

Performans Ölçülerinin Belirlenmesi

Necmettin Oktay
MEB-TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
Haziran 2006

Stratejik Yönetim

Vizyon

Nerede olmayı
hayal ediyoruz?

Stratejik Amaçlar

Beş yıl sonra nerede
olmak istiyoruz?

Misyon

Neden varız?

Mevcut Durum Analizi

Şu anda neredeyiz?

Yıllık Hedefler

Kilometre taşları?

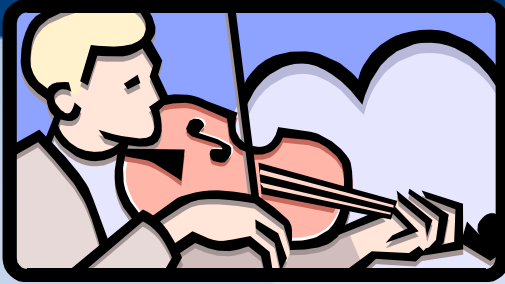


Nereye gideceğiz ?

Stratejik Amaçlar

Ne ile ölçeceğiz ?

Performans Ölçüleri



PERFORMANS:

Bir çıktının / sonucun

beklenen / istenen / gereken

ile karşılaştırılması



Ölçme ve Değerlendirme

- " Ölçemediğinizi anlayamazsınız ! "
- " Ölçemediğinizi iyileştiremezsiniz! "
- " Ölçemediğinizi yönetemezsiniz! "

Ölçme ve Değerlendirme

Hedefler **nicel** (quantitative) veya **nitel** (qualitative) çıktılardan oluşabilir:

Nicel:

- Kârlılık
- Verimlilik

Nitel:

- Müşteri Memnuniyeti
- Saygınlık

Ölçme ve Değerlendirme

Ölçme Teknikleri:

Nicel:

- Ölçme cihazları/birimleri (km, ton vs.)

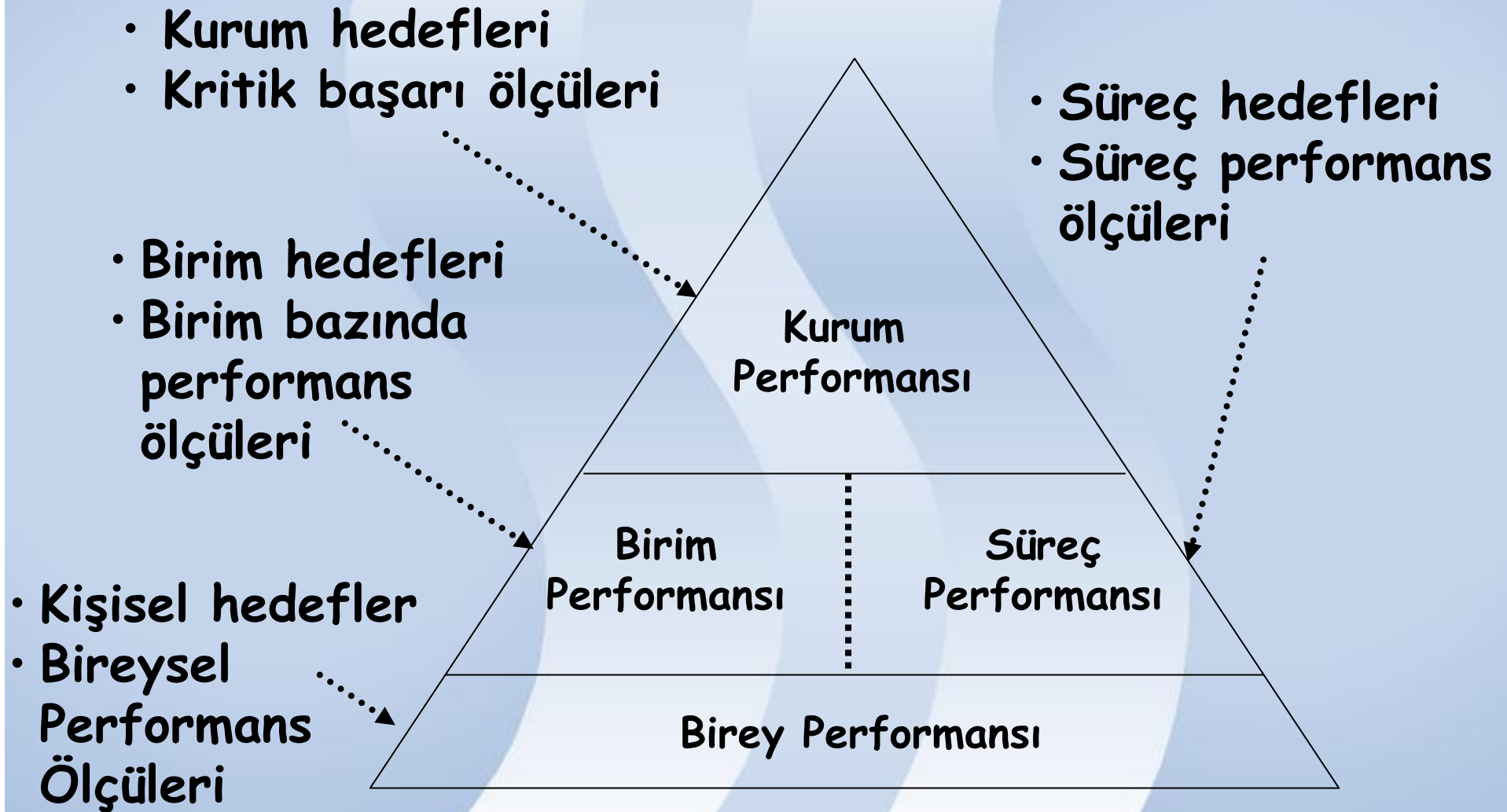
Nitel:

- Grup algılaması (Anketler, 0-100 puanlama)
- Uzman Değerlendirmesi (0-100 puanlama)

Performans Ölçülerinin Özellikleri

- **Geçerlilik** (ilgili, hedeflere, sonuçlara, etkilere yönelik, ihtiyaca cevap veren)
- **Tutarlılık** (nesnel, tekrarlanabilir)
- **Güvenilirlik** (uzlaşılmış, kolay anlaşılır, tahrifata dirençli)
- **Kolay ve ekonomik ölçüme yatkın**

Performans Ölçme Düzeyleri

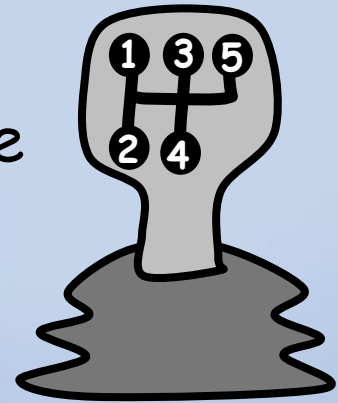


Yüksek Performans

Çalışan / Birim:

- Kendisinden ne beklendiğini bilirse,
- Performansının nasıl değerlendirildiğini bilirse,
- Değerlendirmeye katılımı sağlanırsa,
- Yaptığı işin bütüne katkısını görürse,
- Üst yönetimin yapmak istediklerini anlar ve benimserse,

yüksek performans gösterir.



Kriter:

Karar veya hüküm vermekte kullanılan kural, prensip veya nitelik

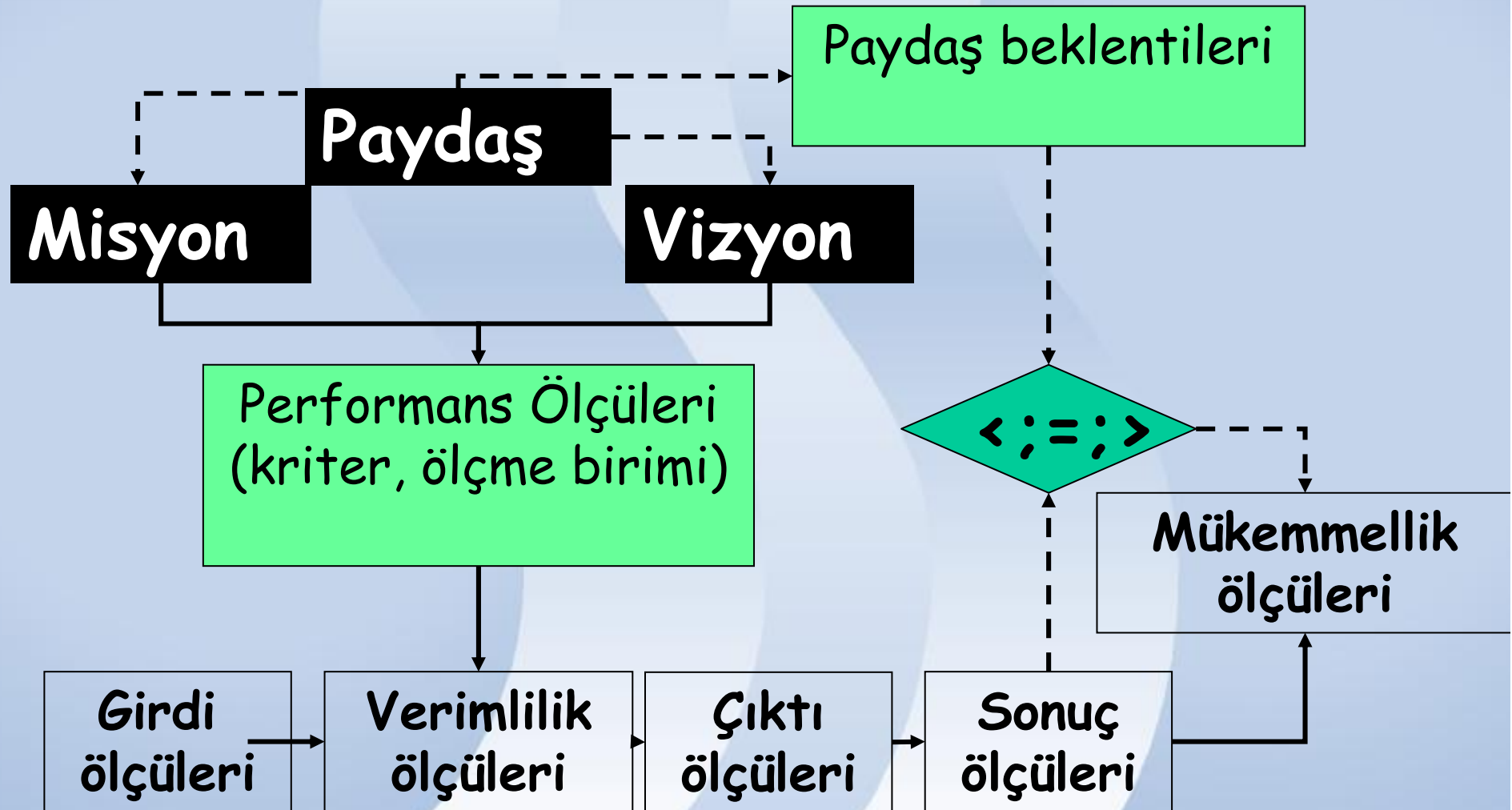
Performans Kriterleri

Kurumsal, birimsel ve bireysel performansı değerlendirmek için kullanılan **göreceli** elemanlardır.

Performans Kriterleri

- Girdi kriterleri
- Çıktı - İş Yüğü kriterleri
- Verimlilik kriterleri
- Etkinlik kriterleri
- Mükemmellik kriterleri

Performans Ölçüleri



Performans Ölçüleri

➤ Girdi kriteri ölçüleri

- *Kullanılan asfalt miktarı,*
- *Bitkilendirilecek alan,*
- *Eğitilecek Personel,*



Performans Ölçüleri

- Çıktı - İş Yüğü kriteri ölçüleri
 - *Asfaltlanan yol (km)*
 - *Bitkilendirilen alan (adet veya km²)*
 - *Kişi-saat eğitim miktarı*



Performans Ölçüleri

- Verimlilik kriteri ölçüleri
 - *Kilometreye harcanan asfalt miktarı*
 - *Bitkilendirilen alan birim maliyeti*
 - *Kişi başına eğitim harcaması*

*Hata, kusur ve müşteri memnuniyeti hesaba katılmıyor

Performans Ölçüleri

- Etkinlik kriteri ölçüleri
 - *Hedeflenen etkilerin gerçekleşme oranı*
 - *Hatasızlık ve kusursuzluk oranı*
 - *Müşteri memnuniyeti*

Performans Ölçüleri

➤ Etkinlik kriteri ölçüleri

- *Taksi şoförlerinin yol memnuniyeti*
- *Eğitim alan personelden yöneticilerin memnuniyeti*
- *Verilen hizmetlerden kentli halkın memnuniyeti*



Performans Ölçüleri

- Mükemmellik kriteri ölçüleri
 - *Hatasız, kusursuz ve müşteriye memnun eden ürün veya hizmetin birim maliyeti, zamanı, işçiliği, vs.*
 - *İlgili girdi kalemi başına hatasız, kusursuz ve müşteri beklentilerini karşılayan sonuç-etki*

Performans Ölçüleri

- Mükemmellik kriteri ölçüleri
 - *Asfaltlanan yollarda kusursuzluk yada hatasızlık yüzdesi*
 - *Eğitim alan personel içinde başarılıların sayısı*
 - *Hizmet verilen toplam insan sayısı içinde memnun kişi sayısı*



Performans Yönetimi



TÜSSİDE

Kurumsal

Performans

Ölçüleri

Kurumsal Performans Ölçüleri - 1

1. Sunulan toplam eğitim hizmeti (kişi-gün/yıl)

- a. Kamu sektörüne sunulan eğitim hizmeti (kişi-gün/yıl)
- b. Özel sektöre sunulan eğitim hizmeti (kişi-gün/yıl)
- c. Uluslararası düzeyde sunulan eğitim hizmeti (kişi-gün/yıl)
- d. Uluslararası davetli olarak verilen seminer sayısı (sayı/yıl, kişi-gün/yıl)
 - a. Ulusal davetli olarak verilen seminer sayısı (sayı/yıl, kişi-gün/yıl)

2. Sunulan danışmanlık hizmeti (danışman-gün/yıl)

- a. Uzman danışman-gün/yıl
- b. Araştırmacı danışman-gün/yıl
- c. Katılımcı sayısı (kişi-gün/yıl)

Kurumsal Performans Ölçüleri - 2

3. Kapasite kullanım oranı (%)

4. Araştırma projesi (kişi-gün/yıl)

5. Yayın hizmetleri

- a. Kişi başına uluslararası endekslere giren dergilerde yayınlanan makale sayısı (makale adet / tam zaman eşdeğerli toplam akademik personel yıl)
- b. Kişi başına uluslararası yayın sayısı (yayın adet / tam zaman eşdeğerli toplam akademik personel yıl)
- c. Kişi başına uluslararası konferanslarda sunulan bildiri sayısı (adet/ tam zaman eşdeğerli toplam akademik personel yıl)
- d. Kişi başına ulusal yayın sayısı (adet/ tam zaman eşdeğerli toplam akademik personel yıl)

Kurumsal Performans Ölçüleri - 3

5. Yayın hizmetleri

- e. Kişi başına ulusal konferanslarda sunulan bildiri sayısı (adet/tam zaman eşdeğerli toplam akademik personel yıl)
- f. Yapılan radyo yayını (dakika/yıl)
- g. Yapılan TV yayını (dakika/yıl)
- h. Basılı eğitim/danışmanlık ürünleri (adet/yıl)
- i. Görsel ve işitsel eğitim/danışmanlık ürünleri (adet/yıl)

Kurumsal Performans Ölçüleri - 4

6. Kurumsal müşteri portföyü (sayı/yıl, tip sektör)
7. Müşteri algılama ölçümleri (puan)
8. Çalışan algılama ölçümleri (puan)
9. Öz gelir / toplam cari bütçe (oran)
10. Hizmetin birim maliyeti (TL / kişi / gün)

Kurumsal Performans Ölçüleri - 5

11. Müşteri bağlılığı

- a. İlişkinin sürekliliği (süre, tekrar sayısı) (tekrarlanan sözleşme)
- b. Tavsiye üzerine gelen müşteri sayısı (sayı/dönem) (teklif alan ve/veya gerçekleşen)
- c. Anket puanı

12. Hizmet etkinliği ölçüleri

1. Müşteri açısından projede belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi (%)
2. Yönetici memnuniyeti

13. Toplumsal Algılama (İmaj anketi)

Mali Kurumsal Performans Ölçüleri

- Öz gelir (Faaliyet, diğer gelirler) (TL veya ABD \$)
- Ödenek (TL veya ABD \$)
- Bütçe (Öz gelir+Ödenek) (TL veya ABD \$)
- Faaliyetlerini öz gelirleriyle sürdürebilen bir kamu kurumu haline gelmek
 - Öz gelir/Ödenek (oran)
 - Öz gelir/toplam cari bütçe (oran)

Mali Kurumsal Performans Ölçüleri

- Faaliyet Geliri:
 - Eğitim hizmeti geliri (TL veya ABD \$)
 - Danışmanlık hizmeti geliri (TL veya ABD \$)
 - Araştırma hizmeti geliri (TL veya ABD \$)
 - Bilgi ve yayın hizmetleri geliri (TL veya ABD \$)
 - Bilimsel toplantı hizmetleri geliri (TL veya ABD \$)



Performans Alanları

- Çevre
- Eğitim
- Ekonomi
- Güvenlik
- Sağlık&Refah
- Hak kullanımı&hizmet alma
- Kültür



Çevre Performans Göstergeleri

- Trafikte hassas olan bölgelerde yol yapımı nedeniyle yolların kapalı ya da geçici olarak trafik kontrolünde olduğu gün sayısı/km
- Yerel otobüs hizmetlerinden memnun olanların yüzdesi
- Halk tarafından rahatça kullanılan yaya yolu ve diğer hakların yüzdesi (levha, sinyalizasyon, yol işaretleri gibi)
- Enerji verimliliği - yerel otoriteye ait olan ikametlerin ortalama SAP (standart ölçüm prosedürü) verimi
- Ev atıklarının geri dönüşüm yüzdesi
- Hane başına atık toplama maliyeti
- Çevre Eğitim Programında yer alan okul yüzdesi

Kuruluşun Stratejik Amaçlarını
başarı ile gerçekleştirdiğini
nasıl ölçeriz?

Performans Ölçüleri



Nereye belirli periyod sonunda nerede olacağız?

Stratejik Amaçlar

Ölçü kriterimiz ne olacak ?

Performans Ölçüleri

Nasıl ölçeceğiz ?

Performans Hedefleri

Şu anda neredeyiz ?

Değerlendirme

Nerede olmak istiyoruz ?

Performans Hedeflerimiz

Nasıl gideceğiz ?

Eylem Planı / Stratejiler

Şu anda neredeyiz ?

Değerlendirme

**Kuruluşumuzun belirlenen
performans ölçülerindeki son 3-5
yıldaki durumu NEDİR ?**

Stratejik Modelleme Süreci

1. Stratejik Amaçlar
2. Kritik Başarı Faktörleri
"Kritik Olan Performans Ölçüleri"
3. Stratejik Hedefler

KURUM HEDEFLERİ

“Fark” belirlendikten sonra, şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Fark dahili faktörlerden mi, yoksa harici faktörlerden mi kaynaklanmaktadır?
- Kurumun potansiyel kaynakları performans açıklığını kapatabilecek durumda mıdır?
- Farkı kapatabilmek için uygun bir strateji geliştirilebilir mi?

Nerede olmak istiyoruz ?

Performans Hedeflerimiz

Kıyas/Eşiğimiz NEDİR ?

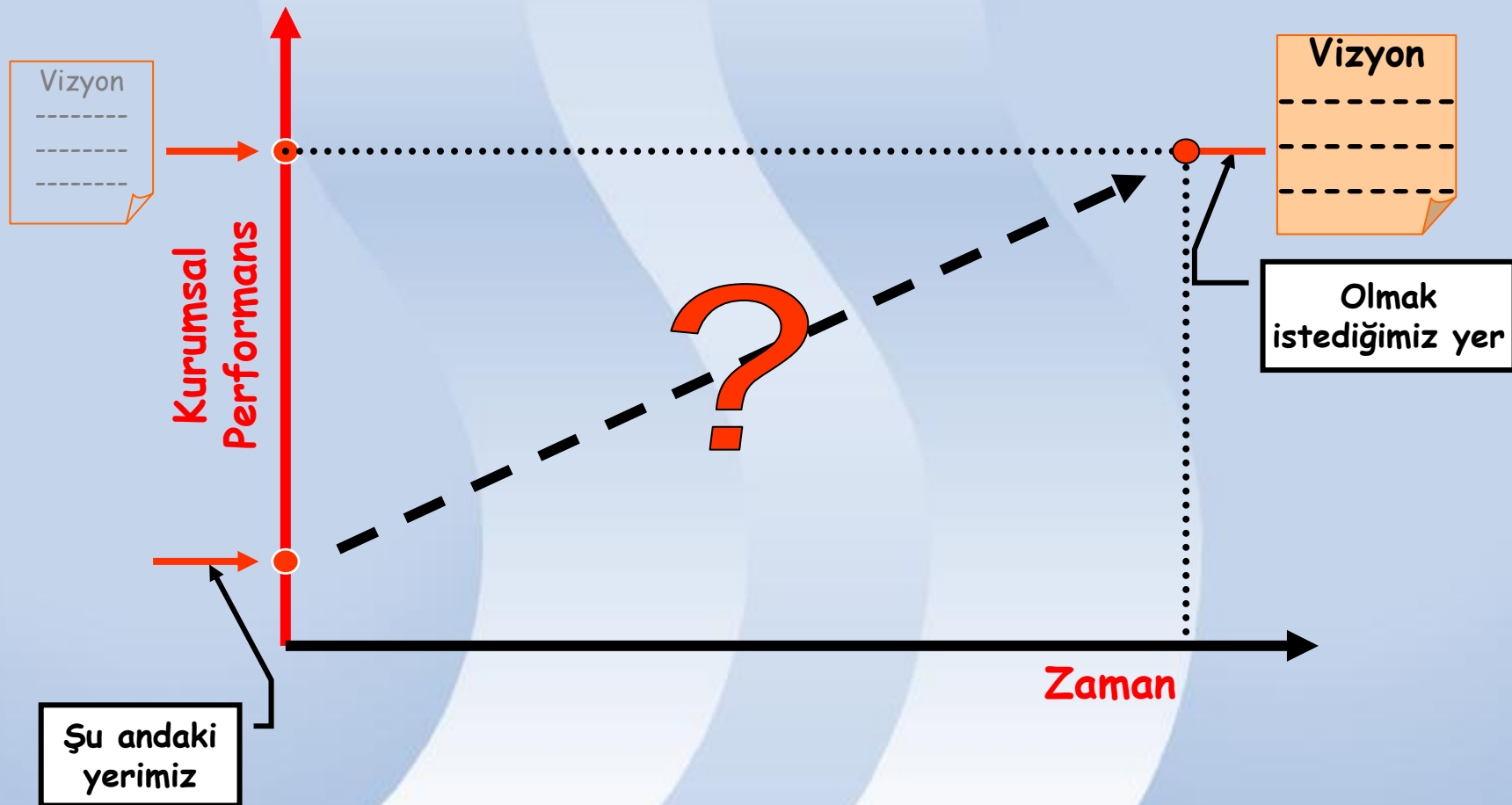
Benzer kuruluşun ölçüleri

Sadece kendimiz ile yarışacağız

PERFORMANS HEDEFLERİ

Stratejik Amaçlar	Ölçüler	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
1.						
2.						
3.						
.						
.						

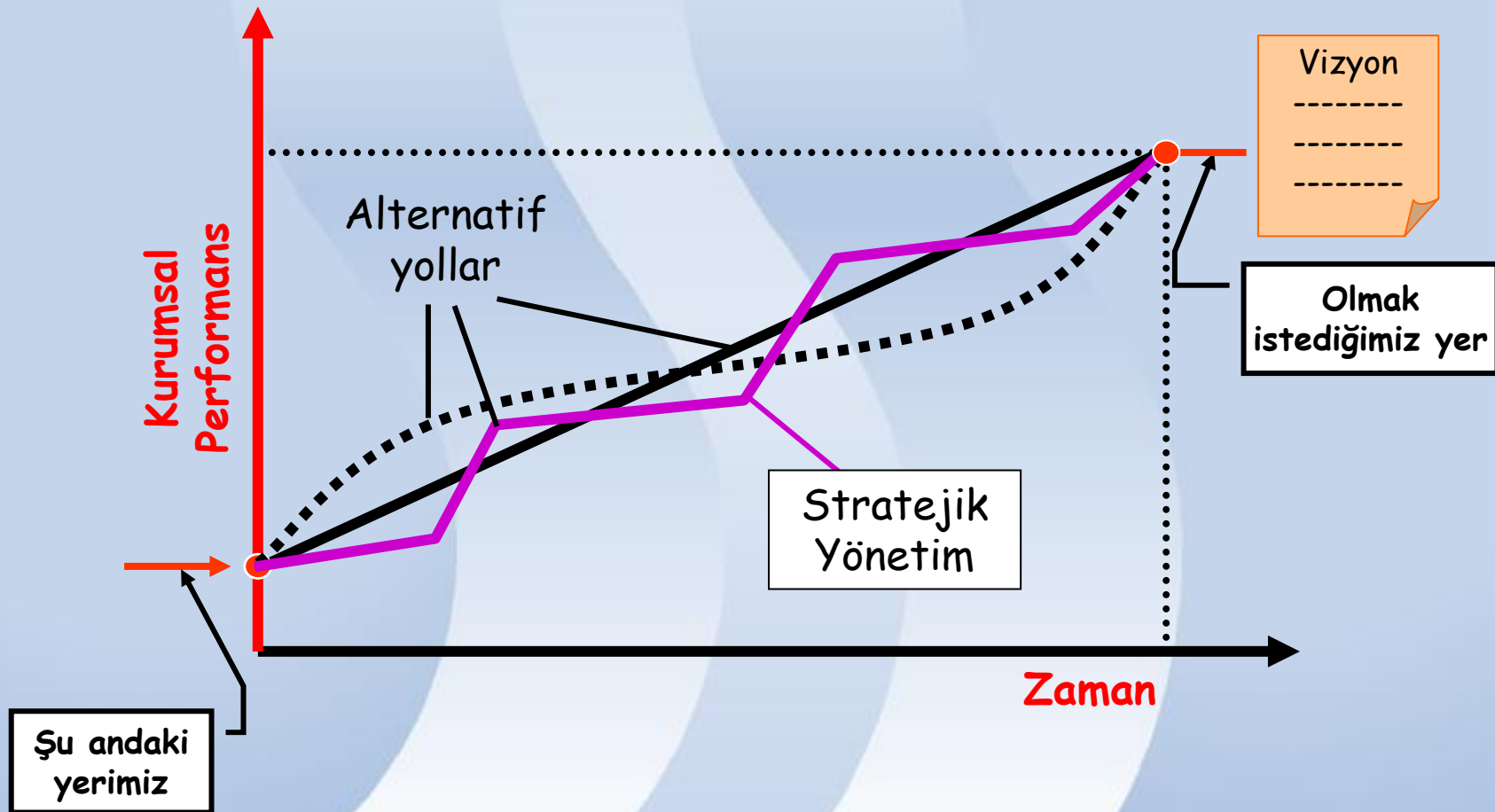
Vizyon



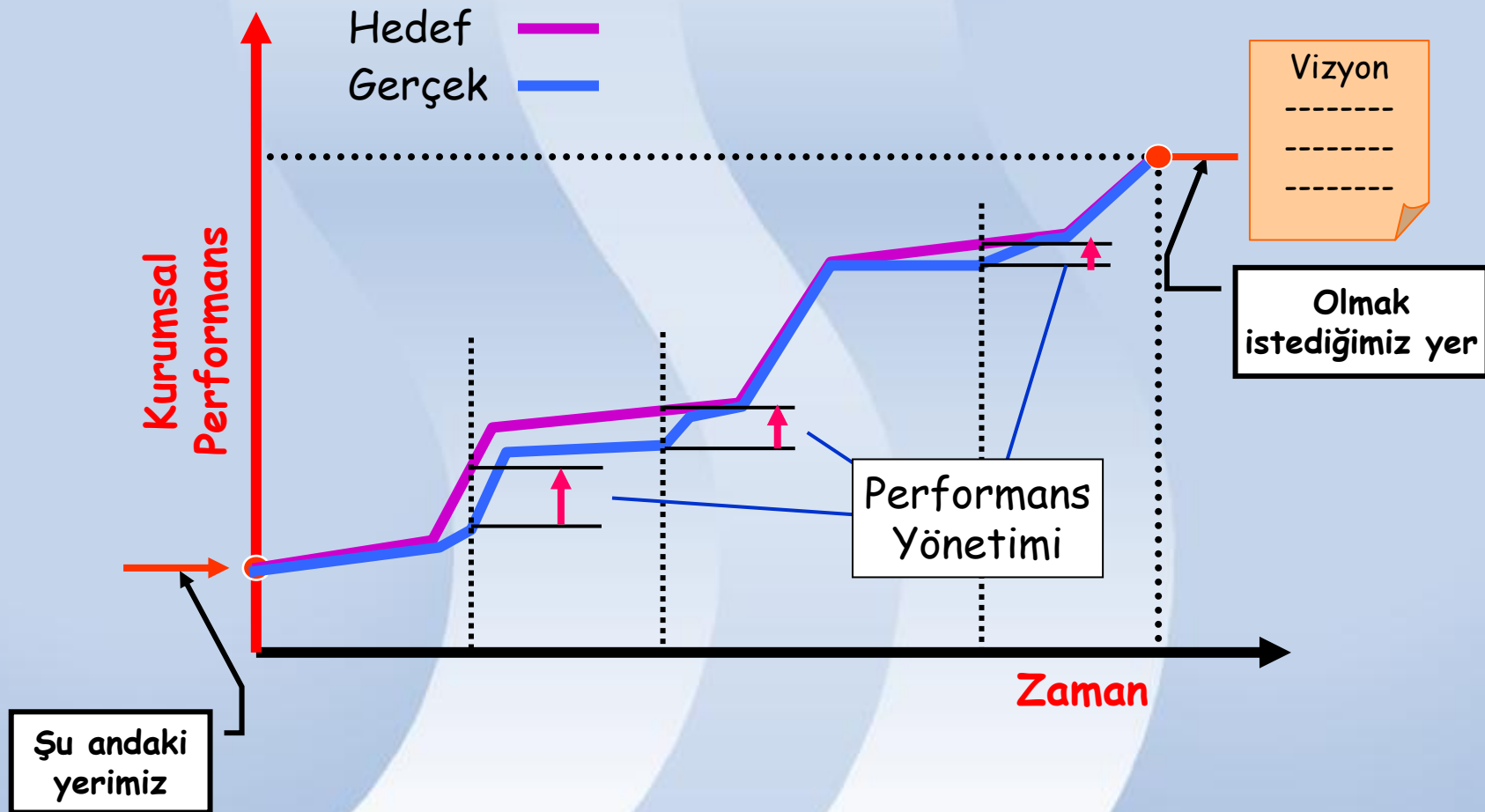
Nasıl gideceğiz ?

Eylem Planı / Stratejiler

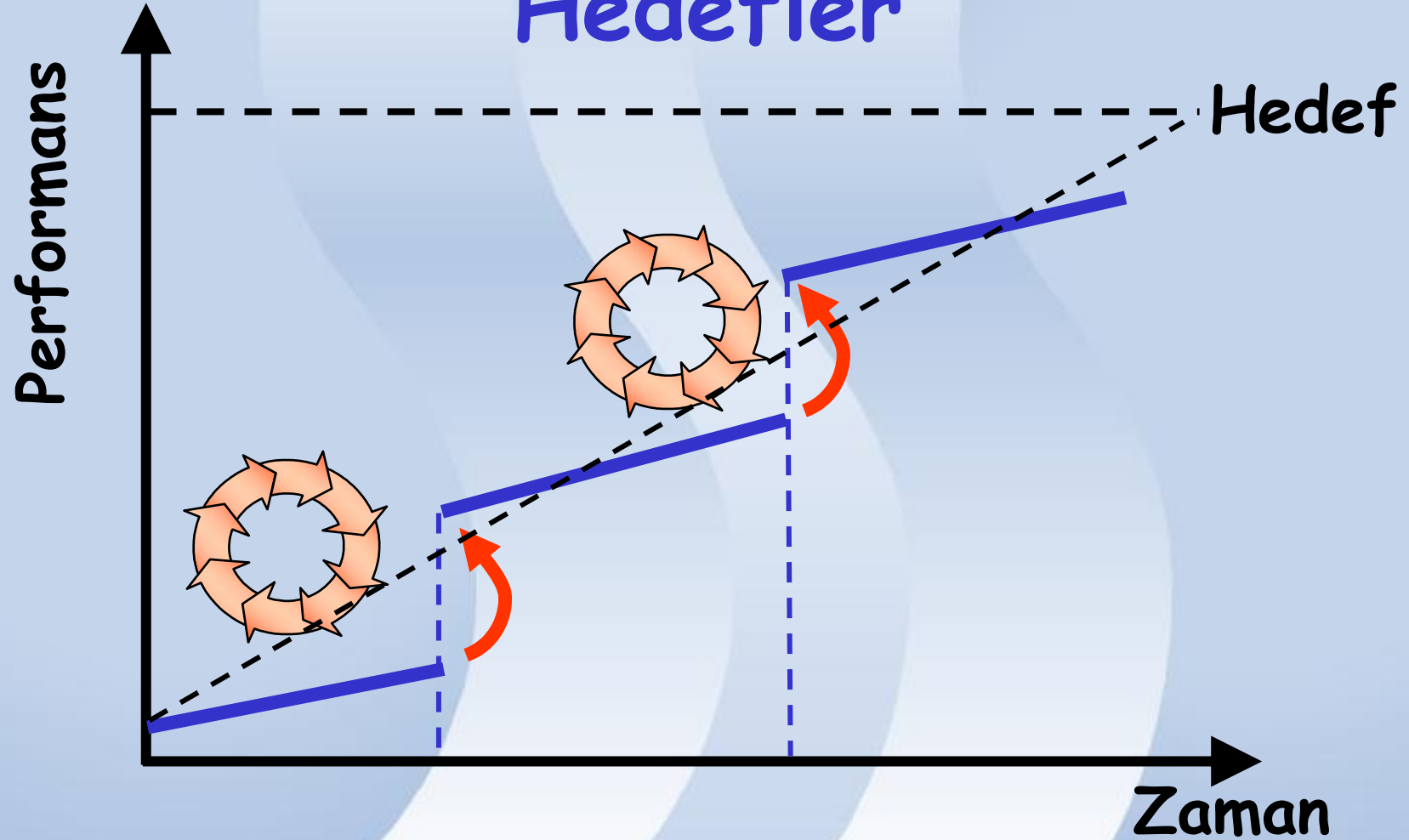
Stratejiler



Performans Yönetimi



Performans Yönetimi ve Hedefler



Dengeli Kurumsal Performans

Temel Performans
(mali ve diğer sonuçlar)

Müşterilerle
İlgili
Performans

Çalışanlarla
İlgili
Performans

Toplumla İlgili Performans

GRUP ÇALIŞMASI

Performans Ölçüleri

Belirleme



STRATEJİK AMAÇLAR/PERFORMANS ÖLÇÜLERİ

Performans Ölçüleri Str.Amaçlar	PÖ1	PÖ2	PÖ3	PÖ4	PÖ5	PÖ6	PÖ7	
Stratejik Amaç 1		X			X			
Stratejik Amaç 2			X			X	X	
Stratejik Amaç 3		X			X			
Stratejik Amaç 4		X				X		
Stratejik Amaç 5				X				
Stratejik Amaç 6	X		X					
“								
“								
“								
“								

PÖ: Performans Ölçüsü