



İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
ANABİLİM DALI

**“İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİ İLE BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ, İNŞAAT SEKTÖRÜNDE
UYGULAMA VE KARŞILAŞTIRMA”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan
Cumhur BAŞKAN

İstanbul-2019

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

ANABİLİM DALI

**“İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİ İLE BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ, İNŞAAT
SEKTÖRÜNDE UYGULAMA VE KARŞILAŞTIRMA”
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan
Cumhur BAŞKAN**

**Öğrenci No
1730100013**

**Danışman
Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL**

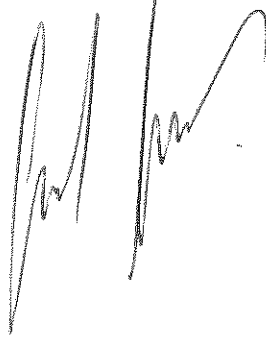
İstanbul-2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Ad-Soyad : CUMHUR BAŞIKAN

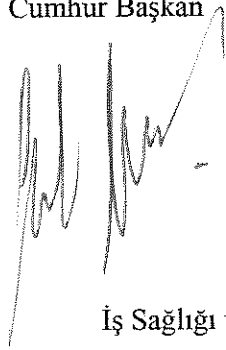
İmza :



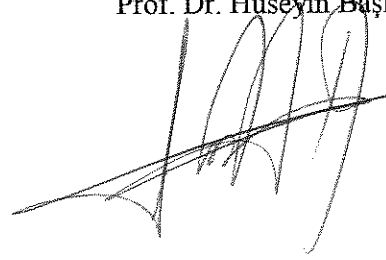
KILAVUZA UYGUNLUK

“İş Sağlığı ve Güvenliğinin Kalite Yönetim Sistemleri ile Bütünleştirilmesi, İnşaat Sektöründe Uygulama ve Karşılaştırma” adlı Yüksek Lisan Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Cumhur Başkan



Danışman
Prof. Dr. Hüseyin Başlıgil



İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Yaşar



KABUL VE ONAY

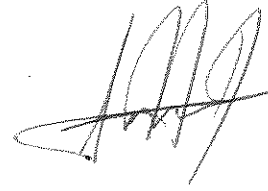
Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL danışmanlığında Cumhur BAŞKAN tarafından hazırlanan “İş Sağlığı ve Güvenliğinin, Kalite Yönetim Sistemleri İle Bütünleştirilmesi, İnşaat Sektöründe Uygulama ve Karşılaştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından İstanbul Esenyurt Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(03/09/2019).

(Tez savunma sınav tarihi.)

JÜRİ:

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL



Üye: Prof. Dr. Ulvi Avcıta



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Öğün Avcıta



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Dr. Öğr. Üyesi Selahut YASAR
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tez konusu belirlemede ve çalışmam esnasında zaman mefhumu gözetmeksizin bana yardımcı olan danışman hocam Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL' e, tezimin başından sonuna kadar desteklerini esirgemeyen, tezimi okuyup gereken düzeltmeleri yapmamda yardımcı olan Büşra AKSU'ya, kuzenim Sena GÜNGÖR' e, arkadaşlarım Onur UZUN ve Burak BEYAZ' a ve AİLEME teşekkürlerimi sunarım.

Cumhur BAŞKAN
İstanbul 2019

ÖZET

Bu tez çalışmasında amaç olarak iş sağlığı ve güvenliğinin ve kalite yönetim sistemlerinin işletme içerisinde birbirinden bağımsız olarak kullanılması yerine, bu yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesinin işletmeler için daha etkin bir model oluşturacağına teorik bilgilerle ve uygulamalarda ispat edilmesidir. Bunun yanında bütünleşmenin mevcut olduğu bir işletme ile mevcut olmayan bir işletme arasındaki farklılıkların ortaya konulmasıyla aradaki farkın belirgin olarak ortaya çıkarılmasıdır. Bu sebeple öncelikle, iş sağlığı ve güvenliği ile kalite yönetim sistemleri ve bu sistemlerin oluşturulmasında esas olarak görülen yönetim sistemleri standartları incelenerek bu yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi ile ilgili literatürde yer alan bilgiler incelenerek çalışmada yorumlanmıştır.

Yönetim sistemleri uygulamalarını bağımsız ve bütünleştirme olarak gerçekleşen işletme arasında analiz yapılarak bütünleştirmenin işletmelere sağladıkları faydalar ortaya konulmuştur.

Yapılan çalışmada inşaat sektörü son yıllarda büyük bir gelişme kaydettiği için inşaat sektörü seçilmiş ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren iki işletme bulunarak bunlar arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Bu tez çalışması sonucunda işletmelerde yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi uygulamalarının işletmelerde büyük ölçüde olumlu olarak etkilediği, bu etkilerin müşteri memnuniyeti, üretim artışı, kaliteli ürün ve hizmet vb. faydalar olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Sistemleri, Bütünleştirme, İnşaat Sektörü, Kalite,

İş Güvenliği

INTEGRATION OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY WITH QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS, APPLICATION AND COMPARISON IN CONSTRUCTION SECTOR

**İstanbul Esenyurt University, Science Sciences Institute ISG Program Thesis,
Cumhur Başkan July 2019 Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin Başlıgil**

ABSTRAC

The aim of this thesis is to prove that the integration of these management systems will create a more effective model for enterprises rather than using occupational health and safety and quality management systems independently within the enterprise. In addition to this, the difference between a enterprise with integration and a enterprise that is not experienced is prominently revealed. For this reason, first of all, occupational health and safety, quality management systems and the management systems standards which are seen as the basis for the establishment of these systems are examined and the information in the literature about the integration of these management systems are examined and interpreted in our study.

By analyzing the management systems applications between the independent and integration enterprises, the benefits of integration to the enterprises were revealed.

In this study, since the construction sector has made great progress in recent years, the construction sector has been selected and two enterprises operating in the construction sector have been compared.

As a result of this thesis, it has been determined that the integration of management systems in the enterprises has a positive effect on the enterprises to a great extent and these effects are customer satisfaction, production increase, quality products and services etc. benefits.

Keywords: Management Systems, Integration, Construction sector, Quality, Occupational Safety

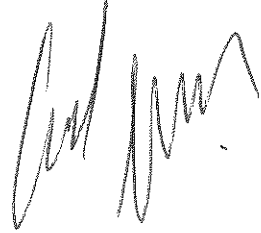
YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İş Sağlığı ve Güvenliğinin Kalite Yönetim Sistemleri ile Bütünleştirilmesi, İnşaat Sektöründe Uygulama ve Karşılaştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08.09.2019

Ad Soyadı: CİMHUR BAŞKAN

İmza:



EKLER

EK-1 Nitel Analiz Formu	77
EK-2 İşletmede Kullanılan Bazı Form Örnekleri.....	78



TABLolar DİZİNİ:

TABLO 1 Kalitede Kimlik Değişimi	22
ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi	25



ŞEKİLLER DİZİNİ:

ŞEKİL 1 PUKÖ Döngüsü.....	48
ŞEKİL 2 Birinci İnşaat İşletmesinde Kullanılan Süreç Haritası	55



KISALTMALAR VE TERİMLER DİZİNİ:

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
BSI	: Britanya Standartları Enstitüsü
BYS	: Bütünleşik Yönetim Sistemi
DB	: Dünya Bankası
İSGK	: İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
IEC	: Uluslararası Elektrik Kurumu
IMF	: Uluslar arası Para Fonu
ISO	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İSİG	: İş Sağlığı ve İş Güvenliği
İSGYS	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
OHSAS	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
PAS	: Halka Açık Şartname
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
vd	: ve diđerleri
WTO	: Dünya Ticaret Organizasyonu

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
KILAVUZA UYGUNLUK	ii
KABUL ve ONAY	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
YEMİN METNİ	vii
EKLER	viii
TABLO DİZİNİ	ix
ŞEKİL DİZİNİ	x
KISALTMALAR ve TERİMLER	xi
İÇİNDEKİLER	xii
1.GİRİŞ	17
2.GENEL BİLGİLER	19
2.1 Kalite ve Kalite Yönetim Sistemi ile İlgili Uluslar arası Standartlar	19
2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi	20
2.3 Kalite Yönetim Sistemleri ile İlgili Uluslar arası Standartlar	24
2.3.1 ISO 9000 Standartlarının Gelişimi	24
2.3.2 ISO 9001 Standardının İçeriği.....	28
2.4 İş Sağlığı Güvenliği Kavramı ve İSG Yönetim Sistemi Standartları.....	29
2.4.1 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemiyle İlgili Standartlar.....	31
2.5 OHASAS 18001 Standardının İçeriği	32
2.5.1 OHASAS 18001 Standardına Uygun İSG Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yarar	33
3.GEREÇ ve YÖNTEM	35
3.1 Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesi ve BYS	37
3.2 BYS İhtiyacının Ortaya Çıkışı	39
3.3 Standarda Dayalı Olarak Geliştirilen Yönetim Sistemlerinin Ortak Unsurları.40	
3.4 Bütünleşik Yönetim Sistemi Kurulması.....	42
3.5 Bütünleşik Yönetim Sisteminin Kapsamı	42

3.6 Bütünleşik Yönetim Sistemi Uygulamasında İzlenecek Sıra.....	43
3.7 BYS Uygulaması İçin Model ve Metodoloji Seçimi	44
3.7.1 İSGYS Kapsamında Süreç Yaklaşımı	47
3.7.2 PUKO Döngüsü.....	47
3.7.3 Bütünleşik Yönetim Sistemi uygulaması	48
3.7.3.1 Çekirdek Süreçlerin Tanımlanması	49
3.7.3.2 Süreç Performans Mükemmelliği.....	49
3.7.3.3 Strateji ve Faaliyetlerde Bütünleştirme	49
3.8 BYS Uygulamaları Sırasında Yaşanan Sıkıntılar.....	49
3.9 Bütünleşik Yönetim Sisteminin Yararları	50
4.BULGULAR.....	52
4.1 Süreç Haritası	53
4.2 Süreç İlişkileri	54
4.3 BYS Kurulumu ve Uygulamaları.....	55
4.4 BYS Kurulma Aşamaları	57
4.5 BYS Maddeleri.....	60
4.6 BYS Çalışmalarının Değerlendirilmesi.....	64
4.7 İşletmenin BYS Kullanımından Sağladığı Faydalar	66
5.TARTIŞMA.....	68
5.1 BYS Uygulanan Birinci İnşaat İşletmesi	69
5.2 BYS Uygulanmayan İkinci İnşaat İşletmesi	70
5.2.1 BYS Kullanılmama Sebepleri	72
6.SONUÇ ve ÖNERİLER	72
7.KAYNAKÇA.....	74
8.ÖZGEÇMİŞ	87
9.İNTİHAL ORANI.....	88

1.GİRİŞ

Günümüzde ticari kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmek için önceki yıllara kıyasla çok daha çetin bir mücadele içerisindeyler. Bu mücadele yalnızca mevcut rakiplere karşı değil, yeni rakipler ile yeni yöntemlere karşıdır. Her geçen gün daha fazla bilinçlenen, daha fazla sorgulayan, ne istediğini daha iyi bilen müşterileri kazanmak için yaşanan bir var olma mücadelesidir.

İşletmeler bu zorlu yolda kendilerine yardımcı olacak farklı yaklaşımlara başvurumaktadırlar. Birçok kuruluş kaliteden ödün vermeyen, aynı zamanda insan sağlığına duyarlı bir işletmecilik anlayışına sahip olduklarını gösterecek uygulamaları sürdürmektedirler. Bunların başında ise, uluslararası alanda kabul görmüş ve tüm dünyada zaman içerisinde artan sayıda kuruluş tarafından uygulanmakta olan yönetim sistemleri gelmektedir.

Yukarıda değinilen yönetim sistemlerinin oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında, uluslararası alanda ortak bir dil kullanılarak kuruluşlara rehberlik etmek amacıyla, ISO (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tarafından, yönetim sistemi standartları hazırlanmıştır.

Dünya üzerindeki birçok kuruluş, müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek amacıyla, tüm faaliyetlerini uluslararası kabul görmüş standartlara uygun olarak devam ettirmelerini sağlayacak bir yönetim sistemi oluşturduklarının göstergesi olarak, ISO 9001 standardını esas almakta ve bu standardın şartları doğrultusunda bir kalite yönetim sistemi oluşturarak devamlılığını sağlamaktadırlar. En az diğer faktörler kadar önem taşıyan bir diğer husus olan çalışanların sağlık ve güvenliğini gözetken, bu konuda ortak dil oluşturan standartlar oluşturan OHSAS, kuruluşlarca, yine uluslararası bir standart olan OHSAS 18001 Standardı esas alınarak kurulan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi ile garanti altına alınmaya çalışılmaktadır. OHSAS 18001'i diğer standarttan ayıran özellik, bir ISO standardı olmamasıdır. ISO bu alanda uluslararası bir standart yayınlamamıştır. Bu nedenle birkaç ülkenin ulusal standartlar enstitüleri bir araya gelerek üzerinde fikir birliğine

vardıkları standartlar yayınlamışlardır. Bunun sonucunda da OHSAS 18001 standardı yayımlanmıştır.

Yaptığım literatür araştırmasında her iki yönetim sisteminin standardı, dünya genelinde en fazla kabul görmüş ve en fazla sayıda kuruluş tarafından uygulanan uluslararası geçerliliğe sahip standartlar olduğu tespit edilmiştir. Bu standartların yayımlandıkları günden bugüne kadar geçen zaman içerisinde, sahip oldukları gereklilikler ve yapısal özellikleri açısından birbirleri ile daha uyumlu hale getirilmeleri, standartlara dayalı olarak oluşturulan yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi fikrinin doğmasına neden olduğu görülmüştür.

Yönetim sistemlerinin birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi, standartların içerdiği benzer şartlar için yapılması gereken faaliyetlerin tekrarına, dolayısıyla işgücü ve zaman başta olmak üzere kaynakların verimsiz kullanımına yol açmıştır. Bunun yanı sıra, tüm yönetim sistemleri uygulamalarının bütünsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemlerinden tek tek elde edilebilecek faydaların daha da artırılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Bütünleştirilmiş bir yönetim sisteminin iyileştirilmesi, kuruluşlar tarafından uygulanmakta olan tüm yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi anlamını taşımaktadır. Bu sebeple, bütünleşik yönetim sistemi yönetim sistemlerinin daha etkin kullanımını sağlayacak olan bir model olduğu görülmüştür.

Yapmış olduğum araştırma, iş sağlığı ve güvenliğiyle kalite yönetim sistemleri belgelerine sahip olan inşaat işletmesinin; yönetim sistemleri uygulamalarını, sistemlerini bütünleştirerek mi? Yoksa birbirinden bağımsız bir şekilde mi yürüttükleri hakkında bilgi edinmek ve sistemlerini bütünleştiren inşaat işletmesi ile bütünleştirmeyen bir inşaat işletmesi arasındaki farklılıkları ve değerlendirmeyi göz önüne çıkarmak amacını taşımaktadır.

2.GENEL BİLGİLER

2.1.Kalite ve Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Uluslararası Standartlar

“Geleneksel yaklaşıma göre kalite; ürünün/hizmetin üretici tarafından belirlenen bazı standartları taşıması olarak nitelendirilmektedir ve üretim faaliyetlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır” (Pekdemir I. 1992: 5-11).

Günümüzde yapılmış olan kalite tanımları incelendiğinde özellikle bir ürün ya da hizmetin bir müşteri tarafından tercih edilmesinin sağlandığı tüm özellikler toplamı olarak adlandırılmaktadır. Başka bir kalite tanımına göre ise; işletmeden hizmet ya da mal alan müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanma düzeyi olarak da tanımlanmaktadır. Geleneksel yaklaşımda kalite pahalıdır. Günümüzde ise, bu yaklaşım önemini kaybetmiş, kalitenin maliyet düşürücü ve verimliliği artırıcı rol oynadığı ortaya çıkmıştır (Çatalca, 2003:3).

Dünyada kabul edilmiş olan kalite ve toplam kalite yaklaşımları incelendiğinde bu yaklaşımların sanayileşme süreci ile beraber gelişim gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle sanayileşme süreci içerisinde kalitenin uygulanması ile beraber işletmelerin rakiplerine karşı üstünlüklerini gösterebildikleri görülmektedir. Kalite belirleyici olarak; işletmeden ürün ya da hizmet alan kişilerin tüketim eğilimleri de kullanılmaktadır. Kalite bireylerin sadece iş hayatlarında değil günlük hayatlarının içerisinde de kullanılmaktadır. Bu nedenle kalite kavramının en ince ayrıntısına kadar incelenmesi gerekmektedir (Çağlar, 1998: 92). Özellikle dünya pazarı içerisinde işletmelerin yer edinmesi için kalite çalışmalarını arttırması ve buna öncelik vermesi sağlanmalıdır. İşletmeler kaliteye olan gereksinimlerini ortaya koyarak bu ihtiyaçların giderilmesi için çalışmaktadırlar.

Kalite üzerine birçok kurum tanım yapmaktadır. Bu tanımlardan birini Amerikan Kalite Derneği (American Society for Quality) 2012 yılında yapmıştır. Kalite işletmelerin mal veya hizmetlerin belirlenen bir zorunluluğu karşılayabilme kapasitesini içeren tüm özelliklerin toplamı olarak görülmektedir. Bunun yanında

Juran'ın (1979: 6-7) yapmış olduğu tanıma göre bir mal ya da hizmetin güvenilirlik ve sürdürülebilirlik derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Dünyada kalite kavramı ile toplam kavramının birbiri içine geçmiş olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları üretim sektörü haricinde diğer sektörlerde de (sağlık ve hizmet sektörleri) başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir. Toplam kalite; kalite unsurlarının tamamını içine alan bütünleşik unsurlardan oluşmaktadır. Bir işletme içerisinde kalite yönetiminin uygulanması sırasında özellikle müşterilerin beklentileri ve değerleri üzerine odaklanmaktadır. İşletmelerde toplam kalite yönetimi; bir işletmeden ürün ya da hizmet alan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletme içerisinde etkinlik, esneklik ve rekabet edilebilirlik kavramlarının iyileştirilmesi amacıyla uygulanmaktadır (American Society for Quality, 2012; Witcher, 1993: 48). Toplam kalite yönetimi bazı yazarlara göre yaklaşım olarak nitelendirilirken bazı yazarlara göre ise yönetim felsefesi olarak adlandırılmaktadır (Blow, 1995: 25; Hur, 2009:848).

Toplam kalite yönetimi; bir işletme içinde müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve işletme içerisindeki sorunların takım çalışması şeklinde çözümlenmesine yönelik olarak hazırlanan bir değişim felsefesi olarak adlandırılmaktadır (Dowson ve Palmer, 1995: 18). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde uygulanmasındaki ana amaç; işletmenin üretim veya hizmetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanarak müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması olarak belirlenmiştir. Toplam kalite yönetimi; bir işletme içerisinde iş süreçlerinin analitik olarak değerlendirilmesi sağlanarak kalite kültürünün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, işletme içerisinde çalışan personellere de yetki devri yapılması şeklindeki bir iş yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Dowson ve Palmer, 1995:18).

2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili dünyada birçok tanım bulunmaktadır. Kaliteyi en basit tanımla bireyler; en iyi, en güzel, en pahalı ve en büyük olarak tanımlamaktadırlar. Bunun

yanında kalite bir işletme içerisinde bir işin en iyi şekilde yapılması olarak adlandırılmaktadır (King ve Cichy, 2006). Toplam kalite yönetimi uygulanan işletmelerde kalite; mal veya hizmet sunulan müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Yamak, 1998). Kalite bunun yanında işletmede üretilen mal ya da hizmetlerin standartlara ya da şartnameye uygunluğu olarak da görülmektedir. Bu tanımların her biri ayrı ayrı incelendiğinde halkın kalite tanımlarını farklı olarak algıladığı belirlenmiştir. Algılanan kalite kavramı; en iyi, en güzel şeklinde görülmektedir. Kalite kavramı işletmecilik ve iktisat bilimi yönünden incelendiğinde ise; işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin müşterilere en iyi ve en doğru şekilde sunulması olarak tanımlanmaktadır. Kalite kavramı ile ilgili görüşler üç grupta toplanmaktadır. Bunlar; psikolojik algılama , süreç odaklı, ürün ve hizmet odaklı görüşler olarak sıralanmaktadır.

Kalite kavramı incelendiğinde farklı işlevler içerisinde barındırdığı ortaya konulmuştur. Kalite görüşleri ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bunlardan öncelikle psikolojik algılamayla alakalı kalite görüşleri ayrıntıları ile yorumlanmaktadır. Psikolojik algılama ile ilgili kalite görüşüne göre ise kalite bir işletme için üstünlük olarak görülmekte, kalitenin mal ya da hizmeti kullanan tüketicilerin değer ve algılarına göre değiştiğini belirtmektedir.

Süreç odaklı kalitede ise işletme içerisinde bir iş yapılırken bireylerin işletmede mal ve hizmetin üretim sürecindeki çalışmalarından etkilenecek ihtiyaçlarının karşılanması olarak görülmektedir. Ürün odaklı kalite görüşünde ise işletmede ortaya çıkan çıktıların ürünü satın alan müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılama düzeyi olarak tanımlanmaktadır (James,1996).

Literatürde kalite ile ilgili çok farklı tanımlar yapılmakta ve bu tanımlar yorumlanmaktadır. Kalite kavramı; sadece üretilen mal ve hizmetin üzerine yoğunlaşmamaktadır. Kalite mal ve hizmetlerin bütün üretim sürecini güvenli, verimli ve etkili çalıştırmayı hedefleyen çalışmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Pamela ve Goodman,1998).

Kalite kavramı çok eski bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlık

tarihinin doğumundan itibaren de kalite kavramı incelenip yorumlanmaktadır. Kalite; bir ürünün en iyisi ve en güzelini üretme şekli olarak tanımlanmaktadır. Kalite kavramının ilk ortaya çıktığı zamanlarda kalite iyi ve güzele ulaşma olarak belirlenmiştir. İlerleyen zamanlarda kalite kavramı Kalite Güvence Sistemi uygulamalarıyla birleştirilerek bilimsel nitelikte bir dayanak oluşturulmuş olur.

Bir işletmede üretilen hatalı ürünlerin işletmenin müşterilerine ulaşmalarının engellenebilmesi için işletme için muayene sistemi geliştirilmiştir. Muayene sisteminde işletmeden mal ya da hizmet alan tüketicilerin menfaatleri göz önüne alınmaktadır. Bu nedenle işletmeler için ağır ekonomik sorunlar ortaya çıkmıştır.

Kalite güvence sistemi; işletme içerisinde öncelikle kalite bilincinin oluşturulmasının sağlanması, işletme içerisinde tüketicilere yönelik olarak kalite kontrolü yapılması, işletmede istatistiki yöntemlerin kullanılması, insanların ihtiyaçlarına saygılı ve ihtiyaçlarının karşılanabileceği ürünler ortaya koymaktır.

Aşağıdaki tabloda Kalitede kimlik değişimi kavramı; belirleyici özellikler, muayene, istatistiksel kalite kontrol, toplam kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi başlıkları altında incelenmektedir.

Tablo 1. Kalitede Kimlik Değişimi

Belirleyici Özellikler	Muayene	İstatistiksel Kalite Kontrol	Toplam Kalite Kontrol	Toplam Kalite Yönetimi
Temel İlke	Ortaya Çıkarma	Kontrol	Eşgüdüm, İşletme	Süreç ve İnsan Odaklılık: Sürekli gelişme

Kaliteye bakış açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım basamağında yaratılan sorun kalitesizlik ise ortaya çıkmadan engellenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri memnuniyeti
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin engellenmesi	Yönetim süreçleri başta olmak üzere bütün süreçlerde kalitenin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite uzmanlarının rolü	Muayene	Sorunu tespit etme ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve programı	Kalitenin oluşturulmasında birlikteliğin sağlanması
Kalite Sorumlusu	Muayene bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim, tüm bölümler	Üst yönetim, tüm bölümler ve işletmede yer alan tüm bireyler
Temel yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994: 10

2.3 Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Uluslararası Standartlar

Toplam kalite yönetimi ile ilgili birçok standart bulunmaktadır. Bu standartlarla ilgili olarak işletme içerisinde bir kalite sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Kalite yönetim sistemi içerisinde; yönetim işlevleri bireylerden çok işletme içerisindeki sistemlere bağlı bir şekilde incelenmektedir (Clegga, Gholamia ve Ömürgönülşen, 2012: 2-3; Deming, 1996: 111).

Kalite yönetim sistemi incelendiğinde kalite şu aşamalardan oluştuğu görülmektedir. Bu aşamalar;

- İşletme içerisindeki kurumsal iş ve işlemlerin tanımlanmasının yapılması,
- İşletme içerisinde geliştirilmiş olan teknikler ve standartlar çerçevesinde yapılan işlerin analiz edilmesinin sağlanması,
- İşletme içerisinde yapılan işlerin değerlendirilmesinin yapılması,
- İşletme içerisinde yapılan işlerin yeniden yorumlanması yapılarak ilgili alanlarda programların geliştirilmesinin sağlanması (Aytimur, 1997: 29-60; TS EN ISO 9001, 2017).

İşletmelerde kalite sistem dokümantasyonu ile ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar sayesinde işletmede kurumsallaşma sağlanması mümkün olmaktadır (Schlickman, 2003: 11; TS EN ISO 9001, 2017: 4-5). Kalite yönetiminde işletmeler tarafından kullanılan belgeler işletme için bilgi erişimini sağlayan bir araç olarak kabul edilmektedir (Duff ve McKemmish, 2000:1).

2.3.1 ISO 9000 Standartlarının Gelişimi

ISO 9000 standartlarının dünyada gelişim aşamaları 1963 yılında başlamış ve 2009 yılında sonlanmıştır. 1963 yılı ile 2009 yılı arasında yapılmış olan çalışmalar Tablo 2. ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi Tablosu'nda ortaya koyulmuştur.

Tablo 2. ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi Tablosu

Yıl	Gelişim
1963	MIL/Q/9858 (ABD savunma teknolojisi)
1968	AQAP Standartları (NATO üyesi ülkelerde)
1979	BS 5750 (İngiltere’de)
1987	ISO 9000 Serisi (ISO tarafından)
1988	EN 29000 Standartları (CEN tarafından)
1988	TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standartı
1991	TS-EN-ISO 9000
1994	ISO tarafından tekrar düzenlenmiştir (9001:1994/9002:1994/9003:1994)
1996	EN 29000 Serisi EN-ISO 9000
2000	ISO tarafından tekrar düzenlenmiştir 9001:2000 olarak yayımlanmıştır.
2009	ISO tarafından tekrar düzenlenmiştir 9001:2008 olarak yayımlanmıştır.

Kalite Yönetim Standardı dünyada ilk olarak 1987 yılında kullanılmaya başlamıştır. 1987 yılında Kalite Yönetim Standardı Kalite Güvence Sistem standardı olarak kullanılmaya başlamıştır. Kalite Güvence Sistem Standardı üç alt standarttan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- ISO 9001,
- ISO 9002,
- ISO 9003.

Mal veya hizmet üretmekte olan işletmeler faaliyetleri kapsamında yukarıda bahsedilen standartlardan hangilerini kullanmaları gerektiğini belirleyip işletmelerinde bu programı uygulayarak denetime girmektedirler. Bu verilen standartta işletme içerisinde öncelikli olarak doğru üretim ile hata ayıklama noktalarına değinilmiştir. Bu standart için ilk yapılan revizyon 1994 tarihinde ortaya çıkarılmıştır. Bu standardda da Kalite Güvence Sistem Standardı adı verilmiştir. Bu standart 2000 yılı içerisinde revizyona uğrayarak standardın ismi değişmiştir. Standart; Kalite Yönetim Standardı olarak adlandırılmıştır. Bu standartta belgelendirmede ISO 9001: 2008 Standardı kullanılmaktadır. Daha önce kullanılan ISO 9002 ile ISO 9003 standartları güncelliğini yitirerek yürürlükten kaldırılmıştır. ISO 9001: 2008 Standardını etkileyen standartlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- ISO 9000,
- ISO 9004,
- ISO 19011.

Mal ve hizmet üretimi yapan işletmeler faaliyetleri ne olursa olsun ISO 9001: 2008 belgesi alıp işletmelerinde bunu uygulamaktadırlar. Bu standardın işletmeye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar;

- İşletme içerisinde sürekli iyileşme ve verimliliğinin artırılmasının sağlanması,
- İşletmede müşteri odaklılığının sağlanması.

İşletmeler içerisinde kullanılan Kalite Güvence Sistemi içerisinde yer alan aktiviteler şu şekilde sıralanmaktadır;

- İşletme içerisinde uygun olan çalışma kurallarının belirlenerek, bu çalışma kurallarına ne düzeyde uyulduğunun incelenmesi,
- İşletme içerisinde belirlenen kurallara işletme içerisinde ne kadar uyulduğunun işletme içerisinde denetim yapılarak belirlenmesi,
- İşletme içerisinde kurallara uyulurken hata yapıldığının belirlenmesi sonucunda bunun nedenlerinin ortaya çıkarılarak analiz edilmesi,
- İşletmede ortaya çıkan hataların sebeplerinin ortaya konularak bu hataları düzeltici önlemler uygulanması suretiyle kaldırılması mümkün kılınmaktadır.

İşletmelerde Kalite Politikaları belirlenirken işletmede üretilen mal ve hizmetlerin geliştirilmesi kısmından satış sonrası hizmetlere kadar bulunan organik yapısının değerlendirildiği kültür incelenerek belirlenmektedir.

İşletmelerde oluşturulan Kalite Güvence Sistemi sayesinde işletmelerde şu özellikler sağlanmış olacaktır. Bu özellikler;

- Üretilen ürün ya da hizmetin üretilip müşteriye sunulması aşamasına kadar her aşama belgelendirildiğinden, çalışanların eğitim ve geliştirilmesi yapıldığından dolayı ürün veya hizmetin maliyetinde yükselmeden kalitede yükselme sağlanarak süreklilik ortaya çıkarılmış olacaktır.
- İşletmede üretim ve satış sürecinde yapılan hataları ortaya koymak yerine bu hataların nedenleri araştırılarak hataların ortadan kaldırılması planlanmaktadır. Bu sayede işletme içerisinde kalitede süreklilik, işletmenin daha iyi rekabet olanağı, işletmenin müşterilerinin güven duygusunun artması, işletmede kalite kontrol sisteminin başarısı sağlanması ile kalite kontrol işleminin giderek azaltılması, verimin yüksek olması, işletmede uygun çalışma şartlarının oluşması, çalışanların motivasyonunun oluşması

sonucunda işletmeye olan bağlılıklarında da artma görülecektir.

ISO gelişmiş ülkelerde geçmişte oldukça kullanılmış, sonrasında standartların birleştirilmesi sağlanmış ve 1987’de ISO 9000 serisi Kalite Güvence Sistemleri adıyla yayımlanmıştır. Ülkemizde bu standartlar incelenip TSE tarafından Türkçeleşmesi sağlanmış ve Türkiye’de TS-ISO 9000 serisi olarak yürürlüğe konulmuştur.

TS-ISO 9000 serisi standartları ülkemizdeki işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu standartta ürünün tasarlanmasından satılıp müşteriye ulaşım bakım ve onarımı esnasına kadar yapılması gereken kurallar yer almaktadır.

ISO 9000 serisi bir ürün standardı olarak görülmemesi gerekmektedir. ISO 9000 serisinin ürünle hiçbir alakası bulunmamaktadır. ISO 9000 serisi sektörden bağımsız olarak uygulanmaktadır. ISO 9000 serisi içerisinde birçok standart bulunmaktadır.

ISO 9001 Standardı; bir işletme içerisinde ürünlerin üretiminden müşteriye ulaşması ve müşteri memnuniyetini artırma kısmına kadar olan tüm kalite yönetim sistemi şartlarını içine almaktadır. ISO 9001 Standardı belgelendirmesi yapılan bir standart olarak karşımıza çıkmaktadır.

ISO 9004 Standardı; içerisinde kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini içine olarak ortaya çıkan kılavuzluk bilgilerini kapsamaktadır. Bu standartta; işletmelerde performansın iyileştirilmesi sağlanarak, müşterilerin memnuniyetlerinin artırılmasının sağlanması için çalışılmaktadır.

ISO 19011 Standardı ise işletmelerde kalite yönetim sistemlerinin tetkikinin yapılması için gerekli olan kılavuzluk bilgilerini içine almaktadır.

2.3.2 ISO 9001 Standardının İçeriği

ISO kelimesi Latince’den gelen isos kelime kökünden türetilmiştir. Bu kelime eşit ve düzenli anlamına gelmektedir. Uluslararası Standardizasyon Örgütü’nün kısaltması olarak görülen ISO kelimesi buradan gelmemektedir. İşletmeler ISO 9001 Standartlarını taşıdıklarında belgelendirilmektedirler ve ISO 9001 Belgesi

almaktadırlar.

Bu belge sayesinde işletmeler ürünlerinin uluslararası standartlara uygunluğunu belgelemiş olmaktadır (Öztuna, 2007: 109). ISO 9001 Standardı işletmelerin büyüklüklerine değil fonksiyonları üzerine kurulmaktadır. ISO 9001 Standardı hem üretim hem de hizmet işletmelerinde uygulanabilmektedir (Demir, 2006: 46).

İşletmeler ISO 9001 standardında bulunan şartlara bağlı olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturarak, bu sistemi dokümanite ederek, uygulamakta ve bunun sonucunda da sürekliliğini sağlamaktadır.

2.4 İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramı ile İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemi Standartları

İş sağlığı ve güvenliği işletmede çalışan personellerin sağlıklı ve güvenli olarak çalışmalarını amacıyla alınan önlemler dizisi olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler mal ve hizmet üretimi yaparlarken işletme içerisinde çalışanların sağlığına ve güvenliğine zarar verebilecek ortamlar oluşmaktadır. Bu ortamlardan korunmak için iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili araştırmalar yapmak gereklidir. (www.isguygulama.com/mev/isguygulama-ozet.pdf,2017).

İş sağlığı ve güvenliği dar anlamda incelendiğinde bir işin yapılması esnasında işletme içerisindeki fiziki şartlardan dolayı çalışanların etkilendikleri sağlık sorunları ile mesleki risklerin yok edilmesi ya da en aza inmesi için yapılan çalışmaların yer aldığı bir bilim dalıdır.

İş sağlığı ve güvenliği geniş anlamda incelendiğinde ise; işletme içerisinde yapılan faaliyetlerden etkilenen tüm bireylerin kendi sağlıklarına ve güvenliklerine etki edecek tüm faktörleri ortaya koyarak bu faktörlerin etkisinin azaltılması için yapılan çalışmaları içeren bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Seyyar, 1997: 28).

İSG kavramı iki kavramın birleşmesinden oluşmaktadır. Bunlar; iş sağlığı ve iş güvenliği olarak sıralanmaktadır. İş sağlığı ve iş güvenliği kavramlarını birbirinden kolaylıkla ayırmak mümkün değildir. Bu kavramlar sürekli olarak birbirleri ile

etkileşim halindedir. Bu nedenle bu kavramlar birleştirilerek İSG kavramı ikisinin yerine de kullanılmaya başlamıştır. Bu iki kavram alınacak önlemler konusunda ayrı ayrı değerlendirilerek incelenmektedir.

İSG ile ilgili yapılan çalışmalar 1980 yılında hız kazanmıştır. Özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde İSG mevzuatı konusunda kural koyan çalışmalar gerçekleşmiş ve bunun sonucunda da İSG mevzuat ve yönetmelikleri oluşması sağlanmıştır. İSG mevzuatı içerisinde artık kural koyucu olmaktan çok kendi kendini yönetme modeline geçilerek bu model etkin olarak kullanılmaya başlanılmıştır. İşletmelerin İSG konusunda daha çok sorumluluk almaları sağlanarak bu sorumlulukları nasıl yüklenecikleri konusunda daha az kurallar konulduğu ortaya çıkmıştır. İSG yönetim sistemleri üzerine sistematik bir yaklaşım yapılması sağlanarak bu konuyla alakalı çok sayıda yönetim sistemi, standart, rehber ve sertifikasyon oluşması sağlanmış olacaktır.

İSG ile ilgili olarak İş Sağlığı ve Güvenliği Sözleşmesi ile İş Sağlığı Hizmetleri Sözleşmesi imzalanması sağlanmış ve bunlar uluslararası standartları içlerinde barındırmaktadırlar. Bu hazırlanmış olan rehberler sayesinde ulusal düzeyde ve işletme düzeyinde İSG yönetimiyle alakalı birçok kural ortaya çıkarılmıştır. İSG ile ilgili yönetimin nasıl davranacağına ilişkin olarak hazırlanan ilk rehber BS 8800 olarak görülmektedir.

1990'lı yıllardan itibaren İSG' nin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaya başlanılmıştır. Bu yapılan çalışmalardan büyük bir çoğunluğu BS 8800 esas alınarak geliştirilip incelenmiştir. BS 8800'i temel alarak ulusal standart geliştirebilen ülkeler şu şekilde sıralanmaktadır. Bu ülkeler;

- Hollanda,
- Norveç,
- İspanya,
- Birleşik Krallık (UK)

Diğer AB ülkelerinde de buna benzer şartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu

standartların bir kısmı incelendiğinde ILO rehberlerinin uyarlamaları olduğu görülmüştür.

İSG yönetim sistemlerinde yaşanan standardizasyon ile birlikte bu sistemin sertifikasyonunun sağlanması için çalışmalar yapılmaya başlanılmıştır. Bu sertifikasyon yapılırken şu özel sertifikasyon kuruluşları kullanılmaktadır. Bu kuruluşlar;

- DNV,
- Lloyds,
- BVQ,
- SGS

Bu sertifikasyon kuruluşları sayesinde işletmeler uluslararası standartları kullanabilmekte ve bunları temel alarak benliklerini oluşturmaktadırlar. İSG yönetim sistemlerinin denetimlerinin yapılabilmesi amacıyla birçok sertifikalandırma kuruluşunun bulunduğu görülmektedir. Bu kuruluşların hepsi OHSAS 18001 olarak adlandırılmış olan İSG yönetim sistemi spesifikasyonunu kullanmaktadır. Bu spesifikasyon ISO olmadığı halde İSG yönetim sistemlerinin sertifikasyonu nedeniyle ülkeler tarafından kullanılmaktadır. Türkiye’de OHSAS 18001 sertifikasyonu kullanılan ülkeler arasında yer almaktadır.

2.4.1 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemiyle İlgili Standartlar

İşletmelerden müşterilerin tüketicilerin almış oldukları ürünle ilgili beklentileri günden güne yükselme göstermektedir. İşletmelerin artık kaliteli mal ve hizmet sunmaları müşterilere yetmemekte, aynı zamanda kendi paylarına düşen sosyal sorumluluklarını da üstlenmeleri beklenmektedir. Bunun sonucunda klasik kalite tanımı raflardan kalkmış ve artık işletmeler tarafından iş sağlığı ve güvenliğiyle alakalı ifadeler kullanılmaya başlanmış ve bunun sonucunda da sosyal sorumlulukta bir genişleme görülmüştür. Artık kalite kavramı dendiği zaman işletmelerde iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili mevzuata işletmelerin ne kadar uyup uymadıkları, işletmede çalışan personellere uygun çalışma ortamı bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır.

İşletmede çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamının oluşturulamaması işletmeler için en önemsenen konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok işletmede iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili birçok sorun meydana gelmektedir. Bu sorunlardan dolayı da işletmenin veriminde bir düşme gözlemlenmektedir. Hem üretim hem de hizmet sektörü içerisinde çalışan işletmeler; çalışanlar açısından işletmeyi sağlıklı ve güvenli bir ortam yaratmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bunun için Britanya Standartları Enstitüsü (BSI) tarafından 1999'da OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı yayımlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Bu standart tetkik edilebilen ve uluslararası platformda kabul görmekte olan bir standart olarak değerlendirilmektedir. (<http://belgelendirme.ctr.com.tr/ohsas-18001-nedir.html>, 2017).

2.5 OHSAS 18001 Standardının İçeriği

Sağlık ve güvenlik standardı ilk olarak BS 8800 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistem Rehberi olarak kullanılmaya başlanılmıştır. bu standardın yürürlüğe girme tarihi 1996'dır. Bu standart kılavuz niteliği taşımaktadır. Sonrasında ise işletmeler müteakip tarihlerde bu konuda standartlar yayımlamaya başlamışlardır. Fakat yayımlanmış olan bu standartlar BS 8800 'u esas almalarına karşın içerik yönünden bazı değişiklikler göstermektedirler. Bu sebeple BSI tarafından sağlık ve güvenlik standardı hazırlanması için olarak bir komisyon kurulması kararlaştırılmıştır. 1999 yılında da OHSAS 18001 standardı oluşturularak yürürlüğe girmiştir. Türkiye'de ise hazırlanmış olan bu standartlar 2001 yılı içerisinde TSE'nin (Türk Standartları Enstitüsü) kabul etmesi sonucunda TS-18001 olarak yayımlanmaya başlamıştır.

Türkiye'de İSG faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere çalışanlar, yönetenler ve denetleyenlerin rol ve sorumlulukları net bir şekilde belirtilerek çalışanların katılımına çalışılmaktadır. Bu sistemin geliştirilmesinin sağlanması için belli bir sisteme gerek duyulmaktadır. Bu sistem de şu şekilde oluşturulmaktadır.

İşletme içerisinde politika belirlenmektedir. Bu politika belirlemesi yapıldıktan

sonra işletme içerisinde risk analizi ve sistem kontrolü, eğitim ve bilinçlendirme, model seçimi, geliştirilmesi ve kontrolü, dokümantasyon, iç denetimler gerçekleştirilmektedir.

İkinci olarak ise işletmede risk analizi yapılarak hukuki ve teknik açıdan sorunlar ortaya konulmaktadır.

Üçüncü olarak ise işletme içerisinde yapılacak olan yatırım gerekleri tespit edilerek, kişisel koruyucu ekipman türleri ile yangın sistemleri ortaya konulmaktadır.

Son olarak eğitim programları, tipi, içeriği ve frekansları belirlenmektedir (Ofloğlu ve Sarıkaya, 2005).

2.5.1 OHSAS 18001 Standardı'na Uygun Olarak Oluşturulan Bir İSG Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yararlar

OHSAS 18001 tüm sektörler tarafından etkin bir şekilde kullanılabilen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. OHSAS 18001 sayesinde iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri sistematik bir şekilde değerlendirilerek sürekli iyileştirme kapsamında kullanılabilir. Bu standart yardımı ile;

- İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili riskler belirlenmiş olacaktır.
- Analiz yapılabilecektir.
- Yasal mevzuatın yer aldığı, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili hedefler oluşturmak ve

bunların gerçekleştirildiği bir yönetim sistemi oluşturulmuş olacaktır.

OHSAS 18001'in genel amacı; iş sağlığı ve güvenliğiyle ilişkili belirlenen yasal mevzuat çerçevesinde işletme içerisindeki risklerin minimuma indirilmesi sağlanarak, işletme açısından güvenli bir çalışma ortamı üretilmesi ve bu ortamın yönetilmesinin sağlanması olarak belirlenmiştir.

OHSAS 18001'in üç temel amacı bulunur. Bu amaçlar;

- Çalışanların korunmasının sağlanması,
- Üretim güvenliğinin sağlanması,
- İşletme güvenliğinin sağlanması olarak belirlenmiştir.

OHSAS serisi içerisinde iki temel standart yer almaktadır. Bu standartlar OHSAS 18001 ile OHSAS 18002'dir. OHSAS 18001 işletmede değerlendirme ve belgelendirme amacı ile kullanılmaktadır. Spesifikasyonların tespit edildiği bir standart olarak görülmektedir. OHSAS 18002; OHSAS 18001'in rehberi niteliğindedir ve buna bağlı bir şekilde ortaya çıkartılmıştır.

Sonuç olarak;

- OHSAS 18001 sayesinde işletmeler zararlı son bulabilecek olması muhtemel tehlikeleri önceden tespit edilmesini sağlayarak, bu tehlikelerin oluşmaması için gerekli olan önlemleri ortaya koymaktadır.
- Genel mevzuat yükümlülükleri ile OHSAS 18001 uygulamalarının karşılanması

birbirlerine paralellik göstermektedir.

- OHSAS 18001 her sektöre uygulanabilen bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin işletmelere sağladıkları

faydalar şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar;

- OHSAS 18001 sayesinde işletme içerisinde, ölüm, hastalık, yaralanma, hasar ve

diğer kayıplara neden olabilen istenmeyen olayların oluşması engellenmiş olur.

- OHSAS 18001 sayesinde işletme içerisindeki iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları diğer çalışmalar ve faaliyetlerle bütünleştirilerek kaynakların korunması sağlanmaktadır.

- OHSAS 18001 sayesinde işletme içerisinde sağlık ve güvenlik konularına verilmesi gereken önem görülmekte ve bu önemin yönetimin taahhüdü ile sağlandığı görülmektedir.
- OHSAS 18001 sayesinde işletmenin itibarı artarak, işletme kamu gözünde güvenilir bir firma olma özelliği taşıyacaktır.
- OHSAS 18001 sayesinde işletmede çalışan iş görenlerin motivasyonlarında yükselme görülerek katılımları artacak, bunun sonucunda kuruma güven duymaları sağlanarak kuruluş değerlerine bağlılıkta katkıda bulunulacaktır.
- OHSAS 18001 sayesinde işletmede iş sağlığı ve güvenliğiyle ilişkili olarak ulusal şartlara ve kurallara uyum sağlanmış olacaktır.
- OHSAS 18001 sayesinde iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin işletme içinde sistematik bir şekilde yayılması mümkün olacaktır.
- OHSAS 18001 sayesinde işletme içerisinde çalışan iş görenlerin meslek hastalıkları ve kaza sayılarında büyük bir düşüş görülmekte ve buna bağlı olarak iş görenlerin iş kayıpları önlenecektir.
- OHSAS 18001 sayesinde işletmenin arıza süresinde kısılma olacak bundan dolayı oluşan maliyetlerde de düşme görülecektir.
- OHSAS 18001 işletmelerde bugün ve gelecekte de sağlık ve güvenlik risklerinin daha iyi bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır.
- İş sağlığı işveren tarafından güvence altına alınırken, müşteri taleplerine uygun ürünlerin sürekliliği sağlanarak müşteri memnuniyetine ve sadakatine katkı sağlar.(<http://belgelendirme.ctr.com.tr/ohsas-18001-nedir.html>, 2017).

3.GEREÇ ve YÖNTEM

Çalışmamın literatür aşamasında elde etmiş olduğum veriler; konu ile ilgili olan kitaplar, süreli yayınlar, bilimsel makale ve internet üzerinden yapılmış olan taramalar sonucunda elde edilmiştir. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren

inşaat işletmeleri incelenmiştir. İnşaat sektörünün seçilme nedeni olarak; Türk yapı sektörünün 2016 yılında yaşanmış olan olumlu gelişmelerden etkilenmiş olması olarak görülmektedir. Bunun sonucunda inşaat sektöründe diğer sektörlerle göre iyi bir performans görüldüğü gözlenmiştir. İnşaat sektöründeki büyüme 2016 yılında %6 olarak görülmektedir. İnşaat sektörünün milli gelir içerisindeki payı ise %8'in üzerine çıkmıştır. İnşaat sektöründeki istihdam ise yıl boyunca ortalama 2 milyonun üzerinde gerçekleşmiştir. Bu rakamsal büyüklüklerden dolayı BYS inşaat sektörü özelinde incelenmiştir. Bu nedenle ki çalışmamızda inşaat sektörü ele alınmıştır.

Çalışmamda inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kalite ile iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri evraklarına sahip olan inşaat işletmelerinde yönetim sistemlerinin bütünleşerek mi? Yoksa birbirinden bağımsız bir şekilde mi yürüttükleri hakkında bilgi edinilmesi sağlanarak, edinilen bu bilgiler ışığında yönetim sistemlerini bütünleştirmeden kullanan işletmeler arasındaki farklılıkları, sorunları ya da faydaları ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu nedenle iki inşaat işletmesi belirlenerek bu işletmelerden biri kalite, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri evraklarına sahip ve yönetim sistemlerinin bütünleşerek kullanan bir işletme diğer inşaat işletmesi ise kalite, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri belgelerine sahip bunları bütünleştirmeden kullanan bir işletme olarak görülmektedir. Bu işletmeler için nitel bir form oluşturulmuş kalite, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerini nasıl uyguladıkları, bütünleştirmenin sağladıkları, bütünleşme yapılmayan işletmelerdeki farklılıklar incelenerek yorumlanmaktadır.

Bu bölümde araştırmanın ana amacına bağlı olan alt problemler yer almaktadır. Bu alt problemler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar;

-İnşaat işletmelerinde en çok kullanılan yönetim sistemleri nelerdir?

-İnşaat işletmeleri yönetim sistemlerinin belgelendirmesini hangi sıra ile gerçekleştirmiştir?

-İnşaat işletmelerinde sistemin işleyişinin yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesine bağlı olarak farklılaşma durumu nasıldır?

-İnşaat işletmelerinde yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesinin sağladığı

faydalar nelerdir?

- İnşaat işletmelerinde yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi en çok hangi sistemler

arasında gerçekleşmektedir?

- İnşaat işletmelerinde kullanılan sistemler arasındaki ortak uygulamalar nelerdir ve

bütünleştirilmiş sistemlerinde ortak uygulamaları da bulunmakta mıdır?

- Bütünleştirilmiş yönetim sistemlerinin inşaat işletmelerinde uygulanması sonucunda meydana gelen değişimler nelerdir?

Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi konusuna günümüzde ilgi artmıştır. Bu konu ile ilgili son onbeş yıldır yapılan çalışmalarda bir artış görülmüştür. Bu yapılan çalışmalarda işletmelerin standarda dayalı olarak kurdukları ve devam ettirdikleri yönetim sistemleri uygulamalarını bütünleştirmelerinin tüm yönetim sistemlerini geliştirmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1 Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesi ve Bütünleşik Yönetim Sistemi

Literatürde bütünleşme kavramına ilişkin çeşitli tanımlara rastlanmıştır, bunlardan öne çıkanları; “TDK, 2017”ve “Wilkinson, Dale, 1999: 96”ait yayınlarda bulunmuştur.

Bütünleşme; kişilerin veya herhangi bir topluluğun üyelerinin farklı ya da çatışan birimlerinin uyumlu hale getirilerek karşılıklı bağımlılık içinde birleşmeleri süreci ve ortak amaçlar çerçevesinde toplanarak bağlayıcı bir birlik oluşturmaları durumu olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

“Bütünleştirme; bir işletme içerisindeki ahenk veya uyum derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir işletme içerisinde ahenk ve uyumun yüksek olması, o işletme içerisinde farklı bölüm ve seviyelerde çalışan bireylerin aynı dalga boyunda hareket ettiklerinin ve aynı dili konuştuklarının bir göstergesi olarak görülmektedir” (Wilkinson, Dale, 1999:96).

Bütünleştirme fikrini savunan akademisyenlerden Karepetrovic yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesinden sonra oluşan yeni sistemi bir sistemler sistemi olarak adlandırmaktadır (Jonker, Karapetrovic, 2004: 611). Bütünleştirmeye göre; standarta dayalı iki veya daha fazla yönetim sisteminin bütünleştirilmesi, yönetim sistemlerinden birinin veya tümünün bağımsızlığını kaybetmesine yol açacak şekilde birleştirilmesi anlamını taşımaktadır. İşletmelerde bütünleştirme sonucunda, yönetim sistemleri hizmet ettikleri amaca yönelik özel şartları ve gereklilikleri hala korumaktadır. Kendi bağımsız kimliklerini kaybederek bütünleşmekte bunun sonucunda da yeni ve daha geniş kapsamlı yönetim sistemi gerekliliklerinin bir parçasını oluşturmaktadır (Implementing Integration of ISO 9001 and for Construction, 2005:397).

“Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi sonucunda oluşan geniş kapsamlı yönetim sistemi, Bütünleşik Yönetim Sistemi (BYS) olarak adlandırılmıştır. Bütünleşik Yönetim Sistemi (BYS); ortak bir malzeme, insan, bilgi, alt yapı ve finansal kaynak havuzunu kullanan ve belirlenmiş amaçların başarılması doğrultusunda uyum içinde faaliyet gösteren birbirine bağlı süreçlerin bir birleşimi olarak görülmüştür” (Jonker, Karapetrovic, 2004).

Genelleme yapılacak olursa yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi; standarda dayalı farklı yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi; yönetim sistemlerinin entegrasyonu, entegre yönetim sistemleri, bütünleşik yönetim sistemleri isimleriyle de kullanılmaktadır (Bayramlı, 2008: 14). Literatürde bütünleştirme konusu incelenirken genel olarak ISO 9001 ve OHSAS 18001 standartlarına dayalı yönetim sistemlerinin birlikte değerlendirildiği görülmüştür.

Bütünleşik yönetim sistemi bir organizasyon içinde yer alan farklı iş birimlerinin sistematik bir şekilde aynı hedef doğrultusunda yönetilmesidir. Farklı yönetim sistemlerinin ayrı ayrı devreye alınması gereksiz tekrarlar, yönetim zorluğu, değişime karşı gerekli esneklik ve hızın sağlanamaması gibi temel ve sıkça karşılaşılan problemlere neden olmaktadır. Diğer taraftan yönetim sistemlerinin kurulumu ve belgelendirilmesi ayrı ayrı gerçekleştirildiğinde yapılan harcamalar çoğalmaktadır.

Entegre bir yönetim sisteminin oluşturulmasının, işletmeler için tek bir belgelendirmeye ekonomik açıdan avantaj sağladığı değerlendirilmiştir.

Bütünleşik yönetim sistemi işletmeler içerisinde bütünsel bir bakış açısı sağlayarak işletmeye büyük oranda katkılar sağlamaktadır. Bunun sonucunda da yeni bir yönetim sisteminin oluşması mümkün olmaktadır. İşletme içerisinde yöneticilerin belirlediği yönetim sistemleri uygulanmakta ve kullanılmaktadır. Her yönetim sisteminin sağladığı birçok fayda vardır. Bütünleştirilmiş yönetim sisteminde bu faydaların her birinden faydalanılmaya çalışılmaktadır. Bu sayede işletmenin vizyonu genişleyecek ürünlerin katma değerlerinde yükselecektir. Bu nedenle yönetim sistemlerinin birbirlerine entegre olarak kullanılması gerekmektedir (Kuru ve Akın, 2012: 131).

3.2 BYS İhtiyacının Ortaya Çıkışı

Günümüzde işletmelerin dünyada olan gelişmelere ayak uydurabilmesi ve uluslararası kuruluşlar ile rekabet edebilmeleri için bazı kriterlere gönüllü veya gönülsüz uymak durumunda kalmaktadırlar. Bu sistemler de gönüllülük esası aranmakla beraber ticaretteki saygınlık ve ilişkilerde önemli rol oynaması açısından zorunlu denilebilecek uygulamalar arasına girmiş bulunmaktadır.. İşletmenin dış kaynaklı finansman gereksiniminin karşılanmasında, bahse konu yönetim sistemlerinin uygulanıyor olmasının kreditorler nezdinde olumlu referanslar olduğu görülmüştür. Bu işletmeler müşterilerine, iş ortaklarına ve ürünlerinin kalitelerine verdikleri önemi ISO 9000 belgesi ve çalışanlarına olan duyarlılıklarını ise OHSAS 18001 ile gösterebilmektedirler.

Bütün bu sistemler de yapılan çalışmaların ve sağladıkları faydaların birçoğunun ortak veya birbirleri ile bağlantılı oldukları görülmüştür. Örneği bir fabrikada atıkların kontrolü için alınan önlemlerin veya kazalar sonucu oluşan problemlerinin nedenlerinin kalitenin sağlanması veya iş güvenliğinin gereklerinden çok da farklı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle günümüzde çoğu kurum bütünleşik yönetim sistemlerine geçiş yapmaya başlamıştır.

Her bir kurum için düşünölen ve uygulamaya konulan bütönlöşik yönetim sistemi o kurumun ihtiyaçları ve gereklilikleri baz alınarak hazırlanmaktadır. Bütönlöşik sistemler üç ayrı sistemin yönetiminde hem çalışanlar hem de yönetim bölümü için oluşabilecek olumsuzlukların en aza indirmektedir. Üç ayrı sistem için hazırlanacak dökümanlar azalacak, üst yönetimin kontrolü azalacak ve zaman kayıpları önlenecektir. Üçlü sistem zamanımızda oldukça değerli olan kalifiye iş gücünün boşa harcanmasını ve gereksiz masraf riskini de önlemektedir. Bu sistemde önemli noktalardan bir tanesi de çalışanların iki farklı standarda ait bilgiyle kavramları karıştırmalı olarak söyleyebilmektedir. Kalite, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili ortak prosedürlerin yazılması, hem bu sistemlerin daha koordineli çalışmasını hem kısa sürede daha yüksek verim elde etmeye yardımcı olmaktadır.

3.3 Standarda Dayalı Olarak Geliştirilen Yönetim Sistemlerinin Ortak Unsurları

ISO 9001 ve OHSAS 18001 Standartları incelendiğinde, her üç standardın içerdiği şartların birbirleri ile büyük benzerliklere sahip olduğu görölmektedir. Ancak standartların ortak şartları olduğu kadar, kendilerine özgü şartları da bulunmaktadır. İSGYS için kazaların ortadan kaldırılmasına yönelik risk değerlendirmesi, buna karşılık KYS için üretim kalitesine etki eden süreçlerin performanslarının detaylı verilere dayalı olarak ölçülmesi ve izlenmesi gibi farklı şartlar mevcuttur.

Bütönlöşik bir yönetim sistemi kurulmasında önemli olan yönetim sistemi standartlarının şartlarını kapsayan tüm maddelerin birbiri ile örtüştürölmesi değil, tüm şartların uygulamaya geçirilmesinde kuruluşun amaçları doğrultusunda bütönsel bir bakış açısının yakalanabilmesidir. Bazı uygulamalarda görölen, sadece dokümantasyona dayalı olarak kurulmuş bir BYS'nin yeteri kadar başarılı olmaması, bu önemli hususun dikkate alınmamasından kaynaklanmaktadır.

Standartların şartlarını içeren tüm maddelerin birbirleri ile bire bir örtüştürölmesi, sistemlerin değil, standartların bütönlöştirilmesi anlamına gelmekteydi. Literatürde de bu iki hususun birbiri ile karıştırmaması gerektiği konusuna özellikle yer

verilmiş olduğu görülmüştür.

İngiltere’de BSI tarafından 1996 yılında kalite ve diğer yönetim sistemi standartlarının bütünleştirilmesi ile ilgili bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket soruları, standartları uygulayan kullanıcılara, meslek odaları, devlet kurumları, vakıflar, profesyonel kurumlar ve danışmanlara sorulmuştur. Ankette kalite standartlarına yönelik olarak, tamamen bütünleşik bir standart oluşturulması, standartlar arasındaki uyumun daha da artırılması ve standartların tamamen ayrı bırakılması gibi seçenekler sunulmuştur.

Anket sonuçları “Yönetim Sistemi Standartları Üzerine Bir Çalışma” adı altında bir rapor ile yayınlanmıştır. Bu rapora göre kalite standartları kapsayan tek bir bütünleşik standart oluşturulmasının pratik bir uygulama olmayacağı ifade edilmiştir. Bunun yerine yönetim sistemi standartlarının gelecekte daha uyumlu hale getirilmesi önerilmiştir. Tanımlar ve terimlerin birbiri ile uyumlu olması ve ortak bir yapı izlemesi tavsiye edilmiştir (Smith, 2002: 4). Bu tavsiyelerden sonra 2000 yılında gerçekleştirilen ISO 9001 standardının revizyonu ile iki standart arasındaki uyumun artırıldığı görülmektedir. Genel kabul gören bu tavsiyeler üzerine, ISO Technical Management Board tarafından, ISO Guide 72 kılavuzu yayınlamıştır (Smith, 2002)

ISO Guide 72 Kılavuzu, tüm YSS’de bulunması gereken ortak şartları altı ana başlıkta sınıflandırmıştır (Beckmerhagen vd., 2003: 210):

- Politika
- Planlama
- Uygulama ve Faaliyetler
- Performans Değerlendirme
- İyileştirme
- Yönetimin Gözden Geçirmesi

“ISO Guide 72’de yer alan bu ortak şartları tanımlamak, açıklamak ve bu şartların bütünleşik bir yolda uygulanması için bir çerçeve oluşturmak amacıyla, İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) tarafından PAS 99 (Publicly Available

Spesification) adı altında bir spesifikasyon hazırlanmıştır” (PAS 99: 2006: ii).

3.4 Bütünleşik Yönetim Sistemi Kurulması

Literatürde İşletme içerisinde bütünleşik yönetim sistemi kurulmadan önce yapılması gereken çalışmalara rastlanmıştır. Bunlar; öncelikle yapılması gereken en önemli adım, işletmenin doğru karar vermesini sağlayacak işletme için bir durum değerlendirmesi yapmaktır. Bu değerlendirme sonucunda işletme tarafından alınacak bütünleşme kararının incelenmesi gerekmektedir. Bütünleşme kararı sonrasında işletme için başarılı bir uygulama görülmüş olacaktır. İşletmeler bütünleşme kararı alırken aşağıdaki kriterleri değerlendirmesi gerekmektedir;

- İşletmenin işlerini yapma şeklini değiştirmek için hazır olup olmadığını belirlenmesinin sağlanması,
- İşletmede bütünleşik yönetim sistemi kurulmasının sağlanması için işletme yönetiminin onay vermesi,
- İşletme içerisinde bütünleşik yönetim sistemi kurulması için toplu bir desteğin var olmuş olması,
- İşletme içerisinde bütünleşik yönetim sisteminin kurulmasına karşı bireylerin direnç göstermesi ve bu gösterilen direncin etkileme derecesi,
- İşletme içerisinde bütünleşik yönetim sürecine geçişte kullanılacak olan kaynak miktarı ve bu kaynağın sağlanması.

İşletmeler bütünleştirme kararı aldıktan sonra bütünleştirmenin kapsamı, seviyesi ve izlenecek sıra konusunda karar vererek gerçekleştirmek için bir yöntem belirlenmesinin sağlanması gerekmektedir.

3.5 Bütünleşik Yönetim Sisteminin Kapsamı

Bütünleşik yönetim sisteminden bir işletmede bahsedebilmek için o işletme içerisinde birden çok yönetim sisteminin bulunması gerekmektedir. İşletmenin kararına bağlı olarak hangi yönetim sistemlerinin bütünleşme kararına sokulacağını ortaya konması sağlanmalıdır.

“Yurtiçi ve yurtdışı veya yerel ve uluslararası literatürler incelendiğinde bütünleşik yönetim sistemleri konusunda birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda ise kalite, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesine odaklanılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Son yıllarda ise bu kavramların yanına kurumsal sosyal sorumlulukta bütünleştirme kavramına eklenerek kullanılmaktadır” (Beckmerhagen vd., 2003:217).

Bütünleşik yönetim sistemi uygulamalarında sadece üç ya da dört yönetim sistemi bulunması gerekmemektedir. Yönetim sistemlerine bütünleştirme kapsamında işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre eklemeler yapılabilmektedir (Bayramlı, 2008).

Bütünleşik yönetim sistemine geçilmeden önce işletmelerin yürütmüş oldukları faaliyetlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerin karmaşıklığına bağlı olarak değişen durumlar sonucunda masa başı denetimlerinin ortak olarak yürütülmesi için iç ve dış denetçilerle yapılması sağlanmalıdır. Bu şekilde yapılan bir uygulama; Bütünleşik Yönetim Sistemi uygulamasının getirmesi beklenen operasyonel ve yönetsel faydaları sağlayamamaktadır. Bütünleştirme çalışmasının masa başında değil operasyonların uygulama çalışmasında yürütülmesi gerekmektedir. Masa başı çalışmalarının bütünleşik yönetim sistemine katkı sağladığı görülmüştür.

“Bütünleşik yönetim sistemi uygulamasının kapsamında işletmelerin herhangi bir sınırlama ile daraltılmaması ve işletmenin ileride uygulama kararı alabileceği yeni ve farklı yönetim sistemlerini de dahil edebilecek şekilde bir esnekliğe sahip olması gerekmektedir” (Beckmerhagen vd., 2003: 211).

3.6 BYS Uygulamalarında İzlenecek Sıra

İşletmelerin yönetim sistemleri açısından geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmeler ihtiyaçları yönünden farklılıklar göstermektedir. Yönetim sistemlerinin uygulama sırası sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği bilinmektedir.

Bunlar;

- ISO 9001 temeline dayanan Kalite Yönetim Sistemi,
- OHSAS 18001 Standardına göre kurulmuş olan İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi.

“Enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ise farklı paydaş gruplarının yaptığı baskılar yüzünden İSG yönetim sistemlerine öncelik verilmektedir” (Karapetrovic, 2003: 7).

İşletmelerin bazıları bütünleştirme kararı aldıklarında standarda dayalı bir yönetim sistemi uyguluyorken bazıları ise standarda dayalı bir yönetim sistemi uygulamamaktadırlar. Standarda dayalı bir yönetim sistemi kuran işletmelerde ise birden fazla yönetim sistemi bulunabilmektedir.

“Karapetrovic ve Wilborn’un yapmış olduğu çalışmada bütünleştirme sırası için üç farklı yaklaşım önerilmiştir” (Dale, 1999: 98-99). Bunlar;

- “ISO 9001 Standardına dayalı bir Kalite Yönetim Sistemi kurulmasının sağlanması. Sonrasında diğer sistemlerin kurulmuş olan Kalite Yönetim sistemi ile bütünleştirilmesinin sağlanması. Bu sebeple işletmelerin büyük bir çoğunluğunun ISO 9001 Belgesi’ne sahip olması gerekmektedir.
- Tüm yönetim sistemleri eş zamanlı olarak bütünleşik bir yapı ile uygulanmaya başlamaktadır. Yönetim sistemi uygulamasına sahip olmayan, yani sistem kurmaya sıfırdan başlamış bulunan işletmelerin tercih ettikleri bir seçenek olarak görülmektedir”.

3.7 BYS Uygulaması İçin Model ve Metodoloji Seçimi

Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi için farklı model ve kılavuzlar geliştirilerek çalışma yapılmıştır.

“İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) tarafından 2006 yılında yönetim sistemlerinin karşılaması gereken ortak şartları esas almış olan PAS 99 adı altında bir spesifikasyon yayımlanmış ve incelemeye konulmuştur. Bu spesifikasyon sayesinde yönetim sistemleri ve organizasyonel risk yönetimine ilişkin bütünleşik bir

yaklaşım ile ilgili olarak yönetim sistemlerinin gereklilikleri geliştirilerek incelenmiştir” (PAS 99, 2006: ii).

“2008 yılının Temmuz ayında “ISO Yönetim Sistem Standartlarının Bütünleşik Kullanımı” adlı bir kitap yayımlanmıştır. Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi büyük işletmeler tarafından büyük ölçüde kullanılmaktadır. KOBİ’lerde ise yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi çoğunlukla kullanılmamaktadır. İngiltere’de South Wales’te KOBİ’lerde yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi üzerine yapılan çalışmada KOBİ’lerin bütünleşik yönetim sistemlerinin uygulaması ile daha az ilgilenildiği ortaya çıkmıştır” (Jorgensen, Remmen ve Mellado, 2003: 718). KOBİ’lerin bütünleşik yönetim sistemini uygulamama nedenleri ise şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar;

- Yeterli uzmanlığa sahip personel eksikliği,
- Personel eksikliğinden dolayı üç sistemin sinerjik bir şekilde yönetebilme kabiliyetinin yetersizliği olarak sıralanmaktadır.

KOBİ’lerin bütünleşik yönetim sistemi kullanmasının sağlanması için 2000 yılına Padova Üniversitesi Kalite Araştırma Merkezi tarafından Avrupa Bilgi Merkezi EIC/IT 378 desteği ile KOBİ’ler için bütünleşik yönetim sistemi rehberi hazırlanıp uygulamaya konulmuştur. Bu rehberin hazırlanma nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır.

- KOBİ’ler arasında Bütünleşik Yönetim Sistemi uygulaması hakkında bilgi seviyesinin geliştirilmesinin sağlanması
- Bütünleşik Yönetim Sistemleri uygulamalarının kolaylaştırılmasının sağlanması,
- Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesinin uygulamasını yaygınlaştırılması.

“Bu hazırlanan rehber yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi için KOBİ’ler açısından bir destek doküman olma niteliği taşımaktadır” (Scipioni vd., 2001: 136).

Literatür incelendiğinde bazı ülkelerde ise yönetim sistemi standartlarının uygulamalarının bütünleştirilmesi için bir model oluşturulması yerine standartların

bütünleştirilmesi yolunda çalışmalar yapılmıştır. Bu noktada işletmeler bütünleşik yönetim sistemi standartlarını oluşturmuşlardır. Bütünleşik yönetim standardı oluşturan ülkeler;

- Avustralya (AS/NZS Standardı),
- Norveç (NTS Standardı),
- Danimarka,
- Hollanda,
- Yeni Zellanda,
- Fransa,
- İspanya (Jorgensen, Remmen, Mellado, s.719).

“Literatürde bazı akademisyenler ve araştırmacılar incelendiğinde anket ve vaka çalışmaları ve bu çalışmalar sonucunda geliştirmiş oldukları bazı model önerileri bulunmaktadır. Yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi ile ilgili literatürde üç araştırmacı bulunmaktadır. Bunlar; Stanislav Karapetrovic, G. Wilkinson ve B.G. Dale olarak sıralanmaktadır. Bu araştırmacılar bütünleştirilmiş yönetim sistemleri için iki ayrı model önermişlerdir. Bu modellerden birincisi Karapetrovic tarafından yapılmış olan sistemler modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu model PUKÖ döngüsü üzerine kurulmuştur. Bu model içerisinde süreç yaklaşımı yer almamaktadır” (Karapetrovic, 2003: 4-13).

“Wilkinson ve Dale'nin ortak olarak geliştirdikleri model bulunmaktadır. Bu model ise Kalite Yönetim Sistemi'nin süreç tabanlı kalite yönetim sistemine benzer şekilde incelenerek yorumlanmıştır. Bu model içerisinde müşteri ifadesi yerine tüm paydaşlar ifadesi kullanılmaktadır. Model içerisinde amaç ve hedefler, bütünleştirilmiş kaynak yönetimi, bütünleştirilmiş süreçler yer almaktadır. Bunun yanı sıra liderlik, organizasyon yapısı ve işletme kültürü kavramlarına da yer verilmektedir” (Wilkinson ve Dale, 2001:95-104).

Bu iki model incelenerek anlaşılan tüm şartlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde PUKÖ döngüsüne oturtulmuş süreçlere dayalı bir model

uygulamasının tercih edilmesinin doğru bir karar olacağı görülmektedir.

3.7.1 İSGYS Kapsamında Süreç Yaklaşımı

ISO 9001 Standardı'nda "süreç yaklaşımı" prensibi uygulanmaktadır. Bu nedenle ISO 9001 Standardı'na tabii olan işletmeler de bu süreç yaklaşımı prensibini uygulamak zorundadır. OHSAS 18001 Standartları ise bu şekilde bir şart içermemektedir. OHSAS 18001 "PUKÖ metodolojisine dayanmaktadır.

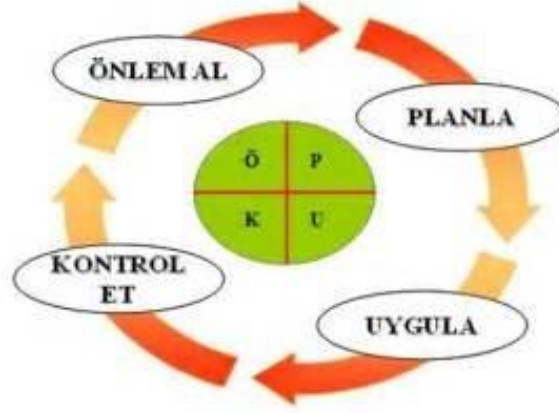
ISO 9001 Standardının 2000 yılı revizyonunda belirtilen sekiz temel kalite prensibinden biri olarak süreç yaklaşımı, kalite, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi amacıyla da kullanılabilir etkin bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç yaklaşımı ile PUKÖ Metodolojisinin birbirini tamamlayıcı hedefleri bulunmaktadır. Bu nedenle yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi uygulamasında sistemler yaklaşımı açısından birleştirilmesi de bütünleşik yönetim sisteminin etkinliğinde bir artışa neden olacaktır.

3.7.2 PUKÖ Metodolojisi (Döngüsü)

"PUKÖ Metodolojisi W. Edwards Deming tarafından geliştirilmiştir. ISO Standartlarının da temelini oluşturan PUKÖ Döngüsü veri esaslı olarak sistematik bilgi elde etmeye yardımcı olan bilimsel bir yöntemdir. Yeni bilgiler eklendikçe birikim artar, birikim arttıkça yeni fikirler üretilebilir ve PUKÖ ile test edilebilir hale gelir. Problemin saptanması, analizi ve gerçek nedenlerin belirlenmesi "planla" basamağında, çözümlerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi "uygulama" basamağında, sonuçların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi "kontrol et" basamağında, gerekli düzeltmelerin yapılması ve standartların hazırlanması ise "önlem al" basamağında yer almaktadır" (Calcedo vd., 2015: 142; İsak, 2016).

Şekil 1: Puko Döngüsü



PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AL) yönteminde yapılan planlar birden fazla dış faktörden etkilenebildiği için yapılan planlar uygulama basamaklarında sürekli kontrol edilmeli ve oluşabilecek sorunlar için önlemler alınmalıdır. Eğer yalnızca ilk seferinde doğru yap ilkesi iyi kalite için yeterli olsaydı birçok şirketin işi daha rahat olurdu. Ama değişen koşullar sonucunda bu ilke nadiren geçerli olmaktadır. Değişen koşulların yapılan işin kalitesini etkilemesini engellemek ve işi sürekli geliştirmek için PUKÖ döngüsünün kullanılması önerilmektedir (Euro Con, 2016).

3.7.3 Bütünleşik Yönetim Sistemi Uygulaması

İşletmede etkili bir şekilde çalışan bütünleşik yönetim sisteminin kurulmasının sağlanabilmesi için öncelikle ortak şartların yerine getirildiği bir sistem ortaya çıkarılması gerekmektedir. Fakat bu tek başına yeterli değildir. Bu şartların hepsinebütüncül açıdan yaklaşılsa sistemin etkin bir şekilde işletilmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerektiği görülür. Bunu sağlamanın en etkin yolu olarak ise sürekli iyileştirmenin sürekli olarak uygulandığı PUKÖ döngüsü olarak görülmektedir (Bechermagen vd., 2003: 218).

Bütünleşik yönetim sistemi uygulamasının çeşitli organizasyonel seviyelerdeki tüm süreçlerde tanımlanacak bir yol haritası tarif edecek süreç tabanlı bir Bütünleşik

Yönetim Sistemi tasarımının oluşturulması gerekmektedir. Bu tasarımın oluşturulması için aşağıdaki adımların atılması sağlanmalıdır. Bunlar;

3.7.3.1Çekirdek Süreçlerin Tanımlanması

Bu faaliyet, herkesin bir önceki sürecin müşterisi, bir sonrakinin tedarikçisi olarak sayıldığı müşteri tedarik zincirini işaret etmektedir. Bu aşama içerisinde işletme için hayati önem taşıyan çekirdek süreçler olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçler içerisinde yer almış olan faaliyetler, süreç performans göstergeleri ve değerlendirme kriterleri, tüketicilerin istek ve beklentileri, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı yönünden tüm paydaşların beklentileri dikkate alınarak tasarlanması gerekmektedir” (Pas 99, 2006:10).

3.7.3.2Süreç Performans Mükemmelliği

Operasyonel mükemmellik olarak da adlandırılan bu aşama uzun vadeli bakış açısı ile tüm paydaşların çıkarları arasındaki dengeyi korurken, bütünleşik paydaş değerlerini maksimize edecek sonuçlara ulaşacak şekilde süreçlerin etkili ve etkin olarak yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması, spesifikasyonlara ve müşteri beklentilerine daha iyi uyum, atık miktarında azalma, daha az ve hatta sıfır kaza daha güvenli çalışma ortamı ve dolayısıyla daha gelişmiş müşteri tatminine yol açacaktır” (Asif vd., 2009: 203).

3.7.3.3Strateji ve Faaliyetlerde Bütünleştirme

Bütünleştirme uygulaması tek tek yönetim standartlarında tanımlı tüm paydaşların beklentilerine karşılık gelen şartların stratejik seviyede tanımlandığını, yönetim süreçlerine aktarıldığını ve daha sonra operasyonel faaliyetlerle bütünleştirildiğini garanti altına almak üzere tasarlanmalıdır. Strateji ve operasyonların bütünleştirilmesi, yönetim süreçlerine aktarılan ve daha sonra kalite ve İSG şartlarını ve operasyonel mükemmelliği karşılamak için geliştirilen çekirdek süreçlerle bütünleştiren kesin hedeflere sahip bir sistemle sonuçlanmaktadır” (Asifvd, 2009)

3.8 Bütünleşik Yönetim Sistemi Uygulamaları Sırasında Yaşanan Sıkıntılar

Bir işletmenin yönetim sistemlerini bütünleştirme çalışmaları esnasında karşılaşılabilecek sorunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Zutshi ve Sohal, 2005: 216). Bunlar;

- Bu yönetim sisteminde gereklilikleri karşılamak üzere Bütünleşik Yönetim Sistemi kurulma ve uygulama sürecin doğru yürütülmesini sağlamak amacıyla kalifiye uzman ihtiyacı,
- Mevcut yönetim sistemlerinin yeterli olduğu ve ayrı kalması gerektiğine olan yerleşik algılar,
- Bütünleştirmenin getireceği katma değerle ilgili şüpheler,
- Sistemlerin bütünleştirilmesine rağmen iç ve dış denetimlerin halen ayrı ayrı yapıyor olması,
- Bilgi yetersizliğinden dolayı, orta kademe yönetiminin kısmen şüpheli yaklaşımı,
- Şüpheli yaklaşım nedeniyle işletmenin orta kademe yöneticilerinin ve işçilerinin katılımının az olması durumunda yetersiz iletişim olması,
- İşletmede uygulanan başarısız kalite programları, hedeflerle yönetim veya diğer yönetim modelleri uygulamalarıyla alakalı geçmişte yaşanan kötü deneyimlere dayanan tereddütler.

3.9 Bütünleşik Yönetim Sisteminin Yararları

İşletmelerin PAS 99'a göre yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi yoluyla elde edebilecekleri faydalar beş madde halinde sıralandığı görülmüştür (PAS 99, 2006:iii);

- Gelişmiş iş odaklanılmasının sağlanması,

- İş risklerinin yönetilmesi sürecinde bütünsel bir yaklaşımın ortaya konulması,
- Sistemler arasında daha az çatışmanın sağlanması,
- Tekrarlarda ve bürokraside azalmanın sağlanması,
- Gerek iç ve gerekse dış denetimlerin daha etkin ve verimli olmasının sağlanması.

Bütünleşik yönetim sistemi uygulamasının işletmelere sağlaması gereken diğer faydalar da aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Bunlar;

- İşletmede denetim ve belgelendirme maliyetlerinin azaltılmasının sağlanması,
- Eş zamanlı, ortak, dairesel veya bütünleştirilmiş denetimler yardımıyla denetleme yaklaşımının ortaya konulması,
- Standartların yorumlanarak ve uygulanarak maliyetlerin düşüşünün sağlanması,
- İşletme içerisindeki yönetim sistemi dokümantasyonunun uyumlu hale getirilmesinin sağlanması,
- İşletmenin farklı fonksiyonel alanlarda ortaya konulan hedeflerin, süreçlerin ve kaynakların uyumlu hale getirilmesinin sağlanması,
- İşletme açısından kırtasiyeciliğin azaltılması,
- İşletmede farklı bir şekilde bütünleştirilmeden dolayı sinerji oluşumunun sağlanması,
- İşletme içerisinde daha sade ve kolay bir şekilde yönetim sisteminin kurulmasının sağlanması,
- İşletmede veriye dayalı yönetim içerisinde iyileştirme yapılmasının sağlanması,
- İşletmenin dokümantasyonunda azalmanın sağlanması,
- İşletmede müşteri tatmini iş gören güvenliği şeklinde hedeflerin sağlanması

4. BULGULAR

Bu çalışmada yapı sektöründen iki işletme seçilmiştir. Bu iki inşaat işletmesi seçilirken inşaat işletmelerinin köklü işletmeler olması ele alınmıştır. Öncelikle birinci seçilen inşaat işletmesinin 1980’li yıllarda inşaat sektöründe faaliyete başladığı ve inşaat sektörünün **yanında** inşaat-gayrimenkul, enerji ve turizm sektörlerinde yatırımlar yapmış olduğu görülmektedir. Bu inşaat işletmesi Türkiye’de nitelikli olarak konut üreten en büyük inşaat şirketlerinden biri olarak görülmektedir.

Bu inşaat işletmesinin faaliyet alanları olarak şunlar görülmektedir. Bunlar;

- Konut Projeleri,
- İşyeri, Ofis Projeleri,
- Otel İnşaatları
- Okul İnşaatları,
- Rüzgâr Santrallerinin İnşaatı ve Satışı

İncelemiş olduğum Birinci İnşaat İşletmesi’nde ISO 9001:2008 ve OHSAS 18001:2007 belgeleri bulunmaktadır ve bu işletme BYS uygulamaktadır. BYS olarak inşaat, merkez, ofis ve şantiyeleri kapsamaktadır. İşletmenin dış kaynaklı olan süreçlerinde ise alt işverenler tarafından yürütülen tüm imalatlar görülmektedir. Bu işlerin kontrolü Merkez Kalite Kontrol sürecinde tanımlanmıştır. İşletme kapsamı gereği 25 Kasım 2009 tarihli, 27417 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Listesi Tebliği uyarınca “ÇOK TEHLİKELİ İŞLER” sınıfına dâhildir.

İkinci seçilen işletme yine 1980’lerde kurulan bir inşaat işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu inşaat işletmesinde inşaat-gayrimenkul üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Bu inşaat işletmesi Türkiye’de konut üretimi gerçekleştiren bir işletme olarak görülmektedir.

Bu inşaat işletmesinde ISO 9001:2008 ve OHSAS 18001:2007 belgeleri bulunmaktadır. Bu işletmede Kalite Yönetim Sistemi (KYS), İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (İSGYS)’nin kullanıldığını fakat sistemler arasında Bütünleşik

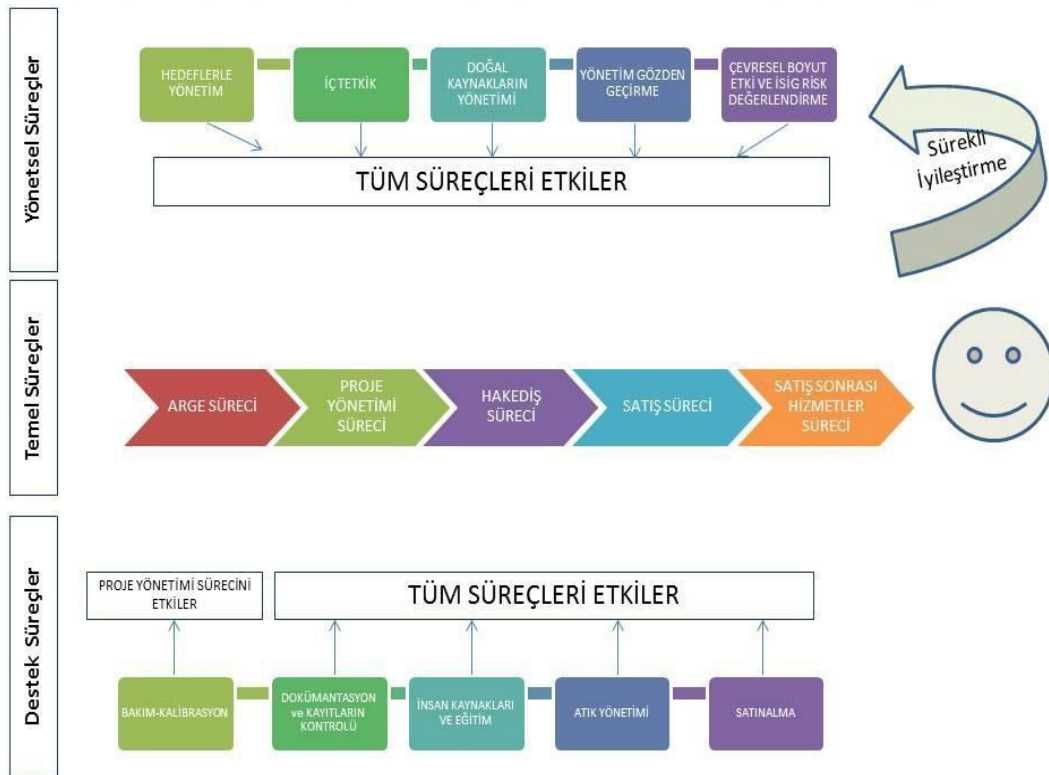
Yönetim Sistemi BYS'nin kullanılmadığı görülmüştür.

4.1 Süreç Haritası

Birinci İnşaat İşletmesi'nde Bütünleşik Yönetim Sistemini ISO 9001: 2800, OHSAS 18001: 2007 standart şartlarına uygun olarak oluşturulmuştur ve dökümanite edilmiştir. Bütünleşik Yönetim Sistemi, tüm personel tarafından uygulanacak, sürekliliği sağlanacak ve etkinliği sürekli olarak iyileştirilecektir.

Bütünleşik Yönetim Sistemi için ihtiyaç duyulan süreçler ve bunların kuruluş içindeki uygulamalarını belirlemiştir. Bu süreçlerin sırası ve birbirleriyle etkileşimi aşağıda verilen şekilde tanımlanmıştır.

Şekil 2: Birinci İnşaat İşletmesinde Kullanılan Süreç Haritası



İkinci inşaat işletmesinde ise ISO 9001: 2800, OHSAS 18001: 2007 belgeleri bulunmaktadır. Bu belgelerin süreçleri ayrı ayrı işletme içerisinde kullanılmaktadır.

İki inşaat işletmesinde yapılan kıyaslama sonucunda bütünleştirme uygulanan işletmede zaman kullanımını verimli hale getirdiği süreçlerin yönetsel, temel ve destek süreçler olarak kullanıldığı ve bu süreçlerin beraber kullanılması sonucunda işletme içerisinde sistemin daha kullanışlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Diğer işletmede ise böyle bir olay söz konusu değildir.

4.2 Süreç İlişkileri

Birinci inşaat işletmesinde üç temel süreç kullanılmaktadır. Bu süreçler; yönetsel süreçler, temel süreçler ve destek süreçler olarak kullanılmaktadır.

- Yönetsel süreçler; Hedeflerle yönetim, iç tetkik, doğal kaynakların üretimi, yönetim gözden geçirme, iş sağlığı ve güvenliği risk değerlendirmeden oluşmaktadır. Bunların her biri süreçleri etkilemektedir.
- Temel süreçler; ARGE Süreci, Proje yönetim süreci, Hakediş süreci, Satış süreci ve Satış sonrası hizmetler sürecinden oluşmaktadır.
- Destek süreçler; bakım-kalibrasyon, dokümantasyon ve kayıtların kontrolü, insan kaynakları ve eğitim, atık yönetimi, satın almadan oluşmaktadır. Bu süreç tüm süreçleri etkilemektedir.

İkinci inşaat işletmesinde ise ISO 9001: 2800, OHSAS 18001: 2007 süreçleri ayrı ayrı olarak kullanılmaktadır.

BYS uygulanmış olan birinci işletmede süreç ilişkilerinde kolaylık yaşanmaktadır. Bütünleştirme uygulanmayan işletmelerde ise süreç ilişkilerinde bir bağlılık görülmemekte ve bu nedenle zaman kaybı ve evrak sorunu ortaya çıkmaktadır.

4.3 BYS Kurulumu ve Uygulamaları

Birinci İnşaat İşletmesi'nin Bütünleşik Yönetim Sistem Politikası, üst yönetim tarafından belirlenmiş ve faaliyete konulmuştur. Tüm çalışanlara ve web sitesi aracılığıyla tüm ilgili taraflar ve kamuoyuna iletilerek algılanması sağlanmaktadır. Politikanın sürekliliği, uygunluğu ve etkinliği Yönetim'in Gözden Geçirme Toplantıları'nda ele almaktadır ve gerek duyulursa politika güncelleştirilmektedir.

Birinci İnşaat İşletmesi'nin Kalite -İSG Politikası aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- İnşaat işletmesinin temelini insana ve doğaya saygının oluşturmasından dolayı yaptıkları tüm projelerde genel politikası;
- Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alarak, müşteri memnuniyetini sürekli kılmayı, yapım kalitesini arttırmayı ve kalite kontrol sistemini çağın gerektirdiği normlarda maksimum seviyede uygulamak,
- Mühendislik ve mimari alanlarda kullanılan son teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, kalitesini sürekli arttırmak,
- İşini söz verilen zamanda teslim etmek,
- Her seviyedeki profesyonel çalışanlarıyla projeleri devam ettirirken, çalışanları periyodik eğitimlerle bilgilerini sürekli güncel kılmak,
- Yürürlükte bulunan yasa ve yönetmeliklerde geçen İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) riskleriyle alakalı tüm yasal şartlara uymak ve uygunluğunu takip etmek,
- Güvenli çalışma alanları yaratarak ofisler ve şantiyelerde olan iş kazalarını ve meslek hastalıklarını en aza indirmek,
- Doğal kaynak kullanımını açısından kalite sistemlerini dikkate alarak ofis ve şantiyelerde doğaya duyarlı çalışmalar yapmak,
- Proje geliştirme ve tasarım safhasında, doğal kaynak kullanımına önem vermek ve çehresel olumsuzlukları minimize etmektir.

Birinci İnşaat İşletmesi'nin Bütünleşik Yönetim Sistemi Hedefleri, her yılın sonuna doğru, bir sonraki yıl için Üst Yönetim/Genel Koordinatör başkanlığında Proses Sahiplerinin katılımı sonucunda Bütünleşik Yönetim Sistemi politikası ile uyumlu olacak şekilde ölçülebilir ve izlenebilir parametrelerle tanımlanmaktadır. Bütünleşik Yönetim Sistemi hedefleri tüm işletme çalışanlarına duyurulmaktadır. Hedeflere ulaşmanın sağlanması için personele nasıl katkıda bulunacakları konusunda eğitim planlaması yapılmaktadır, belirlenen hedefler, elektronik ortam içerisinde çalışanların ve diğer tarafların bilgisine sunulmaktadır. Bütünleşik Yönetim Sistemi hedefleri, yönetimin gözden geçirme toplantılarında gözden geçirilir ve gerektiğinde revize edilmektedir.

Birinci İnşaat işletmesi için verilen şartları yerine getirmek için tüm süreçleri önemli İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) risklerini içerecek şekilde Bütünleşik Yönetim Sistemi planlamıştır. Bu planlama Yönetim Temsilcisi önderliğinde Proses Sorumluları tarafından yapılmaktadır. Bu planlama sırası ile yapılacak faaliyetlerin iş akışlarını, faaliyetlerle ilgili stratejileri, kaynakları ve faaliyet sorumlularını kapsamaktadır. Yönetim Temsilcisi doğrudan Proje Müdürü'ne bağlıdır ve bu kişi(ler) alanında uzman, ISO 9001 ve OHSAS 18001 Baş Denetçi sertifikasına sahip kişilerden seçilmektedir.

İkinci İnşaat İşletmesinde Kalite yönetim sisteminde zorunlu dokümantasyon ihtiyaçları, Standart tarafından açıkça talep edilmiş olan ve diğer dokümanları bünyesinde barındıran ihtiyaçlar olarak görülmektedir. Bunun başarılması için işletme içerisinde öncelikle etkin bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS) oluşturması sağlanmalıdır. Bu nedenle doküman takımın kategorize edilmesi sağlanmıştır. İşletmede dört anahtar doküman takımı kullanılmaktadır. Bunlar;

- Standardın zorunlu dokümantasyonu,
- Standardın kapsamındaki dokümantasyonu,
- Sertifikasyon kuruluşunun talep etmiş olduğu dokümantasyonu,
- Gerekli düzenleyici dokümantasyon.

Standartta net bir şekilde belirtilmiş olan zorunlu dokümantasyon hiyerarşisi,

kalite el kitabı, kalite hedefleri, tanımlanmış süreçler ve bunların kontrolü, kontrol planları, prosedürler, ilave dokümanlar, iş talimatları ve kayıtlardan oluşmaktadır.

Bu İnşaat İşletmesinde dört kademeli piramit uygulanmaktadır. Etkin dokümantasyon yapısı için dört katmanlı dokümantasyon piramidi en etkin form olarak görülmektedir. Bu yöntemde kullanılan dört katman yapısı genelde bilinen dokümantasyon arasındaki kullanıcılarla iletişimi arttırmak için kullanılmaktadır. Dokümantasyon sistemi aşağıya doğru genişleyen bir hareket eğilimindedir.

Bütünleştirilmiş sistemle tek sistemin farkı dokümantasyon ve bu yönetim bilgilerini takip eden kişiler arasında farklılık göstermektedir. Bütünleştirilmiş sistemde bütün bir süreç kullanılırken, diğer sistemde çok fazla dokümantasyon kullanılmaktadır. Bu da çok iş gücü kullanılmasına neden olmaktadır.

4.4 BYS Kurulması Aşamaları

Birinci İnşaat İşletmesinde bütünleşik yönetim sistemi kurulurken öncelikle genel şartlar belirlenmektedir. Bunun sonrasında da dokümantasyon şartları ortaya konulmuştur.

Birinci İnşaat İşletmesi'nde Entegre Yönetim Sistemi Dokümantasyonu aşağıdaki gibidir;

- Entegre Yönetim Sistemi Politikası
- Entegre Yönetim Sistemi Hedefleri
- Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı
- Görev Tanımları
- Prosedürler
- Tehlike Tanımlamaları ve Risk Analizleri
- Risk Analizleri
- Amaç, Hedef, Yönetim Programları, Yasal Uyum Değerlendirmeleri

- İş Akış Şemaları,
- Talimatlar,
- Formlar,
- Dış Kaynaklı Dokümanlar,
- Kayıtlar.

Yönetim sorumluluğu belirlenmektedir. Yönetim sorumluluğunda yönetimin taahhütü belirlenir, müşteri odaklılık ve bütünleşik yönetim sistemi politikası ortaya konulmaktadır.

Planlama aşaması belirlenerek, bütünleşik yönetim sistemi hedefleri belirlenerek, bütünleşik yönetim sisteminin planlaması yapılmaktadır.

İşletmenin sorumluluk, yetki ve iletişimi belirlenmektedir. Sorumluluk ve yetki, yönetim temsilcisi, iç ve dış iletişim, katılım ve danışma ortaya koyulmaktadır.

Yönetimin gözden geçirilmesi gerçekleştirilerek, gözden geçirme girdileri, gözden geçirme çıktıları ortaya konulmaktadır.

Kaynak yönetimi gerçekleştirilerek, kaynakların sağlanması, insan kaynakları, alt yapı ve çalışma ortamı şekillendirilmektedir.

Ürün geliştirilmesinin yapılması için öncelikle ürün geliştirilmesinin planlanması, müşteriyle ilişkili süreçlerin ortaya konulması, ürüne ilişkin şartların belirlenmesi, ürüne ilişkin şartların gözden geçirilmesi, müşteriyle iletişim gerçekleştirilmektedir. Tasarım ve geliştirilmesinin yapılması için tasarım ve geliştirilmesinin planlanması, tasarım ve geliştirme girdilerinin ortaya konulması, tasarım ve geliştirme çıktılarının ortaya konulması, tasarım ve geliştirilmesinin gözden geçirilmesi, tasarım ve geliştirilmesinin doğrulanması, tasarım ve geliştirilmesinin geçerli kılınması, tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü gerçekleştirilmektedir. Satın alınanın gerçekleştirilmesi için satın alma sürecinin ortaya konulması, satın alma bilgisinin, satın alınan ürünün doğrulanması gerekmektedir. Üretim ve hizmetin

sunumunun sağlanması için üretim ve hizmetin sunumunun kontrolü, üretim ve hizmetin sunumu için proseslerin geçerli kılınması, tanımlama ve izlenebilirlik, müşteri mülkiyeti, ürünün muhafazası, izleme ve ölçme donanımının kontrolü gerçekleştirilmektedir.

Ölçme, analiz ve iyileştirme genel, izleme ve ölçme şeklinde değerlendirilmektedir. İzleme ve ölçme; müşteri memnuniyeti, iç tetkik, süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesi, ürünün izlenmesi ve ölçülmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Uygun olmayan ürünün kontrolü, veri analizi, iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme; sürekli iyileştirme, düzeltici faaliyetler, önleyici faaliyetler şeklinde yapılmaktadır.

İkinci İnşaat İşletmesinde Kalite yönetim sisteminin kurulması ile ilgili aşamalar belirlenmiştir.

Bu İnşaat işletmesinde öncelikle bir ekip oluşturulmuş ve bu ekiple kalite sistemi kurma çalışmaları yapılmıştır. Bu ekip ile işletmenin ihtiyaçları, genel durumu, işletme stratejileri, işletme misyon ve vizyonun üst yönetim ile birlikte değerlendirmesi yapılarak gerekli ön çalışmaların yapılması sağlanmıştır. Bunun sonucunda çalışmalar belirli bir noktaya ulaştıktan sonra danışman işletme ile anlaşarak ortak bir çalışma yapılmıştır. Bunlar;

- Durum Değerlendirmesi,
- Kalite Durum Tespiti,
- Sistem Kurma-Stratejik
- Kalite Yönetim Sistemi Tasarımı
- Kalite el Kitabı Hazırlanması
- Sistem Kurma-Operasyonel
- Prosedür Listelerinin Oluşturulması
- Proje Kalite Planlama Sistemi Kurulması
- Sistem Yerleştirme

- Prosedürlerin Yazılması ve Yerleştirilmesi
- Uygulamanın Gözden Geçirilmesi ve İç Denetimler
- Sertifikasyon Sürecinde Destek
- Sertifikasyon Denetiminde İzleme

4.5 Bütünleşik Yönetim Sisteminin Maddeleri

Birinci İnşaat İşletmesinde Bütünleşik Yönetim Sisteminin maddeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1.Giriş

2.Firma Tarihçesi ve Faaliyet Alanlarımız

3.Kapsam ve Hariç Tutmalar

3.1.Çapraz Referans Listesi

4.Entegre Yönetim Sistemi

4.1.Genel Şartlar

4.2.Dokümantasyon Şartları

4.2.1.Genel

4.2.2.Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı

4.2.3.Dokümanların Kontrolü

4.2.4.Kayıtların Kontrolü

5.Yönetim Sorumluluğu

5.1.Yönetimin Taahhütü

5.2.Müşteri Odaklılık

5.3.Entegre Yönetim Sistemi Politikası

5.4.Planlama

5.4.1.Entegre Yönetim Sistemi Hedefleri

5.4.2.Entegre Yönetim Sisteminin Planlaması

5.5.Sorumluluk, Yetki ve İletişim

5.5.1.Sorumluluk ve Yetki

5.5.2.Yönetim Temsilcisi

5.5.3.İç ve Dış İletişim, Katılım ve Danışma

5.6.Yönetimin Gözden Geçirmesi

5.6.1.Genel

5.6.2.Gözden Geçirme Girdileri

5.6.3.Gözden Geçirme Çıktıları

6.Kaynak Yönetimi

6.1.Kaynakların Sağlanması

6.2.İnsan Kaynakları

6.2.1.Genel

6.2.2.Eğitim, Yeterlilik, Farkındalık, Uzmanlık

6.3.Alt Yapı

6.4.Çalışma Ortamı

7.Ürün Gerçekleştirme

7.1.Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması

7.2.Müşteri İle İlişkili Prosesler

7.2.1.Ürüne İlişkin Şartların Belirlenmesi

7.2.2.Ürüne İlişkin Şartların Gözden Geçirilmesi

7.2.3.Müşteri İle İletişim

7.3.Tasarım ve Geliştirme

7.3.1.Tasarım ve Geliştirmenin Planlanması

7.3.2.Tasarım ve Geliştirme Girdileri

7.3.4.Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

7.3.5.Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

7.3.6.Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması

7.3.7.Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması

7.3.8.Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü

7.4. Satın alma

7.4.1.Satın Alma Prosesi 7.4.2.Satın Alma Bilgisi

7.4.3.Satın alınan Ürünün Doğrulanması

7.4.4.Üretim ve Hizmetin Sunumu

7.5.Üretim ve Hizmetin Sunumunun Kontrolü

7.5.1.Üretim ve Hizmetin Sunumu İçin Proseslerin Geçerli Kılınması

7.5.2.Tanımlama ve İzlenebilirlik

7.5.3.Müşteri Mülkiyeti

7.5.4.Ürünün Muhafazası

7.6.İzleme ve Ölçme Donanımının Kontrolü

8.Ölçme, Analiz ve İyileştirme

8.1.Genel

8.2.İzleme ve Ölçme

8.2.1.Müşteri Memnuniyeti

8.2.2.İç Tetkik

8.2.3.Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

8.2.4.Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

8.3.Uygun Olmayan Ürün Kontrolü

8.4.Verit Analizi

8.5.İyileştirme

8.5.1.Sürekli İyileştirme

8.5.2.Düzeltilci Faaliyetler

8.5.3.Önleyici Faaliyetler

İkinci İnşaat İşletmesinde Kalite Yönetim Sistemiyle ilgili oluşturulan Proje Yönetim Planı Maddeleri de aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

1. Proje Tanıtımı, Kapsamı ve Hedefleri,

Projenin Genel Tanıtımı

Firmanın Projedeki Yeri ve İş Kapsamı

Proje Takibinde Kullanılacak Genel Tanımlar

2. Organizasyon yapısı/Görev paylaşımı

Atama Tablosu

Görev Tanımlar

3.Projenin Organizasyon Yapısı

İşveren/Ortak/Kontrollük İlişkileri

Yazışmalar

Toplantılar

Problem/Hata

Mutabakat

- 4.İş Programı
- 5.Makine-Ekipman Programı
- 6.Personel Programı
- 7.Malzeme/Tedarik Programı
- 8.Bütçe
- 9.Doküman ve Kayıtların Yönetimi
- 10.Girdi Kontrol/İşaretleme/Muhafaza
- 11.İmalat Yöntemleri
- 12.Muayene/Test Planı
- 13.Kalibrasyon/Doğrulama
- 14.Uyumsuzluk Bildirimi
- 15.Hakediş/Raporlama
- 16.Sigorta İşlemleri
- 17.Stok Yönetimi
- 18.Eğitim İhtiyaçları Planlaması ve Kayıtları
- 19.Tasarım ve Geliştirme
- 20.Özel Sözleşme Koşulları
- 21.İstatistiksel Yöntemler

4.6 Bütünleşik Yönetim Sistemi Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Birinci İnşaat İşletmesinin yapmış olduğu bir proje içerisinde bütünleşik yönetim sisteminin nasıl kullanıldığına ilişkin bilgi alınmış sistemden işletmenin faydaları bu

bölümde anlatılmıştır.

Bu proje; 320.000 m² arsa alanı üzerinde 4789 adet bağımsız bölümden oluşmaktadır. Projede; spor kompleksleri, alışveriş merkezleri, cadde dükkanları, moda merkezi, üniversite, otel ve iş merkezleri bulunmaktadır. İşletmenin Kalite ve İSG Politikası; Temelini insana ve doğaya saygının oluşturduğu bir kuruluştur. Bu birinci İnşaat İşletmesinin yaptığı tüm projelerde genel politikası;

- Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak, müşteri memnuniyetini sürekli kılmayı, yapım kalitesini arttırmayı ve kalite kontrol sistemini çağın gerektirdiği normlarda maksimum seviyede uygulamak,
- Mühendislik ve mimari alanlarda uygulanan son teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek kalitesini sürekli arttırmak,
- İşini söz verilen zamanda teslim etmek,
- Her seviyedeki profesyonel çalışanları ile projelerimizi devam ettirirken, çalışanlarını periyodik eğitimlerle bilgilerini sürekli güncel kılmak,
- Yürürlükte bulunan yasa ve yönetmeliklerde geçen İş Sağlığı ve Güvenliği riskleri ile ilişkili tüm yasal şartlara uymak ve uygunluğunu takip etmek,
- Güvenli çalışma alanları yaratarak ofislerin ve şantiyelerin iş kazalarını ve meslek hastalıklarını en aza indirmek,
- Doğal kaynak kullanımını ve çevresel olumsuzlukları dikkate alarak ofis ve şantiyelerde doğaya duyarlı çalışmalar yapmak,
- Proje geliştirme ve tasarım safhasında, doğal kaynak kullanımına önem vermek ve çevresel olumsuzlukları minimize etmektir.

İşletmenin vizyonun ve misyonu aşağıda gösterildiği şekilde tanımlandığı görülmüştür:

VİZYON

- Temelini insana ve doğaya saygı oluşturan, bireyin doğal ortamıyla bağıni kopartmadan modernlik, mimari ve teknolojiden en yüksek seviyede

faydalanmasını sağlamak ve bu sayede Yaşam Mimarlığı felsefemizi, tüm dünyaya örnek oluşturacağımızı gözden kaçırmadan yaşam pratiğine aktarmak.

MİSYON :

- İnsanın ilk çağlardan bu günlere kadar var olan yuva ihtiyacını, ona doğal ve modern olanaklarla çevrelenmiş olarak sunmak.
- Öncelikle sosyal, sportif ve kültürel aktivitelerle bağıni eksiksiz kurarak, doğal yuva ihtiyacını sağlam bir zemine oturtmak.
- Sonra modernlik, mimari mükemmellik ve teknolojinin akıllı kullanımıyla insanı geleceğe taşımak ve böylelikle yüceltmek.

İşletmenin üretimde kullandığı süreç; bütünleşik yönetim sistemi (ISO 9001-OHSAS 18001 İSG) olarak belirlenmiştir. Proje İş Planları ilerleme tabloları kullanılmaktadır.

İşletmede üretim süreci Kalite Yönetim Sistemi Departmanlarıyla entegre olacak biçimde ilerlemektedir.

Birinci İnşaat İşletmesinde kullanılan bütünleşik yönetim sisteminin işletme için faydaları aşağıda sıralanmaktadır. Bunlar;

- Dokümantasyon takibi, kontrolü ve düzenini sağlamıştır.
- İşletmenin iş süreçlerinin tanımlanmasında faydası olmuştur.
- Prosedür ve talimatların oluşmasına fayda sağlamıştır.
- İşletmedeki personelin görev tanımlarının oluşması sağlanmıştır.
- DÖF tutulması sağlanmış ve bunun takibi sonrasında tüm departmanların ortak çalışması ile çözüme daha sağlıklı ve hızlı ulaşılması faydası olmuştur.

4.7 İşletmenin bütünleştirilmiş yönetim sisteminin kullanılmasından sağladığı faydalar ise

- Dokümantasyon kontrolünü kazanmıştır.
- Kontrolsüz dokümantasyonlar imha edilmiştir.
- DÖF'ler kaza olmadan tedbirler alınmaya başlanmıştır.
- Proaktif bir yaşam oluşumu sağlanmıştır.
- Departmanlarda yönetim şeffaflaştırılmıştır.
- Çalışanlara, eğitim denetim planlaması gerek kaza gerekse çalışanların bilgilendirilmesinde farkındalıkları artmıştır.
- Çalışanların güncel dokümantasyonlara ulaşımı daha kolaylaşmıştır.

İkinci İnşaat İşletmesi'nde ise Kalite Yönetim Sistemi kullanılmaktadır. Bu işletme içerisinde Kalite Yönetim Sistemi kurulduktan sonra yapılmış olan süreç tanımlamalarında pazarlama, tasarım, planlama ve kontrol, uygulama teslim süreçlerine her aşamada yardım için yapılandırılmış olan Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları, Finans ve Muhasebe, Bilgi Sistemleri, Destek/Yönetimsel Süreçler olarak belirlenmiştir.

Kurulmuş olan kalite sisteminin sürekli olarak geliştirilmesinin sağlanması, toplam kalite anlayışı içerisinde üzerinde hassasiyetle durulan konuların başında gelmektedir. Bu işletmede Kalite sisteminin geliştirilmesi üç yolla gerçekleştirilmiştir. Bunlar;

- Düzeltici Faaliyetler,
- Önleyici Faaliyetler,
- İyileştirme Faaliyetleri.

İşletmede Kalite Sistemi kurulup uygulandıktan sonra da aşağıdaki faydalar görülmüştür.

- Kalite sisteminde de kullanılan IT teknolojilerinin ağırlığı artmıştır.
- Veri emniyeti büyük önem kazanmıştır.

- Planlama ve kontrol sistemleri Proje Yönetim Planları sayesinde önem kazanmıştır.
- Sistemin ve işletmenin performansının tespiti için grup/bölüm ve çalışan performansının ölçülmesi zorunluluğu gelmiştir.
- Eğitimler sayesinde çalışanların yetkinlikleri arttırılmıştır.
- İç denetimler sonuçlarına göre sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sağlanmıştır.

5. TARTIŞMA

İşletmelerde en çok kullanılan yönetim sistemleri incelendiğinde işletmelerin büyük bir çoğunluğunun ISO 9001 belgesine, ikinci sırada OHSAS 18001 belgesine sahip oldukları gözlenmektedir. Bu iki belgenin ikisine birden sahip olan işletmeler ise daha çok holding bazında işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim sistemlerinin belgelendirilmesinin hangi sıra ile yapıldığı incelendiğinde işletmelerde öncelikle ISO 9001 belgesi ve OHSAS 18001 belgesi alındığı görülmektedir. Bütünleştirilmiş yönetim sistemini kullanan işletmelerde bu üç belgede bulunmakta ve bu belgeler bütünleştirilerek işletme tarafından kullanılmaktadır.

İşletmelerde yönetim sistemleri uygulamalarının, bütünleştirilme durumuna göre incelemesi yapılarak, tamamen bütünleştirilmiş, kısmen bütünleştirilmiş ve tamamen bağımsız olarak üç grupta değerlendirilmesi yapılmıştır ve aşağıda elde edilmiş olan sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1 B.Y.S. Uygulanan Birinci İnşaat İşletmesinde:

- Yönetim Gözden Geçirmesi(Y.G.G)toplantılarının üst yönetimin bizzat katılımı ile gerçekleşmektedir.
- Tamamen bütünleşme sağlanmış işletmelerde yönetim sistemlerinin dokümanlarının hazırlanmasında işletmedeki tüm bireylerin katılımları sağlanmaktadır.

- İşletmedeki bütün bireyler bu sistemin içerisine girmektedirler.
- Bütünleşme sağlanmış işletmelerde çalışanlar kendilerini özgürce iş konusundaki konularda ifade edebilmektedirler.
- İşletmelerde işletmedeki çalışma talimatlarının tüm sistemlerin gerektirdiği hususlar dikkate alınarak oluşturulması sağlanmaktadır.
- BYS uygulanan Birinci İnşaat İşletmesi'nde "Tesis, makine-teçhizat, süreçlerinin yapısı ve işleyişi, kullanılan malzeme değişikliği gibi planlanan değişiklikler öncesi yapılan çalışmalara ilişkin olarak, bu değişikliklerin muhtemel riskleri ve beklenen getirilerinin her iki yönetim sistemi açısından eş zamanlı olarak değerlendirildiği" yönünde olumlu cevap veren işletmelerin diğer işletmelerden daha verimli çalıştıkları, kısmen bütünleştirilmiş ya da bağımsız olan işletmelerde ise bu değişikliklerin önce ürün kalitesi üzerindeki etkileri konusunda değerlendirmeler ve fayda-maliyet analizleri yapıp sonrasında da iş güvenliği açısından tehlike-fayda analizlerinin detaylı olarak incelenmiş olduğu görülmektedir.
- BYS uygulanan Birinci İnşaat İşletmesi'nde işletme amaçlarının, hedeflerinin ve denetimler sonucunda bulunmuş olan uygunsuzlukların, ilgili tüm birimlerin katılımının sağlanarak çalışma grupları ve/veya toplantılar ile değerlendirildiği görülmektedir.
- BYS uygulanan Birinci İnşaat İşletmesi içerisinde özellikle yönetim sistemleri ile ilgili planlanmış olan ve gerçekleştirilmiş olan eğitimler tüm yönetim sistemleri ele alınacak şekilde geniş kapsamlı olarak yürütülmektedir.
- Yönetim sistemlerini tamamen bütünleştirmiş olan birinci inşaat işletmesinde yönetim temsilcisi, yönetim sistemleri politikası, sistem dokümanları, amaç ve hedefleri belirleme ve değerlendirme süreçlerinin yürütülmesi, yasal gerekliliklerin takibinin yürütülmesi, iç ve dış denetimler, düzeltici ve önleyici faaliyetler ile aksiyon planlarının takip

edilmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, yönetimin gözden geçirmesi toplantıları, tedarikçi seçme ve değerlendirme çalışmaları, sistem gereklilikleri açısından yürütülmesi, taşeron seçme ve değerlendirme kriterleri belirlenirken tüm yönetim sistemlerinin gerekliliklerinin dikkate alınması şeklinde sıralanan faaliyetler tüm sistemler içingerçekleştirilmektedir.

- İşletme içerisinde iç ve dış denetimlerin ortak gerçekleştirilmesi sonucunda zaman ve maliyet tasarrufunun sağlanması,
- İşletme içerisinde gereksiz tekrarlar önlenerek, kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,
- İşletmede amaç ve hedeflere bütünsel bir bakış açısının sağlanması,
- İşletmenin tedarikçi ilişkileri, taşeron yönetimi, iletişim ve koordinasyonun artması sonucu iyileşmenin sağlanarak bütünleşme öncesine göre uygunsuzlukların sayısında azalma sağlanması görülmektedir.
- İşletmenin BYS sayesinde büyük ihaleleri daha sağlıklı kazanması.

5.2 B.Y.S. Uygulanmayan İkinci İnşaat İşletmesinde:

- Dökümantasyon fazlalığından dolayı zaman ve iş gücü kaybı gözlemlenmiştir.
- Yönetim sistemleri ayrı ayrı kullanıldığı için denetimlerde panik havasının yaşandığı tespit edilmiştir.
- Bütünleşme sağlanmamış ikinci inşaat işletmesinde ise çalışma talimatlarına ilişkin olarak kalite ve iş güvenliği ile ilgili özel hususlar ayrı ayrı talimatlarda belirtilmektedir. Bu da zaman ve iş gücü kaybına yol açmıştır.
- Kırtasiye masrafı birinci inşaat işletmesine göre oldukça fazladır.
- Departmanlar arası iletişim yeterli olmadığından verimli bir iş ortamı sağlanamamaktadır.

- Yapılan yönetim sistemleri “prosedür gereği” yapıldığı firma asla hedeflediği çizgiye ulaşamamıştır.

5.2.1 İkinci inşaat Firmasının B.Y.S. Kullanmama Sebepleri

- Uzman ihtiyacı
- Önyargılar (Denetim yapılırken tüm belgelerin ibraz edilmesinin istenmemesi)
- Katma değerle ilgili şüpheler
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim

Bu nedenlerle inşaat işletmelerinde kullanılan yönetim belgelerinin bütünleştirilmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu bütünleştirme sayesinde işletmede yönetim sistemleri ile ilgili prosedürler azalmakta, tek prosedür olarak takip edilmekte, istihdamın azalması sağlanmakta, gereksiz zaman kaybı önlenmektedir.

6.SONUÇ VEÖNERİLER

Bu tez çalışmasında iş sağlığı ve güvenliği ile kalite yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi tüm yönleri ele alınarak yorumlanmıştır. İşletmede yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi ile ilgili olarak özellikle iki yönetim sisteminin seçilmesine ihtiyaç duyulmuştur.

- ISO 9001 bir işletmenin sahip olduğu yönetim sisteminin taşıyacağı asgari özellikleri belirlemektedir. Bu belge sahibi işletmelerin oluşturmuş oldukları sistemin adı Kalite Güvence Sistemi yerine Kalite Yönetim Sistemi olarak değiştirilmiştir.
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda özellikle Türkiye’de geçtiğimiz yıllarda karşımıza çıkan tersane felaketleri hala güncelliği korumaktadır. Tersanelerde üst üste yaşanan ölümlerle işletmelerdeki işverenler iş

güvenliği konusunda yeni önlemler almaya başlamışlardır. İşletmeler bu nedenle risk değerlendirmesi olarak yapılan yöntem olan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi oluşturacak kuruluşlar için birinci öncelik ve zorunluluk olarak sunulan OHSAS 18001 standardı muhtemel iş kazalarını önlemek yönünde işletmeler için ideal bir rehber standarttır.

- Bu anlatılan iki standardın içeriği ve bu içeriği oluşturan şartlar, doğru olarak uygulandığı zaman uygulayıcılara büyük faydalar sağlamaktadırlar. Bu konuda ayrı bir sistem oluşturmak ve birçok işletmenin yaptığı gibi bu sistemlerin ayrı kişilerin kontrol ve idaresinde yürütülmesi yolunu seçmek, zamanla işletmelerin gözünde yarar sağlamaktan çok mevcut iş yükünü arttıran bir unsur olarak algılanmaya başlanacaktır.
- İşletme içerisinde BYS uygulanması ile birlikte işletmenin risk, strateji, performans, bilgi yönetim sistemleri için sağlam bir zemin oluşturulması sağlanmaktadır.
- Yönetim sistemlerinin stratejik hedefler doğrultusunda BYS olarak yapılandırılmasıyla katma değer yaratmayan faaliyetler minimuma indirgenerek yalın yönetimin kurumsallaşması sağlanmıştır.
- Müşterilerinin yönetim sistemlerini ortak amaçlar doğrultusunda, yönetim disiplinleri, standartlar, süreç olgunluk modellerini sürekli gelişime açık bir şekilde yapılandırmaktadır.
- Kalite Yönetim Sistemi ve İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi zaman, maliyet ve işgücü tasarrufu esas alınarak BYS çerçevesinde yaklaşımla kurulmuştur veya yapılandırılmıştır.

Bu tez çalışmasında;

- ISO 9001:2008
- OHSAS18001:2007

Belgelerine sahip iki firma üzerinde çalışılmıştır. Her iki firma da ortak belgelere

sahip olmasına rağmen BYS kullanan birinci inşaat işletmesinin başlangıçtan sonuca olan süreçte daha başarılı olduğu açıkça görülmüştür. Bu sonucun çıkmasında;

- Kalitenin tam manasıyla uygulanması (kağıt üzerinde değil)
- BYS sayesinde zaman, işgücü ve dökümantasyon tasarrufunun olması
- Birimler arası iletişim sayesinde monoton ve mobbingden uzak çalışma
- İSG' ye ayrılan maddi ve manevi pay etkili olmuştur.

Bu tez çalışması sonuçları ışığında öneriler ise;

- İnşaat işletmelerinde BYS kurulması ve yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Çünkü bunun yapılması sayesinde işletmede hizmette kalitede ve müşteri memnuniyetinde artış görülmektedir.
- Yine BYS sayesinde maliyet, zaman ve işgücü kaybında azalma görüldüğünden BYS kullanılmalıdır.
- Küresel ilkeler ile iş sağlığı ve güvenliği sisteminin kurumsal değerlerinin bütünsel olarak yapılandırılması gerekmektedir.
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli kullanılarak yönetim sisteminin bütünleştirilmesi sağlanmalıdır.
- BYS kullanan firmaların büyük ihalelerde avantajlı oldukları görülmüştür.

Dolayısıyla Bütünleşik Yönetim Sistemi'nin bütün firmalarda uygulanması gerekmektedir...

7.KAYNAKÇA

Asif, M., De Brujin, J. E., Fisscher, A. M. O., Searchy, C. (2009). Process Embedded Design of Integrated Management Systems, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.26.

Aytimur, S. (1997). Kalite Sistem Dokümantasyonu, Kalder Yayınları.

Bartol, K.M, Martin, D. C. (1998). Management. Irwin McGraw Hill, Boston.

Bayramlı, G. (2008). Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonunun Organizasyonel Etkileri, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl:20, Sayı:236: 14.

Beckhermagen, I.A., Berg, H.P., Karapetrovic, S.V., Willborn, O. (2003). Integration of Management Systems: Focus on Safety in the Nuclear Industry, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol:20, No:2.

Calcedo, J.G.S., Gonzalez, A.G., Lopez, O., Salgado, D.R., Cambero, I. and Herrera, J.M. (2015). "Analysis on Integrated Management of the Quality, Environment and Safety on the Industrial Projects", Procedia Engineering 132.

Clegg, B., Gholami, R., Ömürgönülşen, M. (2012). "Quality Management and Performance Measurement: A Comparison Between the UK and Turkey", Production Planning and Control, Cilt:12, Sayı:24.

Çağlar, İ. (1998). Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Anlayışının Hizmet Verimliliğine Katkısı, Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi, Sayı:440.

Çatalca, H. (2003). Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., S.3, 18, 1. Basım, İstanbul.

Deming, E. (1996). Krizden Çıkış, Eskişehir: Arçelik Yayınları.

Demir, M. E. (2006). İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Duff, W. ve Mckemmish, S. (2000). Metadata and ISO compliance. Information Management Journal, 34(1).

Euro Cons (2016) W. Edwards Deming ve PUKO Döngüsü, http://www.eurocons.com.tr/puko_dongusubilgi_bankasiW.Edwards%C2%A0Deming%C2%A0ve%20PUKO%C2%A0D%C3%B6ng%C3%BCs%C3%BC.html (Erişim Tarihi: 10.04.2017).

James, P. (1996). Total Quality Management: An introductory text. Prentice Hall, London.

Jonker, J., Karapetrovic, S. (2004). Systems Thinking for The Integration of Management Systems, Business Process Management Journal, Vol.10, No:6, s.611.

Jorgensen, H. T., Remmen, A., Mellado, M. D. (2006). Integrated Management Systems- Three Different Levels of Integration, Journal of Cleaner Production, Vol.14.

Juran, J. M. (1979). Juran's Quality Handbook, Fifth Edition

Implementing Integration of ISO 9001 for Construction, Managerial Auditing Journal, vol:20, No:4, s.397.

İsak, H. (2016). Problem Çözmede Kalite Kontrol Araçları, [http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite kontrol ara lar.pdf](http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite-kontrol-araclar.pdf) (Erişim Tarihi: 20.04.2017).

Karapetrovic, S. (2003). Musings on Integrated Management Systems, Measuring Business Excellence, Vol.7.

King, J, Cichy, R.F. (2006). Managing For Quality in The Hospitality Industry. Upper Saddle River, New Jersey.

Kuru, A., Akın, B. (2012). Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar ve Uygulamaları, Öneri, C.10, S.38.

Ofluoğlu, G., Sarıkaya, G. (2005). OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi, Kamu-İş, C:8, S:3.

Öztuna, B. (2007). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Pamela, S. L, Goodman, S. H. (1998). Management: Challenges in the 21st century. South Western College Publishing, Paul Minn.

Pekdemir, I. (1992). İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

American Society for Quality (2012), asq.org

Scipioni, A., Arena, F., Villa Mirco, S. G. (2001). Integration of Management Systems, Environmental Management and Health, Vol.12.

Schlickman, J. (2003). ISO 9001: 2000 Quality Management System Design, Boston:

Artech House. Seyyar, A. (1997). Sosyal Siyaset Terimleri, İstanbul: Beta Yayınları.

Smith, D. (2002). IMS: Implementing and Operating, London: British Standards Institute Publications.

TS EN ISO 9001 (2017). www.tse.org.tr

TSE (1994). TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi ve Yönetimi Eğitimi Notları, Gebze. TSE, TS-6001.

TSE, TS-6002.

Wilkinson, G., Dale, B.G. (1999). Integrated Management Systems: An Examination of The Concept and Theory, The TQM Magazine, Vol:11, No:2.

Wilkinson, G. Dale, B.G. (2001). Integrated Management Systems: A Model Based on A Total Quality Approach, Managing Service Quality, Vol:11.

Witcher, B. (1995). Quality Inside a Privatized Company, DUBS Occasional Paper Series, 9544. Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. Panel Matbaacılık, İstanbul.

Zutshi, A., Sohal, S. A. (2005). Integrated Management Systems: The Experiences of Three Australian Organisations, Journal of Manufacturing Technology, Vol.16.

www.isguvenligiuzmani.com

EK-1 NİTEL ANALİZ FORMU

Değerli katılımcı,

Bu araştırma İş Sağlığı ve Güvenliğinin Kalite Yönetim Sistemleri İle Bütünleştirilmesi, İnşaat Sektöründe Uygulama ve Karşılaştırma konulu bir akademik araştırmaya veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Çalışmamıza sağlayacağınız katkı ve ayıracağınız zaman, bu araştırmanın yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi ile sağlanan faydalar ve sakıncaları ortaya koyacağından hassasiyet arz etmektedir. Tüm soruların eksiksiz olarak cevaplandırılması bu araştırmanın daha doğru sonuçlar vermesini sağlayacaktır.

Ayırdığınız zaman ve katılımınız için teşekkür ederim.

1. İşletmenizin kuruluşu hakkında bilgi verir misiniz?
2. İşletmenizin vizyon ve misyonu nelerdir?
3. İşletmenizin Kalite ve İSG Politikaları nelerdir?
4. İşletmeniz üretimde nasıl bir süreç kullanmaktadır? İşletmenizde kullanılan süreç haritaları var mıdır? Yoksa nasıl bir yol haritası oluşturabiliriz?
5. İşletmede üretim süreci hangi birimlerle bağlantılı olarak ilerlemektedir?
6. İşletmenizde bütünleşik yönetim sistemi kullanılmakta mıdır?
7. İşletmenizde bütünleşik yönetim sistemi kullanılıyorsa işletme için bunun faydaları nasıl olmuştur?
8. İşletmenizde bütünleşik yönetim sisteminin kullanılmasından işletmeniz ne kazandı?

EK-2: İşletme Tarafından Kullanılan Bazı Form Örnekleri

POZİSYONADI	: DÜZİŞÇİ
DEPARTMAN	: SAHAÜRETİM
BİRİM	:İŞ GÜVENLİĞİ BAĞLI OLDUGU YÖNETİCİ:
SAHAFORMENİ	
1.GÖREVİN TEMEL AMACI: Saha Formeni tarafından kendisine verilecek tüm işlerin yapılmasıdır.	
2.GÖREV VE SORUMLULUKLAR	
2.1 Sorumlu olduğu alanların temizliğinin yapılması ve düzenin sağlanması,	
2.2 Malzeme taşınması, dağıtılması ve vasıfsız yardımcı kişilere destek olunması,	
2.3 İş Sağlığı ve Güvenliği için kendisine verilen kişisel koruyucu donanımlarının eksiksiz kullanılması,	
2.4 İş Sağlığı ve Güvenliği eğitiminde kendisine tebliğ edilen kural ve talimatlara uyarak çalışılması ve İş Sağlığı ve Güvenliği açısından tehlikeli gördüğü herhangi bir durumun ivedilikle üst amirine bildirilmesi ve tedbir alınmadan çalışma yapılmaması,	
2.5 İşaretçi eğitimi aldıktan sonra, işaretçi olarak görev verildiğinde görevini eksiksiz yerine getirilmesi,	
2.6 Ekipman güvenliğine ve toplu koruma önlemlerine eksiksiz riayet edilmesi, aksi durumlarda ilgili yetkiliye yâda İş Güvenliği Birimine bilgi verilmesi,	
2.7 İlgili Kanun, Mevzuat ve Yönetim Sistemi çerçevesinde, İş Sağlığı ve Güvenliği için gereken tüm emniyet tedbirlerine, kendisine tebliğ edilen tüm talimat ve kurallara eksiksiz uyulması,	

2.8 Görevi ile ilgili uygun ve güvenli ekipman kullanılması, toplu koruma tedbirlerine uyulması ve gerekli kişisel koruyucuların kullanılması, Görevi, İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili karşılaştığı uygunsuzluk ve riskleri, gerekli tedbirlerin alınması için ivedi olarak yetkilisine bildirmesi,

2.9 Birlikte çalıştığı personelin uyumlu, etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması,

2.10 Üçüncü şahıslarla ilişkilerde Kurum Kimliğini temsil ettiğinin bilinci ile iletişim kurulması (özellikle giyim, konuşma üslubu, hal ve hareketlerinin kurum saygınlığı ve imajını en iyi şekilde temsil etmesi),

2.11 Saha Formeni ve İş Güvenliği Birimi Uzmanları tarafından temel fonksiyonu ile ilgili olarak verilen diğer görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi,

2.12 Düz İşçi, Görev Tanımında belirtilen görevleri eksiksiz olarak, bizzat, özenle ve sadakatle yapmakla yükümlü olup, anılan görevleri ile ilgili tüm sorumluluk kendisine aittir.

3.YOKLUĞUNDA GÖREVİ YÜRÜTECEK OLAN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ KİŞİ:

Saha Formeni tarafından görevlendirilecek bir düz işçi

4.SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE EĞİTİM DÜZEYİ:

Yabancı Dil : -

Öğrenim Durumu/Fakülte-Bölüm: İlkokul/Lise

Mesleki Eğitim Bilgisi: Temel İnşaat Teknolojileri Mesleki Eğitim Sertifikası

Bilgisayar/Program Bilgisi: -

Ekipman Kullanımı : -

Rev. No : Rev. Tar. :	GÖREV TANIMI İSG SAHA KONTROL PERSONELİ	Doküman No :OEK01 Yayın Tar. :06.07.2012 Sayfa No :69
POZİSYONADI	: İSG SAHA KONTROL PERSONELİ	
DEPARTMAN	: İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ	
BİRİM	: İŞ GÜVENLİĞİ	
BAĞLI OLDUGU YÖNETİCİ	: İSG UZMANI	
1.GÖREVİN TEMEL AMACI: İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatına uygun olarak, İş Güvenliği Uzmanı veya İş Güvenliği Teknikerinin talimatı doğrultusunda gerekli çalışmaların yapılmasıdır.		
2.GÖREV VE SORUMLULUKLAR		
2.1 İş Sağlığı ve Güvenliği açısından günlük saha kontrollerin yapılması ve kontrol formunun düzenlenmesi,		
2.2 İş Sağlığı ve Güvenliği açısından sahada gördüğü riskli çalışmalara müdahale ederek, riskli çalışmaların önlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasının sağlanması,		
2.3 İşçilerin KKD' lerinin kontrol edilmesi ve kullanılmasının sağlanması,		
2.4 Korkuluk, kapatma, emniyet ağı, alan sınırlaması, işaretçi görevlendirilmesi gibi toplu koruma önlemlerinin alınması ve bunlardan tahrip olanların onarılmasının sağlanması, önlemlerin sürekliliğinin sağlanması,		
2.5 İlgili mevzuatta belirtilen görev, yetki ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi,		
2.6 İlgili Kanun, Mevzuat ve Yönetim Sistemi çerçevesinde, İş Sağlığı ve Güvenliği için gereken tüm emniyet tedbirlerine, kendisine tebliğ edilen tüm talimat ve kurallara eksiksiz uyulması,		
2.7 Görevi ile ilgili uygun ve güvenli ekipman kullanılması, toplu koruma tedbirlerine uyulması ve gerekli kişisel koruyucuların kullanılması, Görevi, İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili karşılaştığı uygunsuzluk ve riskleri, gerekli tedbirlerin alınması için ivedi olarak yetkilisine bildirmesi,		

2.8 Birlikte çalıştığı personelin uyumlu, etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması,

2.9 Üçüncü şahıslarla ilişkilerde Kurum Kimliğini temsil ettiğinin bilinci ile iletişim kurulması (özellikle giyim, konuşma üslubu, hal ve hareketlerinin kurum saygınlığı ve imajını en iyi şekilde temsil etmesi),

2.10 İG Uzmanı veya işveren vekili tarafından temel fonksiyonu ile ilgili olarak verilen diğer görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi,

2.11 İG Saha Kontrol Personeli, Görev Tanımında belirtilen görevleri eksiksiz olarak, bizzat, özenle ve sadakatle yapmakla yükümlü olup, anılan görevleri ile ilgili tüm sorumluluk kendisine aittir.

3.YOKLUĞUNDA GÖREVİ YÜRÜTECEK OLAN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ KİŞİ:

İG Uzmanı tarafından belirlenecek bir İG Saha Kontrol Personeli

4.SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE EĞİTİM DÜZEYİ:

Yabancı Dil : -

Öğrenim Durumu/Fakülte-Bölüm: İlköğretim, Lise

Mesleki Eğitim Bilgisi : İş Güvenliği Meslek Kursu

Bilgisayar/Program Bilgisi: -

Ekipman Kullanımı : -

Tecrübe : Benzer Pozisyonda Minimum 3 yıl deneyim, sektörde minimum 5 yıl deneyim

POZİSYONADI : PROSESSORUMLULARI

DEPARTMAN : İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

BİRİM : KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

BAĞLI OLDUGU YÖNETİCİ: İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KOORDİNATÖRÜ

1.GÖREVİN TEMEL AMACI: *İşletme bünyesinde Entegre Yönetim Sistemi çalışmalarının yürütülmesidir.*

2.GÖREV VE SORUMLULUKLAR

2.13 Entegre Yönetim Sistemi prosedür, talimat ve gereklerinin oluşturulmasının sağlanması, uygulanmasının ve sürdürülmesinin planlanması ve takip edilmesi,

2.14 Üst Yönetime Entegre Yönetim Sistemi'nin uygulanması, performansı ve iyileştirilmesi konularında düzenli bilgi aktarılması,

2.15 Yönetici ve sorumlulara Entegre Yönetim Sistemi konularında eğitim verilmesi,

2.16 Prosedürlerde belirtilen ilgili idari görevlerin takip edilmesi ve sonuçlandırılması,

2.17 Şirket içi ve aktif şantiyeler / birimlerin iç denetim faaliyetlerinin organize edilmesi,

2.18 Şirket politikası çerçevesinde müşteri talebini memnuniyetinin bilincinde Olunmasının, yaygınlaştırılmasının sağlanması,

2.19 Entegre Yönetim Sistemi ve bu kapsamda iş sağlığı ve güvenliği konularında eğitim planlarının hazırlanması, eğitim kayıtlarının tutulması ve uygulanmasının

2.20 İSGB veya hizmet aldığı OSGB birimlerde görev yapan kişiler ile bunların çalışma saatleri, görev, yetki ve sorumlulukları konusunda işçilerin veya temsilcilerinin bilgilendirilmesi,

2.21 İşyeri hekimi ile iş güvenliği uzmanlarının görevlerini yerine getirebilmeleri için, Bakanlıkça belirlenen sürelerden az olmamak kaydı ile yeterli çalışma sürelerinin kayıtlarının oluşturulması,

2.22 Konusu ile ilgili kanun, yönetmelik, mesleki fuarlar dâhil resmi ve özel Uygulamaların takip edilmesi,

2.23 İlgili Kanun, Mevzuat ve Yönetim Sistemi çerçevesinde, İş Sağlığı ve Güvenliği için gereken tüm emniyet tedbirlerine, kendisine tebliğ edilen tüm talimat ve kurallara eksiksiz uyulması,

2.24 Görevi ile ilgili uygun ve güvenli ekipman kullanılması, toplu koruma tedbirlerine uyulması ve gerekli kişisel koruyucuların kullanılması, Görevi, İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili karşılaştığı uygunsuzluk ve riskleri, gerekli tedbirlerin alınması için ivedi olarak yetkilisine bildirmesi,

2.25 Birlikte çalıştığı personelin uyumlu, etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması,

2.26 Üçüncü şahıslarla ilişkilerde Kurum Kimliğini temsil ettiğinin bilinci ile iletişim kurulması (özellikle giyim, konuşma üslubu, hal ve hareketlerinin kurum saygınlığı ve imajını en iyi şekilde temsil etmesi),

2.27 İşyeri Sağlık & Güvenlik Birimi Koordinatörü ve İSG Danışmanı tarafından temel fonksiyonu ile ilgili olarak verilen diğer görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi,

2.28 Kalite Yönetim Sistemleri Uzmanı, Görev Tanımında belirtilen görevleri eksiksiz olarak, bizzat, özenle ve sadakatle yapmakla yükümlü olup, anılan görevleri ile ilgili tüm sorumluluk kendisine aittir.

3.YOKLUĞUNDA GÖREVİ YÜRÜTECEK OLAN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ KİŞİ:
İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörünün belirleyeceği kişi

4.SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE EĞİTİM DÜZEYİ:

Yabancı Dil : İngilizce

Öğrenim Durumu/Fakülte-Bölüm: Yüksek Lisans/Lisans- İşletme, İktisat veya Mühendislik

Mesleki Eğitim Bilgisi : ISO 9001:2008, OHSAS18001:2007

Entegre Yönetim Sistemi Eğitimleri, Eğiticilerin Eğitimi Belgesi Bilgisayar/Program Bilgisi: MS

Office Programları, ERP Programı Ekipman Kullanımı : -

Tecrübe : Benzer Pozisyonda Minimum 3 yıl deneyim

Kalite Kontrol Performans Göstergeleri Hesaplamaları

MERKEZ KALİTE KONTROL BÖLÜMÜ													
PERFORMANS GÖSTERGESİ-I HEDEFLERİ	2014			2015									
4 gün için oran (Hedef %100)	100%			100%									
3 gün için oran (Hedef %100)	100%			97%									
2 gün için oran (Hedef %100)	93%			83%									
Genel Ortalama (2 gün)	1,39			1,98									
PERFORMANS GÖSTERGESİ-I HEDEFLERİ	2016%	Oca.16	Şub.16	Mar.16	Nis.16	May.16	Haz.16	Tem.16	Ağu.16	Eyl.16	Eki.16	Kas.16	Ara.16
4 gün için oran (Hedef %100)	-	100%	100%	100%	100%	100%							
3 gün için oran (Hedef %100)	-	100%	100%	100%	100%	94%							
2 gün için oran (Hedef %100)	-	80%	88%	90%	100%	75%							
Genel Ortalama (2 gün)	-	2,20	2,00	2,10	1,86	2,25							

EYS F03 Enerji Formu

Rev. No : 00 Rev. Tar. : --		Enerji Formu		Doküman No : EYS05/F03 Yayın Tar. : 27.12.2013 Sayfa No 74			
AYLAR	KİŞİ SAYISI	ELEKTRİK		SU		DOĞALGAZ	
		TOPLAM (Kw h)	KİŞİ BAŞINA (Kw h)	TOPLAM (m ³)	KİŞİ BAŞINA (m ³)	TOPLAM (m ³)	KİŞİ BAŞINA (m ³)
OCAK							
ŞUBAT							
MART							
NİSAN	310	62.465 kWh	201.5 kWh				
MAYIS	315	70.034 kWh	222.33 kWh				

HAZİRAN	304	87.582 kWh	288.09 kWh				
TEMMUZ	308	76.403 kWh					
AĞUSTOS	316	73.641 kWh					
EYLÜL	313	81.727 kWh					
EKİM	309	84.142 kWh					
KASIM	306	72.291 kWh					
ARALIK	312	69.056 kWh					
GENEL TOPLAM							

8. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Cumhuriyet BAŞKAN
Uyruğu : Türkiye (T.C)
Doğum Yeri ve Tarihi : Adana, 27.05.1989
Medeni Durumu : Bekar
Telefon : 0533 423 86 03
E-mail : cumhurbaskan@gmail.com

EĞİTİM

(Derece)	(Kurum)	(Mezuniyet Tarihi)
Lisans	İ.Ü. Orman Fakültesi	2011
Ön Lisans	A.Ü. İşletme Fakültesi	2016
Lise	Özel Çağ Anadolu Lisesi	2006

İŞ DENEYİMLERİ

(Yıl)	(Kurum)	(Görev)
2018	O.G.M	Orman Mühendisi
2017	Büyükçekmece Belediyesi	Şantiye Şefi
2015	Adalı Holding	Saha Mühendisi
2012	İstanbul Ormancılık	Orman Mühendisi

YABANCI DİL

İngilizce

%17

1	isoqcertifika.com İnternet Kaynağı	%2
2	www.gidaqurdumu.com İnternet Kaynağı	%1
3	Atilim University' ne gö... Öğrenci Yazılı Ödevi	%1
4	ibansa.org İnternet Kaynağı	%1
5	www.stanbulkontprof... İnternet Kaynağı	%1
6	www.scribd.com İnternet Kaynağı	%1
7	Beşikent Üniversitesi' n... Öğrenci Yazılı Ödevi	%1
8	İstanbul Aydın Universit... Öğrenci Yazılı Ödevi	%1
9	Üsküdar Üniversitesi' n... Öğrenci Yazılı Ödevi	%1
10	www.polimek.com.tr İnternet Kaynağı	%1
11	www.e-kutuphane.imo... İnternet Kaynağı	%1
12	www.inotechligimkiz... İnternet Kaynağı	%<1
13	www.entasvesedi.com	%<1

1.GİRİŞ

Günümüzde ticari kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmek için önceki yıllara kıyasla çok daha çetin bir mücadele içerisinde. Bu mücadele yalnızca mevcut rakiplere karşı değil, yeni rakipler ile yeni yöntemlere karşıdır. Her geçen gün daha fazla bilinçlenen, daha fazla sorgulayan, ne istediğini daha iyi bilen müşterileri kazanmak için yaşanan bir var olma mücadelesidir.

İşletmeler bu zorlu yolda kendilerine yardımcı olacak farklı yaklaşımlara başvurumaktadırlar. Birçok kuruluş kaliteden ödün vermeyen, aynı zamanda insan sağlığına duyarlı bir işletmecilik anlayışına sahip olduklarını gösterecek uygulamaları sürdürmektedirler. Bunların başında ise, uluslararası alanda kabul görmüş ve tüm dünyada zaman içerisinde artan sayıda kuruluş tarafından uygulanmakta olan yönetim sistemleri gelmektedir.

9.İNİTİHAL