

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BİR MODEL

Asuman Akyüz

GİRİŞ

20.yüzyılın son çeyreğinde ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler hizmet işletmelerinin yönetim politikalarını ve stratejilerini önemli ölçüde etkilemiştir. Toplam kalite yönetimi de, bu ortamda benimsenen, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern, etkin bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

TANIM

Yönetim literatüründe kabul edilmiş kapsamlı bir tanım bulunmamasına rağmen, toplam kalite yönetimi tanımlar açısından oldukça zengindir. Ben, bu tanımlardan kütüphanecilik sektörüne uygun olduğunu düşündüğüm şu tanımı vermek istiyorum.

Toplam kalite yönetimi; müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi

SAĞLADIĞI YARARLAR

Toplam kalite yönetiminin sağladığı yararlar şöyle bir göz atarsak, Bunlar;

- *Hizmet kalitesini arttırmak,*
- *Kullanıcıların ve çalışanların tatmini sağlamak,*
- *Karar verme sürecini hızlandırmak,*
- *Personelin rutin işlerden sıyrılarak yaratıcılığa zaman ayırabilmesini sağlamak,*
- *Kurumsallaşmayı sağlamak,*

- *Kaynak israfının azalmasını sağlamak,*
- *Verimliliğin artmasını sağlamak,*
- *Süreç içi işlem sayısını azaltmak,*
- *Topluma katkıyı sağlamak,*
- *Mükemmel iş sonuçları yaratmak,*

Bahsettiğimiz bu yararlar Üniversite kütüphaneleri hizmetlerinde de geçerlidir.

Bu yönetim biçimini uygulamak için, kullanılabilecek modeller vardır. Bunlardan en önemlisi ve bildirinin de temelini oluşturan, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management)'nın "İş Mükemmelliği modeli"dir.

Modele geçmeden önce Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Hakkında kısaca bilgi vermek istiyorum.

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM = European Foundation for Quality Management)

Merkezi Brüksel'de olan ve kar amacı gütmeyen bir örgüt olarak 1988'de kurulan Vakıf, "İş Mükemmelliği" modelini önermektedir. Vakıf, 1992 yılından beri bu modeli başarıyla uygulayan işletmeler için kalite ödülü vermektedir.

Vakıf, üyelerine uyguladığı toplam kalite yönetimi programlarıyla üyelerinin daha başarılı iş üretimi ve daha iyi iş sonuçları almasını amaçlamaktadır ve bu modeli uygulayan işletmelere, uluslararası platformda rekabet olanağı sağlamaktadır.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının aralarında uluslararası kuruluşlar ve üniversitelerinde bulunduğu 600 üyesi bulunmaktadır. Görüldüğü gibi aralarında Sheffield, Leeds gibi üniversiteler bulunmaktadır.

Vakıf hakkında kısaca bilgi verdikten sonra Vakfın önerdiği İŞ MÜKEMELLİĞİ MODELİNİ anlatmak istiyorum.

İş Mükemmelliği Modeli

İş Mükemmelliği' modeli, 9 ana kriterden oluşmaktadır. Bu kriterler ise '*girdiler*' ve '*sonuçlar*' olmak üzere gruplandırılmış ve puanlandırılmıştır.

Modelde yer alan **girdiler** (Bunlar liderlik, çalışanların yönetimi, strateji ve planlama, kaynaklar, kalite sistemi ve süreçler), **işletmenin iş sonuçlarına ulaşmak için nasıl çalışmakta olduğu ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgilidir.**

Sonuçlardaki kriterler (Çalışanların tatmini, Müşteri tatmini, Toplum üzerindeki etki, iş sonuçları)ise, **işletmenin iş sonuçları açısından nelere ulaşmış olduğu ve ulaşmaya devam ettiği ile ilgilidir.**

Model, içerdiği 9 ana kriterin her biri ile işletmenin toplam kalite yönetiminin faaliyetlerdeki başarı derecesini ölçer. Bunu yaparken işletme içindeki farklı bölümlerle veya diğer işletmelerle karşılaştırmalara gider. Amaç farklı uygulama noktalarındaki mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için fırsat yaratmak ve sistematik olarak gözden geçirmektir.

Modelin üstünlüğü kriterler arasındaki ilişkiden kaynaklanır ve 9 kriterde kendi aralarında ilişkilendirilmiştir. Diğer yandan, her kriter için belirlenen yüzdeler o kriterin modelin bütünü içindeki önemini vurgular.

KRİTER 1 - LİDERLİK

Liderlik toplam kalite yönetimi uygulamasında başarıyı etkileyen en önemli faktördür. İş mükemmelliği modelinin de önemle üzerinde durduğu kriterlerden biridir. Üst yönetim ve diğer bütün yöneticilerin toplam kaliteyi sürekli iyileştirme için

işletmenin temel prosesi olarak nasıl görüp uyguladıkları önemlidir. Bu amaçla liderlik kriterinde, "**lider faaliyetleri ve davranışlarıyla toplam kalite yönetimi kültürünü nasıl oluşturmakta, desteklemekte ve yönlendirmektedir**" irdelenmektedir.

KRİTER 2 STRATEJİ VE PLANLAMA

İşletmelerin planlaması açısından en önemli aşama, amaç ve stratejilerin belirlendiği aşamadır.

"Strateji ve planlama uygun ve kapsamlı bilgi temel alınarak nasıl oluşturulmaktadır. Strateji ve planlar nasıl duyurulmakta, uygulamaya konulmakta, düzenli olarak nasıl güncelleştirilmekte ve iyileştirilmektedir" değerlendirilmektedir.

KRİTER 3 - ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetiminin çok önemli bir ögesi de çalışanların üretim, kalite ve iyileştirme sürecine aktif katılımıdır.

Bu kriterde "İnsan kaynakları planı nasıl geliştirilmekte ve gözden geçirilmekte, çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır" irdelenmekte ve uygulamalara yönelik kanıtlar istenmektedir.

KRİTER 4 - KAYNAKLAR

Bir işletmenin hayatta kalabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için bütçeyi oluşturan mali kaynaklar, bilgi kaynakları, tedarikçiler ve malzeme kaynakları, bina, donanım, ekipman, teknoloji ve tüm bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için kaynakların yönetimine ihtiyaç vardır. Modelin 4.kriterinde de "**bu kaynaklar nasıl etkin ve verimli yönetilmektedir**" irdelenmektedir.

KRİTER 5 - KALİTE SİSTEMİ VE SÜREÇLER

Süreçler, tüm işletmelerin özünü oluşturur. Toplam kalite yönetiminde, insanı tamamlayan en önemli faktör işlerin tasarımıdır. Sıfır hata hedefine insanlar tek başına ulaşamaz, onların hatalara yol açmayan iş akışları ile desteklenmesi gerekir.

Modelin 5. Kriterinde kalite sistemi ve süreçleri ele alınmaktadır. Bu girdi kriterinde, yapıda süreçlerin nasıl tanımlandığı, gözden geçirildiği ve gerekli hallerde nasıl geliştirildiği incelenir. En önemli nokta ise kilit süreçler üzerinde yoğunlaşır ve kilit süreçlerin tanımlanması istenmektedir.

KRİTER 6 - KULLANICI TATMİNİ

Toplam kalitenin en önemli ve odak noktası olan kullanıcı tatmini, modelin 6. kriterinde irdelenmektedir. Bu kriterde, "**Müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesinin ne olduğu**" araştırılır.

Kullanıcıların, işletmenin ulaştığı iş sonuçları doğrultusundaki algılamalarını ölçmek amacıyla anket uygulamasına gidilir ve elde edilen sonuçlar diğer işletmelerle kıyaslamalara gidilerek verilir. Anket sonucu ölçülmeye çalışan değerlere örnek olarak, kullanıcının kurum hakkındaki genel imajı, ürün ve hizmetler hakkındaki görüşleri, hizmet sonrası destek ve kullanıcı sadakatini verebiliriz.

KRİTER 7 - ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

Kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin etme derecesini değerlendirilir. Çalışanların kuruluşunu algılaması, çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği göstergeler ölçülmeye çalışılır.

Modelde, başarı fırsatlar, kariyer geliştirme, eğitim, yetkilendirme, çalışanların değerlendirilmesi, kurumun misyonu, değerleri, ücret, vizyonu ve strateji, ödüllendirme sistemleri, çalışma ortamı, iletişim, kurum yönetimi, işletmenin

topluluktaki yeri, işletmenin çevreye etkisi ve politikası çalışanların tatminine yönelik faktörler olup, bunlar çeşitli yöntemlerle irdelenir.

KRİTER 8 - TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ

İşletmenin toplumun gereksinimlerini ve beklentileri tatmin etme derecesi de değerlendirilmelidir. Bu amaçla toplumun kuruluşla ilgili görüş ve algılamalar belirlenmeye çalışılır. Toplum üzerindeki etki kriterinde üzerinde önemle durulan, **"kuruluşun yaşam kalitesine yaklaşımı, çevre ve doğal kaynakların korunması konularında toplumun algılaması ve kuruluşun iç ölçümleridir"**.

KRİTER 9 - İŞ SONUÇLARI (Sonuçlar Kuruluşun Mükemmellik seviyesi diye adlandırılır)

Çıktı değerlerinin çeşitli faktörler doğrultusunda ölçülmesi ve mevcut değerlerin yükseltilmesi amacıyla çalışmaların yapılması toplam kalite yönetimi açısından temeldir. Bu çalışmalarını yönlendirecek ve önceliklerin saptanmasını sağlayacak son kriter olan iş sonuçlarını vermektedir.

Toplam kalite yönetimi, hedefler koymak yoluyla, kuruluşun iç ve dış performansının arttırılmasında önemli bir rol oynar.

Bu amaçla modelin son kriterinde "Kuruluşun finansal performansını gösteren ölçütleri ile performansını gösteren ölçütler" irdelenir. Ayrıca bununla yetinmeyip, rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerekmektedir. Bunun için kıyaslama yapılmaktadır. Kıyaslamada en iyi ile karşılaştırma çeşitli düzeylerde yapılabilir. İşletme grubunun en iyisi, sektörün en iyisi, ülkenin en iyisi, dünyanın en iyisi gibi. Bir işletmeyi mükemmelliği götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir. Sonuçlar kısmında ise iç hedeflerle, rakip işletmelerle ve "sınıfta en iyi" olanlarla kıyaslamaların olması, tüm faaliyetlerde somut iyileştirmelerin toplam kalite

yönetimi uygulamaları sonucunda ne elde edildiğinin görülebilmesi açısından önemlidir.

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ AÇISINDAN MODELİN ÖNEMİ

Toplam kalitenin tüm özelliklerini taşıyan ve Üniversite kütüphanelerinin başarısını sağlayan iş mükemmelliği modeli

- Gelişen dünyanın gerektirdiği rakebetçi ortamlarda başarılı olabilmesi için güçlü, zayıf yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını gösterecek,
- Fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilmesini sağlayacak,
- Şimdiki ve gelecekteki yerini görebilmeyi sağlayacak,
- Strateji ve iyileştirme planlarının oluşturulmasına ve geliştirilmesine temel olacak,
- Kalite yolculuğunda ne kadar yolu olduğunu ve diğer üniversite kütüphanelerinin nerelerde olduğunu belirleyecek bir araç olarak hizmet edecektir.

SONUÇ

KURUM AÇISINDAN

- Avrupa Kalite Ödülü alabilme imkanını sağlayacak, bu ödül kurumun prestiji yükseltilecek
- Misyon, strateji, politika ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak
- Sürekli gelişmesine ve iyileştirilmesine ve iyileştirilmesine katkıda bulunacak
- Kurumun toplum içindeki yerini yükseltecek
- Kullanıcıların tatminini sağlayacak
- İnsana değer verecek
- Şirket kültürü oluşturacak
- Hizmet kalitesini arttıracak
- Karar verme sürecini hızlandıracak
- Tüm faaliyetlerinde dinamik olmasını sağlayacak

- Verimliliği arttıracak
- Süreç içi işlem sayısının azaltılmasını sağlayacak
- Hizmetleri kullanıcı tatminine göre geliştirecek

ÇALIŞAN AÇISINDAN

- Yeteneklerini Kullanabileceği Bir Çalışma Ortamı Yaratılacak
- Takım Ruhunu ve Çalışmasını Geliştirecek
- Mükemmel İş Sonuçları Yaratacak
- Toplam Kalite Yönetimi Bilinç Düzeyi Artacak ve Kalite Bilinci Oluşturulacak
- İletişimi Sağlayacak
- Sürekli Eğitim Ortamı Yaratılacak
- Bilgi ve Becerileri Yükseltilecek
- Rutin İşlerden Sıyrılarak Yaratıcılığa Zaman Ayırabilmesini Sağlayacak
- Performans ve Kariyer Geliştirme İhtiyaçları Değerlendirilecek
- Yetki ve Sorumluluk Verilecek
- Tatminkar Ücret Sağlayacak
- Yaşam Düzeyi Yükseltilecek
- Mutlu ve Huzurlu Çalışma Ortamı Yaratılacak

MESLEKİ AÇIDAN

- Mesleki Standartların Oluşturulmasına Katkıda Bulunacak
- Mesleki Eksikliklerin Görülmesini Sağlayacak ve Mesleğin Geleceğe Hazırlanmasına Katkıda Bulunacak
- Mesleğin, Toplumda Statüsünün Kazandırılmasını Sağlayacak
- Meslek Üyelerinin Ücretinin Yükseltilmesini Sağlayacak
- Meslek Üyelerine Mutlu ve Huzurlu Çalışma Ortamı Sağlayacak
- Meslek Üyelerinin Yaşam Kalitesini Yükseltecek

Hizmet işletmesi olarak üniversite kütüphaneleri gelişen dünyanın gerektirdiği rekabetçi ortamlarda, çağdaş anlayışla yönetilirse başarılı olacaktır. Ve iş mükemmelliği modeli tüm

öğeleri ile benmsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olacaktır.

SABANCI ÜNİVERSİTESİ

Sabancı Üniversitesi, 1998'te Avrupa Kalite Yönetimi Vakfına üye olmak için başvurdu ve başvurduktan bir hafta sonra Vakfa kabul edilen ilk Türk üniversitesi oldu. Türkiye'de ve Avrupa'da tüm süreçlerini Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı "İş Mükemmelliği" modeline uyarlayan ilk ve tek üniversitedir.