



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	15.12.2019
Received / Makale Geliş	09.09.2019	Published / Yayınlanma	20.12.2019

## STRATEJİK YÖNETİM MODELLERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI KURUMSAL KARNE YÖNETİMİ VE VERİMLİLİK GÖSTERGE KARTLARINA GENEL BAKIŞ COMPARATIVE CORPORATE SCORED MANAGEMENT FROM STRATEGIC MANAGEMENT MODELS AND PRODUCTIVITY INDICATOR CARDS OVERVIEW

Bekir COŞKUN

Konya Beyhekim Devlet Hastanesi, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-8402-7555



Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1561>

Reference: Coşkun, B. (2019). Stratejik yönetim modellerinden karşılaştırmalı kurumsal karne yönetimi ve verimlilik göstergelerine genel bakış. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(47), 4216-4224.

### ÖZET

Kurumsal karne kavramı, işletmenin mali tablolar dışında kalan, fakat fevkalade önem arz eden bilgilerinin ölçülebilir hale getirilerek bir bütün halinde değerlendirilmesi anlamına gelen bir yönetim stratejisidir.

Ülkemizde 2003 yılında başlayan Sağlıkta Dönüşüm Programı ile sağlık hizmetleri farklı bir boyuta ulaşmıştır. En son yapılan yönetsel ve yapısal değişikliklerle birlikte her kurum ve yönetici için karne uygulamasına geçilmiştir. Sağlık Bakanlığı merkezi vesayeti terk ederek yerinden yönetim anlayışını benimsemiş diğer bir deyişle icracı bakanlık olarak değil, denetçi bakanlık olarak işlem tesis etmeye başlamıştır.

Bu çalışmada; ölçme - değerlendirme ve denetim özelliği taşıyan karşılaştırmalı kurumsal karne yönetimi ile verimlilik göstergelerinin sağlık hizmetlerinde ne şekilde uygulandığı araştırılmıştır. Uygulamada karşılaşılan sorunların ve çözüm önerilerinin de olduğu bu çalışmanın sağlık kurumları yöneticileri için faydalı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karşılaştırmalı Kurumsal Karne, Verimlilik

### ABSTRACT

The concept of the scorecard, outside the entity's financial statements, which are of paramount importance, but as a whole by evaluating of measured data, which means a management strategy.

Health Transformation Program in Turkey that began in 2003 has reached a new dimension with the health services. With managerial and structural changes in the most recent report card for each institution and the manager was implemented. Center, leaving the tutelage of the Ministry of Health adopted the concept of decentralization in other words, as a ministry, but the auditor to establish the ministry commenced operation.

In this study, measurement - evaluation and comparison with the control property management and productivity indicator scorecard applied to the way health care cards are investigated. In practice, the problems and solutions encountered in this study are also expected to be useful for managers of health institutions.

**Keywords:** Comparative Corporate Scorecard, Productivity

### 1. STRATEJİK YÖNETİM NEDİR?

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. Yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Drucker, 1999: 22).

Organizasyon yapılarındaki dinamik yaklaşım, işletme yönetimlerinin gelecek stratejilerini yeniden tasarlamalarına, sanayi kolları arasındaki farklılık azalması da sanayi kolları arasındaki birliktelikleri kolaylaştırarak stratejik yönetime geniş bir boyut kazandırmıştır. Stratejik yönetim; uzun dönemli hedef ve amaçların belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için planlama, yöneltme ve uygulamayı

kapsayan, işletmelerin misyon belirleme, şirket felsefesi oluşturma, politikalar ve amaçlar belirleme, planlar yapma bu amaçlarla ihtiyaç olduğu unsurları temin etme, standartlar oluşturma ve kontrol yetkisine sahip tepe yönetimleri tarafından gerçekleştirilen yönetimleri ifade etmektedir (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009: 213-238).

Strateji oluşturmada şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda strateji araçlarını kullanarak uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırılan Porter yaklaşımında rekabet şiddeti, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girişler firma karlılığını etkileyen beş faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Strateji geliştirmede kullanılacak üç temel araç ise, kârlılığı etkileyen beş faktörden bir kaçını etkilemek, düşük maliyetli üretici haline gelmek ve ürün farklılaştırmak olarak ifade edilmektedir (Akman, 2002: 58).

### 1.1. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatifi kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır (Pamuk, Erkut ve Ülegin, 1997: 25).

Stratejik yönetimin yararları şöyle özetlenmektedir.

- ❖ Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için örgütlere izin verir.
- ❖ Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- ❖ Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- ❖ Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- ❖ Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede etkin bir yoldur.
- ❖ Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırma olanağı sağlar.
- ❖ Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder (Karahana ve Özgür, 2008: 61)

## 2. KURUMSAL KARNE (PERFORMANS KARNESİ) KAVRAMI

Yeni ekonomik sistemde artık yalnızca işletmelerin finansal tablolarında yer alan somut varlıklarına bakılarak performans tespiti yapmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Finansal tablolara dayalı performans ölçümünün eksikleri bilinmesine rağmen, finansal olmayan göstergelerin performans ölçümüne sistematik olarak dâhil edilmesi ancak 1990'larda gerçekleşmiştir (Aktürk ve Özgür, 2011: 22).

Kaplan ve Norton 1990'lı yıllarda performans ölçüm yöntemlerinin geçerliliğini kaybettiğini düşünerek yeni bir performans ölçüm sistemi geliştirmek istemişler ve kurumsal karne sistemini ortaya çıkarmışlardır. Kurumsal karne, yöneticilerin işletmeyi, finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu olarak farklı açılardan değerlendirmesine imkân sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996:2).

Performans karnesi (balanced scorecard), işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton, 1996:2)

“Ölçülemeyen yönetilemez” ilkesini esas alan performans karnesi, birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Coşkun, 2006: 128).

İlk olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen performans karnesi, finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktaydı. Daha sonra, yenilik ve öğrenme boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Performans karnesi, işletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, performans karnesinin tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur (Kaplan ve Norton, 1996: 9).

Performans karnesi bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta; birey ve birimlerin hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir. Stratejik kontrol sisteminin altyapısı olan performans karnesi, stratejileri dört aşamada harekete geçirmektedir: İşletmenin vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması, stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması, planlamanın ve hedef belirlemesinin yapılması ve stratejik geribildirim sağlanması (Kaplan ve Norton, 1996: 10-18).

Performans karnesi, finansal ölçütlerin yanında, finansal olmayan ölçütleri de kullanmasından dolayı, sadece kâr amacı olan işletmelerde değil; kâr amacı olmayan işletmelerde de performans yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır. Kâr amacı olmayan işletmelerin performans boyutlarında farklılıklar olmakta ve performans karnesinde pay sahipleri boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi finansal olmayan boyutlar da yer almaktadır. Ayrıca, kâr amacı olmayan işletmelerde performans boyutları kurum misyonu ile bağlanmıştır (Coşkun, 2006: 130).

Performans karnesi modeli, zaman içinde gelişmiş ve kısmen değişime uğramıştır. Performans karnesi boyutlarının birbiri ile olan neden-sonuç ilişkisine ve tüm boyutların işletme stratejisi ile bağlanmasına daha fazla vurgu yapılmıştır. Performans karnesinin diğer performans ölçüm sistemlerinden önemli bir farkı olan performans boyutlarının birbirine neden-sonuç ilişkisi ile bağlanması, yapısal olarak güçlendirilmiştir (Coşkun, 2006: 131)

## 2.1. Performans Karnesi Kullanımının İşletmeye Sağladığı Faydalar

Performans karnesi, işletme stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlamaktadır. Performans karnesi sayesinde, işletmeler performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmaktadır. Böylece, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır. Performans karnesi, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüşmesine ve dolayısıyla işletmenin performansının artmasına yardımcı olmaktadır. Performans karnesi bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta ve bireysel ve birimsel hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir (Kaplan ve Norton, 1996:10-18).

Performans karnesi, işletmenin değer sistemi ile stratejileri arasında uyum sağlamak ve çalışanların performansını kurum performansına göre değerlendirerek çalışanların işletmenin amaçlarına uygun davranmasını sağlamaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 46).

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 için gereken maddi olmayan varlıkları elde edebilmekte ve gerek duyulan beceri ve yetenekleri geliştirebilmektedir (Zaim, 2002: 190-191).

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 (Coşkun, 2006: 133).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; bugün kurumsal karne, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa dâhil olmak üzere geniş bir yelpaze içinde kullanılmaktadır. ABD’de deki Fortune 1000’deki işletmelerin % 60’ının, İngiltere’de büyük ölçekli işletmelerin % 57’sinin, dünya çapında yapılan bir araştırmadan ise büyük ölçekli işletmelerin % 44’ünün bu uygulamayı denediği görülmüştür (Coşkun, 2006: 133)

Kurumsal karne yöneticilerin işletmeyi dört farklı açıdan değerlendirmesine imkân sağlamaktadır.

## 2.2. Finansal Boyut

Bilgi çağının örgütlerinde finansal kriterler önemlidir. Finansal amaçlar kurumsal karnede yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçümleri için odak noktası niteliğindedir. Finansal performans kriterleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların örgüt gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir (Kaplan ve Norton, 2009:33). Finansal amaçlar işletmenin geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgili amaçları oluşturmaktadır. Bu amaçlara ulaşma derecesi örgütün hissedarları ve sahipleri tarafından nasıl görüldüğünü göstermektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:182).

Kamu sağlık sektöründe dengelenmiş bütçe, organizasyonun sürdürülebilir büyümesini sağlamak için yapması gereken faaliyetleri tanımlamaktadır. Gelir artışının sağlanması sürekli olarak kaynak ihtiyacı olan sağlık kuruluşları için önemli bir stratejik amaçtır. Gelir artışı hizmet verilen hasta sayısının artırılması ve sağlık kuruluşu döner sermayesinin etkin bir biçimde yönetilmesiyle oluşur. Hizmet verilen hasta sayısının artırılması kendi başına olabilecek bir durum değildir, hasta sayısının artırılması için kapasitenin artırılması ve verilen hizmet çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus hizmet verilen hasta sayısı artarken organizasyonun yetenekleri ve kapasitesi doğrultusunda bu artışı kontrol etmektir. Aksi takdirde finansal başarıdan çok operasyonel çöküşe, ardından da finansal başarısızlığa neden olunabilmektedir (Karahan ve Özgür, 2008: 65).

## 2.3. Müşteri Boyutu (Hasta Boyutu)

Genellikle mevcut ve potansiyel müşteriler benzer özelliklere sahip değildir. Değişik tercihleri, ürün ve hizmetler hakkında farklı değerlendirmeleri, beklentileri vardır. Kurumsal karnede hedef kitle belirlendikten sonra, bu hedef kesimlerde organizasyonun göstereceği performans kriterleri tanımlanır. Müşteri boyutuyla ilgili genel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşterinin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsar (Kaplan ve Norton, 2009:33). Kurumsal karnenin müşteri boyutu, firmanın vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:182).

Kamu sağlığı sektöründe kurumsal karne uygulamasında hasta boyutu kurumsal karnenin diğer tüm boyutları için odak noktası niteliğindedir. Stratejik hedefler doğrultusunda seçilen her ölçütün, indikatörün hasta boyutunda gelişme yaratacak bir sebep sonuç ilişkisine sahip olması gerekir. Kamu sağlık sektöründe kurumsal karne hasta boyutun odak noktası olarak finansal boyutta sürdürülebilirliği sağlayarak, klinik boyutlarda operasyonel mükemmelliği; öğrenme ve gelişme boyutunda elde ettiği başarılar sayesinde sağlayarak organizasyonun lider bir konuma gelmesini sağlamalıdır. Hastaların önemsemediği bazı temel kriterler vardır. Bunlar, zaman, kalite, performans ve hizmettir (Kaplan ve Norton, 2009, 13).

## 2.4. İç Süreçler Boyutu (Klinik Çalışma Boyutu)

Yöneticiler müşteri tatminini sağlayacak faktörleri belirledikten sonra müşteri memnuniyeti sağlamak için kritik içsel süreçlere odaklanmaktadırlar. Örgüt içi işlevler boyutunda kritik içsel süreç tanımlanmaktadır. Bu boyutta örgütlerin hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. (Kaplan ve Norton, 2009:34). Örgüt içi işlevler boyutundaki amaç ve kriterlerin oluşturulması işlemi, kurumsal karne ile geleneksel performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birisini oluşturmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:183)

Günümüzde kamu sağlığı da dahil olmak üzere birçok organizasyon performans ölçümünü finansal veya finansal olmayan göstergeler üzerinden yapar. Fakat performans ölçümü yalnız başına bir şey ifade etmemektedir. Kurumsal karnede klinik çalışmaları boyutunun amaç ve ölçüleri hastaların beklentilerini tam anlamıyla karşılayacak stratejileri içerir. Organizasyonlar klinik çalışma boyutu içinde hasta beklentilerini karşılayacak olan yeni hizmetleri sunarak veya mevcut olan hizmetleri geliştirerek hasta memnuniyetini arttırabilirler. Klinik çalışmaları boyutunda organizasyonun yaşamını sürdürmesi için gerekli olan uygulamalar yapılmalı ve buna ek olarak hasta beklentileri ölçülünerek sorunsuz ve tam bir hasta değer zinciri yaratılmalıdır (Kaplan ve Norton, 2009, 23). Kamu sağlık sektöründe uygulanacak olan kurumsal karne modelinde klinik çalışmaları boyutunda olması gereken bazı temel stratejik hedefler vardır, bunlar aşağıda sıralanmıştır (Özalp, Baş, Türkeli, Akal ve Egeli, 2008: 88).

- ❖ Operasyonel mükemmellik
- ❖ Önleyici hekimlik
- ❖ Süreç mükemmelliği
- ❖ Hizmetlerde eşitlik
- ❖ Etkin tesis kullanımı
- ❖ Hizmete ulaşılabilirlik

## 2.5. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Bu boyut, daha önce açıklanan finansal boyut, müşteri boyutu ve iç süreçler boyutunu tamamlamaktadır. Burada işletmelerin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel süreç boyutları ile ilgilenilmektedir (Kaplan ve Norton, 2009:36). Öğrenme ve gelişme boyutu, örgütlerin belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:183).

Öğrenme ve gelişme boyutu şu konularla ilgilenmektedir: çalışanların yetenekleri ile bilgi sistemlerindeki kalite ve organizasyonel hedeflere ulaşma başarısında yardımcı olan uyumlaştırmalardır. Süreçlerin başarılı olması için bu süreçleri yürüten çalışanların zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmiş, uygun yetenekli ve motive olmaları gerekmektedir. Sürekli değişen müşteri istekleri karşısında çalışanlardan, mevcut sistemde bulunmayan yeni teknolojileri ve süreçleri öğrenmeleri istenilmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu sayesinde organizasyonlar müşteri isteklerini karşılayabilecek değişimleri kendilerinden emin bir şekilde yapabilmektedirler (Kaplan ve Norton, 2009, 23).

## 3. TÜRKİYE'DE PERFORMANS KARNESİ ve VERİMLİLİK\*

Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde 663 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile birlikte sözleşmeli yöneticilik modeline geçilmiştir. Kanun Hükmünde Kararname sağlık tesislerinin tıbbi, idari, mali, kalite, hasta ve çalışan güvenliği-memnuniyeti ile eğitim boyutlarında değerlendirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Bu kapsamda birlik, sağlık tesisleri ve sözleşmeli yöneticilerinin performans değerlendirmeleri için Balanced Score Card modeli Türkiye'ye uyarlanarak *Verimlilik Modeli* geliştirilmiştir.

Bo model; kamu hastane birlikleri verimlilik karnesi, sağlık tesisi karnesi ve birlik hedefleri bileşenlerinden oluşmaktadır. Sağlık tesisi karneleri 6 ana kriter grubundan oluşmaktadır:

1. Tıbbi
2. İdari
3. Mali
4. Kalite, hasta ve çalışan güvenliği ile memnuniyeti
5. Eğitim

\* Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Daire Başkanlığı

## 6. İzlem ve veri doğrulama, kanıta dayalı gözlemsel değerlendirme

Her kriter grubunda bulunan göstergeler ayrı ayrı metotlar kullanılarak belirlenmiştir. Göstergeler için gerekli veri elemanları Sağlık-Net koordinasyonu ile Temel Sağlık İstatistikleri Modülü (TSİM), Tek Düzen Muhasebe Sistemi (TDMS), Malzeme Kaynakları Yönetim Sistemi (MKYS), Çekirdek Kaynak Yönetim Sistemi (ÇKYS), İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (İKYS), Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS), Ulusal Hastane Enfeksiyonları Surveyans Ağı (UHESA) ve Bakanlık birimlerinin kullanmış oldukları bilgi sistemleri aracılığı ile temin edilmektedir. Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlar ile eşgüdüm içerisinde gerekli veri akışı sağlanmaktadır.

Sağlık tesisi verimlilik karnesinde her gösterge için ayrı gösterge kartı hazırlanmıştır. ‘Birlik Değerlendirme El Kitabı’nda bu gösterge kartları da yer almaktadır. Göstergeler belirlenirken sağlık hizmet sunumunda uluslararası kabul görmüş (yatak doluluk oranı, ortalama kalış gün sayısı...vb) göstergelere ek olarak Türkiye’deki kamu hastanelerinde verimlilik açısından önem arz eden durumların analizini sağlayacak (laboratuvar ve görüntüleme bekleme süreleri, merkezi hasta randevu sistemine uyum...) göstergelerin de olmasına dikkat edilmiştir.

Altı ana kriter grubu 1000 puan üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Kriter gruplarındaki her göstergenin puanı ise konusunda uzman kişilerle yüz yüze yapılan ve göstergenin sağlıkta verimliliği göstermesindeki öneminin, önceliğinin ve ağırlığının tartışıldığı görüşmeler ile belirlenmiştir. Her göstergede farklı metotlar kullanılarak kabul edilebilir değerler (KED) belirlenmiş ve bu kabul edilebilir değerler karne ve gösterge kartlarında belirtilmiştir. Bazı göstergelerde KED sağlık tesisinin bulunduğu hizmet sınıfının ortalaması olarak kabul edilirken bazı göstergelerde ise Bakanlık ve Kurum hedefleri KED olarak değerlendirilmiştir. Hasta maliyetleri için belirlenmiş göstergelerde hastanenin bulunduğu rolün ortalaması KED olarak kabul edilmiştir. Bazı göstergelere ise gözlemsel değerlendirme katsayısı eklenerek yerinde değerlendirme sonuçları karneye yansıtılmıştır.

Sağlık tesisleri, hizmet rolleri, kapasiteleri, ürettikleri hizmetler ve hizmet çeşitlilikleri bakımından benzerliklerine göre Kurum tarafından hizmet sınıflarına ayrılır. Bu sınıflandırma sağlık tesisinin verimlilik değerlendirmesinde esas alınır. Her bir sağlık tesisi kendi hizmet sınıfındaki sağlık tesisleri ile birlikte değerlendirilir. Dal hastaneleri için ayrı bir sınıflama ve puan hesaplama metodolojisi kullanılmaktadır. Hastane hizmet sınıflamasında dal hastaneleri için özel durumları nedeni ile 26. 27. ve 28. sınıflar olmak üzere üç yeni sınıf oluşturulmuştur. Puan hesaplamasında hizmet sınıfı ortalaması kullanılan karne göstergelerinde dal hastaneleri için söz konusu hizmet sınıfları kullanılmaktadır. Onkoloji hastaneleri ise buldukları hizmet sınıfında değerlendirilmektedir.

Verimlilik Yönergesi gereği her yılın Temmuz ayında ara karneler, Ocak ayında ise ana (esas) karneler verilecektir. Ara karneler yılın ilk 6 ayına ait verilerden oluşmakta olup ana karneler ise bir yılın verileri ile oluşmaktadır. Kamu Hastane Birliklerinin yeni kurulmuş olması sebebi ile bir defaya mahsus Geçici Karne ve Başlangıç Karnesi verilmiştir. Verimlilik değerlendirmesi sağlık tesislerinin daha etkili, etkin ve kaliteli sağlık hizmetini maliyet etkin olarak sunabilmesini amaçlamaktadır. Bu çerçevede oluşturulan verimlilik karnesi başarı durumu, sözleşmeli yöneticilerin başarılarını yansıtacaktır. Kanun gereği, başarı ve başarısızlık durumlarına göre sözleşmelerinin devam edip etmeyeceğine karar verilecektir. Birlik ve Sağlık tesislerinin başarı durumları Ocak 2014’te verilecek verimlilik karneleri ile Başlangıç karneleri arasındaki değişiklik esas alınarak belirlenecektir.

## 4. NEDEN KARŞILAŞTIRMALI KURUMSAL KARNE?

❖ 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de öngörülen çok yönlü değerlendirmeye uygun bir çerçeve sağlar. Değerlendirmede söz konusu bileşenleri (tıbbi, mali, idari...) bir arada kullanmak için teori ve metot alt yapısı sunar.

❖ Kurumsal karnenin dengelenmesi mümkün olursa herhangi bir fonksiyonun öne çıkması engellenmiş olur. Aslında bir “stratejik yönetim aracı” olması nedeniyle hastanelerin vizyonu, hedefleri ve faaliyetleri arasında ilişki kurulmasını sağlar.

❖ Kurumsal karnenin rehberlik fonksiyonu bulunmaktadır. Hedeflerin hastane idarecilerince algılanması ve hedeflere ulaşmak için takip edecekleri yolları netleştirmelerine öncülük eder. Ayrıca mümkün olduğu ölçüde ilgili personel ve birimlerle irtibatının kurulması ile stratejik amaçlara kurum, birim ve birey olarak yönelmeyi sağlar.

❖ Faaliyet ve süreçlerin sonuçları konusunda sürekli geri bildirim ve raporlama sonucunda izleme ve değerlendirmenin sürekliliğine imkân verir.

❖ Kurumsal Karne ile vizyon, hedef, kriter ve ölçütlerin belirlenmesi sonrasında “kıyaslama-benchmarking” ile objektiflik sağlanabilir. Kanun Hükümünde Kararname’de öngörülen başarı sınıflandırması (A,B,C...) için hastanelerin belirlenen kriterlerde karşılaştırılması ile yapılacak söz konusu kıyaslama, hastanelerin emsal hastaneler arasında kriterler bazında durumlarını görebilme imkânı sağlayacaktır.

Öncelikle 663 sayılı Kanun Hükümünde Kararname’nin öngördüğü performans değerlendirmesi kapsamında yapılacak olan verimlilik çalışmalarının çok boyutlu bir performans değerlendirmesi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yapılan literatür taramasında öngörülen modelin en çok “Balanced Scorecard” modeline yakınsadığı görülmüş ve buradan yola çıkarak Kurumsal Karne yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu model çerçevesinde de Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu’nun vizyonu çerçevesinde değişkenler yerleştirilerek yeni bir model için alt yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Modeli Ön Çalışma Raporu-1 [TKHK], 2013)

#### 4.1. Böyle Bir Modeli Kullanmanın Faydaları Nelerdir?

- ❖ Pazar ve müşteri odaklı olmak,
- ❖ Oluşturulan stratejiyi bütün işletmeye yaymak,
- ❖ Stratejik hedeflerle günlük faaliyet ilişkisini kurmak,
- ❖ Stratejinin finansal ölçümlerle ilişkisini kurmak,
- ❖ Stratejik hedefleri süreç, ekip, kişi hedeflerine indirgenmesini sağlamak,
- ❖ Organizasyonun her seviyesinde uygulanacak stratejiden sorumlu kişiler arası iletişim ve işbirliği ortamı sağlamak,
- ❖ Ölçüm ve raporlama sistemi oluşturmak,
- ❖ Geribildirimlerin sürekliliğini sağlamak ve değişimlere uyumlu hale getirmek (Tarım, 2004).

#### 5. SONUÇ

Sağlık hizmeti sunan işletmeleri diğer işletmelerden ayıran birtakım özellikler vardır. Hizmet faktörü ön planda olduğu için emek yoğun işletmeler olarak değerlendirilir ve sabit yatırımların yanında işletme giderleri, özellikle de personel giderleri çok büyük yer tutar. Bu yönüyle sağlık hizmeti sunan işletmeler ilk kuruluşta ve faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyarlar. Aynı şekilde maddi duran varlıklar işletmelerin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürdürülebilir olmasında önemli bir yer tutar. Talep önceden net olarak tahmin edilemediği için risk daima yüksektir. Asıl olan sürdürülebilirliği sağlamaktır. Çok fazla sayıda personel istihdamı bir takım sosyal ve ekonomik sorunları da beraberinde getirir. Üretilen hizmetlerin neredeyse tamamına yakını depolanamaz ve en kısa zamanda hatta aynı anda tüketilmesi gerekir. Çalışan tüm personelin başta hastalar ve hasta yakınları olmak üzere herkese karşı son derece anlayışlı ve kibar olması gerekir. Sağlık işletmeleri üretici ile tüketicilerin aynı çatı altında olduğu özel işletmelerdir. Birçok hizmet ve faaliyeti yalnızca kantitatif ölçülerle değerlendirmek ve parasal olarak ifade etmek mümkün değildir. Sunulan hizmetler sadece sağlık hizmeti değil aynı zamanda konaklama, yeme içme, dinlenme gibi günün her saatinde ihtiyaç duyulan otelcilik hizmetleri başta olmak üzere, güvenlik hizmeti, kolluk kuvvetlerinin ve mahkemelerin ihtiyaç duyduğu adli sağlık hizmetleri, danışmanlık hizmetleri gibi birçok bileşenden oluşur. Sağlık hizmetlerinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin sağlık hizmetlerinin özelliğinden dolayı biri birleri ile sürekli irtibatla bulunma, haberleşme ve yardımlaşma içinde bulunmaları gerekir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal karne hastaneler için uygulanabilir çok boyutlu bir ölçüm sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Olumlu yönlerini şöyle sıralamak mümkündür. İşletmelerin bir ekip çalışması şeklinde yönetilmesine olanak sağlar. Herhangi bir departmanın başarısızlığı tüm çabaları boşa çıkarabilir. Performans tahminleri ve hedefler daha nesnelidir. Karşılaştırma yapmaya imkan tanır. Yöneticilerin kısa, orta ve uzun vadeli başarı ölçümlerini sağlar ve bu yönüyle belirlenen hedeflere ulaşmada motive edicidir.

Finansal göstergelerden çok daha önce işletmenin kötüye gidişini yöneticilere erken haber verir ve aksayan yönü gösterir. İşletme stratejilerinin işletmenin tümüne yayılmasına imkan sağlar.

Kurumsal karne uygulamasının bu olumlu sonuçlarının yanında bir takım potansiyel zorluklar da söz konusu olmaktadır. Yöneticiler kendilerine sağlanan veri akışını ve ihtiyaç duydukları detaylı bilgileri yorumlayabilmeli ve kullanılabilir hale getirmelidir. Kurumsal karne, stratejinin sistematik olarak tanımlanması ve uygulanması için teorik bir çerçeve sunar, ancak stratejik hedeflerin nasıl belirleneceğini açıklamaz. Dolayısıyla yöneticiler ancak işletme stratejisini doğru biçimde belirledikten sonra kurumsal karne uygulamasından yararlanabilirler. Kurumsal karne uygulaması özellikle bu yönü nedeniyle eleştirilmektedir. Stratejilerin yukarıdan aşağıya işletmenin her seviyesince anlaşılması önemlidir. Tüm personelin stratejik amaçlardan haberdar olması ve faaliyetlerin stratejilere ulaşılması açısından katkısının ne olduğunun bilinmesi gerekir. Bu uyum süreci için tüm personeli kapsayan adaptasyon ve oryantasyon programlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Bunların hepsinin temelinde bu süreci iyi anlayan ve değişimi desteleyen üst düzey yöneticilerin bulunması şarttır. Kurumsal karne yöntemine getirilen eleştirilerden bir diğeri, organizasyonların bazı stratejik önceliklerini ve performans kriterlerini yöntemde öngörülen dört boyuta göre ayırtmamalarıdır. Kimi organizasyonlar için faaliyetler modelde öngörülenden daha fazla sayıda çıkar grubunu ilgilendirmektedir. Önemli toplumsal fayda sağlayan, sağlık ve eğitim gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmeler buna örnek gösterilebilirler. Bu durum kurumsal karnenin her organizasyon için uygun olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Kurumsal Karne birimler arası kıyaslama ile birlikte kullanılan bir performans değerlendirme aracı değil, tek bir birimde uygulanan bir stratejik planlama ve değerlendirme aracıdır. 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin başarı sınıflandırmasını öngörmesi ve daha objektif bir sistem kurulabilmesi amacıyla kıyaslama yapılacak olması nedeniyle Kurumsal Karne uygulaması tümüyle uygulanamayabilir. Ölçekleri, altyapıları, kaynakları ve girdileri itibarıyla birbirinden farklı özellikte çok sayıda hastanenin bulunması kıyaslamayı güçleştirecektir. Kıyaslama için bu nedenle hastanelerin gruplandırılması gerekmektedir. Gruplandırma yapılsa dahi benzeri kıyaslamayı mümkün kılmayacak kadar az sayıda bulunan hastaneler olabilir. Bu sorun ise; hastanelerin her bir kriter için bu kriterin belirleyenleri yönünden sınıflandırılması ve hastaneler arasında her bir kriter için ayrı ayrı karşılaştırma yapılması ile çözülebilecektir. Örneğin; "Muayene Bekleme Süresi" kriterinin belirleyenleri poliklinik odasının aktif olduğu saat toplamı ve hasta sayısı ise, söz konusu belirleyenler yönünden emsal olan hastaneler aynı gruba alınarak hastanelerin muayene bekleme süreleri karşılaştırılabilir. Bazı kriterler için "Kriterlerin Belirleyenlerine Göre Gruplama" metodu elverişli olabilecekken bazıları için "emsal kriter değerinde bulunanlara ortak hedef koyma" metodu elverişli olabilecektir (Verimlilik Daire Başkanlığı)

## KAYNAKLAR

- AĞCA, V. ve TUNÇER, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *AKÜ, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1),173-193.
- AKMAN, Ö. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Modern Stratejik Yönetim Yaklaşımlarından Dengelenmiş Skor Tablosu Uygulamasına Ait Bir Model Önerisi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKTÜRK, A. ve ÖZGÜR, E. (2011). Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 17-32.
- COŞKUN, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı*. MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 8(1),127-153.
- ÇANAKÇIOĞLU, M. ve DEMİRBAŞ, M. (2009). Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2),213-238
- DRUCKER, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems. *Harvard Business Review*, 74(1), 1-14.



- KAPLAN, R. & NORTON, D. P. (2009). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. (Çev: Serra Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KARAHAN, A. ve ÖZGÜR, E. (2008). Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(16),59-81
- ÖZALP, H., BAŞ, S., TÜRKELİ, S., AKAL, U. ve EGELİ, Ü. (2008). VI. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, 1-4 Mayıs 2008, Bildiri Kitabı, Bodrum.
- ÖZBİRECİKLİ, M. ve ÖLÇER, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 31(2), 31-48
- PAMUK, G., ERKUT, H. ve ÜLEGİN, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- TARIM, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, VII(2),231-245.
- TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU [TKHK] (2013). <https://docplayer.biz.tr/724342-Verimlilik-modeli-on-calisma-raporu-i.html> adresinden 06.09.2019 tarihinde erişilmiştir.
- ZAİM, S. (2002). Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, III(12),189-201.