

161827

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS  
KRİTERLERİ VE BİR UYGULAMA**

Adnan BOSTANCIOĞLU

**SBE İşletme Anabilim Dalı Programında  
Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı :Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul SAVAŞ**

**İSTANBUL, 2005**

# İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ .....	V
TABLO LİSTESİ .....	VI
ÖZET .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

<b>1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>3</b>
1.1. Performans Nedir?.....	3
1.2. Performans Yönetim Sisteminin Tarihçesi.....	3
1.3. Performans Yönetim Sistemi Tanımı .....	5
1.4. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	6
<b>2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AŞAMALARI.....</b>	<b>7</b>
2.1. Performans Planlaması, Amaç Belirleme ve Yetkinlik .....	7
2.2. Performansın İzlenmesi ve Yönlendirme .....	9
2.3. Performans Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim (Feed Back).....	9
2.4. Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planı .....	9
<b>3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ .....</b>	<b>10</b>
3.1. Performans Değerleme Sisteminin Amaçları ve Yararları .....	12
3.1.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) Açısından Yararları.....	14
3.1.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararları .....	14
3.1.3. Organizasyon Açısından Yararları .....	14
3.2. Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Alanları .....	15
3.2.1. Stratejik Planlama.....	16
3.2.2. Ücret-Maaş Yönetimi .....	16
3.2.3. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi .....	17
3.2.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	17
3.2.5. Kariyer Yönetimi.....	18
3.2.6. İnsan Kaynakları Planlaması .....	18
3.2.7. Tedarik ve Seçim.....	18
3.2.8. İşgören Potansiyeli Değerlemesi .....	19
3.2.9. İşten Ayırma Kararı .....	19
3.3. Performans Değerleme Süreci .....	20
3.3.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi .....	20
3.3.1.1. Performans Kriterlerinin Kapsadığı Bilgiler Açısından Sınıflandırılması .....	21
3.3.1.2. Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler .....	22
3.3.1.3. Performans Kriterlerinin Kapsamı .....	23

3.3.1.4. Performans Kriterlerinin Belirlenmesinde Yararlanılan Yöntemler .....	24
3.3.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi .....	24
3.3.2.1. Performans Kriterleri ve Standartları Arasındaki Fark .....	27
3.3.2.2. Performans Standartlarının Türleri .....	27
3.3.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi .....	28
3.3.4. Değerlemecilerin Eğitimi .....	29
3.3.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi-Etkili İletişim .....	29
3.3.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri .....	30
3.3.6.1. Çalışanın Bağlı Olduğu İlk Yönetici Tarafından Değerlendirilmesi .....	30
3.3.6.2. Aynı Seviyedeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme / İş Arkadaşlarınca Değerlendirme .....	31
3.3.6.3. Kendi Kendini Değerleme / Özdeğerleme .....	31
3.3.6.4. Astları Tarafından Değerlendirmenin Yapılması .....	32
3.3.6.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirmenin Yapılması .....	32
3.3.6.6. Birden Fazla Yönetici Tarafından Oluşturulan Grup Aracılığı ile Değerlendirme .....	33
3.3.6.7. Dışardan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerleme .....	33
3.3.6.8 Bilgisayarlı Değerleme .....	34
3.3.6.9. 360 Derece Performans Değerleme .....	34
3.3.6.9.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Başarılı Olabilmesi İçin Gerekli İlkeler .....	35
4. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	36
4.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım .....	37
4.1.1. Sıralama Yöntemi .....	37
4.1.2. İkili Karşılaştırma (Çiftleri karşılaştırma) Yöntemi .....	38
4.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	40
4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	40
4.2.1. Grafik Değerlendirme Skalaları .....	41
4.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları .....	43
4.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları .....	43
4.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları .....	44
4.2.3. Kritik Olay Yöntemi .....	46
4.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi .....	47
4.2.4.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi .....	48
4.2.4.2. Zorunlu Seçim Yöntemi .....	48
4.3. Bireysel Performans Standartların Dayalı Yaklaşım .....	50
4.3.1. Direkt İndeks Yöntemi .....	50
4.3.2. Standartlar Yöntemi .....	51
4.3.3. Amaçlara Göre Yönetim .....	51
4.4. Diğer Değerlendirme Metodları .....	52
4.4.1. Değerlendirme Merkezleri .....	52
4.4.2. Kompozisyon (Essay) Metodu .....	53
4.4.3. Yerinde İnceleme ve Gözlem Metodu .....	54
5. Performans Değerleme Yöntemlerinde Bulunması Gereken Özellikler .....	54
6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar .....	55
6.1. Tek Ölçüt .....	55
6.2. Ortalama Eğilimi .....	56
6.3. Müsamaha / Katılık .....	56

6.4. Hale (Halo) Etkisi.....	57
6.5. Kontrast Hataları .....	57
6.6. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	58
6.7. Pozisyondan Etkilenme .....	58
6.8. Atıf Hataları .....	59
6.9. Kişisel Önyargılar.....	59
6.9.1. Objektif Olamama .....	59
7. Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki .....	60

## İKİNCİ BÖLÜM ÇAĞRI MERKEZLERİ

<b>1. ÇAĞRI MERKEZLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>61</b>
1.1. Çağrı Merkezlerinin Gelişimi.....	61
1.2 Çağrı Merkezlerinin Tanımı .....	61
1.3 Çağrı Merkezlerinin Gerekliliği ve Yararları .....	62
1.4 Çağrı Merkezinde Temel Performans Göstergeleri.....	63
1.5 Çağrı Merkezi Çalışanlarında Bulunması Gereken Özellikler .....	64
<b>2. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE UYGULAMALAR .....</b>	<b>66</b>
2.1 Çağrı Merkezlerinde Strateji .....	66
2.2 Çağrı Merkezlerinde Süreç.....	66
2.3 Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynağı.....	67
2.4 Çağrı Merkezlerinde Teknoloji .....	68
2.4.1 Otomatik Çağrı Dağıtımı .....	69
2.4.2 Bilgisayar –Telefon Entegrasyonu .....	69
2.4.3 Sesli Yanıt Sistemi .....	70
2.4.4 Ses Kayıt Ünitesi .....	71
2.4.5 Çağrı Yönetim Sistemi .....	71
2.4.6 Yönetimsel Raporlama Sistemi .....	71
2.4.7 Switchboard / PBX.....	72
2.4.8 Inbound ve Outbound Çağrı Merkezleri.....	72
<b>3. TELEFON BANKACILIĞI .....</b>	<b>73</b>
3.1. Telefon Bankacılığının Yararları.....	74
3.2. Telefon Bankacılığını Dezavantajları.....	74
3.3. Telefon Bankacılığı Performans Yönetimi Sistemleri .....	75
3.3.1. Müşteri ile İletişim .....	75
3.3.2. İstatistiksel Sonuçlar.....	75
3.3.3. Bilgi Seviyesi.....	76
3.3.4. İşlem Hataları .....	76
3.3.5. Hedefler .....	76
3.3.6. Çalışanın Genel Değerlendirmesi.....	76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM UYGULAMA

<b>1. GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>77</b>
1.1. Uygulamanın ele alındığı Telefon Bankacılığı İle İlgili Bilgiler .....	77
<b>2. MHY (Müşteri Hizmet Yetkilisi) PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ .....</b>	<b>80</b>
2.1. MHY( Müşteri Hizmet yetkilisi) Performans Değerleme İş Akışı .....	80
2.2. Telefon Bankacılığı Performans Değerleme Sistemi .....	83
2.2.1. Telefon Görüşmeleri Değerlendirme.....	84
2.2.2. İstatistiki Değerlendirme .....	84
2.2.3. Sınav Değerlendirmesi .....	85
2.2.4. Finansal İşlem Hataları.....	86
2.2.5. MHY (Müşteri Hizmet Yetkilisi) Genel Değerlendirmesi.....	87
2.2.6. Satış Hedefleri .....	88
2.3. Telefon Görüşme Değerlendirme Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar.....	90
2.4. İstatistiki Değerleme Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar.....	91
2.5. Mola Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar.....	92
2.6.Eğitim/ Sınav Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar.....	93
2.7.MHY Genel Durum Değerleme Kriterleri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar.....	94
2.8. Sigorta Satış Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar.....	96
2.9. Performans Değerlemede Yöneticiler .....	97
2.10. Performans Değerlemede Çalışanlar .....	100
<b>3. SONUÇ .....</b>	<b>103</b>
3.1. Telefon Görüşmesi / İstatistiki Değerleme.....	105
3.2. Eğitim .....	107
3.3. Mola.....	109
3.4. Sigorta Satışları .....	109
3.5. Performans Değerlemede Yöneticiler .....	110
3.6. Performans Değerlemede Çalışanlar .....	111
<b>EKLER .....</b>	<b>116</b>
EK 1. Anket Çalışması .....	116
EK 2. Telefon Değerlendirme Örnek Formu.....	125
EK 3. MHY (Müşteri Hizmet Yetkilisi) Genel Değerlendirme Örnek Formu.....	126
EK 4. Telefon Bankacılığı Aracılığıyla Yapılan İşlemler .....	127
EK 5. Sesli Yanıt Sistemi Aracılığı ile yapılan işlemler .....	131
EK 6. Sigorta Satışları Raporu .....	135
EK 7 .1.Derece Hata Nedenleri .....	136
EK 8. 2.Derece Hata Nedenleri .....	137
EK 9. Müşteri Hizmet Yetkilisi Görev Tanımı .....	138
EK 10. MHY (Müşteri Hizmet Yetkilisi) Performans Değerlendirme Sisteminde Telefon Değerlendirme Kriterleri Detayları (KLAVUZU) ....	141
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>156</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 İş analizi ve performans değerlemenin ücrete etkisi .....	21
Şekil 1.2 Kritik olay yöntemine dayalı değerlendirme formu .....	47
Şekil 1.3 Zorunlu seçim yöntemi.....	49
Şekil 3.1 Telefon bankacılığı performans değerlendirme iş akışı.....	82
Şekil 3.2 Telefon değerlendirme skalası .....	84
Şekil 3.3 İstatistikî değerlendirme skalası .....	85
Şekil 3.4 Bilgi düzeyi kriteri / sınavlar.....	86
Şekil 3.5 Finansal işlem hataları kriterleri.....	87
Şekil 3.6 Müşteri hizmet yetkilisi genel durum değerlendirme kriterleri.....	88
Şekil 3.7 Satış hedefleri kriteri .....	89



## TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Sıralama yöntemi örneği .....	38
Tablo 1.2 İkili karşılaştırma yöntemi örneği .....	39
Tablo 1.3 Zorunlu dağılım yöntemi örneği .....	40
Tablo 1.4 Grafik değerlendirme skalası örnekleri .....	42
Tablo 1.5 Davranışsal beklenti skalası .....	44
Tablo 1.6 Davranışsal gözlem skalası .....	45
Tablo 3.1 Performans kriterlerinin performans değerlemeye etkisi .....	81
Tablo 3.2 Müşteri hizmet yetkilisi performans değerlendirme sistemi dağılımı .....	83
Tablo 3.3 Performans kriterleri ve çalışanların görüşleri .....	104
Tablo 3.4 Performans değerlemede dikkate alınan görüşme sayıları- ortalama görüşme sayıları.....	106



## ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan Performans Yönetimi, stratejik planlama, kariyer, ücret- maaş yönetimi gibi sonuçları itibari ile hem işletmeler hem de çalışanları yakından ilgilendirmektedir.

Performans Değerleme, sadece çalışanın başarısını ölçen bir araç olarak değil, yönetimin ve çalışanların, diğer bir ifadeyle tüm işletmenin gelecekte bulunacağı yeri belirleyen en önemli etkenlerden biri olarak görülmelidir. Dolayısıyla Performans Değerleme sistemini oluşturan kriterler, bir anlamda işletmenin yaşam tarzını belirleyen faktörlerdir.

Günümüzde zaman ve maliyetten tasarruf ile müşteri memnuniyeti oluşturmak isteyen işletmeler çağrı merkezleri kurmaktadır. Tüm bu gelişmeler sonucunda başlı başına bir sektör olarak tanımlanan ve müşteri ile çalışanın birebir iletişimde bulunduğu çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ancak sağlıklı bir performans yönetim sisteminin kurulması ile gerçekleştirilebilir.

Çalışmamızda bir banka çağrı merkezinde uygulanan performans yönetim sistemi ele alınarak, performans kriterleri üzerinde durulmuş ve uygulanan anket ile varolan performans kriterlerinin elemanlarca tatminkar olup olmadığı değerlendirilmiştir.

## **ABSTRACT**

Business enterprises and their employees are highly interested in performance management that is one of the basic functions of the human resources management because of its results; such as strategic planning, career, and wage-salary management.

Performance evaluation should not only be seen as a tool to measure the employee's success, but also as one of the most important factors that determines the coordination of the management and the employees, in other words the whole organization, in the future. Consequently, the criteria that constitute the performance evaluation system are the factors that determine the life style of the organization.

Today, enterprises that want to achieve customer satisfaction decreasing time and cost establish call centers. As a result, call centers can be called as a new sector in which customers and employees have direct communication, but the customer satisfaction can only be achieved with a healthy performance management system in the call centers.

In our study, the performance management system that is used in the call center of a bank is considered, the performance criteria are dwelled upon, and these criteria are evaluated with the questionnaire carried out.

## GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, çalışma hayatında sadece hayatını idame etmek için değil, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için de bulunur. Kariyer sahibi ve yüksek bir mevkide olmak, başkaları tarafından takdir edilmek gibi istekler, sosyal bir varlık olmanın getirdiği sonuçlardır.

Performans değerlendirme, çalışanların başarılarını ölçen, geribildirimler ile gelişmesini sağlayan, kariyer, ücret ve terfi gibi uygulamalarda doğrudan etkili olan bir uygulamadır. Bununla birlikte konu bir bütün olarak ele alındığında, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, belirledikleri stratejilerin başarıya ulaşması, ancak çalışanlarının gösterdiği performansa bağlı olacaktır. Bu yüzden işletmeler, performans değerlemeyi, etkin bir performans yönetim sisteminin önemli bir parçası olarak görmekte, dolayısıyla konuya daha geniş açıdan bakmaktadır.

Gerek çalışan, gerekse işletme üzerinde bu kadar önemli sonuçları olan bir uygulama da hata ve eksiklerin olması, hem çalışan, hem de işletme üzerinde olumsuz etkilere sebep olacaktır. Performansı belirleyen kriterlerin, şirket hedeflerine uygun, standartların ulaşılabilir olması gerekmektedir. Ancak insanın kompleks bir varlık olduğu düşünüldüğünde, performans değerlemesi yapılırken, ne kadar objektif olmaya çalışılsa da, kusursuz bir sistemin kurulması mümkün olmayacaktır. Burada amaç kişisellikten mümkün olduğunca uzak, objektif, çalışan ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve ortak payda altında buluşturabilecek bir performans yönetim sistemi oluşturmaktır. Bu özelliklere sahip olmayan bir sistem, çalışanların motivasyonunu ve başarısını etkileyeceği gibi, sonuçta işletmenin başarısını da olumsuz etkileyecektir.

Performans yönetim sisteminin doğru bir şekilde kurulması kadar, doğru uygulanması da önemlidir. Burada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler performans sistemine yeterince hakim olmalı, çalışanın yetenek ve özelliklerinin farkına vararak doğru yönlendirmelerde bulunabilmeli, her çalışmanı

diğerlerinden bağımsız olarak değerlendirmeli ve en önemlisi objektif olmalıdır. Yanlış bir sistem ve objektif olmayan bir yönetici, başarılı bir elemanı kolaylıkla başarısız gösterebilir. Oysa performans değerlendirme de amaç çalışanın başarısızlığını ortaya koymaktan çok, eksik yönlerini belirleyerek gelişmesini sağlamak, başarılı olduğu alanlarda takdir edilerek başarısının devamını sağlamaktır.

Çalışmamızda, sayıları ve önemi günden güne artan, çalışan sayısının ciddi boyutlara ulaştığı ve artık başlı başına bir sektör olan çağrı merkezlerinde performans değerlendirme kriterleri üzerinde durulmuştur. Çağrı merkezleri, işletmelerin imajını doğrudan etkileyen, müşteri ile birebir iletişimin olduğu kurumlardır. Özellikle bankaların çağrı merkezlerinde yapılan havale, eft gibi finansal işlemler, doğru bilgi verme yükümlülüğü, yoğun bir ortam ve telefonla iletişimin güçlükleri ele alındığında, bu tür kurumlarda performans yönetim sisteminin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkacaktır. Yetersiz bir performans sistemi, çağrı merkezi çalışanlarının başarısız olmasına, işletmenin bir anlamda sözcüsü olan bu kurumların yanlış işlemesi de kurumun bütününe zarar görmesine neden olacaktır.

Çalışmamız üç ana bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde Performans Yönetim Sistemi teorik olarak ele alındı, performans yönetim sisteminde bulunması gereken özellikler, performans değerlendirme yöntemleri, değerlemede yapılan hatalar gibi konular üzerinde ayrıntılı olarak duruldu.

İkinci bölümde ise çağrı merkezlerinin önemi vurgulanarak, çağrı merkezlerinin gelişimi, çağrı merkezlerinde bulunması gereken performans kriterleri, çalışanlarında bulunması gereken özellikler, kurumlara sağladığı avantajlar gibi konular üzerinde duruldu, ayrıca her çağrı merkezinde bulunması gereken, ve çağrı merkezi performans kriterleri üzerinde de etkisi olan IVR (Sesli Yanıt Sistemi) gibi teknik kavramlar tanıtılmaya çalışıldı.

Son bölümde ise öncelikle incelenen banka çağrı merkezinin performans yönetim sistemi tanıtılırken, incelediğimiz kriterlerle ilgili yapılan anket çalışmasının sonuçları, ve bu sonuçlara bağlı olarak performans kriterlerinin elemanlarca tatminkar olup olmadığı analiz edilerek değerlendirildi.

# I.BÖLÜM

## PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

### 1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Performans Yönetim Sistemini tanımlayabilmek için, konuyla ilgili temel kavramlar üzerinde durulması yerinde olacaktır.

#### 1.1 Performans Nedir?

Performans, amacın gerçekleştirme düzeyini belirlemek için kullanılan bir kavramdır. Bu genel tanımdan hareketle, örgütün, bölümün ve bireyin ayrı ayrı performans tanımlarının yapılabileceği açıktır. Örgütün performansı, benzer işletmeler arasındaki durumu, borsada kağıdı varsa kağıtlarının değeri, bazen de bunlara ek olarak piyasadaki imajı ile yakından ilgilidir. Bölümün performansı, her ne kadar farklı ölçütler kullanılabilirse de genelde verilen hedefleri yakalama derecesidir. Personelin performansı ise, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin bir biçimde yerine getirdiğidir.<sup>1</sup> Bir başka ifade ile performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun yada bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği yani neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.<sup>2</sup>

#### 1.2 Performans Yönetim Sisteminin Tarihçesi

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1. Dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler

<sup>1</sup> Gönül Budak, "Performans Değerlemeden Performans Yönetimine." *Mercek Dergisi*. Cilt: 36. Ekim 2004. s. 127.

<sup>2</sup> İ.Melih Baş, Ayhan Aytar, "İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri." *MPM Yayınları*, No:435. 1991. s. 13.

A.B.D'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.<sup>3</sup>

Değerlendirme konusundaki ilk çalışmayı I. Dünya Savaşında Walter Dill Scott "man to man" adam adama karşılaştırma ile Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. 1920-1930'lu yıllarda, saat ücretli çalışana ücretlerinin rasyonel olarak verilebilmesi için işçi değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmış, ücretteki artışın kişinin yeteneklerine göre olması görüşü benimsenmiştir. Önceleri tümüyle öznel temellere oturtulmuş değerlendirmelerin, hiçbir bilimsel dayanağı bulunmamakla birlikte, değerlendiricilerin ön yargılarının etkisinde kalmıştır.

Bu yaklaşıma bir süre sonra tepkiler gelmiş, bu defa da tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. İşgörenin performansı yeni geliştirilen mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmış, performans derecesi, basit sayısal değerlere indirgenmiş sonrasında ise, ölçülemeyen her şey değerlendirme dışında bırakılmıştır. Performans tamamen mekanik bir işlem olarak algılanmış ve konunun insancıl yönü göz ardı edilmiştir. Belirtilen her iki yaklaşımda da, performans değerlendirmenin gizliliği, ilke olarak benimsenmiş, bu da değerlendirmeyi, yapanın elinde bir korkutma ve yaptırım aracı haline getirmiştir.<sup>4</sup>

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 90 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ile bu ilgi son 20 yılda giderek gelişmiştir.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin / yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği / yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramının, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler bu nedenle giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir.

<sup>3</sup> Cavide Uyarlıgil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi, 1994 . s. 1.

<sup>4</sup> Ebru Gözütür, "Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Değerleme." Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi, 2000. s. 10.

### 1.3 Performans Yönetim Sistemi Tanımı

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak ele alınmaktadır.<sup>5</sup>

Bir başka tanıma göre performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etme yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır.<sup>6</sup>

Performans yönetim sistemi ile akıldan çıkarılmayacak en önemli nokta; yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması ve hem sonuçları hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır.<sup>7</sup>

Etkin bir Performans Yönetimi Sistemi'nin bünyesinde aşağıdaki unsurların yer alması gerekmektedir:

- Yönetici ile çalışan arasında karşılıklı geribildirim sağlamaya olanak tanıyacak bir diyalog ortamının kurulması
- Gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik gelişim ve kariyer planlamasının yapılması
- Bireysel gelişimin teşvik edilmesiyle beraber organizasyonel gelişime de katkıda bulunulması
- Başarının ödüllendirilmesi (kariyer gelişimi, eğitim-bireysel gelişim, geri bildirimle çalışanların motive edilmesi, vb.)

Performans Yönetimi Sistemi entegre insan kaynakları sistemi içerisinde, organizasyonun çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak çalışanın bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren, bu doğrultuda kariyer (terfi, tayin, yedekleme), eğitim ve

<sup>5</sup> Uyarlıgil. a.g.e., s.1.

<sup>6</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul: Beta Yayınevi, 2003. s. 275.

<sup>7</sup> Ömer Altay Enhoş, "Organizasyonlarda Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları." Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi. 1998. s. 15.

ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerine girdi sağlayan temel bir sistemdir.<sup>8</sup>

#### **1.4 Performans Yönetim Sisteminin Amaçları**

Performans yönetim sisteminin en genel amacı çalışanların hem bireysel, olarak hem takım halinde firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır.<sup>9</sup>

- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek
- Çalışanın yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapısal ve açık ilişkiler kurmak
- Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak
- Sürekli geri bildirim ile, performansa yönelik doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak; çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek
- Yönetici ve çalışanların, değerlendirmeleri temel alarak gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak
- Çalışanların işlerine yönelik düşüncelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak
- Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme / onurlandırma sistemlerinin ilişkisini kurmak
- İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek

---

<sup>8</sup> İstem Başar Şentürk. "Performans Değerleme Sonuçlarını Ne Yapmalı." Ekim 7. 2004. <http://www.insankaynaklari.com>, 10 Nisan 2005.

<sup>9</sup> Enhoş, s. 107.

## 2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AŞAMALARI

Performans yönetim sistemi 4 temel aşamadan oluşur.

### 2.1 Performans Planlaması, Amaç Belirleme ve Yetkinlik

Performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri, performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin kendinden neler beklediğini, nelere, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini, önceden öğrenme fırsatı elde eder.

Performans planlamanın ana faaliyeti amaç belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı amaçların yanı sıra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyet planlarının hazırlanması (action plan), astın bu planları uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkabilecek sorunlarla ilgili önlemlerin alınması, sürecin diğer faaliyetlerini oluşturur. Planlama işlemi;

- İşletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi
- Çalışanların (astın) iş tanımlarının yapılması
- Astın güçlü / güçsüz yönlerinin belirlenmesi
- Faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi
- Kesin performans planının oluşturularak amaçların belirlenmesi

evrelerini kapsar.

Amaçların belirlenmesi, performans planlamanın en önemli ve ilk adımdır. Bu evrede amaç, çalışanın, organizasyon amaçlarına ulaşmak için neler yapması ve hangi sonuçlara varması gerektiğine, yöneticisi ile birlikte karar vermesi ve bu doğrultuda çalışmasının sağlanmasıdır. Amaçların biliniyor olması, çalışanın zamanının önemli bir bölümünün hangi konularda yoğunlaşacağına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini kolaylaştırır. Belirlenen amaçların bazı özellikler taşıması, çalışanların ve organizasyonun başarısı ve motivasyonu için gereklidir.

Amaçların özellikleri; (SMART)

- Spesifik- Özgün ve Ulaşılabilir
- Measurable- Ölçülebilir
- Achievable,- Ulaşılabilir ve zorlayıcı
- Related- İlişkin, ilgili
- Time-Bound- Zaman sınırlı olmaları

Amaç belirten cümlelerin, sonuçlandırma tarihini, bir başka deyişle ne zaman sorusunun cevabını ve değerlendirme kriterini, kısaca nasıl sorusunun cevabını verebiliyor olması gerekir. Bu iki soruyu cevaplandıramayan amaç, ulaşılmak istenen arzudan öteye gidemeyecektir.

Yetkinlik, organizasyonun iş amaçlarını gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönelim sağlamak amacıyla, her bir görev için kritik olarak tanımladıkları beceri ve davranışlardır. Bireysel iş hedefleri, çalışanların neyi başarması gerektiğini belirtirken, yetkinlikler; başarılabilecek hedef nasıl ve hangi bilgileri kullanarak ulaşılabileceğini gösterir. Örneğin, örgütün tanımladığı çalışma anlayışı, takım çalışması ise, çalışanlardan tüm amaçları gerçekleştirmede takım çalışmasını uygulamaları beklenir. Takım çalışması için gerekli olan iletişim kurma becerisi, işbirliği, uyum gibi davranışsal yetkinliklerinde tanımlı olması gerekir.

Performans yönetim sisteminin önemli özelliklerinden biri, iş sonuçlarının yanı sıra, yetkinliklerinde göz önünde bulundurulmasıdır. Yetkinliklerin kullanımı sadece performans yönetim sistemi ile sınırlı değildir. İşlere / görevlere odaklanan bir yaklaşımdan, işi yapana ve süreçlere odaklanan bir yaklaşıma geçilmesiyle yetkinlik kavramı, tüm insan kaynakları yönetim süreci ve alt sistemlerinde kullanılabilir hale gelmiştir.

Yetkinlik kavramını iki'ye ayırabiliriz;

**1.Teknik Yetkinlik:** Örgüte her görev için tanımlanan, işe ait teknik bilgi birikimleridir. Örneğin, analiz ve planlama, yönetim becerisi, ücret yönetim bilgisi, enerji gibi

**2.Davranışsal Yetkinlik:** Davranış, alışkanlık ya da kişilik özelliklerinin kişilerin çalışma performansına yansımalarıdır. Tanımlanmalarında başlangıç noktası, örgütün kültürü, yönetim anlayışı ve en önemlisi gelecekte sahip olmak istediği örgüt profilidir. Örneğin, uyumluluk, iletişim kurma gibi.

## **2.2 Performansın İzlenmesi Ve Yönlendirme**

Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, performansın sürekli izlenmesi, yönlendirme ve geri bildirim ile sağlanır. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç / dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Değerlendiricinin çalışanın (astının) performansını izlemesi, notlar alması ve çalışanın performansı ile ilgili olarak sürekli bilgilendirmesi gerekir.

Sürekli takip ve bu doğrultuda alınan notlar, aylar öncesini hatırlatma güçlüğünü ortadan kaldırarak değerlendirme formunun doldurulmasını kolaylaştırır, somut örnekler ile hatalı değerlendirme yapılması olasılığını azaltır. Performans izlenirken, günlük performansın belirlenmiş kriter ve açıklamalara göre ölçülmesi, iç / dış müşterilerin çalışanın performansı hakkında ki izlenimlerinin alınması ve amaçlara ulaşmada kaydedilen aşamaların değerlendirilenlere iletilmesi sağlanır.

## **2.3 Performans Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim (Feed Back)**

Değerlendirme sürecinde yönetici, astını önceden hazırlanan faaliyet planları çerçevesinde gözlemleyerek, dönem içinde kendisine gerekli uyarılarla geri bildirim sağlar. Sürecin dinamik niteliği, ast ile yöneticinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla, performans değerlendirme, dönem sonunda yapılan statik nitelikli bir form doldurma işlemi olmaktan çıkar.

Çalışan ve yöneticinin yılsonunda birlikte katıldıkları değerlendirme görüşmelerinde, belirlenmiş amaçlara karşılık, çalışanın elde ettiği sonuçlar değerlendirilir.

## **2.4 Performansın Geliştirilmesi ve Gelişim Planı**

Çalışanlarının gelişimlerinin planlanması, iş tatmini ve motivasyonu için büyük önem taşır. Gelişim planlaması aşamasında, çalışanın yıl içerisinde yöneticisi ile birlikte gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda, gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır.

Bu planlar, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmek için hazırlanmış eğitim planları değildir. Çalışanın güçlü yönlerini de geliştirmek ve onlardan yararlanmak amacıyla da hazırlanabilir.<sup>10</sup>

### 3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

İçinde bulunduğumuz dönemde önem kazanan insan faktörü beraberinde, bu kaynaktan nasıl en etkin biçimde yararlanılacağı konusunu, dolayısıyla etkin performans yönetimini gündeme getirmiştir. Performans değerlendirmesi, personelle yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir. Diğer bir ifade ile performans değerlemeyi; bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak tanımlamak da mümkündür.<sup>11</sup>

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.

Bir başka açıdan ise işgören değerlemesi, bireyin yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.<sup>12</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında olan ve diğer insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir role sahip olan performans değerlemesi, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Performansı ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlemesi “kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlemek maksadıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir.”<sup>13</sup>

İşi değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığı değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda “başarı

<sup>10</sup> Göztür, ss. 15-18.

<sup>11</sup> Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yayıncı, **İletişimci Gözüyle İnsan kaynakları Yönetimi**, İstanbul: MediCat Yayınevi, 2004, s. 210.

<sup>12</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 160

<sup>13</sup> Bingöl, a.g.e., s. 274.

değerlemesi”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi”, ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “sicil” gibi isimler şeklinde kullanılmaktadır. Değişik biçimlerde kullanılmakla birlikte performans değerlemesi genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya sahip olan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir ve daha öteye bir sanattır.

Kaldı ki alt basamakta daha çok verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile, sınırları her zaman kesinlikle çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme, ileriye görme yeteneklerini değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bununla birlikte güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır.<sup>14</sup>

En basit biçimde ifade etmek gerekirse performans değerlendirme, iş analiziyle belirlenen görev tanımlarıyla uyumlu olacak biçimde saptanan amaçlara ulaşılma derecesinin ölçülmesidir. Mavi yakalıların iş sonuçlarını ölçmek, somut çıktı veren işler yapmalarında dolayısı nispeten kolayken, beyaz yakalı işgücünün performans ölçümü oldukça zordur.

İster beyaz, ister mavi yakalı olsun, başka bir deyişle ister somut ister soyut çıktı versin, değerlendirilecek insandır. Temel zorluk insanın değişken yapısından doğar. Öte yandan performans subjektif bir kavramdır. Bir ölçütün başarılı olarak nitelendirdiği bir çalışan, bir başkası için başarısız sayılabilir.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Sabuncuoğlu. a.g.e.. s. 160.

<sup>15</sup> Budak. a.g.m.. s. 128.

### 3.1 Performans Değerleme Sisteminin Amaçları ve Yararları

Performans değerlemesi sadece denetim amaçlı değil aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu süreçte çalışan ve yöneticilerinin bir araya gelerek yaptıkları değerlendirme görüşmeleri ile, hem organizasyonun hem de onun için çalışan insanların güçlü ve zayıf yönleri, eksiklikler saptanmaya çalışılır ve bu yapıldıktan sonra da “daha iyiye nasıl ulaşılır”ın yolları birlikte araştırılır. Performans değerlendirme çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir geliştirme planı oluşturma sürecidir. Performans değerlendirme sonucu elde edilen sonuçlar ile iletişimde kaynak durumuna olan yöneticiler, değerlendiriciler; çalışanların gelişmeye açık alanlarını, geliştirmesi gereken yetkinlik düzeylerini belirleyebilir, eksik alanları tanımlayabilir ve eğitim planlarının içeriğini oluşturabilirler. Özetle performans değerlendirmeleri yalnızca işletmelerin çalışanlarının performanslarını ölçmek için değil, aynı zamanda çalışanların da işlerin nasıl gittiğini takip edip, kişisel hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemek için kullandıkları bir işlemdir. Bir kuruluştaki yapılandırılacak iyi bir performans sistemi hem yöneticilerin hem de çalışanların performansının artmasını sağlar.<sup>16</sup>

Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.<sup>17</sup>

Örgütlerin verimliliği, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bunlarla birlikte insan kaynakları da bu konuda aynı derecede önemlidir. Çünkü işgörenlerin yaptığı ve yapmadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkiler. Bu nedenle çalışanın davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.

Verimlilik ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlemesi, işgören açısından da öneme sahiptir. Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belli bir iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar,

<sup>16</sup> Gürüz, Yaylacı, a.g.e. s. 211.

<sup>17</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002. s. 180.

başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu durum Performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan işgörenler, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca onlar, üstlerinin kendileri ve iş görme biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, işgörenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkündür.<sup>18</sup>

Performans değerlemenin amaçları ana hatları ile şu şekilde özetlenebilir:<sup>19</sup>

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi edinmek
- İyileşme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı geliştirmek ve daha da pekiştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak
- Başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak
- Yönetim becerilerini geliştirmek
- Çalışanların arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak

Performans değerlendirme sistemi, değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon içinde çeşitli yararlar sağlar.

---

<sup>18</sup> Bingöl, a.g.e. s. 276.

<sup>19</sup> Barutçugil, a.g.e. s. 182.

### **3.1.1 Değerlendirenler (Yöneticiler) Açısından Yararları**

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır. Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olur
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır
- Astlarını daha yakından tanıdıça, yetki devri kolaylaşır
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler

### **3.1.2 Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararları**

Performans değerlendirme sisteminin astlar açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini / özelliklerini tanır
- İşletme / birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler

### **3.1.3 Organizasyon Açısından Yararları**

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlemenin organizasyonun bütünü için daha geniş ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazıları aşağıda belirtilmiştir:<sup>20</sup>

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar

<sup>20</sup> Tuğray Kaynak v.d. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 2000. ss. 207-209.

- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir
- İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir

biçimde elde edilir

- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir

### **3.2 Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Alanları**

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinden ele alınan performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Teoride, bir performans değerlendirme sistemi, örgütsel ve bireysel amaçları bir amaç – oluşturma süreciye birbirine bağlar ve sonuçta işgören amaç başarımlarını ölçmek suretiyle birçok İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin kararların alınmasında gerekli verileri sağlar. Yapılan araştırmaların sonuçları, performans değerlemesinin, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme; kariyer danışmanlığı sağlama; iletişimi kolaylaştırma; finansal ödüller verme; terfileri belirleme; işgörenleri motive etme, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçlarıyla kullanıldığını göstermektedir.

Performans değerlemenin başlıca amacı, daha öncede belirttiğimiz gibi çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Kuşkusuz, bir değerlendirme planından çok şey beklememek gerekir. Örneğin, işgörenleri geliştirme konusunda etkili olan bir plan, ne kadarlık ücret artışının sağlanacağını belirlemede en iyi plan olmayabilir. Yine de uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgörenin performansını iyileştirmede yardımcı olabilir.<sup>21</sup>

Bununla birlikte Performans Değerleme Sistemi organizasyonlarda bir çok alanda kullanılabilir. Bu alanlar şunlardır;

---

<sup>21</sup> Bingöl, a.g.e., s. 280.

### **3.2.1 Stratejik Planlama**

Stratejik planlama hemen hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim ve idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir. Performans değerlendirme sistemi her kuruma özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelerle uygulanabilmektedir. Çünkü kurum bünyeleri farklıdır. İşte kurumların kendileri için geliştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler v.b. tüm bunlar kurumun stratejisinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurulması ve paylaşmasına aracılık eder.<sup>22</sup>

### **3.2.2 Ücret-Maaş Yönetimi**

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret- maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı / ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın da en iyi yolu ücret, maaş, prim, komisyon v.b. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Parasal ödüllerini belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için ya da daha sonra değerlendirme hataları bölümünde ayrıntılı olarak açıklanacak bazı nedenlerle, değerlendirmelerinde yüksek puan / derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler.

<sup>22</sup> İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. bs., İstanbul: Alfa Yayınları, 2001. s. 339.

Bir yandan motive edici gücünü arttırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan / derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir.

### ***3.2.3 Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi***

Günümüz modern organizasyonlarında personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması bunların yararlığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaları geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki performans değerlendirme dönemi sonunda aldıkları puanlar arasında bulunan korelasyon, bize bu testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir.<sup>23</sup>

### ***3.2.4 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi***

Bir performans değerlemesi sisteminin, bir işgörenin eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyması gerekir. Kimin hangi konuda ve derecede eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek maksadıyla personelin değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, bir işgörenin işi teknik çizim becerisini gerektiriyorsa, yapılacak değerlemeyle işgörenin bu konuda bir beceri eksikliği olup olmadığı belirlenebilir. Eğer bu değerlendirme sonucunda beceri eksikliği olduğu belirlenirse, ilgili eğitim programına tabi tutulur. Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, insan kaynakları ve hat yöneticileri, astları eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dahil ederler. Kuşkusuz bir değerlendirme sistemi işgörenlerin uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmelerini garanti etmez, fakat eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olur.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Uyarlıgil, a.g.e., s. 5.

<sup>24</sup> Bingöl, a.g.e., s. 281.

### **3.2.5 Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında bilgi içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı, yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimsemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. Yerinden, görev tanımından, ilişkilerinden mutsuz olanlar vardır.

Tüm bu veriler insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Çünkü, iş yerinde mutlu olan kişiler verimli olabilirler. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarıları kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır.<sup>25</sup> Üst düzey yöneticiler şimdiki yöneticilerin yerini alacak gelecekteki yöneticilerin planlanması ve gelişme gereksinimleri üstünde çok fazla zaman harcamalıdır.<sup>26</sup>

### **3.2.6 İnsan Kaynakları Planlaması**

Bir firmanın insan kaynakları planlaması yapılırken, tüm örgüt üyeleri, özellikle anahtar durumunda olan yöneticilerin terfi edebilirliğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekir. Yönetimin ardışık terfi planlaması (succession planning), bütün firmalar için önemli bir bilgi kaynağıdır. Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar.

### **3.2.7 Tedarik ve Seçim**

Performans değerlendirme puanları, işgören adaylarının performansını görmede yardımcı olabilir. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlemede de kriter olarak kullanılabilir. Değerleme puanları, aynı zamanda, tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir.

<sup>25</sup> Fındıkcı, a.g.e., s. 338

<sup>26</sup> Steven J Davis, "Mükemmel Bankacılık," Çev. Azer Önel, **T.İş Bankası Kültür Yayınları**, No:333, s. 113.

### **3.2.8 İşgören Potansiyeli Değerlemesi**

Bazı örgütler, iş performansını değerlerken işgören potansiyelini de değerlemeye çalışır. Gelecek davranışın en iyi göstergesinin geçmiş davranış olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte, bir işgörenin bir işteki geçmiş performansı, onu daha yüksek kademe veya farklı pozisyonlarda da aynı performans düzeyini doğru olarak göstermeyebilir. Şirketteki en iyi satış elemanı, bölge satış yöneticiliğine terfi ettirildiğinde aynı başarıyı yakalayamayabilir. Örneğin en iyi program yapımcısı, terfi ettirilerek bir bilgi teknolojisi yöneticisi olduğunda şirket için sorun yaratabilir. Sadece teknik becerilere aşırı önem verip, aynı derecede önemli diğer becerileri ihmal ederek, işgörenleri yönetsel işlere terfi ettirme yoluna gitmek önemli bir hatadır. Bu nedenle performans değerlemesiyle işgörenin tüm yönleri, potansiyeli ortaya çıkarılmalı ve potansiyeli uygun ise bir yönetsel pozisyona terfisine karar verilmelidir.<sup>27</sup>

### **3.2.9 İşten Ayırma Kararları**

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim / yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır.

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararının verilmesinde uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir.

Yukarıda da açıklandığı gibi sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir.

---

<sup>27</sup> Bingöl. a.g.e. s. 282.

Ancak tüm bu çabalara rağmen başarısız elemelerde herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır.<sup>28</sup>

### **3.3 Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi söz konusudur.<sup>29</sup>

#### **3.3.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de geçerli olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.

Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanmasında iş analizi genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir.<sup>30</sup> İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz.

---

<sup>28</sup> Uyarlıgil, a.g.e., s. 8.

<sup>29</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 162.

<sup>30</sup> Uyarlıgil, a.g.e., ss. 25-26.

Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun bir ücret verme arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.<sup>31</sup>

	İş Analizi	Performans Değerlemesi
İşin Toplam Ücreti =	İşin Gerekthirdiği Yeteneklere Göre Ücret	İşin Yapılma Düzeyine Göre Ücret

**Şekil 1.1 İş analizi ve performans değerlemenin ücrete etkisi**

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s. 183

Ancak her zaman için iş analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve diğer bazı daha hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek çalışmalara gerek duyulmaktadır.

### **3.3.1.1 Performans Kriterlerinin Kapsadığı Bilgiler Açısından Sınıflandırılması**

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgileri açısından üç grupta ele alınabilir:

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genellikle değerlendirilen işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin, yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği, yargılama, uygulama v.b
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özelliklerini kapsayan bu kriterlere örnek olarak da yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme v.b. faktörleri belirtebiliriz.
- Üçüncü grubu ise, sonuçlara – hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır.

<sup>31</sup> Barutçugil. a.g.e., s. 183.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerini seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Performans ve sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılmasının çeşitli yararları uzmanlar tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

Kişilikle ilgili kriterlerle yapılan değerlendirmelerde değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güçtür. Her yönetici bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve yöneticiler arasında ortak bir standart ile ölçümleme yapılması mümkün olmayacaktır.

Ayrıca kişilikle ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif bir biçimde değerlendirmek de oldukça güçtür. Değerlendirme hatalarının da ele alınacağı bölümde görüleceği gibi, değerlendiricilerin objektiflikten en fazla uzaklaştıkları kriterler kişiler ile ilgili olanlardır.

Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise, kriterler daha somut gözlemlenebilir, ölçülme ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır.<sup>32</sup>

### ***3.3.1.2 Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler***

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

İş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

---

<sup>32</sup> Uyarlıgil. a.g.e., ss. 25-26

İş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılığlara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.<sup>33</sup>

### **3.3.1.3 Performans Kriterlerinin Kapsamı**

Bazı performans değerlendirme sistemleri çalışma davranışlarını ve gerçekleştirilen sonuçları ölçebilmek için gerekli tüm kriterleri kapsamamış olabilirken, diğer bazı sistemlerde bunun tam tersi bir durumla karşılaşılabilir. Diğer bir deyişle, ikinci durumda sistem kapsamına alınan kriterlerin çoğunun iş ve sonuçlarla ilgisi olmadığından, bunların sistemde yer alması da gerekmemektedir. Bu gibi durumlarda bu gibi kriterlerin sistemden ayıklanması söz konusu olacaktır. Aksi takdirde, ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri bundan etkilenecek ve ayrıca değerlendiriciler bu gereksiz kriterlerle uğraşmayı vakit kaybı olarak görürlerken, değerlendirilenler arasında, niçin var olduklarını anlamadıkları bu kriterlerin kullanımda gizli bazı niyetlerin olabileceğini düşünenler bile olacaktır.

Performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü organizasyonlarda yapılan işler çok boyutlu olup, kişilerden çeşitli beceriler beklenir. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek de aynı derecede sakıncalı olduğundan, sistem kurucuların bu husus üzerinde de hassasiyetle durmaları gerekmektedir.

İşletmelerde çeşitli işler açısından değerlendirme kriterleri ele alınacak olursa, bu kriterlerin birbirlerinden farklı önemde olduğu görülecektir. İş gereklerinin incelenmesi ile bu farklılıklar açık olarak ortaya çıkabilecektir. Örneğin, kimi işler için işgörenin araştırmacılık yönü çok önemli bir kriterken, diğer bazı işlerde kişinin ikna etme yeteneği daha önemli olacaktır. İşte bu nedenle, bazı performans değerlendirme sistemlerinde benzer özelliklerdeki işler çeşitli iş gruplarına / sınıfların ayrılıp ( örneğin satışla ilgili işler, yönetsel işler, proje tipi işler ), bu gruplara göre değerlendirme

---

<sup>33</sup> Sabuncuoğlu. a.g.e., ss. 162-163.

kriterlerine söz konusu iş / işler açısından taşıdıkları öneme dayalı olarak çeşitli tartılar / katsayılar verilebilir. Daha sonra her bir faktöre verilen puan katsayısı ile çarpılıp, bu puanlar toplanarak nihai performans puanına varılır.

#### **3.3.1.4 Performans Kriterlerinin Belirlenmesinde Yararlanılan Yöntemler**

Performans Kriterlerinin belirlenmesi iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin (iş spesifikasyonlarının ) yararı tartışılmazsa da, uygulamada her zaman için bu verilerden yararlanarak kriterlerin duyarlı bir biçimde seçilmesi ve tartılandırması mümkün olmamaktadır.

Bazen performans değerlendirme sisteminin kurulmasından sorumlu kişi / kişiler ilgili personel ile yaptıkları mülakatlar sonucunda bazı ek kriterler belirleyebiliyorlarsa da, bu konuda ampirik çalışmalar yapmanın yararlı sonuçlar vereceği de ileri sürülmektedir. Bu ampirik çalışmaların başlıcaları tesadüfi olarak seçilen bazı işgörenler ile kritik olay yöntemini uygulayarak mülakatlar yapmak, bazı organizasyonel belgelerin içeriğini analiz etmek ve performans anketi yaparak ast ve üstlerden işleri için gerekli gördükleri kriterleri belirtmelerini istemektir.

#### **3.3.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların varolmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır.

Performans standartları hem ast, hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “neyin yapılması gerekmektedir?” “ve nasıl yapılması gerekmektedir?” Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtını bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünün içerirler. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı içeren standartlar kantitatif

standartlar için, astlarını faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme konusunda belirlenen ölçülerde kalitatif standartlara verilecek örnekleridir.<sup>34</sup>

Performans standartları, her bir fonksiyonun ya da görevin, beklentileri karşılaması veya aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlar. Bir başka ifadeyle, performans standartları, çalışanın ve performans yöneticisinin, çalışanın kendi pozisyonu için beklentileri ne zaman ve ne kadar karşıladığını ya da aştığını nasıl bilecekleri sorusunun cevabıdır.

Performans değerlendirme ölçümü; çalışan bir işi görürken, işin niteliklerini vurgulayan faktörlerin aşağıda takdim edilen istatistik mantığı ile değerlendirilmesine dayanır. Performans değerlemede ölçüm; katıyen ordinal (5, 4'ten büyüktür) ya da kardinal (5, 4'ten 1 derece büyüktür) aritmetiksel bir mantıkla değil, dağılımı ölçen istatistiksel mantığa dayanır. Bu ölçümde, karne notu gibi kimlerin pekiyi, iyi, orta aldığı değil; çalışanların yüzdeler itibari ile; örneğin ayrı ayrı yüzdeler dayanan “çok başarılı” ve “başarılı” kategorilerine kimlerin girdiği tespit edilir. Bu dağılımda istatistikte normal dağılım diye adlandırılan bir dağılım sistemine dayanır.

Normal dağılım yine istatistikte çan eğrisi olarak da bilinir. Çan eğrisi insanların niteliklerinin dağılımını ölçen bir dağılımdır. Ölçümdeki tek varsayım; ölçülen nitelik her ne ise, ölçüye tabi insanların çoğunluğunun, bulunan ortalama değer etrafında kümelenmektedir.

İş hayatında da performans, normal dağılım ilkelerine göre ölçülür. Bu ölçümde varsayım; normal bir verimlilikte çalışan bir işletmede, çalışanların çoğunluğunun normal ( kendilerinden beklenen) seviyede performans gösterdikleridir. Başarı attıkça ya da düştükçe, o gruplarda yer alanların yüzdeleri düşecektir. Performans değerlendirme çalışmasında, çalışanların yüzde kaçının hangi başarı seviyesinde yer alacağını baştan bilindiği varsayılır. Amaç, kimlerin bu yüzdenin içine gireceğini tespit etmektir. Seviyelerin tarifleri şu şekilde özetlenebilir.<sup>35</sup>

##### ➤5: Sürekli ve Mükemmel Performans

Bu performans seviyesi, beklenen performansın her durumda sürekli ve tutarlı olarak aşıldığını göstermektedir. Kişinin performansı mükemmeliyet arz etmektedir.

<sup>34</sup> Uyarlıgil, a.g.e.. s. 29.

<sup>35</sup> Cüneyt Ülsever, **21. Yüzyılda Üretimın Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, 2. bs., İstanbul: Om Yayınevi, 2003, ss. 100-101.

Örnek: Verilen iş her zaman ama her zaman beklenen süreden evvel ve hep aynı kalitede yapılmaktadır. Fakat, çalışan nüfusun ancak çok küçük bir oranı (%2,5 - %5) bu seviyede performans gösterir.

#### ➤4: Bazen Normalin Üzerinde Performans

Bu performans seviyesi, beklenen performansın zaman zaman ve kayda değer oranda aşıldığını göstermektedir. Astın performansı, genellikle yaptığı iş için gerekli olan ve konmuş kriterlerin üzerindedir. Performans, kişiden beklenenleri aşma düzeyindedir.

Örnek: Verilen iş, genellikle zamanında ve beklenen kalitede yapılmakta ancak bazen erken tamamlanmamaktadır.

#### ➤3: Sürekli ve Normal Performans

Bu seviye, tatmin edici ve beklenen ve de çalışanların çoğunluğunun yer alacağı grup olan normal performansı tarif eder. Amirin saptadığı kriterlere devamlı tam uyum söz konusudur. Performans, görevin gerekliliklerini düzenli olarak yerine getirmektedir.

Örnek: Verilen iş hep zamanında ve istenen nitelikte tamamlanmaktadır.

#### ➤2: Bazen Normalin Altında – Aksayan Performans

Bu performans seviyesi, görevin gereklerinin genelde tam yerine getirilmediği, zaman zaman aksamaların olduğu bir performansı ifade eder. Bu durumda beklenen seviyeye ulaşabilmek için yönlendirme ve gözetime ihtiyaç vardır.

Örnek: Verilen iş genellikle beklenen zaman içinde bitirilmemektedir.

#### ➤1: Sürekli Normalin Altında – Aksayan Performans

Bu performans seviyesinde ast, hiçbir şekilde verilen işleri yerine getirememektedir. Sürekli aksama söz konusudur. Bu grupta bulunan insan oranı da 5. grup gibi çok düşüktür.

Örnek: Verilen iş devamlı olarak beklenen kalitenin altındadır.

### ***3.3.2.1 Performans Kriterleri ve Standartları Arasındaki Fark***

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eşanlamli kullanılmaktaysa da, iki terim farklı anlamlar içermektedir:

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet v.b. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden beklenileni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu fark basit bir örnekle şöyle açıklanabilir: Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar / vasat bir performans düzeyini gösterecektir.

İşletmelerde mavi yakalı elemanların çoğu işlerine ilişkin standartlar iş ölçümü, zaman hareket etüdüleri gibi mühendislik yaklaşımı gerektiren çalışmalarla belirlenir. Bazen de geçmiş kayıtlara başvurularak standart belirleme uygulanan yöntemler arasındadır.

Ancak işlerin kalitatif öğelerini içeren kriterlerde ölçümlene güçlüğü açısından standart belirlemek güçleşecek, kişisel yargı ve yorumlar, belirlenecek standartlarda hakim olacaktır. Örneğin, karar verme kriterinde standardın ne olduğunu belirlemek ve tanımlamak kantitatif standartlardaki kadar objektif ve net olamayacaktır.

### ***3.3.2.2 Performans Standartlarının Türleri***

Performans standartları, karşılaştırmalı ve mutlak standartlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır;

#### **➤ Karşılaştırmalı standartlar (comparative standards):**

Karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde astlar birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulurlar. İlk geliştirilen ve günümüzde geleneksel değerlendirme yöntemleri arasında yer alan “sıralama (ranking) yöntemi” karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak değerlendirme yapar. Aynı şekilde, bireyler arasındaki performans farklılıklarını daha hassas bir biçimde ölçümlemeyi

amaçlayan zorunlu dağılım yönteminde de (forced distribution method) karşılaştırmalı standartların kullanıldığı görülmektedir.

#### ➤ **Mutlak Standartlar:**

Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde üst her bir astını diğer astlarının performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri / boyutlarında da değerlendirir.

Mutlak standartlarda kendi aralarında kalitatif ve kantitatif mutlak standartlar olarak ikiye ayrılırlar.

Serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılırken, değerlendirme skalalarında üst astlarının performanslarını birbirinden bağımsız değerlendirirken, çeşitli kriterler için kişilere belirli sayısal değerler / puanlar vererek kantitatif mutlak standartlar kullanmaktadır.<sup>36</sup>

### **3.3.3 Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi**

Modern işletmelerde her düzeyde ki yöneticilerin zamanları gittikçe daha da değerli hale gelmektedir. Günlük işi ve onu başarıyla sürdürme zorunluluğu yanında, işgörenlerin yetiştirilmeleri, moralinin yükseltilmesi, etkinliği ve güvenliği gibi sorunlar da yüklenmektedir. Performans değerlendirme amacı ile de yönetici belirli bir zaman ayırmak zorundadır. Bu durumda değerlendirmeyi ayda bir, üç ayda bir yapmak pek gerçekçi olmamaktadır. Hatta uzun süredir işletmede çalışmakta olan bir işgörenin altı aylık sürede değerlendirilmesi gerekli değildir. Bu değerlendirmeler yöneticiler için yük olmaktan öte, sık sık yapılan değerlendirmeler aynı şeyleri tekrar etmekten öteye geçemez. Çünkü bu kısa zaman aralıklarında işgörenin durumunda o kadar süratli değişimler ortaya çıkmaz. Bu nedenle bir yıllık değerlendirmeler en yaygın değerlendirme dönemi olarak görünmektedir. Sorumlulara fazla yük yüklememekte, kişinin verim ve davranışlarında ortaya çıkan değişikliklerin gözlemlenmesi için de uygun bir zaman aralığı olmaktadır.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Uyarlıgil, a.g.e., s. 31.

<sup>37</sup> Gültekin Yıldız, *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. Ders Kitapları, Sayı:72, 1989, s. 129.

### ***3.3.4 Değerlemecilerin Eğitimi***

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yönetimine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.<sup>38</sup>

### ***3.3.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi-Etkili İletişim***

Performans sisteminin başarısı kurumun yapısına, kurum kültürüne, iş yapısına bağlı en uygun yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi kadar, uygulanan yöntemlerde ve görüşmelerde iletişimin stratejik biçimde yönetilmesine de bağlıdır. Performans yönetimi uygulamaları incelendiğinde; yetkinliklerin belirlenmesi, kariyer beklentileri ile kurum hedeflerinin entegrasyonu ve gelişim planlarının hazırlanması gibi tüm süreçlerde yönetici-çalışan diyalogu gereklidir. Bir başka ifadeyle, etkili ve sağlıklı iletişimin olmadığı bir yapıda en mükemmel performans sistemi bile işlemeyecektir. Performans değerlendirme sistemini başarısız kılan nedenler incelendiğinde; çalışanların kendilerinden neyin beklediğini algılamamaları veya bilmemeleri, hedeflerde uzlaşmazlık, görüşmelerde yaşanan kırınlıklar, kırıncı yargılamalar, sert ve yıkıcı eleştiriler, performans konusunda bireye geribildirim yapılmaması, yöneticinin çalışandan gelen geribildirime kulak asmaması, dinlememesi, duygusal tepkiler, önyargılı davranma vb. nedenlerin çoğunu iletişim sorunları oluşturmaktadır.

Performans Yönetim Sisteminin etkinliğinde, çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak bir araya gelip, hedef vb. beklentileri, sorunları tartışabilecekleri serbest görüş alışverişi ortamlarının organize edilmesi gereklidir. Burada önemli olan bu tip organizasyonlarının düzenli aralıklarla ve sürekli olarak planlanması ve yöneticilerin bilgi aktarımı kadar, çalışanların kendi ihtiyaçlarını, beklentilerini ve bireysel kariyer

<sup>38</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 165.

planlarını tartışabilecekleri iki yönlü diyalog ortamının yaratılmasıdır. Performans değerlendirmede sözlü iletişim organizasyonlarının yanısıra yazılı iletişim araçları da kullanılmalıdır. Genel memnuniyet anketleri, geribildirim formları, öneri sistemleri gibi yazılı materyaller çalışanların görüşlerini, bireysel hedeflerini yazılı biçimde dile getirmelerine imkan verecektir. Benzer biçimde internet ortamında konuyla ilgili oluşturulmuş geribildirim mekanizmaları da değerlendirme sisteminin etkinliğini arttırabilir.<sup>39</sup>

### ***3.3.6 Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri***

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağını belirlemek bir diğer aşamadır. Bu konuda değişik alternatifler olabilir.

#### ***3.3.6.1 Çalışanın Bağlı Olduğu İlk Yönetici Tarafından Değerlendirilmesi (Appraisal by The Immediate Supervisor)***

İşgöreni iş başında en iyi tanıyan ve gözlemleyen kişinin amir ya da usta olduğu varsayımından hareketle işgörenin performansının en yakın üst-amir değerlendirebilir.

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirme ve geri besleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur.

Bu uygulamanın en yararlı yönü birinci derecedeki amirin, değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle, onu en iyi bir şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır.

Bu uygulama da karşılaşılan sorunları şöyle özetleyebiliriz;

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz

---

<sup>39</sup> Gürüz. Yayıncı, a.g.e., ss. 216-217.

olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir

- İlk amir asta geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir
- Amir ile değerlendirilen kişinin çok yakın ilişkiler içinde bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin, başka bir anlatımla subjektif unsurların etkisi altında kalabileceği bir gerçektir

### **3.3.6.2 Aynı Seviyedeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme / İş Arkadaşlarınca Değerlendirme ( Rating by Peer , Buddy Raitings)**

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmede, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalarda eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir.

Özellikle değerleyicilerle, değerlendirilenler arasında değerlendirme sorunları çıktığı zamanlarda uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem bazen üst yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerden daha geçerli sonuç vermektedir. Bu kadar geçerli ve güvenilir olmasına rağmen sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir.<sup>40</sup>

### **3. 3.6.3 Kendi Kendini Değerleme / Özdeğerleme (Self Appraisal / Self Raiting)**

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir.Yönetici astına kendi kendini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekilde değerlendirir.

<sup>40</sup> Nalan Güvercin. "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı." Y.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi, 2000. ss. 45-46.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden unsurların neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen ve çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler.<sup>41</sup>

#### ***3.3.6.4 Astları Tarafından Değerlendirmenin Yapılması (Appraisal by Subordinate)***

Bu yöntemde astlar bağlı buldukları üstlerini değerlendirmektedirler. Ancak bu yöntemin başarılı olabilmesi için, öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı olduklarına ağırlı vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirmelerinde olumlu derece / puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimlerde, yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır.

Yine, bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır.

#### ***3. 3.6.5 Müşteriler Tarafından Değerlendirmenin Yapılması***

Müşteriler tarafından yapılan değerlendirmelerin geçerli, güvenilir ve tarafsız olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinde terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararlarda yararlanmaktadır.

---

<sup>41</sup> Sabuncuoğlu. a.g.e.. s. 167.

Bu yöntemin bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.<sup>42</sup>

### ***3.3.6.6 Birden Fazla Yönetici Tarafından Oluşturulan Grup Aracılığı ile Değerlendirme (Appraisal by the Rating Committees)***

Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerleme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticilerde değerlemeye katılırlar. Bu tür değerlemelerin çoğunun bağımsız olarak yapılmasına karşın, değerlemeler bazen bir grup veya komite tarafından yapılır. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin, sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda özet olarak; grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışırlar ve ortak karara varırlar.<sup>43</sup>

### ***3.3.6.7 Dışardan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerleme (Field Review)***

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışardan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır.

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğun için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Çalışanın performansı ile dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Güvercin, s. 47.

<sup>43</sup> Bingöl, a.g.e., s. 288.

<sup>44</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 201-202.

### **3.3.6.8 Bilgisayarlı Değerleme**

Bilgisayar teknolojisinde ki son gelişmeler, çalışanları işlerinde ki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır.<sup>45</sup>

### **3.3.6.9 360 Derece Performans Değerleme**

Geleneksel performans ölçüm sistemi aslında çoğu kez form doldurma eylemi ile sınırlı kalabilmektedir. Çalışanlara göre performans değerlendirme yöneticiye ait bir görevdir. Oysa yöneticilerin çoğu, bu görevi insan kaynaklarının üstlenmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Bundan başka, kısa bir zaman dilimi içinde çok sayıda personelin performansını doğru şekilde değerlendirmek çoğu kez imkansız olmaktadır. Bir görüşe göre, bir ay içinde üçün üzerinde kişinin performansının objektif şekilde ölçülmesi mümkün değildir.

Bu kısıtlar nedeniyle performans değerlendirme yapan yöneticiler, temelde çalışanların neyi yanlış veya eksik yaptığını bulmaya yönelmektedirler.

Öte yandan, organizasyonel hiyerarşi giderek basılaşmaktadır. Bir yöneticiye bağlı çalışan ast sayısı 6-8 yerine en azından 20 kişiye ulaşmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin astlarını omuzları üzerinden izlemesi ve iş performansları hakkında değerlendirme yapması giderek imkansızlaşmaktadır. Bunun yanı sıra, karar alma mekanizmasını organizasyonel basamaklara yayılması çalışanların kendi bildiği en iyi yöntemle çalışmasını değerli kılmaktadır.

Bu nedenle astların üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel süreç yerine çoklu bir geribildirim sisteminin kullanılması mümkündür.<sup>46</sup>

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

<sup>45</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 168.

<sup>46</sup> Bilçin Tak. "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri." **Hakemli Dergisi**. Cilt: 5. Sayı:19. 2003. s. 60.

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir.

360 Derece performans değerlendirme ile;

- Kişinin kendi performansına (özdeğerleme) ilişkin değerlendirilmesi
- Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından gelen geri bildirim
- Bağlı olduğu yöneticilerden gelen geri bildirim
- Müşterisi konumunda olan diğer bölüm veya ekiplerden gelen geribildirim.
- Dış müşterilerden gelen geri bildirim verileri sağlanır

#### ***3.3.6.9.1 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Başarılı Olabilmesi İçin Gerekli İlkeler***

- Değerleyen kişi sayısı 5-12 ile sınırlandırılmalıdır
- Değerleme formunda en fazla 10-15 kriter bulunmalıdır
- Değerlemecilere verdikleri geri bildirim değerlenen kişinin konumu üzerinde negatif etki yapmayacağı taahhüt edilmelidir
- Değerleme sonuçları özet halinde, kişi belirtmeksizin değerlendirilen personele iletilmelidir. Yapılan değerlemelerin çok farklılık göstermesi durumunda ilave bilgi talep edilerek skorların uyumlaştırılması mümkündür. Örneğin, maksimum ve minimum skorların değerlendirme dışı bırakılması yöntemi tercih edilebilir
- Geri bildirimlerin değerlendirilen kişide toplanması ve belirli dönemlerde bağlı olduğu yöneticisi ile birlikte açık görüşme ortamında gözden geçirilmesi de mümkündür<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Tak. a.g.m., ss. 60-61.

#### 4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşgörenlerin işteki başarı durumunu değerlendirmek amacıyla, çok çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Ancak her yönetici ve örgütün kendi gereksinimlerine en uygun düşecek bir yöntemi geliştirme çabası içine girdiği söylenebilir. Her ne kadar her örgütün özellikleri o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan değerlendirmenin bilimsel ölçülere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır.

Genelde performans değerlendirme yöntemleri iki ana başlıkta toplanmaktadır.<sup>48</sup>

##### ❖ **Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri**

- Grafik Değerlendirme Skalaları
- Davranışsal Değerlendirme Skalaları
- Sıralama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

##### ❖ **Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri**

- Amaçlara Göre Yönetim Sistemi
- Değerleme Merkezleri
- Standartlar Yöntemi
- Direkt İndeks Yöntemi

Diğer bir yaklaşım ise performans değerlendirme yöntemlerini üç ana başlıkta incelemeyi tercih etmiştir.

##### ❖ **Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

- Sıralama Yöntemi
- Zorunlu dağılım yöntemi

<sup>48</sup> Ceyhan Altuncu, "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama." İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, 1998, s. 48.

## ❖ **Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

- Grafik Değerlendirme Skalaları
- Davranışsal Değerlendirme Skalaları
- Kritik Olay Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi

## ❖ **Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

- Direkt İndeks Yöntemi
- Standartlar Yöntemi
- Hedeflerle Yönetim

### **4.1 Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Karşılaştırma yöntemlerinin esasını, çalışanları birbiriyle karşılaştırarak değerlendirmek oluşturur. Basit sıralama, çiftleri karşılaştırma ve zorunlu dağılım türleri uygulanmaktadır.<sup>49</sup>

#### **4.1.1 Sıralama Yöntemi**

Yöntem başarı ölçütüne göre tüm işgörenlerin, sıralanması ile uygulanır. Sıralama yönteminin belirli bazı uygulama biçimleri vardır. Örneğin: mevcut işgören sayısına göre bir çizelge düzenlenerek değerlemede kullanılacak nitelikler veya faktörler de belirlenebilir. Değerleyici en başarılı gördüğü işgörenin ismini birinci sütuna, en başarısız işgörenin ismini en son sütuna yazar. Sonra daha az başarılıyı birincinin devamı ve daha az başarısızları da en sondan itibaren yazarak listeyi tamamlar.<sup>50</sup>

Bu yöntemin en büyük avantajı, çok çabuk ve kolay tamamlanıyor olmasıdır. Bu yöntem sonucunda elde edilen verilerle, çalışanların ödüllendirilmeleri, terfi, transfer ve işten ayırma kararlarının alınması kolaylaşmaktadır.

<sup>49</sup> Göztür, s. 26.

<sup>50</sup> İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi, Yayın No: 166, 1990, s. 256.

Bu yöntemle insan kaynakları yönetimi çalışanların bazılarının diğerlerinden daha iyi olduklarını öğrenme şansına sahip olmaktadır.Ama iyilik derecesinin ne kadar olduğunu bu yöntem kullanılarak saptamak mümkün değildir.Bu yöntemin kullanılışı, çok sayıda çalışanın bulunduğu işletmelerde oldukça güçtür. Çalışan sayısı 20' yi geçtiğinde değerlendirenlerin değerlendirme yapmaları zorlaşmaktadır.<sup>51</sup> Sıralama yöntemi örneği tablo 1.1' de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1 Sıralama yöntemi örneği**

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1.Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16.Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi** s. 292.

#### **4.1.2 İkili Karşılaştırma (Çiftleri karşılaştırma) Yöntemi**

Bu yöntemin uygulanmasında tüm işgörenlerin isimleri ikişer ikişer kartlara yazılır. Her kart tek tek diğer kartlarda ki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre üstün olan işgörenler işaretlenir. Bu karşılaştırma son karta kadar sürer. Daha sonra ilk kart ayrılarak, ikinci kart alınır. İkinci kartlarda isimlerde tek tek diğer kartlarla karşılaştırılarak değerleyici tarafından başarılı görülen isme işaret konur. Bu işlem sonuna kadar sürdürülür. Karşılaştırma işlemi bitirilince, kartlar tek tek alınarak işaret sayıları toplanır. En çok işaretlenen işgören en başarılı olanıdır. Toplam işaret sayılarına göre diğer işgörenler sıralanır. İkili karşılaştırmada alınan işaretler sıra veya puana dönüştürülerek başarı sırası bulunur.<sup>52</sup>

Bu sistem oldukça zaman alan ve düşünme gerektiren bir işlemdir. Karşılaştırılanların sayısı “N” ise  $N(N-1) / 2$  Sayısı kadar karşılaştırma yapmak ve

<sup>51</sup> Altuncu, s. 50.

<sup>52</sup> Atay, a.g.e., ss. 256-257.

karar vermek gerekmektedir.<sup>53</sup> Örneğin 25 kişinin karşılaştırılması için en az 300 karşılaştırma yapılmalıdır. Genellikle 20-25'den fazla kişinin değerlendirilmesinde bu teknik kullanılmaz.

**Tablo 1.2 İkili karşılaştırma yöntemi örneği**

İşgörenlerin Çalıştığı Bölüm: Bölüm Yöneticisi: Değerlendiren: Değerlendirme Tarihi: Değerlendirilen Özellik:									
İşgörenler:	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2		3	4	2	2	2	2	9	2
3			4	3	3	3	3	9	3
4				4	4	4	4	9	4
5					6	5	8	9	10
6						6	8	9	10
7							8	9	10
8								9	10
9									9
10									

Kaynak: :William B. Werther and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management** s. 358.

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi 9 ve 4 no'lu işgörenler en çok seçilen çalışanlardır.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır.

<sup>53</sup> A. Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 252, 1993, s. 23.

### 4.1.3 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, çalışanlar arasındaki başarı, performans, davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel bir takım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Bu yöntem ile çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelerle sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım yöneticiler tarafından incelendiğinde; hangi yüzdelerle dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.<sup>54</sup>

Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler. Bu yöntem her örgütte işgörenlerin işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeni ile eleştirilmektedir.<sup>55</sup>

**Tablo 1. 3 Zorunlu dağılım yöntemi örneği**

<u>Değerlendirmeyi Yapanın</u>		<u>Değerlendirilenin</u>		
Adı, Soyadı :		Adı, Soyadı :		
Görevi:		Görevi:		
Bölümü:		Bölümü:		
Bölümdeki tüm işgörenler arasında, işteki başarısı bakımından Sayın .....'yi aşağıdaki kümelerden hangisine koyarsınız?				
(Yalnız bir kutu işaretlenmelidir.)				
En Yüksek %10	Yüksek %20	Orta %40	Düşük %20	En Düşük %10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaynak: Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, s. 53.

### 4.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilirken, bu çeşit yaklaşımlarda, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve

<sup>54</sup> Gürüz, Yaylacı, a.g.e. s. 229.

<sup>55</sup> Canman, a.g.e. s. 23.

sorumluluklar çerçevesine ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş / işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır.<sup>56</sup>

#### **4.2.1 Grafik Değerlendirme Skalaları**

Geleneksel Değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan grafik değerlendirme skalaları işletme organizasyonlarında en çok kullanılan yöntemlerden biridir.<sup>57</sup>

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir.<sup>58</sup> Dolayısıyla bu yöntemde, performans değerlendirmenin yapılması için kullanılan faktörler; işin kalitesi ve miktarı, iş için gerekli bilgi, işbirliği, işe karşı sadakat, güvenilirlik, devamlılık, dürüstlük, doğruluk, alışkanlıklar ve girişimciliktir.<sup>59</sup>

Değerlendirici çalışanın değişik özelliklerinin sıralandığı bir ölçek kullanır. Dereceleme, nitelikler ile niceliğe göre değeri belirlenmiş ölçekle yapılmaktadır. Uygulaması basit ve hızlıdır. Dereceler sayı ya da harflerle ifade edilmektedir. Değerlendirici çalışanın durumunu en iyi tanımlayan ifadeyi ve dereceyi seçer.<sup>60</sup>

Grafik değerlendirme skalalarının sağladığı yararlar arasında; personelin gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astları hakkında farklı düşüncelerinin engellenmesi ve amirler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması sayılabilir. Grafik değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncaları da vardır. Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi, değerlendirmeyi yapanlara göre değişmektedir. Bazıları için pekiyi görülen bir başarı başkaları için orta ya da zayıf görülebilir. Bu yöntemin uygulamasında merkezci

<sup>56</sup> Uyarlıgil, a.g.e., s. 40.

<sup>57</sup> Kaynak v.d., a.g.e., s. 213.

<sup>58</sup> Barutcuoglu, a.g.e., s. 191.

<sup>59</sup> David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**, 4<sup>th</sup> ed., New York : John Wiley and Sons, Inc., 1994, s. 387

<sup>60</sup> Göztür, s. 24.

eğilim denilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, amirler astlarını değerlendirirken aşırılıklardan kaçınmakta ve ortalama bir yolu tercih etmektedirler. Bu durum ise işgören arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu yöntemde işgörenin performans derecesi, her niteliğin işaretlenen derecesine verilen sayısal değerlerin toplamıyla ifade edildiğinden, her görevlinin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmektedir. Amirler astlarını değerlendirirken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak, bütün niteliklerini benzer biçimde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir.<sup>61</sup>

**Tablo 1.4 Grafik değerlendirme skalası örnekleri**

Performans Faktörleri	Performans Düzeyi			
	Sürekli Üstün	Bazen Üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz
Doğruluk Verim Düzenlilik		X	X X	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Yetersiz					Ortanın Altı					Orta					Ortanın Üstü					Mükemmel				

Kaynak: Frank J. Landy and James L. Farr, **The Measurement of Work Performance**, s. 59.

<sup>61</sup> Altuncu. s. 56.

## Grafik değerlendirme skalası

Performans Faktörleri	Çok Düşük	Ortalamanın Altında	Orta	Ortalamanın Üstünde	Mükemmel
Nicelik	_____	_____	_____	_____	_____
Ekip Çalışması	_____	_____	_____	_____	_____
Yaratıcılık	_____	_____	_____	_____	_____
Problem Çözme	_____	_____	_____	_____	_____
Bağımsızlık	_____	_____	_____	_____	_____
Koşullara Uyuma	_____	_____	_____	_____	_____
Liderlik	_____	_____	_____	_____	_____
Anlayış	_____	_____	_____	_____	_____
Potansiyel	_____	_____	_____	_____	_____

Kaynak: Ebru Göztürk, **Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Değerleme**, s.24.

### 4.2.2 Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalalarının sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalalarıdır.”

#### 4.2.2.1 Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Davranışsal beklenti skalası veya işgörenleri davranışlarına göre sıralama ölçeği işgörenleri performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme ölçeğidir.<sup>62</sup> Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre

<sup>62</sup> Arthur W. Sherman and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, Ohio: College Division South-Western Publishing Co., 1992, s. 282

değerlendirmektedir. Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir.<sup>63</sup> Davranışsal beklenti skalası örneği Tablo 1.5' de gösterilmiştir.

**Tablo 1.5 Davranışsal beklenti skalası**

<b>YÜKSEK PERFORMANS</b>		<b>DAVRANIŞ ÖRNEKLERİ</b>
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim ve birlikte çalışma
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor.	6	Müşterilerin adlarını bilme
Kolay iletişim kuruyor. Orta performans	5	Başkaları ile olmaktan hoşlanıyor görünme
Kibar davranıyor ve işi bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor	4	İş arkadaşlarına yardıma ihtiyacı olup olmadığını sorma
Düşük Performans	3	Yardım istemelerini beklemeden müşterilere yardımcı olma Bütün çalışanlar ile iyi geçinme
İlişki kurmaktan kaçıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor	2	Müşteri ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık
Başkaları ile hemen ve sıklıkla tartışmaya giriyor	1	Ekip çalışmasına karşı isteksizlik

Kaynak: Göztür, s.26.

#### **4.2.2.2 Davranışsal Gözlem Skalaları**

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal Beklenti Skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu

<sup>63</sup> Dale S. Beach. *The Management of People at Work*, 5<sup>th</sup> . ed., NewYork: Macmillan Publishing Company . 1985 . s. 352.

yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

Bu uygulamada genellikle “asla” dan ‘her zaman’ a kadar giden ve beş dereceden oluşan bir skala kullanılmaktadır. Skalada belirtilen ifadeler, amir tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puan toplanarak, işgörenin toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.<sup>64</sup>

**Tablo 1.6 Davranışsal gözlem skalası**

1. Astlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.				
Asla				Her zaman
1	2	3		4

2. Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.				
Asla				Her zaman
1	2	3		4

3. İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç / gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.				
Asla				Her zaman
1	2	3		4

Kaynak: Altuncu, S. 64.

<sup>64</sup> Altuncu, S. 64.

### 4.2.3 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem, 2. Dünya Savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile, bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu kritik olaylar listesi düzenlenmiştir.<sup>65</sup>

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak geribesleme sağlanır. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri ( dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geribesleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.<sup>66</sup>

Kritik olayların kayıtları olay gerçekleştikten çok kısa bir süre içinde yapılmalıdır. Form üzerinde, genellikle olumlu davranışları ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanmıştır. Bu nedenle, bu formlara daha ilk bakışta işgörenlerin başarı durumları hakkında genel bir bilgi sahibi olma olanağı sağlanmış olmaktadır. Kritik olay yönteminde, işgörenin başarı ya da başarısızlığını gösteren olaylar ortaya çıktıklarında kaydedileceğinden, unutmaya ya da konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır.<sup>67</sup>

Yöntemin sakıncalı olarak kabul edilen yönlerinin başında ise, değerlendiriciye sürekli gözlem yapma ve kaydetme zorunluluğu getirmesi gelir. Buna ek olarak, sonuçların dönem sonunda astların kendini düzeltmede gecikmelerine yol açar. Ayrıca çalışanın her an başında, her davranışını kaydeden yöneticinin varlığını bilmesi, rahatsız olmasına ve verimliliğinin düşmesine yol açar.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Göztür, s. 28.

<sup>66</sup> Kaynak v.d. s. 218.

<sup>67</sup> Altuncu, s. 65.

<sup>68</sup> Ülkü dicle ss.55-56

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerin önemsemedi c.Sorunların kaynağına inemedi			a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerin önemsemedi c.Sorunların kaynağına inemedi		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
15.03.2005	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	18.04.2005	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<p><b><u>Açıklama</u></b></p> <p>Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.</p>			<p><b><u>Açıklama</u></b></p> <p>X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi. Kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.</p>

**Şekil 1.2 Kritik olay yöntemine dayalı değerlendirme formu**

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 179.

#### 4.2.4 Kontrol Listesi Yöntemi

Checklist, çalışanın performansını ve karakterini gösteren kelimelerin ve ifadelerin seçildiği değerlendirme metodudur. Değerleyicinin haberi olmadan, İnsan Kaynakları departmanı checklist' teki başlıkları önem sırasına göre farklı şekillerde puanlandırabilir. Buna "ağırlıklı checklist" denir. Bu şekilde öneme göre derecelendirme metodu sayesinde toplam skor hesaplanabilir. Her sorunun puanı parantez içersinde belirtilir. Ama bu parantezler değerleyici kişinin formlarından çıkarılır. Eğer checklist yeterli başlığı içeriyorsa, çalışanın performansının doğru şekilde ölçülmesini sağlar. Ancak bu metod, pratik ve standartlaştırılmış olmasına rağmen, genel ifadelerin kullanılması kopukluklara ve sonuçların işle ilgili olmamasına neden olabilir.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> William B. Werther. Keith Davis. **Personnel Management and Human Resources**. 2<sup>nd</sup> . ed., Signapore: Mc. Grow Hill Book Company, 1985. s. 291.

Bu metodun sıkça kullanılan iki çeşidi vardır;<sup>70</sup>

#### **4.2.4.1 Ağırlıklı Kontrol Listesi:**

Belirli bir işi için, çeşitli davranış biçimlerinin tanımlandığı çok sayıda cümleden oluşan değerlendirme listeleri kullanılır. Ölçek üzerindeki her cümleye bir değer veya ağırlık puanı verilmiştir. Değerlendirme sırasında yönetici, çalışanın nitelik ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretler. İşaretlenen tüm cümlelerin ağırlık puanlarının ortalaması, değerlendirme puanı olacaktır.

#### **4.2.4.2 Zorunlu Seçim Yöntemi:**

Özellikle yüksek puan verme hatalarını önlemek amacıyla geliştiren ve ifade kümelerinden oluşan yöntemidir. Değerlendirici bu kümede yer alan ve çalışanın niteliklerine en fazla uyan iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

İfadeler okunduğunda bunlardan hangisinin olumlu, hangisinin olumsuz olduğu anlaşılmamaktadır. Değerlendirenler mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve davranışlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadır. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir. Ancak, hazırlanmasının çok güç ve zaman alıcı olması nedeniyle eleştirilmektedir.<sup>71</sup> Zorunlu seçim yöntemi örnek formları şekil 1.3' te gösterilmiştir.

<sup>70</sup> Ülkü Dicle. Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. Ankara : ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No: 43 . ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basım İşliğı, 1982. ss. 49-50.

<sup>71</sup> Altuncu. s. 68.

*Zorunlu seçim Yöntemi örnek formları;*

Adı Soyadı :	Departman :
	Tarih :
<p>Aşağıda ki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine x işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</p>	
Yapacak işi yoksa kendi işini arar.	_____
Kendi işinin temel bilgilerini çok iyi bilir.	_____
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır.	_____
Kişiyi geliştirici işlere ilgi duyar.	_____
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	_____
Düzensiz şekilde çalışır.	_____
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	_____
Çabuk öğrenir.	_____
Çalışırken küçük hatalar yapar.	_____
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	_____
Başkalarının güvenliği için çok ciddi uğraşır.	_____
Karmaşık işleri yapmayı sever.	_____
Anlatım güçlüğü çeker.	_____

Kaynak: Sabuncuoğlu, s. 187.

İş Verimi		Kişiyen uygun cümleyi (yargıyı) işaretle	Kişiyen az uygun cümleyi işaretle
a) Düzenli değil			
b) İşini iyi biliyor ve iyi yapıyor			
c) Çok girişkin			
d) İşinin en küçük detayına bile önem veriyor			
e) Mensubu olduğu grubun yararı için çalışmıyor			

**Şekil 1.3 Zorunlu seçim yöntemi**

Kaynak: Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, s. 122.

### 4.3 Bireysel Performans Standartların Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde çalışanlar, önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmekteydiler. Bu yöntemde ise, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara, oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır.

#### 4.3.1 Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde; işin gerektirdiği nitelikler ve kriterler doğrultusunda çalışanların performans düzeyleri puanlara dönüştürülmekte ve bu puanların toplamıyla genel performansın indeksi elde edilmektedir.<sup>72</sup>

Direkt İndeks Yönteminde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte görüşmeleri sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi kişisel olmayan global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Örneğin yöneticiler için astın devamlılığı ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, işgörenler ise, kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Hatalı ürün miktarı müşteri şikayetinin sayısı, üretilen parça adedi gibi kalite standartları ve

<sup>72</sup> Gürüz, Yaylacı, a.g.e., s. 226.

çıktı / saat oranı, yeni müşteriler ve satış hacmi gibi miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturur.<sup>73</sup>

#### **4.3.2 Standartlar Yöntemi**

Standartlar Yöntemi de Doğrudan İndeks Yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir. Bu yöntem aslında Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak da değerlendirilebilir.

#### **4.3.3 Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlarla yönetim, Drucker'a göre, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel gereksinimleri arasında var olduğu öne sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bir örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin, örgütün temel amaçlarını çalışanlarla birlikte belirlemelerini, çalışanların sorumluluk alanlarının, gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlar bakımından saptanmasını, saptanmış amaçların örgütü oluşturan birimlerin faaliyetlerinde birer kılavuz olarak ve çalışanların başarı ve katkılarını değerlendirmede birer ölçüt olarak kullanılmasını öngören bir süreçtir.<sup>74</sup>

Amaçlara Göre Yönetim Sistemi, ağırlıklı olarak profesyonel ve yönetsel görevler için kullanılır. Amaçlara göre yönetim süreci aşağıda belirtilen adımlardan oluşmaktadır:<sup>75</sup>

- Çalışanın yaptığı iş için, hedeflerin açık ve tam olarak ve ölçülebilir terimler cinsinden belirlenmesi
- Bu hedeflere nasıl ulaşacağını belirten bir eylem planının hazırlanması
- Çalışanın eylem planını uygulaması
- Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesi

<sup>73</sup> Altuncu. S. 71.

<sup>74</sup> Burcu Cantez, Tanık Solmuş. "Performans Değerlendirmesi." **Türk Psikoloji Bülteni**. Sayı: 16-17. 2000. s. 112.

<sup>75</sup> Nesime Acar. "İnsan Kaynakları Yönetimi." **MPM Yayınları**. No: 640. 2000. s. 67.

- Gerekli olduğunda düzeltici önlemlerin alınması
- Gelecek için yeni hedeflerin belirlenmesi

Amaç, neyin başarılması gerektiğine ilişkin açık ve kesin bir anlatıdır. Amaçlar saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;<sup>76</sup>

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır
- Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir
- Amaç, açık ve kesin olmalıdır
- Amaç, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır
- Birden çok amaç var ise, bunların öncelik sırası belirlenmelidir
- Amaçların sayısı, örgütün özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir

Amaçlara göre yönetim sistemine karşı son yıllarda yapılan eleştirilerin çoğu, her değerlendirme dönemi başında astlarla üstlerin, örgütün tümü ve birimleri için amaçların, başarı ölçütlerinin ve gerçekleşmesi öngörülen sonuçların saptanmasına dair yapacakları uzun toplantıların çok zaman kaybına neden olacağı noktasında toplanmaktadır. Bütün bu eleştirilere karşın, amaç ve sonuçlarla değerlendirme uygulaması giderek yayılmaktadır.

#### **4.4 Diğer Değerleme Metodları**

Yukarıda sözü geçen metodlar dışında diğer değerlendirme metodları ise genel olarak şunlardır;

##### **4.4.1 Değerlendirme Merkezleri**

Bir insanın geçmiş yaşantısındaki iş başarısının, onun gelecekteki iş başarısının en kuvvetli belirtisi olduğu söylenebilir. Ancak, daha önce hiç yöneticilik ve amirlik yapmamış, böyle bir göreve ilk kez getirilecek bir adayın seçiminde durum ve uygulanacak işlem ne olacaktır? İşte bu gibi durumlarda, adayın gelecekteki iş başarısını

---

<sup>76</sup> Canman. a.g.e.. s. 29

durumunun ve işgörmeye yeteneğinin önceden doğru ve tutarlı biçimde kestirilebilmesi için bir çok örgütler değerlendirme merkezine başvurmaktadır.

Örgütün çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler 2-3 gün süre ile değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Çoğu kez sıraya koyarak değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her biri hakkında yeterlilik değerlendirilmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar sırasında, ayrıca öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan bir takım yargılara varılabilir.

Değerlendirme yöntemleri, örgüt içinde personelin daha iyi biçimde ve yönde değerlendirilmesini olanaklı kılacak bir program ortaya konmasına yöneliktir. Böyle bir programı ortaya koyma doğrultusunda atılması gereken ilk adım, halen uygulanmakta olan değerlendirme yöntem ve tekniklerinin akla ve sağduyuya dayanılarak güdülen amaca uydurulabilmesi olmalıdır.<sup>77</sup>

Bu yöntem, geleceğin yöneticilerinin belirlenmesinde ve örgütün alt kademelerinde çalışan, statüleri itibariyle pek göze çarpmayan elemanların keşfedilmesine yarar sağlamaktadır. Bunun sonucunda, değerlendirme merkezleri işgörenin yararına bir fırsat eşitliği getirmekte, motivasyonu arttırmakta ve yükseltilebileceklerin, yükseltileme nitelik ve yeteneklerini taşıyan çok sayıda adayların arasından elenerek seçilmeleri olanağını sağlamaktadır.<sup>78</sup>

#### **4.4.2 Kompozisyon (Essay) Metodu**

Kompozisyon metodunda, değerleyici çalışanın performansı ile ilgili farklı kategorilerde standart olmayan kompozisyonlar yazar. Bu kategoriler;<sup>79</sup>

- Çalışanın performansının genel olarak tanımlanması
- Çalışanın terfi edilebilirliği
- Çalışanın yapabileceği işler

<sup>77</sup> Doğan Canman. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü. No: 260. 1995. s. 161.

<sup>78</sup> İsmail H. Albayrak. "Beşeri Varlıklar Değer Ölçüm Modelleri." İstanbul: **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:12. Sayı:1. 1983. ss. 105-106.

<sup>79</sup> Wendell French. **Human Resources Management**, 3<sup>th</sup> .ed.. Boston: Houghton Mifflin Company University of Washington. 1994, s. 346.

- Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri
- Gerekli olan eğitimler

Kompozisyon metodu, diğer metodların yerine kullanılmaz ancak, onlara ek olarak uygulanmaktadır. Bu metod değerleyicinin birkaç faktör üzerine yoğunlaşmasını engellediğinden, esneklik sağlamaktadır. Ancak diğer yandan da, metodun ucu açık olması, farklı yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerin araştırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu yöntem yöneticinin yazma kabiliyetine dayanmakta ve çok fazla zaman alabilmektedir.

#### **4.4.3 Yerinde İnceleme ve Gözlem Metodu**

Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, çok kere yönetici ve amirlere değerlemede ihtiyaç duydukları mesleki yargıyı sağlar. Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesinden almaktadır. İnsan Kaynakları uzmanı, amire her bir işgörenin başarısı hakkında detaylı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporunu hazırlamak için bürosuna döner. Bundan sonra, hazırlanan raporlar, gerektiğine tekrar gözden geçirip düzelterek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazandırılır. Bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleki yargı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar ve her değerlendirici bağımsız olarak çalıştığı zaman ortaya çıkan sorunların bazılarında kaçınılmasına yardımcı olur.<sup>80</sup>

### **5. Performans Değerleme Yöntemlerinde Bulunması Gereken Özellikler**

Performans değerlendirme yöntemleri performansla ilgili standartları tanımlamalı, kriterleri belirlemeli, İnsan Kaynakları departmanı ve çalışanlara sonuçlar hakkında güvenilir geribildirimler vermelidir. Eğer standartlar ve / veya ölçüm kriterleri ele alınan işten kopuksa, değerlendirme yanlış veya taraflı sonuçlar doğurabilir. Bu da çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiye zarar verir, hem de eşitlik kurallarının uygulanmasını engelleyerek dengeleri bozar. Ayrıca doğru geribildirim olmadan, bireyler hatalarını

---

<sup>80</sup> Bingöl, a.g.e., s. 297.

görüp kendilerini geliştiremezler. Bu durumda insan kaynakları departmanı da bilgileri depolayamadığından primleri çalışanlara adil olarak dağıtamayabilir.

İşletmelerin değerlendirme sistemini İnsan Kaynakları departmanı düzenler ve yönetir. Bu şekilde merkeziyetçilik, merkeziyetçilikle de standartlaştırma sağlanmış olmaktadır. İnsan Kaynakları departmanı, yöneticiler, profesyoneller, amatörler, çalışanlar ve diğer gruplar için ayrı ayrı değerlendirme sistemleri geliştirse de, her grubun muntazamlığı, sonuçların karşılaştırılabilir olması açısından oldukça önemlidir.

Sonuçta yapılan değerlendirme, çalışanların tipik iş performanslarıyla ilgili doğru bir portre oluşturmalıdır. Değerleme sadece kötü performansı değil, iyi yönde olan performansı da ölçmelidir. Bunun başarılabilmesi için, değerlendirme sisteminin işle ilgili ve pratik olması, standartları ve bunlara bağlı doğru ölçümleri içermesi gerekmektedir.<sup>81</sup>

## **6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar**

İnsan kaynaklarına ait hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Bir çok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğar. Performans değerlendirmelerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar.

Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır.<sup>82</sup>

### **6.1 Tek Ölçüt**

İş tanımlarında birden çok başarı standardı belirlenebilir. Kuşkusuz bu standartlar, işgörenin performansının değerlendirilmesinde temel kriterler olacaktır. Eğer

---

<sup>81</sup> William B Werther. Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**, 5<sup>th</sup> . ed., McGraw- Hill Book Company, 1996. s. 344.

<sup>82</sup> Birol Bumin. M.Nurettin Alabay. Tülay Korkmaz. **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003. s. 97.

değerleyici, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yaptığı takdirde hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşacaktır.

Bir işin başarıyla ifa edilebilmesi için işin unsurları olan tüm görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlemeyi yapan yönetici veya değerlendirici, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmalarını değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alır. Değerleme bu şekilde yapıldığı durumda, işgörenlerin işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı ortaya çıkar.<sup>83</sup>

## 6.2 Ortalama Eğilimi

Bir çok yönetici, çalışanlarıyla ilgili “değerleme sorularını” doldururken “ortalama eğilim” le cevap vermektedir. Misal vermek gerekirse; eğer değerlendirme skalası 1’den 7’ye kadarsa, yöneticiler genelde 1 ve 2 gibi düşük olanlardan kaçınırlar ve 3-4-5 gibi orta değerleri seçmeyi tercih ederler. Yani bu oranlamayı “grafik değerlendirme sistemi” ne dökersek, bütün çalışanlar “ortalama eğilim” yönteminde orta seviyede görünürler. Bu yüzden, bu gibi sınırlı değerlendirmeler prim, maaş ve / veya danışmanlık sunumları gibi hizmetlerin adil olarak dağıtılmasını engellemektedir.<sup>84</sup>

## 6.3 Müsamaha / Katılık

Müsamaha ya da “değerlendirme enflasyonu”, bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, işgörenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir. Ya da işgörenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirilir. Müsamaha iş performansının hoşça gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişim için doğru geri beslemenin önemini unuttur.

Müsamahanın tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına,

<sup>83</sup> Bingöl, a.g.e., s. 303.

<sup>84</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, 6<sup>th</sup>.ed., New Jersey: Prentice Hall, 1994, s. 349.

zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar.<sup>85</sup>

#### **6.4 Hale (Halo) Etkisi**

Yöneticinin, çalışanını belirli bir iş alanındaki yeterliliğini ya da performans boyutu üzerindeki etkililiğini dikkate alarak, onu, diğer alanlarda da, gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirmesidir. Yöneticiler, çalışanlarının, değerlendirme formu üzerinde yer alan, performanslarına ait her alt boyutu ayrı ayrı düşünmek yerine, tüm alt boyutlar için aynı değerlendirmeyi yaparlar. Hale etkisi, yöneticinin çalışanın performansını yalnızca bir alandaki yetersizliğini – eksikliğini tüm alanlara genellemesiyle de gerçekleşebilir. Birden fazla değerlendiricinin kullanılması ya da değerlendiricilerin eğitimi hale etkisini azaltmaya / kontrol etmeye yönelik faaliyetlerdendir.<sup>86</sup>

#### **6.5 Kontrast Hataları**

Değerlendirenler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardarda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır.

Diğer bir deyişle, her bir işgören kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin, “vasat ortalama” bir işgören oldukça başarısız bir işgörenin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yönetici tarafından başarılı görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu hataların önlenmesi için, spesifik performans kriterleri belirlenmeli, yani kriterler açık ve belirgin olmalıdır. Ayrıca, kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilebilir.<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Bumin, Alabay, Korkmaz, a.g.e., s. 98.

<sup>86</sup> Cantez, Solmuş, a.g.m., s. 109.

<sup>87</sup> Ceyhan Baştürk, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi.” *Active Dergisi*. Ocak-Şubat 2003, ss. 14-15.

## 6.6 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutulan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada, önemli olan bir nokta vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde gözardı etmemelidir.<sup>88</sup>

## 6.7 Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemede bazı değerleyiciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki de düşük performans düzeyinde değerlerler.

Performans değerlendirme yöntemlerinden özellikle sıralama yönteminde bu hata kendisini göstermektedir. Değerlemeci organizasyonda, genellikle üst düzey pozisyonda bulunan kişileri üst sıralara, alt düzeyde yer alan pozisyonlardakileri ise alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Değerleme sürecinde, iş tanımlarından yararlanma, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatayı azaltacaktır.

---

<sup>88</sup> Kaynak v.d. a.g.e.. s. 225.

## 6.8 Atıf Hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (içsel atıf). Bazen de davranışının nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf). Örneğin; bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğe bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olur.

Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla / hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.<sup>89</sup>

## 6.9 Kişisel Önyargılar

Bazı değerleyiciler, kişisel ön yargılarını değerlemelerine yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlemede ön yargılı davranılmasına neden olur. Ayrıca değerlendirme yapan yöneticinin, değerlediği astını sevip sevmemesi durumunu değerlemeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar.

Etkili bir değerlendirme için, sürecin ön yargılardan arındırılması gerekir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları, saplantılar ve başka her türlü ön yargı, çalışanların performanslarını değerlendirirken bir tarafa bırakılmalıdır.<sup>90</sup>

### 6.9.1 Objektif Olamama

Objektifliliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlendirmeleri, yapılan işi üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıları işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani

<sup>89</sup> Güvercin, ss. 53-54.

<sup>90</sup> Bingöl, a.g.e., s. 304.

ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.<sup>91</sup>

## 7. Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların işi yapabilme kabiliyetine sahip olmasının, iyi performans gösterecekleri anlamına gelmeyebilmektedir. Motivasyon performansın en önemli tamamlayıcılarından biridir. Öncelikle gayret – performans ve performansla ödül arasındaki ilişkiler gözlemlenmelidir. Çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini bilmeli ve performanslarının nasıl ölçüldüğünün farkında olmalıdırlar. Ayrıca eğer beklenenin üzerinde gayret sarf ederse, bu gayretin iyi bir performansla sonuçlanacağı güveni çalışana hissettirmelidir. Ve tabii ki eğer beklenen üzerinde bir performans sarf ederlerse motive edecek değerlerle ödüllendirilmelidir.

Özetle performans değerlemesi ve bunun sonuçlarının motivasyonun önemli bir parçası olduğunu görmemiz mümkündür. Bu noktada unutulmaması gereken noktalar söz konusudur; Eğer çalışanın bireysel hedefleri net değilse eğer amaç edinilen başarıyı ölçen net kriterler yoksa ve eğer çalışanlara sarfettikleri emeğin karşılığını alacakları konusunda güven verilmezse, çalışanların varolan potansiyellerinin altına indikleri görülecektir.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Bumin, Alabay, Korkmaz. a.g.e., s. 99.

<sup>92</sup> David A De Cenzo, Stephan P. Robbins. **Human Resource Management**. 4<sup>th</sup>.ed., New York : John Wiley and Sons, 1996. ss. 321-322.

## II. BÖLÜM

### ÇAĞRI MERKEZLERİ

#### 1. ÇAĞRI MERKEZLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Araştırmanın ikinci bölümünde çağrı merkezlerinin gelişimi, tanımı, özellikleri ve tüm çağrı merkezlerinde kaçınılmaz olarak bulunan bazı teknik kavramlar üzerinde durulacaktır.

##### 1.1 Çağrı Merkezlerinin Gelişimi

“Telefonun” ilk olarak formel bir istek ve şikayet iletme aracı olarak ortaya çıkması 1960’ların sonlarında gerçekleşmiştir. O zamanlarda AT&T ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasına önyak olmuştur ve aradan geçen zaman içinde çağrı merkezleri multi-milyar değerinde bir sektör haline gelmiştir. Bu dönemde, ABD’de “ücretsiz hatlar” birçok şirket tarafından devreye alınmaya başlanmış ve bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur. Bugün ise artık bu tür ücretsiz hatlar bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. 30 sene önce Amerika’da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bugün bu imkanı sunmayanlar parmakla gösterilmektedir. 1970’lerin başında Continental Havayolları’nın tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) uygulaması bugün ki ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve az fonksiyoneldi. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde gelişmiş, ucuzlamış ve irili ufaklı işletmelerin de satın almasıyla çağrı merkezleri süratle yayılmaktadır.

##### 1.2 Çağrı Merkezlerinin Tanımı

Çağrı merkezi sektörü ile ilgili araştırma sonuçlarının birbirlerinden önemli farklılıklar göstermesinin temel sebebi de aslında günümüzde çağrı merkezi kavramı ile ilgili bir ortak kabul görmüş bir tanımın bulunmamasıdır. ABD’de hemen her meslek

grubunu en ince detayına kadar tarif eden Standard Industrial Classification (SIC) tarafından dahi çağrı merkezlerine özel bir kod verilmemiştir.

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan "iletişim merkezlerine" verilen genel bir adıdır. Çağrı merkezinin tanımı teknolojinin de gelişmesiyle gün geçtikçe değişmektedir. Ancak basit bir anlatımla, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, faks, IVR vs ile) bir merkez (nokta, alan, yer, kişi vs) tarafından ele alınmasıdır.<sup>93</sup>

### 1.3 Çağrı Merkezlerinin Gerekliliği ve Yararları

Çağrı merkezi organizasyonu, telefon trafiğinin çok yoğun olduğu ortamlarda, gelen ve giden çağrılarının teknolojik imkanları verimli bir şekilde kullanarak belli bir düzen çerçevesinde yönetilmesini sağlayan bir sistemdir. Çağrı merkezi bölümünde dışarıyı arayan veya dışarıdan gelen çağrılara cevap veren kişilere "müşteri hizmet yetkilisi-(MHY)" denir. Herhangi bir iş kolunda yürütülen işlerin büyük bir kısmı telefon görüşmeleri ile yapılıyorsa, bir çağrı merkezine ihtiyaç vardır. Bu değişikliğin sağlayacağı ilk ve en önemli fayda müşteri memnuniyetinin artması ve harcamaların azalmasıdır. Banka, sigorta şirketi, leasing şirketleri gibi finans sektörü; gazeteler, televizyon kanalları gibi yayın sektörü, seyahat acenteleri, büyük oteller gibi turizm sektörü, beyaz eşya üreticileri, hipermarketler, telefon şebekeleri, doğrudan pazarlama şirketleri gibi bünyelerinde müşteri hizmetleri departmanı, tüketici danışma hatları bulunan, günün her saatinde ve her yere telefon hizmeti veren, bu hizmet sayesinde, müşterilerin sorunlarını çözen, ihtiyaçlarını gideren kuruluşlarda çağrı merkezi kurulmaktadır.<sup>94</sup>

Çağrı merkezlerinin öncelikli amacı insanlara günün her saati hizmet vermektir. Bir şirketin verdiği hizmeti müşterinin ayağına kadar getirmesi bu hizmete olan talebi artırmaktadır. Özellikle yoğun çalışma saatleri olan kişiler tercihlerini telefonla hizmet veren şirketlerden yana kullanmaktadırlar. İşin şirket yanına baktığımızda ise, şirketler birçok yerde şube açmaktansa elemanlarını tek bir merkezde toplayıp çok daha verimli

<sup>93</sup> Alp Kohen, "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri." *Active Dergisi*, Ocak-Şubat 2002, s. 54.

<sup>94</sup> Banka ve Para Teknolojileri Dergisi. ISSN 1302-1958. 199. Sayı:2. s. 18.

hizmet sunabilmektedir. Ayrıca bu sayede şube maliyetlerinde önemli düşüşler sağlayarak karlarını arttırmaktadırlar. Yurt çapında hizmet veren şirketler (örneğin bankalar) yurdun her yerinde şube açmak yerine tek bir merkezden tüm yurda kesintisiz hizmet verebilmektedirler. Tüm yurda hizmet vermeyi hedefleyen ancak yaratacağı maliyetlerden dolayı hizmet alanını genişletemeyen yardım hatları da çağrı merkezi kurarak amaçlarına ulaşabilmektedirler. Mobil operatörlerinden sigorta şirketlerine, bankalardan danışma birimlerine kadar her alanda çağrı merkezleri karşımıza çıkmaktadır.<sup>95</sup>

Türkiye’de yaklaşık 140 adet çağrı merkezi bulunmaktadır. Bu çağrı merkezlerinin önemli bir miktarı (%21) bankacılık sektöründe yer almakta, diğerleri de 12 diğer temel sektöre bölünmektedir.

Türkiye’deki çağrı merkezlerinde yaklaşık 6700 Müşteri Hizmetleri Yetkilisi çalışmaktadır. Bu sayının da büyük bir çoğunluğu (%42) bankalarda çalışmakta onu mobil telefon sağlayıcıları (%22) takip etmektedir. Çağrı merkezlerinin yararları şu şekilde özetlenebilir;<sup>96</sup>

- Organizasyon ile müşteriler arasında köprü görevi görür
- Müşteri sadakatinin artmasına etkiye bulunur
- İletişim kontrollü ve kaliteli bir biçimde sağlanır
- Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanır
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkan tanır
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri beleme sağlar
- Maliyetlere olumlu etki eder, verimlilik artar
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur
- Gelir yaratmak için kullanılır, gelir artışına etki eder
- Müşteri memnuniyetini artırır

#### **1.4 Çağrı Merkezinde Temel Performans Göstergeleri**

Çağrı merkezi temel başarı kriterlerini neler olacağı, çağrı merkezinin türüne (inbound –outbound) ve çağrı merkezince sunulan hizmetlere, müşteri tipine, içinde bulunulan ülkeye ve sektöre ve kurumun müşteri ilişkileri hedeflerine göre farklılıklar

<sup>95</sup> Pınar Baş, “Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmetleri: Çağrı Merkezleri.” *İş Güç Bakış- İş Yaşamı Dergisi*. Sayı: 3. 2002. s. 12.

<sup>96</sup> Alp Kohen. *a.g.m.*. s. 56.

göstermektedir. Buna rağmen birçok çağrı merkezi temelde belli başlı göstergelere odaklanmaktadır. Genelde bu kriterler;

- 1 Hizmet Seviyesi (gelen çağrılarının yüzde kaçına kaç saniyede cevap verileceği)
- 2 Terk Edilen Çağrılarının Oranı (çağrının yanıtlanmasına olanak bulunmadan müşteriler tarafından terk edilen/kapatılan çağrılarının toplam gelen çağrılara oranı)
- 3 Çağrının ortalama ele alınma süresi.
- 4 İlk kerede ele alınan çağrılarının toplam çağrılara oranı.
- 5 Vardiya planına uyum.
- 6 Tahmin edilen – gerçekleşen çağrı oranı.
- 7 Müşteri memnuniyeti.
- 8 Çalışan memnuniyeti.
- 9 Çağrı başı maliyet – gelir.

gibi hedeflerdir.

Burada sayılan kriterlere birçok ilave yapmak mümkündür. Çağrı merkezleri, performansın sürekli izlenmesine olanak tanıyan bir yapıdadır. Birçok veri çağrılarının otomatik olarak müsait olan temsilciye yönlendirilmesini sağlayan Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD)'den zaten elde edilebilmektedir. Günümüzün çağrı merkezi yöneticilerinin karşısındaki sorun verilerin elde edilmesi değil, elde edilen verilerin optimize edilerek uygun amaçlar için kullanılmasının sağlanmasıdır.

### **1.5 Çağrı Merkezi Çalışanlarında Bulunması Gereken Özellikler**

Çağrı merkezinde en önemli unsur, müşteriyle doğrudan ve çoğunlukla ilk ilişkiyi kuran çalışanlar, yani “insan”dır. Prosedürler ve teknoloji de kuşkusuz çok önemlidir; ancak, prosedürleri uygulayacak ve teknolojiyi kullanacak olan da sonuçta insanlardır.

İlk aşamada, çağrı merkezi elemanlarının seçimi, çok kritik bir süreç olmakla birlikte, performanslarının devamlılığını sağlamak için, çalışanların yönetimi de çok önemlidir. İnsan Kaynakları birimlerinin, çağrı merkezi elemanlarını seçerken dikkat etmesi gereken çok sayıda kriter vardır. Teknik yeterliliklere ek olarak, iyi bir çağrı

merkezi elemanında olması gereken nitelik ve becerilerden oluşan uzun bir liste yapmak mümkündür:

- Aktif dinleme becerisine sahip
- Düzgün konuşan
- Empatik
- İyi iletişim kurabilen
- Pozitif
- Çözüm odaklı
- Zamanını iyi yöneten
- Stresle baş edebilen
- Takipçi
- Sabırlı
- Takım oyuncusu
- Bilginin önemini kavramış
- Titiz, disiplinli ve planlı
- Yeni teknoloji ve prosesleri öğrenmeye ve uygulamaya yatkın, vb

Çağrı merkezlerinde amaç müşteriye hizmet vermektir ve bu hizmet telefonda verilmektedir. Bundan dolayı sadece eğitimli ve bilgili olmak müşteri hizmetlerinde başarı için yeterli değildir.

Müşteri hizmetleri temsilcisi için mutlak müşteri memnuniyeti öncelikli amaç olmalıdır. Hizmette ilgi beklentileri karşılanmayan, yerine getirilmeyen sözler verilen, yanlış yönlendirilen, kendisine uygun bir tavırla davranılmadığını düşünen, telefonda uzun süre bekletilen ve beklentilerini karşılamaya yönelik mesleki bilgiden yoksun olan müşteri hizmetleri temsilcileri ile karşılaşan müşteriler bu olumsuzluklardan dolayı şirket tercihlerini değiştireceklerdir. Tüm mesleki bilgi ve becerilerle donanmış, doğru zamanda doğru bilgi veren, kısa zamanda uygun çözümler bulan, etkili konuşan, müşterisine tavırlarıyla güven veren, müşterisine önemli olduğunu hissettiren müşteri hizmetleri temsilcileri müşteri memnuniyetini sağlayarak müşterilerini şirkete bağlamaktadır.

## **2. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE UYGULAMALAR**

ağrı merkezleri hakkında daha geniş bilgiye sahip olmak için, dört ayrı ana başlık altında; strateji, süreç, insan kaynakları ve teknolojik uygulamaları konularının açıklanmasında yarar vardır.

### **2.1 ağrı Merkezlerinde Strateji**

Kurulacak ağrı merkezinin şirketin genel stratejisi ile paralellik izlemesi ve ağrı merkezince sunulacak hizmetlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilecek birçok yatırım ve seçim (teknoloji, insan kaynağı, lokasyon vb.) oluşturulacak olan bu strateji çerçevesinde belirlenecektir. Kapsamlı stratejinin, açık anlaşılır olması ve özellikle st yönetim tarafından da desteklenmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda değerlendirilmesi gerekenler şirketin müşteri ilişkileri hedefleri ve yöntemlerinin neler olacağı, ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), operasyon süresi (7-24 gibi), hizmet sunulacak kanallar (web, telefon gibi), desteklenecek birimler (hizmetler, ürünler), satış imkanlarının değerlendirmesi (telefonla pazarlama, çapraz satış), müşteri memnuniyeti ve sadakati yöntemleri, müşteri segmentleri için farklı temas biçimleri, yeni hizmetlerin adaptasyonu gibi birçok alandır.

### **2.2 ağrı Merkezlerinde Süreç**

ağrı merkezleri günümüzün modern fabrikalardır ve bir fabrikada yer alan birçok operasyonel iş süreci burada da yer almaktadır. Bir müşterinin fabrikanın bir tarafından girip diğer tarafından memnun bir şekilde çıkmasına kadar geçen zaman içinde birçok farklı mekanizma çalışmakta ve birbiriyle etkileşmektedir. İnsan ve teknoloji bunların en temel olanlardır ve bunların optimum entegrasyonunu oluşturmak ağrı merkezleri emek yoğun bir alan olduğu için görece zor ve bir o kadar da önemlidir.

ağrı merkezi yönetimine ait bir dizi spesifik yöntemin ve planlama süreci ile ilgili aşamalarının dikkate alınması gerekmektedir. Gelen ağrı yükünün öngörülmesi, çalışan iş gücü planlamasının yapılması, vardiya planları, tahmin, büyüme ngrleri, gelen-giden çağrıların dağılımları, ağrı yanıtlama gruplarının belirlenmesi bunlardan sadece bazılarıdır. Öte yandan, ağrı merkezi tarafından ele alınması hedeflenen farklı temas türlerinin ele alınacak farklı kanallar bazında belirlenmesi gereklidir. Belirlenen

süreçlerin detaylandırılarak resmedilmesi / iş akışlarının çizilmesi yararlı olacaktır. Hangi müşteri tipleri veya işlem türleri hangi kanallara yönlendirilecektir, hangi aşamalardan geçtikten sonra canlı bir müşteri hizmetleri yetkilisine bağlanacaktır, e-mail yanıtlama iş süreci nasıl olacaktır, şikayet talepleri nasıl ele alınacaktır, yazılı taleplerin ele alınmasında nasıl bir yöntem izlenecektir. Bu ve bunun gibi birçok temel soru zaten strateji oluşturma aşamasında yanıtlanmalıdır ve bu aşamada nasıl yapılacağı detaylandırılacaktır.

### **2.3 Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynağı**

Hemen her kaynak çağrı merkezlerinin maliyetlerinin %60 veya %70'ini çalışanların oluşturduğunu belirtmektedir. Maliyet kısmı bir tarafa bırakılırsa, bir çağrı merkezinin başarısının en temel unsuru çalışanlar olduğu, farkı yaratanların, müşteriye değer katanların çalışanlar olduğu çok açıktır. Gerçekten de çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki varolan direkt ilişki bunun en güzel ispatıdır. Memnun çalışanlar, memnun müşteriler doğurmaktadır.

Çağrı merkezi kurulumunda insan kaynakları ile ilgili birçok temel prensip göz önüne alınmalıdır. Müşteri hizmetleri yetkililerini seçme ve yerleştirme işlemleri organizasyonunun diğer birimlerine göre farklılıklar göstermektedir ve spesifik bazı tekniklerin kullanılması gerekebilmektedir. Çağrı merkezi çalışanları, gizli/saklı bazı bilgiler dışında, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birimdir. Onlarca hizmet veya ürünü olan, birçok farklı müşteri tipine destek/hizmet veren şirketin tüm bu işlerine ait bilginin doğru ve eksiksiz olarak iletilebilmesi için detaylı ve uzun süreli bir eğitim ve oryantasyon süreci gerekmektedir. Çalışanların bu süreci başarıyla tamamlaması sayesinde bilgi eksikliklerinden dolayı ileride doğabilecek kalite problemlerinin yaşanmasının önüne geçilebilecektir. Öte yandan, yaşayan birçok organizmada olduğu gibi kurumların da zaman içinde iş alanlarında, hizmetlerinde, prosedürlerinde farklılıklar olacaktır ve bu konuda bilgilendirmelerin ve süregelen eğitimlerin eksiksiz ve zamanında yapılması gerekmektedir. Müşteri sadakatine bu kadar önemli etkisi olan çalışanların ihtiyaç duyacağı ürün ve hizmet bilgilerinin yanı sıra, teknik bilgilerinin ve iş becerilerinin de geliştirilmesine yönelik eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir. Gerçekten de ortalama çağrı merkezlerine

kıyasla lider çağrı merkezleri başlangıç eğitimine iki kat, süregelen eğitimlere de iki katından biraz daha fazla kaynak ayırmakta olduğu bunun bir kanıtıdır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi de çağrı merkezlerinde diğer iş alanlarına göre oldukça spesifik ölçümlerin yapılması ve tekniklerin uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, harici araştırmalar sonucunda belirlenen müşteri memnuniyeti bilgilerinin, dahili kayıtlar veya dinlemeler vasıtasıyla ölçümlenen hizmet kalitesi değerlendirmesinin, periyodik bazda 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. Emek yoğun bir oluşum olan çağrı merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir biçimde oluşturulması, ölçülmesi ve çıktılarının ödüllendirilmesi önem taşımaktadır.

#### **2.4 Çağrı Merkezlerinde Teknoloji**

Çağrı merkezlerinin vazgeçilmez ve belki de en fazla değişen ve gelişen parçasıdır. Bir çağrı merkezi oluşturmak için gerekli bileşenler tamamen oluşturulan stratejinin bir çıktısıdır. Kullanılacak teknoloji standart bir santral- ACD-masaüstü yazılımı bileşeni olabileceği gibi, son derece kapsamlı bir biçimde de ortaya çıkabilir.

Çağrı merkezi oluşturmak için gerekli teknolojiler yukarıda değinilen diğer konular gibi oldukça kapsamlıdır. Gerekli olabilecek teknolojinin çeşitliliği konusunda bir kısıt bulunmamaktadır: ACD, IVR, CTI, işgücü yönetim araçları, e-mail yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları bu değişkenlerden sadece bazılarıdır. Teknolojinin oluşturulması ve kurum için en uygun bileşenlerin seçilmesi işlemi, yatırımın doğru yere yapılması ve azami yararın sağlanarak yatırımın süratle geriye dönmesi açısından son derece önemlidir.<sup>97</sup>

Gerek çağrı merkezlerinin kurulmasında, gerekse işletimi sırasında kullanılması kaçınılmaz olan bu teknolojilerin kendine özgü teknik terimleri bulunmaktadır. Bu teknik terimler ve işlevleri şunlardır;

---

<sup>97</sup> Alp Kohen. a.g.m., s. 59.

#### **2.4.1 Otomatik Çağrı Dağıtımı ( Acd- Automatic Call Distribution )**

Bir çağrı merkezinin en temel bileşeni ACD ( otomatik çağrı dağıtıcısı )dır ve çağrı merkezinin kalbini oluşturmaktadır.

ACD' nin ana işlevi, çağrı yönlendirme, bekleyenleri kuyruğa sokma ve çağrı dağıtımıdır. ACD, çağrılarını; aranan servis, arayan müşteri profili, trafik yükü gibi seçenekleri göz önünde bulundurarak çağrılarını en kısa zamanda, en yetkili kişiye yönlendirilmesini gerçekleştiren bir sistemdir. ACD, bir merkeze gelen yüksek hacimli çağrı trafiğini müşteri temsilcilerine eşit olarak yönlendiren yazılımdır. Bu işlem bölme ya da beceri tabanlı yönlendirme olarak da adlandırılmaktadır.

ACD'de yapılan programlama sayesinde gruplar oluşturulmakta ve bu gruplardan çağrı alacak müşteri temsilcileri, grupların üyesi haline getirilmektedir. Müşteri temsilcileri, bir ACD çağrısında hattın nerede etkin olduğunu belirleyebilmektedir. Oluşturulan konfigürasyona göre ACD en uzun süre boşa bekleyen müşteri temsilcisine ilk çağrıyı aktarabildiği gibi, gruba dahil edilen müşteri temsilcisine sırayla da dağıtabilmektedir. Müşteri temsilcilerine öncelik verilerek bazılarının diğerlerine göre daha fazla sayıda çağrı alması sağlanabilmektedir. İstenildiği takdirde belirli müşteri segmentlerine de öncelik verilebilmekte, bu segmentlerden arayan özel müşteriler öncelikli olarak hizmet alabilmektedir. Tüm bu işlemler gerçekleşirken arayan müşterilere karşılama mesajları, ürün ve hizmet tanıtımları dinletilebilmekte, kuyruğa girecekler bilgilendirilebilmektedir. Ayrıca bu mesajlarda gerek görüldüğü takdirde müşterilere kuyrukta kaçınıcı sırada oldukları, tahmini bekleme süreleri, arzu edildiği takdirde mesaj bırakabilecekleri ya da telefonu kapatıp sıra kendilerine geldiğinde sistem tarafından otomatik olarak geri aranabilecekleri bilgileri de verilebilmektedir.

#### **2.4.2 Bilgisayar –Telefon Entegrasyonu (CTI- Computer Telephone Integration)**

Çağrı merkezlerinin bir diğer bileşeni de, bilgilere erişimde çok büyük hız kazandıran CTI' dir. CTI bir telefon santraline bilgisayarın bağlı olması ve bilgisayarın çağrıyı yönlendirmek için santral komutlarını kullanmasıdır.

Bu uygulamada çağrı merkezini arayan müşteri, sistem tarafından kendisini cevaplayacak olan müşteri temsilcisine aktarılırken, veri tabanında kendisi hakkında

bütün bilgilerde aktarıldığı müşteri temsilcisinin ekranına gelmektedir. Müşterinin bilgileri anında ekranda görüldüğü için, bu teknoloji sayesinde zamandan tasarruf ederek maliyetlerin düşürülmesi mümkündür.

Çağrı merkezlerinde CTI kullanımının faydaları şu şekilde özetlenebilir.

- Bilgisayar ve telefonun entegrasyonu ile telefonun bir bilgi işlem cihazına dönüşmesini sağlaması
- Her an her yerden multimedya iletişim kolaylığı yaratması
- Mesaj alışverişi, çağrı yönetimi ve mesaj kutusu gibi uygulamaları kullanma imkanı sunması
- İletişimin daha etkin yönetilmesi sonucu artan müşteri memnuniyeti sağlaması

#### **2.4.3 Sesli Yanıt Sistemi(IVR- Interactive Voice Response)**

Çağrı merkezlerinin alt bileşenlerinden bir diğeri ise IVR'dır. IVR, müşterilerin çağrı merkezlerinde sunulan bilgi ve hizmetlere otomatik olarak ulaşmalarını sağlayan bir sistemdir. Telefonun tuşları veya ses ile girilen veriler sayesinde ulaşılan bilgileri müşterilere sesli olarak iletebilen sistemlerdir. Bu uygulamada müşteri çağrı merkezini aradığında sistem tarafından yönlendirilmekte telefonun tuşlarını kullanarak işlemlerini gerçekleştirebilmektedir.

IVR sistemi müşterilerle etkileşerek bilgi toplama ve otomatik işlemler gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Bu teknoloji sayesinde müşteriler telefonları aracılığıyla işlemlerini beklemeden, kesintisiz ve zahmetsiz bir şekilde gerçekleştirmektedirler.

Bu sistemin yararları şu şekilde özetlenebilir;

- Müşteri ile sürekli irtibatta kalınmasını sağlaması
- Menü yönlendirmeli sistem sayesinde çağrı veri tabanlarını inceleme ve satın alma eğilimlerini tespit etme olanağı sunması
- Müşteri temsilcisi üretkenliğini artırması

#### **2.4.4 Ses Kayıt Ünitesi (VRU – Voice Recording Unit)**

Çağrı merkezlerinde yer alan bir başka bileşende sayısal ses kayıt ünitesidir. Bu sistem sürekli veya geçici çağrı kaydı yaparak taraflar arasındaki anlaşmazlıklara karşı bir güvenlik mekanizması sunmaktadır. Ayrıca kaydedilmiş konuşmaların sürekli olarak denetlenmesiyle, müşteri memnuniyetini değerlendirmede en etkin yoldur.

VRU sisteminin yararları şu şekilde incelenebilir.

- Müşteri temsilcisi ile müşteri arasındaki anlaşmazlıkların çözüm sürecinde görüşme kayıtlarına başvurma imkanı sunması
- Kalite güvence sistemine uyumu belirleme amaçlı performans ölçümü sağlaması

#### **2.4.5 Çağrı Yönetim Sistemi (CMS- Call Management System)**

Çağrı performansını izleme sistemi olarak da adlandırılan CMS, çağrı trafik verilerini toplayıp yönetim raporları hazırlayarak santralin otomatik çağrı dağıtım fonksiyonuna idari bir ara-yüz oluşturulmasını sağlamaktadır. En önemli faydaları uzaktan erişim ve raporlama imkanları sunmasıdır.

#### **2.4.6 Yönetimsel Raporlama Sistemi (MIS- Management Information System)**

Çağrı merkezlerinde veri deposu olarak kullanılan MIS altyapısı, veritabanları ve veri tabanı yönetim araçları sağlayarak kullanıcıların çağrı merkezi ile ilişkili verileri izlemesini sağlamaktadır.

Çağrı merkezlerinde yöneticiler, müşteri temsilcilerinin belirli bir andaki durumunu görmek için geçmişe yönelik raporlama da yapan bir MIS yazılımına ihtiyaç duymaktadır. Bu sistem sayesinde

- Bir müşteri temsilcisinin sisteme ne zaman bağlandığı
- Ne kadar süre konuştuğu
- Clerical time olarak tanımlanan “müşteri temsilcisinin yapmış olduğu bir görüşme sonrasında kendisine tanınan ve görüşme ile ilgili yapması gereken birtakım işlemleri tamamlaması için öngörülen süreyi ne kadar kullandığı

- Müşteri temsilcisinin ne kadar süre mola / yemek arası zamanı kullandığı gibi çok detaylı bilgilerin alınması mümkündür

#### **2.4.7 Switchboard / PBX**

Çağrı merkezleri, dünyada dijital PBX'lerin üretilmesinden sonra ortaya çıkmıştır. PBX, harici hatlar, dahili hatlar ve çoklu lokasyonlar çağrı merkezi altyapısını destekleyen ve yüksek erişebilirlik sağlayan bir sistemdir.<sup>98</sup>

#### **2.4.8 Inbound ve Outbound Çağrı Merkezleri**

“Çağrı alan”, “gelen ağırlara yanıt veren” inbound çağrı merkezleri adından da anlaşılabilir gibi, belirli bir telefon numarası vasıtasıyla (Türkiye’de çoğunlukla 444 ile başlayan, veya 0800’lü) gelen çağrılara yanıt veren türdeki çağrı merkezleridir. Bunlar genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma, işlem yapma, satış gibi ihtiyaçlara cevap vermektedirler.

“Dış arama”, “çağrı gerçekleştirilen” outbound çağrı merkezleri ise belirli bir amaç için, bir grup insan tarafından belirli telefon numaralarının aranması ile sürdürülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Bunlar daha ziyade telefonla satış (telesatış) veya telemarketing çağrı merkezleridir.

Her ikisinde de temelde birçok ortak nokta bulunsa da inbound ve outbound çağrı merkezi karakteristikleri ve dinamikleri gerçekte birbirlerinden farklılık gösterir. “Çağrı Merkezi” kavramı birçok kez “inbound” ile eş değer tutulmakta olmasına rağmen aslında birçok gelişmiş çağrı merkezinde hem inbound hem de outbound çağrı merkezlerine özgü faaliyetler aynı çatı altında yürütülmektedir.

Bankacılık alanında, artan rekabet, maliyetlerin düşürülmesi ve 24 saat hizmet verebilmek amacıyla çağrı merkezleri günden güne önem kazanmaktadır. Telefon bankacılığı, çağrı merkezlerinin bankacılığa uyarlanmış halidir.

---

<sup>98</sup> Ferruh Levent Genççağa. “Bankacılıhta Alternatif Dağıtım Kanallarının Gelişimi ve Bankalarla Müşteriler Açısından Önemi.” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. 2004. s. 84.

### 3. Telefon Bankacılığı

Müşterilerin, bankaların kendilerine sunmuş oldukları bir telefon hattını araması ve telefon tuşlarını kullanarak ‘‘Sesli Yanıt Sistemi’’ ya da ‘‘Müşteri Hizmet Yetkilisi’’ aracılığıyla finansal işlemlerini gerçekleştirdiği bir bankacılık uygulamasıdır.<sup>99</sup>

Müşterilerin telefon bankacılığından yararlanabilmeleri için bankalar açısından temel öge olan çağrı merkezleri, bankacılık işlemlerini banka şubelerinin dışına taşıyarak telefon aracılığıyla yapılmasını sağlayan, günde 24 saat yılda 365 gün kesintisiz bankacılık işlemleri sunan ve bu şekilde müşterilere yer ve zaman faydası yaratan alternatif dağıtım kanallarından biridir.

Çağrı merkezleri, müşterilerin bankaya bağlılık oranlarını yükseltmekte ve yeni müşteriler kazanmak için yapılan harcamaları azaltmaktadır. Artan rekabet ortamında müşterilerin bir yandan talepleri artarken, diğer yandan bağlılıklarının azaldığını ve yeni müşteri kazanmanın maliyetinin, mevcut bir müşteriye memnun etmekten 6 kat daha maliyetli olduğunu göz önüne aldığımızda, çağrı merkezleri koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlayacak ve bununla birlikte maliyetleri azaltacak en güvenilir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra telefon bankacılığı kanalıyla istek ve ihtiyaçları karşılanan müşteriler, yeni ürün ve hizmet pazarlamasına açık olmakta, bu şekilde bankalar çapraz satış olanakları bularak karlılıklarını arttırmaktadır.<sup>100</sup>

Telefon bankacılığı bireylere ek bir masraf getirmediği ve yeni bir teçhizat kurulması için herhangi bir maliyet yüklediği için tercih edilmektedir. Şube ve ATM işlemlerinden daha az maliyetli olması nedeni ile kullanımı bankalara da avantaj sağlamaktadır.<sup>101</sup>

Bu sistem binlerce kişinin şubelere uğramadan, tek bir telefonla ticari faaliyetlerini yürüttüğü, sipariş yaptıkları, borçlarını ödedikleri, satış primlerini tahsil edebildikleri yüksek bir teknoloji ürünüdür. Ayrıca bu tür hizmetler, müşteri kalabalıklarının şubeye yığılmasını önleyen, hizmeti banka dışına taşıyan gelecekteki ‘‘Sanal Bankacılık’’ teknoloji ve trendine son derece uygun düşen faaliyetler olmaktadır.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Sinan Kerim Akoğlu, ‘‘Türk Bankacılık Sisteminde Teknolojik Gelişmeler, Telefon . İnternet Bankacılığının Gelişimi ve Uygulanması.’’ Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, 2003, s. 29.

<sup>100</sup> Genççağa, ss. 79-80.

<sup>101</sup> Yalçın Yönet, ‘‘Hizmet Pazarlaması Açısından Türk Bireysel Bankacılığında Yeni Gelişmekte Olan Alternatif Dağıtım Kanalları.’’ Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y. L. Tezi, 2002, s. 77.

<sup>102</sup> T. İş Bankası Dergisi, ‘‘ Telefon Bankacılığına Yeni Bir Boyut.’’ İstanbul: Bankacılık Hizmetleri Müdürlüğü, Sayı: 347, 2003, s. 347.

Çağrı merkezlerinin en önemli özellikleri arasında sahip olduğu teknolojik alt yapının yan getirileri olarak; bankalara çapraz satış imkanları sağlaması, müşteri ilişkileri yönetimi, veri tabanı yönetimi, devamlılık ve risk yönetimi gibi yönetimsel karar ve fonksiyonları desteklemesi ve banka kararlarının sağlıklı bir biçimde alınmasına kaynak teşkil edecek veri ambarını oluşturması yer almaktadır.<sup>103</sup>

Telefon bankacılığının müşteriler açısından avantaj ve dezavantajları şöyle sıralanabilir;

### **3.1 Telefon Bankacılığının Yararları**

- İşlemlerin zaman sınırı olmadan 24 saat istedikleri yerden gerçekleştirebilmesi.
- İşlemlerin oldukça kısa sürede tamamlanabilmesi
- Banka şubesine gitmek zorunda kalmaması
- Alınan hizmet bedeli olarak sadece şehir içi telefon görüşmesi bedeli ödenmesi
- Yurt dışında dahi bankadan hizmet alma imkanı
- İşlemlerin ses kaydı atında olması sonucu müşteri hizmet yetkilisinden kaynaklanan hataların müşteriye yansıtılmaması

### **3.2 Telefon Bankacılığının Dezavantajları**

- Talep yoğunluğu olduğu zamanlarda bekleme sürelerinin uzaması
- Çalışanların deneyimsiz olması sonucu yaşanan sorunlar
- Müşteri bilgilerinin değişmesi sonucu güvenlik aşamasında yaşanan sorunlar (eski ev telefon numarasını hatırlayamama vb)

Günümüzde rekabetin yoğun bir biçimde yaşanmakta olduğu finansal hizmetler sektöründe, her alanda sağlanacak yüksek müşteri memnuniyeti, bankalar açısından en önemli rekabet avantajı olmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ise özellikle Türkiye gibi kişisel iletişimin iş ilişkilerinde yüksek derecede öneme sahip

---

<sup>103</sup> A. Evenson, **Effective Call Center Management**, Financial Institutions Center The Wharton Scholl, University of Pennsylvania, 2004, s. 120.

olduğu toplumlarda, etkin bir şekilde sağlanan telefon bankacılığı hizmeti, bankalar için oldukça üzerinde durulması gereken bir alternatif dağıtım kanalı olmaktadır.<sup>104</sup>

Müşteriler EFT, havale yatırım fonu gibi bir çok hizmetten, buldukları ortamda ki bir telefon ile yararlanabilmektedirler.

### **3.3 Telefon Bankacılığı Performans Yönetimi Sistemleri**

Genel olarak Telefon Bankacılığı çağrı merkezlerinde hedeflere yönelik performans yönetim sistemi bulunmaktadır. Çalışanların görüşmeleri kayıt altında bulunduğundan gerçekleşen telefon görüşmeleri yöneticiler tarafından dinlenerek çeşitli kriterler altında değerlendirilir. Ve SMART uygulamasına uygundur.

Bu kriterler genelde altı başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; Müşteri ile iletişim, İstatistiksel sonuçlar, Bilgi seviyesi, İşlem Hataları, Hedefler ve Çalışanın genel değerlendirilmesi olup aşağıda açıklanmaktadır. Bu kriterler genel olarak şöyle sıralanabilir.

#### **3.3.1 Müşteri ile İletişim**

Müşteri ile iyi iletişim çağrı merkezlerinde çalışan kişilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden birisidir. Görüşmeye başlarken kullanılan açılış cümlesi (İyi günler nasıl yardımcı olabilirim gibi), görüşmeyi yönlendirme, ses kullanımı, zor müşterilerle başa çıkabilme gibi bir çok özellik ve hatta görüşmeyi sonlandırma cümlesi dahi müşteri ile iletişim anlamında performans kriteri olarak belirlenebilmektedir.

#### **3.3.2 İstatistiksel Sonuçlar**

Çağrı merkezlerini arayan müşterilerin hatta belirli bir süreden fazla beklememeleri (service level) daha fazla müşteriye hizmet verme ve maliyetlerin azalması açısından bir diğer ana kriter istatistiksel sonuçlardır. Telefonda ortalama görüşme süresi, telefonu kapattıktan sonra diğer görüşmeye geçme süresi, müşteriye hatta bekletme süresi, kullanılan mola süresi gibi unsurlar, istatistiksel sonuç kriterleri içinde bulunmaktadır.

---

<sup>104</sup> Genççağa, s. 7.

### **3.3.3 Bilgi Seviyesi**

Telefon Bankacılığında yapılan bir çok işlem, doğrudan maddi sonuçlar doğuran işlemlerdir. Özellikle para transferleri, fon-hisse alım satımı gibi müşterilerin kar-zarar risklerinin bulunduğu işlemlerde çalışanın bilgi seviyesinin yüksek olması kaçınılmaz olarak beklenmektedir. Bunu sağlayabilmek için çağrı merkezlerinde eğitim ile ilgili çalışmalar, belirli periyotlarda sınavlar uygulanmaktadır. Çalışanın bu alandaki başarısı da dikkate alınan kriterlerden biridir.

### **3.3.4 İşlem Hataları**

Çağrı merkezlerinde hedef her zaman sıfır hata ile çalışmak olacaktır. İşlem hatası sonucunda işletme maddi zarara uğrayabileceği gibi, müşteri güveninin kaybına da sebebiyet verecektir. Bu anlamda işlem hatalarının olup olmaması da performans kriterlerinden biridir.

### **3.3.5 Hedefler**

Telefon Bankacılığı çağrı merkezleri şubelere göre daha az maliyetli olmakla birlikte, kar getirmeyen birimlerdir. Ancak telefonda sigorta – fon vb satışları ile birer kar merkezi haline getirilebilir. Bu anlamda çalışanlara çeşitli hedefler belirlenerek (ayda 1000 YTL' lik sigorta satışı gibi) performansının ölçülmesi sağlanabilmektedir.

### **3.3.6 Çalışanın Genel Değerlendirmesi**

Tüm bu kriterler dışında çalışanın işe karşı tutumu, diğer çalışanlar ile ilişkileri, verilen görevleri yerine getirme isteği, yaptıkları işe katkıları gibi unsurlarda performans kriterleri arasında bulunmaktadır.

## III. BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 1. GENEL BİLGİLER

Çağrı merkezlerinin yukarıda açıklandığı üzere önemi, günden güne artmaktadır. İşletmelerin bir anlamda sözcüsü olan, müşteri ile birebir iletişimin bulunduğu ve yoğun bir tempoda işleyen çağrı merkezlerinde, çalışanın motivasyonu, işe bakış açısı yalnız kendi performansını değil, işletmenin de bir anlamda performansını belirlemektedir. Bu anlamda çağrı merkezlerinde uygulanan performans sisteminin, belirlenen performans kriterlerinin çalışan üzerindeki olumlu-olumsuz etkileri olmaktadır. Bu da sonuç olarak çağrı merkezinin başarısını etkilemektedir.

Bu bölümde çağrı merkezlerinde performans kriterlerinin incelenmesinden yola çıkarak, Telefon Bankacılığında uygulanan performans kriterlerinin olumlu - olumsuz yönleri, çalışanların kriterlerle ilgili görüşleri, yönetici-çalışan ilişkilerinin performansa etkisi gibi sonuçlara ulaşabilmek için, çalışma süresi minimum1 yıl olan 52 kişiye anket düzenlendi. (bkz. Ek. 1)

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinden önce telefon bankacılığı firmasının bazı temel özellikleri ve daha sonra performans değerlendirme sistemi incelenerek kriterleri analiz edildi.

#### 1.1 Uygulamanın ele alındığı Telefon Bankacılığı İle İlgili Bilgiler

Çağrı merkezi sektöründe ki işletmelerde uygulamalarda farklılıklar olmakta birlikte vardiyalı çalışma düzeni, takım lideri uygulaması, daha önce açıkladığımız inbound – outbound çağrı merkezleri, sesli yanıt sistemi gibi ortak uygulamalar bulunmaktadır. İnceleme yapılan Telefon Bankacılığı ile ilgili bilinmesi gereken uygulamalar şu şekildedir;

- Telefon Bankacılığında telefonda hizmet veren kişilere Müşteri Hizmet Yetkilisi(MHY) veya agent denmektedir
- Telefon Bankacılığında çalışacak kişilerden en az yüksek okul mezunu olması istenmektedir
- İşe alınan kişiler 6 haftalık bir eğitim sonucunda işbaşı yapmaktadır

- Her 10 çalışan bir takıma bağlı olarak çalışmakta, her takımın bir takım lideri bulunmaktadır. Her beş takım lideri bir genel takım liderine, genel takım liderleri ise Genel Müdür yardımcısına bağlı çalışmaktadır
- Telefon Bankacılığında çalışanların günlük çalışma saatleri 9,5 / 6,5 veya 5 saat olarak düzenlenmiştir. Günde 9,5 saat çalışan MHY'ler bulunmakla birlikte ihtiyaca göre 6,5 ve 5 saat çalışan MHY'lerde bulunmaktadır
- Her çalışanın vardiya çalışma saati ve çalışacağı saat dilimi sabittir. Çok özel durumlar dışında (bir sonraki vardiyada çalışanların işe gelememesi gibi) vardiya saatleri dışında çalışma söz konusu değildir
- Her çalışanın haftada iki gün izni bulunmaktadır. Ancak bu izinler hafta içi ve hafta sonunda olabilir. Örneğin bir çalışan bir hafta çarşamba ve pazar izinli olurken, bir sonraki hafta cuma ve cumartesi günleri izinli olabilir. Bu izinler her ay başında yönetim tarafından belirlenmektedir
- Telefon Bankacılığında 200 inbound ve 100 outbound olmak üzere toplam 300 kişi telefonda işlem yapmaktadır. (Rakamlar sürekli değişebildiği için ortalama olarak verilmiştir.)
- Bunun dışında 7 kişiden oluşan ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılayan eğitim grubu, çağruları dinleyen ve 12 kişiden oluşan Kontrol ve Kalite grubu, müşteri şikayetlerinin iletiildiği ve 11 kişiden oluşan Müşteri Memnuniyet grubu Telefon Bankacılığına bağlı olarak çalışan diğer birimlerdir
- Her müşteri hizmet yetkilisi belirli işlemler yapmaktadır. Örneğin bir çalışan kredi kartı ve hesap işlemleri konularında görüşmeler yaparken, bir diğeri yatırım işlemleri yapmakta ve İngilizce çağrı karşılayabilmektedir
- Yapılan görüşmeler kayıt altında bulunmaktadır. istenildiği zaman takım lideri veya Kontrol ve Kalite grubu tarafından dinlenerek, uygulamada hatalı bir durum söz konusu ise derhal çalışana geribildirim verilir.
- Müşteri Hizmet Yetkilisinin diğeri birimlerle olan tüm yazışmaları, bankanın mevcut mail sistemi üzerinden yapılmakta ve bu yazışmalar ilgili birime gönderilirken mutlaka takım liderine de ulaşmakta, böylece yazışmaları takım liderleri de görebilmektedir

- Müşterilerden gelen herhangi bir soru hakkında müşteri hizmet yetkilisinin bilgisi yoksa takım liderine danışmakta, konuyla ilgili takım liderinin de bilgisi yoksa eğitim grubunun görüşü alınmaktadır
- 9,5 saat çalışan bir müşteri hizmet yetkilisi günde ortalama 80 ile 130 arası telefon görüşmesi yapmaktadır
- İş gereği bilgiler çok sık değişiklik gösterdiği için bilgi seviyesini güncel tutmak amaçlı ayda bir her çalışanla birebir simülasyon yapılmaktadır. Simülasyon eğitim grubu tarafından hazırlanmakta, çalışana sorular sorulmakta ve işlem yaptırılmaktadır. Bu simülasyon sonucu çalışanın aldığı not, aynı zamanda performans notunu etkilemektedir
- Yine bilgi seviyesini güncel tutmak amaçlı Kontrol ve Kalite grubu tarafından belirli periyotlarda rassal aramalar yapılarak, çalışanlara sorular sorulmaktadır. Yapılan bu test aramalarında çalışanın verdiği cevap doğru, yanlış ya da eksikte olsa mutlaka kendisine ve takım liderine yazılı olarak bilgilendirme yapılmaktadır
- Bunun dışında bankanın uygulaması olan gölge müşteri adı verilen kişiler çağrı merkezini aramakta ve sorular sormaktadır. Gölge müşteri uygulaması yalnız üst yönetim tarafından takip edilmekte ve Telefon Bankacılığı ile sadece arama sonucunda verilen doğru / yanlış cevap sayısı paylaşılmaktadır
- Her çalışanın vardiya saatine göre kahve ve yemek molaları bulunmaktadır. Örneğin 6,5 saat çalışan bir müşteri hizmet yetkilisi bu süre içinde yarım saat yemek molası ve 10dk+10dk+5dk olmak üzere toplam 25 dakika kahve molası alabilmektedir. Çalışanın saat kaçta yemek molası alacağı her ay başında toplu olarak belirlenirken (örneğin pazartesi saat 12:00 de salı 13:00 de) molaya çıkma saatleri sabit değildir. Çalışan mola kullanmak istediğinde takım liderinden onay almaktadır
- Telefon Bankacılığında yapılan her işlem raporlanmaktadır. Bu raporlar günlük haftalık veya aylık olabilir. Örneğin günde kaç çağrı karşılandığı, kaç çağrının cevaplanmadan kapandığı, her çalışanın kaç görüşme yaptığı, ortalama kaç saniye konuştuğu, ne kadar süre mola kullandığı, ne kadar süre meşgulde kaldığı vb konular günlük olarak raporlanırken, işlem sırasında yapılmış hatalar,

verilmiş hatalı bilgiler, simülasyon sonuçları vb konular aylık olarak yayınlanmakta ve her çalışan tarafından bu raporlara ulaşılabilir

- Çalışanın yaptığı her işlem kayıtlanmaktadır. Örneğin çalışan fon bozmuş ve daha sonra eft gerçekleştirmişse, müşterinin bir sonraki aramasında yapılan işlemler izlenebilir ve hangi çalışan tarafından yapıldığı bilgisine ulaşılabilir. Daha öncede belirtildiği gibi konuşma kaydına da ulaşılabilir
- Çalışanların yaptıkları herhangi bir hata sonucu müşteri maddi zarara uğramışsa, bu zarar banka tarafından karşılanmakta, çalışanın ücretinden herhangi bir kesinti yapılmamaktadır. Ancak bu hata çalışanın performans notunu düşürmektedir
- Yapılan hatalar, maddi zarara, müşteri şikayetine neden olması, prosedür eksikliği gibi kriterlere göre birinci, ikinci ve ya üçüncü derece hata olabilmektedir(bkz:Ek.7-8) Bir dönem içinde birden fazla birinci derece hata yapan çalışanlar gelişme formu imzalamaktadır
- Telefon Bankacılığında atamalar yalnızca mevcut çalışanlar arasından yapılmakta dışarıdan eleman alımı söz konusu olmamaktadır

## **2. MHY (Müşteri Hizmet Yetkilisi) PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ**

Telefon Bankacılığı MHY'lerinin performans ölçümleri bağlı buldukları Takım Liderleri tarafından, intranet üzerinde bulunan İnbound Performans Değerlendirme Sistem Database'i kullanılarak yapılmaktadır.

### **2.1 MHY Performans Değerleme İş Akışı ;**

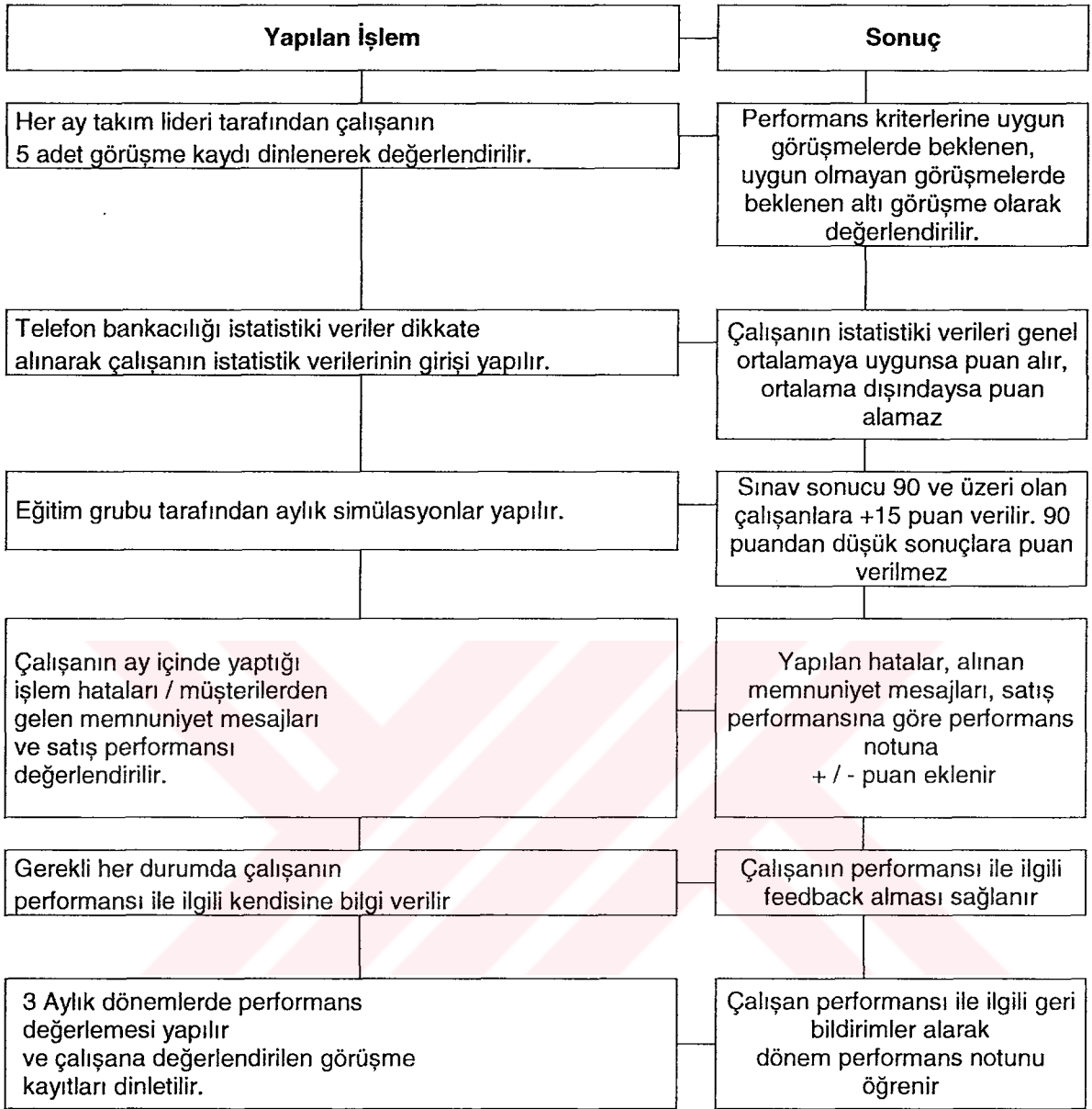
Müşteri Hizmet yetkilisi değerlemesi iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; çalışanın performansını daha çok ölçülebilen değerlerle ortaya koyan Müşteri Hizmet yetkilisi Performans değerlendirme kriterleri ve çalışanın kişisel özelliklerinin değerlendirildiği Genel Durum kriterleridir. Her bir kriter performans sonucunu belli oranlarda etkilemektedir. Her bir kriterin performans sonucunu etkileme oranı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.1 Performans kriterlerinin performans değerlemeye etkisi**

<b>Performans Kriterleri</b>	<b>Performans Değerlendirmedeki Yüzdesi</b>
<b>Müşteri Hizmet Yetkilisi Performans Değerlendirme</b>	<b>Toplam 90%</b>
1.Telefon Değerlendirmesi	40%
2.İstatistiki Değerlendirme	15%
3.Sınav Değerlendirmesi	15%
4.İşlem Hataları / Müşteri Memnuniyeti / Satış Performansı	Performans notunu + veya - olarak etkiler
5.Hedefler	20%
<b>MHY Genel Durum Değerlendirmesi</b>	
<b>Toplam 10%</b>	
6.Takım Çalışması ve Yaratıcılığı	5%
7.İş Disiplini ve Sorumluluk	5%

Kaynak: Yukarıdaki tablo Adnan Bostancıoğlu tarafından hazırlanmıştır.

Telefon bankacılığında performans değerlendirme her 3 ayda bir yapılmaktadır. Her bir performans dönemi incelenen kurumda kısaca Q1-Q2-Q3 ve Q4 dönemi olarak ayrılmaktadır(Q:quartel olarak nitelendirilmektedir.). Dolayısıyla bir yıl içinde bu dört değerlemenin ortalaması alınarak, çalışanın yıllık performansı belirlenmektedir. Telefon bankacılığı performans değerlendirme iş akışı şekil 3.1' de sunulmuştur.



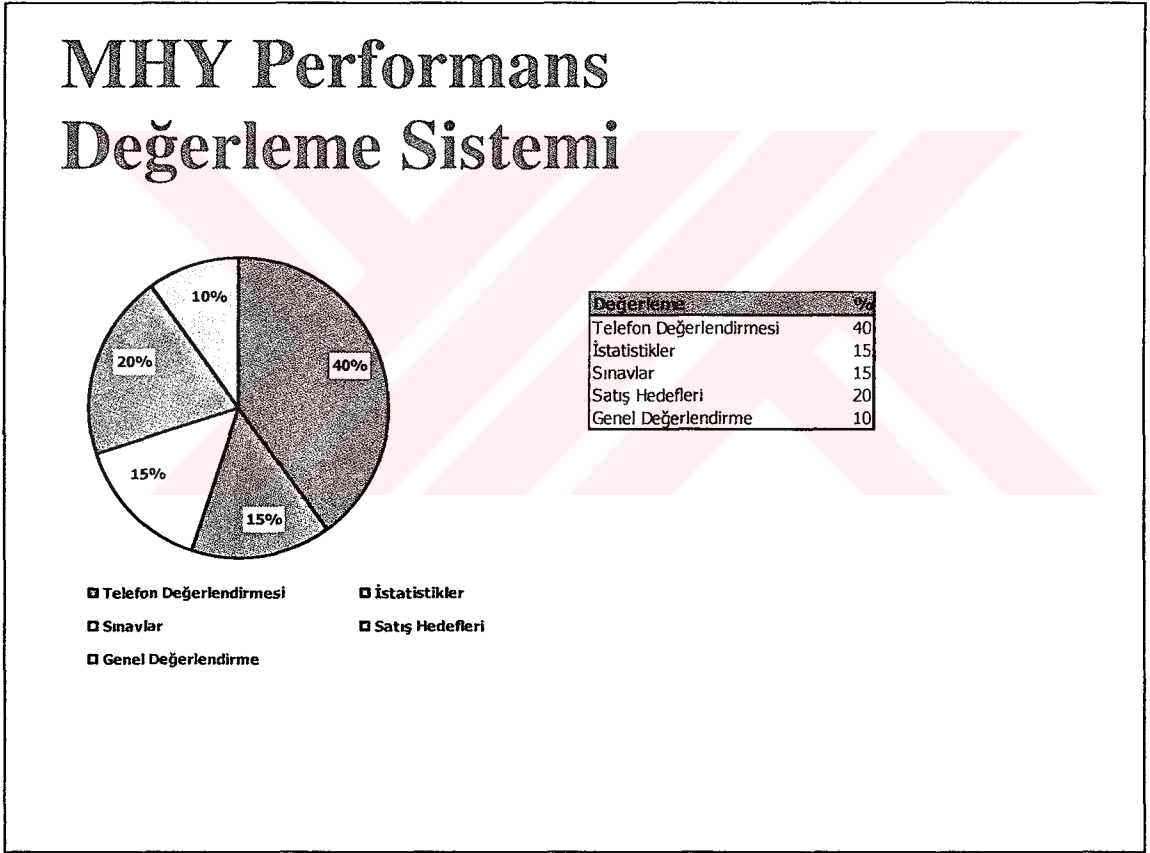
**Şekil 3.1 Telefon bankacılığı performans değerlendirme iş akışı**

Kaynak: Yukarıdaki şekil Adnan Bostancıoğlu tarafından hazırlanmıştır.

## 2.2 Telefon Bankacılığı Performans Değerleme Sistemi

Telefon Bankacılığı performans değerlendirme sistemi, Sayısal ve Genel değerlendirme olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Sayısal değerlendirmeler içinde telefon görüşmeleri, istatistiksel sonuçlar, sınav sonuçları, hedefe ulaşma yüzdesi gibi daha çok ölçülebilir sonuçlar dikkate alınırken, genel durum değerlendirmesinde ise çalışanın işe bağlılığı, katkısı gibi sayısal olmayan kriterler dikkate alınmaktadır. Telefon bankacılığı performans değerlendirme sisteminin dağılım tablosu tablo 3.2’ de sunulmaktadır.

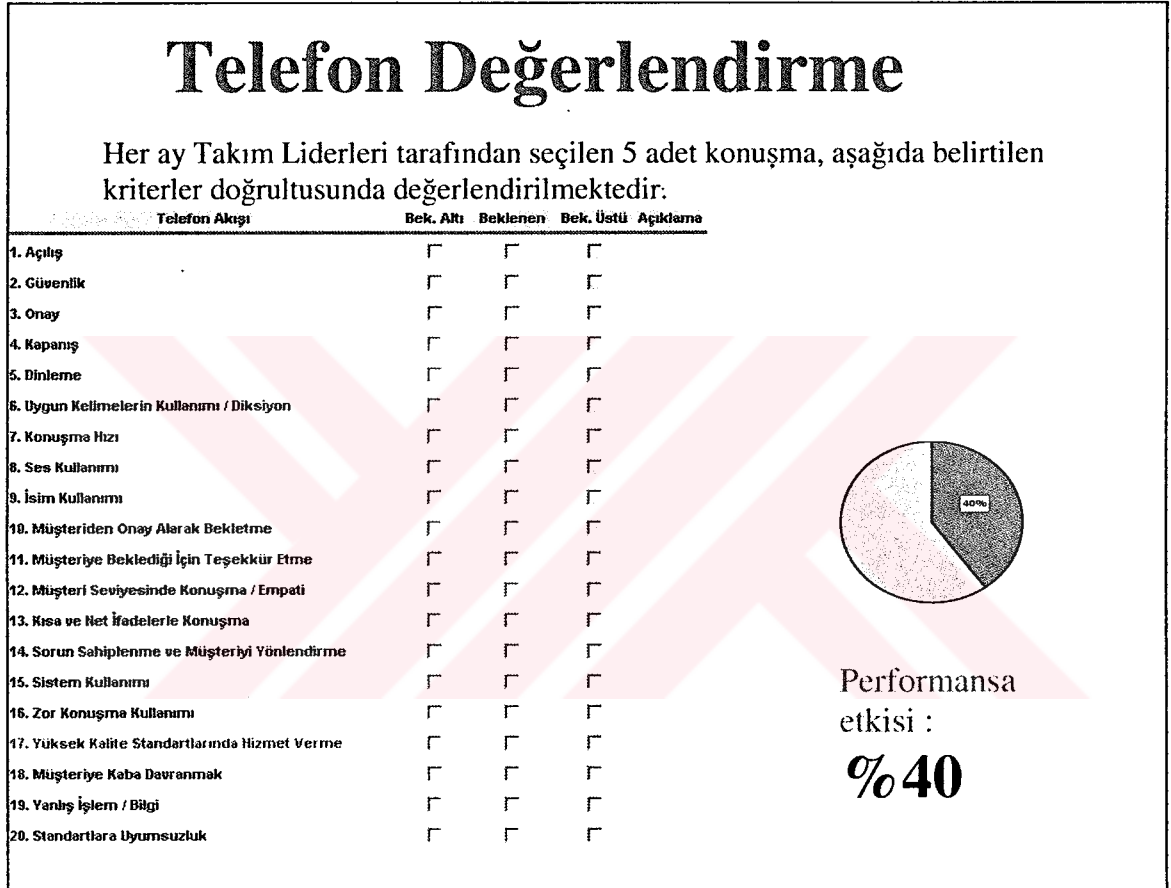
Tablo 3.2 Müşteri hizmet yetkilisi performans değerlendirme sistemi dağılımı



Kaynak: Yukarıda açıklanan dağılım tablosu banka performans kriterleri dikkate alınarak Adnan Bostancıoğlu tarafından hazırlanmıştır.

### 2.2.1 Telefon Görüşmeleri Değerlendirme

Müşteri Hizmet yetkilisinin yaptığı görüşmeler, çeşitli kriterler altında değerlendirilir. Bu kriterlere uyum, görüşme sırasında sağlanıyorsa beklenen, sağlanmıyorsa beklenen altı olarak değerlendirilir. Örneğin görüşmelerde açılış olarak kullanılan “ Ben X nasıl yardımcı olabilirim? ” cümlesi kullanılmamışsa, açılış kriteri beklenen altı olarak işaretlenir.\* Telefon değerlendirme kriterleri şekil 3.2’ de gösterilmektedir.



Şekil 3.2 Telefon değerlendirme skalası

Kaynak: Adnan Bostancıoğlu

### 2.2.2 İstatistikî Değerlendirme

Müşteri hizmet yetkilisinin ortalama aylık telefonda görüşme süresi(avg.acd), telefonu kapattıktan sonra diğer görüşmeye geçene kadar meşgulde kaldığı süre( after call work), gelen çağrıyı kaç saniyede cevapladığı (ring time), gelen çağrının

\* Kriterler ayrıntılı olarak performans değerlendirme klavuzunda sunulmaktadır.(bkz: Ek 10)

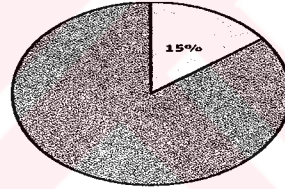
cevaplanmaması sonucu başka bir müşteri hizmet yetkilisine yönlmesi (redirect), işe geliş ve gidiş saatlerine uyumu (log-in - log-out), işlem sırasında müşteriye bekleme süresi (Other Time) ve kullandığı mola süreleri istatistiksel kriterlerdir. İstatistiksel değerlendirme kriterleri şekil 3.3'te gösterilmektedir.

## İstatistiksel Değerlendirme

### İstatistiksel Değerlendirme'de MHY'nin aylık:

- Ortalama konuşma süresi (avg.acd)
- Ortalama meşgul süresi (acw)
- Telefonu çaldırma süresi (ring time)
- Telefonun yönlme sayısı (redirect)
- İşe geliş-gidiş saatleri (log-in log-out)
- Müşteriye hatta bekleme (Other Time)
- Kullanılan kahve ve yemek molaları dikkate alınarak değerlendirilir.

Performansa etkisi : **%15**



Şekil 3.3 İstatistiksel değerlendirme kriterleri

Kaynak: Adnan Bostancıoğlu

### 2.2.3 Sınav Değerlendirmesi

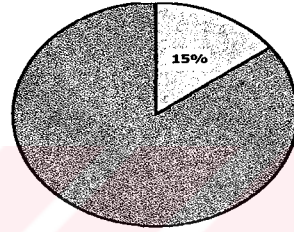
Telefon Bankacılığı sektöründe müşteriye doğru bilgi verme ve doğru işlem yapılması oldukça önemlidir. Bunu sağlayabilmek için çeşitli periyotlarda eğitim grubu tarafından sınavlar düzenlenmektedir. Bu sınavlar elektronik ortamda simülasyon tekniği uygulanarak yapılmaktadır. Bunun dışında takım liderleri tarafından yazılı sınavlarda düzenlenebilmektedir. Sınav kriteri ile ilgili bilgi ayrıca şekil 3.4'te sunulmaktadır.

# Sınavlar

-Telefon Bankacılığında Eğitim grubu tarafından yapılan sınavlar ,Takım Liderleri tarafından yapılan testler ,simülasyonlar ;Mhy'lerin bilgi seviyesinin güncelliğinin sağlanması amacıyla çeşitli periyotlarda yapılmaktadır. Amaç ; müşteri memnuniyetinin sağlanması; doğru, eksiksiz ve hızlı bilginin verilmesidir.

■Telefon Bankacılığı sınav not hedefi 90' dır.

Performansa etkisi : **%15**



Şekil 3.4 Bilgi düzeyi kriteri / sınavlar

Kaynak: Adnan Bostancıoğlu

## 2.2.4 Finansal İşlem Hataları

Müşteri Hizmet Yetkilisinin yaptığı finansal işlem hataları, performansını olumsuz etkilemektedir. Örneğin 1000 YTL' lik bir havale yapılması gerekirken 100 YTL yapılması gibi. Bunun dışında müşterilerden gelen yazılı ya da sözlü memnuniyet mesajları çalışanın performansını olumlu etkilemektedir. Ayrıca çalışan dönem başında belirlenen satış hedefini aşmış ve ya altında kalmış ise, performans notu + (artı) ve ya - (eksi) olarak etkilenmektedir. Şekil 3.5'te bu hesaplamaların nasıl yapıldığı bilgisi ayrıntılı olarak verilmektedir.

# Finansal İşlem Hataları Müşteri Memnuniyeti Satış Performansı

## MHY İstatistik Değerlendirme içinde yer alan;

Finansal İşlem Hataları [ Toplam Notu – 10 Puan ]

Müşteri Memnuniyet mesajları [ Toplam Notu + 5 Puan ]

Yüksek – düşük satış performansı, [yüksek satış=+5 Puan , düşük satış = –5 puan ]

Takım Lideri tarafından Kalite Grubunun çıkardığı raporlar, müşterilerden gelen memnuniyet mesajları ve Satış raporları incelenerek değerlendirilir.

Yukarıda belirtilen konular

Mhy'nin toplam notuna + ve – olarak etkide bulunur.

## Şekil 3.5 Finansal işlem hataları kriterleri

Kaynak: Adnan Bostancıoğlu

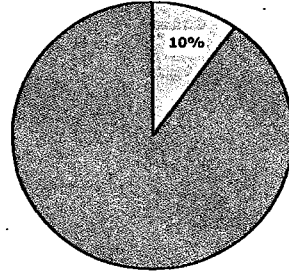
### 2.2.5 MHY(Müşteri Hizmet Yetkilisi) Genel Değerlendirmesi

Müşteri hizmet yetkilisinin işe karşı tutumu, diğer çalışanlarla ilişkileri gibi unsurlarda performans kriterleri arasında bulunmaktadır. Bu kriterler diğer kriterlere göre daha subjektiftir. Çalışanın genel durum değerlendirmesi iki ana bölüm altında gerçekleşmektedir. Bunlardan biri çalışanın Takım çalışması ve yaratıcılığıdır. Bu kriterde çalışanın takımına ve telefon bankacılığına olan katkısı, diğer çalışanlar ile uyumu, bilgisini diğer çalışanlara aktarmadaki aktifliği, kendi isteğiyle görev alması, değişen iş akışlarına uyum sağlamadaki hızı değerlendirilir. Bir diğer ana kriter ise İş disiplini ve sorumluluğudur. Bu kriterde ise çalışanın işe karşı olumlu / olumsuz yaklaşımları, kıyafet uygulaması gibi işyeri kurallarına uyumu, genel motivasyonu değerlendirilir. Şekil 3.6' dan anlaşılacağı gibi Müşteri Hizmet yetkilisi genel değerlendirilmesi yapılırken, çalışanın daha çok kişisel özellikleri dikkate alınmaktadır.

# Mhy Genel Durum Değerlendirmesi

- Takım Çalışması ve Yaratıcılığı
- İş Disiplini ve Sorumluluk

Performansa etkisi : **%10**



Şekil 3.6 Müşteri hizmet yetkilisi genel durum değerlendirme kriterleri

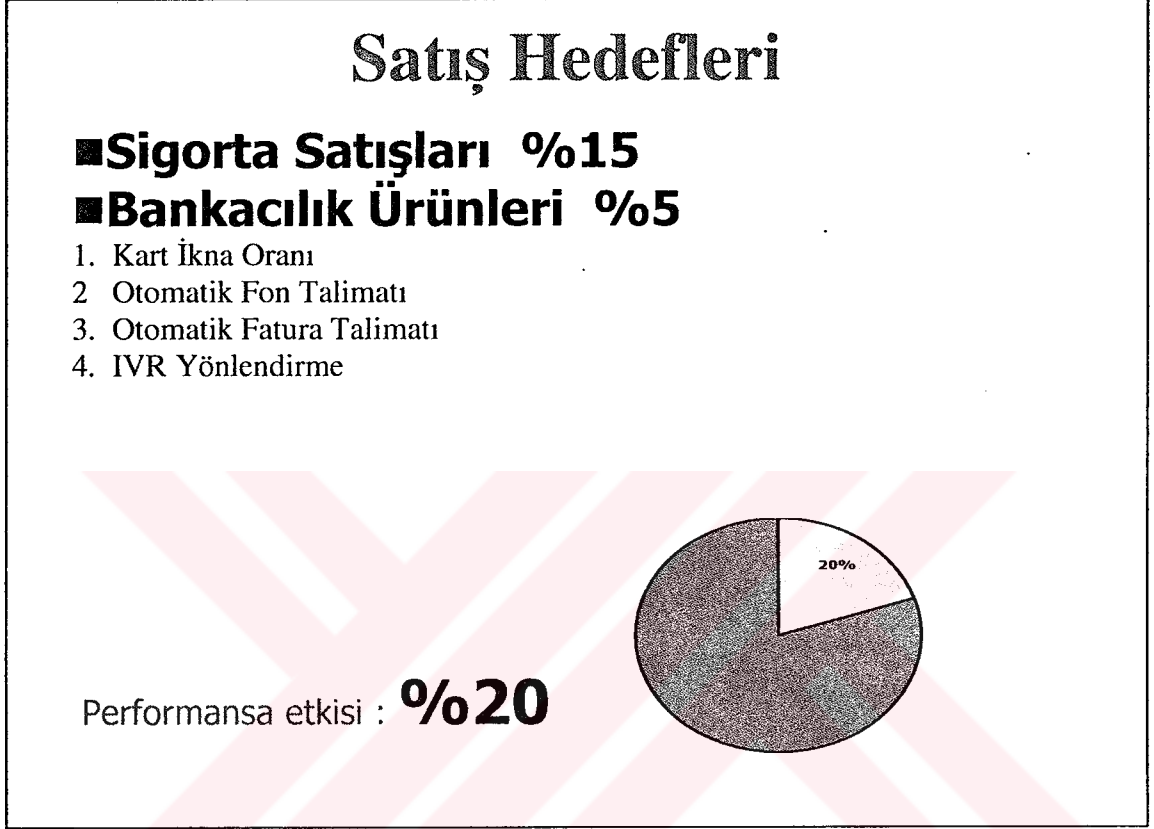
Kaynak: Adnan Bostancıoğlu

## 2.2.6 Satış Hedefleri

Telefon bankacılığı alternatif bir kanal olması nedeniyle maliyeti düşük bir merkezdir. Ancak şubeler kadar getirisi yüksek değildir. Bu yüzden sigorta- fon satışları gibi satış hedefleri bulunmaktadır. Satış hedefi kriteri iki ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlardan biri satış hedefleri içinde önemli payı olan, müşterilere görüşmeler sırasında sunulan sigorta satışlarıdır. Diğer ana kriter ise Bankacılık ürünleri satış kriteridir. Kredi kartını iptal ettirmek isteyen müşterilerin ikna edilmesi, bankacılık ürünlerine ait bir kriterdir. Çalışanın, müşterilerden bir ay içinde gelen kart iptal taleplerinin minimum %33'ünü ikna etmesi beklenir.

Bankacılık ürünleri satış hedefi içinde bulunan diğer bir kriter ise müşterilerin hesaplarının otomatik fon hesabı olarak tanımlanmasını ve telefon, elektrik vb faturalarının hesaplarından otomatik ödenmesini sağlamaktır. Bir diğer satış hedefi ise müşterilerin belirli konularda hizmetleri sesli yanıt sistemi (IVR) üzerinden almalarını sağlamaktır. (Kredi kartı borcunun sesli yanıt sistemi aracılığı ile öğrenilmesi gibi).

Bu hedef ile gerek banka, gerekse müşteriler zaman kazanmaktadır. Ayrıca banka açısından maliyetleri düşürücü bir unsurdur. Satış hedefleri ile ilgili kriterler şekil 3.7’de gösterilmektedir.



Şekil 3.7 Satış hedefleri kriteri

Kaynak: Adnan Bostancıoğlu

Telefon Bankacılığında Müşteri hizmetlerinde çalışanların performans kriterlerine bakışının analizi için yapılan anket (bkz:Ek.1) sorularının sonuçları gruplar halinde aşağıda sunulmaktadır.

### 2.3 Telefon Görüşme Değerlendirme Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar:

Performans değerlendirme kriterleri içinde %40 payı olan telefon değerlendirme kriterleri (bkz: Şekil 3.2) ile ilgili çalışanların görüşlerini belirlemek için çalışanlara üç soru yöneltildi. Çalışanlardan alınan cevapların sonuçları aşağıdadır.

**Soru 1.** Performans değerlemesi yapılırken değerlendirilen görüşme sayısı yeterli. (Telefon değerlemesinde 9,5 ve 6,5 saatlik vardiyada çalışan MHY'nin 5 adet görüşme kaydı, 5 saatlik vardiyada çalışan MHY'ler için 4 adet görüşme kaydı değerlendirilir).

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%26,9	%48,1	%7,7	%17,3	%0

**Soru 2.** Performans değerlendirme sırasında değerlendirmeye alınan konuşmalar genel durumumu tam olarak yansıtıyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%25	%59,6	%11,5	%3,8	%0

**Soru 3.** Deneme çağrılarında stres altında kalarak hatalı bilgi verebiliyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%23,1	%7,7	%50	%11,5

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Telefon görüşmesi değerlendirilmesinde çalışanlar özellikle dikkate alınan görüşme sayısını yetersiz bulmaktadırlar. Çalışanın günlük ortalama 80-130 çağrı aldığı bu sektörde aylık dinlenen görüşme sayısı yetersiz kalmakta ve müşteri hizmet yetkilisinin genel performansını yansıtamamaktadır. Ayrıca çalışanlar deneme çağrısı uygulamasından memnun değildir.

## 2.4 İstatistiki Değerleme Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar

İstatistiki değerlendirme kriterleri daha önce açıklanan (bkz:Şekil 3.3). Ortalama aylık konuşma süresi, Meşgul süresi, Telefonu çaldırma süresi, Telefonun yönlendirme sayısı, İşe geliş gidiş saatlerine uyum, Müşteriyi hatta bekletme süresi olup performans değerlendirme sonucunu %15 oranında etkilemektedir. Bu kriter aşağıdaki üç soru ile analiz edilmiştir.

**Soru 1.** Belirlenen konuşma süreleri, istenen tüm prosedürleri ve standartları yerine getirebilmek için (kampanya tanıtımları, database girişleri, yazışmalar vb) yeterli.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%28,8	%40,4	%15,4	%11,5	%3,8

**Soru 2.** Belirli splitlere tanımlı olmanın (yatırım, internet vb) işlem hata riskini ve istatistikleri (konuşma süresi, acw vb) etkilediğini düşünüyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%3,8	%3,8	%3,8	%38,5	%50

**Soru 3.** Tanımlı olunan splitlere bağlı olarak performans kriterlerinin revize edilmesi gerektiğini düşünüyorum. (İnternet splitine tanımlı bir kişi check list gibi uzun süren işlemler yaptığı için konuşma süresi standartlarının revize edilmesi gibi).

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%0	%3,8	%26,9	%69,2

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Çalışanlar konuşma sürelerini yetersiz bulmaktadır. Aynı zamanda, yapılan görüşmelerin içeriğine göre konuşma sürelerinin değiştiği tespit edilmektedir. Bu yüzden ortalama konuşma sürelerinin, yapılan işlem içeriğine göre belirlenmesi gerekecektir.

## 2.5 Mola Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar

Mola kriteri istatistiki değerlendirme kriteri içindedir. Ancak telefon bankacılığı sektöründe çalışanların çok yoğun bir ortamda çalıştıkları düşünülürse çalışanlar için mola kullanımının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden bu kriter ayrı bir başlık altında üç anket sorusu ile analiz edilmiştir.

**Soru 1.** Mola kullanım süreleri dinlenebilmem için yeterli.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%55,8	%25	%7,7	%7,7	%3,8

**Soru 2.** İhtiyaç duyduğum an mola kullanabiliyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%23,1	%36,5	%15,4	%25	%0

**Soru 3.** Mola kullanamadığımda dikkatim dağılarak hata yapabiliyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%3,8	%19,2	%15,4	%30,8	%30,8

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Çağrı merkezinde yoğun bir çalışma temposu bulunmaktadır. Bununla birlikte daha önce üzerinde durulan, ortalama konuşma süreleri, mola kullanım süreleri, işe başlama ve ayrılma saatlerine uyum gibi kriterler, çalışanın performansını etkilemektedir. Performans değerlendirme üzerinde etkisi olan mola kullanım süreleri çalışanlar açısından yetersiz bulunmaktadır. Bunun sebebi araştırıldığında çalışanların ihtiyaç duydukları an mola kullanamadıkları görülmektedir. Mola kullanamayan çalışanın hata yapma olasılığı da artmaktadır.

## 2.6 Eğitim/ Sınav Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar

Eğitim / Sınav kriteri performans değerlendirme sonucunu %15 oranında etkilemektedir(bkz:Şekil3.4). Sektörde müşteriye doğru bilgi vermenin önemi düşünüldüğünde bu kriter firma içinde oldukça önem arz etmektedir. Kriter, aşağıdaki beş soru ile analiz edilmiştir.

**Soru 1.** İşimi yapabilmek için yeterli eğitime sahibim.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%5,8	%15,4	%7,7	%48,1	%23,1

**Soru 2.** Bir konuda bilgi eksikliğim olduğunda eğitimini kolayca alabiliyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%3,8	%13,5	%30,8	%44,2	%7,7

**Soru 3.** Yapılan aylık sınavlarda sorulan soruların bilgi seviyemi yeterince ölçtüğüne inanıyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%23,1	%30,8	%13,5	%32,7	%0

**Soru 4.** Bilgi düzeyim performans notumu yeterince etkiliyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%26,9	%38,5	%7,7	%19,2	%7,7

**Soru 5.** Bazı işlemlerde uygulamanın / verdiğim bilginin hata sayıldığını çoğu zaman finansal hata raporları yayınlandığında öğreniyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%44,2	%5,8	%30,8	%11,5

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Çalışanlar, işleri ile ilgili yeterince bilgiye sahip oldukları ve eğitim ihtiyaçlarının karşılandığı yönünde olumlu görüş belirtmişlerdir. Ancak performans değerlemede %15 payı olan bu kriterin, performans notunu yeterince etkilediği söylenemez. Bunun nedeni çalışanın bilgi seviyesi olarak sadece sınavların dikkate alınmasıdır. Çalışanlar sınavlarda sorulan soruların genel durumlarını yansıtamadığını düşünmektedir.

## 2.7 MHY Genel Durum Değerleme Kriterleri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçları

Müşteri Hizmet Yetkilisi genel değerlendirme kriterler daha öncede açıklandığı gibi Takım Çalışması ve Yaratıcılığı, İş Disiplini ve Sorumluluk olup, Performans değerlendirme sonucunu %10 oranında etkilemektedir (bkz:Şekil 3.6). Bu kriter aşağıdaki üç soru ile analiz edilmiştir.

**Soru 1.** Performansımın yüksek çıkması için benden ne istenildiğini, neler yapmam gerektiğini net olarak biliyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%7,7	%17,3	%51,9	%23,1

**Soru 2.** Telefon görüşmelerim dışında iş için yaptıklarım da performansım değerlendirilirken yeterince dikkate alınıyor. (Bilinmeyen bir iş akışının araştırılarak takımla paylaşılması, bir sorunu takip ederek çözmek gibi).

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%11,5	%19,2	%28,8	%34,6	%5,8

**Soru 3.** Performans değerlemede kişisel özelliklerim yeterince dikkate alınıyor. (Konuşma tarzı gibi diğer kişilerde olmayan üstün özellikleriniz gibi).

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%42,3	%26,9	%13,5	%9,6

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Çalışanlar genel olarak firmanın performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibidir. Çalışanlara işe başladıkları andan itibaren performans ölçümü ile ilgili geribildirimler sürekli verilmektedir. Ancak performans değerlemede çalışanların konuşma tarzı, müşteriye yaklaşımı gibi kişisel özellikleri daha fazla dikkate alınmalıdır.

## 2.8 Sigorta Satış Kriteri ile İlgili Anket Soruları ve Sonuçlar

Satış hedefi kriterleri daha önce belirtildiği gibi sigorta satışları ve bankacılık ürünleri satışları olup, performans sonucunu % 20 oranında etkilemektedir. Bu oranın % 15'ini ise tek başına sigorta satışları almaktadır (bkz:Şekil 3.7). Bu yüzden çalışanların sigorta satış kriterine bakış açılarını analiz etmek için aşağıdaki iki soru sorulmuştur.

**Soru 1.** Sigorta satışlarının performans değerlemede en önemli kriter olduğunu düşünüyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%7,7	%0	%25	%67,3

**Soru 2.** Sigorta satışı, diğer başarı kriterlerinin ( bilgi düzeyi, telefon değerlendirmeleri vb) önüne geçebilip, performansta daha fazla önem kazanabiliyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%3,8	%0	%3,8	%26,9	%65,4

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Performans değerlendirme kriterleri içinde bulunan sigorta satışları çalışanlar açısından en önemli kriter olarak görülmekte ve diğer kriterleri etkilediği düşünülmektedir. Çalışanın sigorta satışlarındaki başarısı, diğer alanlardaki başarısızlıklarının dikkate alınmamasına veya bu alandaki başarısızlığı, diğer alanlardaki başarısının gözden kaçmasına neden olmaktadır. Performans değerlemede hale etkisi hatası olarak adlandırılan bu durum, çalışanların performans değerlemede hatalı sonuçlar doğurmaktadır.

## 2.9 Performans Değerlemede Yöneticiler

Yöneticilerin performans değerlendirilmede ki tutumlarının çalışanlar tarafından algılanmasını, çalışanların yöneticilerine bakış açısını incelemek için sorulan dokuz anket sorusu ve alınan sonuçlar aşağıdadır.

**Soru 1.** Objektif olması açısından performans değerlemenin birden fazla yönetici tarafından yapılmasını tercih ederim

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%3,8	%21,2	%15,4	%17,3	%42,3

**Soru 2.** Yönetici ve çalışan arası kişisel ilişkiler performans değerlendirme sonucunu etkiliyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%1,9	%3,8	%0	%48,1	%46,2

**Soru 3.** Performansıyla ilgili sorunları yöneticimle rahatlıkla paylaşabiliyorum

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%11,5	%7,7	%46,2	%26,9

**Soru 4.** Performansımı değerlendiren kişi / kişiler, performans değerlendirme kriterlerine yeterince hakimler.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%38,5	%13,5	%30,8	%9,6

**Soru 5.** Performans değerlendirme sonuçlarının terfi işlemlerinde en önemli etkenlerden biri olduğunu düşünüyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%23,1	%26,9	%21,2	%25	%3,8

**Soru 6.** Performansımı ölçen kişiler kesinlikle objektifler.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%19,2	%15,4	%34,6	%30,8	%0

**Soru 7.** Farklı yöneticiler performans kriterlerini farklı yorumlayabiliyorlar.(Bir yöneticinin diğerine göre isim kullanımına daha fazla önem vermesi gibi).

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%5,8	%7,7	%38,5	%48,1

**Soru 8.** Farklı bir yönetici ile çalışmam performans notumun daha yüksek veya düşük olmasını etkiler.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%5,8	%3,8	%34,6	%48,1

**Soru 9.** Performans Değerleme yapılırken genel olarak çok yüksek yada çok düşük değerler yerine ortalama değerlendirme puanları veriliyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%15,4	%11,5	%57,7	%15,4

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim kolay sağlanmaktadır. Çalışanlar herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında kolaylıkla yöneticileri ile konuyu paylaşabilmektedir. Ancak çalışanlar genelde performans değerlemede farklı yöneticiler ile çalışmanın farklı sonuçlar getireceğini ve kişisel ilişkilerin terfi işlemlerinde en önemli etken olduğunu düşünmektedir. Bu durumda yöneticilerin değerlendirilmede yeterince objektif olduğu söylenemez. Farklı yöneticilerin, kriterleri değişik yorumlaması ise yöneticilerin performans kriterlerine yeterince hakim olmadığını göstermektedir.

## 2.10 Performans Değerlemede Çalışanlar

Performans değerlendirme sistemine ve kriterlerine çalışanların bakış açısını ve bu kriterlerin çalışanlar üzerindeki olumlu-olumsuz etkilerini geniş anlamda incelemek için sorulan oniki soru ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Soru 1.** Sesli yanıt sisteminin iş yükümü hafiflettiğini düşünüyorum.(Kredi kartı borç bilgisinin sistem üzerinden alınabilmesi gibi )

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%21,2	%7,7	%48,1	%23,1

**Soru 2.** İşimi yapabilmek için yeterli yetkiye sahibim.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%15,4	%26,9	%9,6	%44,2	%3,8

**Soru 3.** Uygulanan performans yönetim sistemi başarıyı yeterince doğru ölçüyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%34,6	%38,5	%25	%1,9	%0

**Soru 4.** Performans değerlemenin kariyerim için önemli gelişimler sağladığımı düşünüyorum

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%23,1	%15,4	%19,2	%34,6	%7,7

**Soru 5.** Performans değerleme görüşmelerinde aldığım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlıyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%7,7	%7,7	%59,6	%17,3

**Soru 6.** alıştığım ortamda motivasyonumu sağlayacak unsurlar mevcut ve yeterli.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%19,2	%23,1	%11,5	%46,2	%0

**Soru 7.** Performans kriterleri belirlenirken / revize edilirken görüşlerimin dikkate alındığını dşnyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%23,1	%44,2	%19,2	%5,8	%7,7

**Soru 8.** Performansım değerlendirilirken genel durumumdan çok son zamanlardaki performansım dikkate alınıyor.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%21,2	%11,5	%48,1	%19,2

**Soru 9.** Performans değerleme sıklığı ( 3 ayda bir yapılması) optimum.(Olması gereken düzeyde).

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%3,8	%36,5	%19,2	%34,6	%5,8

**Soru 10.** Günlük aldığım ortalama çağrı sayısının performansımı etkilemesi gerektiğini düşünüyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%0	%23,1	%0	%46,2	%30,8

**Soru 11.** Performans Değerleme sonuçlarının ücret artışını yeterince etkilediğini düşünüyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%25	%34,6	%17,3	%15,4	%7,7

**Soru 12.** Performans Yönetim Sisteminin, şirket strateji ve hedeflerine uygun olduğunu düşünüyorum.

Sonuçlar:

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
%7,7	%11,5	%32,7	%32,7	%15,4

**Sonuçların Değerlendirmesi:** Çalışanlar daha öncede belirtildiği gibi performans değerlemenin nasıl yapıldığı, performansını etkileyen unsurların neler olduğu

konularında bilgi sahibidir. Ayrıca performans deęerlemede verilen geribildirimlerin, kendisini geliřtirdiđini dūřünmektedir. Bunun nedeni yōneticilerinde daha ōnce mutlaka aynı alanda çalıřmıř ve deneyim sahibi olmasıdır. Ancak alıřanlar performans deęerleme sisteminin kendilerine kariyerlerini geliřtirmek için çok fazla imkan vermediđini dūřünmektedir. Bununla birlikte performans deęerleme sonuçlarının ūcret ve terfi ūzerinde de yeterli etkiye sahip olmadıđı gōzlemlenmektedir. Dolayısıyla genel olarak çalıřanlar, performans deęerleme sistemini bařarılı bulmamaktadır.

### **3. SONUÇ**

Çalışmamız için, uygulaması ele alınan bankada 1 yıldan uzun sūredir çalışan 52 kişiyle anket çalışması yapıldı. Anket, performans kriterlerinden, Telefon değerlemesi, İstatistiki değerleme, Sınavlar, Satış ve Genel Deęerleme olmak ūzere beř ana kriteri analiz etmek ūzere 40 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkararak, performans kriterlerinden çalışanların beklentilerine cevap veren bu beř kriter analiz edildi ve çalışanların mevcut sisteme bakış açıları incelendi. Analiz edilen kriterler ve sonuçları aşağıda tablo 3.3 sunulmuştur.

**Tablo 3.3 Performans kriterleri ve çalışanların görüşleri**

<b>PERFORMANS KRİTERİ</b>	<b>Performansa Etkisi</b>	<b>Çalışanların Görüşü</b>
<b>1. TELEFON DEĞERLENDİRME</b>	<b>40%</b>	<b>3/3 Olumsuz</b>
1.1 Değerlemede dikkate alınan görüşme sayısı yeterli		%75 Olumsuz
1.2 Değerlemede dikkate alınan görüşmeler genel durumu yansıtıyor		%75 Olumsuz
1.3 Deneme çağrılarına bakış açısı		%61 Olumsuz
<b>2. İSTATİSTİKİ DEĞERLENDİRME</b>	<b>15%</b>	<b>3/3 Olumsuz</b>
2.1 Konuşma süreleri yeterli		%70 Olumsuz
2.2 İstatistiksel hedeflerin telefon bankacılığı ortalamasına göre belirlenmesi		%96 Olumsuz
2.3 Mola süreleri yeterli		%80 Olumsuz
<b>3. EĞİTİM / SINAV</b>	<b>15%</b>	<b>2/1 Olumsuz</b>
3.1 Yeterli eğitim veriliyor		%71 Olumlu
3.2 Bilgi seviyesi performans değerlendirme sonucunu yeterince etkiler		%65 Olumsuz
<b>4. SATIŞ HEDEFLERİ</b>	<b>20%</b>	<b>2/2 Olumsuz</b>
4.1 Sigorta satış hedefi diğer hedeflerin önüne geçmez		%92 Olumsuz
4.2 Performans Değerlemede en önemli kriter sigorta satışı değildir.		%92 Olumsuz
<b>5. GENEL DURUM DEĞERLENDİRME</b>	<b>10%</b>	<b>2/1 Olumsuz</b>
5.1 Müşteri ile görüşme dışında işe olan katkıların dikkate alınması		%40 Olumlu %29 Kararsız
5.2 Kişisel özelliklerin dikkate alınması		%50 Olumsuz

Kaynak: Adnan Bostancıoğlu

Tablo 3.3' te görüldüğü gibi her bir ana kriter (Telefon değerlendirme, İstatistikî değerlendirme, Eğitim-Sınav, Satış hedefleri, Genel durum değerlendirme) grup halinde ele alındı. Sonuçları aşağıda özetlendi.

1. Bu kriterlerden Telefon değerlendirme kriterini analiz etmek için sorulan üç sorunun üçünde çalışanlar olumsuz görüş belirtmiştir. Ayrıca her soruya verilen ortalama olumlu/olumsuz cevap yüzdesi belirtilmiştir. Örneğin çalışanların % 75'i performans değerlendirme dikkate alınan görüşme sayısının yetersiz olduğunu düşünmektedir.

2. Çalışanların İstatistiki değerlendirme kriterine bakış açısını analiz etmek için üç soru sorulmuş ve üç olumsuz cevap alınmıştır. Örneğin çalışanların %70'i konuşma sürelerini yetersiz bulmaktadır.

3. Diğer bir ana kriter olan Eğitim / Sınav değerlendirmesinin analizi için sorulan iki sorudan bir tanesine olumlu cevap alınmıştır. Örneğin çalışanların % 71'i yeterli eğitim alabildikleri yönünde olumlu görüş belirtmiştir.

4. Satış hedefleri içinde önemli yer tutan sigorta satışlarının analizi için çalışanlara iki soru yöneltilmiştir. Çalışanların %92'si performans değerlemede en önemli kriterin sigorta satışları olduğunu ve diğer performans kriterlerinden daha fazla önem arz ettiği yönünde görüş belirtmiştir.

5. Genel durum değerlendirme kriterini analiz etmek için çalışanlara iki soru yöneltilmiş ve çalışanların %50'si kişisel özelliklerinin yeterince dikkate alınmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Yapılan anket çalışmasında iki ana bölüm daha bulunmaktadır. Bu bölümler daha önce sonuçlarını sunulan ve çalışanların performans değerlemede yöneticileri ile ilgili görüşlerini ortaya koyan "**Performans değerlemede yöneticiler**", diğeri ise çalışanların performans yönetim sistemine bakış açılarını analiz etmek için hazırlanan ve "**Performans değerlemede çalışanlar**" başlığı altında sunulan anket sorularıdır. Bu bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki analizler yapıldı.

### **3.1 Telefon Görüşmesi / İstatistiki Değerleme**

Uygulanan ankette bazı sorular (Anket soru no: 2-3-9-4-11-12 bkz:Ek1) çalışanların Telefon görüşmesi ve İstatistiki değerlendirme kriterlerine bakış açısını analiz etmeye yöneliktir.

Performans değerlemede takım liderleri tarafından rassal olarak ve çalışanın konuşma kayıtları seçilerek değerlendirilmektedir. 9,5 saat çalışan bir müşteri hizmet yetkilisinin günde ortalama 100 çağrı aldığı düşünülürse, 3 ay içinde aldığı ortalama çağrı sayısı 6600 gibi bir rakam olacaktır. Bu çağrıların sadece 5 adet görüşme kaydı ile değerlendirilmesi, sayı açısından yetersiz olduğu gibi çalışanın genel durumunu gösterme açısından da yetersizdir. Bu konuda çözüm olarak şu sunulabilir; Takım liderleri gün içinde çalışanlarının görüşmelerini online dinlemekte ve görüşmeyle ilgili

kendisine yazılı geribildirim vermektedir. Ancak dinlenen bu görüşmeler performans notunu etkilememektedir. Dinlenen bu görüşmelerin de performans notunu etkilemesi, daha fazla görüşme kaydının dikkate alınmasını sağlarken, ayrıca zaman kaybının oluşmasını engelleyecek, ve aynı zamanda çalışanın performansı hakkında daha objektif bir sonuca varılabilecektir. Çalışanların bir performans dönemi içinde yaptıkları ortalama görüşme sayıları ve performans değerlendirilmede dikkate alınan görüşme sayıları aşağıdaki örnek tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.4 Performans değerlendirilmede dikkate alınan görüşme sayıları-ortalama görüşme sayıları**

Günlük Çalışma Saati	Ortalama Günlük Görüşme Sayısı	Ortalama 3 Aylık Görüşme Sayısı	Performans Değerlemede Dinlenen Görüşme Sayısı
9,5 saat	100	6600	5
6.5 saat	75	4950	4
5 saat	60	3960	4

Telefon Bankacılığında dikkate alınan kriterlerden bir tanesi de çalışanın istatistiki sonuçlarıdır. Performans yönetim sistemi klavuzunda (Ek 10) belirtildiği gibi, konuşma süresi, ortalama meşgul süresi vb. kriterler dikkate alınmaktadır. Bir telefon görüşmesinde yapılması gereken tüm işlemlerin mümkün olduğunca görüşme sırasında yapılması beklenir. Örneğin müşteri ile ilgili yazışmaların, eft, havale vb işlemlerin tamamlanması, ilgili database girişlerinin tamamlanması beklenmektedir. İstatistiki değerlendirmede en önemli kriterlerden biri de konuşma süresidir.

Bir müşteri hizmet yetkilisinin görüşme sırasında online yapabileceği işlemler olduğu gibi, (havale, eft, kart kapama vb) operasyonel birimlerle yazışma yaparak çözümleyebileceği işlemler de bulunmaktadır ( kuryede olan kartın yönlendirilmesi için ilgili birimle yazışma yapması gibi). Tüm bu işlemlerin telefonda görüşme sırasında yapılabilmesi için belirlenen konuşma süreleri yetersiz kalmaktadır. Konuşma sürelerinin kısaltılması için sistem kullanımının geliştirilmesi ve kolaylaştırılması gerekmektedir. Mesela yapılan bir EFT işlemi sistemsel olarak ne kadar kolaysa, konuşma süresi de o kadar kısılacaktır.

Beklenen konuşma süreleri Telefon Bankacılığı ortalaması dikkate alınarak zaman zaman güncellenebilmektedir. Örneğin bankanın bir kampanyası nedeni ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için arayan müşterilerin sayısı artmakta ve konuşma süreleri

uzamaktadır. Bu durumlarda konuşma süreleri revize edilebilmektedir. Ancak bu süreler revize edilirken, kişinin bağlı karşıladığı çağrı içeriği (split) dikkate alınmamakta ve tüm splitler için tek bir süre belirlenmektedir.

Örneğin kredi kartı bölümünde çağrı alan bir müşteri hizmet yetkilisi sadece kredi kartı borcu verme, kayıp-çalıntı kart kapama, kuryede ki kartların yönlendirilmesi gibi rutin işlemler yaparken , müşteri şikayet hattında çalışan kişiler, çok uzun süren konuşmalar yapabilmektedir. Ayrıca özel bir splitte çağrı almak (yatırım spliti gibi) işlem hata riskini ve istatistikleri etkilemektedir. Bu durumda konuşma süreleri belirlenirken telefon bankacılığı ortalaması değil, split ortalaması dikkate alınmalıdır.

Telefon Bankacılığında rutin olarak Kontrol ve Kalite grubu tarafından test amaçlı aramalar yapmakta ve arayan kişi kendini tanıtarak sorular sormaktadır. Bu uygulama gölge müşteri uygulamasından farklı olup, telefonu karşılayan çalışan çoğu zaman arayan kişiyi tanımakta ve test araması olduğunu anlamaktadır. Bu denemede hatalı verilen cevaplar çalışanın performansını doğrudan puan olarak etkilemese de, hatalı bilgi vermesi sonucunda demotive olmasına neden olmaktadır. Kontrol ve Kalite grubu tarafından, müşterilerle yapılan görüşmelerin sürekli dinlendiği düşünülürse bu uygulama zaman kaybına ve çalışanlar arasında gereksiz baskıya neden olmaktadır. Uygulama kaldırılabilir.

İstatistiki değerlendirme içinde, ortalama konuşma sayısı dikkate alınmamaktadır. Bir başka ifade ile gün içinde 50 görüşme yapmak ile 100 görüşme yapmak arasında performans açısından bir fark bulunmamaktadır. Konuşma sayısı performans kriterleri içine eklenebilir ancak burada split ayrımı, yani gelen çağrı içeriği, konuşma süresi gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır.

### **3.2 Eğitim**

Uygulanan ankette bazı sorular (Anket soru no: 5-6-7-8-16), çalışanların eğitim kriterine bakış açılarını analiz etmeye yöneliktir.

Telefon bankacılığında çalışan kişiler daha öncede belirtildiği gibi işe alım sonrası 6 haftalık bir eğitimden geçerek işbaşı yapmaktadır. Bunun dışında her ay bir günlük etüt eğitimleri verilmekte ve her ay bir simülasyon sınavına tabi olmaktadır. Ankete katılan çalışanların büyük bir kısmı yeterli eğitime sahip olduklarını belirtmiştir. Sonucun bu şekilde çıkmasının birkaç nedeni olabilir. Öncelikle ankete katılan kişiler

en az 1 yıllık deneyime sahiptirler. Telefon bankacılığında yapılan işlemlerin bir süre sonra rutin hale gelmesi de kaçınılmazdır.

Müşteri hizmet yetkilisinin bir konuda eğitime ihtiyacı olduğunda, takım lideri tarafından yardım almaktadır. Eğitim grubu ise kişiye özel eğitim vermemekte ancak eksik olunan konularda etüt eğitimleri düzenlemektedir. Bu sektörde bilginin çok hızlı değiştiği dikkate alınır ( banka uygulamalarının sık sık değişmesi gibi) eğitim grubu ve takım liderleri bu konuda daha aktif olmalıdır.

Çalışanların bilgi düzeyini ölçmek açısından her ay eğitim grubu tarafından simülasyon yapılmaktadır. Sınavlarda sorulan sorular müşteriler tarafından sorulan sorulardan çok, sık yapılmayan işlemlerden oluşabilmektedir. Soruların daha işlevsel olması beklenmektedir. Ancak burada önemli bir nokta çalışanlar genelde, bir görüşme sırasında hatalı bilgi verdiklerini / hatalı işlem yaptıklarını ancak yayınlanan hata raporu sayesinde öğrendiklerini belirtmişlerdir. Telefon bankacılığında bir çok işlem rutin olarak sıkça yapılmaktadır. Bununla birlikte sık yapılmayan veya ayrıntı bilgi gerektiren işlemler unutulabilmekte ve hataya sebep olmaktadır. Dolayısıyla eğitim grubu aylık simülasyonda soruları hazırlarken zaman zaman ayrıntılı ve müşteriler tarafından çok sık gelmeyen sorular sorabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar, sorulan soruları bilgi seviyesini ölçmesi açısından yetersiz bulabilmektedir.

Bilgi düzeyinin performans notunu yeterince etkilemediği söylenebilir. Burada önemli bir nokta müşteri hizmet yetkilisinin performans dönemini hatasız bitirmesi durumunda ek bir puan yada ödül kazanmaması, aksine hata yaptığı durumlarda puanının işlem hata derecesine göre 5,10 veya 15 puan düşmesi söz konusudur. Bilgi seviyesinin ön planda tutulması açısından, performans dönemini hatasız tamamlayan çalışanlara ek puan veya motivasyon amaçlı ödüller verilebilir.

Bir diğer karşılaştırma ise şu şekilde yapılabilir. Yapılan sınav değerlendirmesi performans değerlemede 15 puan üzerinden hesaplanırken, hedefler (sigorta ve diğer ürün satışları) 20 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Bu bize satışların ürün bilgisi önüne geçtiğini göstermektedir. Bu durum bilgi düzeyi yüksek ancak satış becerisi nispeten düşük kişilerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Satış becerisi nispeten daha düşük kişilerin motivasyon kaybına uğramaması için de bilgi seviyesi kriterine daha fazla önem ve ağırlık verilmelidir.

### 3.3 Mola

Uygulanan ankette bazı sorular (Anket soru no:13-14-15), çalışanların Mola kriterine bakış açılarını analiz etmeye yöneliktir.

Çağrı merkezleri 24 saat hizmet vermekte ve çoğu zaman oldukça yoğun bir tempo içinde bulunmakta, dolayısıyla bu sektörde çalışanlar için mola kullanımı önem arz etmektedir.

Çalışanların çoğu belirlenen mola sürelerinin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Ancak bu noktada belirlenen sürelerin yasal süreler olduğunu söylemek gerekir. Yine de mola sürelerinin yetersiz bulunmasının nedeni, daha önce üzerinden geçtiğimiz konuşma sürelerinin yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar konuşma süresini kısa tutmak için yazışmaları molaları sırasında yapmak zorunda kalmakta ve dolayısıyla molada yeterince dinlenememektedir.

Molalarında yeterince dinlenemeyen çalışanların hata yapma olasılığı da doğal olarak artmaktadır.

Çalışanların mola süreleri sabit olmakla birlikte, mola kullanımları takım liderleri onayı ile gerçekleşmektedir. Çalışan molaya çıkmadan önce takım liderinden sözlü onay istemekte, takım lideri de çağrı yoğunluğuna göre onay vermekte ya da daha sonra mola kullanımı için yönlendirmektedir. Özellikle hatların yoğun olduğu zamanlarda mola kullanımı zorlaşmaktadır. Çalışanlar bu durumda istedikleri zaman mola alamamaktadır. Çalışan sayısı artırılarak yoğunluğun azalması sağlanabilir ve her çalışan için ayrı olmak üzere mola kullanım saatleri sabitleştirilebilir. ( Her iki saatte bir mola alınması gibi)

### 3.4 Sigorta Satışları

Uygulanan ankette bazı sorular (Anket soru no:19-20) çalışanların sigorta satış kriterine bakış açılarını analiz etmeye yöneliktir.

Sigorta satışları telefon bankacılığında en fazla önem verilen konulardan biridir.

Bankacılık alanında alternatif kanallarının yeterince getirisi bulunmadığından bankalar bu merkezleri kar eder duruma getirmek istemektedir. Hedefler arasında bankacılık ürünleri 5, sigorta satışları da 15 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Özellikle sigorta satışları performans değerlendirme kriterleri arasında diğer kriterlere

oranla çok fazla ön plana çıkmakta ve diğer kriterlerde ki başarı veya başarısızlığın önüne geçebilmektedir. Ankete katılan çalışanlarda bu yönde görüş belirtmiştir.

Bu noktada şunu da belirtmek gerekir ki; telefon bankacılığında değerlemeler bilgisayar ortamında yapılmakta ve sigorta satış hedeflerine max. 15 puan, hedefini 2 katı gerçekleştiren çalışana 5 puan bonus verilebilecektir. Yine de bu kriterin diğer kriterlerden daha önemli olmasının nedeni yöneticilerin Hale Etkisi hatasına düşmesi olabilir. Yöneticilerin özellikle Müşteri Hizmet Yetkilisi Genel Değerlendirme bölümünde ki sayısal olmayan verileri değerlendirirken, satış başarısının etkisi altında kaldığı gözlemlenmektedir.

### **3.5 Performans Değerlemede Yöneticiler**

Uygulanan ankette bazı sorular (Anket soru no: 21-23-25-26-32-37-38-40) çalışanların, yöneticilerine bakış açılarını analiz etmeye yöneliktir.

Performans değerlendirme her ne kadar sayısal veriler üzerinden yapılmaya çalışılsa da kaçınılmaz olarak yöneticilerin tutumları da sonucu etkileyecektir.

Performans değerlendirme işlemi çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Objektif olması açısından performans değerlemenin birden fazla yönetici ile yapılması sağlanabilir. Bir diğer önemli nokta, farklı yöneticiler performans kriterlerini farklı algılayabilmektedir. Örnek vermek gerekirse bir yönetici görüşme sırasında isim kullanımına çok önem verirken, bir diğeri daha az önem vermektedir.

Çalışanlar genelde farklı bir yönetici ile çalışmanın performans notunu etkileyeceğini düşünmektedir. Bu sorunun giderilmesi için performans değerlendirme kriterlerinin tüm yöneticiler tarafından aynı düzeyde algılanması ve değerlemenin birden fazla yönetici ile yapılması sağlanmalıdır.

Bununla birlikte değerlendirme yapan kişilerin performans kriterlerine daha fazla hakim olması gerekmektedir.

Performans değerlendirme yapılırken kişisel ilişkilerin sonuçları etkilemesinden kaçınılmalıdır. Yine aynı şekilde terfi işlemlerinde performans değerlendirme sonuçları daha fazla dikkate alınmalı, kişisel ilişkiler yerine liyakat yöntemi ile terfi işlemleri gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar genel olarak, gerek değerlendirme sırasında gerekse terfi işlemlerinde kişisel ilişkilerin ön plana çıkmasından dolayı rahatsızlık duyacaktır.

Çalışanların performans değerlendirme ile ilgili sorunlarını rahatlıkla yöneticileri ile paylaştıkları söylenebilir. Telefon bankacılığında ast-üst ilişkileri nispeten rahat bir ortamda yürütülmektedir. Çalışanlar yönetici olarak takım liderleri ile çalışmakta, bölüm müdürü vb görevdeki kişilerle çok fazla ilişkileri olmamaktadır. Çalışanlar ve takım liderlerinin yaş olarak birbirine çok yakın olması da bu rahatlığı pekiştirmektedir. Bu durum çalışanın motivasyonu açısından önemlidir ve bu şekilde devam etmesi, değerlemede kişisel ilişkilerin önüne geçilebilirse avantaj olarak kullanılabilir.

### **3.6 Performans Değerlemede Çalışanlar**

Uygulanan ankette bazı sorular (Anket soru no:17-18-22-24-28-29-31-33-34-35-36-39) çalışanların performans değerlemeye bakış açılarını ölçmeye yöneliktir.

Çalışanlar, performans değerlendirme de başarılı olabilmek için ne yapmaları gerektiğini genel olarak bilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar performans değerlendirme hakkında bilgi sahibidir. Ancak performans kriterleri belirlenirken / revize edilirken çalışanların fikirleri yeterince alınmamaktadır. Müşteri ile birebir ilişkide bulunan ve uygulamaların eksik yönlerini en çok kavrayabilecek durumda olan çalışanların düşüncelerine daha fazla önem verilmelidir.

Telefon Bankacılığında performans değerlendirme ağırlıklı olarak sayısal verilere dayalı yapılmaktadır. Bu, çalışanların kişisel özelliklerinin dikkate alınmamasına yol açabilir. Ayrıca çalışanların telefon görüşmeleri dışında iş için yaptıklarının (Bilinmeyen bir iş akışının araştırılarak sonucun paylaşılması gibi) performansa etki etmesi gerekmektedir. Çalışan sadece telefon görüşme kayıtları ile değil, işe bağlılığı, arkadaşlarına yardım gibi özellikleri de dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Performans değerlemenin kullanıldığı alanlardan biriside çalışanlara geribildirim verilerek gelişiminin sağlanmasıdır. Bu anlamda telefon bankacılığında ki uygulamanın başarılı olduğu söylenebilir. Çalışanlar yöneticilerinden aldıkları geribildirimler sayesinde daha kaliteli hizmet vermektedir. Ancak bu geribildirimlerin çalışanların kariyeri için önemli gelişimler sağladığı söylenemez. Geribildirimler, çalışanın sadece yaptığı iş üzerinde gelişme sağlamakta ve performans değerlendirme kariyer gelişimi anlamında yetersiz kalmaktadır. Kariyer gelişiminde daha önce de belirtildiği gibi kişisel ilişkilerden uzak durulmalıdır.

Performans değerlemenin kullanıldığı alanlardan biriside ücretin belirlenmesidir. Telefon bankacılığında yılda bir defa yıllık performans ve enflasyon oranı göz önünde bulundurulurak ücret artışı olmaktadır. Değerleme sonuçlarının ücret artışına yeterince etki etmediği söylenebilir. Performansı ortalama olan bir çalışan ile yüksek olan çalışan ücreti arasında önemli bir fark bulunmamaktadır.

Performans sıklığı çalışanların motivasyonu ve yeterli geribildirim almaları açısından önem arz etmektedir. Telefon bankacılığında performans değerleme her üç ayda bir yapılmaktadır. Bununla birlikte performans değerleme üç ayda bir yapılsa da, takım liderleri tarafından çalışanlara sık sık geri bildirim verilmektedir. Performans değerlemeni çok sık yapılması da çalışan üzerinde olumsuz etki oluşturabilir. Çalışma ortamının dinamik bir yapıda olduğu düşünülürse, değerleme sıklığının optimum olduğu gözlemlenmektedir.

Çağrı merkezlerinde en önemli konulardan biriside kuşkusuz çalışanların motivasyonudur. Çalışanların motivasyonuna daha fazla önem verilmelidir. Sigorta satışı yüksek olan çalışanlara prim verilmesi dışında zaman zaman çeşitli organizasyonlar yapılarak motivasyon sağlanmaya çalışılmalıdır.

Performans değerlemede az da olsa Yakın zaman etkisi hatası olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanlar değerleme sırasında genelde son zamanlarda ki başarı veya başarısızlığı dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Performans değerlemede bir diğer hata ise çalışanlara genelde ortalama puanlar verilmesidir. Yöneticiler çok yüksek veya düşük puanlamalardan kaçınmaktadır.

Çalışanların iş yükünü hafifletmek ve maliyetin düşmesini sağlamak için, müşterileri sesli yanıt sistemine (IVR) yönlendirme, performans kriterlerinden birisidir. Bu uygulamanın başarılı olduğu gözlemlenmektedir. Bu kriter aynı şekilde kullanılmaya devam edilmelidir. Çünkü bu sayede iş yükü azalmakta ve hatta bekleme süresi kısaldığı için müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.

Uygulanan performans değerleme sisteminin şirket stratejilerine uygunluğu konusunda çalışanlar arasında net bir fikir yoktur. Bu bize çalışanların şirket stratejileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Telefon bankacılığında ki en büyük eksikliklerden biride, çalışanların sadece yaptıkları işe odaklanmaları ve diğer alanlarda gelişim sağlanamamasıdır.

Çalışanların açısından bir diğer sorun yeterli yetkiye sahip olmamalarıdır. Banka açısından müşteri ile iletişim oldukça ön planda olmakla birlikte banka, hatalı bir işleyişi ancak çok fazla müşteri şikayeti raporlandıktan sonra düzeltme yoluna gitmektedir. Sorun çözme aşamasında müşteri ile birebir iletişimde bulunan müşteri hizmet yetkilisinin yeterli yetkiye sahip olmaması sorunlara yol açmaktadır. Telefon görüşmesi sırasında çözüm getirmekle yükümlü olan çalışan, yeterli yetkiye sahip olmaması durumunda oldukça zor durumda kalmaktadır. Çalışanlara daha fazla yetki verilmelidir.

Çalışmamızda yapılan anket çalışması ile ulaşılan sonuçlar özetle şöyledir;

***Telefon görüşmeleri değerlemesi ile ilgili sonuçlar;***

1. Performans değerlemede dinlenen görüşme sayısı yetersizdir. Takım liderleri tarafından Online dinlenen görüşmelerinde performans görüşmesinde dikkate alınması sağlanmalıdır.
2. Belirlenen konuşma süreleri yetersizdir. Sistemsel geliştirmelerle işlemlerin daha hızlı yapılması sağlanmalıdır.
3. Konuşma süreleri telefon bankacılığı ortalamasına göre değil, split ortalaması dikkate alınarak belirlenmelidir.
4. Deneme çağrıları uygulaması çalışanlar üzerinde stres oluşturmaktadır. Uygulama kaldırılmalıdır.
5. Ortalama konuşma sayısı, splitler de dikkate alınarak, bir performans kriteri olarak belirlenmelidir.

***Eğitimle ilgili sonuçlar;***

1. Çalışanların genel anlamda eğitimi yeterlidir ancak sürekli yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeleri için takım liderleri ve eğitim grubu daha aktif çalışmalıdır.
2. Bilgi seviyesinin ön planda tutulması açısından, performans dönemini hatasız tamamlayan çalışanlara ek puan veya ödüller verilmelidir.
3. Bilgi seviyesi kriterine daha fazla önem verilmelidir.

### ***Mola ile ilgili sonuçlar;***

1. Mola kullanım zamanları sabitleştirilebilir.
2. Çalışan sayısı artırılarak yoğunluğun azalması sağlanabilir.

### ***Sigorta satış kriteri ile ilgili sonuçlar;***

1. Sigorta satışlarının, diğer başarı kriterlerinin önüne geçmesine engel olunmalıdır.
2. Sigorta satışları dışında diğer performans kriterlerine yeterli önem verilmelidir.
3. Bilgi düzeyi yüksek, satış performansı düşük kişilerin demotive olması engellenmelidir.

### ***Yöneticiler ile ilgili sonuçlar;***

1. Yöneticilerin performans kriterlerini aynı düzeyde algılaması sağlanmalıdır.
2. Değerleyiciler performans kriterlerine daha fazla hakim olmalıdır.
3. Performans değerlendirme objektif olması açısından birden fazla yönetici tarafından yapılmalıdır.
4. Performans değerlendirme ve terfi işlemlerinde kişisel ilişkilerin sonucu etkilemesinden kaçınılmalı, liyakat sistemi uygulanmalıdır.
5. Çalışanlar yöneticileri ile rahat iletişim kurabilmektedir, bu kültürün aynı şekilde devam etmesi gerekmektedir.

### ***Çalışanlar ile ilgili sonuçlar;***

1. Performans kriterleri belirlenirken / revize edilirken çalışanların fikri alınmalıdır.
2. Çalışanların kişisel özellik ve yetenekleri performans değerlemede dikkate alınmalıdır.
3. Performans değerlendirme sonucunda çalışana verilen geribildirimler, çalışanın yaptığı iş üzerinde gelişimini sağladığı gibi, kariyerini yönlendirme özelliği de olmalıdır.
4. Performans değerlendirme sonuçları ücret üzerinde daha fazla etkili olmalıdır.
5. Performans değerlendirme sıklığı, çalışana sürekli verilen geribildirimler de göz önüne alındığında optimumdur. Aynı şekilde devam etmelidir.
6. Sektörde motivasyonun önemi göz önünde bulundurularak, çalışanların daha fazla motive olması sağlanmalıdır.

7. Performans deęerlemede yakın zaman hatasına dūşūlmemeli, çalıřanların genel durumu dikkate alınmalıdır.
8. Performans deęerlemede ortalama eęilimi hatasına dūşūlmemeli, çalıřanların gerçek performansı belirlenmelidir. Yūksək ya da dūřūk sonuçlar çıkmasından kaçınılmamalıdır.
9. Sesli yanıt sistemi mūřteri memnuniyeti ve çalıřanların iř yūkūnū hafifletmesi açısından önemli bir etkidir. Performans kriterleri arasında bulunmaya devam etmelidir.
10. Çalışanlara şirket stratejileri ile ilgili daha fazla bilgi verilmeli, sadece işleri ūzerinde yoğunlaşmaları dışında kendilerini geliştirme imkanı verilmelidir.
11. Çalıřanlara özūm odaklı çalıřabilmesi ve performansının daha yūksək olabilmesi için daha fazla yetki verilmelidir.
12. Performans yōnetim sistemi başarıyı daha sağlıklı ölçecek biçimde revize edilmelidir.

## EKLER

### EK 1. Anket Çalışması

1. Performansımın yüksek çıkması için benden ne istenildiğini, neler yapmam gerektiğini net olarak biliyorum.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

2. Performans değerlemesi yapılırken değerlendirilen görüşme sayısı yeterli. (Telefon değerlemesinde 9,5 ve 6,5 saatlik vardiyada çalışan MHY'nin 5 adet görüşme kaydı, 5 saatlik vardiyada çalışan MHY'ler için 4 adet görüşme kaydı değerlendirilir).

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

3. Performans değerlendirme sırasında değerlendirmeye alınan konuşmalar genel durumumu tam olarak yansıtabiliyor.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

4. Belirlenen konuşma süreleri, istenen tüm prosedürleri ve standartları yerine getirebilmek için (kampanya tanıtımları, database girişleri, yazışmalar vb) yeterli.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

5. İşimi yapabilmek için yeterli eğitime sahibim.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

6. Bir konuda bilgi eksikliğim olduğunda eğitimini kolayca alabiliyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

7. Yapılan aylık sınavlarda sorulan soruların bilgi seviyemi yeterince ölçtüğüne inanıyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

8. Bilgi düzeyim performans notumu yeterince etkiliyor.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

9. Deneme çağrılarında stres altında kalarak hatalı bilgi verebiliyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

10. Telefon görüşmelerim dışında iş için yaptıklarım da performansım değerlendirilirken yeterince dikkate alınmıyor. (Bilinmeyen bir iş akışının araştırılarak takımla paylaşılması, bir sorunu takip ederek çözmek gibi).

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

11. Belirli splitlere tanımlı olmanın (yatırım, internet vb) işlem hata riskini ve istatistikleri (konuşma süresi, acw vb) etkilediğini düşünüyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

12. Tanımlı olunan splitlere bağlı olarak performans kriterlerinin revize edilmesi gerektiğini düşünüyorum. (İnternet splitte tanımlı bir kişi check list gibi uzun süren işlemler yaptığı için konuşma süresi standartının revize edilmesi gibi).

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

13. Mola kullanım süreleri dinlenebilmem için yeterli.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

14. İhtiyaç duyduğum an mola kullanabiliyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

15. Mola kullanamadığımda dikkatim dağılarak hata yapabiliyorum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

16. Bazı işlemlerde uygulamanın / verdiğim bilginin hata sayıldığını çoğu zaman finansal hata raporları yayınlandığında öğreniyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

17. Sesli yanıt sisteminin iş yükümü hafiflettiğini düşünüyorum.(Kredi kartı borç bilgisinin sistem üzerinden alınabilmesi gibi )

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

18. Günlük aldığım ortalama çağrı sayısının performansımı etkilemesi gerektiğini düşünüyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

19. Sigorta satışlarının performansta en önemli kriter olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

20. Sigorta satışı, diğer başarı kriterlerinin ( bilgi düzeyi, telefon değerlendirmeleri vb) önüne geçebilip, performansta daha fazla önem kazanabiliyor.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

21. Objektif olması açısından performans değerlemenin birden fazla yönetici tarafından yapılmasını tercih ederim.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

22. İşimi yapabilmek için yeterli yetkiye sahibim.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

23. Yönetici ve çalışan arası kişisel ilişkiler performans değerlendirme sonucunu etkiliyor.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

24. Uygulanan performans yönetim sistemi başarıyı yeterince doğru ölçüyor.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

25. Performansıyla ilgili sorunları yöneticimle rahatlıkla paylaşabiliyorum.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

26. Performansımı değerlendiren kişi /kişiler, performans değerlendirme kriterlerine yeterince hakimler.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

27. Performans değerlemede kişisel özelliklerim yeterince dikkate alınıyor.(Konuşma tarzı gibi diğer kişilerde olmayan üstün özellikleriniz gibi).

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

28. Performans değerlemenin kariyerim için önemli gelişimler sağladığını düşünüyorum.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

29. Performans değerleme görüşmelerinde aldığım feedbackler kendimi geliştirmemi sağlıyor.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

30. Performans değerleme sonuçlarının terfi işlemlerinde en önemli etkenlerden biri olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

31. Performans değerleme sıklığı ( 3 ayda bir yapılması) optimum.(Olmadı gereken düzeyde).

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

32. Performansımı ölçen kişiler kesinlikle objektifler.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

33. Performans değerleme sonuçlarının ücret artışını yeterince etkilediğini düşünüyorum.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

34. Çalıştığım ortamda motivasyonumu sağlayacak unsurlar mevcut ve yeterli.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

35. Performans kriterleri belirlenirken / revize edilirken görüşlerimin dikkate alındığını düşünüyorum.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

36. Performans yönetim sisteminin, şirket strateji ve hedeflerine uygun olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

37. Farklı yöneticiler performans kriterlerini farklı yorumlayabiliyorlar.(Bir yöneticinin değerine göre isim kullanımına daha fazla önem vermesi gibi).

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

38. Performans değerleme yapılırken genel olarak çok yüksek yada çok düşük değerler yerine ortalama değerleme puanları veriliyor.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

39. Performansım değerlendirilirken genel durumumdan çok son zamanlardaki performansım dikkate alınıyor.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

40. Farklı bir yönetici ile çalışmam performans notumun daha yüksek veya düşük olmasını etkiler.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

## EK 2. Telefon Değerlendirme Örnek Formu

Telefon Akışı	Bek. Altı	Beklenen	Bek. Üstü	Açıklama
1. Açılış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Güvenlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Onay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Kapanış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Dinleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Uygun Kelimelerin Kullanımı / Diksiyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Konuşma Hızı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Ses Kullanımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. İsim Kullanımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Müşteriden Onay Alarak Bekletme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Müşteriye Beklediği İçin Teşekkür Etme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Müşteri Seviyesinde Konuşma / Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Kısa ve Net İfadelerle Konuşma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Sorun Sahiplenme ve Müşteriyi Yönlendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Sistem Kullanımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. Zor Konuşma Kullanımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. Yüksek Kalite Standartlarında Hizmet Verme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. Müşteriye Kaba Davranmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. Yanlış İşlem / Bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. Standartlara Uyumsuzluk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### EK 3. MHY (Müşteri Hizmet Yetkilisi) Genel Değerlendirme Örnek Formu

Telefon	İstatistik	Sınav	İşlem Hataları	MHY Genel
<b>Hizmet Kalitesi</b>			<b>Bek. Altı</b>	<b>Beklenen</b>
1. Bilgi Düzeyi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İletişim Tekniklerini Kullanabilmesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Müşteri Odaklı Hizmet			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sorunlara Çözüm Odaklı Yaklaşım			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Konuşma Yapımına Uygunluğu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hizmet Verimliliği</b>				
6. Aylık ve Günlük Raporlardaki Başarı seviyesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Hedeflere Odaklanabilmesi ve Başarı Seviyesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kalite Raporuna Giren ve Daha Sonra Perf. Yan. Tüm Hatalar			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çağrı Yoğunluğu Karşısındaki Mola Yoğunluğu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Takım Çalışması ve Yaratıcılığı</b>				
10. Takımına ve TB ye Sağladığı Katkı Düzeyi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Takım Lideri ve Yöneticileri ile Uyumu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bilgi Paylaşımındaki Aktifliği			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yeniliklere Hızlı Uyum Sağlama			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Görev Alma İsteği			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>İş Disiplini ve Sorumluluğu</b>				
15. İşe Karşı Tutumu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. TB Kurallarına Uyumu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Genel Motivasyon ve İşe Yaraması			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EK 4. Telefon Bankacılığı Aracılığıyla Yapılan İşlemler

### PARA TRANSFERLERİ

- > Başka Bankaya Transfer[EFT]
  - > Hesaba EFT
  - > Kredi Kartına EFT
  - > İsmeye EFT
  - > EFT Sorgulama
  - > EFT İptal
- > Havale
  - > Başka Hesaba Havale
  - > İsmeye Havale
  - > Yatırım Hesabına/dan Havale
- > Alıcı Tanımlama
  - > EFT Alıcısı Tanımlama
  - > Havale Alıcısı Tanımlama
  - > Tanımlı Alıcı Güncelleme ve İptal

### KARTLAR

- > Kredi Kartı İşlemleri
  - > Kart Bilgileri
  - > Kredi Kartı Borç Ödeme
  - > Nakit Avans
  - > Dönem İçi Hareketler
  - > Ekstre Görüntüleme / Faxlama
  - > Otomatik Ödeme Talimatı
  - > Kayıp Çalıntı İhbarı
  - > Yeni Kart Talebi
  - > Ekstre Tarihi Değiştirme
  - > Limit Arttırım Talebi
- > Banka Kartı İşlemleri
  - > Banka Kartı Bilgi İşlemleri
  - > Kayıp Çalıntı İhbarı
  - > Yeni Kart Talebi

- > Banka Kartına Hesap Tanımlama

## HESAPLAR

- > Hesaplar
  - > Vadeli Hesap Bilgileri
  - > Vadesiz Hesap Bilgileri
  - > Yatırım Hesap Bilgileri
  - > Bireysel Kredi Hesap Bilgisi
  - > Hesap Hareketleri Bilgi ve Faxlama
- > Hesap Açılışı
  - > Vadesiz Hesap Açılışı ( YTL/ Diğer Yabancı Para Birimleri )
  - > Vadeli Hesap Açılışı ( YTL/ Diğer Yabancı Para Birimleri )

## ÖDEMELER

- > Online Fatura Ödemeleri
- > Hazır Kart Turkcell
- > Otomatik Fatura İşlemleri
  - > Fatura Talimatı Verme
  - > Fatura Bilgisi Sorgulama
  - > Fatura Talimat İptal
  - > Otomatik Fatura Transferi
- > Vergi ve Ceza Ödemeleri
  - > Trafik Cezası Ödeme
  - > Trafik Cezası Ödeme İptali
  - > Motorlu Taşıt Vergisi Ödeme
  - > Motorlu Taşıt Vergisi Ödeme İptali
- > Düzenli Ödemeler
  - > Talimat Verme
  - > Talimat İzleme
  - > Talimat İptal
- > Üniversite Harç Ödemeleri

> Doğu Akdeniz Üniversitesi

E-EKSTRE

- > Başvuru ve Güncelleme
- > Başvuru İptal

YATIRIM

- > Fon İşlemleri
  - > Fon Alış
  - > Fon Satış
  - > Güzel Hesap Başvuru / İptal
  - > Güzel Hesap Limit Güncelleme
  - > Portföy Bilgileri
  - > Bekleyen Emirler
  - > Bekleyen Emir İptali
- > Hazine İhalesi İşlemleri
  - > Hazine İhalesi Katılım
  - > Hazine İhalesi İzleme
  - > Hazine İhalesi Katılım İptal
- > Hazine Bonosu İşlemleri
  - > Hazine Bonosu Fiyat/Oran Bilgisi
  - > Hzn. Bonosu / Tahvil Satım
  - > Hzn. Bonosu / Tahvil Alım
- > Portföy Görüntüleme
- > Halka Arz İşlemleri
  - > Halka Arz Önkayıt
  - > Halka Arz Kesin Satış
  - > Halka Arz İptal
  - > Halka Arz Talep İzleme
- > Hisse Senedi İşlemleri
  - > Hisse Senedi Alım

- > Hisse Senedi Satım
- > Hisse Senedi Portföy Görüntüleme

## DÖVİZ İŞLEMLERİ

- > Döviz Alış
- > Döviz Satış

## KURLAR VE ORANLAR

- > Döviz Kurları
- > Merkez Bankası Kur Bilgileri
- > Fon Fiyatları
- > Hisse Senedi Fiyat Bilgisi
- > Vadeli Hesap Faiz Oranları

## DİĞER

- > Şifre İşlemleri
  - > Kredi Kart Şifresi Oluşturma
  - > Telefon Bankacılığı Hazır Şifre Aktivasyon
  - > İnternet Bankacılığı Hazır Şifre Aktivasyon
  - > İnternet Bankacılığı Şifre Oluşturma
  - > Banka Kart Şifresi Oluşturma
- > Kişisel İşlemler
  - > İletişim Bilgisi Güncelleme
  - > Vergi Numarası Bildirimi
- > Ödül Puan Hediye Talebi
- > Milpuan ve Turizm Seyahat İşlemleri / Bilgi
- > Bankacılık Ürün/ Hizmetleri ile İlgili Diğer Tüm Bilgi İşlemleri
- > Öneri, Talep ve Şikayet Bildirimi

## EK 5. Sesli Yanıt Sistemi Aracılığı ile yapılan işlemler

1

### KREDİ KARTI İŞLEMLERİ

1

Kredi Kartı Ekstre ve Güncel Borç Bilgisi

1

Kredi Kartı Ekstre Borç Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Kredi Kartı Güncel Borç Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

3

Kredi Kartı Hesap Bildirim Cetveli Faks (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Kredi Kartı Limit Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

3

Kredi Kartı Ödeme ve Ödeme Noktaları Bilgisi

1

Ödeme Noktaları Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Kendi Kredi Kartına Ödeme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

1

Kredi Kartı Türk Lirası Ödeme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Kredi Kartı Döviz Ödeme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

3

Başkasının Kredi Kartına Ödeme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

1

Kredi Kartı Türk Lirası Ödeme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Kredi Kartı Döviz Ödeme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

4

Hazır Kart Kontör Yükleme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

5

TatilPuan Seyahat İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

1

Uçak Bileti , Tur ve Otel Rezervasyonu İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

1

Acenta Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Güncel TatilPuan Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

3

Uçak Bileti , Tur ve Otel Rezervasyonu İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

2

Otobüs Bileti İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

6

Kredi Kartı Seyahat ve Ev Yardım Hizmetleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

7

Kredi Kartı Başvuru Sorgulama (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

8

Diğer İşlemler (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

2

### BANKACILIK VE HESAP İŞLEMLERİ

1

Hesap Bilgileri

1

### Vadesiz YTL Hesabı

1

Hesap ve Bakiye Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Hesap Hareketleri

1

Son 15 Hareketi Dinlemek (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

Son 15 Hareket Faks ile

2

Almak (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

Hesap Bildirim Cetvelini Faks

3

ile Almak (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

### Vadesiz Döviz Hesabı

1

Hesap ve Bakiye Bilgisi (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Hesap Hareketleri

1

Son 15 Hareketi Dinlemek (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

Son 15 Hareket Faks ile

2

Almak (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

Hesap Bildirim Cetvelini Faks

3

ile Almak (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

3

Vadeli YTL Hesabı (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

4

Vadeli Döviz Hesabı (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

5

Vadeli Hesap Faiz Oranları (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

2

Para Transferleri

1

Havale

- 1 Kendi Hesaplarımız Arasında Havale (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
- 2 Başka Hesaba Havale (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)
- 2 EFT (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)
- 3 Döviz Kurları ve Döviz İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)
- 4 Fatura İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)
  - 1 Hazır Kart Kontör Yükleme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
  - 2 Diğer Fatura İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)
- 7 Diğer İşlemler (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)
- 3 KAYIP ÇALINTI KART BİLDİRİMİ
- 4 ŞİFRE İŞLEMLERİ
  - 1 Telefon Bankacılığı Şifre Değiştirme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
  - 2 Kredi Kartı Şifre Oluşturma (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
  - 3 Banka Kartı Şifre Oluşturma (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
  - 4 İnternet Bankacılığı Şifre Oluşturma (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
- 5 HİSSE SENEDİ, FON VE DİĞER YATIRIM İŞLEMLERİ
  - 1 Hisse Senedi İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)
  - 2 Fon İşlemleri
    - 1 Fon Portföy Bilgileri (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
    - 2 Fon Fiyatları (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
    - 3 Fon Alış (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
    - 4 Fon Satış (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
    - 5 Fon Emir İzleme/İptal (SESLİ YANIT SİSTEMİ)
  - 3 Hazine Bonosu / Devlet Tahvili İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET

## YETKİLİSİ)

4

Piyasa Yorumları

1

Günlük Piyasa Yorumu (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Haftalık Piyasa Yorumu (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

5

Halka Arz İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

0

Diğer Yatırım İşlemleri (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

6

İNTERNET BANKACILIĞI İŞLEMLERİ

1

İnternet Bankacılığı Şifre Oluşturma (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

2

Hazır Şifre Kullanıma Açtırma (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

3

Parola Değişirme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

4

Güvenlik Sorusu Değişirme (SESLİ YANIT SİSTEMİ)

5

Diğer İşlemler (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

7

ÜRÜN VE HİZMETLERİMİZ HAKKINDA BİLGİ HİZMETLERİ (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

8

KAMPANYA BİLGİLERİ (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

9

İNGİLİZCE (MÜŞTERİ HİZMET YETKİLİSİ)

## EK 6. Sigorta Satışları Raporu

Ana Sayfa	Sigorta	Fatura Talimatı		Otomatik Fon Talimatı	
	Günlük	Günlük	Aylık	Günlük	Aylık
CEM					
PEK U	0	3	8	2	2
MEKAY	1712	0	9	1	7
DERYA	0	0	5	0	1
ESRA I	0	0	2	0	3
NECLA	243	0	12	0	1
BURAK	0	0	8	0	3
RECEP	0	0	0	0	1
YAŞAR	507	0	0	0	0
FEVZİ	0	0	0	0	0
HAKAN	0	0	2	0	0
ELCİN	0	0	3	0	0
TOPLAM	2,462	3	49	3	18

## EK 7 . 1.Derece Hata Nedenleri

1.Derece Hata Nedenleri			
İşlem	Hatalı/Eksik İşlem/Bilgi Uygulama	Tarz Hataları	Hata Adedi
Kart İşlemleri	10		10
Hisse Alım Emri	3		3
KK Borç Bakiye Bilgisi	2		2
AIG Sigorta Satışı	2		2
Kayıptan Kart Kapama	2		2
DİGER	2		2
Talimat Giriş	2		2
Otm. Fatura İptali	2		2
Eft	1		1
Alacak Bakiye İade	1		1
Kredi Kartı Şifre Oluşturma	1		1
Harale	1		1
Mail Order	1		1
Bankanın Döviz Satması	1		1
Motorlu Taşıtlar Vergisi Öd.	1		1
Vadeli Temdit	1		1
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>33</b>

## EK 8. 2.Derece Hata Nedenleri

2.Derece Hata Nedenleri				
İşlem	Hatalı/Eksik İşlem/Bilgi	Güvenlik Hataları	Tarz Hataları	Hata Adedi
	Uygulama			
İsteğe Bağlı Kart Kapama	44			44
AIG Sigorta Satışı	38	2		40
Kayıptan Kart Kapama	7			7
Vadeli Temdit	4			4
Düzenli EFT Giriş	2			2
Çalıntıdan Kart Kapama	3			3
Kredi Kartı Şifre Oluşturma		2		2
Bankanın Döviz Alması	1			1
Talimat Giriş	1			1
Düzenli EFT İptal	1			1
Eft	1			1
Fon Alış	1			1
Nakit Avans	1			1
Otm. Fatura İptali	1			1
KK Borç Bakiye Bilgisi	1			1
Kart İşlemleri	1			1
Havale	1			1
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>108</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>112</b>

## EK 9. Müşteri Hizmet Yetkilisi Görev Tanımı

### 1. GÖREVİN AMACI

Purpose of the Job

Telefon Bankacılığının hedeflediği amaçlar doğrultusunda bankamız müşterilerine sürekli yüksek standartta, müşteri memnuniyeti ve çözüm odaklı, '0' hatayı hedefleyerek telefonla bankacılık hizmeti sunmak,  
Müşteri ihtiyaç ve taleplerini tespit etmek, sonuçlandırma amaçlı çalışmalar yürütmek, gerektiğinde diğer birimlere yönlendirmek,  
Satış ve çapraz satış yoluyla gelir arttırmaya çalışmak,  
Telefon Bankacılığının gelişimi için çalışmalar yürütmek,

### 2. TEMEL GÖREV VE SORUMLULUKLAR

Principal Accountabilities and Responsibilities

Ölçülebilir Performans Kriterleri Measurable Performance Indicators		Göstergeler Indicator of Achievement	
1	Müşteriye sunulan hizmetin yüksek kalitede ve belirlenen hedeflere ulaşmasına katkı sağlamak. Müşteri memnuniyeti odaklı çalışarak, gerekli tüm bilgi ve beceri donanımına sahip olmak.	1.1	Performans hedefleri ve sonuçları ( İstatistiki ve çağrı kalitesine yönelik hedefler)
	"0" hata ile çalışma	1.2	<b>Kalite raporlarının incelenmesi, Hatalı işlemin, müşteri şikayetinin olmaması</b>
2	<u>Satış faaliyetlerinde etkin rol almak, belirlenen satış hedeflerine ulaşmak</u>	2.1	<b>Gerçekleştirilen satış rakamları, hedef/ gerçekleşen satış oranı, Müşteri ihtiyaç ve taleplerinin analizini yaparak doğru zamanda ve doğru yönlendirmelerle satış yaparak gelir arttırmak</b>
3	<u>TelefonBankacılığı hedeflerini gerçekleştirme aşamasında her türlü iş akışı ve sistem geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak</u>	3.1	<b>Proje/ Öneri Sayıları Sistemi geliştirmek için öneriler üretmek, projeler geliştirmek, araştırma ve katkı sağlamak.</b>

4	<u>Takım üyesi olarak tam destek vermek, takıma ve kendine katkı sağlamak</u>	4.1	Grup bilinci ve grup başarısını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak, Takım arkadaşlarına destek vermek
5	<u>Kişisel gelişimini gerçekleştirmek</u>	5.1	<b>Performans grafiğinin incelenmesi</b> Takım Lideri tarafından aylık olarak yapılan görüşmeler ve verilen feedbackler doğrultusunda hızlı gelişim göstermek
6	<u>Banka ve TB'yi ilgilendiren her türlü talep ve şikayetleri sonuçlandırılması gerektiği durumlarda yönlendirmesi</u>	6.1	<b>Müşterilerimizin ilettikleri tüm talepleri ilgili birimlerle paylaşmak, takip etmek ve sonuçları hakkında müşterilerimizi bilgilendirmek</b>
7	<u>Telefon Bankacılığının genel ihtiyaçları ve eksikleri konusunda destek vermek</u>	7.1	<b>Bölüm yöneticisine destek olmak, ihtiyaç ve talepler doğrultusunda çalışmalarını yönlendirmek</b>
8	<u>Bankamızın yayınlanmış olan iş kuralları ve prosedürlerine uyulması</u>		

### 3. GÖREVİ YERİNE GETİRİRKEN LİMİT/YETKİ/ KONTROL DETAYLARI

Details of any Limits/Authority Levels/Supervision of Staff

Telefon Bankacılığının prosedür, talimat ve görev tanımları çerçevesinde belirlenen müşteri işlem ve hizmetlerini, belirlenen kurallar dahilinde gerçekleştirmek.

### 5. BİLGİ / DENEYİM / BECERİLER

Knowledge / Experience / Skills

Üniversite öğrencisi veya mezunu olmak,  
Bankanın belirlediği personel seçme genel kriterlerini karşılıyor olmak,  
İletişim becerileri kuvvetli, takım çalışmasına yatkın olmak,  
Ses tonu, konuşma kalitesi ve diksiyon açılarından yetenekli, gelişmiş olmak,  
İkna kabiliyetinin yüksek olmak,  
Telefon görüşmelerinde fırsatların değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi için hızlı aksiyon alabilme  
Karşılaştığı sorunlar karşısında çabuk ve alternatif çözümler üretebilen bir anlayışa sahip olmalıdır.

Görev tanımında yer alan bilgiler,düzenlendiği tarih itibariyle görevin tam ve gerçek durumunu yansıtmaktadır.Görevde olabilecek değişikliklerin görev tanımına yansıtılması gerekmektedir.

**EK 10. MHY (Müşteri Hizmet Yetkili) Performans Değerleme Sisteminde  
Telefon Değerleme Kriterleri Detayları (KLAVUZU) ;**

**TELEFON AKIŞI**

**AÇILIŞ**

**BEKLENEN**

“İyi günler ben ..... nasıl yardımcı olabilirim ?” standart cümlesinin mutlaka açılışta söylenmesi gerekiyor. Açılışta müşteri MHY’ nin sözünü kesmiş ve bu nedenle cümle tamamen söylenmedi ise, MHY’nin cümleyi tamamlaması gerekir, bu şekilde tam puan verilmelidir.

Transfer yapıya geçilmesi ile birlikte tanımlama, şifre girme veya diğer sebeplerle IVR'a aktarılan müşteri, MHY'ne tekrar bağlandığında çağrının bir öncekinin devamı olduğunu belirtmek için " xxx Bey/Hanım ben xxxx, işleminize benimle devam edeceksiniz " şeklinde bir giriş cümlesi kullanılması gerekmektedir.

**BEKLENEN ALTI**

Açılış cümlesi söylenmiyor veya eksik olarak söyleniyorsa puan verilmemelidir.

**GÜVENLİK**

**BEKLENEN**

Güvenlik prosedürünün doğru uygulanmış olması beklenir. (Güvenlik Seviyeleri Tablosunda belirlenen soru adetleri ne fazla ne de az olmalıdır.) Konuşma değerlendirilirken MHY’nin cevabını kabul ettiği bilgilerin, Takım Lideri tarafından sistemden kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde uygulanıyorsa puan verilmelidir.

\*\*\*Güvenlik başlamadan önce, müşteriye neden güvenlik yapıldığı ile ilgili hatırlatma yapılmalıdır / izin tarzında değil. Hatırlatma yapılmıyorsa Uygun Kelime Kullanımı başlığı altında değerlendirilmelidir.\*\*\*

Örn: Güvenlik açısından birkaç sorum olacak

**BEKLENEN ALTI**

Güvenlik prosedürünün doğru uygulanmaması (statik sorularda, alınan bilgilerle sistemdeki bilgiler tam olarak tutmuyorsa, dinamik sorularda ise bir cevabın doğru

kabul edilebilme kriteri tam değilse yani yer+tutar+tarih bilgisinden en az ikisi tam olarak alınmıyorsa) veya eksik uygulanması sonucunda puan verilmemelidir.

\* M¼şteriye Sorulan özl¼k bilgileri statik soruları oluştururken, kredi kartı ile yaptığı işlemler ve ya hesap hareketleri dinamik sorular olarak adlandırılmaktadır.

## **ONAY ALMA**

### **BEKLENEN**

Sistemin onay metni pop-up ettiği işlemlerde metnin aynısı okunmalı, farklı bir ifade eklenmemiş olması gerekmektedir.

*Örn: (Sizden bir onay alacağım, takip etmenizi rica ederim.)*

### **BEKLENEN ALTI**

Manuel yapılan işlemlerin (sistemin onay metni getirmediği işlemler) onay aşamasında dikkat edilmesi gereken, söylenmesi gereken bütün bilgilerin anlaşılır şekilde, doğru c¼mlelerle okunması ve m¼şteriden onay verildikten sonra işlemin tamamlanmış olması gerekmektedir.

Onaya başlamadan önce m¼řterinin konsantrasyonunu sağlamak için hatırlatma yapılmalıdır/izin tarzında değil.

Yapılan işlemin onayı standartlara uygun olarak alınmalıdır. Eksik olarak alınması, çok hızlı tekrar edilip m¼řterinin anlayamaması veya işlem geręekleřmedięi halde işlemin geręekleřtięi bilgisi verilmesi durumunda puan verilmemelidir.

\*\*\* “Sizden bir onay alacağım, takip etmenizi rica ederim.” uyarısı yapılmadıysa puana etkisi uygun kelime kullanımı başlığı altında değerlendirilmelidir.\*\*\*

## **KAPANIş**

### **BEKLENEN**

“Yardımcı olabileceğim başka bir konu var mı ?” standart c¼mlesinin mutlaka her konuşma sonrasında sorulması beklenmektedir.

Bu sorudan sonra farklı bir işlem yapılıyor ise konuşmanın gidişine göre tekrar sorulması gerekli görülürse sorulmalıdır. Standardı yakalayabilmemiz için bu sorunun acelesi olan kişilere dahi sorulması beklenmektedir.

MHY müşteriye sisteme aktardığında müşteri başka MHY 'ye bağlanacaksa veya müşteri IVR'a aktarıldıktan sonra tekrar bir MHY'ye bağlanmayacaksa da aktarım yapılmadan önce kapanış cümlesinin kullanılması gereklidir.

Örn:Müşteri tanımsız geldiğinde(hiçbir bilgisini sisteme girmemiş müşteri), sisteme tanımlayıp müşteriye EFT yapması için sisteme aktarıldığında dahi MHY müşteriye “Yardımcı olabileceğim farklı bir konu varmı” cümlesinin kullanılması gerekmektedir.

#### **BEKLENEN ALTI**

Kapanış cümlesi kullanılmıyor, istekli bir şekilde söylenmiyor veya eksik kullanılıyorsa puan verilmemelidir.

#### ***DİNLEME***

#### ***BEKLENEN***

Müşterinin istediğini tam olarak anlamak ve anladığının belirtmesi gereklidir. Dublikasyon yönteminin aktif kullanımı konuşmanın genel değerlendirmesinde beklenmektedir. İşlem türü, sayısı, çeşitliliği bilgilerinin tam olarak ve zamanında anlaşılması, tekrar etmeye meydan verilmemesi, müşteriye anladığını ifade etmesi gerekmektedir.

(Kart numarasının tamamı okunmadı diye puan vermemek yerine genel değerlendirme ile müşteriye dinleyip dinlemediğine dikkat edilmelidir.. Son 8 hanenin dublike edilmesi uygundur.)

#### ***BEKLENEN ALTI***

İşlemin ne olduğunun müşteriye tekrarlatılıyorsa, müşteriye kesen konuşmalar, müşteriye emin olmadığını hissettirmesi, sürekli müşterinin sözü kesilip “tamam, anladım” şifre oluşturacağımız tarzında yaklaşım varsa puan verilmesi uygun değildir.

Örn: “Kart başvurum vardı” diyen müşteriye “kart numaranızı alabilir miyim” diye sorulmuşsa..

## ***UYGUN KELİMELERİN KULLANIMI & DİKSİYON***

### **BEKLENEN**

Müşteri ile konuşurken anlaşılır ifadeler kullanmak, kelimeleri yuvarlamamak, net ifadelerle konuyu açıklamak, müşteri hangi tarzda konuşursa konuşsun konuşma standardını bozmamak, bankamız kültürünü ve çağrı kalitemizi yansıtacak kelimeleri ve telaffuzlarını müşteriye aktarmak beklenen olarak değerlendirilecektir.

Konuşmanın açılışından kapanışa kadar (onay, güvenlik, bekletme hattan geri alma cümleleri esnasında...) konuşmalardaki tüm kriterlerde bankanın standartlarını belirten kelime ve cümlelerin kullanılması gerekmektedir.

### **BEKLENEN ALTI**

Bankanın kültürünü ve çağrı kalitesini yansıtacak kelimeleri ve telaffuzlarını müşteriye aktaramamak, gerek yapılan işlem gereği bankacılık terimlerini, gerekse günlük konuşma diliyle ilgili kelimeleri konuşurken müşteriye anlatmak istediğini tam olarak anlatamamak beklenen altı olarak değerlendirilecektir. Onay Alma ve güvenlikte müşterinin dikkatini yapılan işleme çekmeye yönelik kullanılması gereken cümlelerin kullanılmaması durumunda beklenen altı olarak işaretlenmelidir. (Örn: Bu işlem için sizden bir onay alacağım)

### ***KONUŞMA (İŞLEM) HIZI***

### **BEKLENEN ÜSTÜ**

Sistem sorunundan kaynaklanmayan, detaylı araştırma gerekmeden müşterilerin bilgilendirilebildiği, bilgilere ulaşmak için ekranların etkin ve pratik kullanılıp müşterilere yardımcı olduğu durumlarda, işlemin belirlenen zamanda ve pratik olarak yapılıp yapılmaması değerlendirilecektir.

### **BEKLENEN ALTI**

Uygulamakta olduğumuz işlemlerin bilgi eksikliğinden kaynaklanan nedenlerle uzaması ve işlemlerin çok uzun sürede yapılması durumunda beklenen altı olarak değerlendirilecektir.

Örn : EFT işlemi ort: 2,5 dk'da yapılıyorken bilgi eksikliğinden dolayı süre uzuyorsa, yada KK borcu belirlenen sürede verilemiyorsa gibi...

## *SES KULLANIMI*

### *BEKLENEN*

Canlı, sıcak ve içten bir ses tonu ile konuşulması, vurguların müşteriye rahatsız etmeyecek şekilde yapılması gerekmektedir. Konuşmanın baştan sona kadar ritminin düşmemesi, müşteriye gösterilen ilginin konuşma boyunca korunması beklenmektedir.

### *BEKLENEN ALTI*

Konuşma içinde bezgin, isteksiz, gergin ve sinirli olunması ve bunun müşteriye hissettirilmesi, uygun olmayan bazı kelimelerin müşteriye rahatsız edecek vurgularla müşteriye yansması beklenen altı olarak değerlendirilir.

Örn: Anlatamadım herhalde (vurgu)

## *İSİM KULLANIMI*

### *BEKLENEN*

Tanımlı gelen müşterinin (IVR sisteminde bilgilerini ve şifresini tuşlamış müşteri) ismi ile açılış yapma, tanımsız ise tanımladıktan sonra isim ile hitap etme, iki ismi olan müşterilere hangi ismi ile hitap edilmesinin istediğini sorma ve bankamız müşterisi olmayıp sadece hizmetlerimizle ilgili bilgi almak isteyen müşterilerimize ismini alıp ismi ile hitap etme, müşteriye hatta beklettikten sonra geri alırken isim ile hitap etme, onaydan önce isim kullanma beklenen performans anlamına gelir.

### *BEKLENEN ALTI*

Yukarıda belirtilen “Gerekli Hallerin” hiç birinde isim kullanımı yoksa, isim yerine, efendim, siz , sen gibi ifadeler kullanılıyorsa ve müşteriye rahatsız edecek boyutta üst üste isim kullanımı var ise beklenen alt verilmelidir. Bankanın herhangi bir hizmeti hakkında bilgi almak isteyen müşteriye hitap ederken, isim konusunda hassas davranılmayan ve müşterinin isminin alınmayıp, müşteriye ismi ile hitap edilmeyen konuşmalarda, isim kullanımı beklenen altı olarak değerlendirilecektir.

Not: Müşteri, kartı veya müşteri numarası ile sisteme MHY tarafından tanımlandıktan sonra müşteriye kesinlikle ismi ile hitap edilmemeli, teyit amaçlı olarak “kiminle görüşüyorum” sorusu yöneltilmelidir. Ve doğru kişi ile görüşüldüğü anlaşıldıktan sonra işleme devam edilmelidir. Ayrıca sisteme kart veya müşteri numarası ile giriş yapan ancak şifresini tuşlamayan ve ekrana yarı tanımlı olarak gelen

müşteri de tanımlı müşteri gibi ismi ile karşılanmamalı, teyit amaçlı “kiminle görüşüyorum” sorusu sorulmalı doğru cevap alındıktan sonra “evet” butonu işaretlendikten sonra işleme devam edilmelidir.

## **BEKLETME/MÜŞTERİDEN ONAY ALARAK BEKLETME**

### **BEKLENEN**

Müşterinin sebepsiz bekletilmemesi, mute tuşunun kullanılmaması (gerekli haller dışında Örn:Öksürme gibi...), beklemeye almadan bekletme sebebinin açıklaması, beklemek istemeyen müşteriden telefonunu alıp araştırma yapıldıktan sonra geri döneceğini söylemesi, eğer müşteri bekletilecekse ara konuşmalar yaparak bekletmenin sebebinin belirtilmesi (işleminizi yapmaya çalışmaktayım, şu an sistemin onay vermesini bekliyorum, gerekli bilgiye ulaşmaya çalışıyorum vs. şeklinde) beklenen performans anlamına gelir.

### **BEKLENEN ALTI**

Müşteri kendisine bilgi verilmeden hatta bekletiliyorsa, uzun sürecek bir araştırma varsa bu müşteriye bildirilmiyorsa, konuşmada sürekli boşluklar varsa, “ayrılmayın”, “hatta kalın” şeklinde banka vizyonuna uygun olmayan ifadelerle beklemeye alınıyor ise; mute kullanımı alışkanlık haline geldiyse yada gereksiz kullanıyorsa beklenen altı işaretlenmelidir.

## **MÜŞTERİYE BEKLEDİĞİ İÇİN TEŞEKKÜR ETME**

### **BEKLENEN**

Müşteriyi onay alarak bekletmeye aldıktan sonra, işlemlere devam edilmesi, eğer işlemler beklenenden uzun sürecekse, müşteriyi hatta tekrar geri alarak konuyla ilgili bilgi verilmesi ve tekrar beklemeye alınması, müşterinin işlemleri sonuçlandırıldıktan sonra, hatta alarak müşteriye beklediği için teşekkür edilmesi ve işlemlere devam edilmesi beklenen performans anlamına gelir.

### **BEKLENEN ALTI**

Müşteriyi hattan geri alırken teşekkür etmemek veya standartların dışında cümleler kullanarak hattan geri almak (kusura bakmayın beklettim gibi) beklenen altı olarak değerlendirilir.

## ***MÜŞTERİ SEVİYESİNDE KONUŞMA / EMPATİ***

### ***BEKLENEN***

Müşterinin konuşma şekline göre denkleme yapılmalı ve müşteriye kısa sürede yardımcı olunacağı belli edilmelidir. Müşteri ile empati kurmak ; müşteriye sorunu ve/veya problemi anladığını ve çözeceği mesajını vermek ; hızlı ya da yavaş konuşan müşteriye dengelemek ; alternatif çözümler sunacak yaklaşımları müşteriye iletmek , beklenen performans anlamına gelir.

### ***BEKLENEN ALTI***

Konuşmanın kontrol edilememesi ve hakimiyetin müşteriye bırakılması; sınırlı ve sorun yaşamış müşteriye sakinleştirme çabasının gösterilmemesi; normal seyreden bir konuşma müşteri anlaşılmasına çalışılmadığı için hararetlenmesi ;müşteriye anlamaya çalışmadan, gerekli işlemlerin tamamlanmaya çalışılması; müşterinin sorunuyla tam olarak ilgilenilmeden bilgilerin verilerek konuşmanın sonlandırılması müşteri ile empati yakalanamaması beklenen altı olarak değerlendirilir.

## ***KISA VE NET İFADELERLE KONUŞMA***

### ***BEKLENEN***

Konuşma sırasında müşterinin yardımcı olmamızı istediği konuyu; anladığımızı ve ne şekilde yardımcı olacağımızı net ifadelerle müşteriye anlatmak, çözüm sürecini kısa ve açık ifadelerle müşteriye aktarmak ve çözümlenmek beklenen performans anlamına gelmektedir.

### ***BEKLENEN ALTI***

Müşteri ile yapılan konuşmada anlatımda, açıklamada, ifade etmekte zorluk çekiliyorsa, konu uzatılıp kısa ve net olarak açıklanmıyorsa veya hiç açıklama yapılmadan çok kısa açıklama yapıp müşterinin anlamasına fırsat verilmiyorsa konuşma beklenen altı olarak değerlendirilir. Konuşmada müşteriye kısa ve net şekilde açıklama yapılması gerekliliği olduğu gibi, müşterinin anlamayacağı veya atlayabileceği şekilde çok kısa ve net olmayan bilgilerden ve açıklamalardan kaçınılmalıdır.

## **SORUNU SAHIPLENME & MÜŞTERİYİ YÖNLENDİRME**

### **BEKLENEN**

Müşterinin almak istediği bilginin, yapacağı işlemin tam olarak anlaşılması ve yanıtlanması, sorun hemen çözülemeyecek nitelikte ise doğru birimlere zamanında yönlendirilmesi ve çözümü ile ilgili müşteriye geri dönüşün olması ; prosedürler nedeniyle tarafımızdan gerçekleştirilemeyen işlemler yada verilemeyecek bilgi ve hizmetlerle ilgili alternatif çözümler üretilmesi ; yapılamama nedenlerinin detaylı olarak anlatılması durumunda beklenendir. Özellikle şubeden bilgi almak isteyen müşterileri şubeye aktarmadan bilgilendiren, yönlendiren, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan veya şubeye aktardığında ilgili kişiyle görüştüren mhy'nin konuşması, sorun sahiplenmiş olarak değerlendirilecek bekleneni yerine getirmiş olacaktır.

### **BEKLENEN ALTI**

Yazışmaların ve bilgilendirmenin MHY tarafından yetersiz ve eksik kalması , isteksizliğinin hissedilmesi ,alternatif çözüm üretilmemesi nedeniyle müşteri memnuniyetsizliği yaratılması durumunda MHY beklenen altı bir performans sergilemiştir. Bankamızın herhangi bir hizmeti ile ilgili bilgi almak isteyen müşterilerin sorularını kısa cevaplarla geçiştiren, şube ile görüşmek isteyen müşterilerin kiminle veya hangi konu ile ilgili görüşeceklerini sormadan direkt şubeye aktaran mhy'nin konuşması beklenen altı kriteri ile değerlendirilecektir.

## **SİSTEM VE ÜRÜN TANITIMI**

### **BEKLENEN**

Müşteri ihtiyaçlarına göre alternatif ürünlere yönlendirme yapılıyorsa, ürün özellikleri ve nasıl kullanılacağı ile ilgili detaylı bilgi veriliyorsa, “dönem hedeflerine” uygun ürünler detaylı tanıtılıyorsa, kurum ihtiyaç ve öncelikleri doğrultusunda müşteri bilgilendirilip aktif bir şekilde yönlendirebiliyorsa (müşterinin IVR'dan alabileceği bilgileri, müşteriye IVR menüsünü ve işlemlerini anlatarak IVR'a yönlendiriyorsa) beklenen performans sergileniyor demektir.

### **BEKLENEN ALTI**

Ürün ve sistem tanıtımı hiç yapılmıyorsa ya da hatalı bilgilerle tanıtım yapılıyorsa, müşterinin ihtiyaçları ve konuşma sırasındaki durumu dikkate alınmıyorsa beklenen altı olarak değerlendirilmelidir. Örneğin; müşterinin IVR dan alabileceği

bilgileri, müşteriye IVR'ı hiç tanıtmadan bilgileri kendisi veriyorsa kurum beklentileri ve öncelikleri dikkate alınmadan işlem yapılıyorsa beklenen altı olarak değerlendirme yapılır ve ilgili konuşma üzerinden puan düşürülür.

## **ZOR KONUŞMA KONTROLÜ**

### ***BEKLENEN***

Şikayetçi olmaya niyetli müşteriye sabırla dinleyerek gerekli durumlarda müdahale ederek sakinleştirmek ve şikayetten vazgeçecek şekilde, sorunu çözerek müşteriye uğurlamak beklenen performanstır.

### **BEKLENEN ALTI**

Zor müşteriler karşısında ne yapacağını bilmeden , sert tepki ya da sinirlenerek cevap vermek, konuşmaya zamanında müdahale etmeyerek kontrolü kaybetmek, konuşmayı uzatmak beklenen altı bir performanstır.

### ***MÜŞTERİYE KABA DAVRANMAK***

Konuşma esnasında haklı veya haksız olarak müşteriye banka standartlarına uygun olmayacak tarzda ifadeler ve davranışlarda bulunmak. Müşteriye bağırarak, ses tonunu sertleştirmek, alaycı vurgular kullanmak, sorunu çözmek yerine müşteri ile polemige girmek vb uygulamalarda bu kriter değerlendirilecek ve o konuşmanın toplam not değerlendirmesinden puan düşürülecektir.

## **YANLIŞ İŞLEM / BİLGİ**

İşlemin doğru yapılıp yapılmadığı Takım Lideri tarafından kontrol edilmelidir. İşlem belirlenen prosedürlere ve ekranlara uygun olarak yapılmalıdır. İşlem bütününe bakılıp güvenlik, onay ve bilgilendirmede prosedürlere uygunluğu göz önüne alınmalıdır. Yapılan işlem Prosedürlere uygun olarak yapılmıyorsa veya tamamlanmasını engelleyecek eksikler söz konusu ise işaretlenmelidir.

\*\*\*İşlem bütününe bakıldığında güvenlik, onay ve bilgilendirmede prosedüre uyulmamışsa puan verilmemelidir.\*\*\*

## *STANDARTLARA UYUMSUZLUK*

Telefon Bankacılığında o an yürürlükte olan kampanyalar ve tanıtılan ürünlerin eksiksiz tüm müşterilere tanıtılması gerekmektedir.MHY'nin müşteri ile konuşmasındaki genel üslubunun rahatsızlık vermesi,TB ihtiyaçları ve beklentisi doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşma konusunda konuşma içerisinde beklenen standart konuşmaların yapılmaması ve aksiyonların alınamaması durumunda işaretlenmelidir.

Örnek: Şu anda güncel hedefimiz olan IVR'a yönlendirme konularında konuşmalar değerlendirilecek ve uyumsuzluk halinde puan düşürülecektir.Telefon Bankacılığı birimi müşteri odaklı hizmetin merkezi konumundadır.

Banka genelinde müşteriler tarafından iletilen şikayetlerin, tepkilerin, olumsuzlukların, önerilerin, memnuniyetlerin mutlaka Müşteri İletişim Birimi tarafından raporlanması gerekmektedir. Bu maksatla oluşturulan Müşteri İletişim Veri Tabanı'nın istisnasız doldurulması ve ilgili birimle paylaşılması müşteri memnuniyeti için oldukça önemlidir. Müşteri Hizmet Yetkilisinin yaptığı konuşmalarda, müşterinin ilettiği konularla ilgili database girişleri kontrol edilecek ve eksik girişler durumunda puan düşürülecektir.

### *YÜKSEK KALİTE STANDARTLARINDA HİZMET VERMEK*

Değerlendirilen konuşmanın geneline bakıldığında,  
müşteriyi karşılama,  
anlama,  
bilgilendirme,  
işlem hızı,  
ürün bilgisi aktarma,  
müşteri seviyesinde konuşup empatik yaklaşım sergileme,  
prosedürleri yerine getirme ve,  
çağrüyı sonlandırma,

konularında tüm standartların yerine getirilip,müşterinin tüm beklentilerinin profesyonelce karşılandığı durumlarda bu kriter işaretlenir .

Not:Bu kriter değerlendirilen konuşma için geçerlidir.Bu kriterin işaretlenmesi o konuşmada MHY'nin konuşma süresince beklenen performansın üzerinde hizmet verdiğini gösterir.

## İSTATİSTİKİ DEĞERLENDİRME

İstatistiki Değerlendirme'de Takım Lideri tarafından formda yer alan MHY'nin aylık;

- Konuşma süresi (AvgACD),
- Ortalama meşgul süresi (ACW),
- Telefonu çaldırma süresi (RING TIME)
- Telefonun yönlendirme sayısı (REDIRECT)
- Müşteriyi hatta bekletme (OTHER)
- İşe geliş-gidiş saatleri (Log-in & Log-out),
- Kullanılan kahve ve yemek molaları baz alınarak değerlendirilir.

NOT: ACW, Ortalama Ring Time, Ortalama Konuşma Süreleri, Ortalama Hold (müşteriyi hatta bekletme) süresi Telefon Bankacılığı ortalamaları baz alınarak belirlenir ve yönetim kararı ile revize edilir..

MHY İstatistiki Değerlendirme içinde yer alan İstatistiki değerlendirme yapılırken Aylık ortalama konuşma süreleri:

Konuşma süreleri Satış Rakamlarına göre revize edilmiştir. Satış Tutarına göre ort.konuşma süresi değerlendirmesi yapılacak ve satış nedeniyle konuşma sürelerinin uzunluğu MHY'ye olumsuz olarak yansımayacaktır.

### MOLA

İstatistiklerden ayrı olarak değerlendirilir.Telefon Bankacılığı'nda 9,5 saat lik vardiyalarda toplam yemek molası 60 dakika ve toplam kahve molası süresi 35 dakikadır. 60 dakikayı aşan her yemek molası ve 35 dakikayı aşan her kahve molası için o ayın performans notundan 2 puan indirilir. 6,5 saatlik vardiyalarda yemek molası 30 dk, kahve molası 25 dakikadır.Aynı şekilde 30 dakikayı aşan her yemek molası ve 25 dakikayı aşan her kahve molası için o ayın performans notundan 2 puan indirilir

5 saatlik vardiyalarda yemek molası olmayıp, kahve molası 30 dk'dır. Her kahve molası için o ayın performans notundan 2 puan indirilir

Örnek: Mart ayı içinde 4 kere 60 dakikadan fazla yemek molası kullanan ve 2 kere 35 dakikadan fazla kahve molası kullanan kişinin ay sonunda almış olduğu performansından

$6*2=12$  puan düşürülecektir.

<i>MOLA</i>	<i>Puan</i>
Her 35dk kahve molası ve üzeri *	<b>-2 Puan</b>
Her 60dk yemek molası ve üzeri *	<b>-2 Puan</b>

- Aylık genel performans notundan düşecektir.

**Not: Takım Lideri bilgisi dahilindeki ihlaller kapsam dışındadır.**

### **SINAV DEĞERLENDİRMESİ (5 PUAN)**

MHY İstatistiki değerlendirme içinde yer alan Sınav Değerlendirmesi, değerlendirilen ay içerisinde Eğitim Grubunun yapmış olduğu sınav sonuçları ile değerlendirilir. Yapılan sınavda 90'nın altında alınan nota puan verilmemektedir.

### **FİNANSAL İŞLEM HATALARI**

MHY İstatistiki Değerlendirme içinde yer alan Finansal İşlem Hataları / Müşteri Memnuniyet mesajları, Takım Lideri tarafından Kalite Grubunun çıkardığı raporlar ve kendi saptadıkları hata girişleri yapılarak değerlendirilir.

MHY İstatistiki Değerlendirme içinde yer alan Finansal İşlem Hataları / Müşteri memnuniyeti girişleri yapılırken:

- -MHY'nin Maddi hasara yol açan Finansal işlem hatası olup olmadığına  
(Toplam notu üzerinden 15 puan)

- -MHY'nin müşteri memnuniyetsizliği yaratan görüşmesinin olup olmadığına **(Toplam notu üzerinden 10 puan)**
- MHY'nin prosedürlere uymayan görüşmesinin olup olmadığına ve sayılarına dikkat edilmektedir.(Prosedür Hataları kümülatif olarak 3 adet'e ulaştığı ay performans notuna etki eder) **(Toplam notu üzerinden 5 puan)**
- MHY'nin dönem içinde aldığı müşteri memnuniyeti mesajlarına ( Toplam not üzerine 10 puan eklenir ) dikkat edilir

### **MHY GENEL DURUM DEĞERLENDİRMESİ (20 puan)**

MHY Genel durum değerlendirmesi içinde yer alan Hizmet Kalitesi, Hizmet Verimliliği, Takım Çalışması ve Yaratıcılığı, İş Disiplini ve sorumluluk kriterleri baz alınarak bağlı bulunduğu Takım Lideri tarafından değerlendirilir.

IVR yönlendirmelerinin ve yazılı bildirimlerinin önemini belirtmek ve standart tanıtım ve yönlendirmelerinin aktif olarak yerine getirilmesini sağlamak ve tesbit etmek için, Genel Durum Değerlendirmesinde **Hizmet Verimliliği** ana başlığı altında "Hedeflere Odaklanabilmesi ve Başarı Seviyesi" kriteri adı altında değerlendirme yapılacaktır.MHY'nin aldığı çağrılar ve genel durumu dikkate alındığında **IVR'la ilgili tanıtım ve yönlendirme ile yazışmalarıyla ilgili gerekli yönlendirmelerin yapılmadığı** tespit edildiğinde beklenen altı işaretlenecektir.

### **HEDEFLER ( 20 PUAN )**

#### **SİGORTA SATIŞLARI (15 puan)**

Hedefler Telefon Bankacılığının ihtiyaçları ve öncelikleri doğrultusunda belirlenir ve revize edilir. 2005 Performans döneminde sigorta satışlarında hedeflerin gerçekleşme yüzdeleri, İnbound Satış Hedef gerçekleştirme raporundan kontrol edilerek, performansa yansıtılacaktır.

Bu dönemde satış hedefininin gerçekleşme ve gerçekleşmeme yüzdelerine uygulanacak puanlama aşağıdaki gibidir.

<b>SİGORTA HEDEFLERİ</b>		
<b>TOPLAM 15 PUAN</b>		
<b>Hedef Gerçekleştirme Yüzdesi</b>	<b>Puan</b>	
100%	15	
90%	10	
80%	9	
70%	8	
60% ve altı	0	

Tabloda görüldüğü gibi hedefini gerçekleştiren MHY'nin performansına 15 puan eklenecek, hedefini %90 gerçekleştiren MHY performansına 10 puan, %80 gerçekleştiren MHY'nin performansına 9 puan, %70 gerçekleştiren MHY'nin performansına 8 puan eklenecek , hedefini %70'in altında rakamlar elde eden MHY'nin performansına not eklenmeyecektir.

### **BANKACILIK ÜRÜNLERİ (5 puan)**

TB'nin hedefleri doğrultusunda Bankacılık Ürün satış sonuçları da performans değerlendirme sistemine eklenmiştir.

TB ve Bankamızın öncelikleri çerçevesinde performans sisteminde belirtilen 4 kategoride elde edilecek sonuçlar değerlendirilecektir.

- Kart İkna Çalışmaları ve IVR yönlendirme gibi hedefler performansa direkt etki edecektir.
- Oto-Fon Talimatı ve Fatura Otomatik ödeme talimatları hedefleri performansa direkt etki edecektir.
- Satış girişimi yaratma çalışması sonuçları performansa direkt etki edecektir.

Kart İkna Çalışmalarında hedef %35 kart ikna olarak belirlenmiştir. Hedef gerçekleşmediği durumda puan verilmeyecektir. MHY ortalama %35 kart ikna başarısına ulaştığında MHY performansına puan eklenecektir. ( MHY ye kişisel olarak)

IVR yönlendirmelerinde TB hedefi ( MHY'ye gitmeden toplam kapanan çağrı ) %55 olarak belirlenmiştir. TB Hedefi gerçekleşmediği durumlarda puan verilmeyecek, TB hedefi gerçekleştirildiği takdirde MHY performansından puan düşüşü olmayacaktır.

MHY ay içinde aldığı çağrının %3'ü oranında satış girişimi yaratmakla yükümlüdür. Bu hedef yakalanmadığı takdirde puan verilmeyecektir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 166, 1990.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. Ltd. Şti., 2002.

Beach, Dale S. **Management of People at Work**. 5th . ed., NewYork: Macmillan Publishing Company , 1985.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınevi, Yayın No:1326, 5.bs., 2003.

Bumin, Birol., M.Nurettin Alabay, Tülay Korkmaz. **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Canman, A.Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.260, 1995.

Canman A.Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yöntemler ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.252, 1993.

Davis, Steven I. **Mükemmel Bankacılık**. Çev. Azer Önel, Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayınları, No: 333, 1994.

DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. 4<sup>th</sup> Edition, U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. 5<sup>th</sup> Edition, U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 6<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994.

Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982.

Evenson. A. **“Effective Call Center Management**. Financial Institutions Center The Wharton Scholl, University of Pennsylvania, 2004.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs., İstanbul: Alfa Basım Yayın Evi, 2001

French, Wendell. , **Human Resources Management**. 3<sup>rd</sup> Edition, Boston: Management University of Washington, Houghton Mifflin Company, 1994.

Gürüz, Demet., Gaye Özdemir Yaylacı. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: MediaCat Kitapları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş, 2004.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs., İstanbul: İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, 2000.

Landy, Frank J., L. Farr. **The Measurement of Work Performance**. Orlando : Academic Press, Inc., 1983.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

Sherman, Arthur W. George W. Bohlander. , **Managing Human Resources**. Ohio: College Division South-Western Publishing Company, 1992.

Uyarlıgil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 262. 1994.

Ülsever, Cüneyt. **Üretim Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış: 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, 2. bs., İstanbul: Om Yayınevi, 2003.

Werther, William B., Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. New York : McGraw-Hill, Inc., 1993.

Werther, William B., Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. 5<sup>th</sup> Edition, New York : McGraw-Hill, Inc., 1996.

Werther, William B., Keith Davis. **Personnel Management and Human Resources**. 2<sup>nd</sup> Edition, Arizona State University McGraw-Hill, Inc., 1984.

Yıldız, Gültekin. **İşletmelerde İşgören Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 72, 1989.

## MAKALE VE TEZLER

Acar, Nesime. “İnsan Kaynakları Yönetimi.” **MPM Yayınları**. No: 640, 2000.

Albayrak, İsmail H. “Beşeri Varlıklar Değer Ölçüm Modelleri.” İstanbul: **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:12. Sayı:1. 1983.

Baş, İ. Melih., Ayhan Aytar. “İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri.” **MPM Yayınları**. No:435. 1991.

Baş, Pınar. “Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri.” **İş Güç Bakış- İş Yaşamı Dergisi**. Sayı: 3. 2002.

Baştürk, Ceyhan. “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi.” **Active Dergisi**. Ocak-Şubat 2003.

Budak, Gönül. “Performans Değerlemeden Performans Yönetimine.” **Mercek Dergisi**, Cilt: 36. Ekim 2004.

Cantez, Burcu., Tarık Solmuş. “Performans Değerlendirmesi.” **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı: 16-17, 2000.

Kohen, Alp. “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri.” **Active Dergisi**. Ocak-Şubat 2002.

Şentürk, İstem Başar. “Performans Değerleme Sonuçlarını Ne Yapmalı.” Ekim 7. 2004. [http// www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com). (Erişim: Nisan 2005).

Tak, Bilçin. “Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri.” **Hakemli Dergisi**. Cilt: 5. Sayı:19. 2003.

T. İş Bankası Dergisi. “Telefon Bankacılığına Yeni Bir Boyut.” İstanbul: Bankacılık Hizmetleri Müdürlüğü. Sayı: 347. 2003.

Akoğlu, Kerim Sinan. “Türk Bankacılık Sisteminde Teknolojik Gelişmeler, Telefon , İnternet Bankacılığının Gelişimi ve Uygulaması.” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. 2003.

Altuncu, Ceyhan. “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama.” İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 1998.

Enhoş, Ömer Altay. “Organizasyonlarda Performans Yönetim Sistemleri ve Peformans Değerlendirme Metodları.” Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 1998.

Göztür, Ebru. “Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Değerleme.” Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 2000.

Gençağa, Ferruh Levent. “Bankacılıkta Alternatif Dağıtım Kanallarının Gelişimi ve Bankalarla Müşteriler Açısından Önemi.” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 2004.

Güvercin, Nalan. “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı.” Y.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. 2000.

Yönet, Yalçın. “Hizmet Pazarlaması Açısından Türk Bireysel Bankacılığında Yeni Gelişmekte Olan Alternatif Dağıtım Kanalları.” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Y. L. Tezi. İstanbul. 2002.