

Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon*

Ayşe Üstün**

Giriş

Teknolojik gelişmeler ve yeni iş alanlarının ortaya çıkması sonucu, çalışma alanları hızlı bir biçimde hizmet sektörüne doğru kaymaktadır.

Emek yoğun işletme biçimi olan hizmet işletmelerinde insan gücü maliyeti, genel işletme maliyetinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda günümüzde artık verimlilik kavramı klasik anlamını yitirmiştir. Verimlilik, nicelikten çok üretilen mal ve hizmetlerin nitelikli ve kaliteli olduğu ve işletmeye rekabet gücü sağladığı ölçüde anlam kazanmaktadır. Verimli işletmeler, çağdaş değişme ve gelişme olgusu içinde olan kuruluşlardır. Bir işletme ne kadar verimli ve karlı ise, psiko-sosyal açıdan iş görene o kadar güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygularını aşılamaktadır.

Bilgi hizmeti sunan kurumların hizmet düzeyi ve niteliğini belirleyen etmenlerin başında; bilgi profesyoneli, bilgi kaynağı, parasal kaynaklar, teknolojik donanım, kullanıcı ve fiziksel yapı gelmektedir. Bu öğelerden birinin yetersizliği ya da eksikliği, hizmeti aksatacak ve verimi düşürecektir. Ancak yalnız bu öğelerin tam olması da verimlilik için yeterli olmamaktadır.

Tanım

Verimlilik, çeşitli bakış açılarından değerlendirildiği için kavram olarak tanımlanması da, çeşitlilik göstermektedir. Verimlilik; üretim sürecinde kaynakların akılcı kullanımı sonucu en az girdi (maliyet) ile en iyi sonucun (çıktı) alınması, yani ürün ya da hizmetin elde edilmesidir.

* 45. Kütüphane Haftası dolayısıyla, 2 Nisan 2009 Tarihinde ISMMMO (İstanbul Serbest Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Odası) da verilen Bildirinin gözden geçirilmiş biçimidir.

** Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
e-posta: austun@istanbul.edu.tr

Bilgi hizmetlerinde verimlilik sözcüğünden, her şeyden önce kullanıcıya sunulan bilginin ya da bilgi kaynaklarının verimliliği ve kullanıcıya yaptığı etki akla gelmelidir. Verimlilik sürecini etkileyen, yukarıda söz konusu edilen öğelerin en önemlilerinden biri insan öğesidir.

Japon verimlilik uzmanı Kurosawa'ya göre verimlilik, doğal insan potansiyelinin arttırıldığı ve etkin olarak kullanıldığı bir ilkedir (Koroğlu, 1993, s.82). Bu bağlamda iş ile özdeşleşme ve öğrenme öğeleri önem kazanmakta ve meslek eğitiminin rolü ön plana çıkmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, açıklarını ya da eksikliklerini, geleceğin iş taleplerine uygun niteliklerle donatılmış insan gücünü yetiştirerek kapatabilirler.

Verimlilik-Kalite İlişkisi

Verimlilik ve kalite birbirini tamamlayan kavramlardır. Tüm işletmelerde verimlilik, üretim sürecine giren çeşitli öğelerle (girdiler) bu sürecin sonunda oluşan ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yani üretim aşamasında kullanılan girdilerin kalitesizliği, belirlenen hedeflere ulaşmada başarısızlıklar doğuracağından verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Kalitenin yükselişi ve verimin artışı arasında doğru orantılı bir süreç bulunmaktadır. Daha az bir parasal kaynak ve insan gücü kaynağı ile aynı işi ya da daha çok işi yapmak, verimi artırmak demektir.

“Verimli” ya da “kusursuz” hizmet kavramlarını tanımlayacak sözcüklerin başında, günümüzde yine “kullanıcı-çalışan” birlikteliği gelmektedir. Çalışanın, hizmet kullanıcılarından gelen tepkileri anında değerlendirmesi ve edindiği yeni bakış açısına göre çalışmalarına yeniden yön vermesi kaçınılmazdır. Daha 1983 yılında Japonya’da düzenlenen Uluslararası Verimlilik Sempozyumunda, Fransız Antropolog Claude Levi-Strauss şu noktalara dikkat çekmiştir:

Bu sempozyumun odak noktası, ürün verimliliğinden çok, sistem verimliliğinin iyileştirilmesi olmalıdır. Daha iyi sistemleri üretebilmek için, daha fazla ürün üretmek yerine, bu sistemleri üretecek yetenekte kaliteli insanlar üretmeye yönelmelidir (Imai, 1994, s. 42). Ürün ve hizmetlerdeki verimlilik ve kalitenin, hizmeti üreten ve sunan insan kalitesi ile yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Verimlilik için iş görenin daha uzun çalışması değil, daha büyük bir çaba sarf ederek daha bilinçli ve etkili çalışması önemlidir. Kendi zihinsel kapasitesini ortaya koyması, belirlenen hedefe doğru tüm gücü ile birlikte yol almasıdır. Bu yaşam biçimi, kurum sınırlarını da aşmakta ve kurumun ötesinde özel yaşam sınırları içine de taşmaktadır.

Kütüphane ve bilgi merkezlerinde bilgi hizmetleri verimliliğinin odak noktasında da aynı şekilde insan kaynağı yer almaktadır. İnsan gücü verimliliğini etkileyen öğeler ise üç ana grupta toplanabilir:

- 1- Fiziksel etkenler (çalışma ortamı ile ilgili),
- 2- Parasal etkenler (ücret, ödenek vb.),
- 3- Sosyo-kültürel etkenler (psikolojik ve ruhsal etkenler).

Bunlar içinde ilk iki öge maddi, üçüncüsü ise manevi (tinsel) etkindir.

Bir iş görenden sadece mekanik bir biçimde yararlanılmadığı, aynı zamanda görüş, bilgi ve düşüncesine de başvurulduğu, bu durumun çalışanın motivasyonunu artırdığı ve verimliliğinin yükseldiği anlaşılmaktadır (Üstün, 1997, s. 28). Çalışanların örgütsel hedeflerinin kendi hedefleri ile örtüşmesi, ya da kendi hedefi gibi görebilmeleri, kalitenin iyileştirilmesi sürecinde ilk basamağı oluşturmaktadır. Çalışanın kendini hizmete katabilmesi ve meslektaşları ile kurumda aynı amaç içinde bütünleşebilmesi, verimlilik için ana öge özelliği taşımaktadır.

İş Tatmini ve Tatminsizliği Kavramları

İş tatmini kavramı, çeşitli bilim insanı ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu kavram, işle özdeşleşme, güdülenme ve işi çekici bulma olgularıyla yakından ilişkilidir. Birey ve iş arasındaki ilişkiye dayalı olarak, “*işe uygun insan*” ve “*kişinin özelliklerine uygun iş*” konusu ile bireyin bu işe uyumu önem kazanmaktadır.

İnsanlar çeşitli psikolojik yapılar taşıyan canlılardır. Tüm değer yargılarını, alışkanlıklarını, sosyal ve kültürel değerlerini doğal olarak yanında taşıdığından çalışma ortamına da getirecektir. Bu bakımdan insanı yönetmek, kurumun diğer kaynaklarını yönetmek kadar kolay değildir. Buna karşın kurumu etkin ve anlamlı kılan en önemli öğedir.

İş tatmini duygusal bir öge olduğuna göre, bireye özgü olan yaş, tahsil, cinsiyet, deneyim vb. kişisel niteliklere bağlı olarak algı ve yargıların da etkili olduğu (Jordan, 1995, s.23) bir gerçektir. İş tatmini olgusu, örgüt koşullarına bağlı olarak herkese aynı ölçüler içinde yansımaz. Kişilerin algılayış biçimlerine de bağlıdır. Bireyin algılama biçimi ise öz benliğinden, beklentilerinden, politik ve sosyal eğiliminden, yaş, cinsiyet, sağlık, aile ilişkileri vb. çeşitli etmenlerden etkilenmektedir. İş tatmini kavramından; işten elde edilen maddi çıkarların yanı sıra, çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve iş ortamı ile ürettikleri ürün dolayısıyla sağlanan manevi (tinsel) mutluluklar da anlaşılmaktadır. Bir iş gören, çalışması sonucu ortaya koyduğu eseri

somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

Günümüzde iş görenlerin, işlerine gittikçe yabancılaşmakta ve doyumsuz hale gelmekte olduğu bilinen bir gerçektir. Çeşitli kişisel kurumsal ya da çevresel öğeler, iş tatminsizliği yaratabilmektedir. Bir kurumda iş gücü devrinin (yani eleman değişiminin) düşük olması o kurumun istikrar göstergelerinden biridir. İş gücü devrine yol açan nedenlerin başında da iş tatminsizliği ve memnuniyetsizliği gelmektedir. Zaman zaman, aşırı işgücü devrinin, üretim faaliyetlerindeki iş akışını sekteye uğrattığı da bir gerçektir (Thompson ve Terpening, 1983, s. 655). Her şeyden önce, eski elemanın işinden çıkmasıyla, yeni elemanın bulunup işe uyum sağlaması arasında geçen sürekli üretim kaybı, pozisyonun boş olduğu zaman diliminde *kullanılmayan* makine ve araçlardan doğan kayıp ve yeni elemanın işi öğrenmesi sürecinde gerçekleşen düşük verimlilik sayılabilir.

Verimlilik–İş Tatmini İlişkisi

Bilgi ve becerilerini işlerinde yeterince kullanmayan iş gören düşük verimlilik oluşturacaktır. Çalışanın bilgi ve becerilerinden yararlanma derecesi arttıkça verimlilik de artmaktadır (Shetty, 1982, s. 33). Kişi işinden tatmin olursa, işine karşı olumlu tutum sergileyecek, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselecektir. Bu arzu işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışına dönüşecektir.

Düşük iş tatmini, yüksek verimlilik ile birlikte olanaklı olsa da, bu gibi aşırı koşulları uzun vadede sürdürmek olanaksızlaşmakta, iş görenlere, yaptıkları iş anlamlı görülmemektedir. Yani çalışan, düşük iş tatmini içinde görevini sürdürüyorsa, kısa süre için verimlilik sağlayabilir. Ancak uzun vade de aynı koşullar altında, aynı verimliliği sağlayamayacaktır.

Koşullar ne olursa olsun, çalışana önem vermek; iyi ilişki, iletişim ve huzurlu bir ortam oluşturmak; tüm çalışanın katılımıyla yeni bir ekip ruhu yaratmak ve birlikte karar vermek iş tatmininde anahtar sözcüklerdir. Günümüzde örgütlerde toplam kalite yönetimi sistemi ve anlayışı ön plana çıkmaktadır. İnsan ögesi, yönetimin merkezine alınmakta ve bu öğeden hareketle örgütler yeniden yorumlanmaktadır (Üstün, 1998, s. 8).

Etkin bir örgütsel yapı, iyi tanımlanmış ve hedefi iyi belirlenmiş işler, kuşkusuz insan gücü verimini olumlu yönde etkileyecektir. Aynı şekilde iyi düzenlenmiş bir

çalışma ortamı, fiziksel yapı ve ergonomik koşullar da insan gücü verimini artırıcı rol oynamaktadır.

Verimliliğin iş tatminini doğurduğu, iş tatminin de verimliliği artırdığı, dolayısıyla, bu iki ögenin etkileşim içinde olduğu görülmektedir.

İş türleri ve iş tatmini ilişkileri konusunda yapılmış araştırmalarda, insanlarla ilişkilerin yoğun olduğu meslek dallarında çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Baysal, 1993, s. 135).

İş tatmininin önemli değişkenleri arasında; ihtiyaçlar, beklentiler, değerler ve ayrıca cinsiyet, yaş ve meslek sayılabilir. Bu değişkenler, tek başlarına iş tatminini sağlamada yeterli olabildiği gibi, bu faktörlerin bileşimi de iş tatmini ya da tatminsizliği oluşturabilir.

Cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğu, bazı mesleklerin, bazı cinsiyete daha çok hitap ettiği (Rockman, 1985, s. 45) görüşünde olanlar da vardır. Lynch ve Verdin . (1983, s. 434) ise, cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki kurmaktadır.

Yaş ve iş tatmini arasında genelde olumlu bir ilişki bulunur. Birçok araştırma, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını göstermektedir. Ayrıca yaş ilerledikçe mesleki deneyimin arttığı, ödüllerin çoğaldığı ve daha çok parasal kaynaklara sahip olduğu görülmektedir.

Meslek grubu ile iş tatmini arasında da tutarlı bir ilişki bulunmaktadır. Toplum tarafından saygın olarak kabul edilen meslek gruplarında daha yüksek iş tatmini görüldüğü de bir gerçektir.

Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçları karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir.

İnsan kaynağını işiyle bütünleştiren, bilgi, yetenek ve kapasitesinin tümünü kullanmasını sağlayan en önemli olgu onun motivasyonudur. İnsanın kişisel niteliklere bağlı olarak değişme gösteren değerleri, gereksinimleri ve beklentileri vardır.

Bir örgütte motivasyon açısından uygun bir ortamın bulunması, iş görenlerin ihtiyaçlarını giderme ve amaçlara ulaşmada son derece gereklidir. Güdüleme etmenlerinin çekici olmadığı, ya da bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlara ve

amaçlara ulaşmak bir yana, iş görenler yetenek ve çalışma kapasitelerini dahi tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır kalacaklardır.

Motivasyon, kişinin zamanını ve enerjisini bir amaca, beklenen bir sonuca ya da ödüle ayırma arzusuyla oluşmaktadır. Kişisel motivasyon faktörleri ancak birey davranışlarının analizi ile anlaşılabilir. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu davranışa yönlendiren motivasyon etmenleri “kapsam teorileri” (content theories) kavramı ile anılmaktadır. Bu teorilerin başında Abraham Maslow’un (1954) “ihtiyaçlar hiyerarşisi” yaklaşımı gelmektedir. Bu yaklaşıma göre insanların ihtiyaçları önem sırasına göre 5 düzeyde bir piramit yapı oluşturmaktadır.

İhtiyaçların en üst düzeyini, “kendini tamamlama ihtiyacı” oluşturur. Bu basamak kişinin, kendini yetiştirme ve yaratıcı olma ihtiyacı olarak açıklanır. Yani kişi tüm kapasitesini kullanarak yeteneğini gösterme ve kendini kabul ettirme gereksinimi duyar. Gereksinimin derecesi, kişiden kişiye değişen farklı konularda yoğunlaşır.

Ülkemizde bilgi hizmetlerini karşılayan kurumlarda, başta yasal destek boşluğu olmak üzere ele alınması gereken önemli sorunlar bulunmaktadır. Her şeyden önce bir görev belirsizliği söz konusudur. Bu da çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve onun verimsizliğine yol açılmaktadır. Sosyal uyarıcı ve teşvik öğelerinin eksikliği, iş tatminini zedeler.

Düşük iş tatmini ile yüksek verimliliğin aynı anda birlikte sürdürülmesi son derece güçtür. Çoğu kez iş görenlere, yaptıkları iş anlamlı görülmemektedir. İş tatmininin önde gelen ilkelerinden olan birlikte karar vermek, iyi ilişki, iletişim ve huzurlu bir ortam oluşturmak, tüm çalışanların katılımıyla yeni bir vizyon yaratmak önem kazanmaktadır.

Sonuç

Tüm işletmelerde olduğu gibi, bilgi hizmetleri alanında da verimliliğin sağlanması için bazı önemli noktaların göz ardı edilmemesi gerekir. Bilgi kurumlarında verilebilen hizmetin düzeyini, büyük ölçüde iş görenin kişiliği ve çalışkanlığının belirleyeceği bir gerçektir. Tüm işletmelerde olduğu gibi, bilgi hizmeti sunan kurumlarda da çalışan insan gücü, tüm diğer kaynakların başında gelmektedir. Kurumdaki insan kaynağını etkili kılmanın birinci basamağını, onun istek, ihtiyaç ve eğilimleri ile ilgilenmek oluşturur.

Çalışanlara güvenen, değer veren ve onları takdir eden bir personel politikasının uygulanması, ödüllendirmeler kişiye değil, işe yönelik ve başarı standartlarına dayalı olarak yapılması önem kazanır. Sosyal uyarıcı ve teşvik öğelerinin güçlendirilmesi, iş tatminini zedeleyen yaklaşımlardan uzak durulması, kaçınılmaz gerekliliktir.

Kamuda egemen olan, ağır işleyen bürokratik süreç imajı silinmeli; durağan yapılar yerlerini, dinamik, çağdaş ve hızlı işleyen, ödüllendirmeyi teşvik eden ve bireysel yetenekleri ortaya çıkaran sistemlere bırakılmalıdır.

Bilgi profesyonellerinin motive olmasına katkıda bulunacak sürekli eğitim, mesleki toplantı, panel, konferans vb. etkinliklerde bulunmasına olanak sağlanmalı, grup halinde çalışmalarını ve mesleki kararlar almaları için ortam hazırlanmalıdır.

Genel olarak Türkiye'de kütüphane ve bilgi merkezlerinde çalışan uzmanların yüksek maaş, maddî ve manevî ödüller gibi motive edici öğelerin yeterli olmadığı, onları ayakta tutacak en önemli ve tek olgunun meslek sevgisi olduğu görülmektedir.

Kaynakça

- Baysal, A. Can (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Imai, M. (1994). *Kaizen*. İstanbul: Brisa.
- Jordan, P. (1995). *Staff Management in Library and Information Work*. 3rd ed. Hampshire: Gover Hous.
- Koroğlu, K. (1993). *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Lynch, B. P. ve Verdin, J. A. (1983). Job satisfactions in libraries. *Library Quarterly*, 53, 434-447.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harpers.
- Rockman, I. F. (1985). Job satisfaction among faculty and librarians. *Journal of Library Administration*, 60, 43-56.
- Shetty, Y. (1982). Management role in declining productivity. *California Management Review*, 25 (1), 33-47.
- Thompson, K. R. ve Terpening, W. D. (1983). Job type variations and antecedents to intention to leave. *Human Relations*, 36 (7), 655-681.
- Üstün, A. (1998). Bilgi kurumlarında toplam kalite yönetimi ve verimlilik. *Türk Kütüphaneciliği*, 12 (1), 8-20.
- Üstün, A. (1997). Kütüphanecilik mesleğinde iç iletişim ve motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 11 (1), 20-28.