

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

SİBEL AKAR

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

SİBEL AKAR

Danışman: DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE: Anabilim Dalı ÇALIŞMA
EKONOMİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi SİBEL AKAR nın
ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ : BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 01.03.2010 tarih ve 2010/03-27 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından
oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 07.07.2010
1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. MUSTAFA AYKAÇ
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. HASAN ŞENOCAK



ÖZET

Rekabetin arttığı son yıllarda işletmeler varlıklarını devam ettirmek için verimliliklerini yüksek tutmak ve müşteri memnuniyetine önem vermek zorundadır. İletişim teknolojilerinin artması ile birlikte işletmeler en önemli rekabet avantajlarından olan çağrı merkezi kurulumlarını gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. İşletmeler açısından müşterilerle köprü görevi gören çağrı merkezleri, müşteriyi dinleyerek, anlayarak ve ona yardımcı olmayı hissettirerek işletme ile müşteri arasındaki sadakatin artmasına etki etmektedir. Ayrıca, iletişimi sağlayan yapılar ve çağrı merkezinde çalışanlar etkin bir şekilde yönetildikleri için müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin kaliteli kurulmasını sağlar.

Çağrı merkezlerinin en önemli parçası müşteri temsilcileridir. Müşteri temsilcilerinin performansı ile çağrı merkezlerinin performansı doğru orantılıdır. Bu açıdan bakıldığında, müşteri temsilcilerinin performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak müşteri temsilcilerinin gelişimi üzerinde durulması, bir anlamda, çağrı merkezlerinin başarısı için gerekli olmaktadır. Bu çalışma ile de çağrı merkezlerinde performans ölçümünün önemine ve çalışanların performans sistemi hakkında bilgi sahibi olarak sahiplenmesindeki öneme yer verilmiştir.

ABSTRACT

In the past years with raising competition, enterprises had to keep their efficiency level high and also had to attach importance to the customer satisfaction in order to survive. Within the development in the communication technologies, enterprises had to complete to set up their call centers, which is one the most important advantages of competing. Call centers, which provide customer loyalty by listening, understanding and making people feel that someone is willing to help, has a bridge function between the enterprises and customers. Furthermore, by means of the structures providing communication and efficient administrating of call center employees, call centers provides a qualified relationship between the enterprises and customers.

The most important part of call centers is customer representatives. A call center's performance is in direct proportion to the performance of customer representatives. Considering this, in one sence it is necessary to assess customer representatives' performance and to elaborate the improvement of them based on results of the assessment. With this study, the importance of measuring performance in call centers and the employees to own performance system by being informed of it is referred.

ÖNSÖZ

Dünya’da 1960’lı yıllarda ülkemizde ise 1990’lı yıllarda kurulmaya başlayan çağrı merkezleri iletişim teknolojilerinin gelişimi ile hızla yayılmış ve gelişmeler göstermiştir. Hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin son derece önemli olduğu çağrı merkezleri, çalışanlarının performans ölçümüne önem vermiş ve performans ölçüm sonuçlarını ücret, kariyer, eğitim gibi birçok alanda kullanmaya başlamıştır.

Bende, 2002 yılından bu yana çağrı merkezinde çalışan birisi olarak Türkçe çok az kaynağın bulunduğu çağrı merkezlerinde performans değerlendirmesi konusunu inceleyerek çağrı merkezi literatürüne katkıda bulunmak istedim. Ümit ederim ki tezim çağrı merkezi ile ilgili araştırma yapacak kişiler için faydalı olur ve iyi niyet dualarımı benden esirgemezler.

Müşteri temsilcisi olarak başladığım ilk yıllarda anneme hatlar çok yoğun dediğimde “her telefonu açma sanki biz her aradığımız yere ulaşabiliyor muyuz? Telefon çalar çalar kapanır” demişti. Annemin sözlerini ve çalışma hayatım boyunca gözlemlediğim müşteri temsilcilerine bakış açısındaki olumlu gelişimi şimdi çağrı merkezinde çalışmaya başlayan herkese anlatıyorum.

Çalışan bir anne olarak evdeki zamanımın tamamını kızıma ayırmam gerekirken tezime öncelik verdiğim için kızım Şevval’den özür diliyorum. Her zaman yanımda olan anneme benden dualarımı eksik etmediği için, eşim Süleyman’a bana gösterdiği destek ve anlayış için, kısacası tüm aileme öğrenim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemedikleri için teşekkür ediyorum. Tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Zeki Parlak’a çalışmam boyunca göstermiş olduğu destek ve anlayış için sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Sibel AKAR
İstanbul,2010

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	III
TABLO LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR.....	VII
GİRİŞ	1
1. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ ve ÇAĞRI.....	5
MERKEZLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ.....	5
1.1. Çağrı Merkezi Tanımı ve Önemi	5
1.2. Çağrı Merkezlerinin Dünya’da ve Türkiye’deki Gelişim Süreci.....	10
1.3. Türkiye Bankalar Birliği’nin (TBB) Yayınladığı Çağrı Merkezi İstatistikleri ..	15
1.4. Çağrı Merkezlerinde Emek Süreci ve İş Organizasyonu	19
1.4.1. Çağrı Merkezinde Emek Süreci.....	19
1.4.2. Çağrı Merkezi İş Organizasyonu	22
1.5. Çağrı Merkezlerinin Altyapısı	23
1.6. Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetimi.....	27
1.7. Çağrı Merkezlerinde Eğitim.....	29
1.8. Çağrı Merkezlerinde Performans Ölçümü	32
1.8.1. Servis Seviyesi	33
1.8.2. Kalite.....	34
1.8.3. Etkinlik Ölçümü.....	34
1.8.4. Karlılık Ölçütleri.....	35
1.9. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi.....	36
2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ.....	39
2.1. Performans Ölçüm Sisteminin Genel Tanımı ve Önemi	39
2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Etkileri	44
2.3. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler	46
2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	51
2.4.1. Hedefe Odaklı Çalışma ve Yetkinlik Yönetimi	52
2.4.2. Hedeflere Göre Performans Kriterleri	53
2.4.3. Yetkinliğe Göre Performans Tanımları	54
2.4.4. Genel Performans Değerlendirme	55
2.5. Değerlendirme Yaparken Kaçınılması Gerekli Noktalar	55
2.5.1. Halo/Horn Etkisi	56
2.5.2. Negatif veya Pozitif Eğilim	57
2.5.3. Motivasyon Odaklılık	57
2.5.4. Direk Tecrübe Etkisi	58
2.5.5. Geri Bildirim Yapmama	58
2.6. Performans Değerlendirme Sonucunun Eğitim Planları Hazırlanmasına Etkisi	59
2.7. Performans Değerlendirme Sonucunun Kariyer Planlamasına Etkisi	62
2.8. Performans Değerlendirme Sonucunun İşten Ayırma Kararları.....	65
2.9. Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	66
2.10. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme.....	70

3. BİR ÖZEL BANKANIN ÇAĞRI MERKEZİNDE YAPILAN BİR ALAN	
ARAŞTIRMASI.....	72
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	72
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Çağrı Merkezinde Performans Değerlendirme Süreci..	75
3.2.1. Telefon Performans Raporu	76
3.2.2. Görüşme Kalitesi Raporu.....	79
3.2.3. Çağrı Merkezi Aylık Performans Raporu	79
3.2.4. Takım Liderlerinin Aylık Olarak Yaptığı Görüşme Dinleme Değerlendirmeleri	
.....	81
3.2.5. Görüşme Kalitesi Servisi İle Takım Liderleri Arasından Yapılan Kalibrasyon .	
.....	82
3.2.6. Koçluk Formları.....	82
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	82
3.3.1. Evren, Örneklem ve Veri Toplama	82
3.3.2. Verilerin İstatistiksel Analizi	83
3.4. Bulgular ve Yorumlar	86
3.4.1. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	86
3.4.2. Performans Ölçümlemesine İlişkin Bulgular	88
SONUÇ	95
EKLER.....	100
EK 1. ÇAĞRI MERKEZİ SÖZLÜĞÜ	101
EK 2. ANKET SORULARI	103
EK 3. GÖRÜŞME DİNLEME KRİTERLERİ	110
EK 4. ÇAĞRI MERKEZİNDE KULLANILAN KOÇLUK FORMU ÖRNEĞİ	111
KAYNAKÇA	112

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Çağrı Merkezi Çalışan Sayısı

Tablo 2: Öğrenim Gruplarına Göre Çağrı Merkezi Çalışanları

Tablo 3: Kariyer Geliştirme Sistemi

Tablo 4: Çağrı Merkezinin Aylık Takım Performans Raporu

Tablo 5: Performans Değerlendirmesine İlişkin Ölçeğin Alt Boyutları

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Çağrı Merkezinde Performans Düşürmeden Çalışabilecekleri En Fazla Sürelere Göre Dağılımları

Tablo 11: Performans Ölçümlemesine İlişkin Ortalamalar

Tablo 12: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Yaşlara Göre Farklılaşması

Tablo 13: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Tablo 14: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

Tablo 15: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Tablo 16: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Çağrı Merkezinde Performans Düşürmeden Çalışabilecekleri Sürelere Göre Farklılaşması

Tablo 17: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Arasındaki İlişkiler

KISALTMALAR

ACD: Automatic Call Distributor - Otomatik Çağrı Dağıtımı

ACW: After Call Work - Çağrı Sonrası İş

AVG: Average - Ortalama

CRM: Customer Relationship Management - Müşteri İlişkileri Yönetimi

FCR: First Call Resolution - İlk Çağrıda Çözölen Temaslar

ICMI: Incoming Call Management Institute - Gelen Aramalar Yönetimi Enstitüsü

ILO: International Labour Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü

IVR: Interactive Voice Response Unit - Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

İletişim teknolojilerinin gelişimi ve küreselleşmenin artması ile birlikte idari fonksiyonun bir parçası olarak görülen ve yöneticilerin subjektif tutumlarıyla gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri, etkili kullanımının organizasyonlar üzerinde yarattığı olumlu farklılıkların anlaşılmasıyla, işletmelerin en önemli yönetsel süreçlerinden biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin, ayakta kalabilmek için verimliliklerini maksimum düzeyde tutmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli girdilerinden biri de insan faktörü olduğundan, çalışanların verimliliği direkt olarak işletmelerin verimliliğine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarından yararlanarak çalışanların gelişimi üzerine çalışılması bir anlamda işletme başarısı için gerekli olmaktadır. Ayrıca, rekabette müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması da “performans değerlendirmesi ve yönetim”in işletmelerde önem kazanmasında etkili olmuştur.

Performans yönetim sisteminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir.

Performansın değerlendirilmesi, kişiyi bir bütün olarak ele almayı ve başarılarını ödüllendirmeyi, eksikliklerinin giderilmesi için fırsat yaratmayı sağlar. Ancak, performans değerlendirmesi yaparken objektif kriterlere göre değerlendirmeler yapılmalı, yönetici ile çalışan değerlendirme notları üzerinden karşılıklı görüşerek süreci tamamlamalıdır. Çalışanın yapılan performans ölçümüne güvenmesi sistemi benimsemelerini sağlayacağı için performans değerlendirmesi yapılırken çalışanlara bu sistemin onlar açısından önemi de iyice anlatılmalı destekleri alınmalıdır.

Performans ölçümü için sürekli yeni modeller geliştirilmekte ve firmalar kendi yapılarına en uygun modeli uygulamaktadır. Ancak, performansı yöneten kişilerinde “insan” olması bazı yönetici hatalarının yapılmasını da kaçınılmaz hale getirmektedir. Genellikle yapılan bu hataların başında, performans değerlemeye, performansı planlamaya ve mevcut performansı görüşmeye ayrılan zamandan çok daha fazla zaman harcanması gelmektedir.

Çalışanların birbirleriyle kıyaslanması, değerlendirmenin suçlama için değil iyileştirme için yapıldığının unutulması, yöneticilerin çalışanları doğru bir şekilde değerlendirecek konumda olduklarına inanmaları, önemsiz şeylerin ölçülmesi ya da değerlendirilmesi, bütün çalışanların ve bütün işlerin tümüyle aynı şekilde ve aynı prosedürleri kullanarak değerlendirilmesi gerektiğinin düşünülmesi performans değerlendirilirken yapılan diğer hatalar olarak sayılabilir.

Performans sonuçları eğer ücreti, kariyeri ya da çalışana verilecek eğitimleri etkilemiyor ise performans değerlemeye yöneticinin ve çalışanın vereceği önem azalmakta hatta performans ölçümü ciddiye alınmamaktadır.

Performans sisteminin kaçınılmaz şekilde uygulandığı çağrı merkezleri son yıllarda müşteri ilişkilerinde kilit rol üstlenmeye başlamıştır. Tüm dünyada vazgeçilmez bir yeri olan ve hızla büyüyen çağrı merkezlerinde pazarda farklılaşmak ve rekabet avantajı sağlamak için performansın izlenmesi çok önemlidir. Çağrı merkezi performans yönetimi uygulaması ile sağlanan rapor, analiz ve performans göstergeleriyle, çağrı merkezi operasyonlarının performansını izleme, analiz etme ve gerekli noktalarda hızla düzeltmelere gitme olanağı sağlanır. Yapılacak değerlendirmelerin sonucunda, müşteri isteklerinin kısa sürede cevaplanması, görüşme kalitesinin artırılması, dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve sadakatinin yükseltilmesini sağlanacaktır.

Ayrıca, çağrı merkezi performans yönetimi, müşteri ilişkileri yönetiminde iyi / verimli müşterileri ve onlara verilen hizmetin kalitesini artırma yollarını belirlemede de yardımcı olacaktır. Bu tür uygulamalar ile; müşterinin özellik ve beklentilerine ilişkin edinilen bilgilerle müşteri bağımlılığı artırılabilir, mevcut müşterilerle de daha verimli çalışma yolları belirlenebilir. Yeni müşteri kazanma yolları için çıkarımlar yapılabilir, her

kullanıcının ihtiyaçlarına uygun analiz ve raporlar hazırlayabilir, çağrı merkezlerine özel anahtar performans göstergeleri grafik ortamlarda görselleştirilebilir. Yeni satış olanakları sağlayacak veya satışları arttıracak yöntemler geliştirebilir.

Çağrı merkezleri diğer sektörlerde olduğu gibi 6 aylık ya da yıllık periyotlarda değil aylık hatta günlük olarak performans ölçümü yapmak zorundadır. Performans değerlendirmenin müşteri temsilcilerini motive edebilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulması ve de bu bağı müşteri temsilcilerinin açıkça görebilmesi sağlanmalıdır. Bu bağı kurmanın en iyi yolu soyut ya da somut ödüllerin verilmesinde müşteri temsilcisinin performans değerlendirme sonuçlarının veri olarak kullanılmasıdır. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.

Öte yandan, iyi performans gösteren müşteri temsilcilerinin çağrı merkezinden ayrıldıklarında iyi görevlere geliyor olmaları ve bunu çalışan müşteri temsilcilerinin de görmesi motivasyonu arttırmaktadır.

Çalışmanın amacı, tüm işletmeler için önem kazanmış olan performans ölçümünün çağrı merkezleri açısından önemini göstermeye çalışmak ve çağrı merkezlerinde performans ölçümünün başarılı sonuçlar yaratmasının çalışanlara performans sistemini iyi anlatmaktan ve benimsetmekten geçtiğini göstermektir. Çalışanlar, performans ölçümünün kendisi içinde sağlayacağı faydaları gördüğünde sistemi sahiplenmektedir.

Bu çalışmada, performans değerlendirme yöntemlerine, performans değerlendirmenin sonuçlarına ve çağrı merkezlerinde performans ölçümünün önemine yer verilmiştir. Ayrıca, müşteri temsilcilerinin performansını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacı ile bir özel bankada uygulanan çağrı merkezi performans ölçümü incelenmiş ve bir anket çalışması yapılmıştır. Bu ankette 4 ana faktör başlığı altında çalışanların yapılan performans ölçümü hakkındaki düşünceleri ve performansını etkileyen etmenler öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu faktörler;

1. Yöneticilerin performans gelişimine etkileri
2. Performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi

3. Çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisi
4. Yapılan performans ölçümüne olan güven

Çalışmanın birinci bölümünde; çağrı merkezinin tanımı, önemi yararları, dünyada ve Türkiye'deki gelişimine yer verilmiştir. Birinci bölümün devamında çağrı merkezi yönetimi, performans ölçümü ve performans değerlendirme sonuçlarının ücret, kariyer gibi etkileri hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır.

İkinci bölümünde; genel olarak performans değerlendirme üzerinde durulmuştur. Öncelikle performans değerlendirme kavramına açıklık getirilmiş, performans değerlemenin önemi, amaçları ve yararlarından bahsedilmiştir. Daha sonra performans değerlendirme yöntemlerine ve performans sisteminin kurumlarda eğitim, ücret ve kariyer gibi kararlara etkisine değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde, bir özel bankanın çağrı merkezinde uygulanan performans ölçümü hakkında detaylı bilgilendirmeler yapılmış ve yine bu çağrı merkezinde yapılan performans ölçümünün önemi ve performansı etkileyen faktörleri göstermek amacı ile yapılan Likert Ölçeği ile hazırlanmış anket sonuçlarına yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

1. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ ve ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ

1.1. Çağrı Merkezi Tanımı ve Önemi

Çağrı merkezleri, her şeyden önce, yeni teknolojilerin sağladığı olanaklarla ortaya çıkmış yeni bir iş organizasyon ve hizmet üretim merkezleridir. Çağrı merkezi kavramının karşılığı olarak çok sayıda farklı isimlendirme yapılmaktadır. Bunların en bilinenleri; müşteri hizmetleri hattı, müşteri hizmet merkezi, müşteri destek hattı/merkezi, teknik destek servisi, yardım hattı/merkezi/masası, müşteri bilgi hattı, danışma merkezi ve İngilizce karşılığı olarak call center şeklinde sıralanabilir. Bu adlandırmalara yenilerini eklemek mümkün olmakla birlikte, hemen hepsinde benzer uygulamalar, iş organizasyonları ve emek süreçleri söz konusudur.

Çağrı merkezi, kurumların temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan iletişimlerini yürüttükleri, yazılım, donanım, insan kaynakları ve iş akışlarından oluşan, yoğun şekilde gelen ve giden telefon çağrılarının gerçekleştirildiği merkezlerdir (Arslan, 2006: s.337). Gelen Aramalar Yönetimi Enstitüsü (Incoming Call Management Institute-ICMI), çağrı merkezlerini, müşteriye ve şirkete değer katmak amacı ile şirketin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği; insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca bu tanımlara ek olarak, her telefon santral sisteminin bir çağrı merkezi olmadığı, birçoklu santrale çağrı merkezi denilebilmesi için şu özellikleri sağlamış olması gerektiği yönünde görüşler de mevcuttur: üzerinde işlemci bulunması, hatları ses bilgilerinin ayrı ekipmanlarla işlenmesi, ekipmanlar arasında farklı protokollere açık olması, dünyada kabul edilen ortak santralleri destekleyebilmesi, bilgisayar sistemleri ile uyumlu çalışabilmesi, değişiklere entegre olabilmesi gibi (Akoğlu, 2003: s.27). Anlaşılacağı üzere bu tanımlama çağrı merkezleri ile ilgili, daha çok teknik alt yapısal bir tanımlama olarak düşünülmelidir.

Tüm bu tanımlamaların ötesinde çağrı merkezleri, sermayenin, ucuz emek, esnek çalışma imkanları, maliyet avantajı, rekabet üstünlüğü vb. gibi kendisine içkin güdülerle, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin sağladığı olanakları kullanarak geliştirdiği yeni bir çalışma şekli ve iş örgütlenmesi olarak da tanımlanabilir.

Çağrı merkezlerinin, firmanın genel amaçları çatısı altında nasıl bir rol oynadığı açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Bu açıklık, merkezin, sadece bir arka oda (back office) operasyonundan fazlası olduğunun ortaya konması açısından önemlidir. Çağrı merkezleri, genellikle işlerine kendileri neden olmazlar. Pazarlama promosyonları, ürün geliştirme, faturalama sorunları, ürün ve hizmet problemleri, prosedürlerdeki değişimler gibi kendileri dışında oluşan durumlarla muhatap olmaktadır. Bu, planlama ve denetleme işinde, organizasyonun diğer tüm departmanları kadar söz sahibi olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yani çağrı merkezi bütün bir sürecin bir parçasıdır (Tacer, 2001: s.57). Müşteri taleplerinin büyük bir bölümü, organizasyonun diğer departmanlarından kaynaklanmaktadır. Çağrı merkezleri, organizasyonun diğer departmanlarıyla nasıl iletişime geçeceklerini öğrendiklerinde, kendi performanslarını geliştirmenin yolunu da öğrenmiş olacaklardır. Böylece, kitle üretiminin temeli olan, standartlar ve maliyetlere odaklanma yolu ile elde edilemeyecek maliyet düşürme ve hizmet geliştirme fırsatı elde edilecektir. Öncelikle yapılması gereken, mevcut sistemin nasıl çalıştığının ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesidir. Bu işte başlangıç noktası, müşteri taleplerinin cinsini ve sıklıklarını anlamaktır. Bunun için izlenmesi gereken en uygun yol gözlem yapmaktır. Yani, çalışanların yaptıkları işlerin gözlemlenmesi ve sonuçların kaydının tutulmasıdır. Sıklıkla karşılaşılan sorun, müşteri temsilcilerinin tuttukları kayıtların yeterince güvenilir olmamasıdır. Çünkü onlar, işlerine yoğunlaşmakta ve istatistikî kayıt tutmaya az önem vermektedirler. Ayrıca elde edilen sonuçlardan sonra yapılan sınıflandırmalar sadece içeriden yapılmakta ve olaya müşterinin gözünden bakılmamaktadır. Tutulan kayıtların kullanıldığı bir diğer önemli nokta da müşteriyle yapılan ikinci ve sonraki görüşmelerde ortaya çıkmaktadır. İlk görüşmede, müşteriyle ilgili bilgilerin alınıp sisteme doğru bir şekilde kaydedilmesiyle aynı müşterinin daha sonraki aramalarında, herhangi bir temsilci, tüm bu bilgilere ulaşabilecektir (Tacer, 2001: s. 69).

Çağrı merkezleri kuruluşları ile işletmeler arasında en büyük rekabet avantajını kazanır sağlar. Şirket imajını güçlendirir (Kohen, 2002). Gelişen çağrı merkezi teknolojisi ise müşteri temsilcisine ulaşmadan IVR'da işlem yapma oranını arttırarak çalışan sayısının azalmasına sebep olur.

İşletmeler açısından müşterilerle köprü görevi gören çağrı merkezleri, müşteriyi dinleyerek, anlayarak ve ona yardımcı olmayı hissettirerek işletme ile müşteri arasındaki sadakatin artmasına etki eder. Ayrıca, iletişimi sağlayan yapılar ve çağrı merkezinde çalışanlar etkin bir şekilde yönetildikleri için müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin kaliteli kurulması sağlanır (Şükrüoğlu, 2008: s.96-97). Çağrı merkezinde çalışan kişilerin işinin uzmanı müşteri temsilcileri sayesinde müşteri şikayetleri daha kısa zamanda anlaşılabilir sorunun çözüm süresi düşürülür (Kohen, 2002). Bu sayede, satışa yönelik aramalar için kullanılan süre artırılabilir. Müşterilerin kurumsal gereksinimlerine göre uyarılabilir. (Girişim, T.Y.)

Çağrı merkezleri, veri tabanının kurulmasını sağlar ve bu verilere sürekli ve düzenli olarak yenilerini ekler. Pazarlama stratejileri belirlenirken bu verilerden/data yararlanılarak daha etkin stratejiler belirlenebilir. Kısacası, CRM'e (Müşteri İlişkileri Yönetimi) en büyük kaynak çağrı merkezi olur. Çağrı merkezleri, ürün ve hizmetler hakkında geri besleme yaparak işletmenin kendini değerlendirmesini sağlar. Geri besleme sonucu üretilen ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılanmasına yardımcı olduğu için yatırımların boşa gitmesini engelleyerek maliyetlerin azalmasına etki eder (Şükrüoğlu, 2008: s.96-97).

Dünyada son otuz yılın en fazla önem kazanan olgulardan biri müşterinin kendisi olmuştur. Ekonomik dengelerin değişmesi, rekabetin artması ve küreselleşme ile müşterilerin her zamankinden fazla bilgiye sahip olmaları kurumların dikkatlerini müşterilerine çevirmelerine sebep olmuştur. Müşterilerin seçim alternatifleri artmıştır ve benzer ürün veya hizmetler arasında kolaylıkla bir diğerini tercih edebilme gücünü yakalamışlardır. Birçok araştırma "müşteri hizmetlerinin" ve "müşteri sadakatinin" önemini vurgulamaktadır. Müşterilerin şirketler ile iş yapmamasındaki temel sebeplerin

başında kötü müşteri hizmeti olduğu bu araştırmalarca belirlenmiştir. Müşterisini elinde tutmayı başaran şirketlerin karlılığının da daha fazla olduğu bir gerçektir.

Çağrı merkezini arayan müşteriye cevap verilip ek bir ürün veya hizmet satışı da yapılabilmektedir. Bu da çağrı merkezlerinin önemini arttırmakta kazanç kaynağı olarak görülmesini sağlamaktadır. Çağrı merkezlerinin ek ürün ve hizmet satışından faydalanan en büyük sektör yine finans sektörüdür. Uygulamada çapraz satış, kampanya, bir üst modelin satışı gibi satış artırıcı çabaların kullanıldığı görülmektedir. Eğer tüketici, çağrı merkezinin beklentilerini karşılandığına inanırsa yeni işlemlerinde aynı çağrı merkezini kullanmaya devam edecektir. Mesela, kredi kartı işlemleri için banka çağrı merkezini arayan tüketiciye otomatik fatura ödemesi ile ilgili bilgi verilmesi ya da havale için çağrı merkezini kullanan tüketiciye kredi ile ilgili kolaylıkların anlatılması müşterinin diğer bankalara kaymasını önlemektedir. Çağrı merkezleri, satışı desteklemenin ötesinde, pazarlama stratejilerini besleyecek tüketici bilgilerinin toplandığı yerler olarak da önem kazanmaktadır. Bu bilgilerin saklandığı veri ambarı sayesinde farklı müşteri gruplarına farklı davranma imkânı doğmaktadır. Bankalar açısından bakıldığında tüm müşteriler, bankaya kâr getirmez. ABD’de yapılan bir araştırmada, müşteri tabanının % 30’unun kârın % 130’unu sağladığı bulunmuştur. Sonraki % 30 kâr sağlamamakta geri kalan % 40 ise toplam faaliyet kârının % 40’ına zarar vermektedir. Bu durumda her gruba aynı hizmeti vermek yanlıştır. İlk % 30’a özel muamele yapmak gerekir. Bu anlamda çağrı merkezleri işletmelere kitle pazarlaması yaparken her müşterinin kendini özel hissetmesine de olanak vermektedirler. Çünkü veri ambarından alınan bilgiler, arka ofiste işlenerek müşteriye özel uygulamalar haline dönüştürülebilir.

Böylece operatör, her aramada tüketiciyle ilgili bilgilerin (özlük bilgileri, yaptığı işlemler, kredi kartı bilgileri vb.) yanı sıra tüketicinin banka açısından değerini (en değerli müşteriler, en büyüyebilecek müşteriler, sıfır altı müşteriler gibi) de görebilir. Buna ilaveten müşterinin alması muhtemel yeni ürünler, uygulanan kampanyalar gibi bilgiler önerilerek yeni satışlar yapılmaya çalışılır. Datamonitor’ün 300 Avrupalı çağrı merkezi yöneticisi arasında yaptığı bir çalışmada, yöneticilerin çağrı merkezlerini “artan müşteri tatmini ve sadakati” olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Bu anlamda banka çağrı merkezleri müşteri tatmini ve sadakatini arttırmak amacıyla tüketicilere kolaylıklar sağlamaktadır. Tüketici, banka işlemleri ile ilgili tüm hizmetleri istediği kanaldan ve ülkenin hatta dünyanın farklı yerlerinden (telefon, faks, internet, mobil telefon gibi) yapabilir. Şubeye gidip, kuyruk beklemeye gerek kalmadığı için tüketicinin zaman kaybını engeller. Çağrı merkezleri birden fazla tüketiciye eş zamanlı olarak işlem yapabilme özelliğine sahip olduğu için tüketici hatta bekletilmez. Bu da tüketicinin memnuniyet düzeyini arttıran bir faktördür. Tüketici, hizmete ihtiyaç duyduğu anda (günün 24 saati) bankayla bağlantı kurma özgürlüğüne sahiptir. Bu özellik, sadece mesai saatleri içinde açık olan banka şubelerine göre bir avantajdır. Banka çağrı merkezi ile yapılan işlemlerin maliyeti diğer banka işlemlerine göre düşüktür. İşlemler, müşterinin arzusuna göre özel konumlandırılabilir. Mesela, hizmetler, müşterinin seçtiği dilde sunulabilir. Ya da internette tüketici kendisi için özel menü hazırlayarak sık kullandığı işlemlere daha kolay ulaşabilir. Veri ambarına kaydolmuş tüketici, her defasında yeniden özlük bilgilerini (isim, doğum tarihi, meslek, baba ya da anne ismi gibi) girme eziyetinden kurtulur. Sadece banka hesap numarası ya da müşteri numarası ile işlemlerini yapabilir. Böylece işletme ve tüketici arasında bir seferlik değil uzun süreli ve öğrenen bir ilişki geliştirilebilir.

Bu özelliklere rağmen, çağrı merkezlerinin sunduğu hizmetten memnun olmayan müşteriler de vardır. Tüketicinin her geçen gün sunulan hizmetten beklentisinin yükseldiği düşünüldüğünde hizmetin yeterli bulunmaması beklenen bir sonuçtur. Alison M. Dean'in bu konuda yaptığı bir araştırmada, hizmet kalitesinin maksimum düzeyde olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Yeterli düzeyde sunulan hizmet, müşterinin beklediği hizmet seviyesini karşılamamaktadır. Buna teknik aksaklıklar ve güvenlik problemleri eklendiğinde banka çağrı merkezlerini kullanmaktan kaçınan tüketici grubu ortaya çıkmaktadır (Sarıyer, 2007: s.150-152).

1.2. Çağrı Merkezlerinin Dünya’da ve Türkiye’deki Gelişim Süreci

Çağrı merkezleri hepimizin özünde olan çok temel bir ihtiyaca cevap vermektedir; o da iletişim kurmaktır. İnsanlar muhtemelen var olduklarından beri birbirleri ile iletişim kurmaktadırlar ve çağrı merkezlerini yarattığı en önemli fayda bu iletişimi kolay ve formel bir hale getirmek olmuştur. Çağrı merkezlerinin en fazla 40 yıl öncesinde kurulduğu düşünülürse, müşteriler çağrı merkezlerinin var olmalarından çok daha önceleri de şirketler ile çeşitli şekillerde iletişim kurduğu açıktır. Ancak, bugün çağrı merkezlerinin getirdiği en önemli olgu hız ve rahattır. Elektronik çağın nimetlerini de kullanarak müşteriler bugün kurumlarla farklı şekillerde iletişime geçmekte ama en önemlisi bunu rahatça, kolayca ve istedikleri zamanda yapmaktadırlar.

Dolayısı ile çağrı merkezleri telefon kullanımının yaygınlaşmaya başladığı 1960’lı yıllarda kurulmaya başlanmış ve kurulumuna AT&T (American Telgraph and Telephone) öncülük etmiştir. Ancak, çağrı merkezlerinin kullanımının artışı enformasyon teknolojilerinin gelişmesi ile başlamıştır. Bu nedenle aslında gerçek anlamda çağrı merkezlerinin kuruluşu 1980’lerde başlamıştır.

1970’lerin başında Continental Hava Yolları ilk olarak ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) sistemini kurmuştur. ACD; çağrılarını, çağrının yapıldığı dilden konuşan ve müsait olan temsilciye yönlendiren bir sistemdir. Bugünkü ACD’lerle 1970’lerde kurulan ACD’ler kıyaslandığında daha çok fonksiyonel ve daha ucuz olduğu görülmektedir (Çetin, 2005: s. 65-66).

Müşteriye çağrı merkezinden verilen hizmetin maliyeti yüz yüze iletişime göre daha ucuz olduğu için işletmeler müşterilerin istek ve şikayetlerine cevap verme yolu olarak çağrı merkezlerini tercih etmektedirler. Harvard Business Review’de yayınlanan bir araştırmaya göre, günümüzde firmalar, müşteri ile kurum arasındaki ilişkilerin %70’ini çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir (Sarıyer, 2007).

Tüm dünyada yaygınlaşmaya başlayan çağrı merkezlerinin kurulumuna finans sektörünün öncülük ettiği ikinci sırada ise cep telefonu operatör firmalarının geldiği

görülmektedir. Kuzey Amerika (ABD ve Kanada), çağrı merkezleri konusunda gelişmişlik ve sayı bakımından lider konumdadır. 2000 yılının başı itibarı ile ABD ve Kanada'da 78.000 çağrı merkezi mevcutken, bu sayı Avrupa'da 18.500 civarında idi. Ancak Kuzey Amerika'da pazarın doyduğu büyüme oranlarından anlaşılmaktadır. Yıllık büyüme oranı burada %3 dolaylarında iken, Avrupa'da bu oran %17,5 gibi oldukça yüksek bir seviyededir. Avrupa'nın kendi içerisindeki dağılımında ise İngiltere, 4.600 çağrı merkezi ile başı çekmektedir. Daha sonra yaklaşık rakamlarla ve sırasıyla, 2.000 merkez ile Almanya, 900 ile Hollanda, 800 ile İspanya ve İtalya, 700 ile İsveç, 280 ile İsviçre ve 150 ile İrlanda gelmektedir (Tacer, 2001: s.53). 2005 yılı sonu itibarıyla ise dünyada çağrı merkezi sayısı 400.000'i bulmuştur (Arslan, 2006: s.337).

Türkiye'de ise çağrı merkezleri, bireysel bankacılıkla gündeme gelmişlerdir. 1996 yılında gerçek anlamda ilk çağrı merkezini kuran banka, Citibank'tır (Sarıyer, 2007: s.150). Türkiye'de de bankalardan sonra en çok çağrı merkezini cep telefonu operatör firmalarının kurduğu görülmektedir. (Çetin, 2005: s. 67). 2009 yılı itibarı ile Türkiye'deki çağrı merkezi sayısının bir önceki yıla göre yaklaşık % 4,1 oranında büyüdüğü ve yaklaşık olarak çağrı merkezi sayısının 979 adede ulaştığı görülmektedir.

Bankalar çağrı merkezlerini kâr merkezleri olarak görmektedirler. Amerikan Bankalar Birliği, 1998 yılında bankaların toplam 520 milyar dolarlık varlıklarının % 90'ını gelen çağrılardan elde ettiklerini açıklamıştır. Yine bankalar, müşteri ilişkilerinin % 70'lik bir bölümünü çağrı merkezleri aracılığıyla yapmaktadırlar. Banka çağrı merkezlerinde her çağrı, çekicilik + değer = fırsat olarak değerlendirilmektedir. ABD'de faaliyet gösteren 32 telefon çağrı merkezinin her gün 400.000 çağrıya yanıt vererek yaklaşık 10.000 müşteriye hizmet sunduğu düşünüldüğünde bu fırsatı iyi değerlendirmek gerektiği ortaya çıkmaktadır (Sarıyer, 2007). Bu sayılar günden güne artmakta ve çağrı merkezleri her sektörden birçok firmanın vazgeçilmez bir departmanı haline gelmektedir.

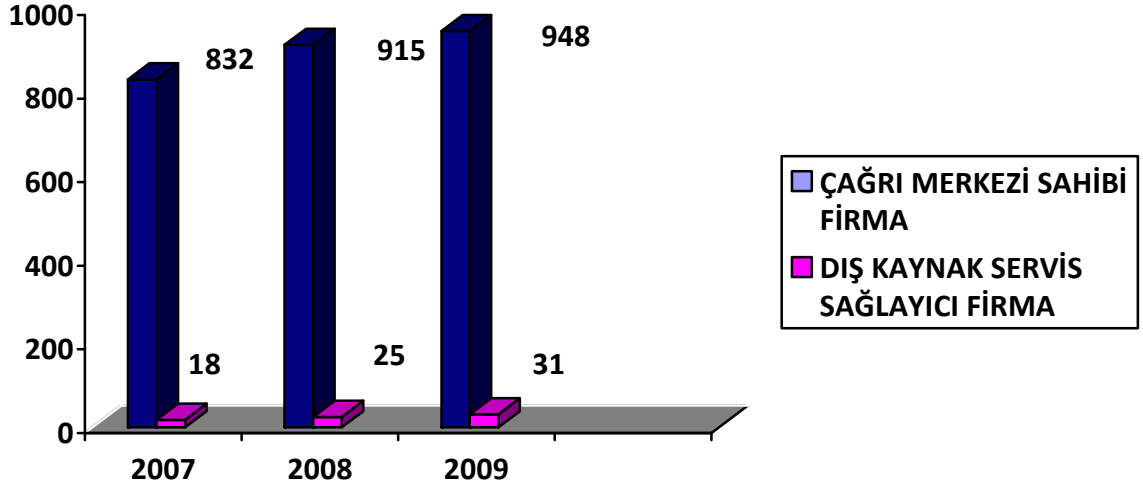
Çağrı merkezlerini kuruluş yeri ve amacına göre 3'e ayırmak mümkündür. Bunlardan ilki, klasik şirket içi çağrı merkezleridir. İkinci tip çağrı merkezi, şirketten ayrılarak, ancak faaliyetlerinin hala ana şirketle sınırlı olduğu çağrı merkezleridir. Son tip çağrı merkezi ise küreselleşmenin bir tasviri olarak değerlendirilebilecek üçüncü bir

kaynaktan bu hizmetin sağlanmasıdır, yani outsourcing yöntemidir ki; örneğin Hindistan gibi bazı ülkelerin bu alanda nam salmaları bu yöntemle olmuştur (Holst, 2008: s.25).

Günümüz dünya kapitalizminin bir getirisi olarak, çağrı merkezlerinde bir taşeronlaşma ve küreselleşme sürecine girilmesi ile 3. tür çağrı merkezleri çoğalmaya başlamıştır. Özellikle ABD ve AB ülkelerinde emek gücünün yüksek maliyeti, genç nüfusun oransal olarak azalması gibi nedenlerle, başta çok uluslu şirketler olmak üzere, birçok firma çağrı merkezi faaliyetlerini emek gücünün daha maliyetsiz ve iş yasalarının daha esnek olduğu, genç nüfusun da yoğun olduğu bölgelere kaydırmaya başlamışlardır. Örneğin, kimi araştırmalar, Hindistan gibi denizaşırı ülkelerde çağrı merkezlerindeki ücret giderlerinin İngiltere'deki maliyetten %12 daha ucuz olduğu ve Hindistan'daki çağrı merkezi çalışanlarının, İngiltere'dekilere oranla haftada altı saat daha fazla çalıştıklarını ortaya koymuştur (Alkan, 2007: s.58).

Başka bir örnek de Türkiye'den verilebilir. ABD orijinli bir bilgisayar firmasının ürettiği diz üstü bilgisayarlara teknik destek sağlamak amacıyla dünya çapında bir ihaleye gitmiş ve çağrı merkezi konusunda taşeron olarak hizmet veren küresel bir şirket aracılığıyla, ABD'li firma çağrı merkezinin bir ayağını Türkiye'ye kurmuştur. ABD'den bilgisayarının destek hattı numarasını çeviren müşteri doğrudan İstanbul, Toronto veya Singapur'da bulunan müşteri hizmet yetkilisi ile görüşmektedir. 2002 yılında kurulan bu çağrı merkezi aynı zamanda Türkiye'deki ilk dış kaynaklı çağrı merkezi olma özelliğini taşımaktadır (Bayraktar, 2007: s.67).

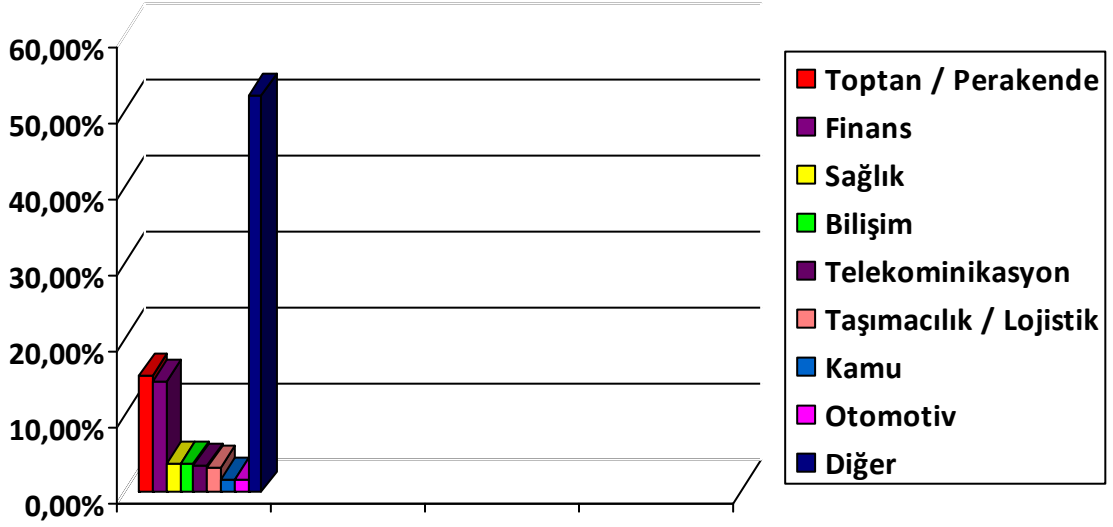
Çağrı merkezleri pazarı birçok sektörün aksine ekonomik yavaşlamaya rağmen büyümesini sürdürmüştür. Bu büyümeyi, yeni kurulan çağrı merkezlerinin yanı sıra, mevcut bir çağrı merkezi sistemi olup düşük kapasiteyle çalışmakta iken, seat (koltuk) adedini arttırarak küçük boy bir çağrı merkezi statüsü kazanan firmalar tetiklemiştir. Bu çağrı merkezlerinin yaklaşık 31 tanesi çağrı merkezi servisleri veren firmalara, kalanı kendilerine ait bir çağrı merkezi olan ya da bu hizmeti bir dışkaynak servis sağlayıcı firmadan alan kullanıcılara aittir.



Şekil 1: Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı

Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Katalogu 2009-2010; “Çağrı Merkezi Pazarı Genel Görünümü”, İMİ Fuarcılık Hizmetleri, İstanbul, 2009

Çağrı merkezlerinin Türkiye’deki sektörel dağılımı incelendiğinde, sağlık ve telekomünikasyon sektörlerindeki çağrı merkezi kullanımının 2008 yılına göre sırasıyla % 26,7 ve % 17,2 oranında arttığı görülmektedir. Telekomünikasyon sektöründeki büyümede yeni çağrı merkezi kuruluşlarının etkisi zayıftır. Buradaki asıl etken telekomünikasyon sektöründeki halihazırda 5 seatin altında kapasitesi olan mevcut çağrı merkezlerinin seat kapasitesini yükselterek büyük boy çağrı merkezi sahibi durumuna geçmesidir. Sağlık sektöründe ise yeni çağrı merkezleri kuruluşlarının oranı daha yüksektir. Bankalar dışında kalan finans kurumları ve sigorta şirketlerinin çağrı merkezi kullanımına olan ilgileri halen limitli olmakla birlikte artmaya başlamıştır. 2008 yılı ile karşılaştırıldığında yaklaşık %5 büyüyen finans sektöründeki gelişmeyi tetikleyen asıl faktörün bu olduğu görülmektedir. Bu firmaların dışında kalan diğer sektörlerin adet olarak birbirlerine yakın paylar aldıklarını ve büyümeye devam ettiklerini söylemek mümkündür (Türkiye Çağrı Merkezi Katalogu, 2009).



Şekil 2: 2009 Yılı İtibari ile Türkiye’deki Çağrı Merkezlerinin Sektörel Dağılımı

Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Katalogu 2009-2010; “Çağrı Merkezi Pazarı Genel Görünümü”, İMİ Fuarcılık Hizmetleri, İstanbul, 2009

Bazı kurum ve kuruluşlar kendi bünyelerinde değil dış kaynaklardan çağrı merkezi hizmeti almayı da tercih edebilmektedir. Dış kaynak çağrı merkezlerini ağırlıklı olarak kurumsal firmalar ve son yıllarda KOBİ’ler tercih etmektedir. Bu hizmeti tercih etmelerinin en önemli sebebi ise yüksek uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynak çağrı merkezlerini daha yetkin görmeleridir. Bunun yanı sıra kalabalık işgücü gerektiren alanlarda ya da dönemsel gereksinim hissedilen konularda da dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir. Böylece şirketler kendi ana iş odaklarına daha fazla eğilebilmektedirler (Call Center Magazine, 2009: s. 11).

Çağrı merkezlerinde geline nokta görüntülü çağrı merkezleridir. Görüntülü çağrı merkezi, çağrı merkezleri için geliştirilen, özel bir internet uygulamasıdır. Kurumsal müşterilere, güven kazanarak canlı destek vermek amacı ile kurulmaktadır (Soykal, 2009). Görüntülü telefon kullanımının yaygınlaşması ile görüntülü çağrı merkezleri ve uygulama alanları da artacaktır. Bugün Türkiye’de, İş Bankası, Garanti Bankası, Ziraat Bankası ve Akbank görüntülü çağrı hizmeti vermektedir. Görüntülü Çağrı Merkezlerinden de tüm bankacılık işlemleri ve bilgi sorma işlemleri yapılmaktadır.

Ayrıca, işitme engelli vatandaşlar için de işaret dili ile hizmet verilmektedir (Call Center Bankalar, 2009: s.4-5).

1.3. Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) Yayınladığı Çağrı Merkezi İstatistikleri

TBB, çağrı merkezi olan 22 üye bankanın verilerinden yararlanarak 3 aylık periyotlar halinde bir rapor hazırlanmaktadır. Bu raporun amacı; çağrı merkezi hizmetleri ve bu hizmetlerin kullanılmasına ilişkin istatistiki bilgileri ve bankaların dönem içindeki gelişmelerini izlemektir.

Ekim -Aralık 2009 döneminde, çağrı merkezi çalışan sayısı 5.745 kişi olmuştur. Bu rakamın 4 .872'si yarı ve tam zamanlı çalışan müşteri temsilcilerinden oluşurken, destek hizmeti veren personel sayısı 296 ve yönetici sayısı 577 kişidir (Türkiye Çağrı Merkezi Katalogu, 2009). Çağrı merkezi sektörü toplam istihdamın % 0,15'ini oluşturmaktadır. Bu oran Kanada'da % 2,8; İrlanda'da % 1,5'dir. Buna benzer gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında Türkiye Çağrı Merkezi Sektörünün henüz pazar doygunluğuna ulaşmamış olduğu görülmektedir (Global bilgi, 2009). Ekim -Aralık 2009 dönemi itibariyle çağrı merkezinde çalışanların % 73'ü bayandır. Bu oran müşteri temsilcilerinde yüzde 75, destek hizmeti veren personelde yüzde 71, yöneticilerde ise yüzde 60'tır. Çağrı merkezinde çalışanların %88'i İstanbul'da görev yapmaktadır.

Tablo 1 Çağrı Merkezi Çalışan Sayısı

	Eyl.09				Ara.09				Net Değişme
	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	
Müşteri temsilcisi sayısı	3679	1275	4954	24	3642	1230	4872	25	-82
Destek hizmeti veren personel sayısı	207	85	292	23	211	85	296	23	4
Yönetici sayısı	352	196	548	31	345	232	577	31	29
Toplam çağrı merkezi çalışan sayısı	4238	1556	5794	-	4198	1547	5745	-	-49

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, “Çağrı Merkezleri İstatistikleri Aralık 2009 Raporu”

Tablo 2 Öğrenim Gruplarına Göre Çağrı Merkezi Çalışanları

	Eyl.09					Ara.09				
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	Toplam	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	Toplam
Müşteri temsilcisi sayısı	989	1643	2281	41	4954	986	1668	2170	48	4872
Destek hizmeti veren personel sayısı	49	54	181	8	292	47	76	166	7	296
Yönetici sayısı	51	68	406	23	548	59	84	403	31	577
Toplam çağrı merkezi çalışan sayısı	1089	1765	2868	72	5794	1092	1828	2739	86	5745

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, “Çağrı Merkezleri İstatistikleri Aralık 2009 Raporu”

Ekim-Aralık 2009 döneminde, bir önceki döneme göre çağrı merkezi çalışan sayısında 49 kişilik bir azalış gerçekleşmiştir. Müşteri temsilcisi sayısı 82 kişi azalırken, yönetici sayısı 4 kişi, destek hizmeti veren personel sayısı 29 kişi artmıştır. Yaş ortalamaları müşteri temsilcilerinde 25, destek hizmeti veren personelde 23, yöneticilerde ise 31 düzeyindedir.

Müşteri temsilcisi işgücü devinim oranı Temmuz-Eylül 2009 döneminde yüzde 8 iken, Ekim-Aralık 2009 döneminde yüzde 9 olarak gerçekleşmiştir. Bunun yüzde 2'si banka içerisinde kariyer planına devam eden müşteri temsilcilerinden oluşmaktadır.

Çağrı merkezinde çalışanların % 19'u lise, % 32'si ön lisans, % 48'i lisans, yüzde 1'i ise yüksek lisans ve doktora diplomasına sahiptir. Müşteri temsilcilerinin %80'ini, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, destek hizmeti veren personelde % 84 ve yöneticilerde ise % 90'dır. Çağrı merkezi çalışanlarında 182 kişi Sermaye Piyasası Kurumu lisansına sahiptir. Yabancı dili olanlar 567 kişidir. Özellikle çağrı merkezleri sesli yanıt sisteminde İngilizce hizmet vermeye başladıktan sonra iş başvurularında tercihlerini İngilizce bilen adaylardan yana kullanmaya başlamışlardır.

Ekim-Aralık 2009 dönemi itibariyle müşteri temsilcisi koltuk sayısı 5.066 adettir. Müşteri temsilcisi başına değerlendirilen çağrı sayısı 18 adet, ilk amire düşen müşteri temsilcisi sayısı 11 adettir.

Müşteri temsilcilerinin gelen çağrıda hazırlık dönemi eğitim süresi ortalama 208 saat iken, giden çağrıda 119 saattir. Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisinin günlük ihtiyaç mola süresi 9 saatlik çalışma periyodu içinde 37 dakika, yemek mola süresi 51 dakikadır.

Bankalar son üç ayda yaklaşık 61 milyon çağrı almış ve bunun % 93'ünü cevaplandırmıştır. Ekim-Aralık 2009 dönemi itibariyle, çağrı merkezlerine gelen toplam çağrı sayısı bir önceki döneme göre 420.000 (yüzde 1) artarak 60,5 milyon olmuştur. Ekim-Aralık 2009 dönemi itibariyle, muhasebe kaydı yaratan finansal işlemlerin toplamı

1 milyon adet, muhasebe kaydı yaratan finansal işlem hacmi toplamı 3,2 milyar TL' dir (TBB, 2009).

1.4. Çağrı Merkezlerinde Emek Süreci ve İş Organizasyonu

1.4.1. Çağrı Merkezinde Emek Süreci

Zaman içerisinde çalışma modellerinde yaşanan değişikliklerle birlikte yönetici / çalışan kavramları ve bu kavramlara verilen değerlerde değişikliğe uğramıştır. Zamanla çalışan verilen işi yapan yönetici ise verdiği işin nasıl yapıldığını gözetleyen konumuna gelmiştir. Günümüzde kontrol sadece fiziksel bedenleri denetleyen bir güç olmaktan çıkıp çalışanların duygularına da hükmetme noktasındadır.

Yeni yönetim teknikleri “motivasyon” a verilen önemin artması gerektiği ve ne olursa olsun kişi yaptığı işten keyif almalıdır sonucuna varmıştır. “Duygulara yabancılaşma” da denilen duyguların dışavurumu olan bazı mimik ve jestler aslında temsil ettiği duyguya karşılık gelmemektedir. Literatürde “duygusal emek” olarak ilk kullanımını Hochschild’in “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” adlı eserinde bulan bu yeni süreç genelde hostesler, garsonlar, çağrı merkezi çalışanları vs. gibi hizmet sunumlarında görülmektedir. Bu kavram uygun duyguların sergilenmesi ya da yönetilmesi, bu arada gerçek duyguların maskelenmesi anlamında kullanılmaktadır. Örnekleri verilen bu çalışanların hizmet sunarken son derece “nazik ve güler yüzlü” olmaları gerekmektedir. Özellikle çağrı merkezlerinde, yapılan tüm görüşmelerin kayıt altına alınması yabancılaşmanın boyutunu daha kolay anlatmaktadır.

İş gücünün niteliğinin gittikçe beyaz yakalılışmakta olduğu düşünülür ise çağrı merkezlerinin buna en iyi örnek olduğu söylenebilir. Çağrı merkezleri yoğun ve stresli çalışma koşulları, işgücü devir oranının yüksek oluşu ve bir kariyer mesleği olarak görülmemesi nedeniyle yeni ter atölyeleri olarak da isimlendirilmektedir (Seleköz ve Man, 2009: s.78).

Günlük yaşantımızın bir parçası ve işimizi görme aracı haline gelen çağrı merkezleri özellikle son yıllarda, başta bankacılık ve telekomünikasyon olmak üzere,

otomotivden teknik desteğe, sigortacılıktan perakende satışı kadar hemen her sektörde karşımıza çıkmaktadır. İlk bakışta hayatımızı kolaylaştıran ve işlerimizi daha hızlı ve zahmetsiz bir şekilde halletmemizi sağlayan bir mecra olarak görünen çağrı merkezileri diğer bir yönden bakıldığında ise, sağladıklarıyla sermayenin iştahını kabartan bir pazar ve iş organizasyonu olarak giderek bağımsız bir sektör halini almaya başlamıştır.

Türkiye’de bugün yaklaşık 300 büyük ve orta ölçekli çağrı merkezi bulunmaktadır. Geçtiğimiz 5 yıl içerisinde her yıl ortalama %15 büyüyen sektörde 2013 yılında 60 bin kişinin istihdam edileceği öngörülmektedir. Çağrı merkezi pazarının ekonomik büyüklüğü ise 315 milyon dolar seviyelerini de bulmaktadır. Yaratığı dolaylı ekonomik katkı da eklendiğinde ekonomik büyüklüğü 465 milyon dolar olmaktadır.

Ancak tüm sayısal verilerin yanında çağrı merkezlerinin aynı zamanda birer “sömürü merkezi” olduğuna yönelik kanı, başta bu sektörde çalışanlar olmak üzere, konuyla ilgili araştırma yapanların genellikle hemfikir oldukları bir noktadır. Zira çağrı merkezlerini, sermayenin, ucuz emek, esnek çalışma imkanları, maliyet avantajı, rekabet üstünlüğü vb. gibi kendisine içkin güdülerle, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin sağladığı olanakları kullanarak geliştirdiği yeni bir çalışma şekli ve iş örgütlenmesi olarak tanımlamak mümkündür (Alkan, 2009).

Çağrı merkezlerindeki emek süreci incelendiğinde ise işgünün büyük bölümünün üniversite yada yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ancak çalışanlar eğitim ile elde edilmiş vasıfları işlerinde kullanmamaktadır. Vasıf konusundaki gözlemler, çağrı merkezinde vasıflı bir çalışma olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca çok sıkı bir elektronik denetim ve gözetim altında bulunan çağrı merkezi çalışanları, yaygın söylemin aksine, zamanı kullanma konusunda inisiyatif sahibi değildir. Performans değerlendirme kriterleri, saniyelerin dahi hesaplandığı kontrol mekanizmaları ve yoğun denetim, insan doğasına aykırı bir tutum sergilemektedir. Çalışanlar arasında iş tatminsizliği ve stresin had safhada oluşu, bu işin daha iyi bir iş buluncaya kadar geçici olarak yapılan bir iş olarak görülmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu da sermayeye, her zaman düşük ücretlerle çalıştırabileceği, eğitilmiş ve genç emek gücü sağlamaktadır.

Örgütlenme çabasındaki bir grup çağrı merkezi çalışanın bir internet sitesine yazmış oldukları yazıda kendilerini aşağıdaki şekilde ifade etmeye çalıştıkları görülmüştür. “Bizler temiz büro işinin de ne kadar “pis” olabileceğini görmüş olan kişileriz. Rekabetin bizi ne kadar yalnızlaştırdığını, kariyer söyleminin hayatlarımızı daha yaşanabilir kılmak şöyle dursun daha da kararttığını gören insanlarız... İyi bir kariyer ve çalışma ortamı vaadiyle işe alınan çağrı merkezi çalışanları, telefonda bir günde yaptığı satıştan daha az ücret alıyor, performans baskısıyla bun alıyor, taşeronlaştırma yüzünden güvencesiz bir hayata mahkûm ediliyor, gitgide yoksullaşıyor, haksız yere işten çıkartılıyor.

Çağrı merkezi performansının düşmemesi, dolayısıyla da çalışan başına elde edilen verimin belli bir seviyenin altına inmemesi amacıyla, çağrı merkezi çalışanları sigara içerken saniyeleri hesaplıyor, çay içmeye vakit kalsın diye yemeği hızlı hızlı yiyor, oturduğu yerden ayağa kalkamıyor, yanındakiyle sohbet edemiyor”(Cop, 2008).

Türkiye’de çağrı merkezleri ile ilgili ilk yasal düzenleme 2007 yılında yapılmış olmasına rağmen çağrı merkezi yetkililerinin beklediği düzeyde bir düzenleme olmamıştır. Genel hatları ile bu yasal düzenlemede, destek hizmet alınan şirketler ile bankalar arasındaki sorumluluklara yer verilmiştir (Parlar, 2007: s.38). Türkiye’de sektör olma yolunda hızla ilerleyen çağrı merkezlerinde, çalışanlar birleşerek mesleki haklarının bilincine varabilmek amacıyla örgütlenmektedir. Bu birleşmenin ilk adımı olarak 2008 yılında Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği kurulmuştur. Dernek, bir grup çalışanın; çalışma koşulları, yasal haklar, talepleri ve benzeri konularda çağrı merkezi çalışanlarının bir platformda buluşarak beraber hareket etmesi amacıyla başlattıkları girişimin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bu dernek ile sendikal hakları korumak amaçlansa da ILO (International Labour Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından çağrı merkezinin iş kolu olarak tanımlanmamış olması, Türkiye’deki İş Yasası’nın, sendika kurulacak alanların ayrılmış olması ve bu alanlar arasında çağrı merkezlerinin olmaması nedeni ile sendikalaşmaya gidilememektedir (Call center, 2008).

1.4.2. Çağrı Merkezi İş Organizasyonu

Çağrı merkezlerinin yönetimi diğer organizasyonların yönetiminden çok farklıdır. Planlamak ve yönetmek kendine özgü bazı dinamikler içerir. Bir çağrı merkezi yönetilirken eğer çağrı merkezlerinin değişmez dinamikleri hakkında (kuyruk yapısı ve psikolojisi, arayanların toleranslarını etkileyen faktörler, hizmet seviyesi – verimlilik – insan kaynağı ilişkisi, verimlilik – maliyet ilişkisi, insan kaynağı – hat yoğunluğu ilişkisi vs.) bilgi sahibi olmamak, yanlış hedefler verilmesine dolayısı ile hedeflerin tutturulamamasına, yanlış kararlar verilmesine ve hemen her konuda hata yapılmasını kaçınılmaz hale getirecektir. Ayrıca, çağrı merkezi dinamiklerini bilmeden yönetmeye çalışmak zaman kaybettirecek sonuçta müşteri memnuniyetsizliğine veya kayıplarına da sebep olacaktır (Kohen,2002).

Çağrı merkezi disiplinine ait temel bilgileri bilmeyen çağrı merkezi yöneticileri, artan maliyetin, çalışan sirkülasyonunun ve artan müşteri şikâyetlerinin nedenlerini anlayamayacaktır. Temel olarak bir çağrı merkezini yönetirken her planlama ve yönetim aşamasından sistemli bir şekilde geçmek gereklidir. Bunlar, service level belirlenmesi, data toplanması, tahmin yapılması (forecasting), temel çalışan kaynağının bulunması (staffing), hat (trunk) ve diğer kaynakların hesap edilmesi, ilave iş gücünün (shrinkage) hesap edilerek temel çalışan sayısına ilave edilmesi, vardiya planlarının (scheduling) yapılması, maliyetlerin hesap edilmesi ve düşük / yüksek service level hedefleri için bu döngünün tekrarlanmasıdır.

Bu aşamaların herhangi biri için gerekli olan zamanı ve enerjiyi harcamamak veya herhangi bir aşamayı hafife almak çağrı merkezinin hedeflerinin şaşmasına neden olacaktır. Müşteri temsilcilerinin kontrolünde çok az şey varken onlara yanlış hedefler koymakta hem müşteri temsilcilerinin yani hem iç müşterilerin hem de müşteri memnuniyetinin sağlanamamasına sebep olabilir (Kohen, 2007: s.16).

Çağrı merkezinden sunulan hizmetlerde başarılı olmak için dikkate alınması gereken en önemli nokta müşterilere hizmet sunulduğu ve bu hizmetin bir seçenek, tercih veya lütuf olmadığı aksine başarılı olmak ve rekabet edebilmek için bir zorunluluk

olduğunu bilmek gerekmektedir. Kısacası Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) felsefesinin farkında olunmadığında müşteriye önem verilmediğinde çağrı merkezinde başarılı bir yönetici olmak mümkün değildir (Bozgeyik, 2007: s.18). İyi yönetilen çağrı merkezlerinin kendilerine özgü yapıları olmakla beraber ortak özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler; mükemmel çağrı merkezleri sürekli kendi organizasyonlarına ve müşterilerine yüksek kalitede değer yaratmaya odaklanırlar. Birbirlerini destekleyen kültürleri vardır. Kendi kültürlerini yaratmak için, içlerinde kendi perspektifleri olan kişiler mevcuttur; onlar kendilerini etkili iletişime adayarak, güncel müşteri ulaşım stratejilerinde devamlılığı, hepsinin aynı plan üzerinde odaklanmasını ve çağrı merkezinin rolünü ve katkısını geniş kesimlerin bilgisini sağlamak için çalışmaktadır. Mükemmel çağrı merkezleri, kendi çalışanlarının başarısının anahtarı olduğunu bilirler. Çağrı merkezleri bilirler ki, mutlu çalışanlar müşterileri için daha iyi tecrübeler ve pay sahipleri için daha iyi sonuçlar yaratırlar. Planlarını ve servislerini gelişen müşteri isteklerine göre oluştururlar. Belirlenmiş, işbirlikçi planlama süreçleri vardır. Anahtar istatistiklerinde manivela gücüdürler. Kendi misyonlarını ve yönlerini iyi şekilde sağlamak için ufak çaplı sayımlara ve objektiflere odaklanırlar. Çağrı merkezini bütün bir süreç olarak görürler. Organizasyonun misyonu için hangi gelişmiş teknolojilerin kullanılacağını tespit ederek ve öngörerek, planlayarak ve öğrenerek ortaya koyarlar (Cleveland, 2008: s.26).

1.5. Çağrı Merkezlerinin Altyapısı

Günümüzde çağrı merkezlerinin çoğu, seri üretim mantığıyla işletilmektedir. Bu mantıkla, ne kadar çok çağrıya cevap verilirse, merkez, o kadar başarılı sayılmaktadır. Ama aslında başarı bu değildir. Çağrı merkezlerinde kalite her zaman ön planda olmalıdır (Tacer, 2001; s:56). Bir çağrı merkezinin çalışması alınan çağrıların halledilmesi olarak değil, müşteri değerinin yönetilmesi olarak ele alınmalıdır. Bir müşteri, ürün ve hizmeti istediği şekilde alırsa, bir sorunla tekrar geri dönmeyecektir. Çağrı merkezi çalışmalarının her zaman bu mantıkla devam ettirilmesi gerekmektedir. Olayı bu şekilde anlayabilmesi için, çağrı merkezi yöneticilerinin ise organizasyonun dışından bakmayı öğrenmeleri gerekmektedir (Tacer, 2001: s.66). Ayrıca yöneticilerin çağrı merkezlerini maliyet değil kar merkezi haline getirebilmek için fiziksel şartların

oluşumunu, lokasyonun kurulması esnasında yerin belirlenmesini ve donanımların kurulumu analizlerini doğru yapması gerekir (Call center magazine, 2009: s. 36).

Kurumlar, profesyonel müşteri hizmetleri sunmanın ana kurallarından biri olarak öncelikle etkin bir çağrı merkezi kurmayı hedeflerler. Bu doğru bir yaklaşımdır. Ancak, müşteriler kurumlardan artık sadece arandığında ulaşılan bir çağrı merkezi altyapısının ötesinde, kendilerini tanıyan, geçmişlerini bilen, isteklerini en kısa sürede algılayarak çözüm üretebilen etkin bir kurumsal sistem beklemektedirler. (Özturan, 2007).

7 gün 24 saat hizmet veren çağrı merkezlerinde IVR (Interactive Voice Response) etkileşimli sesli yanıt sistemi ve ACD (Automatic Call Distribution) otomatik çağrı dağıtma sistemleri kullanılmaktadır. IVR sadece bir donanım değil, donanım ve yazılımdan oluşan bir çözüm bütünüdür. IVR, tuş veya konuşmayı alır, önceden kaydedilmiş ses mesajlarını çalar, kullanıcı tercihlerini veritabanı sorgusuna dönüştürür, ve gerekirse kullanıcı mesajlarını kaydeder. ACD ise, arayan numaranın bölgesine, kullanıcının özelliklerine, kullanıcı isteğine ve çağrı merkezi özelliklerine göre çağrıları santralde dağıtan sistemdir. Kısacası ACD, çağrının alınmasından dağıtılmasına kadar bir zinciri, IVR ise, müşteri tercihlerini almanın ve veritabanı sorgularına dönüştürmenin bir yoludur. IVR sistemlerinin en temel özelliği, kullanıcılara var olan bir bilgiyi, hiç bir aracı kullanmadan, 7 gün 24 saat süresince verebilmesidir. Bu bilgi bir database, ve / veya bir dosya, başka bir sistemdeki veri olabilir. IVR sistemleri günümüzde, telefon bankacılığı operasyonları, bilgi hatları ve otomatik rezervasyon sistemleri, çağrı merkezleri gibi pek çok alanda başarı ile kullanılmaktadır.

Sistem akıllı tasarımı sayesinde sistemi arayan müşterileri önceliklerine ve sisteme tanıtılan konularına göre arayanları bekleme sıralarına koyar. İstenildiği takdirde müşteri trafiğin yoğun olduğu zamanlarda sırada beklemeden daha sonra kendisine dönülmek üzere ilgili birime sesli mesaj bırakabilir (Girişim, T.Y.). Müşteriler çağrı merkezini aradıklarında IVR'dan ya da müşteri temsilcisinden hizmet almayı seçebilir. Müşteri hesap, kart no gibi bilgilerini IVR'a tuşlayıp seçimini müşteri temsilcisinden yana yaptığında müşteri temsilcilerinin ekranına müşteri bilgileri gelmektedir (Bodin, 1998: s.42).

Çağrı merkezlerinin operasyonlarını optimize etmek için gereken işlemler, talep ne olursa olsun müşteriye ne verildiği (değer) ve organizasyonun talebi nasıl karşıladığıdır (akış). Bir müşterinin bakış açısıyla değer ne olduğunun ve bu değer in karşılanması için organizasyonun ne yapması gerektiğinin anlaşıl maması, hem organizasyon hem de müşteri için kaybın sürmesi anlamındadır. Bir çağrı merkezinde başarısızlık belirtilerinin ilki, maliyetlerdeki kontrolden çıkan artıştır. Bu artışın nedenlerinden en önemlisi ise, müşteri problemlerinin ilk çağrıda çözülmemesi ve bu müşterilerin merkezi tekrar aramalarıdır. Bu oran arttıkça, merkezin iş yükü de artacak ve satış işlemleri de yapan bir merkez için, kaçırılmış fırsatlar oluşacaktır. Çözüm ise çağrı merkezi organizasyonuna bir sistem düşüncesi ile yaklaşmaktır (Tacer, 2001: s.67). Çağrı merkezi yönetiminde çağrı merkezi yöneticisinin odağı çalışanı yönetmek değil, iş akışlarının nasıl geliştirileceği, uygulanacağı ve müşteriye nasıl değer yaratılacağı olmalıdır.

Performanstaki düşüşlerin en büyük nedeninin sistem değil de insan olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkan yönetim, belirlenen plan ve prosedürler altında çalışanların standartlara göre çalışmasını öngörür. Müşteri temsilcilerinin yetenekleri, standartları belirli olan sistem tarafından bu şekilde kelepçelenmektedir. Bu sistemler çoğu zaman çalışanın yaratıcılığını ve işine kendinden de bir şeyler eklemesini engellemektedir. Oysaki iyi bir sistem, amaçlar doğrultusunda yaratıcılığı teşvik eden sistemdir. Çağrı merkezlerinde yöneticiler genellikle çağrı cevaplama ve ilgili işleri belli standart ve prosedürlere uydurmaya çalışmaktadır. Bir müşteri merkezi aradığında, sorunu ya da isteği ile ilgili bilgiler müşteri temsilcisi tarafından alınır ve temsilci, duruma uygun çözümü prosedürler içerisinden bulmaya çalışmaktadır. Sonuç olarak, verilen eğitimler de, belirli prosedürlerin gösterilmesinden başka bir şey değildir. Yani "şu durumda şöyle davranılacak; şu soruya şöyle cevap verilecek" mantığı, müşteriye değer yaratma amacı güden bir sistem için uygun olmayacaktır. Elbette ki standartlar ve prosedürler olacaktır ama bunlar çalışanın tamamen pasifize eden şeyler olmamalıdır. Çünkü yapılan iş tamamen insana yöneliktir ve bütünüyle bir kalıba sığdırılmaz. Ayrıca müşteri temsilcilerinin de katılımıyla prosedür ve standartlarda yapılacak güncellemeler ve iyileşmeler çok yararlı olabilecektir. Eğitimler, yaratıcılığı güçlendirecek, teşvik edecek yönde ve formatta hazırlanmalıdır. Yöneticiler sistem üzerinde çalışarak üzerinde

yapabilecekleri geliştirmelerin farkına vardıklarında, tüm çabalarını bunun üzerinde harcayacaklardır. Bu da çağrı merkezinde büyük başarılar ve maliyet düşüşleri sağlayacaktır. Önemli olan olaya müşterinin bakış açısından bakmak ve onun gerçekte ne istediğini anlamaktır. Etkin bir süreç ancak bu şekilde başarıya ulaşabilecektir (Erinç, 2007: s.31-32).

Çağrı merkezlerine artan talep çağrı merkezlerinde kullanılan sistem ve ekipman üretimini arttırmış yeni iş kolları oluşturmuştur. Teknolojik rekabet her gün sistemsel yeniliklerin doğmasına sebep olmuştur. Bu yeniliklere aşağıda birkaç örnek verilmiştir.

Text to Speech: Elektronik ortamdaki metinlerin anlaşılabilir bir biçimde ve insan sesi doğallığında seslendirilmesini sağlar.

Speech Recognition: İnsan-makine iletişimde tuşlama, klavye, düğme çevirme gibi geleneksel mekanik yöntemler yerine en doğal ara yüz olan insan sesini kullanarak aksiyon alınmasını sağlar. Örneğin, IVR sistemlerinde kullanıcı tarafından verilen girdiler, tuşlama yerine konuşarak verilebilir.

Speech Analytics: Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi ile müşteriler arasında geçen konuşmaların yazıya dönüştürülmesini ve görüşmeler ile ilgili istatistiksel analizin yapılmasını sağlar.

Voice Verification: Çağrı merkezlerinde müşterilerin seslerinin sistem tarafından otomatik olarak tanınmasına olanak tanır. Kullanıcılar sistem üzerinde ses imzalarını oluşturarak güvenli giriş imkanı yaratabilirler.

Etkileşimli Yanıt Sistemi: Kullanıcı tuşlu telefon ve/veya sesli komutlar kullanarak telefon üzerinden işlemlerini gerçekleştirebilir. Tipik bir IVR uygulamasında, sunulan seçenekler sisteme bağlanan kişi için seslendirilir, sistemde kalınan süre boyunca yapılan/yapılabilecek işlemler konusunda rehberlik edilir ve işlemlerin tamamlanması için kullanıcının onayı alınır. Bankacılık, sigortacılık, belediyecilik, sağlık, eğitim gibi bilgi ve çağrı merkezlerinin yoğun olarak kullanıldığı sektörler başlıca uygulama alanları arasındadır.

Sesli Duyuru Sistemi: Belirtilen telefon numaralarına, belirtilen saat aralıklarında ulaşarak önceden kaydedilmiş mesajı dinletir ve istenirse müşteri ile karşılıklı diyalog yaratır. Sistem, istenildiği kadar soruyu karşı tarafa sorarak gerekli cevapları temin eder

ve bu cevapları raporlar. SDS, aranılan kişilere TTS (text-to-speech) teknolojisini kullanarak isim-soy isimleriyle hitap eder (Geveze, 2009).

1.6. Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetimi

Mükemmel bir hizmet kalitesi olsa dahi müşteri temsilcileri müşterilerin isteklerini yanlış anlıyor, yanlış bilgi veriyor ve bu durum müşterileri sinirlendiriyor ise hizmet seviyesi kötü demektir. Bu durumda müşteri temsilcileri mesailerinin çoğunu müşterilere özür dilemekle geçirir, görüşme süreleri ve telefonu cevaplandırma süresi uzar. Kısacası, kötü hizmet seviyesi bir kısır döngü gibidir. Hizmet seviyesi ve kalite aynı anda aynı doğrultuda ilerletilmelidir (Cleveland, 2007: s.16).

Günümüzde çağrı merkezlerinin sundukları ürün anlamında fark yaratabilecekleri tek nokta da hizmet kaliteleridir (Arslan, 2006: s.276). Bir çağrı merkezinde kaliteden bahsederken birçok temel unsuru ele almak gerekmektedir. Bu unsurların ilki çağrı merkezinin kendisidir. Binanın konumu, fiziksel şartları, yerleşim planı, teknoloji ürünü, yazılım ve donanımları vs. Bunlar her ortamda olduğu gibi çalışma koşullarını oluşturur ve kaliteyi etkilemektedir. Bir diğer ve en önemli unsur ise çalışanlar ve müşteri ilişkileri, sonuç olarak da işletmelerin bundan sağlayacağı faydalardır. Kalite, bir anlamda işletmelerin, sundukları hizmetlerle, müşterilerini ve çalışanlarını memnun edip, maliyetleri düşürerek sağlayacakları kazançlar için gereklidir (Tacer, 2001: s.58).

Hizmet kalitesi temel olarak ikiye ayrılır;

Somut Kalite: Kullanılan sistemlere bağlı olarak belirlenen ve ölçülebilen standartlardır. Konuşma süresi, kuyrukta bekleme süresi vs. Bu standartlar sistem sayesinde rahatlıkla kontrol edilebilir.

Soyut Kalite: Müşterilere verilen hizmetin kalitesidir. Somut kaliteye göre ölçülmesi daha zor olup standartları da subjektiftir. Müşteri temsilcilerinin seviyelerini tespit edebilmek için çeşitli yöntemler izlenmelidir. Bu şekilde müşteri temsilcilerinin seviyeleri tespit edilebilir (Bayrac, 2006: s.276).

Modern çağrı merkezlerinin en fazla konuştuğu konulardan birisi olan First Call Resolution'dur (FCR-ilk kerede çözülen temaslar). FCR uzmanlar tarafından en kritik ölçümlerden birisi olarak gösterilse de, çağrı merkezlerinin % 32,8'i canlı bir agent için FCR'ı ölçmemektedir (ICMI, The Multichannel Contact Center Study II, 10-01-2005). Ancak FCR'ı ölçen şirketlerin %90'ından fazlası performanslarında %2'den %23'e bir iyileşme belirtmişlerdir. Çağrı merkezlerinde kalite göstergesi olarak ön plana çıkan "dinlemeler" dışında FCR oranı, hata ve tekrar (Error & Rework) oranları gibi parametrelerin de takibi gerekmektedir. Çağrı merkezleri, müşteri memnuniyeti araştırmaları yaptırarak, müşterilerin çağrı merkezlerinden aldıkları hizmetin beğenisini ölçtürebilirler. Benzer biçimde meçhul / gölge müşteri araştırmaları da kalitenin izlenebileceği bir başka değerli unsurdur.

Ayrıca verilen hizmetin kalitesini ölçmek için gölge müşteri araştırmaları ve IVR müşteri memnuniyeti anketleri yapılabilir, şikayet alma oranları takip edilebilir (Kohen, 2009: s.26). Günümüzde çağrı merkezleri sadece telefon çağrılarını değil, diğer tüm temas biçimlerini de (e-mail, faks, chat gibi) ele almaktır. Ancak ICMI çağrı merkezi Çağrı Denetleme Araştırmasına (02-01-2002) göre, sadece 10 çağrı merkezinden 4'ü e-mail temaslarını, 6 taneden 1'i faks temaslarını ve 14 taneden 1'i web text-chat temaslarını denetlemektedir. Bu da göstermektedir ki, çağrı merkezlerinin yazılı metotları denetlemek ve değerlendirmek için de yöntemler geliştirmesi gerekmektedir.

Yakın zamanda yapılan bir başka araştırma sonucu da müşteri memnuniyetinin sağlanmasında daha gidecek çok yol olduğunun en açık göstergesidir: "Bir Çağrı Merkezinden destek almak için temasa geçen müşterilerin sadece %59'u aldıkları hizmetten memnun kalmaktadır. Portland Research Group, 06-01-2005 (USA Çağrı merkezleri)" (Call school, 2007).

1.7. Çağrı Merkezlerinde Eğitim

Çağrı merkezleri, son senelerin en çabuk büyüyen ve gelişen sektörüdür. Çağrı merkezi sektörünün büyüme grafiğinin artmasıyla birlikte insan kaynakları ilanlarında da artış görülmüştür. Birçok genç için istihdam imkanı doğmuştur. Bir iş bulma sitesinin yapmış olduğu araştırmaya göre çağrı merkezi ilanlarına başvuranların % 60'ı 20-26 yaşları arasındaki gençlerden oluşmaktadır (Call center, 2008).

Günümüzde artık her şey telefonla hatta internet aracılığıyla yapılabilmektedir. Fakat hala insanlar iletişime önem verdikleri için makineden çok kişiyle işlem yapmayı önemli görmektedir. Bundan dolayı, çağrı merkezlerinin kullandıkları teknolojiden çok, çalışanları iyi eğitilmiş olmaları, doğru ve kaliteli hizmet vermeleri önemlidir. Çağrı merkezi eğitimi, çağrı merkezlerinin gerçek ihtiyaçları ile yapmaları gerekenlerin dengesini sağlamaktadır (Umdü; 2002, s:56). Çağrı merkezi çalışanları, gizli bazı bilgiler dışında, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birimdir (Tacer, 2001: s.64-65).

Onlarca hizmet veya ürünü olan, birçok farklı müşteri tipine destek/hizmet veren şirketin tüm bu işlerine ait bilginin doğru ve eksiksiz olarak iletilebilmesi için detaylı ve uzun süreli bir eğitim ve oryantasyon süreci gerekmektedir. Bu nedenle eğitim, bir çağrı merkezine yapılabilecek en büyük yatırımdır. Başlangıç eğitimi genellikle uzun ve verimsiz olmaktadır. Verimsiz olmasının nedeni konu ile ilgili bilgisi olmayan kişilerin tamamen teorik bilgilerle donatılmaya çalışılmasıdır. Aralıklarla eğitim de yine verimsiz olacaktır çünkü belli bir disiplin sağlanamayacaktır. Kaliteyi arttırabilmek için düzenli eğitim şarttır. Eğitim, ayrıca personelin moraline ve motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunmaktadır. Personele kendini geliştirme fırsatı sunulursa, merkezin çalışan değişim hızı (turnover) da düşecektir.

Çağrı merkezleri eğitim konusunda yaratıcı olmak zorundadırlar. Çünkü personelin iş saatlerinde işi bırakıp eğitime katılması hem personel açısından hem de merkez açısından zor olacaktır. Ses, video kasetleri, cd-rom'lar, internet, intranet, bilgisayar tabanlı eğitim içeren dinamik ve sürekli güncellenen bir program hazırlanmalı

ve sürekli eğitim sağlanmalıdır. Çalışmalardaki hata çeşitleri ve bunların sıklıkları belirlenmeli ve eğitimle bunların üzerine gidilmelidir. Eğitim personeli, gerekli eğitimleri her seviye için belirlemeli, güncellemeli ve uygulamalıdır. Müşteri temsilcileri, konu ile ilgili eğitimin yanında, ürün bilgisi, insan davranışları, firma bilgisi gibi konularda da eğitim almalıdır. Konu ile ilgili temel eğitimler ise, telefon, bilgisayar ve yazılım gibi araçların kullanılmasını içerecektir. Uzun haftalar süren eğitimler sonucunda çalışanlar teorik bilgi ile donatılacaklardır. Ama önemli olan, bu bilgilerin pratikte kullanılabilmesidir.

Eğitim teorik bilgilerin yanında, pratik uygulamaları da içermelidir. Örneğin, kızgın bir müşteriyle nasıl ilgilenileceği konusunda, teorik olarak alınan bilgi, pratiğe dökülmezse bir anlamı olmayacaktır. Bunun için, müşteri temsilcileri adayları bir süre, müşteri temsilcileriyle beraber çağrılara cevap verebileceklerdir (Tacer, 2001: s.64-65).

Eğitim biçimini belirlemeden önce bir işi iyi yapabilmek için kişilerin üç alanda başarılı olmaları gerekir;

- Bilgi alanı (Ne yapacağım?)
- Beceri alanı (Nasıl yapacağım?)
- Arzu alanı (Yapma isteği)

İlk iki alanla ilgili konularda kişileri yetiştirmek nispeten kolay iken son bölüm ise biraz daha zorlayıcıdır. Bu noktada düşündürterek istetmek gerekmektedir. Bu bilgi, beceri ve arzu eğitimlerinin biçimleri ise kendi içersinde üçe ayrılır;

- Sınıf eğitimleri (c-eğitimler)
- Elektronik ortamdaki eğitimler (e-eğitim)
- Bütünleşik eğitimler (b-eğitimler)

Ne tür eğitim biçimi tercih edilirse edilsin amaç, belirlenen yetkinlikler düzeyine ulaşabilmektir. Eğitim bir yaşam biçimi olarak kabul etmesi gereken çağrı merkezleri bu

eğitimleri kendi içi dinamikleri içersinde sürekli kılmak durumundadırlar. Çağrı merkezlerinde iç eğitimciler olabileceği gibi burada esas görev takım liderlerine düşmektedir. Özellikle takım liderlerinin iş üstü eğitimleri gerekli performansı üretmeleri için kullanılabilir en güzel eğitim sistemiğidir. Bu arada tabi ki takım liderlerinin eğitimleri de unutulmamalıdır. Unutulmaması gereken temel nokta bir takımın ancak takım lideri seviyesinde hizmet sunabileceğidir. Onun için takım liderlerinin hizmet anlayışı ve kalite standartları konusunda ciddi sahiplenme içersinde olması gerekmektedir. Takım liderlerinden başlamadan önce kurumda çalışan kişilerin; kendisi, takım lideri ve kurumu hakkında ne düşündüğünü belirleyen üç kademeli bir çalışan memnuniyeti yapılması eğitim ihtiyaçlarının saptanması önemlidir. Bu saptama hangi eğitimlerin ve eğitim sistemiğinin uygulanması gerektiği konusunda bilgi verecektir.

Takım liderlerinin temel işi yöneticiliktir. O halde, müşteri temsilciliğinden yöneticiliğe geçişte sıkıntıları azaltabilmek adına bu kişilere yöneticilik eğitimi verilmesi iyi bir başlangıç olacaktır. İkinci adımda ise, bu kişiler koçluk, danışmanlık ve performans değerlemesi yapacağı için, bu konularda eğitilmeleri gereklidir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus, çağrı merkezi koçluğu ile kurum içersinde alınan koçluğun aynı şey olmadığı ve bu sebepten dolayı verilecek eğitimin, özellikle çağrı merkezleri için özel olması gerekliliğidir.

Müşteri temsilcileri içinse, yapılacak eğitim çalışmaları bilgi (ne yapacakları?) ve beceri (nasıl yapacaklar?) konusunda olacaktır. Bu eğitimlerde dikkat edilmesi gereken temel nokta ise, eğitim öncesinde ve sonrasında ölçümlene yapılarak eğitilenlerin gelişimlerini sürekli izlemektir. Arzu (yapma isteği) eğitimlerinde ise, tüm çağrı merkezi çalışanlarını ilgilendiren motivasyon eğitimlerinin ve/veya aktivitelerinin sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Neticede çağrı merkezlerinde sürekli gelişim ve iyileşme eğitim ile mümkündür (Bayraç, 2006: s.276-277).

Yeni nesil teknolojilerin yoğun kullanıldığı, hız ve doğru bilgilerin müşterilere ulaştırıldığı çağrı merkezleri artık kaliteli istihdamın da odağı olmuştur. Çağrı merkezlerinde çalışanlar kariyer imkanı bulabildikleri gibi kendilerini yetiştirdikleri ortamlara da sahiptirler. Üstelik sadece büyük şehirlerde değil, Anadolu'da da büyük

yatırımlara imza atan çağrı merkezleri, ülke ekonomisine ve sosyokültürel yapıya katkı sağlamaktadır (Tele,2009: s.37).

1.8. Çağrı Merkezlerinde Performans Ölçümü

Çağrı merkezlerinde verimlilik büyük ölçüde performans ölçüm sistemlerine bağlıdır. Performans yönetimi sistemleri veya kullanılan kalite güvence (QA) program analizleri çağrı merkezlerinde müşteri temsilcileri ve yöneticiler için gelişim alanlarını göstermektedir (Tutorial-reports, T.Y.). Çağrı merkezlerinde genellikle aynı kriterler performans ölçümü olarak kullanılmakta sadece değerlendirme yöntemleri değişiklik göstermektedir. Bu kriterlere Anahtar Performans Göstergeleri de denir.

Temel olarak, müşteri temsilcilerinin yaptıkları iki tür arama vardır. Inbound (gelen) ve outbound (giden). Inbound (gelen) müşteriler tarafından operasyon hakkında bilgi sahibi olmak için dolayısıyla, help desk (yardım masası) hizmeti almak için yapılan aramalardır. Outbound (giden) aramalar ise müşterilere bir ürünü veya hizmeti satmak amacıyla yapılan aramalardır (Strategy2act, T.Y.). Performans değerlendirmeleri bu arama türlerine göre de farklılık göstermektedir. Çağrı merkezleri performans ölçümlerini özel yazılmış programlarla ya da excel üzerinde yaptıkları hesaplamalar ile takip etmektedir.

ICMI tarafından 02-01-2002 tarihinde dünyanın farklı bölgelerinde yer alan çağrı merkezlerinin yetkililerinin katılımı ile yapılan araştırmada çağrı merkezlerinin %93'ünde çağrılarının denetlendiği (call monitoring) görülmüştür. Türkiye'de benzer bir araştırma yapılmamıştır ancak yapılması durumunda farklı bir sonuç çıkması mümkün değildir. Çünkü çağrı merkezlerinin büyük çoğunluğu çağrıları dinlemekte ve notlandırmaktadır. Buna göre de çağrı merkezinin haftalık / aylık çağrı denetimine göre kalite ortalaması bulunmaktadır. Genellikle çoğu çağrı merkezinin tek performans ölçümü budur. Özlük işi “kaliteli ve doğru hizmet sunmak” olan birçok çağrı merkezinin, kaliteyi sadece takım liderleri veya bu işe özel kalite grupları tarafından yapılan dinlemelere göre değerlendirmesi oldukça paradoksal bir durumdur (Call school, 2007).

Çağrı merkezi performans ölçümü için birçok değişken kullanılmakta ancak hepsinde de aynı sorular sorularak “ne kadar hızlı”, “ne kadar iyi”, “nasıl” ve “ne kadar etkili verimli” daha iyiye ulaşmak hedeflenmektedir (Articlesbase, 2009). Çağrı merkezlerinde çağrı dinleme ve değerlendirme dışında genel kabul görmüş 20 ölçüm kriteri bulunmaktadır. Bunlar, 4 ana başlık altında toplanabilir: servis seviyesi, kalite, etkinlik ölçümü ve karlılık ölçütleridir.

1.8.1. Servis Seviyesi

Performans ölçümlerinde kullanılan en önemli başlıklardan biri servis seviyesidir. Servis seviyesi 5 madde ile açıklanabilir.

- Blokaj/ Tıkanma; bulunan yerdeki yetersiz şebeke koşulları nedeniyle verilen süre zarfında çağrı merkezine ulaşmayı başaramayan müşterilerin yüzdesine ulaşmayı sağlayan bir ölçümdür.
- Abandon Call, oranının kontrolü her zaman tam olarak çağrı merkezinin elinde değildir. Abandonlar genel olarak arayan müşterinin bekleme toleransı, sırada bekleme süresi, çağrının günün hangi saatinde geldiği vs. gibi pek çok etkenden etkilenir (Reynolds, 2003).
- Self Servis Olanağı, self servis ve otomatik kanalların sorunları çözmeden ne derece etkili olduklarının ölçümüdür (Mehratro, 2006).
- Servis Seviyesi: Çağrı cevaplama hızı ölçümlerinde kullanılan en genel hız göstergesi belirli bir bekleme süresinde cevaplanan çağrılarının yüzdesidir. Servis seviyesi ortalama bekleme süresini gösterir. Burada genel kabul görmüş ölçüt gelen çağrılarının % 80'ninin 20 sn de cevaplanmasıdır.
- Maksimum Gecikme Süresi: Bir diğer cevaplama hızı göstergesi ise beklemede olan bir çağrının cevaplanmasına kadar geçen maksimum süredir.

1.8.2. Kalite

Çağrının başka kimseye ya da yere aktarılmasına ve çözümü ertelemeye gerek kalmadan basit bir işlemle neticelendirilmesinin oranı (ilk çağrıda çözüm oranıdır - FCR). önemli bir kalite göstergesidir. (Reynolds, 2003). Çözülen müşteri sorunlarının yüzdesini ilk etkileşimin nerede gerçekleştiği kanal göz önünde bulundurulmaksızın ölçer. Bu tüm müşteri karşılama kanallarının toplam kalitesinin önemli bir ölçümüdür (Mehratro, 2006).

Konuşma etiketi, gelen çağrıya ait görüşmenin kalitesinin nasıl olduğu; çağrının etkin bir biçimde değerlendirilip değerlendirilmediği anlamına gelir ve önemli bir kalite ölçütüdür. Prosedürlere ve iş akış süreçlerine ve uygunlukta diğer bir kalite ölçütüdür.

1.8.3. Etkinlik Ölçümü

Çağrı merkezinde etkinlik ölçümü, doluluk oranı, eleman boşluğu, zaman çizelgesinin etkinliği ve bağlılığı, ortalama konuşma süresi ve çağrı alma süresi ile çağrı merkezi sisteminin bir bütünüdür.

Müşteri temsilcilerinin doluluk oranı, müşteri temsilcilerinin mesai saatleri içerisinde müşteri ile bağlantıda oldukları sürenin ifadesidir. Bu oran bir çağrı merkezinin mesai saatlerin ayarlamasının ne kadar iyi yapıldığının ve dolayısıyla mevcut kaynakların ne kadar etkin kullanıldığının da bir göstergesidir. Eleman boşluğu, çalışanların çağrı alamadıkları zamanın toplam çalışma sürelerine oranıdır. Üretken olmayan zaman olarak adlandırılır. Eğitim ve görüşme zamanları, molalar, bu gruba girer.

Zaman çizelgesinin etkinliği, müşterilerin karşılanacağı günün her periyodu için doğru sayıda müşteri temsilcisinin bulunması anlamına gelir. Zaman çizelgesine bağlılık ise müşteri temsilcileri için hazırlanan çalışma planına gösterilen bağlılıktır. Üretkenlik ve servis kalitesi üzerinde etkisi büyüktür.

Ortalama çağrı alma (AHT) ve konuşma süresi ve sonrası sürelerinin (ACW) ölçümüdür. Değerlendirme yapılırken günün aynı zamanları ya da haftanın aynı günleri

dikkate alınmalıdır.

Bir çağrı merkezinde sistemlerin dönüş hızı yavaşsa bu müşteri temsilcisinin çağrı alma ve çağrılarını sonlandırma sürelerine saniyeler hatta dakikalar ekleyebilir. Dolayısıyla çağrı merkezi performans değerlendirmelerinde sistemin elverişliliği, hızı dikkatlice incelenmeli ve dikkate alınmalıdır.

1.8.4. Karlılık Ölçütleri

Kar merkezi olarak görülmeye başlanan çağrı merkezlerinde karşılaşılan satış fırsatlarını satışa döndürme oranı ile doğrudan ve çapraz satış oranları çağrı maliyetleri ile kıyaslanarak karlılık oranları bulunabilir. Operasyonel etkinlikte ölçüt ise çağrı başına düşen maliyet ya da çağrının dakikası başına düşen maliyettir (Reynolds, 2003).

Ancak, yukarıda belirtilmiş olan hesaplamalar müşteri temsilcilerinin sorumlu tutulabilecekleri performans kriterlerinden değildir. Çünkü müşteri temsilcilerinin kendi kontrolünde olabilecek sadece iki şey vardır:

- Doğru zamanda doğru yerde olmak, yani vardiya planına uyum (schedule adherence, compliance)
- Doğru işi yapmak, yani kalite (quality) (Kohen,2002).

Bir müşteri temsilcisini bu ikisinin dışındaki kriterlerden (çağrı sayısı, görüşme süresi gibi) sorumlu tutmamak gerekmektedir.

Sonuç itibari ile çağrı merkezlerinde iyi bir verim sağlayabilmek için müşteri temsilcilerine yapılan yatırımın önemi büyüktür. Uygulanan performans sistemi, dinlenen görüşmelere karşı alınan aksiyonlar, ulaşım hatta çalışma ortamı dahi müşteri temsilcilerinin performansını etkileyecektir. Nitekim bir çağrı merkezinde havalandırma ve çalışma performansları arasındaki ilişki üzerine yapılan bir araştırmada, ortam sıcaklığının 25.4°C'nin üstünde olduğu durumlarda müşteri temsilcilerinin görüşmeleri % 16 oranında daha yavaş sonlandırdıkları tespit edilmiştir. Ayrıca sıkışık oturma

düzeninin hakim olduğu çağrı merkezlerinde yine düşük çalışma performansı gözlenmiştir. Uzun çalışma süreleri / mesailerde çalışma performansını düşüren bir diğer etkidir (Federspiel, 2002).

Günümüzde çağrı merkezleri performans ölçümünde müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve çağrı kalitesine odaklanmış durumdadır. Çağrı merkezinin misyonu, müşteri beklentilerini aşarak genel memnuniyet ve sadakati yaratmak olmalıdır (Kohen, 2008: s. 43).

1.9. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Çağrı merkezlerinde bireysel başarı kadar takım başarısı da önemlidir. Takımlar da kendi aralarında birer rakip konumundadırlar. Bu nedenle, “Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi” çağrı merkezleri için çok önemlidir. Son zamanlarda işletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri sebebiyle performans değerlendirmeleri de takım bazında ele alınmaya başlanmıştır. Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarı arzusu gibi faktörler incelenmektedir. Takım bazlı performans değerlemede üç faktörden yararlanılır:

a) Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme çabası: Takımca başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyetiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir skor haline getirilir. Bu skor takımın her üyesine tahsis edilir.

b) Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.

c) Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu kişinin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlemenin amacı çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp, ödüllendirilmesidir.

Takım bazlı performans değerlemesinin başarısı için çalışanları; performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek, ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak, amaçlara göre performansı izlemek, çalışanlara geribildirim yapmak ve süreç geliştirme üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek gerekir. Özellikle bu uygulama çalışanların doğrudan denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı sistemin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Ferecov, T.Y.).

Takım yaklaşımının geçerli olduğu organizasyonlarda performans yöneticisinin dikkatli, bir taraftan takımın genel başarıları ve diğer taraftan da çalışanların bu başarılarla bireysel katkıları üzerine odaklanır. Eğer, performans yönetim süreci takım performansı yerine bireysel performansı öne alır ve öncelikle onu değerlendirirse özendiriciler yalnızca bireysel performansın lehine çalışır. Bu da takımın çıkarlarının göz ardı edilmesi ile sonuçlanacak bir rekabetçi ilişkiler sürecinin doğmasına yol açar. Değerlendirmenin tek temeli takım üyelerinin bireysel performansı olduğu zaman, takım olarak çalışmanın anlamı ve özendirici niteliği kaybolmaktadır. Diğer taraftan, bireysel performansı bir kenara bırakarak yalnızca takımın performansına odaklanmak da bireysel çabaların önemini küçümsemek anlamına gelir ve bireysel sorumluluk duygusunun kaybolmasına yol açar.

Takım performansının ve bireysel performansın birlikte önemli kabul edildiği ve performans yönetimi bu anlayışa dayandırıldığı zaman takım etkinliği önemli ölçüde artmaktadır. Doğru olan da performansın her iki boyutunun birbiriyle ilişkisini görmek ve birlikte değerlendirmektir.

Her takımın başarısında kritik önem taşıyan bir konu, etkili gözlem ve geribildirim yeteneğidir. Geliştirilmesi gereken yetkinlikler gözlemlerle belirlenir ve takım geribildirimlerle bu ihtiyacının farkına varır. Takım, ister kendi performansını yöneten isterse bir veya birkaç performans yöneticisine rapor veren bir takım olsun, kendi iç etkileşimlerini ve iş süreç etkili olarak yönetebilmek için gözlemlere ve geribildirimle ihtiyaç duyar (Barutçugil, 2002: s.67-69).

2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

2.1. Performans Ölçüm Sisteminin Genel Tanımı ve Önemi

Performans kolaylıkla tanımlanabilen ya da katı çizgiler ile sınırları çizilebilen bir kavram değildir. Ancak örgütler için çok önemli olduğu kesindir. “Bir örgütün başarısı ve devamlılığı, gösterdiği performansa bağlıdır.” Flapper’in bir çalışmasında kaleme aldığı bu cümle, performans ölçümünün bir örgüt için hayati önemini vurgulamaktadır. Gerçekten de örgütünün ne kadar başarılı olduğunu bilmeyen, hedeflerine ne ölçüde erişebileceğini takip etmeyen bir yönetimin başarılı olması beklenemez; bu bakımdan performans bilgisi, yönetimin gereksinim duyduğu öncelikli bilgiler arasında yer almaktadır (Işıl, 2008: s.9).

Performans değerlendirme sistemi, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır (Açıkalm, 2000: s.104). Amaratunga ve Baldry çalışmalarında performans yönetimini, örgüt kültürü, örgütteki sistemler ve süreçler üzerinde olumlu bir etki sağlamak üzere performans ölçümünden elde edilen bilginin performans hedeflerinin tayininde, kaynakların tahsisinde, hedeflere ulaşılmasına yönelik yöneticilerin karar almasında, hedeflere erişmeye ilişkin performans sonuçlarının paylaşılmasında kullanılması olarak tanımlamaktadır (Işıl, 2008: s.13).

İş süreçlerinin yeniden yapılanması koşulunda uygun bir performans ölçme sistemi, kişilerin takımlar halinde çalışmasını hesaba katan ve müşteri için çıktı üreten bir sistemdir. Performans ölçme sistemi, iş sürecinin yeniden tasarlanmasının başarısını sağlamak için gerekli rolleri gerçekleştirmesi anlamına da gelmektedir. Kullanılacak ölçüler, daha fazla katılımcı ve daha fazla müşteri odaklı olan yetenekli çalışanları motive edecek şekilde olmalıdır.

Performans sisteminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin

sağlanmasıyla, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Altındağ, 2005: s.36-37). Performans yönetiminin, örgütün etkinliklerini, bireysel becerilerini ve organizasyona katkılarını sürekli geliştirmek ve iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir ortam oluşturmaktır (Canman, 2000: s.135). Bir kurumsal gelişim danışmanı olan Kathleen Jordan, performans değerlendirmenin önemini aşağıdaki maddelerde özetlemiştir.

- Zorlayıcı ama gerçekçi hedefleri astlara iletmeyi sağlar.
- Çalışanlara vaktinde geribildirim sunarak üretkenliği artırabilir.
- İşverenin, çalışanlarının ücretlerini, profesyonel gelişim ve terfiler konusunda karar almayı kolaylaştırır.
- İşine son verilmiş, düzeyi indirilmiş ya da liyakat zammı verilmemiş çalışanların açacakları yasal davalara karşı korunma sağlarlar (Jordan, 2009: s.13).

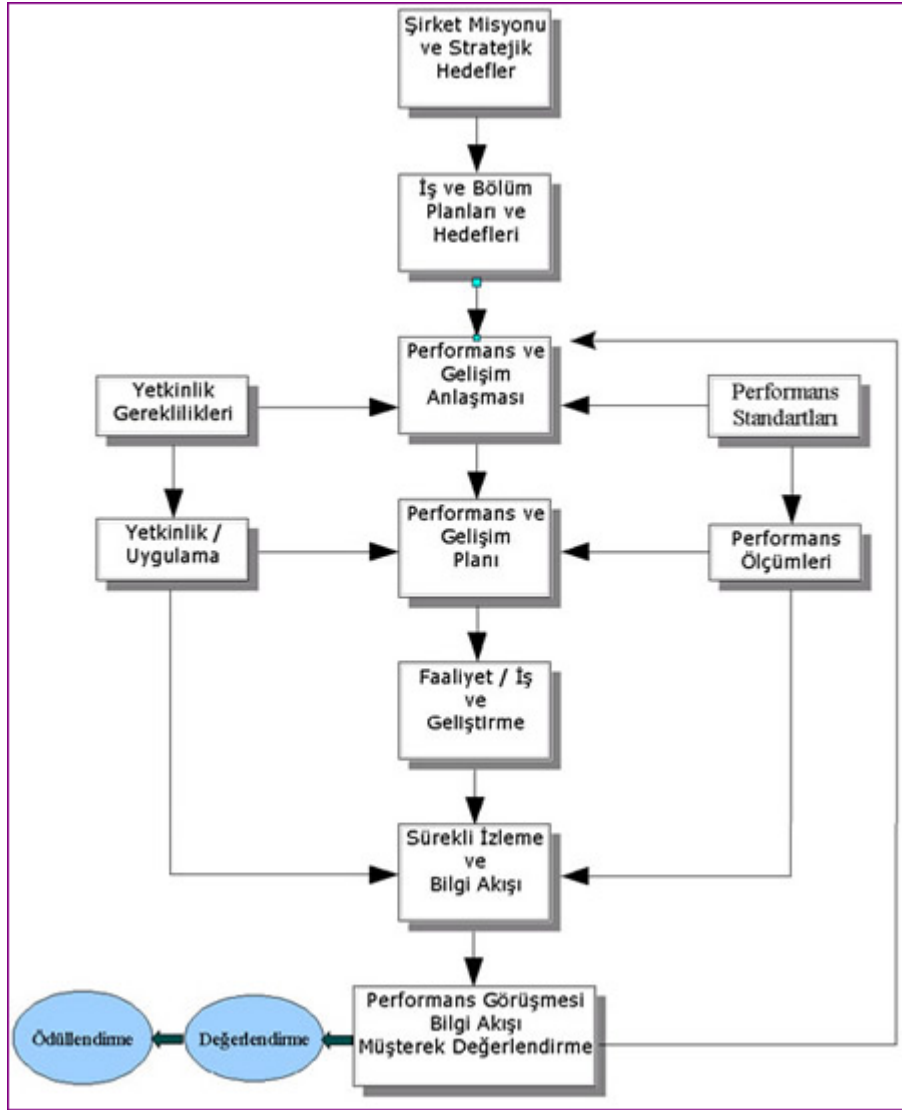
Performans ölçümü ile ilişkin literatür iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, 1880'li yıllar ile 1980'li yıllar arasında olup, bu aşamada kar, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. İkinci aşama ise, 1980'lerdeki, endüstri çağından bilgi çağına geçişin başladığı yıllarda performans yönetim sistemi önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler ve küreselleşme nedeniyle örgütler büyümüş ve çok sayıda pazarda faaliyet gösterir hale gelmişlerdir. Küreselleşme faaliyetlere şiddetli bir rekabet ortamında devam edilmesine neden olmuştur. Bütün bu gelişmeler ürünlerin, faaliyetlerin ve örgüt yapılarının karmaşıklaşmasına neden olmuştur. Diğer taraftan strateji, kalite, çalışan iş tatmini, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar gün geçtikçe önem kazanmış, mali performansa ilave olarak mali nitelikli olmayan bu etkenlerin işletmelerin sıhhatleri ve rekabetçilikleri üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Işıl, 2008: s.30).

Performans ölçümünün önem kazanma nedenlerini Neely büyük ölçüde; mal ve hizmet üretiminde dolaylı maliyetlerin ağırlıklarının çok artması, yani işin niteliğinin

değişmesine ve işletmelerce rekabetçiliği arttırmak üzere iyileştirme girişimlerinde bulunulmasına bağlamıştır. Ayrıca Neely; özendirici ve itibar sağlayan ulusal ve uluslararası ödüllerin tesis edilmesi, örgütsel rollerin değişmesi, denetim otoriteleri, medya, kamuoyu gibi baskı gruplarının şekillendirdiği dışsal talepleri ve bilişim teknolojisinin artan gücünde performansın önem kazanma nedenleri arasında saymıştır.

Melnyk ise Nelly'den farklı olarak performansın önem kazanma nedenleri arasında hiçbir zaman tatmin olmayan müşterileri, sadece örgütün değil, örgütün mensubu olduğu değer zincirinin yönetilmesinin gerekliliğini, azalan ürün yaşam döngülerini ve her konuda artan alternatifleri göstermiştir (Altındağ, 2005: s.36).

Günümüzde önem kazanan zamana dayalı rekabet stratejisi, sadece işlem süre standartlarına odaklanmayan ve hazırlık sürelerinin azaltılmasını, iş gücünün esnekliğini ve teslim zamanına bağlı kalarak yüksek kaliteli ürünleri üretebilme yeteneğini vurgulayan performans ölçütlerini gerektirmektedir. Zaman eksenini ve değişimin dinamiklerini de düşündüğümüzde, bir kurum için bir zamanda geçerli olan uygulamanın gelecekte geçerliğini yitirebileceği sonucuna da varabiliriz. Uygulanan performans sistemindeki öncelikler bile zaman için de değişiklik gösterebilmektedir.



Şekil 3: Performans Yönetim Zinciri

Kaynak: Öztürk, Ümit, “Organizasyonlarda Performans Yönetimi” Sistem Yayıncılık, 2006

Performans sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının artırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının artırılmasında etkili bir araçtır. Performans yönetim sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.

Performans değerlendirmesinin amaçları, genel olarak değerleme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan ilki değerleme amaçlarıdır ve iş performansı hakkında bilgi edinmek anlamına gelmektedir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. cret artışlarına, ikramiyelere, eğitilme, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkiliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Performans değerlendirmenin amaçları; yeni personelin işe alımı, deneme sresindeki personelin denetimi, ücret ayarlamaları, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, gözetimin düzenlenmesi ve etkinleştirilmesi, kariyer planlamalarında, işten çıkarma kararlarında faydalanmaktır.

Performans değerlemesi iki yolla astların gelişimine katkıda bulunabilir. Bunlardan birincisinde öz değerleme yapan personel kendi kendine hatalarını öğrenebilir, daha çok sorumluluk alabilir veya en azından performans değerlemesinin ne kadar ciddi ve sorumluluk isteyen bir işlev olduğunu görür. Bu uygulama, kişi olarak personelin gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlar ve buna performans değerlendirmesinin geliştirme amacı denir (Nizam, 2005: s.16-17). Performans değerlendirme maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır (Karabulut, 2002: s.1).

Performans değerlendirme sonuçlarının organizasyon ve personele ilişkin kararlarda kullanılabilmesi, geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar organizasyonel etkinliğin azalmasına neden olacaktır (Uyargil, 1994: s. 82). Bu nedenle performans sistemine, çalışanların katılımını sağlayarak işletmeye entegre etmek yöneticilerin görevidir. Yöneticinin alışanlarının tanınmasına fırsat vermesi, ekip içinde çalışabilecekleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratması ve başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek motive etmesi işletmelerin başarılarını yükseltecektir (Altındağ, 2005: s.22).

Performans yönetim sistemleri, bireylerin meydana getirdiği sonuçlarında önemini vurgular. Gelişme ve eğitim gereksinimlerini saptamak amacıyla performans sonuçlarını ve işlemleri analiz eder ve performans iyileştirme planları için temel

oluştururlar. Ayrıca, çalışanların nasıl yönetildiği, onlara verilen kaynaklar ve denetim altına alamadıkları dış faktörler de dikkate alınır (Doğan, 2000: s.130).

Performans değerlendirme de amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleri ile ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksiklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Yani; temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi kurumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır (Performannet, T.Y.).

Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır (Nizam, 2005: s.13).

Performans değerlemesi, bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışmada yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır (Ergül, 1996: s.48).

2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Etkileri

Performans yönetim sistemi çerçevesinde şirket hedefleriyle, çalışanların kişisel hedeflerinin bütünleştirilmesi, kişisel başarının desteklenmesi, şirket başarısının artırılması, şirket hedeflerine ulaşılmasında tüm çalışanların katkısının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi, çalışanların beklentilerinin belirlenerek şirkete bağlılıklarının artırılması ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturularak iş gücü verimliliğinin artırılması sağlanabilmektedir.

Çalışanların mesleklerinde ilerlemeleri de performanslarına bağlıdır. Örgütleri oluşturan insanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile, bireysel birçok farklılığa sahiptirler. İnsanlar, yetenek ve becerilerinde, işe duydukları ilgide ve tercih

ettikleri yönetim anlayışında, diğer insanlarla iletişim kurabilmede ve firmaya yaptıkları katkıda birbirlerinden ayrılırlar. Kendine güven, azim ve istek, işin iyi sonuçlanması için yeterli değildir. Bunların yanında kişinin, işin gerektirdiği beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olması da gerekmektedir. İşini severek yapanlar, işinden haz alanlar işlerini daha kısa zamanda yapmakta dolayısıyla bu performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Performans sonuçta insana dayalı bir faktör olduğu için verimliliği arttırmak için farklı yöntemler uygulamak gerekebilmektedir. Örneğin, bazı insanlar çalışırken özgür olmayı tercih ederken, diğerleri üstleri tarafından yakın ilgi ve denetim ihtiyacı hissederler. Özellikle yapılan iş bireyin katılımını temel alıyorsa, performans, bireyin özelliklerine bağlı olarak belirlenir. Bu doğrultuda performans bireyin meslekte ilerleyip belli bir başarı elde etmesinde son derece önemli bir role sahiptir.

Diğer yandan yüksek performanslı çalışanların ödüllendirildiğinde diğer çalışanlarında motivasyonlarının artmasını sağlar. Bunun temel nedeni de ödüllendirmenin, ödüle layık olan çalışanı ve diğerlerini daha çok takdir edilecek ve saygı duyulmalarını sağlayacak davranışlarda bulunmaya teşvik etmesidir. Bu da çalışanların sorumluluklarını daha fazla sahiplenmelerini sağlayacaktır. Çalışanlar bu şekilde firmaya faydaları dokunduğunu hissedeceklerdir. Yöneticilerinin sadece bir teşekkürü, çalışanların kazanılmasında ve ofis ortamının daha ılımlı hale gelmesinde büyük rol oynamaktadır. Geribildirim olumlu olduğunda herkesin önünde açıklanırsa, başarılı olan çalışan için daha büyük bir motivasyon faktörü haline gelir; çünkü herkesin önünde yöneticiden alınacak bir teşekkür mesajı, sadece bir teşekkür olarak kalmaz, o kişinin diğer çalışanlar önünde onure edilmesi anlamına da gelir. Bu da bireyin çalışma ilişkilerinin iyileşmesini sağlar (Güneş, T.Y.).

Sonuç olarak, performans değerlendirmenin örgüte sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1. Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
2. İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

3. Örgütün hedef ve misyonunun uygulanmasında yardımcı olur.
4. Hangi işlerin yapılacağı konusu açıklığa kavuşturulur.
5. Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olacaktır.
6. Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır (Bayram, 2006: s.50).

2.3. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler

Genel performansın bir diğer ayrımı "bireysel performans" ile "kurumsal performans"dır. Performansı ölçüp elde edilen verileri değerlendirerek yönetmeyi hedefleyen tüm performans yönetim çalışmalarında baz alınan performans; bireysel performans olmaktadır. Çünkü kurumun başarısı çalışanların başarıları ile doğru orantılıdır. Bir kurumun performansının, çalışanlarının performanslarından ayrı düşünülmesi mümkün değildir.

Birçok performans uygulamasında yaşanan ikilem; her kuruma, her birime, her pozisyona uyacak standart bir sistem yaratarak bu sistemden duruma özgü sonuçlar alabilme isteğidir. Standart ve duruma özgü sistemler aynı anda gerçekleşemeyeceği için, performans sistemlerinin oluşturulması ve sonrasında karşılaşılan en büyük güçlük uygulamadır. Bu yüzden, sistem tasarımı yapılırken kurumun kendine özgü yapısı ve bu yapı içindeki uygulama aşaması mutlaka dikkate alınmalıdır. Önemli olan her kurumun kendi standart anlayışını yaratmasıdır (Özkan,T.Y).

Performansı ölçme yöntemine karar verirken bazı mevcut durumlar üzerinden hareket edilmemelidir. Örneğin, acaba 360 derece mi uygulayalım, yoksa klasik yöntem olan üstün astı değerlendirmesini mi benimseyelim, vb soruların yanıtı, ne olduğunuz (mevcut şirket kültürünüzün bunu taşıyıp-taşıyamayacağı) ve nereye gitmek (nasıl bir şirket kültürü ve iklimi oluşturmak) istediğinize bağlıdır. Aslında bu soruların yanıtına ışık tutacak bir çok veri şirketin stratejik yönetim sürecinde kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Hedefler ve yetkinliklerin ağırlığı nasıl olsun sorusunun yanıtı da yine bu süreçte kendiliğinden belirginleşecektir. Çünkü içinde bulunduğunuz sektörün

dinamikleri, pazarın durumu ve rekabeti etkileyen güçlerin (mevcut rakipler, tedarikçiler, yeni rakipler, vb. güçler.) tutum ve davranışları size ağırlıkların ne oranda olması gerektiği konusunda da yön verecektir. Hangi zaman aralıklarında ölçelim sorusunun yanıtı da yine bu süreç içinde kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Özdiller, 2009).

Etkili performans ölçüm sisteminde amaç açık olmalı, önceliklere odaklanmalı, uyumlu olmalı, dengeli olmalı, değişebilir olmalı, sağlıklı ve göstergelere dayalı olmalıdır (Yıldız, 2009).

Performans kriterleri, yapılan faaliyetlerin sonucunu yansıtan bir gösterge işlevi görmektedir. İşletmenin; ana amaçları tanımlandığında, değerlendirildiğinde ve stratejik plandaki öneme göre sınıflandırıldığında performans kriterlerinin önemi daha da iyi anlaşılmaktadır. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sonucu elde edilecek olan bilginin; güvenilirliği ve geçerliliğini de etkileyecektir. Diğer bir deyişle, performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin tutarlı olması ve ölçülmek istenen verilerin ölçülmesi ancak doğru belirlenen performans kriterleriyle gerçekleşecektir (Yalçın, 2006: s.52).

Doğru performans ölçüm sisteminin ve doğru performans ölçüm kriterlerinin seçilmesi yapılan ölçümlerin hatalı olmasına, gerçekleri yansıtmamasına neden olacaktır.

Brain Hall'a göre performans ölçümünde yapılan 3 yanlış vardır:

1. Kontrol Edilmezlik Sorunu: Satış gelirleri ve karlar gibi birçok performans ölçütü, hem kontrol edilebilir (örneğin daha çok ve daha akıllıca çalışmak) hem de kontrolü olanaksız (ters gelen kuralları aşabilmek) faktörlerin sonucudur.
2. Uyum Sorunu: Günümüzdeki işler tipik olarak birçok görevin yerine getirilmesini gerektirir. Bazı görevlerin ölçülmesi kolaydır (örneğin, zamanında yapılan teslimatların yüzdesi), ama bazılarının değildir (örneğin, müşterilere nazik davranmak).
3. Karşılıklı Bağımlılık Sorunu: Birçok iş, pek çok insanın bazen bir arada, bazen de bağımsız olarak çalışmanın ürünüdür. Bu gibi durumlarda çalışanların katkılarının

birbirinden ayrılıp, bağımsız olarak değerlendirilmesi neredeyse olanaksızdır (Luecke, 2008: s.31-32).

Bu üç sorun, şirketler teşvik stratejilerini tasarlar ve uygularken kaçınılması olanaksız çatışmalara neden olmaktadır.

Performans ölçüm sistemlerinin başarıyla kullanılabilmesi için taşınmaları gereken bazı nitelikler vardır. Sistem, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermeli ve işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönlendirici olmalı, yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, etkinlikleri gerçekleştiren çalışanlara da iletilerek başarılarını öğrenme ve kendilerini, düzeltme olanağı sağlamalıdır. Kısa bir deyişle sistem kullanılmalıdır. Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır. Sistem, sağladığı bilgiyi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili yanların sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır.

Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır. Bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçmeden verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır. Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir. Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır. Yarınların

sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir.

Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin iletildiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır, örneğin çalışan başına satışlar oranında, satışların brüt mü, vergili mi, ıskontolar indirilmiş olarak mı alınacağı kesin olarak belirlenmelidir.

Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Etkin bir ölçüm sisteminde "analiz biriminin" tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ne kadar yetkin bir ölçüm sistemi kullanılırsa kullanılsın, performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır, değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her an uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olmayacağını kabul etmek gerekir.

İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kağıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit sistemlerle başlanmalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin gelişmesine çalışılmalıdır (Salt, 2002: s. 22-24).

Performans değerlendirme sisteminin etkinliğini arttırmak için hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen için faydalı olacak teknikler bulunmaktadır. Bu teknikler değerlendirmeyi yapanın performansı iyi ölçebilmesi, faydalı bilgi verebilmesi, yapıcı yorumlar yapabilmesi ve değerlendirilenin gelişimine yardımcı olabilmesi için yol gösterir. Değerlendirilene ise gelişimini hızlandırması için yardımcı olacaktır.

Belirlenen değerlendirme kriterleri ve yöntemler zamanla geçerliliklerini yitirebilir. Bu nedenle performans değerlendirmesi yapan yöneticilerin bazı becerilere

sahip olması gerekir. Bu beceriler; gözlem, analitik, görüşme, dinleme ve bilgilendirme becerileridir.

Gözlem becerisi, performans değerlendirilmesini gerçekleştirecek kişi, çalışanların performanslarını belirlenmiş hedefler ve beklentiler doğrultusunda günü gününe gözleme ve gözlem sonuçlarını değerlendirilene sürekli olarak paylaşma becerilerine sahip olmalıdır. Değerlendirenlerde yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkan durumu değerlendirip yorumlayabilme, çıkan fırsatları tüm hatları ile kavrayabilme, bütün olasılıkları, duruma uygun hareket planı hazırlayabilme analitik becerilerine sahip olmalıdır. Performans değerlendirilmesi yapan kişide, yapılan görüşme sürecince karşındakini anlama, duruma uygun konuşmalar yapabilme, gereken yerlerde gerekli şekilde müdahalede bulunabilme görüşme becerilerinin bulunması gereklidir. Görüşmeyi etkin kılabilmek için kullanılan bazı teknikler şunlardır:

Görüşme sırasında değerlendirilene sorun hakkında yeniden düşünmeye, olaya başka açıdan bakmaya, anlamaya ve kendi sonuçlarına ulaşmaya yönlendiren sorunlar kullanılmalıdır. Konuşmayı belirli konuya yönlendirmeye ya da konuşma çok genelleşmeye başladığında, konuyu toparlamaya yönelik müdahalelerde bulunabilmelidir.

Dinleme becerileri ise değerlendirme toplantılarının etkinliği için çok önemlidir. Değerlendirilen dinlenirken şunlara dikkat edilmelidir: Dinlemeye hazır ve almaya istekli olduğu hissettirilmeli, dinlendiğinin belli edilmesi için sözsüz iletişim ve/veya sözlü iletişim becerileri sergilenmelidir. Dinlemek için zaman ve çaba sarf edilmeli, saygılı olunmalıdır. Dikkat karşındakinin fikrine yoğunlaştırılmalı, ilgili olunmalı, karşındakinin bakış açısını belirleyebilmek için çaba gösterilmesi, önyargılı olunmamalı ve dinlerken duygusal tepkiler verilmemelidir. Anlaşılmayan noktaların sonradan açığa kavuşturulması için not alınmalı ve dikkat dinlemeye verilmelidir. Düşünceler tüm hatları ile aktarılmalı ve verilmeye çalışılan mesajın tamamlanması için karşındakine fırsat tanınmalı, sabırlı olunmalıdır. Konuşma sırasında zaman zaman sessiz kalınmalı ve karşındakine soruları yanıtlanması için fırsat verilmeli, karşındakinin soruları yanıtlaması ya da açıklama yapması için cesaretlendirilmelidir.

Bilgilendirme becerilerinin etkin kullanılmaması karşındaki kabuğuna çekilmesine, savunmaya geçmesine, sinirlenmesine veya korkmasına neden olabilir. Bilgilendirmenin amacı gelişim olduğundan, bilgilendirme yapılırken davranışa dönük ve gerçeklere dayalı olunmamalı, kişilik değil hareketler temel alınmalıdır. Yargılanmamalı, açıklayıcı olunmalıdır. Örneğin, “Sunuşu eline yüzüne bulaştırdın” yerine “Eğer sunuş sırasında dinleyicilere biraz daha dikkat etseydin, sabırsızlandıklarını sezer, açıklamalarını daha kısa tutabilirdin” denilmelidir. Bilgilendirme, zamanında ve derhal yapılmalıdır. Olay olduktan kısa bir süre sonra bilgi verilmeli, duyguların yoğun olduğu dönemde veya sinirli, gergin ortamlarda yapılmamalıdır. Sürekli olmalı; düzenli olarak iletilmeli ve değerlendirme zamanında sürprizlerle karşılaşılmasını engellemelidir. Objektif, düzeltici ve olumlu yaklaşım sergilenmeli, açık, kolay anlaşılır olunmalı; satır aralarına gizlenmiş mesaj içermemelidir. Dengeli olunmalı; taktire de eleştiriye de dengeli olarak yer vermelidir. Doğrudan yapılmalı; değerlendirilene başkaları aracılığıyla değil, değerlendiren veya gözleyen direkt olarak aktarılmalıdır. Aynı davranışı sergileyen herkese aynı mesaj iletilmelidir (İbilgi, T.Y.).

2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans yönetim sisteminin işleyişi, “hedef belirleme ve planlama süreci” ile başlar. Öncelikle, dönem başında organizasyonun (şirketin) vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda “performans göstergeleri” ve “hedefler” belirlenir ve bu hedefler yukarıdan aşağıya doğru entegre edilir. Bölümlere paylaştırılan hedefler, bölüm yöneticileri tarafından astlarına aktarılır ve astlar da bölüm ve organizasyon hedeflerine katkı sağlamak üzere, kendilerine hedefler belirler ve görüşmeler yapar. Kuşkusuz; hedefler, bölüm faaliyet planlarına göre oluşturulmalı, astların hedef kartları üstlerin hedef kartlarını desteklemeli, yöneticilerin hedef kartında mutlaka astların gelişimine yönelik hedefler olmalıdır.

Hedef belirleme aşamasında, astlardan kaynak ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin (amaçlarının) entegrasyonu sağlanır. En fazla 10 olması önerilen

(Sabuncuoğlu, 2000: s.163) bireysel performans hedefleri; iş sonuçlarına y6nelik olabileceği gibi, davranışsal yeterlilikleri de kapsayabilir. Performans y6netim sisteminin ikinci aşaması olan “performans izleme s6reci” nde, d6nem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara d6nemlerde ve yıl boyunca izlenir. İzleme d6neminin (yılın) ortası, hedeflere ulaşımın olabilirliği konusunda 6n bilgi verir ve performans izleme g6r6şmeleri yapılır. Sapmalar olması durumunda m6dahaleler yapılarak hedeflerin gerçekleşmesi y6n6nde çaba harcanır.

Performans y6netim sisteminin 6ç6nc6 aşaması “performans değerlendirme s6reci” olup, d6nem veya yılsonu performans değerlendirmesi olarak da adlandırılır. Bu aşama, d6nem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin masaya yatırıldığı aşamadır. 6ncelikle gerçekleşen değerler sisteme girilir ve beklenen değerlere g6re “ağırlıklı performans puanları” hesaplanır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilir. Performans y6netim sisteminin son aşaması, performans değerlendirme g6r6şmesinin yapılmasıyla başlayan, 6d6l-6cret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması vb. insan kaynakları alt sistemleridir (Işığıok, 2003: s.5).

Performans değerlendirme sıklığı, 6nceki d6nemlerde, hala birçok kurumda olduğu gibi 6 ayda bir ya da yılda bir gerçekleştirilmekteydi. Bu zaman dilimi, kişiye ve kişinin yaptığı işe bakılmaksızın t6m şirkette aynı şekilde uygulanmaktaydı. Son zamanlarda bu durumun bireyselleşmeye doğru kaydığı g6r6lmektedir. T6m şirkete aynı anda, aynı s6re zarfında bir performans değerlendirmesi yapmak yerine; herkesin yaptığı işe ve projeye g6re, birey ya da takım bazlı değerlendirmeler yapılmaktadır (Kuyucu, T.Y.: s.2).

2.4.1. Hedefe Odaklı alışma ve Yetkinlik Y6netimi

Performans değerlendirme, t6m kurum (alışanlar, y6neticiler, insan kaynakları, 6st y6netim) için oldukça kritik bir konu olup, doğru uygulandığı takdirde kurum içinde verimlilik artıran bir unsurdur. Etkin bir performans değerlendirme için y6neticiler performans değerlendirme s6recini g6zlem ve h6k6mlere dayandırmak yerine daha bilimsel ve t6m şirket çalışanları tarafından kabul edilebilir nesnel bir sistem 6zerine

kurmalıdır. Performans yönetimi modülü çalışanların yöneticileri, bölüm ve diğer bölümlerdeki iş arkadaşları tarafından değerlendirilerek aldıkları geri beslemeler doğrultusunda liderlik özellik ve yetkinliklerinin geliştirmesine yardımcı olur. Performans değerlendirme süreci ve sonuçları, gelişmesi gereken yetkinliklerin ve güçlü yönlerin farklı perspektiflerden değerlendirilmesine olanak tanıyarak çalışanların gelişimini olumlu yönde etkiler.

Performans değerlendirme çalışanların kontrolü için kullanılabileceği gibi; çalışanın hedefleri üzerine odaklanarak, performansını düşürecek problemlerin ortadan kaldırılmasına ve gelecekteki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanır.

İnsan kaynakları uygulamasının performans yönetimi modülü ile kurumlar performans değerlendirme yöntemlerini kolaylıkla otomasyona geçirebilecekleri gibi; hem hedeflere hem de yetkinliğe göre performans kriterleri oluşturabilirler. Etkili bir performans yönetimi sisteminin önemli unsurlarından biri kurumdaki tüm iş tanımlarının tam ve kapsamlı olarak yapılmış olmasıdır. Performans yönetimi modülünün iş tanımlarının ayrıntılı olarak tanımlandığı kurumsal planlama modülü ile tümleşik çalışması sayesinde iş tanımlarındaki gerekli tüm bilgiler bu modülde de kullanılabilir.

Bütün çalışanların, proje takımı üyelerinin, tedarikçilerin, iç ve dış müşterilerin katılımı temeline dayanan 360 derece geribildirim ya da başka bir deyişle çoklu değerlendirme sistemini mümkün kılan performans yönetim modülleriyle daha etkin bir performans değerlendirme yapılabilecektir (Logo İK, 2007: s.1-3).

2.4.2. Hedeflere Göre Performans Kriterleri

Hedeflere göre performans kriterleri ile performans değerlendirme sistemi çalışanların hedeflere ulaşmadaki başarı derecelerine dayandırılır. Bunlar kişisel hedefler olabileceği gibi bölüm ve kurum hedeflerinin de eklenmesiyle daha geniş bir kapsam da tanımlanabilir. Performans yönetim modülü ile çalışanlara uygulanacak hedefler gruplanabilir. Benzer değerlendirmelere tabi kişilerin performans kayıtları oluşturulurken grup hedeflerinin otomatik olarak aktarılması ile zaman tasarrufu sağlanır.

Kişinin hedefleri yöneticisi ve kendi görüşleri doğrultusunda kişisel gelişim planlarına ve iş ihtiyaçlarına göre tanımlanır. İşin niteliğine göre belirlenen hedeflere ulaşma derecesi için standart kriterler belirlenir. Bu kriterler satış rakamları, toplam ciro, zaman hedefleri, üretim rakamları gibi kurumun, bölümün ve yapılan işin faaliyet alanına göre tanımlanabilir. Belirlenen belli skalalar ile dönem sonuçları karşılaştırılarak işgörenin nasıl bir performans gösterdiği değerlendirilmiş olur. Kişinin hedeflenen satış rakamına veya performansa ne kadar yaklaştığı formüller ve skalalar sayesinde kolaylıkla hesaplanabilir. Zamanın kritik olduğu çalışmalarda ise hedeflenen zamanla bitiş zamanı arasındaki fark belirleyici temel kriter olur. Projelerin hedeflenen zamanda veya daha önce bitmesi arzulandığında, planlanan süreden daha kısa zamanda biten projenin elemanlarına performanslarının karşılığı ücret artışı veya başka ödüllendirme yöntemleri ile de verilebilir. Hedeflenen sürenin aşılması durumunda gecikme süresiyle orantılı bir şekilde negatif bir değerlendirme de gerçekleştirilebilir (Logo İK, 2007: s.1-3).

2.4.3. Yetkinliğe Göre Performans Tanımları

Kurumsal planlama modülünde iş tanımlarında ilgili iş için yetkinlik profilleri oluşturulur. Yetkinlik odaklı performans kriterleri oluşturulurken bu tanımlar referans olarak kullanılır. Böylece performans değerlendirmede hangi yetkinliklere yer verileceği, bunların önem ve öncelik dereceleri belirlenir. Uygulamada iş tanımlarında ilgili işin en iyi şekilde yapılması için gerekli yetkinlikler ve performans ağırlıkları oluşturularak yetkinliklerin her bir pozisyon için farklı öncelikler taşıması sağlanır.

Bir çalışan için performans kaydı eklendiğinde otomatik olarak bağlı olduğu iş tanımındaki yetkinlikler “yetkinlik performansları” bölümüne “hedeflenen” performans düzeyi olarak öndeğer gelir. İş tanımında belirtilmiş olan gerekli yetkinlik düzeyi çalışan için genel bazda “hedeflenen” performans düzeyi anlamına gelir, ancak yönetici çalışmanı için bu hedeflere çeşitli zaman periyotları içinde ulaşması ve aşması için ara hedefler verebilir. Personel için yetkinlik performans kaydı eklediğinde sicil kartındaki yetkinliklerden iş tanımında da olanların, bu yetkinlik için “mevcut” düzey alanına otomatik olarak gelmesi kullanıcıya zaman tasarrufu ve kolaylık sağlar.

2.4.4. Genel Performans Değerlendirme

Kurum hedeflere göre, yetkinliğe göre veya her ikisinin de dahil olduğu performans değerlendirme modellerini sistemde tanımlayabilir. Performans yönetimi sürecindeki gizlilik ihtiyacı çok detaylı yetkilendirme sayesinde tam olarak karşılanır. Performans yönetimi modülünde sınırsız sayıda ödül/ceza tanımı yapılabilir. Kurum istenilen davranışlara ücret artışı, terfi ve gelişim programlarına gönderme gibi ödüller verebilir. İstenmeyen davranışlara ise transfer, ücret artışlarını red etme, aşağıya derece indirme gibi negatif değerlendirmeler yapılabilir ve verilen cezalar takip edilir.

Performans yönetimi modülünde hedefler çeşitli tiplere göre istenilen sayıda tanımlanır. Tip ayrımı hedefin rakamsal bir değere göre, hedefe ne oranda yaklaşıldığına, yapılıp yapılmadığına ve yetkinliğe göre, daha kolay ve nesnel değerlendirme yapılabilmesi için uygulamanın sağladığı bir esnekliktir. Her hedef veya yetkinliğin farklı veya birden fazla kişi tarafından değerlendirilebilmesi sisteme büyük esneklik kazandırır.

Performans yönetimi modülü kurumsal planlama, sicil yönetimi, eğitim yönetimi ve bordro modülleri ile tümleşik olarak çalışır. Böylece sistemdeki bilgilerin her zaman için güncel kalması sağlanır, sisteme bir kere girilen bilginin gerekli tüm modül ve fonksiyonlarda kullanılması sağlanarak tekrar veri girişi önlenerek zamandan tasarruf edilir (Logo İK, 2007: s.3-4).

2.5. Değerlendirme Yaparken Kaçınılması Gerekli Noktalar

Doğru ve güvenilir performans değerlendirmesi öncelikle değerlendiricilerin gerekli eğitimleri alması ise gerçekleşebilir. Değerlendiricilerin gerçekçi ve hakkaniyete dayalı performans değerlendirme sistemini oluşturması, yapılan değerlendirme sonuçlarını çalışanların gelişmelerini sağlayacak şekilde kullanması ve uygulanan değerlendirme yöntemleriyle ilgili sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

Değerlendiricilere uygulanacak eğitim programlarında; değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının azaltılması, değerlendiricilere çalışanların hangi performans özelliklerine dikkat etmeleri gerektiği ve değerlendirme görüşmelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik ve değerlendirilen çalışanlarla daha objektif ve yapıcı bir biçimde sonuçlar hakkında geribildirim vermelerini sağlayacak konulara ağırlık verilmelidir (Wayne, 1998: s.99).

Performans değerlendirme yöntemleriyle, değerlendirilenlerin ve değerlendiricilerin insan olması, çok sayıda; ihtiyaç, duygu, değer ve tutumun da değerlendirme sürecine dâhil edilmesine neden olmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunların nedenlerini oluşturan etkenlerin büyük bir kısmı: değerlendiricilerin çoğu zaman profesyonellikten uzak davranışlar sergileyerek, çalışanların insan olduğunu unutup, onları eksik ya da hatalı değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır (Palmer, 1993: s.17).

Performans yönetiminin hem amacında, hem de uygulanmasında “objektivite” büyük önem arz etmektedir. Böyle bir sistemin oturtulmasının amacı, kişisellikten uzak bir şekilde, objektif sonuçlara ulaşılması ve bu çalışmanın çıktılarının stratejik olarak kullanılmasıdır. Bu beklenti, temeli “kriterlere” ve “değerlendirmelere” dayalı olan performans yönetim sisteminin girdilerinin de “objektif” olmasını zaruri kılar. Tarafsız/tafırlı bir değerlendirme neticesinde elde edilecek sonuçlar da tarafsız/tafırlı olacaktır. Tafırlı olan bir değerlendirme ise temel amaca katkıda bulunmanın tam aksine, oldukça zararlı sonuçlar doğuracaktır. Tarafsızlığın sağlanması önündeki en yaygın bilinen hataları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

2.5.1. Halo/Horn Etkisi

Çalışanın hakkında sahip olunan genel kanaatin, diğler tüm performans kriterlerinde düşük veya yüksek değerlendirilmesine neden olan eğilimdir. Çalışanın belirli bir konudaki başarısızlığı diğler çalışmalarında da başarısız olduğunu göstermeyeceği gibi, yine belirli bir konuda başarısını ispatlamış ve beğenilen bir

çalışanın diğer yaptığı tüm çalışmalarında başarılı olarak değerlendirilmesine yeterli değildir.

2.5.2. Negatif veya Pozitif Eğilim

Zayıf bir takımdaki “iyi” bir üyenin, eğer güçlü bir takımda olsaydı alacağı puandan daha düşük bir puan alması durumudur (Performansyönetimsistemi, T.Y.).

2.5.3. Motivasyon Odaklılık

2.5.3.1. Değerlendirme Puanlarının Yükseltilmesi

Değerlendiricinin, çalışanları tarafından beğenilmek, onları başarılı göstermek veya çoğunlukla motive etmek için kendi çalışanlarını yüksek değerlendirmesidir. Performans puanlarının motivasyon amacıyla yükseltilmesinin orta vade de çalışanı demotive edecek sonuçları olacaktır.

2.5.3.2. Değerlendirme Puanlarının Düşürülmesi

Çalışanların performansları, başarı seviyeleri göz ardı edilerek yapılan değerlendirmedir. Yöneticilerin kendisini zor beğenen, katı bir yönetici olarak göstermeye çalışmasından ileri gelen bir sorundur. Zaman zaman yapılan cezalandırıcı bir aksiyon olarak da kullanılmaktadır. Düşük veya yüksek, performans değerlendirmesinin iyileştirici bir aksiyon değil, bir ölçüm olduğu unutulmamalıdır.

2.5.3.3. Ortalama Eğilimi

Özellikle değerlendireceği çalışan sayısı çok olan veya çalışanın performansını yakından takip etme fırsatı bulamayan yöneticilerin ortalama bir değerlendirme yaptığı görülür. Genellikle ekibin ortalama performansının tüm ekibe dağıtılması ile ortaya çıkar. Aşırılıklardan kaçınma eğilimi vardır. Ekip performansının sonuçları açısından genel bir tablo çizse de, iyi performanslı çalışanın demotivasyonuna, kötü performanslı çalışanın ise kötü yönetilmesine sebep olur. Bu durumun bazı sebepleri şunlardır:

2.5.3.3.1. İtiraz Görmeme

Değerlendirilenlerden herhangi bir yorum alınmaması, değerlendirenin uygulamalarına devam etmesine neden olur. Ortalama puanlama genellikle itirazların oluşmasını engeller. Aşırı uçlardan kaçınmaya çalışmak adaletli bir değerlendirmenin de yapılamaması anlamına gelir.

2.5.3.3.2. Net Tanımlı Performans Standartlarının Belirlenmemiş Olması

Değerlendiren “sıra dışı” performansın ne olduğunu bilmediği için, sergilenen performansın averaj olduğunu varsayar.

2.5.3.3.3. Risklerden Kaçınmak

Değerlendirenler bazen aşırı iyi veya kötü puanlamadan, sonuçlarından çekindikleri için uzak dururlar. Değerlendirilenlerden gelecek olan sert itirazlar veya detaylı açıklama talep edilme ihtimali değerlendirilende çekinceler yaratabilir. Bu gibi durumlarda ortalama puan verme eğilimi yüksektir.

2.5.4. Direk Tecrübe Etkisi

Değerlendirenin doğrudan tecrübe ettiği durumların, soyut bilginin önüne geçmesi durumudur. Bir operatörün bağırırken, görüşme sonrası ahizeyi sert şekilde kapatırken, hoş olmayan mimikler yaparken veya hoş olmayan benzer durumlar sergilerken görmek, değerlendirilenin puanlaması esnasında objektiviteden uzaklaşmasına ve o deneyimin etkisinde kalması riskini doğurmaktadır.

2.5.5. Geri Bildirim Yapmama

Geri bildirim esasen ölçümün değil, iyileştirici aksiyonların parçasıdır. Bununla birlikte etkili geri bildirim yapılmaması durumunda, ardışık olarak yapılan ölçümlerdeki başarısız sonuçlar tekrarlanacaktır. Böyle bir durumda elde edilen sonuçların kişinin yetersiz performansını değil, geri bildirim yetersiz performansını gösteren girdiler olacağı unutulmamalıdır (Performansyonetimsistemi, T.Y.).

2.6. Performans Değerlendirme Sonucunun Eğitim Planları Hazırlanmasına Etkisi

Personel eğitimi ve geliştirmeleri çevresel değişmelere göre personelin uydurulmasını ve uygun elemanın işletme içinde bulundurulmasını sağlamaya yönelik çalışmalardır. Düzenlenen eğitim faaliyetleri, işgörenlerin eksikliklerinin giderilmesi amacına yönelik olduğu gibi, kişilerin bilgi, yetenek ve iş yapma güçlerinin artırılması amacına da yönelik olabilir. Hangi amaca hizmet ederse etsin yapılacak eğitim çalışmasının planlanabilmesi ve gerçekleştirilmesi üç kademeli bir süreç olarak düşünülebilir. Birinci aşamada, eğitime alınacak kişilerin eğitim gereksinimlerinin saptanması, başka bir deyişle eğitim açığının bulunması gerekir. İkinci evrede, saptanan eğitim açığını giderecek özellikte bir eğitim çalışmasının planlanması ve uygulanması gerekir. İyi bir eğitim çalışmasının üçüncü evresinde ise eğitim programlarının etkinliğinin belirlenmesi isteneni ne ölçüde sağladığının saptanması gerekir, ayrıca gelişen koşullar doğrultusunda eğitim çalışmasının da değiştirilmesi gerekecektir. Bu üç evreye ne ölçüde özen gösterilirse yapılan eğitim çalışması o ölçüde etkin olacaktır. Sözü edilen evrelerin içinde en önemlisi de eğitim açığının saptanması ve yapılan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesidir (Nizam, 2005: s.65).

Eğitim ihtiyaçlarını işletmeler farklı yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Diğer bir deyişle, performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine

getirirler (Karabulut ve Sagun, 2001: s.58). İyi bir performans değerlendirme sisteminin, çalışanların eğitim ihtiyacını gösterebilmesi gerekir. Performans değerlendirmesinin sonunda, kişilerde beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ya da farksızlık ortaya çıkar. Ölçülen performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirilen kişilerin, bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. Düşük performansın bu nedenden kaynaklandığı saptanırsa, eğitim ihtiyacı da ortaya çıkmış demektir (Nizam, 2005: s.70).

Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstü, performans değerlendirme sistemi aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Diğer bir deyişle, eğitim departmanına, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda, performans değerlendirme sistemi oldukça yararlı veriler sağlar. Eğitim, temel olarak kişiye işiyle ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Organizasyonlarda özellikle çalışanın mevcut durumu ile kendisinden beklenen durum arasında bir fark olduğunda, başka bir deyişle çalışanda performans eksikliği bulunduğu ya da çalışan belli bir alanda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduğunda, eğer kişinin öğrenme potansiyeli ve istekliliği de varsa uygun bir yöntem olarak eğitimlere başvurulmaktadır. Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler eğitim ihtiyacını doğurur. Böylece eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenir.

Eğitimlerin, kariyer planları doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi ise, kişinin şimdiki konumunun ötesinde ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedir. Bu süreçte tüm insan kaynakları fonksiyonları arasında (performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi) ortak bir dil yaratan yetkinlikler, organizasyonlara kariyer planları doğrultusunda eğitim planları oluşturmada büyük kolaylık sağlamaktadır. Organizasyonel özellikler ve hedefler doğrultusunda belirlenen temel, teknik ve yönetsel yetkinliklere dayalı çeşitli eğitim programlarının çalışanlara sunulması önemli bir gelişim ortamı yaratmaktadır.

Kurumlarda, geleceğin yöneticilerini kurum içinde yetiştirmek üzere, özellikle gelecek vadeden yönetici adaylarına yönelik olarak planlanan, yetkinliklerin temel alındığı, “Yönetici Okulu”, “Yönetici Geliştirme”, “Liderlik Akademisi” gibi başlıklar altında düzenlenen ve birkaç yıla yayılan programlar, kariyer yönetimi kapsamında yer alan eğitim faaliyetlerine örnek gösterilebilir. Bu eğitim faaliyetleri sadece sınıf içi programlarla kısıtlı kalmamakta, proje grup çalışmaları, kısa süreli bölümler arası projeler, iş zenginleştirme, rotasyon ve kişinin kendi takip edeceği çeşitli gelişim faaliyetleriyle de ayrıca desteklenmektedir. Aynı zamanda, performans değerlendirmenin önemli bir ögesi de, çalışanların kendilerini kişisel ve mesleki bakımdan geliştirmesi için neye ihtiyaç duyduğunu anlamasıdır. Çoğu performans değerlendirmenin olması gereken sonucu, çalışanların kariyer geliştirme programlarına dahil edilmesidir.

Kariyer geliştirme programları, birey ve örgütün karşılıklı beklentilerini dengelemeye yardım eder. Bu süreçte, ilgi ve değerlerde değişimler, bilgi ve beceri yetersizliği veya örgütsel değişimler olmaktadır. Bu değişiklikleri karşılamanın en önemli yollarından birisi, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Performans düşüklüğü görülen alanlar, ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetiyle giderilmeye çalışılır. Hangi becerilerin ne kadar geliştirileceği, bu becerilerin nerede nasıl kazanılacağı ve bu becerilerin işletme için gerekliliği, kariyer geliştirme açısından önemlidir. Kariyer geliştirme sürecinde, gelişim faaliyetleri planlanırken örgüt içi ve dışındaki değişimler de dikkate alınmalıdır. Özellikle, yönetim pozisyonları için eğitim programı planlanırken, kariyerdeki yeni yaklaşımlar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, günümüzde yönetim pozisyonları için dar bir alanda doğrusal ilerlemeler ile yükselmek yerine, çok beceri kazanarak yükselme tercih edilmektedir. Bu yaklaşım, eğitim planlaması sırasında veri olarak kullanılmalıdır.

Eğitim, kariyer ve performans yönetim sistemleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanlar, kariyerlerinde belli noktalara gelebilmek, gelişimlerini sürdürebilmek için eğitimler alırlar ve alınan eğitimler çalışanları geliştirdikçe, çalışanların performansları artar ve dolayısıyla şirket içerisindeki ilerlemeleri devam eder.

Çalışanların şirket içindeki kısa ve orta vadeli kariyer hedeflerinin şirket tarafından anlaşılması ve yakın gelecekte çalışanın ne tür görevler üstlenebileceğinin belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme görüşmelerinden edinilen bilgiler (performans değerlendirme sonucunda belirlenmiş olan çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri, çalışanın tercihleri) kullanılmaktadır (Performannet, T.Y.).

2.7. Performans Değerlendirme Sonucunun Kariyer Planlamasına Etkisi

Performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biri çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamaktır. Etkili performans değerlendirme sistemi performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarmalı, performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçebilmelidir. Geri beslemenin yararları şöyle özetlenebilir; çalışanları kendilerini geliştirebilmeleri için teşvik eder, organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. İnsan kaynaklarıyla diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatlice ve ciddiyetle ele alınmalıdır.

Kariyer planlama şirketin gelecekteki hedefleriyle kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak kişinin ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama alt kademedeki çalışanlar için yeteneklerini geliştirmeyi planlarken uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadroların da mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirme sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır (Ergül, 1996: s.75).

Son yıllarda firmaların şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma çabaları çerçevesinde, ihtiyaç duyduklarında niteliklere sahip eleman bulmada yaşadıkları zorluklar, kariyer yönetiminin öneminin artmasına sebep olmuştur. Kariyer yönetimi, yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini arttırmak, kaliteyi yükseltmek ve

mevcut durumun korunmasını sağlamak için kullanılacak en etkili yöntemlerden biri haline gelmiştir. Kariyer yönetimi, son yıllarda hızla gelişerek evrim geçirmiş, örgütlerdeki önemli yönetsel işlevlerden biri olmuştur.

Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren, hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır. Kariyer yönetiminin temel amacı kariyer geliştirmedir (Bingöl, 2003: s.244-245).

Performans değer oluşumu yöneticiye ve elemana elemanın uzun vadeli kariyer hedeflerini tartışma imkanı sağlar. Yönetici elemanın gelişimi için uygulaması gereken konularda önerilerde bulunabilir veya izlemesi gereken yolları söyleyebilir. Daha önceki performans baz alınarak, yönetici elemana kısa vadeli, belli konuda performansın nasıl geliştirilebileceği konusunda yardımcı olur. Sonuç olarak, eleman yüksek motivasyon kazanmış olur. Performans değerlendirmesi sürecinde mesleki gelişimin yönü ve hedefleri konusunda da görüşmeler yapılmaktadır. Böylece elemanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur, yöneticilerde onlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gereken şeyler konusunda bilgi öneriler verir. Elemanların neye ihtiyaçlarının olduğunu belirlenmesi, kariyerlerinin planlanması, eğitimlerinin sürdürülmesi, mesleki seminerler ve çalışma grupları ve o elemanın sahasına özgü başka mesleki etkinlikler gibi konularda önerilerde bulunabilir. Çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik etmek, organizasyonların önemli bir sorumluluğudur. Organizasyonlar bu konuda yaptıkları yatırımların karşılığını fazlasıyla geri alır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtıp daha verimli çalışmaya ve organizasyonun etkinliklerine katılmaya başladıklarında, terfi ettirilerek, ücretleri yükseltilerek ya da yeni fırsatlar sunularak ödüllendirilmelidir (Nizam, 2005: s.110-111).

Tablo 3: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi,değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planlarını hazırlaması	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
Planlarını uygulaması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: C. Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**; İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994. S:6

Tablo 3’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetim sistemi verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır. Bununla birlikte sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, performans yönetim sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: s.163).

2.8. Performans Değerlendirme Sonucunun İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirme bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yoldur. Bu değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen çalışanlar, eğitim ve geliştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılır. Ancak tüm çabalara rağmen başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek doğru olacaktır. Bu sistemin en hassas ve en kritik amacıdır bu nedenle dikkatli kullanılması, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Uygulamada ise, performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucunda iş görenleri işten ayırma kararının verilmesine rastlamak mümkün değildir.

Performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli bir sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir (Nizam, 2005: s.128-129).

Ancak işten çıkarma kararı alınmadan önce yöneticilerin aşağıdaki etmenleri göz önünde bulundurması ve kendisini sorgulaması gerekmektedir:

- Beklentiler çalışana açıkça ifade edildi mi?
- Söz konusu kişiye uygun bir yardım ve kaynak sağlandı mı?

- Asta, işi yapmak için gereken bilgi ya da becerileri elde etmesine yarayan bir eğitim verildi mi?
- İşinde mükemmelleşmesi için bu kişi doğru bir yaklaşımla motive edildi mi?
- Çalışmanın özgüvenini yitireceği yanlışlıklar yapıldı mı? Örneğin; iyi performansını överken aşırıya kaçmak ya da çalışana gereğinden sert eleştiriler yapmak (Jordon, 2009: s.24).

Bir çalışanın işten çıkarılması ile ilgili son karar yalnızken verilmemelidir. Kızgın ve stresliyken ve bütün belgeler düzenlenmeden işe son verme işlemi yapılmamalıdır. Çalışanın işine son vermek en son adımdır. Yönetici bu aşamaya geldiğinde, performansı geliştirmek için daha önceki çabaları yeniden gözden geçirmelidir. Yönetici, başvurmak zorunda kaldığı bu eylemin belirgin nedenlerini açıklayabilmeli ve belgeler sunabilmelidir. Çalışana konuşma şansı verilmelidir. Çoğu kez, böyle bir durum çalışan için kolay değildir. İletişime izin vererek duygusal olarak rahatlama ve uygulamanın insancıl bir düzeyde kalması sağlanmalıdır. Yönetici, bu aşamada çalışanı önyargısız olarak dinlemeye istekli olmalıdır. İşten çıkarmanın nedenleriyle ilgili görüşmede çalışanın kabul edilemez olan performansı üzerinde odaklanmak gerekir, çalışanın üzerinde değil (Barutcugil, 2002: s.119).

2.9. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Ücret işçi bakımından bir gelir, işveren bakımından bir maliyet ögesi olarak ele alındığında iki temel işlevi olmaktadır. Birincisi, gelir olarak alındığında, üretimin ve özellikle en fazla katılmış olduğu sınıai üretimin bir bölümünün toplumun üyeleri arasındaki dağılımı sağlamasıdır. İkincisi ise, maliyet ögesi olarak ele alındığında, ekonominin türlü kaynaklarının çeşitli üretim yönlerine hangi oranlar içinde götürüleceğini belirlemesidir (Çetik ve Akkaya,1999: s.199).

İşgörenler açısından ücretin motive edici bir yönü vardır. İşgörenin aldığı ücret, ihtiyaçlarını görebileceği düzeyde olmalıdır. İşgören yaptığı işin karşılığını görmek ister. Bu karşılığın adı kendisi için ücrettir. Yaptığı iş karşılığı aldığı ücret, kendisini tatmin ettiğinde bu çalışan işine daha çok sarılacak, kendini göstermek isteyecektir. Ücret

yetersiz olduğunda ise çalışan işe motive olamayacak, üstelik zamanla işten soğuma, yabancılaşma, bıkkınlık, yorgunluk vb. gibi olumsuz iş sonuçlarıyla karşı karşıya kalacaktır.

İşverenler açısından ücretin önemi, ücretin onlar için maliyet anlamına gelmesiyle kendini hissettirir. cret demeleri, kuruluşların belerinin önemli bir bölümüdür. Bu yüzden işverenler çalıştırdıkları işçilerinden maksimum faydayı elde etmeyi hedefler. Çalışanlardan maksimum faydayı elde etmek onlar için, işgücü maliyetinin azalması demektir. Öte yanda bir örgütün başarılı yada başarısız olmasında uyguladığı ücret politikalarının etkisi vardır (Güleryüz, 2009: s.46-47).

İşçi ve işveren açısından bu kadar önemli olan ücretin belirlenmesinde performansa dayalı ücret sistemleri büyük bir önem taşır. Performansa dayalı ücret, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Performansa dayalı ücretin belirlenmesinde aşağıda belirtilecek noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Salt, 2002: s.56).

Performansa dayalı ücret sistemlerini özendirici/Teşvikli cret sistemleri ve Liyakata Dayalı cret Sistemleri diye iki başlık altında toplayabiliriz. zendirici/Teşvikli cret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar yada bazı doğrudan göstergelere göre belirlenmektedir. Bu sistemde çalışanın eline geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümü özendirici sisteme göre belirlenmekte ve bu tutar dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilmektedir. İşletmeler farklı özendirici ücret sistemleri kullanabilmektedirler.

Liyakata dayalı ücret sistemlerinde ise özendirici ücret sistemlerinde olduğu gibi doğrudan göstergelere değil dolaylı performans kriterlerine başvurulmaktadır. Liyakata dayalı ücret sistemleri örgütlerde uzun yıllardır uygulanmaktadır. Sistemin amacı, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapabilmektir (Güleryüz, 2009: s.65).

Performansa dayalı ücret belirlenirken objektif olunmalıdır. Performansa dayalı ücret sistemi ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalı, sadece yönetime değil, çalışanlara da geri bildirim yapılacak şekilde düzenlenmeli ve kolay anlaşılabilir olmalıdır. Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamalıdır (Kümbül, 2001). Performansa dayalı ücretlendirme, finansal ödülleri birey/grup/şirket performansına bağlayan bir halkadır. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, maaşları değiştirmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur (Salt, 2002: s.56-57). Aynı görevi yapan iki çalışan, aynı görev derecesinde yer alabilirler ama performansları farklı olabilir. Daha düşük derecede bir görevi ifa eden kişinin performansı, üst derecede bir görevi ifa eden kişiden daha yüksek olabilir. Örneğin; performansa dayalı ücret sistemine göre, bir müdürün altında çalışan şef, belirli bir dönemde, müdürden daha yüksek performans gösterebilir ve daha yüksek maaş değil ama daha yüksek zam oranına hak kazanabilir (Ülsever, 2003: s.96). Performansa dayalı ücret uygulayan organizasyonlarda artış, herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanları kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olmaktadır. Görev unvanına göre belirlenmiş bir ücret sisteminden daha esnek, performansa dayalı bir yaklaşıma geçmek için organizasyon, yeni sistemin varolan en iyi düşüncenin sonucu olduğundan tümüyle emin olmalıdır.

Organizasyon yeni yapının, plandan etkilenen tüm çalışanlar için eşit ve adil fırsat yaratmasından memnun olmalı ve organizasyon, ücretlendirmesi değişecek olanlara yeni kavramları benimsetmek için çaba harcamaya hazır ve istekli olmalı ve planı yeterince ayrıntılı olarak açıklamalıdır.

Yöneticiler, ücretlendirme sisteminin çalışanlar ve organizasyon için neden en iyi sistem olduğunu anlatmalı, planın uygulanması ve kendini kanıtlayabilmesi için yeterince zaman tanımalı ve sabırlı olunmalıdır. Organizasyon, yeni ücretlendirme yaklaşımının yakından izlenebileceği bir sistem yaratmalı ve aynı zamanda çalışanların olumlu ve olumsuz tepkilerini iletebilecekleri kanalları oluşturmalıdır. Etkilenen

çalışanların ücret yerine kazanabilecekleri diğer parasal olmayan araçlar oluşturulmalı, değişken performansa dayalı ücret sistemini kurarken, çalışanla yönetici arasındaki ortaklığı vurgulamalı, aynı gemide olma mesajını vermelidir.

Geleneksel unvana bağlı ücret skalasını bilgi ve performansa bağlı değişken ücret sistemine dönüştürmenin organizasyonun değerini yükselten uzun dönemli bir yaklaşım olduğu kabul edilmeli ve sistemin çok önemli bir amacının en iyi insanları elde tutmak olduğu asla unutmamalıdır.

Performansa dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışını sağlayacak çekici bir özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektöründe daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir. Özellikle, ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde bu üstünlükler daha da belirginleşecektir. Çalışanlar tüm bu yararların farkında olmalıdır (Barutçugil, 2002: s.242-243).

Değerlendirme ve ödül sistemleri, grup başarısını ödüllendirerek, farklı bölümlerden çalışanların, uzmanlıklarını ve deneyimlerini birleştirmeleri için uygun ortam oluşturmaktadır. Gösterilen çabayla ödül arasındaki ilişkinin algılanması, çalışanların, içselleştirilme sürecinde etkili olmaktadır. Kültürde yer alan değer ve normlara göre çalışanlara iletilen ödül sistemleri, çalışanın işletmeyi algılamasının bir parçası olurken, davranışları da içine alan kararlarını etkilemektedir. Ödül sistemleri, çalışanlara, "işletmelerde nelerin önemli olduğu konusunda açık mesajlar vermektedir. Ayrıca, performans değerlemesiyle başarılı çalışanların belirlenip ödüllendirilmesi, başarı doğrultusunda tüm çalışanların harekete geçirilmesinin yanında istenilen değer ve normların pekiştirilmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: s.112-113).

2.10. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşterinin beklentisinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen, tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, T.Y.: s.2).

Performans yönetim sisteminin 1980'den sonra TKY ile ön plana çıkmasıyla performans değerlendirme farklı bir boyut kazanmıştır. Daha önce sadece yılda bir defa olarak gerçekleştirilen ve işletmelerin verimliliklerinin artışında işçöenlere düşen görevi yerine getirip getirmediği performans değerlendirmesinin bir parçası haline gelmiştir.

Performans değerlendirmenin TKY çerçevesinde değişik boyutlarla ele alınması yararlı olur. Değişik boyutlarla ifade edilmek istenen; takım çalışması, esneklik, yenilikler ve istatistiksel kontrol tekniklerinin uygulanması gibi. TKY'de performans ölçümü ve değerlendirmesi ile uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar:

- TKY felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle kalite-verimlilik-yenilik olmalıdır.
- Performansı kalite- verimlilik- yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar stratejik planlara, programlara dönüştürülmelidir ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır. Bu çalışmalar performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine temel oluşturacaktır.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara veya eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlamalıdır.

- Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli bir güdeleyicidir. Çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak ödüllendirmeler ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılırsa yararlı olur ve çalışanları da iyiye ulaşmayı özendirir.
- Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir.

TKY işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerinde bu ayrıntıda tasarlanması ve uygulanması uygundur.

Toplam kalite literatüründe çalışanların katılımı ve bağlılığının sağlanmasına ilişkin çok sayıda kavram yer almakta ve pek çok yazar ve uygulamacıya göre de toplam kalite yolculuğunda başarının altın anahtarı çalışanların katılımının sağlanması olmaktadır. Çünkü kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yönelik sistemlerin düzenlenmesi ve toplam kalite ilkelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu sistemleri performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, ücretlendirme, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk yapılarının düzenlenmesi gibi başlıklar altında incelemek mümkündür. Yani performans değerlendirme, TKY uygulamalarının önemli bir parçasını oluşturur (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, T.Y.: s.2-3).

Ayrıca TKY, küreselleşme ve teknolojik gelişme sonunda artan uluslar arası rekabette, sürdürülebilir başarının ve rekabetteki üstünlüğün yönetsel ifadesi olarak kabul görmüş ve bir yönetim yaklaşımı, düşünce ve yaşam biçimi olarak da benimsenmiştir (Demirkan, 1998: s.224).

3. BİR ÖZEL BANKANIN ÇAĞRI MERKEZİNDE YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Modern yönetim anlayışı içinde performans değerlendirme pek çok organizasyonda uygulanmaktadır ve elde edilen sonuçlar bazı yönetsel kararlarda kullanılmaktadır. Günümüzün en büyük iş sektörlerinden olan çağrı merkezlerinde çalışan çoğunluğu genç ve iş tecrübesi olmayan müşteri temsilcilerinin performansını ölçmek, çalışan sayısının ve iş yoğunluğunun fazla olması nedeni ile oldukça önemlidir. Direk müşteri ile muhatap olan, çalıştıkları kurumun yüzleri olan müşteri temsilcileri, müşterilerin kurum ile ilgili olumlu ya da olumsuz görüş sahibi olmasında önemli bir etkidir.

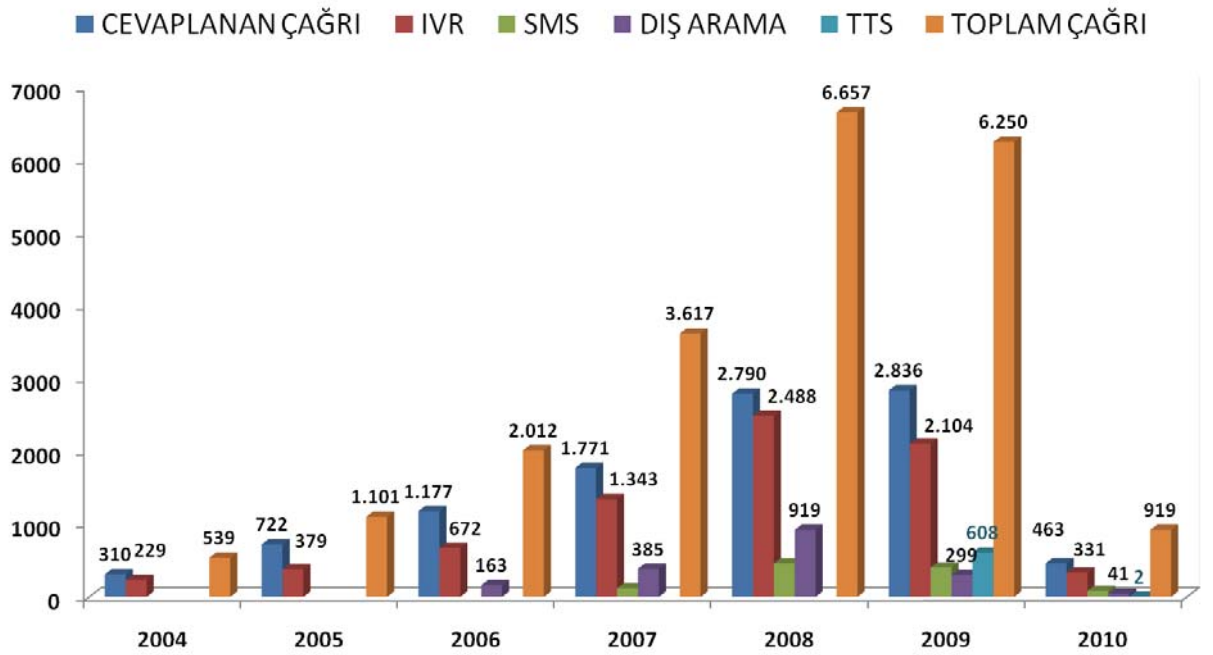
Özellikle bankaların çağrı merkezlerini, şubeye hiç gitmeyen müşteriler bile en az bir kere aramakta, yaptığı görüşmedeki yaklaşıma göre çalıştığı banka hakkında fikir sahibi olmaktadır. Bu nedenle, banka çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin seçimi de oldukça önemlidir.

Performansın yakından takip ediliyor olması müşterilerden gelebilecek şikayetleri de büyük ölçüde önlemektedir. Çünkü, performansı takip edilen bir müşteri temsilcisinin özellikle görüşmelerinin dinleniyor olduğunu bilmesi görüşmelerinde daha dikkatli daha kontrollü olmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı da, çağrı merkezi performans ölçümünün önemi göstermek, performansı etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak ve bir özel bankanın çağrı merkezinde uyguladığı performans ölçüm yöntemi hakkında çalışanların düşüncelerini öğrenmektir.

Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezi 16 müşteri temsilcisi ile 09 Ocak 2004 tarihinde, Alternatif Dağıtım kanalları Müdürlüğü adı altında faaliyete başlamıştır. Başlangıçta sadece inbound çağrı alınmış, 2006 yılında dış arama yapılarak satış yapılmaya başlanmıştır.

Araştırma yapılan çağrı merkezinde kuruluşundan itibaren çağrı sayılarında hızlı bir artış olmuştur. Çağrı merkezine alternatif olarak sms, ıvr ve dış arama hizmetlerinin de devreye girmesine rağmen müşteri temsilcilerinin cevapladıkları çağrılarda azalma yerine artma olmuştur. Bu artışın en büyük nedenlerinden birisi kredi kartı kullanım oranının da artmış olmasıdır. Örnek olarak incelenmiş çağrı merkezinin kredi kartı sayısında 2009 yılından itibaren yaşanan artışın çağrı merkezinden verilen hizmet sayısını da arttırdığı görülmektedir.

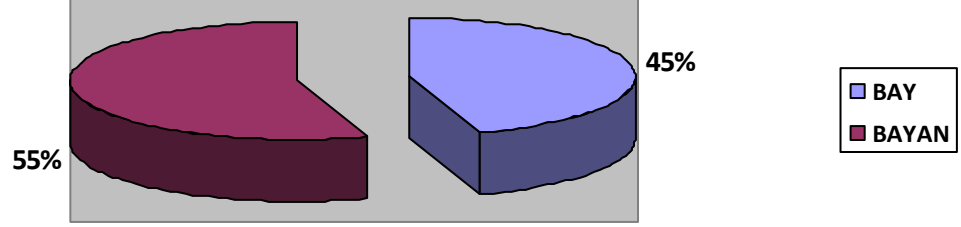


Şekil 4: Araştırmanın Yapıldığı Çağrı Merkezinin İşlem Hacmi

*2010 verileri Şubat ayı sonu itibari ile verilmiştir.

**Bın kısaltması yapılmıştır.

Bugün itibari ile bu bankanın çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin 66'sı bayan, 53 bay olmak üzere toplam 119'dur. Şekil 4'de cinsiyet dağılımını gösteren grafik ekte yer almaktadır.



Şekil 5 : Çağrı Merkezinin Cinsiyet Dağılımı

“Ölçülemeyen performans yönetilemez” mantığı ile bu çağrı merkezindeki tüm çalışanlara yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu özel bankanın çağrı merkezi performans ölçüm sisteminin amaçlarını; çağrı merkezinde verimlilik artışını sağlamak, çağrı merkezi hedefleriyle, birey hedeflerinin aynı doğrultuda olmasını, böylece başarı yaratılırken herkesin ortak bir yaklaşıma sahip olmasını sağlamak, bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve gelecekte yapılacak çalışmalarda kullanılmak üzere bir ölçüm aracı oluşturmak olarak sıralamaktadır.

Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezi yetkilileri uyguladıkları performans ölçüm sisteminden gördükleri faydaları ise şu şekilde sıralamışlardır. Değerlendirilen kişilerin sorumluluklarını ve sahip oldukları işlerin amacını anlamalarına yardımcı olmuştur. Performansları hakkında sürekli geri-bildirim yapılması, sorumluluklarımız ve hedeflerimizle doğrudan ilgili, etkin bireysel ilerlemeyi sağlayacak gelişim planlarını tanımlamamızı, ödüllendirme ve terfi kararları için bir temel oluşturmuştur.

Performans ölçümü ile hem bireysel hem de çağrı merkezi genelinde performans açısından gelişim ve iyileştirme olacağı düşünülmektedir. Bu çağrı merkezinde performans ölçüm sonuçları kariyer sürecinde değerlendirilmekte ve performans ölçüm sonuçları ücretlere yansıtılmaktadır.

Araştırmanın yapılmış olduğu çağrı merkezinde yapılan anketin başlıca amacı ise, çağrı merkezinde yapılan performans ölçümünün müşteri temsilcileri üzerindeki etkisini ve yapılan bu performansa olan güveni tespit etmektir. Ayrıca, müşteri temsilcilerinin performanslarını etkileyen faktörleri ve müşteri temsilcilerinin yöneticilerinin performans sonuçlarını objektif olarak değerlendirdiğine olan inançlarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çağrı merkezinde performans ölçümünün yönetici ve müşteri temsilcisi açısından önemi büyüktür. Ancak, eğer müşteri temsilcileri performans ölçümünün amacını ve hesaplama modelini tam olarak anlamamış ise bu sistemi benimsemesi beklenemez dolayısı ile performans ölçümü ile amaçlanan hedefler gerçekleştirilemez. Dolayısı ile performans ölçüm modeli tüm detayları ile müşteri temsilcilerine anlatılmalı ve yapılan performans ölçümü sonucunda kendileri açısından kazançlarının ne olacağı net olarak anlatılmalıdır.

Çağrı merkezinde performans ölçümüne yöneticiler verdikleri önemi gerek performans görüşmelerinde, gerekse zam oranlarını belirlerken veya terfi kararlarını alırken performans verilerini kullanarak göstermektedir. Ancak, müşteri temsilcileri açısından performansın önemi, yapılan değerlendirmeye olan güvenleri ve performansın üzerlerindeki etkisi hakkında gerçek ve samimi düşüncelerini öğrenebilecek ortamlar oluşturulamamaktadır. Bu anket sonuçlarının tüm bu sorulara cevap verebileceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Çağrı Merkezinde Performans Değerlendirme Süreci

Bu çağrı merkezinde 10-11 kişilik müşteri temsilcisi gruplarının başında takım liderleri bulunmaktadır. Takım liderleri de supervisorlere bağlıdır. Müşteri temsilcilerinin performansından öncelikle takım liderleri sorumludur.

Görüşme kayıtlarını dinlemek, müşteri temsilcilerinin eksik yönlerini tespit edip eğitim organizasyonları yapmaktan ve Aylık Performans Ölçümlerini hazırlamaktan sorumlu Görüşme Kalitesi adında bir servis bulunmaktadır. Bu servis görüşme kalitesi anlamında

sorumlu olduğu gibi müşteri temsilcilerinin performans gelişimlerini takip etmek ve üst yönetime bildirmek konularında da sorumluluk sahibidir.

Dolayısı ile Aylık Performans Ölçümleri bu çağrı merkezinde takım liderleri ve Görüşme Kalitesi Servis çalışanları tarafından yapılmaktadır. Takım liderlerinin ve Görüşme Kalitesi Servisinin yapacağı performans ölçüm yöntem ve kuralları net olarak belli ve yazılı döküman haline getirilmiş durumdadır. Aylık olarak yapılan performans ölçüm sonuçlarına 6 farklı değerlendirmenin sonucunda ulaşılmaktadır. Bunlar;

1. Telefon Performans Raporu
2. Görüşme Kalitesi Raporu
3. Çağrı Merkezi Aylık Performans Raporu
4. Takım liderlerinin aylık olarak yaptığı görüşme dinleme değerlendirmeleri
5. Görüşme Kalitesi Servisi ile takım liderleri arasında yapılan kalibrasyon
6. Koçluk Formları

3.2.1. Telefon Performans Raporu

Telefon Performansı Raporu'nun hazırlanmasındaki amaç, müşteri temsilcilerine günlük olarak aktivitelerini ne derece doğru yönlendirdikleri hakkında, standart bir şekilde takım liderleri tarafından geri-bildirimde bulunmaktır. Hedefler doğrultusunda, iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek, iyi performans gösterilen alanlarla birlikte gerekli paylaşımı müşteri temsilcilerine yapmaktır.

Bu raporun, ilgili takım lideri tarafından her gün hazırlanması, zamanında görme ve müdahale etme şansını, dolayısıyla zamanında aksiyon alınabilmesini sağlamaktadır.

Mesai saati bitimine kadar bir önceki gün verileri ilgili müşteri temsilcileriyle “sözel” olarak paylaşılır. Kısaca kuvvetli ve iyileştirilmesi gereken alanlar belirtilir.

Takım liderlerinin günlük olarak yaptıkları ve aylık olarak Görüşme Kalitesi Servisine ilettikleri raporda bulunan veriler; staff time, aux time, acd calls, acw, call

private, total talk time, avg talk time, education, meeting, ring time, login time, logout time, cevaplanmayan telefon sayısı, toplam cevaplanan çağrı sayısı, call outbound.

Takım liderleri kendi grubundaki müşteri temsilcileri ile yukarıdaki verileri paylaşır ay sonunda ise Tablo 4’de örneği bulunan raporu alarak çağrı merkezi yetkilileri ile paylaşır. Aylık raporda, müşteri temsilcilerinin ve takımın aylık ortalamaları da bulunmaktadır.

Table 4: Çağ Merkezinin Aylık Taban Performans Raporu

Ad Soyad	Staffed Time	AT Meeting	AT Education	AT Lunch	Aux Tea	Call Private	Aux-Call Private	Call Outbound	Acw	Login Time	Logout Time	Acid Call	Total Talk Time	Avg. Talk Time	Avg. Speed Avc.	Abandon Call	To plam Çağ Sayısı
A Müşteri Temsilci	171:19:34	00:03:39	00:00:18	00:45:27	00:44:49	00:00:00	0:44:49	00:01:47	00:04:45	08:43:16	17:58:50	137	05:18:17	00:02:19	00:00:03	5	2879
B Müşteri Temsilci	165:43:26	00:04:41	00:00:18	00:44:01	00:44:52	00:00:06	0:44:58	00:05:35	00:09:23	07:52:46	17:04:24	133	04:53:53	00:02:13	00:00:02	11	2659
C Müşteri Temsilci	154:01:25	00:00:43	00:00:14	00:32:17	00:42:48	00:01:55	0:44:43	00:02:18	00:07:34	10:46:34	19:36:01	131	05:02:33	00:02:19	00:00:03	7	2485
D Müşteri Temsilci	152:49:25	00:02:43	00:00:00	00:44:00	00:44:26	00:00:10	0:44:36	00:04:52	00:07:12	08:52:27	17:51:38	130	05:08:50	00:02:22	00:00:02	5	2479
E Müşteri Temsilci	190:07:23	00:08:46	00:00:18	00:43:48	00:44:21	00:00:00	0:44:21	00:07:30	00:13:21	08:47:39	18:02:27	130	05:15:19	00:02:26	00:00:03	7	2996
F Müşteri Temsilci	156:20:51	00:01:39	00:00:08	00:42:47	00:42:49	00:02:11	0:45:00	00:01:53	00:07:57	08:52:18	17:33:52	130	04:53:40	00:02:16	00:00:02	6	2601
G Müşteri Temsilci	182:49:28	00:01:44	00:00:17	00:42:57	00:43:19	00:01:41	0:45:00	00:05:00	00:06:00	07:47:58	17:11:56	129	04:58:07	00:02:18	00:00:03	6	2837
H Müşteri Temsilci	152:53:35	00:04:44	00:00:00	00:44:33	00:43:45	00:01:09	0:44:54	00:03:18	00:07:52	08:58:09	17:49:42	128	05:08:05	00:02:24	00:00:03	4	2439
I Müşteri Temsilci	169:34:35	00:03:34	00:00:30	00:44:08	00:41:41	00:03:03	0:44:44	00:05:48	00:14:18	08:44	17:53:29	125	05:03:30	00:02:26	00:00:02	4	2633
J Müşteri Temsilci	172:16:07	00:02:57	00:00:23	00:46:23	00:44:06	00:00:36	0:44:42	00:04:22	00:10:09	00:48:13	17:38:41	121	05:03:04	00:02:31	00:00:03	5	2656
Takım Ortalaması	166:47:35	00:03:31	00:00:15	00:43:02	00:43:42	00:01:05	0:44:47	0:04:14	00:08:51	08:01:26	17:52:06	129	05:04:32	00:02:21	00:00:03	6	2666

Kaynak: Çağ merkezi performans raporları

3.2.2. Görüşme Kalitesi Raporu

Çağrı Merkezinin Görüşme Kalitesi Servisi, müşteri temsilcilerinin yapmış oldukları görüşmeleri Görüşme Kalitesi Değerlendirme Kılavuzuna göre değerlendirmek, onlara geri-bildirimde bulunmaktadır. Belirlenmiş standartlar doğrultusunda, iyileştirilmesi gereken alanları belirlenir, iyi performans gösterilen alanlarla birlikte müşteri temsilcisiyle paylaşılır. Görüşme dinlenirken objektif olunması ve doğru değerlendirilmesi esastır.

3.2.3. Çağrı Merkezi Aylık Performans Raporu

Çağrı Merkezi Aylık Performans Değerlendirmesi iki farklı kategori altında belirlenmektedir. Bunlar, Performans Verileri ve Görüşme Kalitesi Paunu'dır. Performans verileri Tablo 4'de yer alan formatta takım liderleri tarafından hazırlanır.

Performans verileri aşağıdaki kriterlerden oluşmaktadır.

Staff Time; müşteri temsilcilerinin yemek süresi hariç mesai saati ay içinde çalıştığı gün sayısı ile çarpılır. Bu bize müşteri temsilcisinin staff time hedefini verir. Bu hedeften ay içinde kullanmış olduğu izinler varsa düşülür ve hedef staff time ile gerçekleşen staff time arasındaki gerçekleşme yüzdesine göre staff time puanı verilir.

Aux+ Call Private; müşteri temsilcilerine çalıştıkları vardiyaya göre (yani mesai saatlerine göre) aux+ call private süresi verilir. Bu süreyi kullanma oranlarına göre puan verilir. Belirlenen süreyi aşan müşteri temsilcisine bu kriterden hiç puan verilmez. Burada verilen süreyi kullanmayı teşvik etme nedeni; 1 saatte cevaplanan Çağrı sayısında aux+ call private süresini kullanan ile kullanmayan arasında fark yaratmamak ve müşteri temsilcilerinin dinlenerek müşterilere daha iyi hizmet vermelerini sağlamaktır.

ACW; müşteri temsilcilerine çağrı sonrası işleri tamamlayabilmek için vardiyalarına göre (yani mesai saatlerine göre) bir süre verilir. Bu sürenin altında kalanlara puan verilirken, süreyi aşanlara puan verilmez.

Average Ring Time; müşteri temsilcilerine vardiyalarına göre telefonu çaldırma süresi için hedef verilmektedir. Bu hedefi geçen müşteri temsilcilerine puan verilmezken, hedefin altında kalan müşteri temsilcilerine puan verilir.

Average Talk Time; ortalama görüşme süresi hesaplaması satış hedefi verilip verilmemesine göre değişiklik göstermektedir. Satış hedefi verildi ise ortalama görüşme süresi için verilen puan vardiya ortalaması alınarak hesaplanır. Satış hedefi verilmedi ise ortalama görüşme süresi için hedef verilir ve bu hedefin gerçekleşme oranına göre puan verilir.

Bir Saatte Cevaplanan Çağrı Sayısı; 1 saatte cevaplanan çağrı sayısı hedefi vardiyaya göre hesaplanır ve müşteri temsilcisinin 1 saatte cevaplanan çağrı sayısı ile oranlanır. Aradaki bu orana göre sıralama puanı verilir. Yani çağrı merkezi genelinde, vardiya hedefi ile gerçekleşen 1 saatte cevaplanan çağrı sayısı oranı en fazla olan müşteri temsilcisine tam puan verilir.

Sınav; ay içinde intranet ortamı üzerinden ya da yazılı olarak yapılan sınavların ortalaması alınarak aylık performansa yansıtılır.

Satış; bankamıza ait ürün ve hizmetler yapılan kampanyalar dahilinde de müşteri temsilcileri tarafından arayan müşterilere satılabilmektedir. Bu satışlar ay içinde alınan çağrı sayısına oranlanmaktadır. Çağrı merkezi genelinde en yüksek oranı gerçekleştiren müşteri temsilcisine tam puan verilirken diğerlerine bu orana göre sıralama puanı verilmektedir.

Müşteri Şikâyetleri; ay içinde müşterilerimizden gelen şikâyetler değerlendirilmektedir. İlgili görüşme kayıtları bulunup dinlenir, yapılan işlemler kontrol edilir ve sonuçta müşteri temsilcisinin hatalı olduğuna karar verilirse Bank Asya Çağrı Merkezi Aylık Performans Değerlendirmesi puanından düşürülür. Düşülecek puan maddi kayıp olmaması durumunda 5, maddi kayıp olması durumunda ise 10'dur.

Görüşme Kalitesi Puanı; aylık yapılan dinlemelerin ortalaması alınmaktadır.

Yukarıda detaylı olarak hesaplama şekillerini anlattığımız müşteri şikâyetleri dışındaki tüm kriterler Çağrı Merkezi Aylık Performans Değerlendirmesinin Performans Verilerini içermektedir.

Çağrı Merkezi Aylık Performans Değerlendirmesinin ikinci kategorisi olan Görüşme Kalitesi puanı ise yine vardiyasına göre belirlenen çağrı dinleme sayılarının ortalaması alınarak hesaplanır. Görüşme dinleme kriterleri ve bu kriterlere verilen puanlar zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir.

Performans verilerinin %50'si ile Görüşme Kalitesi Puanın %50'si alınıp toplanır ve varsa müşteri şikayeti bu puandan düşülür. Çağrı Merkezi Aylık Performans Değerlendirme Puanına ulaşılır. Çağrı Merkezi Aylık Performans Değerlendirme Puanına göre çağrı merkezi müşteri temsilcisi ve takım sıralaması belirlenir ve sıralamada ilk 3'e giren müşteri temsilcileri ödüllendirilir. Çağrı merkezi sıralamasında alt sıralarda kalan müşteri temsilcilerinin ise performansı çağrı merkezi yetkilileri tarafından yakından takip edilir. Müşteri temsilcisi ile görüşmeler yapılır ve dikkat etmesi gereken konular hakkında bilgi verilir.

3.2.4. Takım Liderlerinin Aylık Olarak Yaptığı Görüşme Dinleme Değerlendirmeleri

Bu uygulamadaki amaç, takım liderlerinin kendi gruplarındaki müşteri temsilcilerini tanımalarını sağlamanın yanı sıra verilen bu görevi zamanında ve doğru bir şekilde yapıp yapmadıklarını kontrol etmektir. Takım liderleri kendi gruplarındaki müşteri temsilcilerinin aylık 5'er görüşmelerini dinlemektedir. Takım liderleri tarafından dinlenen bu çağrılar müşteri temsilcisinin görüşme kalitesi puanına dahil edilmez.

3.2.5. Görüşme Kalitesi Servisi İle Takım Liderleri Arasından Yapılan Kalibrasyon

Görüşme kayıtlarını dinlemek ile görevli servis çalışanlarının yapmış olduğu görüşme değerlendirmeleri ile takım liderlerinin yapmış olduğu değerlendirme sonuçları kıyaslanarak iki taraflı kontrol sağlanmaktadır. Dinledikleri aynı görüşme kayıtları için, görüşme görevli servis çalışanları ile takım liderlerinin verdiği puanlar arasındaki kalibrasyon oranının %10'dan fazla olmaması gerekmektedir. Aksi durumda bu görüşmeler bir üst yönetici tarafından tekrar değerlendirilir ve hatalı değerlendirme yapan çalışan bilgilendirilir.

3.2.6. Koçluk Formları

Koçluk formu olarak adlandırılan değerlendirmenin amacı, takım liderlerinin kendi gruplarındaki müşteri temsilcilerinin performansını yakından takip etmesini, çağrılarını dinleyerek gerekli bilgilendirmeleri ay sonunda müşteri temsilcilerine yapmalarıdır. Müşteri temsilcileri ile takım liderleri birlikte aylık olarak dinlenen çağrılarının değerlendirmelerini yapar ve performans verileri hakkında müşteri temsilcilerine bilgi verir. Müşteri temsilcilerinin kuvvetli yönleri ve iyileştirmesi gereken yönleri hakkında görüşülerek mutabakat sağlandıktan sonra koçluk formu imzalanarak görüşme sonlandırılır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Evren, Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırma özel bir banka çağrı merkezinde çalışmakta olan ana kitleyi temsil etme yeteneği olan 76 müşteri temsilcisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara dağıtılan anketlerin önemli bir kısmı bireysel olarak ulaştırılarak cevap alınmıştır.

Amacı doğrultusunda demografik sorularla birlikte 25 adet soru belirlenmiştir. Katılımcılara sorulan sorular, anketin cevaplandırılmasını kolaylaştırmak, araştırmacının verileri daha hızlı değerlendirmesini sağlamak amacıyla kapalı uçludur. Araştırmada kullanılan Likert Ölçeği, bireylerin bir konudaki davranış puanlarını belirlemeyi sağlayan

bir ölçektir. Deneklerin, çeşitli yargılara katılıp katılmama derecelerinin ölçüldüğü en iyi ölçüm olduğu için bu anketin değerlendirilmesinde tercih edilmiştir.

Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

- (5) kesinlikle katılıyorum
- (4) katılıyorum
- (3) kararsızım
- (2) katılmıyorum
- (1) kesinlikle katılmıyorum

şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek değerlendirme düzeyi aralıkları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Crombah Alpha) 0,875 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılığı incelendiğinde 24 ve 25. maddenin in tutarlılığı olumsuz etkilediği görülerek hesaplamalardan çıkartılmıştır. Tekrar güvenilirlik katsayısı 0,895 olarak hesaplanmıştır.

3.3.2. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testlerinin analizinde anova, t-testi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da daha fazla parametrenin değeri hakkında ileri sürülen ve doğruluğu, geçerliliği bu parametre hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu

istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırılabilen önermelerdir. Yorumsal istatistikte geleneksel karar alma işlemi olarak hipotez testi, örneklem bilgilerinden yararlanarak bu örneklemin çekildiği ana kütlede bir ya da daha fazla parametresi hakkında yorum yapma konularını içerir. Burada, örneklem gözlem değerleri kullanılarak hesaplanan istatistiğin değeriyle, bu istatistiğin bilgi ürettiği parametrenin önceden belirlenmiş, bilinen değeri arasındaki farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Farklılık varsa, bu farklılıkların önemini, sıfır hipotezini reddetmek için yeterli olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu farklılık anlamlı bir farklılıkta sıfır hipotezi reddedilir, tersi durumda kabul edilir.

Hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular ve olaylar hakkında varsayım olarak yapılan açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemi içindeki değişkenler arasında ne tür ilişkilerin olduğuna dair beklentileri ifade eder (SAÜ, TY: s.213). Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır (H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir (Altunışık, 2002: s.18).

Çalışmada kullanılan hipotez testleri bağımsız örnek t – testi, anova, pearson korelasyon ve regresyondur. Bağımsız örnek t – testi ise, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Altunışık, 2002; sf:150). İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2002: s.39).

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine

eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunun sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı, 2005: s. 135).

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005: s. 115).

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için yapılan faktör analizinde ölçeğin 4 boyuta ayrıldığı ve boyutlar için toplam varsayanların açıklama oranının %61 oranında olduğu görülmüştür. Tablo 5’de bu faktörler ve bu faktörler çerçevesinde değerlendirilen soruların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5: Performans Değerlendirmesine İlişkin Ölçeğin Alt Boyutları

BOYUTLAR	MADDELER	VARYANS(%)	alpha	K-S
Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	14,20,17,13,15,21,16	19,706	0,853	0,126
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	18,23,9,19	16,374	0,786	0,430
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	6,7,8	12,351	0,710	0,590
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	12,11,10	12,981	0,790	0,945

3.4. Bulgular ve Yorumlar

3.4.1. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
24 altı	41	54
24-26	20	26,3
26 üzeri	15	19,7
Toplam	76	100,0

Tablo 6’da görüleceği üzere, araştırmaya katılanların yaşları incelendiğinde %54’ü 24 yaş altı, %26’sı 24-26 yaş arası, %20’si 26 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Yaş gruplarından da anlaşılacağı üzere anket, genç çalışanlardan oluşan bir çağrı merkezi üzerinde yapılmıştır. Türkiye’deki çağrı merkezlerinin çoğu bu şekilde genç çalışanlardan oluşmaktadır. Dünya’daki çağrı merkezlerine bakıldığında ise yaş sınırlamasının olmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Üniversite Devam	38	50,0
Üniversite ve üstü	38	50,0
Toplam	76	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların %50’sinin üniversite eğitimlerine devam ettikleri, %50’sinin ise üniversite ve üstü mezunu olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yarısı üniversitede okurken çağrı merkezinde çalışmayı tercih etmiştir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Bekar	62	81,6
Evli	14	18,4
Toplam	76	100,0

Tablo 8’de araştırmaya katılanların medeni durumlarına yer verilmiştir. Katılımcıların %18’i evli iken %82’sinin bekar olduğu görülmektedir. Bu çağrı merkezinde olduğu gibi Türkiye’deki birçok çağrı merkezinde dağılımların hemen hemen bu şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Meslekteki alışma Sürelerine Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
18 ay altı	20	26,3
18-24 ay	25	32,9
24 ay st	31	40,8
Toplam	76	100,0

Araştırmaya katılanların meslekte çalışma süreleri tablo 9’dan incelendiğinde %26’sının 18 ay ve altı, %33’ünün 18-24 ay arası, %41’inin 24 ay ve üstü olduğu görülmektedir. 24 ay üstü çalışan sayısının %40,8 olması bu çağrı merkezinde işten ayrılma oranının düşük olduğunu da göstermektedir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların ağrı Merkezinde Performans Düşürmeden alışabilecekleri En Fazla Sürelere Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
18 ay altı	34	44,7
18-24 ay	36	47,4
Süresiz	6	7,9
Toplam	76	100,0

Tablo 10’daki araştırmaya katılanların çağrı merkezinde performans düşürmeden çalışabilecekleri en fazla srelere göre dağılımları incelendiğinde %45’inin 18 ay altı, %47’sinin 18-24 ay, %8’inin süresiz olduğu görülmektedir. Süresiz olarak çalışabileceğini söyleyen müşteri temsilcilerinin oranının, sadece %8 olması bu mesleğin kariyer düşünülen bir meslek olmadığını göstermektedir.

3.4.2. Performans Ölçümlemesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların performans ölçümlemesine ilişkin bulguları tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre yöneticilerin performans gelişimine etkilerinin en yüksek, performans ölçümünün kariyer planlarına etkisinin en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Performans Ölçümlemesine İlişkin Ortalamalar

	N	Min.	Max.	Ort	S.s
Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	76	1,333	5,000	3,884	0,876
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	76	1,200	5,000	3,358	0,950
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	76	1,000	5,000	3,465	0,949
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	76	1,250	5,000	3,553	0,887

Tablo 11’de Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri, Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi, Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi ve Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güvenin müşteri temsilcilerinin performans ölçümü üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Görülmektedir ki 4 faktöründe performans üzerindeki etkileri benzerdir. Aşağıdaki tablolarda bu faktörler detaylı olarak incelenmiştir.

Tablo 12: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Yaşlara Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	24 altı	41	3,898	0,996	0,156	0,020	0,980
	24-26	20	3,850	0,787	0,176		
	26 üzeri	15	3,889	0,660	0,170		
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	24 altı	41	3,439	0,963	0,150	0,323	0,725
	24-26	20	3,250	0,899	0,201		
	26 üzeri	15	3,280	1,025	0,265		
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	24altı	41	3,569	1,001	0,156	0,544	0,583
	24-26	20	3,367	0,923	0,206		
	26 üzeri	15	3,311	0,859	0,222		
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	24 altı	41	3,652	0,920	0,144	0,603	0,550
	24-26	20	3,475	0,811	0,181		
	26 üzeri	15	3,383	0,915	0,236		

Tablo 12’deki araştırmaya katılanların performans ölçülenmesine ilişkin değerlendirmelerinin yaşlara göre farklılaşmaları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Farklı yaş grubunda çalışan müşteri temsilcilerinin, yöneticilerin performans gelişimine etkileri, performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi, çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisi ve yapılan performans ölçümüne olan güvenin değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 13: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	Üniversite Devam	38	3,996	0,845	1,114	0,269
	Üniversite ve üstü	38	3,772	0,904		
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	Üniversite Devam	38	3,426	0,903	0,625	0,534
	Üniversite ve üstü	38	3,289	1,002		
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	Üniversite Devam	38	3,500	0,967	0,320	0,750
	Üniversite ve üstü	38	3,430	0,943		
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	Üniversite Devam	38	3,546	0,862	-0,064	0,949
	Üniversite ve üstü	38	3,559	0,923		

Tablo 13'deki araştırmaya katılanların performans ölçümlenmesine ilişkin değerlendirmelerinin eğitim durumlarına göre farklılaşmaları incelediğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Üniversiteye devam eden ve üniversite veya yüksek lisans mezunu olan müşteri temsilcileri, yöneticilerin performans gelişimine etkilerini, performans ölçümünün kariyer planlarına etkisini, çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performanslarına etkisini benzer değerlendirmiştir. Performans ölçümüne olan güven de üniversiteye devam eden ve üniversite veya yüksek lisans mezunu olan müşteri temsilcilerinde de farklılık göstermemiştir. Bunlarla beraber en düşük yüzdesel oranın üniversite mezunu ve yüksek lisans mezunu çalışanların yapılan performans ölçümünün performansın kariyer planlarına etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	Bekar	62	3,976	0,827	-1,963	0,053
	Evli	14	3,476	1,002		
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	Bekar	62	3,487	0,899	-2,588	0,012
	Evli	14	2,786	0,994		
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	Bekar	62	3,586	0,903	-2,415	0,018
	Evli	14	2,929	0,997		
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	Bekar	62	3,565	0,869	-0,244	0,808
	Evli	14	3,500	0,995		

Araştırmaya katılanların performans ölçümlenmesine ilişkin değerlendirmelerinin medeni durumlara göre farklılaşmaları tablo 14'de incelenmiştir. Buna göre performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,012<0,05$). Bekar müşteri temsilcileri, performans ölçümünün kariyer planlarına etkisini evli müşteri temsilcilerine göre daha yüksek bulmaktadır. Bunun nedeninin evlilerde gelecek kaygısının daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisi medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. ($p=0,018<0,05$) Bekar müşteri temsilcileri çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisini, evli müşteri temsilcilerine göre yüksek bulmaktadır.

Tablo 15: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	18 ay altı	20	3,917	1,017	0,227	0,545	0,582
	18-24 ay	25	4,007	0,853	0,171		
	24 ay üstü	31	3,763	0,809	0,145		
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	18 ay altı	20	3,540	1,074	0,240	0,523	0,595
	18-24 ay	25	3,328	0,964	0,193		
	24 ay üstü	31	3,265	0,866	0,156		
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	18 ay altı	20	3,433	1,009	0,226	0,075	0,928
	18-24 ay	25	3,427	0,900	0,180		
	24 ay üstü	31	3,516	0,977	0,175		
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	18 ay altı	20	3,675	0,761	0,170	0,730	0,486
	18-24 ay	25	3,380	1,026	0,205		
	24 ay üstü	31	3,613	0,849	0,152		

Tablo 15'deki araştırmaya katılanların performans ölçümlenmesine ilişkin değerlendirmelerinin meslekte çalışma sürelerine göre farklılaşmaları incelediğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$) Meslekte çalışma süreleri farklı olan çalışanların performans ölçümlenmesine ilişkin değerlendirmeleri benzerdir.

Tablo 16: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Çağrı Merkezinde Performans Düşürmeden Çalışabilecekleri Sürelere Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	18 ay altı	34	3,784	0,883	0,151	3,190	0,047
	18-24 ay	36	3,838	0,871	0,145		
	Süresiz	6	4,722	0,375	0,153		
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	18 ay altı	34	3,318	0,930	0,160	2,715	0,073
	18-24 ay	36	3,256	0,968	0,161		
	Süresiz	6	4,200	0,580	0,237		
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	18 ay altı	34	3,216	0,984	0,169	4,941	0,010
	18-24 ay	36	3,537	0,870	0,145		
	Süresiz	6	4,444	0,455	0,186		
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	18 ay altı	34	3,272	0,926	0,159	7,758	0,001
	18-24 ay	36	3,632	0,755	0,126		
	Süresiz	6	4,667	0,303	0,124		

Araştırmaya katılanların performans ölçümlenmesine ilişkin değerlendirmeleri çağrı merkezinde performans düşürmeden çalışabilecekleri sürelele göre farklılaşmaları Tablo 16'da incelenmiştir. Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri çalışanların Performans Düşürmeden Çalışabilecekleri Sürelere göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre süresiz çalışabilenlerin Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri üzerine değerlendirmeleri 18 ay altı çalışanlara göre yüksektir.

Çalışma Ortamının Ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi çalışanların Performans Düşürmeden Çalışabilecekleri Sürelere göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre süresiz çalışabilenlerin Çalışma Ortamının Ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi üzerine değerlendirmeleri 18 ay altı çalışanlara göre yüksektir. 18 ay altı çalışanlar 18-24 ay arası çalışanlara göre Çalışma Ortamının Ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisinin daha az olduğunu düşünmektedir.

Uygulanan Performans Ölçümüne Olan Güven, çalışanların Performans Düşürmeden Çalışabilecekleri Sürelere göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre süresiz çalışabilenlerin Uygulanan Performans Ölçümüne Olan Güven üzerine değerlendirmeleri 18 ay altı ve 18-24 ay çalışabileceklere göre yüksektir.

Tablo 17: Performans Ölçümlemesine İlişkin Değerlendirmelerin Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Boyut	N	r	P
Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	76	0,624	0,000
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	76	0,330	0,004
Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	76	0,471	0,000
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	Yöneticilerin Performans Gelişimine Etkileri	76	0,432	0,000
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	Performans Ölçümünün Kariyer Planlarına Etkisi	76	0,517	0,000
Yapılan Performans Ölçümüne Olan Güven	Çalışma Ortamının ve Kullanılan Ekipmanların Performansa Etkisi	76	0,515	0,000

Performans ölçümlemesine ilişkin değerlendirmelerin arasındaki ilişkiler Tablo 17’de incelenmiştir. Performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi ile yöneticilerin performans gelişimine etkileri arasında pozitif yönde % 62 oranında anlamlı ilişki vardır. Yöneticilerin, performans sonuçlarını yakından takip etmesi ve terfi yada tayin kararlarında performans sonuçlarını kullanıyor olması % 62 oranda etkili olmuştur.

Çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisi ile yöneticilerin performans gelişimine etkileri arasında pozitif yönde % 33 oranında anlamlı ilişki vardır. Çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisi ile performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi arasında pozitif yönde % 47 oranında anlamlı ilişki vardır.

Yapılan performans ölçümüne olan güven ile yöneticilerin performans gelişimine etkileri arasında pozitif yönde % 43 oranında anlamlı ilişki vardır. Ama performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi ile yöneticilerin performans gelişimine etkileri arasında % 62’lik bir oran olduğu düşünüldüğünde performans ölçümüne olan

güven ile yöneticilerin performans gelişimine etkileri arasındaki % 43'lük oranın düşük olduğu söylenebilir.

Yapılan performans ölçümüne olan güven ile performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi arasında pozitif yönde % 52 oranında anlamlı ilişki vardır. Bu oranın yüksek olmasının en büyük sebebi performans ölçümü sonucunda terfi yada tayin olan müşteri temsilcilerinin olmasıdır. Yapılan performans ölçümüne olan güven ile çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisi arasında pozitif yönde % 52 oranında anlamlı ilişki vardır.

SONUÇ

İşletmelerin amaç ve politikaları doğrultusunda, çalışanları daha başarılı olmaya özendiren performans değerlendirme sisteminin amacı, çalışanın daha çok değil, daha verimli çalışmasını sağlamaktır. Performans değerlendirme sistemi, çalışanın belirli bir dönem içindeki işe katkısını, etkenliğini ve verimliliğini objektif bir biçimde belirleyerek, işindeki genel başarısını kendisine önceden verilen hedeflere ulaşma derecesine göre saptamaktadır.

Performansın bir sistem dahilinde yönetimi için; planlanarak, işletmelerin hedeflerin objektif standartlarla belirlenmesi, bu standart ve hedeflerin çalışanlara mümkün olan tüm iletişim kanallarıyla yayılması ve benimsetilmesi gerekir. Daha sonra fiili performansın nesnel yöntemlerle değerlendirilmesiyle mevcut durumun ortaya konulması, eksikliklerin belirlenmesi ve bu eksikliklerin geribildirim süreci sayesinde çalışanlarla paylaşılarak, ortak karar mekanizmalarıyla geliştirilmesi gerekmektedir. Süreç dahilindeki aşamalardan herhangi birinin eksikliği, sistemin efektif bir şekilde işleyişini sekteye uğratmaktadır.

Performans değerlendirmede unutulmaması gereken bir konu; performans değerlendirmede değerlendirilenin insanın kendisi olmadığı, onun göstermiş olduğu performansın değeri olduğudur. Bu yüzden de performans değerlendirme işlemini yaparken objektif davranmalı ve kişisel önyargılardan uzak durulmalıdır. Buda etkili bir performans değerlendirme sistemi için gerekli olan şartlardan biridir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ise işletmelerin performansı yüksek çalışanlara sahip olması ile mümkün olabilir. Müşteri ile firma arasında en hızlı iletişimi sağlama, müşteri bağlılığını yaratma amacı taşıyan “Çağrı Merkezleri”nin işletmeler için olmazsa olmazı haline geldiği ifade edilmektedir.. Teknolojinin hızlı gelişimi, ürün seçeneklerinin artması, ürün ve marka özelliklerinin gittikçe birbirine benzemesi farklılaştırmayı zorlaştırırken, müşterileri daha talepkar ve daha az sadık hale getirmiştir. Çağrı merkezleri globalleşen dünyanın en önemli göstergelerindedir.

Çağrı merkezlerinin en önemli parçası müşteri temsilcileridir. Müşteri temsilcilerinin performansı ile çağrı merkezlerinin performansı doğru orantılıdır. Bu açıdan bakıldığında, müşteri temsilcilerinin performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak müşteri temsilcilerinin gelişimi üzerinde durulması, bir anlamda, çağrı merkezlerinin başarısı için gerekli olmaktadır.

İyi bir performans yönetiminin var olması müşteri temsilcilerinin; amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu, şu anda ne yapmaları gerektiğini, yaptıkları işin takımlarına ve çağrı merkezi performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması demektir. Müşteri temsilcileri kendilerinden ne beklendiğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans yönetim sisteminin temel prensibi de budur.

Çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcileri ilk temas noktası oldukları ve işletmeyi temsil ettikleri için, müşteri bağlılığı ve memnuniyeti yaratmada çok önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu nedenle, çağrı merkezlerinde teknolojiye yapılan yatırım kadar, personele de yatırım yapılması gerekmektedir. Müşteriler çalışan davranışlarından memnun kalmazsa, teknoloji de önemini yitirecek, müşteriler aldığı hizmetin kalitesine, ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakarak kurumu değerlendirecektir. Sürekli gelişim gösteren çağrı merkezleri, çalışanlarını müşteri ile sağlıklı bir iletişim kurabilmesi ve kişisel gelişimlerini arttırarak, bunun iş doyumlarını olumlu yönde etkileyebilmesi için eğitime önem vermelidir. İşe başlamadan önce alınan temel eğitimin yanında, düzenli eğitim süreci devam etmelidir.

Çağrı merkezi çalışanlarının, iş özelliğinden dolayı fiziksel ve duygusal sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Müşteri temsilcilerinin bu konuda mutlaka işyerinde bulunan bir rehber veya psikoloji danışmanından destek alması gerekir. Müşteri temsilcilerinin yapmış oldukları işin stresinden uzaklaşmaları için çalışma ortamının rahat olması ve çalışanların ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılanması da oldukça önemlidir. Bu amaçla gerek işletme içinde gerekse işletme dışında yapılan organizasyonlar ile müşteri temsilcilerinin streslerini atmaları sağlanmalıdır.

Büyük çoğunluğu genç çalışanlardan oluşan çağrı merkezlerinde kariyer planlaması ya da yönlendirilmesi yapılabilmesi içinde performans değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Performansının sonucu olarak kişinin örgüt içindeki yeri ve örgütü tanınması sayesinde hedefleyebileceği alanları belirlemesi sağlanmalıdır. Böylece çalışanın ihtiyaç duyulan alanlarda gelişimine yönelik bir rota çizilebilmesi amaçlanır. Kişilerin yetenekleri ve yetkinlikleri değerlendirmeler sonucunda belirlenerek bu yetkinlikler doğrultusunda farklı görevlere kaydırılabilmeleri ya da yükseltilmeleri veya gerekli olduğunda yer değişikliği için çeşitli pozisyonlara yedeklenebilmeleri sağlanır. Böylece çağrı merkezi bünyesinde ya da çağrı merkezinin bağlı olduğu işletmede farklı pozisyonlarda elemana ihtiyaç duyulduğunda sıkıntıya düşmeden belirlenen ve bu yönde yetiştirilen kişilerden yararlanmak suretiyle çalışanlarına da bu fırsatı tanımış olurlar.

Çalışanların başarılı özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan, performans değerlendirme sistemi, eğer varsa onların, başarısız ve gelişime açık yönlerinin de tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu durumla karşı karşıya kalan yönetimin, düşük performans gösteren müşteri temsilcilerinin, çağrı merkezinin genel performansını etkilememesi adına, organizasyon içerisinde bir dizi iyileştirme faaliyetine başvurmak ve bu yolla da çağrı merkezi hedeflerini gerçekleştirmede, yetersiz performans gösteren müşteri temsilcilerinin, yeniden çağrı merkezine kazandırılması gerekmektedir.

Uygulanan performans değerlendirme sistemiyle, elde edilen verilerin, müşteri temsilcilerine doğru bir şekilde aktarılması da gerekmektedir. Bu aktarımı sağlamak için yöneticiler, genellikle çalışanlarla yüz yüze yapılan, performans değerlendirme görüşmelerinden yararlanmaktadır. Performans değerlendirme görüşmesi, çağrı merkezi yönetimince görevlendirilen bir yönetici tarafından, samimi bir tavırla, çalışanlara karşı olumlu ve yapıcı bir üslup kullanılarak, yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu şekilde yönetici, çalışanın yapılan performans değerlendirme konusundaki, düşüncesini söyleyebilmesi için rahat bir ortam yaratmakta ve performans değerlendirme görüşmesinin, daha demokratik bir havada geçmesini sağlayarak, işletme içerisindeki iletişimin kuvvetlendirilmesine yardımcı olmaktadır.

Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz özel bir bankaya ait çağrı merkezinde yapılan anket sonucunda da görülmüştür ki yapılan performans ölçümünün önemi müşteri temsilcilerine yöneticileri tarafından tam olarak anlatılmış ve yapılan değerlendirme müşteri temsilcileri tarafından benimsenmiştir.

Araştırmanın yapılmış olduğu özel banka çağrı merkezinde yapılan anket sonuçlarına göre, müşteri temsilcileri yöneticilerinin performanslarına katkılarının büyük olduğuna inanmaktadır. Performans ölçümünün kariyer planlarına etkisi ile yöneticilerin performans gelişimine etkileri arasında paralellik görülmektedir.

Yapılan anket değerlendirmesi sonucunda, çağrı merkezinde süresiz olarak çalışabileceğini ifade eden müşteri temsilcilerinin uygulanan performans sistemine olan güvenlerinin 18 ay altı ve 18-24 ay arası çalışabileceğini söyleyen müşteri temsilcilerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine anket sonuçlarına göre çalışma ortamının ve kullanılan ekipmanların performansa etkisi ile çağrı merkezinde çalışabilme süresi doğru orantılıdır.

Anket sonuçları göstermektedir ki müşteri temsilcilerinin yapılan performans değerlendirmesinin objektif olarak yapıldığına ve performans sonuçlarının kariyerlerine etki edeceğine olan inançları tamdır. Kariyerlerini etkileyeceğine inançlarının tam olmasının nedeni ise; performansı başarılı bulunan müşteri temsilcilerinin terfi ettirilmesidir.

Müşteri temsilcilerinin performans sistemini benimsemelerinde en büyük etkenin yöneticilerinin performanslarını yakından takip ediyor ve geri bildirimlerde bulunuyor olması olarak gözlemlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezinin yöneticisi ile yapılan söyleşide; performansı yakından takip etmeye ve müşteri temsilcileri ile yüz yüze görüşmeler yapmaya başladıktan sonra çağrı merkezi genel performansında olumlu yönde artış olduğu ve müşteri temsilcilerinin daha mutlu ve istekli çalıştıklarını gözlemledikleri bilgisi alınmıştır.

Çağrı merkezlerinde eğitim, kariyer, ücret gibi tüm performans ölçüm sonuçları bir bütün olarak incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Çağrı merkezlerinde iş gücü verimliliği bu fonksiyonların birleşmesi ile oluşmaktadır. Bu nedenle, çağrı merkezlerinde performans ölçümü en önemli yönetim sürecidir.

Çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu çağrı merkezi çalışanlarını memnun etmekten geçmektedir. Mutlu çalışan=mutlu müşteri arasında denge kurmak önemlidir. Yüksek performansla çalışan bir çağrı merkezi hedefleniyor ise çalışanların insan olduğu ancak motive edildiklerinde ve yönetim ile çalışanlar arasında iletişim kuvvetli olduğunda sağlanabileceği unutulmamalıdır.

EKLER

EK 1. ÇAĞRI MERKEZİ SÖZLÜĞÜ

Müşteri Temsilcisi (agent, operatör, asistan): Müşteri hizmet yetkilisi, yani çağrı merkezinde telefonu cevaplayan kişidir.

Agent Group (Operatör Grubu): Belli bir tip çağrılarının ele alınması için tanımlanmış operatörlerin oluşturduğu gruptur.

Ivr: Çağrı merkezine gelen çağrılarını karşılayan ve birçok parametreye göre gelen çağrıyı yönlendiren sistemdir. Kısacası sesli yanıtılama sistemidir. Müşteri çağrı merkezini aradığında günün çeşitli zamanlarına göre selamlama yapar.

Contact: Bir müşteri ile değişik kanallardan (telefon, faks, email, chat, SMS v.b.) gerçekleştirilen her türlü iletişime verilen isimdir.

Service Level: Çağrı merkezinde gelen çağrılarının belirlenen sürede kaç tanesinin karşılandığını gösterir.

Ring Time: Gelen çağrının kaç saniyede açıldığını gösterir (İstenilen oran telefonun en fazla ikinci çalışta açılmasıdır).

After Call Work (ACW): Karşılanan müşteri sonrasında yapılması gereken işlemler için ayrılmış süredir. Örneğin: Müşteri işlemleri için form doldurulması.

Staff Time: Müşteri temsilcilerinin mesai sürelerine verilen isimdir.

Aux+ Call Private: Müşteri temsilcilerine mesai saatleri içinde verilen mola+özel görüşme süresidir.

Average (AVG) Talk Time: Müşteri temsilcisinin ortalama görüşme süresidir.

Available State: Bir operatörün çağrı alabilir durumudur.

ACD Call: Cevaplanan çağrı sayısıdır.

Education: Müşteri temsilcilerinin eğitim ya da sınav zamanlarında sistem üzerinde aldıkları statünün adıdır.

Meeting: Müşteri temsilcilerinin toplantı zamanlarında sistem üzerinde aldıkları statünün adıdır.

Login Time: Müşteri temsilcilerinin çağrı karşılamak için sistemi açtıkları saattir.

Logout Time: Müşteri temsilcilerinin mesai bitiminde çağrı düşmemesi için sistemi kapattıkları saattir.

Call Outbound: Müşteri temsilcilerinin yaptıkları dış aramalardır.

Call Private: Müşteri temsilcilerinin sistem üzerinden yaptıkları özel görüşmelerdir (Bodin,Dawson; 1999, s:5-133).

EK 2. ANKET SORULARI

1. Ait olduğunuz yaş gurubunu işaretleyiniz

- a) 18-20
- b) 20-22
- c) 22-24
- d) 24-26
- e) 26 ve üstü

2. Eğitim durumunuz

- a) Lise
- b) Üniversite devam
- c) Üniversite
- d) Yüksek Lisans
- e) Doktora

3. Medeni haliniz

- a) Bekar
- b) Evli
- c) Boşanmış

4. Mevcut görevinizdeki çalışma süreniz

- a) 0-6 ay
- b) 6-12 ay
- c) 12-18 ay
- d) 18-24 ay
- e) 24 ay ve üstü

5. Çağrı Merkezinde performans düşürmeden en fazla ne kadar zaman çalışılabilir?

- a) 0-6 ay
- b) 6- 12 ay
- c) 12-18 ay
- d) 18-24 ay
- e) Süresiz

6. Fiziksel çalışma ortamımızdan çok memnunuz

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

7. Verimli çalışmanıza engel olabilecek, donanım, cihaz gibi hiçbir eksikliğimizin olmadığına inanıyorum

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

8. Yöneticilerimizin, bize karşı çok ilgili olduğunuz ve bize değer verdiklerini düşünüyorum

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

9. Yöneticilerimiz, işlerimizdeki başarısızlıkları, öğrenmemiz ve gelişmemiz için fırsat olarak görüyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

10. Çalışmakta olduğum Çağrı Merkezinde uygulanan performans ölçümü kariyer planlamalarının daha adil yapılabilmesini sağlıyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

11. Çalışmakta olduğum Çağrı Merkezinde performans ölçümünün adil olarak yapıldığını düşünüyorum.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

12. Performans ölçümünde kullanılan kriterlerin hesaplamasının adil ve doğru yapıldığına inanıyorum.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

13. Yöneticim/yöneticilerim performansım hakkındaki görüşlerini düzenli olarak bildiriyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

14. Performans değerlendirme çalışması öncesi yöneticim/yöneticilerim bu işlemin amacı ve hedefi hakkında beni bilgilendiriyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

15. Performans değerlendirme görüşmelerinde gelişmesi gereken yönlerim yöneticim/yöneticilerim tarafından yapıcı bir şekilde bana aktarılıyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

16. Performans değerlendirme görüşmelerinde yöneticim/yöneticilerim ile karşılıklı mutabakat sağlayabiliyorum.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

17. Performans görüşmelerinde hedefler açık ve net olarak belirtiliyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

18. Bireysel gelişim hedefleri doğrultusunda yöneticim/yöneticilerim ihtiyaç duyduğum eğitim / gelişim programlarını belirleyip uygulamaya alıyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

19. Performansım arttıkça yöneticimin/yöneticilerimin benim için kariyer planlaması yapacağına inanıyorum.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

20. İhtiyaç duyduğumda performans değerlendirme dönemleri dışında da yöneticim/yöneticilerim ile performansım hakkında görüşmeler yapabiliyorum.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

21. Performans değerlendirme görüşmelerinde yöneticim /yöneticilerim kendilerini eleştirme olanağı sağlıyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kısmen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

22. Performans değerlendirme sırasında kendimi objektif olarak değerlendirip hata ve /veya eksikliklerimi grebildiğime inanıyorum.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kismen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kismen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

23. Kişisel eğitiminize ayrılan süre performans gelişiminiz için yeterli mi?

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kismen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kismen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

24. Performans ölçümü çalışanlar arasındaki arkadaşlığı olumsuz yönde etkiliyor.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kismen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kismen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

25. Çalışma hayatıma Çağrı Merkezinde kariyer yaparak devam etmek istiyorum.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Kismen katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kismen katılıyorum
- e) Kesinlikle katılıyorum

EK 3. GÖRÜŞME DİNLEME KRİTERLERİ

Görüşmeyi açılış kalitesi
Güvenlik kontrolü
Bilgi güvenliği
Ürün bilgisi
Ekran bilgisi
Müşteri ekranlarını kullanım
Teyitleşme
İsim ile hitap
Güvenliğiniz için birkaç soru sorabilir miyim? İfadesi ve teşekkür etme
Açık, basit ve net ifade, mesaj tekrarı
Etkin dinleme
Soru kalitesi
Güleryüz, ses tonu
Hitap şekli, yaklaşım
İtiraz ve şikayet bildirimlerine olumlu yaklaşım
Müşteriye, bekletme sebebini açıklamak ve teşekkür etmek
Geri bildirim
Onay ekranı
Yardımcı olabileceğimiz başka bir isteğiniz var mı? Ve kapanış cümlesi

EK 4. ÇAĞRI MERKEZİNDE KULLANILAN KOÇLUK FORMU ÖRNEĞİ

Asistan Değerlendirme Formu / Aylık :		.. / .. / 2009	
Asistanın Adı-Soyadı :	:		
Vardiyası :	:		
Yetkilinin Adı-Soyadı :	:		
Telefon Performansı	Gerçekleşen	HEDEF	Aylık "Yorum ve Değerlendirme"
staff time			
1 saatte cevaplanan çağrı sayısı			
Görüşme Süresi			
Ürün Bilgisi			
1 saatte kullanılan aux			
Telefon çaldırma süresi			
login time- hata sayısı			
logout time- hata sayısı			
cevaplanmayan telefon sayısı			
Zarar tazmini / Şikayet			
Satış			
Görüşme Kalitesi			Aylık "Yorum ve Değerlendirme"
Ortalama Puan			
Kuvvetli Yönler			
İyileştirilmeye Açık Alanlar			
Asistan ın eklemek istediği yorumlar :			

KAYNAKÇA

Kitaplar

Açıkalin, Aytaç; **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun ve Engin Yıldırım; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 2. Basım, Sakarya Kitabevi Yayınları, Sakarya, 2002.

Arslan, Zekeriya; **A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası**; Vodasoft Call Center Solution, Şan Ofset, İstanbul, 2006

Barutçugil, İsmet; **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

Bayraç, Rıfat (2006), **Çağrı Merkezlerinde Eğitim Sistematiği**, Editör: Arslan, Zekeriya, A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, Şan Ofset, İstanbul, 2006 .

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. b.s., İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Bodin, Madeline ve Dawson, Keith; **The Call Center Dictionary**, Telecom Books, New York, 1999.

Bodin, Madeline; **Maximizing Call Center Performance**, Telecom Books, Michigan, 1998.

Büyüköztürk, Şeref; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

Canman, Dogan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

Çetin, Mete ve Akkaya, Yüksel; **1990'lı Yıllarda Türkiye'de Endüstri İlişkileri Araştırma Raporu**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, 1999.

- Demirkan, Mahmut; **Ekonomi ve Yönetim**, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları, Sakarya, 1998.
- Ergül, Sebnem; **Personel Yönetimi**, Araştırma Yayınları No:9, İstanbul, 1996.
- Holst, Hajo; **The Political Economy of Trade Unions Strategies in Austria and Germany: The Case of Call Centres**, European Journal of Industrial Relations, 2008.
- Jordon, Kathleen; **Performans Değerlendirmesi**, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2009.
- Kalaycı, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayınları, 2005.
- Luecke, Richard; **Performans Yönetimi**, Çeviren:Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Öztürk, Ümit; **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 2006.
- Palmer, J. Margaret; **Performans Değerlendirmeleri**, Çeviren:Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi; Bursa; 2000.
- Wayne F. Cascio; **Applied Psychology in Human Resource Management**, 5. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Ülsever, Cüneyt; **21.Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Kariyer, İstanbul, 2003.

Yayınlar

Bayraktar, Sevi; **Global Call Center Dedikleri**, Agora, Sayı: 13, Mart-Nisan-Mayıs 2007.

Bozgeyik, Abdullah; **Klasik Çağrı Merkezinin Sonu Yaşasın Yeni Çağrı Merkezi**, Call Center Magazine Nice Yayıncılık, Sayı:1, Ekim- Kasım 2007.

Call Center Bankalar; **Banka Çağrı Merkezlerinde Görüntülü Hizmet Dönemi**, Sayı:7, Nice Yayıncılık, Aralık-Ocak 2009.

Call Center Magazine; **Evden Çağrı En Büyük Fırsatı Engellilere Yaratıyor**, Nice Yayıncılık, Sayı:7, Ekim-Kasım 2008.

Call Center Magazine; **Dışkaynak Ne Zaman Tercih Edilmeli?** Yayıncılık, Sayı:8, 2009.

Call Center Magazine; **Çağrı Merkezlerinin Maliyet Değil Kar Merkezi Olmasının Yolu; Doğru Teknik Altyapı**, Nice Yayıncılık, Sayı: 11, Haziran-Temmuz 2009.

Cleveland, Brad; **İyi Yönetilen Çağrı Merkezlerinin Özellikleri**, Call Center Magazine, Nice Yayıncılık, Sayı:5, Haziran-Temmuz 2008.

Cleveland, Brad; **Diğerleriyle Paylaşılması Gereken Yedi Başlık**, Call Center Magazine, Nice Yayıncılık, Sayı:2, Aralık-Ocak 2007.

Kohen, Alp; **First Call Resolution: Önemliyi Ölçmek**, Call Center Magazine Nice Yayıncılık, Sayı: 05, Haziran-Temmuz 2008.

Kohen, Alp; **Doğru Bilinen Yanlıklar**, Call Center Magazine Nice Yayıncılık, Sayı:1, Ekim-Kasım 2007.

Kohen, Alp; **ÇM Kalite Ölçüm Yöntemleri**, Center Magazine Nice Yayıncılık, Sayı:13, Ekim-Kasım 2009.

Örmeci, Lerzan, Aksen, Deniz ve Erdem, Aslı; **Çağrı Merkezleri İçin İşgücü Planlaması**, Proje No: 106M175, 2008.

Parlar, Mustafa Emrah; **Çağrı Merkezlerine Özel İlk Hukuksal Düzenleme**, Call Center Magazine, Nice Yayıncılık, Sayı: 01, Ekim-Kasım 2007.

Salt, Ahmet; **Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yıl içi Projesi, 2002.

Uyargil, Cahide; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**; İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul, 1994.

Türkiye Çağrı Merkezi Katalogu 2009-2010; İMİ Fuarcılık Hizmetleri, Yayın Yönetmeni: Çiğdem Bakırcıoğlu Arslan, İstanbul, 2009.

Diğer Kaynaklar

Akoğlu, Sinan Kerim. “Türk Bankacılık Sektöründeki Teknolojik Gelişmeler, Telefon, İnternet Bankacılığının Gelişimi ve Uygulamaları”, “Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi” Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2003.

Altındağ, Erkut; “İşletmelerde Süreçlerin Yeniden Yapılanmasında Performans Ölçümünün Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Alkan, Tolga; “Esnek Çalışma Biçimleri ve “Çağrı Merkezi” Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul, 2007.

Çetin, Başak Işıl, “Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam”, “Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Çetin, Deniz; “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Erinç, Çiğdem Deniz; “Çağrı Merkezlerinde Çalışma Yaşamı” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Güleryüz, Handan; “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Ücretlerin Yapısına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Işıl, H.Özgür; “Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü ve Yönetimi”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2008.

Karabulut, Bilge ve Sagun, Aydın; İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Kariyer Üzerine Etkileri” Bitirme Çalışması, Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 2001.

Karabulut, Bilge; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. İşletme Yönetimi, 2002.

Nizam, Banu;”Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2005.

Şükrüoğlu, Berkant; Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Tacer, Murat. “Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması”, “Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Umdü, Ayçın ; “İse Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi, Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, “Basılmamış Yüksek Lisans Tezi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2002.

Yalçın, Hüseyin; Performans Değerlendirme ve Ücretler”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2006.

Yılmaz, Gökhan; “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

İnternet

Alkan, Tolga; “Sömürünün “Teknolojik” Hali: Çağrı Merkezleri”
www.gercegecagrimerkezi.org,
http://www.gercegecagrimerkezi.org/2009/12/somurunun-teknolojik-hali/,2009
(31.12.2009).

Articlesbase; www.articlesbase.com, “İletişim Merkezlerinde En Yaygın Performans Ölçüleri”, http://www.articlesbase.com/customer-service-articles/most-common-performance-measures-for-contact-center-889525.html, 2009 (28.12.2009).

Banka ve Para Teknolojileri Dergisi; www.girisim.com.tr, “İletişim Merkezleri”,
<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi13/ilet.htm>, (01.01.2010).

Banka ve Para Teknolojileri Dergisi; www.girisim.com.tr, “Çağrı Merkezleri”;
<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/cagrimerk.htm>, (01.01.2010).

Bayram, Levent; “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif 360 Derece Performans Değerlendirme” Sayıştay Dergisi Sayı:62
<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh317.pdf>,
2006 (03.08.2009).

1bilgi; www.1bilgi.com,<http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3006/performans-olcum-ve-degerlendirme.html> (04.10.2009).

Call Center; http://www.callcenter.com.tr/insan_kaynaklari/30-zarri-merkezlerje-genzler-jezjen.html 19.06.2008 ;16.07.2009.

Call Center; www.callcenter.com.tr, “Çağrı Merkezi Çalışanları Dernek Kurdu”
http://www.callcenter.com.tr/sektorden_gelismeler/210-zarri-merkezje-zalijuanlari-dernek-kurdu.html ,2008 (31.12.2009).

Cop, Burak; “Telefonun Öbür Ucunda Emek Mücadelesi Var”, <http://bianet.org/>,
<http://bianet.org/biamag/emek/110848-telefonun-obur-ucunda-emek-mucadelesi-var>,
15 Kasım 2008, (30.12.2009).

Ertuğrul, İrfan ve Karakaşoğlu, Nilsen; “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma”
<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf>, (10.07.2009).

Federsipiel, CC, Liu G. ve diğeri; “Çalışan Performansı ile Havalandırma Arasındaki İlişki: Bir Çağrı Merkezi Araştırması”, <http://eetd.lbl.gov/ie/viaq/pubs/LBNL-50124.pdf>, 2002.

Ferecov, Rakif; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/133.pdf>, (13.08.2009)
Globalbilgi; www.globalbilgi.com.tr, <http://www.globalbilgi.com.tr/cagri-merkezi/>, 2009 (01.01.2010).

Güneş, Mutlu; “Bireyin Çalışma İlişkilerinin İyileştirilmesi” <http://www.performan.net/makaleler/makaleler1.asp> 17.07.2009 (03.08.2009).

Işığışok, Erhan; “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>, www.ekonometridernegi.org, 2003, (03.08.2009).

Kohen, Alp; “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, www.callschool.org, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/40>, 2002.

Kohen, Alp;” 10 Çağrı Merkezi Yanlışı”, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/41>, 2007, (13.08.2008).

Kuyucu, Pınar; “Neden Performans Değerlendirme”, <http://www.egitirim.com.tr/docs/neden-performans-degerlendirme.pdf>, www.egitirim.com.tr, (03.08.2009).

Kümbül, Burcu; “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi - İ.İ.B.F. - Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=103&cilt=3&sayi=1&y%C4%B1=2001>, 2001, (10.07.2009).

Logo İnsan Kaynakları;

http://www.logo.com.tr/Files/LOGO/Tr/tr/AdditionalFiles/%C4%B0nsanKaynaklar%C4%B1/PerformansYonetimi_2007.pdf, (03.08.2009).

Mehrotra, Vijay; “Dünya Değişti Ya Siz? Yeni Müşteri Hizmetleri Yönetimi Paradigması”,www.istanbulcallcenterexpo.com

<http://www.istanbulcallcenterexpo.com/2006/ebultentr2.php>, (27.12.2009).

Özdiller, İlhan; “Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?”

<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15>, 2009, (22.06.2009).

Özkan, Selçuk;”Performans Yönetimi’ mi dediniz Pardon!..”

<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38> Selçuk Özkan 22.06.2009 (03.08.2009).

Özturan, Önder (2007), “Çağrı Merkeziniz İçin Müşterinizin Beklentisi-Süreç, Odaklılık ve Esneklik” <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=1777,2005> , (13.08.2009).

Performan; <http://www.performan.net/makaleler/makaleler2.asp> “Eğitim, Kariyer Ve Performans” 17.07.2009 (03.08.2009).

Performans Yönetim Sistemi; www.performansyonetimsistemi.com,

<http://www.performansyonetimsistemi.com/spage.php?prm1=3&prm2=12&prm3=12>.

Reynolds, Penny; Çağrı Merkezi Performans Ölçümünde Kullanılan 20 Kriter”

<http://searchcrm.techtargget.com/news/936366/The-top-20-call-center-performance-measures-2003>, (27.12.2009).

Sakarya Üniversitesi; <http://sakarya.edu.tr> , Hipotez Testleri,

<http://web.sakarya.edu.tr/~adurmus/statistik/acikogretim/unite09.pdf> (05.04.2010).

Sarıyer, Nilsun; “Banka Çağrı Merkezi Pazarının Bölümlendirilmesi-Yozgat İl Merkezi’nde Bir Uygulama” <http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200703006149162.pdf> ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 6, 2007.

Seleköz, Cihan,Man, Fuat; “Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, www.calismatoplum.org, <http://www.calismatoplum.org/sayi20/man.pdf>, 2009, (30.12.2009).

Sestek; www.gvz.com.tr, <http://www.gvz.com.tr/sds.html>, 2009 (01.01.2010).

Soykal; Semih; <http://www.callcenter.com.tr/teknoloji/308-gcrntl-zarrje-merkezi.html>, 2009.

Strategy2act; www.strategy2act.com,” Çağrı Merkezi veya Müşteri Hizmetleri Performans Değerlendirme Kartı Örnekleri” <http://www.strategy2act.com/solutions/call-center-balanced-scorecard.htm> (30.12.2009).

TBB; <http://www.tbb.org.tr>, http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx (30.09.2009).

Telekom Türkiye Dergisi; <http://www.tele.com.tr/>, “Daha İyi İletişim İçin”, sayı:59, Ekim, 2009.

Tutorial-Reports;www.tutorial-reports.com, “Bir Çağrı Merkezi’nde Performans Ölçümü” <http://www.tutorial-reports.com/business/outsourcing/cso/performancemeasure.php>, (22.12.2009).

Yıldız, Bahadır; “Performans Yönetimi ve Bütçeleme”, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü,

[http://bim.bumko.gov.tr/EgitimDokumanlari/egitim/sunumlar/Performans_Yonetimi_](http://bim.bumko.gov.tr/EgitimDokumanlari/egitim/sunumlar/Performans_Yonetimi_ve_Butceleme.pdf)
[ve_Butceleme.pdf](http://bim.bumko.gov.tr/EgitimDokumanlari/egitim/sunumlar/Performans_Yonetimi_ve_Butceleme.pdf) (13.08.2009).