

# BİR “MÜKEMMELLİK MODELİ”: SABANCI ÜNİVERSİTESİ BİLGİ MERKEZİ

Asuman Akyüz

## GİRİŞ

Ben bugün bir mükemmellik modeli başlıklı tebliğimde sizlere

- Yönetim biçimi olarak TKY’inden,
- TKYini uygulamada bir yöntem olan Avrupa kalite Yönetimi Vakfı İş Mükemmellik modelinden,
- SÜ BM’inde bu modele ilişkin uygulamalarımızdan,
- Yaşadıklarımızdan
- Geldiğimiz noktadan ve
- geleceğe yönelik çalışmalarımızdan bahsetmek istiyorum.
- Amacım sizleri bilgilendirmek ve deneyimlerimizi sizlerle paylaşmak.

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Toplam kalite yönetimi 20.yüzyılın son çeyreğinde benimsenen, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern, etkin bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetimi; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, **tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan** bir yönetim biçimi. Diğer bir deyişle tüm paydaşların **beklentilerini dengeli bir şekilde karşılamak üzere kurumdaki bütün faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesidir**. Paydaş olarak kimleri kastediyoruz. (Müşteriler, Çalışanlar, Firmalar, Toplum)

Bu yönetim düşüncesinde, iç ve dış kullanıcı beklentileri temel olarak alınmakta, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesi ve **takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin düzenli olarak iyileştirilmesi hedeflenmektedir**.

TKYini uygulamada çeşitli modeller geliştirilmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının geliştirdiği "İş Mükemmelliği modeli" bunlardan birisidir.

Modele gecmeden önce vakıf hakkında kısaca bilgi vermek istiyorum.

## AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI

### AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI

1988’de kurulan ve Merkezi Brüksel’de olan kar amacı gütmeyen bir Vakıftır. Vakfın 50 ülkeden içinde çeşitli alanlardan 675 üyesi bulunmaktadır. Vakıf, üyelerine “İş Mükemmelliği” modelini önermekte, ve bu modeli başarıyla uygulayan işletmelere 1992 yılından bu yana kalite ödülü vermektedir. **Uyguladığı toplam kalite yönetimi programlarıyla üyelerinin daha başarılı iş üretimi ve daha iyi iş sonuçları almasını amaçlamaktadır**.

## **MÜKEMMELLİK MODELİ**

İŞ MÜKEMELLİĞİ MODELİNİN temel özellikleri nelerdir?

Model girdiler ve sonuçlar olmak üzere 2 temel kısımdan oluşmakta ve model girdiler ve sonuçları eşit ağırlıklı olarak gruplandırılmış ve puanlandırmıştır. Girdi kriterleri bir **kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir**. Sonuç kriterleri ise o **kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir**. Özet olarak, sonuçlar girdilerden kaynaklanır. Her kriter için belirlenen yüzdeler o kriterin modelin bütünü içindeki önemini vurgular. Özetle, **bu kriterler ile, yönetimin faaliyetlerdeki başarı derecesi ölçülür**.

## **SABANCI ÜNİVERSİTESİ**

Sabancı Üniversitesi, 1998'te Avrupa Kalite Yönetimi Vakfına üye olmuştur. Sanıyorum, hala Türkiye'de tüm süreçlerini Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı "İş Mükemmelliği" modeline uyarlayan ilk ve tek üniversitedir. Doğal olarak SÜ'nin bir birimi olan BMde de model uygulanmaktadır. BM yönetimi bu modelin başarısına inanmakta modelin her bir kriterine yönelik çalışmalar yürütmekte ve sonuçlarını almaktadır.

**Şimdi kriterlerin genel özellikleri ile Bilgi Merkezinde bu kriterlere yönelik aktivitelerden bahsetmek istiyorum**

## LİDERLİK

Toplam kalite yönetimi uygulamasında başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri liderliktir. İş mükemmelliği modelinin de önemle üzerinde durduğu kriterlerdendir. Liderlik kriterinde, "***lider faaliyetleri ve davranışlarıyla toplam kalite yönetimi kültürünü nasıl oluşturmakta, desteklemekte ve yönlendirmekte***" olduğu irdelenmektedir.

## ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

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

BM yönetimi çalışanların yönetimi için neler yapmaktadır?

Öncelikle BM yönetimi, yönetim ile çalışanlar arasında bir iletişim köprüsü oluşturmak için sadece çalışanların ulaşabileceği web sayfası yaratmıştır. Web sayfasına girildiğinde çalışanlara yönelik tüm aktivitelere ulaşılmaktadır.

BM olarak 2002 yılında çalışanların ekip olarak çalışmasını sağlamak üzere proje bazlı çalışma yöntemi başlatılmıştır. Bu yöntem ile;

### ***Çalışanların***

- yönetime katılması,
- motivasyonunu yükseltme,
- yaratıcılığını artırma
- takım ruhu ve çalışma ortamı yaratma
- iletişimi güçlendirme
- mesleki ve bireysel gelişimini sağlama
- ve
- BM'inde yürütülen faaliyetler hakkında bilgilenmesini sağlamak amaçlanmıştır.

Bu çalışmalar nasıl yürütülmekte ve neler yapılmaktadır?

Genel hatları ile proje yönetimini görmektensiniiz. Çalışan öneri formunu doldurarak proje önerisinde bulunur, Yönetim değerlendirir, ekip kurulur, ekip uygulama adımları çerçevesinde çalışmalarını yürütür. Sonuç yönetime sunulur, yönetimin onayı sonrasında uygulamaya geçer.

61 Proje (40 tamamlanan; 16 devam eden; 5 tasarı)

## **STRATEJİ VE PLANLAMA**

Strateji ve planlama işletmelerin planlaması açısından en önemli aşamalardan birisidir.

İşletmenin amaç misyonu belirlendikten sonra sektör incelenir, yapılan **swot analizi** ile sektördeki fırsat ve tehditleri, kurumun sektördeki yeri, güçlü ve zayıf yönleri, iyileştirmeye açık alanları belirlenir. Sonuçlar hedefleri ortaya çıkarır, hedeflere ulaşmak için ise eylem planları oluşturulur. Tüm bu çalışmaların sonuçları iş sonuçları kriterinde değerlendirilir ve stratejilere ve planlara dönüşür.

SÜ Bilgi Merkezinde ne tür faaliyetler yürütülmektedir.

**Bu ne demek** bilgi ve bilgi kaynağına fiziksel olarak sahip olmak yerine erişim.

Bütün bunlar yapıldıktan sonra kurumumuzun daha iyi hizmet verebilmesi için stratejiler geliştirilmektedir.

## **KAYNAKLAR**

BM'indeki mevcut durumu görmektesiniz. Modelin bu kriteri ile "**kaynakların nasıl etkin ve verimli yönetildiğini**" irdelenir. Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı istatistiki bilgilerle değerlendirilmektedir.

## **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.

Gördüğünüz gibi girdiler kriterinin en önemli ögesidir.

Bu kriter, "süreçlerin nasıl tanımlandığı, gözden geçirildiği ve gerekli durumlarda nasıl geliştirildiği" incelenir.

6 ana sürece bağlı: 10 yönerge ( 81 s.); 29 prosedür (235 s.); 125 doküman (198 s.)  
Toplam 514 sayfa.

Üniversitenin yönerge ve prosedürlere verdiği önemin göstergesi  
Yönergeler ile yapılacak işlerin kuralları belirlenir. Prosedür ile işlerin uygulama adımları belirlenir. İstatistikler ile faaliyetler ölçülür.  
İstatistikler işlerin sonuçlarını göstermektedir.

## **MÜŞTERİ TATMİNİ**

Modelin 6. kriteri olan kullanıcı tatmininde, "**Müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesinin ne olduğu**" araştırılır.

İstatistikler ve Anketler (Koleksiyona eklenmek üzere

SÜ müşteri odaklı ve müşteri tatminine önem veren bir üniversitedir. Örnek vermek gerekirse üniversitemiz, üniversiteye yeni katılacak öğrencilere yönelik oryantasyon programlarını üniversite açılmadan 1 ay öncesinde planlamakta ve hazırlamaktadır. Bilgi Merkezimizde direktör düzeyinde bu oryantasyon ve tanıtım faaliyetlerine rektör, dekanlar ve direktörler düzeyinde temsil edilmekte ve BMine ayrı bir önem verilmektedir.

Yönetici ile başlayan öğrencilere yönelik oryantasyon programları yıl içerisinde referans birimimiz tarafından devam ettirilmektedir.

Öğretim üyelerine baktığımızda öğretim üyesinin işe başladığı ilk hafta referans kütüphanecimiz tarafından kendilerine hoş geldin mesajı gönderilerek kahve içmeye davet edilmektedir. Çoğunlukla yöneticinin de katıldığı toplantıda BM hizmet ve olanakları tanıtılmaktadır.

Müşterilerimizle olan bu ilk tanışmalar müşteriler ile aramızda bir iletişim bağı kurulmasını sağlamaktadır. Bu bağ ile tüm hizmet ve olanaklarımız daha etkin ve verimli kullanılmakta ve müşteri tatmini artmaktadır.

Sonuç olarak gerek oryantasyonlar sonrası gerekse müşterilerimizin BMinden yararlandığı dönemlerde hizmet ve olanaklarımıza yönelik anket yüzyüze görüşme ve istatistikler ile müşteri tatmini ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.

Şimdi bu anket ve istatistiki çalışmalardan birkaç örnek vermek istiyorum.

## **ÇALIŞANLARIN TATMİNİ**

Bu kriter ile “Çalışanların kuruluşu algılaması ve çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği göstergeler” ölçülmeye çalışılır.

Yönetim bu yıl özel bir parti düzenledi. Bu parti birkaç açıdan önemli

## **TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ**

Toplum üzerindeki etki de bir başka ögedir. Öncelikle çevremizde bulunan belediyelerinin kütüphanelerinin kurulmasına, sistemlerinin organize edilerek işletilmesine, çalışanların eğitilmesine destek verdik. Bilgi kaynağı sağlama desteğimiz devam etmektedir.

İşletmenin toplumun gereksinimlerini ve beklentileri tatmin etme derecesi de değerlendirilmelidir. Bu amaçla toplumun kuruluşla ilgili görüş ve algılamalar belirlenmeye çalışılır.

Genç meslektaşların mezuniyet sonrası gerçek iş hayatı ile tanışabilmeleri amacıyla her yıl sonrası ve öncesi adı ile üniversitelerin belge-bilgi yönetimi bölümünden mezun olan ilk 3 öğrenciyi bir hafta süre ile misafir ederek oryantasyon programı uygulamaktayız.

Sonrası ve Öncesi: Eğitim sonrası iş hayatı öncesi anlamını taşır.

## **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 çalışmaları yönlendirecek ve önceliklerin saptanmasını sağlayacak son kriter olan iş sonuçlarını vermektedir. Bunlar kıyaslama ve istatistikler ile ölçülür.

## DEĞERLENDİRME

» SABANCI ÜNİVERSİTESİ

### DEĞERLENDİRME

- **KURUMSAL**
  - Güçlü, zayıf ve iyileştirmeye açık alanları saptama
  - Fırsat ve tehditleri önceden tahmin etme
  - Şimdiki ve gelecekteki yerini görebilme
  - Misyon, strateji, politika ve hedeflere ulaşma
  - Kurumun prestijini yükseltme
  - Kullanıcı tatminini sağlama
  - Şirket kültürü ve hizmet kalitesi
  - Hizmetleri kullanıcı tatminine göre geliştirme
  - Karar verme süreci
  - Kaynak israfını önleme
  - Verimliliği artırma
  - Süreç içi işlem sayısını azaltma
- **ÇALIŞAN**
  - Takım ruhu kazandırma
  - İş sonuçları mükemmelliği
  - Güçlü ve etkin iletişim
  - Motivasyon yüksekliği
  - Sürekli eğitim ortamı
  - Bilgi ve beceri yüksekliği
  - Rutin işlerden sıyrılarak yaratıcılığa zaman ayırma
  - Performans ve kariyer geliştirme
  - Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
  - Tatminkar ücret
  - **MUTLU VE HUZURLU ÇALIŞMA ORTAMI**

» BİLGİ MERKEZİ

Sonuç olarak bir değerlendirme yaparsak, modelin kuramsal ve çalışanlar açısından çeşitli getirileri vardır. Ben burada bazılarını dikkatinize sunuyorum ve bize göre getirilerden en önemlisi çalışanlar için mutlu ve huzurlu çalışma ortamı yaratmaktır.

**SABIRLA DİNLEDİĞİNİZ İÇİN ŞAHSIM VE SABANCI ÜNİVERSİTESİ BİLGİ MERKEZİ MENSUPLARI ADINA TEŞEKKÜR EDİYORUM.**