

ÖLÇEMEZSENİZ YÖNETEMEZSİNİZ



“Ölçmezseniz yönetemezsiniz” bugün hala geçerliliğini koruyan eski bir yönetim özlü sözüdür. Bir şeyi ölçmediğiniz sürece, daha iyi ya da kötü olup olmadığını bilemezsiniz. Neyin iyileştiğini ve neyin iyileşmediğini görmek için ölçüm yapmazsanız, gelişmeyi sağlıklı bir şekilde takip edemezsiniz. İş faaliyetlerini ölçme aktivitelerinde kullanılan bazı temel terimleri ve yaklaşımları hatırlayalım;

- **ÖLÇÜM:** Bilinmeyen bir büyüklüğün aynı türden olan, ancak bilinen bir büyüklükle kıyaslanması; bir uzunluğun, bir alanın, bir kapasitenin veya herhangi bir olgunun belirli bir birim cinsinden hesaplanması
 - **METRİK:** Bir ölçüm standardı
 - **KIYASLAMA:** Karşılaştırmalı değerlendirme
- Verileri (ölçümleri) toplar, bunların standart olarak nasıl ifade edileceğini belirler (metrik) ve ilerlemeyi değerlendirmek için ölçümü kıyaslama yöntemi ile karşılaştırır. Örneğin, her öğrenci tarafından bir dönem boyunca Matematik sınavlarında yapılan hataları ölçüyoruz. Her öğrenci için, bu sınavlardaki hataların sayısını ölçeriz. Metrik “sınav basına yapılan hata” olarak belirlenir. Her bir öğrencinin metrik değerini “her bir sınavda için 3’den az hata” kriteriyle kıyaslayabiliriz.

NEYİ ÖLÇMELİYİZ?

Firmanızın hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için önemli olan etkinlikleri veya sonuçları ölçün. Kritik Performans Göstergeleri (KPI) veya Kilit Başarı Göstergeleri (KSI) olarak da bilinen Temel Performans Göstergeleri, bir organizasyonun hedeflere doğru ilerlemesini destekleyen faaliyetleri tanımlamasına ve

ölçmesine yardımcı olur. KPI’lar kurumdan kuruma farklılık gösterir. Örnek olarak:

- Bir işletme, KPI’larından biri olarak, belirlenen bir zaman aralığı için birden fazla kere hizmet satılan müşterilerden elde edilen gelirin tüm gelirlere oranını belirleyebilir.
- Bir Müşteri Hizmetleri departmanı, ilk dakika içerisinde cevaplanan müşteri çağrılarının yüzdesini ölçebilir.
- Bir yazılım geliştirme kuruluşu için Kritik Performans Göstergesi, kodlarındaki hataların sayısı olabilir.

KPI’larınızdaki metrikleri hesaplayabilmek için birkaç şeyi bir arada ölçmeniz gerekebilir. Müşteri Destek Hizmetleri departmanı, herhangi bir Müşteri Hizmetleri KPI’sini ölçümleyebilmek için öncelikle kaç çağrı aldığını ölçmeye (saymaya) ihtiyaç duyacaktır. Ayrıca, her bir çağrıya cevap vermenin ne kadar sürdüğünü ve aldıkları hizmetten kaç müşterinin memnun kaldığını ölçmek zorundadır. Müşteri Destek Hizmetleri Yöneticisi, ilk dakikalarda cevaplandırılan müşteri çağrılarının yüzdesini hesaplamak ve çağrılara cevap vermede genel etkinliği ölçmek için çeşitli ölçümlerden faydalanacaktır.

NASIL ÖLÇMELİYİZ?

Nasıl ölçtüğünüz, ne ölçtüğünüz kadar önemlidir. Önceki örnekte, her bir Müşteri Destek Hizmetleri Temsilcisine çağrılarını saydırarak ve gün sonunda yöneticilerine bildirmelerini talep ederek, çağrı sayısını ölçebiliriz. Bölüme aktarılan aramaların sayısını belirleyen bir operatörümüz olabilir. En iyi seçenek, gelen çağrıların sayısını sayan, her birine cevap vermenin ne kadar sürdüğünü, çağrıyı kimin cevapladığını ve aramanın ne

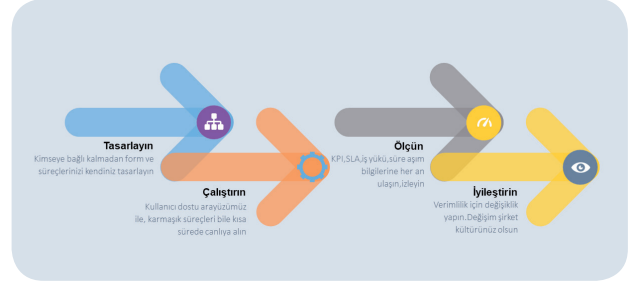
kadar sürdüğünü ölçtüğünü ölçen bir yazılım programı kullanmak olacaktır. Bu ölçümler güncel, doğru, eksiksiz ve tarafsızdır. Ölçümleri bu şekilde toplamak, yöneticinin, ilk dakika içinde cevaplanan müşteri çağrılarının yüzdesini hesaplamasını sağlar. Ayrıca, hızlı bir şekilde cevaplanan aramaların yüzdesini iyileştirmeye yardımcı olacak ek ölçümler de hesaplanmış olur:

- Çağrı sürelerinin bilinmesi, yöneticinin hedefe ulaşmak için yeterli personel olup olmadığını hesaplamasında yönlendirici olur.
- En çok çağrıya cevap veren Müşteri Destek Hizmetleri Temsilcilerinin bilinmesi, diğer temsilcileri yönlendirebilecek uzman kadronun belirlenmesine yardımcı olur.

PAPERWORK İŞ AKIŞI çözümü de benzer şekilde işlerinizin çeşitli seviyelerdeki işleyişini güncel, doğru, eksiksiz ve tarafsız olarak izleyebilmenizi sağlar. Mikro seviyede çalışanlarınızın bireysel olarak iş ile ilgili istekleri / performansları gözlemlenirken makro seviyede kaynak verimliliği ve çalışma hacmi analizleri yapılabilir. Raporlama aracı ile sistem üzerinden ilerleyen işlerin performans analizleri yapılarak, problemler alanlar belirlenebilir. Problem iş yapış şeklindeki verimsizlik, kaynak yetersizliği veya eğitim eksikliği kaynaklı olabilir. Problemin kök nedeni tespit edilerek çözümü sağlanabilir.

ÖLÇÜMLER NASIL KULLANILIR?

Çoğu zaman, bu ölçümler Sürekli İyileştirme Planı'nın bir parçası olarak kullanılır. Benzer planlar farklı endüstrilerdeki birçok şirket tarafından kullanılır ve farklı isimler verilir, ancak amaç aynıdır-temel faktörleri ölçmek ve geliştirmek. Ölçümlerinizi hem yönetim kadrosuyla hem de çalışanlarla paylaşmanız önemlidir.



Yöneticiler neler olduğunu bilmek ister, ancak çalışanların da bilmesi gerekir. İşlerini nasıl yaptıklarını bilemezlerse kendilerini geliştirmek için motive olmazlar. Ayrıca, performansın nasıl geliştirileceğine dair önerilerin çoğu onlardan gelecektir. Ekip sonuçlarını ve bireysel sonuçları farklı platformlar aracılığı ile paylaşabilirsiniz (şirket intraneti üzerinden, duvardaki panolarda vb.).

Metrikleri ve ölçümleri hızlı, kolay ve görsel olarak iletme için grafikler ve tablolar kullanabilirsiniz. Metriklerinizi gözden geçirin ve kararlarınızı yönlendirmek için bunları kullanın. Doğru metriklerle stratejilerinizin doğruluğunu test edebilirsiniz. Stratejilerinizde yaptığımız değişikliklerin durumu iyileştirilip iyileştirilmediğini belirlemek için de yine metrikleri kullanabilirsiniz. Metrikler doğrultusunda yapılan ölçümler iyileştirme gösterdiğinde, bu başarıyı herkesle paylaşın başarıya payı olanları ödüllendirmeyi unutmayın.

YÖNETMEK İÇİN ÖLÇMEK

- Metriklerinizi ve kıyaslamalarınızı belirleyin, yayınlayın ve gerektiğinde güncelleyin.
- Ölçmek için en sağlıklı yöntemi belirleyin ve önemli olanı ölçün.
- Hedeflerini aşan çalışanları ödüllendirin.

“Metriklerinizi gözden geçirin ve kararlarınızı yönlendirmek için bunları kullanın. Doğru metriklerle stratejilerinizin doğruluğunu test edebilirsiniz. Stratejilerinizde yaptığımız değişikliklerin durumu iyileştirilip iyileştirilmediğini belirlemek için de yine metrikleri kullanabilirsiniz. Metrikler doğrultusunda yapılan ölçümler iyileştirme gösterdiğinde, bu başarıyı herkesle paylaşın başarıya payı olanları ödüllendirmeyi unutmayın.”

HER ORTAMDAN İŞ AKIŞLARINIZI VE DOKÜMANLARINIZI YÖNETİN

