

## PERFORMANS DENETİMİNİN UNSURLARI ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

Ali Osman Güçlü

Sayıştay Denetçisi

"Kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri açısından yönetilip yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereklerinin makul ölçüde karşılanıp karşılanmadığını, görmek için bir kurumun faaliyetlerinin değerlendirilmesi"<sup>(1)</sup> ni ifade eden performans denetiminin unsurları, kısaca VET olarak nitelendirilen Verimlilik, Etkinlik ve Tutumluluk kavramlarıdır.

### I. Verimlilik

Verimlilik, girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Üretilen bir başka mal ve hizmetten vazgeçmeden, herhangi bir mal ve hizmetin üretimi arttırılamıyorsa kaynaklar verimli kullanılıyor demektir.<sup>(2)</sup> Kısacası verimlilik, eldeki kaynaklarla mümkün olan en fazla ürünün elde edilmesidir. Ancak, elde edilecek çıktı, doğası gereği sınırlı ise, verimlilik, bu miktar çıktığı en az girdi ile elde etmekle sağlanır.

Örneğin, tüm diğer şartları eşit iki kurumdan birinde, bir traktör ve bir personel ile sürülen arazi ile diğer kurumda bir traktör iki personel ile sürülen arazi miktarı aynı ise, iki durum söz konusu olabilir. Birincisi arazi sınırlıdır, eğer arazi sınırlı ise, iki personelin istihdam edildiği kurumda kadro fazlası mevcuttur. Verimlilik gereği personelin azaltılması gerekir. İkincisi arazi sınırlı değildir, eğer arazi sınırlı değilse, beşeri kaynak verimsiz kullanılıyor demektir. Çünkü diğer kurumda daha az girdi ile aynı çıktı elde edebilmektedir. İşte bu her iki durumda da verimsizlik söz konusudur.

Verimlilik matematiksel olarak;

$$\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

şeklinde ifade edilebilir. O halde verimliliği artırabilmek üç şekilde mümkün olur:

- Payda sabit iken pay arttırılır. Yani aynı girdi ile daha çok çıktı sağlanır.
- Pay sabit iken payda azaltılır. Yani aynı çıktı daha az girdi ile sağlanır.
- Pay, paydadaki artıştan daha fazla arttırılır. Yani çıktı, girdi artışından daha yüksek düzeyde arttırılır.

Ancak verimlilik ölçümü, bir orandan ibaret basit bir matematik işlemi değildir. Temel üretim kaynakları ve bunların bileşimi yanında kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, çalışma koşulları gibi bir çok unsur da verimliliği etkiler. Bütün bunlarla birlikte performans ölçümü söz konusu olduğunda sadece verimlilik ölçümleri de yeterli olmaz. Bu yetersizliğin çeşitli nedenleri vardır.

Verimliliğin ölçümünde nicel özellik taşıyan girdi ve çıktılar dikkate alınmakta, çıktı ile birlikte oluşan dışsallık ve girdi ile birlikte performansı etkileyen araştırma-geliştirme gibi unsurlar dikkate alınmamaktadır. Tespit edilen verimlilik oranlarının karşılaştırılacağı ortak standartlar her zaman mevcut olmayabilir. İşgücü verimliliğinin ölçümünde kas gücü kadar hatta kas gücünden daha fazla, hayal gücü, anlama ve anlatma kabiliyeti, yenilik, bilgi gibi fiziki üretkenliği olmayan ancak verimliliği kas gücünden daha fazla etkileyen işçiliklerin girdi olarak değerlendirilmesinde zorluk vardır. Özellikle hizmet sektörlerinin üretim sürecinde, fiziki kaynak tüketim yanında bilgi, beceri gibi nitel unsurlar da etkili olmaktadır. Bu nedenle nitel boyuttan çok nicel boyutu değerlendiren verimlilik ölçümleri, toplam performans ölçümlerinde yeterli olmamakta, tamamlayıcı unsur olarak etkinlik ölçümleri kullanılmaktadır.<sup>(3)</sup>

## 2. Etkinlik

Etkinlik, belirlenen amaçla ilgilidir. Aslında etkinlik, verimlilikten daha geniş kapsamlı ve bir ölçüde verimliliği de içine alan bir kavramdır. Bir yönetim tespit edilen amaca ulaştığı takdirde etkindir. Fakat ne pahasına olursa olsun, amaca ulaşmak, etkinlik olarak değerlendirilemez. Amaçların da en az maliyetle gerçekleştirilmesi ve dışsallıkların da göz önünde bulundurulması gerekir.

Etkinlik kavramında önemli olan bir husus da çıktı yerine sonucun değerlendirilmesidir. Sonuç verimlilik ölçümlerinde kullanılan çıktı kavramından farklı bir anlam taşır.

Cezaevindeki mahkumlara beceri kazandırıp serbest hayatta iş bulmalarını sağlamak için düzenlenen eğitim programlarına katılan, ya da bu programları tamamlayan mahkum sayısı çıktıdır. Sonuç ise, eğitime tabi tutulan mahkumlardan serbest hayatta iş bulanların sayısıdır. Bir başka örnek vermek gerekirse, hastaneye yatan veya hastaneden taburcu edilen hasta sayısı çıktı, taburcu edilen hastalardan sağlığına kavuşanların sayısı ise sonuçtur.

Çıktı ile sonuç arasındaki bu farklılık, özellikle çıktı ölçümünün zor olduğu kamu hizmetleri için verimlilik ölçümü yerine etkinlik ölçümünü daha anlamlı kılmaktadır.<sup>(4)</sup>

Etkinlik matematiksel olarak;

$$\frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

şeklinde ifade edilebilir. Burada kurumun amaçları ile, amaca ulaşmak için sarfettiği gayret sonunda elde ettikleri arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Yapılan bu oranlama sonunda elde edilen değer 1'den büyükse, kurum olması gerekenden daha yüksek, 1'den küçükse beklenenden daha düşük bir performans göstermiş demektir. (5)

Ancak bir kurumun etkin olması verimli olduğu anlamına gelmediği gibi, verimli bir kurum da her zaman etkin olmayabilir. Verimli bir kurumun gerçekleştirdikleri eğer önceden belirlenmiş amaca hizmet etmiyorsa, bu kurum verimli ama başarısız veya etkin olmayan bir kurumdur.

Örneğin, geniş bir perspektiften bakıldığında tüm iktisadi faaliyetlerin nihai amacının insan refahını arttırmak olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bir çimento fabrikası çok düşük bir maliyetle yüksek kalitede ve olması gerekenin de çok üzerinde çimento üretiyor ancak gerekli önlemi almayarak çevredeki tarım, hayvancılık ve insan sağlığını olumsuz etkiliyorsa, (örneğin fabrika üretime geçtikten sonra 0-10 km'de zehirli atıklar nedeniyle arıcılık ve balıkçılık sektörü iflas etti ise, tarımda verim %20 düşüyse, kanser nedeniyle ölümler %30 artı ise) bu fabrika çok verimli olmasına rağmen etkin değildir.

Kısacası, etkinlik başarı için temeldir, verim ise bu başarıyı sağlamlaştıran bir etmendir. (6)

### 3. Tutumluluk

Tutumluluk kavramını, amaca ulaşmak için gereğinden fazla harcama yapmamak olarak tanımlayabiliriz. Ancak, denetimde dikkat edilmesi gereken husus tutumluluğun amaç olmadığı fakat amaca ulaşmada gözetilmesi gereken bir ilke olduğudur. Tutumluluk amaç olarak değerlendirilirse, kurumun etkinliği olumsuz etkilenebilir.

Örneğin, personelini taşımak için yeni model bir otobüsü, eski otobüse kıyasla daha fazla bedel ödeyerek satın alan bir kurumun bu davranışı nasıl değerlendirilecektir? Eğer tutumluluk amaç olsaydı, bu davranış olumsuz olarak nitelendirilebilirdi. Oysa tutumluluğun sadece amaca ulaşmada dikkat edilecek bir ilke olduğu düşünüldüğünde kurumun tutumsuz davranmadığı söylenebilir. Çünkü, eski otobüs sürekli bozularak gereğinden fazla onarıma ihtiyaç gösterecek, tamir masraflarını yükseltecek, zamansız arızalarla personelin mesaisini aksatacak ve moral sarsılmasına neden olacak,

bunlar da genel olarak kurumun faaliyetlerini ve amaca ulaşmasını olumsuz etkiliyecektir. Bu da; tutumluluk uğruna etkinlikten vazgeçmek anlamına gelir ki, tasvip edilemez.

"Aslında bir idare istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirdiği ölçüde tutumludur."<sup>(7)</sup>

Kısacası, bir mal ve hizmetin, istenilen kalite ve miktarda üretiminde gerekli olan girdi miktarından daha fazla girdi kullanılmamalı, gereğinden fazla girdi varsa, bunun da başka mal ve hizmetin üretiminde kullanımına olanak sağlanmalıdır. Bu sağlanırsa, tasarruf (tutumluluk) ilkesi gerçekleştirilmiş olur.<sup>(8)</sup>

#### Dipnotlar

(1) Hüseyin Özer, "Performans Denetimi", Sayıştay Dergisi, No.7 (Ocak - Mart 1992), s. 33

(2) Nihat Falay, "Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk", Çağdaş Sayıştay Denetimi Sempozyumu. Ankara: 1988, s.48

(3) Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No. 473, 1992 s. 154-155

(4) Nihat Falay, "Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk" a.g.m., s. 52

(5) Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, a.g.e., s. 18

(6) Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, a.g.e., s. 18

(7) Hüseyin Özer, "Performans Denetimi", s. 34

(8) Nihat Falay, "Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk" a.g.m., s. 53