

## Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik

### Total Quality Management and Productivity in Information Centers

Ayşe Üstün\*

#### Öz

Günümüzde tüm işletmelerde "toplam kalite yönetimi" adı verilen yeni bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Tüm kurumlarda kaliteli mal ya da hizmet önemlidir. Ancak kaliteyi etkileyen öğeler değişime uğramış, yeni bir anlam kazanmıştır. Kütüphane, arşiv, belge-bilgi merkezleri birer hizmet işletmesi türüdürler. Başarı ve performans büyük ölçüde çalışanların beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Bu makalede toplam kalite yönetimi, bilgi hizmetleri ve verimlilik ilişkileri tartışılmaktadır.

#### Abstract

Nowadays, a new management style known as "Total Quality Management" is adapted by all institutions. Naturally, high quality of products or services is important in all establishments, but factors effecting quality has recently been reassessed and a new outlook has been developed. Libraries, documentation-information centers are service institutions. Performance and success depend mainly on the skill and talent of employers. Total quality management, information services and productivity relationship is discussed in this paper.

#### Giriş

Kütüphane arşiv ve belge-bilgi merkezleri, bilgi hizmeti üreten birer hizmet işletmesi türüdürler. Amaçları; kullanıcının (okuyucunun) bilgi ihtiyaçlarını, istendiği kapsamda hızlı ve doğru olarak karşılamaktır. Bu amaçlara ulaşmada etkili, verimli ve ekonomik yollar araştırılmasının yanı sıra, verilen hizmetin kalitesi de önem taşımaktadır.

\* Doç. Dr. Ayşe Üstün, İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesidir.

Eskiden kurum ve işletmelerde bulunan kaliteden sorumlu bir ya da birkaç özel birim yerine, bugün tüm birimler “kalite” kavramıyla iç içe bulunmaktadır. Yani, günümüzde kaliteyi etkileyen öğeler değişime uğramış, bu kavram yeni bir anlam kazanmıştır. Kalite sadece basit bir teknik yöntem değil, kurumların ve işletmelerin kullanıcı ya da müşterilerini memnun etmeye ve kurum içindeki tüm birimlerde denge ve uyum sağlamaya yönelik bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Berthold, 1994: 30).

Endüstri devriminin başlangıç yollarında “Kalite kontrolü, iş yeri ya da işletme sahibi tarafından yürütülen bir süreçti. Daha sonraları, “muayene” ve ölçme işlemlerinin kalite kontrol olarak anlaşıldığı bir döneme girilmiştir (Kobu, 1987: 471). II. Dünya savaşının yoğun çalışma koşulları “muayene” tekniği ve istatistik yöntemlerinin önemini artırmış, savaş sonrası üretim işletmelerinin çoğalması ile, “Kalite Yönetimi” ve maliyeti sorunları gündeme gelmiştir. Bir işletmede toplam kalite sorumluluğunun, en üst yönetimden en alt düzey işçisine kadar herkesçe paylaşılması görüşü, “Toplam Kalite Kontrol”, (Total Quality Control) ya da “Toplam Kalite Yönetimi” sistemini doğurmuştur. Böylece kalite kontrol’de yüksek kalitenin yüksek maliyet gerektireceği görüşü değişmiş, kaliteli bir ürünün üretilmesi için yüksek maliyet gerekmediği kanıtlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı, ilk defa 1957 yılında Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Feigenbaum, TKY’ni, bir kurum içindeki çeşitli grupların kalite artırma ve geliştirme çabalarını birleştiren, en ekonomik düzeyde üretim ve hizmet sunarak kullanıcı ya da müşteri memnuniyetini sağlayan etkin bir sistem biçiminde tanımlamıştır (Taylor, 1989:10). Kalite önceleri sadece ürün denetiminde kullanılan bir kavram iken, artık bir “strateji” aracı olarak ele alınarak yönetim ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerde hızlı değişme ve gelişme koşullarına uyum sağlamak ve günün tüketicisini memnun etmek amacıyla benimsenen bu akım, çalışanlar arasında da iyi bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.

## **Kalite ve Kalite Yönetimi**

Türk standartlarına göre, “Kalite, ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır” (Efil, 1995:6). Kalite, bir ürün ya da hizmetin amaca, kullanıma ve isteklere uygunluğu olduğuna göre, kullanıcı ihtiyaçları ile yakından ilgilidir. Üretim ve hizmet alanlarında sorunlar ortaya çıkmadan önce onları tahmin etmek, önlem almak ve çözümlerini ortaya koymaktır. Sorunlar araştırılırken kul-

lanıcı sorunları yaklaşımı üzerinde durulmakta, onların sorunlarını karşılayan doğrultuda kararlar gerekmektedir. Kalite bir işlev değil, bir düşünce tarzıdır. Bir yandan verimlilik ve maliyeti olumlu yönde etkilerken, bir yandan da verim sağlamanın en önemli ilkesi olan insan gücü kaynaklarındaki kriterlerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kalite günümüzde kurumların rekabet güçlerinin göstergesi olmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminini sağlayan bir araç olarak da kullanılmaktadır.

“Kalite yönetimi”, tüketicinin gerçek isteklerini saptama, plânlama, bugünün ve geleceğin isteklerini sağlıklı olarak tahmin ederek dengeli bir yönetim örgütünü sağlamak demektir. (Ekin; 1974, 1110). Başarı kazanmak isteyen kurumlar, eski denetim yöntemlerini bırakmak gereğini duymuşlar, eskisinden çok farklı yeni yapılanmayı benimsemişlerdir (Cascio, 1982: 649). Çağdaş kalite yönetim felsefesinin temelini oluşturan “Toplam Kalite” anlayışı, kısaca kullanıcı ihtiyaçlarının en uygun koşullarla karşılanmasıdır. “Kalite Yönetimi” geleneksel anlamdaki üretimin denetimi anlamında olmadığı bilinmelidir. Yani kusurlu üretimi ortaya çıkaran bir denetim faaliyeti değildir. Buradaki çağdaş kalite yönetimi, her şeyden önce tüketiciyi ön planda tutan çok geniş bir anlam taşımaktadır. Tüketici ya da kullanıcı beklentilerinin karşılanması ve tatmin edilmesi halinde mal ya da hizmet, kaliteli olarak kabul edilir, beklenti ve isteklerinin karşılanamaması durumunda ise hizmetin kalitesi kötü olarak algılanır, (Pekdemir, 1992: 8). Konuya bu açıdan bakıldığında kalite, tüketici ya da kullanıcı beklentilerini tatmin etme yeteneğinin bir ölçüsü olarak görülebilir. Pekdemir (1992: 10)’e göre kalite, tüketici tarafından ürünün kendi ihtiyaçlarını karşıladığı ve beklentilerine cevap verildiğini hissettiğinde algıladığıdır. Bu görüş özellikle hizmet ve fikir üreten sektörler için geçerlidir. Kullanıcılar ya da tüketicilerin, bu sektörlerle yönelik kaliteden algıladıkları; kolaylık, güvenilirlik, hızlilik ve hizmetin verilmesi sırasındaki tutum ve davranışlardır. Bu sektörlerde, kaybedilmiş bir tüketicinin tekrar kazanılması oldukça güçtür. Çünkü tüketiciler, kurum standartlarının ve hizmet düzeylerinin düşük olduğunu algıarlarsa, bir daha kolay kolay o kurumdan hizmet almak istemezler.

### **Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Kurumları**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yeni bir yönetim anlayışı olarak hem üretim, hem de hizmet işletmelerinde kabul görmektedir. Bu yaklaşım, üretim mal ve hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, başlangıçtan itibaren hizmetin her aşamasında yapılan etkinliklerin tüm çalışanlarca güç

birliği, hedef birliği ve amaç birliği içinde gerçekleştirmelerini açıklamaktadır. TKY sisteminin benimsenmesi ile, mal ve hizmet sunan işletmelerde daha kademeli, daha az kuralcı, yüzyüze ve çok yönlü ilişkiler geliştirildiğinden, kurumlara yeni bir hareketlilik ve canlılık gelmiştir.

Japon standartları, TKY'ni aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

Kalite yönetiminin sonuç alıcı biçimde uygulanması, üst yöneticiler, amirler ve işçiler dahil olmak üzere şirkette ya da kurumda çalışan herkesin; plânlama, tasarım, satın alma, personel eğitimi vb. tüm faaliyet alanlarında işbirliğini gerektirir. Bu şekilde gerçekleştirilen kalite yönetimine "Toplam Kalite Yönetimi" denir (Imai, 1994: 42-43).

Toplam kalite yönetimi, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere yol gösteren, daha doğru ve etkin karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. Kobu'ya göre bu aracın yararlı ve etkin bir biçimde uygulanabilmesi için aşağıdaki noktalara önem verilmelidir (1987: 16):

- Kullanıcı verileri ve istatistikleri,
- Teknolojik olanaklar,
- Kurum içinde olumlu insan ilişkileri,
- İş, amaç, hedef ve önceliklerin tüm çalışanlarca eksiksiz ve doğru olarak bilinmesi v.b.

Çağımızda insan gücü kaynaklarının da kalite çalışmaları arasına katılmasının gerektiği düşüncesiyle TKY anlayışı benimsenmiştir. Bu kavram, kullanıcı ihtiyaçlarının saptanmasından, hizmetin kullanıcılara ulaşmasına ve hatta daha sonrasına kadar sürekliliğini koruyan çok geniş bir kavramdır. Tüm çalışanın katılım ve görüş birliğini, çalışma süreç ve sistemlerin sürekli gelişmesi ve iyileşmesini öngörmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde, kurumdaki en üst kademe yöneticisinden en alt kademe çalışanlarına kadar bir örgütteki tüm çalışanın kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği içinde olmaları yatmaktadır (Kuni, 1992: 860). Böylece kurum çalışma kültürü ve yaşam biçiminde köklü değişme ortaya çıkmakta, yönetimin saptadığı hedef ve önceliklere dayalı ve çalışanın görüşü ile zenginleştirilen bir örgütsel yapı sergilenmektedir.

Kavramı oluşturan sözcükler açısından konuya bakılırsa, sistemin özü "toplam"dır. Çünkü, tüm çalışanların katılım ve onların hedef ve fikir birliğini içerir. TKY, yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar. Sadece üretim ve hizmette değil, tüm alanlarda kullanılır. "Kalite" sözcüğü de kullanıcı ya da müşteri isteklerini karşılayabilmenin koşulu olan; yönetimin, insan gücünün ve hizmetin kalitesini kapsamaktadır. "Kontrol" ya da "Yönetim" sözcü-

ğü de; hataların ayıklanması yerine, hataya neden olan öğelerin belirlenmesini, tüm verilerin sağlıklı, rakamsal ve görsel olarak açıklanması ve uygulamaların mutlaka yerinde izlenmesini kapsamaktadır (Kantarci, 1993: 13).

“Katılımcı yönetim” toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden birini oluşturmaktadır. “Katılım” çalışanların tümünün fikir ve görüşlerine saygı duyulması ve onlardan yararlanılmasıdır. Hizmet sunan kurum ve işletmelerde, çalışan-yönetim ilişkilerinin doğrudan doğruya kullanıcıya yansıtacağı unutulmamalıdır. TKY, bu tür özellikleriyle geleneksel hiyerarşik yönetim yapılarından ayrılmakta, ait olduğu kurumda çalışmaktan gurur duyan bir çalışan kitlesi yaratmak biçiminde çok farklı yeni bir yapı oluşturmaktadır. Bu yapıda yönetici, örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek için işletmenin tüm kaynaklarını en uygun bir biçimde kullanmaktadır.

Diğer önemli insan ögesi olan kullanıcı yaklaşımı ile TKY anlayışındaki tüm çabalar, temel amacı oluşturan tüketici içindir. Kullanıcı ya da tüketici beklentileri her zaman ön plandadır. Kullanıcının bugün ne istediğini bilmenin yanı sıra, yarınki ya da gelecekteki beklenti ve isteklerinin de saptanması önem taşımaktadır. Ayrıca daha önce de değinildiği gibi, kullanıcının bir ürün ya da hizmeti kullanırken hissettikleri ve algıladıkları da önemlidir. Çünkü bu bir tür kullanıcı yaklaşımı ile oluşturulan kalitedir. Ayrıca bir de gerçekte sunulan kalite vardır. Yani bir mal ya da hizmet üreticisinin kaliteli olarak ürettiğini sandığı ürün ya da hizmet, kullanıcı tarafından kaliteli olarak algılanmazsa kullanımı gerçekleşmez. Buna bağlı olarak, kalitenin bu ikili yapısal etki ve özelliklerine (algılanan ve gerçek kalite) önem verilerek her ikisinin dengelenmesi gerekir. Bunlardan birinde görülen başarısızlık, sonucun başarısızlığı anlamına gelmektedir.

Toplam kalite yönetimi, düşük maliyetle kaliteli hizmet sunma çabası olduğu görülmektedir. Bunun sağlanmasında; kurum çalışanlarının eğitimi, katılımı, grup çalışması, sorumluluk ve yetkinin her düzey çalışanlarında dengelenmesi gibi noktalar önemli rol oynamaktadır.

Bilgi kurumları iş yoğunluklu kuruluşlar olduğundan, performansı büyük ölçüde çalışanların beceri ve yeteneklerine bağlıdır (Rubin, 1991; Çelik, 1997; Aslan, 1997). Kütüphane ve diğer bilgi kurumlarının varlığının temel nedeni, kullanıcı çevresine verdiği hizmettir. Bu kurumlar, topluma kültürel, bilimsel, eğitimsel v.b çeşitli yönlerden katkılarından dolayı toplumsal kurumlar olarak algılanırlar. Tek kişi ya da kuruluşun değil, tüm halkın yararına çalışan bir görev anlayışı gelişmiştir. Kurum amaçları doğrultusunda planlanan ve belirlenen hedeflerin hareket noktası kullanıcı ve onun beklentisidir.

TKY'deki müşteri ya da tüketici tatminine karşılık, bilgi hizmetlerinde “bilgi kullanıcısı tatmini” söz konusu olmaktadır. Tüm çalışma ve çabalar bu

noktaya yöneliktir. Kullanıcının isteği nedir, isteğin karşılanması ne kadar zaman alacaktır? İsteğin tam kapsamı nedir, ne kadarı karşılanabilecektir? Kullanıcı ile ilgili bu tür soruların incelenmesi, etkili, verimli ve uygun çözümlerin getirilmesi bilgi hizmetlerindeki kalite ile yakından ilgilidir.

Çeşitli üretim ve hizmet kuruluşlarında ve özellikle de bilgi kurumlarında, işlevin başlangıç noktasından itibaren amaç ve hedefler doğrultusunda doğru yola oturtulması, çeşitli türden kaynak israfının önlenmesi demektir.

Bilgi kurumlarının, çevresel değişme ve gelişmelerden en çok etkilenen kurumlar olduğu bilinmektedir. Sistem yaklaşımı uygulamalarına göre, bu kurumlarda da bir dış ve bir de iç çevre bulunmaktadır. Dış çevrede ekonomi, nüfus, kültür ve eğitim, politika, teknoloji v.b. ögeler; iç çevrede ise yönetim, teknik yapı, psiko-sosyal v.b. ögeler yer almaktadır (Çelik, 1992: 88).

Kütüphane, arşiv ve belge-bilgi merkezlerinin iç çevresindeki çeşitli işlevlerinin yerine getirilmesinde, genel yönetim ve teknik hizmetler olarak iki ana grup karşınıza çıkmaktadır.

Genel bilgi kurumları yönetiminde, diğer işletmelerde olduğu gibi çeşitli ilkeler göz önünde bulundurulmaktadır. Planlama, işbirliği, standartlaşma, çalışanlar arası ilişkiler gibi. Ayrıca sorunları tanımlamak, gereksinim ve öncelikleri saptamak, gelişim programlarını tasarlamak, ortaklaşa hedefleri açıklamak, alışılmış işleri yapmaktan çok, hedefe ulaşmayı sağlayacak, kurum amaçlarına yöneltilmiş olan işleri yapmak ve gerektiğinde ekip çalışmasından yararlanmak gibi (Verril, 1993: 105).

TKY'nin bilgi kurumlarında uygulanması, arşiv, kütüphane, belge-bilgi merkezlerinin yönetsel işlevleri ile yakından ilgilidir. Bu işlevlerin neler olduğu konusunda çeşitli bakış açıları vardır. Yontar (1995: 102-103) bu görüşler içinden Fayol'un belirlediği temel işlevleri, klasik görüş olmasına karşın, uzmanlarca en çok tutulana olduğunu belirterek (planlama, esgüdüm, örgütleme, denetim, yöneltme, karar verme ve personel alma gibi maddeleri) ele almaktadır.

Çağdaş yönetim yapılarında, daha önce de değinildiği gibi çalışanlarla yöneten arasında uzlaşmacı, işbirliğine dayalı, dostane ve katılımcı ilişkiler vardır. Kurum içindeki çeşitli çabalarda kuşku, endişe ve şikayetler değil; güven, inanç, denge ve uyum vardır. "Denetim" (kontrol), "emir", "komuta", "ast", "üst" v.b. sert kavramlara ve aşırı hiyerarşik bölünmelere yer verilmemektedir. "Lider" kavramı da günümüzde değişime uğramış "lider" yerine "değişimci lider" (transformational Leader) kavramı kullanılmaktadır. Bu tür lider, geniş bir bakış açısına ve açık bir ilerleme hedefine sahiptir. Saygı ve güven duygusu yaratır. Çalışanlarıyla tam bir uyum içindedir. Onları kapasitelerini kullanmak, düşünmek ve fikir üretmek için yönlendirir (Aslan;

1997: 164). Hatalara karşı anlayışı ve esnek davranmaktadır. Verril (1993: 102)'e göre, "dinamik örgütlerde" zaman zaman hata yapma gelişme başlangıcı olarak kabul edildiği; hatalardan, ders almak biçiminde yararlanmanın güven verici olduğu savunulmaktadır. Tichy ve Devanna'nın görüşlerinin aynı doğrultuda olduğu görülmektedir (Aslan: 1997: 165). Toplam kalite yönetiminde, çalışanların denetiminden çok, yönlendirilmesi ve yardımcı olunması önem kazanmaktadır.

Bilgi kurumlarının yönetsel işlevleri hangi maddeleri içerirse içersin bu işlevlerin yerine getirilmesinde TKY anlayışı benimsenmelidir. Bu kurumlarda çalışanların ve özellikle de yöneticilerin asıl başarısının insan ilişkilerinde yattığı bilinmektedir (Ifidon, 1992: 9). Çünkü örgütsel hedefler, yalnızca insanların ortak çabalarıyla başarılabilir. Katılım zihinsel ve duygusal bir yaklaşımdır. Her işgören, içinde çalıştığı kurum için değişik bilgilere sahip olmasına karşın, bunları ortaya koyabileceği uygun bir ortam bulmadığı zaman paylaşım ve katılım gerçekleşmez. İşgörenlerin fikir ve görüşlerini söyleyebilecekleri uygun ortam oluşturulmalıdır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi kütüphane, arşiv ve belge-bilgi merkezleri yönetiminde de, yeniliği sürdürme ve "değişimi yönetme" en önemli noktalardan biri olarak göz önünde bulundurulmalıdır. "Değişim" ve "süreklilik" özellikle bu kurumların simgesi durumundadır. Değişimin tanıtımı için ne tür strateji kullanılırsa kullanılsın, kullanılan mekanizmalar örgütün taban kültürü ile bağdaşmalıdır. Örneğin, kaynaklarına yeni düzenleme sistemi uygulayan bir kütüphane, belge-bilgi merkezinde, bu sistem çalışanlarca hiç bilinmiyorsa ve uygulamadan önce tanıtım, tartışma ve hazırlıklarla bir alt yapı oluşturulmamışsa bu uygulamada başarıdan söz edilemez.

İkinci grupta andığımız teknik hizmetler, bilgi hizmetlerinin özünü oluşturmakta, kullanıcı istek ve ihtiyaçlarını doğrudan etkilemektedir. Maliyeti azaltıcı ve kalite artırıcı bir hizmetin sunulması, herşeyden önce bu grupta çalışan görevlilerin uzmanlaşmış, belirli bilgi ve bilinç düzeyine erişmiş olmaları ile mümkündür. Bu uzman, kişiler bilgi hizmetlerinde kalite sağlama amacıyla, çeşitli sorunları özetleyen "sürekli" kalite sağlama yaklaşımları sergileyebilirler. Örneğin, kullanıcı isteklerinin karşılanması sürelerinin kısaltılması, halkla ilişkiler sürecinin varolan durumundan daha çağdaş bir biçimde uygulanması gibi.

Kalite-verimlilik ilişkisi daha sonra ele alınacağından burada bilgi hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkileyen öğeler kısaca maddeler halinde değinilecektir.

- Bilgi kurumlarında herşeyden önce bir ekip ruhu oluşturulmalı, aynı hedef etrafında toplanmalı, aynı şevk ve heyecanla birlikte hareket edilmelidir.

- Yönetici ve çalışanın, işinden gurur duymasını önleyen engeller yok edilmelidir.
- Bilgi işleme ve düzenlemenin her aşamasında kurumun tüm kaynakları verimli olarak kullanılmalıdır.
- İhtiyaç ya da istekler, uygun olarak karşılanmalı
- Kullanıcı ortaklığı ve işbirliği gerçekleştirilmeli
- Çalışanların tümünün aktif katılımı sağlanmalı
- Sürekli değişme ve gelişmelere uyum sağlanmalı
- Etkili bir iletişim gerçekleştirilmeli
- Suçlayıcı tutum ve davranışlar ortadan kaldırılmalı, dostane davranışlar geliştirilmeli
- Çalışanları motive etme yolları araştırılmalı
- Çalışanların çabaları işletme amaç ve hedeflerine uyarlanmalı

Çalışanların iş içinde eğitilmeleri sağlanmalı, ya da kendini geliştirme ve eğitimlerine fırsat tanınmalıdır.

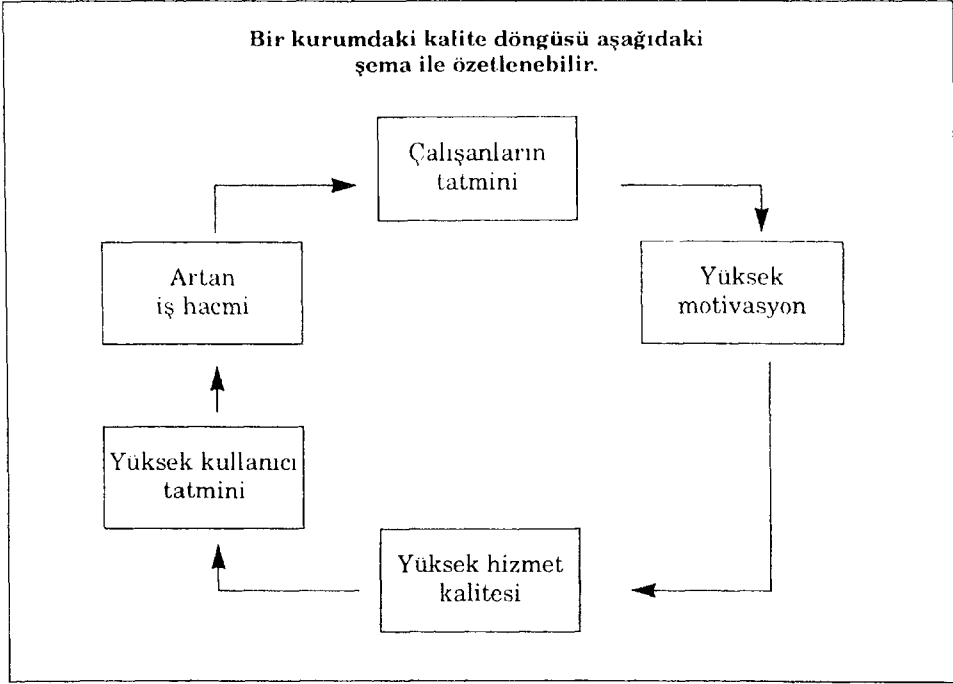
Bir hizmet, kurum içinde oldukça uyumlu ve uygun görünse bile, eğer kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaksa, ya da yeni gelişmelerin gerisinde kalmışsa, bunun hiç bir anlamı kalmaz. Bir kurumun sürekliliği için temel amaçları doğrultusunda çaba harcaması kadar, dış dünyaya ayak uydurması da gereklidir. Kullanıcının sürekli gelişen ve değişen birbirinden farklı isteklerine cevap verebilmesi, değişim ile mümkün olacaktır. "Kurumda değişim" sözcüğü, kurum içinde çalışanların fikir, bilinç ve düşünce yapılarındaki değişimi de kapsamaktadır.

Kaliteli bilgi hizmetinin sunulmasında tüm işgörenler en önemli öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü gibi, yüksek hizmet kalitesi, tüketici tatminini arttırmakta, buna bağlı olarak iş hacmi yoğunlaşmaktadır. Ancak çalışanların tatmini ve motivasyonunu artıracığından her iki taraftaki insan ögesinin (hizmeti sunan ve hizmeti alan) mutluluğu ve memnuniyeti sağlanmaktadır.

### **Kalite-Verimlilik İlişkisi**

Kalite ve verimlilik birbirini tamamlayan ve iç içe olan kavramlardır. Verimlilik, "üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıkıtlar) arasındaki ilişkiyi" açıklar (Milli Produktivite Merkezi, 1987:1). Yani üretim aşamasında kullanılan girdilerin kalitesizliği, önceden belirlenen hedeflere ulaşmada başarısızlıklar doğuracağından verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Ürün ve hizmet üretiminde kullanılan girdilerin en önemlisi insan gücü kalitesi olduğu söylenebilir.





**Şekil 1:** İnsangücü-Hizmet kalitesi-Kullanıcı etkileşimi.

Kalitedeki yükselmelerin, verim artışlarıyla doğru orantılı bir süreç içinde oldukları görülmektedir. Daha az parasal ve insangücü kaynağı kullanarak aynı işi, ya da daha çok işi yapmak, verimliliği artırmanın amacıdır. Kalite yükseltmede de, aynı insangücü kaynağı ile aynı işi, kullanıcı isteklerine daha uygun olarak daha iyi yapılmasıdır.

Japonya'da 1983 yılında düzenlenen uluslararası Verimlilik Sempozyumu'nda, Fransız Antropoloğu Claude Levi-Strauss şu noktalara değinmiştir:

"Bu sempozyumun odak noktası ürün verimliliğinin iyileştirilmesinden çok, sistem verimliliğinin iyileştirilmesi olmalıdır. Daha iyi sistemleri üretmek için, toplumlar daha fazla ürün üretmek yerine, kaliteli insanlar başka bir deyişle, bu sistemleri üretecek yetenekte insanlar - üretmeye yönelmelidir" (Imai, 1994: 42). Ürün ve hizmetlerdeki kalite, üreten ve hizmeti sunan insanların kalitesiyle yakından ilgilidir.

İşletmelerde, işgörenin görevlerini yerine getirmesinde önemli olan daha uzun süre çalışması değil, daha büyük bir çaba sarfederek daha bilinçli ve etkili çalışmasıdır. Tüm çalışanın, bilinçsizce mekanik olarak bir işi yürütmenin ötesinde kendi zihinsel kapasitesini ortaya koyarak belirlenen hedefe doğru birlikte ve tüm gücüyle yol almasıdır. Çalışanın en iyiyi yapma

arayışı ve zevki içinde oldukları bu yaşam biçimi, yalnızca kurum sınırları içinde kalmamakta, kurumun da ötesinde özel yaşam sınırları içine de taşmaktadır.

Japon verimlilik uzmanı Kurosawa'ya göre verimlilik doğal insan potansiyelinin arttırıldığı ve etkin olarak kullanıldığı bir ilkedir (Koroğlu, 1993: 82). Kalite, "iş ile özdeşleşme; yaparak öğrenme'nin temelinde yatar" (Hubert, 1990: 99). "İş ile özdeşleşme'nin sağlanmasında başta meslek eğitimi olmak üzere çeşitli yol ve yöntemler bulunmaktadır. Herşeyden önce tüm işgücü bilgisinden yararlanmayı ön planda tutan, katılımcı bir örgütlenmenin gereği tartışılmaz. Kütüphane, arşiv ve belge-bilgi merkezlerindeki insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının etkinliğini arttırmak, günümüzde hayati bir önem taşımaktadır (Line, 1993: 318). Bir organizasyonda ya da kurumda bulunan kaynaklardan hiçbiri insan kaynaklarından daha önemli değildir (Werther-Davis, 1985:6).

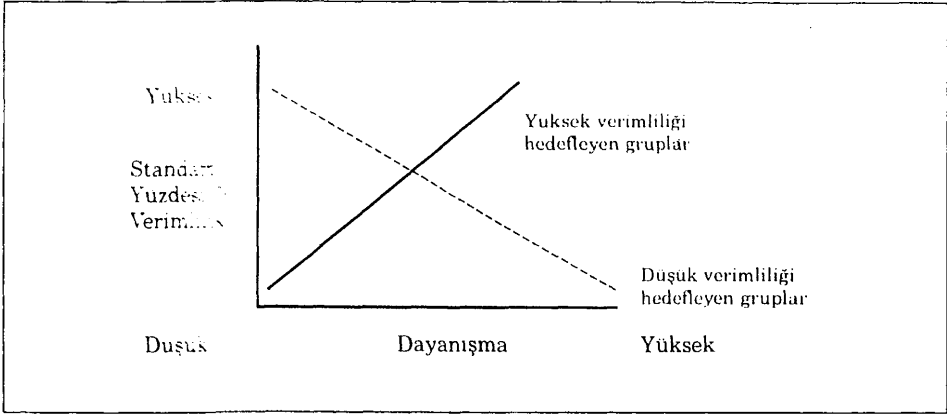
İşgücü verimliliğini etkileyen önemli etkenler üç ana grupta toplanabilir (Uğur, 1991:673):

- a) Fiziksel etkenler (çalışma ortamı ile ilgili olanlar)
- b) Ekonomik etkenler (ücret, ödenek v.b.)
- c) Sosyo-Kültürel etkenler

Bunlardan ilk ikisi maddesel etkenlerdir. İşgücü verimliliği için kuşkusuz bu etkenlerin uygunluğu söz konusudur. Ancak sonucusu olan sosyo-kültürel etkenler, işgücünün psikolojik yönünü, ruhsal durumunu ve işe yaklaşımını ilgilendiren tinsel etkenlerdir. Son derece önem taşımaktadır. Bir çalışan ya da işgören, çalıştığı kurumu kendine ait bir iş yeri ve işlerini de kendi işi olarak görürse verimin artacağı kuşkusuzdur.

Örgütsel yapının uygunluğu, işlerin iyi tanımlanması, yetki ve sorumlulukların dengelenmesi kaçınılmazdır. Önemli noktalardan biri de işgücü katılımının sağlanmasıdır. Kendinden sadece mekanik bir biçimde yararlanılmadığını; aynı zamanda görüş, bilgi ve düşüncesine de başvurulduğunu gören çalışanın iş tatmini ve motivasyonu artacak, verimliliği yükselecektir (Üstün, 1997: 28). Yani, çalışanların kapasitelerini tam olarak kullanabilme konusunda yardımcı olunarak onların sorun çözme ve yaratıcılık yetenekleri geliştirilmelidir. İşgörenler de hem yönetim ile ve hem de aynı düzeydeki diğer grup arkadaşları ile dayanışma içinde olmalıdırlar.

Şekil 2'de görüldüğü gibi (Terzi, 1995: 51-52), yüksek verimliliğe ulaşmayı hedefleyen üst yönetim ve üyeler arasında etkin bir dayanışmayı gerçekleştiren grupların verimlilik hedeflerine ulaşma olasılıklarının yüksek olduğu (düz çizgi); yüksek verimlilik düzeyini hedefleyen üyeler arasındaki dayanışmayı sağlamış, ancak üst yönetim ile uyumlu ilişkiler kuramamış



Şekil 2: Dayanışma ve verimlilik ilişkisi.

gruplarda verimlilik genellikle düşme eğiliminde; düşük verimlilik düzeyini hedefleyen gruplarda, grup üyeleri arasındaki dayanışmanın artmasıyla verimliliğin yine düşme eğiliminde olduğu görülmektedir (kesik çizgi).

Mal üreten işletmelerde tüketici tatmininin yanı sıra kâr amacı sözkonusudur. Kâr amacı gütmeyen hizmet kuruluşlarında da çeşitli biçimlerde başarılar ölçülebilmektedir. Bilgi kurumlarında hizmet ölçüsü, hizmet kalitesi, performans ölçümü ve benzeri konularda çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Bawden, 1990: 134). Ayrıca, bilgi hizmetleri alanındaki çalışma ve etkinlikleri içeren belgeler, istatistikler ve son yıllarda özellikle batılı kaynaklarda çok kullanılan “başarı göstergeleri”, “başarı belirteçleri” v.b. başlıklar altında hizmet kalitesini belirten kaynaklara rastlamaktayız (Verriil, 1993) Bunun gibi bilgi hizmetlerinin kullanıcı merkezli olma özelliği ile ilgili olarak, kullanıcı ile ilişki içinde olan insan ögesinin önemine değinen yayınlar ülkemizde de özellikle son yıllarda ilgi çekmeye başladığı görülmektedir (Çapar, 1991; Sağlamtuğ, 1991; Soysal, 1993; Karakaş, 1996; Çelik, 1996; Yılmaz, 1991; Uçak, 1995; Aslan, 1997; Üstün, 1997; Çakın ve diğerleri, 1993 gibi).

Kısaca Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi’nde, çalışanların ve kullanıcının tatmini yanında, tüm kaynakların verimli kullanımı, plan, politika ve strateji gibi öğeler de önem kazanmaktadır. Ancak TKY’nin özünü insanlar; tüm çalışanlar (hizmeti sunanlar) ve kullanıcı ya da tüketiciler (hizmeti alanlar) oluşturmaktadır. Çalışanın kendilerini hizmete katabilmesi ve tümünün aynı amaç içinde bütünleşmesi önem kazanmaktadır. Bu akım, gelişmelere karşı duyarlı olan, kullanıcılarına “sürekli” kalite sağlama ve dinamik hizmet sunma gereğinde olan günümüz bilgi kurumları için vazgeçilmez bir yol olarak görülmelidir.

## Kaynakça

- Aslan, Selma. (1997). "Nitelikli hizmet için yönetim: çekişmenin yerini ekip çalışması, buyurganlığın yerini liderlik alabilir mi?", *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. TKD Genel Konferansı Bildirileri* içinde (161-167) Ankara.
- Bawden, David. (1990). *User-Oriented evaluation of information systems and services*. London: Gower Publishing.
- Berthold, Govanni. (1994). "Toplam kalite ve insan kaynakları" Çev.: Özlem Rodoplu. *Kalite Dergisi* (6): 29-35.
- Cascio, Wayne E. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profit*. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill.
- Çakın, İrfan ve diğerleri. (1993). "Türk Kütüphaneciliğinin sorunları ve çözüm önerileri", *Türk Kütüphaneciliği* 7 (3): 220-226.
- Çapar, Bengü. (1990). "Kullanıcı incelemeleri", *Türk Kütüphaneciler Derneği 40. Yıl Kütüphanecilik Kurultayı (30 Kasım-I Aralık 1989-Ankara) Bildirileri* içinde (161-164) Ankara: T.K.D.
- Çelik, Ahmet. (1992). "Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları (I): stres üzerine", *Türk Kütüphaneciliği* 6 (2): 83-88.
- (1996). "Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları (II): kütüphanecinin 'statü' sorunu", *Türk Kütüphaneciliği* 10 (4): 331-338.
- (1997) "Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları (III): İş doyumunu ve kişilik yapısı", *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı Bildirileri* içinde (171-177) Ankara: TKD.
- Efil, İsmail. (1995). *Toplam kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimine ulaşmada önemli bir araç*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Ekin, Bilge. (1974). "Verimlilik artırma tekniklerinden kalite kontrolü", *Verimlilik Dergisi* 3 (4): 1099-1111
- Feigenbaum, A. V. (1964). *Total quality control*. New York: McGraw-ill.
- Hubert, A.C. (1990). "Değişen verimlilik kavramı ve sonuçları", *Verimlilik Dergisi* (Özel Sayı): 93-101.
- Ifidon, Sam E. (1992). "The Librarian as manager of an academic library", *Library Review* 41 (4): 6-12.
- Imai, Masaki. (1994). *Kaizen*. İstanbul: Brisa.
- Kantarçı, Hazım. (1993). "Toplam kalite kontrol ve endüstri ilişkileri ile etkileşim", *Kalite Dergisi* (2): 12-13.
- Karakaş, Sekine. (1996). "Enformasyon devrimi sürecinde kütüphanecinin rolü", *Türk Kütüphaneciliği* 10 (4): 339-349.
- Kobu, Bülent. (1987). *Endüstriyel kalite kontrolü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Koroğlu, Kâzım. (1993). *Verimlilik yönetimine Japon yaklaşımı ve kazukiyo kurosawa modeli*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Kunii, Toshio. (1992). "Japon endüstrisinde uygulanan tüm kalite kontrolü", *Verimlilik Dergisi* 1 (4): 859-862.

- Line, Maurice, B Margaret Kinnel. (1993). "Human resource management in library and information services", *Annual Rev. of Information Science and Technology* 28: 317-327.
- Milli Produktivite Merkezi. (1987). *Verimlilik arttıkça gelir de artar*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Pekdemir, Işıl Mendeş. (1992). *İşletmelerde kalite yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Rubin, Richard. (1991) "Ethical issues in library personnel management", *Journal of Library Administration* 14 (4): 1-16.
- Sağlamtunç, Tülin. (1991). "Kütüphane enformasyon ve arşiv alanında yeni teknolojiler insan faktörü ve ergonomi", *Kütüphane-Enformasyon-Arşiv Alanında Yeni Teknolojiler ve TURKMARC Sempozyumu Bildiri Metinleri (1-4 Ekim 1991 Beyazıt Devlet Kütüphanesi içinde (41-50)*. İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.
- Soyсал, Özer. (1993). "Bilgileşim devrimi ve kütüphaneci (bilgi üzerine çeşitlemeler/2", *Düşünceler* (12): 2-6.
- Taylor, James Robert. (1989). *Quality control systems*. New York: McGraw-Hill.
- Terzi, Harun. (1995). "Kalite kontrol çemberlerinin yapısı, organizasyonu ve verimlilik boyutu", *Verimlilik Dergisi* (3): 43-56.
- Tichy, N. M. and M. A. Devanna. (1992). "The transformational leader", *Management and Motivation*. Ed. By. V. H. Vroom and E. L. DECI. 2 nd. ed. Middlesex: Penguin.
- Uçak, Nazan (Özenç). (1995). "Kütüphanecilikte sürekli eğitim" *H. Ü. Edebiyat Fakültesi Dergisi* 12 (1-2): 207-215.
- Uğur, Adem (1991). "Türkiye'de işgücü verimliliğini etkileyen sosyo-kültürel faktörlerin önemi" *Verimlilik Kongresi Tebliğleri (1. Ankara, 27-29.11.1991) içinde (673-677)*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi: 673-677.
- Üstün, Ayşe. (1997). "Kütüphanecilik mesleğinde iç iletişim ve motivasyon", *Türk Kütüphaneciliği* 11 (1): 20-28.
- Verrill, Philip E. (1993). Performance appraisal for the 1990's-managerial threat or professional right?" *British Journal of Academic Libraries*. 8 (2): 98-111.
- Werther, William B., KEITH Davis (1985). *Personel management and human resources*. 2 nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Yılmaz, Bulent (1991). "Kütüphanelerde uygulanan yeni teknolojilerin insan boyutu", *Kütüphane-Enformasyonu-Arşiv Alanında Yeni Teknolojiler ve Türkmarc Sempozyumu Bildiri Metinleri (1-4 Ekim 1991 Beyazıt Devlet Kütüphanesi) içinde (51-70)*. İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.
- Yontar, Aysel. (1995). *Kütüphane ve belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetimin önemi*. İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.