

SÜREÇ YÖNETİMİ, HEDEFLER ve PERFORMANS GÖSTERGELERİ

YRD. DOÇ. DR. T. ERMAN ERKAN
PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMA VE ARAŞTIRMA
MERKEZİ
ATILIM ÜNİVERSİTESİ ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
25-26 KASIM 2010



SUNUM İÇERİĞİ

1. Kurumsal performans (temel tanım ve kavramlar)
2. Kurumsal performansın ölçülmesi (nedeni ve önemi)
3. Kamuda kurumsal performans ölçme sorunları
4. Süreç yönetimi
5. Süreç odaklı yaklaşım bağlamında süreç takımları
6. Süreç hedeflerinin tespiti
7. Süreçlerde performans göstergelerinin tespiti
8. Kurumsal performansın ölçülmesi
9. Kurumsal performansın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi
10. Bilgiden stratejiye ulaşma (Balanced Scorecard giriş düzeyi bağlama)
11. Sonuç ve değerlendirme

KURUMSAL PERFORMANS

Yasal Dayanak;

- Kamu mali yönetimi alanında gerçekleştirilen reformların yasal çerçevesini oluşturan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımını ön plana çıkarmıştır. Bu ilkelerin uygulamaya konulmasını sağlamak için kamu süreçlerinin etkili, etkin ve verimli bir şekilde kullanımı kamu kurumlarının performanslarının sürekli ve etkin bir şekilde ölçümünü sağlayan; stratejik planlamayla başlayan ve performans planlama, ölçme ve değerlendirmeyi kapsayan performans programlarıdır.

KURUMSAL PERFORMANS

Performans Nedir?

Performans

- bir sürecin,
- eylemin,
- operasyonun,
- bir eylemi,süreci, operasyonu gerçekleştiren kişinin veya nesnenin

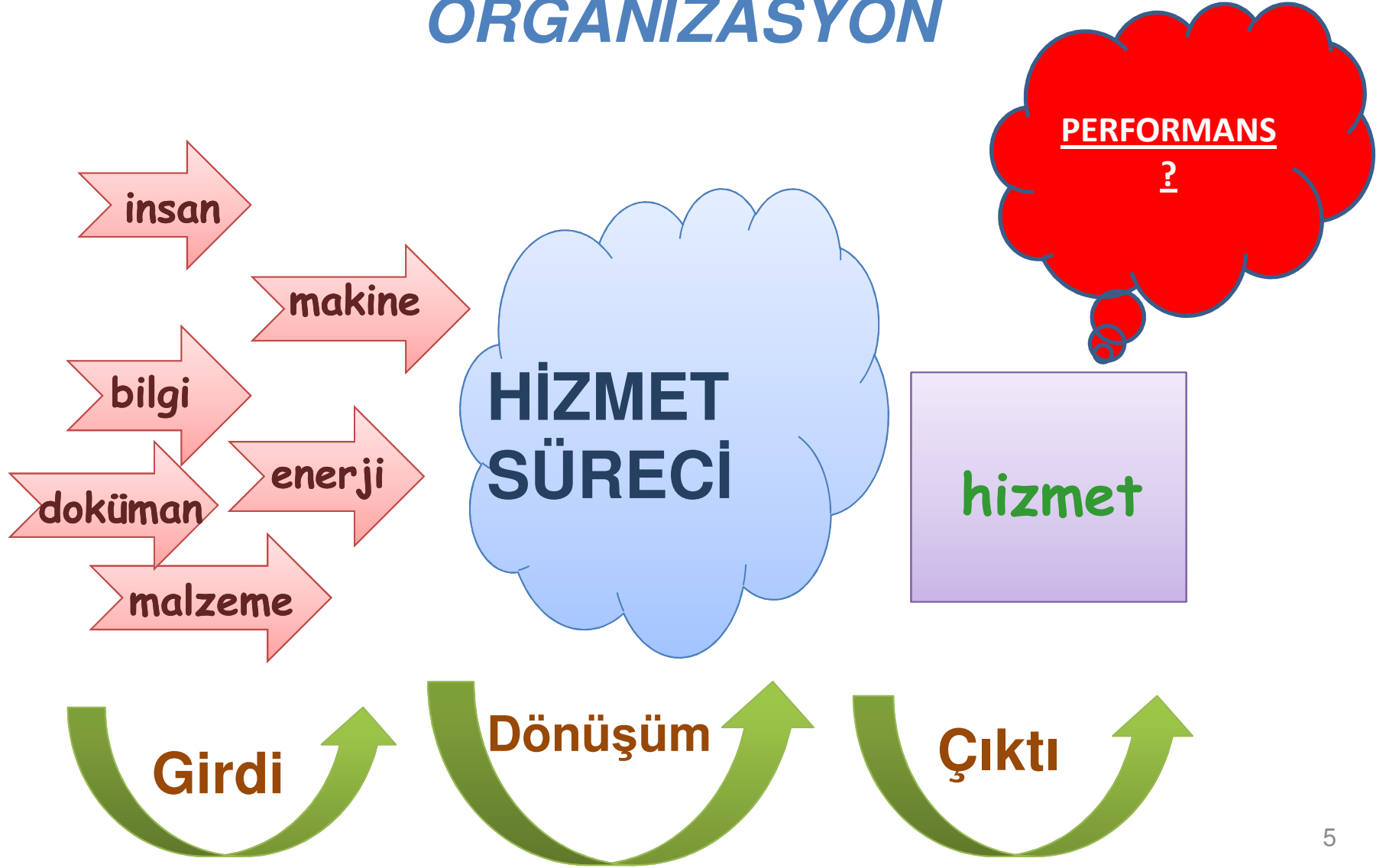
bir standart doğrultusunda ölçülen

- becerileri,
- yetkinliği veya etkinliği,
- üretkenliği veya başarısı,
- gerçekleştir(il)me kalitesi*dir*



KURUMSAL PERFORMANS

ORGANİZASYON



KURUMSAL PERFORMANS

Performans Neden Önemlidir?

- Kamu kurumları çıktı üzerine **verimlilik**, **ekonomi** ve **etkinlik** için faaliyet gösterirler. Verimlilik, ekonomi ve etkinlik için kamu kurumları şartların eşit olduğu veya normalize edildiği belirli kıstaslara göre mevcut durumlarını değerlendirmek zorundadırlar. Bundan dolayı **kurumsal performans**; kurumların geçmiş etkinlik ve etkiliklerini göz önüne alarak stratejik planlarına göre mevcut durumlarının genel veya bölümsel olarak belirlenmiş hedeflere yakınlığını veya uzaklığını gösterir.

KURUMSAL PERFORMANS

Performansın getirdikleri/sağladıkları



KURUMSAL PERFORMANS

- **Etkinlik:** Bir sistemde kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır. Belli bir amaca ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerin en az kaynakla yapılıp yapılmadığının bir göstergesidir.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standard girdi kullanımı}}{\text{Fiili girdi kullanımı}}$$

Örneğin bir raporun değerlendirilmesi için gereken süre 48 saatse ve değerlendirme 60 saatte yapılıyorsa rapor değerlendirme için etkinlik $48/60=\%80$ 'dir bu %25 fazla iş gücü zamanı kullanımı demektir

- **Etkililik:** Bir işletmenin daha önceden belirlenmiş olan amaçlarına ne düzeyde ulaştığını gösteren orandır.

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen sonuç}}{\text{Planlanan sonuç}}$$

Örneğin bir kurumdaki benzer iş süreçlerini tamamlama sürelerinin aylık ortalama hedefi 20 dakika olarak planlanmışsa ve gerçekte bu süre 25 dakika olarak tespit edilmiş ise süreç tamamlama için etkililik $25/20=\%125$ 'dir bu planlanandan %25 daha az etkili bir sonuç demektir

- **Verimlilik:** Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.

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

Örneğin bir çalışanın standartlar dahilinde bir ayda doküman yazma kapasitesi 50 sayfa ise ve o çalışanın günlük doküman yazma ortalaması 40 olarak tespit edilmişse çalışanın verimliliği $40/50=\%80$ 'dir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performans Ölçümü Nedir?

- **Performans ölçümü**, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği/sağladığı hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplanması, bunların analiz edilmesi ve raporlanması sürecidir.
- Aslında farkında olmadan normal hayatımızda bile performans değerlendirmesi yaparız; çocuklarımızın sınavlardan aldığı notları karşılaştırırız hatta günlük rutin yaptığımız veya iş yerimizde yaptığımız işleri bile bir önceki günle, haftayla karşılaştırırız ama kayıtlı ve sistematik olmadığı için bir anlam ifade etmez daha doğrusu hayatımızı programlamaya ve daha iyi hale getirmeye yardımcı olmaz.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performansı Neden Ölçüyoruz?

- Kamusal hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesini/artırılmasını sağlar.
- Çalışanların kişisel performansının değerlendirilmesini sağlar.
- Planlama yapılması ve bütçe hazırlanmasına yardım eder.
- Performans hedeflerinin ve sapmalarının açıklanmasına yardımcı olur.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performansı Neden Ölçüyoruz?

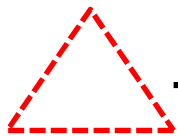
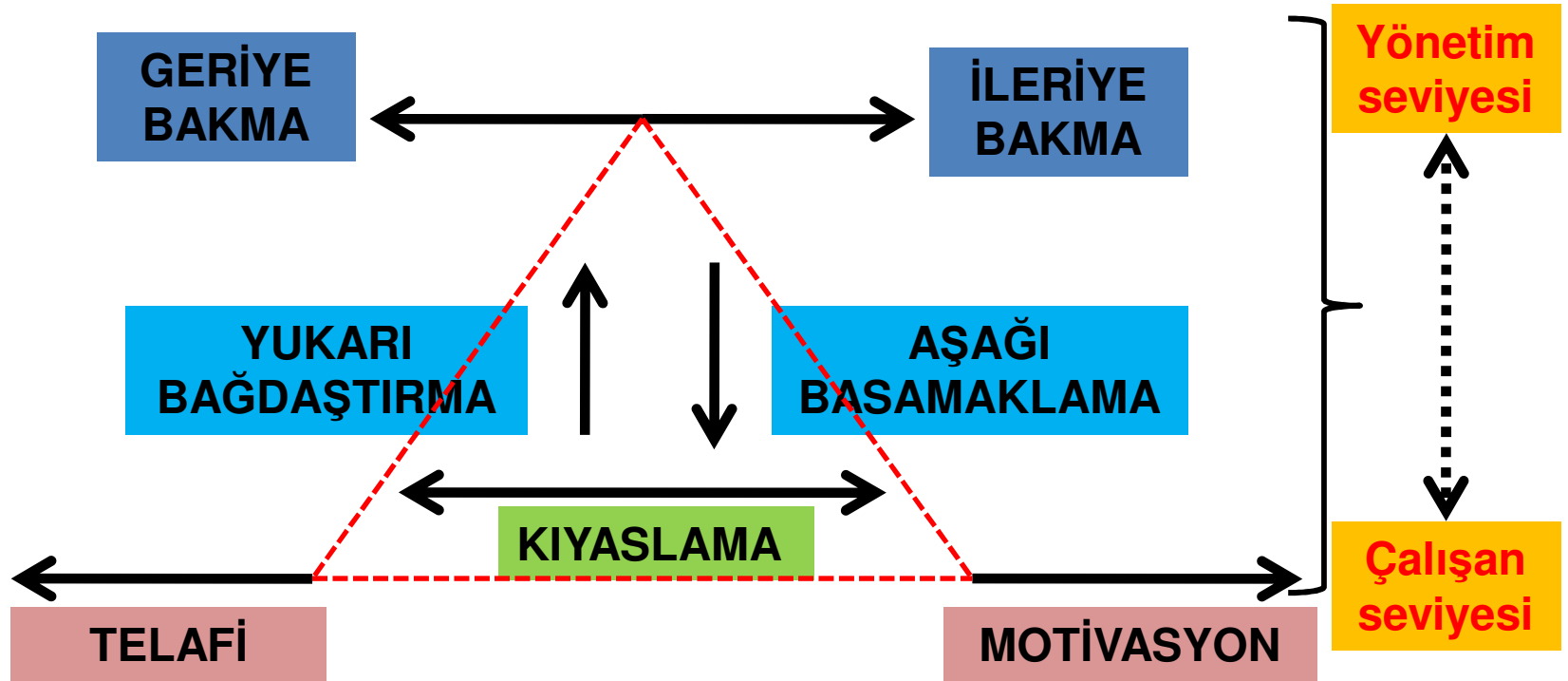
- Kurumun veya kişinin/kişilerin performansının artması daha fazla çalışmak veya çaba sarf etmek değildir aksine artan performans zamanı daha verimli kullanmayı ve kişinin/kişilerin veya kurumun kendi sistemlerini/organizasyonlarını daha kolay bir şekilde yönetmesini sağlar çünkü ölçülmeyen şey yönetilemez.

Örneğin:

- Bir dosyanın başka bir daire başkanlığına ortalama gönderme süresi ne kadardır?
- Gönderilen dosyaların eksik evrak veya herhangi bir eksik işlemden dolayı tekrar geri dönme yüzdeliği nedir?
- Eğer bu bilgiler yani dosyaları göndermede kurumun veya kişilerin/kişinin zaman ve işlemi tam yapma performansı bilinmeden kurumun gönderme zamanında ve eksiksiz işlem yapma oranında iyileştirmeler yapılamaz.
- Bu tür örnekler kurum genelinde yapılan bütün süreç ve işlemler için düşünüldüğü zaman performans ve süreçlerin doğru bir şekilde yönetiminin kurumun mevcut durumunun daha iyi bir hale getirilmesinde ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ (NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performans ölçümünün yedi amacı



→ Organizasyonun hiyerarşisini göstermektedir

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performans ölçümünün yedi amacı

- **"Geriyeye Bakmak"** performans ölçümü yapılan kurum ve/veya iş biriminin mevcut durumdaki başarılarının değerlendirilmesidir.
 - **Örnek:** kurumun geçen yılki/ayki ortalama X-dokümanı hazırlama süresi performansı baz alındığında kurumun konu hakkındaki mevcut performansı geçmiş performansa oranla ne durumda olduğunu görme imkanına sahip olunur
- **"İleriye Bakmak"** kurumun /iş biriminin gelecek dönemlerdeki başarısı hakkında fikir sahibi olmak anlamındadır.
 - **Örnek:** kurumun geçmiş yıllardaki/aylardaki X türünde ki raporları değerlendirme süresi performansları baz alındığında kurumun konu hakkında gelecek dönemdeki olası performansı ve başarısı hakkında bilgi sahibi olunabilir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performans ölçümünün yedi amacı

- **“Motivasyon”** çalışanların ileriye yönelik iyi sonuçlar üretmeye motive olması anlamını taşır.
 - **Örnek:** süreçlerdeki sorumlu kişilerin işlem sürelerinin birbiriyle karşılaştırarak ve bu sürelerin daha da azaltılacağını göstererek motivasyon sağlanabilir.
- **“Telafi”** ise çalışanların, sonuçları değerlendirerek eksik yönlerini tespit ve telafi etmeleridir.
 - **Örnek:** çalışanların toplam yanlış veya eksik evrak düzenleme oranlarında ki artışlar ve işlem sürelerindeki artışlar sorumlu çalışanlarla paylaşılarak gerekli telafilerin (bilgi eksikliği, yöntem yanlışlığı, dikkatsizlik vs) yapılması sağlanabilir.
- **“Kıyaslama”** ise çeşitli iş birimleri arasında performans karşılaştırmaları yapılmasını ifade eder.
 - **Örnek:** aynı kurum içinde ki farklı birimler arasında işlem sürelerinin uzunluğu, değerlendirme sürelerinin uzunluğu veya yanlış veya eksik evrak gönderimi oranları kıyaslanabilir. Bu kıyaslamalarla düşük performans kalemine sahip birim yüksek performans kalemine sahip birimle kıyaslanarak performans kalemleri arasında veya genel performansta iyileştirmeler yapılabilir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performans ölçümünün yedi amacı

- **“Aşağı Basamaklama”** , kurumun en üst biriminde belirlenen başarı ve performans faktörlerinin kademe kademe alt birimlere uygun bir şekilde aktarılması demektir.
- **Örnek: SGK başkanlığında belirlenen stratejik hedeflerin taşra teşkilatındaki bir Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğüne kadar uygun bir şekilde uyarlanmasıdır**
- **Yani genel stratejik hedefler alt birimlerin ve seviyelerin kapasite ve mevcut durumuna göre ve bazen aynı bazen de farklılık göstererek kurum genelinde kademe kademe uyarlanır ve uygulanır.**
- **Şöyle ki ‘hizmet süreçlerini etkin ve verimli hale getirmek’ stratejik hedefi sosyal sigortalar genel müdürlüğünde ve hatta Sosyal Güvenlik İl Müdürlüklerinde ‘evrak ve arşiv sistemine yönelik kuralların planlanan sürede belirlenme oranı (%)’ olarak aktarılır (Bu oran kurum geneli için de kullanılabilir)**

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

- **“Yukarı Bağdaştırma”** ise, kurumun çeşitli seviyelerinin performans ve başarı durumu bir üst seviyedeki performans ve başarı durumunu önemli bir derecede etkiler.

Örnek:

- *Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü bünyesindeki birimlerin performansları otomatik olarak Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğünün performansını etkiler.*
- *Şöyle ki alt birimlerin ‘elektronik alanda gerçekleştirilen işlem sayısındaki başarı oranı’ otomatik olarak Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğünün ‘elektronik alanda gerçekleştirilen işlem sayısındaki başarı oranı’ nda bir artışa neden olacaktır.*

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performans Ölçümünün Önemi

- Performans göstergeleri analiz edilerek doğru karar alma sağlanabilir.
 - **Örnek:** kurumun ilgili birimlerinden istediği görüş ve öneri sayısının zamanında verilme oranına bakılarak ilgili süreçlerde ve yetki hiyerarşisinde gerekli düzenleme ve iyileştirmeler yapılabilir.
- Ölçüm, geri bildirim sağlar ve davranışları güçlendirir.
 - **Örnek:** iç paydaş memnuniyet oranının ölçümü iç paydaşların problemleri hakkında geri bildirim sağlar ve gerekli iyileştirme ve düzenlemeler yapılabilir.
- Ölçüm, sürekli iyileştirmenin dahili bir parçasıdır; **"bir faaliyeti ölçemezseniz, onu geliştiremezsiniz ve yönetemezsiniz"**.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

(NEDENİ VE ÖNEMİ)

Performans Ölçümünün Önemi (Devam)

- Ölçüm, bir organizasyonun sınırlı kaynakları en faydalı iyileştirme fırsatlarına yönlendirmesine yardımcı olur.
 - **Örnek:** herhangi bir sürecin çevrim süresini iyileştirmek/ azaltmak için süreç içinde görev alan çalışanların sayıları sabit tutularak süreç içindeki adımların süreleri ölçülür ve uzun süren adımlar için görev paylaşımı yapılır veya süreç içinde paralel adımlar uygulanır
- Bireylere hedefler verilmesinin performansı iyileştirdiği; hedeflerin zorlu fakat başarılabilir olduğu görüldüğünde performansı en üst düzeye çıkardığı görülmüştür.
- Ölçüm, uzun vade üzerine odaklanma sağlar

KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇME SORUNLARI

Performans ölçülmesinde karşılaşılan sorunlar

- Aşırı bilgi toplanması riski
- Performans ölçümünün bürokrasiyi arttırma riski
- Kurum çalışanlarının mevcut işlerini aksatma riski
- Aşırı olumlu değerlendirmeler.
- Aşırı olumsuz değerlendirmeler.
- Ölçüm Sonuçlarının Kurum Tarafından Etkilenmesi Olasılığı
- Kurumun Yenilik Yapmasının Engellenmesi Riski
- Amaç Sapmaları Oluşması Riski

KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇME

SORUNLARI

Performans ölçülmesinde karşılaşılan sorunlar

- Performans değerlendirilmesini yapan kişiler her zaman objektif olmayabilirler. Kişisel önyargılar ve subjektif değerlendirmeler söz konusu olabilir. Performans değerlendirmesi yapan kişiler özellikle yakın geçmişteki olaylardan etkilenerek olumlu ve/veya olumsuz değerlendirmeler yapabilirler.
- Bazı kişiler belirli konularda değerlendirmeler yaparken objektif ve açık olmak yerine çekimser kalmayı yeğleyebilirler. Örneğin, çalışanların performans değerlendirmesini yapan bir kişi tüm çalışanlara “orta” düzeyde (ne iyi, ne de kötü) puan verme eğiliminde olabilir.

DÜŞÜK PERFORMANSIN NEDENLERİ

- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi),
- Yetersiz eğitim,
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme,
- Açık olmayan görev tanımları,
- Yetersiz katılımcı yönetim,
- Aşırı stres,
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara her şeyden önce “insan” olarak değer vermeme,
- Yetersiz iş emniyeti,
- Yetersiz donanım, araç, gereç vs.
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal sorunlar.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç Nedir?

- Belirli bir girdiyi, fayda sağlayıcıları için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilene, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç Nedir?

Süreçler

- tanımlanabilir,
- ölçülebilir,
- yinelenebilir,
- İç ve dış fayda sağlayıcıların istek ve beklentilerini karşılayabilir
- kontrol edilebilir ve
- katma değer yaratır *olmalıdır*

SÜREÇ YÖNETİMİ

Tanımlanabilirlik

- GSS Uygulama Tebliği Güncelleme Detay Sürecinin nerde başladığı, nerde bittiği, karar noktaları, diğer süreçlerle etkileşimleri, girdileri, çıktıları, sorumluları ve adımları belli olmadan tanımlanmış sayılmaz ve tanımlanamazsa kontrol edilemez ve ölçülemez

Ölçülebilirlik

- Gelen görüş yazılarının toplam değerlendirme süresi ölçülebilir
- Ama gelen görüş sayılarının fiili olarak değerlendirme süresi ölçülemez çünkü fiili olarak inceleme sürekli olarak yapılamaz ve bu süreyi yansız ve doğru olarak ölçmek çok zor ve imkansızdır
- Örneğin elektrik maliyetinin toplam maliyet içindeki payı hesaplanabilir fakat gereksiz kullanılan elektrik maliyetinin toplam maliyetler içindeki veya toplam elektrik maliyeti içindeki payı hesaplanamaz.

Yinelenebilirlik

- Değerlendirme işlemi adımı ana süreç içinde sürekli olarak tekrarlanmalıdır
- Eğer bu değerlendirme bir defaya mahsus ise ölçmenin bir anlamı yoktur çünkü bir defaya mahsus olduğu zaman kıyaslanacak başka değerler var olmaz ve ne kadar iyi veya kötü olup olmadığı anlaşılabilir.
- Elektronik ortamda gerçekleştirilen işlem sayısı yinelenmeli ki ölçülebilir ve değerlendirilebilir

İstek ve beklentileri karşılayabilirlik

- Gelen görüş yazılarının değerlendirme süresi örneğin ortalama 1 haftada yapılabiliyorsa sapmalar dahilinde bu 10 gün olabilir ama 1 ay olamaz çünkü 1 ay beklentilerin çok üzerindedir.
- Hizmet alanlar memnuniyet oranındaki artışın ölçülmesi ve değerlendirilmesi hizmet alanların beklenti ve isteklerinin ne derecede karşılandığının bir ölçüsüdür

Kontrol edilebilirlik

- Değerlendirme süresinin ne zaman başladığı, değerlendirmenin kimler tarafından yapıldığı ve değerlendirme sonunda hangi işleme kimler tarafından tabi tutulacağı bilinmelidir aksi takdirde bu süreyi kontrol etmek mümkün değildir

Değer katabilirlik

- Değerlendirme süresinin her ölçüm değeri beklenmeyen durumlar göz önüne alınarak bir öncekinden daha kısa olmalı veya fazla olsa da fark çok az olmalıdır.
- Örneğin değerlendirme süreçlerinin ölçüleri yapıldıktan sonra iyileştirme noktalarının ve adımlarının kolayca görülebilmesi ve paralel süreçler, yetki paylaşımları ve gereksiz süreçlerin çıkarılması gibi gerekli iyileştirmeler yapılabilmesi gerekir

SÜREÇ YÖNETİMİ

Kamuda süreç ve süreç yönetimi

- **Süreç**, idarelerin faaliyetlerini yürütürken uymak zorunda oldukları mevzuat ve söz mevzuata aykırı olmamak şartıyla idarelerin ortaya koydukları her türlü düzenleme doğrultusunda, tüm istihdam şekilleriyle ve kamu kaynağı kullanarak yürüttüğü, stratejik planında belirlenen noktaya varmaya yarayan işlemler zinciridir.
- **Süreç yönetimi** ise stratejik planı başta olmak üzere idarece varılmak istenen noktaya ulaşılması için süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, haritalandırılması ve iyileştirilmesi çabalarına yönelik planlama ve uygulama çalışmalarıdır.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç Yönetimi Nedir?

Süreç yönetimi;

- Süreçlerin tanımlanmasını,
- birbirleriyle olan etkileşimlerini,
- sahiplerinin, sağlayıcılarının, alıcılarının, süreç boyunca nesne ve kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesini,
- gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesini
- ve gerekli iyileştirmelerin sürekli ve düzenli olarak izleme ile yapılmasını

içeren/sağlayan faaliyetlerin tümüdür.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreçlerle Yönetimin Faydaları?

- Kurum süreçlerinde ki katma değer oluşturmayan adımlar ortadan kalkar
- Kurum süreçleri arasında veya süreç boyunca gereksiz beklemler engellenir.
- Kaynakların daha hızlı ve etkin kullanımını sağlar.
- Kurumun etkinliğini ve verimliliğini arttırmak ve 'Yalın Yönetim' hedeflerine ulaşmak için etkili bir araçtır.

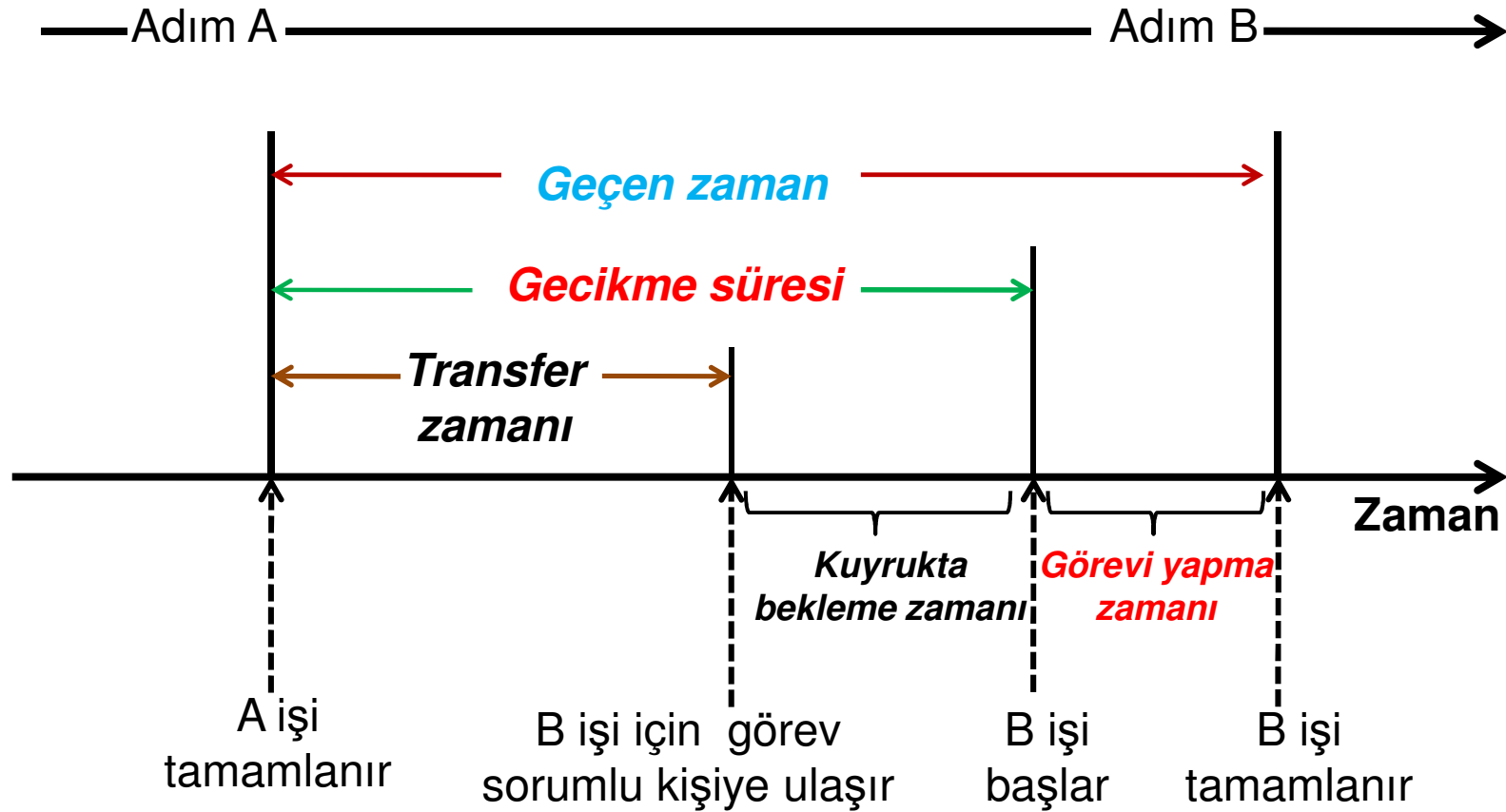
SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreçlerle Yönetimin Faydaları? (Devamı)

- Değişime hızlı adaptasyonu sağlar.
- Başarıya öncülük eden iş alanlarında iyileşmelerin ve gelişmelerin sürekliliği sağlar.
- Çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesini sağlar.
- Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesini sağlar.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Aşağıdaki figür bir iş sürecinin iki adımını göstermektedir. Figürde A adımı tamamlandıktan hemen sonra B adımının tamamlanması için gerekli olan çeşitli zaman aralıkları gösterilmiştir.

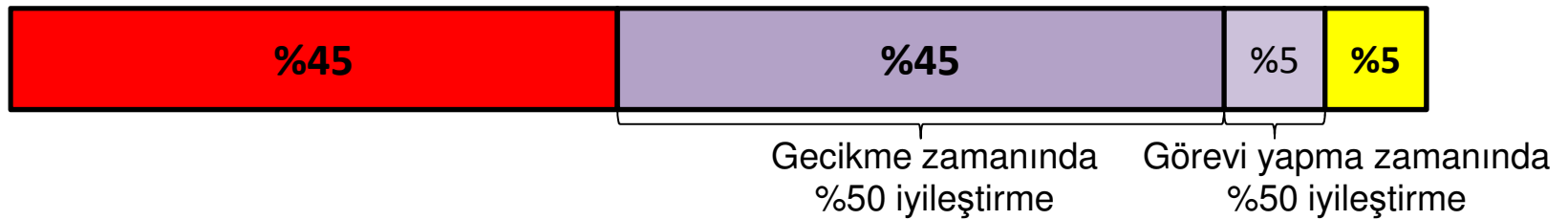


SÜREÇ YÖNETİMİ

- Araştırmalara göre gecikme süresi (*transfer zamanı+ kuyrukta bekleme zamanı*) tipik bir iş sürecinin ortalama %90'ını kapsamaktadır. Kalan %10 ise görevi yapma zamanını kapsamaktadır.

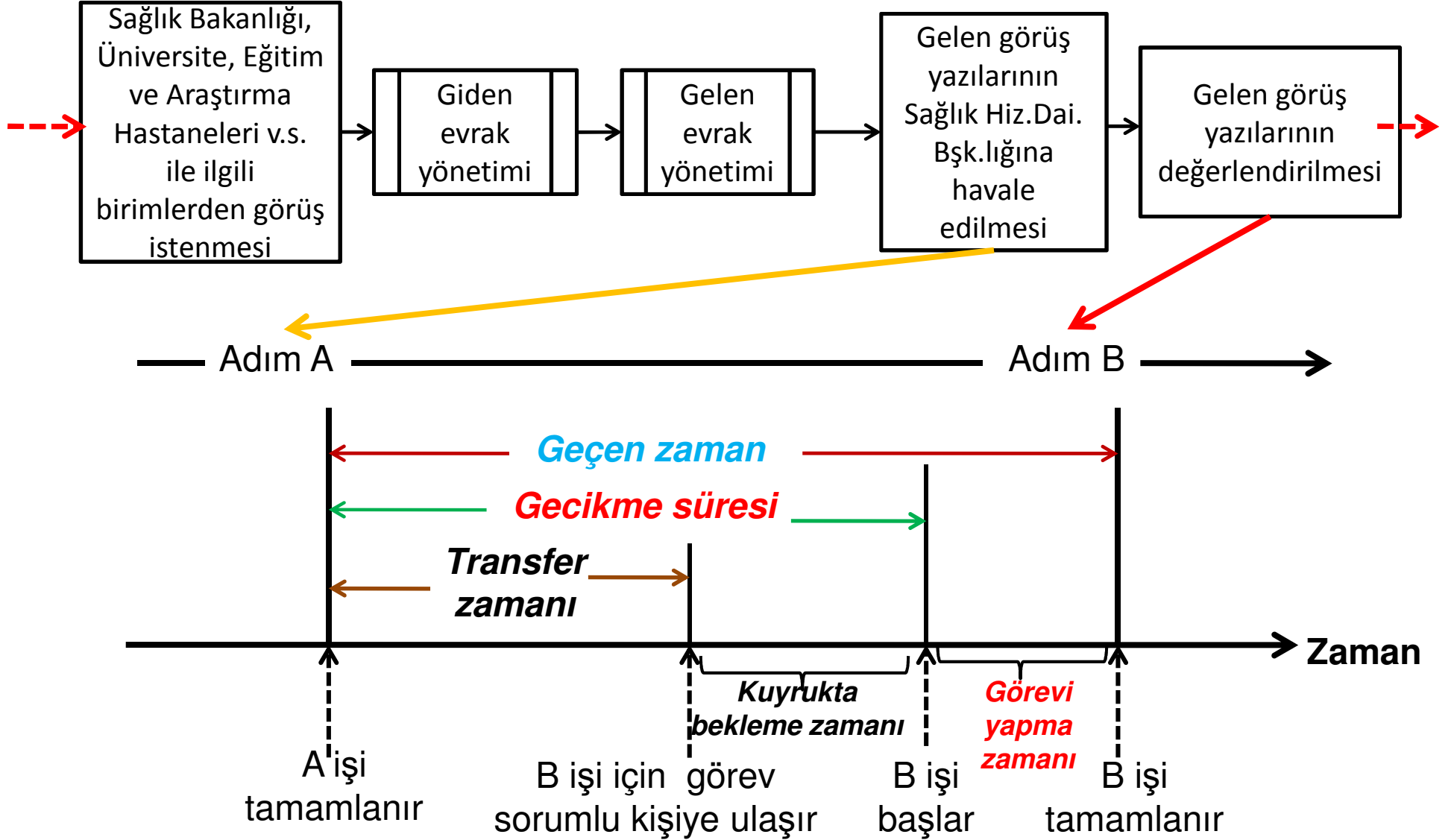


- Görevi yapma zamanı ne kadar azaltılırsa azaltılsın sürecin başlama ve bitiş zamanında önemli bir iyileştirme sağlanamaz. Fakat süreç yönetimi etkili bir şekilde performans programları ile entegre edilip uygulanırsa gecikme zamanında önemli derecede iyileştirmeler yapılabilir.



- Görüldüğü gibi gecikme zamanında yapılan %50'lik bir iyileştirme süreçleri gerçekleştirmek için harcanan zamanda %45'lik bir iyileştirme sağlar.

SÜREÇ YÖNETİMİ



SÜREÇ YÖNETİMİ

- Örnekte de görüldüğü gibi genel bir iş sürecinin iki adımı arasında işin yapılma zamanı ve transfer zamanı ile birlikte iş sırasında bekleme zamanı arasında aşağıda görüldüğü gibi çok büyük bir fark vardır.

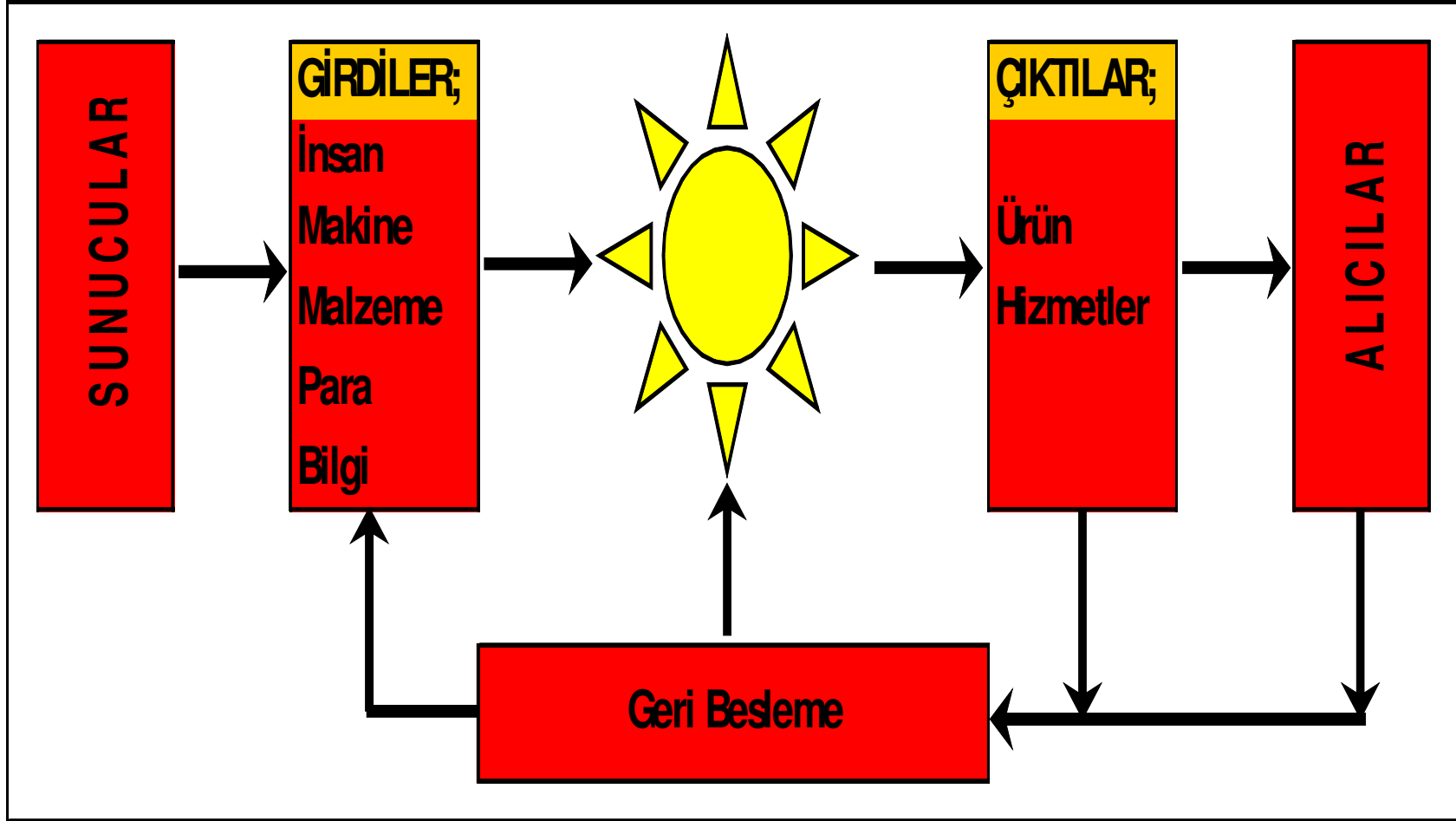


- Fakat iş süreçlerinin sistematik bir şekilde performans yönetimi ile birlikte yönetilmesi ve otomasyonu sonucu aşağıdaki gibi bir sonuç almak oldukça kolay ve mümkündür.



İki iş süreci adımı arasındaki süre ve işlem performansının artması dolayısıyla işlem süresinin azalması

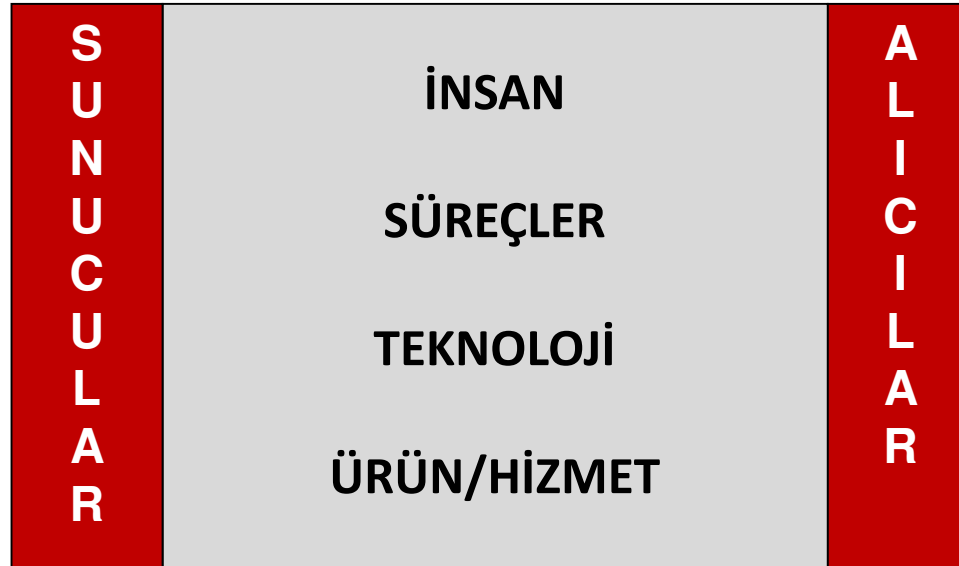
SÜREÇ YÖNETİMİ



SÜREÇ YÖNETİMİ

Neden Süreç (Yönetimi)?

- İyi tanımlanmış, sahipleri ve sorumluları belirlenmiş süreçlerle çalışan kurumlar, sağlayıcılardan alınan hizmetlere en doğru teknolojiyi ve sistemi uygulayarak, alıcı için değer meydana getiren sonuçlar üretirler.



SÜREÇ YÖNETİMİ

Neden Süreç (Yönetimi)? (Devamı)

- Önceliklere , hizmet alanlara odaklanabilmek
- Kaynakların etkili kullanımı
- Sorumlulukların netleşmesi
- Gereksiz olabilecek karar ve onaylar kaldırıldığı için hızlı karar alma avantajı

SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç tasarımında dikkat edilmesi gereken noktalar

- Süreçlerin akışı nedir ?
- Bu akış nasıl tanımlanabilir (süreç haritaları veya akış diyagramları) ?
- Süreçler arasındaki etkileşim noktaları nerelerdir?
- Nasıl bir dokümantasyona ihtiyaç duyuyoruz ?
- Süreçlerin beklenen ve beklenmeyen sonuçlarının karakteristikleri nelerdir ?
- İzleme, ölçme ve analiz kriterleri nelerdir ?
- Ekonomik konular nelerdir (maliyet, zaman, atık,..) ?
- Veri toplama için uygun yöntemler nelerdir ?
- Her bir süreç için gereken kaynaklar nelerdir ?
- İletişim kanalları nelerdir ?

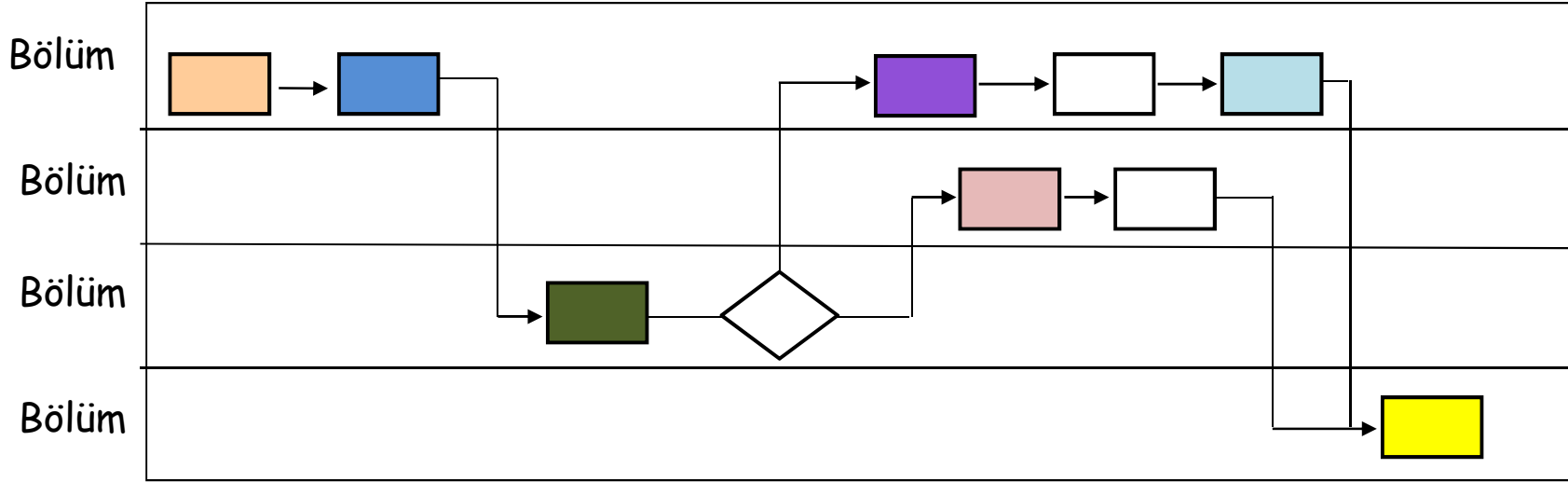
SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç tasarımında dikkat edilmesi gereken noktalar (Devamı)

- Süreçler için iç ve dış bilgiyi nasıl sağlayabiliriz ?
- Geri bildirim nasıl sağlarız ?
- Toplamamız gereken veriler nelerdir ?
- Hangi kayıtları saklamaya ihtiyacımız var ?
- Süreç performansını nasıl izleyebiliriz (süreç yeterliliği, müşteri tatmini) ?
- Hangi ölçümler gerekli ?
- Toplanan bilgileri en iyi nasıl analiz edebiliriz (istatistiksel teknikler) ?
- Bu analizlerin sonuçları bize ne gösterir ?
- Süreci nasıl geliştirebiliriz ?
- Hangi düzeltici / önleyici faaliyetler gereklidir ?
- Bu düzeltici / önleyici faaliyetler uygulanmış mıdır ?
- Bunlar etkin midir ?

SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç haritası

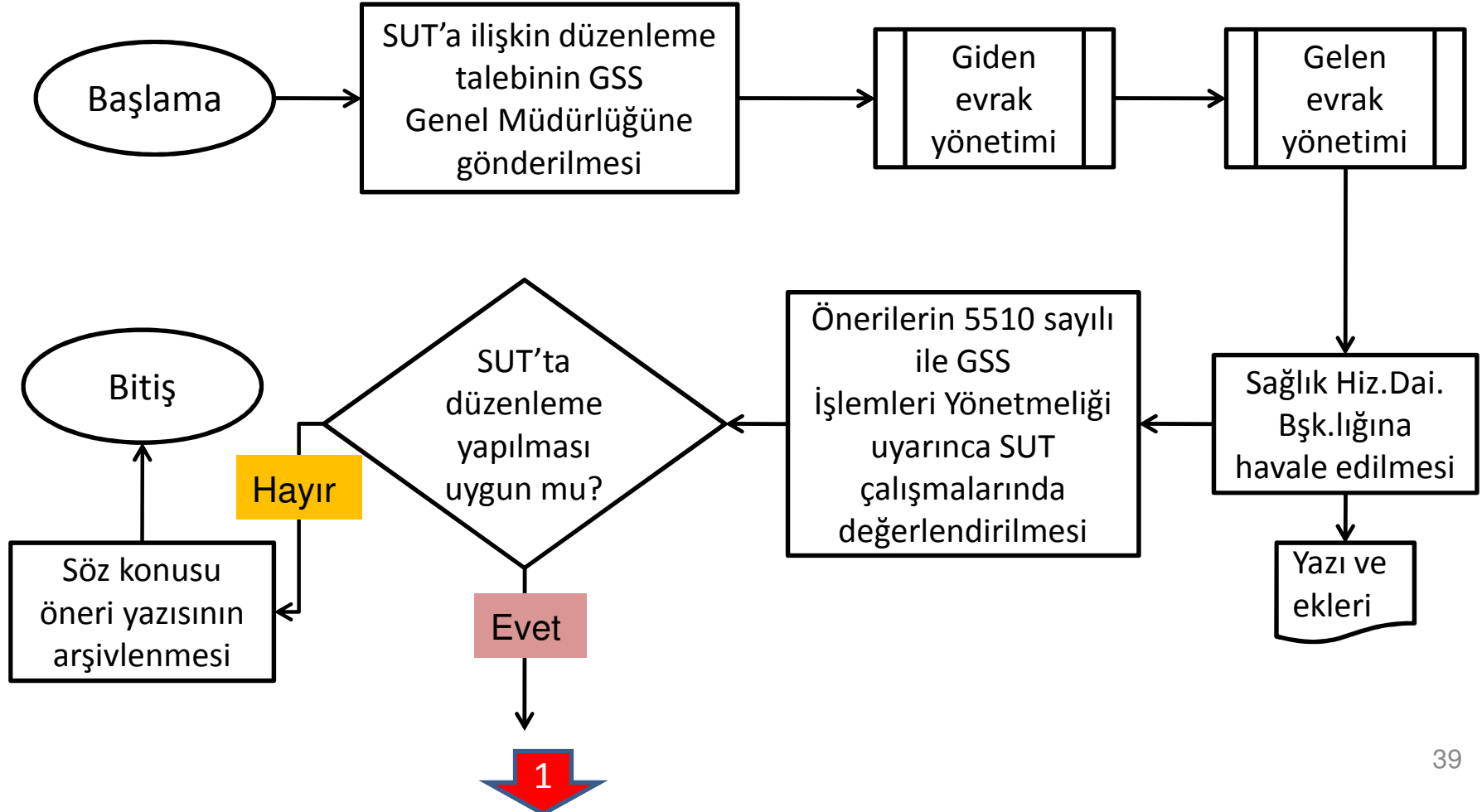


Süreç haritasının yararları

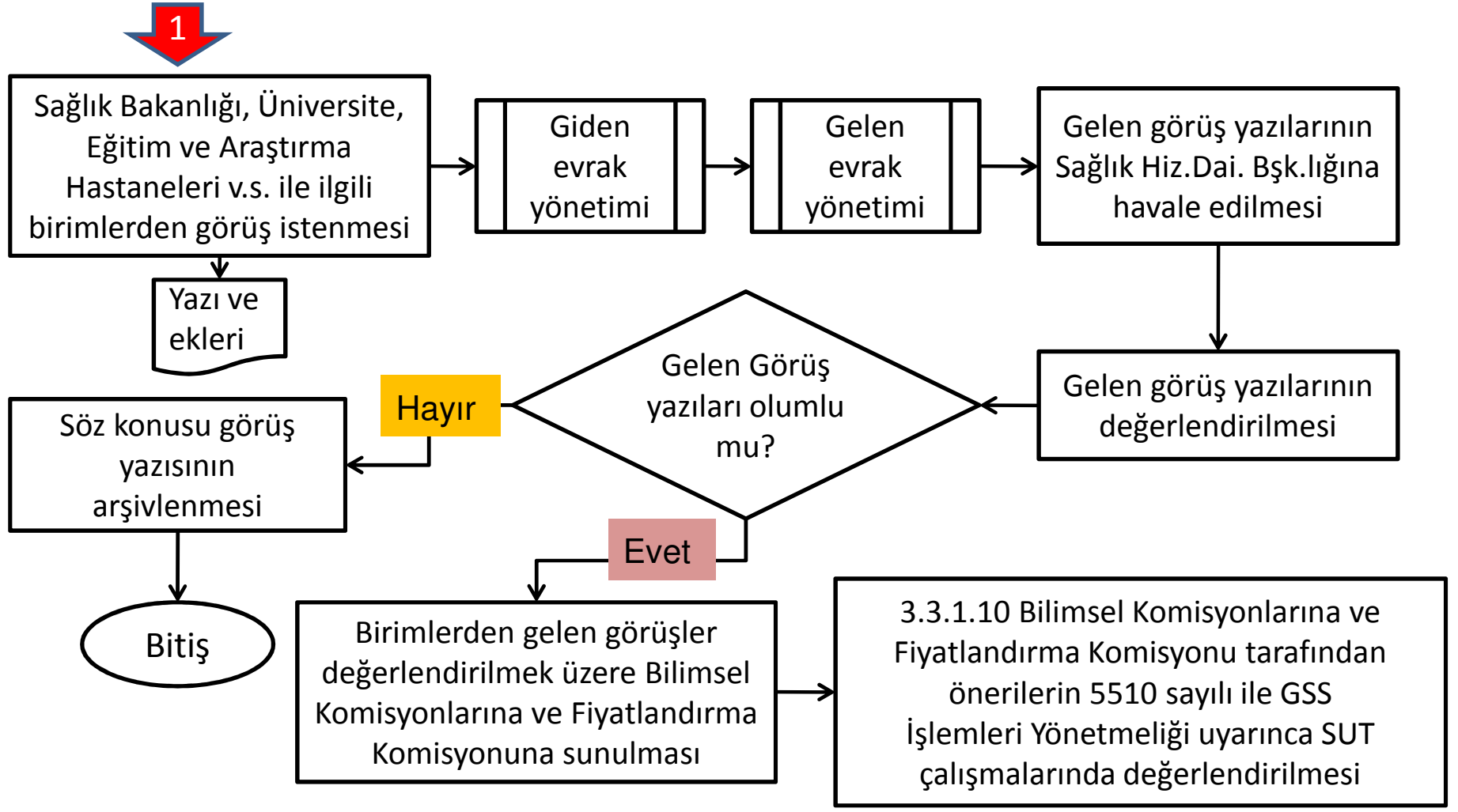
- Sürecin görsel olarak ifade edilmesi
- Mevcut sürecin doğrulanması,
- Süreç süresinin ve darboğazların belirlenmesi
- Değer yaratmayan adımların belirlenmesi
- Verilerin toplanacağı yerleri göstermesi

SÜREÇ YÖNETİMİ

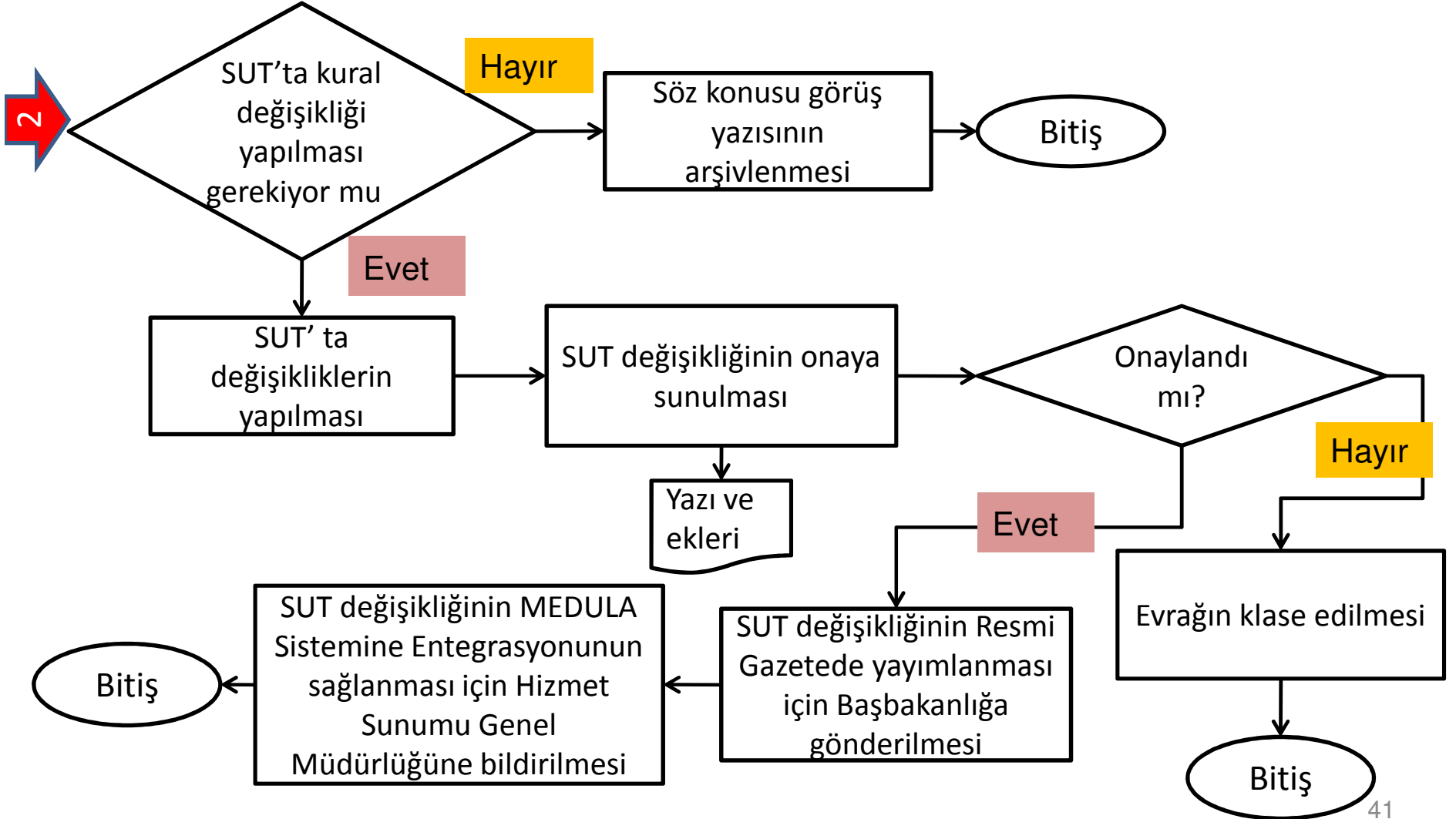
GSS Uygulama Tebliği Güncelleme Detay Süreci



SÜREÇ YÖNETİMİ

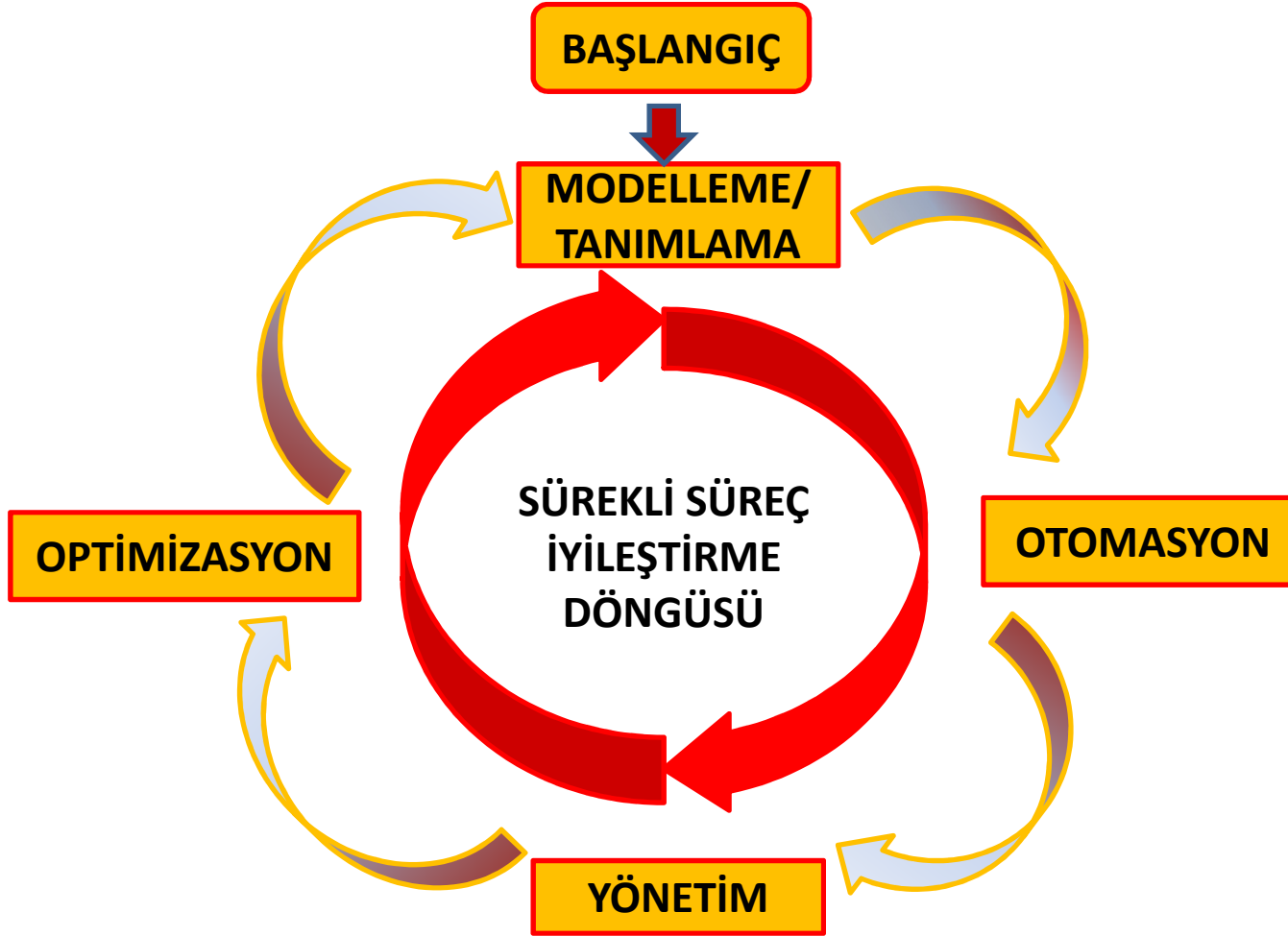


SÜREÇ YÖNETİMİ



SÜREÇ YÖNETİMİ

Bir iş sürecinin yaşam döngüsü



SÜREÇ YÖNETİMİ

Bir iş sürecinin yaşam döngüsü

Modelleme-Tanımlama

- İş süreci tanımlanır ve bir süreç haritası veya iş akış çizelgesi/şeması oluşturulur. Sürecin başlangıç ve bitiş noktaları, iş akış sıraları, amacı, sorumluları ve kuralları açık bir şekilde belirlenir. Bu belirlemeler iş sürecinin kullanımına başlanmasından önce süreçlerin analizini ve optimizasyonunu sağlamada kolaylık sağlar.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Bir iş sürecinin yaşam döngüsü

Otomasyon

- İş akışı ve süreçlerin kağıt üzerinden veya el ile yönetilmesinin yerine elektronik olarak yönetilmesi için süreçlerin yazılımlarla otomatikleştirilmesidir. Daha açık bir şekilde otomasyon; süreçlerin sistem içerisindeki diğer iş akışları ve süreçlerle birbirine bilgisayar ortamında entegrasyonu ve organizasyon geneline yayılması demektir.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Bir iş sürecinin yaşam döngüsü

Yönetim

- Bilgi ve teknoloji sistemleri ile organizasyon geneline yayılan otomatikleştirilmiş, entegre edilmiş iş akışları ve süreçlerin sorumlu kişiler tarafından izlenmesi, kontrol edilmesi ve herhangi bir istisnai durumda sorumlu kişilerin müdahalesini içeren işlemler bütünüdür.

SÜREÇ YÖNETİMİ

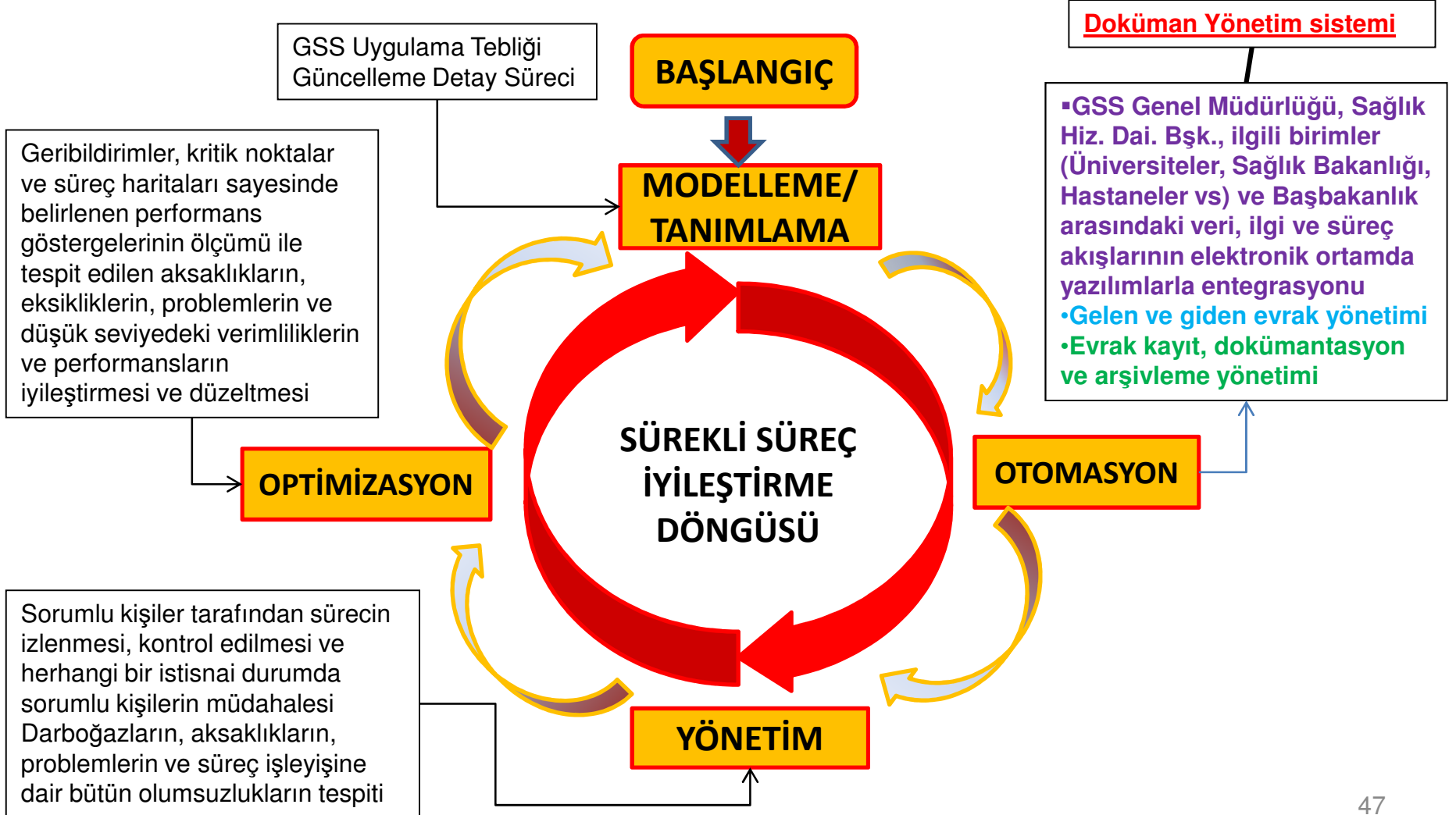
Bir iş sürecinin yaşam döngüsü

Optimizasyon

- Organizasyon geneline yayılmış olan otomatikleştirilmiş ve entegre edilmiş iş akışları ve süreçlerin oluşturduğu sistem bütününe, iş akışları ve süreçlerin ayrı ayrı performanslarının metrik olarak yazılımlar sayesinde elde edilerek onlara dair aksaklıkların, eksikliklerin ve düşük seviyedeki verimliliklerin incelenerek gerekli iyileştirmelerin yapılmasıdır.

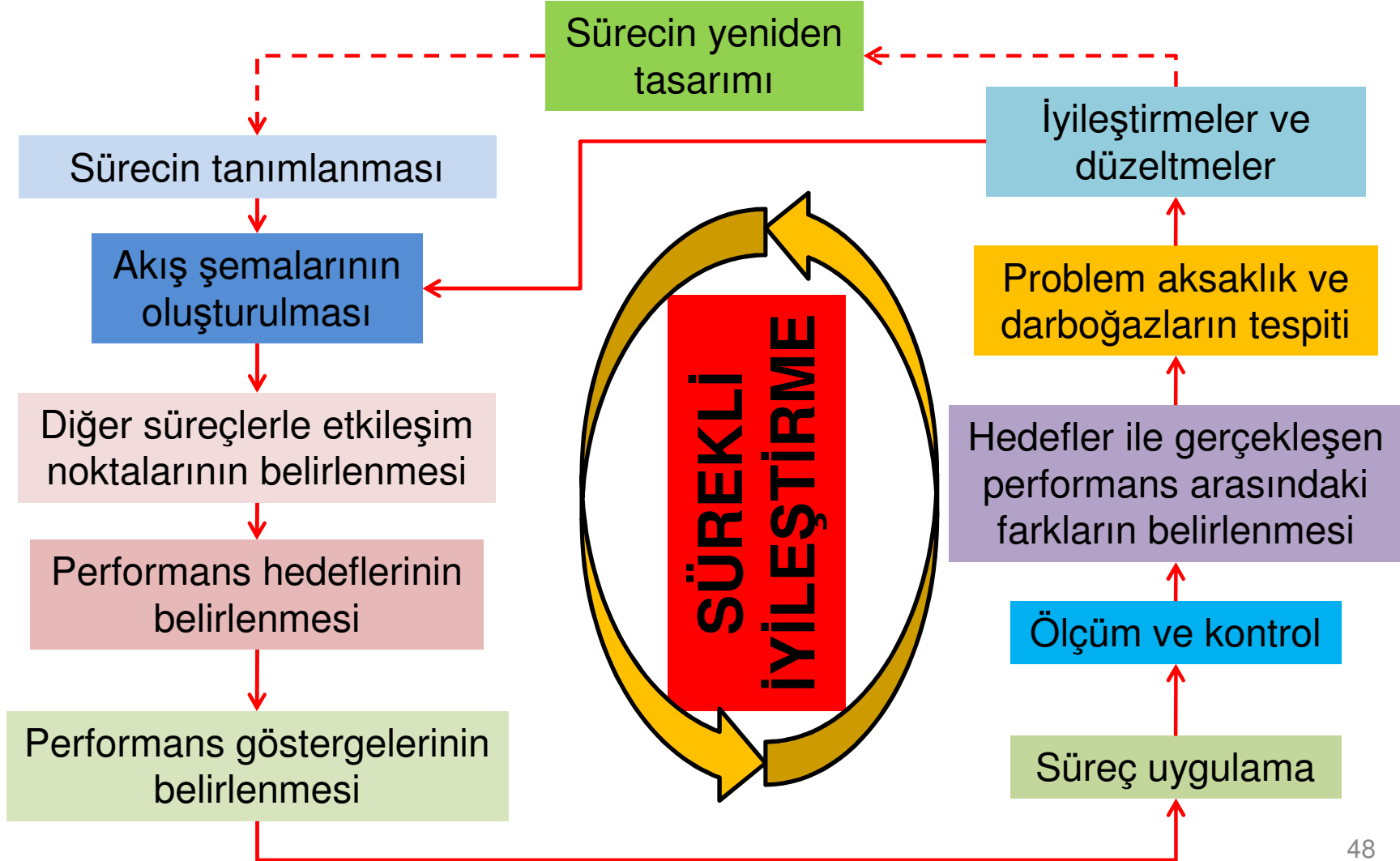
SÜREÇ YÖNETİMİ

Bir iş sürecinin yaşam döngüsü-Örnek



SÜREÇ YÖNETİMİ

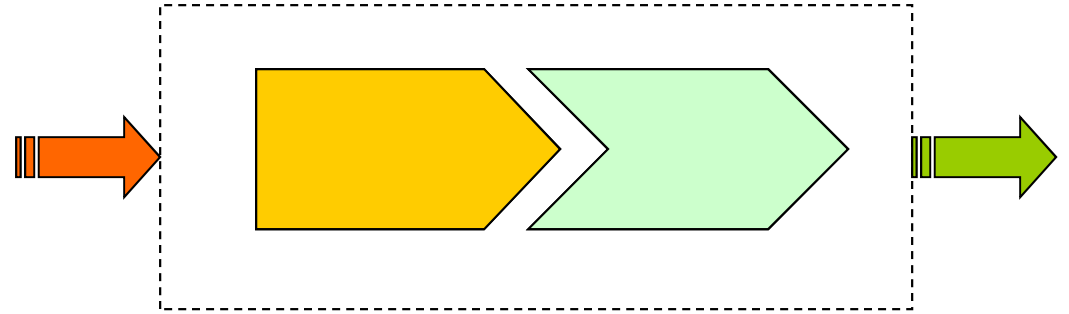
Süreç yönetimi yaşam döngüsü



SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreçlerin Tanımlanması

- Girdileri
- Sunucuları
- Çıktıları
- Alıcıları
- Sınırları
- Sahibi – Sorumlusu
- Uygulayıcıları/Süreç Ekibi
- Süreç tipi
- Kontrol Noktaları
- Hedefleri
- Performans göstergeleri



SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

- Süreçleri yönetmek için yönetilen süreçler hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.
 - Kurumun yapısı
 - Hizmet aşamaları – süreçlerin yapısı (bir süreçte hangi şubeler yer almaktadır, hangi faaliyetler gerçekleştirilmektedir,.vb)
 - Her aşamadaki birimin performansı
 - Beklentilere ya da zorunluluklara göre hizmet süreçlerindeki değişiklik gereksinimleri

SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Sürecin Sağlayıcısı/Sunucu:

Sürecin girdilerini sağlayan iç veya dış kaynaklardır. Kişi veya kuruluş olabilirler

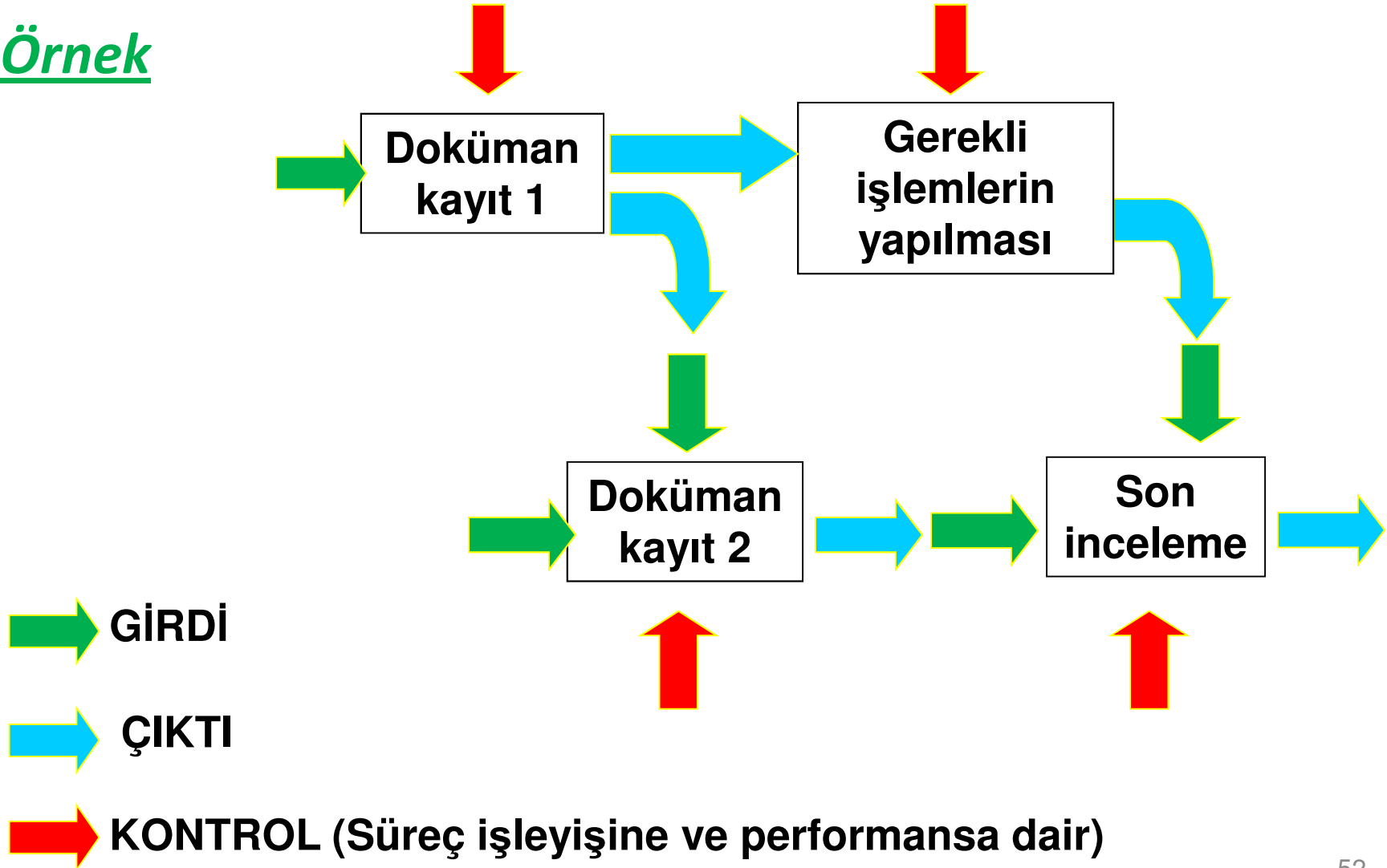
Sürecin Girdileri: Sürecin başlayabilmesi için mutlaka gerekli olan ve sürece sunucular tarafından katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı, makine ve ekipman süreç girdileri olarak sayılabilirler.

Bir sürecin girdisi;

- Bir ya da daha fazla olabilir.
- Dış veya iç alıcıdan / sunucudan gelebilir.
- Bir başka sürecin çıktısı olabilir.
- Soyut (bilgi,..vb)ya da somut (rapor,liste,..vb)olabilir
 - Bir fiziksel ürün, yarı ürün, malzeme
 - Rapor, fatura, kayıt
 - Yazılım, bilgi
 - Ekipman
 - Enerji
 - Finansal kaynaklar

SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Örnek



SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Sürecin Alıcısı: Süreç çıktılarını kullanan kişi, kurum, birim veya teknolojidir.

Sürecin Çıktıları: Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmettir.

Bir sürecin çıktısı

- Bir ya da daha fazla olabilir.
- Soyut ya da somut olabilir
 - Bir fiziksel ürün, yarı ürün, malzeme
 - Rapor, fatura, kayıt
 - Yazılım, bilgi v.b.

SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Sürecin Sınırları

- **Başlangıç sınırı** : Süreç hangi faaliyet(ler) ile başlıyor?
- **Bitiş sınırı** : Süreç hangi faaliyet(ler) ile bitiyor?

Örnek – Yeni eleman alımı süreci

Başlangıç: Mevcut personelin işten ayrılması

Bitiş : Yeni elemanın iş teklifini kabul etmesi

Süreç sınırlarının dışında kalan alanlar:

- Ayrılanlarla mülakat
- İşe alma maliyet kontrolü

SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Süreç Sahibi / Sorumlusu: Süreçle ilgili bütün sorumluluğa sahip ve süreçten sorumlu kişidir.

Süreç sahibi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır;

- Süreç ekibine liderlik edebilen
- Süreci iyi tanıyan ve bilen
- Ekibini yönlendirebilen
- Süreç standartlarının (uygulama adımları) oluşturulması
- Etkinliğin gözden geçirebilen
- İyileştirmeye açık noktaları tespit edebilen
- İyileştirme çalışmalarına yatkın olan
- İyileştirmelerin hayata geçirebilen

SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Sürecin Uygulayıcıları / Süreç Ekibi: Süreçte rol alan bölümler, birimler veya ekiptir

Süreç uygulayıcılarının/ekibinin görevleri ve sorumlulukları;

- Süreci analiz eder ve iyileştirir.
- Değişiklikleri yapar veya önerir.
- Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir.
- Süreç iyileştirmelerini uygular.
- Süreç performansını izler ve problemleri giderir.
- Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.
- Süreci incelemek
- Süreç iyileştirmelerini tasarımılamak
- Değişiklikleri önermek ve uygulamak
- Bölümler arası konuları süreç sahibine aktarmak
- İyileştirme sonrası değişiklikler konusunda ilgili personeli eğitmek
- İyileştirme sonrası süreç performansını izlemek ve karşılaşılan sorunları gidermek

SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

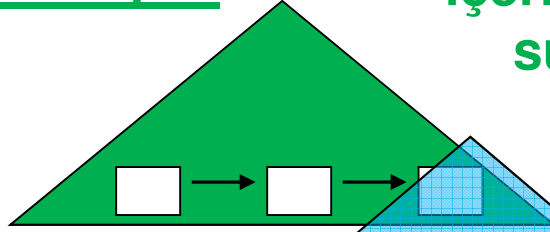
Süreçler üç başlık altında sınıflandırılabilirler;

1. Operasyonel-Temel süreçler (*kuruluşun misyonu gereği yapılan ve dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçler*)
2. Destek-Alt süreçler (*Operasyonel süreçlerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapı ve destek hizmetlerle ilgili olan veya iç müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçler; İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Kaynakları Yönetimi, Finansal Kaynakların Yönetimi, Sabit Kaynakların Yönetimi*)
3. Yönetim (*operasyonel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için gerçekleştirilen süreçler; Planlama , İzleme ve Raporlama, Kalite Sistemleri*)

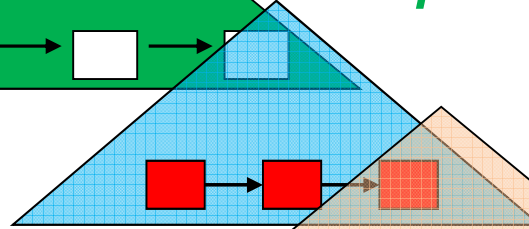
SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Süreç hiyerarşisi

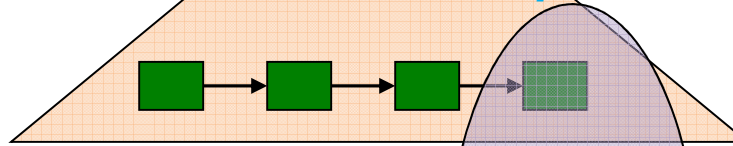
TEMEL
SÜREÇLER



ALT SÜREÇLER



DETAY SÜREÇLER



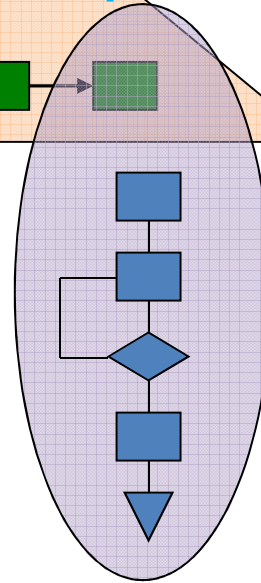
AKTİVİTELER / FAALİYETLER

Sonunda bir çıktısı olmayan ve tek başına bir anlam ifade etmeyen işlemler ise **aktivite** olarak tanımlanır. **Örnek:** Performans ölçümlerinin bilgisayara girilmesi

“Temel Süreç”, bir çok bölümü kapsayan ve içerisinde birden çok sürecin bulunduğu süreçlerdir- **Örnek:** Bütün kurumun performans yönetimi süreci

Temel sürecin içerisinde yer alan süreçlere ise **“alt süreç”** adı verilir. **Örnek:** sadece bir birimin performans yönetimi süreçleri

Alt sürecin altında da süreçler bulunabilir. Bu süreçlere **“detay süreç”** adı verilir. **Örnek:** Sadece bir çalışanın dokümantasyona dair performans yönetim süreci



SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

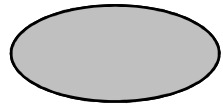
Sürecin Kontrol Noktaları

Sürecin belirlenmiş çıktıları üretebilmesini güvence altına almak amacıyla tanımlanmış yöntemler.

- Dokümanlar (prosedür, talimat, kalite planı,)
- Dokümante edilmemiş prosedürler
- Listeler
- Kanunlar, yönetmelikler, standartlar
- Belirleyici ve düzenleyici kurallar
- Lisans şartları
-

SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

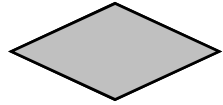
Bilgi/İş Akış Şeması Sembolleri



Süreç başlangıcı
süreç sonu



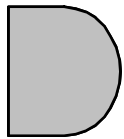
Faaliyet veya işlem



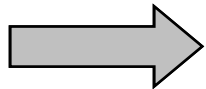
Karar noktası



Kağıt dokümanlar



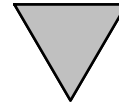
Gecikme (örn. Bekleme
geçici depolama)



Taşıma veya hareket



Kontrol veya onay



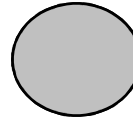
Depolama



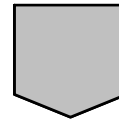
Akış yönü, süreç adımlarını
bağlamak için



Aktarma (tel., faks)



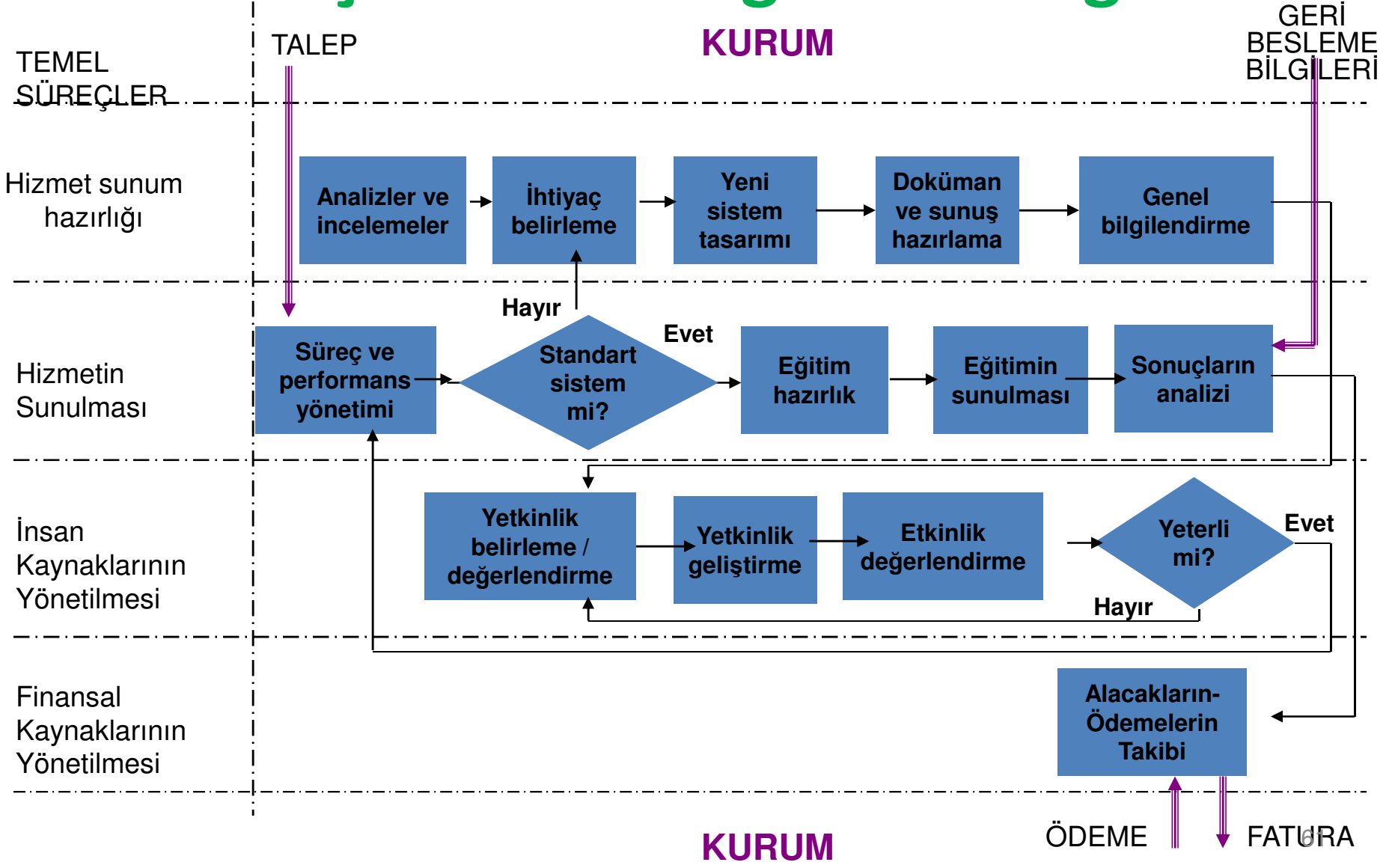
Sayfa içi birleştirici (aynı
sayfadaki adımları bağlamak
için)



Sayfa içi birleştirici (farklı
sayfadaki adımları bağlamak
için)

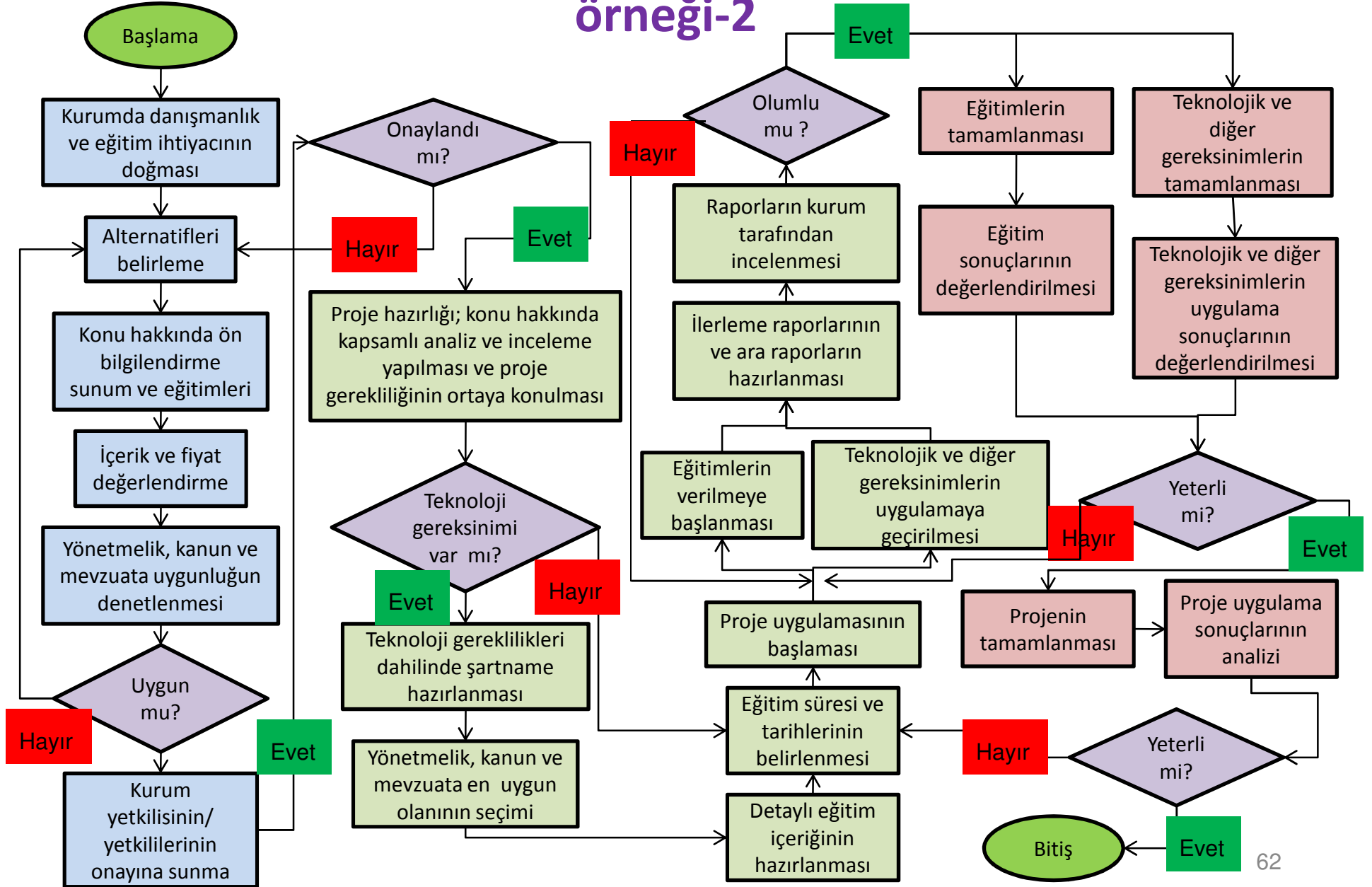
SÜREÇ YÖNETİMİ-Süreç akış şeması

danışmanlık ve eğitim örneği-1



SÜREÇ YÖNETİMİ-Süreç akış şeması danışmanlık ve eğitim

örneği-2

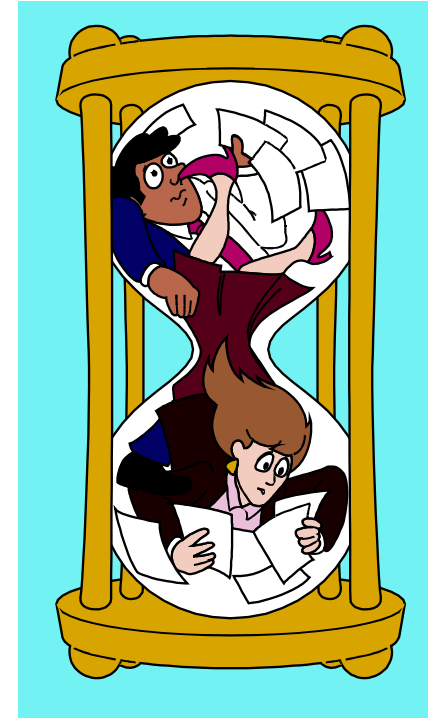


SÜREÇ YÖNETİMİ *Süreçlerin Tanımlanması*

Kurumsal performansın ölçülmesi

Süreçlerin performansını ölçebilmek için performans göstergelerinin belirlenmesi gerekir. Genel olarak performans göstergeleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Kalite
- Çevrim süresi
- Müşteri memnuniyeti (iç-dış)
- Etkinlik
- Yeterlilik
- Verimlilik
- Maliyet



SÜREÇ HEDEFLERİNİN TESPİTİ

- Süreç hedefi sürecin çıktısına/çıktılarına dair başarılması ön görülen değer/değerler veya ulaşılması amaçlanan notadır/noktalardır.
- İş süreçlerinde başarılabılır hedefler belirlemek süreç performansını dolayısıyla kurumsal performansı ölçmek ve değerlendirmek için yapılması gereken birincil faktördür çünkü bir sürecin çıktısına dair makul ve ortalamalardan daha iyi bir hedef belirlemek süreçlerdeki darboğazları daha rahat görmeyi ve süreci iyileştirmeye dair fırsatları daha rahat tespit etmeyi sağlar.

SÜREÇ HEDEFLERİNİN TESPİTİ

- Süreç hedefleri, süreç performansının hangi seviyede olduğunu belirleyecek olan doğru belirlenmiş başarı göstergelerinin iyileştirilmesi ile sağlanabilir.
- Süreç hedeflerine ulaşmak süreç performansı ile doğru orantılıdır. Süreç için belirlenen doğru performans göstergeleri ile sürecin, kritik noktalarda yani hedefe ulaşmada kritik anlam taşıyan noktalarda sistematik olarak ölçülmesiyle belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığı görülebilir.
 - **ÖLÇ(E)MEZSENİZ ;BİL(E)MEZSİNİZ**
 - **BİL(E)MEZSENİZ; KONTROL EDEMEZSİNİZ**
 - **KONTROL EDEMEZSENİZ; YÖNETEMEZSİNİZ**

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

Performans göstergeleri nasıl belirlenmeli

- Performans göstergeleri;
 - iş süreçlerinin performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek,
 - çalışan yetkinliği ve yeterliliği açısından ve teknolojik gereksinimler/ uygulamalar/yeterlilikler açısından,
 - dış paydaşların ve hizmet alıcıların beklentilerini olumlu yada olumsuz etkileyebilecek

kritik noktalar baz alınarak oluşturulur.

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

Performans göstergeleri :

- Sunulan hizmetin kalitesini izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek için bir araçtır.
- Bir standardın ne kadar uygulandığını, amacına ulaşmış, ulaşmadığını değerlendirmek için kullanılır.
- Performans göstergeleri ile kuruluş stratejileri ve hedefleri arasında ilişki kurulmalıdır.
- Göstergeler süreç çalışanları tarafından anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.
- Göstergeler sistematik olarak gözden geçirilmelidir.
- Performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmelidir,
- Ölçülebilir, ulaşılabilir, güvenilir veri sunacak nitelikte olmalıdır,
- Hem geçmiş dönemlerin hem de diğer idarelerin benzer göstergeleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır,
- Verilerinin elde edilme ve değerlendirme maliyetleri makul ve kabul edilebilir bir seviyede olmalıdır.

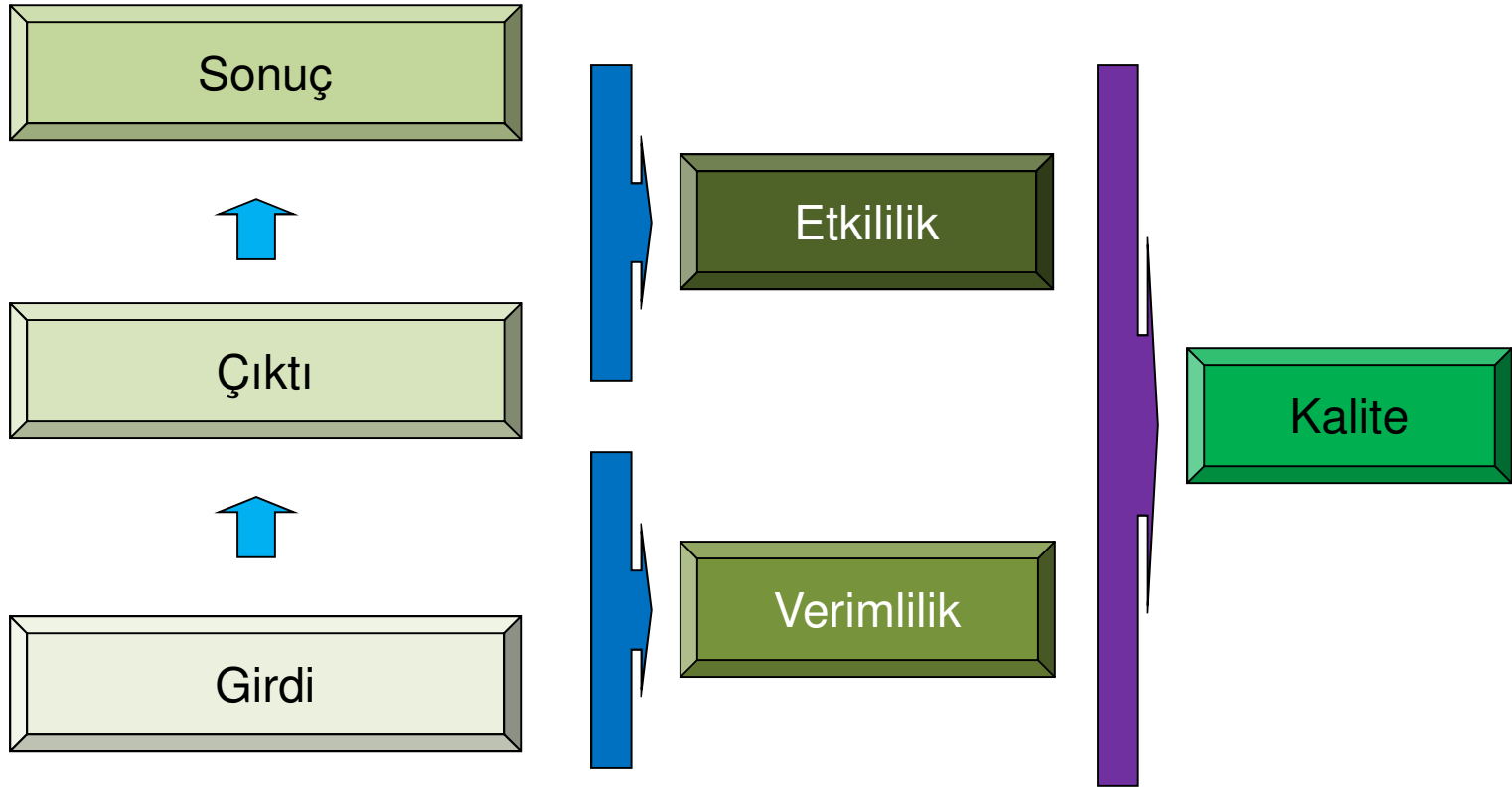
SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

Performans Göstergeleri;

- Mali olmayan göstergeler de belirlenmelidir;
- Göstergelerin, yerine göre değiştiği unutulmamalıdır - aynı gösterge her birim veya kurum için uygulanabilir olmayabilir;
- Koşullar değiştikçe göstergelerin de değiştiği unutulmamalıdır;
- Göstergeler basit ve kullanımı kolay olmalıdır;
- Göstergeler hızlı geri bildirim sağlamalıdır
- Göstergeler, sadece gözlem yerine sürekli iyileştirmeyi sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

Performans göstergelerinin sınıflandırılması;



SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

- *Girdi göstergeleri;* belirli bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklara ilişkin bilgileri gösteren ve karar vericilerin girdilere ilişkin olarak değerlendirme yapmalarında kullanılan araçlardır.

Örnek:

– Elektronik ortamda gerçekleştirilen işlem sayısı (SGK)

- *Çıktı göstergeleri;* üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösteren araçlardır.

Örnek:

– İncelenen dosya sayısı (SGK)

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

- **Sonuç göstergeleri**; kamu idarelerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini gösteren araçlardır.

Örnek:

- Veri madenciliğini kullananların memnuniyet oranı (%) (SGK)

- **Verimlilik göstergeleri**; belirlenen girdilerle mümkün olan en yüksek çıktı düzeyine ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren araçlardır.

Örnek:

- Birim zamanda (saat, gün, ay) tamamlanan işlem miktarı(SGK)

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

- **Etkililik göstergeleri;** çıktı ile sonuçlar arasındaki ilişkileri yani, çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığını inceleyen araçlardır.

Örnek:

- Şikâyet ve ihbar sayısındaki artış oranı (SGK)

- **Kalite göstergeleri;** kamu idaresinin sunduğu ürün ve hizmetlerin, kullanıcı istekleri ve gereksinimlerini karşılama düzeyini, ürünlerin standartlara uygunluğunu ve hatasız olma derecesini ölçen araçlardır.

Örnek:

- Dış paydaş memnuniyet oranı (%) (SGK)

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

Bazı süreç performans göstergeleri ile ilgili örnekler;

Genel örnekler

- Şikayet çözümü süresi
- Tekrar eden şikayet sayısı
- Hizmet çevrim süresi
- Hatalı fatura yüzdesi
- Fazla çalışma süresi
- Çalışan memnuniyeti ölçme anketine katılım oranı
- Gerçekleştirilen eğitim adedi (saatleri)
- Hatalı ödenen maaş oranı
- Basında yer alma adedi

SGK örnekler

- Prim tahsilat oranının bir önceki yıla göre artış oranı (%)
- Sağlık giderlerine ilişkin itiraza uğramış belgelerin incelenen belge sayısına oranı (%)
- Kullanımda olan taşınır ve taşınmazların, toplam taşınır ve taşınmazlara oranı (%)
- Kişi başına verilen eğitim saatindeki artış miktarı
- Kişisel gelişim eğitimleri alan personel sayısının toplam personel sayısına oranı (%)

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

- Performans göstergelerinin önem sırasını belirlemek süreç verimliliğinin ve performansının artışında çok önemli bir rol oynar çünkü süreç performansını artırmak için ilk önce en önemli/kritik noktalara odaklanmak en etkili başlangıçtır.
- Ayrıca kurumun ve kurumun her bir sürecinin toplam performansını ölçmek için belirlenen performans göstergeleri aynı derecede öneme sahip değildir bundan dolayı bir sürecin veya kurumun toplam performansını ölçerken her bir performans göstergesinin farklı derecede ağırlıklandırılması gerekmektedir.
- Performans göstergelerinin önemi doğrultusunda ağırlıklandırmasını yaparken ve önem sırası belirlenirken kullanılacak en etkili yöntem Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) olarak adlandırılan çok kriterli problemlerin çözümünde kullanılan bir karar verme yöntemidir.
- Bu yöntemde karşılaştırılacak kriterler konu ile alakalı kişiler ve/veya uzmanlar tarafından ikili olarak karşılaştırmaya tabi tutulurlar.
- Burada her bir kriter değerine göre 1,3,5,7,9 puanları verilerek değerlendirilir. Bu puanlar bir kriterin diğeri karşısında ki önem derecesini temsil etmektedir. 2,4,6,8 rakamları ikili karşılaştırmalarda uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerlerdir ve çok önemli olmadıkça kullanılmazlar.

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

- Konuyu GSS Uygulama Tebliği Güncelleme Detay Süreci üzerinde bir örnekle açıklayalım
 - Burada AHP metodunun kısıtlı bir uygulaması ele alınacak ve sadece kriterlerin ikili karşılaştırmaları sonucu elde edilecek olan çoklu karşılaştırma matrisi üzerinde durulacaktır. Anketi dolduranların sayısı 1 den fazla olduğu zaman bu matris Ortak Yargı Matrisi adını alır.
 - Örnek sürecimiz için
 - Hız (işlem, onay vs...)
 - Bir sonraki adıma geçmek için beklenen süre,
 - Değerlendirme süresi,
 - Evrak doğruluğu,
 - Evrakların doğru arşivlenmesi,
 - Toplam süreç çevrim süresi....
- gibi bir çok kriter düşünülebilir.

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

AHP Örnek-1

Kriterleri değerlendirecek olan uzmanlar/çalışanlar kriterleri ikili olarak karşılaştırır. İlk örneğimizi 3 kriter üzerinden yapalım. Örneğin birinci kriter hız, ikinci kriter bekleme süresi ve üçüncü kriter değerlendirme süresi olsun.

Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bekleme süresi
Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi
Bekleme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi

Anketi değerlendirecek olan kişiler tarafından ayrı ayrı doldurulur.

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

AHP Örnek-1

Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bekleme süresi
Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi
Bekleme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi

	Hız	Bekleme süresi	Değerlendirme süresi
Hız	1	3	1
Bekleme süresi	1/3	1	1/5
Değerlendirme süresi	1	5	1

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

Tablodaki değerler öznel olarak verilmiştir.

	Hız	Bekleme süresi	Değerlendirme süresi	Normalizasyon			Toplam	%
				Hız	Bekleme süresi	Değerlendirme süresi		
Hız	1	3	1	0,43	0,33	0,45	1,21	40,3
Bekleme süresi	1/3	1	1/5	0,14	0,11	0,1	0,35	11,7
Değerlendirme süresi	1	5	1	0,43	0,56	0,45	1,44	48
Toplam	7/3	9	11/5	1	1	1	3	100

Görüldüğü gibi örnekte değerlendirme süresi kriteri en çok öneme sahip kriter olmuştur. Performans göstergelerinin önem sırası 1-Değerlendirme süresi, 2-Hız, ve 3- Bekleme süresi.

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

AHP Örnek-2

İkinci örneğimizi 4 kriter üzerinden yapalım. Örneğin birinci kriter hız, ikinci kriter bekleme süresi, üçüncü kriter değerlendirme süresi ve dördüncü kriter evrak doğruluğu olsun.

Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bekleme süresi
Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi
Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Evrak doğruluğu
Bekleme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi
Bekleme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Evrak doğruluğu
Değerlendirme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Evrak doğruluğu

Anketi değerlendirecek olan kişiler tarafından ayrı ayrı doldurulur.

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

AHP Örnek-2

Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bekleme süresi
Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi
Hız	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Evrak doğruluğu
Bekleme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Değerlendirme süresi
Bekleme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Evrak doğruluğu
Değerlendirme süresi	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Evrak doğruluğu

	Hız	Bekleme süresi	Değerlendirme süresi	Evrak doğruluğu
Hız	1	3	1	5
Bekleme süresi	1/3	1	1/5	3
Değerlendirme süresi	1	5	1	1/3
Evrak doğruluğu	1/5	1/3	3	1

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

Tablodaki değerler keyfi olarak verilmiştir.

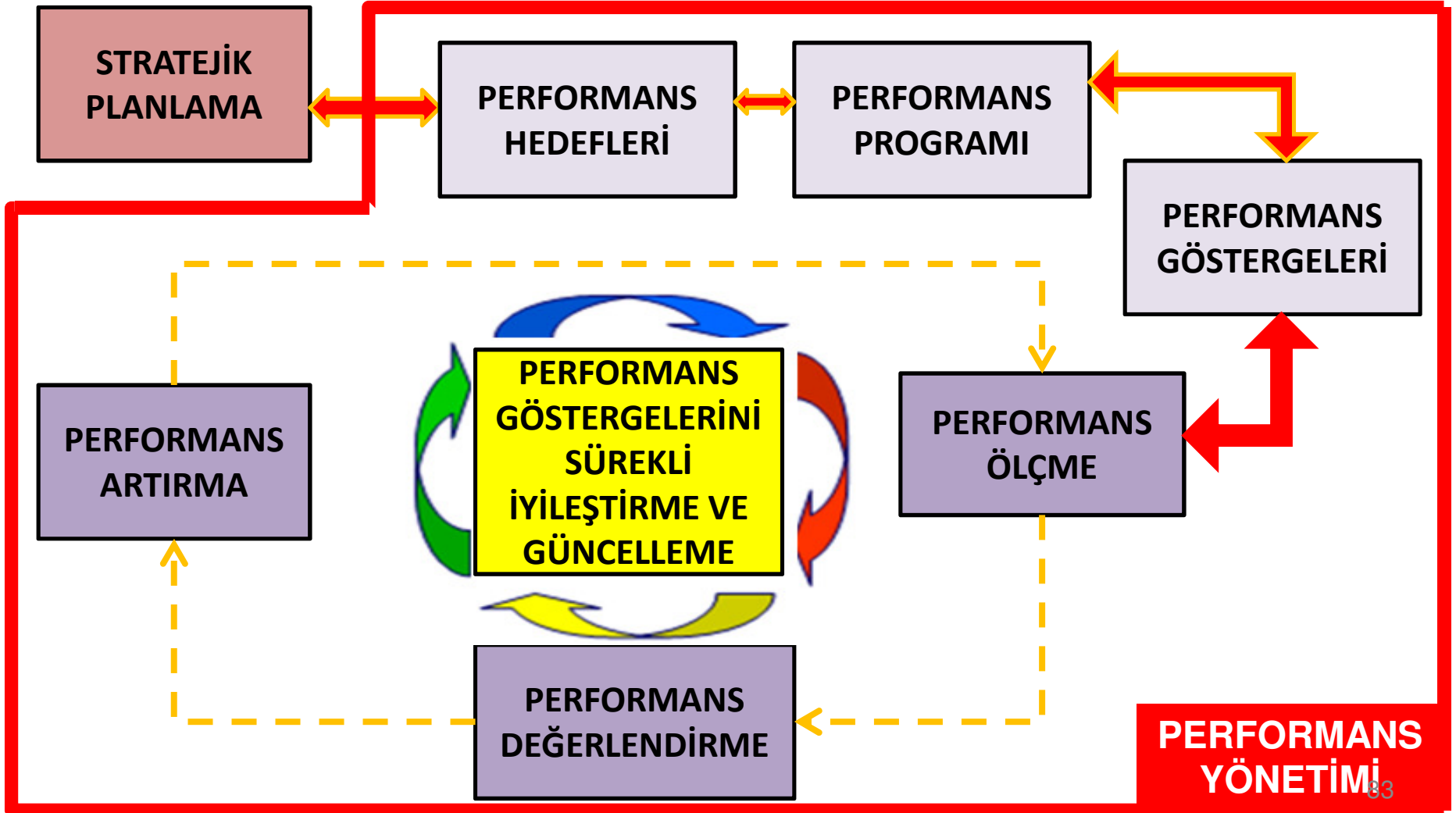
	Hız	Bekleme süresi	Değerlendirme süresi	Evrak doğruluğu	Normalizasyon				Toplam	%
					Hız	Bekleme süresi	Değerlendirme süresi	Evrak doğruluğu		
Hız	1	3	1	5	0,395	0,321	0,193	0,536	1,445	36,1
Bekleme süresi	1/3	1	1/5	3	0,131	0,107	0,038	0,321	0,597	14.9
Değerlendirme süresi	1	5	1	1/3	0,395	0,536	0,193	0,036	1,16	29
Evrak doğruluğu	1/5	1/3	3	1	0,079	0,036	0,577	0,107	0,799	20
Toplam	38/15	28/3	26/5	28/3	1	1	1	1	4	100

Görüldüğü gibi örnekte hız kriteri en çok öneme sahip kriter olmuştur. Performans göstergelerinin önem sırası 1- Hız, 2- Değerlendirme süresi, 3- Evrak doğruluğu, ve 4- Bekleme süresi

SÜREÇLERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TESPİTİ

- En çok öneme sahip olan kriter kritik noktaya göre ve değerlendiren kişilerin kriterleri nasıl değerlendirdiğine bağlı olarak değişir.
- Kriterlerin kurum içindeki süreçleri bilen ve bizzat süreçlerin içinde çalışan kişiler tarafından değerlendirmesi AHP metodu ile elde edilen sonucun tutarlılığını oldukça artırmaktadır.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ



KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Stratejik plan;

- Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plandır.
- Stratejik plan kurumun vizyon ve misyonuna göre orta ve uzun vadeli hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmak için kurum süreçlerini ve kaynaklarını da göz önüne alarak performans yönetimini içerisine alan bir planlamadır.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Misyon;

- Bir kamu idaresinin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eden, idarenin varlık sebebini açıklayan temel bir bildirimdir.
- **Örnek SGK Misyonu:** Kaliteli, adil, kolay erişilebilir, insan odaklı hizmet veren, aktüeryal ve mali açıdan sürdürülebilir bir sosyal güvenlik sistemini yürütmek ve geliştirmektir.

Vizyon;

- Bir kamu idaresinin ulaşmayı arzu ettiği geleceğinin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir.
- **Örnek SGK Vizyonu:** Vatandaş odaklı hizmet anlayışı içinde etkin, süratli ve kaliteli sosyal güvenlik hizmeti sunan, toplumun güvenine sahip ve aktüeryal dengelerini sağlamış, saygın bir kurum olmak.

Hedef;

- Stratejik planda yer alan amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

SGK Hedef Örnekleri:

- Hizmet süreçlerini etkin ve verimli hale getirmek
- Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamak
- Prim ve prime ilişkin tüm alacakların tahsilat oranını artırmak

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Performans yönetimi;

Yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir ve performans hedeflerinin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, hedefler ile ulaşılan performansın karşılaştırılarak aradaki farkın belirlenmesi ve ortadan kaldırılması için harekete geçilmesi faaliyetlerini içerir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ



KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Eğitimlerin etkililiğini artırmak (Stratejik amaç)

- %7 artış (Performans hedefi)
- Gerçekleşen eğitim değerlendirme anketi ortalama puanındaki artış (Performans göstergesi)
- Ölçme → %4 (Performans ölçümü)
- Hedefe ulaşamadı: hayır
- Önleyici ve düzeltici faaliyetler:
örneğin; eğitimlerin (daha) uzman kişiler tarafından sistematik ve daha etkili bir şekilde verilmesi, eğitim sayılarının artırılması, anket sorularının etkin bir şekilde doldurulmasını sağlamak vs...

- %5 artış (Performans hedefi)
- Eğitim alan personelin verimlilik alınan eğitim konusuna dahilinde verimlilik artış oranı (eğitim sonrası verimlilik değeri/ eğitim öncesi verimlilik değeri) örneğin gelen talep ve isteklerin doğru karşılanma oranı (Performans göstergesi)
- Ölçme → %4 (Performans ölçümü)
- Hedefe ulaşamadı: hayır
- Önleyici ve düzeltici faaliyetler:
örneğin; eğitimlerin (daha) uzman kişiler tarafından sistematik ve daha etkili bir şekilde verilmesi, eğitim sayılarının artırılması, anket sorularının etkin bir şekilde doldurulmasını sağlamak,

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

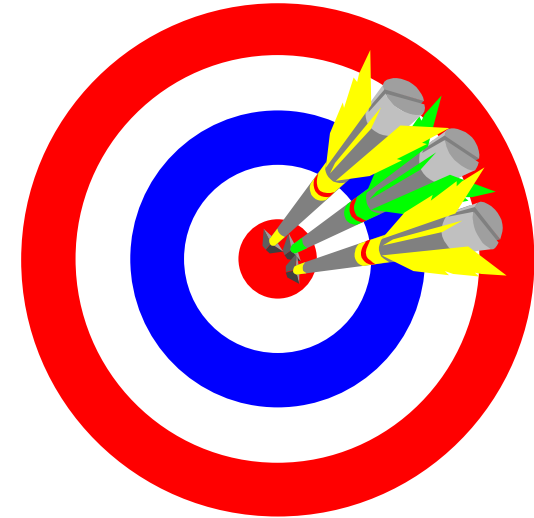
Performans hedefi nedir?

- Kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için program döneminde gerçekleştirmeyi planladıkları çıktı-sonuç odaklı hedeflerdir
- Performans hedefleri idare düzeyinde belirlenen ve bir veya birden fazla harcama birimini ilgilendiren hedeflerdir.
- Her birimin mutlaka performans hedefleriyle ilişkilendirilmesi zorunlu değildir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Performans hedefleri;

- Belirlenen öncelikli amaç ve hedeflerle ilişkili olmalıdır,
- Performans programı hazırlama sürecinin başlangıç aşamasında üst yönetici ve harcama yetkilileri tarafından idare düzeyinde belirlenmelidir,
- İdarenin yürüttüğü faaliyetlerle gerçekleştirilebilir olmalıdır,
- Kaynakların sınırlılığı göz önünde bulundurularak belirlenmelidir,
- Belirli, ulaşılabilir, gerçekçi ve performans göstergeleri ile ölçülebilir olmalıdır (verilere dayalı),
- Çıktı-sonuç odaklı (sonuca yönelik) olmalıdır
- Az sayıda belirlenmelidir.
- Çalışanların görüşleri alınarak belirlenmelidir.
- Süreç çalışanlarını zorlamalıdır.
- Çalışanları “daha iyi” için teşvik etmelidir.
- Tüm çalışanlar için anlamlı olmalıdır.
- Ölçülebilir hedefler belirlenmeye çalışılmalıdır.
- Hedefler açık ve net olmalıdır.
- Dönemsel olmalıdır
- Kurum vizyonunu desteklemelidir



KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

PERFORMANS HEDEFLERİ

Bir hedef ;

1-Gerçekleştirilmesi imkansız ise,

2-Gerçekleştirme yolları belirsiz ise,

3- Üzerinde uzlaşma sağlanmadıysa,

4-Kaynak yokluğu nedeniyle iptal edilecekse,

5-Çok kolay gerçekleştirilebilecekse,

6-Sadece bir iyi niyet ifadesi ise,

7-Dönemsel değil ise,

HEDEF OLAMAZ.

YANLIŞ PERFORMANS HEDEFLERİ

1-Kayıt dışı istihdamı sıfırlamak

2-Bilgi teknolojilerinden en üst seviyede yararlanmak (Nasıl)

3-Genel müdürün kararıyla süreç verimliliği %5 artırılabilecek

4-Eğitim konferansı sayısını yılda 10 kez yapmak

5-Çalışan verimliliğini %1 artırmak

6- İç paydaş memnuniyeti önemlidir bundan dolayı iç paydaş memnuniyetini artırmak

7-Prim ve prime ilişkin tüm alacakların tahsilat oranını artırmak (Ne kadar süre zarfında)

DOĞRU PERFORMANS HEDEFLERİ

1- Kayıt dışı istihdamı %5 azaltmak

2-Çalışanlara sağlanacak eğitimle ve teknoloji kurulumuyla bilgi teknolojilerinden en üst seviyede yararlanmak

3-(Kurul kararıyla) Süreç verimliliği %5 artırılabilecek

4- Eğitim konferansı sayısını yılda 2 kez yapmak

5-Çalışan verimliliğini %10 artırmak

6-İç paydaş memnuniyetini %5 artırmak

7-(Bir yıl içinde) Prim ve prime ilişkin tüm alacakların tahsilat oranını artırmak

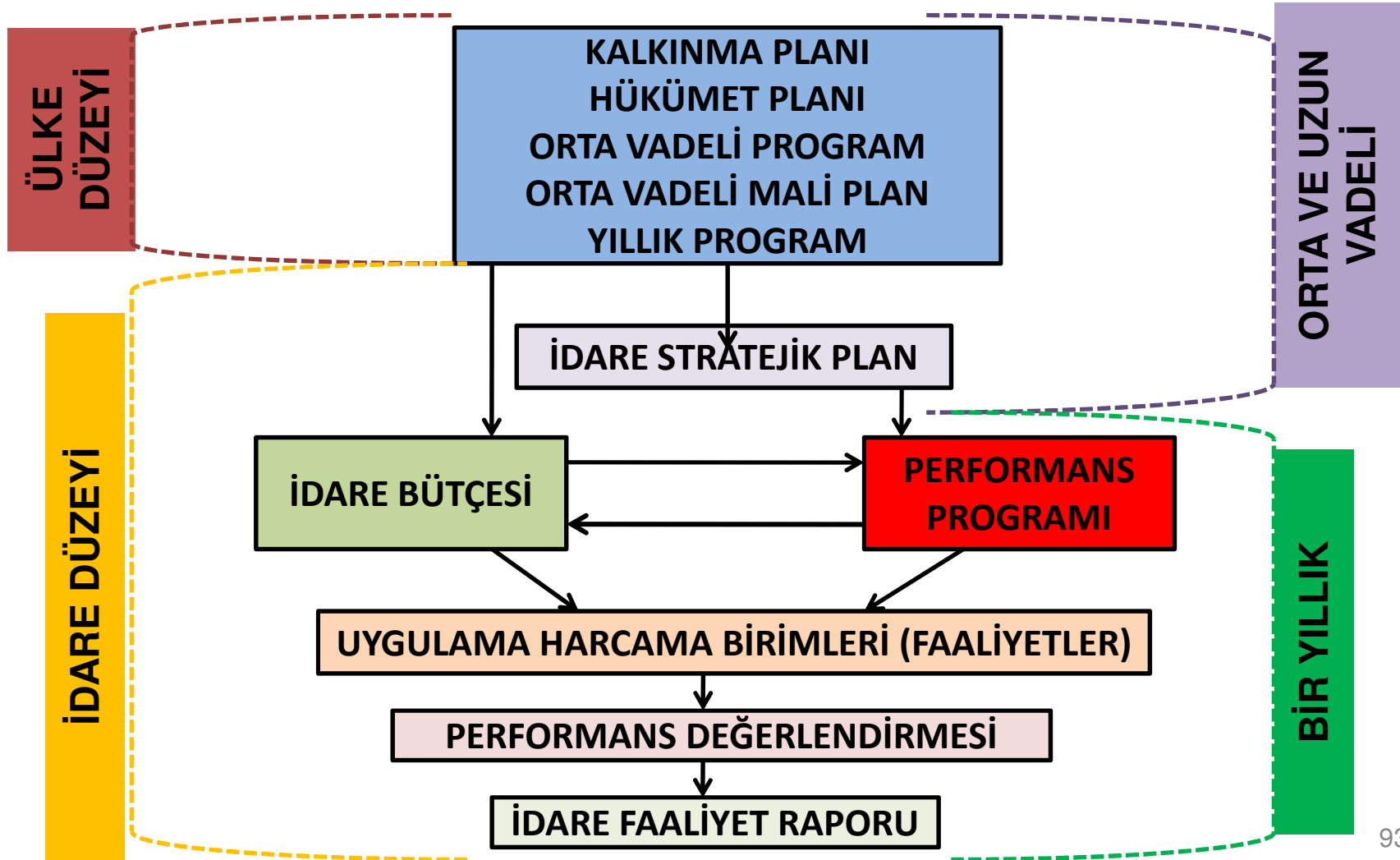
KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Performans programı;

- Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programdır.
- Performans programlarında, stratejik planlarda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda, belirlenen performans hedeflerine, bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlere, bunların kaynak ihtiyacına ve performans göstergelerine yer verilmektedir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Performans programı;



KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Performans değerlendirilmesi;

- “Kamu idarelerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.”
- **Performans Değerlendirmesi:** Yönetimin geliştirilmesi üzerine odaklanılmaktadır. Denetime göre bağımsızlık daha düşüktür.
- **Performans Denetimi:** Hesapverilebilirlik üzerine odaklanılmaktadır. Bağımsız denetçiler tarafından yerine getirilir.

KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Değerlendirme zamanı;

- Mali yıl içinde yapılan performans değerlendirmesi
- Mali yılsonunda yapılan performans değerlendirmesi
- Orta ve uzun vadede yapılan performans değerlendirmesi

Ön değerlendirme;

- Ön değerlendirmenin amacı, performans hedeflerine ulaşabilmek amacıyla izlenecek yola ve yürütülecek olan faaliyet ve projelere karar verme sürecine sağlıklı bilgiler sağlayarak katkıda bulunmaktır.

Uygulama sonrası değerlendirme;

- Uygulama sonrası değerlendirme ise, ilgili süreç sonrasında yapılan değerlendirmedir. Örneğin bir mali yılsonunda mali yıl içinde bir kurumun yaptığı faaliyetlerin değerlendirilmesi uygulama sonrası değerlendirmedir.

KURUMSAL PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

Kuruluşları sürekli gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve dışı bazı nedenler vardır:

Kuruluş Dışı Nedenler:

- * Globalleşme
- * Yavaş bir şekilde de olsa gelişmesini sürdüren demokratikleşme
- * Bilgi teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler
- * Dünya çapında giderek artan rekabet
- * Politik ve siyasi gelişmeler
- * Ekonomik platformdaki değişimler
- * Kuruluşların varlık nedenleri olan müşterilerin beklentilerindeki artış ve değişimler
- * Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknoloji ve sistemlerindeki gelişmeler
- * Yönetim yaklaşımlarındaki değişme ve gelişmeler

KURUMSAL PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

Kuruluş İçi Nedenler

- * Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olamama
- * Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
- * Müşteri şikayetlerindeki artışlar
- * Uygun bir planlama yapılamaması
- * Hedef ve politikadaki değişiklikler
- * Performans göstergelerindeki bozulmalar
- * Ürün hayat çevriminin (süresinin) kısa olması
- * Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlenmelere dayalı hantal ve yavaş işleyen organizasyon yapıları
- * Ürün/hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma
- * Kalite maliyetlerinde artış
- * Çalışanların artan istek ve beklentileri
- * Moral ve motivasyon düzeyinde azalma

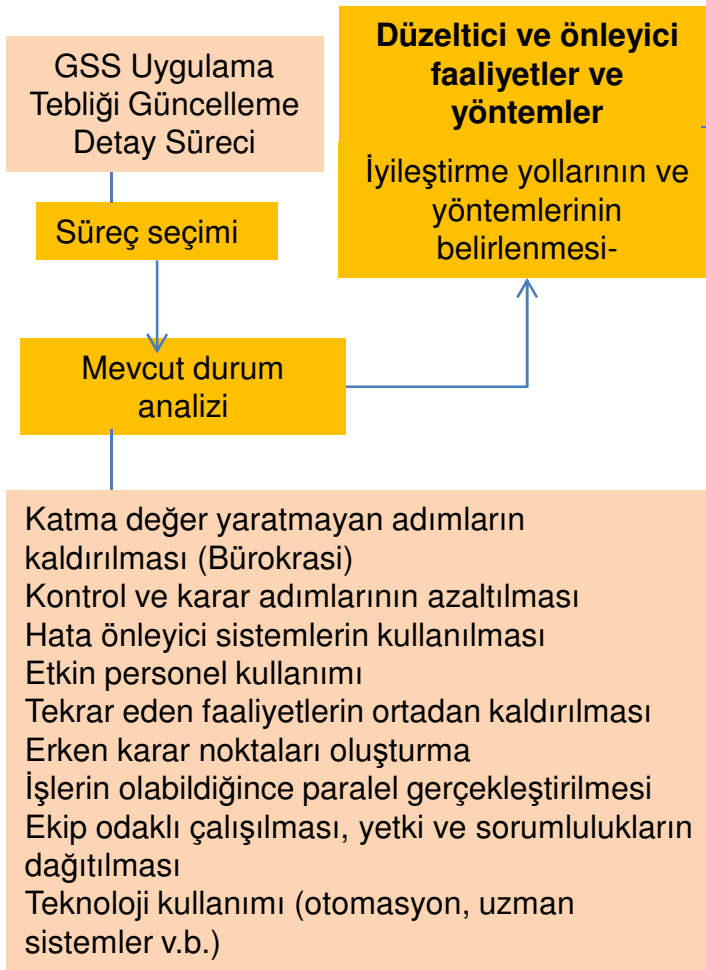
KURUMSAL PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

Değişen iş ve çalışma koşulları, iç ve dış dinamikler kurumun tasarlanmış ve düzgün çalışan süreçlerini olumsuz yönde etkiler. Bu da süreçlerde aksamalar ve tıkanıklıklar meydana getirir bundan dolayı kurumlar sürekli olarak süreçleri izlemek ve bu noktaları tespit ederek gerekli süreç iyileştirmelerini yapmak zorundadır.



KURUMSAL PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

Örnek uygulama:



-Süreç sahibi, hizmet kalitesini dikkate almış mı?

-Süreç doğru tanımlanmış mı? (Sürecin sunucuları kimlerdir? Alıcı kimdir? Çıktılar nelerdir? Sürecin girdileri nelerdir? İlgili standartlar nelerdir? Nasıl ölçülmektedir?)

-Her süreç adımında ne yapılıyor?

-Sürecin her bir adımı neden gerçekleştirilmektedir?(her bir adımın amacı nedir?)

-Süreç adımları kimin tarafından gerçekleştirilmektedir?

-Her süreç adımı ne kadar iyi gerçekleştiriliyor (performans ölçümleri ve standartlar ile karşılaştırma)?

-Her adım ile ilgili standartlar (beceri, donanım,bilgi) tanımlı mı?

-Süreç nasıl ölçülüyor?

-Gerektiğinde düzeltici faaliyetler gerçekleştiriliyor mu?

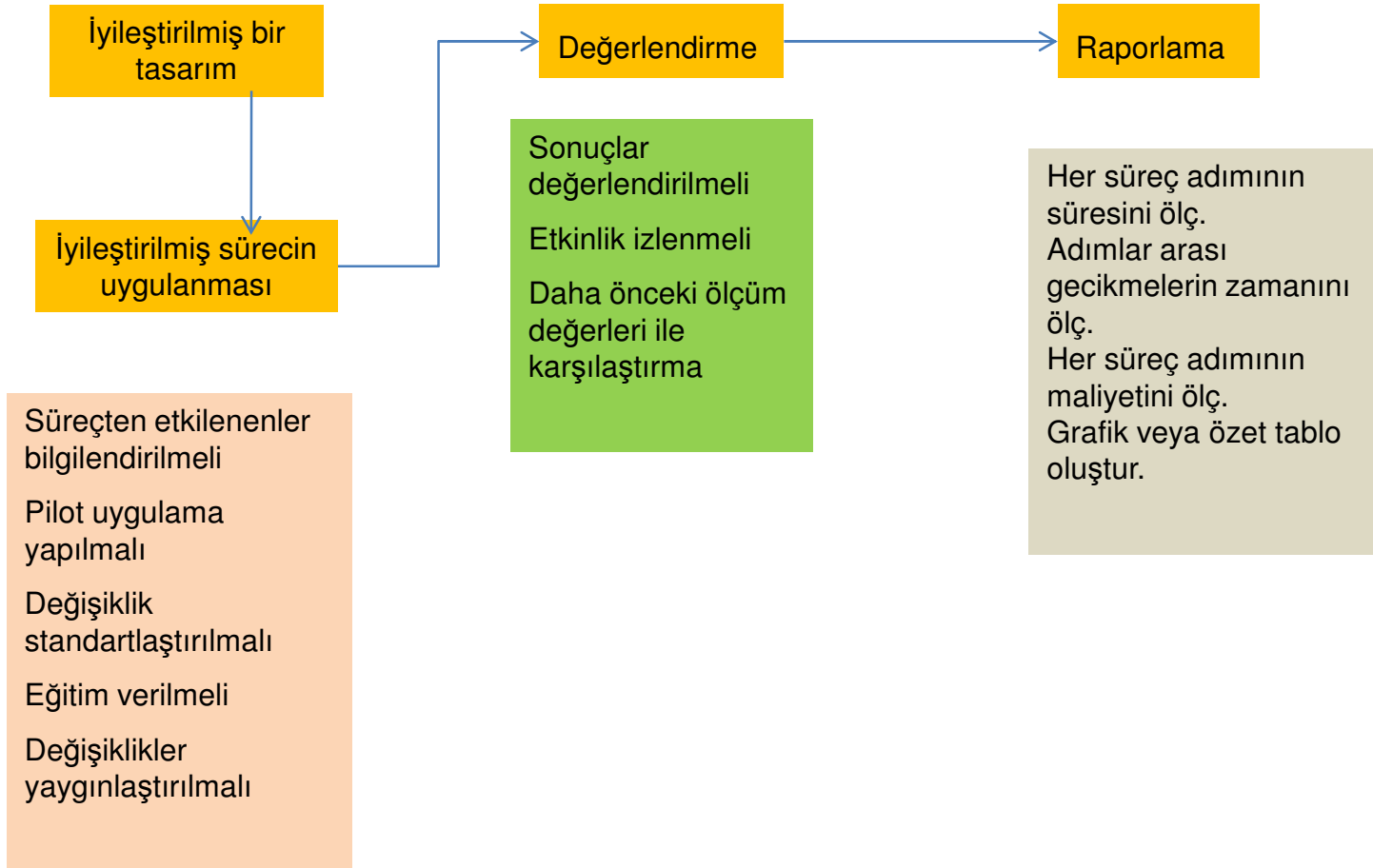
-Süreç adımları arasındaki kopukluklar (mevcut olmayan / eksik, düşük performans gösteren adımlar), gereksiz tekrarlar nelerdir

-her bir süreç adımında bekleme süresi ve nedenleri nelerdir?

-süreç adımlarının ortalama gerçekleşme süreleri nedir?

KURUMSAL PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

Örnek uygulama: (Devamı)



BİLGİDEN STRATEJİYE ULAŞMA

- Günümüzde performans ölçümü için bir çok metot geliştirilmiştir. Bu metotlardan en önemlisi Kurumun misyon ve vizyonu göz önüne alınarak oluşturulan Kurumsal Karnedir. Kurumsal Karne; dört temel soruya cevaplar sağlar:
 - Müşteriler bizi nasıl görüyor? (müşterinin bakış açısı);
 - Nerede mükemmel olmalıyız? (süreç bakış açısı);
 - Gelişmeye ve değer üretmeye devam edebilir miyiz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı);
 - Hissedarlara bakışımız? (mali bakış açısı).
- Yöneticiler bu bakış açılarına göre hedefler belirler. Her bir birim ve birey için tanımlanan ölçütler, ilgili birimin hedeflerine ulaşmasını destekler yapıda olmalıdır.

BİLGİDEN STRATEJİYE ULAŞMA

- Organizasyonun performansını bilmeden performansa dair iyileştirmeler yapmak mümkün değildir. Organizasyon boyunca her aşamada organizasyon misyon ve vizyonuna uygun performans değerlerinin bilinmesi organizasyonun başarısı için strateji belirleme en etkin yoldur.
- Performans ölçüm sonuçlarının 4 temel açıdan (müşteri-süreçler-finansal-öğrenme,büyüme) incelenerek kurumsal performansın iyileştirilmesi ve performansta problemler) olan noktaların iyileştirilmesi ve organizasyon misyon ve vizyonuna uygun hale getirilmesini sağlayacak en önemli metotlardan biri Kurumsal Karnedir.

BİLGİDEN STRATEJİYE ULAŞMA

KURUMSAL KARNE NEDİR?

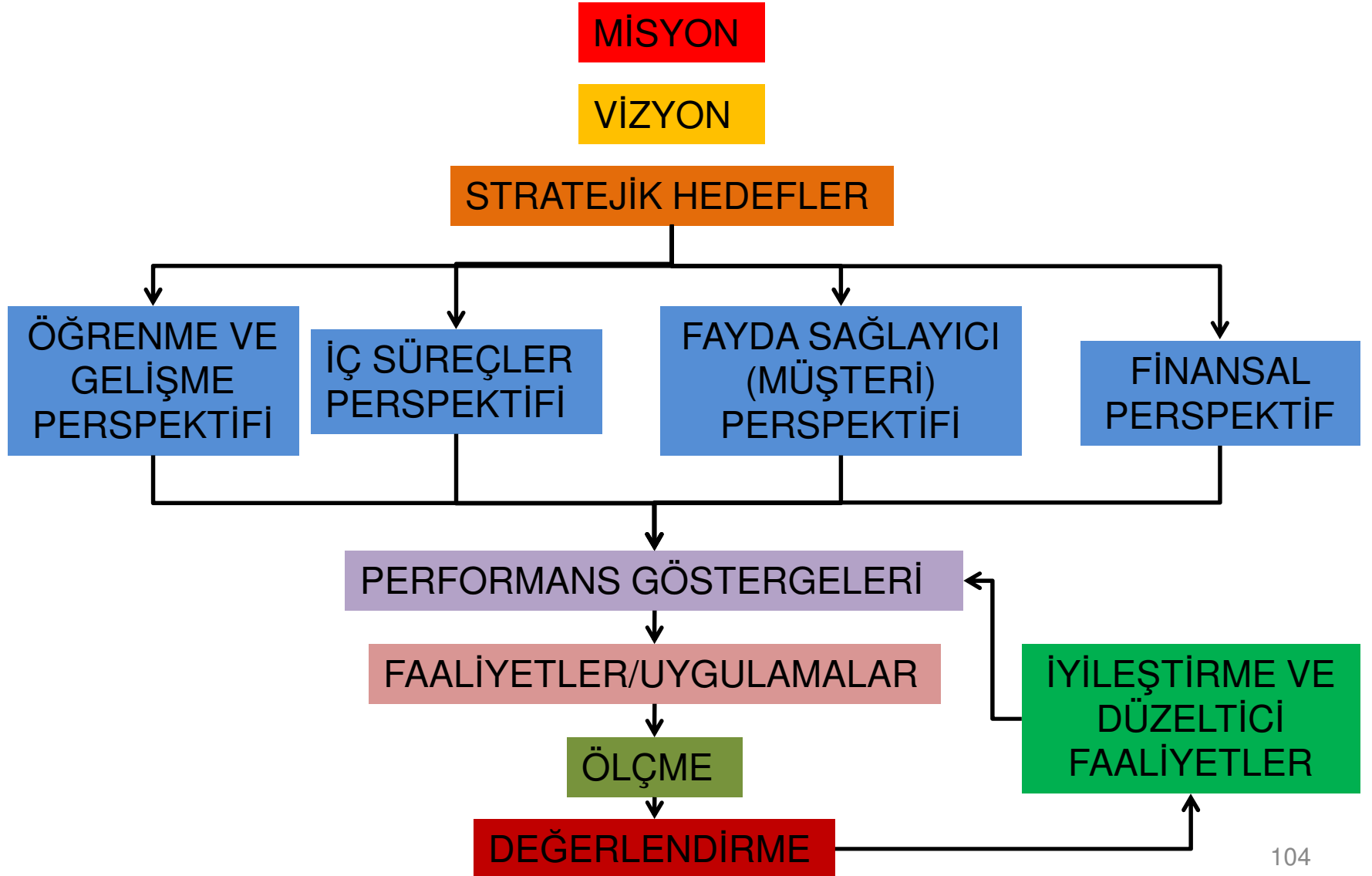
- Kuruluşların misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir.
- Kurumsal karne kurumun misyon ve vizyonuna bağlı olarak stratejik hedefler belirlenmesini ve bu hedeflere uygun performans göstergelerinin oluşturulmasını içerir. Böylece kurum yöneticileri kurumun performansının strateji ve hedeflere uygunluğunu dönemsel olarak görebilirler.

Tanımlayamadığın şeyi ölçemezsin

Ölçemediğin şeyi yönetemezsin.

BİLGİDEN STRATEJİYE ULAŞMA

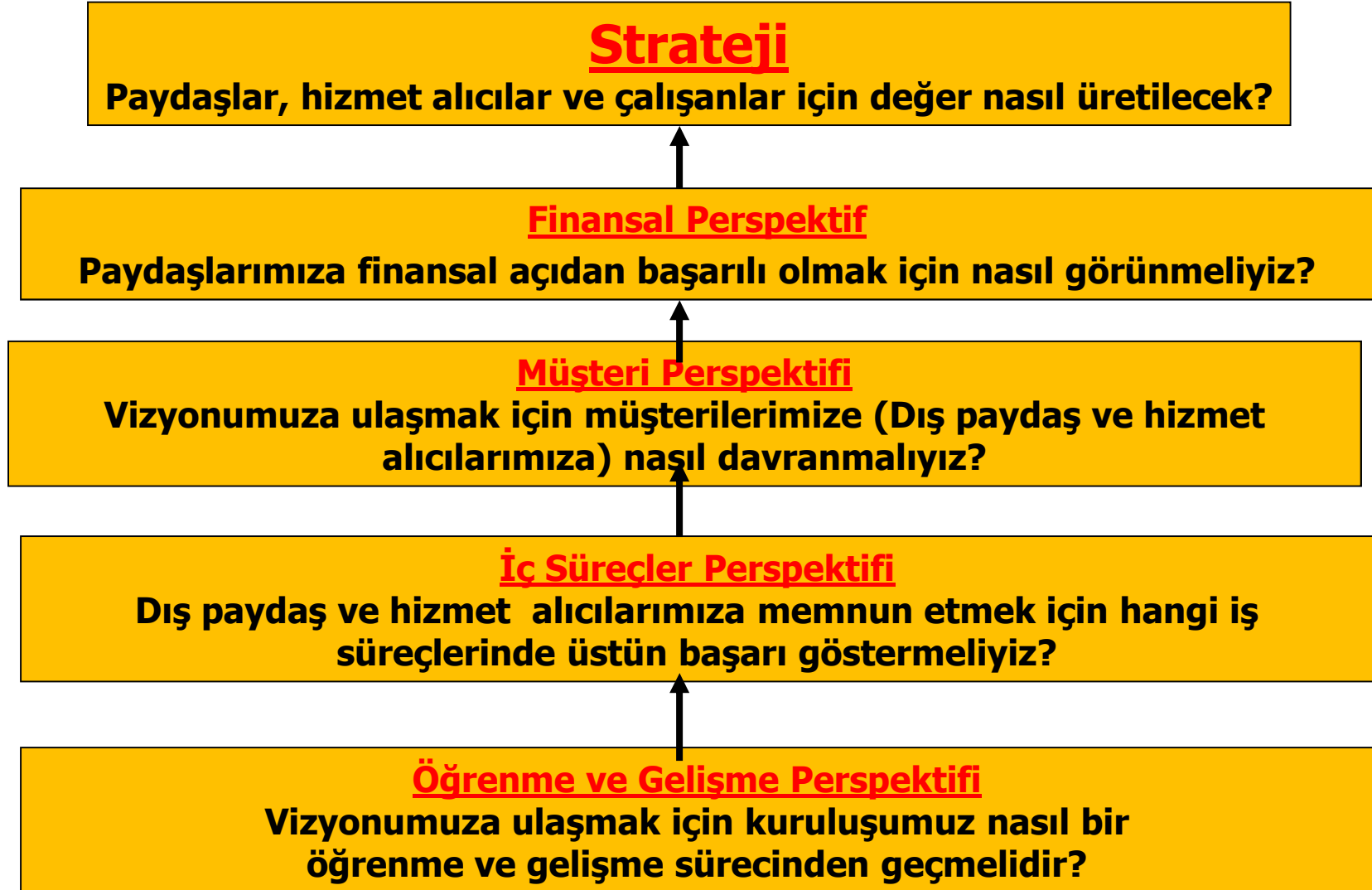
KURUMSAL KARNE OLUŞTURMA



BİLGİDEN STRATEJİYE ULAŞMA STRATEJİ HARİTASI

- Kurumsal karnenin dört perspektifinde yer alan stratejik amaçlar arasındaki neden – sonuç ilişkisinin açıklandığı şemadır şemaya strateji haritası denir.
- Strateji, görsel hale getirilir.
- 4 perspektifteki amaçların, stratejinin tanımlanması için nasıl bütünleştirildiğinin tek sayfalık görüntüsüdür.
- Strateji, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılır.
- Her düzeydeki çalışanlar tarafından anlaşılabilir stratejinin, eyleme dönüştürülmesine yardımcı olur.

STRATEJİ HARİTASI



KURUMSAL KARNE

GSS Uygulama Tebliği Güncelleme Detay Süreci

Misyon

Kaliteli, adil, kolay erişilebilir, insan odaklı hizmet veren, aktüeryal ve mali açıdan sürdürülebilir bir sosyal güvenlik sistemini yürütmek ve geliştirmektir.



Vizyon

Vatandaş odaklı hizmet anlayışı içinde etkin, süratli ve kaliteli sosyal güvenlik hizmeti sunan, toplumun güvenine sahip ve aktüeryal dengelerini sağlamış, saygın bir kurum olmak.



KURUMSAL KARNE

GSS Uygulama Tebliği Güncelleme Detay Süreci



Stratejik hedefler



- Kayıt dışı istihdamı azaltmak
- Prim ve prime ilişkin tüm alacakların tahsilat oranını artırmak
- Sağlık harcamalarını, sağlık hizmetlerine erişimi kısıtlamadan,
- etkin ve verimli hale getirmek
- Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamak
- Yersiz ödeme yapılmasını önlemek
- Etkin bir insan kaynakları sistemi oluşturmak
- Bilgi teknolojilerinden en üst seviyede yararlanmak
- Hukuk hizmetlerini etkili hale getirmek
- İletişim sisteminin etkililiğini artırmak
- Hizmet süreçlerini etkin ve verimli hale getirmek

- Dış paydaşların kurumun aktivite ve faaliyet alanlarına dair bilgisini artırmak
- Etkili ve yeterli bilgi işlem alt yapısına sahip olmak
- Teknoloji kullanımını artırmak
- Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak
- Çalışanlardan maksimum fayda sağlamak
- Dış paydaşları, iç paydaşları ve hizmet alıcıları süreçlere dahil etmek
- Dış paydaş, iç paydaş ve hizmet alıcı memnuniyet oranını artırmak
- Halkla ilişkiler biriminin faaliyetlerini ve yetkilerini artırmak
- Stratejik planlama ve performans bilincini kurumun her seviyesinde artırmak
- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerini artırmak

Stratejik hedefler daha da artırılabilir burada sadece örnek olması açısından bu kadar yer verilmiştir

KURUMSAL KARNE

GSS Uygulama Tebliği Güncelleme Detay Süreci

Öğrenme ve gelişme perspektifi

- Kişi başına verilen eğitim saatindeki artış miktarı
- Hizmet içi eğitim alan personel sayısının toplam personel sayısına oranı (%)
- Kurumsal sistemlerin kesilme, hata verme oranı (%)
- Doküman Yönetim Sistemini uygulamaya geçen birim sayısının toplam birim sayısına oranı (%)
- **iş süreçlerinde ve karar mekanizmalarında bilgi işlem alt yapısından yararlanma oranı**
- Performans puanı personel performans ortalaması üzerinde olan personel sayısının toplam personel sayısına oranı**
- Lisans mezunu personel sayısının toplam personel sayısı içindeki payı**

İç süreçler perspektifi

- Şikâyet ve ihbar sayısındaki artış oranı
- Sağlık giderlerine ilişkin itiraza uğramış belgelerin incelenen belge sayısına oranı (%)
- Elektronik ortamda gerçekleştirilen işlem sayısı
- Usulden kaybedilmiş davaların toplam dava sayısına oranı (%)
- Veri ambarından elde edilen rapor sayısının bir önceki yıla oranı (%)
- Süreç çevrim zamanı**
- İşlerin bir sonraki adım için bekleme süresi toplamının toplam süreç çevrim zamanına oranı**
- Ortalama evrak değerlendirme süresi**
- İlgili dış birimlerden istenilen görüşün ortalama gelme süresinin süreç toplam zamanı içindeki payı**

KURUMSAL KARNE

GSS Uygulama Tebliği Güncelleme Detay Süreci

Dış paydaşlar ve hizmet alıcılar perspektifi

- Kurum imaj puanındaki artış (%)
- Hizmet alanlar memnuniyet oranındaki artış (%)
- Dış paydaşlar memnuniyet oranı
- Kurum aleyhine açılan dava sayısındaki azalış oranı (%)
- Bir dış paydaş veya hizmet alıcının hizmet alımı için ortalama bekleme süresi**
- Çağrı merkezine gelen gelen veya başka yollarla ulaşan şikayet sayısı**
- Kurumun kaybettiği dava sayısının toplam dava sayısı içindeki payı**
- Soru ve danışma için kuruma telefon veya ilgili yollarla ulaşan dış paydaş sayısının şikayet sayısına oranı**

Finansal perspektif

- Prim tahsilat oranının bir önceki yıla göre artış oranı (%)
- Haciz ve satış sonucu elde edilen prim gelirlerinin icraya intikal eden toplam prim alacaklarına oranı (%)
- Prim gelirlerinin milli gelire oranı (%)
- Sağlık harcamalarının sağlık prim gelirlerine oranı (%)
- Sosyal güvenlik kapsamında olan kişi başına düşen yönetim gideri miktarı
- Kurum giderlerinin kurum gelirlerine oranı**
- Ofis giderlerinin toplam giderlerdeki payı**
- Taşınmaz mallardan elde edilen gelirin toplam gelir içindeki payı**