

Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)

Mehveř TARIM*

ÖZET

Dengeli Puan Cetveli (Balanced scorecard) her büyüklükteki organizasyonda kullanılabilir bir performans yönetim sistemidir. Dengeli Puan cetveli (BSC) organizasyonun vizyon ve stratejisini açıklayan ve bunları faaliyetlere dönüştüren yönetim sistemi için bir çerçeve oluşturur. Bu çerçevede performans göstergeleri dört perspektifte toplanır: Finansal, müşteri, iç iş süreçleri ve öğrenme ve büyüme. Performans ölçme ve stratejik yönetim sistemi olan Dengeli Puan Cetveli (BSC), hastanelere uyarlanan yeni araçlardan biridir.

Bu makalede Dengeli Puan Cetveli (BSC) performans ölçme sisteminin nasıl oluşturulacağı ve geliştirileceği tartışılmakta ve Dengeli Puan Cetveli'nin hastane yönetimindeki yararlarından bahsedilmektedir.

Anahtar kelimeler: *Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard), Performans, Stratejik yönetim, Hastane.*

Performance Appraisal and Balanced Scorecard Applications in Healthcare Organizations

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is a performance management system that can be used in any size of organization. BSC provides a comprehensive framework for managerial system of organization to clarify their vision and strategy and translate them into action. In this framework, performance indicators consist of four perspectives; financial, customer, internal business process and learning and growth. BSC is applied in hospitals by management as a new performance and strategic management system.

*Yrd. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi

This article discusses how to build and develop a BSC performance system and presents the potential benefits of BSC to hospital management.

Key words: *Balanced scorecard, performance, strategic management, hospital.*

I. GİRİŞ

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, Nursoy 2002). Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal 1996).

İşletme performansı geniş bir bakış açısıyla irdelendiğinde, işletmenin mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek bilgi verirken, aynı zamanda işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyini de gösterir. Bunun yanında performans ölçümleri işletmenin gelecekte amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğinin de göstergesi olacaktır.

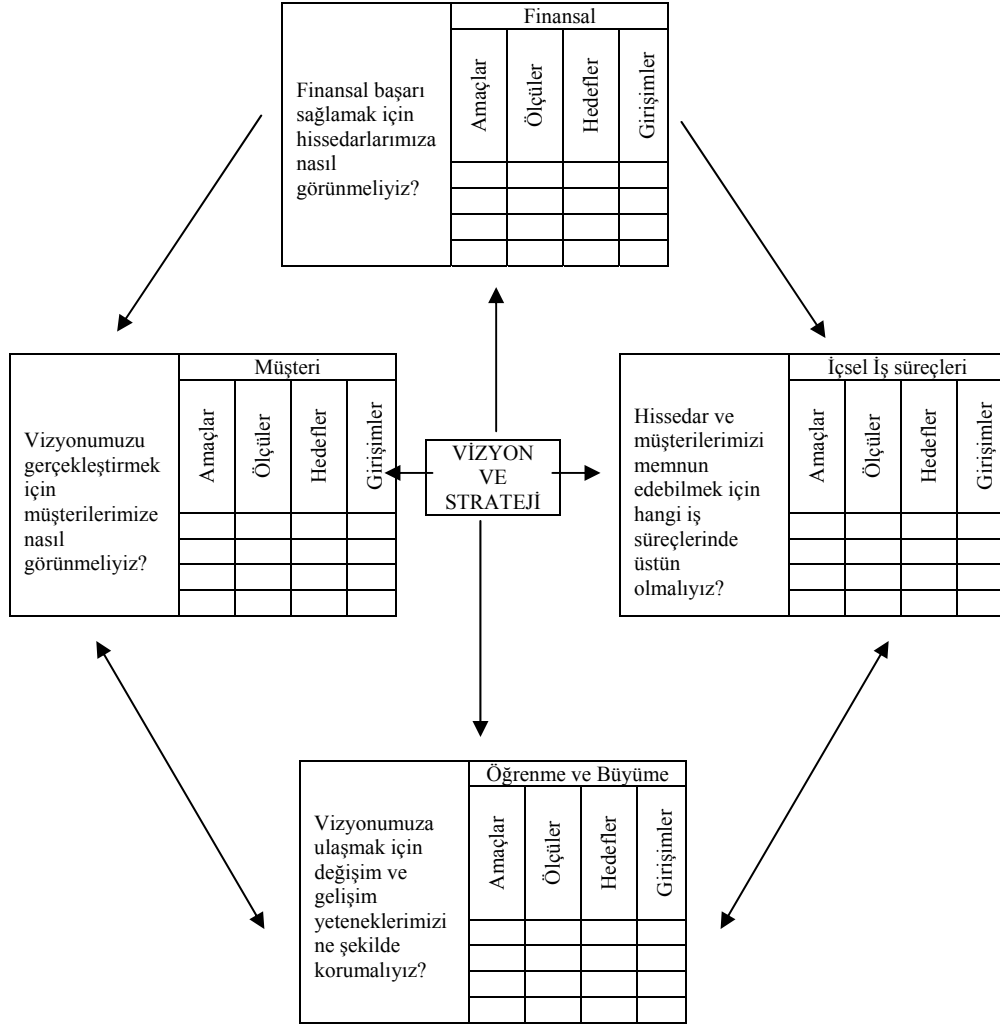
İşletme yönetimi, performans ölçüm ve analizine bağımlıdır. Klasik bir ifade ile ölçemediğinizi yönetemezsiniz. Bu nedenle ölçümler işletme stratejilerinden sonuç çıkarmalıdır ve kilit süreçler, çıktı ve sonuçlar hakkında bilgi ve veri sağlamalıdır. Performans ölçümü ve gelişimi için gerekli olan veri ve bilgi, müşteri, üretim ve hizmet performansı, faaliyetler, pazar, rekabetçi karşılaştırmalar, tedarikçiler, çalışan ilişkileri, maliyet ve finans gibi pek çok konuda olmalıdır. Analizler trendleri, izdüşümleri ve sebep-sonuç ilişkilerini belirlemek için veri kullanmayı gerektirir. Veri ve analiz planlama, işletme performansını gözden geçirme, faaliyetleri geliştirme, rakiplerle işletme performansını karşılaştırma veya en iyi uygulamalarla kıyaslama karşılaştırması gibi işletme amaçlarını destekler.

Rekabet ortamında başarılı olmayı isteyen bir organizasyon için performans ölçümü hayati önem taşır. Son yıllardaki popüler performans ölçüm araçlarından biri Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard) modelidir (Lim, Tang 2000). ‘Balanced Scorecard’ kavramı “Dengeli Not Defteri”, “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Puan Cetveli” şeklinde Türkçe’ye çevrilmiştir.

II. DENGELİ PUAN CETVELİ (BALANCED SCORECARD-BSC)

Dengeli Puan Cetveli (Balanced scorecard) 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiş bir performans ölçüm modelidir. Dengeli Puan Cetveli stratejiyi aksiyona dönüştürmeye yardım eden, vizyon ve stratejiden kökenini alan bir ölçüm sistemidir (www.balanced scorecard). Dengeli Puan Cetveli geleneksel yönetim sistemlerindeki ciddi bir eksikliği göstermektedir ki, o da işletmenin uzun dönemli stratejisi ile kısa dönemdeki faaliyetleri arasında bağlantı kurulmasıdır. Pek çok işletmede performans ölçümleri finansal ölçümler ve hedefler çerçevesinde oluşturulmuştur ve bunların işletmenin uzun dönemli stratejik hedeflerini geliştirmesi ve uygulaması ile ilişkisi pek kurulamamıştır. Dengeli Puan Cetvelinin temeli, işletmenin performansının geliştirilmesi için sadece finansal ölçümün yeterli olmadığıdır. Dengeli Puan Cetveli günü gününe iş ve müşteri gereksinimleri ile misyon ve vizyonu sıralama, işletme stratejilerini yönetme ve değerlendirme, iş verimindeki gelişmeleri izleme, organizasyon kapasitesini oluşturma, bütün çalışanlarla bağlantı kurma amacıyla her büyüklükteki organizasyonda kullanılabilen bir performans yönetim sistemidir (Rhom 2002).

Kaplan ve Norton yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya koydukları Dengeli Puan Cetveli sistemi ile performans kriterlerini 4 boyuta indirgemişlerdir. Finansal, müşteri, iç iş süreçleri, öğrenme ve gelişme. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir: Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliği hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? Bu sorulara verilecek cevaplar çerçevesinde, işletmelerin strateji ve vizyonları bu 4 perspektifle ilişkilendirilmiştir.



Şekil 1. Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi (Kaplan, Norton 1996)

Dengeli Puan Cetveli, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak müşteri odaklılığı, müşterilerin ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan, stratejiyi uygulanır hale getirmeyi amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemidir.

Dengeli Puan Cetveli felsefesi, organizasyonu dört perspektiften objektif olarak incelendiği zaman, organizasyon vizyonunun en iyi şekilde başarıldığını kabul ve tasdik eder: Müşteri, iç iş süreçleri, finans, öğrenme ve büyüme (Leauby, Wentzel 2002).

İşletme sahipleri finansal perspektifi, müşteriler ve hissedarlar müşteri perspektifini, yönetici ve süreç sahipleri iç iş süreçleri perspektifini, çalışanlar ve kapasite ise büyüme ve öğrenme perspektifini simgelerler (Rhom 2002).

- Müşteri perspektifi: Bu ölçüm, işletmenin müşteri tarafından nasıl görüldüğüne odaklanır. Müşteri, bir işletmenin performansını dört noktayı temel alarak değerlendirir. Bunlar zaman, kalite, hizmet performansı ve maliyettir. Dengeli Puan Cetveli yaklaşımı rekabet üstünlüğünü başarırken müşteri stratejilerini gerçekleştirmede işletmeye yardım eder. Böylece yöneticiler, sektör liderliği ve standartlarına karşı performanslarını kıyaslarken, müşteri gözüyle performanslarını değerlendirme imkanına kavuşur.
- İç iş süreç perspektifi: Müşteri gereksinimlerini tatmin etme olanağı sağlamada kritik olan ve müşterinin gözünde değer yaratan süreçleri bulmaya yardım eder. Bu içeriden bakış, özyeterliliği tanımlamada ve her alandaki ölçümün başarısı için özel göstergeleri sağlamada işletmeye olanak sağlar.
- Öğrenme ve büyüme perspektifi: İşletmeleri, ilerleme, yenilenme ve öğrenme yeteneklerini değerlendirerek ileriye odaklanmaya sevk eder. İşletmede değer oluşturma ve gelişmeyi nasıl sürekli hale getirebiliriz sorusuna yanıt arar.
- Finansal perspektif: işletmenin hissedarları tarafından nasıl görüldüğüne odaklanır. Dengeli Puan Cetvelinde ölçülen işletme

performansı finansal performansa dönüştürülemezse yöneticiler yeni baştan işletmenin stratejisi ile stratejinin uygulanması konusunu gözden geçirmelidir.

O halde Dengeli Puan Cetveli'nde işletme düzeyinde dil, vizyon, misyon ve strateji, işletme sahiplerinin, müşterilerin, hissedarların, yöneticilerin, süreç sahiplerinin ve çalışanların gözleriyle bakıldığında farklı görüşler veya perspektiflerde analiz edilir. Müşterilerin kalite, dayanıklılık gibi, çalışanların gelişme, terfi gibi, hissedarların kâr gibi beklentileri vardır. Kuruluş vizyon ve stratejisi ile bu beklentiler arasında bir denge yaratmalı ve performans sistemini bunun üzerine yapılandırmalıdır (T.E.S.E.V.).

Dengeli Puan Cetveli yöneticilere, uzun dönemli stratejik hedefler ile kısa dönemdeki faaliyetler arasında bağlantı kurulmasına, birlikte ve ayrı ayrı katkıda bulunan dört yeni yönetim sürecini uygulama imkanı verir (Argüden ve diğerleri 2000). Başka bir ifadeyle, Dengeli Puan Cetveli ile strateji yönetimi dört adımdan oluşmaktadır. Bunlar vizyonun netleştirilmesi, iletişim ve bağlantı kurma, iş planlaması ve geri bildirim ve öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Bu dört süreç yekdiğerini dengeleyene kadar bu döngü devam eder (Zaim).

Şekil 2: Dengeli Puan Cetveli meydana getirme aşamaları:

1.Aşama	Vizyonun Saptanması
2.Aşama	Stratejilerin Saptanması
3.Aşama	Kritik Başarı Faktörleri ile perspektiflerin saptanması
4.Aşama	Ölçümlerin Saptanması
5.Aşama	Değerlendirme
6.Aşama	Faaliyet Planlarının Oluşturulması
7.Aşama	İzleme ve Yönetme

Dengeli Puan Cetvelini oluşturma sürecinde ilk önce işletme için vizyon belirlenir. Bunu yapabilmek için organizasyonun temel inançları, pazar fırsatları, rekabet ve finans durumu, uzun ve kısa dönemli hedefleri belirlenir ve müşterilerin nasıl tatmin edileceği araştırılır. Daha sonra hangi stratejilerin izleneceğine, hangi alanlara odaklanılacağına karar verilir. Bundan sonra kritik başarı faktörleri ve göstergeler saptanır. Bu aşamada her bir perspektifin doğru tespiti için neler yapılması gerektiği araştırılır. Her bir perspektifin nasıl ölçüleceği saptanır. Bundan sonra puan cetvelinin nasıl değerlendirileceğine, hedeflere ulaşmak için hangi faaliyetlerin öncelikli olması gerektiğine karar verilir. Her bir faaliyetin sebebi ve lüzumu, içeriği, yetkilileri, sorumluları ve tamamlanmış süreci belirtilip planlanmalıdır. Son aşama olarak puan cetvelinin nasıl izlenip, güncelleştirileceği ve devamının sağlanacağı belirtilmelidir. Önemli olan puan cetveli sisteminin yönetilebilir bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Yararları

- Pazar ve müşteri odaklı bir strateji oluşturmak,
- Oluşturulan stratejiyi bütün işletmeye yaymak,
- Bu stratejik hedeflerin günlük faaliyetlerle ilişkisini kurmak,
- Bu stratejinin finansal ölçümlerle ilişkisini kurmak,
- Stratejik hedeflerin, süreç, ekip ve kişi hedeflerine kadar indirgenmesini sağlamak,
- Organizasyonun her seviyesinde uygulanacak stratejiden sorumlu kişilere iletişim ve işbirliği ortamı hazırlamak,
- Stratejinin başarı ve gelişimini sağlayacak bir ölçüm ve raporlama sistemi geliştirmek,
- Öğrenim süreci ve geribildirim uygulamalarının sürekliliğini sağlamak, değişimlere ve pazara uyumu kolaylaştırmak.

Dengeli Puan Cetveli geliştirilmesi aşamasında stratejilerin netleştirilmesini, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve detaylandırılmasını, uygulama aşamasında da performansın geliştirilmesini sağlar.

III. HASTANELERDE DENGELİ PUAN CETVELİ İLE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Ülkemizde hastanelerle ilgili en önemli sorun verimsizliktir. Yatak kullanım oranlarının düşüklüğü bunun en belirgin göstergesidir. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bu sebepleri kısaca şu şekilde sayabiliriz. Hastaneler karmaşık yapıda, dinamik organizasyonlardır. Yönetim ve organizasyonları için gerekli profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmemektedirler. Tıbbi cihaz, laboratuvar malzemelerinde miktar ve kalite eksikliği sorunu vardır. Tedavi masraflarının ödenme şekli kapasite kullanımını etkilemektedir. Yardımcı sağlık personeli sayısı yeterli değildir. Hastanelerin ve sağlık insan gücünün bölgelere ve kurumlara göre dağılımı dengesizdir (Hayran 1997).

Hastaneler aynı hizmeti farklı kalitede sunarlar. Daha sadık müşteri yaratan ve bir hastaneyi diğerinden ayırt eden unsur hizmet kalitesidir. Kalite ise bir performans boyutudur. Bu nedenle rekabet ortamında başarılı olmayı isteyen bir organizasyon için performans ölçümü hayati önem taşır. Son yıllarda

popüler performans ölçüm araçlarından biri olan Dengeli Puan Cetveli (Balanced scorecard) modeli hastaneler için de önemli bir araçtır.

Sağlıkta Dengeli Puan Cetveli kavramı geliştirilir ve belli organizasyon tipleri ile sınırlandırılmaz. Literatürde farklı yapıdaki sağlık organizasyonlarında Dengeli Puan Cetveli uygulamaları görülmektedir. Çeşitli büyüklükte, klinik özellikte, kar amaçlı olan ve olmayan gibi. Hastane sistemleri, özel hastaneler, kamu hastaneleri, üniversite hastaneleri, uzun süreli bakım merkezleri, psikiyatri merkezleri, sigorta şirketleri, ilaç firmaları gibi farklı yapıda sağlık organizasyonu örnek olarak sayılabilir.

Sağlık işletmeleri için Dengeli Puan cetveli, sağlığa nerede ve nasıl değer katılabileceğini göstermesi açısından gereklidir. Sağlık bakımı üç kategoride birbirine bağlı değerlerden etkilenir. Bunlar işletme değeri, çalışan değeri ve hasta değeridir. Sağlık organizasyonları, hastalar devamlı müşterileri olduğu zaman işletme değeri kazanırlar. Hastanelerin işletme yöneticileri, müşteri tatminini hedefler. Dolayısıyla klinik çıktılar ve maliyetler onlar için önemlidir. Klinik ve idari personel hastalara hizmet sunduğu ve ihtiyaçlarına cevap verdiği zaman değer yaratılmış olur. Çalışanlara organizasyonları iş, kariyer ve gelişme fırsatı verdiği zaman değer yaratılır. Bu sürece öğrenme ve büyüme safhaları da ilave edilmelidir.

Sağlık sektöründe Dengeli Puan Cetveli uygulamaları esnasında, Kaplan ve Norton'un geliştirmiş olduğu geleneksel perspektiflere düzenleme veya ilaveler yapılabilir (Zelman et al., 2003). Potthoff ve arkadaşları uzun süreli bakım organizasyonlarının oluşturduğu Dengeli Puan Cetveli'nin "gelişme ve toplum odaklı", "insan kaynaklı" ve "bakım ve hizmet kalitesi" perspektiflerini içerdiğini belirtmişlerdir (Potthoff et al., 1999). Mayo Klinik Dengeli Puan Cetveli'ni işletme prensipleri içinde karşılıklı saygı, farklılıklar ve sosyal hükümler çerçevesinde düzenlemiştir. Bazı organizasyonlar ise Dengeli Puan Cetveli'nin temel yapısını değiştirmiştir. Rimar Yale Üniversitesi Tıp Fakültesinde müşteri perspektifinin en başa getirildiğini ve Dengeli Puan Cetveli'nin zirvesine oturtulduğunu gösterir (Rimar 1999). Zelman ise Dengeli Puan Cetveli'ni, akademik sağlık merkezlerine sağlık endüstrisinin araştırma, öğretim ve diğer kendine has tipik özelliklerini belirtmek için uygulamaktadır (Zelman et al., 2003).

Bugün batıda pek çok sağlık organizasyonu performans ölçümünde Dengeli Puan Cetveli'ni kullanmaya başlamıştır. Önceleri 9 sağlık kuruluşunda başlatılan bu çalışmada uygulama mali baskı, rekabet, tüketicilik, sanayi konsolidasyonu, bilgi yönetimi ve yeni teknoloji gibi dış faktörlere karşı proaktif bir cevap olarak kabul edilmiştir (Inamdar et al., 2002). Yapılan ilk çalışmalarda dört perspektif ile stratejik hedefler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerinde mevcut stratejilerde boşluk olduğu görülmüştür ve çalışmaya katılanlar, Dengeli Puan Cetveli'nin uygulanması ve geliştirilmesi için üst yönetimin inancının ve desteğinin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Dengeli Puan Cetveli modelinin geliştirilmesi için üst ve orta yönetimin ve çalışanların bu işe zaman ayırması, danışmanlık ücretleri, işletme ve klinik bilgi sistemleri, yeni yazılım paket programları, intranet ve internet, iç ve dış pazar araştırmaları için kaynak ayrılması gerekmektedir. Uygulama aşamasında pek çok problemle karşılaşmıştır. Dengeli Puan Cetveli'ni ilk uygulayan sağlık organizasyonları oldukları için ellerinde örnek model olmaması, hem yönetim kurulunu hem de hekimleri ikna etmelerini güçleştirmiştir. Araştırma sonucunda stratejinin uygulanmasının önündeki vizyon, yönetim ve insan engellerinin ortalama %70 civarında giderildiği, ancak kaynak dağılımının stratejilerle ilgisini kurma açısından istenilen düzeyde gerçekleştirilemediği görülmüştür. Organizasyonların %52'si rekabet konusunda gelişme olduğunu, %76'sı ise mali pozisyonda gelişme olduğunu ifade etmişlerdir (Inamdar et al., 2002).

Diğer bir çalışma örneği Pennsylvania Üniversitesi Sağlık Sistemidir (UPHS) (Kimberly, Minvielle 2000). UPHS'de bakım ve hizmet kalitesini sürekli geliştirme, sağlık sistemi vizyon ve misyonuna bağlıdır. Sağlık sisteminde stratejik kalite yönetimi yaklaşımı, bulunduğu bölgede daha fazla insana mükemmel bakım vermek, araştırma ve eğitim yoluyla geleceğin tıbbını oluşturmak misyonuna uygun olarak oluşturulmuştur. UPHS'de kilit çıktı ölçümleri Puan Cetveli'nin ölçüm ve geliştirme sistemi ile kontrol edilir. Bu sistem çeşitli düzeylerdeki performansı etkili olarak kontrol eden Dengeli Puan Cetveli'ni kullanır. Dengeli Puan Cetveli stratejik hedefleri uygulamaya uygun hale getirir, müşteri hizmeti, kliniklerin kalitesi, hasta kabul ve değer gibi dört kilit noktaya odaklanır ve bunlar sürekli gelişme için temel alınır. İlave olarak bu sistem içinde var olan stratejik planlama süreci, tanımlama, ölçme ve kontrolü geliştirme önceliğine hız katar. UPHS çoklu klinik karar destek sistemlerini klinik, kaynak kullanımı ve finansal bilgiyi analiz için bütünleştirmek üzere kullanır. Bu sistem içeriden ve dışarıdan kıyaslama

yoluyla organizasyon içinde gelişme fırsatlarını tanımlar ve temel tanı kategorileri karşısında kaynak tüketim profili, doktor profili ve klinik yollardan sapmaları analiz etme yeteneği sağlar. UPHS puan cetvelleri birimlerin ve dolayısıyla bütün organizasyonun yararlanacağı stratejik gelişme önceliği olan ölçümleri içerir. Örnek olarak, enfeksiyon kontrolü için puan cetveli, hastane kaynaklı enfeksiyon ve bu nedenle bütçeden sapma ölçümleri yapar ki bunlar organizasyonel maliyetleri ve bakımın sağlanmasını etkiler. Puan Cetveli, enfeksiyon kontrolünü birim ve organizasyon yararı için odaklanarak ve geliştirerek ölçer (Kimberly, 2000).

280 yataklı acil bakım ünitesi olarak hizmet veren bir hastane kendi Dengeli Puan Cetveli'ni oluştururken şu kriterleri uygulamıştır (Castaneda-Mendez et al., 1999).

Hasta perspektifi (hastaya değer katma): Yeni sağlık hizmetleri, kabul, koruyucu tıp, klinik çıktılar, hasta ve ailelerinin tatmini.

Çalışan perspektifi: Çalışanın gelişimi, çalışanın memnuniyeti, işgücü devir oranının azaltılması, hasta odaklı bütünleşme,

İşletme perspektifi: Kaliteyi geliştirme, etkili süreç devir zamanı, etkili öğrenme devir zamanı, yeni hizmetler geliştirmek için zaman, Dengeli Puan Cetveli'nin öğrenme ve büyüme perspektifine uyar. Kalite maliyet verileri, nakit ödemeler, yatırımların geri dönüşü gibi faktörler ise finansal perspektife uyar.

Bir diğer örnek Singapore General's Hospital'da (SGH) yapılan Dengeli Puan Cetveli (BSC) çalışmaları ile ilgilidir. (Awty 2003). SGH geleneksel Dengeli Puan Cetveli'nin 4 perspektifini, strateji ile bağlantılı 5 perspektif olarak uyarlamıştır. Böylece sürekli ilerleme, finansal performans, hasta ve çalışanların tatmini gibi kilit noktalara odaklanarak, gelişmiş hasta ilişkileri ve zamanında hizmete ulaşmaya çalışılmıştır. SGH'ya göre tıbbi süreçlerin anlaşılması bu süreçlerin fiyatlandırılmasının doğru yapılmasını ve böylece gelirlerin artırılmasını sağlamaktadır. Örnek olarak kanser hastalarına uygulanan bir tedavide iodine maddesi İngiltere'den ithal edilmektedir. Finans bölümü hasta hizmetleri ve kaynak kullanımında bu sürecin etkin olmadığını tespit etmiştir. Bunun üzerine Nükleer Tıp bölümü ile birlikte süreci incelemiş ve daha etkin hale getirmiştir. Buna göre iodine Avustralya'dan daha ucuza ve

daha hızlı olarak ithal edilmiştir. Sonuçta bekleme zamanı azalmış, hasta memnuniyeti artmıştır.

Diğer bir örnek 450 yataklı kamu eğitim hastanesi olan Bridgeport Hospital and Healthcare Services (BHHS) vizyonuna ulaşmak için bir yol haritası olarak Dengeli Puan Cetveli'ni seçmiştir (Gumbus et al., 2002). Kritik başarı faktörlerinden biri organizasyonel kültürdür. Mükemmel müşteri hizmeti, takım çalışması, açık iletişim, büyüme ve ilerleme fırsatları, sağlıklı fiziksel ortam, öğrenen organizasyon, toplumla ilişkiler olarak tanımlanmıştır. Hedefleri liderlik geliştirme programları, çalışan tatmini ve stratejik insangücü planıdır. Ölçümleri ise çalışan geliştirme planlarının yüzdesi, çalışan faaliyet planlarının tetkiki ve işgücü devir oranıdır. Diğer kritik başarı faktörü olarak süreç geliştirme, işgücü devir zamanını en uygun hale getirme, gereksiz işleri azaltma, süreçleri kolaylaştırma, etkinliği arttırmak için teknolojiyi en üst düzeye çıkarma olarak tanımlanmıştır. Hedef online hastane klinik bilgi sistemini kullanarak doktorların ve hastaların bekleme sürelerini azaltmaktır. Kritik başarı faktörlerinden kalite geliştirme, hasta tatminini arttırma, kalitenin dış çevre tarafından kabulünü sağlama, üstün olunan klinik hizmetleri daha da geliştirme şeklinde tanımlanmıştır. Hedefler müşteri tercihi, hasta tatmininde artış, invaziv cerrahinin en aza indirilmesi ve kalitenin dış çevre tarafından kabulü olarak tespit edilmiştir. Ölçümler hasta tatmini değerleri, hasta güvenliği, Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO) ve kalite ödülüdür. Kritik başarı faktörü olarak tespit edilen pazar payı ise, sağlık sektöründe pazar lideri olmaktır. Klinik hizmetleri genişletmek ve klinik bakım merkezleri ile koordinasyonu gerçekleştirerek hacmi arttırmak, hedef olarak alınmıştır. Ölçümler ise tıbbi-cerrahi kapasite, acil bakım, primer bakım ve evde bakım hizmetleri olarak saptanmıştır. Kritik başarı faktörlerinin sonuncusu olan finansal performans, hastane gelirlerini en üst düzeye çıkarmak ve maliyetleri azaltmak şeklinde tanımlanmıştır. Ölçümler, sermaye temin etme programları, yönetilen bakımda fiyat artışları ve ödeme başına maliyetler şeklinde tespit edilmiştir. 2000 yılında 12 kritik başarı faktörü ve 58 ölçüm ile başlanan çalışmalar, 2002 yılında kalite ve süreç geliştirme faaliyetlerinin birleşmesiyle 4 kritik başarı faktörüne düşmüştür. BHHS, BSC kullanımının bir heves değil, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olduğuna inanmaktadır.

Bu örnekler bize batıda pek çok sağlık organizasyonunun Dengeli Puan Cetveli uygulamasını gerçekleştirdiğini göstermektedir. Ancak uygulamada

bazı sorunların olduğunu vurgulamakta da yarar vardır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir. Yöneticilerin kısa süreli problemlerin çözümü ile meşgul olup uzun vadeli stratejilere zaman ayıramaması, Dengeli Puan Cetveli'ni geliştirmek için fazla zaman harcamaları gerektiğini ve Dengeli Puan Cetveli'nin performans boyutları ve ölçüm sonuçlarının tespitinin çok güç olduğunu düşünmeleridir (Chan, Ho 2000).

Ülkemizde henüz böyle bir çalışma yapılmamaktadır. Kaplan ve Norton stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar;

(i) Vizyon engeli – kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması; (ii) Operasyonel engel – bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması; (iii) Yönetim engeli – üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi; (iv) İnsan engeli – insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması (Argüden 2000).

Sağlık sektörümüzde bu stratejinin etkin uygulanması önündeki sözü edilen 4 engel de mevcuttur. Ayrıca organizasyonların stratejik hedefleri de tespit edilmemiştir. Bütün bu engelleri ortadan kaldırmak ve uzun vadeli stratejik hedeflerle kısa dönemli faaliyetleri birleştirebilmek için Dengeli Puan Cetveli hastanelerde de uygulanmalıdır. Böylece, Dengeli Puan Cetveli hastanelerin daha verimli ve etkin çalışması, kaliteli hizmet sunabilmesi için gereklidir.

Kaplan'ın 2003 yılında Waal ile yapmış olduğu bir söyleşide ifade ettiği hususlar şöyle özetlenebilir. Kaplan gelecekte Dengeli Puan Cetveli ile ilgili araştırılması gereken bir çok konunun olduğunu söylemektedir. Öncelikle hedeflerin nasıl belirleneceği ve çalışanların buna çok isteyerek katılmalarının nasıl sağlanacağı, sebep-sonuç ilişkilerinin nasıl daha fazla irdeleneceği gibi konularda araştırma yapılmasının gereğine işaret etmektedir. Ayrıca Dengeli Puan Cetveli ile ilgili daha analitik ve uygulamalı araştırmaların gerekli olduğunu vurgulamaktadır. İnsan ve organizasyonel kaynakların performanslarının nasıl değerlendirileceği; sadece değerlendirme ve kontrol ile değil, iletişim ve koordinasyonla ölçümlerin nasıl değer yaratacağı; optimal bir

ödeme planında finansal olmayan ölçümlerin rolünün ne olduğu gibi pek çok konuda araştırma yapılabileceğini ifade etmektedir (Waal 2003).

IV. SONUÇ

Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard) her işletme için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir performans ölçüm aracıdır. Dengeli Puan Cetveli, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır. Performans ölçümünü yöneten işletmeler temelde kendi kendini yönetme, organizasyonda daha iyi iletişim, tepede daha iyi takım çalışmasını yönetmiş olurlar.

Dengeli Puan Cetveli öncesi yapılan uygulamalarda statik bir vizyon ve misyon anlayışı mevcuttur. Halbuki Dengeli Puan Cetvelinde vizyon ve misyon, dört perspektife yani müşterilerin, hissedarların, çalışanların ihtiyaçlarına bağlı olarak yenilenir ve değişir. Geçmiş uygulamalardan bir diğer önemli farkı sadece geçmiş performans (finansal performans) göre değerlendirme yapmanın kurumların varlıklarını sürdürebilmesi ve artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi açısından yeterli olmaması ve mutlaka diğer üç perspektifi (müşteri, iç iş süreçleri, öğrenme ve gelişme) de göz önüne alması gerektiğidir.

Bu makale Dengeli Puan Cetvelinin performans ölçme ve değerlendirme aracı olarak diğer işletmelerde olduğu gibi, hastanelerde de kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Bunu yapabilmek için öncelikle hastanelerin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, vizyon ve misyon tanımlarının yapılması, tüm çalışanlarının bu konularda eğitilmesi, performans boyutlarının ve ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bütün bunlar gerçekleştirildikten sonra Dengeli Puan Cetvelinin hayata geçirilmesi gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

1. Akal Z. (1996) **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları, No. 473, Ankara.
2. Argüden Y., Sağdıç E., Kaplan R., Norton D.P. (2000) **Balanced Scorecard**, ARGE Danışmanlık Yayınları, No.1.

3. Awty A. (2003) A Healty Balance, **Australian CPA**, Mar, 73 (2):26, ABI/INFORM Global.
4. Castaneda-Mendez K., Mangan K., Lavery A.M. (1998) The Role and Application of Balanced Scorecard in Healthcare Quality Management, **JHQ** Continuing Education Article, February, 20 (1): 10-13.
5. Chan Y.L. and Ho K.S. (2000) The Use of Balanced Scorecard in Canadian Hospitals. www.google.com, aaahg.org/NERegion/2000.
6. Gumbus A., Lyons B., Bellhouse D. (2002) Journey to Destination 2005, **Strategic Finance**, Aug, 84 (2): 46.
7. Hayran O. (1997) Sağlık Düzeyi Göstergeleri ve Hizmetler Açısından Ülkeler Arası Kıyaslama, **Hastane Yöneticiliği**, Nobel Kitabevleri.
8. Inamdar N, Kaplan R, Bower M., Reynolds K. (2002) Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations, **Journal of Healthcare Management**, May/June.
9. Kaplan R. and Norton D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, January-February.
10. Leaby B.A. and Wentzel K. (2002) Know the Score: The Balanced Scorecard Approach to Strategically Assit Clients, **Pennsylvania CPA Journal**, Philadelphia, Spring.
11. Lim P. C. and Tang N.K.H. (2000) The Development of a Model for Quality Healthcare, **Managing Service Quality**, Bedford, 10: 103-111.
12. Potthoff S.O., Ison D., Thompson N., Kissner M. (1999) Long-term Care Management: A Balanced Performance Measurement System, **Journal of Strategic Performance Measurement**, 31:16-22, February.
13. Rhom H. (2002) A Balancing Act, **Perform**, volume 2, issue.2.
14. Rimar S. and Garstka S.J. (1999) Development and Implementation in an Academic Clinical Department, **Academic Medicine**, 74 (2), 114-122, February.
15. Şimşek M. ve Nursoy M. (2002) **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, No.128, İstanbul.

16. T.E.S.E.V, **Performans Yönetimi**, www.google.com.
17. www.balanced scorecard, 09.07.2002
18. Waal A.A. (2003) The future of the balanced scorecard: An interview with Professor Dr. Robert Kaplan, **Measuring Business Excellence**, 7 (1): 30.
19. Zaim S., Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, 12: 189-201.
20. Zelman W.N., Pink G.H, Matthias C.B. (2003) Use of BSC in Healthcare, **Journal of Health Care Finance**, Summer, 29 (4):1-16.