

6

Amaçlarımız

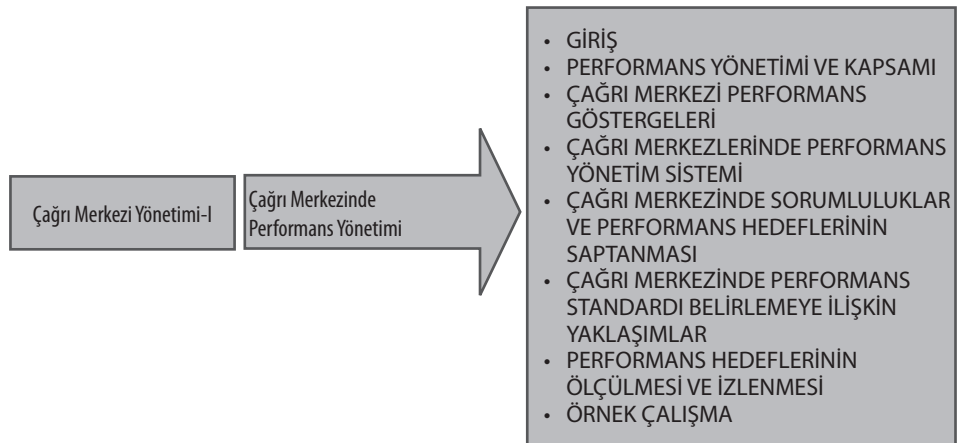
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Çağrı merkezlerinde performans kavramı ve temel bileşenlerini tanımlayabilecek,
- Çağrı merkezi birimlerinin çağrı merkezi performansına katkısını sıralayabilecek,
- Performans hedefleri ve performans ölçümünü açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Performans
- Kalite
- Müşteri Memnuniyeti
- Verimlilik
- Maliyet

İçindekiler



Çağrı Merkezinde Performans Yönetimi

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine girmişlerdir. İşletmelerin bu süreçte başarılı olabilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarının kalitesine büyük oranda bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkili şekilde kullanan ve yöneten işletmelerin, bunu başaramayanlara göre gelecekte daha başarılı olacakları açıktır. İşletmelerin performans konusuna bakış açıları günümüze gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir seyir izlemiştir. Bu süreçler içinde önemini yitiren, yeni ortaya çıkan veya daha fazla önem kazanan performans yönetimi anlayışları gündeme gelmiştir.

Performans yönetimi, çalışanların başarı veya başarısızlıklarını ölçebilen ve saptanmış standartlar ile karşılaştırıp değerlendiren bir süreç yönetimidir. İşletmeden çalışana doğru inerek, işletmenin hedeflerine ulaşması için, gerekli olan bireysel hedefleri ortaya koyar. Çalışanların hedef ve amaçlarını algılamasını sağlamaya yardımcı olur, böylelikle çalışanın gelişimini destekler. Yöneticilerin çalışanları ile sürekli olarak iletişim halinde olmalarını sağlarken, yöneticilere çalışanlarının gelişimi ile ilgili bir yol haritası çizer. Aynı zamanda bireyi başarıya ulaştırarak işletmenin başarısını artırır.

Çağrı merkezleri; insan kaynağı, süreçler, strateji ve teknoloji bileşenlerinden oluşan yapılardır. Çağrı merkezleri sürekli bir gelişim içinde olan, işletmelerin en dinamik birimlerinden biridir. Sürekli olarak ölçülmeleri ve iyileştirilmeleri gereklidir. Bu dinamizmin en büyük nedeni ise elbette ki insan kaynağıdır. Çünkü insan dinamik bir varlıktır, gelişir, değişir, etkilenir, karar alır, uygular, hata yapar, düzeltir. Çağrı merkezinin bu dinamizminin "ölçümlenebilir yapılar ile kontrol ve takip altında tutulması" çok önemlidir. Stratejik planlama aşamasından başlayarak ölçme ve değerlendirme sürecine kadar üzerinde titizlikle çalışılması gereklidir.

Stratejik planlama, bir kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı durum arasındaki yolu belirleyen, geleceği bilimsel verilere dayalı olarak kestirmeye dayanan bir planlama yaklaşımıdır.

PERFORMANS YÖNETİMİ VE KAPSAMI

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir şekliyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir.

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet

ya da düşüncedir. Performans yönetiminin genel amacı, işletme etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır.

Performans yönetimi, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır.

Performans yönetimi;

- Yöneticinin çalışana uyguladığı bir şey değildir.
- İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek değildir.
- Yılda bir kez form doldurmak değildir.
- Yalnızca düşük performans görüldüğü zaman uygulanmaz.

Performans yönetimi, ancak yönetici ile çalışanın işbirliğiyle mümkündür ve düşük performansı önlemeyi ve mevcut performansı geliştirmeyi amaçlar; bu nedenle de hem işletmenin, hem yöneticinin, hem de çalışanın yararına.



Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. Çalışanların, davranışlarını değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, işletmeleri bu ögeler olmaksızın işletme tasarımını yapmamaya yönlendirir.

Performans yönetimi; işletmenin ve çalışanların daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusyla ilgilendirir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performans sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır.

Performans yönetim süreci, yöneticinin çalışanlarından görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, çalışanına daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması yönünde önemli katkılar sağlar. Performans yönetimi yoluyla, işletme hedeflerinin çalışanlarının hedefleriyle bütünleşmesi, çalışanların bireysel olarak işletmeye yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar. Performans yönetimi sistemi dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar:

- Hedef belirleme
- Geri bildirim
- Değerlendirme
- Gelişim planlamadır.

Hedef Belirleme

Hedef belirleme performans yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya işletmelerden gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır. Yönetici ve çalışanlar arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar. Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutar. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman çalışanın amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışanlara uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve çalışanların müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur.

Hedef belirleme etkinlikleri üç yolla çalışanların performansını etkiler. İlk olarak, çalışanların düşünceleri ve eylemleri üzerinde etkiler yapar. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranışı hedeflere yönlendirilir, çalışanlar motive edilerek üzerinde anlaşılabilir zor hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkarılır. Son olarak hedef belirleme etkinliği, hedefler zor fakat başarılabılır olduğu zaman çalışanları daha fazla çaba harcamaya yönlendirir.

Performans, belirleyici unsurları içeren, ölçülebilen, uygulanabilir içeriğe sahip, mevcut yapı ile ilgili uyumlu ve zaman sınırlı olmalıdır. Buna göre performans ölçümünde en çok bilinen ve kullanılan ifade İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan SMART'tır.

Specific (Belirli): Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlendiği hedefler, çalışanın hedefleri sahiplenmesi açısından önemlidir.

Measurable (Ölçülebilir): Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Applicable (Uygulanabilir): Çalışanların kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir.

Related (İlgili): İşletme planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yöneticiler, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.

Time Bounded (Zamanlı): Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir.

Geri Bildirim

İşletme içerisinde bütün çalışanların ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gereklidir. Bu ise; tüm çalışanların söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer çalışan kendi işini bütünün bir parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu daha güçlü olacaktır. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de çalışanın kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar.

Bir yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmalarını ile geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Geribildirim öncelikli amacı davranışların yeniden düzenlenmesi olsa da, çeşitli kaynaklardan sağlanan geribildirim bilgisinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,
- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek,
- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,
- Çalışanların işletmenin ve kendi hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak.

Bireysel açıdan düşünüldüğünde ise geribildirim ihtiyacı duyan çalışanların amaçları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Belirsizliği azaltarak, hedeflere ulaşımı kolaylaştırmak,
- Kişisel yetkinlikleri gözden geçirmek,
- Öz saygıyı koruyacak desteği bulmaya çalışmak,
- İçinde bulunulan sosyal çevrede olumlu bir izlenim yaratmak,

- Yeni beceriler kazanmak,
- Yeni ve farklı bir çevreye uyum sağlamak,
- Bireysel ve mesleki gelişim alanlarını sağlayacak önemli ipuçlarına ulaşmak.

Değerlendirme

Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları yılsonu değerlendirme görüşmesinde, çalışan yılsonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi çeşitli insan kaynakları metotlarına bir girdi olarak alınır. Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler de her çalışanın değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerinin oluşturulmasında kullanılır.

Aynı bakış açısı ile işletme içinde değişik departmanlar birbirleri ile müşteri/tedarikçi bağlantısı içindedir. Bu aynı zamanda departman içi ve departmanlar arası eş düzeyde çalışanlara uygulanır. Değerlendirmeler, işletme içinde etkileşim içinde olan tüm birimlerde uygulanmalıdır. Performans değerlendirmenin pek çok avantajı vardır. Performans değerlendirmenin belki de en önemli avantajı çalışana işteki durumunun bildirilmesidir. Bu bildirim en iyi sekli, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir görüşme yapılması tarzında olmalıdır. Performans değerlendirmenin diğer önemli bir avantajı ise staj gereksinimlerini, yapılan iş ile ilgili olası şikâyetleri ve disiplin problemlerini önceden belirlemeye olanak tanınmasıdır.

Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, performans yönetim sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır. Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu açısından da büyük önem taşır. Eğer bir işletme, çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli insan kaynağını yaratmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. İşletmeler, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahip olmalıdır. Gelişim planlamasının yararları şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanları, işletme içinde farklı noktalarda çalıştırarak geliştirir.
- Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve işletme içinde hareket ettirmeyi sağlar.
- Yöneticilerin her yıl çalışanları ile görüşerek onların gelecekteki kariyer yolları için hazır olup olmadıklarını incelemelerine olanak tanır.
- Çalışanların ilerleme imkânlarını açıklıkla görebilecekleri güncel bir kariyer kılavuzuna sahiptir.
- Becerilerin geliştirilmesine önem verir.
- Gelişim planlaması aşamasında; yıl içinde çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır.
- Gelişim planları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son halini alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim planları tamamlanmış olur.

<http://www.kirbas.com/index.php> [Erişim Tarihi: 22.10.2012].



İNTERNET

Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler

Beklenen yararların sağlanması ve etkili sonuçlar vermesi açısından, uygulanacak performans değerlendirme sisteminin bazı kritik özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekildedir:

- **Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır:** Her şeyden önce performans değerlendirme sisteminin adil olması gerekir. Adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi, güvenilir olmayan sonuçlar çıkarır ve çalışanların motivasyonunu azaltarak işte tatminsizliğe sebep olur. Çalışan değerlendirme sistemi iş başarısı ile ilgili konuları değerlendirmeli, çalışanın kişilik özelliklerine girmemelidir.
- **Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır:** Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanın elde ettiği sonuçlar mutlaka çalışana bildirilmelidir. Böylelikle çalışana kendini geliştirmesi için gerekli olan veri sağlanmış olur. Çalışan bu bildirim neticesinde eksik yönlerini öğrenir ve geliştirmek için uğraşır.
- **Performans değerlendirme sistemi motive edici olmalıdır:** Çalışana, yapılacak olan performans değerlendirmenin niçin yapıldığı ve yararlarının neler olduğu anlatılarak, kuşkuya düşürülmeden değerlendirme yapılıp bitirilmelidir. Değerlendirme sonucunda, işini iyi yapan çalışana ödül verilmesi de çalışanın güdülenmesini sağlayacaktır.
- **Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır:** Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlardan biri çalışanın, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesidir. Değerlendirme sisteminin iş ile ilgili tüm nitelikleri dikkate alması ve bu tarzda düzenlenmesi, çalışanın değerlendirme çalışmasına karşı bu önyargısını kırar.
- **Performans değerlendirme sistemi geçerli olmalıdır:** Performans değerlendirme sisteminin geçerli olması demek, ölçüm sonucunda elde edilen bilgilerin, çalışanın fiili başarısına denk düşmesi demektir. İşletmenin yapısına uygun olarak düzenlenen ölçüm sonucunda elde edilen bilgiler, ne kadar gerçekçi ve ideal ise o oranda da geçerlidir.
- **Performans değerlendirme sistemi kapsamlı ve sürekli olmalıdır:** Performans değerlendirme çalışmaları, belirli başlama ve bitiş tarihi olan bir çalışma değildir. Çalışanın iş performansına ait gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Yapılan iş, çalışan ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır.
- **Performans değerlendirme sistemi tüm çalışanların katılımına olanak tanır:** Performans değerlendirme sisteminin işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere dayatılması, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm çalışanların değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

<http://eprints.sdu.edu.tr/602/1/TS00683.pdf> [Erişim Tarihi: 23.09.2011].



İNTERNET

Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin önemi ve etkinliği, süreci olumsuz etkileyen faktörlerle mücadeleye bağlıdır. Bu mücadelede başarılı olduğu oranda, işletme açısından performans değerlendirmenin katkısı artacaktır. Performans değerlendirmesini etkileyen en önemli faktörler şunlardır:

- **İşin türü:** İşin teknik ya da rutin bir iş olması, büro tipi ya da üretime yönelik olması, performans değerlendirmesi yöntemi ve sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Büro tipi işler, üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilmektedir. Ayrıca kullanılacak performans değerlendirme yöntemi de işin türüne göre değişiklik gösterebilir.
- **Yasalar:** Yasaların herkes için geçerli emir ve yasaklar içermesi, işletme içi uygulamalarda da belirgin olarak kendisini hissettirir. Özel sektördeki performans değerlendirme faaliyetleri de yasalardan doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilenmektedir. Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdir.
- **Çalışanların tutum ve tercihleri:** Çalışmayı, adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirme son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen çalışanlara bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Öte yanda çalışmayı amaç değil de araç olarak gören çalışanlar açısından da performans değerlendirme fazla önem taşımamaktadır.
- **Yönetim biçimi:** Performans değerlendirmeyi etkileyen iç faktörlerin önemli bir bölümünü de işletme ve yönetim anlayışı oluşturmaktadır. İşletmelerde uygulanan yönetim politikaları ile çalışanların işlerindeki başarıları arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli biçimlerde kullanabilir.

Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin amacı, işletmenin vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesini sağlamasıdır. Bunun yanı sıra hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir.

Performans yönetim sisteminin işletmelerin daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar üç ana grupta toplanabilir. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetimsel amaçlar,
- Geliştirmeye yönelik amaçlar,
- Araştırmaya yönelik amaçlar.

Yönetimsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetimsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. *Geliştirmeye yönelik amaçlar,* kariyer planlamasında, eğitim geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. *Araştırmaya yönelik amaçlar* ise iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir. Performans yönetiminin amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, işletme süreçlerinin ve kendi bilgi, becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak,
- İşletmenin performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık çalışanlarla daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak,
- Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak,
- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak,
- Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak,
- Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek,
- İşletme hedeflerinin açıkça tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesini sağlamak,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerini belirlemek,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanları zamanında ve adaletle değerlendirmek,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Yönetici ve çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı yaratmak ve performansın geliştirilmesi için ortak çaba harcamak,
- İşletmenin ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip zayıf yönleri güçlendirmek,
- Geribildirim ile çalışanları desteklemek ve motivasyonlarını arttırmak, çalışanların başarılarının tanımlanmış olması yoluyla ödüllendirmeyi daha kolay ve nesnel hale getirmek.

Performans Yönetiminin Yararları

Performans yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları ise şu şekildedir:

- İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir.
- Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları işletme içerisine yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.
- Bütün çalışanların bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar.
- Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilir.
- İşletme içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.
- İşletmenin gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanaklarını sağlar. Bunu, performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar.
- Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.

- Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile işletme içerisinde “sürekli iyileştirme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.
- İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır.

ÇAĞRI MERKEZİ PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Çağrı merkezlerinde uygulanabilecek ölçüm ve takip sistemleri çok çeşitli olabilir. İşletmeler kendi içlerinde gerçekleştirdikleri ölçüm ve değerlendirme çalışmalarına ek olarak farklı değerlendirmelere de ihtiyaç duymaktadır. Bu gibi durumlarda, gizli müşteri araştırma çalışmaları ve ses kayıt analizi çalışmaları oldukça başarılı sonuçlar getirmektedir. Özellikle gizli müşteri çalışması, sadece işletmeyi değil, aynı zamanda işletmenin sektöründeki rakiplerini de kapsar şekilde uygulanabilmektedir. Bu uygulamalar işletmelerin kendilerini diğer rakipleri ile kıyaslamalarını da (benchmarking) sağlar. Bu kıyaslamalar yapılırken performansı niteleyen temel bileşenler göz önünde bulundurulur.

Çağrı merkezi dünyasında belki de üzerinde en fazla görüşülen ve tartışılan konulardan biri çağrı merkezi performansının sağlıklı bir biçimde nasıl ölçüleceğidir. Performans kriterleri dengeli karne (Balanced Scorecard) şeklinde sınıflandırılabilir. Dengeli karne başlıkları şu şekildedir:

Kıyaslama

(Benchmarking): Bir işletmenin rekabet ve performans gücünü yükseltmek için, kendi sektöründen ya da dışından başarılı başka işletmelerin, iş yapma tekniklerini incelemesi, kendi iş yapma teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulaması anlamına gelmektedir.

K İ T A P



İşletmelerdeki kıyaslamamanın önemi ve kıyaslama teknikleri kullanılarak performansın nasıl artırılacağına ilişkin kısa örnek çalışmalarla zenginleştirilmiş olan John G. Fisher tarafından yazılan “Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır Benchmarking” isimli kitap okunabilir.

Şekil 6.1

Dengeli karne –
Balanced scorecard

Ulaşılabilirlik	Kalite
Verimlilik	Gelir

Ulaşılabilirlik Kriterleri

Bir çağrı merkezinde her şeyin başlangıcı *ulaşılabilirlik*dir. Bir çağrı merkezinin en öncelikli ve devamlı olarak ulaşması gereken ana hedef ulaşılabilir olmaktır. Eğer bir çağrı merkezi ulaşılabilir değilse, yapılan diğer tüm olumlu girişimlerin bir önemi yoktur.

Çağrı merkezi temel başarı ölçütlerinin neler olacağı, çağrının türüne (gelen çağrı-giden çağrı, açılan form), çağrı merkezi tarafından sunulan hizmetlere, müşteri tipine, içinde bulunulan ülkeye, sektöre ve işletmenin müşteri ilişkileri hedeflerine göre farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen birçok çağrı merkezi temelde belli başlı performans göstergelerine odaklanmaktadır. Çağrı merkezlerinde performans göstergeleri ile bağlantılı kavramlar şu şekilde sıralanabilir:

- Hizmet seviyesi (gelen çağruların yüzde kaçına kaç saniyede cevap verileceği),
- Terk edilen çağruların oranı (çağrının yanıtlanmasına olanak bulunmadan müşteriler tarafından terk edilen/kapatılan çağruların toplam gelen çağrulara oranı),
- Çağrının ortalama konuşma süresi,
- Çağrının ortalama işlem süresi (çağrı sonrası yapılan işler ve bekleme süreleri dâhil).

Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin müşteri sadakatine olan etkisini değerlendiriniz.



SIRA SİZDE

Burada sayılan kriterlere birçok ilave yapmak mümkündür. Çağrı merkezleri metrik yoğun ölçümler yapılarak performansın sürekli izlenmesine olanak tanıyan bir yapıdadır. Birçok veri çağruların otomatik olarak müsait olan temsilciye yönlendirilmesini sağlayan otomatik çağrı dağıtımından zaten elde edilebilmektedir. Günümüzün çağrı merkezi yöneticilerinin karşısındaki sorun verilerin elde edilmesi değil, elde edilen verilerin optimize edilerek uygun amaçlar için kullanılmasının sağlanmasıdır.

Çağrı merkezlerinin hedefi minimum maliyetle performans ölçütlerini tutturma. Performans ölçütleri anlık hizmet kalitesi ile ölçümlenebileceği gibi cevaplama süresi ile de ölçümlenebilir. Her çağrı merkezi farklı amaçlara hizmet etmektedir, buldukları ortam ve yönetim tarzları birbirinden farklılık gösterir. Buna bağlı olarak performans hedefleri de birbirinden farklıdır.

Hizmet seviyesi (service level) ve cevaplama süresi (responce time); gelen çağruların ne kadarının belirlenen süre içerisinde cevaplandırıldığı, otomatik çağrı dağıtım sistemi değerleri ile gelen bilginin içinde yer alır. Hizmet seviyesi ve cevaplama zamanı öncelikli hedeflere ulaşmak için anahtar değerlerdir. Raporlamalar, raporlama dönemlerine göre yapılır.

Raporlar yarım saatlik periyotlar halinde aylık, günlük, haftalık hazırlanabilir ve yöneticiler tekrar eden problemlerin dönemlerini tespit edebilir.

ÖRNEK

Hedefte hizmet seviyesi (service level) ve cevap süresi oluşturmak kuruma ulaşan her bir kanal için sağlıklı bir planlama yapılması ile mümkündür.



DİKKAT

Çağrı merkezlerinde kullanılan performans hedeflerinden bazıları şunlardır:

- **Hizmet Seviyesi (Service Level):** Çağrı merkezinin en önemli analitik verisidir. Bu bilgi çağrı merkezinin nasıl bir performansla çalıştığını gösterir. Genel olarak kullanılan tanımı; çağruların belli bir yüzdesinin, belirtilen süre (saniye) içinde cevaplanmasıdır.

Çağruların %90'ı 15 saniye içinde cevaplamak bir servis seviyesi göstergesidir

ÖRNEK

Dünya standartlarında bu oran 80/20'dir. Diğer bir deyişle çağruların %80' inin 20 saniye içinde cevaplanmasıdır. Ancak gerçek anlamda bakıldığında bu oran tek başına gerçek performansı vermez. Çünkü bu veri cevaplanan çağrular üzerinden alınan bir veridir. Kapanan (abandoned) çağrular bu hesaplamada olmadığı için bazıları bu tanımı yetersiz görmektedir. Genelde kabul gören bir başka servis seviyesi formülü de kapanan çağruları baz alarak hesaplanan formüldür. Bu formül şu şekildedir:

Y saniyede (Cevaplanan + Kapanan Çağrı Adedi) / Toplam Cevaplanan + Kapanan Çağrı

Formülü biraz daha derinleştirdiğimizde $y = 20$ saniye olduğunda bu durumda ilk 20 saniye içinde cevaplanan çağrılar ve ilk 20 saniye içinde kapanan çağrılarının toplam cevaplanan ve kapanan çağrılara oranı hizmet seviyesini vermektedir.

Acil hizmet sunan işletmeler için (ambulans, ilk yardım gibi) %100'e yakın bir hizmet seviyesi hedeflenebileceği gibi, rekabetin yoğun olduğu veya arayanların tolerans seviyesinin düşük olduğu sektörlerde 90/20 (gelen çağrılarının yüzde 90'ının 20 saniye içinde yanıtlanması) veya 90/15 düşünülebilir.

Başka sektörler için daha ortalama seviyeler olan 80/20 veya 80/30 hedefi konulabilir. Hizmet seviyesi hedefi ile ilgili bir endüstri standardı bulunmamaktadır. Çağrı merkezi işgücü gereksinimlerinin ve dolayısıyla yatırımlarının belirlenmesinde;

- Çağrı süresi (bir çağrının ortalama kaç saniye süreceği),
- Çağrı yükü (belirli bir periyotta ortalama kaç adet çağrı alınacağı)
- Hizmet seviyesi hedefi (çağrılarının % kaçına kaç saniyede yanıt verileceği) kriterleri son derece önemli rol oynamaktadır.

Çağrı merkezi hizmet seviyesi hedefi de bunlardan biridir ve bu hedefi baştan doğru belirlemek bu sebeple de büyük önem taşımaktadır.

İNTERNET



<http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2> [Erişim Tarihi: 11.01.2012].

- **Ortalama cevaplama süresi (Average Speed of Answer – ASA):** Ortalama cevaplama süresi, toplam bekleme süresinin, toplam çağrı sayısına oranı olarak kısaca belirtilebilir. Ortalama cevaplama süresi oranı, hizmet seviyesi ile aynı veri içerisinde yer alır. Hizmet seviyesi verisi olmadığında onun yerine kullanılabilir. Dolayısıyla ortalama cevaplama süresi, aslında servis seviyesi ile ilişkili bir bilgidir.

Burada dikkat edilecek konu, bir çağrıya cevap verilme süresinin; çağrının kuyrukta beklediği süre ve müşteri temsilcisinin sistemine düştüğü andan sonra, müşteri temsilcisi tarafından cevaplanacağı ana kadar geçen sürenin toplamı olmasıdır. Bu değer önemli bir kriter olmasına karşılık bazı yanlış yorumlara sebep olabilir. Çünkü bu değer tüm cevaplanan çağrılar üzerinden elde edilmektedir.

ÖRNEK

5 çağrı 15 saniyede cevaplanmışken, 6. çağrı 3 dakikada cevaplanmışsa, ortalama hemen 42 saniyeye çıkacaktır.

Görüldüğü gibi oran matematiksel olarak doğru olsa bile çağrı merkezinin içeriğini tam olarak yansıtmamaktadır. Bu yüzden ortalama cevaplama süresi değerine bakarak tüm çağrılarının aynı şekilde cevaplandığını düşünmek yanlış olabilir. Bu değer servis seviyesi ile birlikte değerlendirilirse daha anlamlı olacaktır.

- **Cevaplanamayan ve ulaşılamayan çağrı:** Cevaplanamayan (abandoned call) ve ulaşılamayan çağrı, santralin giriş noktasından sonra tuşlama sonucuna göre müşteri temsilcisine gelen ve müşteri temsilcileri tarafından cevaplanamayan çağrılarının toplamıdır.

Bu gelen çağrılarının bazıları kuyrukta (çağrı havuzu) belli bir süre bekledikten sonra müşteri temsilcilerine düşmeden kapanmaktadır. Bu çağrıyı, arayan kişi kapatabileceği gibi, kuyruğun tanımları gereği santral de kapatabilir. Çağrı merkezinin performansı açısından kapanan çağrılarının gelen çağrılara oranı önemlidir. Bu tip çağrılarının oranının artması çağrı merkezinin düşük performansla çalıştığını gösterir.

- **Meşgul sinyali:** Meşgul sinyali, tüm hatların dolu olduğunda müşterinin duyduğu sinyaldir. Meşgul sinyali raporları otomatik çağrı dağıtım sistemi (Automatic Call Distribution - ACD) raporları içerisinde yer alır. Cevaplanamama oranı, çağrı

merkezlerinin performansını ölçmenin tam yolu değildir. Meşgul sinyali gelmesinin nedeni hatların yetersiz olması olabilir, fakat genellikle yeterli çalışan olmamasından kaynaklanır ve bu arayanların sırada beklemesine neden olur.

- **Kapanan çağrılar (Abandoned Call Rate -ACR):** Gelen çağrıların bazıları kuyrukta (çağrı havuzu) belli bir süre bekleddikten sonra operatörlere düşmeden kapanmaktadır. Çoğu işletme için kapanan çağrı aynı zamanda kaybedilen müşteri anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çağrı merkezinin performans değerlendirilmesi yapılırken, kapanan çağrılarının oranının da düşünülmesi gerektiği gözükmektedir. Çağrılarının %90'ını 15 saniye içinde cevaplamak, aynı zamanda cevaplanmayan (abandoned) çağrılarının oranının da %15 olması anlamına gelmektedir. Kapanan çağrı fazla olması yetersiz personel anlamına gelebileceği gibi, çalışanların yanlış organize edilmesinin bir sonucu da olabilir.
- **Ortalama terk süresi (Average Time of Abandonment- ATA):** Bekleyip kapatan müşterilerin ortalamada ne kadar süre bekleyerek kapattıklarıdır. 30 saniye ortalama terk süresi ile 130 saniye arasında ikincinin aleyhine çok fark vardır. İzlenmesi gereken bir veridir ancak bir hedef olarak çağrı merkezine verilmesi doğru olmaz.
- **En uzun süre bekleyen çağrı (Longest Call / Oldest Call):** Hatta en uzun süre sabırla bekleyen müşterilerdir. En uzun süre bekleyen çağrının düşük olması çağrı merkezleri açısından iyi bir sonuçtur. Yüksek olması ise kötüdür ve bu değer yüksek olması hizmet seviyesinin de kötü olduğu anlamını taşır.
- **Tüm hatların dolu olması (All Trunks Busy - ATB):** Bir çağrı merkezinin on hat alıp bunları da PBX yapması durumunda çağrı merkezini 10. kişi aradığında bu çağrılara cevap verilebilir. Ancak 11. kişi meşgul tonu alacaktır. Çünkü gelen çağrı adedi hat kapasitesini aşmıştır. Bu tür durumların sık olması çağrı merkezi açısından bir problemdir. Bu yüzden santralden alınacak olan ATB (All Trunks Busy) raporu hatların yeterli olup olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Çünkü cevap verilemeyen her müşteri çağrı merkezi açısından performans kaybıdır. ATB iki şekilde ele alınabilir. Birincisi tüm hatların ne kadar süre dolu kaldığıdır. İkincisi ise bu durumun kaç defa gerçekleştiğidir.

Gün içinde dört defa ATB oluştu ve toplam ATB süresi 10 dakika anlamlı bir veridir. Bu rakamların yüksek olması durumunda hat artırımı yapılması gerektiği açıktır.

ÖRNEK

- **Çağrı İşleme Süresi (Call Handle Time):** Bir çağrının akış süreci, çağrının kuyruktan operatöre düştüğünde operatör çağrıyı cevaplayarak telefonda müşteri ile görüşmeye başlar. Görüşme esnasında zaman zaman müşterinin hatta bekletilmesi gerekebilir. Görüşmenin bitmesinin ardından görüşmeye ilişkin bilgilerin sisteme işlenmesi için müşteri temsilcisi setini hazır değil (not-ready) konumuna alır. Gerekli bilgileri sisteme kaydettikten sonra tekrar telefonunu normal moda alır ve çağrı bekler. Yeni çağrı geldiğinde bu işlemler tekrarlanır. Görüldüğü üzere bir çağrıda dört temel süre bulunmaktadır. Telefonla görüşme, müşteriyi hatta bekletme, telefon setini hazır değil konumuna alarak bilgileri sisteme kaydetme ve yeni çağrıyı beklemektir. Bunlardan ilk üçünün toplamı çağrı işleme süresidir ve bir çağrının ne kadar sürede tamamlandığını gösterir
- **Ortalama Müşteri Temsilcisi:** Ortalama müşteri temsilcisi, belli bir zaman diliminin tamamında çağrı karşılayabilecek müşteri temsilcisi adedini göstermektedir. Bu oran da müşteri temsilcilerinin telefon hattına login olma sürelerinin toplamının ilgili zaman diliminin toplamına bölünmesi ile elde edilebilir.

ÖRNEK

Bir müşteri temsilcisi sabah 09.30' da çağrı karşılama başlıyor ve 10.00' a kadar yani 30 dakika çağrı karşılıyor. Bir diğer müşteri temsilcisi 40 dakika çağrı karşılıyor. Bir diğeri ise 50 dakika çağrı karşılıyor. Diğer ikisi ise saat 09.00 ile 10.00 arasındaki tüm sürede çağrı karşılıyor. Toplam beş müşteri temsilcisi olmasına karşılık çağrı karşılanabilen süre 240 dakikadır. Bu durumda 240 dakika 60' a bölüldüğünde 4 elde edilir. Yani saat 09.00 ile 10.00 arasında geçen sürenin tamamında çağrı karşılayabilecek gerçekte 4 müşteri temsilcisi vardır.

Çağrı merkezi ile ilgili temel istatistiki bilgi açıklamaları değişik sistemlerde farklı isimlerle adlandırılabilir. Çağrı merkezi ile ilgili analizler yapılırken bu değerleri iyi irdelemek gereklidir. Bunları irdelerken tek başlarına değil, birlikte değerlendirmek daha anlamlı olacaktır.

ÖRNEK

Kapanan çağrı adedinin fazla olması müşteri temsilcisi yetersizliğinden değil ortalama müşteri temsilcisi adedinin düşük olmasından veya o müşteri temsilcilerinin çağrı işleme sürelerinin normalden fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda müşteri temsilcilerinin çalışmalarının incelenmesi anlamlı olacaktır.

Çağrı merkezinin işlemesi ile ilgili birçok farklı analitik veri vardır. Bir sorun tespit edildiğinde o sorunun çözümüne yönelik olarak değişik verilerin incelenmesi ve gerekli aksiyonların bu veriler çerçevesinde alınması çağrı merkezinin daha verimli bir şekilde işlemesinde faydalı olacaktır.

ÖRNEK

Bankaların çağrı merkezlerinde bekleme süresi ortalama 1 dakikadır. Bankacılık sektöründe araştırmaya konu olan 21 bankanın 17'si müşterilerini Sesli Yanıt Sistemi ile karşılıyor. Bir banka müşterisi, almak istediği hizmete ulaşmak üzere Sesli Yanıt Sistemi'nde ortalama 28 saniye, ardından ilgili müşteri temsilcisine bağlanmak için 26 saniye telefonda bekliyor. Sesli Yanıt Sistemi bulunmayan 4 bankadan 3'ünün çağrı merkezleri 6 ve 8 saniye içinde müşteriyi yetkili kişiye bağlarken, diğer bankanın bekleme süresi 2 dakika tutuyor. Sesli Yanıt Sistemi bulunan bankalar arasında müşterisini 21 saniye gibi hızla yanıtlayan çağrı merkezinin yanında, 2 dakikaya yakın bekleten de bulunuyor.

ÖRNEK

GSM operatörlerinde ortalama bekleme süresi 2 dakikaya yakındır. Mobil telefon sağlayıcı 3 işletmenin tümünde Sesli Yanıt Sistemi bulunuyor. Sektörün Sesli Yanıt Sistemi ortalaması 25, bekleme süresi 1,5 dakika tutuyor. Bir GSM operatörünün çağrı merkezi 28 saniye süren sesli yanıt çözümlemesiyle sektör ortalaması içinde bulunurken, müşterisini yetkili kişiye bağlamak için 3 dakikadan fazla beklettiği görülüyor. Aynı sektörde bulunan bir başka çağrı merkezi ise, Sesli Yanıt Sistemi ve yetkiliye bağlama süresinde toplam 19 saniyelik işlem beklemeyle yüksek bir performans gösteriyor.

Çalışanın kendisinden ne beklendiğini anlamasını sağlayan yönetici, işin nasıl yapılacağından kuşku duymaz ve ayrıntılarla uğraşmak zorunda da kalmaz. İşinin tam olarak ne anlama geldiğini, nasıl yapılması ve neden öyle yapılması gerektiğini bilen çalışan, yeri ne göre doğru kararlar alabilir ve tüm işler yöneticinin önüne gelmez. Kısaca performans yönetim sistemi, çalışanların yapmaları gereken işleri, gerektiği gibi yapmalarını sağlar.

Performans yönetim sistemi çalışanlara başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmelerini sağlayacak biçimde geribildirim alma şansı verir. Düzenli iletişim yılsonunda sürpriz yaşanmamasını sağlar. Çalışan, neyi neden yapacağını bilirse, güven kazanır ve karar alabilir hale gelir. Çalışanlar işlerini ve sorumluluklarını daha iyi anlar ve sınırlarını bilirlerse, o sınırlar içinde daha serbest hareket ederler.

Performansı değerlendirerek, performans yönetimi uyguladığını düşünmek, sık dü-şülen bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parça-sıdır. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer aşamaları atlamak, başarısızlı-ğı kaçınılmaz kılar.

Verimlilik Kriterleri

Çağrı merkezlerinde verimliliği etkileyen kriterler arasında ortalama konuşma süresi, or-talama çağrı sonrası iş süresi, doluluk yer almaktadır. Verimlilik, gerçekleşen çağrı sayısı-nın tahmin edilen ile kıyaslanmasıdır. Tahmin edilen çağrı ile gelen çağrının birbirlerine oranlanmasıdır. Tahmin edilen çağrının hesaplamasına sistemdeki bilgiler ışık tutar. Kul-lanılan sisteme örnek olarak yönetim sistemi ve hesaplama tabloları verilebilir. Öncelik-li hedefler içeren tüm birimlerde kullanımı uygun olup, dönem bazlı hesaplanır, aynı za-manda devam eden diğer süreçlerin düzenlenmesi için de kullanılır.

Bir çağrı merkezini etkin olarak yönetebilmek için gelen çağrı sayısını doğru tahmin etmek yüksek önem taşır. Talebi az hesaplamak, iyi hizmet sağlanması için gereken bütün çabaları gölgeler ve sonuç başarılı olmaz.



DİKKAT

Planlanan müşteri temsilcisi sayısının gerçekleşen çalışan sayısı ile karşılaştırılma-sında; planlanan müşteri temsilcisi sayısının gerçekleşen çalışan sayısına oranı kullanı-lır. Planlanan müşteri temsilcisi sayısı; birçok farklı sistem ile de hesaplanabilir. Bu hesap-lama çağrı merkezi ve buradaki ekiplerin öncelikli hedeflerini belirlemek için kullanılır. Tahmin raporları her bir dönemi gösterecek şekilde yapılır. Bunun yapılmasındaki amaç, çalışan sayısının belirlenen kriterler doğrultusunda hedefe uygunluğunun sağlanması ve geliştirilmesidir.

Planlanana uyum ise; çalışanların vardiyaları sırasında ne kadar süre çağrı aldıkları ve çağrı almak için uygun olduklarının ölçüsüdür. Bu uygulama öncelikli hedefleri olan tüm ekipler için uygundur. Bireyler ve ekipler için ortak ve önerilen bir hedeftir. Harcanan sü-renin tutarlılığı, konuşma süresi, çağrı sonrası abonenin işlemini tamamlamak için geçen süre (After Call Work - ACW), gelecek çağrının beklenmesi, gerekli dış aramaların yapıl-masını kapsar. Bugünün çağrı merkezi çerçevesinde çalışanların doğru zamanda doğru yerde olmaları ve doğru işleri yapmaları her şeyden önemlidir. Çağrı merkezinin hedefle-rini gerçekleştirebilmesi veya cevaplama süresi içinde istenen hedeflere ulaşması için ge-reken çalışan sayısı ihtiyacının hesaplanması önemlidir.

Planlama konusu vardiya planlama ünitesinde detaylı olarak işlenmiştir.



DİKKAT

- **Ortalama Konuşma Süresi (Average Talk Time):** Ortalama konuşma süresi önemli bir veridir. Çağrı merkezi yöneticilerinin odaklandıkları bir konudur. Bu bakımdan bazı çağrı merkezlerinde bu kriter müşteri temsilcilerinin performan-sında genel ağırlık içinde yüksek puan verilir. Müşteri temsilcileri kendilerine ve-rilen konuşma süresi hedeflerini tutturmaya çalışır.
- **Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi (After Call Work - ACW):** Ortalama çağrı son-rası iş süresi, o çağrıdan hemen sonra, o çağrı ile ilgili yapılması gerekli işe verilen addır. Bir müşterinin kaliteli bir sonuç elde edebilmesi için çok önemlidir. Bir müş-teri temsilcisi ACW yaparken çağrı alamaz. Ayrıca ACW yönetmesi / gözlemlen-mesi güç bir kriterdir.
- **Doluluk (Occupancy):** Birçok değişkene bağlı, çoğu kez farklı çağrı merkezle-ri tarafından farklı hesap edilen önemli bir verimlilik kriteridir. Bir müşteri tem-

silcisinin performans kriterlerinde yer almamalıdır, ancak yöneticilerin hedeflerinde bulunabilir. Müşteri temsilcilerinin verimli geçirdikleri sürenin (Talk Time + ACW) çağrı almak dâhil beklerken toplam temaslarında buldukları süreye oranıdır. Hatta giriş süresinden (Login), müşteri temsilcilerinin “yerinden / çalışmasından alıkoyan” her türlü durumun çıkartılması ile hesap edilir. Bu durumlar, mola, yemek, işe gelmeme, eğitim vb. gibi zamanlardır. %80 doluluk; müşteri temsilcisinin zamanının %20’sinin available/ ready (çağrı bekler olarak müsait) halde olduğu anlamı taşımaktadır.

Kalite Kriterleri

Müşteri ile yapılan her temasın kalitesi çağrı merkezinin başarısı için önemli rol oynar. Kalite, hem işletmenin hem de müşterinin ihtiyaçlarını ve hedeflerini yansıtacak şekilde tanımlanmalıdır. Genellikle kriterler, müşterinin ihtiyacının doğru anlaşılması, doğru bilginin sağlanması ve uygun, kullanışlı bilginin elde edilmesidir. Bu kriterler izleme ve yönlendirmenin ana unsurlarıdır. Çağrı merkezlerinde kalite kriterleri arasında çağrı dinleme, hata oranı, müşteri memnuniyeti araması, ilk kontakta çözüm, gölge müşteri araması ve sınav yer almaktadır.

SIRA SİZDE

2

Çağrı merkezi hizmet kalitesinin ve performans hedeflerinin belirlenmesinin temelindeki ana neden ne olabilir?

- **Çağrı Denetimi/Çağrı Dinleme:** Çağrı merkezlerinin sundukları hizmetin kalitesini ölçümlemekte güvendiği ve uyguladığı en yaygın kriterdir. Dünya çağrı merkezlerinin %90’ından fazlası çağrıları dinlenmekte ve sonrasında da belirli kriterleri içeren formlar ile bu dinledikleri çağrılara not vermektedir. Bu yöntem neredeyse çağrı merkezleri kadar eskidir. Dâhili kaynaklarla, ilave yatırıma gerek olmadan yapılabilir, kolayca anlaşılır ve yaygınlaştırılabilir, fazla da yatırım gerektirmez. Öte yandan; tek taraflıdır; değerlendirme yapanın bilgi / beceri / deneyim / bakış açısı / süreçleri anlaması gibi birçok parametreye bağlı olarak değişebilir. Çoğu kez fazlaca prosedürel bir bakış açısı ile yapılır. Müşterinin ne düşündüğü veya hissettiğinden öte, değerlendirme yapan, çağrının akışına ve nasıl söylendiğinden fazla ne söylendiğine odaklanır. Çağrı dinlemenin yararları şu şekilde sıralanabilir:
 - Dâhili kaynaklarla, ilave yatırıma gerek olmadan yapılabilir.
 - Kolayca anlaşılır ve yaygınlaştırılabilir.
 - Fazla yatırım gerektirmez.
 - Süratle yaşama geçirilebilir.
 - Sonuçlar geri beslemelerde kullanılabilir, müşteri temsilcilerinin sorumluluk alanlarına veya performans karnelerine doğrudan veri teşkil edebilir.
 - Süreç ve sistemlerde olabilecek yapısal iyileştirme fırsatlarının ortaya çıkartılmasında etkilidir.

Ancak sunulan hizmetin kalitesini sadece çağrı denetimi sistemi ile değerlendirmek yetersizdir. Bu sebeple, başka uygulamalar çağrı merkezlerince zaman zaman yapılabilir. Bu uygulamalar arasında hata/ tekrar oranı, müşteri memnuniyeti, IVR müşteri memnuniyeti ve gölge müşteri araştırması ve sınav/quiz yer almaktadır.

SIRA SİZDE

3

Çağrı merkezinde süreç ve sistemlerden çok insan kavramı üzerinde durulmasının sizce temel nedeni nedir?

- **Hata/Tekrar Oranı:** Müşteri temsilcileri tarafından yapılan hataların (ki bu hataların türü ve niteliği çok farklı olabilir; finansal hatalar, finansal olmayan hatalar gibi) toplam temas sayısına oranıdır. Süreçlerdeki iyileştirme alanlarını saptamak için olumlu bir metriktir. Müşteri temsilcisi seviyesine de hedef koymaya ve ölçüm yapmaya olanak tanır. Bu kriteri de kurgulaması zaman alabilir; hata nedir, hata nasıl tespit edilecektir, özellikle de proaktif olarak nasıl ortaya çıkarılır gibi birçok planlama sorusu vardır. Ancak birçok iyileştirmeye ışık tutacak bir kriterdir.
- **Müşteri Memnuniyeti Araştırması:** Hizmeti satın almak; tamamen bağımsızdır, bu açıdan tarafsız bir gözlemdir ve müşterilerin bakış açısını yansıtır. Ancak diğer yandan, mali yatırım gerektirir. Sadece çağrı merkezine spesifik olarak yapılmalıdır, genel işletme değerlendirmesi içinde birkaç soru şeklinde yer alması yeterli değildir.
- **Gölge Müşteri Araştırması:** Dönemsel olarak yapılırsa (tavsiye edilir) bir trend izleme olanağı yaratır. Ancak, sonuçlara dikkatli bakmak gerekir. Değerlendirme; işi yapanın bilgisi / deneyimi / soru soruş şekli ile sınırlıdır, bu bakımdan kimin ne şekilde değerlendirme yaptığına dikkat edilmelidir. Diğer yandan, müşteri temsilcileri çağrının gölge müşteri olduğunu yani gerçek olmadığını anlar.
- **Sınav/Quiz:** Müşteri temsilcilerinin bilgi seviyesini ölçümlemeye yarayan, çoğunlukla çoktan seçmeli sorulardan oluşan bir sınavdır. Genelde çevrimiçi yöntemler tercih edilir. Kolayca kurgulanabilir, fazla yatırım gerektirmez.
- **İlk Kontakta Çözüm (First Call Resolution-FCR):** İlk kontakta çözüm ile anlatılmak istenen çağrının ilk temasta mı, yoksa farklı bir birime aktarılarak mı çözüldüğüdür ve bu kolaylıkla izlenir. İlk kontakta çözüm, “ilk kontakta çözülen çağrılarının”, “toplam çağrılara” oranlanması ile hesaplanmaktadır. İlk çağrılarının çözümü genellikle bir veri tabanı sistemi (müşteri bilgi sistemi) tarafından takip edilir. Çağrı başka bir birime aktarılsa bile bu takip edilebilir. İdeal olanı, çağrının ilk temasta çözümlenmesi ve müşterinin aynı konu için tekrar aramamasıdır. İlk kontakta çözümlenemeyen çağrılar ek masraf anlamına gelir. İlk kontakta çözümlenemeyen konuların araştırılmasında çağrı merkezi süreçleri, sistemleri ve müşteri ihtiyaçları, dikkatle izlenmesi gereken unsurlardır. İlk kontakta çözüm; mükemmel müşteri hizmeti sunmayı engelleyen sorunların tespit edilmesinde, sorunların kökenine inilmesinde ve iyileştirilmesinde en önemli ölçüttür. Yüksek ilk kontakta çözüm, memnun müşterilerin yaratılmasını sağlar. İlk kontakta çözümün faydaları şu şekildedir:
 - Çağrı başına maliyetin önemli olduğu ortamlarda tekrar eden çağrılarının (rework) önlenmesi maliyet tasarrufu sağlamaktadır.
 - İlk kontakta çözüm programı yaratmak; neyin, nereden nasıl ölçüleceğini bulmak zaman alır, programı kurgulamak kolay değildir ve yatırım da gerektirebilir.
 - İlk kontakta çözüm; mükemmel müşteri hizmeti sunmayı engelleyen sorunların tespit edilmesinde, köküne inilmesinde ve iyileştirilmesinde en önemli ölçüttür.
 - Müşteri memnuniyeti ve sadakati ile arasında en fazla ilişki bulunan kriterdir.
 - Yüksek ilk kontakta çözüm, memnun müşteri temsilcileri yaratır.
 - İlk kontakta çözümün olumlu olduğu yerlerde müşteri temsilcilerinin işten ayrılma oranının düşük olduğu gözlenmiştir.
 - Çağrı başına maliyetin önemli olduğu ortamlarda tekrar eden çağrılarının (rework) elimine edilmesi önemli maliyet tasarrufu sağlamaktadır.



Gelir Kriterleri

Çağrı başına maliyet, toplam maliyetlerin toplam çağrı sayısına oranıdır. Öncelikli hedefleri olan tüm birimlere uygulanabilir, dikkatlice yorumlanmalıdır. Süreçlerin iyileştirilmemesi daha az çağrıya neden olabilir, bu durum çağrı başına sabit maliyetlere yol açar ve maliyetlerin artmasına neden olur. Çağrı başına maliyetler idealde her kanal için ayrı olarak hesaplanmalıdır.

Gelirlerin izlenmesi günümüzde tüm çağrı merkezlerinde uygulanır. Satış raporları, toplam sipariş, Müşteri İlişkileri Yönetim sistemi bilgisi diğer bir deyişle çağrı merkezi için oluşturulmuş tüm raporlarda bu bilgi yer alır. Ortalama bir çağrıdan elde edilen gelir, toplam gelirin, gelen toplam çağrı sayısına oranlanması ile bulunur. Ortalama çağrı gelirlerinin ölçülmesi oldukça zor bir işlemdir. Sonuç olarak çağrı merkezi maliyetleri, pazarın durumu ve diğer kanallardan gelen temaslar, geliri ve işletmenin kârlılığını etkiler.

- **İşgücü kayıpları (Turnover):** Belirli bir dönem içerisinde, çalışan sayısının işten ayrılan çalışan sayısı ile kıyaslanmasıdır. İşten ayrılan çalışan sayısının, toplam çalışan sayısına oranlanması ile bulunur. Veriler insan kaynaklarının yaptığı girişlerden veya diğer sistemlerden gelir. Yüksek öncelikli hedefleri olan tüm birimlerde kullanılır. Genellikle aylık olarak hesaplanır. Gelir günümüzde sürekli büyüyen çağrı merkezleri için önemli bir etkidir ve aynı zamanda bir o kadar da karmaşıktır. Kayıp işgücü özellikle finansal raporlamalarda önemli bir kalemdir. Çünkü çalışanlara yapılan yatırımlar zaman kaybını ve maliyet artışını birlikte getirmektedir. Bu durum aynı zamanda kaliteyi de etkiler.
- **Çağrı merkezi yatırımlarının geri dönüşümü:** Çağrı merkezi yatırımlarının geri dönüşümü toplamda; ölçüm, izleme, geliştirme, işletmedeki tüm ekiplerin izlenmesi ve bu etkilerle ilgili bileşenlerin hesaplanması ile elde edilir. Bu hedefler şu şekildedir:
 - Müşteri memnuniyeti,
 - Geliştirilmiş kalite ve yenilikler,
 - Ürün ve servislerin yenilenmesi,
 - Yüksek avantajlı pazarlama,
 - Hizmetin etkin olarak sunulması,
 - Self service uygulamalar (sesli yanıt sistemi, kısa mesaj, e-mail, faks, internet, mobil uygulamalar vb. alternatif kanalların kullanımı hizmetlerinin desteklenmesi),
 - Gelir/satışlar.
- **Bütçe/maliyet hedefleri:** Hesaplanan ve gerçekleşen harcamalar arasındaki farklardır. Bütçelenen ve gerçekleşenin karşılaştırmasında işletmenin finansal raporlama sistemi kullanılır.
- **Dış aramaların hedefleri:** Yapılan aramalar, yapılan görüşmeler ve terk edilen çağrılara (cevaplanamayan) yapılan temaslardır. Temas oranı, çağrı başına maliyet, dakika başına maliyet ve toplam alınan ve yapılan çağrılarının içerisindeki dış aramaların yüzdesidir.

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, harici araştırmalar sonucunda belirlenen müşteri memnuniyeti bilgilerinin, dâhili kayıtlar veya dinlemeler aracılığıyla ölçümlenen hizmet kalitesi değerlendirmesinin, periyodik olarak gerçekleştirilen subjektif değerlendirme sonuçlarının, gelir hedeflerini tutturma başarılarının ve diğer yetkinlik bazlı performans ölçümlerinin tümünü kapsayacak ve alınan sonuçları teşvik veya buna benzer ödüllendirme araçları ile ilişkilendirecek bir sistemin hayata geçirilmesi, yönetimin stratejik hedeflerinin tabana yayılması ve performansın stratejik hedefler paralelinde yönlendirilmesini sağlayacaktır.

Çağrı merkezlerinde oluşturulacak performans yönetim sistemleri, işletmenin sahip olduğu bileşenlerle bütünlük sağlamalıdır. Bu bileşenler şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme kültürü ve yönetim anlayışı,
- Strateji, iş planları ve hedefler,
- İnsan kaynakları politika ve uygulamaları,
- İş süreçleri yönetimi,
- Kapasite planlama ve tahmin,
- Performans kriterleri ve standartlar,
- Performans ölçme, değerlendirme ve teşvik sistemleri,
- Müşteri sadakati yönetimi.

Çağrı merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir biçimde oluşturulması, ölçülmesi ve çıktılarının ödüllendirilmesi önem taşımaktadır. Yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminin oluşturulmasındaki temel aşamalar şu şekildedir:

- Çağrı merkezinde konumlanmış olan farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanlar için farklı yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması,
- Çağrı merkezinin koyduğu global hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere farklı pozisyonlar için performans kriterlerinin tanımlanması,
- Tanımlanan bu hedef ve kriterlerin ölçülmesine ve izlenmesine imkân tanıyacak “yetkinlik” ve “sorumluluk” bazlı bir performans değerlendirme sisteminin tanımlanması ve uygulamaya alınması,
- Tüm seviyeleri içerecek ve performansa dayandırılacak bir ödüllendirme ve teşvik sisteminin kurulması,
- Performans değerlendirme ve teşvik sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesi.

Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinlik, çalışanların iş ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çeşitli durumlarda yetenek ve bilgisini uygulayabilme ve aktarabilme başarısını tanımlar. Yetkinlikler çeşitli boyutlarda incelenebilir. Bu yetkinlik boyutları şu şekildedir:

- İşe ait veya bireysel yetkinlikler,
- İş yönetimi veya birbirinden farklı birden fazla fonksiyonu yönetmeye yönelik yetkinlikler,
- Olağandışı veya beklenmedik durumlarla başa çıkabilme yetkinlikleri,
- İş ortamının beklentileri ve iş ortamının yüklediği sorumluluklara ilişkin yetkinlikler.

Yetkinliklerin genel ve tüm pozisyonlara uyarlanabilecek şekilde olabileceği gibi sektöre ve içinde bulunulan işletme kültürüne uygun olarak tanımlanması gereken özel yetkinlikler de bulunabilir. Çağrı merkezinin hedeflerine ulaşması için gereksinim duyulacak ve çalışanlarda bulunması gereken farklı yetkinliklerin tüm seviyeler için belirlenmesi iyi bir performans sistemi oluşturmanın ilk aşamasıdır.

Çağrı merkezinin başarıya ulaşması açısından içinde bulunulan sektöre, işletmenin stratejik hedeflerine bağlı olarak dengeli, ölçülebilir ve ulaşılabilir performans kriterlerinin ve hedeflerinin oluşturulması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda global hedeflerin oluşturulması veya daha önceden belirlenmiş olan global hedeflere, gereksinim duyulabilecek genel performans kriterlerinin ilave edilmesi gerekmektedir. Global hedefler şu şekilde sıralanabilir:

INTERNET



http://www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp [Erişim Tarihi: 24.12.2011].

- Hizmet seviyesi hedefleri,
- Müşteri memnuniyet hedefleri,
- Çalışan memnuniyeti hedefleri,
- Gelir ve kârlılık hedefleri.

Performansa ait kriterler belirli ana başlıklar altında gruplanarak ve hedeflerin de bu doğrultuda oluşturulması planlanabilir. Bu kriterler Şekil 6.2'de gösterilmektedir.

Şekil 6.2

Performansa Ait Kriterler

Verimlilik Kriterleri

- Çeşitli gruplar için konuşma ve konuşma sonrası süreleri
- Gelen/gerçekleştirilen (inbound/outbound) çağrı oranları
- Müşteri temsilcisi kullanım oranları
- Vardiya düzenine uyum performansları gibi kriterlerdir.

Hizmet Kalitesi Kriterleri

- Dış müşteri memnuniyet ölçüm kriterleri
- Şikayet oranları çözülme süreleri, eskalasyon ve çözülebilme oranları, tekrarlanma sıklığı

Yatırımın Geriye Dönüş Kriterleri

- Çağrı maliyeti
- Şikayet ve şikayet çözüm maliyetleri,
- Potansiyel müşterilerin gerçek müşteriye dönüştürülebilme oranları, gelir hedefleri gibi kriterlerdir.

Yetkinlik Bazlı Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemi

Bulgular ışığında yeni bir yönün belirlenmesini sağlayacak ve asıl değişimin altyapısını oluşturacak aşama, yeni bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması aşamasıdır. Bu aşamada, işletme hedefleri ve beklentileri, müşteri sadakati ve memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi dikkate alan ve bu ilişkileri kontrol eden bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi yapısı tanımlanmalıdır. Çağrı merkezindeki mevcut işletme yapısı göz önüne alınarak, farklı kademeler için performans kriterlerinin bireyler ve takımlar açısından belirlenmesidir. Bu sistem sayesinde işletmede her seviyede çalışanlar resmin bütününe ait bilgi edinecekler ve etkileyebildikleri alan oranında sorumluluk sahibi olacaklardır.

ÖRNEK

Müşteri temsilcileri belirli kriterler ile hem bireysel, hem de içinde buldukları takımın genel performansından sorumlu olacaklardır. Aynı şekilde, müşteri temsilcilerinin yöneticileri de hem kendi takımlarının performansından ve gelişiminden, hem de tüm çağrı merkezine ait kriterlerden belirli oranlarda sorumlu tutulacaklardır.

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin bireysel olarak performansının değerlendirilmesinde belirli kriterler bulunmaktadır. Sunuş, müşteriye dinleme/anlama ile itiraz ve şikâyetleri ele alma kriterleri Tablo 6.1'de gösterilmektedir.

Sunuş Kriterleri	Müşteriyi Dinleme ve Anlama	İtiraz ve Şikâyetleri Ele Alma
İşletme ismini söyleme	Müşteriyi dinleme	Dinleme
Selamlama	Talebi doğru anlama	Sorunu sahiplenme
İşletme ismini söyleme	Müşterinin talebine anlaşılır ve açıklayıcı cevap verme	Uygun açıklama sunma
Kendi ismini belirtme	Soru sorma ve yönlendirme	Çözüm bulma becerisi
Yardım önerisinde bulunma	Proaktif ve doğru bilgilendirme	Empati / anlayış gösterme

Tablo 6.1
Performans
Değerlendirme
Kriterleri

Satış becerileri, çağrı yönetimi, genel yaklaşım ve ürün/hizmet bilgi düzeyine ait kriterler ise Tablo 6.2 'de gösterilmektedir.

Satış Becerisi	Çağrı Yönetimi	Genel Yaklaşım	Ürün/Hizmet Bilgi Düzeyi
Satış yapma önerisi	Bekletme standartları	Profesyonel tutum, alternatif sunma	Fiyat bilgisi
Gelecekte müşteri olma imkânını sorma, cazip kılma	Bekletme nedeniyle özür dileme	Genel iletişim	Ödeme koşulları bilgisi
İkna becerisi	Diğer bir birime aktarılma	Dinamizm ve isteklilik	Ürünü/hizmeti rakiplerinden farklılaştırma becerisi

Tablo 6.2
Performans
Değerlendirme
Kriterleri

İşletmelerdeki yetkinlik ve yetkinliğe dayalı performans yönetimi konularının teorik ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak tanıtıldığı Evrim Mayatürk Akyol tarafından yazılan “Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi” isimli kitap okunabilir.



K İ T A P

Performansa Dayalı Ödül ve Teşvik Sisteminin Kurulması

Dönemsel performans değerlendirmesi ve prim, teşvik ve ödüllendirme sistemi ilişkilerinin tanımlanması sistemin başarısı açısından tamamlayıcı ve kritik bir önem içermektedir. İşletmenin hedefi ve işletme kültürü ile örtüşecek en uygun ödüllendirme mekanizması kurulması büyük önem arz etmektedir.

Dönemsel başarı ölçümlenmeleri sonucunda ortaya çıkacak olan performansın takım ruhunu geliştirmesi ve çalışanların motivasyonlarına pozitif etki etmesi öncelikli sırada olmakla beraber, performansın ücret ile ilişkilendirilerek ödüllendirilmesi ile diğer teşvik mekanizmaları bu aşamada işletmeye önerilecektir.

ÇAĞRI MERKEZİNDE SORUMLULUKLAR VE PERFORMANS HEDEFLERİNİN SAPTANMASI

Belirlenen performans hedefleri hem çalışanlar hem de yöneticiler için düzenlenmelidir. Çünkü her çalışan çağrı merkezi performansının sorumluluğunu üzerinde taşır. Yöneticiler hedeflerin başarılması için birlikte çalıştıkları kişilerden sorumludur. Sonuç olarak çağrı merkezi yöneticileri etki alanları çerçevesinde işletmenin yapısından ve çağrı mer-

kezi hedeflerine ulaşmadan sorumludur. Yöneticiler ve destek kadroda yer alan çalışanlar da (teknik ekipler, üretim ve vardiya planlama uzmanları, kalite uzmanları vb.) benzer konumdadır. Bununla birlikte, hepsinin genellikle birbiri ile ilişkili olan öncelikli sorumlulukları vardır.

ÖRNEK

Üretim ve vardiya planlama uzmanları, çağrı yoğunluğu tahmini, planlama ve tüm bunların tutarlı olmasından sorumludurlar. Çünkü doğru planlama, birçok çalışana ve bölümü etkileyecektir.

Çağrı Merkezinde Sorumluluklar

Çağrı merkezinde, çalışanlara yüklenen sorumluluklar, beraberinde getirdiği yüksek performans beklentileri sebebi ile daha fazla süreç geliştirilmesini gerektirir. Bu süreç ve standartlar herkes için uygulanabilir olmalıdır. Çağrı merkezlerinde işlerin gerekli şekilde gerçekleşmesi için her bir bölüm karşılıklı sorumluluk taşır. Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi, yönetici, kalite uzmanları, üretim ve vardiya planlama, teknik destek ekiplerinden beklenen sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sorumluluklar Tablo 6.3'te gösterilmektedir.

Tablo 6.3
Çağrı Merkezi Çalışan Sorumlulukları

<p>Müşteri temsilcileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vardiya planına uymak • Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak • Müşteri hizmeti politikalarını uygulamak • Elde tutma faaliyetlerini gerçekleştirmek • Müşteri sorunlarını çözmek • Müşterilere sunulan ürün ve servisler ile ilgili bilgi vermek • Müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak sunulan ürün/servisler ile ilgili tekliflerde bulunmak • Müşteriler ile ilgili doğru bilgilerin sistemlerine aktarılmasını sağlamak 	<p>Yöneticiler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekibin vardiya planına uygun davransamısını sağlamak • Her bir ekibin bilgi kalitesini yükseltmek • Ekibin beklenen kaliteli hizmeti gerçekleştirdiğinden emin olmak • Çalışanları izlemek ve gerektiğinde yönlendirmek • Sistematik kalite sorunlarını belirlemek • Ekip toplantılarının ve performans görüşmelerinin etkinliğini sağlamak • Ekibi sosyal projelerde ve girişimlerde temsil etmek
<p>Vardiya Planlama Uzmanı</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beklenen çağrı sayısını ve ortalama çağrı işlem süresini doğru şekilde tahmin etmek • Operasyon maliyetlerini de hesaba katarak (servis, yemek) en uygun vardiya ihtiyaç sayılarını belirlemek • Diğer bölümlerin katılımı ile oluşturulan planların koordinasyonunu sağlamak 	<p>Kalite Uzmanları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalite izleme süreçlerini yönetmek ve denetlemek • Bilgi standardını ve tutarlılığını sağlamak • Kalite izleme verileri ile ilgili raporları hazırlamak • Kalite izleme raporlarını takip, analiz etmek ve bu raporları müşteri memnuniyeti ölçümleri ile kıyaslamak
<p>Üretim Planlama Uzmanları</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş gücü analizini yapmak • Bütçe gereksinimlerinin belirlenmesi ve kaynak planlaması için çıkarımlarda bulunmak 	<p>Teknik Destek Sorumlulukları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut sistemlerin en az sorunla çalışmasını sağlamak • Teknik sorunların çözülmesini sağlamak • Sistemlerin geliştirilmesi yönündeki fırsatları değerlendirerek önerilerde bulunmak

Çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin sorumlulukları nedir?



SIRA SİZDE

5

<http://cagrimerkezleridernegi.org/index.php/sectorumuz/ayin-yazisi/cagri-merkezlerinin-sihirli-kavrami-performans-yonetimi/> [Erişim Tarihi:09.08.2011].



İNTERNET

ÇAĞRI MERKEZİNDE PERFORMANS STANDARDI BELİRLEMeye İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Performans standartlarının ücret ve kariyer yönetimi gibi her konuyu etkilediği düşünüldüğünde, bu standartların dikkatli bir şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. İşin içeriğine göre performans standartlarını belirlerken, ortalama performansa odaklanmamak en çok dikkat edilmesi gereken noktadır. Ortalama performans, çağrı merkezinin performans beklentilerini karşılayabilir veya karşılamayabilir. Yani bir grup ortalamasının üstünde performans gösterirken, diğeri ise ortalamasının altında performans gösterebilir. Bunun yerine, çağrı merkezi yöneticileri çalışanların performansını belirlemek için genellikle iki yöntemden birini kullanır.

Minimum standart: Çağrı merkezinin hedefine ulaşmak için ihtiyaç duyacağı alt limitlerdir.

Kabul edilebilir sınırlar: Kabul edilebilir performans sınırlarının belirlenmesidir. Sınırlar, amaçların belirlenmesinde bize yol gösterir. Eğitimler ya da alınacak diğer tedbirler ile bu sınırların altında kalan çalışanların kabul edilebilir seviyeye getirilmesi gereklidir.

Çağrı Merkezlerinde Rol ve Sorumlulukların Hedeflere Katkısı

Çağrı merkezi faaliyetleri yüksek beklentileri karşılamayı gerektirdiği için çoğu zaman birçok sorumluluğun bir arada yürütülmesini gerektirir. Paylaşılan etki ve sorumluluklara rağmen, çağrı merkezinin hedeflerine ulaşması için bireylerin ve ekiplerin katkısının net olarak anlaşılması önemlidir.

Çalışanlar, yöneticiler, müdürler, üretim ve vardiya planlama uzmanları, bilgi teknolojileri çalışanları, eğitimciler ve diğer çalışanların ortak hedefi müşteri memnuniyetini arttırmaktır.

ÖRNEK

Aşağıdaki tablolarda çağrı merkezinde kalite, erişilebilirlik, verimlilik, maliyet ve gelir ana hedefleri ile çağrı merkezi üretiminde etkisi olan rollerin açıklamaları yer almaktadır.

Amaçlar	Rollerin Katkısı
Kalite Görevleri Çağrı kalitesi İlk temasta çözüm Hatalar ve tekrar eden işler	<p>Çalışanlar: Müşteri temsilcilerinin gelen çağrılarının kalitesine doğrudan etkileri vardır.</p> <p>Yöneticiler: Yöneticiler ekip çalışanları ile birlikte kalite hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynaklar ile, her bir temasın istenen kalitede olması için çalışırlar.</p> <p>Kalite uzmanları: Gelen her bir çağrının daha önceden belirlenmiş kalite standartlarına göre değerlendirmesini yaparlar.</p> <p>Üretim ve vardiya planlama uzmanları: Üretim ve vardiya planlama uzmanları çağrı merkezinin toplam yükünü doğru hesaplamaya çalışarak, doğru zamanda gereken iş gücünün vardiyada bulunmasını sağlarlar. Özel günlerde (bayram, tatil, vb. günlerde diğer birimlerle gerekli koordinasyonu sağlayarak hizmetin sağlıklı yürütülmesine destek olmak)</p> <p>Teknik destek: Çalışanların işleri düzgün yapabilmeleri için gereken ekipmanın çalışır durumda olmasını sağlarlar.</p> <p>Müdürler: Müdürler, kaliteye bağlılık başta olmak üzere tüm çalışanlarının belirlenen hedeflere ulaşması için tüm süreçlerin yönetilmesinden sorumludur. Aynı zamanda en alt seviyeden en üst seviyeye kadar işletme kültürünün yayılmasından da sorumludurlar.</p>

Tablo 6.4

Kalite hedeflerinin ilgili kişiler üzerindeki sorumlulukları

Tablo 6.5
Erişilebilirlik hedeflerinin ilgili kişiler üzerindeki sorumlulukları

Amaçlar	Rollerin Katkısı
<p>Erişilebilirlik Hedefleri</p> <ul style="list-style-type: none"> Hizmet seviyesi (Servis Level) ve Cevaplama Süresi Ortalama cevap süresi (ASA: Avarage Speed of Answer) Kaçırılan çağrılar (Abandoned) ve engellenen çağrılar (Blocked) 	<p>Müşteri temsilcileri: Planlanan süreçlere ve görevlerine uygun şekilde çalışırlar.</p> <p>Yöneticiler: Çalışanların doğru yerde doğru zamanda olmaları ve doğru işleri yapmalarını sağlarlar.</p> <p>Kalite uzmanları: Süreçler ile ilgili uzman oldukları için, cevaplama süreleri ve diğer önemli bileşenlerin takibini yaparlar.</p> <p>Üretim ve vardiya planlama uzmanları: Erişilebilirlik, iş gücü yönetiminin ana sorumluluğudur. Üretim ve vardiya planlama uzmanları çağrı merkezinin iş yoğunluğunu doğru bir şekilde hesaplayarak hedefler üzerinde etkiye bulunurlar.</p> <p>Teknik Destek: Gelen çağrıların karşılanmasında kullanılan sistemlerin iyi tasarlanması ve bu sistemlerin çalışır durumda olmasından sorumludurlar.</p> <p>Müdürler: Müdürlerin ana görevi çağrı merkezi önceliklerini gerçekleştirmek için gereken erişilebilirlik standartlarından sorumludurlar. Çalışanların gerekli kaynaklara sahip olmasından ve ihtiyaçlarının (sistem, süreç vb.) karşılanmasından sorumludurlar. Aynı zamanda üretim ve vardiya planlayıcıları ile birlikte çalışırlar.</p>

Tablo 6.6
Verimlilik hedeflerinin ilgili kişiler üzerindeki sorumlulukları

Amaçlar	Rollerin Katkısı
<p>Verimlilik Hedefleri</p> <p>Tahmin edilen çağrı sayısının gerçekleşen çağrı ile kıyaslanması</p> <p>Planlanan çalışan sayısının gerçekleşen ile kıyaslanması</p> <p>Vardiya planına uyum</p> <p>Ortalama çağrı karşılama süresi</p> <p>Doluluk ve verimlilik</p>	<p>Müşteri temsilcileri: Müşteri temsilcilerinin sadece çağrıyı karşılamaları ile değil, aynı zamanda işleri ile ilgili yaptıkları sistem kodlamaları (mola, çağrı sonrası müşteri için işlemi tamamlamak için yapılan kodlama vb.) verimlilik hesaplamalarında kullanıldığı için önemlidir. Bu bilgiler ne kadar doğru olur ise planlamada kullanılan bilgiler o kadar sağlıklı olur.</p> <p>Yöneticiler: Yöneticiler işin doğru şekilde ve dengeli sonuçlar alınarak planlama yapılmasına katkıda bulunurlar. Aynı zamanda planlama toplantılarını yönetir ve çalışanlarını yönlendirirler.</p> <p>Kalite uzmanları: Kalite uzmanları sadece kaliteden sorumlu değil, aynı zamanda verimlilikten de sorumludurlar. Gereken durumlarda kalite uzmanları eğitim planlaması ve yönlendirme ile süreçleri geliştirirler.</p> <p>Üretim ve vardiya planlama uzmanları: Doğru tahminleme ile çalışan sayısını belirler ve planlama yaparlar. Gerçek zamanlı müdahaleler ile verimliliği kontrol ederler.</p> <p>Teknik destek: Tüm çalışanların işlerini yaparken kullandıkları ekipmanın doğru bir şekilde çalışmasını ve çalışanların bu ekipmanı amacına uygun kullanmalarını sağlarlar.</p> <p>Müdürler: Müdürlerin verimlilik üzerindeki etkisi doğru araçların kullanılması, doğru yöntemlerin belirlenmesi ve eğitimlerin sağlanmasıdır.</p>

Amaçlar	Rollerin Katkısı
<p>Maliyet-Performans Hedefleri</p> <p>Çağrı başına maliyetler Ortalama çağrıdan elde edilen gelir Toplam gelir Bütçe/maliyet hedefi Dış arama hedefleri</p>	<p>Müşteri Temsilcisi: Müşteri temsilcisinin doğrudan olmamakla birlikte maliyet-performans üzerinde önemli bir etkisi vardır. Doğru zamanda doğru işleri yapmaları ve çağrı kaliteleri, maliyet/performans üzerinde olumlu bir etki yapar.</p> <p>Yöneticiler: Müşteri temsilcileri gibi yöneticilerin de maliyetler üzerinde etkisi vardır. Ekiplerini doğru zamanda, doğru işleri yapmak için motive eder ve yönlendirirler.</p> <p>Kalite uzmanları: Çalışanları gelir, maliyet-performans hedeflerine yönlendirir.</p> <p>Üretim ve vardiya planlama uzmanları: Tahmin ve planlama işlemlerini küçük bir oranda da olsa geliştirmek, bir çağrı merkezinde büyük maliyet düşüşü sağlar. Dolayısı ile iş gücü planlama uzmanlarının maliyete direkt etkisi vardır.</p> <p>Teknik destek: Çağrı merkezinde kullanılan teknolojiler maliyet-performans üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.</p> <p>Müdürler: Bütçenin yapılmasından sorumludurlar. Performans/maliyet üzerinde önemli bir etkileri vardır. Doğru kişiler ile çalışarak, süreçler ve kullanılan teknolojilerin uyum içinde olmasını sağlarlar.</p>

Tablo 6.7
Maliyet ve gelir hedeflerinin ilgili kişiler üzerindeki sorumlulukları

Özetle, müşteri temsilcileri, yöneticiler, kalite uzmanları, üretim ve vardiya planlama uzmanları, teknik destek, müdürler ve diğer tüm çağrı merkezi çalışanlarının toplam sonuçlar üzerinde katkısı bulunmaktadır. Sonuç olarak çağrı merkezinde yönetimin esası;

- Çağrı merkezi rol ve sorumluluklarının tüm seviyelerde çalışan kişiler tarafından tam olarak anlaşıldığından emin olmak,
- Doğru işler için doğru kişi ve ekiplerden oluşan gruplar oluşturmak
- Ekiplerin ve çalışanların sorumluluklarını, iş rolünü ve kullandıkları teknolojileri birbirinden ayırma gerekliliğidir.

Müşteri temsilcisi tarafından kullanılan bir sistem, vardiya planlama uzmanları tarafından kullanılmayacağından her iki bölüm için uygun sistemlerin belirlenmesi ve doğru şekilde kullanılması gerekmektedir.

ÖRNEK

PERFORMANS HEDEFLERİNİN ÖLÇÜLMESİ VE İZLENMESİ

Çağrı merkezinin hedeflerine ulaşması için çeşitli performans kriterleri vardır. Bu hedefler aynı zamanda bireylerin, ekiplerin ve işletmelerin de hedeflerine hizmet eder. Bazı hedefler bütün birimlere uygulanabilir. Bazı hedefler ise belirli tipteki çağrı merkezleri için uygundur.

Ortalama çağrı süresi ve elde edilen gelirler, çağrı merkezlerine göre farklıdır. "X" çağrı merkezinde ortalama çağrı süresi 200 saniye iken, "Y" çağrı merkezinde bu süre 300 saniye olarak belirlenmiş olabilir.

ÖRNEK

Genellikle çağrı merkezinin performans temelini Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicator- KPI) oluşturur. Performans ölçülmesi birçok sistem tarafından kayıt altına alınır, bu bilgilerin alınma yöntemleri işletmede kullanılan teknolojilere göre farklılık gösterir.

Performans kriterleri çağrı merkezinin büyüklüğüne, yönetim ve iş bilgisine göre değişiklik gösterir. Ek olarak, bazı görevlerde ise durum tam tersidir. Uygun ve doğru performans hedeflerinin seçilmesi önemli bir yönetim sorumluluğudur. Görevlerin doğru tabiri için alınacak gerekli verinin eksiksiz olması gerekir. Bunun için dikkate alınması gerekenler şu şekilde özetlenebilir:

- Ortak çağrı merkezi hedefleri,
- Her bir hedefin ölçümünde kullanılacak olan yöntemler,
- Kaynak veri ve izleme yöntemleri,
- Önerilen uygulamalar ve ilişkili rollerin özeti.

Çağrı merkezlerinde tek hedef müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatidir. Bu hedefe doğru koşarken kalite ve verimliliği; teknoloji ve insanı; inisiyatif ve kurallara bağlılığı dengelemek ve bu dengeyi sürekli kılmak işin en zor tarafıdır.

“Çağrı merkezi sanayilerin, dakikaların, çağrılarının, yüzdelerin ölçümlendiği oldukça analitik görünen bir yapıdır; oysa asıl hedefe taşıyan nokta duyguların, algıların ve insanların yönetimidir. Bu bağlamda çağrı merkezi yönetiminin en zorlu temel taşlarından bir tanesi müşteri duygularını ve algılarını doğru yönetebilecek; müşterinin yüzünde gülümseme oluşturabilecek bir ekip yaratabilmektir.”

Çağrı merkezlerinde çalışanlarda teknik becerilere ve yeterliliklere ek olarak, daha birçok özelliklerin bulunması istenmektedir. Konuşması, ses tonu ve diksiyonu düzgün, dinlemesini bilen, güçlü sözlü ve yazılı iletişime sahip, çözüm odaklı, müşteri odaklı, takım oyuncusu, takipçi, sabırlı, stresle baş etmesini bilen, pozitif, empati kurabilen, zaman yönetimini bilen, planlı, disiplinli, bilginin önemini kavramış, yeniliğe açık, yeni teknoloji ve süreçleri öğrenmeye, uygulamaya yatkın, pratik ve analitik düşünme yeteneğine sahip kişiler olmaları istenmektedir.

Çağrı merkezi temel başarı ölçütlerinin neler olacağı, çağrı merkezinin türüne (gelenmiş arama) ve çağrı merkezince sunulan hizmetlere, müşteri tipine, içinde bulunulan ülkeye ve sektöre ve kurumun müşteri ilişkileri hedeflerine göre farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen birçok çağrı merkezi temelde belli başlı göstergelere odaklanmaktadır.

Belirlenen ölçüm sistemlerinin çağrı merkezi çalışanları tarafından kolayca izlenmesi olanak tanımak üzere çeşitli değerlendirme şablonları oluşturulabilir. Mevcut bilgi sistemleri altyapısı ile üretilen performans değerlendirme sisteminin entegrasyonu sağlanıp, istendiğinde performansın izlenmesine olanak tanıyan intranet bazlı sistemler devreye sokulmaktadır. Dönemsel performans değerlendirmesi ve prim, teşvik ve ödüllendirme sistemi ilişkilerinin tanımlanması sistemin başarısı açısından tamamlayıcı ve kritik bir önem içermektedir. Dönemsel başarı ölçümlenmeleri sonucunda ortaya çıkan performansın takım ruhunu geliştirmesi ve çalışanların motivasyonlarına pozitif etki etmesi öncelikli sırada olmakla beraber, performansın ücret ile ilişkilendirilerek ödüllendirilmesi önem arz etmektedir.

Her bir periyodik değerlendirme sırasında işletmenin değişen hedefleri, işletme için değer yaratma süreçleri doğrultusunda performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri tekrar ele alınarak gerekli geliştirme çalışmaları yürütülmelidir.



ÖRNEK

Çağrı merkezinde performans değerlendirme kriterlerini çeşitlendirmek yerine kısıtlı kriterlere bağlı kalındığında objektif olmayan bir performans değerlendirme süreci gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu değerlendirmeler müşteri temsilcisinin motivasyonunu düşürüp müşterilerle olumsuz yönde görüşmeler gerçekleştirilmesine sebep olmaktadır.

Yönetim ekibi ve ekip başkanları genel tipteki çağrılar için standart bir ölçüm olan ortalama ele alma süresini hedef olarak belirlemektedir. Daha sonra tüm müşteri temsilcileri, çağrının aldığı yön ve telefondaki müşterinin kim olduğundan bağımsız olarak bu standarda yönlendirilmektedir. Bu ölçüm, müşteri temsilcilerine müşteriyi ve neden aradığını göz önüne almadan, telefonda harcanan zamana dikkat edip sadece belirlenen ortalama ele alma süresi hedefine yaklaşıncaya çağrıyı sonlandırmak, hızlı bir özet veya kapanış yapmak şeklinde çağrıyı yönetmeyi benimsetmektedir. Bu durumda hedefin arayanlara etkin hizmet vermeye katkıda bulunması söz konusu olmayacaktır.

Çağrı merkezini bir kâr merkezi haline getirmek ve işletme içindeki çalışana önemseyen bir anlayış yaratmak için güvenilir performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme sistemi gerekmektedir. Bu kriterlerden biri de müşterinin gerçek sesi ve değerlendirmesi olmalıdır. Çağrı merkezi, müşterilerin birçoğu için işletmenin kendisidir ve işletme içindeki ilişkilerin yönetim merkezidir. Bu nedenle işletmenin ve çalışanların performanslarını değerlendirirken müşterilerin görüşlerine bakılmasında yarar vardır.

Müşterinin kendi sesi kullanılarak her müşteri temsilcisine puan verilmektedir. Eğer puanlar düşüyorsa, yöneticiler ve eğitimciler müşteri temsilcisinin ek eğitim ve öğrenime ihtiyaç duyduğu konusunda uyarı sağlamaktadır. Arayanlar müşteri temsilcisinin yararlı olup olmadığını teşhis etmiş olmaktadır. Öğrenim ve eğitim bütçeleri doğru müşteri temsilcileri için doğru zamanlarda en etkin şekilde bütçelendirilmiş olmaktadır.

ÖRNEK ÇALIŞMA

Araştırma Yapılan Çağrı Merkezinde Performans Değerlendirme

Müşteri temsilcilerinin performansları beş kriterle değerlendirilmektedir. Her kriter 100 üzerinden değerlendirilmekte ve eksik ya da hatalı yapılan işlemler sonunda puanlar yüz üzerinden eksiltilerek hesaplanmaktadır. Bunlar;

- **Çağrı istatistikleri (%35)** : Her müşteri temsilcisinin aylık karşıladığı çağrılarının sürelerinin çağrı merkezinin toplam aldığı çağrılarının sürelerinin oranından elde edilen puandır. Her müşteri, temsilcisi bir çağrıya ACD, ACW ve HOLD süreleri dâhil olmak üzere ortalama 120 saniye de cevap vermek durumundadır.
- **Dinleme puanları (%35):** Müşteri temsilcilerinin günlük ortalama iki adet çağrısı performans ve kalite amaçlı olarak yüz puan üzerinden değerlendirilmektedir.
- **İşlem Puanları (%15):** Çağrı merkezini arayan müşterilerin şikâyetleri eğer telefon başında çözülemezse; bu müşteriler için sonradan değerlendirilmek üzere bir dosya oluşturularak arka ofise (Back Office) gönderilmektedir. Bu dosyaların, kalite standartları ölçüsünde olmaları ve zaman kaybını önlemek amacıyla belli bilgileri içermeleri gerekmektedir. Bu bilgiler şikâyetin türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca dosyanın hangi birime çözülmek üzere gönderildiği de önemlidir. Bu bilgilerden herhangi birinin eksik ya da hatalı olması durumunda müşteri temsilcisi eksi puanla değerlendirilmektedir.
- **Takım Lideri Değerlendirmeleri (%10):** Her müşteri temsilcisi, grup içindeki uyumuna, kendinden beklenen görevleri yerine getirme derecesine ve grupta birleştirici rol oynamasına göre takım liderleri tarafından değerlendirilmektedir. Diğer dört grup puanlama müşteri temsilcileriyle paylaşılırken takım liderlerinin verdiği puanlar müşteri temsilcileriyle paylaşılmamaktadır.
- **Sınav puanları (%5):** Müşteri temsilcileri, sürekli değişen bilgilerin taze tutulması ve mesleki körlüklerin giderilmesi amacıyla her ay sınava tabi tutulmaktadır. Sınavda ki sorular her müşteriden gelebilecek nitelikteki sorulardan oluşmaktadır.

Müşteri temsilcileri dinleme puanlarına ve çağrı istatistiklerine göre her gün değerlendirilmektedirler. Her gün alınan bu değerler ay sonu ortalaması olarak puanlanmaktadır. Diğer kriterlerde ise aylık değerlendirme yapılmaktadır. Ay sonunda yüz üzerinden toplanan puanlar beklentilere göre şu şekilde ayrılmaktadır:

- 94 – 100 arasında ise beklenenin üzerinde -Üstün Başarılı
- 90 – 94 arasında ise bekleneni karşılıyor - Başarılı
- 0 – 90 arasında ise beklenenin altında -Beklenin Altında

Müşteri temsilcilerinin aldığı performans değerleri eğer beklenenin altında ise yöneticiler tarafından müşteri temsilcilerine aksiyon planları verilmektedir. Bu planlar çerçevesinde, belirlenen süre içerisinde ve uygulanan eğitimler sonucunda müşteri temsilcilerinin bekleneni karşılıyor düzeye gelmeleri beklenmektedir. Bu müşteri temsilcisi beklenen seviyeye gelememiş ise süreç iş akdinin feshedilmesine kadar ilerleyebilmektedir.

Araştırma Yapılan Çağrı Merkezinin Çağrılarını Dinleme Kriterleri

Araştırmada örnek olarak alınan çağrı merkezinde çağrı kalitesini değerlendirirken, çağrı duruma göre gelen arama veya dış arama konuşma kalitesi iş akışındaki kriterlere uyulup uyulmadığı kontrol edilmektedir.

ÖRNEK

Kriterlere uygunluk; ilgili bölümün değerlendirme formunda Çok iyi/ İyi/ Orta / Zayıf / Çok zayıf veya Evet/ Hayır/ Gerekli Değil seçenekleri seçilerek puanlanır

Müşterilerin sorunları o esnada çözülmediğinde ilgili diğer bölümlere aktarılmak üzere dosyalar açılmaktadır. Ayrıca her görüşme sonunda ileriki görüşmelere referans oluşturması açısından alınan bilgi ve yapılan işlemlerin konu başlıkları belirtilerek notlar yazılmaktadır.

Açılış ve müşteri teyidi: Bu kapsamda yer alan kriterler; karşılama, memnuniyetle ifadesinin kullanımı, abonenin zamanının olmadığı durumlarda görüşmeye devam etmesini sağlama, numara ve isim teyidi ve bilgiler alındıktan sonra teşekkür edilmesidir.

Dinleme ve sunum: Bu kapsamda yer alan etkin dinleme (Müşterinin sorduğu sorudan farklı bir konuda bilgi verme, yanıtı alınan soruyu tekrar sorma), sabır ve empati (şikayet eden müşteriye savunma olarak bayileri ve diğer çalışma arkadaşlarını kötüleme), uygun ifade kullanımı ve alternatif sunumu maddeleri için çağrı kalitesini değerlendirilir. Müşteriye yardımcı olunmaya çalışılmaması, müşterinin terslenmesi ya da müşteri ile polemığe girilmesi durumlarında görüşme sıfır puanla değerlendirilir.

Bekletme: Bu kapsamda yer alan uygun ifade ile beklemeye alma, bekletirken izin isteme, beklemeden alınca teşekkür etme maddeleri için çağrı kalitesi değerlendirilir. 15 saniye süresince sessiz kalınıp müşteriyi bekletme durumunda bilgi vermeme, 30 saniye sessiz kalma durumlarında tüm bekletme kriterleri olumsuz değerlendirilecektir.

Teknik bilgi: Teknik bilgi başlığı kapsamında yer alan isteklerin analiz edilmesi, görüşmeye genel hâkimiyet, bilginin doğru ve anlaşılır şekilde aktarılması, iş akışlarının doğru şekilde uygulanması, ikna becerileri maddeleri için çağrı kalitesi değerlendirilmektedir.

İsteklerin analiz edilmesi: Müşterinin iletmış olduğu problem doğru anlaşılıymışsa ve bu doğrultuda sorular doğru, eksiksiz, anlaşılır, konuyla ilgili ise ve müşterinin bir daha aramasına gerek duymayacağı şekilde iletilmiş ve gereken işlemler yapılmışsa konu müşteri tarafından tam olarak ifade edilemese bile yönlendirici sorularla konu anlaşılmaya çalışılmış ise başarılı olarak değerlendirme yapılmaktadır

Görüşmeye genel hâkimiyet: Müşterinin sorusuna ilişkin görüşmenin devamlılığı sağlanabiliyorsa ve müşterinin müşteri temsilcisinin fark etmediği bir durumu ortaya çı-

kartarak bilgi almaya çalışma durumu yoksa yani hâkimiyet tamamı ile müşteri temsilcisinde ise başarılı olarak değerlendirme yapılmaktadır.

Bilginin doğru ve anlaşılır şekilde aktarılması: Bilgi, tüm detaylarıyla açık, net ve anlaşılır bir şekilde müşterinin tekrar aramasına gerek duymayacağı şekilde aktarıldıysa başarılı kriterde değerlendirilir.

Rehber servisi ile ilgili bilgi almak isteyen bir müşteri aradığında “rehber servisinden sadece rehber kayıtlı numaralara ulaşabileceği” bilgisi, hat iptal taleplerinde müşteriye bir fatura daha çıkacağı bilgisi verilip verilmediğine bakılmaktadır.

ÖRNEK

İş talimatlarının doğru uygulanması: Güvenlik teyidi esnasında, ekran kayıtlarından güvenlik alınmadığının tespiti durumunda görüşme sıfır puanla değerlendirilmektedir. İş akışları doğru, tam ve eksiksiz uygulanıyor ise başarılı kriterde değerlendirilecektir. İnisyatif kullanıp iş akışının dışına çıkılması gereken durumlarda alınan bilgi ve yapılan işlem notlarından yetkilinin onayı olup olmadığı öğrenilip değerlendirme yapılacaktır.

Güvenlik alınması gereken durumlarda güvenlik teyidi alınıp alınmadığına ve müşteriye güvenliğinin neden alınacağına dair bir açıklama yapılıp yapılmadığına bakılmaktadır. Ekranında promosyon verilebilir durumda olan müşterilere promosyon teklif etmeme, dosya yaratılması gerektiği halde yaratılmama, T.C kimlik numarasını bilmeyen bir müşterinin ilgili ekrana bakmadan öğrendikten sonra araması istenmesi durumları kontrol edilir.

ÖRNEK

İkna becerileri: Müşterinin iş akışlarına uygun olarak ikna edilebilmesi için müşterinin ihtiyacına yönelik ve ilgisini çekebilecek tüm alternatifler, avantajlarıyla birlikte aktarılıp en sonunda abone ikna ediliyorsa başarılı kriterde değerlendirilir.

Alınan bilgiler ve yapılan işlemler sonucunda oluşturulan notlar: Müşterinin ilettiği konuya ilişkin notlar, doğru konu başlıklarıyla oluşturulmuşsa ve verilen tüm bilgiler eksiksiz bir şekilde notların içeriğinde yer alıyorsa, her konu için ayrı ayrı yaratılmış notlar varsa başarılı kriterde değerlendirilir.

Sonuçlandırma: Sonuçlandırma başlığı kapsamında yer alan kapanışta teşekkür; müşterinin kapatmasını beklemek ve alınan bilgiler ve yapılan işlemler sonucunda oluşturulan notların maddeleri için çağrı kalitesini değerlendirmede kurallara uyulup uyulmadığı kontrol edilir.

Ek puan düşülecek alanlar: Yanlış PUK kodunun verilmesi, hat sahibi olmayan birine hattın kimin adına olduğu bilgisinin verilmesi, yanlış yönlendirmeler yapılması müşterinin tekrar aramasını ve şikâyet etmesini gerektirecek çok önemli bir bilginin verilmemesi, güvenlik alınmadan müşteri bilgilerinin onaylanması ya da verilmemesi gereken bir bilginin verilmesi durumlarında bilgi kriterinde ek puan düşülür.

Programda yer almayan bir telefon modeli için ayar gönderiminin yapılması, otomatik ayar desteklemesine rağmen ayarların e-mail ile gönderilmesi, müşteriye bilgi verilmediği halde fazla not yaratılması ve programın yanlış kullanılması, ilk fatura kesilip ödenmeden hattın ilgili birime bildirilmeden dolaşıma açılması, dosya yaratılması gerektiği halde yaratılmaması durumlarında işlemlerin doğru yapılması kriterinde ek puan düşülür. Görüşmedeki ses tonu ve genel yaklaşımın vasatın çok altında olması durumunda görüşme, sıfır puanla değerlendirilir.

Özet



Çağrı merkezlerinde performans kavramı ve temel bileşenlerinin tanımlanması.

Çağrı merkezi performansı, çalışanların ve işletmenin başarı ve başarısızlığını ölçerek belirlenmiş standartlarla kıyaslayıp değerlendiren bir süreç yönetimidir. Bu süreçte işletmenin tamamından, çalışana doğru inilerek hedeflerin ve amaçların doğru bir şekilde anlaşılması ve amaçların gerçekleştirilmesi sağlanır. Mevcut sürecin sağlıklı yönetilmesi kısmında belirleyici etkenlerin doğru seçilmesi önem taşır. Bu etkenler kalite, süreç, stratejik hedefler, maliyet, ilk kontakta çözüm, erişilebilirlik vb. olarak sıralanabilir. Belirlenen hedefler müşteri temsilcisi, yönetici, müdür, operasyon destek kadrosundaki teknik ekip, üretim ve vardiya planlayıcılarına kadar tüm çağrı merkezi çalışanlarının rol ve sorumlulukları içerisinde yer alır. Bu hedefler doğrultusunda her çalışan kendi rol ve sorumluluklarını başarı ile gerçekleştirdiği takdirde sonuç tüm organizasyonu başarıya götürecektir. O nedenle kişi ve ekiplerin iş rolü ve sorumlulukları doğru belirlenmelidir.



Çağrı merkezi birimlerinin çağrı merkezi performansına katkısının sıralanması.

Çalışan tüm birimlerin çağrı merkezi performansına birebir katkısı olduğu için, verilmiş rol ve sorumluluklarla beraber yüksek performans beklentisi ortak bir sürecin geliştirilmesini gerektirir. Çalışanların gerekli bilgi, beceri ve donanımına sahip olmasının yanında, diğer bölümler ile birlikte çalışıldığından bu bölümlere karşı da sorumlulukları vardır. Müşteri temsilcisi, belirlenen kalite süreçleri doğrultusunda hizmet sağlamalı, vardiya planına uyum göstermeli; yönetici, sorumlusu olduğu çalışanlarının rol ve sorumluluklarının istenilen hedefte gerçekleşmesi için yönlendiren ve sürecin doğru işlenmesini sağlayan kişi olmalıdır.

Kalite uzmanları, belirlenen kalite süreçlerini takip eden, analizini yapıp gerekli yönlendirmeleri sağlayıp geliştiren kişi olmalıdır. İş gücü planlama uzmanları, gerekli çağrı analizlerini yaparak tahmin edilen çağrı sayısına uygun vardiya planını oluşturmalı, bütçe gereksinimlerine göre kaynak planlaması yapmalı, ilgili birimler ile koordinasyon sağlayıp, işletmenin öncelikli hedef ve gerçekleştirenlerini üst yönetime sunmalıdır. Teknik destek ekibi, çalışanların sistem sorunlarını en aza indirgeyerek sağlıklı bir şekilde çalışmalarını

sağlamalı, alt yapıdaki gelişimleri ve yönlendirmeleri yapmalıdır. Müdürler, müşteri temsilcisi ve yöneticilerin ana amaçlarının gerçekleşmesi için gereken ihtiyaçların karşılandığından emin olmalı, çalışan hedeflerini belirlemeli, motivasyonun yüksek tutulmasını sağlamalı, eğitim ihtiyaçlarını karşılamalı, bütçenin hazırlık sürecinde ve onayında etkin rol oynamalıdır.



Performans hedefleri ve performans ölçümünün açıklanması.

Çağrı merkezinde performans hedeflerinin belirleyici etkenleri; belirleyici unsurları içerip ölçülebilir, uygulanabilir, mevcut yapı ile ilgili uyumlu ve zamanlı olmalıdır. Performans görevlerinin bir organizasyondan diğerine, görev tanımına, odak noktasına, kültürüne ve çağrı merkezinin büyüklüğüne, yönetim ve iş bilgisine göre çok fazla değişiklik gösterebileceği unutulmamalıdır.

Ölçülebilir hedefler konması verimliliği ve gerçekten başarılı bir performans sisteminin kurulup kurulmadığını net olarak ortaya koyar. Her bir temasın kalitesi çağrı merkezinin başarısı için önemli rol oynar. Performans beklentisinde kalite, hem organizasyonun hem de müşterinin ihtiyaçlarını ve hedeflerini yansıtacak şekilde tanımlanmalıdır. İlk kontakta çözümün artması performansın arttığı anlamına gelmektedir. İlk kontakta çözümün uzaması bazı şeylerin aksadığı anlamına gelmektedir. Erişilebilir olmak önemlidir. Servis seviyesi ve ortalama servis süresinin hedef değer doğrultusunda olması memnuniyeti arttıracaktır. Buraya etki edecek diğer faktörlerin bilinmesi, etkin kullanımı, ölçülmesi ve izlenmesi çağrı merkezinde performans sistematığının varlığı ve işleyişi için kritiktir.

Kendimizi Sınavalım

1. Performans yönetimi sistemi aşamalarından biri olan geribildirim amaçları arasında verilen bilgilerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak
 - b. Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak
 - c. Düşük performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek
 - d. Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek
 - e. Çalışanların işletmenin ve kendi hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak
2. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme sisteminde olması gereken özelliklerden biri **değildir**?
 - a. Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır.
 - b. Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır.
 - c. Performans değerlendirme sistemi motive edici olmalıdır.
 - d. Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır.
 - e. Performans değerlendirme sistemi geçersiz olmalıdır.
3. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde kalite kriterleri arasında yer alan çağrı dinlemenin yararları arasında **yer almaz**?
 - a. Dâhili kaynaklarla, ilave yatırıma gerek olmadan yapılabilir.
 - b. Kolayca anlaşılır ve yaygınlaştırılabilir.
 - c. Fazla yatırım gerektirir.
 - d. Süratle yaşama geçirilebilir.
 - e. Süreç ve sistemlerde olabilecek yapısal iyileştirme fırsatlarının ortaya çıkartılmasında etkilidir.
4. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde yer alan kalite kriterleri arasında **yer almaz**?
 - a. Çağrı dinleme
 - b. Hata / tekrar oranı
 - c. Müşteri memnuniyeti araması
 - d. İlk kontakta çözüm
 - e. Doluluk (Occupancy)
5. İşgücü kayıpları / turnover hangi performans kriterleri arasında yer alır?
 - a. Ulaşılabilirlik
 - b. Verimlilik
 - c. Gelir
 - d. Kalite
 - e. Doluluk (Occupancy)
6. Aşağıdakilerden hangisi müşteri temsilcilerinin sorumlulukları arasında **yer almaz**?
 - a. Beklenen çağrı sayısını doğru şekilde tahmin etmek
 - b. Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak
 - c. Müşteri hizmeti politikalarını uygulamak
 - d. Elde tutma faaliyetlerini gerçekleştirmek
 - e. Müşteri sorunlarını çözmek
7. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerindeki kriterlerden biri olan ilk kontakta çözümün sağladığı yararlarından biri **değildir**?
 - a. İlk kontakta çözüm; mükemmel müşteri hizmeti sunmayı engelleyen sorunların tespit edilmesinde, köküne inilmesinde ve iyileştirilmesinde en önemli ölçüttür.
 - b. Müşteri memnuniyeti ve sadakati ile arasında en fazla ilişki bulunan kriterdir.
 - c. Yüksek ilk kontakta çözüm, memnuniyetsiz müşteri temsilcileri yaratır.
 - d. İlk kontakta çözümün olumlu olduğu yerlerde müşteri temsilcilerinin işten ayrılma oranının düşük olduğu gözlenmiştir.
 - e. Çağrı başına maliyetin önemli olduğu ortamlarda tekrar eden çağrılar (rework) elimine edilmesi önemli maliyet tasarrufu sağlamaktadır.
8. Performans standartlarında teknik destek ekibinin rol ve sorumlulukları aşağıdakilerden hangisi olabilir?
 - a. İşgücü analizini yapmak
 - b. Bütçe gereksinimlerinin belirlenmesi ve kaynak planlaması için çıkarımlarda bulunmak
 - c. Mevcut sistemlerin en az sorunla çalışmasını sağlamak
 - d. Bilgi standardını ve tutarlılığını sağlamak
 - e. Kalite izleme verileri ile ilgili raporları hazırlanmak

9. I) Ekibin vardiya planına uygun davranması
 III) Her bir ekibin bilgi kalitesi
 II) Yöneticinin eğitim durumu
 IV) Daha önceki iş deneyimleri
 Yukarıdakilerden hangisi çağrı merkezlerindeki yöneticilerin performans standartları arasında yer alır?
- Sadece I
 - Sadece II
 - I, II
 - I, II, III
 - I, II, III, IV
10. Aşağıdakilerden hangisi performans yönetiminin amaçlarından **biri değildir**?
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi
 - İşletme hedeflerinin açıkça tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi
 - Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak
 - Çalışanların performanslarını izleyerek subjektif bir ölçme değerlendirme yapmak
 - Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek

Okuma Parçası 1

First Call Resolution: Önemli Ölçmek

2007 yılı Aspect Contact Satisfaction Index araştırmasında, Avrupalı tüketicilere çağrı merkezinden aldıkları hizmetin memnuniyeti sorulduğunda verdikleri not "E" yani % 64 olmuştur. 2006 senesinde ise not "D", yani % 67'dir. RightNow Technologies tarafından 2007 yılında yapılan araştırmaya göre (Customer Experience Impact Report) müşterilerin %80'i kötü hizmet alırlarsa işletmeye bir daha asla dönmeyeceklerini (iş yapmayacaklarını) belirtmişler.

Temel görevi, müşteri temaslarını etkin ve kaliteli ele almak olan çağrı merkezlerinin çoğu uzun yıllardır geleneksel operasyonel ölçüm kriterleri ile yönetilmişlerdir. Çağrı merkezlerinde genel olarak kriterler hız, doluluk oranı (occupancy), ortalama konuşma süresi, müşteriye hatta bekletme süresi, iş sonrası çalışma (ACW), kaçan çağrı oranları (abandon), kalite değerlendirme (dinleme) puanlarıdır.

Belirtilen kriterlerin çağrı merkezi performansının ölçülmesinde yeri her zaman vardır. Ancak artık çağrı merkezlerinde gün geçtikçe çağrı merkezinin veya müşteri temsilcilerinin verimliliğinin ölçülmesinden, müşteri temaslarının ne kadar etkin ele alındığının ölçülmesine doğru bir transformasyon var. Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, çağrı kalitesi, işletme imajı gibi konular ve bunları ölçmeye çalışmak günümüz çağrı merkezlerinin odaklandığı konular arasındadır. Çağrı merkezinin misyonu, müşteri beklentilerini iyi anlayarak bunları karşılamak ve müşteri beklentilerini aşarak genel memnuniyet ve sadakati arttırmak olmalıdır.

Modern çağrı merkezlerinin en fazla konuştuğu konulardan birisi ilk kontakta çözümdür (First Call / Contact Resolution - FCR). Genel ifadesi ile ilk kontakta çözüm, müşterinin arama sebebi ile ilgili birden fazla temas gerektirmeyen, bir başka deyişle ilk kerede çözülen / sonuçlanan çağrılarının toplam çağrılara oranıdır.

İlk kontakta çözüm uzmanlar tarafından çağrı merkezi için en kritik ölçümlerden birisi olarak gösterilse de, önde gelen 250 Amerikan çağrı merkezi arasında yapılan Service Quality Measurement Group araştırmasına göre, çağrı merkezlerinin sadece %43'ü ilk kontakta çözümü ölçüyor. Türkiye'ye bakıldığında bir araştırma sonucu bulunmamakla birlikte, bu oran çok çok daha düşüktür.

Neden İlk Kontakta Çözüm (First Call Resolution - FCR)?

İlk kontakta çözüm son yıllarda önemli ölçüde kabul görme-ye başlamasının en temel sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

- İlk kontakta çözüm; mükemmel müşteri hizmeti sunmayı engelleyen sorunların tespit edilmesinde, sorunların kökenine inilmesinde ve iyileştirilmesinde en önemli ölçüttür.
- Müşteri memnuniyeti ve sadakati ile arasında en fazla ilişki bulunan kriterdir. Sadık müşteriler işletme ile ilgili olumlu konuşacak ve imajını tazeleyecektir.
- Yüksek ilk kontakta çözüm, memnun müşteri temsilcileri yaratır. İlk kontakta çözümün olumlu olduğu yerlerde müşteri temsilcilerinin işten ayrılma oranının düşük olduğu gözlenmiştir. Memnun müşteri temsilcileri sonuçta memnun müşteriler yaratır.
- Çağrı başına maliyetin önemli olduğu ortamlarda (hemen her çağrı merkezinde maliyet önemlidir) tekrar eden çağrılarının (rework) elimine edilmesi önemli maliyet tasarrufu sağlamaktadır.
- İlk kontakta çözüm her işletmenin kendi doğruları çerçevesinde tanımlanarak ölçülmektedir. Ancak bir çağrının ne zaman ilk kerede çözülmüş kabul edileceği ile ilgili mutlak bir doğru bulunmuyor. İşletmeler ilk kontakta çözümü ölçmek için belirli yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemler şu şekilde özetlenebilir:
 1. **Performans yönetimi/CRM yazılımı:** Müşterinin daha önceden tanımlanmış sebeplerle, aynı işlem ile ilgili belirli bir zaman dilimi içinde tekrar arayıp aramadığının sistem vasıtasıyla belirlenmesi.
 2. **Çağrı dinleme:** Belirli sayıda çağrının dinlenerek ilk kontakta çözümün bu çağrılarda ölçülmesi.
 3. **Müşteri temsilcilerinin değerlendirilmesi:** Müşteri temsilcilerinin çağrılarının sonrasında işlemin çözülüp çözülmediğine dair veri tabanına giriş yapması.
 4. **Çağrı sonrası araştırma:** Müşterilere çağrı sonrasında, ilk kontakta çözüm açısından temasın ele alınması ile ilgili soru sorulması.

Bu yöntemlerden bazıları şüphesiz daha sübjektif veya objektif, bazıları da diğerlerine göre ölçmesi daha zor veya kolay olacaktır. Başarılı bir ilk kontakta çözüm programının; birden fazla departmanın koordinasyonu ve katılımı, belirli alt yapı iyileştirmeleri ve yatırımları, üst yönetiminin olayı sahiplenmesi ile gerçekleştirilebilir.

Kaynak: <http://www.callschool.org/index.php?q=node/42> [Erişim Tarihi: 10.01.2012].

Okuma Parçası 2

Çağrı Merkezlerinin Sihirli Kavramı: “Performans Yönetimi”

Değişen pazar dinamikleri ve artan rekabet “günümüz müşterisini” ekonominin en önemli unsuru haline getirmiştir. Günümüz müşterisi ilgilendiği ürünlerle ilgili bilgiye en hızlı ve kolay şekilde ulaşmak istemektedir. Satın alma kararını verirken fiyat etiketi dışında, hizmet kalitesi, marka imajı, servis ağının yaygınlığı ve satış sonrası hizmet gibi farklı değişkenleri dikkate almaktadır. Tüketmekte olduğu ürünle ilgili daha iyi olduğunu düşündüğü bir alternatif ortaya çıktığında tüketim alışkanlıklarını hızla değiştirerek yeni alternatiflere yönelmektedir.

Seçme alternatifleri her geçen gün artan ve ucuzlayan, satın alacağı ürün ve hizmetleri çok boyutlu olarak karşılaştıran müşterileri elde tutmak, yönetmek ve sadık müşteriler haline getirmek geçmişe göre daha yoğun ve profesyonel bir performans gerektirmektedir. Çağrı merkezleri bu performansı tutarlı, sürekli ve ekonomik bir şekilde sergileyebilmek için kurulmuş hizmet birimleridir.

Çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratan mükemmel bir hizmet vermesi, işletmeyi oluşturan bütün çalışanların yüksek performans göstermesine bağlıdır. İşletmenin rekabet edebilmesi için kritik önem taşıyan bu hedefe bireylerin kişisel çabaları ve tesadüfler ile ulaşılması olası değildir. İşletme içerisindeki performansın bir süreç olarak yönetilmesi ve sürekli gelişiminin sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla kullanılan performans yönetim sistemleri çağrı merkezi performansını ölçülebilir kılar. Bu ölçümler ışığında iyileştirici aksiyonlar alınarak performansın gelişimi sağlanır.

Performans yönetim sistemi olmayan veya gelişim aşamasında olan çağrı merkezleri, performans ölçümü için müşteri şikâyetlerinden faydalanır. Müşterilerin çağrı merkezi ile ilgili şikâyetleri kötü performans ile ilgili direkt bir sonuçtur. Bununla birlikte müşteri şikâyeti, kayıp bir müşteri anlamına geldiğinden bu ölçümün maliyeti işletme için çok yüksek olabilir. Bu noktada gelişmekte olan çağrı merkezleri müşteri şikâyetini doğuran sebepleri müşteriden önce fark etmeyi ve gidermeyi amaçlayan ölçümleri araştırmaya başlarlar.

Ölçümlerde kullanılacak en rasyonel ölçüt “rakamlardan” oluşan çağrı merkezi metrikleridir. Rakamsal verilerin analiz edilebilmesi için bu amaçla tasarlanmış bir santral altyapısında geliştirme ve analizlerde faydalanılacak bir yazılım çözümüne ihtiyaç duyulur. Rakamsal veriler verimlilik ve kalite hakkında karşılaştırılabilir nicel veriler sunar. Bununla birlikte müşteri temsilcilerinin performansı, yani telefondaki müşteriye ne doğrulukta bilgi verdiği ve müşteriye ne ölçüde tatmin ettiği rakamlara yansımaya bir parametredir.

Çağrı merkezleri performans ölçümünde diğer sektörler göre büyük bir avantaja sahiptirler. Santral sistemlerinde bulunan veya sonradan eklenebilen ses kayıt sistemleri ile yapılan bütün görüşmeler kayıt altına alınabilir. Bu kayıtlar bir problem anında dinlenebileceği gibi, bu kayıtlar içerisinde rastgele seçilerek dinlenen çağrılar müşteri temsilcilerinin belirli bir dönem içerisindeki nitel (kalitatif, görüşme ile ilgili) performansı hakkında ölçüt oluşturacaktır.

Rakamsal veriler ve çağrı kaydı dinlemeleri müşteri temsilcilerinin iş performansı ile ilgili yeterli bilgi verir. Ancak ne rakamlara, ne de çağrı kayıtlarına yansımayan performans parametreleri de vardır ki, bunlar ancak gözlemlerle ölçülebilir. Gözleme dayalı performans ölçümü, bir sistem kullansın veya kullanmasın, yöneticiler tarafından küçük büyük her türlü işletmede uygulanmak zorundadır. Bu ölçümler çağrı merkezinde görev yapan insan kaynağının kişisel gelişiminin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Belirli noktalara dikkat edilerek yapıldığında, yöneticilerin ekipleri ile ilgili gözlemleri rakamlara ve konuşma kayıtlarına yansımayan kriterleri ölçer. Müşteri temsilcilerinin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri, iş disiplini, kurum kültürüne uyum gibi kişisel performans kriterlerinin gelişimine önemli girdiler sağlar.

Çağrı merkezlerinde kullanılabilecek diğer ölçümler; müşteri memnuniyeti anketleri, çalışanlara belirli dönemlerde uygulanan çoktan seçmeli veya yazılı sınavlar, sözlüler, proje çalışmaları ve benzeri uygulamalardır.

Özetlemek gerekirse, iyi tasarlanmış bir performans sistemi “Veri, Görüşme, Gözlem ve Bilgi (VGGB)” ölçümlerinden oluşur. Bu ölçümlerin ağırlıkları ve kriterleri her operasyona göre farklılık gösterir. Çağrı karşılayan bir operasyonda nitel (görüşme) kriterler ağırlıklı iken, dış arama yapan bir operasyonda nicel (veri) kriterler daha ağırlıklı olabilir. İş bilgisinin kritik olduğu bir teknik destek operasyonunda aylık sınavların ağırlığı yükseltilebilir.

Performans sistemleri doğru tasarlanıp uygulandığında doğru sonuçlar üretecektir. Bununla birlikte performans sistemleri iyi veya kötü sonucun kaynağı ile ilgili bilgi vermezler. Performans sistemlerinin uygulama aşamasında yapılacak en büyük yanlış, sistemin sonuç kadar, sebeplerle ilgili bilgi üretmesidir. Bu bilgiyi üretmek bir yönetim dinamiğidir. Bu sebeple performans sistemleri “performans ölçüm sistemi” değil, “performans yönetim sistemi” olarak adlandırılırlar. Performans yönetilmediği takdirde, yapılan ölçümlerde aynı sonuçlar tekrarlanacaktır.

Performans sonuçlarından sebeplere giderken analizde uygulanacak en basit metod, performans sonucunu bireyin değil, organizasyonun bir sonucu olarak yorumlamaktır. Çağrı merkezi; insan kaynağı, teknoloji ve süreçler olmak üzere üç bileşenden oluşur. Bu bileşenler stratejik, operasyonel ve taktik seviyelerde yönetilir. Olumsuz performans teknolojinin yavaş oluşu, bir bilgiye ulaşmak için birden fazla ekran değiştirmek zorunda kalmak, yetersiz eğitim veya işe alım sürecinde yanlış çalışanın seçilmesi gibi bireyin dışında kalan birçok parametreden kaynaklanabilir.

Performansı yönetebilmek için ölçmek gereklidir. Çağrı merkezleri, bu ölçümlere en fazla ihtiyaç duyan ve bir o kadar da ölçülebilirliği yüksek birimlerdir. Özellikle ekonomik sıkıntıların baş gösterdiği bu gibi dönemlerde, verimliliği artırıcı ölçüm ve yönetim çalışmaları her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Performans Yönetimi ve Kapsamı” bölümünü tekrar okuyunuz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Performans Yönetimi ve Kapsamı” bölümünü tekrar okuyunuz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Performans Göstergeleri” bölümünü tekrar okuyunuz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Performans Göstergeleri” bölümünü tekrar okuyunuz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Performans Göstergeleri” bölümünü tekrar okuyunuz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezinde Sorumluluklar ve Performans Hedeflerinin Saptanması” bölümünü tekrar okuyunuz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Performans Göstergeleri” bölümünü tekrar okuyunuz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezinde Sorumluluklar ve Performans Hedeflerinin Saptanması” bölümünü tekrar okuyunuz.
9. a Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezinde Sorumluluklar ve Performans Hedeflerinin Saptanması” bölümünü tekrar okuyunuz.
10. d Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezinde Sorumluluklar ve Performans Hedeflerinin Saptanması” bölümünü tekrar okuyunuz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin müşteri sadakatine olan etkisini değerlendiriniz.

Bir çağrı Merkezinin başarısında birçok etken rol oynar, ancak bunların en önemlilerinden biri müşteri temsilcileridir. Çünkü işletme her ne kadar gelişmiş bir teknoloji, ne kadar çeşitli ürün ve servis kullansa da müşteri ile asıl temasta bulunan kişiler çalışanlardır. Günümüz rekabet ortamında çağrı Merkezinin diğer rakip işletmelerden farkı, müşteri temsilcisinin verdiği hizmet ile ortaya çıkar. Müşteri temsilcisi ve müşteri arasındaki iletişim ne kadar başarılı olur ise, müşterinin de şirkete olan sadakati o kadar artacaktır. Müşteri temsilcisi bu iletişimi, müşteriye değer verdiğini hissettirecek, doğru zamanda doğru bilgileri vererek, müşteriye anlayıp güven sağlayarak güçlendirecektir.

Sıra Sizde 2

Çağrı merkezi hizmet kalitesinin ve performans hedeflerinin belirlenmesinin temelindeki ana neden ne olabilir?

Çağrı merkezi hizmet kalitesi ve performans hedeflerinin temel müşterinin uzun çağrı kuyruklarında beklememesi ve kaliteli hizmet alabilmesi doğrultusundadır.

Sıra Sizde 3

Çağrı merkezinde süreç ve sistemlerden çok insan kavramı üzerinde durulmasının temel nedeni nedir?

Çağrı merkezlerinin odak noktası insan kavramıdır ve hizmetin temelinde müşteri memnuniyeti yatar. İşletme ve yönetim ne kadar iyi yapılandırılmış olursa olsun işletmeyi temsil eden kişi olarak çağrıyı cevaplayan müşteri temsilcisinin müşteriye verdiği her bilgi, yarattığı her izlenim aslında işletme imajı olmaktadır.

Sıra Sizde 4

Çağrı merkezinde ilk kontakta çözülemeyen çağrılar nasıl sonuçlar doğurur?

Müşteri memnuniyetinin ilk seferde sağlanamaması sonucu tekrarlayan aramalar hem operasyonlar açısından masraf yaratmakta hem de müşteri memnuniyetini ve uzun vadede müşteri sadakatini olumsuz biçimlerde etkilemektedir. Bu hem müşteri temsilcilerinin, hem firmaların hem de müşterilerin hedefine ulaşamadığı anlamına gelmektedir.

Sıra Sizde 5

Çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin sorumlulukları nedir?

Müşteri temsilcilerinin asıl odak alanı işletmelere ve yaptıkları işe karşı bireysel sorumlulukları dışında, hizmet verdikleri müşterileridir. Buradan yola çıkarak; müşteri memnuniyetsizliklerini gidermek, müşterilere sunulan ürün ve servislerle ilgili bilgi vermek, müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak sunulan ürün/servislerle ilgili tekliflerde bulunmak, müşterilerle ilgili bilgi girişlerinin yapılması için doğru bilgilerin sistemlere aktarılmasının sağlamaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
http://eprints.sdu.edu.tr/602/1/TS00683.pdf [Erişim Tarihi: 23.09.2011]. [Erişim Tarihi: 23.09.2011].
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, Karadeniz Araştırmaları, Sayı 32 S. 171-202.
http://www.karam.org.tr/Makaleler/700867678_011%20akcakaya.pdf [Erişim Tarihi: 09.05.2012].
- Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülter Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.
- Alper, C., (2005). **Sanal Bir Gerçeklik: Çağrı Merkezleri**, Telepati Telekom Dergisi, Mart.
http://www.telepati.com/mart05/konu7.htm, [Erişim Tarihi: 01.06.2011].
- Armstrong (1996). Employee Reward. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Arslan, F., **Çağrı Merkezi Analizinde Önemli Terimler**.
http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2=153&prm3=170, [Erişim Tarihi: 20.08.2011].
- Arslan, Z., (2006). **'A'dan Z' ye Çağrı Merkezi Dünyası**, Vodasoft Bilişim Sistemleri, İstanbul.
- Arslan, Z., (2010) **Çağrı Merkezlerinin Sihirli Kavramı: "Performans Yönetimi"**.
http://cagrimerkezleridernegi.org/index.php/sektorumuz/ayin-yazisi/cagri-merkezlerinin-sihirli-kavrami-performans-yonetimi/ [Erişim Tarihi:09.08.2011].
- Arslan, Z., (2005), "Çağrı Merkezleri Kurulumu ve Sorumluluk", CRMpro Dergisi.
www.kurumsalperformans.com.tr/detay.asp?0_Z_Z40, [Erişim Tarihi: 09.10.2011].
- Bakan, İ ve Kelleroğlu, H. (2003). **Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.8, S.1, S.103-127.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Karier Yayınları, İstanbul.
- Bolton, T. (1997). **Human Resource Management: An introduction**. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Can, H, Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). **Personel Yönetimi**. Siyasal Kitabevi. Ankara
- Canman, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2002). **Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi**. Milli Eğitim Kültür Sanat. 153-154.
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G (1997). **Organization Development and Change**. United States of America. International Thompson Publishing.
- Dedehayır, H. Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 202.,
- Dodd, Nancy G., Ganster, Daniel C. (1996). The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance, Journal of Organizational Behavior (Vol:17, No: 4): 329-347.
- Gözüdok, G. (2006). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
http://www.belgeler.com/blg/1d05/cagri-merkezlerinde-verimlilik-optimizasyonu-optimization-of-productivity-of-the-call-centers [Erişim Tarihi: 16.06.2011].
- Helvacı, A., (2002). **Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Sayı: 1-2.
http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf [Erişim Tarihi: 10.09.2011]. [Erişim Tarihi: 10.09.2011].
- ICMI's (Incoming Calls Management Institute) Call Center People Management Handbook and Study Guide, (2004), Version 2.1 Handbook/Study Guide Series Call Center Press.
- Kaymaz, K. **Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.
http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/62/4/8.pdf [Erişim Tarihi:05.03.2013]. [Erişim Tarihi:05.03.2013].
- Keçecioglu, T. (2003). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Keser, A., (2006). **Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
http://kosbed.kou.edu.tr/sayi11/keserpdf [Erişim Tarihi: 29.04.2011]. [Erişim Tarihi: 29.04.2011].
- Kıraçlı, Ö., (2007). **Çağrı Merkezlerinde Verimliliğin Optimizasyonu**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- <http://www.belgeler.com/blg/1d05/cagri-merkezlerinde-verimlilik-optimizasyonu-optimization-of-productivity-of-the-call-centers> [Erişim Tarihi: 16.06.2011].
- Kohen, A., (2002). **Çağrı Merkezleri Yararları ve Bileşenleri**, Sistema, Ocak 2002, İstanbul.
www.sistema.com.tr [Erişim Tarihi: 30.03.2011].
- Kohen, A. First Call Resolution: Önemliyi Ölçmek.
<http://www.callschool.org/index.php?q=node/42> [Erişim Tarihi: 10.01.2012].
- Koole, G. and Mandelbaum, A. (2002), "Queueing Models of Call Centers", Annuals of Operations Research, Vol. 113.
- Maitland, I. (1998). **Personel Yönetimi**. 3.basım. Epsilon Yayınları. Çev: Duygu Uğur. İstanbul.
- Mazdar, S. (1997). **Hungry for Feedback?**, Management Development Review (Vol: 10,No: 6/7): 246-248.
- Monger, J. (2006). **Çağrı Merkezi Ölçümleri**, Call Center Conference E-Bülten 4, Şubat.
<http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr.php>, 17.05.2006.
- Öksüz, G., (2008). **Müşteri Hizmetleri Açısından Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi: Bankacılık Üzerine Bir İnceleme**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
<http://www.belgeler.com/blg/1g66/musteri-hizmetleri-acisindan-cagri-merkezlerinde-performans-yonetimi-bankacilik-uzerine-bir-inceleme-performans-management-in-call-center-for-costumer-service-application-in-banking> [Erişim Tarihi: 29.04.2011].
- Tata, J. (2002). **The Influence of Managerial Accounts on Employees Reactions to Negative Feedback**, Group & Organization Management (Vol: 27, No: 4): 480-503.
- Timur, H. (1983). **Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği**, A.İ.D. Cilt: 16, Sayı: 3, Eylül.
- Turan, Ö. (2007). **Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
<http://www.belgeler.com/blg/18xp/ari-merkezlerinde-alanlarin-i-tatminlerinin-performansa-etkisi-ve-iletim-sektrnde-bir-aratirma-the-effect-of-job-satisfaction-of-the-employees-in-call-centers-over-performance-and-a-research-on-communication-sector>
- Yalçın, S.(1994). **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.
www.insankaynaklari.com.tr [Erişim Tarihi: 21.01.2012].
www.kirbas.com/index.php [Erişim Tarihi: 22.10.2012].
www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2 [Erişim Tarihi: 11.01.2012].
www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp [Erişim Tarihi: 24.12.2011].
www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp#mdd [Erişim Tarihi: 11.02.2011].
<http://eprints.sdu.edu.tr/602/1/TS00683.pdf>
<http://www.callschool.org/index.php?q=node/42>
<http://cagrimerkezleridernegi.org/index.php/sektorumuz/ayin-yazisi/cagri-merkezlerinin-sihirli-kavrami-performans-yonetimi/>