsa, o zaman, **kim için yapıyoruz** sorusu ilgili tarafları ifade eder. Doğrudan taraf olanlar, Kongre gibi, yetki ve mali kaynak veren organlardır. Aynı zamanda programın en iyi şekilde yerine getirilmesinden yarar sağlayacak vatandaşlar ve programdan etkilenecek kişi veya kuruluşlar gibi dolaylı veya ikincil taraflar olabilir. Örneğin; “muayeneden geçirilmiş et ürünleri tüketicileri.”

Niçin yapıyoruz sorusu müşterilerin ve/veya ilgili tarafların ilgisini çekecektir. Örneğin; “havayolunu halk için güvenli hale getirmek” veya “mülk edinmeyi teşvik etmek” ve “Amerikan savunmasına katkıda bulunmak” olabilir. Aynı zamanda “vergi mükelleflerinden alınan paranın en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak” veya “çalışanlarımız için olumlu iş deneyimleri yaratmak” gibi kavramları da kapsayabilir.

Yardımcı İpuçları

- **Program** misyon bildiriminiz;
 - Yetki veren yasa veya talimatın gereğini yerine getiriyor mu veya yasal direktiflerin yerine getirilmesine yönelik çabalar diğer programları destekliyor mu?
 - Kuruluşun misyon bildiriyle uyumlu mu?
 - Yönetimin onayını kolayca alabilir mi?
 - Program organizasyonuna dahil olan herkes tarafından kolayca anlaşılıyor mu?
- Ek B’de Misyon Rehberi’ndeki Misyon Bildirimi Şablonunu kullanınız.

B. AMAÇLARINIZI BELİRLEYİN

Misyon bildirimleri, bazen, kritik başarı faktörleri olarak da tanımlanabilen amaçlar yoluyla yürürlüğe konulurlar. Program misyonunun başarılı olması, amaçların gerekli ve yeterli olmasına bağlıdır.

- Amaçların “*Gerekli*” olması her bir amacı karşılamadan misyonu başaramayacağınız anlamına gelir. Belli bir amaç karşılanmaksızın misyon yerine getirilebiliyorsa, o amaç gereksizdir ve bu program seviyesine ait değildir.
- Amaçların “*Yeterli*” olması hedeflerinizin tümüne ulaşılması halinde, misyonunuzda da başarılı olduğunuz anlamına gelir. Eğer misyon henüz yerine getirilmemişse, mevcut amaçlar paketi yeterli değildir ve bir ya da birkaç amacın daha eklenmesi gerekir.

Atılacak Adımlar

Misyonunuzu yerine getirmek için amaçlarınızı yazın.

- Her amaç için tek bir konu kullanın.
- Amaçların sayısı sekiz veya daha az olmalıdır.
- Amaçlarınızı ölçülebilir bir şekilde ortaya koyun.
- Amaçlar;
 - Genel veya stratejik olabilir. Örneğin, “bebek ölümlerinin azaltılması”
 - Özel veya taktik amaçlı olabilir. Örneğin, “Tıbbî araştırmalara fon sağlanması”

Yardımcı İpuçları

- Her amaç için tek bir konuya odaklanın. Bu, anlaşılmayı kolaylaştırır ve yön tayin eder.
- Bir fiil-isim yapısı kullanarak ölçülebilir amaçları açıklayın. Örnek: “taleplerin vaktinde karşılanması” veya “aşının temininin arttırılması”
- Politikalara yönelik fonksiyonlar stratejik amaçlardan yararlanma eğilimindedir. Faaliyetlere ilişkin fonksiyonlar ise, taktik amaçlarından yararlanmayı hedefler.

İKİNCİ AŞAMA: GÖSTERGELER OLUŞTURMA

Program misyon bildiriminiz ve amaçlarınız hazır olduğuna göre, şimdi göstergelerinizi geliştirmeye başlayabilirsiniz. Bu aşamada çok yönlü faaliyetler söz konusudur. Bazı programlar için bu aşama kolay görünebilir ve açıkça tanımlanabilir. Diğerleri içinse çok daha zor olabilir.

A. PROGRAMINIZI TEKRAR GÖZDEN GEÇİRİN

Bu noktada, programınız hakkında yeni bir açıdan düşünmeniz gerekebilir. Girdilere ve çıktılara daha az; elde edilen sonuçlara ve etkilere ise daha fazla önem verilmelidir.

Bu ilk aşamada atılacak spesifik adımlar bulunmamaktadır, fakat bazı yeni terimler karşınıza çıkacaktır. Daha sonra yararlanılabilecek bazı kritik alanlar aşağıda liste halinde gösterilmiş ve tanımlanmıştır.

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. İlgili Taraflar | 6. Süreçle İlgili Faaliyetler |
| 2. İlgili Tarafların Talepleri | 7. Ölçüler |
| 3. Ürünler ve Hizmetler | 8. Girdiler |
| 4. Müşteriler | 9. Tedarikçiler |
| 5. Müşteri Talepleri | 10. Tedarikçi Talepleri |

Keza, farazi bir program modelinden yararlanılması yardımcı olabilir. (Bu bölümün sonunda bir program modeli, örnek olarak verilecektir.) Bir programı; kaynakları, bilgileri ve materyalleri kullanan, bunları ürün veya hizmete dönüştüren ve elde edilen ürünleri ve hizmetleri müşteriye sunan bir **süreç** olarak düşünün. Kaliteli ürünlerin zamanında teslimi ile tatmin edilen müşteriler, arzulanan program sonucunu doğurur.

1. İlgili Taraflar

İlgili taraflar, program çalışanları dışında kalan kuruluş, grup ve/veya yöneticilerdir. Bunlar yetki verip programı finanse ederler. Bunların, faaliyetlerin verimli ve ekonomik olmasında ve etkin sonuçlar ya da ürünler elde edilmesinde haklı çıkarları bulunmaktadır. İlgili taraflar

programın ürünlerinden/hizmetlerinden veya bunların çıktılarında yararlanmak zorunda değildirler.

İlgili taraflar şunlar olabilir:

- Vatandaşlar veya kamuoyu
- Kongre
- Gözetimci gruplar
 - Yönetim ve Bütçe Dairesi
 - Sayıştay
 - Bakanlıkların Genel Müfettişleri
- Bakanlıkların/kuruluşların sorumlu yöneticileri
- Bakanlıkların/kuruluşların malî yöneticileri
- Fon sağlayan organizasyonlar
- Ürün dağıtımına bağımlı gruplar
- Çalışanlar (iş imkânları açısından)
- Sendikalar (çalışma şartları açısından)
- Topluluklar (istihdam ve çevre ile ilgili sebepler açısından)
- Vergi mükellefleri
- Ürünlerin ikinci kuşak kullanıcıları
(Örnek; Et muayenesi ve muayene sertifikası et üreticisine perakende kasaplara et satma yetkisini verdiği için, Tarım Bakanlığının Et Kontrolörlerinin müşterisi et üreticisi olmaktadır. İlgili taraf ise et tüketicileridir.)
- Etkilenen Taraflar
(Örnek; yukarıdaki örnekten hareketle, besiciler ve kasaplar gibi et standartlarındaki değişiklikten etkilenmesi muhtemel olan gruplar ilgili taraflardır.)

2. İlgili Tarafların Talepleri

İlgili tarafların, programın;

- misyonunu
- ürünleri ile hizmetlerini
- tedarik, dönüştürme ve teslim ilişkili süreçlerini şekillendiren talepleri vardır.

İlgili Taraflar:	Çünkü onlar:
<ul style="list-style-type: none">• Sağlam idari yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Kaynakların verimli kullanımını• Tahsis edilen fonların ekonomik kullanımını• Etkin veya doğru çıktıları veya ürünleri
<ul style="list-style-type: none">• Politika amaçlarının yerine getirilmesini	<ul style="list-style-type: none">• Program çıktılarını veya sonuçlarını
<ul style="list-style-type: none">• Temel politikanın değerlendirilmesini	<ul style="list-style-type: none">• Program değerlendirmesini veya olası etkileri
arzu ederler.	talep ederler.

3. Ürünler ve Hizmetler

Program, diğer kişiler veya kuruluşlar tarafından kullanılan veya onlardan etkilenen ve çıktı olarak adlandırılan direk **ürünler ve hizmetler** üretir.

Çıktılar;

- Ürünler (Örnek: sosyal yardım ödemeleri)
- Hizmetler (Örnek: teftişler)

4. Müşteriler

Müşteriler, program tarafından ortaya konan ürünleri ve hizmetleri alıp kullanacak kişilerdir. Başka bir deyişle, kuralları koyanlar veya bizi buna zorlayanlar müşterilerdir. Onlar, bir ürün veya hizmetten yararlanmak isteyen veya çıkar sağlayan gruplardan farklıdır. Bazı programların bir çok çıktısının yanı sıra bu çıktılardan birini, bazısını veya tümünü kullanan bir çok müşterisi bulunmaktadır. Bu, farklı müşterilerin ve farklı nitelikteki müşteri tiplerinin aynı çıktıyı alabileceklerini ancak bundan farklı biçimde yararlanabileceklerini bilmek bakımından önem taşır.

5. Müşteri Talepleri

Müşteriler programdan etkin ürünler ve hizmetler talep ederler. Müşteriler “doğru olanı doğru bir biçimde” isterler. Bu şu demektir: Müşteriler ihtiyaçlarını ve beklentilerini uygun şekilde karşılayacak ürünler ister.

- Farklı tipteki müşterilerin ve farklı müşteri gruplarının, farklı ürünleri ve hizmetleri alabileceklerini; bunların program çıktılarında taleplerinin farklılıklar gösterebileceğini;
- Benzer tipteki müşterilerin ve benzer müşteri gruplarının aynı çıktıyı alabileceklerini, fakat bunu farklı sebeplerle ve farklı tarzda kullanabileceklerini; bunların program çıktılarına ilişkin taleplerinin farklı olabileceğini;

hatırdan çıkarmayın.

6. Süreçle İlgili Faaliyetler

Süreçe ilişkin faaliyetler, kaynakları, müşteri ve ilgili taraf taleplerini karşılayacak ürünlere (veya girdileri çıktılara) dönüştürmek için gerekli olan işlemlerdir. Bu faaliyetler tipik olarak, prosedürleri ve kalite kontrol safhalarını destekleyen belgelerle birlikte akış şeması biçiminde gösterilir.

7. Ölçüler

Sürecin performansını izleyen bir grup göstergedir. Bunlar, programın bulunduğu en üst seviyeden başlayıp, atılacak tekil adımlara kadar indirilebilen bir gösterge gruplamasından oluşur.

8. Girdiler

Sürecin çıktılarını üretmesi amacıyla temin edilen veya alınan fonlar, kaynaklar, stoklar ve hizmetlerdir.

Örnek: Program yöneticisi, bir program çıktısı elde etmek için personel, materyal ile alt yapı desteğinin yanı sıra, programı icra eden kuruluşun

içindeki ve dışındaki diğer kaynaklardan elde edilen bilgilere ihtiyaç duyar.

9. Tedarikçiler

Tedarikçiler, süreçlerin başlatılması ve sürdürülmesi için gerekli olan girdileri temin ederler. Tedarikçilerin gerekli girdileri, gereken zamanda temin etme konusunda sergiledikleri becerilerinin program çıktılarını doğrudan etkileyeceğini aklınızdan çıkarmamalısınız.

Örnek: Bir program için gerekli personel, materyal ve alt yapı desteğine ayrılan fonlar kuruluşun idari ve mali yönetimi, Bakanlık ve Kongre kanalıyla temin edilir. Bilgi ve verilerin programı icra eden kuruluşun içindeki ve dışındaki diğer kaynaklardan temin edilmesi gerekmektedir. Belirli bir sektöre yönelik düzenleyici bir program için gerekli bilgiler ve veriler o sektörde sağlanır.

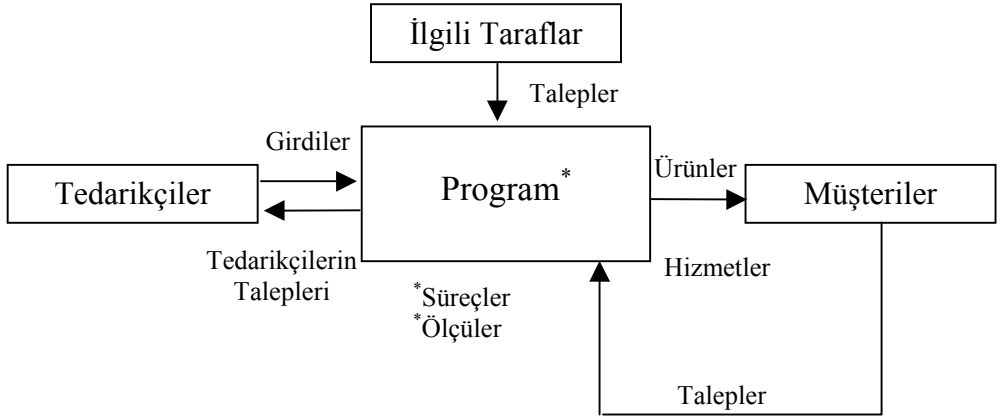
10. Tedarikçi Talepleri

Bu terim, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere programın ürünlerini ve hizmetlerini üretmek amacıyla program yöneticilerinin programın tedarikçilerinden isteyeceği şeyleri tanımlar. Tedarikçi talepleri ile müşteri talepleri benzer genel özellikler içerebilir.

Örnek: Belli bir sektöre ilişkin yıl sonu raporu şeklinde bir program çıktısı ortaya koymak için, görevliler belli bir tarih itibariyle o sektöre dahil örgütlerden gelen belli tipte doğru bilgilere ihtiyaç duyarlar.

Şekil 2 bu bölümün başlarında sözü edilen bir program modelini göstermektedir. Bu model bir sistem değildir. Sadece bir programı etkileyen alanlar arasındaki ilişkileri canlandırmaktadır.

Şekil 2: Program Modeli



B. PROGRAMINIZIN UNSURLARINI BELİRLEYİN

Buraya kadar bazı önemli hususlarla tanıştınız ve artık programınızın unsurlarını tespit etmek için hazırsınız. Bu faaliyet, sırası gelince performans göstergelerinin geliştirilmesine ön ayak olacaktır.

Atılacak Adımlar

Bir önceki bölümde verilen model ve açıklamaları kullanmak suretiyle, ekip halinde 1’den 5’e kadar olan kritik alanların unsurlarını belirleyin. Daha açık bir deyişle;

1. İlgili tarafların listesini yapın.
2. İlgili tarafların ihtiyaçlarını belirleyin.
3. Ürünlerin ve hizmetlerin listesini yapın.
4. Müşterilerin listesini yapın.
5. Müşteri taleplerini tayin edin.

Bu görevi tamamlayabilmenin daha kolay bir yolu aşağıdaki yaklaşımı benimsemek olabilir:

- Tüm unsurları bulup çıkararak kaydetmek üzere bir yardımcı görevlendirin veya atayın.
- İlk beş alanın her biri için tüm olasılıkları değerlendirin.
- Yapılacak listelerde fikir birliğine ulaşmak için müzakerelerde bulunun ve analiz yapın. Gerekirse listeleri değiştirin.
- Program unsurlarının nihai listesini çıkarın.

Yardımcı İpuçları

- Ek C’de gösterilen Müşteri Çizelgesi ile İlgili Taraflar Çizelgesi’nden yararlanın.

- Farklı bir sıralama kullanarak 1'den 5'e kadar olan aşamaları tanımlamak daha kolay olabilir. Alternatif yaklaşımları ve soruları aşağıda bulabilirsiniz.

1. Ürünler ve Hizmetler

Ürünleriniz ve **hizmetleriniz** nelerdir?

Ürünler; ödemeler, talepler, raporlar vs. olabilir.

Hizmetler; danışmanlık, eğitim, teftiş ve yoklama vs. olabilir.

2. Müşteriler

Ürünlerinizi ve hizmetlerinizi **kim** alıyor veya kullanıyor?

Düzenleyici veya zorlayıcı programlar için **kime göre** harekete geçiliyor?

Müşterilerin tipleri ve grupları **nelerdir**? Farklı grupların farklı ihtiyaçları söz konusu mudur?

3. Müşteri Talepleri

Müşteriler sizden **ne istiyor**?

Müşteriler ürünlerinizi **nasıl** istiyor?

Müşteriler ürünlerinizden nasıl **yararlanıyor**?

Müşteriler ürünleri sizden **ne zaman** istiyor?

Müşteriler sizden **başka** neler istiyor?

Not: *Müşterilerinize, program çıktılarından neyi talep ettiklerini sorun.* Müşterilerinizin neye **ihtiyaçları** olduğu, üründen **yararlanmayı düşündükleri** ve daha başka ne **istedikleri** konularında varsayımda bulunmak risklidir. Müşterilerinize, çıktılarınızın tümüne ihtiyaç duyup duymadıklarını ve çıktılarınızı ne zaman ve nasıl sağlayabileceğinizi **sorun.**

Müşterilerinizle yaptığımız görüşmeler;

- Program misyonunuz ve ürünleriniz hakkında onları bilgilendirmek ve
 - Ürünlerinizi ve onların müşterilere sunumu hakkında fikir alışverişinde bulunmak
- için bir fırsattır.

Yüksek kalitede bir ürünle ilgili müşteri ihtiyaçları ve beklentileri çok genel olabilir. Kalite veya etkinliğin temel özellikleri şunlardır:

Doğru Ürün

- Kullanıma uygunluk – müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak doğru ürün
- Ürün güvenliği
- İşe yararlılık – ürünün bakım kolaylığı

Ürün Kalitesi

- Teknik özelliklere uyum – taahhüt edilen ürünün ve servisin özellikleri
- Güvenilirlik – tanıtıldığı gibi olan; kusuru bulunmayan
- Uzun ömürlülük – benzer ürünlere göre daha uzun dayanma süresi olan
- Kaliteli işçilik

Ürün Teslimi

- Zamanında – söz verilen sürede teslim.

Personel Hizmeti

- Zamanında servis – ihtiyaç duyulduğu zaman bulunan; gecikmesiz veya az gecikmeli sunulan.

- Duyguları paylaşan içten hizmet – gerekli özen
- Bilgili servis – işinin ehli personel
- Talebe duyarlı hizmet – talepleri ve problemleri karşılama konusunda yetkili personel

Ürün Güçlendirme

- Talebe duyarlı olma – işin normal süreden daha kısa sürede bitirilmesi ve süre değişikliği ile ilgili talepleri karşılayabilmesi
- Esnek olma – yeni veya standart dışı talepleri yerine getirme hususunda isteklilik
- Kıymetlendirme – benzer ürünler ve hizmetlere karşısında fiyatıyla öne çıkma
- Garanti verme – müşteri memnuniyeti amacıyla kaleme alınmış, kabul gören
- Zımnî taahhütleri karşılama (örneğin; evraklarla ilgili işlerde hataya meydan vermeme)

4. İlgili Taraflar

Programınızla ilgilenen taraflar **kimlerdir**?

5. İlgili Taraf Talepleri

İlgili taraflar sizden **hangi** sonuçları bekliyor?

İlgili taraflar sizden sonuçları **ne zaman** istiyor?

İlgili taraflar sizden sonuçları **nasıl** istiyor?

İlgili taraflar sizden raporları **ne zaman** istiyor?

İlgili taraflar sizden raporları **nasıl** istiyor?

Kanun, tüzük, yönetmelik, talimatname gibi ilgili mevzuata bakın.

C. PERFORMANS GÖSTERGELERİNİZİ TASARLAYIN

Basit göstergeler yalnızca faaliyet sayılardan ibarettir.

Örnek: Yerine getirilen taleplerin sayısı.

Bu tür göstergeler ayrıntıya girmeksizin yapılan işleri gösterir. Örneğin; devralınan iş yüküyle mukayese edilen sonuçlandırılmış iş miktarı, işin doğruluğu, işin tamlığı ve işin zamanlılığı gibi.

Buna karşın kapsamlı göstergeler, kesin sonuçların beklenen sonuçlara oranını gösterir.

Örnek: Karşılanan taleplerin sayısı/Toplam talep

Atılacak Adımlar

Müşteri taleplerini kapsamlı **göstergelere** dönüştürün.

1. Mevcut standartları, düzenlemeleri ve anlaşmaları talebin miktarını, sıklığını, zamanlılığını, tamlığını ve çıktının teslim tarihini belirlemek için referans kaynakları olarak kullanın. Örneğin; Teslim edilen ürün/Talep edilen ürün

Örnek: (X) Teslim Edilen Raporlar/(Y) Talep Edilen Raporlar

2. Talepleri rakamlarla ifade edin.

Şu soruyu sorun:

Müşteri taleplerini karşılayıp karşılamadığımızı nasıl anlarız?

Yardımcı İpuçları

- Müşteri Talepleri ve İlgili Tarafların İhtiyaçları, ölçüm oranlarının ana unsurlarıdır. Bu oranlar, toplam talepleri formülün paydasına yerleştirmek suretiyle elde edilir.

Karşılanan talepler/Belirlenen talepler

Fiiî X/Toplam X

- Hizmet göstergelerinin belirlenmesi daha fazla ön çalışma yapılmasını gerektirebilirse de, hizmetler ölçülebilir niteliktedir. Keza, hizmet ölçüleri için gerekli bilgilerin toplanması daha fazla çabayı gerektirebilir.
- Müşteri işlemlerindeki ve faaliyetlerindeki iyileşme seviyesi sergilemek suretiyle hizmetlerin etkinliği veya değeri gösterilebilir.

“Önce/Sonra” kavramından yararlanın.

- İhtiyaçlara ve kalitenin temel özelliklerine ilişkin göstergeler için Ek D-1’deki Performans Gösterge Formüllerine bakın.

Atılacak Adımlar

İlgili Taraf Taleplerini detaylı **sonuç göstergelerine** dönüştürün.

1. Beklenen program sonuçlarının kaynağı olarak, yürürlükteki mevzuatı, bütçe ödeneklerini, düzenlemeleri ve mevcut standartları...vs. kullanın. Örneğin; X elde edilen sonuç/Y talep edilen veya arzulanan sonuç.
2. Talepleri rakamlarla ifade edin.

Şu soruyu sorun:

İlgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığımızı nasıl anlarız?

Yardımcı İpuçları

- Bir önceki sayfadaki oranları kullanın.
- Bir gösterge bilgi formunu kullanın. Hazırlanmış bir bilgi formu örneği Ek E’de gösterilmiştir.

D. ORGANİZASYON VE ORTAMLA İLGİLİ HUSUSLARI ANALİZ EDİN

Organizasyon ve ortamla ilgili faktörler, genellikle faaliyetleri ve müteakiben, -program yöneticisinin bu faktörler üzerinde çok az kontrolünün olmasına ya da hiç olmamasına rağmen- program sonuçlarını etkiler. Ortamla ilgili mülahazalar, ekonomik ortam, teknolojik ortam ve politik ortamlar gibi kuruluş dışı faktörlerdir. Faaliyetlerin yerine getirilme süreci içinde teknolojide meydana gelen beklenmedik gelişmelerin etkisini değerlendirin. Ayrıca yasal koşullar yeni program üzerinde yeni dayatmalar getirebilir.

Organizasyon ile ilgili sınırlamalar, performans göstergelerinin seçimini de etkileyebilir. Uygun gösterge türleri organizasyon kademelerine göre değişkenlik gösterir. Her bir organizasyonel kademede, o kademenin kontrol edilebileceği ve elde edilebileceği göstergelerin tanımlanması önemlidir. Uygun olmayan göstergeler veya amaçlar elde edilemeyecek ve dolayısıyla performansı ölçülen kişileri veya kuruluşları hüsrana uğratacaktır.

Bunun nedenlerini daha iyi anlayabilmek için, organizasyonel hiyerarşi içindeki değişik katmanlar arasına serpiştirilmiş olan hükümet programını dikkate alın. Programın ürünlerine ilişkin program politikaları, o ürünlerin üretimine ilişkin organizasyonel kararlardan daha üst bir kademede belirlenir. Bir faaliyet alanı süreç ve çıktı performansı ile ölçülebilir. Faaliyetler, program sonuçlarından sorumlu tutulamaz ve nihaî sonuç hedeflerine göre değerlendirilemez. Programın yönetim organizasyonu nihaî hedeflerine göre gelişmeli ve bu hedeflere göre ölçülmelidir. Şunu aklınızdan çıkarmayınız ki, ideal olanı performans ölçümlerini her kuruluş için bir program şeklinde sınırlamaktır.

Bir program kuruluşun çok sayıdaki organizasyonel kademesini ilgilendirebileceğinden, o programın performans göstergeleri benzer ve birbirleriyle bağlantılı etkilere sahip olacaktır. Programın çıktı ve sonuç ölçümleri, organizasyonel yapının bir yansıması olarak birbirleriyle dikey bir biçimde bağlantılı olacaktır.

Bu bölümle ilgili adımlar C bölümündeki adımlarla eş zamanlı olarak atılabilir. Bir alternatif olarak, C bölümde hazırlanan taslak göstergeler, burada sunulan düşüncelerle bütünleştirilmek üzere yeniden gözden geçirilebilir.

Atılacak Adımlar

- Programın organizasyonel kademesini, kuruluşun hiyerarşisi çerçevesinde belirleyin.
- Program hiyerarşisi içinde organizasyonun kademesini belirleyin.
- Sonuçları kısıtlayabilecek çevresel faktörleri tanımlayın.
- Gerektiğinde, göstergeleri programda yer alan kontrolleri ve sınırları yansıtacak şekilde düzenleyin.
- Gerektiğinde programı, kontrol edilemeyecek faktörlerle ilişkilendirecek dolaylı göstergeler ekleyin.

Örnek: Suç oranının artması, kanun hakimiyetini sağlayan programlarının zayıflığının bir göstergesi değildir. Bu yükselme toplumdaki eğitim seviyesi, iş bulma seviyesi, topluluktaki suç tipleri ve sıklığı gibi sosyo-ekonomik koşullarla bağlantılı olabilir.

Yardımcı İpuçları

Şekil 3, bir federal kuruluşteki tipik organizasyonel kademeleri ve her kademedeki genel kaygıları ve ilgi alanlarını gösteriyor. İlgi merkezinin, faaliyetler seviyesinde “girdiler ve çıktılar”dan, programlar seviyesinde “sonuçlara” ve nihayet en üst seviyede “etkilere” kaydığına dikkat edin.

Şekil 3: Organizasyonla İlgili Hususlar

Yönetim Kademeleri	İlgi Alanları	Odak
Üst	Stratejik Vizyon, Misyon, Pazarlama, Malî ve Beşerî Hedefler	Etkiler
Programlar	Kalite, Dağıtım, Çevrim Zamanı, Talebi Duyarlılık, Müşteri Memnuniyeti, İsrافی En Aza İndirme	Sonuçlar
Faaliyetler	Teknik Beceriler, Bireysel Etkinlik, Yaratıcılık, Ekip Çalışmaları, Kaynakların Elde Edilebilirliği	Girdiler/Çıktılar

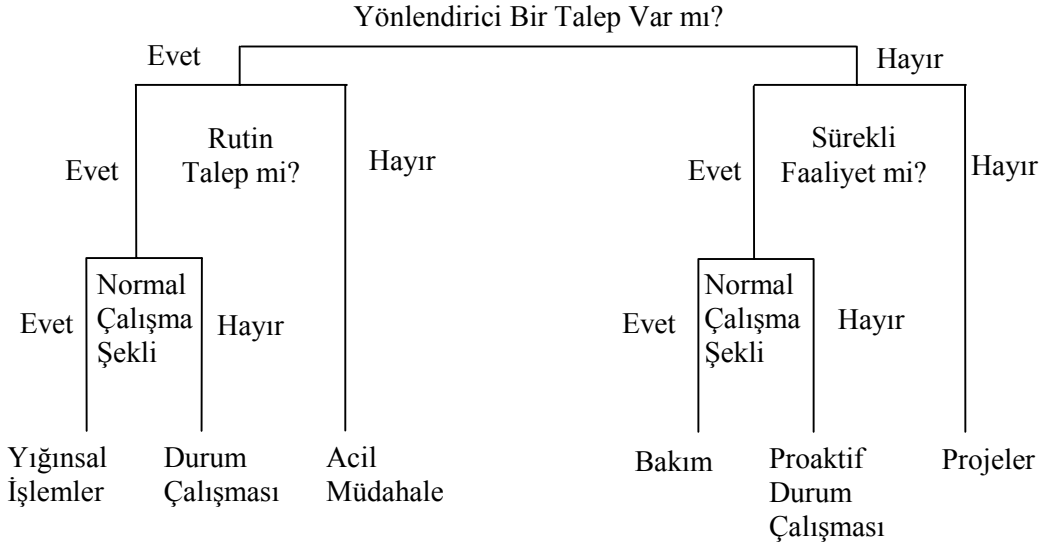
E. FAALİYETLERİNİZİ SINIFLANDIRIN

Eğer hâlâ performans göstergelerini tasarlamakta güçlük çekiyorsanız, belki de, farklı bir yaklaşıma –faaliyetleri sınıflandırmaya -ihtiyacınız vardır. Çalışma faaliyetleri çoğunlukla, birbirini izleyen ve bir sırayla değerlendirilmesi gereken üç özelliğe dayalı olarak sınıflandırılabilir:

- İş kurum içinde mi, yoksa kurum dışında mı belirleniyor? (yönlendirici bir talep var mı?)
- İş akışı tek tip mi, değil mi?
- İş ürünleri standart mı, değil mi?

Faaliyet Gruplandırma Diyagramı (Şekil 4) bu üç aşamalı süreci ve sonuçta altı tür işi göstermektedir.

Şekil 4: Faaliyet Gruplandırması



Bu tip işler farklı örgütsel yapıları ve farklı gösterge türlerini gerekli kılar. İş ne kadar standart ve düzenli ise organizasyon da o derece sade olur ve olmalıdır. Çıktılar, ne kadar standart dışı ve önceden kestirilemez ise yönetimin iş üzerindeki gözetimi ve yönetim kademeleri o derece artar.

Homojen iş akışının ve standart bir faaliyet ürününün genellikle çevrimsel ve önceden kestirilebilir talepleri vardır. Performans göstergeleri bunu süreç, çıktı ve çıktı kalitesi performans standartları olarak yansıtabilir.

Atılacak Adımlar

- Programınızın faaliyet türlerini analiz edin.
 - Şekil 4'de gösterilen Faaliyet Gruplandırma Diyagramını kullanın.
- Göstergelerle ilgili bir probleminiz varsa, gruplandırmalarınızı faaliyetin;
 - Yönlendirici talebinin,
 - İş akışında homojenliğinin,
 - Standart iş ürünününolup olmadığını gösterecek şekilde düzeltin.

Yardımcı İpuçları

- Ek F'deki Faaliyet Gösterge Matrisi her temel gösterge ve iş türüne örnekler vermektedir. Çizelgede tutumluluk, verimlilik ve etkinlik göstergelerine ilave olarak dolaylı göstergelere, taleple ilgili göstergelere ve birim maliyetlerine ilişkin örneklere de yer verilmektedir.
- Not: Taleple ilgili göstergeler performansla ilgili göstergeler değildir. Bunlar, çıktıları elde etmek amacıyla planlama yaklaşımlarında ve personel görevlendirme kademelerinde yararlanılabilen iş akışının temel özellikleridir.

F. GÖSTERGELERİNİZİ HEDEFLERİNİZLE EŞLEŞTİRİN

Kapsamlı göstergeler tasarlayıp tasarlayamadığınızı kontrol etmek, hedeflerinize ulaşma yönündeki performansınızı sergileyecek göstergelerinizi oluşturduğunuzdan emin olmak için program hedeflerinizi gözden geçirin. Hedeflerinizin iç veya dış kaynaklı olup olmadığını değerlendirin. Göstergelerin, program hedeflerinin kurum içi ve kurum dışı belirleyicileriyle (müşteri ve ilgili taraflar gibi) eşleştirilmesi gözden kaçmış olan göstergeleri ortaya çıkaracaktır.

Atılacak Adımlar

- Hedeflerin
 - Kurum içi müşteriler
 - Kurum içi taraflar
 - Kurum dışı müşteriler
 - Kurum dışı taraflartarafından belirlenip belirlenmediğini analiz edin.
- Şekil 5'te gösterildiği gibi belirleyicilerle göstergeleri eşleştirin.
- Performans göstergelerinin tasarlanma sürecini tekrarlayarak eksik kalan göstergeleri oluşturun.

Şekil 5. Gösterge Eşleştirme Matriksi

MÜŞTERİLER		İLGİLİ TARAFLAR		
	Etkinlik	Verimlilik ve Tutumluluk	Etkinlik	Verimlilik ve Tutumluluk
D				
I				
Ş				
İ				
Ç				

Atılacak Adımlar

- Göstergeleri aşağıdaki kategorilere göre gruplayın.

Tutumluluk – girdi maliyetleriyle ilişkili

Verimlilik – kaynakların kullanımı

Etkinlik – sonuç yönelimli

- Programınız için üç ana gösterge oluşturun.

Yardımcı İpuçları

- Ek D 2’de yer alan:

– **Tutumluluk** = fiziksel girdiler/girdilerin maliyetleri

– **Verimlilik** = fiziksel çıktılar/fiziksel girdiler

– **Etkinlik** = çıktının değeri/fiziksel çıktılar

İle ilgili temel göstergeler için Performans Göstergesi Formüllerine bakın.

Atılacak Adımlar

Tebrikler! Gösterge oluşturma zor bir iştir!

Misyonunuza uygun, sonuç-yönelimli göstergeler oluşturdunuz. Program göstergelerinizi aşağıda gösterilen çeşitli faktörlerle kontrol ederek tamamladınız:

- Program hedeflerinin kurum içi ve dışı belirleyici unsurları
- Organizasyonla ilgili hususlar
- Faaliyet gruplamaları

Program müşterilerinin ve ilgili tarafların ihtiyaçlarının anlaşılması, organizasyonla ilgili mülahazaların analiz edilmesi ve faaliyetlerin gruplandırılması hükümet programlarını mukayese etmek için “benzer” performans göstergelerinden yararlanmanın zorluklarını açıklamaya yardımcı olur.

ÜÇÜNCÜ AŞAMA : VERİ ÖLÇÜM SİSTEMİNİ HAZIRLAMA

Şimdi program performans göstergelerinizi oluşturduğunuza göre bu aşamada ele alınacak olan üç faaliyet için hazırsınız. Önce, gerekli verilere sahip olduğunuzdan veya performans ölçüm çevrimine devam etmek için gerekli verilere erişebileceğinizden emin olmalısınız. Daha sonra performansı ölçmek için veri toplamalısınız. Nihayet, toplanan performans ölçüm verilerini kullanmak için, bunların anlaşılabilir ve faydalı bir biçimde sunulmaları gerekir.

A. VERİLERİN ELDE EDİLİP EDİLEMEYECEĞİNİ SAPTAYIN

Ekibiniz neyi ölçeceğini saptadığına göre, bu ölçülere ilişkin verilerin elde edilebilir olup olmadığını ve bu verileri nasıl elde edeceğinizi belirlemelisiniz. Eğer veri mevcut değilse, alternatif göstergeler saptamanız gerekecektir.

Atılacak Adımlar

Aşağıdaki sorulara cevap verin:

- Veriler halihazırda mevcut mu?
 - Yanıtınız evet ise, bir sonraki soruya geçin.
 - Yanıtınız hayır ise, veriler üretilebiliyor mu?
Veriler üretilebiliyorsa, hangi çaba ve maliyetle üretiliyor?
- Eğer veriler mevcutsa, verileri elde etmenin maliyeti nedir?
- Verilerin saptanan ölçüm değerlerine dönüştürmesi ne kadar zaman alır?
- Bir sistem yatırımına ihtiyaç var mı?
 - Yanıt evet ise, maliyeti ne olacaktır?
 - Yanıt hayır ise, son soruya geçin.

- Yönetim bu seviyedeki maliyeti destekleyecek mi?
 - Yanıt evet ise, bir sonraki soruya geçin.
 - Yanıt hayır ise, başka ölçümlerden yararlanılabiliyor mu?
 - Başlangıç için ölçümlerin sınırlı versiyonlarından yararlanılabilir mi?
- Yönetim bu seviyedeki maliyeti destekleyecekse, veriler ne zaman üretilebilecektir?
 - Süre bir yıldan fazla ise, başlangıç için göstergelerin sınırlı versiyonlarından yararlanılabilir mi?

Yardımcı İpuçları

- Bu sorulara verilecek doğru cevapların veya bu sorular için doğru yaklaşımların neler olduğu konusunda bir rehber bulunmamaktadır. Ekip, göstergelerini basit tutmaya ve mümkünse mevcut verilerden yararlanmaya çalışmalıdır. Ancak ekibin anlamlı ve önemli bulduğu göstergelerden fedakârlık etmeyin.
- Ek G'deki Verilerin Elde Edilebilirliğine İlişkin Çizelge'den yararlanın.

B. VERİ TOPLAYIN

Veri toplama iki kritik konuya yönelir: Doğru bilgileri elde ettiğinizden emin olmak ve bir “temel” belirlemek. Bu temel veriler, bir termometre gibi mevcut durumunuzu yansıtır.

Bu test verileri bir deneme süresi için toplanmalıdır. Deneme süresi, zamanın elverdiği ölçüde, üç aydan on iki aya kadar uzayabilir.

Atılacak Adımlar

Bilgi toplama sürecinde, ölçüm ekibiniz;

- Veri Toplama
- Veri Analizi
- Veri Sunumu

metotlarını belgelemelidir.

- Aylık dönemler itibariyle, süreçle ilgili sorunları kaydetmelidir.
- Her ay süreçle ilgili her sorunu çözmeye çalışmalıdır.
- Deneme süresi sonunda yönetimle toplantı yapmalı; verilerin göstergelere uyup uymadığını değerlendirmeli, mevcut göstergelere son biçimini vermeli veya ihtiyaca göre revize etmelidir.
- Temel verileri, saptanan hedeflerin amacına yönelik olarak analiz etmelidir.

Yardımcı İpuçları

Hedef belirleme işi deneme süresinin sonuna kadar beklemenizi gerektirmez. Hedef belirleme işi deneme süresi içinde veya önceki döneme yönelik bilgilerle elde edilebiliyorsa ve bu makul görünüyorsa, başlangıçta da yapılabilir.

C. VERİ SUNUMUNU DİKKATE ALIN

Göstergeler ve veri toplama yaklaşımı üzerinde hemfikir olduğunuz zaman, sonuçları **nasıl** sunacağınıza karar vermek zorundasınız. Ne söylediğiniz hiç kimse tarafından anlaşılmıyorsa, yararlı bilgiler ziyan edilmiş olur.

“Ölçüler size **Niçin**’i değil, **Ne**’yi anlatır.” Rakamların tek başına anlaşılması zordur; durumu açıklayamadıkları gibi sonuca da götüremeyebilirler.

Bu nedenle, anlaşılmayı kolaylaştıracak, diğer verilerle ilişkilerini gösterecek ve karar verme süreçlerine katkıda bulunacak tarzda bilgi sunmak önemli bir husustur.

“Bir resim bin kelimeye bedeldir” sözü, ölçüm verilerinin görsel sunumu için doğrudur.

Atılacak Adımlar

Bilgilerin sunumunda, mümkün olduğu ölçüde grafiklerle ilgili araçlardan yararlanın.

Ölçüm verilerinin sunumunda, Pareto Grafikleri, Histogramlar, Çember Grafikleri, Dağılım Grafikleri, İş Akış Şemaları, İstatistiksel İşlem Kontrol Çizelgelerinden yararlanın.

Bir kez bakılıp anlaşıldıktan sonra, verilere “bu değer iyi mi, kötü mü?” gibi sorular yöneltin. Ölçüler bir bağlam çerçevesinde gösterilmelidir. Okuyucu, performansı değerlendirmek için ölçüleri başka değerlerle ilişkilendirebilmelidir. En sık kullanılan üç değerlendirme bağlamı şunlardır:

- Fiili sonuçlarla mukayese edilen **hedefler**.
- Önceki döneme ait sonuçlarla ilişkili **eğilimler**.
- Sonuçların diğer ilgili verilerle **kıyaslanması**.

Okuyucu, bu bağlamlardan bir veya daha fazlasını kullanarak, ölçüm sonuçları hakkında çok az açıklamayla veya açıklamaya gerek kalmaksızın anlamlı sonuçlar çıkarabilir.

Yardımcı İpuçları

Verilerin nasıl sunulacağına ilişkin karar vermek için rehberiniz şu olmalıdır: Veriler, gelişmeye ihtiyaç duyulan noktalarda, problemlere dikkat çekmeli ve karar vermenize katkıda bulunmalıdır.

DÖRDÜNCÜ AŞAMA: ÖLÇÜLERİ GELİŞTİRME

Performans ölçüm çevriminin bu noktasında, göstergelerinizin bazı küçük düzenlemelere ihtiyaç gösterdiğini farkedebilirsiniz. Bu aşamada sunulan faaliyetler bu “ince ayarı” yapmak maksadıyla tasarlanmıştır.

A. ÖLÇÜLERİ AYARLAYIN

İlk temel veriler toplandıktan sonra, program yönetiminin ya da sorumlu yönetimin performansla yönelik bilgi ihtiyacını daha iyi karşılayabilmek amacıyla göstergelerin ayarlanması gerekebilir.

Atılacak Adımlar

- Ölçüm verilerinin kullanışlı olup olmadığını,
 - Program yönetimi
 - Program elemanları
 - Kuruluşun idari yönetimi
 - Kuruluşun mali yönetimi
 - Müşteriler
 - İlgili taraflar

ile test ediniz.

- Verilerin uygun olup olmadığını anlamak için göstergeleri değerlendirin. Gerekirse, göstergeleri ayarlayın.
- Gerekirse, verilerin tamamını ayarlayın.

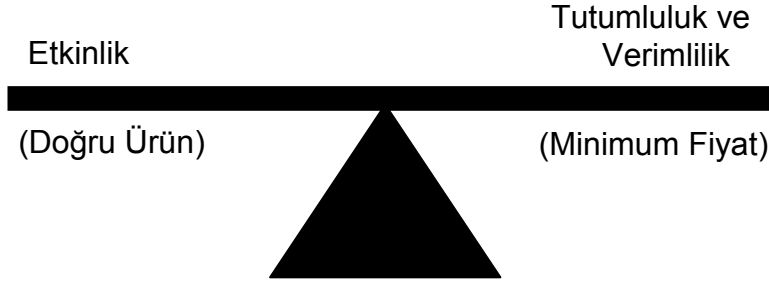
Yardımcı İpuçları

- Aşağıdaki soruları sorun:
 - Ölçüler iyi iş görüyor mu?
 - Ölçülerin size neyi söylemesini istiyorsunuz?
 - İlave göstergelere ihtiyaç var mı?
 - Verileri elde etmek gerçekten mümkün değil mi? Örneğin;
 - elde edilmesi çok mu zor?
 - elde edilmesi çok mu pahalı?
 - Verileri kullanmak çok mu zor?
 - Ölçüm verileri yararsız mı?

B. ÖLÇÜ ÇEŞİTLERİ ARASINDA DENGE SAĞLAYIN

Performans göstergesi geliştirmenin önemli bir yanı, ölçülerin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ve tek başına değerlendirilemeyeceği olgusudur. Zamanlılık, kalite ve fiyat daima birbirleriyle rekabet halindedir ve herhangi birini veya ikisini geliştirmenin etkisi, üçüncüye yapılacak harcamayla bağlantılı olarak değerlendirilmelidir. Şekil 6, “doğru ürün” üretimi ile en aza indirilen “ürün maliyeti” arasındaki gerekli dengeyi açıklamaktadır.

Şekil 6. Etkinlik ve Verimlilik/Tutumluluk Arasında Denge Sağlanması



Atılacak Adımlar

Ekip olarak hedeflerinizi oluşturduğunuzda, karşılıklı ilişkiler programınızın anlaşılmasına ve üzerinde uzlaşılan bir dengeye ihtiyaç gösterir.

- Belirlenen hedeflere göre temel performansı değerlendirin.

C. ÖLÇÜLERİ AĞIRLIKLANDIRMAYA ÖNEM VERİN

Tüm göstergeler aynı oranda önemli değildir. Ölçüler veya ölçü kategorileri arasındaki önemi veya öncelikleri belirtmek için ölçüleri ağırlıklandırın veya endeks haline getirin.

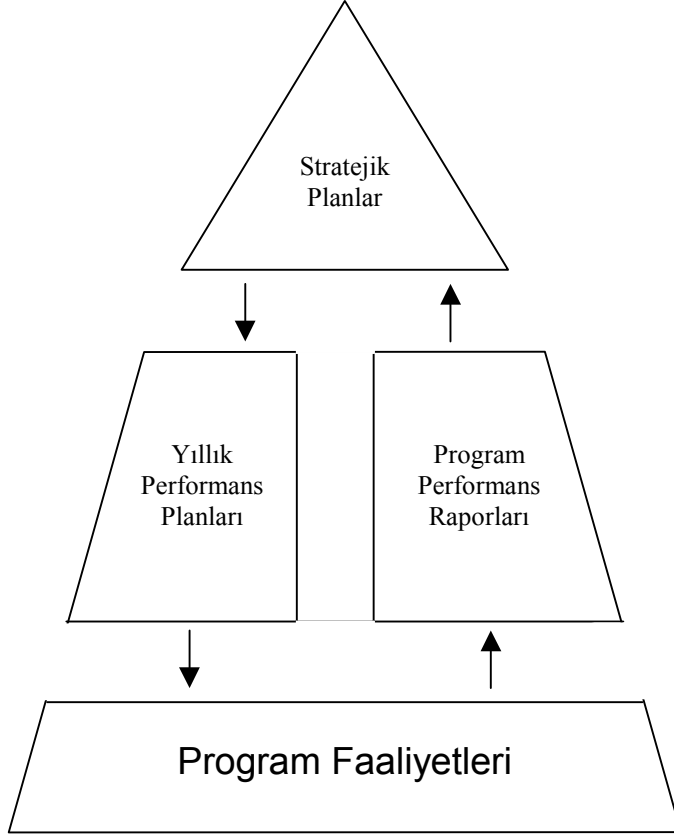
Ölçülerin ağırlıklandırılması veya endekslenmesi kapsamlı ve gelişkin bir yöntemdir ve her program için gerekli veya uygun olmayabilir. Bununla beraber, ölçülerin ağırlıklandırılması doğru yapıldığı takdirde, programın çıktılarına değerli katkılar sağlayabilir.

Daha detaylı açıklamalar ve önerilen metotlar için Ek H'deki Performans Ölçülerinin Ağırlıklandırması bölümüne başvurun.

BEŞİNCİ AŞAMA: YÖNETİM SÜREÇLERİYLE ENTEGRE OLMA

Performans ölçüm sonuçları hazır hale geldiğinde, zorluk, bunlardan daha etkin bir şekilde nasıl yararlanılacağına kayar. Bu verilerden yararlanmanın pek çok yolu vardır. Bunların hepsi kuruluş içerisindeki hareketliliği özendirir. Şekil 7, planlamanın ve performans ölçümünün, program faaliyetleriyle bütünleşmesi çevrimini göstermektedir.

Şekil 7: Entegrasyon Çevrimi



A. HEDEFLERİNİZİ BELİRLEYİN

İyileştirmeye dönük hedefleri belirlemek için, bir programın önceki veya mevcut performansına ilişkin temel verilerden yararlanılabilir.

Atılacak Adımlar

Hedeflerinizi aşağıdakileri esas alarak belirleyin.

- Kurumsal politikayla ilgili hedefler veya idarî hedefler
 - Bunlar çalışanları geliştirme vs. gibi destek fonksiyonlarına yönelik kuruluş veya kurum hedeflerini içerebilir.
- Misyon Amaçları
 - Amaçlar yönetim ekibi tarafından ortaya konur. Bunlar, kuruluşun elde etmek istediği şeye göre gittikçe artan veya yeni ve önemli hedefler olabilir.
- Müşterilerden Elde Edilen Değerlendirmeler
 - İhtiyaçlar, müşteri memnuniyeti ve “istek listesi” ile ilgili veriler, performans seviyelerinin iyileşmesini çağrıştıracaktır.
- Geçmiş Dönemler
 - Geçmişteki eğilimler, spesifik alanlara, koşullara veya zaman çevrimine yönelik farklı hedefleri etkileyebilir.
- Tahminleri Talep
 - Talep, öngörülen veya bilinen değişiklikleri karşılamak için gerekli performans hedeflerini etkileyebilir.
- Kıyaslamaya İlişkin Bilgiler
 - Diğer kuruluşların performansları program çıktılarına ve süreç iyileştirmeye yönelik hedefleri akla getirecektir.

B. ÖLÇÜLERİ VE SÜREÇLERİ KIYASLAYIN

Sonuçları kuruluşun geçmiş dönemler veya kurum içindeki hedeflerle karşılaştıran performans ölçümleri, mümkün olanın çok altında kalabilir. Kıyaslama, benzer süreçlerde, daha iyi sonuçları ve daha etkili metotları belirleme ve bu fikirleri kendi süreç iyileştirme amaçlarınızla bütünleştirme sürecidir. Bunun yapılması düşünülen bir parça daha zor olsa da, organize bir yaklaşımla kolayca gerçekleştirilebilir.

Atılacak Adımlar

Kıyaslama ölçütleri saptayın.

Genel yaklaşımın aşamaları şunlardır:

1. **Takip edilecek metodoloji üzerinde mutabakat sağlayın.** Diğer kurumlar tarafından geliştirilen yaklaşımları araştırın ve kuruluşunuz için en iyi yaklaşıma karar verin.
2. **Yönetimin desteğini alın.** Yönetimi kıyaslama yapma gereğine ve bunun muhtemel yararlarına inandırın. Yaklaşımları ve gerekli kaynakları onlara anlatın. Yönetimden ve faaliyet sorumlusundan, bulguların yerine getirilmesi için destek sağlanacağı konusunda taahhüt alın, aksi takdirde çabalar boşa gidebilir.
3. **Kıyaslama teknikleri konusunda bir ekibi eğitin.** Eğitim yapılmadığı takdirde, veri toplama gayretleri çoğunlukla, kısmen veya tamamen etkisiz olacaktır.
4. **Kendi süreçlerinizi belgelendirin.** Bu, diğerlerinin süreçlerinde incelenecek şeylerin ne olduğunu anlamak için kritik bir konudur.
5. **Kıyaslama yapacağınız hedef kuruluşları seçin.**
 - İncelenebilecek daha iyi metotlara kim sahip? Sorusunu cevaplayın.
 - Kurum içindeki organizasyonları hedefleyin.
 - Diğer kamu kuruluşlarını hedefleyin.
 - Özel sektör kuruluşlarını hedefleyin.

Örnek: Mali Yönetim Dairesinde konut borçlanmaları konusunu inceleyen bir ekip malî kuruluş yaklaşımlarını inceledi.

6. Bilgi toplayın.

- Hedef alınan kuruluşları ziyaret edin.
- Hazırlanmış soruları sorun.
- İstenen bilgileri toplayın.

7. Değişikliği yürürlüğe koyun.

- Toplanan bilgiyi analiz edin.
- Yeni hedeflere ve yeni metotlara yönelik tavsiyeler geliştirin.
- Değişiklikleri uygulamaya koymak için yönetimin onayını alın.
- Değişiklikleri uygulamaya koymak için faaliyet sorumlusunun onayını alın.

Yardımcı İpuçları

Kıyaslamaya ilişkin bilgilerin pek çoğunun kamunun etkinlik alanında bulunduğunu ve bunların araştırma yoluyla elde edilebileceğini aklınızda tutun.

C. ÖLÇÜMLERİN NEYİ İFADE ETTİĞİNİ BELİRLEYİN

Ölçümlerin neyi gösterdiğini anlamak kadar neyi göstermediğini anlamak da son derece önemli bir husustur. Ölçümler, performans hedefleriyle, kıyaslama ölçüleriyle veya önceki performanslarla karşılaştırılmalıdır. Daha sonra sapmalar veya değişiklikler analiz edilmeli ve uygun hareket tarzı planlanmalıdır.

Atılacak Adımlar

Ölçüm sonuçlarından aşağıdaki yönetim süreçlerinde yararlanın.

- Program Performans Değerlendirmesi
 - Değerlendirme süreci boyunca performansın mevcut ölçümleri gözden geçirilmeli ve bunlar performans hedefleriyle karşılaştırılmalıdır. Daha sonra sonuçlar analiz edilmelidir. Performans hedefin üstünde ise, neyin doğru gittiğini ve daha fazlasının yapılıp yapılamayacağını belirleyin. Performans hedefin altında ise, neyin yanlış gittiğini ve “doğru rotaya” nasıl “dönülebileceğini” belirleyin. Performans hedefleri karşılasa bile, performans seviyesini yükseltmek için herhangi bir iyileştirme yapılıp yapılamayacağını belirleyin.

Program faaliyetlerinin “doğru rotada” olduğundan emin olmak için sık ve periyodik gözden geçirmeler önerilir. Program yönetimi ve sorumlu yönetim sonuçları gözden geçirmek için düzenli aralıklarla takvime bağlanmış toplantılar yapılmalıdır. Bu sonuçlara dayanarak, süreci düzeltme veya iyileştirme çalışmalarını planlanıp, uygulamaya konulabilir.

- Dışa Dönük Raporlama
 - Taraf olan dış kuruluşlar (Kongre, Bütçe Dairesi, Sayıştay, vs.) kuruluşun ne durumda olduğunu ve programın nasıl iyi bir performans gösterdiğini bilmek isterler. İyi planlanmış ölçümler seti bu kuruluşlara yönetiminizin profesyonel yaklaşımlar kullandığını ve doğru sonuçlara odaklandığını gösterecektir. Eğer performans ölçümü, sonuçlar üzerinde pozitif etkileri olan sürekli

bir iyileşme sürecine işaret ediyorsa, ilgili denetim ve taraflardan bazılarının kaygıları kadar soruşturmaların da önüne geçilebilir.

- Planlama ve Bütçeleme Faaliyetleri
 - Performans ölçümünü, yönetim planlama sürecinde girdi olarak kullanın. Performansı devam ettirmek ve geliştirmek için kaynak tahsis edin. Ciddi problemler, kuruluşun başka alanlarından ekstra kaynak aktarım ihtiyacını doğurabilir. Yüksek performanslı alanlarda yapılacak ufak bir düşüş ayarlaması, çıktı kalitesi üzerinde önemli bir etki yapmaksızın gerekli kaynakları sağlayabilir. Arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için yeni teknikler ve sermaye yatırımları kadar dikkatleri yeni ürünlere ve hizmetlere çekecek şekilde stratejik planlama yapın. Bu planlar ve önceki dönemlere ilişkin sonuçlar, bütçeleme süreci için önemli girdiler sağlayacaktır.
- Kişisel Performansı Değerlendirme

Ölçüm sonuçları, ekiplerin ve bireylerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilir. W. Edward Deming, kişilerin kontrol etmedikleri süreçlerin ölçüleriyle değerlendirilmesi ve uygun olmayan önlemlere yol açan ölçüler konularında haklı endişelerini dile getirmektedir. Bu kaygılar giderilebilirse de, objektif performans ölçüleri, yöneticilerin subjektif görüşlerinden çok daha iyi değerlendirme araçlarıdır.

D. İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİNİ UYGULAMAYA KOYUN

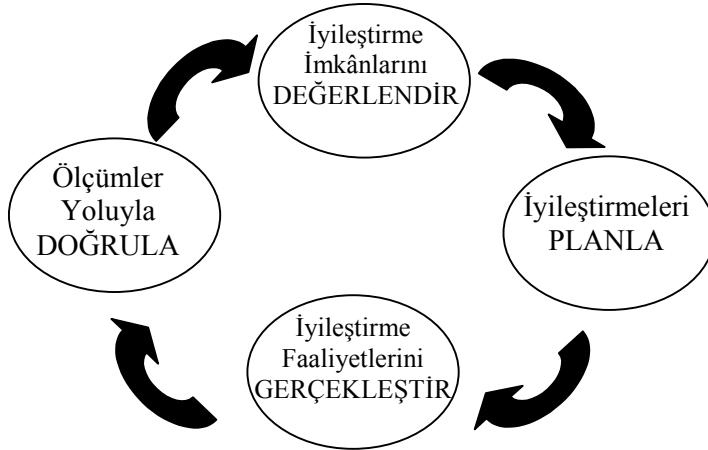
Program değerlendirmesi tamamlandıktan sonra, bazı iyileştirme olanakları açıkça ortaya çıkacaktır. Belirli süreçlerin değiştirilmesine ihtiyaç olabilir.

Atılacak Adımlar

Organizasyon;

- 9'uncu sayfada verilen on kritik alana ilişkin bilgileri incelemelidir. Müşterilerin ve ilgili tarafların taleplerine özel bir önem vermeli, girdileri, tedarikçileri ve tedarikçi taleplerini dikkate almalıdır. Bunlar gelişme için bazı imkânlar yaratabilir.
- Sürekli iyileştirme sürecinden yararlanmak amacıyla tüm çalışanlarını, gerekli becerileri edinebilmeleri için eğitmelidir. Şekil 8'de bir örnek yer almaktadır.
- Müşteri odaklı bir ortam planlamalıdır. Bu planlar, muhtemelen çalışanların yetki ve sorumluluklarını, özerk çalışma ekiplerini ve katılımcı yönetimleri içerecektir. Müşterilerle daha yakın işbirliğine dayanan ve olayların gelişimine elverişli kararlar alınması zaman kazandıracak, hataları azaltacak, morali yükseltecek ve hizmeti iyileştirecektir.

Şekil 8. Sürekli İyileştirme Çevrimi



ÖZET

Bu rehberin aşağıdaki konularda size yardımcı olduğunu umuyoruz:

- Performans ölçüm çevriminin anlaşılması,
- Program performans göstergelerinin oluşturulması,
- Yönetimi güçlendirmek için göstergelerden ve performans ölçümünden yararlanarak atılması gereken adımların belirlenmesi ve iyileştirmenin teşvik edilmesi.

Performans ölçülerinin geliştirilmesi ve bunlardan yararlanılması müşteri ve ilgili taraf ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik program sonuçlarına ulaşılması ve hesap verme yükümlülüğünün güçlendirilmesi için gereklidir. Tekrar edelim ki, rehberde önerilen yaklaşım performans ölçümü konusundaki yaklaşımlardan sadece biridir. Ve umuyoruz ki, programınız ve müşterileriniz için yararlı olacaktır.

Netice itibariyle, biz daima ürünlerimizin geliştirilmesiyle ilgiliz. Eğer bu rehberde sunulan yöntemle ilgili olarak yardım almak isterseniz başvurulacak kaynakların listesi son sayfada yer almaktadır.

Ekler

EKLER

Ek A

Önemli Terimlere İlişkin Sözlükçe

Kıyas	Başarıların değerlendirilmesine yönelik karşılaştırma yapmaya yarayan ölçüt.
Girdilerin Maliyeti	Fizikî girdilerin para cinsinden değeri
Müşteriler	Bir faaliyetin/programın ürünlerini ve hizmetlerini alan ve kullanan veya onun çıktılarında etkilenen kişiler veya organizasyonlar.
Hedef	Bir gösterge için (bazen bir zaman dilimiyle bağlantılı olarak) rakamlandırılmış plan veya belirtme değeridir.
Etki	Program faaliyetlerinin doğrudan etkilerinin bir sonucu olarak gerçekleştirilen program ana hedeflerinin gerçekleştirilme derecesi.
Gösterge	Ölçülenin/ölçülecek olanın ifadesi; örneğin, girdilerin ve/veya çıktılarının sayısı veya bir oranı gösteren formül.
Dolaylı/Endirekt gösterge	Endirekt bir performans ölçümü. Direkt bir çıktı sonucunun kolayca ölçülemeyeceği durumda, çoğu kez bir sonucun ya da eğilimin etkisinin ölçümü. Uyuşturucu suçlarıyla mücadelenin etkinliğinin bir göstergesi olarak doz aşımaları nedeniyle hastaneye kabul edilenlerin sayısı

Ekler

örnek gösterilebilir. Bir çıktı performansı anlayışı oluşturmak için tipik olarak bir grup dolaylı gösterge gerekir.

Girdi	Çalışma saatleri, kaynaklar, varlıklar, araç-gereç, levazım vs.
Nihaî Etki	Bir çıktının kullanımının ya da kullanım olanağının yarattığı etki.
Çıktı	Bir faaliyetin ürünlerinin (hizmetler dahil) birimleri.
Performans Ölçümü	Çıktının ve girdinin sonuçlara (doğrudan ve anlamlı) oranı.
Program	Bir kurumun bir ana fonksiyonuna doğrudan katkıda bulunan etkinliklerin oluşturduğu grup.
İlgili Taraflar/Paydaşlar	Faaliyetlerin verimliliğindeki veya programın uygulanabilirliğinin sürdürülmesindeki ve etkin çıktıların üretilmesindeki organizasyonun başarısında haklı çıkarları bulunan organizasyonlar, gruplar veya ilgili yöneticiler.

Ekler

Ek B Misyon Rehberi

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME SÜRECİNİN MİSYON BİLDİRİMİ ŞABLONU

.....'in MİSYONU
(Program veya Süreç)

.....'YE
(Müşteri)

.....YOLUYLA
(İcraatlar)

.....'ü/i ÜRETMEK/SUNMAKTIR.
(Ürün veya Hizmet)

Ekler

Ek C Ölçüm Çizelgeleri

MÜŞTERİ ÇİZELGESİ

ÜRÜN/ HİZMET	MÜŞTERİ	KURUM İÇİ/ KURUM DIŞI MÜŞTERİLER?	MÜŞTERİ TALEPLERİ	PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İLGİLİ TARAFLAR ÇİZELGESİ

ÜRÜN/ HİZMET	İLGİLİ TARAF (Paydaş)	KURUM İÇİ/ KURUM DIŞI İLGİLİ TARAFLAR?	İLGİLİLERİN TALEPLERİ	PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Ek D

Performans Göstergelerine İlişkin Formüller

D.1. İHTİYAÇLARA VE KALİTENİN TEMEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN GÖSTERGELER

Müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine ilişkin kesin göstergeler ya da ifadeler bulunmamaktadır. Bununla birlikte, kalitenin ve etkinliğin temel özelliklerini açıklamak için tipik yöntemler mevcuttur. Bunlar:

Ürün Kalitesinin Temel Özellikleri

İhtiyaçların ya da isteklerin karşılanması:	Yerine getirilen müşteri ihtiyaçları/ açıkça belirlenen müşteri ihtiyaçları
Güvenilirlik:	Fiilî süre/Planlanan süre Planlanmayan ekipman atıl zamanı/Mevcut ekipman zamanı
Doğruluk:	Hata sayısı/Toplam işlem sayısı
Vaktindelik:	Fiilî üretim süresi/önceden açıklanan üretim süresi
Vaktinde hizmet:	Zamanında tamamlanan işlemlerin sayısı/Toplam işlem sayısı
Bilgilendirme hizmeti:	Görevlendirilen uzman sayısı/Mevcut uzmanların toplamı
Duyarlılık:	İş bitirme süresi
Zımnî taahhütleri karşılama:	Rapor taslaklarının sayısı/Rapor taleplerinin sayısı

Hizmet Kalitesinin Temel Özellikleri

- Uygulamaya konulan programlar/Önerilen ve planlanan programlar
- Vaktinde bitirilen proje sayısı/Tamamlanan toplam proje sayısı
- Bütçedeki tamamlanan projeler/Tamamlanan projeler
- Tamamlanan projeler/Planlanan projeler
- Yenilikten sonraki hataların sayısı/Yenilikten önceki hataların sayısı

D.2. TEMEL GÖSTERGELER

Üç temel performans gösterge türü mevcuttur: **Tutumluluk, verimlilik ve etkinlik.** Ölçümlerde bu üç tip göstergeden yararlanılması bir programın nasıl yürüdüğüne ilişkin ayrıntılı fikir verebilir. Her bir ölçüm türünün tanımı ya da açıklaması aşağıdaki gibidir:

TUTUMLULUK = Uygun kalitenin girdi kaynaklarının en az maliyetiyle elde edilmesi.

Bir tutumluluk ölçümü, ürünün ya da hizmetin sunumu için gerekli olan kaynakların ya da fonların miktarını belirlemede size yardımcı olur. Tutumluluk göstergelerinden bazı örnekler:

- Ortalama öğretmen maaşı
- Tıbbî levazımın birim maliyeti
- Makine başına çalışma saati masrafı

VERİMLİLİK

= Belirlenen girdiden mümkün olan maksimum çıktının elde edilmesi ya da belirlenen çıktının minimum girdi ile elde edilmesi.

Bir verimlilik ölçümü, kaynaklarından sonuna kadar yararlanıp yararlanılmadığı hakkında size yardımcı olur. Verimlilik göstergelerinden bazı örnekler:

- Öğretmen başına düşen öğrenci sayısı
- Bir günde kişi başına işlem gören vaka sayısı
- Birim zamana düşen işlem görmüş uygulamalar

ETKİNLİK

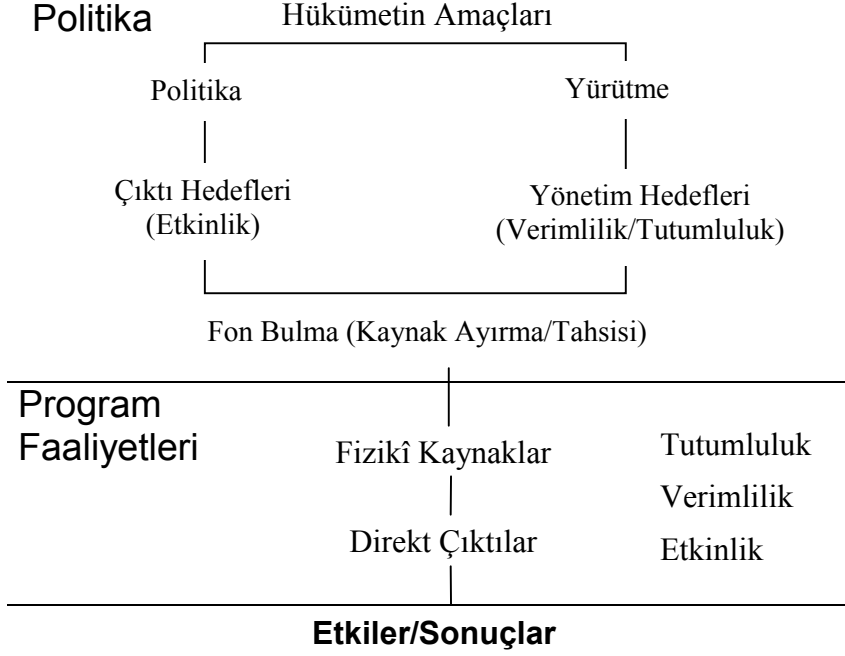
= Etkin biçimde üretilen çıktının (planlanan ya da özellikleri üzerinde anlaşmaya varılan ihtiyacı karşılayacak sayının) toplam çıktıya oranı.

Bir etkinlik ölçümü, bir ürün ya da hizmetin amaçlanan hedefe ulaşıp ulaşımadığını belirlemenize yardımcı olur. Etkinlik göstergesi örneklerinden bazı örnekler:

- Bir üründen ya da hizmetten memnun olanların yüzdesi; bir üründen ya da servisten memnun olan kişilerin sayısının o mali ya da hizmeti kullanan kişilerin toplam sayısına oranını gösterir.
- Direkt Mevduat aracılığıyla kendilerine ödeme yapılanların yüzdesi/Direkt Mevduat ödemeleri sayısının tüm ödemelere oranı olarak gösterilen Elektronik Fon Transferi
- Vaktinde sunulan ürünün yüzdesi.

Şekil 9, program kaynaklarının çıktılara ve sonuçlara dönüştürülmesinde, bu üç tip performans göstergesinden nasıl yararlanılacağını göstermektedir.

Şekil 9. Ölçüm Uygulaması



Bir kamu faaliyetinin nihaî performans ölçümü “Paranın Karşılığında Elde Edilen Değer”dir. Bu, bir ürün veya hizmetin maliyetiyle ilişkili olarak beklenen çıktı sonucu göz önünde tutulduğunda, o ürün veya hizmetin makul olup olmadığının bir ölçüsüdür.

Değer, çoğu zaman, “görenin gözü”ndedir. Bu yüzden, değer, müşteri ve ilgili tarafların belli sonuçlar hakkındaki beklentileri kadar, çoğunlukla, onların algılamalarını da belirler. Bu algılama ve beklentiler, planlanan ve üzerinde anlaşılan faaliyetlerden veya diğer kriterlerden farklı olabilir.

Paranın karşılığının göstergesi aşağıdaki gibi ifade edilir:

$$\text{Paranın Karşılığı} = \frac{\text{Çıktı Değeri}}{\text{Girdi Maliyeti}}$$

Veya;

<u>Paranın Karşılığı</u>	<u>Etkinlik</u>	<u>Verimlilik</u>	<u>Tutumluluk</u>
$\frac{\text{Çıktı Değeri}}{\text{Girdi Maliyeti}}$	$\frac{\text{Çıktı Değeri}}{\text{Fiziksel Çıktı}}$	$\times \frac{\text{Fiziksel Çıktı}}{\text{Fiziksel Girdi}}$	$\times \frac{\text{Fiziksel Girdi}}{\text{Girdi Maliyeti}}$

Kamu hizmetlerinin çıktı değerinin ölçülmesi çoğu zaman zordur. Benzer çıktıları sunan rakip organizasyonların bulunmadığı durumlarda, program yöneticileri, müşteriler ve ilgili taraflar çıktıların değerini kolaylıkla belirleyemez. Bu gibi durumlarda, performansın belirlenmesi için yukarıdaki eşitliğin tekil parçalarının değerlendirilmesi gerekebilir.

Birim çıktı başına maliyet, verimliliğin ve tutumluluğun bir fonksiyonudur. Değer, birim çıktı başına maliyet belirlenerek ve bu maliyet bir grup etkinlik göstergesinin, örneğin; müşteri tatmini (memnuniyeti), kalite ve vaktindelik ışığında değerlendirilerek bulunabilir.

$$\text{Birim çıktı başına maliyet} = \frac{\text{Toplam Maliyetler}}{\text{Toplam Çıktı Birimleri}}$$

Ek E

Gösterge Bilgi Formu

No:4

Aileleri Konut Edindirme İdaresinin Performans Ölçüm Modeli

AMAÇ	Gelişkin Program Yönetimi												
HEDEF	Devlete olan toplam maliyeti düşürmek için idarî verimliliği iyileştirmek.												
GÖSTERGE	Bir borç verme zamanı içinde kredi faizlerinin geri ödenmesi ile ilgili ortalama idarî maliyetleri gösteren bir girdi verimlilik ölçümü.												
<p>Tek Bir Ailenin Konut Edindirme Kredi Faizlerini Geri Ödemesinin Maliyetleri (Borç Başına Yıllık Harcanan \$)</p>													
<table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Tek Bir Ailenin Konut Edindirme Kredi Faizlerini Geri Ödemesinin Maliyetleri (Borç Başına Yıllık Harcanan \$)</caption> <thead> <tr> <th>Mali Yıl</th> <th>Giderler (1000 \$)</th> <th>Bakiye Portföy (1000 \$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mali Yıl 91</td> <td>270</td> <td>730</td> </tr> <tr> <td>Mali Yıl 92</td> <td>260</td> <td>710</td> </tr> <tr> <td>Mali Yıl 93</td> <td>270</td> <td>690</td> </tr> </tbody> </table>		Mali Yıl	Giderler (1000 \$)	Bakiye Portföy (1000 \$)	Mali Yıl 91	270	730	Mali Yıl 92	260	710	Mali Yıl 93	270	690
Mali Yıl	Giderler (1000 \$)	Bakiye Portföy (1000 \$)											
Mali Yıl 91	270	730											
Mali Yıl 92	260	710											
Mali Yıl 93	270	690											
ANALİZ													
VERİ KAYNAĞI	İstenen ayrıntı düzeyinde veri elde edilemedi. Temin edilen veri, esas olarak, Fon Yönetim Sisteminde ve Personel Sisteminde yararlanılan bir bütçe tahmini.												
GÜÇLÜ YANLARI	Program faaliyetlerinin maliyetleriyle doğrudan bağlantılı.												
ZAYIF YANLARI	Çok zayıf veri. Nihai toplu maliyetler için kesin verilerin elde edilmesi; ödenek üstü harcamaların, çalışanların yoğun iş süreleri ile ilgili hesaplanmaların ve büyük ölçüde otomasyon sistemlerinin geliştirilmesine ilişkin girişimlerin bilinmesini gerektirmektedir.												
KAYNAKLAR	Aileleri Konut Edindirme İdaresinin Barınma Program Yönetimi Hedef 3 Mülakat Sonuçları G Sırası (25 görüşmecinin 6'sı)												

Ek F

Faaliyet Gösterge Matriksi

Faaliyet Tipleri	Yığınsal İşlemler	Durum Çalışması	Acil Müdahale	Bakım	Proaktif Durum Çalışması	Projeler
Program örnekleri	Ücretler, Ek ödemeler	Müşterinin yoklamaları	İtfaiye	Onarımlar	Sahtecilik Soruşturması	Tanıtım Kampanyası
Ölçümler:						
Tutumluluk	Bir saatlik emek başına düşen maliyet	Bir saatlik emek başına düşen maliyet	Malzemelerin birim maliyeti	Her bölümün birim maliyeti	Bir saatlik emek başına düşen maliyet	Maliyet profilindeki sapma
Verimlilik	Saat başına yapılan ödemeler	Vakalar/Zaman (Karmaşıklık ağırlıklandırılmalı)	Müdahale edilen olaylar/Ekip	Miktar/Zaman	Vakalar/Şahıslar	Ulaşılan kilometre taşları
Etkinlik	Zamanında yapılan ödemelerin yüzdesi	Müşteri memnuniyeti	Müdahale hızı	Hatasızlık, Kalite Ölçüleri	Başarı Oranı (Karmaşıklık ağırlıklandırılmalı)	Çıktı profilindeki sapma
Göstergeler	Biriken iş yükü hata oranları	Biriken iş yükü hata oranları	Kurtarılanlar Hayatlar	Fonksiyonel zaman yüzdesi	İş güvenliği ve Sağlık İdaresinin Kayıtları	Ödüller
Talep	İş yoğunluğu, geliş oranı	İş yoğunluğu, geliş oranı	Meydana gelme olasılığı	İş yoğunluğu, faaliyet için harcanan saat	Problemin büyüklüğü	Değişken
Çıktıların Birim maliyeti	Ödeme başına maliyet	Yoklama başına maliyet	Müdahale başına maliyet	Onarım başına düşen maliyet	Soruşturma başına düşen maliyet	Kampanya başına düşen maliyet

Ek G

Verilerin Elde Edilebilirliğine İlişkin Çizelge

Performans Göstergesi	Ölçümü Kim Yapacak?	Verinin Elde Edilebilirliği (E/H) Kaynak:.....	İlave Maliyet	İlave Sistemler Gerekli mi? (E/H)	Maliyetin Gerekçesi Var mı? (E/H)

Ek H

Performans Ölçülerinin Ağırlıklandırılması

Önerilen ölçme süreci tekil ürünleri veya hizmetleri olan programlarda etkin işlemektedir. Ancak, durum böyle değilse iki yeni sorun ortaya çıkabilir:

1. Çok sayıda ürün veya hizmetin tek bir ölçümle nasıl ele alınacağı.
2. Farklı ölçümlerin değerlerinin birbirleriyle nasıl mukayese edileceği.

a. Çoklu Ürünler İçin Tek Ölçü

ÖRNEK: Bir ödemeler programının tek ölçüsü “vaktinde teslim”dir. Program üç ayrı türde ödeme yapmaktadır. Her bir ödeme türünün farklı bir vaktindelik sonucu olabilecektir.

SORU: Bu durum nasıl ele alınmalıdır?
Bu hizmeti ölçmek için iki farklı yol bulunmaktadır.

ÇÖZÜM 1 Bütün ödemeleri eşit olarak işleme koyun. Sonucun ortalamasını alın ve program için tek bir sayı (%0.5) bildirin.

	<u>Vaktinde Teslim</u>		
	<u>Ödeme Sayısı</u>	<u>Geç Ödeme Sayısı</u>	<u>%</u>
1. Ödeme	1,000	10	1.0
2. Ödeme	2,000	10	0.5
3. Ödeme	<u>3,000</u>	<u>10</u>	<u>0.33</u>
Toplam Ödemeler	6,000	30	0.5

ÇÖZÜM 2 Farklı ürünlere nispi önemlilikleri bakımından bazı kriterlere dayanan farklı ağırlıklar verin ve bir endeks oluşturun.

Vaktinde Teslim

	<u>Toplam</u> <u>Ödeme</u> <u>Sayısı</u>	<u>Geç</u> <u>Ödeme</u> <u>Sayısı</u>	<u>%</u>	<u>Ağırlık</u>	<u>Endeks</u> <u>Değeri</u>
1. Ödeme	1,000	10	1.00 x	.50	= .50
2. Ödeme	2,000	10	0.50 x	.25	= .13
3. Ödeme	3,000	10	0.33 x	<u>.25</u>	= <u>.08</u>
				1.00	.71

Bu örnekte, performansı en kötü ürün (1. ödeme), daha zayıf bir genel derecelendirme içerisindeki en önemli kalemi (0.5 ağırlıklı) oluşturdu. (doğrudan ağırlıklı ortalama yaklaşımında .71'e karşılık .5)

b. Farklı ölçü türlerinin mukayesesi

Bir grup performans ölçüsü tekil bir biçimde ele alınabilir ya da nispi önemlilikleri bakımından birkaç kritere dayanan ağırlıklandırılmış bir endeksle birleştirilebilir. Bu, yukarıda belirtilen Vaktindelik Endeksine benzer bir biçimde gerçekleştirilebilir.

Performans Ölçüleri Endeksi

<u>Ölçü Türü</u>	<u>Sonuç</u>	<u>Ağırlık</u>	<u>Endeks Değeri</u>
Geç ödeme	%2 x	0.6	= 1.2
Şikayetler	%1 x	0.2	= 0.2
Hatalar	%5 x	<u>0.2</u>	= <u>1.0</u>
		1.0	2.4

Endeks değeri olarak ortaya çıkan 2.4'lük değer, kendi başına anlamlı olmamakla birlikte, zaman içindeki eğilimi dikkate alındığında önemlidir.

Referanslar

- **Performans Ölçüm Düzeyleri. “Organizasyon”** Newsletter of Qual Team, Inc., Mayıs 1992.
- **Kurumsal Raporlamanın Değerlendirilmesine Hazırlık ve Malî ve Yönetim İle İlgili Ek Bilgiler Hakkında Kurumlara Yol Gösterme.** Edward Mazur, Aralık 1991.
- **Malî Raporlama – Federal Kuruluşların Malî Tablolarının Analizine İlişkin Çerçeve.** Amerikan Sayıştay Yayını.
- **Beyaz Kitap – Verimliliğin İyileştirilmesi.** Alınacak Önlemler Hakkında Amerikan Prodüktivite Merkezi’nin, Araştırma Raporu, 1985
- **Çalışanların Performansına İlişkin Ana Ölçüm Modeli.** Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi Raporu, 1985
- **Kamu Sektöründe Performans Ölçüm Sistemlerinin Geliştirilmesine Dönük Kriterler.** Hazine Bakanlığı, Planlama ve Yönetim Analizi Bürosu, Mayıs, 1992
- **Merkezî Hükümette Çıktı ve Performans Ölçümü – Teknik Rehber.** Jeff Jones, Sue Lewis, Peter Jordan; Operasyonel Araştırma/Yönetim Sistemleri Bölümü; Birleşik Krallık Hazinesi; İngiltere, 1989.
- **Kamu Sektöründe Performans Ölçümünün İlk Adımları – Bir Yönetim Rehberi.** Peter Jackson ve Bob Palmer, Kamu Finans Vakfı, İngiltere, 1989.
- **Kamu Kesimi Kuruluşlarında Gelişen Performansın İzlenmesi.** Peter M. Jackson ve Bob Palmer, İngiltere, 1989.