

## ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ YETKİNLİKLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YÖNTEMİ İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Nermin Kişi<sup>1</sup>

### Özet

Bu araştırmada çağrı merkezi müşteri temsilcisinin sahip olması gereken yetkinliklerin öncelik değerleri belirlenmiştir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yönteminin kullanıldığı araştırmada iki temel yetkinlik ve on sekiz alt yetkinlikten oluşan hiyerarşik bir yapı kurulmuştur. Hiyerarşide yer alan tüm faktörler uzman görüşü yardımıyla önceliklendirilerek çağrı merkezi müşteri temsilcisinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikler ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre çağrı merkezi müşteri temsilcisi için en önemli kişisel yetkinlik anlama ve ifade edebilme yeteneği, en önemli mesleki yetkinlik zaman yönetimi bilgi ve becerisine sahip olma olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Çağrı merkezi, müşteri temsilcisi, yetkinlik, kariyer planlama, analitik hiyerarşi süreci

### Prioritization of Call Center Agent Competences through Analytic Hierarchy Process Method

### Abstract

In this research, priority values of competences-that a call center agent is supposed to have- have been determined. One of the multi criterion decision methods, Analytic Hierarchy Process (AHP) is used and a hierarchical structure composed of two basic competences and eighteen sub competences is established in the research. All the factors in this hierarchy are prioritized with the help of expert opinions, so the most important competences that a call center agent need, are revealed. According to the research results, the most important personal competence is the competence of understanding and expressing and the most important professional competence is having the knowledge and skill of time management for call center agent.

**Keywords:** Call center, agent, competence, career planning, analytic hierarchy process

---

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, Çayçuma MYO, ncelik@beun.edu.tr

## GİRİŞ

İşletmelerin hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için yönetim tarzlarını sorgulayarak rekabet üstünlüğünü ele geçirecek, etkinliği ve verimliliği arttıracak yeni olgular ve yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Söz konusu değişimin hayata geçirilmesinde insan faktörü kritik bir role sahiptir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:103). Organizasyonlar ancak gerekli niteliklere sahip bireylerin oluşturduğu takımlarla başarıya ulaşabileceklerinin farkındadırlar (Cengiz ve Hısim, 2012:166). Yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinden etkin şekilde yararlanılmasıyla mümkündür. Bu noktada yetkinlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yetkinlik kavramı ilk olarak David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland (1973:10) yazma, okuma ve hesaplama yetenekleri gibi bilişsel yetkinliklerin yanı sıra iletişim becerileri, sabır, hedef belirleme, ego gelişimi gibi kişisel değişkenleri de yetkinlikler kapsamında ele alırken; Mirabile (1997:74-75) başarılı performans için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, yetenek, yeterlik, inanç, davranış vb. faktörleri yetkinlik kavramı içine almıştır. Gonczi (1996:16)'a göre yetkinlik kişisel yeteneklerin yanı sıra bilgi, beceri, değer ve davranış gibi mesleği yerine getirilmesi için gerekli nitelikler setidir. Çalışanların bireysel düzeyde ve takım içi vasıflarına ilişkin önemli bir veri kaynağı olan yetkinlikler insan kaynakları yönetimi tarafından işe alma, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve işten çıkarma kararlarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Akgeyik, 2002:70, Rodriguez vd., 2002:309, Çınar ve Aslan, 2011:22).

Özellikle kariyer yönetimi kapsamında işletmenin performansını yükseltecek kişilerin işe alımı büyük önem taşımakta, bu doğrultuda tüm pozisyonlara yönelik görev tanımlarının ve yetkinliklerin saptanmasına çalışılmaktadır (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013:167). Mesleğin gerektirdiği niteliklerin açıkça belirlenmesi bireyin kariyer planlama ve geliştirme sürecine faydalı olacaktır. Kariyer planlama çalışanların kendilerini tanıyıp değerlendirerek kuvvetli ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmesi, bilgi, beceri, yetenek ve deneyimleri doğrultusunda geleceğe yönelik beklenti, amaç ve hedeflerini oluşturması ve bunlara hangi yöntemlerle ulaşılacağı konusunda bir plan ve program yapma işlemidir (Dündar, 2008:309). Doğru kariyer kararı vermek çok boyutlu bir süreçtir. Bu kararı vermeden önce bireyin ilgi ve yeteneklerine en uygun iş alternatiflerini araştırmış olması beklenir (Blustein, 1997:263-264). Diğer bir ifadeyle, bireyin kariyer planlamasında ve meslek seçiminde kendini tanımasının yanı sıra mesleklerin taşıdığı nitelikler hakkında bilgi sahibi olması da önem arz etmektedir. Meslek seçimi aşamasında birey kişisel özelliklerini, ilgilerini, yeteneklerini ve değerlerini göz önünde bulundurarak kendisine uygun bir seçim yaptığı zaman işi ile ilgili

tatmine ulaşabilecek, bu durum tüm yaşantısını olumlu yönde etkileyecektir (Koca, 2010:57).

Ayrıca, başlangıçta istenen niteliklere sahip doğru personeli seçmek, şirketler açısından da istenen sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Pek çok sektörde olduğu gibi çağrı merkezi sektöründe de en önemli yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir şirketin kullandığı teknoloji ne kadar modern olursa olsun, bu teknolojiyi etkin şekilde kullanabilecek ve müşteriye etkin hizmet sunabilecek çalışanları yoksa o şirket başarıya ulaşamayacaktır. Doğru kişileri işe almak ve gelişimleri için doğru eğitimler vermek çağrı merkezlerinin devamlılığı için oldukça önemlidir. Çağrı merkezi sektörü sorunlarıyla ilgili yapılan bir araştırmada (Çelik, 2016:1451) sektörün en önemli sorunu çalışan devir oranının yüksekliği olarak belirlenmiştir. Sektörde çalışan devir oranının yüksek olmasının nedenlerinden biri işe alım aşamasında yapılan hatalardır. Bir çağrı merkezi çalışanın işe alımı sırasında beklentileri incelenmeli, görevini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken yetkinlikler çerçevesinde ortama uyum sağlayabilir olma durumu sorgulanmalıdır. Bu bakış açısından hareketle bu araştırmada çağrı merkezi müşteri temsilcilerinde aranan yetkinlikler belirlenmiş ve önceliklendirilmiştir.

## I. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde yetkinlik konusunda yapılan araştırmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Evans (2001) yetkinliğin tanımı ve nasıl değerlendirildiği konularına yer verdikten sonra, İngiltere’de dış hekimlerinin sahip olması gereken yetkinlikleri uygulamalı beceriler, teknik beceriler ve davranışlar temaları altında incelemiştir. Bozgeyikli (2004) ilköğretim sekizinci sınıf öğrencilerinin meslek kararı vermede yetkinlik düzeylerini ölçmeyi amaçlayan bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçeği Konya’da öğrenim görmekte olan 180 öğrenciye uygulamıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçek maddeleri bireysel ve mesleki özellikleri doğru olarak değerlendirme, mesleki bilgi toplama, gerçekçi plan yapma olmak üzere üç faktörde toplanmıştır. Akkoyunlu vd. (2010) üniversite öğrencilerinin sayısal yetkinlik düzeyini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi son sınıfında okuyan 761 öğrenciye uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin farkındalık, motivasyon, teknik erişim ve yetkinlik olmak üzere dört boyutlu olduğu görülmüştür. Çınar ve Aslan (2011) üniversite öğrencilerinin yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin cinsiyet, yaş, okudukları bölüm gibi kişisel bilgilerine göre farklılıklarını incelemiştir. Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile yapılan araştırmada, öğrencilerin yetkinliklerinin yeterli düzeyde olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği görülmüştür. Sunthonkanokpong vd. (2011) Tayland’da elektronik

sektöründe yetkinlik geliştirmeyle ilgili mevcut uygulamaları tespit etmeyi ve bu sektördeki şirketlerin çalışanları için yetkinlik gelişimini nasıl sağladıklarını belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, şirketlerin yarısının yetkinlik geliştirme uygulamalarını kullandıkları sonucuna varmışlardır. Walther vd. (2011) Amerika’da mühendislik okuyan 67 öğrenciyle odak grup görüşmesi yaparak mesleki gelişimlerine etki eden yetkinlikleri incelemiş, bağlamsal bir model kurarak öğrencilerin sahip olması gereken 7 temel yetkinlik grubu belirlemişlerdir. Yanhua ve Watson (2011) 2001-2010 yılları arasında hemşirelik öğrencilerinin klinik yetkinlikleriyle ilgili farklı ülkelerde yapılmış 23 araştırmayı konu, yöntem bağlamında incelemiş ve 10 yıllık süreçteki gelişmeleri ortaya koymuşlardır.

Cengiz ve Hısım (2012) bir ilaç firması yöneticilerinin uzmanlıklarına ilişkin 4 yetkinliğin (ekip çalışmasına yatkınlık, planlama ve organizasyon, zaman yönetimi, problem çözme/karar verme) ölçülmesine yönelik envanter oluşturmuşlardır. 63 soruluk envanterin yetkinlikleri ölçebilmesi için geçerlilik ve güvenilirliği sağlandığı taktirde, performans ölçümlerinin objektifliği konusunda belirleyici bir kriter olarak kullanılabilceği bulgusuna ulaşmışlardır. Çetinkaya ve Özutku (2012) Türk Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 323 adet firma üzerinde yönetsel yetkinliklerin performans değerlendirme sürecinde kullanılma durumunu incelemek üzere ampirik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda yönetsel yetkinliklerin tüm yönetim düzeyleri için önemli görüldüğü, ancak performans değerlendirme sürecinde dikkate alınmadığı ortaya konulmuştur. Özutku ve Algur (2012) yönetici seçimi ve performans değerlendirme süreçlerinde yetkinliklerin ne ölçüde kullanıldığını belirlemeye katkıda bulunmak amacıyla, Türkiye’de faaliyet gösteren bir İtalyan şirketinin üst düzey yöneticileri üzerinde uygulamalar yapmışlardır. Elde edilen bulgular araştırma biriminde öngörülen yetkinliklere verilen önemin oldukça yüksek düzeyde olduğunu, ancak söz konusu yetkinliklerin uluslararası görevler için yönetici seçiminde ve görevlendirilen yöneticilerin performans değerlendirme süreçlerinde çok fazla kullanılmadığını göstermiştir. Solmaz vd. (2013) Muğla İlinde muhasebe meslek elemanlarının mesleki yetkinlik inançlarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi, mesleki yetkinlik inancı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve cinsiyet, iş deneyimi, eğitim durumu ve hizmet içi eğitim alıp almama durumuna göre bu değişkenleri incelemeyi amaçlamışlardır.

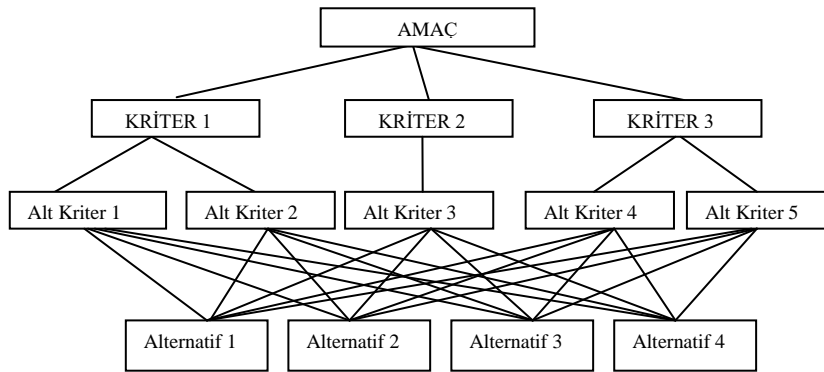
Gedviliene (2014) Belçika ve Litvanya’daki öğretmen ve öğrencilerin sosyal yetkinliklerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmiştir. Her iki ülkede de grup çalışmasının en yaygın öğretim metodu olduğu ve grup içinde öğrenmenin öğrencilerin sosyal becerilerini geliştirdiği sonucuna varmıştır. İbicioğlu ve Ünal (2014) insan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikleri belirleyerek yönetici seçimi için bir model önerisi geliştirmişlerdir. Adayların başvuru formunda bulunan bilgileri, kişilik testi sonuçları ve mülakat komisyonu değerlendirmelerinin geometrik ortalamaları alınarak araştırmaya katılan 10 adayın sıralaması belirlenmiştir. Blazun vd. (2015) Slovenya’da 69 lisansüstü hemşirelik

programı öğrencisinin mesleklerinin gerektirdiği yetkinliklere yönelik algularını incelemişlerdir. Katılımcıların çoğunun hemşireliğin gerektirdiği farklı görev, sorumluluk, işlevlerin farkında olma konusunda kendilerini daha çok yetkin; liderlik, yönetim, grup becerileri konusunda daha az yetkin hissettikleri sonucuna varmışlardır. Dere Çiftçi (2015) öğretmenlerin mesleki yetkinlik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma, Ankara İlindeki özel eğitim merkezlerinde çalışan öğretmenlerden çalışmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 318 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenlerin mesleki yetkinliği ve mesleki tükenmişlikleri arasında negatif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Mahbanooei vd. (2016) İran'da sağlık yöneticilerinin yetkinlik göstergelerini belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında, 8 temel boyut (genel bilgi ve farkındalık, zekâ ve yetenek, değer ve davranışlar, kişisel özellikler, iletişim becerileri, karar alma becerileri, liderlik becerileri, yönetim becerileri) ve 50 değişkenden oluşan bir model geliştirmişlerdir.

Yetkinlik konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde; yetkinliğin farklı boyutlarının ele alındığı ve çeşitli meslekler üzerinde uygulamalar yapıldığı görülmüş, çağrı merkezi çalışanlarının yetkinliklerine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Mevcut araştırmalardan farklı olarak bu araştırmada çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmiş ve bu yetkinlikler analitik bir yöntemle önem derecesine göre sıralanmıştır.

## II. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

Bu araştırmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi kullanılmıştır. 1977 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen AHS (Saaty, 1977), karar vericilerin karmaşık problemleri, problemin amacı, kriterleri, alt kriterleri ve alternatifleri arasındaki ilişkiyi gösteren hiyerarşik bir yapıda modellemesine olanak verir (Bk. Şekil 1).



Şekil 1: Genel Hiyerarşi Yapısı

Karar hiyerarşisinin kademe sayısı problemin karmaşık yapısına ve ayrıntı derecesine bağlı olarak değişmektedir (Millet, 1998:1199). Ayrıca, insanın bilişsel yeteneklerinin sınırlarını dikkate alarak hiyerarşinin her seviyedeki element sayısının  $7 \pm 2$  olması tavsiye edilir (Saaty ve Ozdemir, 2003:233-244). Hiyerarşik yapı kurulduktan sonra ikili karşılaştırma matrisleri hazırlanır. Bu matrisler anket formuna dönüştürülür ve Tablo 1'de gösterilen değerlendirme ölçeğiyle konuyla ilgili uzman görüşleri alınır. Uzman sayısının birden fazla olduğu durumlarda, grubun fikir birliğini sağlamak için ikili karşılaştırma sorularına verilen yanıtların geometrik ortalaması alınır ve elde edilen değerler sisteme girilir.

**Tablo 1: Değerlendirme Ölçeği**

Önem Derecesi	Anlam
1	Öğeler eşit önemde veya aralarında kayıtsız kalınıyor
3	1. öğe 2.'ye göre biraz daha önemli veya biraz daha tercih ediliyor
5	1. öğe 2.'ye göre fazla önemli veya fazla tercih ediliyor
7	1. öğe 2.'ye göre çok fazla önemli veya çok fazla tercih ediliyor
9	1. öğe 2.'ye göre aşırı derecede önemli veya aşırı derecede tercih ediliyor
2, 4, 6, 8	Ara değerler

**Kaynak:** Saaty, 1990:15

Ardından ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılık oranları hesaplanır. Her bir ikili karşılaştırma matrisi için hesaplanan tutarlılık oranı 0.10'un altında ise, yargıların yeterli tutarlılık sergilediği kabul edilir. Tutarlılık oranı 0.10'un üzerinde olan ikili karşılaştırma matrisleri yeniden gözden geçirilir. Hiyerarşide yer alan tüm faktörlerin göreceli önem derecelerinin belirlenmesiyle işlem basamakları tamamlanmış olur. Tüm bu işlemler yapılırken Super Decisions veya Expert Choice yazılım programlarından yararlanılabilir.

### III. UYGULAMA

Çağrı merkezi müşteri temsilcisinin sahip olması gereken yetkinliklerin değerlendirilmesi ve en önemli yetkinliklerin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada kullanılan AHS yönteminin uygulama adımlarına göre, öncelikle problem hiyerarşisi kurulmuş, ardından ikili karşılaştırma matrisleri yapılandırılmış, son olarak kriterlerin önem dereceleri belirlenmiştir.

#### A. PROBLEMİN HİYERARŞİK YAPISI

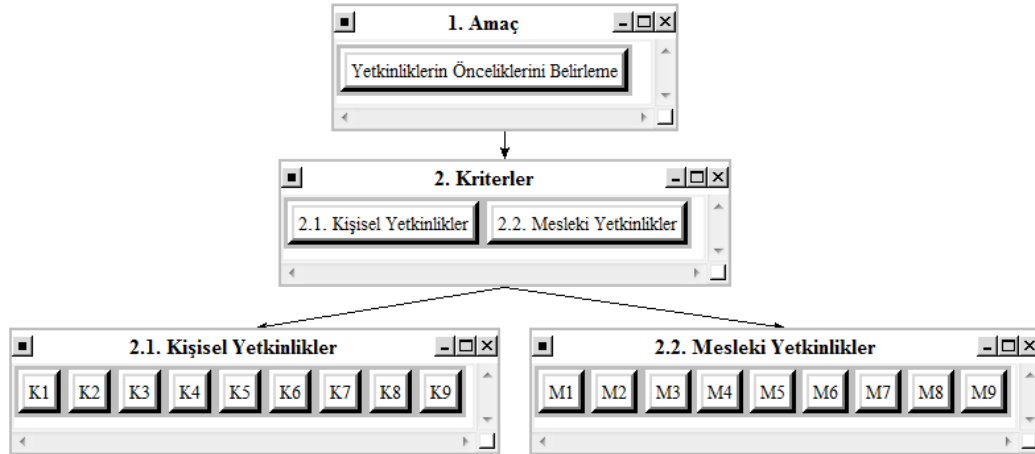
Literatür taraması (Gümüş, 2002:106; Arslan, 2003; Keser, 2006:102; Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013:13-14; Aydın ve Başoğlu, 2014:41; Onat, 2014; Tecer, 2014; Başal, 2015:9-15) ve çağrı merkezi sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri, müşteri hizmetleri yöneticileri, pazarlama ve satış müdürleri, eğitim uzmanları, müşteri temsilcileri vb. konuyla

İlgili uzman görüşleri ile çağrı merkezi müşteri temsilcisinin sahip olması gereken kişisel ve mesleki yetkinlikler belirlenmiştir. Sihirli 7±2 kuralı gereğince İnsan beyni en fazla dokuza kadar ikili karşılaştırmalara olanak verdiği için, her bir kategoride yer alan alt yetkinlikler yine uzman görüşleri yardımıyla dokuza indirgenmiştir. Çağrı merkezi müşteri temsilcisinin sahip olması gereken kişisel ve mesleki yetkinlikler Tablo 2’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 2:** Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin Yetkinlikleri

Kişisel Yetkinlikler (K)	Mesleki Yetkinlikler (M)
K1. Analitik düşünme ve analiz yapma becerisi	M1. Çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarına yatkınlık
K2. Anlama ve ifade edebilme yeteneği	M2. Sonuç odaklı yaklaşabilme
K3. Araştırmaya ve öğrenmeye açıklık	M3. Diksiyon ve fonetiği düzgün olma
K4. Ekip çalışmasına yatkınlık	M4. Esnek ve vardiyalı çalışma düzenine ayak uydurabilme
K5. Empati kurabilme becerisi	M5. Problem çözme becerisi
K6. İkna yeteneği güçlü olma	M6. Stres altında çalışabilme becerisi
K7. Öz motivasyonu yüksek olma	M7. Yazılı ve sözlü iletişim becerisi
K8. Proaktif (öngörülü) davranış yeteneği	M8. Yoğun çalışma temposuna uyum sağlayabilme
K9. Sabırlı ve pozitif yaklaşım gösterme becerisi	M9. Zaman yönetimi bilgi ve becerisi

Yetkinlikler belirlendikten sonra amaç, kriterler ve alt kriterler olmak üzere üç basamaktan oluşan Şekil 2’de görülen problem hiyerarşisi Super Decisions yazılım programı yardımıyla tasarlanmıştır. Çağrı merkezi müşteri temsilcisi yetkinliklerinin önceliklerini belirleme amacı çerçevesinde kişisel yetkinlikler ve mesleki yetkinlikler olmak üzere iki ana kriterin tanımlandığı hiyerarşide alt kriterler Tablo 2’de belirtilen kodlarıyla gösterilmiştir.



**Şekil 2:** Problem Hiyerarşisi

## B. İKİLİ KARŞILAŞTIRMALAR

Problem hiyerarşisi oluşturulurken hangi kümenin hangi kümeyle ilişkili olduğunu göstermek amacıyla faktörler arası bağlantılar kurulmuş ve yazılım programında grafik, sözlü, matris formu, anket formu ve tablo şeklinde gösterilen ikili karşılaştırmalara ulaşılmıştır. Şekil 3'te kişisel yetkinlikler ile mesleki yetkinliklerin karşılaştırılmasını anket formu şeklinde gösteren örnek bir ikili karşılaştırma yer almaktadır. Hiyerarşideki faktörlerin bir üst kademedeki bağlantılı olduğu faktöre göre ikişer ikişer karşılaştırılmasını sağlayan ikili karşılaştırmalar, uzman görüşlerini almak için hazırlanan anket formundaki soruların temelini oluşturmaktadır.

Graphical	Verbal	Matrix	Questionnaire	Direct																				
Comparisons wrt "Yetkinliklerin Önceliklerini Belirleme" node in "2. Kriterler" cluster																								
2.1. Kişisel Yetkinlikler is ?????? more important than 2.2. Mesleki Yetkinlikler																								
1. 2.1. Kişisel Ye~																								
<table border="1"> <tr> <td>&gt;=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>&gt;=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>2.2. Mesleki Ye~</td> </tr> </table>					>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	2.2. Mesleki Ye~
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	2.2. Mesleki Ye~					

Şekil 3: İkili Karşılaştırmalar

Toplam 19 sorudan oluşan anket formu; çağrı merkezi sektöründe çalışan üst düzey yöneticiler (2 kişi), çağrı merkezi müdürleri (2 kişi), çağrı merkezi müdür yardımcısı (1 kişi), iş geliştirme müdürü (1 kişi), müşteri ilişkileri müdürleri (2 kişi), pazarlama ve satış müdürü (1 kişi), işe alım müdürü (1 kişi), eğitim uzmanı (1 kişi), uzman müşteri temsilcisi (1 kişi) olmak üzere 12 kişiye uygulanmıştır. Uzmanların anketteki her bir soruya verdikleri yanıtlar Excel programına girilmiş ve grubun fikir birliğini sağlamak için anketlere verilen yanıtların geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Geometrik ortalamalar AHS yönteminin yazılım programı olan Super Decisions'a girilerek problem çözülmüştür. Yöntemin gereği olarak ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılık oranları da hesaplanmıştır. Her bir ikili karşılaştırma matrisi için tutarlılık oranı 0.10'un altında olduğundan tüm yargıların tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece, yetkinliklerin öncelik değerlerinin belirlenmesi aşamasına geçilmiştir.

## C. ÖNCELİKLENDİRME

Uygulamanın son aşaması olan önceliklendirmede, çağrı merkezi müşteri temsilcisi yetkinliklerinin değerlendirilmesi sürecinde kriter ve alt kriterler detaylı olarak incelenerek, her bir yetkinliğin ağırlıklı puanı hesaplanmış ve sistemdeki normalize edilmiş değerler esas alınmıştır (Bk. Tablo 3 ve Tablo 4). Kriterlerinin öncelik değerlerine bakıldığında; kişisel yetkinliklerin (0,6032 puan) mesleki yetkinliklere (0,3968 puan) göre daha önemli olduğunu söylemek mümkündür.



**Tablo 3:** Kişisel Yetkinliklerin Öncelik Değerleri

Kodlar	Yetkinlikler	Öncelik Değerleri
<i>K</i>	<i>Kişisel Yetkinlikler</i>	<i>0,6032</i>
K1	Analitik düşünme ve analiz yapma becerisi	0,0785
K2	Anlama ve ifade edebilme yeteneği	0,1961
K3	Araştırmaya ve öğrenmeye açıklık	0,0626
K4	Ekip çalışmasına yatkınlık	0,0881
K5	Empati kurabilme becerisi	0,0815
K6	İkna yeteneği güçlü olma	0,1147
K7	Öz motivasyonu yüksek olma	0,1052
K8	Proaktif (öngörülü) davranış yeteneği	0,0947
K9	Sabırlı ve pozitif yaklaşım gösterme becerisi	0,1785

Kişisel yetkinliklerin alt kriterleri incelendiğinde 0,1961 puanla *anlama ve ifade edebilme yeteneği* ilk sırada yer alırken bunu 0,1785 puanla *sabırlı ve pozitif yaklaşım gösterme becerisi* ve 0,1147 puanla *ikna yeteneği güçlü olma* izlemektedir. Uzmanlara göre çağrı merkezi müşteri temsilcisi her şeyden önce müşterileri istek ve ihtiyaçlarını doğru şekilde anlamalı, anlamak için etkin dinlemeyi bilmeli ve kendini ifade edebilme yeteneği yüksek olmalıdır. Ayrıca, müşteri temsilcisi işlerin yolunda gitmediği durumlarda, zor müşterilerle başa çıkmak zorunda kaldığı anlarda sakin ve sabırlı olup olaylara pozitif açıdan bakmaya çalışmalıdır. Çağrı merkezi müşteri temsilcisinin sahip olması gereken diğer bir önemli yetkinlik ise insanların düşüncelerini, davranışlarını etkilemek, onları işbirliğine ikna edebilmektedir. Bir insanın fikri, projesi, önerisi önemli olmasına rağmen ikna yeteneği zayıfsa, sahip olduğu unsurlar değersiz hale gelir. Bu nedenle ikna yeteneğinin güçlü olması da çağrı merkezi müşteri temsilcisinin olmazsa olmaz yetkinlikleri arasında yer almaktadır.

**Tablo 4:** Mesleki Yetkinliklerin Öncelik Değerleri

Kodlar	Yetkinlikler	Öncelik Değerleri
<i>M</i>	<i>Mesleki Yetkinlikler</i>	<i>0,3968</i>
M1	Çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarına yatkınlık	0,1017
M2	Sonuç odaklı yaklaşabilme	0,1371
M3	Diksiyon ve fonetiği düzgün olma	0,0941
M4	Esnek ve vardiyalı çalışma düzenine ayak uydurabilme	0,0522
M5	Problem çözme becerisi	0,0833
M6	Stres altında çalışabilme becerisi	0,1387
M7	Yazılı ve sözlü iletişim becerisi	0,1356
M8	Yoğun çalışma temposuna uyum sağlayabilme	0,0842
M9	Zaman yönetimi bilgi ve becerisi	0,1733

Mesleki yetkinliklerin alt kriterleri incelendiğinde 0,1733 puanla *zaman yönetimi bilgi ve becerisi* ilk sırada yer alırken, bunu *stres altında çalışabilme becerisi* (0,1387 puan) ve *sonuç odaklı yaklaşabilme* (0,1371 puan) özellikleri izlemektedir. Müşteri temsilcileri müşterilerin ihtiyaçlarına hem en iyi, en doğru şekilde hem de en hızlı şekilde cevap vermeyi hedeflediğinden öncelikle zaman yönetimi bilgi ve becerisine sahip olmalıdır. Zaman baskısı stresi de beraberinde getirebilir. Çalışanın stres seviyesi arttıkça performansı düşer. Bu nedenle sahip olunması gereken diğer bir önemli yetkinlik stres altında çalışabilme becerisidir. Müşteri temsilcileri yönetilmesi gereken bir olgu olan stres konusunda ne kadar bilgili olursa, özyönetimleri ve performansları da o kadar iyi olur. Ayrıca, çağrı merkezi müşteri temsilcisi sonuç odaklı olmalı, amaçlarını ve ulaşacağı sonuçları zihninde canlandırmalı ve uygulamaya geçmelidir. Sonuç odaklılık işin nasıl yapıldığından ziyade ortaya hangi sonuçların konulduğu ile ilgilidir.

## SONUÇ

Yoğun rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler müşteri odaklı bir yaklaşım benimseyip, müşteriyle kalıcı ilişkiler kurmanın, müşteri memnuniyeti sağlamanın yollarını aramakta ve çağrı merkezlerine yatırım yapmaya başlamaktadır. Bu noktada teknolojiye yapılan yatırımın yanı sıra bu teknoloji kullanacak olan insan kaynağına yapılan yatırım da oldukça önemlidir. İşe alımda ve sonrasında çağrı merkezi çalışanlarının yüksek performans göstermesi sahip olduğu yetkinliklere bağlıdır. Kişisel yetkinliklerin yanı sıra mesleğin dinamiklerine uygun kişilerin seçimi, bir yandan çalışanın mutlu ve başarılı olmasına diğer yandan şirketin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada çağrı merkezi müşteri temsilcisinin sahip olması gereken kişisel ve mesleki yetkinlikler sistematik bir yaklaşımla ele alınarak, yetkinlik profili ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. AHS yönteminin kullanıldığı araştırmada ilgili karar vericilere destek sağlamak amacıyla yetkinlikler önem derecesine göre sıralanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çağrı merkezi müşteri temsilcisi için kişisel yetkinlikler mesleki yetkinliklerden daha önemlidir. Kişisel yetkinliklerden sırasıyla anlama ve ifade edebilme yeteneği, sabırlı ve pozitif yaklaşım gösterme becerisi, ikna yeteneği güçlü olma nitelikleri; mesleki yetkinliklerden zaman yönetimi bilgi ve becerisi, stres altında çalışabilme becerisi ve sonuç odaklı yaklaşabilme nitelikleri en önemli yetkinlikler olarak belirlenmiştir. Kısaca çağrı merkezi müşteri temsilcisi olarak çalışmak isteyen kişi öncelikle *karşısındakini anlayabilen ve kendini rahatlıkla ifade edebilen, sabırlı, pozitif, güçlü ikna yeteneğine sahip, zaman yönetimi ve stres yönetiminde başarılı, sonuç odaklı bir yetkinlik profiline sahip olmalıdır*. Bununla birlikte şirketin görünen yüzü ve sesi olan müşteri temsilcisi çağrı merkezinde kariyer yapabileceğine inanmalı, azimli olmalı ve çağrı merkezi ortam dinamiklerine uygun bir karakter yapısına sahip

olmalıdır. Ayrıca, çağrı merkezinin bulunduğu sektöre veya projeye göre farklılık gösteren mesleki yetkinliklere hakimiyet de meslekte başarılı olmak için önemlidir.

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri belirlemek ve önceliklendirmek bu alanda kariyer yapmak isteyen bireylerin kendini tanıma ve mesleklerle eşleştirme sürecinde mesleğin kendisine uygun olup olmadığını belirlemesine yardımcı olacaktır. İş hayatı açısından baktığımızda yetkinliklere uygun işe alımların yapılması ve performans değerlendirme yapılarak yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik gerekli hizmet içi eğitimlerin verilmesi ve böylece insan kaynağının geliştirilmesi çağrı merkezi şirketlerini başarılı olmaya bir adım daha yaklaştıracaktır. Bu bağlamda rehberlik danışma büroları tarafından tüm meslek dalları için yetkinliklerin ve bu yetkinliklerin önem derecelerinin belirlenmesine yönelik kapsamlı çalışmalar başlatılabilir. Öğrencilerin iş ortamına hazırlanmalarını kolaylaştırmak amacıyla eğitim kurumlarında eğitimle kazandırılabilir yetkinliklere dayalı ders müfredatları uygulamalarına daha çok önem verilmesi tavsiye edilebilir.

**KAYNAKÇA**

- AKGEYİK, Tekin (2002), “İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi”, İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 52, Sayı 1; 69-89.
- AKKOYUNLU, Buket, Meryem YILMAZ SOYLU ve Mehmet ÇAĞLAR (2010), “Üniversite Öğrencileri İçin Sayısal Yetkinlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 39; 10-19.
- ARSLAN, Zekeriya (2003), “Çağrı Merkezi Sektöründe Başarılı Bir Kariyer İçin Tavsiyeler”, Çağrı Merkezi Derneği Yayını, İnternet Adresi: [www.cagrimerkezleriderneği.org/public/upload/catalog/a7fy3uyc7xa5pxb.pdf](http://www.cagrimerkezleriderneği.org/public/upload/catalog/a7fy3uyc7xa5pxb.pdf), Erişim Tarihi: 04.06.2016.
- AYDIN, Elif ve Nuran BAŞOĞLU (2014), “Çağrı Merkezi Hizmetleri Programı Öğrencilerinin Konuşma Becerileri Özyeterlik Algıları: Çaycuma Meslek Yüksekokulu Örneği”, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, 33-43.
- BAKAN, İsmail ve Hakan KELLEROĞLU (2003), “Performans Değerlendirme: İşletmelerin Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1; 103-127.
- BAŞAL, Akın (2015), “Kariyer Merkezi Çağrı Merkezi İçin Telefonda Müşteri Hizmeti Becerileri”, İnternet Adresi: [www.akinbasal.com/kariyermerkezi.pdf](http://www.akinbasal.com/kariyermerkezi.pdf), Erişim Tarihi: 04.06.2016.
- BLAZUN, Helena, Peter KOKOL and Janez VOSNER (2015), “Survey on Specific Nursing Competences: Students’ Perceptions”, Nurse Education in Practice, Vol: 15; 359-365.
- BLUSTEIN, David L. (1997), “A Context-Rich Perspective of Career Exploration Across the Life Roles”, The Career Development Quarterly, Vol 45, No 3; 260-274.
- BOZGEYİKLİ, Hasan (2004), “Meslek Kararı Verme Yetkinlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 221-234.
- CENGİZ, Dicle ve Erim HISİM (2012), “Faktör Analizi İle Ağırlıklandırarak Yetkinlik Envanterinin Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirmeye Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 11, Sayı 21; 165-178.

- ÇELİK, Nermin (2016), “Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü Sorunlarının Çözümüne Yönelik Bir Karar Destek Sistemi Geliştirme”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 9, Sayı 42; 1445-1453.
- ÇETİNKAYA, Melek ve Hatice ÖZUTKU (2012), “Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 41, Sayı 1; 142-161.
- ÇINAR, Orhan ve İmran ASLAN (2011), “Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi”, C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2; 21-37.
- DERE ÇİFTÇİ, Hale (2015), “Özel Eğitim Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Yetkinlik ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, Mediterranean Journal of Humanities, Cilt 5, Sayı 1; 221-241.
- DÜNDAR, Gönen (2008), “Kariyer Geliştirme” İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- EVANS, A.W. (2001), “Assessing Competence in Surgical Dentistry”, British Dental Journal, Vol 190, No 7; 343-346.
- GEDVILIENE, Genute (2014), “The Case of Lithuania and Belgium: Teachers and Students’ Social Competence”, European Scientific Journal, Vol 10, No 13; 281-294.
- GONCZI, Andrew (1996), “Reconceptualising Competency-Based Education and Training: with Particular Reference to Education for Occupations in Australia”, University of Technology, Sydney.
- GÜMÜŞ, Mustafa (2002), “Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezleri”, SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 2; 134-141.
- İBİCİOĞLU, Hasan ve Ömer Faruk ÜNAL (2014), “Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 28, Sayı 4; 55-78.
- KESER, Aşkın (2006), “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı 1; 100-119.
- KOCA, Ayşe İpek (2010), “Kariyer Seçiminde Kariyer Değerleri ile Demografik Faktör İlişkisi: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 1; 56-70.
- MAHBANOUEI, Bahareh, Aryan GHOLIPOUR and Mohammad Abooyee ARDAKAN (2016), “A Competency Model for General Health Managers

- (Case: Iran Medical of Health and Education)", Iranian Journal of Management Studies, Vol 9, No 2; 217 – 241.
- MAYATÜRK AKYOL, Evrim ve Gönül BUDAK (2013), "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 2; 155-174.
- MCCLELLAND, David C. (1973), "Testing for Competence rather than for Intelligence", American Psychologist, Vol 28; 1-14.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (2013), "Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi (Seviye 4) Ulusal Meslek Standardı", İnternet Adresi: <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/ulusal-meslek-standartlari>, Erişim Tarihi: 04.06.2016.
- MILLET, Ido (1998), "Ethical decision making using the analytic hierarchy process", Journal of Business Ethics, Vol 17; 1197-104.
- MIRABILE, Richard J. (1997), "Everything You Wanted to Know about Competency Modeling", Training and Development, Vol 51, No 8; 73-77.
- ONAT, Orçun (2014), "Müşteri Memnuniyeti Çağrı Merkezlerinin En Büyük Artısıdır", İnternet Adresi: <http://www.itnetwork.com.tr/musteri-memnuniyeti-cagri-merkezlerinin-en-buyuk-artisidir/>, Erişim Tarihi: 04.06.2016.
- ÖZUTKU, Hatice ve Okşan ALGUR (2012), "Uluslararası Görevler İçin Yönetici Seçiminde ve Performans Değerlemesinde Yetkinliklerin Kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San. Tic. A.Ş. Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 3; 53-73.
- RODRIGUEZ, Donna, Rita PATEL, Andrea BRIGHT, Donna GREGORY and Marilyn K. GOWING (2002), "Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices", Human Resource Management, Vol 41, No 3; 309-324.
- SAATY, T. L. (1977), "A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures", Journal of Mathematical Psychology, Vol 15, No 3; 234-281.
- SAATY, T. L. (1990), "How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process", European Journal of Operation Research, Vol 48; 9-26.
- SAATY, T. L. and M. S. OZDEMİR (2003), "Why the Magic Number Seven Plus or Minus Two", Mathematical and Computer Modelling, Vol 38; 233-244.
- SOLMAZ, Erol, Tuğba UÇMA UYSAL ve Öner ÇELİKKALELİ (2013), "Ekonomik Kalkınmanın Önemli Unsurlarından Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Yetkinlik ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi:

Muğla İli Örneği”, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 3; 43-66.

SUNTHONKANOKPONG, Wisuit, Kalayanee JITGARUN and Weerachai CHAOKUMNERD (2011), “Competence Development in the Electronics Industry in Thailand”, Research and Practice in Human Resource Management, Vol 19, No 1; 53-68.

TECER, Başak (2014), “Çağrı Merkezi’nde neler oluyor?”, İnternet Adresi: <http://www.basaktecer.com/cagri-merkezinde-neler-oluyor/>, Erişim Tarihi: 04.06.2016.

WALTHER, Joachim, Nadia KELLAM, Nicola SOCHACKA and David RADCLIFFE (2011), “Engineering Competence? An Interpretive Investigation of Engineering Students’ Professional Formation”, Journal of Engineering Education, Vol 100, No 4; 703-740.

YANHUA, Chen and Roger WATSON (2011), “A Review of Clinical Competence Assessment in Nursing”, Nurse Education Today, Vol 31; 832-836.