



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ömür ERYAŞAR

BURSA - 2011



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

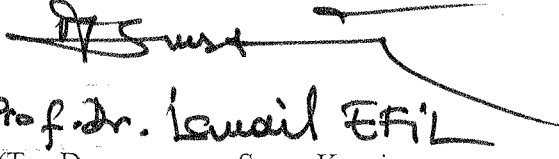
Ömür ERYAŞAR


**Danışman:
Prof.Dr. İsmail EFİL**


BURSA - 2011

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... Anabilim/Anasanat Dalı,
..... Bilim Dalı'nda ..700814.003..
numaralı ..ÖMÜR ERYAŞAR.....'nın
hazırladığı“ ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ
.....” konulu ..YÜKSEK LİSANS..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta
Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 13.12.2011. günü 11:00 -
12:00...saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın
tezinin/çalışmasının ..BAŞARILI..... (başarılı/başarısız) olduğuna
...OYBİRLİĞİ..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.


Prof. Dr. İsmail Efil
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi


Prof. Dr. Yunus Akper
Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi


Prof. Dr. Bülent Al
Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

13.12.2011

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Ömür Eryaşar
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XII + 132
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmail Efil

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Tezin temel konusunu entegre yönetim sistemleri oluşturmaktadır. Entegrasyon kavramı ile başlayan çalışma, uygulama sonuçlarını da içeren genel bir değerlendirme ile son bulacaktır. Tez, üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde entegre yönetim sistemlerini oluşturan temel unsurlar anlatılacaktır. EFQM, Kalite Yönetim Sistemleri, Çevre Yönetim Sistemleri ile İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri bu bölümde incelenecek başlıca konuları oluşturmaktadır.

İkinci bölümde sistemler arasındaki benzerlikler ile farklılıklar ele alınacaktır. Daha sonra entegre yönetim modelleri incelenecektir.

Üçüncü bölümde entegre yönetim uygulamalarını içeren literatür incelenecektir. Yabancı literatürden alınan kapsamlı bir uygulama çalışması detaylı bir biçimde incelenerek, bu uygulama analiz edilecektir.

Tezin sonuç bölümünde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin genel bir değerlendirmesi ile tez tamamlanacaktır. Yapılan çalışmanın sınırlı yerli literatüre katkıda bulunacağı ve bu alanda gelecekte yapılması olası çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Entegre Yönetim, Kalite, Çevre, İş Sağlığı Güvenliği, Model, Uygulama

ABSTRACT

Name and Surname : Omur Eryasar
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business
Branch : Business
Degree Awarded : Master
Page Number : XII + 132
Degree Date : / / 20.....
Supervisor (s) : Prof. Dr. Ismail Efil

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS AND A CASE STUDY

The main theme of this thesis is the integrated management systems. This study will start with the examination of the integration concept and end with a general evaluation which includes the results of the case study. Thesis consists of three main parts.

In this first part, main concepts forming the integrated management systems will be explained. EFQM, Quality Management Systems, Environmental Management Systems, Occupational Health and Safety Management Sytems are among the main topics to be examined in this part.

In the second part, the similiarities and differences between the systems will be explored. Integrated management models will be examined later in this part.

In the third part, literature of the integrated management systems applications will be examined. A comprehensive case study taken from the foreign literature will be explored in detail, and this case study will be analyzed.

In the conclusion part of the thesis, a general evaluation of the findings obtained from this study will be made to conclude the thesis. This thesis is expected to contribute to the limited domestic literature and will shed some light on the possible future studies in this field.

Keywords: Integrated Management, Quality, Environment, Occupational Health and Safety, Model, Application

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı tamamlamamda bana desteklerini hiç esirgemeyen aileme, tez konumun seçimi ile başlayıp, çalışma süreci içinde değerli katkı ve eleştirileri ile beni yönlendiren tez danışmanım Prof. Dr. İsmail EFİL'e ve yüksek lisans eğitimimi tamamlamam konusunda bana anlayış gösteren DİLDEFOTOKOPİ şirket yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KAVRAM ÇERÇEVESİ

1. ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KAVRAM ÇERÇEVESİ.....	2
1.1. ENTEGRASYON KAVRAMI VE ENTEĞRE YÖNETİMİN TEMEL UNSURLARI.....	2
1.1.1. Entegrasyon Kavramı.....	2
1.1.2. Kilit Entegrasyon Faktörleri.....	4
1.1.3. Entegrasyon ve Örgütsel Değişimler.....	4
1.1.4. Entegre Yönetim Sistemlerinin Yapısı.....	7
1.2. ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR: EFQM, ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001.....	10
1.2.1. EFQM Mükemmellik Modeli.....	10
1.2.2. EFQM Kriterleri ile EYS Unsurları Arasındaki Bağlantılar.....	12
1.2.2.1. Liderlik Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı.....	12
1.2.2.2. Politika ve Strateji Kriteri ile EYS arasındaki bağlantı.....	12
1.2.2.3. Çalışanlar Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı.....	13
1.2.2.4. Kaynaklar Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı.....	13
1.2.2.5. Süreçler Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı.....	14
1.2.3. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi.....	15
1.2.3.1. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Temel Gereklilikleri ve İlgili Maddeleri.....	18
1.2.4. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi.....	20
1.2.4.1. ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standardının Temel Gereklilikleri ve İlgili Maddeleri.....	23

	Sayfa No.
1.2.5. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi.....	24
1.2.5.1. OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği Standardının Temel Gereklilikleri ve İlgili Maddeleri.....	25
1.3. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI İLE EYS UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER.....	26
1.3.1. Entegre Yönetim Sistemlerinin Temel Ayırt Edici Özellikleri.....	26
1.3.2. İdeal Bir Entegre Yönetim Sisteminde Aranılan Özellikler.....	27
1.3.3. İşletmeleri EYS Uygulamasına İten Nedenler ve Entegrasyonun Faydaları.....	28
1.3.3.1. Operasyonel Faydalar.....	30
1.3.3.2. Hukuki Faydalar.....	30
1.3.3.3. Finansal Faydalar.....	31
1.3.3.4. Pazarlama-Bağlantılı Faydalar.....	31
1.3.3.5. Sosyal Faydalar.....	32
1.3.4. EYS Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller.....	32

İkinci Bölüm

SİSTEMLERİN ORTAK YÖNLERİ İLE SİSTEMLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ VE ENTEGRE YÖNETİM MODELLERİ

2. SİSTEMLERİN ORTAK YÖNLERİ İLE SİSTEMLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ VE ENTEGRE YÖNETİM MODELLERİ.....	34
2.1. SİSTEMLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İRDELENMESİ.....	34
2.1.1. ISO 9001 ile ISO 14001 Arasındaki İlişki.....	34
2.1.2. ISO 9001 ile ISO 14001 Arasındaki Benzerlikler & Farklılıklar.....	36
2.1.3. ISO 9001 ile OHSAS 18001 Arasındaki İlişki.....	40
2.2. KYS, ÇYS VE İSG’NİN ENTEGRASYONU.....	40
2.2.1. KYS, ÇYS ve İSG’nin Karşılaştırılması.....	41
2.2.2. KYS, ÇYS ve İSG’nin Ortak Noktaları.....	42
2.3. EYS MODELLERİ.....	47
2.3.1. Karapetroviç’in Sistem Yaklaşımına Dayalı EYS Modeli.....	47
2.3.2. Wilkonson & Dale Yaklaşımı.....	49
2.3.3. Rasmussen Yaklaşımı.....	53
2.3.3.1. Yönetim Sistemi Evrim Modeli.....	53
2.3.3.2. EYS Matriksi ve pratikteki uygulamaları.....	55

	Sayfa No.
2.3.3.3. ISO Rehberi 72.....	57
2.3.3.4. Entegre Prosedürler ve Entegre Süreçler.....	58
2.3.3.5. ISO 14001 Temelinde Entegrasyon.....	60
2.3.3.6. ISO 9001 Temelinde Entegrasyon.....	61
2.3.3.7. Sistem Yaklaşımı.....	63
2.3.3.8. EFQM Mükemmellik Modeli.....	63
2.3.3.9. Entegrasyonda Tek Yönetim Standardı.....	65
2.3.3.9.1. İngiltere EYS standardı PAS 99:2006.....	65
2.3.3.9.2. Danimarka EYS standardı DS 8001:2005.....	65
2.3.3.9.2. İspanya EYS Standardı AENOR.....	67
2.3.3.10. Farklı EYS Modellerinin Karşılaştırılması.....	68

Üçüncü Bölüm

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN UYGULAMALARINI İÇEREN LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ VE YABANCI LİTERATÜRDEN BİR ÖRNEK EYS UYGULAMASI

3. ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN UYGULAMALARINI İÇEREN LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ VE YABANCI LİTERATÜRDEN BİR ÖRNEK EYS UYGULAMASI.....	70
3.1. ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN UYGULAMALARINI İÇEREN LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ.....	70
3.1.1. İspanya'daki EYS Uygulamaları.....	70
3.1.2. İngiltere'deki EYS Uygulamaları.....	72
3.1.3. Almanya'daki EYS Uygulamaları.....	75
3.1.4. Avustralya'daki EYS Uygulamaları.....	78
3.1.5. Türkiye'deki EYS Uygulamaları.....	80
3.1.6. Uluslararası Literatür Taramasının Sonuçları.....	87
3.2. YABANCI LİTERATÜRDEN BİR ÖRNEK EYS UYGULAMASI.....	89
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Soru Formunun İçeriği.....	89
3.2.2. Araştırma Sonuçları.....	91
3.2.3. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Profili.....	91
3.2.4. Yönetim Sistemi Kombinasyonları.....	92
3.2.5. EYS Uygulamasına Başlanma Yılı.....	93
3.2.6. EYS Uygulamasında Alınan Yardım Türleri.....	93
3.2.7. EYS Uygulama Stratejisi ve Modeli.....	94
3.2.8. Entegre Edilen Unsurlar.....	96
3.2.9. EYS Uygulaması ile Sağlanan Faydalar.....	97
3.2.10. Entegrasyon Seviyeleri.....	100
3.2.10.1. Uyumlaştırma Seviyesi.....	100

3.2.10.2.Entegrasyon Seviyesi	101
3.2.10.3.Holistik Entegrasyon Seviyesi.....	101
3.2.11. EYS Uygulamasında Karşılaşılan Engeller ve Dezavantajlar....	102
3.3. EYS KURULUMUNUN DÖKÜMANTASYON TEMELİNDE	
İNCELENMESİ.....	104
3.3.1. EYS Uygulama Süreci.....	104
3.3.2. EYS Uygulamasında Dökümantasyon Bağlamında Gerçekleşen	
Değişimler.....	108
SONUÇ.....	113
KAYNAKLAR.....	117
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	132

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

BSI: İngiliz Standartları Enstitüsü

EFQM: European Foundation for Quality Management (İngilizce)

EFQM: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı

EYS: Entegre Yönetim Sistem (ler)i

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistem (ler)i

ISO: International Organization for Standardization (İngilizce)

ISO: Uluslararası Standardizasyon Örgütü

OHSAS: Occupational Health and Safety Advisory Services (İngilizce)

OHSAS: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Standardı

KYS: Kalite Yönetim Sistem (ler)i

ÇYS: Çevre Yönetim Sistem (ler)i

pp. : sayfalar (İngilizce)

ss. : sayfalar (Türkçe)

ve dđr. : ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1: ISO 9000 Serisi ile ISO 14000 Serisi Arasındaki Benzer Alanlar.....	9
Tablo 2: ISO 9000 ile ISO 14000'in Birleştirilmesi ve Potansiyel Yararları.....	39
Tablo 3. Tartışılan modellerin karşılaştırılması.....	52
Tablo 4. Bir EYS Matriksi Örneği.....	55
Tablo 5. ISO Rehberi 72'de tanımlanan ortak yönetim sistemi standardı unsurları.....	57
Tablo 6. Farklı EYS modellerinin kapsam, model karakteristikleri, amaç ve limitasyonları açılarından karşılaştırılması.....	69
Tablo 7. KYS, ÇYS VE İSG'nin entegrasyonuna ait nedenler.....	71
Tablo 8. Entegre edilen KYS ve ÇYS unsurları.....	72
Tablo 9. KYS ve ÇYS entegrasyonu sonucunda sağlanan faydalar.....	73
Tablo 10. Almanya'daki EYS uygulamaları konusunda yapılmış olan dört çalışmaya dair temel bilgilerin gösterimi.....	75
Tablo 11. Alman sanayi şirketlerinde yıllara göre EYS uygulaması oranları.....	76
Tablo 12. Şirket yöneticilerini KYS ve ÇYS'yi entegre etmeye iten nedenler.....	77
Tablo 13. Ankete katılanların ve firmanın demografik özellikleri.....	81
Tablo 14. Firmaların 3 sistemi uygulama profili tablosu.....	82
Tablo 15. Firmaların KYS, ÇYS ve İSG uygulamalarından sağladığı faydalar hakkındaki görüşleri.....	83
Tablo 16. Firmaların EYS uygulamasından sağladıkları avantajlar.....	84
Tablo 17. İstanbul Ulaşım A.Ş.'de EYS ile sağlanan faydalar.....	86
Tablo 18. Araştırmaya katılan küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı.....	91
Tablo 19. Araştırmaya katılan şirketlerde farklı yönetim sistemi kombinasyonlarının dağılımı.....	92
Tablo 20. Araştırmaya katılan şirketlerin EYS uygulamasına başlama yılları.....	93
Tablo 21. EYS uygulamasına geçişte alınan yardım türleri.....	94
Tablo 22. Araştırmaya katılan şirketlerin EYS uygulamasında kullandıkları modeller.....	95
Tablo 23. EYS uygulaması yapan şirketlerdeki entegre unsurlar.....	96
Tablo 24. EYS uygulaması sonucunda sağlanan faydalar.....	97
Tablo 25. EYS uygulamasına bağlı dezavantajlar.....	102
Tablo 26. EYS uygulamasında karşılaşılan engeller.....	103
Tablo 27. İstanbul Ulaşım A.Ş. EYS Kurulumu Çalışma Planı.....	105

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1: Entegre Yönetim Sisteminin çekirdeği ve kurulum standartları.....	6
Şekil 2. Renfrew ve Muir'in yönetim sistemi evrim modeli.....	53
Şekil 3. ISO 14001 temelinde entegrasyon.....	60
Şekil 4. Kalite yönetimi proses (süreç) modeli.....	62
Şekil 5. EFQM mükemmellik modeli.....	64

GİRİŞ

Bu tez kapsamında Entegre Yönetim Sistemi (EYS) kavramı analiz edilecek ve oluşturulan farklı EYS modelleri ile değişik ülkelerde farklı sektörlerde yer alan şirketlerdeki EYS uygulamaları ele alınacaktır. EYS, işletmeler tarafından uygulanan farklı yönetim sistemlerinin entegrasyonu anlamına gelmektedir. Giderek daha fazla sayıda yeni yönetim sisteminin ortaya çıkması, bu sistemlerin arasında yer alan benzerliklerin farklılıklarına göre daha ağır basması ve sistemlerin entegrasyonu halinde işletmelerin pek çok alanda çeşitli faydalar sağlayacaklarının görülmesi, işletme yöneticilerini hali hazırda uyguladıkları farklı yönetim sistemlerini entegre etmeye yöneltmiştir. Bu bağlamda, EYS uygulamalarına yönelik yapılan araştırmalarda son yıllarda bir artış olduğu görülmektedir. Ancak, EYS'nin göreceli yeni bir konsept olmasına karşın son yıllarda bu konseptle yönelik işletmelerin gösterdiği ilginin artması ve literatürün bu alanda halen sınırlı kalması, bu tezin yazımına karar verilmesini etkileyen temel etkenler olmuştur. Bu bağlamda EYS üç bölümde ele alınacaktır.

Tezin ilk bölümünde entegrasyon kavramından yola çıkılarak sistemlerin kavram çerçevesi incelenecektir. Sistemleri oluşturan temel unsurlar olan EFQM, Kalite Yönetim Sistemleri (KYS), Çevre Yönetim Sistemleri (ÇYS) ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri (İSG) ele alınarak sistemlerin temelinde yatan unsurlar anlatılacaktır. Tezin ikinci bölümünde sistemleri oluşturan temel unsurlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenecektir. Bu noktadan hareket edilerek çeşitli EYS modelleri incelenecek ve bu modeller karşılaştırılacaktır. Tezin üçüncü bölümünde literatür taraması yapılarak yerli ve yabancı literatürdeki EYS uygulamalarına dair örnekler incelenecektir. Yerli literatürden seçilen bir uygulama örneğinin detaylı incelemesinin yanında, bu alanda yerli literatürün sınırlı kalmasının da etkisiyle, yabancı literatürden güncel ve kapsamlı bir uygulama örneği detaylı şekilde analiz edilerek çeşitli çıkarımlarda bulunacaktır.

Tezin sonuç bölümünde ise yapılan araştırma sonucunda elde edilen bilgiler toparlanarak, çalışma tamamlanacaktır. Yapılan çalışmanın yerli literatüre katkıda bulunacağı ve gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

1. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KAVRAM ÇERÇEVESİ

1.1. ENTEGRASYON KAVRAMI VE ENTEGRE YÖNETİMİN TEMEL UNSURLARI

Bu bölümde entegrasyon kavramından yola çıkılarak entegre yönetim sistemlerini oluşturan temel unsurlar anlatılacaktır. EFQM, KYS, ÇYS ve İSG bu bölümde ele alınacak olan başlıca konular arasında yer almaktadır.

1.1.1. Entegrasyon Kavramı

Entegre yönetim kavramı ele alınmadan önce entegrasyon teriminin yönetim standartları bağlamında tam olarak ne anlama geldiğinin anlaşılması oldukça faydalı olacaktır. Sözlük anlamı olarak “entegrasyon” çoğunlukla “kombinasyon” ile eş anlamlı kabul edilmektedir. Ancak, yönetim sistemleri açısından bakıldığında bu durumun tam olarak geçerli olmadığı görülmektedir. Sistemlerin sadece birbirlerine ilave edilerek birleştirilmesi yoluyla entegre bir sistemin oluşturulması mümkün değildir. İngiliz Standartları Enstitüsü’ne (BSI) göre kombinasyondan entegrasyona doğru ilerleyen bir süreç bulunmaktadır. Entegrasyon ancak bu süreç tamamlandığında tümüyle gerçekleşir. Bu süreç dört temel adımdan oluşmaktadır (BSI, 2006):

- 1.Adım: Aynı organizasyon içerisinde aynı zaman diliminde farklı yönetim sistemleri kullanılır. Bu durum işletmenin sistemleri entegre şekilde kullandığı anlamına gelmemektedir. Sistemlerin işleyişleri kendi içerisinde bağımsız nitelik taşımaktadır (Kombinasyon).
- 2.Adım: Organizasyon, kullandığı yönetim sistemleri arasında karşılaştırma yapar ve bu esnada sistemlerin arasındaki ortak unsurları tespit eder. Bu adım, entegrasyona hazırlık aşamasıdır.
- 3.Adım: Organizasyon içerisinde kullanılan farklı yönetim sistemlerinin ortak unsurları organizasyon bünyesinde bırakılır; sistemler arasında farklılık ve çelişki

yaratılan unsurlar temizlenir. Bu adımda sistemler arasında gerçek bir “birleşme” söz konusudur.

- 4.Adım: Organizasyon içerisinde daha önce kullanılan farklı sistemlerin tüm “ortak” unsurlarını birleştiren tek bir sistem uygulamaya konulmuştur (Entegrasyon).

Ancak, entegrasyon kavramı sıkça uyumlaştırma ile karıştırıldığından dolayı kavramın anlaşılması konusunda bazı farklılıklar mevcuttur (Wilkinson & Dale, 1999: 95). Bu bağlamda, entegrasyon ve uyumlaştırma kavramları arasında yapılan ayrımın incelenmesi yerinde olacaktır:

- Uyumlaştırma; “belirli bir disipline özgü olan ancak yapı ve içerik bakımından yüksek derecelerde farklılık sergileyen paralel yönetim sistemi standartları” olarak görülmektedir.
- Entegrasyon ise; “spesifik gereksinimleri karşılayan opsiyonel modüller destekleyici standartları içeren bir tek üst yönetim ‘çekirdek’ standardı” olarak görülmektedir.

Aynı şekilde, entegrasyonun genelde gerçekleşme ölçüsüne göre iki şekilde algılandığını ifade edilmiştir: tam entegrasyon (entegre edilen sistemler kendilerine özgü kimliklerini kaybederler; ortaya çıkan çok amaçlı tek bir EYS’dir) veya kısmi entegrasyon (farklı yönetim sistemlerine ait hedeflerin, süreçlerin ve kaynakların uyumlaştırılması ile harmonizasyonu) (Karapetroviç, 2003: 4).

Tranmer çok seviyeli bir entegrasyon önermektedir. Sistemlerin daha iyi anlaşılmasıyla ortak kullanımlarını birincil seviye olarak tanımlamaktadır. Sistemleri, organizasyonun amaçları ve genel stratejisi ile paralel hale getirmeyi ise ikincil seviye olarak ifade etmektedir. (Tranmer, 1996: 716)

Üst yönetim seviyesinde sistemlerin tam bir entegrasyona gideceği öngörülmektedir. Orta seviyede ise sistemlerin işletme fonksiyonlarına göre yapılanmaları veya bağımsız işlev görmeleri mümkün olabilir. Sistemlerin birbirleri uyumlu bir yapıya sahip olmaları gerekir; ancak, yüzde yüz entegrasyon gerekli değildir. Operasyonel seviyede ise, ayrı iş süreçlerinde tam bir entegrasyonun yapılması uygundur. Sonuç olarak işletme fonksiyonlarına özgü yönetim sistemleri ile prosedürler, yönergeler ve kayıtlar gibi

dokümantasyonların tamamen entegre edilmesi yerinde olacaktır (Karapetroviç, 2002: 66). Bu durum, personelin sistemleri benimsemesine ve bütünsel olarak kabullenmesine yardımcı olacaktır.

1.1.2.Kilit Entegrasyon Faktörleri

Yönetim sistemleri için temel ortak unsurlar, bir başka deyişle kilit entegrasyon faktörleri nelerdir? Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Arsovski, 2001: 25-28):

- Aynı çıkar grupları (çalışanlar, yönetim, işletme ortakları, bireyler, devlet ve paydaşlar)
- Organizasyon ve çevre açısından aynı temel süreçler
- Yönetimsel açıdan aynı yöntemler, teknikler, teoriler ve uygulamalar
- Benzer süreç yönetimi konseptleri
- Benzer kaynak yönetimi konseptleri
- Aynı ölçüm, analiz ve iyileştirme konseptleri
- Aynı yönetimsel sorumluluk anlayışı
- Örgütsel açıdan aynı vizyon, misyon ve işletme politikası

1.1.3.Entegrasyon ve Örgütsel Değişimler

Organizasyonların farklı yönetim sistemlerini bir arada yürütme kapasitesi her geçen gün daha önemli bir unsur haline gelmektedir. Çünkü, organizasyonun sorumlulukları ile paydaşların organizasyon hakkındaki beklentileri giderek artmaktadır. İşletme, bünyesindeki farklı yönetim sistemleri arasında bir sinerji sağlamanın zorluğunu yaşamaktadır. Piyasada oluşan değişimler işletmelerin hızlı bir adaptasyon kabiliyetine sahip olmasını gerekli hale getirmektedir. İşletmeler aynı zamanda paydaşların değişen beklentilerine yanıt vermeli ve yeni çıkan kanuni düzenlemelere de uymalıdır. Görülen örgütsel değişimler entegrasyonu zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde standardizasyon kavramının öneminin giderek arttığı ve standartların daha fazla alanda kullanıldıkları görülmektedir. ISO 9001 ve ISO 14001'in yeni versiyonlarında iki standart daha da benzer ve birlikte kolay uygulanabilir hale gelmektedirler. ISO 9001:2000 versiyonundaki en önemli gelişme, süreç odaklı bir anlayış

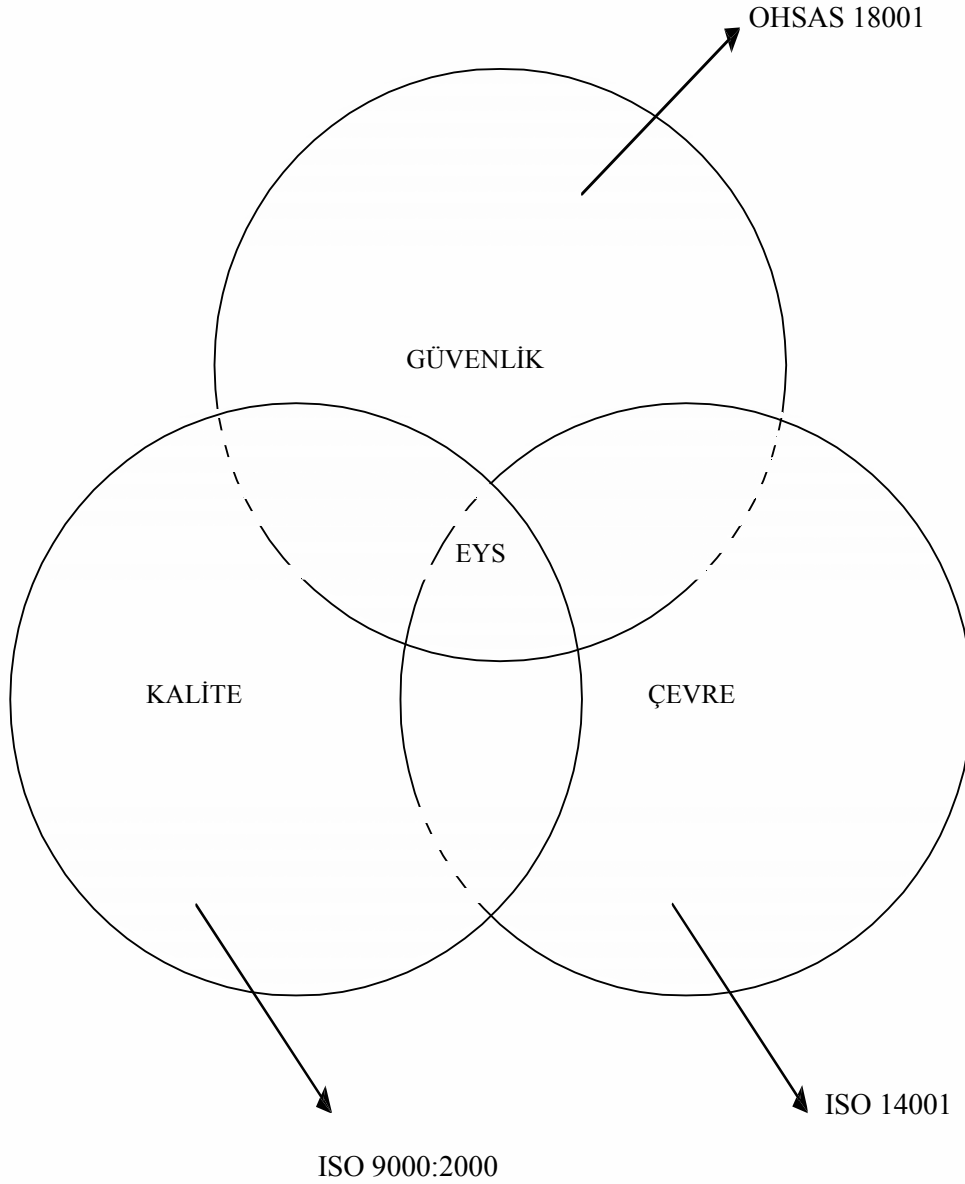
dahilinde hedef odaklı bir yönetimin benimsenmiş olmasıdır (Oskarson ve Malmberg, 2001: 121).

Entegre Yönetim Sistemleri'nin uygulanması konusunda bilim adamlarının ve uygulayıcıların tartışmaları halen devam etmektedir. Örneğin, ISO 9000 ve ISO 14000 sistemlerinin birbiriyle iyi uyum gösterdiği ve birleştirilip tek bir standart haline getirilmelerinin uygun olduğunu savunulmuştur (Beechner ve Kochi, 1997, s:35). Ancak, bu iki standardın sadece uyumlarının arttırılmasını gerektiğini önerenlerin olduğu da bilinmektedir.

Elbette iki standart arasında birtakım büyük farklar da mevcuttur. Öncelikle, ISO 9000 %100 gönüllülük esasına dayanan bir karaktere sahiptir. ISO 14000'de de her ne kadar gönüllülük esası söz konusuysa da her ülkedeki çevresel yasal gereklere uyum ön şarttır. Yasal gerekler bakımından iki sistemin entegrasyonuna fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Ayrıca üç sistem standardının entegrasyonu açısından bakıldığında, ISO 14000 ile OHSAS 18000 standartlarının henüz küresel anlamda ISO 9000 kadar yaygınlaşmadığı görülmektedir. İSG için henüz herhangi bir ISO standardının var olmayışı tek bir başlık altında tam bir entegrasyonun sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda standartların değil sistemlerin entegrasyonu kavramı ortaya çıkmaktadır. Sistemlerin entegrasyonunun işletme açısından sistemlerin ayrı ayrı sağladığı faydaların toplamından daha büyük bir fayda sağladıkları görülmektedir. Entegrasyonunun getirebileceği dezavantajlar ise göreceli olarak kesinlikle daha azdır (Matias ve Coelho, 2002: 3862).

Son yıllarda artan rekabet ortamı tüketicilerin işletmelere dönük beklentilerinin de artmasına neden olmuştur. İşletmelerden hem sundukları ürün ve hizmetlerin kalitelerini garanti etmeleri, hem de çevresel ve mesleki güvenlik ile sağlık temelinde performanslarını yükseltmeleri beklenmektedir. İşletmeler bu beklentiyi karşılamak adına halihazırda uygulamakta oldukları kalite yönetim sistemlerinden nasıl daha fazla verim alabilecekleri yönünde araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmaların sonucunda yönetim sistemlerinin entegrasyonu yoluyla daha iyi bir performans ortaya koyulabileceği anlaşılmıştır. İşletmelerin kalite yönetimi, çevre yönetimi ve sağlık ile güvenlik yönetimi konularında duydukları gereksinimler yönetim standartlarının doğuşuna zemin hazırlamıştır. Çok sayıda yönetim sisteminin geliştirilmiş olması, işletmeleri temelde iki seçenek ile karşı karşıya bırakmıştır: bu sistemleri spesifik olarak fonksiyon göstermeleri amacıyla ayrı ayrı

kullanmak, ya da sistemleri entegre etmek. Entegre yönetim sistemlerinin ortaya çıkışı bu şekilde olmuştur. Bu sistemlerde halihazırda uygulanmakta olan ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001'nin organizasyonel seviyede birbirine entegre edilmesiyle kalıcı bir başarı elde edilmesi hedeflenmiştir.



Şekil 1: Entegre Yönetim Sisteminin çekirdeği ve kurulum standartları (Winder, 2001: 105)

1.1.4. Entegre Yönetim Sistemlerinin Yapısı

Bir Entegre Yönetim Sistemi (EYS) “proje kalitesi, güvenliği ve çevresinin planlanması, takibi, ve kontrolünde kullanılan organizasyonel yapı, kaynak ve prosedürlerin tamamıdır” (Griffith, 1999. 232). Bir EYS’ye olan ihtiyaç temelde bir Kalite Yönetim Sistemine (KYS) ilave olarak bir Çevre Yönetim Sisteminin (ÇYS), ve/veya bir İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin (İSG) uygulanması kararına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 1, bir EYS’nin çekirdeğini ve entegrasyonun sağlanmasında kullanılan örnek standartları göstermektedir. Şekilde de görüldüğü üzere, EYS üç sistemin merkezinde yer almaktadır ve bu sistemlerin ortak unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır.

Entegre bir yönetim sistemi birkaç meselenin tek bir sistem içerisinde çözüme kavuşturulması amacıyla geliştirilmiş olan, bu meseleleri tek bir çatı altında çözümlenmeyi amaçlayan bir yönetim biçimidir. Entegre yönetim sistemleri farklı standartlar arasında ortak bir bağlantı kuran sistemlerdir. Kurulan bağlantı, standartlar arasındaki bir dizi benzerliği ve ortak faaliyeti temel alır. Kısacası, bir entegre yönetim sistemi işletmenin politika, planlama, uygulama ve yönetim gibi temel faaliyet alanlarında benimsenen standartların ortak kilit unsurlarını bir araya getirmektedir. Bunun yanında prosedürlerin dökümantasyonu için ortak bir kılavuz benimsenir. Ancak, bu kısım sadece sistemin temel unsurlarını içermektedir. Sistemin işletme içerisinde uygulanabilir hale getirilmesi için üst yönetimin kararlılığı, çalışanların motivasyonu ile sürece katılımı, paydaşların desteği, ve farklı alanlarda gösterilen işletme performansında sürekli iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir deyişle, bir entegre yönetim sisteminin kurulumundan daha zor olan kısım işletme kültürü ile geleneğinin yeni yapılanmaya uygun olacak şekilde değiştirilmesidir.

Entegre bir yönetim sistemi diğer kalite yönetim sistemlerinin tüm fonksiyonlarını ve ortak dökümanlarını birleştiren bir sistemdir. Entegre bir yönetim sistemi tamamen sistemin uygulanacağı firmanın ihtiyaçları ve değerleri temel alınarak oluşturulmalıdır. Eğer sistemlerin entegrasyonundan sonra yeni gereksinimler ortaya çıkarsa, sistemlerin entegrasyonu oluşan yeni koşullara göre tekrar gözden geçirilmelidir.

Entegre yönetim sistemleri teriminin kapsamına çok sayıda farklı yönetim sistemi girebilir. Ancak, bir EYS içerisinde kullanılan en yaygın sistem kombinasyonları genel literatüre bakıldığında KYS, ÇYS ve İSG'yi kapsamaktadır. Bu yüzden, bu çalışma kapsamında entegre yönetim sistemleri denildiğinde bu sistemlerin KYS, ÇYS ve İSG'yi içerdiği bilinmelidir. Ayrıca, bir EYS'nin her üç fonksiyon-spesifik sistemi kapsamı zorunluluğu da yoktur. Bir işletme her üç sistemi entegre etmeyi seçebileceği gibi; bir başka işletme sadece KYS ve ÇYS-odaklı bir entegrasyonu, bir diğer işletme ise KYS ve İSG-odaklı bir entegrasyonu tercih edebilir. Bir organizasyonun EYS kapsamı, o organizasyonun tipi ve tercihlerine göre şekillenmektedir. Bir EYS'nin aynı zamanda sosyal sorumluluk, risk, ve finansal yönetim gibi konuları içermesi de mümkündür. Ancak, bu durum nadiren görüldüğünden, bu çalışma kapsamında bu konulara girilmeyecektir.

KYS, ÇYS ve İSG standartları konusunda artan farkındalık ile birlikte, organizasyonların bu üç sistemi birlikte ele alarak ortak prensipler, yapıları ve özellikleri tespit etmek yoluyla entegrasyon konusunda yeni bir bakış geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir (Wilkinson & Dale 1999: 95).

Kalite yönetim sistemleri arasındaki benzerliklerin, farklılıklara kıyasla daha fazla olduğu bilinmektedir. Her üç disiplinde de (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) yapılan işin büyük bir bölümü ortak unsurlara dayanmaktadır.

Bu yönetim sistemleri arasında benzerlik görülen alanlar aşağıda listelenmiştir:

- Üst yönetimin bağlılığı
- Dökümantasyon ve kayıt kontrolü
- Politika belirleme
- Amaç ve hedeflere yönelik planlama
- Çalışanların eğitiminde uygulanan prosedürler
- İletişim prosedürleri
- Denetim mekanizmaları
- Emirleme uyulmaması halinde yapılacaklar
- Düzeltici ve önleyici hareketler
- Yönetim incelemesi

Özellike KYS ve ÇYS incelendiğinde, sistemlerin içeriği, politika ve amaçlar, çalışma, eğitim, gözleme, denetim, dökümantasyon ve performans gerekleri alanlarında bu alanların toplanabileceği görülmüştür. Bu alanlarla ilgili tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: ISO 9000 Serisi ile ISO 14000 Serisi Arasındaki Benzer Alanlar (Ofori ve dğr., 2002: 63)

Özellik	ISO 9000 Serisi	ISO 14000 Serisi
<u>Benzerlikler</u>		
İçerik	-Her ikisi de tavsiye edici, rehber niteliğinde standartlardır. Sertifika almak isteyenlerin izlemesi gereken şartları ihtiva ederler.	
Politika ve Amaçlar	-Her ikisi de açıkça belirtilmiş politika ve amaçlar, iyi tanımlanmış sorumluluk ve yetki tanımlaması gerektirir.	
Çalışma, Eğitim	-Her ikisi de çalışanların beklenen biçimde çalışmasını ve çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde çalıştırılmasını gerektirir.	
Gözleme	-Gözlem ve ölçüm faaliyetleri her iki standardın da şartlarındandır.	
Denetim	-Yönetim ve denetim teftişlerini her ikisi de içerir. İki standartta da sonuçlar gözlemlenmeli ve kaydedilmeli, böylece dış denetçiler sistemin çalıştığını görebilir ve rapor edebilir.	
Dökümantasyon	-Her ikisi de bütün program ve sistem gereklerinin içinde yer aldığı bir dökümantasyon gerektirir.	
Performans Gerekleri	-Her ikisinde de performans sonuçları açıklanmamıştır.	

Sistemler arasındaki temel benzerlikler tezin daha sonra kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2.ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR: EFQM, ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001

Bu bölümde EFQM (European Foundation for Quality Management) modeliyle entegre yönetim sistemlerini oluşturan üç ana sistemden bahsedilecektir. Bunlar sırasıyla kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri ve iş sağlığı güvenliği sistemleridir.

1.2.1.EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelere yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olan pratik bir araç niteliğini taşımaktadır. Toplam Kalite Yönetimi temelinde geliştirilen bu model toplam dokuz temel kriterden oluşmaktadır. Bu kriterler ile bunların açıklamaları aşağıda verilmiştir.

Liderlik: Bir organizasyonun yönetim takımı sürekli iyileştirme hedefini benimseyerek toplam kalitenin temel prensiplerine dayanan hedefler koyarlar. İşletmedeki liderlerin tutarlı bir amaç etrafında çalışanların birliğini sağlaması gereklidir. Mükemmel liderler işletme vizyonu ile misyonunu geliştirerek, bunların gerçekleştirilmesini sağlarlar. Değişim dönemlerinde amacın tutarlılığını sağlayan liderler gerektiğinde kuruluşun izlediği yönü de değiştirebilirler ve işletme için çizdikleri yeni yönün takip edilmesinde işletmedeki diğer kişileri cesaretlendirirler.

Politika ve Strateji: İşletmenin politika ve stratejisi toplam kaliteyi temel alır ve stratejik hedefler ile politika maddelerinin belirlenmesi, konumlandırılması, gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli parametreleri tanımlar. Mükemmel kuruluşlar iş yaptıkları piyasa ve sektörü ön planda tutan paydaş-odaklı bir strateji izlerler. Stratejinin başarılı olmasını sağlayacak politikaları da geliştirirler ve bu politikaların uygulanması için gerekli planları yaparlar.

Çalışanlar: İşletmenin sürekli iyileştirmeyi sağlayabilmesi için tüm çalışanlarının maksimum potansiyelini ortaya çıkarabilecek yolları bulması gereklidir. Mükemmel kuruluşlar tüm çalışanlara dil ve eşit davranırlar, onların faaliyetlere katılımını sağlarlar ve onları sürekli şekilde motive ederek beceri ve bilgi birikimlerinden yararlanırlar.

İşbirlikleri ve Kaynaklar: İşletmenin kaynakları, belirlenen politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde yönetilmelidir. Mükemmel kuruluşlar bu yönde kaynak planlaması yaparak kaynaklarını yönetirken, toplum ve çevrenin mevcut durumdaki ve gelecekteki olası ihtiyaçlarını da göz önünde bulundururlar.

Süreçler: Örgütsel süreçler tanımlanır ve işletmede sürekli iyileştirme hedefi çerçevesinde sürekli olarak geliştirilir. Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini tatmin edecek, katma değeri arttırıcı süreçler geliştirirler ve bunları sürekli olarak iyileştirirler.

Müşterilerle İlgili Sonuçlar: İşletmenin başarılı olabilmesindeki en önemli faktörlerden birisi de müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Mükemmel kuruluşlar kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanarak müşteri memnuniyeti konusunda başarılı sonuçlar elde ederler.

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: Modelin başarısı için işletme çalışanlarının şirket hakkında olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmaları gereklidir. Mükemmel kuruluşlar kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanarak çalışanların memnuniyeti konusunda başarılı sonuçlar elde ederler.

Toplumla İlgili Sonuçlar: Şirketin toplumun gözünde çizdiği imajdır. Şirketin kaliteye ve çevreye olan yaklaşımı gibi konular da bu imaja dahildir. Mükemmel kuruluşlar kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanarak toplumun memnuniyeti konusunda başarılı sonuçlar elde ederler.

Temel Performans Sonuçları: Şirketin planlanan işletme performansı ile gerçekleşen işletme performansı arasındaki farkı ölçüp, sürekli iyileştirme çalışmalarının başarısını ölçmesi gereklidir. Mükemmel kuruluşlar uyguladıkları politika ve stratejilerle ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanarak işletme performansı açısından başarılı sonuçlar elde ederler.

EFQM Mükemmellik Modeli bu dokuz ana kriterden oluşmaktadır. Bu kriterlerden bazılarının entegre yönetim sistemlerinin birtakım temel unsurları ile bağlantılı oldukları görülmektedir. Sıradaki kısımda EFQM kriterleri ile EYS'nin temel unsurları arasındaki bağlantılar ele alınacaktır.

1.2.2. EFQM Kriterleri ile EYS Unsurları Arasındaki Bağlantılar

EFQM'in temel dokuz kriteri incelendiğinde Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Strateji, Kaynaklar ve Süreçler başlıklarını taşıyan beş kriterin EYS'nin ortak temel unsurları ile bağlantılı oldukları görülmektedir. Tipik bir entegre yönetim sisteminin yapısı ile EFQM modeli arasında yakın bir ilişkinin olduğu ve EFQM kriterleri ile EYS unsurlarından bazıları arasında neredeyse bire bir eşleme yapılabildiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, bu beş kriter tek tek ele alınacaktır.

1.2.2.1. Liderlik Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı

KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinin entegrasyonu sonucunda entegre edilen ortak alanlardan birisi de Yönetimin Sorumluluğu başlığıdır. EFQM kriterleri içerisinde yer alan liderlik kriteri ile bu unsur arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşletmedeki liderlerin görevlerinden biri de entegre yönetim sistemini sürekli şekilde gözden geçirerek tüm kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği hedeflerinin karşılandığından emin olmaktır. Lider, gözden geçirme sonuçlarını değerlendirerek bu alanlarda gerekli iyileştirmelerin sürekli şekilde yapılmasını yürütmekle yükümlüdür. Yönetimin gözden geçirmesi kapsamında liderin sistemin verimliliğini arttırmada kullanılacak gerekli faaliyetleri planlaması da gereklidir. Lider, gözden geçirme kapsamında şirket çalışanlarının uygulanan entegre yönetim sistemi konusundaki görüşlerini öğrenme fırsatı da bulmaktadır. Bu bilgilerin ışığında, liderlik kriterinin EYS uygulaması yapmak isteyen tüm işletmeler açısından oldukça önemli olduğu rahatlıkla söylenebilir.

1.2.2.2. Politika ve Strateji Kriteri ile EYS arasındaki bağlantı

KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinin entegrasyonu sonucunda entegre edilen bir başka ortak alan da Politika başlığıdır. EFQM kriterleri içerisinde yer alan politika ve strateji kriteri de bu unsurla bire bir eşleşmektedir. Hem EFQM Mükemmellik Modeli hem de KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinin entegrasyonu ile oluşturulan EYS'de politika şirketin üst yönetiminin sorumluluk alanında görülmektedir. İşletmeye uygun şekilde politika planlaması yapması gereken üst yönetim, daha sonra insiyatif olarak değişen piyasa koşullarına göre politikadaki gerekli değişiklikleri de yapmakla yükümlüdür. Uygulanan

şirket politikası kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği bağlamında konulan tüm stratejik hedefleri karşılamalı ve işletmenin içerisinde bulunduğu piyasa ve sektörde başarılı olması sağlanmalıdır. Mükemmel işletmeler, bu başarıyı yakalayan işletmelerdir. Bu açıdan bakıldığında hem EFQM Mükemmellik Modeli hem de EYS politikayı başarının kilit unsurlarından biri olarak görmektedir.

1.2.2.3. Çalışanlar Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı

EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri arasında yer alan çalışanlar ile EYS'nin temel unsurlarından biri olan Eğitim, Bilinç ve Yeterlilik başlığı arasında önemli bir bağlantının olduğu görülmektedir. Hem EFQM hem de EYS çalışanların eğitimini operasyonel ve faaliyetler seviyelerinde oldukça önemli bir etmen olarak değerlendirmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitimin yönetimi EYS dahilinde önem verilen konular arasındadır. Sürekli iyileştirme prensibini temel alan mükemmel işletmelerde de eğitime özel bir önem verilmektedir. İşletmelerin, çalışanların kendilerine verilen işleri kaliteli bir biçimde, çevre ile iş sağlığı ve güvenliği gerekliliklerine uygun şekilde yerine getirmelerini sağlayacak eğitime sahip olduklarından emin olmaları gerekir. Çalışma bilincini kazanmış yetkin çalışanlar, kendilerine verilen işleri daha kolay ve güvenli bir biçimde yapacaklarından, bu durumun çalışanların memnuniyeti üzerinde de pozitif bir etkisi olacaktır. Mükemmel işletmeler açısından çalışanların memnuniyeti çok önemlidir. Çalışanlar tarafından benimsenmeyen bir EYS'nin de başarılı şekilde uygulanması mümkün değildir. Bu bakımdan, EFQM ile EYS arasında sıkı bir bağlantının olduğu görülmektedir.

1.2.2.4. Kaynaklar Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı

EFQM Kriterleri arasında yer alan kaynaklar kriteri incelendiğinde bu kriter ile EYS'nin temel unsurlarından biri olan Hedefler ve Planlama başlığı arasında önemli bir bağlantının bulunduğu anlaşılmaktadır. Bir EYS'nin uygulanması için işletmenin uygun insani, fiziki ve maddi kaynakları önceden tespit etmesi gerekir. Çünkü, entegrasyon amaç ve hedeflerine ulaşılması tamamen bu kaynakların varlığına bağlıdır. İşletmelerde bulunan kaynakların sınırlı veya bol miktarda olması, işletmenin daha küçük hedefler koymasına

neden olabilmekte veya daha rahat bir planlama yapmasını sağlayabilmektedir. Kaynaklar kriteri aynı zamanda politika kriteri ile bağlantılı olduğundan, bu yönden de EYS uygulamalarını etkilemektedir. Mükemmel bir işletme olmanın da başarılı bir EYS uygulaması yapmanın da temel şartlarından birisi doğru planlama yapılması ve işletme hedefleri ile uyumlu politika ve stratejilerin geliştirilmesidir. Kaynak planlaması bu sürecin temelini oluşturmaktadır. Bu bakımdan EYS uygulamalarında EFQM'in kaynaklar kriterine hedefler ve planlama dahilinde büyük bir önem verildiği görülmektedir.

1.2.2.5. Süreçler Kriteri ile EYS Arasındaki Bağlantı

EFQM Mükemmellik Kriterleri arasında yer alan süreçler kriteri ile EYS'nin temel unsurlarından olan Sorumluluk ve Yetki başlığı arasında bağlantı mevcuttur. Entegre yönetim sistemlerinde işletme içerisinde gerekli iletişim süreçleri oluşturulur ve bu süreçlerin entegre yönetim sistemi anlayışını temel alan süreçler olmaları sağlanır. Entegrasyon bu süreçlerin oluşturulmasında büyük bir avantaj sağlamaktadır; çünkü, üç sistem için ayrı ayrı iletişim süreçleri yürütülmesi yerine bütünlük süreçlerin benimsenmiş olması işletmenin işini kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, mükemmel bir işletmede süreçler kriterinin temelini işletmenin politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik şekilde uygulanabilmesini sağlayacak bütünlük süreçler oluşturmaktadır. Bu süreçler etkili bir biçimde yönetilerek işletme içerisinde yayılmaları sağlanır ve düzenli periyotlarla incelemeler yapılarak iyileştirilirler. Bu süreçler sayesinde işletme içerisindeki iletişim de kolaylaşmakta ve buna bağlı olarak sorumluluk ile yetkilerin gerekleri yerine getirilerek müşteri tatminini ve katma değer yaratmayı temel alan bütünlük süreçlere dayalı bir anlayış ile bu alanda mükemmeliğe ulaşılması hedeflenmektedir.

Görüldüğü gibi EFQM Mükemmellik Modeli ile EYS içerisinde birbirine çok benzeyen pek çok ortak öge mevcuttur. Bahsedilen EFQM kriterleri karşılanmadan, başarılı bir EYS uygulamasından söz edilmesi mümkün değildir. Bu bakımdan, EFQM-tabanlı entegrasyonun da EYS modelleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu konu daha sonra EYS modelleri kapsamında incelenecektir.

1.2.3. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

Kalitenin işletmelerde nasıl oluşturulacağı ile kaliteli ürün ya da hizmetlerin nasıl sağlanacağı konularında önemli bir rehber olarak kabul edilen ISO 9000 Standartları serisi ilk olarak 1987 senesinde Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO-International Organization for Standardization) tarafından yayınlanmış bulunmaktadır. Bu standartlar serisi, işletmelerin minimum kalite şartlarını yerine getirebilmeleri için tasarlanmış olan bir dizi dökümanı içermektedir (Hoyle, 1996: 710). ISO 9000 standartları firmaların hatalarını tespit edip, faaliyetlerini belirli bir çizgide tutarak, tutarlı bir kalite seviyesine ulaşabilmelerini garanti etmektedir. (Kartha, 2002: 1). 2000 senesinin aralık ayında ISO 9000:2000 revizyonu yayınlanmıştır. ISO 9000 Serisi standartlar 2000 yılı revizyonu sonrasında ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi adını almıştır. ISO 9000:2000 versiyonu ile 8 temel yönetim prensibine odaklanıldığı görülmektedir:

- 1) Müşteri odaklı organizasyon,
- 2) Liderlik,
- 3) Çalışanların katılımı,
- 4) Süreç yaklaşımı,
- 5) Yönetimde sistem yaklaşımı,
- 6) Sürekli gelişme,
- 7) Verilere dayalı karar verme,
- 8) Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler kurma.

Bu sekiz prensibe dayanarak ISO 9001:1994 versiyonundaki toplam 20 madde, 5 temel yönetim şartı haline getirilerek yeni bir revizyona gidilmiştir (Low ve Chin, 2003: 339):

- 1) Kalite yönetim sistemi şartları,
- 2) Yönetimin sorumluluğu,
- 3) Kaynakların yönetimi,
- 4) Ürün gerçekleştirme,
- 5) Ölçme, analiz ve iyileştirme.

Toplam 170 ülkede yaklaşık 900.000 işletme ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardını benimsemiş bulunmaktadır. Faaliyet prosedürlerinin belgelenmesi, eğitim, iç denetim ve düzeltici aktiviteler ISO 9001 dahilinde ele alınan konular arasındadır. Bu standart aynı zamanda daha yüksek bir kaliteye erişilmesi bağlamında halihazırda kullanılan prosedürlerin iyileştirilmesini de içermektedir.

İşletmeleri ISO 9001 standardını benimsemeye iten çeşitli nedenler mevcuttur. KYS uygulamasının üretim süreçlerinde iyileşme sağlayacağı, bu iyileşmelerin de işletmeye artan satışlar ve istihdam olarak geri döneceği düşünülmektedir. Müşterilerin daha kaliteli ürünleri daha fazla para verme eğilimleri, işletmeleri karlılıklarını arttırmak için ürün kalitelerini arttırmaya yöneltmiştir. Bu düşüncenin altında yatan temel mantık, müşterilerin ISO 9001 kalite programının benimsenmesini, bu programı benimseyen firmaların kaliteli ürünler veya hizmetler sunduğu şeklinde algılayacakları fikridir. Eğer elde edilen sertifikasyon müşterilerin zihninde firmanın daha kaliteli ürünler ve hizmetler sunduğu fikrini uyandırır, bu durum önce talebin artmasını ve daha sonra doğal olarak birim satışlar ile toplam ciroların yükselmesini sağlayacaktır. ISO 9001 maliyet-etkin prosedürleri beraberinde getirmesinden dolayı aynı zamanda yöneticilere ürün maliyetlerini düşürmelerinde de yardımcı olabilir. Müşterilerin kaliteli ürünlere daha fazla ücret ödeme eğilimleri ile düşen maliyetler birleşince bu durum kaçınılmaz olarak yüksek karlılığın elde edilmesi ile sonuçlanacaktır.

Teorik olarak daha kaliteli ürünlerin elde edilmesi için prosedürlerin iyileştirilmesi gereklidir. Prosedürlerin iyileştirilmesi için firmaların daha fazla nitelikli ve eğitimli işgücüne ihtiyaç duyacakları bir gerçektir. Bu da firmanın kendi iç kalitesini yükseltecektir. ISO 9001'in aynı zamanda rutin denetimlerin ve gözden geçirmelerin kurumsallaştırılması yoluyla potansiyel zararlı uygulamaların önceden tanımlanıp ortadan kaldırılmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir. ISO 9001 uygulaması bu gibi nedenlerden dolayı geniş çapta kabul görmüş ve kısa sürede çok sayıda işletme tarafından benimsenmiştir.

Literatüre bakıldığında ISO 9001 kalite yönetim standardının örgütsel sonuçlarını araştıran çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. ISO 9001 KYS uygulamasına geçen fabrikaların genellikle üretim verimlerinde artış görüldüğü tespit edilmiştir (Terlaak ve King, 2006: 579). ISO 9001 sertifikasına sahip olan firmaların kamuoyunda prestijlerinin

arttığı ve hisse senedi fiyatları da dahil olmak üzere pek çok finansal parametrede rakiplerine göre üstünlük sağladıkları da düşünülmektedir. ISO 9001 KYS uygulamasının aynı zamanda çalışanların produktivitesini arttırdığı ve çalışanların işlerini daha dikkatli yapmalarını teşvik ettiği belirlenmiştir (Naveh ve Erez, 2006: 1576). Aynı zamanda kalite ödülü kazanan firmaların hisse senedi fiyatlarının ve faaliyet karlarının yükseldiği, buna bağlı olarak rakiplerine kıyasla daha iyi bir finansal performans sağladıkları da tespit edilmiştir (Wayhan ve Balderson, 2007: 403).

Ticari engellemelerin ortadan kalkması ve buna paralel bir biçimde standardizasyon sürecinin de yaygınlaşmasını takiben, ISO 9000 ticari bir marka olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda pek çok firma sistemlerini ISO 9000 standardına uygun hale getirmeye çalışmışlardır. ISO 9000 kalite belgesi ile dünya çapında belli bir kalite bilincinin yaratıldığı görülmektedir (Yung, 1997: 223). Bu nedenle ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları, kalitenin sağlanmasında ve sürdürülebilir gelişme yolunda atılmış olan çok önemli bir adım olarak görülmektedir.

2008 yılında ISO 9001 standardında revizyona gidilmiştir. Ancak, Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001:2008 revizyonunda temel bir değişiklik tanımlanmamıştır. ISO 9001:2008 mevcut standart maddelerini (ISO 9001:2008) daha açıklayıcı hale gelmesini sağlama amaçlıdır. Yayımlandığından bu yana sekiz yıldan beri uygulanmakta olan ISO 9001:2000 standardı halihazırda pek çok ülkede çok sayıda kuruluş tarafından benimsenmiş durumdadır. Yeni revizyon ile ISO 14001:2004 entegrasyonu için çeşitli değişiklikler gerçekleştirilmiş ve iki sistemin entegrasyonu kolaylaştırılmıştır. ISO'ya göre standardın revizyon amacı, standart şartlarında ciddi ve büyük değişikliklerden ziyade standardın önceki 8 yıllık kullanım sürecinden elde edilen tecrübelerin standarda yansıtılmasıdır. Bu çerçevede yeni Standartta bazı hususlar daha açık biçimde ifade edilmiştir. KYS ve ÇYS'nin entegrasyonunu kolaylaştırması bakımından oldukça olumlu bir adımdır. Ancak, ISO 9001:2000'e göre köklü değişiklikler getirmemesi bakımından tez kapsamında EYS anlatılırken ISO 9001:2008 yerine ISO 9001:2000 ifadesi kullanılmaya devam edilecektir.

1.2.3.1.ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Temel Gereklilikleri ve İlgili Maddeleri

4. Kalite Yönetim Sistemi

4.1. Genel

4.2. Dokümantasyon şartları

4.2.1 Genel

4.2.2 Kalite el kitabı

4.2.3 Dokümanların kontrolü

4.2.4 Kayıtların kontrolü

5. Yönetimin sorumluluğu

5.1. Yönetimin taahhüdü

5.2. Müşteri odaklılık

5.3. Kalite politikası

5.4. Planlama

5.4.1 Kalite hedefleri

5.4.2 Kalite yönetim sistemi planlaması

5.5. Sorumluluk, yetki ve iletişim

5.5.1 Sorumluluk ve yetki

5.5.2 Yönetim temsilcisi

5.5.3 İç iletişim

5.6. Yönetimin gözden geçirmesi

5.6.1 Genel

5.6.2 Gözden geçirme girdisi

5.6.3 Gözden geçirme çıktısı

6. Kaynak yönetimi

6.1. Kaynakların sağlanması

6.2. İnsan kaynakları

6.2.1 Genel

6.2.2 Yetkinlik, bilinç ve eğitim

6.3. Altyapı

6.4. Çalışma ortamı

7. Ürün gerçekleştirme

- 7.1. Ürün gerçekleştiriminin planlanması
- 7.2. Müşteri ile ilgili proses
 - 7.2.1 Ürün ile ilgili şartların tanımlanması
 - 7.2.2 Ürün ile ilgili şartların gözden geçirilmesi
 - 7.2.3 Müşteri ile iletişim
- 7.3. Tasarım ve/veya geliştirme
 - 7.3.1 Tasarım ve geliştirme planlaması
 - 7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri
 - 7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları
 - 7.3.4 Tasarım ve geliştiriminin gözden geçirilmesi
 - 7.3.5 Tasarım ve geliştirme doğrulaması
 - 7.3.6 Tasarım ve geliştirme geçerliliği
- 7.4. Satın alma
 - 7.4.1 Satın alma süreci
 - 7.4.2 Satın alma bilgileri
 - 7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması
- 7.5. Üretim ve hizmetin sağlanması
 - 7.5.1 Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü
 - 7.5.2 Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği
 - 7.5.3 Tanımlama ve izlenebilirlik
 - 7.5.4 Müşteri malı
 - 7.5.5 Ürünün korunması
- 7.6. İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü
- 8. Ölçme, analiz ve iyileştirme
 - 8.1. Genel
 - 8.2. İzleme ve ölçme
 - 8.2.1 Müşteri memnuniyeti
 - 8.2.2 İç tetkik
 - 8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi
 - 8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi
 - 8.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü
 - 8.4. Veri analizi

8.5. İyileştirme

8.5.1 Sürekli İyileştirme

8.5.2 Düzeltici Faaliyet

8.5.3 Önleyici Faaliyet

1.2.4.ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi

Çevre; bütün canlıların iç içe yaşadığı, tüm doğal kaynakları içeren ve bunların birbiriyle olan ilişkilerinden etkilenen ortamın tamamı olarak tanımlanabilir. Üretimin çevresel etkileri de kalite sisteminin bir parçasıdır. ISO 9000 kalite sisteminin 1987 yılında yürürlüğe girmesinin ardından, kuruluşlar çevresel duyarlılık göstermeye başlamışlardır. Dünya çapında ilk çevre yönetim standardı uygulaması 80'li yıllarda İngiltere'de başlamış ve 230 kuruluşta denendikten sonra 1992'de BS 7750 adıyla standartlaştırılmıştır.

BS 7750 standardının ortaya çıkmasının ardından ISO bünyesinde, 1991 senesinde 20 ülkeden 100'den fazla çevre uzmanının katılımı ile birlikte Stratejik Çevre Danışma Kurulu (SAGE) kurulmuştur. Daha sonra SAGE tarafından oluşturulan TC 207 kurulunun asıl amacının ise çevre yönetim sistemlerinin ve araçlarının standartlaştırılması olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, TC 207'nin Toronto'da yapılan ilk toplantısında genel manada çevre yönetimi temasının 6 ana konuya bölünmesi kararlaştırılmıştır. Daha sonra bu yapı 6 alt komite ve çalışma grubu şeklinde değiştirilmiştir.

Oluşturulan 6 alt komite ve bir çalışma grubunun yaptığı çalışmalar sonucunda ISO 14000 serisi standartları ortaya çıkmıştır. SAGE'nin önerilerini dikkate alan 1 nolu alt komite, başarısı İngiltere'de kanıtlanmış olan BS 7750 standardının getirdiği Çevre Yönetim Sistemi yaklaşımını benimsemiştir. Bu gelişmelerin ardından, bu yaklaşımı temel alan ve ISO 14000 adını verdiği Çevre Yönetim Sistemi Standartları serisini Kasım 1996'da yayınlamıştır. ISO 14001 standardı, yalnızca firmanın bütününde yapılan üretimin değil, aynı zamanda hayat boyu girdileriyle, etkilerinin çevresel alanını bir bütün olarak kapsayan, neticeleri ortaya koyan bir standart olarak nitelenmektedir (Ayhan, 1997: 31).

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) Standardı uluslararası bir standart olup, işletmelere kanuni yükümlülüklerinin de ötesinde çevre üzerinde yarattıkları olumsuz etkileri minimize etme imkan vermektedir. Standardın altında yatan temel mantık;

işletmelerin çevresel meseleleri sistematik olarak ele almaları halinde, üretim süreçlerinde en fazla çevre kirliliği yaratan boyutları tespit edebilecekleri ve bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmaya yönelik önlemler olarak başarılı bir çevre yönetimi yapabilecekleri düşüncesidir. ISO 14001 standardı işletmelerin bir çevre politikası oluşturmasını, buna yönelik hedefler ve amaçlar belirlemelerini, bu hedef ve amaçlara ulaşma doğrultusunda bir program oluşturarak bu programı uygulamaları, uyguladıkları programın etkinliğini takip etmeleri ve ölçmeleri, oluşan problemleri gidermeleri, ve sistemi sürekli olarak gözden geçirerek gerekli iyileştirmeleri yapmaları gibi çeşitli adımlardan oluşmaktadır. ISO 14001 çevre performansı açısından (kanuni yükümlülüklerin haricinde) mutlak şartlar ortaya koymamıştır. Çevre performansı sertifikasyon sürecinde tek başına bir performans faktörü olarak tanımlanmamıştır.

Oluşturulan standardın temelinde çevre koruma bilincinin oluşturulması yatmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlarda çevreye zarar verici etkileri azaltmak için alınabilecek önlemler şu şekilde sıralanabilir (Green, 1993: 77):

1. Çevresel bozulmalara karşı mücadele vermek,
2. Çevre kirliliğini yaratılmadan önce önlemek,
3. Yapılan işin başarısını çevre kalitesine verdiği önem ile ölçmek,
4. Çalışanlara, çevre koruma konuları temelinde eğitim vermek,
5. Sürekli atık azaltımı ve sıfır hata politikasını benimsemek,
6. Çalışanların rahat bir ortamda çevresel problemlerle mücadele etmelerini sağlamak,
7. Departmanlar arası engelleri kaldırarak, takım çalışması anlayışını benimsemek,
8. Çevre koruma yöntemlerini çalışanların benimsemelerini sağlamak,
9. Çevre koruma düşüncesi prensibine uymayan iş standartlarını ortadan kaldırmak,
10. Çevre koruma çalışmalarını çalışanların yaptıkları işlerin bir parçası haline getirmek,
11. Çevre konusunda eğitim seminerleri düzenlemek, ve çalışanların bahsi geçen tüm kuralları benimsemelerini sağlamak.

ISO 14001:1996 versiyonu, 15 Kasım 2004 tarihinde revize edilmiş ve buna paralel olarak yeni bir standart yayınlanmıştır. Bu güncelleme ile ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı'nın ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı ile uygunluğu artırılmış, içeriğinin ve yapısal olarak pek çok maddesinin birbiri ile uyumlu hale gelmesi

sağlanmıştır. Ayrıca bu revizyonda Planla- Uygula- Kontrol Et ve Önlem Al döngüsünün vurgulandığı görülmektedir.

İşletmelerin ISO 14001 standardını benimsemeleri için pek çok neden bulunmaktadır. Öncelikle, işletmeler bu konuda müşterilerinden sistemi benimsemelerine yönelik gelen baskılar nedeniyle standardı uygulamaya koyabilirler. Son yıllarda çevresel duyarlılığın artması sonucunda müşterilerden gelen talepler, işletmelerin çevresel performansı bir farklılaşma ölçütü olarak görmelerine neden olmuş ve bu konuda atılan adımlar hızlanmıştır. Örneğin, ABD’de çok sayıda otomobil ve elektronik eşya üreticisinin tedarikçilerine bu standardı benimsemeleri konusunda baskı yaptıkları görülmektedir ve buna ilaveten Asya’daki pek üretici firma da Avrupalı müşterilerinin talepleri doğrultusunda ÇYS uygulamasını benimsemektedir (Delmas ve Toffel, 2004: 209). İşletmeleri bu yönetim sistemini benimsemeye iten bir başka neden de buldukları sektörde oluşan rekabet baskısı olabilir; işletmeler aynı piyasa içerisinde rekabet ettikleri firmaları bu konuda taklit etmek isteyebilirler. Bu durumda, rakiplerinin büyük bir çoğunluğunun ISO 14001 standardını benimsediğini gören işletmeler de standardı benimseme yoluna gitmektedir.

ISO 14001 ÇYS uygulaması konusunda mevcut olan bazı karşıt fikirler de mevcuttur. İşletmelerdeki paydaşların çoğunun bu yönetim sistemini bir prosedür yükü olarak gördükleri bilinmektedir. Çevre aktivistleri ise standardın mutlak bir çevre performansı şartı koymamasını eleştirerek, bu durumun ISO 14001’in başarısına gölge düşürdüğünü ifade etmişlerdir (Courville, 2003: 269).

ÇYS uygulamasında uygulamasında yapılan rutin denetimlerin işletmenin o ana kadar farkında olmadığı bir takım kanun ihlallerini ortaya çıkarma tehlikesi ve işletmelerin bu nedenle tazminat ödemek zorunda kalabilecekleri korkusu da bazı işletmeleri standardı benimsemekten soğutmaktadır (Rodgers, 1996: 181). Nitekim, kısa süre önce ABD’li firmalar üzerinde yapılan bir anket çalışmasında, katılımcı firmaların çoğunluğu ISO 14001 uygulaması konusunda iki noktadan endişe duyduklarını ifade etmişlerdir: ÇYS denetiminde elde edilen bilgilerin yasal mercihler tarafından işletme aleyhine kullanılması ihtimali ve buna bağlı olarak doğabilecek potansiyel tazminatlar (Delmas, 2002: 91). Bu tehlikelerin farkında olan şirket avukatlarının da şirket yöneticilerine standardın benimsenmemesi yönünde telkin de buldukları görülmektedir. Aslında bu konuda pek de

haksız sayılmazlar; çünkü ABD çevre kanunları literatürü incelendiğinde işletmelerin ISO 14001 uygulamasını benimsemeleri halinde karşı karşıya kalabilecekleri cezai yaptırımları içeren çok sayıda maddenin varlığı dikkat çekmektedir (Rodgers, 1996: 181). Benzer şekilde, ISO 14001 uygulamasında yapılan denetimden çıkabilecek olumsuz sonuçların medyaya sızması halinde, işletme bu çevre ihlallerini hemen düzeltme yoluna gitse bile, çıkan haberlerin şirketin kredibilitesini ciddi manada zedelediği de bilinen bir gerçektir. Ayrıca, firmanın bulunduğu ülke vatandaşlarının çevre hakkındaki görüşleri ve o ülkede uygulanmakta olan çevre kanunları da ÇYS uygulamalarında etkili olmaktadır. Daha sıkı kanuni yaptırımlar ve daha duyarlı bir toplum firmaları çevre performanslarını arttırmaya yöneltmektedir.

Sonuç olarak müşterilerin, kanunların, rakip firmaların ve çevre örgütlerinin işletmelerin bir ÇYS benimsemesinde etkili oldukları, rekabetin işletmeleri ISO 14001 standardını benimsemeye teşvik ettiği, buna karşın rakip firmalar harici kaynaklardan gelen baskıların işletmeleri ISO 14001 uygulamasına karşı olumsuz bir tavır takınmaya yönelttiği söylenebilir. (Delmas ve Toffel, 2004: 209). Bu revizyon sonucunda, ÇYS ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi arasında yapısal bir uyum sağlanması dikkati çekici bir gelişme olarak nitelenebilir.

1.2.4.1. ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standardının Temel Gereklilikleri ve İlgili Maddeleri

4.1.Genel Şartlar

4.2.Çevre Politikası

4.3.Planlama

4.3.1. Çevre Boyutları

4.3.2. Yasal ve Diğer Şartlar

4.3.3. Amaçlar, Hedefler ve Program/Programlar

4.4.Uygulama ve Faaliyetler

4.4.1. Kaynaklar, Görevler, Sorumluluk ve Yetki

4.4.2. Uzmanlık, Eğitim ve Farkında Olma

4.4.3. İletişim

4.4.4. Doküman Etme

4.4.5. Dokümanların kontrolü

- 4.4.6. Faaliyetlerin Kontrolü
- 4.4.7. Acil Duruma Hazır Olma ve Müdahale
- 4.5.Kontrol
 - 4.5.1. İzleme ve Ölçme
 - 4.5.2. Uygunluğun Değerlendirilmesi
 - 4.5.3. Uygunsuzluk, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet
 - 4.5.4. Kayıtların Kontrolü
 - 4.5.5. İç Tetkik
- 4.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

1.2.5. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

İşletmelerde işin yürütülmesi kapsamında ortaya çıkan tehlikelerden, korunmak ve daha iyi bir iş ortamı yaratmak amacıyla yapılan çalışmalar İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların sağlık ve güvenlik problemlerinin arkasında yatan başlıca kaynaklar şunlardır:

- Kötü çalışma şartları,
- Toksik ve kimyasal maddelere maruz kalma,
- Uzun çalışma saatleri,
- İş kaynaklı stres,
- Yüksek ses düzeyi,
- Ekipman kaynaklı riskler.

Uluslararası standardizasyon kuruluşları, ISO 9001 ve ISO 14001 gibi kabul görebilecek üçüncü bir standardın oluşturulması çalışmalarına başlamışlardır. Bu çalışmalar, OHSAS (Occupational Health and Safety Advisory Services) 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serileri'ni ortaya çıkarmıştır. İSG çalışmalarının tarihçesi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Altınok, 2001: 141):

- 1993 İngiliz Standartları Enstitüsü, BS 8750 tarifnamesini geliştirmeye başladı,
- 1996 BS 8800 kılavuzu yayınlandı,
- 1996 ISO İSG çalışması başladı,
- 1997 NPR 5001 kılavuzu yayınlandı,
- 1999 İSG çalışması hakkında ISO/TMB kararları alındı,
- Nisan-1999 OHSAS 18001 yayınlandı,
- Kasım-1999 OHSAS 18002 yayınlandı, (Kuruluşlarda sistemin nasıl uygulanacağını anlatan destek doküman)

OHSAS Spesifikasyonunun amacı; ürün ve hizmet güvenliğinden çok iş sağlığı ve güvenliğine odaklanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda sistemin getirisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Altınok, 2001, s.144):

- Toplumda iş güvenliği bilinci oluşturur.
- Çalışanların güvenliğini ve sağlığını tehdit eden risklerin en alt seviyeye düşürülmesinde önemli bir adımdır.
- Personelin motivasyonunu yükseltir.
- Prestij yaratır.
- Rekabette üstünlük sağlar.
- Bilimsel destek, kredi yardımları ve teknoloji yardımlarını kolaylaştırır.
- Uzun vadede maddi yarar sağlar.
- Tüketici tercihinde avantajlı konuma gelinmesini sağlar.
- Dış pazarlarda tarife dışı engeller kalkar.

1.2.5.1. OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği Standardının Temel Gereklilikleri ve İlgili Maddeleri

4. İSG Yönetim Sistemi Uygulamaları

4.1. Genel Şart

4.2. İSG Politikası

4.3. Planlama

- 4.3.1. Tehlike Tanımlaması, Risk Değerlendirmesi ve Risk Kontrolü İçin Planlama
- 4.4.4. Yasal ve Diğer Şartlar
- 4.3.3. Hedefler
- 4.3.4. İSG Yönetim Program (lar)ı
- 4.4. Uygulama ve İşletme
 - 4.4.1. Yapı ve Sorumluluk
 - 4.4.2. Eğitim, Bilinç ve Yeterlilik
 - 4.4.3. Danışma ve İletişim
 - 4.4.4. Dokümantasyon
 - 4.4.5. Doküman ve Veri Kontrolü
 - 4.4.6. İşletme Kontrolü
 - 4.4.7. Acil Durum Hazırlığı ve Bu Hallerde Yapılması Gerekenler
- 4.5. Kontrol ve Düzeltici Faaliyet
 - 4.5.1. Performans Ölçümü ve İzleme
 - 4.5.2. Kazalar, Olaylar, Uygunsuzluklar, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet
 - 4.5.3. Kayıtlar ve Kayıtların Yönetimi
 - 4.5.4. Tetkik
- 4.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

1.3. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI İLE EYS UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER

Bu kısımda EYS'nin özellikleri, uygulanma nedenleri, faydaları ve EYS uygulamalarında karşılaşılan engeller anlatılacaktır.

1.3.1. Entegre Yönetim Sistemlerinin Temel Ayırt Edici Özellikleri

Entegre bir yönetim sisteminin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1.Kapsama alanı içerisinde organizasyon tüm süreçleri ve sistemleri yer almaktadır. Organizasyonel değerler, faaliyetler ve amaçlar ile ilgili olan tüm unsurlar entegre yönetim sisteminin uygulanma alanlarını oluşturur.

2. Organizasyon içerisinde tam bir harmoni oluşturulmasını amaçlamaktadır.
3. Entegre yönetim sisteminin etkinliği sayesinde dökümantasyon tekrarı minimum seviyeye indirilir.
4. Organizasyonel süreçleri en etkin ve verimli şekilde kontrol edip yönlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Entegre yönetim sistemi spesifik bir yönetim standardı ya da kanuni yükümlülüğe bağlı kalmaz.
5. Entegre yönetim sisteminin her bileşeni için tam bir entegrasyon durumu söz konusudur.
6. Standart yönetmelikler ve kanuni düzenlemelerle güvence altına alınan tüm ilgili paydaş gereksinimlerini karşılayan bir yönetim sistemidir.
7. Sistem dahilinde organizasyon politikası kalite, sağlık, güvenlik ve çevre gibi tüm ilgili konular bakımından ortak bir vizyon temelinde belirlenir.
8. İşletme içerisinde daha önce farklı standartlar açısından uygulanan farklı yönetmeliklerin yerini ortak bir işletme yönetmeliği almıştır.
9. Sistem dahilinde entegre süreçler desteklenir ve denetleme de entegre bir biçimde yürütülür.
10. Fırsatların ve risklerin eş zamanlı olarak tanımlandığı süreç kontrolleri söz konusudur.
11. İşletme planları, prosedürleri, çalışma yönergeleri ve tüm yönetsel kontrol süreçleri tek bir dökümantasyona bağlanmıştır. İşletme içerisinde bir süreci kontrol etmek için birden fazla dökümana başvurmaya gereksinim duyulmamaktadır.
12. İşletme içerisinde yapılacak her türlü değişim aynı formel süreçlerin izlenmesi yoluyla gerçekleştirilir.
13. İşletme açısından fırsatların ve risklerin belirlenmesinde yapılan analizlerde entegre bir bakış açısı benimsenmiştir.

1.3.2. İdeal Bir Entegre Yönetim Sisteminde Aranacak Özellikler

İdeal bir entegre yönetim sisteminde bulunması istenen özellikler ise şu şekilde sıralanabilir:

1.İdeal bir entegre yönetim sistemi paydaşlar tarafından algılanan riski minimuma indirerek maksimum örgütsel verime ulaşılmasını hedeflemelidir. Planlama, organizasyon ve proje seviyelerinde buna göre yapılmalıdır.

2.İşletmenin karşı karşıya olduğu riskleri iyi tespit ederek buna göre denetleme yapılmasını sağlamalıdır.

3.Sistem yönetmeliği iletişimde kafa karışıklığına yol açmayacak, açık bir dille yazılmış olmalıdır.

4.Üst yönetimin yetkinliğini arttırmalı, üst yönetim ile işletme organları arasında iletişimi geliştirmelidir.

5.İşletme içerisinde farklı çalışanlara verilen tüm görevlerin entegre bir biçimde takip edilmesini sağlamalıdır. Verilen görevlerin önceliği ve tamamlanma zamanları da bu temelde belirlenmelidir.

6.Hataları ve yanlış anlaşılmaları minimum düzeye indiren yalın bir iletişim diline sahip olmalıdır.

7.Organizasyon çıkarlarına uygun yönetim politikalarının benimsenmesine yardımcı olmalıdır.

8.Organizasyon yapısına uygun amaç ve önceliklerin belirlenmesini sağlamalıdır.

9.Kazalar gibi potansiyel acil durumlarda doğabilecek problemlerin hızlı şekilde belirlenmesini ve çözüme kavuşturulmasını sağlamalıdır.

10.Değişen koşullara göre hızlı adaptasyon kabiliyetine sahip olmalıdır.

1.3.3. İşletmeleri EYS Uygulamasına İten Nedenler ve Entegrasyonun Faydaları

İngiltere'deki endüstriyel sektörler üzerinde yapılan anket çalışmasında; KYS, ÇYS ve OHSAS sistemlerinin entegrasyonunun arkasında yatan nedenleri araştırılmıştır; bunun için, ISO 9001 ve ISO 14001 onaylı yönetim sistemlerinin her ikisine de sahip olan organizasyonlara 200 adet soru formu yollanmıştır. Araştırmanın sonucunda işletmelerin %66'sının yönetim sistemlerinin ikisini de entegre ettikleri ve %20'sinin KYS, ÇYS, ve OHSAS'tan oluşan entegre yönetim sistemlerine sahip oldukları saptanmıştır (Shillito, 1995: 22). Bu çalışmanın sonuçlarına göre EYS uygulamalarının faydaları şu şekilde sıralanmıştır:

- Aynı ifadelerin gereksiz yere tekrarlanmasını önleyen, organizasyonun tüm boyutları arasındaki ortak yönleri tanıyan ve yüksek verimliliğe sahip olan bir yönetim sistemi.
- Çalışanlar arasında daha iyi iletişim kurulmasını teşvik eden bir yönetim sistemi.
- Entegrasyona bağlı olarak sistemlerin yönetiminde daha az yöneticiye ihtiyaç duyan, ve bu sayede maliyeti düşüren bir yönetim sistemi.
- Entegre denetimler sayesinde zamandan kazanç sağlayan, ve ortak unsurların tekrarından kaçınan bir yönetim sistemi.
- İşletmenin tamamında tutarlı bir yönetim sürecinin uygulanmasını sağlayan bir yönetim sistemi.
- Ortak yönetsel sistem gereksinimleri için tekli süreçlerin benimsenmesini sağlayan ve bu sayede yönetim sistemi gereksinimlerinin yarattığı karmaşayı ve kaynak israfını ortadan kaldıran bir yönetim sistemi.

İşletmeler; ISO 14001, ISO 9001 ve OHSAS 18001 gibi sistemleri entegre etme yoluna gitmenin zamandan tasarruf etmek ve maliyetleri azaltmak gibi çeşitli faydalar sağladığını net olarak görmekte-dirler (Oskarson and Malmborg, 2005: 121). Farklı yönetim sistemlerinin entegre edilerek tek bir sistem oluşturulmasının çeşitli avantajları şu şekilde sıralanabilir (Jorgensen ve Simonsen, 2002: 97):

- Standartlar dahilindeki gereksinimler açısından ortaya çıkan karışıklıkların ve bürokrasinin azaltılması,
- Daha basit, net ve daha iyi yönetilen iç ve dış denetimler yapılması,
- Kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği alanlarında daha iyi iletişim kurulması ve gelişmelere daha iyi odaklanılması.

Bütünleşik tek bir sistem işletmeye uygulamalarını geliştirme ve ilgili taraflarla daha kolay, esnek ve çok yönlü bir iletişim kurabilme imkanını vermektedir. Entegre yönetim sistemleri kalite, çevre, iş sağlığı güvenliği alanlarındaki performansın arttırılmasını sağlamasının yanında, işletmeye verimliliği arttırma şansı da verecektir.

Kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği yönetim sistemlerinin entegrasyonu işletmelere çok daha etkin ve basit bir yönetim yapısı getirecektir; bu sonuç, en büyük kazanımlardan biri olarak nitelenmiştir (Oskarson ve Malmberg, 2005: 121-128).

İşletmelerin EYS uygulaması ile elde etmek istedikleri faydalar temel beş kategori içerisinde toplanabilir. Operasyonel, hukuki, finansal, pazarlama-bağlantılı, ve sosyal faydalar.

1.3.3.1. Operasyonel Faydalar

Bu kategori rutin işletme faaliyetlerini kapsamaktadır. Tedarik zinciri faaliyetleri de bu kategoriye dahildir. Hedeflenen faydalar kısaca produktivite ve verimlilikte artış, çevrim zamanının kısalması, ve iş kazalarının azaltılmasıdır. Özellikle tedarik zincirinden gelen baskılar, işletmeleri operasyonel gereksinimleri karşılamak üzere, EYS sistemlerini benimsemeye itmektedir (Zhang ve dğr., 2008: 1036). Artan rekabet ortamı işletmelerin bir veya birden fazla uluslararası standardı benimsemelerini zorunlu kılmaktadır.

Şirketlerin hem rekabetçi olma özelliklerini sürdürebilmeleri hem de tüm sistem gereksinimlerini karşılamaları ancak yönetim sistemlerinin entegrasyonu ile mümkündür. Oluşan yeni gereksinimlerin halihazırda mevcut olan bir sisteme entegre edilmesinin, gerçekleşen her değişiklik için her defasında ayrı bir sistem oluşturulmasından daha kolay olacağı düşünülmektedir. EYS'nin uygulamayı basitleştirdiği, daha fonksiyonel hale getirdiği ve yeni bir standardın ilavesi halinde daha kolay genişleme sağladığını yönünde genel bir kanı mevcuttur. Bunlara ilaveten; zamandan kazanma, sistemlerin basitleştirilmesi, çeşitli şirket fonksiyonları arasında daha iyi bir sinerjinin sağlanması, ve sürekli iyileştirmeye paralel olarak ortak bir çalışma anlayışının geliştirilmesi de hedeflenen operasyonel faydalar arasında sayılabilir.

1.3.3.2. Hukuki Faydalar

Bu kategori ise çevre, sağlık, güvenlik, sosyal sorumluluk, ürün ile süreç kalitesi gibi regülatif gereksinimleri karşılayarak elde edilen faydaları içerir. İşletmeler kendi standartları üzerinde entegrasyona giderken, halihazırda mevcut olan hükümet prosedürlerini ve anayasal düzenlemeleri ihlal etmemelidirler. İşletmelerin bu prosedür ve anayasal düzenlemelere uymamaları; kar kaybı, itibar kaybı ve hatta işletme lisanslarını

kaybetmeleri ile sonuçlanabilir. İşletmeler, bu ihlaller sebebiyle cezai uygulamalarla karşı karşıya kalabilirler. Medya, hükümet kuruluşları ve özel çıkar grupları bu konuda işletmeler üzerinde yoğun baskı kurarlar ve işletmeleri daha dikkatli olmaya yöneltirler. Başarılı bir EYS uygulaması ile işletmeleri bu tip cezai uygulamalardan koruyarak, göreceli şekilde hukuki fayda elde edilmesini sağlayacaktır.

1.3.3.3. Finansal Faydalar

Bu kategori, EYS uygulaması ile ulaşılması garanti altına alınan finansal hedefleri içermektedir. Sağlanması hedeflenen finansal faydalar; doğrudan maliyetlerin düşürülmesi (denetleme ve sertifika maliyetlerinin düşürülmesi yoluyla) ile operasyonel ve regülatif faydalar sayesinde finansal ölçütlerde sağlanan kazanımları içermektedir. Bu ölçütlerden birisi, yıllık karlardır. Varlıklar üzerinde sağlanan getiri ile işletmeye kesilen maddi cezalar diğer ölçütleri oluşturur.

Bir EYS işletme ihtiyaçlarına odaklanır ve işletme için katma değer yaratır; çünkü, işletme bu sayede gereksinimleri yeniden değerlendirme şansı bulmakta, işletme için en iyi olan neyse onu uygulamaktadır. İşletme, standartların entegrasyonu sayesinde hem sistem gereksinimlerini hem de kendi ihtiyaçlarını aynı anda karşılama imkanı bulmaktadır. İşletmenin tüm amaç ve hedefleri tek bir yönetim sistemi aracılığıyla belirlenmektedir. EYS'nin iyi şekilde tasarlanması ve dikkatli şekilde uygulanması gereklidir. Bu durum, işletmede sistemsellikten verimliliği arttırmaktadır.

Artan verimlilik doğal olarak maliyetlerde düşüşü de beraberinde getirecektir. Çok sayıda farklı yönetim sistemini aynı anda uygulamaktansa, bir EYS'nin uygulanması daha az maliyetlidir. EYS kurulumundan sonra işletmelerin hem zamandan hem de paradan kazandıkları görülmektedir.

1.3.3.4. Pazarlama-Bağlantılı Faydalar

EYS uygulamasının işletmelerin satış rakamları ile işletme imajları üzerinde yarattığı olumlu etkiler ise pazarlama faydalarını oluşturur. Yapılan bazı deneysel çalışmalarda (Douglas & Glen, 2000: 686) EYS uygulamasının müşteri beklentilerini

karşılımda daha başarılı bulunduğu, ve dolayısıyla işletme imajı açısından pozitif fayda sağlayan bir etmen olduğu düşünölmektedir.

EYS, bir sistemin ekonomiklik, fonksiyonellik ve sadelik boyutlarıyla değeriendirilmesini sağlar; ve sistemi daha mantıklı hale getirir. İşletme içerisinde farklı departmanlar arasında optimizasyonun sağlanması, standartların entegrasyonu ile işletme güvenliğinin artırılması ve sürdürülebilir bir şirket anlayışının benimsenmesi sayesinde şirketin imajı ve kredibilitesi artar.

Müşteri beklentilerinin karşılanması ve daha iyi bir işletme imajı, beraberinde artan satış rakamlarını getirmektedir. EYS uygulamasının sağladığı pazarlama faydaları bu çerçevede ele alınmaktadır.

1.3.3.5 Sosyal Faydalar

Sosyal faydalar ise genel olarak çalışanların ve toplumun beklentilerine bağlı olarak ortaya çıkar. İşletmeler tek başlarına hareket etmezler; sürekli olarak dış dünya ile etkileşim halindedirler; hem doğal kaynaklardan hem de insan kaynaklarından yararlanırlar. Bu yüzden, çalışanlar ve toplum işletmenin toplumsal normlara uygun hareket etmesini bekler. Ancak, sosyal sorumluluk temelinde varolan düzenlemeler, işletmeleri bu yönde varolan beklentileri tam olarak karşılamaya zorlayacak düzeyde değildir. Tek başına ÇYS veya OHSAS'ın da bu beklentileri tam olarak karşılayamadığı görölmektedir. EYS, bu beklentilerin karşılanmasında en fazla başarılı olan yöntem olma özelliğini taşımaktadır. EYS, çalışanların ve toplumun beklentilerini karşılayarak işletmelere sosyal fayda sağlamaktadır.

1.3.4. EYS Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Entegre yönetim sistemlerinin uygulanmasının önündeki engeller de çeşitli çalışmalarda ifade edilmiştir (Shillito, 1995: 22):

- Farklı yönetim standartlarının eşzamanlı olarak uygulanması; yapılan hataları iki, hatta üç katına çıkartabilir; çünkü, entegre bir sistemin işletmenin tüm

departmanlarınca aynı anda benimsenecek olması bu departmanlar için yeni işyükü anlamına geldiğinden, hata yapma riski de artmaktadır.

- Entegre uygulama esnasında bazı standartlara gereken değer verilmeyebilir; örneğin, çevresel sorumlulukların kalite ile iş sağlığı ve güvenliği gibi yüksek öncelik verilen unsurlara eklenmesi durumunda, normalde kendisine ait bütçesi olan, ayrı ve önemli bir sorumluluk kabul edilen çevre standartları farkında olunmadan ihmal edilebilir.
- Farklı disiplinlerin farklı kültürler içerisinde entegre edilmesi halinde, işletme performansını düşüren birtakım şirket kültürü problemleri ortaya çıkabilir.

Entegrasyonun önünde çeşitli engeller olabilir. Sistemler arasında belirli miktarda benzerlik mevcut olsa da, sistemlerin arasında içeriksel açıdan farklılıklar bulunmaktadır. Sistemleri birbirinden ayrı şekilde uygulamakta olan işletmelerde değişime karşı korku duyulabilir ve bu nedenle entegrasyona karşı direnç gösterenler olabilir. Böyle bir durumda entegrasyona ayak uyduramayan işgücünün tasfiyesi ihtimal dahilindedir. Sistemleri ayrı şekilde başarı ile uygulayan firmalarda entegrasyona karşı gösterilen direncin sistemlerin tam olarak ya da yeterince iyi uygulanamadığı firmalara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sistemlerin entegrasyonu ile daha karmaşık bir hale gelebilecek artan bürokraside bir başka önemli problemdir. Ancak, firmaların sistemleri kendi spesifik özelliklerine göre düzenlemeleri halinde bürokrasi de mümkün olduğunca azalacaktır. Bürokrasinin azaltılması için önce genel bir temel oluşturulması, daha sonra da üç sistemin kesiştiği noktaların belirlenmesi gereklidir (Matias ve Coelho, 2002: 3862).

Tezin birinci bölümü burada sonlanmaktadır. İkinci bölümde yönetim sistemleri arasındaki ilişkiler benzerlik ve farklılıklar bağlamında ele alınarak, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen EYS modelleri detaylı bir biçimde anlatılacaktır.

2. SİSTEMLERİN ORTAK YÖNLERİ İLE SİSTEMLER ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ VE ENTEGRE YÖNETİM MODELLERİ

2.1.SİSTEMLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İRDELENMESİ

Bu bölümde sistemlerin arasındaki benzerlik ve farklılıklar incelenerek, sistemlerin bu bağlamda entegrasyonu ele alınacaktır. Daha sonra entegre yönetim modelleri incelenecektir.

2.1.1. ISO 9001 ile ISO 14001 Arasındaki İlişki

ÇYS ile KYS arasında hem içerik hem de uygulama açısından büyük bir benzerlik olduğu ve sistemler dahilinde mevcut olan maddelerin büyük bir bölümünün uygulamada birbirleri ile örtüşükleri görülmektedir.

İşletmenin KYS ile birlikte ÇYS'yi de uygulamaya koyması; çevresel uygulamalarda işletme çalışanlarının katılımlarının artması ile birlikte personele yüksek bir motivasyon sağlar ve bu sayede çevresel performansa ilaveten, kalite performansı ve verimlilik de dolaylı olarak etkilenir.

Kalite yönetimi ile işletmeler kalite iyileştirme çalışmaları yaparak değer yaratmayı amaçlarlar. Çevresel bütünlükte en önemli değerlerden birisidir. Bu nedenle, ürün, hizmet ve süreçlerin çevreye zarar vermemesi gerekir. Bu açıdan da, sistemlerin birbirlerini tamamladıkları görülmektedir.

Çevre yönetim sistemi ve kalite yönetim sisteminin yapısı bütünleşik yönetim sistemlerinin kuruluşu açısından bir temel oluşturmaktadır. İki sistemin de bazı ortak prensipler üzerine inşa edildiği görülmektedir. Bu temel prensipler şu şekilde sıralanabilir (Çorlu, 2006: 17):

- Müşteri odaklılık
- Çalışanların katılımı
- İzleme ve ölçme
- Sürekli iyileştirme

Müşteri Odaklılık: İki sistemde müşterilerin farklı olarak tanımlandığı görülmektedir. ISO 9001’de müşteriler; satıcılar, bayiler ve tedarikçiler olarak tanımlanmıştır. ISO 14001’de ise müşteri kavramı; satın alma, çevre uzmanları, yasal düzenleyiciler, tedarikçiler, çalışanlar, toplum, ekosistem ve ileri kusaklara karşılık gelmektedir (Çorlu, 2006: 17).

İki sisteminde müşteri memnuniyetine önem verdiği görülmektedir. Ancak, müşteri memnuniyetinin tanımı açısından yine farklı ifadelerle rastlanmaktadır. Kalite yönetim sisteminde müşteri memnuniyeti, müşterinin üretilen üründen veya verilen hizmetten sağlığı faydaya karşılık gelmektedir. Çevre yönetim sisteminde ise müşteri memnuniyetinin sağlanması için; işletmelerin faaliyetleri nedeniyle oluşabilecek olumsuz etkilerinin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması yönünde temel bir anlayış hakimdir.

Çalışanların katılımı: ISO 9001’de kalite iyileştirme faaliyetlerine işletme içerisindeki çalışanların tamamının katılması beklenir. ISO 14001’de de işletme çevre performansını arttırmak için çalışanların fikirlerini almaktadır ve onlarda bu konuda çaba göstermelerini istemektedir (Çorlu, 2006: 17).

Etkili ve verimli bir entegrasyonun gerçekleşmesi için işletmenin tüm çalışanlarının bu anlayışı benimsemesi ve süreçlere katılım göstermesi gereklidir. İnsanlar fikirler kendilerine zorla empoze edilmediğinde, değişime karşı daha az direnç gösterme eğilimi sergilerler. Bu nedenle çalışanların katılımı entegre yönetim sisteminin benimsenmesi açısından çok önemlidir. Çalışanlarının katılımının sağlanmasında kullanılacak örnek yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

- Birleşik komiteler kurmak,
- Çalışanların gözlem, analiz ve denetimlere katılmalarını sağlamak,

- Çalışanların performans yönetimi ya da iş güvenliği incelemeleri ile görev analizlerine katılımlarını sağlamak,
- Çalışanların risk ve kontrol stratejilerinin analizine katılımlarını sağlamak,
- Çalışanların risk ve tehlikeler hakkında hazırlanan çalışma talimatlarında fikirlerini almak,
- Çalışanların prosedürlerin geliştirilme sürecine katılımlarını sağlamak,
- İşçilerin eğitiminde eğitim görmüş olan çalışanlardan faydalanmak,
- Çalışanların program ve sunumların hazırlanmasına katılımlarını sağlamak,
- Kaza ve olayları çalışanlara iletmek,
- Çalışanların operasyonel karar mekanizmasına katılımlarını sağlamak.

İzleme ve Ölçme: Performans ölçümü ve izleme çalışmaları bakımından odaklanılan noktanın iki sistem arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Çevre yönetim sisteminde yönetimin verdiği taahhüdün gerçekleştirilmesine odaklanılır. Kalite yönetim sisteminde ise kalite hedeflerinin takip edilmesi üzerine odaklanılmaktadır.

2.1.2. ISO 9001 ile ISO 14001 Arasındaki Benzerlikler & Farklılıklar

Yabancı literatüre bakıldığında KYS ve ÇYS arasındaki benzerlikler ile farklılıklar şu şekilde sıralanmaktadır:

- ISO 9000 ile ISO 14000 sistemlerinin her ikisi de İsviçre’de kurulu olan ISO tarafından dizayn edilmiş ve düzenlenmiştir. ISO 9000, 1986 yılında yayınlandığında genel bir ilgi meydana getirmesi yaklaşık 6 yıl almıştır. Ama ISO 9000’in 6 yılda elde ettiği bu ilgiyi, ISO 14000 Asya’da 1 yılda elde etmiştir (Sparling ve dğr., 2001: 73).
- ISO 14000 ile ISO 9000 arasında yalnızca tasarımları açısından değil, aynı zamanda kabul görme hacminin genişlemesi bakımından da belirgin benzerlikler olduğu ortaya koyulmuştur (Miles ve Russell, 1997: 153).
- ISO 9000 ile ISO 14000 hem yönetim uygulaması hem de belgeleme süreci açısından çok benzerdir (Ball, 2002: 422).
- ISO 9000’i uygulamış olan firmalar ISO 14000’e adapte olursa, diğer firmalara oranla daha fazla yarar sağlarlar. Çünkü; ISO 9000’e adapte olurken

gerçekleşen organizasyonel öğrenme süreci hem ISO 14000'in uygulama maliyetini hem de eğitim, iletişim gibi diğer adaptasyon gereklerinin maliyetlerini azaltır (Miles ve dğr., 1999: 113).

- ISO 14000 belgesi alma sürecinde gerekli olan zaman ISO 9000 ile aynıdır. Yani 9 ay ile 2 yıl arasında değişir (Delmas, 2002: 95).
- ISO 9000'de temel ilgi; ürün ve hizmet kalitesi iken, ISO 14000'de organizasyonun iş yaparken çevreye yaptığı etkidir (Sparling ve dğr., 2001: 75).
- ISO 14000, ISO 9000'den hedef kitlesi bakımından farklılık gösterir. Bu standart yalnız belli bir müşteri veya müşteri grubunu değil, firmanın ilgili olduğu bütün çıkar gruplarını hedef olarak alır. ISO 14000, ISO 9000'den metin ve içerik olarak biraz kısa ve bu yüzden bir özet niteliğindedir. ISO 9000:2000, ISO 14000'den esinlenerek revize edildiğinden ISO 14000'e çok benzemektedir (Larsen ve Haversjö, 2001: 464).
- ISO 14000 standartları, ISO 9000 standartlarında kullanılan aynı teknik sistemle geliştirilmiştir. ISO 9000'in 2000 yılı versiyonu diğer bazı konuları da (sağlık, güvenlik, finans, çevre vb.) içine alarak genişlemiştir (Quazi ve dğr., 2001: 527).

Yapılan başka bir çalışmada KYS ve ÇYS arasındaki benzerlikler şu şekilde listelenmiştir (Özcan, 2002: 98):

- Kalite yönetimi ile çevre yönetimi programları sürekli iyileştirme yaklaşımını temel almakatadır. Her iki sistemde de süreç odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Her iki sistemin hedefi de müşterilerin tatmin edilmesidir.
- Her iki yönetim sistemi de sistemlere yapılan yatırımların işletmeye pozitif şekilde geri döneceği anlayışına sahiptir. Ürünlerin kalitesinin artması ve aynı anda çevreye verilen zararın ortadan kaldırılması sonucunda karlılık artacak ve şirket imajı gelişecektir.
- Tedarikçiler ile olan ilişkiler her iki sistemde büyük öneme sahiptir. Çünkü, kullanılan girdilerin kaliteli ise elde edilen son ürünün çevreye vereceği zarar da azalacaktır.

- ISO 9000, işletmeye ait ürünlerde kabul edilebilir bir kalite seviyesine ulaşılmasını hedeflerken; ISO 14001 de aynı şekilde kabul edilebilir bir çevre kalitesini ifade etmektedir.
- Firmalar artık sundukları ürün ve hizmetlerin fiyatından çok, kaliteye ve çevreye verdikleri öneme göre değerlendirilmektedir.
- Hem ISO 9000 hem de ISO 14001, işin ilk defada doğru yapılmasına önem vermektedir.
- Her iki sistem de kalitenin (ürün/hizmet kalitesi veya çevre kalitesi) elde edilmesi için sistematik bir yaklaşımın benimsenmesinden yanadır.
- Her iki sistem de her sektörde uygulanabilir.
- ISO 14001 standardının temelinde ISO 9000 standardı yatmaktadır.
- Halihazırda bir kalite yönetim sistemine sahip olan işletmelerde, çevre yönetim sisteminin daha rahat şekilde uygulandığı görülmektedir.
- Yeniden düzenlenmiş olan ISO 9001, temelde ISO 14001 ile daha yüksek bir uyum sağlanabilmesi amacıyla geliştirilmiştir.

Aynı çalışmada, KYS ve ÇYS arasındaki farklılıklar ise şu şekilde listelenmiştir (Özcan, 2002: 98):

- ISO 14000'de sürekli gelişim zorunludur; ancak, ISO 9000'in 1994 revizyonunda bu özelliğin olmadığı görülmektedir. Bu özellik daha sonra 2000 revizyonunda eklenmiştir.
- ISO 9000'de bulunan kalite kayıtlarının ürün sorumluluğu süresince saklanması zorunluluğu ISO 14000'de bulunmamaktadır. ISO 14000'de kayıtların saklanma süresi prosedürlerde belirtildiği kadardır.
- ISO 9000'de istenen dökümantasyon zorunluluğunun, ISO 14001'de asgari seviyede bulunduğu görülmektedir.
- ISO 14000'de uygunsuzlukların dökümantasyonu zorunlu değildir. Ancak, düzeltme ve önleme faaliyetlerinin dökümantasyonu zorunludur.
- ISO 9000'de esas ağırlık verilen nokta; maddenin kalite yönünden ele alınması ve incelenmesidir. ISO 14000'de ise çevre etkileri ile birlikte madde ve enerji

dönüşümlerinin de ele alındığı görülmektedir. ISO 9000 ürünün kullanımını içerirken, ISO 14000 kullanım sonrası atıkları da kapsamaktadır.

- ISO 9000 standardında çalışanların motivasyonu konusu yer almaz. Buna karşın, ISO 14000 standardında çalışanların motivasyonu konusuna da yer verildiği görülmektedir.
- ISO 9000’de uygulamaya yönelik üç modelin (ISO 9001, 9002 ve 9003) olduğu görülmektedir. ISO 14000’de ise tek bir model (ISO 14001) bulunmaktadır. Daha sonra 2000 revizyonunda ISO 9000 standardı da tek modele (ISO 9001) düşürülmüş bulunmaktadır. ISO 9000’de orta ve küçük işletmelerde uygulamada zorluklar olduğu görülürken, ISO 14000’de böyle bir zorluk saptanmamıştır.

Tablo 2: ISO 9000 ile ISO 14000’in Birleştirilmesi ve Potansiyel Yararları (Namradi, 2002: 35)

ISO 14000/9000 Standart Gereklilikleri	Birleşmenin Çeşidi (Kısmi /Tam)	Maliyet Tasarrufu Düşük/Orta/Tam	Yararlar Düşük/Orta/Tam
Politika	Kısmi	Yüksek	Yüksek
Sorumluluk, Yetki	Tam	Yüksek	Yüksek
Üst Düzey Yönetim	Kısmi	Düşük	Düşük
Orta Düzey Yönetim	Tam	Yüksek	Yüksek
Alt Düzey Yönetim			
Eğitim	Tam	Yüksek	Yüksek
Planlama	Kısmi	Yüksek	Yüksek
Denetim	Tam	Orta	Yüksek
Dokümantasyon	Tam	Orta	Orta
Düzeltilme Aktiviteleri	Kısmi	Orta	Yüksek
Kayıt	Tam	Orta	Orta
Gözlem, Ölçüm	Kısmi	Orta	Yüksek

Sistemlerin farklı maddelerinin entegrasyon seviyeleri Tablo 2’de görülmektedir.

2.1.3. ISO 9001 ile OHSAS 18001 Arasındaki İlişki

Çalışan memnuniyetinin çok önemli bir kısmını ekonomik boyutların haricinde, iş yeri sağlık ve güvenlik koşulları oluşturmaktadır. Bu koşullar sağlanamaması durumunda verimin düşmesi kaçınılmazdır; ve bu durum da organizasyonu finansal açıdan olumsuz etkiler. İş kazaları ve yaralanmalarda görülebilecek artışlar ise işletmelere ağır maliyetler yüklemektedir. İş Sağlığı Güvenliği sistemlerinin uygulanması ile elde edilen kazançlar sayesinde hem çalışanların memnuniyeti artacak hem de hurda malzeme miktarının düşmesi ile çevresel açıdan da fayda sağlanmış olacaktır. (Matias, Coelho, 2002: 3861).

ISO 9001 standardının benimsenmesi, iş güvenliği ve sağlığı bakımından yapılan iyileştirmelere pek çok açıdan yardımcı olabilir. Örneğin, resmi dökümantasyon prosedürleri sayesinde yöneticiler zararlı uygulamaları tespit edip ortadan kaldırabilirler ve güvenlik önlemleri alabilirler. Buna ilaveten, detaylara daha fazla dikkat edilmesi sayesinde, ISO 9001 uygulaması maliyetleri düşürmesi bağlamında iş güvenliği ve sağlığı konusunda daha önce dolaylı maliyetleri nedeniyle yapılamayan çeşitli iyileştirmelerin yapılmasının önünü açabilir (King ve Lenox 2001: 244). Ayrıca, sistem dahilinde uygulamaya konulan düzeltici faaliyetler ciddi kazaların önlenmesini sağlayabilir (Marcus ve Nichols 1999: 482). Son olarak, ISO 9001 sayesinde yapılan rutin denetimler, iş güvenliği ve sağlığı bakımından endişe kaynağı olan problemlili çalışma uygulamalarının düzeltilmesine imkan vermektedir. Şirketlerin bu gibi nedenlerden dolayı entegre yönetim sistemlerini benimsemeye yöneldikleri görülmektedir (Barbeau ve dğr., 2004: 371). İş güvenliği ve sağlığı ISO 9001 sertifikasyonu ile ilişkilendirilen sürekli iyileştirme araçlarının uygulanmasından pozitif şekilde etkilenmektedir.

2.2. KYS, ÇYS VE İSG’NİN ENTEGRASYONU

Günümüzde işletmeler aynı anda birden fazla yönetim sistemini yürütmek gereği ile karşı karşıyadırlar. Bu durum, yönetim sistemlerinin bütünleşik olarak değerlendirilmesi ve uygulanması anlamına gelmektedir. Bütünleşik uygulamalar işletmelerin standartlara bağlı gereksinimleri en iyi biçimde karşılamalarını sağlamaktadır. Sistemlerin entegrasyonu sayesinde, birbiri ile örtüşen birçok gereksinimin gözden kaçırılması ve birtakım işlerin

tekrarlı şekilde dokümanite edilmesiyle oluşacak olan zaman ve enerji kaybı engellenmektedir. Bütünleşik olmayan sistemlerde koordinasyonun zorlaştığı ve buna bağlı olarak işletme veriminin düştüğü görülmektedir. Entegrasyon bu gibi arzulanmayan durumların oluşmasını engellemektedir.

Dünyada entegre yönetim sistemleri uygulamalarının giderek artış gösterdiği ve bu uygulamaların çok sayıda işletme tarafından benimsendiği görülmektedir. Geniş çapta kabul gören bir görüşe göre; kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği için ayrı yönetim sistemlerini uygulamaya çalışmanın işletmeleri gereksiz yere zorladığı zaten kanıtlanmış olan bir konudur (Wilkinson ve Dale, 1999: 95). Kaliteye, çevre koruma bilincini, iş sağlığı ve güvenliği anlayışını entegre edecek yönetim sistemi modellerine ihtiyaç olduğu kesindir (Matias ve Coelho, 2002: 3866).

2.2.1. KYS, ÇYS ve İSG'nin Karşılaştırılması

Tüm yönetim sistemleri belli kabul görmüş prensiplere sahiptirler. Bunlar: taahhüt ve politika, planlama, uygulama (operasyonel kontrol ve risk kontrolü), ölçme ve değerlendirme ile yönetimin gözden geçirmesi ve gelişmedir.

Bu prensipler dünyada kabul görmüş olan çeşitli kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği sistemleri tarafından baz alınmış olan prensiplerdir ve bunlar her başarılı yönetim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu prensiplerin özü Deming'in PUKÖ döngüsüne dayanmaktadır. ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 Standartlarının dayandığı temel yapı da bu döngüdür. (Oskarson ve Malmberg, 2005: 123) Sistemlerin yönetiminde entegrasyona dayalı bir yaklaşımın benimsenmesi, işletmede verimi arttırmakta, gereksiz aktiviteleri ise azaltmaktadır (Humberto, 2001: 75).

ISO 9001:2000 revizyonunda hem ISO 14000 sisteminde vurgulanan "dış çevre"nin, hem de OHSAS İş Sağlığı Güvenliği sistemi ile özel olarak ele alınan "iç çevre"nin korunması kavramlarına kalite yönetim sisteminde değinilmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği yönetimi, tüm işletme personeli için güvenli bir çalışma ortamı yaratmayı ve bunu sürdürerek çalışanların sağlık durumlarını koruma altına almayı amaçlamaktadır.

2.2.2. KYS, ÇYS ve İSG'nin Ortak Noktaları

ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 standartlarında temel şartlar açısından benzerlik olduğu görülmektedir. Bu şartlar; sistem şartları, liderlik (yönetimin sorumluluğu), kaynakların yönetimi, süreçlerin yönetimi, sistemin uygulanması, izleme ve ölçme olarak sıralanabilir. Sistemlerin tümünde özellikle “Sürekli Gelişme” prensibinin altı çizilmektedir. Bu standartlar aynı temel yapıyı paylaşan ve PUKÖ döngüsünü temel alan standartlardır (Matias, Coelho, 2002: 3860). OHSAS 18001 Standardı, ISO 14000 ve ISO 9000 standart serileri ile uyumlu şekilde geliştirilmiş olan bir standarttır. Bu uyumluluk 3 sistemin entegre edilmesini kolaylaştırmaktadır. ISO 9000 temelde müşteri tatminini sağlamayı hedefler. ISO 14000 çevre koruma ve kirlilik önleme yönetimini uygulamayı amaçlamaktadır. OHSAS 18001 ise iş sağlığı güvenliği performansını arttırmaya odaklanmaktadır. Sistemler farklı alanlara odaklansalar da, yüksek seviyede yönetimin ortak bir parçasını oluşturmaktadırlar.

Üç Standardın maddelerine göre ortak noktaları yazının akışının bozulmaması için EK.1 ve EK.2’de tezin sonunda gösterilmiştir. Bu ortak noktaların genel başlıkları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çorlu, 2006: 26-57):

Dokümanların Kontrolü : İşletmenin standart tarafından gerekli görülen bütün belgeleri sağlamalı, bunları belirli süreler içerisinde gözden geçirmeli ve bu işlemin uygun şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla gerekli yöntemleri belirlemeli ve bunu sürdürmelidir. Üç standardın ortak olarak isimlendirilen maddesi “Doküman Kontrolü”; dokümanların yayın öncesi yeterlilik onayının verilmesini, gözden geçirme ve güncelleştirme takibinin yapılarak, revizyonların tamamlanmasını içermektedir. Aynı zamanda dokümanların kullanım noktalarına dağıtımının yapılması, okunabilirlik ve tanımlama bakımından gerekli netliğin sağlanması da bu bağlamda ele alınmaktadır. Üç standart arasında ortak olan bu madde; dış kaynaklı dokümanların kontrolü, geçersiz dokümanların tanımlanması gibi konulara netlik kazandırmakta ve doküman kontrolü için bir prosedür oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Kayıtların Kontrolü: Kayıtların kontrolü de her üç standardın ortak olarak kullandığı ve vurguladığı bir maddedir. Kayıtlar okunabilir, ayırt edilebilir ve yeniden kullanıma uygun olmalıdırlar. Üç standart için de ortak bir madde olarak kabul edilen

kayıtların kontrolü kapsamında; tanımlama, muhafaza, koruma, erişim, saklama süresi ve elden çıkarma yöntemleri dokümente edilmiş bir prosedür ile ifade edilmelidir. Kayıtlar; zarara, tahribata ve kaybolmaya karşı korunacak şekilde depolanmalı ve korunmalıdır. Saklanma süreleri ve sorumluları belirlenmeli ve kaydedilmelidir.

Politika: Her üç sistem de üst yönetim tarafından belirlenmiş olan bir politikanın varlığını şart koşmaktadır. Standartların kendi içlerinde farklı amaçlara sahip oldukları düşünüldüğünde, politikaların da farklılık göstermesi gayet doğaldır. Bütünleşik yönetim sistemi politikası dört farklı yöntemle oluşturulabilir (Scipioni ve dğr., 2001: 139):

- 1.Ayrı ayrı dokümente edilen üç politika,
- 2.Kalite için ayrı, çevre ve iş sağlığı güvenliği sistemleri için ortak bir politika,
- 3.Ayrı ayrı ya da kalite için ayrı, çevre ve iş sağlığı güvenliği sistemleri için ortak olarak açıklanan tek bir dokümanla ifade edilmiş olan politikalar,
- 4.Bütünleşik tek bir politika.

Politika her üç standardında da temelini oluşturur ve tüm dokümanlara stratejik bakımdan yol gösterir. Politika işletmelerin hedeflerine ulaşmaları açısından gereksinim duydukları temel yönetim unsurları arasında yer almaktadır. Politikayı oluştururken, bazı firmalar iş sağlığı güvenliği ile çevre politikalarını entegre etmeyi, bazı firmalar ise üç sistemin gereklerini de içeren bütünleşik bir politika uygulamayı tercih etmektedirler. Politikanın kuruluş içinde iletilmesi ve anlaşılması sağlanmalıdır.

Hedefler ve Planlama: Hedefler ve planlama işletme politikasının uygulanması için gereklidir. Hedefler işletmenin tamamına veya belirli bir bölüm ya da faaliyete yönelik olabilirler. Hedeflerin tüm durumlarda aşağıdaki özellikleri taşımaları gerekir (Scipioni ve dğr., 2001: 139):

- 1.Hedefler dokümente edilmiş olmalıdırlar.
- 2.Hedefler nicel olmalıdırlar.
- 3.Hedefler ilgili kişilere iletilmiş olmalıdırlar.
- 4.Hedefler; yasal gereklilikler, teknoloji, finansal ve operasyonel talepler, ilgili tarafların bakış açıları, sürekli gelişim anlayışına dayalı bir politika, önemli çevresel unsurlar, iş sağlığı güvenliği açısından tehlike ve riskler incelenerek oluşturulmalıdırlar.

Sistemlerin tamamında, belirlenen hedefler işletmenin fonksiyonlarına uygun olmalıdır ve personelin tümü işletme hedeflerini benimsemelidir. İşletme, hedefleri belirlerken işletme politikasına uygun tespitler yapmalıdır ve politika ile tutarlı hedeflerin konulmasına özen gösterilmelidir. Konulan hedeflerin sürekli gelişme anlayışını temel alması dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisidir. Hedefler yazılı olmalıdır ve yeni gelişmeler ışığında gerektiğinde gözden geçirilmelidir. İşletmenin finansal gücü ile iş yapılan ülkenin kanunları da hedeflerin belirlenmesinde etkili olan unsurlardır. Hedefler SMART olmalıdır; bir başka deyişle, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, ve zamanla sınırlı olmaları gerekir. Buna ilaveten, hedeflere ulaşmak için planlama yapılmalıdır.

Sorumluluk, Yetki ve İletişim: Sorumluluk ve yetkinin kimde olacağı üst yönetim tarafından belirlenmelidir. Yetkili personelin görev ve sorumlulukları yazılı olarak belgelenmelidir. Bu bağlamda yapılan tespitler çalışanların tamamına iletilmelidir. İşletme içerisinde gerekli iletişim süreçleri oluşturulmalıdır ve bu süreçlerin entegre yönetim sistemi anlayışını temel alan süreçler olmaları sağlanmalıdır. Hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya hiyerarşik görev dağılımı dahilinde tüm bilgilerin açık ve etkin bir biçimde iletiminin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Tüm personelin sorumlulukları ve yetkileri üst yönetim tarafından belirlenmeli ve belgelenmelidir. Üst yönetimin aynı zamanda sorumlu ve yetkililere üzerlerine düşen görevleri yerine getirebilmeleri için gerekli kaynakları sağlamalıdır.

Bütünleşik yönetim sistemi yaklaşımı, bilgi akışının ve iletişimin sağlanabilmesi için tek bir faaliyetin belirlenmesini mümkün kılmaktadır. İletişim ilgili bilgileri aşağıdaki maddelere göre sağlamalıdır (Scipioni ve dğr., 2001: 143):

- Yönetim sisteminin, izleme faaliyetlerinin, denetimlerin ve gözden geçirmelerin sonuçları ilgili kişilere iletilmelidir.
- Kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği bilgileri tanımlanmalı ve ilgili kişilere iletilmelidir.
- Kritik bilgilerin ulaşması gereken tüm kişilerin bu bilgilere ulaşabilmesi güvence altına alınmalıdır.

Entegre yönetim sistemi için el kitabı oluşturularak, işletme politikasının ve prosedürlerinin nasıl işlediğine tüm çalışanların erişimi sağlanmalıdır.

Eđitim, Bilinç ve Yeterlilik: İşletme, personelin yetkinlik ihtiyacını tespit ederek, bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacak eğitimi vermelidir. Sađlanan eğitimin verimli olup olmadığı değerlendirilerek, personelin işletme aktivitelerine nasıl katkıda bulduklarının farkında olmaları sağlanmalıdır. Buna ilaveten; eğitimle ilgili gerekli kayıtlar tutulmalıdır. Personelin bu açıdan üzerine dūřen gōrev ve sorumluluklar hakkında bilgili olması gerekmektedir. Eđitim programlarının sorumluluk, yeterlilik, bilgi ve riskler temelinde hazırlanması önem taşımaktadır. İşletmenin tūm çalışanlara gerekli eğitimi sağlaması ve bu şekilde sorumlulara ūzerlerine dūřenleri doğru bir şekilde yapmalarını sağlayacak bilinci kazandırması gereklidir.

İzleme ve Őlçme: İřletme, ūretilecek ūrūnūn standartlar dahilinde belirlenen temel gerekleri karřılaması için yapılması gereken Őlçūmleri yapmalıdır. Buna ilaveten, Őlçme ve izleme aletlerini tanımlamalıdır. Őlçme ve izleme aletleri kullanılmalı ve kontrol edilmelidir. İřletme hem ūrūnūn hem de sistemlerin uygunluđunun gūvence altına almak için gerekli izleme, Őlçme, analiz ve iyileřtirme faaliyetlerini sūrekli iyileřtirme anlayıřı temelinde planlamalı ve yūrūtmelidir. Buna istatistiki teknikler ile uygulanabilir metotlar da dahildir.

İřletme yōnetim sistemlerinin gōsterdikleri performansı dūzenli bir řekilde izlemek ve Őlçmek için prosedūrler oluřturmalı ve bu prosedūrleri uygulamalıdır. Prosedūrler, ilgili hedeflere ulařılmasını destekleyici nitelikte olmalıdır. Būtūnleřik yōnetim sistemi dahilinde sistem prosedūrlerinde yapılabilecek iyileřtirmeleri tespit etme adına uygun veriler toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu verilere Őlçme ve izleme faaliyetlerinden elde edilen veriler de dahildir.

İç Denetim: İç denetim, standartların tamamında bulunan ve entegre yōnetim sistemlerinde tam olarak būtūnleřtirilmesi mūmkūn olan bir maddedir. Kuruluř EYS'nin, standartların şartlarına uyup uymadığını kontrol etmek ve eđer uygunsa etkili bir uygulamanın yapıldığından emin olmak için dūzenli aralıklarla i denetimler yapmalıdır. Denetimler; işletme politikası ve hedeflerinin verimli şekilde karşılandığını doğrulayıcı nitelikte olmalıdır.

Kuruluş faaliyet alanlarının durumu ve Őnemi ile daha Önce yapılan denetimlerin sonuçlarını baz alarak bir denetim planı yapmalıdır. Denetim kriteri, kapsamı, sıklığı ve yōntemleri tespit edilmelidir. Denetimler, denetlenecek faaliyetlerde gōrev alan personel

haricindeki çalışanlar tarafından yapılmalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmeyecektir. İşletme içerisinde denetmenlerin elde ettikleri sonuçların kaydı ile yönetime rapor edilmesini sağlayacak yazılı bir prosedürün olması gerekir. Denetim programı, iş sağlığı ve güvenliği açısından risk değerlendirme sonuçları ile önemli çevre boyutları dikkate alınarak yapılmalıdır. Önceki denetimden elde edilen sonuçlar da denetim programını belirleyen etmenlerden biridir.

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet: Yönetim, denetim sayesinde bulunan kusurlar ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için, düzeltilici faaliyetler gerçekleştirmelidir. Düzeltilici faaliyetler için yazılı bir prosedür bulunmalıdır. Her üç standartta uygunsuzluk durumunda yapılacak faaliyetlerin sorumluları ve duruma uygun düzeltilici faaliyetlerin önceden tanımlanması gerekmektedir.

Önlem alma adımında ise yine tüm sistemlerde düzeltilici faaliyet uygulanması söz konusudur. Ancak, işletmenin düzeltilici faaliyet kapsamında sadece uygunsuzluğu ortadan kaldırması yeterli değildir. Alınan önlemlerin, düzeltilici faaliyet olarak nitelendirilmesi için problemin nedenlerini ortadan kaldırmaya ve aynı problemin yeniden oluşmasını engellemeye yönelik olması gerekmektedir. Önleyici faaliyet ise işletmenin potansiyel uygunsuzlukları saptaması ve uygunsuzluğa neden olabilecek etkenleri ortadan kaldırması için alacağı önlemleri içermektedir.

Her üç sistemin, uygunsuzlukları gerçekleşmeden engellemeye dayanan mantığıyla hareket edilmesi halinde, bütünlük bir yönetim sisteminde uygulama daha kolay bir biçimde gerçekleştirilebilecektir. Çünkü bir entegre bir yönetim sistemi modelinde KYS'de olduğu gibi yalnızca ürün ya da hizmet kalitesine odaklanılmayacak, ÇYS'de olduğu gibi sadece çevre üzerindeki olumsuz etkiler izlenmeyecek veya iş güvenliği sistemlerinde olduğu gibi kaza ve olayların önlenmesine çalışılmayacak, tüm bunlar süreçte hiçbir adım atılmadan bütünsel olarak uygulanabilecektir. Ayrıca proaktif bir anlayışla önleyici faaliyetlerin uygunsuzluklar ortaya çıkmadan önce gerçekleştirilmesi de her üç standardın ortak unsurlarından birisidir.

Önerilen düzeltilici ve önleyici faaliyetlerin, uygulama öncesinde risk değerlendirmeleri yapılmalıdır. Düzeltilici faaliyetler ortaya çıkan uygunsuzluğun büyüklüğü ve etkisi ile orantılı olmalıdır. Uygulamalarda meydana gelen değişiklikler belgelere de aynen yansıtılmalıdır.

Yönetimin Gözden Geçirmesi: Standartların tamamında yönetimin gözden geçirmesine vurgu yapılmaktadır. Yönetimin gözden geçirmesi dahilinde tek bir toplantının yapılması ya da birbirinden ayrı birkaç toplantının yapılması mümkündür. Genellikle, küçük ölçekli firmalarda tek bir toplantı yapılması ideal iken, büyük ölçekli firmalarda konuların daha kapsamlı bir biçimde ele alınması için birkaç toplantının yapılması daha avantajlı olabilir. Birden fazla toplantının yapılması halinde, toplantıların düzenlenme ve raporlanma biçimiyle sonuçlarının takibinde entegre bir yaklaşım benimsenebilir (Scipioni ve dğr., 2001: 142).

Yönetimin Gözden Geçirmesi her üç standart için de benzerdir. Her üç standart da yönetimce gözden geçirme toplantısı yapılmasını öngörmektedir. Üst yönetim belirli aralıklarla sistemin uygunluğu, yeterliliği ve etkinliğini gözden geçirmelidir. ISO 9001’de gözden geçirme işletmede yasal şartların ve müşteri şartlarının yerine getirilmesini vurgularken, ISO 14001 ve OHSAS 18001’de ilgili mevzuat ve düzenlemelere uyum sağlanmasına odaklanılmaktadır. Bu sistemlerin bütünleştirilmesi, genel etkinliğin artırılmasını ve görevlerin açıklık kazanmasını sağlar. Böylece yönetim sistemi etkin olarak uygulanabilir.

Sistemler arasında pek çok ortak noktanın bulunduğu ve sistemlerin temel prensiplerinin aynı olduğu düşünüldüğünde; ortak noktalar için tek bir dokümantasyon oluşturulması, entegre edilebilecek noktalarda ise bütünsel bir bakış açısının benimsenmesi işletme açısından hem zamandan, hem de enerjiden tasarruf edilmesini sağlayacaktır.

2.3. EYS MODELLERİ

Bu kısımda EYS modelleri ele alınacaktır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda ulaşılan EYS modelleri ile detaylı açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

2.3.1. Karapetroviç’in Sistem Yaklaşımına Dayalı EYS Modeli

Sistem kavramı bir probleme bütünsel olarak yaklaşır. Her kavramı bir sistem ya da en azından bir sistemin parçası olarak tanımlar. Bir sistem; aynı kaynakları paylaşan ve belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönetilen, birbirleri ile bağlantılı uyumlu süreçlerden oluşan bir yapıdır. Sistem yaklaşımı standartların çeşitli fonksiyonlarda

uyumlaştırılmasına yardımcı olmaktadır. (Karapetroviç, 2002: 62). Yönetim sistemlerini ve denetim sistemlerini entegre etmek isteyen organizasyonlar ihtiyaç duyulan entegrasyonun kapsamı, farklı yönetim sistemlerini uyumlulaştırmada izlenecek sıra ve sistemlerin entegrasyonundaki hiyerarşik seviyeye dikkat etmelidirler.

Entegrasyonda farklı yollarla uygulanabilir. Bir organizasyon, sistem yaklaşımını kullanarak bu yolları izleyebilir (Karapetroviç, 2002: 65):

1) **Dokümanların entegrasyonu:** Bunun için, her üç sistemi de kapsayan genel bir el kitabı ve prosedürler oluşturulmalıdır. Örneğin kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği için ortak olarak kullanılan genel bir planlama prosedürü oluşturulabilir. Tam bir entegrasyon mantığı ile hareket etmek çalışmaları kolaylaştırabilir. Yine de işletme içerisindeki bazı fonksiyonlara özgü prosedürlerin entegre edilmesi mümkün olmayacaktır.

2) **Temel süreçlerin, hedeflerin ve kaynakların paralel hale getirilmesi:** Planlama, tasarım, uygulama gibi faaliyetlerin entegrasyonu ile belirlenmiş hedefler ve kaynaklar arasında bağlantı kurularak, paralel bir yapının oluşturulması gereklidir. Her ne kadar bu paralel yapının oluşturulması oldukça zor olsa da, işletme açısından kaynaklardan sağlanan tasarruf ile en çok kazancı sağlayacak olan adımdır. Paralel bir yapı oluşturulması asla işletme süreçleri, hedefleri ve kaynaklarının küçültüldüğü anlamına gelmemelidir. Bu tarz yersiz korkuları entegrasyon sürecinin başında gidermek oldukça önemlidir.

3) **“Hepsi bir arada” bir sistem oluşturmak:** Entegrasyonun esas hedefi budur. Sistemler arasındaki yapısal benzerlikler göz önüne alındığında, tam bir entegrasyon ile tek bir sistemin oluşturulması amaçlanmaktadır. Ancak, bunun sağlanması için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekte tek bir sistemin oluşturulması için çalışmalar sürmektedir.

Karapetroviç’e göre, bütünleşik bir yönetim sistemi farklı yollar izlenerek kurulabilmektedir. Bunun için 4 farklı yol bulunmaktadır (Karapetroviç, 2002: 65):

1) **İlk olarak KYS kurulumu ve daha sonra diğer sistemlerin entegrasyonu:** Günümüzde çok sayıda firmanın ilk olarak kalite yönetim sistemini kurdukları bilinmektedir. Bu bağlamda, entegre yönetim sistemlerinin kurulumunda en yaygın kullanılan yöntemin bu yöntem olduğu görülmektedir.

2) **İlk olarak ÇYS kurulumu ve daha sonra diğer sistemlerin entegrasyonu:** Tüm sektörler açısından bakılırsa, entegre yönetim sistemlerinin kurulumunda nadiren kullanılan bir yaklaşımdır. Ancak, çevresel şartlara uyum göstermesi yüksek önem arz eden firmalar tarafından sıkça tercih edilen bir yöntemdir.

3) **KYS ve ÇYS'nin eş zamanlı olarak kurulumu, daha sonra diğer sistemlerin entegrasyonu:** İşletme yönetiminde entegrasyonun sağlanmasında bu yöntemi benimseyen firmaların daha yüksek bir entegrasyon yüzdesi yakaladıkları ve bu açıdan avantaj sağladıkları görülmektedir. Bu entegrasyon modelinde önce genel kalite ve çevre yönetim sistemi modeli birlikte kurulur ve ardından diğer sistemlerin bu yapı dahilinde entegrasyonu sağlanır.

4) **EYS çekirdeğinin kurulumu ve daha sonra EYS modüllerinin uygulanması:** Bu yöntemde EYS kurulum süreci, ortak sistem elemanlarının tanımlanması ve geliştirilmesi ile başlamaktadır. Daha sonra ise işlevleri belli olan modüllerin oluşturulup bu yapıya dahil edilmesi söz konusudur. Bu strateji halihazırda ISO 9000 serisine veya ISO 14001 belgesine sahip firmalar açısından çok uygundur.

2.3.2. Wilkonson & Dale Yaklaşımı

EYS uygulamasının hangi yöntemler ile yapılacağı konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Wilkonson & Dale, bu konuda öne çıkan beş modelin avantajlı ve dezavantajlı yönlerini incelemiştir (Wilkinson ve Dale, 1999: 95):

- **Sistem yaklaşımı ile standartların birbirine bağlanması:** Bu model sayesinde kalite terminolojisinin eksikliğinden dolayı meydana çıkan problemlerin üstesinden gelinebileceği bildirilmiştir (Karapetroviç ve Wilborn, 1998: 204). Sistemler arasındaki ortak ilişkilerin gösterilmesi için bu modelde yedi-noktalı bir karar döngüsü kullanılmıştır. Bu model sayesinde ISO 9001 ile ISO 14001'inin her adımının tüm gereksinimler karşılanarak entegre edilebileceğini iddia etmişlerdir. Karapetroviç ve Wilborn bireysel sistemlerin entegrasyondan sonra kendilerine özgü kimliklerini yitirmediklerini ve entegre sistemler içerisinde bile ayrı ayrı denetlenebileceklerini bildirmişlerdir (1998:204).

- **Yönetim Sistemleri Evrim Modeli:** Bu modeli tasarlayan araştırmacılar EYS'ye geçişi pozitif bir adım olarak görmüşlerdir ve yönetim sistemlerinde üç safhadan oluşan bir evrimin oluştuğunu ifade etmişlerdir (Renfrew ve Muir, 1998: 10). Bu safhalar; standardizasyon, rasyonalizasyon ve entegrasyondur. ISO 9001 ile başlayan bu yaklaşım, daha sonra ISO 9000 serisini kullanarak bir dizi yeni standardı sürece dahil etmekte, ve son olarakta ortak bir kalite, çevre, güvenlik ve sağlık standardı benimseyen tek bir yönetim sisteminin uygulanmasını içermektedir. Renfrew ve Muir'in modeli temel alındığında, farklı modellerin hem birbirlerine karşı hem de yönetim sistemlerindeki genel evrime göre konumlandırılmaları mümkün olmaktadır.
- **ISO 9001/ISO 14001 Matriksi:** Bu matriks modelinde araştırmacılar; politika, organizasyon, yapı ve sorumluluk, yönetim incelemesi, döküman kontrolü, süreç kontrolü, operasyonel kontrol, denetim ekipmanlarının denetimi ile testi/kontrolü, takip ve ölçüm, kayıtlar, iç denetimler, ve eğitim unsurları bakımından bu iki standart arasında güçlü bir bağ bulunduğunu bildirmişlerdir (Karapetroviç ve Wilborn, 1998: 204).
- **Uyumlaştırılmış alt sistemler ile birlikte entegre çekirdek standart:** Entegre yönetim sistemleri standartlarının geliştirilmesi için iki farklı yaklaşım önerilmiştir: Uyumlaştırılmış standartlar: “bir bireysel disipline özgü, yapı ve içerik bakımından yüksek derecede benzerlik gösteren paralel yönetim standartları”; ile Entegre standartlar: “spesifik gereksinimleri karşılayan opsiyonel modül destekleyici standartları içeren bir üst yönetim ‘çekirdek’ standardı”. Entegre yaklaşımda, çekirdek elementlerin tüm sistemleri kapsamaması gerekir: kalite, çevre ve diğer tüm yönetim sistemleri entegre olmalıdır; bunun için organizasyonların, acil planları bu olmasa bile, entegrasyonu tüm sistemleri içerecek şekilde genişletmeleri gerekmektedir. Uyumlaştırma yaklaşımında, her bir standardın ortak elemanları birbirine benzer niteliktedir, ve organizasyonların acil olarak ihtiyaç duydukları standarda göre kısmi bir entegrasyon söz konusudur. Entegre yaklaşımda “çekirdek elemanlar”, uyumlaştırma yaklaşımında “ortak elemanlar” terimleri kullanılsa da, ikisi de aynı anlama gelmektedir. Tüm standartlar için sertifikasyon gereksinimlerinin karşılanması hedeflenmektedir. Denetim ve yönetim masraflarının azaltılması da ulaşılmak istenen hedefler arasındadır.

- **EFQM mükemmellik modeli:** EFQM Mükemmellik Modeli temelini Toplam Kalite Yönetiminden (TKY) almaktadır; toplam kalite yaklaşımının organizasyonun tamamına uygulanmasını içermektedir. Öz-değerleme ve skorlama süreçlerinin organizasyon içerisindeki tüm aktivitelere uygulanması gerektiğini savunmaktadır. EFQM modeli; müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve paydaş memnuniyetinin politika ve stratejilerinin yönetiminde liderlik unsuru ile kaynak ve süreçlerin yönetimi sayesinde sağlanabileceğini, ve bunun iyileşen/mükemmelleşen işletme sonuçlarının elde edilmesini sağlayacağını savunmaktadır. EFQM kriterleri arasında yer alan liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, süreçler ve kaynaklar kriterlerinin yapılacak entegrasyonun temelini oluşturabilecekleri düşünülmektedir. Ancak, bu modelin ISO sertifikasyon gereksinimlerini karşılamada yetersiz kaldığı görülmektedir.

Bu modellerin farklı avantajlara ve dezavantajlara sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, modeller arasında kapsam ve entegrasyon gereksinimleri bakımından da çeşitli farklılıklar bulunmaktadır.

İkili karşılaştırma yapıldığında bir modelin genel anlamda diğerinden üstün olduğunu söylemek mümkün değildir. Ayrıca sıfır dezavantaja sahip bir modelin bulunmaması yeni modellerin geliştirilmesine duyulan ihtiyacı net şekilde ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım ile yapılan EYS modelleri incelemesinin sonuçlarından yola çıkan başka araştırmacılar, daha sonra bu modellerin kapsamını önemli ölçüde genişletmişlerdir.

Wilkinson & Dale Yaklaşımı kapsamında tartışılan modellerin kapsamlı şekilde karşılaştırılmasını içeren kapsamlı bir analiz çalışması Tablo 2’de gösterilmiş bulunmaktadır.

Tablo 3. Tartışılan modellerin karşılaştırılması (Wilkinson ve Dale, 1999: 104)

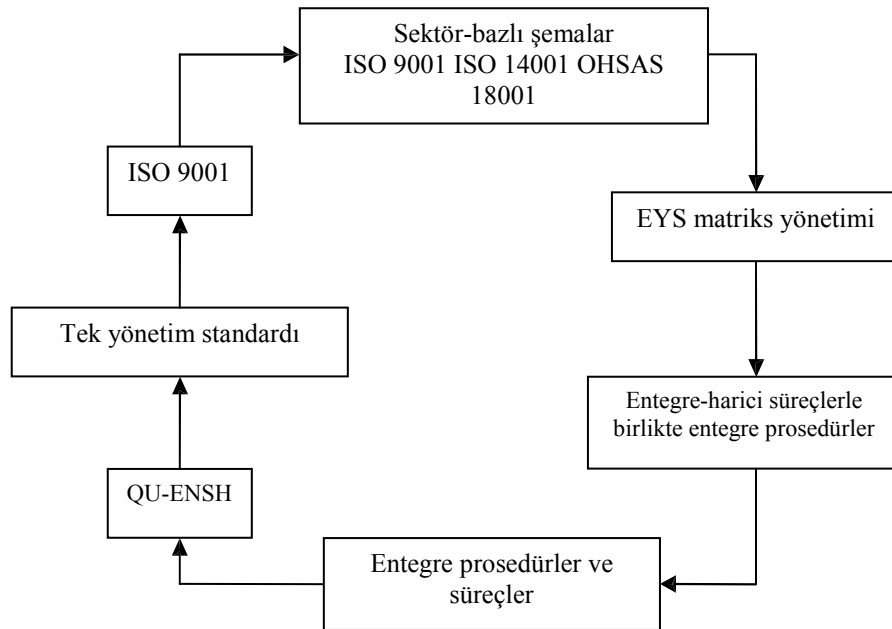
Model	Kapsam	Entegrasyon Gereksinimleri	Amaçlar	Limitasyonlar
ISO 9001/14001 Matriksi	Her standart için gerekli olanlar	Elemanların ve standartların harmonizasyonu	Her standart için sertifikasyon gereksinimlerinin karşılanması; Denetim ve yönetim masraflarının azaltımı	İlave standartlar karmaşayı artırır. Kurulan bağlantılar yoruma açıktır. Şirket kültürünü görmezden gelir.
Uyumlaştırma Standartları	Her standart için gerekli olanlar	Elemanların ve standartların harmonizasyonu	Her standart için sertifikasyon gereksinimlerinin karşılanması; Denetim ve yönetim masraflarının azaltımı	Ek standartlar açısından potansiyel sunar ama karmaşayı artırır. Şirket kültürünü görmezden gelir.
Uyumlaştırılmış alt sistemler ile birlikte entegre çekirdek standart	Çekirdeğin her “parçası” için aynı olmalıdır. Alt sistemin her standardı için gerekli olanlar	Çekirdekteki elemanların harmonizasyonu. Elemanların ve standartların harmonizasyonu	Her standart için sertifikasyon gereksinimlerinin karşılanması; Denetim ve yönetim masraflarının azaltımı	Çekirdek elemanlar başlangıçta tanımlanmalıdır. Karmaşık yapı. Şirket kültürünü görmezden gelir.
Sistem yaklaşımı ile standartların birbirine bağlanması	Her standart için gerekli olanlar	Elemanların ve standartların harmonizasyonu	Her standart için sertifikasyon gereksinimlerinin karşılanması. Sertifikasız sistemlerin ilave potansiyeli.	İlave standartlar karmaşayı artırır. Şirket kültürünü görmezden gelir.
EFQM Modeli	“Bütün”; şirket çapında.	TKY uygulaması. “Harmonization” yaklaşımı. EYS modellerinin geliştirilmesi.	İşletme mükemmeliyeti; tüm alanlarda performansın artırılması.	ISO sertifikasyon gereksinimlerini karşılamaz.

2.3.3.Rasmussen Yaklaşımı

Danimarkalı araştırmacı, Wilkinson & Dale yaklaşımını temel alarak yaptığı araştırmasında, bu yaklaşımda ele alınan beş modelin içeriğini genişletmiş, ve bunlara ilave modeller eklemiştir. Rasmussen'e göre EYS modelleri şu alt başlıklarda incelenebilir (Rasmussen, 2007: 17):

2.3.3.1.Yönetim Sistemi Evrim Modeli

Literatür, yönetim sistemlerinin entegrasyonu üzerine farklı modeller sunmaktadır. Rasmussen'e göre farklı entegrasyon modelleri Renfrew ve Muir'in yönetim sistemi evrim modeline göre kategorize edilebilir. Bu model, yönetim sistemlerinin zamanla geçirdiği evrime genel bir bakışta bulunmaktadır ve yönetim sistemlerinin geçirdiği evrimi basite indirgeyerek açıklamaktadır. Gerçekte, yönetim sistemlerinin geçirdiği evrim oldukça karmaşık bir süreç olmuştur. Ancak, bu modelin farklı entegrasyon modellerine genel bir bakış sunması açısından kullanımının faydalı olduğu düşünülmektedir. Renfrew ve Muir'in yönetim sistemi evrim modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Renfrew ve Muir'in yönetim sistemi evrim modeli (Renfrew ve Muir, 1998: 10)

Yönetim sistemlerinin evrimi bir kalite yönetim standardının ortaya çıkması ile başlamıştır. Renfrew ve Muir, 1987 yılında kabul edilen ISO 9001 standardını EYS evrimi açısından başlangıç noktası kabul etmektedir. Daha sonra diğer standartlar ortaya çıkmıştır. Bunlar, sektör-bazlı standartlar olup işletme faaliyetlerinin farklı unsurlarını yansıtmaktadırlar. Standartlar sektör-bazlıdır; çünkü, kalite veya çevre gibi spesifik bir sektöre yönelik olarak geliştirilmişlerdir. Bir işletmenin çevresel performansını değerlendirmek amacıyla 1996 yılında ISO 14001, çalışma ortamını değerlendirmek amacıyla da 1999 yılında OHSAS 18001 uygulamaya konulmuştur.

Entegre yönetim sistemlerinin evrimindeki üçüncü adım ise EYS matrisi olmuştur. EYS Matrisi farklı yönetim sistemleri arasında, hangi maddeler bakımından benzerlikler bulunduğunu açıklamaktadır. Yönetim sistemlerinin evrimindeki sonraki iki adım ise; sırasıyla, prosedürlerin ve süreçlerin entegrasyonu olmuştur. Prosedürler ve süreçler arasında anlamsal bakımdan ayırım yapılması çok önemlidir. Prosedürler; bir işletme içerisinde farklı faaliyetlerin yürütülmesinde yararlanılan belgelenmiş yönergelerdir. Diğer taraftan, süreçler ise bir işletme dahilinde gerçekleşen faaliyetlerin tümüdür. Bu yüzden, farklı yönetim sistemleri arasındaki prosedürlerin entegrasyonu bir dökümantasyon meselesi iken, farklı süreçlerin entegrasyonu ise faaliyetler bir meseledir.

Dökümantasyonun doğrudan entegrasyonu mümkün olmasına karşın, süreçlerin doğrudan doğruya birbirlerine entegre edilmeleri pek mümkün değildir. Bunun nedeni, bir işletmede kullanılan belgelenmiş prosedürlerin, o işletmede gerçekte yürütülen süreçleri her zaman tam olarak yansıtmamasıdır. Bu konu, farklı modeller ele alındığında daha derinlemesine incelenecektir.

Entegre yönetim sistemlerinin evrim modelindeki bir sonraki adım Renfrew ve Muir tarafından QUENSH olarak adlandırılmıştır. QU (Kalite), EN (Çevre) ve SH (İş Güvenliği ve Sağlığı) sözcüklerinin birleşiminde oluşan bir terimdir. QUENSH'de özünde ISO 9001'i temel almaktadır. Ancak, Renfrew ve Muir bu adım hakkında fazla detaylı bir açıklamada bulunmamışlardır. Bu adımda kilit işletme risklerinin stratejik yönetiminin geliştirilmesini kasttıkları düşünülmektedir. Bu yüzden, mükemmeliyet modelleri bu adımın kapsamına girmektedir. Sıradaki bölümlerde EYS-bağlantılı halihazırda mevcut bulunan farklı teoriler ve modeller daha spesifik bazda incelenecektir.

2.3.3.2.EYS Matriksi ve pratikteki uygulamaları

EYS Matriksi, farklı yönetim sistemlerinin hangi maddelerinin birbiri ile uyumlu olduğunu gösteren bir tablodur. Burada uyumlu olmaktan kastedilen ise farklı yönetim sistemlerinin bazı maddelerinin birbiriyle büyük ölçüde örtüşmesidir (Wilkinson ve Dale, 1999). Hangi maddelerin birbiri ile örtüşükleri konusunda farklı fikirler bulunduğu da görülmektedir (Wilkinson ve Dale, 1999: 95). Tablo 4’de Danimarka Standartları Enstitüsü’ne göre birbiri ile örtüşen maddeleri içeren bir EYS Matriksi örneği yer almaktadır.

Tablo 4. Bir EYS Matriksi Örneği (Dansk Standard 2004)

ISO 9001:2000		ISO 14001:2004	
Kalite yönetim sistemi şartları	4	4.	Çevre yönetim sistemi şartları
Genel şartlar	4.1	4.1	Genel şartlar
Dökümantasyon şartları	4.2		
Genel	4.2.1	4.4.4	Dökümantasyon
Kalite el kitabı	4.2.2		
Dökümanların kontrolü	4.2.3	4.4.5	Dökümanların kontrolü
Kalite kayıtlarının kontrolü	4.2.4	4.5.4	
Yönetimin sorumluluğu	5		Kalite kayıtlarının kontrolü
Yönetimin taahhüdü	5.1	4.2 4.1.1	Çevre politikası Kaynaklar, roller, sorumluluk ve otorite

Bu EYS matriksi örneği incelendiğinde; ISO 9001:2000 içerisindeki 4.2.3 maddesi ile ISO 14001:2004 içerisindeki 4.4.5 maddesi arasında benzerlik olduğu, ve maddelerin birbirleriyle örtüşükleri görülmektedir; çünkü her iki madde de dökümanların kontrolü konusunu ele almaktadır. EYS matriksinin temel amacı farklı yönetim sistemi standartlarının birleştirilebilir niteliklere sahip olduğunu göstermektir (Dansk Standard 2004). Bu yüzden, farklı standartların birbirine benzer nitelikteki kombinasyona uygun maddeleri tespit edilerek EYS matriksi oluşturulabilir.

EYS Matriksinin işletmelerde pratikte nasıl uygulanabileceği halen tartışma konusudur. Bu konudaki görüşlerden birisine göre, farklı standartlar arasındaki bağlar oldukça güçlüdür; ve EYS Matriksi farklı yönetim sistemlerinin birleştirilmesinde kullanılabilir (Beechner ve Koch, 1997: 33). Bir başka görüşe göre, standartlar arasında temel farklılıklar mevcuttur ve EYS Matriksine dayalı olarak yapılacak olan bir entegrasyon çeşitli problemleri de beraberinde getirecektir. Bazı araştırmacılar ise yönetim sistemi standartları entegre edilirken; kültürel farklılıkların, işletme stratejilerinin ve örgütsel değişimin de göz önüne alınması gerektiğini savunmaktadırlar (Hoyle 1996: 710; Shillito, 1995:22).

EYS Matriksi ele alınırken, yönetim sistemi standartlarının entegrasyonu ve uyumlaştırması arasındaki ayrımı iyi yapmak gerekir. Aynı durum yönetim sistemlerinin entegrasyonu ve uyumlaştırması açısından da geçerlidir. Yönetim sistemi standartları birbirleri ile ne kadar fazla ortak unsur içerirlerse, işletmelerin farklı yönetim sistemlerini birbiri ile uyumlaştırmaları da o kadar kolay olacaktır. Bunun nedeni, ortak unsurların işletmeye farklı standartlar içerisinde ortak prosedürleri kullanma şansı vermesidir. Örneğin,; ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001'in tamamı bir döküman kontrol sistemine ihtiyaç duymaktadır. Çok az sayıda işletmenin farklı yönetim sistemlerinin dökümantasyonu için farklı döküman kontrol sistemleri kurma imkanı vardır. Çok sayıda işletme, tüm işletmede tutulan dökümantasyonun tamamı için tek bir döküman kontrol sistemi kullanmaktadır. Standartlar aynı zamanda düzeltici ve önleyici hareketler açısından çeşitli prosedürlerin belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu gereksinim çoğu kez kapsamlı elektronik düzeltici ve önleyici hareket sistemlerinin oluşumu ile sonuçlanmaktadır.

İşletmelerin farklı yönetim sistemleri için farklı sistemler oluşturmak yerine; tek bir sistem kullanma yoluna gittikleri görülmektedir. Bu yüzden, yönetim sistemi standartları ile EYS Matriksi arasında ortak unsurlar uyumlaştırmayı mümkün kılarken, bu durumun her zaman entegrasyon ile sonuçlanmadığı görülmektedir. Bu tespitten yola çıkılarak, EYS Matriksinin sağladığı en temel faydanın farklı yönetim sistemleri arasındaki ortak unsurlar arasında bulunan büyük entegrasyon potansiyelini göstermesi olduğu söylenebilir. Farklı standartlar arasında daha fazla uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

2.3.3.3. ISO Rehberi 72

Farklı standartların içerdikleri ortak unsurlar aynı zamanda ISO Rehberi 72 kullanılarak tespit edilebilir. ISO Rehberi 72, yönetim sistemi standartlarının gelişimi, gözden geçirilmesi ve revize edilmesi ile standartlar arasında uyumun sağlanmasını hedefleyen bir yönetim standardı çerçevesidir. ISO Rehberi 72, yönetim sistemi standartlarında ortak olan bir dizi unsuru tanımlar ve bu unsurları içeren ortak bir yapının tanımlanarak, bu yapının yönetim sistemi standartlarının geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve revize edilmesinde kullanılmasını hedefler. Tablo 5, ISO Rehberi 72 dahilinde tanımlanan ortak unsurları göstermektedir.

Tablo 5. ISO Rehberi 72’de tanımlanan ortak yönetim sistemi standardı unsurları
(Rasmussen, 2007: 21)

Temel Konular	Ortak Unsurlar
Politika	Politika ve prensipler
Planlama	İhtiyaçların tanımlanması ve kritik meselenin analizi Bahsedilecek önemli meselelerin seçimi Amaç ve hedeflerin belirlenmesi Kaynakların belirlenmesi Örgütsel yapı, roller, sorumluluklar ve otoritelerin tanımlanması Operasyonel süreçlerin tanımlanması Öngörülebilir vakalar açısından tedbir alınması
Uygulama ve operasyon	Operasyonel kontrol İnsan kaynaklarının yönetilmesi Diğer kaynakların yönetilmesi Dökümantasyon ve bunun kontrolü İletişim Tedarikçiler ve müşteriler ile olan ilişkiler
Performans değerlendirmeleri	Takip ve ölçümler Analiz ve tutarsızlıkların giderilmesi Sistem denetimleri
İyileştirmeler	Düzeltilici ve önleyici hareket Sürekli iyileştirme
Yönetimin gözden geçirmesi	Yönetimin gözden geçirmesi

Farklı ISO yönetim sistemlerinin çok sayıda ortak unsura ve benzer bir yapıya sahip olmaları kuvvetle muhtemeldir. Unsurların benzer olmalarına karşın, birbirleriyle tamamen aynı olmadıklarının farkında olunması gerekir. Örneğin, yönetim sistemi standartlarının tamamı takip ve ölçüm unsurunu içermektedir; ancak, takip ve ölçüm ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001’de birbirinden farklı niteliklere sahiptir. ISO 9001’de takip ve ölçümler, genellikle üretimde tolerans gösterilen noktalara odaklanmaktadır. ISO 14001’de takip ve ölçümler genelde kaynak tüketimi ile ilgilidir; buna karşın OHSAS 18001’de kaynak ve ölçümler çoğunlukla iş kazaları veya iş tatmini ile bağlantılıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta EYS Matriksleri ve Tablo 3 göz önüne alındığında farklı yönetim sistemi standartlarının birbirine çok benzediklerinin görülmesidir. Ancak, standartlar arasındaki ortak unsurlar farklı işletmelerde birbirinden oldukça farklı faaliyetleri kapsayabilmektedir; ve yönetim sistemlerinin entegrasyonu bu bakımdan oldukça zorlu bir süreçtir.

OHSAS 18001 bir ISO standardı olmamasına karşın, diğer standartlara uyumlu şekilde geliştirilmiştir; çünkü OHSAS 18001’in temeli diğer ISO standartlarına kıyasla aynı yapı ve unsurlara dayanmaktadır (Matias ve Coelho, 2002: 3857). Bu bağlamda, ISO içerisinde standartlar arasındaki uyumu arttırmak adına yürütülen çalışmaların hız kesmeden devam ettiği görülmektedir. Eski standartlarda yapılan revizyonlar ve farklı yeni yönetim standartlarının ortaya çıkması, standartlar arasındaki benzerliklerin de artmasına neden olmuştur. Örneğin, ISO 9001:2000, sürekli iyileştirmeler üzerine odaklanmaktadır; bu konu ISO 14001’in temel yapıtaşlarından birisidir. Aynı şekilde, ISO 14001’in yeni versiyonu olan ISO 14001:2004; ISO 9001:2000 ile olan uyumu arttırmak adına geliştirilen bir standarttır (Jorgensen ve dğr., 2006: 712).

2.3.3.4. Entegre Prosedürler ve Entegre Süreçler

Entegre prosedürlerin oluşturulması Renfrew ile Muir’in modelindeki ikinci adımı teşkil etmektedir. Bu adımın sadece prosedürlerin entegrasyonunu kapsadığı, gerçek süreçlerin entegrasyonunu içermediği akıldan çıkarılmamalıdır. Bu adım temelde sistemdeki dökümantasyona odaklanmaktadır. İşletme içerisinde bir yönetim sistemi uygulamaya konulduğu zaman, sistemin standartlarının gerektirdiği prosedürlerin dökümantasyonunun da yapılması gerekir. Bu dökümantasyon çoğunlukla yönetim sistemi

kitapçıkları şeklinde bulunur; kalite, çevresel yönetim ya da iş sağlığı ve güvenliği kitapçıkları gibi. Bu kitapçıklar elektronik ya da fiziksel biçimde olabilirler. Günümüzde dökümantasyonun çoğu elektrondur. Prosedürlerin entegrasyonu, üç farklı dökümantasyon çeşidini entegre ederek tek bir dökümantasyon çeşidine indirmek anlamına gelmektedir.

Dökümantasyonun entegrasyonu, ortak unsurların entegrasyonundan sonraki adımı oluşturmaktadır. Dökümantasyonun entegrasyonunda EYS Matrisi de temel alınabilir. Bu durumda EYS Matrisinin EYS uygulamasında sahip olduğu başka bir rol de ortaya çıkmaktadır. Farklı yönetim sistemlerine ait prosedürlerin entegrasyonunun arkasında yatan temel neden denetim ve yönetim masraflarının azaltılmasıdır (Wilkinson ve Dale, 1999: 95).

Renfrew ve Muir'in modelindeki üçüncü adım tek başına entegre prosedürlerin aksine, entegre prosedürler ve entegre süreçlerdir. Daha sonra ele alınacak olan entegrasyon ve uyumlaştırma konseptini baz alırsak, bir önceki adımın uyumlaştırma konseptine, sıradaki adımın ise entegrasyon konseptine karşılık geldiği söylenebilir.

Literatürde prosedürlerin ve süreçlerin ortak şekilde entegrasyonu konusunda üç temel yaklaşımın mevcut olduğu görülmektedir:

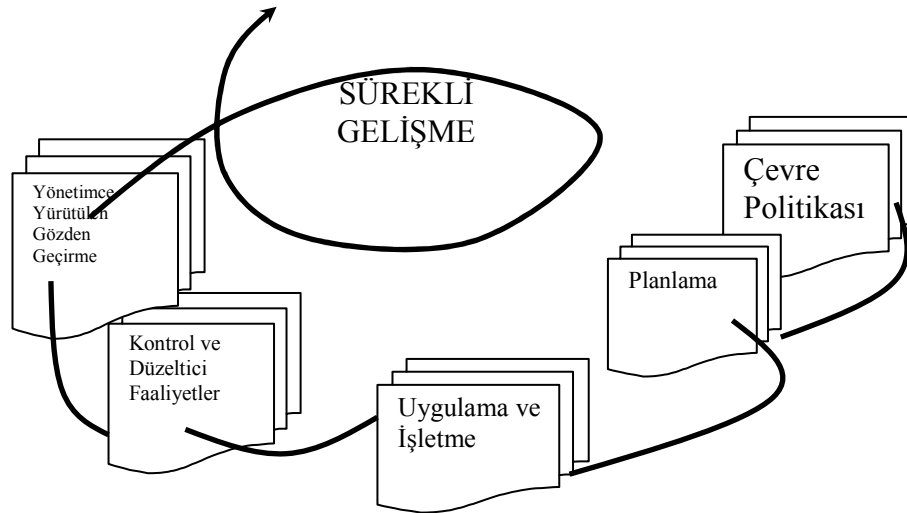
- İlk yaklaşım ISO 9001 temelinde entegrasyona dayanmaktadır (Beckmerhagen ve dğr., 2003: 210)
- İkinci yaklaşım ISO 14001 temelinde entegrasyona dayanmaktadır (Beckmerhagen ve dğr., 2003: 210)
- Üçüncü yaklaşım ise sistem yaklaşımıdır (Karapetroviç ve Wilborn, 1998: 204).

Bahsi geçen üç farklı modelin iki farklı şekilde entegre edilebileceğini belirtmek gerekir. “Adım adım” entegrasyon ile “sıfırdan” entegrasyon mevcut bulunmaktadır (Labadova, 2004: 571). “Adım adım” entegrasyon, işletmenin halihazırda bir yönetim sistemini uyguladığı ve bununla eş zamanlı olarak başka bir yönetim sistemini uygulamaya koyduğu durumlarda geçerlidir. Bu yüzden, ikinci (yani üçüncü) yönetim sistemi yukarıda tanımlanan çerçevelerden biri dahilinde halihazırda uygulanan yönetim sistemine entegre edilmektedir. “Sıfırdan” entegrasyon ise bir işletmede uygulanan herhangi bir yönetim

sisteminin bulunmadığı durumlarda geçerlidir. Bu yüzden, yönetim sistemleri sıfırdan başlanarak entegre edilebilirler. “Adım adım” ve “sıfırdan” yaklaşımları sadece yukarıda bahsedilen üç modelle sınırlı değildir; bunlar, tüm entegrasyon modellerine uygulanabilir.

2.3.3.5. ISO 14001 Temelinde Entegrasyon

ISO 14001, EYS'nin temelini oluşturabilir. Bunun anlamı; ISO 9001 ve OHSAS 18001'in ISO 14001'deki gereksinimlere göre ISO 14001 modeli temelinde entegre edilebilmeleridir. Bu entegrasyon tipinin Deming'in PUKÖ çevrimini temel aldığı görülmektedir. PUKÖ döngüsü dört temel adımdan oluşmaktadır; Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al. Bu yönetim standardında PUKO döngüsünün beş adımı ile sonuçlandığı görülmüştür. Bu adımlar sırasıyla; politika, planlama, uygulama ve operasyon, düzeltici hareket ve yönetimin gözden geçirmesi olmuştur; bunlar PUKÖ döngüsündeki dört durağa karşılık gelmektedir (Dansk Standard 2004). PUKO döngüsünün temel avantajı sürekli iyileştirme üzerine odaklanmasıdır. Bu anlayış ile hareket edilerek, ISO 14001 temelinde entegrasyon yapılması öngörülmektedir. ISO 14001 temelinde entegrasyon örneği Şekil 3'de görülmektedir.



Şekil 3. ISO 14001 temelinde entegrasyon (Ahsen ve Funck, 2001: 165)

ISO 14001 temelinde entegrasyonun sahip olduğu beş adımın temel içeriği şu şekildedir:

- **Politika:** Kalite ve çevre hareket prensiplerinin tanımlanması.
- **Planlama:** Paydaş ihtiyaçlarının analizi, kalite ve çevre hedeflerinin ürün ve süreç özellikleri ile iyileştirme ölçütleri dahil olmak üzere planlanması.
- **Uygulama & Operasyon:** Kalite ve çevresel organizasyon, eğitim, iletişim, operasyonel kontrol, dökümantasyon.
- **Kontrol Etme & Düzeltici Faaliyet:** Kalite ve çevre hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi, entegre sistem denetimleri, kalite ve çevre konusunda düzeltici ölçütlerin uygulanması.
- **Yönetimin Gözden Geçirmesi:** Denetimlerden kalite ve çevre konusunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi, ilave planlamanın yapılması ve ek kontrol süreçlerinin devreye sokulması.

Bu entegrasyon modelinin temel hedefi aynı PUKÖ döngüsünde olduğu gibi sürekli iyileştirmenin sağlanmasıdır.

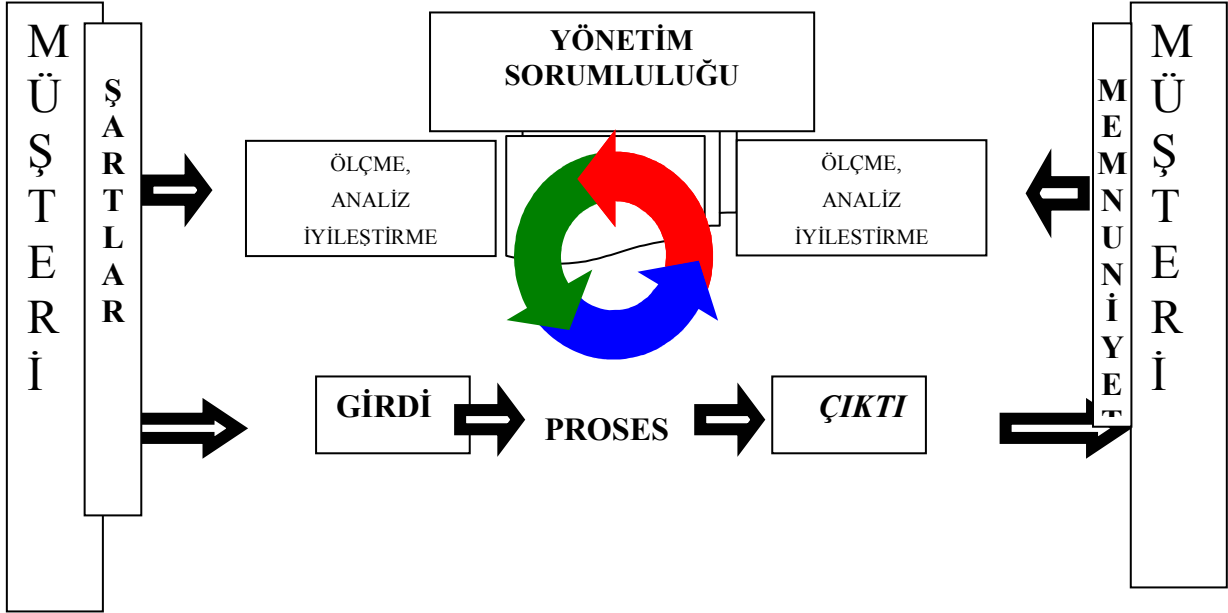
2.3.3.6. ISO 9001 Temelinde Entegrasyon

Farklı yönetim sistemleri arasında yapılan entegrasyonun genellikle ISO 9001 temelinde entegrasyon olduğu görülmektedir; çünkü, işletmeler çoğunlukla ÇYS veya OHSAS'dan önce KYS'yi uygulamaya koymaktadırlar. Bunun anlamı; ISO 14001 ve OHSAS 18001'in ISO 9001'deki gereksinimlere göre ISO 9001 modeli temelinde entegre edilebilmeleridir. ISO 9001 temelinde entegrasyon süreç yaklaşımı anlayışına dayanmaktadır. Bu entegrasyon modelinin temel unsurları şu şekilde sıralanabilir (Ahsen ve Funck, 2001: 165):

- **Yönetimin sorumluluğu:** İşletmenin kalite tanımı, çevresel hedefleri, hareket prensipleri, ve paydaşların ihtiyaçlarının tanımlanması konularını kapsar.
- **Kaynak yönetimi:** Kalite ve çevre planlaması, kaynak tüketiminin kontrolü, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve finansal yönetim bu unsur dahilinde ele alınır.
- **Süreçler:** Bu unsur, entegrasyon modelinin kalbini oluşturur. Operasyonel süreçleri kapsar. Girdiler, operasyonel süreçlerden geçerek çıktıları oluşturur. Bu aşamada

elde edilen çıktı ilk iki adımda belirlenen temel öğelere uygun niteliklere sahip olmalıdır.

- **Ölçüm & analiz ve iyileştirme:** Elde edilen çıktılar kalite boyutları ile çevresel açılardan denetlenir; eğer gerekiyorsa, düzeltici ve önleyici önlemler alınır.



Şekil 4. Kalite yönetimi proses (süreç) modeli (Ahsen ve Funck 2001: 165)

Süreç yaklaşımına dayanan bu anlayış, Şekil 4’de gösterilmiş bulunmaktadır. Modelin temelini oluşturan süreç yaklaşımının işletme içerisindeki tüm departmanlar, süreçler ve bunların birbirileri ile olan ilişkilerini sistematik şekilde tanımlaması nedeniyle, işletmede içerisinde netlik sağladığı düşünülmektedir. Süreç yaklaşımı kavramı EYS bağlamında şu şekilde özetlenebilir:

- Bir işletme farklı departmanlardan oluşan bir organizasyon olarak görülmemelidir.
- İşletmenin bir dizi farklı süreçten oluşan bir organizasyon olduğu düşünülmelidir.
- EYS uygulanırken işletmenin ilk önce paydaş ihtiyaçlarını belirlemesi gerekir.
- İşletme daha sonra temel süreçleri belirlemelidir; bu süreçler paydaş ihtiyaçlarına yanıt verecek nitelikte olmalıdır.
- KYS, ÇYS ve OHSAS bu temelde entegre edilerek paydaş ihtiyaçlarına yanıt veren bir EYS oluşturulmalıdır.

2.3.3.7.Sistem Yaklaşımı

Entegre yönetim sistemlerinde sistem yaklaşımı modeli Karapetroviç ve Willborn tarafından geliştirilmiştir (Karapetroviç ve Willborn, 1998: 204). Sistem yaklaşımının temel amacı standartlar arasındaki farklılıklar, standartların altında yatan modellerin arasındaki farklılıklar, ve standartların genel unsurları ile standart-spesifik gereksinimlerin arasındaki farklılıkların üstesinden gelmektir. Sistem yaklaşımı modeli, PUKÖ döngüsü ile süreç yaklaşımını birleştirmektedir.

İşletmelerde standartlar arasındaki farklar büyük ölçüde uyumlaştırma ile giderilmiş olsa da, standartların altında yatan modeller arasında halen farklılıklar mevcuttur. Süreç yaklaşımının bir işletme içerisinde gerçekleşen çok sayıda süreci kapsadığı, buna karşın PUKÖ yaklaşımının sadece tek bir süreçte sürekli iyileştirmeyi öngördüğü görülmektedir. İşletme içerisinde süreç yaklaşımı ile PUKÖ yaklaşımın birbirinden bağımsız şekilde kullanılmasının hedef karmaşasına yol açarak çeşitli problemleri beraberinde getirdiği, bu yüzden bu iki farklı yaklaşımın birleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir ve bu birleşik yaklaşıma, sistem yaklaşımı adı verilmektedir (Karapetroviç, 2003: 4). Bu bağlamda, ilk önce tüm standartlarda ortak olan unsurların entegre edilmesi gerekmektedir. Daha sonra, sadece bir veya iki standarda özgü olan daha geniş gereksinimler entegre edilmelidir. Böylece süreç yaklaşımı uygulamaya konulabilir.

2.3.3.8. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik modeli gerçekte KYS, ÇYS ve OHSAS'ın entegrasyonu için geliştirilen bir model değildir. Ancak, bazı araştırmacılar böyle bir ihtimalin var olabileceğinden bahsetmişlerdir (Ahsen ve Funck, 2001: 165). Model, bir işletmenin mükemmeliyete ulaşım derecesine ölçmede kullanılan dokuz temel kriterden oluşmaktadır. Bunlarda beşi “girdi”, dördü ise “sonuç” kriterleridir. Girdi kriterleri; liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçlerden oluşur. Sonuç kriterleri ise çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçlarından oluşmaktadır. EFQM modeline göre “Performans, Müşteriler, Çalışanlar ve Toplum bağlamında mükemmeliyete erişilebilmesi için Çalışanlar,

İşbirlikleri, Kaynaklar ve Süreçler aracılığıyla yerine getirilen, Liderlik ile yönlendirilen Politika ve Stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır” (Ahsen ve Funck, 2001: 165).



Şekil 5. EFQM mükemmellik modeli (Ahsen ve Funck, 2001: 165).

Şekil 5’de gösterilen EFQM mükemmellik modelinin İSG ve ÇYS’ne ait pek çok unsuru bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Örneğin, dokuz ana kriterden sekizinin bir şekilde çevresel yönetim ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Girdi kriterleri incelenirse; Liderlik kriteri, çevresel korumayı arttıracak faaliyetleri desteklemelidir. Politika ve Strateji kriterinde çevresel eylemlerin anlaşılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Çalışanlar kriteri, çalışanların çevresel farkındalığının artırılmasını desteklemektedir. İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri işletmenin atıkları ve kaynak tüketimini azaltması gerektiğine vurgu yapar. Son olarak, süreç kriteri IS14001 uygulamasının işletme açısından faydalı olacağına dikkat çekmektedir.

Sonuç kriterleri ele alındığında; Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri işletmenin müşterilerin gözündeki çevresel profilinin öneminden bahseder. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriteri, işletmenin çevre politikasının işletme çalışanlarını tatmin etmesi gerektiğini bildirmektedir. Son olarak, Toplumla İlgili Sonuçlar kriteri gürültü kirliliği, hava kirliliği ve genel anlamda çevre kirliliğini azaltacak, aynı anda kaynakların sürdürülebilir şekilde

kullanımını sağlayacak ölçütlerin belirlenmesi gerektiğinden bahsetmektedir (Ahsen ve Funck, 2001: 165).

2.3.3.9. Entegrasyonda Tek Yönetim Standardı

Bu kapsamda İngiltere, Danimarka ve İspanya örnekleri ele alınacaktır.

2.3.3.9.1. İngiltere EYS standardı PAS 99:2006

İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI), İngiltere'deki ilk entegre yönetim sistemi standardını geliştirmiş olan kurumdur; işletmelere bu standart üzerinden sertifika verilebilmektedir. PAS 99:2006 olarak adlandırılan bu standart; tek bir holistik yönetim sistemi uygulaması için arayış içerisinde olan, halihazırda birden fazla kalite yönetim sistemini uygulayan şirketler için geliştirilmiştir. PAS 99:2006 standardının temel olarak altı adet ortak yönetim sistemi gereksiniminin üzerine inşa edildiği görülmektedir (BSI 2006). Bu gereksinimler şu şekilde sıralanabilir:

- Politika
- Planlama
- Uygulama ve operasyon
- Performans değerlendirmesi
- İyileştirme
- Yönetim incelemesi

Bu aşamada not düşülmesi gereken önemli bir nokta da, işletmeler açısından tek başına PAS 99 ile sertifikasının yeterli olmadığıdır. Bu standart, işletmelerin yönetim sistemleri arasında yapacakları entegrasyonda onlara genel bir çerçeve çizmesi amacıyla tasarlanmıştır (BSI 2006). PAS standardı tek başına tam bir standart değildir; standardizasyon sürecinin adımlarından birisidir (BSI 2007).

2.3.3.9.2. Danimarka EYS standardı DS 8001:2005

Danimarka'da işletmelerin %50'den fazlasının ISO onaylı bir çevre yönetim sistemini benimsedikleri ve bu şirketlerin çoğunluğunun kalite ve çevreyi tek bir sistem

içerisinde entegre etmeyi seçtikleri görülmektedir. Danimarka'da entegre yönetim standardının geliştirilmesinde “Tek işletme, tek sistem” sloganı ön plana çıkmıştır (Jorgensen 2001).

Danimarka'da en az iki yönetim sistemi kullanan şirketlerin %90'ının yönetim sistemlerini entegre ettikleri görülmektedir ve 2007 yılında Danimarka'da işletmeler üzerinde EYS deneyimleri hakkında yapılan bir araştırmada üç veya daha fazla sertifikalı yönetim sistemini kullanan şirketlerin %91'inin EYS uygulamakta oldukları da anlaşılmıştır (Rasmussen, 2007: 17)

Danimarka Standartları Enstitüsü, işletmelere EYS geliştirmelerinde yardımcı olmak amacıyla DS 8001:2005 standardını geliştirmiştir (Dansk Standard 2005). Bu standart, iyi bir yönetimin karakteristik özelliklerini, bir entegre yönetim sisteminde bulunması gereken ortak unsurları ve bir EYS'nin parçası olabilecek bireysel unsurları tanımlamaktadır (Dansk Standard 2005).

Standartın ilk bölümünde iyi bir yönetim anlayışı açıklanmaktadır. Bu bölümde EFQM mükemmellik modeline atıfta bulunmaktadır. Bir EYS'nin organizasyonun işletme stratejisine yapabileceği katkılardan bahsedilmektedir. Bir organizasyonun; misyonunun, vizyonunun ve stratejisinin bulunması gerektiği, bunlara paralel şekilde politikalar geliştirmesinin ve hedefler koymasının şart olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda oluşturulan yönetim sisteminin paydaşların beklentilerine uygun şekilde geliştirilmesinin gerektiği de ayrıca vurgulanmaktadır (Dansk Standard 2005).

İkinci bölümde bir EYS'de bulunması gereken ortak unsurlardan bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde ise ilgili standartlar içerisinde kullanılan terimlerin tanımlarını içeren standart listeleri, farklı standartlar arasındaki korelasyonları gösteren açıklamalar, ve EYS uygulamasının parçası olan farklı sistemleri ve araçları tanımlayan ifadeler yer almaktadır (Dansk Standard 2005).

Bir entegre yönetim sisteminde bulunması gereken ortak unsurlar bu standarda göre şu şekilde sıralanmıştır (Rasmussen, 2007: 36):

- 1.Strateji, politikalar, iç denetim, kaynaklar ve organizasyon gibi yönetsel süreçler,
- 2.İç ve dış iletişim, yönetim ve planlama gibi işletme süreçleri ve
- 3.Döküman yönetimi, kayıt ve eğitim gibi destekleyici süreçler.

Eğer DS 8001:2005 daha önce bahsedilen modeller ile karşılaştırılmak istenirse, birkaç farklı modele ait unsurları içerdiği söylenebilir. İçerisinde EFQM modeline ait unsurlar bulunmaktadır; bunlar, aynı zamanda TKY ile de ilişkilendirilebilir. Standart, aynı zamanda farklı standartlar arasında bulunan korelasyonlara da odaklanmaktadır. Bu standardın hem ISO 9001'deki süreçleri hem de ISO 14001'deki PUKÖ modelini içerdiği görülmektedir. PUKÖ çevriminin bir organizasyon içerisinde her önemli süreçte uygulanması anlayışı bu standart açısından da geçerlidir. Aynı zamanda, standardın Danimarka'da 270'den fazla işletme tarafından benimsendiği de ifade edilmiştir (Rasmussen, 2007: 17).

2.3.3.9.2. İspanya EYS Standardı AENOR

İspanyol Standartları Enstitüsü (AENOR), entegrasyonu bir işletme içerisinde farklı yönetim sistemlerinin evrimi olarak görmektedir; ve müşterilerinden gelen talep doğrultusunda bir EYS standardı geliştirmek için çalışmalarını sürdürmektedir (Villasenor 2004). AENOR, bu piyasa trendine yanıt vermek amacıyla “Entegre Yönetim Sistemleri Sertifikasyonu” adıyla bir proje başlatmıştır. Bu proje sonucunda kalite ve çevre yönetim sistemlerini entegre eden tüm işletmelerde kullanılabilen bir EYS standardı geliştirilmiştir. Şu ana kadar, dokuz işletme bu sertifikayı almıştır (AENOR 2004).

AENOR halihazırda “İşletmelerde entegrasyon stratejisi geliştirme rehberi” adı altında yeni bir İspanyol EYS standardı daha geliştirmektedir (AEN/CTN 66 SC1/GT4 “Sistemlerin Entegrasyonu”). Bu standardın geliştirilmesindeki amaç; işletmelerin kendi yapılarına uygun entegrasyon seviyesini seçebilmelerini sağlamaktır; bunun yanında eskiye kıyasla daha verimli sonuçların elde edilmesi bakımından düzgün bir stratejinin geliştirilmesi de hedeflenmektedir. “İşletmelerde entegrasyon stratejisi geliştirme rehberi”, entegrasyona rehberlik edecek çeşitli tavsiyeleri içermektedir ve sertifikasyon amacı gütmemektedir. Bu rehberin içerisinde bulunan normatif referanslar arasında ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, OHSAS 18001:1999 standardı yer almaktadır (AENOR 2004).

Rehberin yapısı şu şekildedir: ilk olarak, farklı yönetim sistemleri bağlamında işletmenin içerisinde bulunduğu durumun tespit edilmesini önermektedir. Bunun ardından, işletmenin EYS uygulaması ile sağlayacağı avantajların, ve işletme açısından EYS

uygulamasının önündeki engellerin analiz edilmesi tavsiye edilmektedir. Son olarak, tüm bu verilere bakarak işletmenin kendi yapısına en uygun olan entegrasyon tipini benimsemesi beklenmektedir. Bu rehberde işletmelere iki tip entegrasyon modeli önerilmektedir (AENOR 2004):

- **Kısmi Entegrasyon:** Bu model her üç yönetim sisteminde de ortak olan bazı prosedürlerin entegrasyonunu içermektedir.
- **Tam Entegrasyon:** Bu model ortak prosedürlerin entegrasyonunun ötesine geçerek, süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirme temelinde bir entegrasyon anlayışının benimsenmesini içermektedir.

2.3.3.10. Farklı EYS Modellerinin Karşılaştırılması

İncelenen modellerden elde edilen bulgular Tablo 5’de özetlenmiştir. Modellerin kapsamaları, model karakteristikleri, amaçları ve sınırlı oldukları yönler baz alınarak modeller karşılaştırılmıştır. Literatürde EYS matrisinin (bir başka deyişle farklı standartlar arasındaki ortak unsurların) tek başına bir EYS uygulamasının temelini oluşturup oluşturamayacağı yoğun şekilde tartışılmaktadır. EYS matrisi ortak unsurların entegrasyonu ile gereksiz çift tekrarları ortadan kaldırmaktadır. EYS matrisi aynı zamanda entegre dökümantasyonun temelini de oluşturulabilir; bu sayede dökümantasyonun azaltılması ve basitleştirilmesi söz konusu olabilir. Ancak, EYS matrisinin tek başına tam bir entegre sistemi oluşturması şüphelidir; çünkü, modeller arasında kapsamsal bazda ve temel öğeler açısından farklılıklar mevcuttur. EYS matrisinin kültürel meseleleri de içermediği görülmektedir. EYS matrisinin özünde ISO 9001’in süreç yaklaşımı ile ISO 14001’in PUKÖ döngüsünü temel aldığı görülmektedir. Ancak, bu iki unsur arasında tam bir entegrasyon sağlayamamıştır.

Öte yandan, sistem yaklaşımının bu konuda başarılı olduğu görülmektedir. Ancak, sistem yaklaşımı da kültürel meseleleri içermemektedir. EYS’nin EFQM modeli üzerine kurulabilmesi de mümkün gözükmemektedir. Ancak, EFQM özünde entegre yönetim ile ilgili bir model olmadığından dolayı; ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001’in temel şartlarını karşılamaktan uzaktır. EFQM mükemmellik modelinin kültürel meseleleri kapsadığı görülmektedir. Son olarak, tek bir entegre yönetim standardının geliştirilmesi de gündeme gelmiştir. Uluslararası çapta bu şekilde kabul edilen herhangi bir standart mevcut değildir.

Bu konuda yapılan çalışmaların ülke bazında sınırlı kaldığı görülmektedir. Karşılaştırma Tablo 6’da gösterilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde literatür taraması yapılacak ve yabancı literatürden bir EYS uygulaması örneği incelenerek analiz edilecektir.

Tablo 6. Farklı EYS modellerinin kapsam, model karakteristikleri, amaç ve limitasyonları açılarından karşılaştırılması (Rasmussen, 2007: 37)

Model	Kapsam	Model karakteristikleri	Amaç	Limitasyonlar
EYS Matrisi	Standartların kendileri	Farklı standartlar arasında harmonizasyon	Kombinasyonu sağlamak	Uyumlaştırma var tam bir entegrasyon yok
ISO Rehberi 72	Ortak unsurlar	Ortak unsurların entegrasyonu.	Çift tekrardan kaçınma	Uyumlaştırma var tam bir entegrasyon yok
Entegre Dökümantasyon	Dökümantasyon	Tüm sistemler için tek bir yönetim rehberi	Dökümantasyonu azaltma ve basitleştirme	Uyumlaştırma var tam bir entegrasyon yok
ISO 14001 temelinde EYS	Standartlardaki şartlar	PUKÖ döngüsünü temel alan bir EYS	PUKÖ döngüsünü temel alan bir EYS	Kültürü ihmal eder
ISO 9001 temelinde EYS	Standartlardaki şartlar	Süreç yaklaşımını temel alan bir EYS	Süreç yaklaşımını temel alan bir EYS	Kültürü ihmal eder
Sistem Yaklaşımı	Standartlardaki şartlar	PUKÖ döngüsü ile süreç yaklaşımını temel alan bir EYS	Geri planda yatan farklı modellerden kaynaklanan sorunların giderilmesi	Kültürü ihmal eder
EFQM modeli	Toplam Kalite Yönetimi	Stratejik ve “kültürel” yönetimi içerir	İş Mükemmeliyeti	ISO sertifikasyon şartlarını karşılamaz
Tek yönetim standardı	Standartların kendileri	Tek bir ortak standardı temel alır	‘Tek şirket, tek sistem’	Bu şekilde evrensel bir ISO standardı yok, esnek değil, sürekli güncelleme gerektirir

3. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN UYGULAMALARINI İÇEREN LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ VE YABANCI LİTERATÜRDEN BİR ÖRNEK EYS UYGULAMASI

3.1. ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN UYGULAMALARINI İÇEREN LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ

Uluslararası düzeyde bakıldığında EYS uygulamalarını içeren az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Buna karşın; İspanya, İngiltere ve Almanya gibi AB ülkeleri de dahil olmak üzere çeşitli ülkelerde EYS uygulamalarına yönelik çalışmaların son yıllarda yapılmaya başlandığı tespit edilmiştir. Bu bölümde ilk olarak uluslararası literatürün taranması sonucunda belirlenen EYS uygulama çalışmaları ele alınacak ve daha sonra yabancı literatürden seçilen kapsamlı bir örnek EYS uygulama çalışması detaylı bir biçimde incelenerek, bu uygulama analiz edilecektir.

3.1.1 İspanya'daki EYS Uygulamaları

İspanya'da EYS uygulamaları konusunda kapsamlı bir çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada şirketlerin kalite yönetim sistemleri ve/veya iş sağlığı güvenliği sistemleri ile çevre yönetim sistemlerinin entegrasyonuna dair sahip oldukları görüşler analiz edilmiştir. Çalışma, 50'den fazla çalışanı bulunan İspanyol sanayi şirketleri üzerinde yapılmıştır ve araştırma örneklemi 373 şirketten oluşmuştur. Çalışmada elde edilen temel bulgu, katılımcı şirketlerin %90.5'nin farklı yönetim sistemlerinin entegrasyonunun kendileri açısından faydalı olacağını düşündüklerinin belirlenmiş olmasıdır (Del Brio ve dğr., 2001: 495). Bu çalışmadaki temel problem; şirketlerin entegre yönetime pozitif şekilde yaklaşmalarına karşın, sistemlerin henüz kurulum aşamasında olmaları ve tam bir entegrasyonun henüz sağlanamamış olmasıdır.

Araştırma kapsamında aynı zamanda şirketlerin farklı yönetim sistemlerinin entegrasyonunu neden kendileri açısından avantajlı bulduklarını da araştırılmıştır.

Şirketlere yönetilen anket sorularından birisinde, şirketlerden bu nedenleri “faydasız” ile “çok faydalı” arasında yer alan bir ölçek üzerinden puanlamaları istenmiştir. Bu soruya verilen yanıtların geneline bakıldığında, şirketlerin çoğunluğunun dökümantasyonun entegrasyonu, hedeflerin entegrasyonu, zamandan ve maliyetten tasarruf, artan tutarlılık ve süreç kontrolünün entegrasyonunu, kendilerini EYS uygulamasına iten başlıca nedenler olarak listeledikleri görülmektedir. Verilen yanıtlara göre şirketlerin bu uygulamaları “oldukça faydalı” veya “çok faydalı” buldukları görülmektedir. Bu anket sorusuna ait sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 7. KYS, ÇYS VE İSG'nin entegrasyonuna ait nedenler (Del Brio ve dğr., 2001: 495)

Uygulama Nedeni	Faydasız (%)	Az Faydalı (%)	Orta Düzey Faydalı (%)	Oldukça Faydalı (%)	Çok Faydalı (%)
Dökümantasyonun entegrasyonu	0	2,67	7,49	40,64	49,2
Hedeflerin entegrasyonu	1,07	4,28	17,97	43,85	35,83
Zamandan kazanma	2,7	9,73	21,62	33,51	32,43
Daha tutarlı uygulamalar	0	1,63	20,1	46,7	31,5
Maliyetlerin düşürülmesi	3,26	11,41	26,09	33,15	26,09
Süreç kontrolünün entegrasyonu	0,05	3,8	26,5	46,5	22,7

Tablo 7’de KYS, ÇYS ve İSG’nin entegrasyonu konusunda ifade edilen nedenlere bakıldığında; bazı şirketlerin bir EYS uygulamasında buldukları, bazılarının EYS uygulamasına başlama niyeti taşıdıkları, bazılarının ise entegrasyonun uyumlaştırma aşamasında oldukları görülmektedir.

Şirketlerin yaklaşık yarısı (%49.2) dökümantasyon entegrasyonunu çok faydalı bulduklarını bildirmiştir. Hedeflerin entegrasyonu, zamandan kazanma ve daha tutarlı uygulamaların yapılması konularında EYS uygulamalarını çok faydalı bulan şirketlerin, araştırmaya katılan şirketlerin yaklaşık üçte birini oluşturduğu tespit edilmiştir (sırasıyla, %35.83, %32.43 ve %31.5). Şirketlerin yaklaşık dörtte biri (%26.09) ise, EYS uygulamalarının maliyetlerin düşürülmesi açısından çok faydalı olacağını düşünmektedir.

Tabloda sunulan sonuçlara bakıldığında, şirketlerin genellikle standartlar arasındaki ortak unsurları entegre etme yönünde çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Ancak,

hedeflerin entegrasyonu şikkına verilen cevaplara bakıldığında, bazı şirketlerin EYS uygulamasına başladıkları anlaşılmaktadır. Fakat, buradan şirketlerin tam bir entegrasyon yaptıkları sonucuna ulaşılammamaktadır. Araştırmacılar örgütsel öğrenim, ortak bir şirket kültürü vb. unsurlara yönelik sorulara anket çalışmasında yer vermemiştir. Bu yüzden, katılımcı şirketlerin bazılarının entegrasyonu ne düzeyde gerçekleştirdikleri tam olarak net değildir.

3.1.2.İngiltere'deki EYS Uygulamaları

İngiltere'de EYS uygulamalarına yönelik daha fazla çalışmanın yapıldığı görülmektedir. 1997 yılında yapılan bir çalışmada, katılımcı şirketlerin %64'ünün kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği sistemlerini entegre etme niyetinde oldukları tespit edilmiştir (Douglas ve Glen, 2000: 686). Yine aynı dönemde farklı sektörlerde yer alan 17 şirket üzerinde EYS uygulamasına yönelik başka bir çalışma daha yapılmıştır (Douglas ve Glen, 2000: 686). Bu çalışmaya katılan 17 şirketten 10'u (%59) çevre yönetim sistemlerini KYS ve/veya İSG sistemleri ile entegre etme niyeti taşıdıklarını bildirmişlerdir. Bu iki çalışma hakkında not düşülmesi gereken önemli nokta, her iki araştırmada da katılımcı şirketlerin entegre yönetim sistemi uygulamasına başlama niyeti taşıdıkları, ancak henüz böyle bir uygulamaya başlamamış olmalarıdır. Ayrıca, her iki çalışmada esasen çevre yönetimi konusuna odaklanan daha büyük çalışmaların birer parçası olduklarından, bu çalışmalarda bahsedilen entegrasyon modelinin temelinde ÇYS yer almıştır ve diğer sistemleri temel alan entegrasyon modelleri konusunda oldukça sınırlı bilgi verilmiştir.

Tablo 8. Entegre edilen KYS ve ÇYS unsurları (Douglas ve Glen, 2000: 686).

Entegrasyonun Gerçekleştiği Alanlar	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
Denetim	17	85
Eğitim	12	60
Yönetimin Gözden Geçirmesi	13	65
Satın Alma	14	70
Tedarikçi Değerlendirmesi	14	70
Düzeltilici/Önleyici Faaliyet	14	70
Dökümanların Kontrolü	18	90
Diğer	3	15

2000 yılında EYS uygulaması konusunda başka bir çalışma daha yapılmıştır. Bu çalışmada sadece KYS ve ÇYS'nin entegrasyonuna odaklanılmıştır. ISO 9001 ve ISO 14001 sertifikası aldığı bilinen 50 şirkete gönderilen EYS anketine 28 şirket yanıt vermiştir. 20 şirket (%71) bu iki yönetim sisteminin bazı unsurlarını entegre ettiklerini bildirmişlerdir (Douglas ve Glen, 2000: 686). Tablo 8, bu şirketler tarafından entegre edilen unsurları göstermektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerdeki KYS ve ÇYS entegrasyonunu ISO 9001 ile ISO 14001 arasındaki benzer unsurların entegrasyonu temelinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu yüzden, bahsi geçen şirketlerdeki entegrasyon seviyesinin uyumlaştırma ile sınırlı olduğu görülmektedir.

Aynı çalışmada, katılımcı şirketlere entegre yönetim sistemleri uygulamalarının kendilerine ne gibi faydalar sağladıklarını düşündükleri de sorulmuştur. Tablo 9 şirketlerin kalite ve çevre yönetim sistemlerinin entegrasyonunun kendilerine sağladığı faydalar ile ilgili görüşlerini göstermektedir.

Tablo 9. KYS ve ÇYS entegrasyonu sonucunda sağlanan faydalar (Douglas ve Glen, 2000: 686)

EYS Uygulaması ile Sağlanan Faydalar	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
Sağlanan çok-fonksiyonlu denetimler	25	89
Daha az miktarda bürokrasi	24	86
Daha az sayıda prosedür	23	82
Daha kolay sistem yönetimi	23	82
Hem iç hem de dış bakımdan artan verimlilik	23	82
Azalan maliyetler	20	71
Müşterilerin gözünde yükselen şirket imajı	14	50
Çalışanlar arasında kurulan iletişimde iyileşme	17	61

Tablo 9'dan da görüleceği üzere, şirketlerin EYS uygulaması ile sağladıklarına inanılan temel faydaların; çok-fonksiyonlu denetimlerin yapılması, bürokrasinin ve prosedür sayısının azalması, daha kolay ve verimli bir yönetim sisteminin elde edilmesi ile

maliyetlerin düşürülmesi gibi unsurlar etrafında toplandıkları görülmektedir. Bahsi geçen faydalara bakıldığında, katılımcı şirketlerde uygulanan EYS seviyesinin uyumlaştırma düzeyinde kaldığı anlaşılmaktadır. Bu duruma istisna teşkil eden tek madde, “müşterilerin gözünde yükselen şirket imajı” maddesidir. Şirket imajının iyileştirilmesinin sadece uyumlaştırma ile gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı öne sürülebilir. Bu noktadan hareketle, şirketlerin bazılarının daha yüksek bir entegrasyon seviyesine sahip olmaları mümkün gözükmemektedir. Çalışmadan elde edilen verilerin fazla detaylı olmaması nedeniyle, bu konuda kesin bir yorumun yapılması mümkün değildir. Ancak bu tipte tek bir istisnai maddenin olması ve katılımcıların sadece %50’sinin şirket imajının iyileştiğini belirtmesinden dolayı, araştırmaya katılan şirketlerin çoğunda entegrasyonun uyumlaştırma düzeyi ile sınırlı kaldığı sonucuna varılması mantıklı olacaktır.

İngiltere’de EYS uygulamasına yönelik çalışmalar 2000li yıllarda da devam etmiştir. 2002 yılında 12 küçük ve orta boy işletmeyi kapsayan bir başka çalışma daha yapılmıştır (Douglas ve Glen, 2000: 686). Çalışmaya katılan şirketlerin büyük bölümü ISO 9001 sertifikası bulunan şirketlerdir ve bu şirketlerin müşterileri şirketlere ÇYS ve İSG uygulamasına gitmeleri yönünde baskı yapmıştır. Şirket yöneticilerinin o dönemde aslında böyle bir uygulama düşünmemelerine rağmen, müşteri talepleri doğrultusunda EYS uygulamasına başlama yönünde çalışmalarda buldukları görülmüştür. Müşteri taleplerinin haricinde, bu çalışmaya katılan İngiliz şirketlerinin maliyet-etkin uygulamalarla maliyetlerin azaltımı, zaman ve kaynaklardan tasarruf sağlanması ve sertifikasyon gereksinimlerinin daha kolay bir şekilde karşılanması gibi nedenlerle EYS uygulamasını gündemlerine aldıkları görülmüştür (Douglas ve Glen, 2000: 686). Uygulama nedenlerine bakıldığında, şirketlerin entegrasyon seviyesinin uyumlaştırma ile sınırlı kaldığının söylenmesi mümkündür.

Kısa bir süre sonra, İngiltere’nin en büyük şirketleri arasında bulunan 7 büyük şirket üzerinde bu çalışmanın bir benzerini gerçekleştirilmiştir (Douglas ve Glen, 2000: 686). Bu çalışmaya katılan büyük İngiliz şirketlerinin çoğunluğunda ISO 9001, önemli bir kısmında ISO 14001 ve birkaç tanesinde OHSAS 18001 sertifikasyonun bulunduğu belirlenmiştir. Bahsi geçen şirketlerin yöneticilerinin EYS uygulamasına küçük ve orta boy İngiliz işletmelerinin aksine sadece içsel verimliliğin artırılması benzeri nedenlerle başlamadıkları, aynı zamanda şirketlerin hızlı şekilde değişen iş ortamına ayak uydurarak, rekabet güçlerini korumaları gibi bazı stratejik hedeflerinin de bulunduğu görülmüştür.

Büyük İngiliz şirketlerinin EYS uygulaması bağlamında bazı engellerle karşılaştıkları da tespit edilmiştir. Bölüm veya departman yöneticilerinin entegrasyona karşı direnç gösterdikleri belirlenmiştir. Bunun nedeni, entegrasyona bağlı olarak yeni yönetim sisteminde kendi yönetici konumlarına ihtiyaç kalmayacağını ve buna bağlı olarak işlerini kaybetme riskinin bulunduğunu düşünmeleridir. Bazı departman yöneticileri ise entegrasyon sonucunda kendi uzmanlık alanlarının önemini yitireceğinden korktuklarından dolayı EYS uygulamasına karşı direnç göstermişlerdir (Hines, 2002). İngiltere’deki EYS uygulamalarına yönelik çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, şirketlerin entegrasyon konusunda halen önlerinde kat etmeleri gereken uzun bir yolun olduğu görülmektedir.

3.1.3. Almanya’daki EYS Uygulamaları

Yapılan literatür taramasında, Almanya’daki EYS uygulamalarını içeren dört adet çalışma saptanmıştır. Katılımcı sayılarına rakamsal bazda bakılırsa, bu çalışmaların literatürdeki çalışmalar arasında en fazla sayıda katılımcıyı içeren çalışmalar oldukları söylenebilir. Ancak, katılım oranları bazında bakıldığında, çalışmaların çoğunluğunda katılım oranlarının %20’nin altında kaldığı gözükmektedir. Bu açıdan, Almanya’da yapılan EYS uygulaması çalışmalarında katılımcı sayılarının yüksek çıkmasının örneklemelerin geniş tutulmasından kaynaklandığı söylenebilir. Çalışma bilgileri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Almanya’daki EYS uygulamaları konusunda yapılmış olan dört çalışmaya dair temel bilgilerin gösterimi (Ahsen ve Funck, 2001: 165)

Araştırmacılar	Çalışmanın Yapılış Tarihi	Örneklem Büyüklüğü	Katılım Oranı (%)	Çalışmaya Katılan Şirketlerin İş Yaptığı Sektörler
Kroppmann/Schreiber (1996)	1996	2853	412 şirket (14,4)	Genel olarak Almanya’daki sanayi şirketleri
KPMG (1998)	1997	3863	485 şirket (12,5)	Genel olarak Almanya’daki sanayi şirketleri
Enzler (2000)	1998	500	257 şirket (51,4)	Genel olarak Almanya’daki sanayi şirketleri
Funck et al. (2001)	2000	3273	600 şirket (18,3)	Almanya’da hizmet sektöründe ve perakende sektörde iş yapan şirketler, danışmanlık şirketleri, sertifika kurumları ve araştırma organizasyonları.

Tablo 10’da gösterilen çalışmaların genellikle Alman sanayi şirketlerini kapsadığı ve 1996 ile 2000 yılları arasında yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara katılan şirketlerin üç yönetim sisteminden en azından birinin sertifikasına sahip oldukları ifade edilmiştir ve bu çalışmalar genellikle KYS ile ÇYS’nin entegrasyonu üzerine odaklanmışlardır (Ahsen & Funck, 200: 165). Çalışmalarda kullanılan örneklem büyüklüklerinin 500 ile 3863 şirket arasında değişim gösterdiği, katılım oranlarının ise genellikle %20’nin altında gerçekleştiği görülmektedir. Bu dört çalışmanın sonuçları genel olarak ele alındığında, Almanya’da 1996-2000 yılları arasında sanayi şirketlerinin yüzde kaçının KYS ve ÇYS üzerinden entegrasyona gittiği hakkında genel bir fikir vermektedir. Hangi Alman şirketlerinin KYS ve ÇYS’yi hangi boyutta entegre ettikleri ise Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Alman sanayi şirketlerinde yıllara göre EYS uygulaması oranları (Ahsen ve Funck, 2001: 165)

Çalışmanın Yapılış Tarihi	Katılımcı Yüzdesi
1996	25
1997	30
1998	42
2000	13

Alman sanayi şirketleri arasında KYS ve ÇYS entegre yönetim sistemlerini kullananların yüzdesinin 1996 ile 1998 yılları arasında artış gösterdiği net şekilde görülmektedir. 1996 yılında %25 olan EYS uygulama yüzdesi, 1998 yılında %42’ye yükselmiştir. 2000 yılında yapılan çalışmada EYS uygulama yüzdesi diğer yıllara kıyasla oldukça düşük çıkmıştır; ancak, bu rakam diğer çalışmalarda elde edilen rakamlarla karşılaştırılamaz. Çünkü, 2000 yılında yapılan çalışmanın katılımcıları arasında sanayi şirketleri değil, Almanya’da hizmet sektöründe ve perakende sektörde iş yapan şirketler, danışmanlık şirketleri, sertifika kurumları ve araştırma organizasyonları yer almıştır. Bu tip şirketlerin EYS kullanım yüzdelерinin sanayi şirketlerine kıyasla daha düşük olduğu zaten bilinen bir gerçektir.

Almanya’daki EYS uygulamaları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde temel entegrasyon alanlarının dökümantasyon, politika, hedefler ve denetimler olduğu görülmektedir. Daha az miktarda planlama ve kontrol enstrümanları üzerinde de

entegrasyona gidildiği görülmüştür (Ahsen & Funck, 2001: 165). Bu çalışmaların her birinde şirket yöneticilerinin KYS ve ÇYS entegrasyonu ile sağlanması hedeflenen faydalar bakımından farklı görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Bazı şirket yöneticileri zamansal avantajlara vurgu yaparken, bazıları sistemlerin entegrasyon sayesinde daha uygulanabilir bir hale geldiklerini ifade etmişlerdir. Çalışmaların hepsi birlikte ele alındığında, şirket yöneticilerinin EYS'den sağlanması hedeflenen faydalar açısından; dökümantasyonun basitleştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve şirket içerisinde şeffaflığın artırılması konularına özellikle vurgu yaptıkları görülmektedir. Şirket yöneticilerini KYS ve ÇYS entegrasyonuna iten nedenler Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Şirket yöneticilerini KYS ve ÇYS'yi entegre etmeye iten nedenler (Ahsen ve Funck, 2001: 165)

EYS Uygulamasının Nedenleri	1.Neden	2.Neden	3.Neden	4.Neden
Kroppmann/Schreiber (1996)	Entegre prosedür talimatları	Entegre faaliyet yönergeleri	Maliyet azaltımı	Zamansal avantajlar
KPMG (1998)	Daha basit dökümantasyon	Maliyet azaltımı	Daha iyi uygulanabilirlik	Entegre organizasyon
Enzler (2000)	Daha fazla şeffaflık	Daha iyi yapılandırılmış süreçler	Sistemlerin daha yüksek bir oranda benimsenmesi	Maliyet azaltımı
Funck ve dğr. (2001)	Daha basit dökümantasyon	Sorumlulukların netleşmesi	Koordinasyon problemlerinin azaltımı	Daha fazla şeffaflık

Şirketleri EYS uygulamasına iten nedenler bakımından dört farklı çalışmadan da benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Araştırmacılara göre, şirketlerin EYS uygulamasına başlamalarının temel nedenini entegre dökümantasyon prosedürleri ve faaliyet yönergeleri oluşturmaktır. Şirketler bu sayede maliyet azaltımı ve zamansal kazanç hedeflemektedirler. Yapılan çalışmalar birbirleriyle benzer sonuçlar sergilemektedir. Şirketlerin EYS uygulamasına başlamalarının temel nedenleri; dökümantasyonun basitleştirilmesi, maliyet azaltımının sağlanması, daha iyi uygulanabilirliği sahip bir yönetim sisteminin oluşturulması ve daha entegre bir organizasyon yapısının kurulması olarak sıralanmaktadır. Aynı zamanda şeffaflık, daha iyi yapılandırılmış süreçler ve sistemin daha fazla kişi tarafından benimsenmesi üzerine vurgu yapılmaktadır. Araştırmacılar daha net bir sorumluluk tanımı ile koordinasyon problemlerinin azaltımı

üzerinde durmaktadır. Çalışmalarda bu nedenlerin haricinde şirket yöneticilerinin başka birtakım nedenlerden de söz ettikleri görülmüştür. İlk dört neden arasında sıralanmayan diğer nedenler arasında şirket kimliğinin geliştirilmesi, daha iyi inovasyona sahip olunması, anlaşmazlıkların daha iyi şekilde çözülmesi ve artan değişim kabiliyetinin elde edilmesi yer almaktadır (Ahsen & Funck, 200: 165).

Almanya'daki EYS uygulamaları üzerine yapılan bu dört çalışmada entegrasyon düzeyinin genellikle uyumlaştırma ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Çünkü, entegrasyonun temel nedenleri dökümantasyonun basitleştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve şirket içerisinde şeffaflığın artırılması olarak sıralanmaktadır. Aynı zamanda, temel entegrasyon alanlarının da bu dört çalışmaya göre; dökümantasyon, politika, hedefler ve denetimler olduğu görülmektedir. Şirketlerin bazılarının politika ve hedeflerin entegrasyonunu sağladıkları yönünde işaretler vardır. Bu yüzden, araştırmaya katılan şirketlerin bazılarında süreç yaklaşımı, PUKÖ döngüsü veya sistem yaklaşımını temel alan genel EYS modellerine dayalı bir anlayışın benimsenmiş olması muhtemeldir.

Araştırmacılar aynı zamanda şirketleri EYS uygulamasına iten nedenler arasında şirket kimliğinin geliştirilmesi, daha iyi inovasyona sahip olunması, anlaşmazlıkların daha iyi şekilde çözülmesi ve artan değişim kabiliyetinin elde edilmesini de saymışlardır (Ahsen & Funck, 200: 165). Bu üç nedenin şirketlerin entegrasyon seviyesi bağlamında ilerleme kaydettiklerinin bir göstergesi olarak görülmesi gayet doğaldır. Ancak, şirket yöneticilerinin bu önemli nedenleri EYS uygulamasının ilk dört nedeni arasında saymamış olmaları, pek çok Alman şirketinin halen entegrasyonun temel uygulamalarını gerçekleştirme aşamasında olduğunu göstermektedir.

3.1.4. Avustralya'daki EYS Uygulamaları

Avustralya'daki çalışmaların diğer ülkelere kıyasla oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu ülkedeki EYS uygulaması çalışmaları genellikle tek bir şirketin örnek vaka olarak incelenmesi biçiminde yürütülmüştür. Bu şekilde yapılan iki çalışma göze çarpmaktadır.

Bu çalışmalardan ilki, 2002 yılında bir su arıtma şirketi olan ve Avustralya'nın Victoria şehrinde faaliyet gösteren, Central Highlands Water (CHW) şirketi üzerinde yapılmıştır (Zutshi ve Sohal, 2005: 211). CHW şirketi 10'u atık su, 13'ü normal su arıtma

tesisi olmak üzere toplam 23 tesisi ile hizmet veren bir şirkettir ve şirketin KYS, ÇYS ve İSG sistemlerini entegre bir biçimde uyguladığı bilinmektedir. Şirketin EYS uygulaması sayesinde dökümantasyonu, standart faaliyet prosedürlerini ve acil kontrol prosedürlerini tam olarak entegre ettiği belirlenmiştir. Şirket yöneticileri EYS uygulaması sayesinde; kolayca bulunabilen, bilgilendirici ve basit bir dökümantasyon elde ettiklerini ve bunun gereksiz tekrarları ve bürokrasiyi azaltarak, yönetimi oldukça kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir (Zutshi ve Sohal, 2005: 211).

Avustralya'da EYS uygulamaları konusunda 2005 yılında yapılan ikinci önemli çalışmada ise KYS, ÇYS ve İSG entegrasyonu ile ilgili olarak Avustralyalı üç şirket incelenmiştir (Zutshi ve Sohal, 2005: 211). Bu şirketlerden birisi ilaç, birisi mobilya, bir diğeri ise radyo ve telekomünikasyon sektöründe hizmet vermektedir. Üç şirketin de erken denilebilecek 1990lı yıllarda KYS, ÇYS ve İSG açısından gerekli sertifikaları aldıkları ve EYS uygulamasına başladıkları belirlenmiştir.

Mobilya üreticisi şirketin yönetimin gözden geçirmesi, denetimler, düzeltici ve önleyici faaliyet, dökümanların kontrolü, iş talimatları, süreç kontrolleri ve eğitim sistemleri gibi bir dizi unsur entegre ettiği belirlenmiştir. Radyo ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren şirketin ÇYS ve İSG'den önce KYS'yi uyguladığı, ve KYS'yi kurulan entegre yönetim sisteminin temeli olarak kabul ettiği tespit edilmiştir. Bu yüzden, sistemlerin farklı unsurları değiştirilmemiştir. ÇYS ve İSG unsurları halihazırda varolan sisteme ilave edilmiştir. Her üç şirketin de yönetim sistemlerini kaynaklar ve maliyetlerden tasarruf amacıyla entegre ettikleri belirlenmiştir (Zutshi ve Sohal, 2005: 211).

Şirketlerin tamamı EYS uygulaması sayesinde tekrarlı süreçleri ve prosedürleri azaltmışlardır ve bu sayede elde edilen daha etkin ve verimli faaliyet süreçleri ile prosedürleri, maliyetlerin düşürülmesini sağlamıştır. Şirketlerin kaynak ve maliyet tasarrufunun ötesinde de birtakım kazançlar elde ettikleri de belirlenmiştir. İlaç şirketinin EYS'nin tek bir kaynak üzerinden güncel bilgilere erişilmesini mümkün kılmasından dolayı, karar alma sürecinde iyileşme sağladığı görülmüştür. Şirket yöneticilerinin tamamı çalışanlarının tek bir entegre sistemi daha iyi anladıklarını ve bu sistemi daha kolay şekilde kabullendiklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların bu sayede kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği kavramları arasında daha kolay bağlantı kurabildikleri görülmüştür. Şirket yöneticilerinin tamamı EYS uygulaması sayesinde şirket içerisinde daha verimli bir

iletişimin kurulduğunu vurgulamışlardır; çünkü, EYS uygulaması sayesinde farklı departmanlarda çalışan kişilerin aynı iş dilini konuştukları görülmüştür. Bu durum, farklı departmanlar arasında fikir ve bilgi değişimini de mümkün hale getirmiştir (Zutshi ve Sohal, 2005: 211).

Bu üç Avustralyalı şirkette sağlanan entegrasyon seviyesinin tespiti diğer araştırmalara benzer şekilde oldukça zordur. Ancak, şirket bazında birtakım çıkarımların yapılması mümkündür. Mobilya şirketinin standartlar arasındaki benzer unsurları entegre etme yoluna gitmesi, bu şirketin uyumlaştırma yaklaşımını kullandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Radyo ve telekomünikasyon ekipmanları üreten şirketin EYS'yi KYS üzerine inşa ettiği görülmüştür. Bu durum sistemin ortak bir çerçeve üzerine kurulmasını öngören entegrasyon yaklaşımının uygulandığının bir göstergesidir. Son olarak, ilaç şirketinde sistemlerin çalışanlar tarafından daha kolay şekilde kabul edilmesi ve daha verimli bir bilgi paylaşım ortamının oluşturulması gibi EYS'den sağlanan faydalara bakıldığında, entegrasyon ve hatta holistik entegrasyonu temel alan bir EYS uygulamasının bu şirkette varolduğunun söylenmesi mümkün olabilecektir.

3.1.5.Türkiye'deki EYS Uygulamaları

Türkçe literatür incelendiğinde, şu ana kadar gerçekleştirilen EYS uygulaması araştırmalarının genellikle tek bir şirket üzerinde yapılan araştırmaları içerdiği, EYS uygulamalarının 2000li yıllarda hız kazandığı ve çok sayıda şirkette yapılan EYS uygulamalarını kapsayan araştırmaların oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir.

2005 yılında Konya şehrinde bir EYS uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamada Konya Şehir Doğalgaz Dağıtım İşletmesi'nde KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinden oluşan entegre bir yönetim sisteminin kurulumu ve uygulaması gerçekleştirilerek, entegre bir yönetim modeli önerilmiştir (Aslan, 2005: 79).

Araştırmacı herhangi bir firmada KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinin firma içerisinde ayrı ayrı kurularak uygulamaya konulması için, firmanın uygulama alanına bağlı olarak, yaklaşık 9 ila 12 ay arasında bir süreye ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Oysa, Konya Şehir Doğalgaz Dağıtım İşletmesi'nde bu üç sistemin entegre bir şekilde uygulamaya konulması dört aydan kısa bir sürede tamamlanmıştır (Aslan, 2005: 79). Bu da EYS'nin işletmeye kurulmasının, sistemlerin ayrı ayrı kurulmasına göre üç kat daha az zaman alması anlamına

gelmektedir. Aynı çalışmada, EYS uygulamasının çalışanların sisteme katkılarını da olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Bu da EYS uygulaması sayesinde iş gücünden daha verimli bir şekilde faydalanılacağı anlamına gelmektedir (Aslan, 2005: 79).

Araştırmacı aynı zamanda EYS uygulamasının ardından işletmede maliyetlerin azaldığını da belirlemiştir. Konya Şehir Doğalgaz Dağıtım İşletmesi'nde uygulanan EYS modeli uluslar arası akreditasyona sahip bir belgelendirme kuruluşu tarafından sıfır hata ile değerlendirilmiştir (Aslan, 2005: 101).

Başka bir araştırmacı tarafından yapılan çalışmada başta KALDER Kalite Derneği ve bunun yanında büyük belgelendirme kuruluşları aracılığıyla 3 sisteme (KYS, ÇYS ve İSG) sahip firma bilgileri temin edilmiştir (Çorlu, 2006: 122). Bu çalışmada gıda, ilaç, otomotiv, tekstil, metal, boya, güvenlik ve ulaştırma gibi farklı üretim ve hizmet sektörlerinde iş yapan ve ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 sistemlerini birlikte yürüten, toplam 70 adet şirkete e-mail ve faks yoluyla EYS konusundaki görüşleri alınmıştır. Yollanan 70 adet ankete 31 şirketin eksiksiz şekilde yanıt verdiği ve bunlardan 1 tanesi haricinde geri kalan 30 şirketin sistemleri entegre şekilde uyguladıkları görülmüştür; katılım oranı %44 olarak belirlenmiştir (Çorlu, 2006: 123).

Tablo 13. Ankete katılanların ve firmanın demografik özellikleri (Çorlu, 2006: 124)

Ankete Katılanların ve Firmanın Demografik Özellikleri		Katılımcı Sayısı	%
Cinsiyet	erkek	15	48,4
	kadın	16	51,6
Yaş	18-25 yaş	1	3,2
	26-35 yaş	14	45,2
	36-45 yaş	12	38,7
	46 ve üzeri	4	12,9
Firmada çalışma yılı	0-2 yıl	7	22,6
	2-5 yıl	5	16,1
	5-10 yıl	9	29,0
	10 ve üzeri	10	32,3
Firmadaki çalışan sayısı	0-50 kişi	8	25,8
	50-100 kişi	3	9,7
	100-200 kişi	4	12,9
	200-300 kişi	4	12,9
	300 ve üzeri	12	38,7
TOPLAM		31	100

Anketin ilk bölümünde anketi firma adına dolduran kişilerle firmanın genel demografik özelliklerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 13’ de görülmektedir. Anketi dolduran kişilerin yaklaşık üçte birlik (%32.3) kısmının firmadaki kıdemli çalışanlardan (10 yıldan uzun süre) oluştuğu, ve ankete katılan firmaların yarıya yakınının (%38.7) 300 ve üzeri çalışana sahip oldukları tespit edilmiştir (Çorlu, 2006: 127).

Tablo 14. Firmaların 3 sistemi uygulama profili tablosu (Çorlu, 2006: 128)

Bölüm II: Aşağıdaki ifadeleri firmanızda gerçekleşme durumlarına göre işaretleyiniz. “Kısmen” seçeneğinin uygun olduğu durumlarda mümkünse alt seçenekleri de belirtiniz		Evet	Hayır	Kısmen		
				Kalite & Çevre birlikte	Çevre&İSG birlikte	Kalite & İSG birlikte
Yönetim temsilcisi ortak mı?	Sayı	21	3		5	1
	%	70,0	10,0		16,7	3,3
Entegre sistemde dokümanlarınız ortak mı?	Sayı	29			1	
	%	96,7			3,3	
İç denetimleriniz ortak olarak mi yapılıyor?	Sayı	25	1		4	
	%	83,3	3,3		13,3	
Dış denetimleriniz ortak olarak mi yapılıyor?	Sayı	23	2		5	
	%	76,7	6,7		16,7	
YGG Toplantılarınız ortak olarak mi gerçekleştiriliyor?	Sayı	27			3	
	%	90			10	
Çevre ve is sağlığı güvenliği alanlarında risk değerlendirme yöntemi ortak mı?	Sayı	21	9			
	%	70,0	30,0			
Politikanız ortak mı?	Sayı	20	5		5	
	%	66,7	16,7		16,7	
Hedefler ya da aksiyon planlarında ortak yapı mı kullanılıyor?	Sayı	25	1		4	
	%	83,3	3,3		13,3	
Eğitim planları kalite-çevre ve ve iş sağlığı güvenliği için ortak mı?	Sayı	27	1		2	
	%	90,0	3,3		6,7	
Düzeltilici/ Önleyici Faaliyet Takip sistemi ortak mı?	Sayı	27			3	
	%	90,0			10,0	
Yasal gereklerin takip sistemi ortak mı?	Sayı	26	1		3	
	%	86,7	3,3		10,0	
Tedarikçi ve taşeron değerlendirme sisteminde kalite, çevre ve iş sağlığı güvenliği için geçerli kriterler ortak olarak mi ele alınıyor?	Sayı	25	2		3	
	%	83,3	6,7		10,0	

Anketin ikinci bölümünde şirketlerin sistemi uygulama politikaları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar Tablo 14’de gösterilmiştir. Yapılan çalışmaya katılan firmaların pek çok alanda %90’a varan entegrasyon sağladıkları görülmektedir. Yabancı literatüründe incelenen pek çok firmanın halen uyumlaştırma aşamasında oldukları düşünüldüğünde, bu ankete katılan Türk firmaları için önemli bir başarı olarak kabul edilebilir.

Anketin üçüncü bölümünde KYS, ÇYS ve İSG uygulamalarının firmalara sağladıkları faydalar araştırılmıştır. Firmalardan yöneltilen soruları 5 (çok faydalı) ve 0 (hiç faydası yok) arasında bir ölçek üzerinde puanlamaları istenmiştir. Verilen yanıtlar Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15. Firmaların KYS, ÇYS ve İSG uygulamalarından sağladığı faydalar hakkındaki görüşleri (Çorlu, 2006: 130)

BÖLÜM III: Kalite, Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemlerini uygulamak;	ORTALAMA DEĞERİ	STANDART SAPMA DEĞERİ
9) Firma imajını olumlu olarak geliştirmiştir.	4,7097	±0,46141
10) Çevre ve İSG açısından yasal gereklere uyumu kolaylaştırmıştır.	4,5161	±0,67680
6) İş kazalarının sayısında düşüş yaşanmıştır.	4,3871	±0,55842
7) Çevresel uygunsuzlukların sayısında azalma yaşanmıştır.	4,3548	±0,48637
8) Müşteri memnuniyetinde artış yaratılmıştır.	4,3548	±0,55066
1) Rekabet gücünde artış yaratmıştır.	4,2903	±0,73908
4) Proseste oluşan hata sayısında/ hata oranında belirgin azalma sağlamıştır.	4,2581	±0,72882
5) Müşteri şikayetlerinde ve/veya iadelerinde belirgin bir azalma sağlamıştır.	4,1935	±0,47745
11) Tedarikçi ve tedarikçilerle ilişkilerin daha iyi yönetilmesi sağlanmıştır.	4,1290	±0,67042
2) Firmanın pazar payında artış yaratmıştır.	3,8387	±0,93441
3) Firmanın karlılığında artış yaratmıştır.	3,8387	±0,63754

Ankete katılan 31 firma yetkilisinin verdiği yanıtlara göre; KYS, ÇYS ve İSG uygulamalarının en fazla firma imajının olumlu yönde gelişmesi bakımından, en az ise firma karlılığı açısından katkılarının olduğu görülmektedir. 5 üzerinden sırasıyla 4,7097 ve 3,8387 olarak skorlanan bu oranlara yüzdesel olarak bakıldığında; Çorlu'nun (2006) araştırmasına katılan firmaların %76 ile %94'ü arasında yer alan bir kısmının KYS, ÇYS ve İSG uygulamalarını faydalı bulması, bu sistemlere karşı şirketlerin genel pozitif duruşlarını ortaya koymaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde ise KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinin entegre edilmesinin firmalara sağladıkları avantajlar araştırılmıştır. Bu konuda elde edilen sonuçlar Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Firmaların EYS uygulamasından sağladıkları avantajlar (Çorlu, 2006: 132)

BÖLÜM IV: Kalite, Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemlerinin "entegrasyonu";	ORTALAMA DEĞERİ	STANDART SAPMA DEĞERİ
7) İç/dış denetimleri ortak yaparak zaman ve maliyetlerden tasarruf sağlamıştır.	4,5667	±0,56832
5) Bütünsel bir bakış açısı yaratılmasını sağlamıştır	4,5333	±0,62881
9) Çalışanların bilinç düzeyinde/sistemleri benimsemesinde artış yaratmıştır.	4,5000	±0,57235
2) Faaliyetlerin birbirleriyle ilişkisini ve koordinasyonunu kolaylaştırmıştır.	4,4333	±0,56832
8) İç iletişimin daha etkin yapılmasını sağlamıştır.	4,3667	±0,71840
3) Riskleri daha kolay kontrol etmeyi sağlamıştır.	4,3333	±0,66089
1) Sorumluluk ve yetkilerin daha açık ve net tanımlanmasına faydalı olmuştur.	4,2000	±0,71438
6) Kaynakları etkin olarak kullanmayı sağlamıştır.	4,1333	±0,93710
4) Üst yönetimin Stratejik Planlama yapmasını/karar vermesini kolaylaştırmıştır.	4,0000	±0,74278

Anketin bu bölümünde saptanan en düşük puanın 5 üzerinden 4 olduğu göz önüne alındığında, ankete katılan firmaların %80'den fazlasının EYS uygulamalarının zaman ve maliyetlerden tasarruf sağladığı, bütünsel bir bakış açısı yarattığı, çalışanların sistemleri benimsemelerini arttırdığı, faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkisini ve koordinasyonunu

kolaylaştırdığı, iç iletişimin daha etkin bir biçimde yapılmasını sağladığı, risk kontrolünü kolaylaştırdığı, sorumluluk ve yetki tanımlarını daha açık ve net hale getirdiği, kaynaklarının etkin kullanımını sağladığı ve üst yönetimin stratejik planlama yapmasını kolaylaştırdığı yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, katılımcı firmaların KYS, ÇYS ve İSG uygulamalarının faydalı olduklarını düşündüklerini göstermektedir ve üç sistemin entegrasyonu sonucunda çeşitli avantajların elde edildiği düşüncesini desteklemektedir.

EYS uygulamaları konusunda bir başka araştırma da İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Tek bir şirket üzerinde gerçekleştirilen bu EYS uygulamasında, 1988 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak kurulan İstanbul Ulaşım A.Ş.'deki EYS çalışmaları ele alınmıştır. Şirket, yaklaşık 2000 çalışanı ile birlikte her gün 600.000 yolcuya hizmet vermektedir (Çakmak, 2007: 79).

KYS, ÇYS ve İSG sistemlerini ayrı ayrı uygulamakta olan şirkette, EYS uygulamasına geçilmesi üzerine çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda EYS uygulamasının pek çok açıdan önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Bu faydalar arasında; çalışanlarda kalite ve çevre bilinci ile motivasyonun artması, verimlilik artışı, hurda ve atıkların azalması, hatalı üretim ile üretim süresinin düşmesi, maliyetlerin azalması, teslim süresinde iyileşme görülmesi ve zamanında teslim oranında artış sağlanması, daha iyi müşteri hizmetlerinin verilmesi, şirketin uluslararası saygınlık kazanması, pazarda rekabet gücünün artması, yatırımcıların aradıkları kısıtlara uyum sağlanması ve sermaye temininin kolaylaşması, personel değişikliklerinde sürekliliğin korunması ve bilginin kaybolmaması, yeni işe alınmış çalışanların işe daha hızlı ve kolay uyum sağlamaları, işletmedeki süreçlerin ve şirketin, müşterilerin, yasal düzenlemelerin ve toplumun şartlarına uyumu sağlamak üzere, sürekli bir iyileştirme sürecine girmesi gibi faydalar yer almaktadır. İstanbul Ulaşım A.Ş.'de EYS uygulamasına başlanmasını takip eden 2006 senesinde taşınan yolcu sayısı sistem sayesinde sağlanan enerji tasarrufuna bağlı olarak %17.4 oranında artarken, yol başına enerji tüketiminde ise %10.3 azalma sağlanmıştır ve aynı zamanda tüketilen toplam enerjinin maliyetinde de %21.6 oranında azalma sağlanmıştır (Çakmak, 2007: 104). İstanbul Ulaşım A.Ş.'de EYS uygulamasına bağlı olarak sağlanan faydalar, Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. İstanbul Ulaşım A.Ş.'de EYS ile sağlanan faydalar (Çakmak, 2007: 101)

Çalışanlarla ilgili sonuçlar	
-	Çalışanlarda (Kalite, Çevre ve İş sağlığı ve güvenliği) bilincinin artması - % 95
-	Çalışan motivasyonunun artması - % 50
Üretimle ilgili sonuçlar	
-	Verimlilik artışı - % 95
-	Hurda ve atıkların azalması - % 53
-	Uygun olmayan hammaddelerin kullanım öncesi tespiti
-	Hatalı ürün oranının % 3'ten % 0,5'e düşmesi
-	Ürün üretim zaman-süre azalma - % 40
-	Teslim süresinde iyileşme - % 90
-	Zamanında teslim oranında artış - % 20
-	Maliyetlerin azalması - % 40
-	Müşteri denetimlerinde azalma - % 50
-	Daha iyi bir müşteri hizmetleri - % 73
-	Kalite sağlama maliyetlerinde azalma
-	Ürünlerin güvenilirliğinin ve kalitesinin gelişmesi
Pazara ilişkin sonuçlar	
-	Algılanan kalite de artış (Şirkete ve ürün kalitesine güvenin artması) - % 85
-	Müşteri şikayetlerinde azalma - % 30
-	Müşteri talebinde artış - % 30
-	Uluslararası saygınlık ve tanınma
-	Uluslararası pazarlarda kolaylık
-	Yönetim sisteminin iyileşmesi - % 86
-	Pazarda rekabet gücünün artması - % 30
-	Pazarlama ve reklam amacıyla kullanılması
Çevreyle ilgili sonuçlar	
-	Ekonomik yararlarla çevre yararlarını dengeleyip bütünleştirilmesi,
-	Müşteriye, çevre yönetimi için bir yükümlülük altına girildiği güvencesinin verilmesi ve gösterilmesi,
-	İyi bir kamu/sosyal çevre ilişkisinin sürdürülmesi,
-	Yatırımcıların aradıkları kısıtlara uygunluk sağlaması ve sermaye temininin kolaylaştırılması,
-	Uygun bir maliyetle sigorta temini,
-	Müşteri şartlarının karşılanması,
-	Maliyet kontrolünün geliştirilmesi,
-	Mesuliyetle sonuçlanan olayların azaltılması,
-	Çevreye makul bir ihtimam sarf edildiğinin gösterilmesi,
-	Girdi malzemeleri ve enerji tasarrufunun sağlanması,
-	İzin ve yetki belgesinin alınmasının kolaylaşması,
-	Kalkınmanın hızlandırılması ve çevre ile ilgili çözümün ortaklaşa kullanılması,
-	Sanayi/Kurum hükümet ilişkilerinin iyileştirilmesi
Yönetim sistemiyle ilgili sonuçlar	
-	İşletmedeki iş akışlarının, iş yapma yöntem ve çalışma şekillerinin belirlenmesi,
-	Yönetim sisteminin iç tetkiklerle, uygulandığının ve uygunluğunun doğrulanması,
-	Personel değişikliklerinde sürekliliğin korunması ve bilginin kaybolmaması,
-	Yeni işe alınmış çalışanların yazılı talimatlar sayesinde işe daha hızlı ve kolay uyum sağlaması,
-	Çatışma ve sürtüşmelerden doğacak kayıpların ve işlerin gereksiz tekrarının, yetki ve sorumlulukların saptanması ve somutlaştırılmasıyla ortadan kaldırılması,
-	Kalite sistemi uygulamasındaki kayıtların delil olarak kullanılması,
-	İşletmedeki süreçlerin ve şirketin, müşterilerin, yasal düzenlemelerin ve toplumun şartlarına uyumu sağlamak üzerine sürekli bir iyileşme sürecine girmesi

3.1.6.Uluslararası Literatür Taramasının Sonuçları

EYS uygulamaları konusunda yapılan uluslararası literatür taramasında; İspanya'dan 1, İngiltere'den 5, Almanya'dan 4, Avustralya'dan 2, Türkiye'den 3 çalışma olmak üzere toplam 15 çalışma analiz edilmiştir. Yapılan çalışmaların bir kısmı tek bir şirket içerisindeki EYS uygulamalarına odaklanırken, geri kalan çalışmaların çok sayıda şirketi içeren daha kapsamlı çalışmalar oldukları görülmüştür.

Elde edilen sonuçlarda ülkeden ülkeye çeşitli farklılıklar görülmesine rağmen, şirketlerin EYS uygulamasına pozitif yaklaştıkları ve bu uygulamadan önemli faydalar sağladıkları belirlenmiştir. Sağlanan faydaların tüm ülke şirketleri açısından genellikle entegrasyona bağlı olarak dökümantasyonun basitleşmesi, maliyetlerin düşürülmesi, zamandan kazanılması, genel anlamda bir motivasyon ve verimlilik artışı ile şirket imajının iyileşmesine bağlı olarak rekabet gücünün artması gibi konuları içerdiği tespit edilmiştir.

Sonuçlara ülke bazında bakıldığında; İspanyol şirketlerinin çoğunluğunun henüz EYS uygulamasına başlamadıkları, ancak entegre yönetime prensipte sıcak baktıkları ve halihazırda kullandıkları sistemleri entegre etme niyeti taşıdıkları görülmektedir. EYS uygulamasına geçen az sayıda İspanyol şirketin de henüz uyumlaştırma aşamasında oldukları belirlenmiştir. Literatürde İspanyol şirketleri üzerinde EYS uygulamalarını içeren çalışma sayısının azlığı da dikkat çekicidir. Ancak, özellikle AENOR standardı konusunda yapılan çalışmalarda göz önünde bulundurulduğunda, İspanya'da EYS uygulamalarının ve bu uygulamalara dönük araştırmaların önümüzdeki yıllarda daha popüler hale gelmesi muhtemeldir.

İngiliz şirketleri üzerinde yapılan EYS araştırmalarında, çalışmalara katılım oranlarının yüksek olması ve katılımcı şirketlerin %60'dan fazlasının halihazırda EYS uygulamasına geçtikleri görülmüş olsa da, araştırma örneklemelerinin küçük olması (≤ 28 şirket) bu sonuçlara bakılarak genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, büyük İngiliz şirketlerinin bölüm veya departman yöneticilerinin entegrasyona karşı gösterdikleri dirence bağlı olarak EYS uygulaması bağlamında bazı engellerle karşılaştıkları da tespit edilmiştir. Yöneticilerin yeni yönetim sisteminde kendi yönetici konumlarına ihtiyaç kalmayacağını, ve buna bağlı olarak işlerini kaybetme riskinin bulunduğunu düşünmeleri,

bazı departman yöneticilerinin ise entegrasyon sonucunda kendi uzmanlık alanlarının önemini yitireceğinden korkmaları EYS uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Bu konuda ilerleme sağlanması, İngiltere'deki EYS uygulamalarının geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

Almanya'daki EYS uygulamaları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde temel entegrasyon alanlarının dökümantasyon, politika, hedefler ve denetimler olduğu görülmektedir. Alman sanayi şirketleri arasında KYS ve ÇYS entegre yönetim sistemlerini kullananların yüzdesinin önemli bir artış gösterdiği belirlenmiştir. Alman şirketler üzerinde yapılan çalışmalar aynı zamanda yüksek örneklem büyüklükleri ile yapılmış olan çalışmalardır. Ancak, çalışmalarda katılımın genellikle %20'nin altında kalması bunu gölgelemektedir. Almanya'daki EYS uygulamaları üzerine yapılan çalışmalarda entegrasyon düzeyinin genellikle uyumlaştırma ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Çünkü, entegrasyonun temel nedenleri dökümantasyonun basitleştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve şirket içerisinde şeffaflığın artırılması olarak sıralanmaktadır.

Avustralya'da yapılan çalışmalar ise genellikle şirket bazında sınırlı kalmıştır. Farklı sektörlerden incelenen şirketlerin çoğunluğunun 1990lı yıllarda KYS, ÇYS ve İSG sistemlerini uygulamaya koymuş olmaları sevindirici bir gelişme olsa da, bu sistemleri entegre etmede geç kaldıkları anlaşılmaktadır. Avustralya'daki şirketlerin durumunun daha iyi anlaşılması için kapsamlı bir çalışmanın yapılmasına ihtiyaç vardır.

Türkiye'de EYS'nin yeni bir konsept olduğu, çalışmaların büyük bölümünün son 5 yıl içerisinde yapılmış olmasından net şekilde anlaşılmaktadır. Uygulamalar genellikle şirket bazında sınırlı kalmıştır. Ancak, her ne kadar kullanılan örneklem fazla büyük olmasa da (70 şirket), Çorlu tarafından yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar umut vericidir. Şirketlerin büyük bölümünün EYS uygulamasını çok faydalı buldukları da göz önüne alındığında, EYS uygulamasına geçen Türk şirket sayısının önümüzdeki yıllarda artması kuvvetle muhtemeldir.

Farklı ülkelerde incelenen şirketlerin çoğunluğunun tam bir entegrasyonu sağlayamadıkları anlaşılmaktadır. Ancak, şirketlerin KYS, ÇYS ve İSG sistemlerini tam bir şekilde entegre etme niyetinde olduklarını gösteren çok sayıda işaret bulunmaktadır. Gelecekte entegre bir yönetim sistemine sahip olan şirket sayısında yoğun şekilde artış yaşanacağı tahmin edilmektedir.

3.2. YABANCI LİTERATÜRDEN BİR ÖRNEK EYS UYGULAMASI

Bu bölümde yabancı literatürden bir örnek EYS uygulaması ele alınacaktır. Rasmussen tarafından 2007 yılında Danimarka'da yapılan bu araştırmada ülkedeki şirketlerin KYS, ÇYS ve İSG sistemlerini benimseme oranları ile bu şirketlerdeki EYS uygulamaları ve bu uygulamaların etkileri incelenmektedir. Seçilen örnek EYS uygulama araştırması, literatürde mevcut olan en güncel uygulama araştırması olmasının yanında, yüksek katılım oranı ve kapsamlı içeriği ile de dikkat çekmektedir.

Bu araştırma iki bölümde ele alınacaktır. İlk bölümde, araştırmada kullanılan soru formunun içeriği incelenecektir. Formun tamamı EK. 3'de verilmiştir. İkinci bölümde ise uygulama sonuçları ele alınarak, bu sonuçlar analiz edilecektir.

3.2.1. Araştırmada Kullanılan Soru Formunun İçeriği

Yazının akışının bozulmaması açısından soru formunun tamamı EK. 1'de verilmiş bulunmaktadır. Bu bölümde soru formunun maddeleri fazla detaya girilmeden ana hatlarıyla ele alınacaktır. Soru formunun içeriği aşağıda verilmiştir (Rasmussen, 2007: 56):

Soru formu 16 sorudan oluşmuştur ve formun sonunda şirket yöneticilerinin yorum yapmak istemeleri halinde, yorum yazabilecekleri bir boşluk bırakılmıştır.

İlk soruda, ankete yanıt veren kişinin şirket içerisindeki konumunu belirtmesi istenmiştir. Bu, araştırmanın özü bakımından çok önemli olmasa da, bu tip araştırmalarda kullanılan standart bir soru olması ve genel bir bilgi edinilmesi amacıyla sorulmuştur. İkinci soruda şirketlerin hangi sektörde iş yaptıkları ve kaç kişiye istihdam sağladıkları sorularak, şirketlerin genel bir profilinin çıkarılması amaçlanmıştır. Aynı zamanda şirketteki çalışan sayısı ile EYS kullanımı arasında bir korelasyon bulunup bulunmadığının tespiti de ilginç bir analiz sonucu olacaktır.

Üçüncü soruda şirketlerin hangi sertifikalara sahip oldukları, dördüncü soruda ise bir EYS uygulaması yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Bu sorularla şirketlerin hangilerinin KYS, ÇYS ve İSG sistemlerini bir arada uyguladıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Eğer soru formunu dolduran şirkette herhangi bir EYS uygulaması yoksa, sorular bu noktada sonlanmaktadır. Bu çalışma EYS uygulamalarına dönük

olduğundan, EYS uygulaması olmayan şirketler araştırmanın ilgi alanı dışında kalmaktadır.

Beşinci soruda, üçüncü soruya benzer nitelikte bir sorudur. Bu soruda şirketlerden uyguladıkları EYS dahilinde hangi sistemlerin entegre edildiğini belirtmeleri istenmiştir. Bu soruda şirketlerin bir EYS uygulaması yapmalarına karşın, şirket içerisinde başka bir sertifikasyon sistemini daha kullanıp kullanmadıklarının tespiti amaçlanmıştır. Çünkü, bir şirketin ÇYS ve İSG sistemlerini entegre edip, aynı zamanda ayrı bir KYS uygulaması yapması da ihtimaller dahilindedir. Altıncı soruda şirketlerin EYS uygulamasına hangi yılda başladıkları ve yedinci soruda şirketlerin EYS uygulamasına geçerken kimlerden veya nelerden (örnek talimatlar, danışmanlar vs.) yardım aldıkları sorulmuştur. Bu sorularla EYS'nin ülke içerisindeki popüleritesinin ve EYS uygulamasına yardımcı olan unsurların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Soruların sonunda gerekli olduğunda ilave yorumların yapılması için boşlukta bırakılmıştır.

Sekizinci ve dokuzuncu sorular şirketlerin EYS uygulamasına geçerken, hangi EYS modelini temel aldıkları ile ilgilidir. Soru formunda kullanılan EYS modelleri, bu çalışma ikinci bölümün sonunda detaylı şekilde anlatılan Rasmussen Yaklaşımı'nda ele alınan modellerden oluşmaktadır.

Onuncu soruda şirketlerin KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinin hangi unsurlarını entegre ettikleri sorulurken, 11. soruda şirketlerin sistemlerini tam olarak entegre edip etmediklerinin tespiti amaçlanmıştır. 12. soruda şirketlerin EYS uygulamasından ne gibi faydalar sağladıkları sorulmuştur. Bu soruda sağlanabilecek olası fayda seçeneklerini oluşturan şıklar geniş tutulmuştur. 13. soruda şirketlerin EYS uygulamasına geçerken ne gibi engellerle karşılaştıkları ve 14. soruda EYS uygulamasına geçtikten sonra bunun kendilerine ne gibi dezavantajlar getirdiği sorulmuştur.

15. soruda şirketlere DS 8001:2005 standardından haberlerinin olup olmadığı sorulmuştur. Bu soru, Danimarka'da tek bir EYS standardının oluşturulması yönündeki çabaların bir sonucu olan DS 8001:2005 standardının geleceği açısından önem taşımaktadır. Son soruda ise şirketlerin bir entegre yönetim standardına göre sertifika alma isteklerinin olup olmadığı sorulmuştur.

Sıradaki bölümde bu sorulara verilen yanıtlar ele alınacak, ve bu yanıtların kapsamlı bir analizi yapılacaktır.

3.2.2.Araştırma Sonuçları

Bu bölümde soru formundan elde edilen veriler sunulacak ve yorumlanacaktır. Soru formu toplam 53 şirkete yollanmıştır; bu şirketlerden 34'ü soru formunu doldurmuştur. Böylece, araştırmadaki katılım oranı %64 olarak gerçekleşmiştir (Rasmussen, 2007: 58).

Yapılan çalışma 31 şirketin (%91) entegre bir yönetim sistemine sahip olduklarını göstermektedir. %91, daha önce yapılan literatür taramasından elde edilen EYS uygulaması oranlarının genellikle %25 ila %71 arasında değiştiği göz önüne alınırsa, oldukça yüksek bir orandır.

3.2.3.Araştırmaya Katılan Şirketlerin Profili

Bu araştırmaya katılan şirketlerin büyük bölümünün üretim sektöründe oldukları görülmektedir. Araştırmacı, araştırmaya katılan şirketler arasında bir mobilya üretim şirketi, bir ambalaj şirketi, bir alüminyum üreticisi, bir gıda fabrikası, bir kimya şirketi ve kamuya ait bir su arıtma tesisi gibi farklı sektörlerden çok sayıda şirketin yer aldığını bildirmiştir (Rasmussen, 2007: 58). Bu araştırmanın farklı şirket profillerini içermesi, entegre yönetim sistemlerinin farklı sektörlerdeki uygulama oranlarının görülmesi açısından önemli bir artı olmuştur.

Tablo 18, bu araştırmaya katılan küçük, orta-boy ve büyük şirketlerin dağılımını göstermektedir. Araştırmaya katılan 8 şirketin 100'den az sayıda, 17 şirketin 100 ila 500 arasında ve 6 şirketin de 500 ila 2500 arasında çalışana sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 18. Araştırmaya katılan küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı (Rasmussen, 2007: 59)

Küçük işletmeler (<100 çalışan)	Orta-boy işletmeler (100-500 çalışan)	Büyük işletmeler (500-2500 çalışan)
8	17	6

Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğunu orta-boy işletmeler (%55) oluştururken, bunu küçük (%26) ve büyük (%19) işletmelerin takip ettiği görülmektedir.

3.2.4.Yönetim Sistemi Kombinasyonları

Tablo 19, entegre bir yönetim sistemine sahip olan şirketler arasında bulunan farklı yönetim sistemi kombinasyonlarını göstermektedir. Hangi sayıda şirketin hangi yönetim sistemlerini entegre şekilde uyguladığı gösterilmiştir.

Tablo 19. Araştırmaya katılan şirketlerde farklı yönetim sistemi kombinasyonlarının dağılımı (Rasmussen, 2007: 59)

Yönetim Sistemleri	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
KYS, ÇYS, İSG	22	71
KYS, ÇYS, Enerji	5	16
KYS, ÇYS, Gıda Güvenliği	2	6
ÇYS, İSG, Enerji	1	3
KYS, ÇYS, İSG, Enerji	1	3

Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğunun (%71) KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinden oluşan entegre bir yönetim sistemine sahip olmaları hiç şaşırtıcı değildir; çünkü, bilindiği gibi bu unsurlar entegre bir yönetim sisteminin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu açıdan araştırma bulguları literatürdeki diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Araştırmada çok sayıda farklı sektörden şirketin yer almasına bağlı olarak enerji veya gıda güvenliği sertifikalarına sahip şirketler de tespit edilmiştir. Şirketlerin %16'sının kalite, çevre ve enerji yönetiminden oluşan entegre bir yönetim sistemine sahip oldukları görülmüştür. Şirketlerin %6'sı kalite ve çevreye ilaveten gıda güvenliği sertifikası da taşımaktadır, ve bir şirketin de dört yönetim sistemini birden entegre şekilde uyguladığı görülmektedir. Yapılan çalışma aynı zamanda katılımcı şirketlerin hiçbirinde entegre yönetim sistemine ilaveten farklı bir sistemin daha uygulanmadığını ortaya koymuştur. Örneğin entegre bir ÇYS ve İSG sistemine sahip olan şirketlerin herhangi birinde ayrı bir kalite yönetim sisteminin olmadığı görülmüştür.

3.2.5.EYS Uygulamasına Başlanma Yılı

Tablo 19, farklı şirketlerin EYS uygulamasına başlama yıllarını göstermektedir. Tablonun geneline bakıldığında denk bir dağılımın olduğu; ancak, 1990lı yıllara kıyasla 2000li yıllarda daha fazla sayıda şirketin EYS uygulamasına başladığı görülmektedir. Bu, standartların son yıllarda popüler hale geldiğini göstermektedir. Bu tespit, daha yapılan literatür taramasında elde edilen bulgular ile paralel bir tespittir. Tablo 20, aynı zamanda bu soruya her nedense bazı şirketlerin cevap vermekten kaçındığını göstermektedir. Bu soru araştırmaya katılan 31 şirketin 24'ü (%77) tarafından yanıtlanmıştır. Diğer yanıtlayıcılar bu soruyu boş bırakmışlardır.

Tablo 20. Araştırmaya katılan şirketlerin EYS uygulamasına başlama yılları
(Rasmussen, 2007: 60)

Yıl	1991	1993	1994	1996	1997	1998	1999
Şirket Sayısı	1	1	2	2	1	1	1
Year	2000	2001	2002	2004	2005	2006	2007
Şirket Sayısı	2	2	2	4	3	1	1

3.2.6.EYS Uygulamasında Alınan Yardım Türleri

Tablo 21, araştırmaya katılan şirketlerin farklı yönetim sistemlerinin entegrasyonu bakımından aldıkları farklı yardım türlerini göstermektedir. EYS uygulamasına yardımcı olan unsurlar arasında danışmanlık şirketleri, sertifikasyon kurumları ve halihazırda bu uygulamaları yapan şirketlerdeki mevcut yönergeler ile bu şirketlerin EYS uygulamasına geçişte yaşadıkları deneyimler yer almaktadır. Danışmanlık şirketleri ve sertifikasyon kurumlarının bu yardımların alındığı unsurların büyük bir bölümünü oluşturdukları görülmektedir. Çünkü, katılımcı şirketlerin %50'den fazlası bu şirket ve kurumlardan yardım almışlardır. Diğer şirketlerde kullanılan yönergeler ve o şirketlerin bu konuda yaşadığı deneyimler de yaygın şekilde faydalanılan diğer kaynaklar arasında yer almıştır.

Tablo 21. EYS uygulamasına geçişte alınan yardım türleri (Rasmussen, 2007: 61)

EYS Uygulamasına Yardımcı Unsurlar	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
EYS uygulaması yapan şirketlerde kullanılan yönergeler	12	39
Danışmanlık şirketleri	17	55
EYS uygulaması yapan şirketlerin bu uygulamaya geçişte yaşadıkları deneyimler	8	26
Sertifikasyon kurumları	18	58
Herhangi bir yardım alınmamıştır	6	19

Tablo 21, aynı zamanda şirketlerin yönetim sistemlerini entegre ederken birden fazla yardımcı unsurdan faydalandıklarını göstermektedir; çünkü, tablodaki yüzdeler toplandığında %100'ü geçmektedir. Araştırmada aynı zamanda bir şirketin üniversite öğrencilerinden, bir başka şirketin de ana ortağı olan şirketten yardım aldıkları bildirilmiştir (Rasmussen, 2007: 61).

Bu çalışmada aynı zamanda şirketlerin Danimarka'da tek bir EYS standardı olarak uygulamaya konulması hedeflenen DS 8001:2005 hakkında bilgilerinin olup olmadığı da araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar şirketlerin yaklaşık yarısının bu standardın varlığından haberdar olduğunu ortaya koymuştur. Şirketlerin EYS uygulamasına başlama yıllarını gösteren tablo incelendiğinde, büyük bir bölümünün EYS uygulamasına 2005 yılından önce başlamış oldukları görülecektir. Bu açıdan şirketlerin yarısının DS 8001:2005 standardından haberdar olmaları bir başarı olarak görülmelidir (Rasmussen, 2007: 61).

3.2.7.EYS Uygulama Stratejisi ve Modeli

Bir şirketin en baştan entegre bir yönetim sistemi ile EYS uygulamasına başlaması mümkün olduğu gibi, önce farklı yönetim sistemlerini ayrı ayrı uygulayarak, daha sonra entegre bir yönetim sistemini yürürlüğe koyması da mümkündür. Uygulama stratejisi bakımından araştırma sonuçları incelendiğinde;

- Şirketlerin %34'ü tüm yönetim sistemlerinin en baştan bir kerede entegre etmişlerdir.

- Şirketlerin %66'sı yönetim sistemlerini önce ayrı ayrı uygulayarak, daha sonra entegre etmişlerdir.

Araştırmacı, tüm yönetim sistemlerini en baştan bir kerede entegre eden şirketlerin yüzdesini şaşırtıcı şekilde yüksek bulmuştur; çünkü, bu araştırmaya katılan şirketlerin en az üç standart açısından sertifikalı olduğu görülmüştür (Rasmussen, 2007: 62).

Daha önce açıklanan EYS modelleri temel alınarak, şirketlere EYS uygulamasını hangi modeli temel alarak yaptıkları da sorulmuştur. Tablo 22, şirketlerin EYS uygulamasında temel aldıkları modellerin dağılımını göstermektedir.

Tablo 22. Araştırmaya katılan şirketlerin EYS uygulamasında kullandıkları modeller (Rasmussen, 2007: 62)

Model	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
ISO 14001 temelinde PUKÖ modeli	0	0
ISO 9001 temelinde Süreç Modeli	7	24
PUKÖ ve Süreç Modeli	4	13
Toplam Kalite Yönetimi Modeli	1	3
EYS uygulaması spesifik bir modele dayanmamaktadır	18	60

Araştırma sonuçları şirketlerin büyük bir çoğunluğunun (%60) entegre yönetim sistemlerini belirli bir modeli temel alarak uygulamadıklarını göstermiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin %24'ü Süreç Modeli'ni, %13'ü ise hem Süreç hem de PUKÖ Modeli'ni temel alan EYS uygulaması yapmışlardır. Sadece PUKÖ Modeli'ni temel alan bir EYS uygulamasına sahip olan şirket bulunmazken, bir şirketin de Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını temel alan bir EYS uygulamasına gittiği görülmüştür (Rasmussen, 2007: 62).

Şirketlerin EYS uygulamasında tek bir modele bağlı kalmamaları, kendilerine en pratik gelen uygulama yollarını tercih ettiklerini göstermektedir. Bu sonuçlara göre, şirketlerin entegre bir yönetim sistemini oluştururken teorik bir modelden hareket etmedikleri, bunun yerine kendi organizasyonlarından hareket ederek, farklı

modellerden kendileri için en fazla uygun olan unsurları temel alan EYS uygulamalarına gittikleri anlaşılmaktadır.

Ancak, araştırmaya katılan yedi şirket entegre yönetim sistemlerini Süreç Modeli'ni temel alarak kurduklarını bildirmişlerdir. Buradan şirketlerin ilk önce ISO 9001 sertifikası aldıkları ve KYS uygulamasına gittikleri sonucu çıkmaktadır. Daha sonra ilave sertifikalar aldıklarında, ISO 9001'i temel alarak entegrasyona gitmişlerdir. ISO 9001'in diğer standartlara kıyasla daha eski bir standart olmasından dolayı, böyle bir entegrasyona gidilmiş olması bu şirketler açısından mantıklıdır.

3.2.8. Entegre Edilen Unsurlar

Tablo 23, şirketlerin entegre ettikleri unsurlar ile hangi sayıda şirketin hangi unsuru entegre ettiğini göstermektedir. Entegre edilen unsurların yüzdeleri incelendiğinde, daha önce yapılan literatür taramasında farklı ülke şirketlerinde görülen sonuçlara benzer sonuçlar elde edildiği hemen farkedilecektir.

Tablo 23. EYS uygulaması yapan şirketlerdeki entegre unsurlar (Rasmussen, 2007: 63)

Entegre Edilen Unsurlar	Katılımcı Adedi	Katılımcı Yüzdesi
Dökümanların kontrolü	30	100,0
İç denetimler	30	100,0
Yönetimin gözden geçirmesi	29	96,7
Prosedürler	29	96,7
Düzeltilici ve önleyici faaliyetler	28	93,3
Yönetimin el kitabı	28	93,3
Politikalar	28	93,3
Hedefler ve amaçlar	27	90,0
Eğitim	24	80,0
Organizasyon	24	80,0
İç iletişim	23	76,7
Dış denetimler	22	73,3
Dış iletişim	19	63,3
Karar alma süreci	17	56,7
Kaynakların dağıtımı	12	40,0

Şirketlerin büyük bir kısmının farklı unsurları entegre ettikleri anlaşılmaktadır. Dökümanların kontrolü, iç denetimler, yönetimin gözden geçirmesi, prosedürler, düzeltici/önleyici faaliyetler, yönetimin el kitabı, politikalar, hedefler ve amaçlar gibi unsurlar, şirketlerin %90'dan fazla bir kısmı tarafından entegre edilmiştir. Eğitim, organizasyon, iletişim ve dış denetimler ise şirketlerin %60'ından fazla bir kısmı tarafından entegre edilmiştir. Sadece karar alma süreci ile kaynakların dağıtımının %60'dan az bir kısım tarafından entegre edildiği görülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları daha önce yapılan literatür taramasında “İngiltere'deki EYS uygulamaları” başlığı altında incelenen, Douglas ve Glen tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında, farklı unsurları entegre eden şirketlerin yüzdesinin bu çalışmada belirgin şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmacı, bunu Douglas ve Glen tarafından yapılan araştırmanın kendi araştırmasından yedi yıl önce yapılmış olmasına bağlamıştır (Rasmussen, 2007: 64). EYS uygulamalarının 2000li yıllarda hız kazandığı düşünüldüğünde, 2007 yılında 2000 yılına kıyasla EYS uygulamasına geçen firma sayısının artmış olması gayet doğaldır.

3.2.9.EYS Uygulaması ile Sağlanan Faydalar

Bu araştırma kapsamında şirketlerin EYS uygulaması ile sağladıkları faydalar da araştırılmıştır. Katılımcı şirketlerin %83.3'ü dökümantasyonun basitleşmesi, %66.7'si dökümantasyonun kapsamının daralması, %56.7'si maliyetlerin düşmesi, %76.7'si KYS, ÇYS ve İSG sistemleri arasında daha iyi koordinasyonun sağlanması ve %56.7'si KYS, ÇYS ve İSG sistemleri arasındaki uyumsuzlukların azalması gibi faydalar sağladıklarını bildirirken, sırasıyla, %66.7, %56.7 ve %43.3'lük kısmı sistemin uygulanması, iç denetimler ve dış denetimler bağlamında zamandan tasarruf sağladıklarını ifade etmişlerdir (Rasmussen, 2007: 64). Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, EYS uygulamasının organizasyonlar açısından çok önemli faydalar sağladığını bir kez daha ortaya koymaktadır.

Tablo 24, çalışmaya katılan şirketlerin EYS uygulaması ile sağladıkları faydaları göstermektedir.

Tablo 24. EYS uygulaması sonucunda sağlanan faydalar (Rasmussen, 2007: 64)

EYS Uygulaması Sonucunda Sağlanan Faydalar	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
Dökümantasyonun basitleşmesi	25	83,3
KYS, ÇYS ve İSG sistemleri arasında daha iyi bir koordinasyon kurulması	23	76,7
Sistemlerin uygulanması için gereken zamanın azalması	20	66,7
Dökümantasyonun kapsamının daralması	20	66,7
Sistemlerin uygulanmasının maliyetinin azalması	17	56,7
İç denetimlerin uygulanması için gereken zamanın azalması	17	56,7
KYS, ÇYS ve İSG sistemleri arasındaki uyumsuzlukların azalması	17	56,7
Dış denetimler için gereken zamanın azalması	13	43,3
Çevre üzerine daha fazla odaklanılması	12	40,0
İş sağlığı güvenliği üzerine daha fazla odaklanılması	11	36,7
Kalite üzerine daha fazla odaklanılması	9	30,0
İnovasyonun artması	9	30,0
Fayda sağlamadı.	1	3,3

Şirketlerin sırasıyla %40, %36.7 ve %30'luk kısmının, EYS uygulamasının çevre, iş sağlığı güvenliği ve kalite üzerinde daha fazla odaklanılmasını sağladığını bildirdiği görülmektedir. Araştırmacı çevre, iş sağlığı güvenliği ve kalite üzerinde daha fazla odaklanılması konusundaki maddeler şirketlerin EYS uygulamasına geçtikten sonra bu üç unsurdan herhangi birisine daha fazla odaklanıp odaklanmadıklarının tespit edilmesi amacıyla çalışmaya dahil edildiğini ifade etmiştir (Rasmussen, 2007: 64). Şirketlerin temel aldıkları EYS modelleri de göz önünde bulundurulduğunda, çok sayıda şirketin ÇYS ve İSG yerine KYS üzerine odaklandıkları bilinen bir gerçektir. Bu açıdan kaliteye daha fazla odaklanıldığını bildiren şirket sayısına kıyasla, daha fazla şirketin çevre ve iş sağlığı güvenliğine odaklanıldığını bildirmesi; EYS uygulaması sayesinde şirketlerin ÇYS ve İSG sistemlerine ait unsurlara daha fazla önem vermeye başladıkları şeklinde algılanacaktır. Araştırmada şirketlerin %30'unun kaliteye daha fazla odaklanıldığını bildirmelerine karşılık, sırasıyla, %40 ve %36.7'lik kısmının çevre ile iş sağlığı güvenliğine daha fazla odaklanıldığını bildirmesi bunu doğrular niteliktedir. Ancak, aradaki oran farkının düşük olması, net bir genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Daha önce yapılan literatür taramasında incelenen, Douglas ve Glen tarafından İngiliz şirketleri üzerinde yapılan çalışmada da şirketlerden EYS uygulamasının kendilerine sağladığı faydaları belirtmeleri istenmiştir. Yine aynı taramada incelenen, Alman şirketleri üzerinde yapılan dört çalışmada da bu faydalar şirketlere sorulan sorular arasında yer almıştır. Tüm çalışmalar arasında faydalara ilişkin sonuçların doğrudan karşılaştırılması oldukça zordur.

Örneğin, İngiliz araştırmacılar kendi araştırmalarına katılan şirketlerin sırasıyla %82 ve %89'luk kısmının, EYS uygulamasından daha az prosedürler ve multi-fonksiyonel denetim faydaları elde ettiklerini bildirmiştir (Douglas ve Glen, 2000: 686). Ancak, Danimarkalı araştırmacı soru formunda faydalarla ilgili sorduğu soru şıklarında daha az prosedürler ve multi-fonksiyonel denetim faydalarına yer vermemiştir. Bu unsurlara entegre edilen unsurlar adlı soru başlığında yer verildiği görülmektedir; bu soruya şirketlerin sırasıyla %100'ü ve %96.7'si prosedürleri ve denetimleri entegre ettikleri yönünde yanıt vermişlerdir (Rasmussen, 2007: 66). Buradan bu araştırmaya katılan şirketlerin de kuvvetle muhtemel şekilde daha az prosedürler ve multi-fonksiyonel denetim faydaları elde ettikleri sonucu çıkarılabilir.

İngiliz araştırmacılar aynı zamanda araştırmalarına katılan şirketlerin %82'sinin EYS uygulamasına başladıktan sonra verimlilik artışı yaşadıklarını tespit etmişlerdir (Douglas ve Glen, 2000: 686). Danimarkalı araştırmacı tarafından yapılan çalışmada EYS uygulaması ile sağlanan faydalar arasında verimlilik artışı şikkına yer verilmediği görülmektedir. Ancak, bu çalışmada verimlilik artışı yerine sistemlerin uygulanması için gereken zamanın azalması şikkına yer verilmiştir. Bu şık, verimlilik artışı olarak nitelenebilir. Nitekim, araştırmaya katılan şirketlerin %66.7'si EYS uygulaması sayesinde zamandan kazandıklarını ifade etmişlerdir (Rasmussen, 2007: 66).

Son olarak, daha önce yapılan literatür taramasında Alman şirketleri üzerinde yapılan dört çalışmanın tamamında şirketlerin EYS uygulamasına geçtikten sonra dökümantasyonun basitleştiğini ifade ettikleri görülmüştür. Bu çalışmada da şirketlerin %83.3'ünün EYS uygulamasına geçtikten sonra dökümantasyonun basitleştiğini ifade ettikleri görülmektedir. Bu açıdan, Alman şirketler üzerinde yapılan dört çalışma ile Rasmussen tarafından Danimarkalı şirketler üzerinde yapılan çalışma arasında dikkat çekici bir benzerlik bulunmaktadır.

3.2.10.Entegrasyon Seviyeleri

Araştırma kapsamında şirketlerin entegrasyon seviyeleri de incelenmiştir. Entegrasyon seviyesi kavramı göreceli bir unsur olduğundan dolayı, bu araştırmada şirketlere entegrasyon seviyelerinin doğrudan sorulmamış olması mantıklıdır. Bunun yerine şirketlere farklı yönetim sistemleri arasında tam entegrasyon sağlayıp sağlayamadıkları sorulmuştur. Araştırmacıya göre araştırmaya katılan şirketlerin %90'ı tam entegrasyona sahip olduklarını düşünmektedir (Rasmussen, 2007: 67). Ancak EYS'ye ait evrensel olarak kabul edilen kesin bir tanımın bulunmaması, tam entegrasyon denilince şirketlerin nasıl bir sistemi algıladıklarının net olarak tespit edilememesine yol açmaktadır. Bu yüzden, bu soruya verilen yanıtların nasıl yorumlanacağı konusunda belirsizlik bulunmaktadır. Bu bağlamda, şirketlerin hangi unsurları entegre ettiğine bakılarak, hangi seviyede entegrasyona sahip olduklarının daha net şekilde anlaşılması yerinde olacaktır.

3.2.10.1.Uyumlaştırma Seviyesi

Araştırmaya katılan şirketlerin tamamına yakınının (~%90) dökümanların kontrolü, iç denetimler, yönetimin gözden geçirmesi, prosedürler, düzeltici ve önleyici faaliyetler ile yönetimin el kitabını entegre ettikleri görülmektedir. Buradan katılımcı şirketlerin büyük bir çoğunluğunun entegrasyonun henüz uyumlaştırma seviyesinde oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmacı uyumlaştırma seviyesini, iç verimlilik artışı sağlanması için bu yönde katkı sağlayacak unsurların entegre edilmesi olarak tanımlamaktadır (Rasmussen, 2007: 67). Araştırmadan elde edilen bulgulara bakıldığında, araştırmaya katılan şirketlerin entegre ettikleri unsurlara bağlı olarak zamandan kazandıkları ve maliyetleri düşürdükleri görülmektedir. Katılımcı şirketlerin %66,7'si sistemlerin uygulanması için gereken zamanın azaldığını, %56,7'si ise sistemlerin uygulanma maliyetinin düştüğünü bildirmişlerdir. Bu bağlamda, katılımcı şirketlerin büyük bölümünün entegrasyonun uyumlaştırma seviyesine ulaştıkları rahatlıkla söylenebilir.

3.2.10.2. Entegrasyon Seviyesi

Araştırmaya katılan şirketlerin entegre ettikleri unsurlara bakıldığında, şirketlerin önemli bir bölümünün entegrasyon seviyesine ulaştıkları görülmektedir. Araştırmacı entegrasyon seviyesini, şirket içerisinde EYS uygulaması sayesinde verimlilik artışı sağlanmasına ilaveten, ISO 9001 süreç modeli, ISO 14001 PUKÖ modeli veya daha önce Rasmussen Yaklaşımı bağlamında incelenen diğer modellerden birini temel alan, ÇYS, KYS ve İSG sistemleri arasında sinerji yaratarak, uyumsuzlukları azaltan bir EYS olarak tanımlamaktadır (Rasmussen, 2007: 68).

Araştırma sonuçları incelendiğinde, katılımcı şirketlerin %90'nın hedefleri ve amaçları, %80'inin organizasyon ve eğitimi, %76,7'sinin iç iletişimi ve %56,7'sinin de karar alma sürecini entegre ettikleri görülmektedir. Bu unsurlar, sistemler arasında sinerji yaratması muhtemel olan unsurlardır. Şirketlerin sırasıyla %76,7 ve %56,7'si de sistemler arasında koordinasyonun arttığını ve uyumsuzlukların azaldığını bildirmişlerdir. Ancak, katılımcı şirketlerin %60'ı Rasmussen Yaklaşımı dahilinde ele alınmayan farklı modelleri temel alarak entegrasyonu gerçekleştirdiklerini bildirmişlerdir. Bu bağlamda, entegrasyon seviyesine ulaşan şirket sayısının, uyumlaştırma seviyesine ulaşan şirket sayısından daha az olduğu söylenebilir. Yine de şirketlerin önemli bir bölümünün entegrasyon seviyesine ulaşması olması EYS uygulamaları açısından umut vericidir.

3.2.10.3. Holistik Entegrasyon Seviyesi

Araştırmacı holistik entegrasyonu, KYS, ÇYS ve İSG sistemlerinin entegrasyonu sonucunda oluşturulan çerçevenin öğrenen bir organizasyon, paydaşların katılımı ve sürekli iyileştirme gibi anlayışlara dayanması ve bu üç sistemin aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma gibi diğer yönetim araçları ile de entegre şekilde uygulanması olarak tanımlamaktadır (Rasmussen, 2007: 69). Uyumlaştırma seviyesinde sağlanan iç verimlilik artışı ile entegrasyon seviyesinde sağlanan sinerji artışı ve uyumsuzluk azalışlarına ilaveten, holistik entegrasyon seviyesinde şirketler inovasyon ve müşterilerin gözünde şirket imajının iyileşmesi gibi ilave faydalar da sağlamaktadırlar.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, şirketlerin EYS uygulamasından sadece %30'luk kısmında inovasyon artışı görüldüğü, şirket imajının iyileşmesi konusunda herhangi bir bulguya rastlanmadığı ve sadece bir şirketin entegrasyonda Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımından faydalandığını belirttiği görülmektedir. Araştırmacı, holistik entegrasyon seviyesini tam entegrasyon olarak gördüğünden, katılımcı şirketlerin %90'ının tam entegrasyona sahip olduklarını ifade etmiş olmalarına karşın, kendi kriterlerine göre bu oranın aslında çok daha düşük olduğunu belirtmiştir (Rasmussen, 2007: 70).

3.2.11. EYS Uygulamasında Karşılaşılan Engeller ve Dezavantajlar

Tablo 25. EYS uygulamasına bağlı dezavantajlar (Rasmussen, 2007: 69)

Dezavantajlar	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
Kaliteye eskisine göre daha az odaklanması	2	6,7
Çevreye eskisine göre daha az odaklanması	1	3,3
İş sağlığı güvenliğine eskisine göre daha az odaklanması	0	0,0
Dökümantasyonun eskisine göre daha karmaşık hale gelmesi	3	10,0
Yönetimin eskisine göre daha karmaşık hale gelmesi	4	13,3
EYS uygulaması herhangi bir dezavantaj yaratmadı	23	76,7

Tablo 25, araştırmaya katılan şirketlerin EYS uygulamasına bağlı olarak yaşadıkları dezavantajları göstermektedir. Şirketlerin büyük bir bölümünün (%76.7) EYS uygulamasının kendileri açısından herhangi bir dezavantaj yaratmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Zaten, daha önceki bulgularla birlikte ele alındığında, EYS uygulamasının pek çok şirket açısından, dezavantaj yerine avantaj yarattığı bilinmektedir. İki şirketin EYS uygulamasının kaliteye daha az odaklanılmasına, bir şirketin ise EYS uygulamasının çevreye daha az odaklanılmasına neden olduğunu ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Sırasıyla üç ve dört şirketin de sistemlerin dökümantasyonu ve yönetiminin EYS uygulamasından sonra daha karmaşık hale geldiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 26. EYS uygulamasında karşılaşılan engeller (Rasmussen, 2007: 70)

Karşılaşılan Engeller	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
Kaynak yetersizliği	9	30,0
Bilgi eksikliği	6	20,0
Yetersiz motivasyon	10	33,3
Farklı alanlara odaklanmada zorluk	6	20,0
Örgütsel değişimin sağlanmasında zorluk	3	10,0
Hiçbir engelle karşılaşılmadı	10	33,3

Tablo 26, şirketlerin EYS uygulamasında karşılaştıkları engellere ilişkin verilen yanıtları göstermektedir. 10 şirketin veya bir başka deyişle katılımcı şirketlerin %33.3'lük kısmının EYS uygulamasında herhangi bir engelle karşılaşmadıkları görülmektedir. Şirketlerin sırasıyla %30, %20 ve %33'lük kısmının kaynak yetersizliği, bilgi eksikliği ve motivasyon yetersizliği gibi engellerle karşılaştıkları, %20'sinin farklı odak alanları bulunan sistemleri entegre etmede zorlandıkları ve %10'unun entegrasyon için organizasyon içerisinde gerçekleştirilmesi gereken değişimleri yapmada güçlük yaşadıkları anlaşılmaktadır. Tablodaki yüzdelere bakıldığında, çok sayıda şirketin EYS uygulamasında aynı anda birden fazla engelle karşılaştıkları görülmektedir. Buna karşın, karşılaşılan engellerin büyük bölümü kaynak, bilgi ve motivasyon eksikliği gibi telafi edilmesi göreceli olarak kolay olan engellerden oluşmaktadır. Bu da EYS uygulamalarının geleceği açısından umut verici bir gelişmedir.

Bu yabancı uygulama örneğine ilaveten, anlatımı güçlendirmesi açısından bir de ülkemizde yapılan şirket bazlı bir EYS kurulumu dökümantasyon çerçevesinde ele alınacaktır. Bu sayede EYS uygulamasının mikro düzeyde daha iyi anlaşılması ve özellikle EYS kurulumunda dökümantasyon bağlamında atılan önemli adımların daha detaylı biçimde incelenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda ülkemizde yapılan EYS çalışmalarından tezde daha önce de bahsedilen İstanbul Ulaşım A.Ş.'deki EYS uygulamasından faydalanılacaktır.

3.3. EYS KURULUMUNUN DÖKÜMANTASYON TEMELİNDE İNCELENMESİ

Bu kısımda İstanbul Ulaşım A.Ş.’deki EYS kurulum çalışmaları dökümantasyon odaklı şekilde anlatılacaktır. Şirket, EYS uygulamasında ISO 9001 temelinde entegrasyon modelini tercih etmiştir. Bu bağlamda, Çakmak (2007) tarafından yapılan araştırma kaynak olarak kullanılarak, entegrasyonun çeşitli aşamalarında dökümantasyonda gerçekleşen değişimler ele alınacaktır.

3.3.1.EYS Uygulama Süreci

Şirkette EYS uygulama süreci EYS kurulumunun birinci adımı olan şirket üst yönetiminin entegrasyon faaliyetlerinin yürütme sorumluluğunu alması ve irade beyan etmesi ile başlamıştır. Uygulama sürecinin ikinci adımında EYS danışmanlık hizmeti alımı şartnamesi hazırlanmıştır ve bu şartnamede Ulaşım A.Ş. bünyesindeki mevcut sistem, organizasyon yapısı faaliyetleri ve iç ilişkiler göz önüne alınarak mevcut olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin incelenerek gerekli revizyon ihtiyaçlarının belirlenmesi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi’ni kapsayan Entegre Yönetim Sistemi Belgesinin alınması için “ISO 14001 ve OHSAS 18001 Genel”, “ISO 14001 ve OHSAS 18001 Dökümantasyon” ve “Entegre Yönetim Sistemi İç Denetçi Eğitimi” başlıklı eğitimlerin verilmesi, şirket çalışanlarının sertifikalandırılması, belge alımına kadar gerekecek teknik danışmanlık hizmetinin verilmesi, belgelendirme sürecinin takibi ve bu süreçte ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesine yönelik çalışmaların yapılması ve belge alımından sonraki destek hizmeti verilmesi konuları ele alınmıştır.

Şartname sonrası danışman firma belirlenmiş ve EYS kurulumu, faaliyetlerinin yürütülmesi ve dökümantasyonun yapılması gibi adımların ifade edildiği bir EYS kurulum proje planı hazırlanmıştır. Plan, Tablo 27’de göstermiş bulunmaktadır.

Tablo 27. İstanbul Ulaşım A.Ş. EYS Kurulumu Çalışma Planı

İSTANBUL ULAŞIM AŞ						
ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMLERİ PROJE PLANI (ISO 9001,						
ISO 14001 ve OHSAS 18001)						
PROJE AŞAMALARI	1. AY	2. AY	3. AY	4. AY	5. AY	6. AY
Açılış Toplantısı ve Proje Ekibinin oluşturulması	X					
Kurum bünyesinde cari Kalite Yönetim Sisteminin incelenmesi ve revizyon ihtiyaçlarının belirlenmesi	XXXX	X				
İç Kalite Tetkiki yapılması	XX					
Eğitim İhtiyaçları Analizinin yapılması	XX	X				
Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısı		X				
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi için mevcut durum analizi		XXX	XXX			
Çevre boyutlarının ve çevre etkilerinin belirlenmesi		XXX	XXX			
OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi için		XXX	XXX			

Tehlikelerin tanımlanması, risk değerlendirmesi, katlanılabilir riskin belirlenmesi		XXX	XXX			
ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminde gerekli revizyonların yapılması		XX				
ISO 14001 Temel Eğitimlerinin yapılması		X	XXXX	X		
OHSAS 18001 Temel Eğitimlerinin yapılması		X	XXXX	X		
Çevre Politikasının oluşturulması			X			
İş Sağlığı ve Güvenliği Politikasının oluşturulması			X			
ISO 14001 ile ilgili prosedürlerin ISO 9001 ile entegre bir şekilde hazırlanması		XX	XXXX	XXX		
OHSAS 18001 ile ilgili prosedürlerin ISO 9001 ile entegre bir şekilde hazırlanması		XX	XXXX	XXX		
Yönetim sistemleri entegrasyonu nedeniyle ISO 9001 ile ilgili oluşabilecek revizyonların yapılması		XX	XXXX	XXX		
EN 13816 kapsamında Kalite Hedeflerinin gözden geçirilmesi ve mikrolaştırılması			XXXX	XXXX		
EN 13816 kapsamında Çevre Hedeflerinin belirlenmesi			XXXX	XXXX		

			XXXX	XXXX		
Çevre Yönetim Sistemi El Kitabının tamamlanması				XX	X	
İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi El Kitabının tamamlanması				XX	X	
Risk ve Acil Durum Eğitimlerinin yapılması				XXXX	XXXX	
Dokümantasyon Eğitimlerinin yapılması				XXX	XXX	
İç Denetçi Eğitimlerinin yapılması				X	X	
İç Denetimlerin yapılması					XX	X
Veri Analizlerinin yapılması					X	X
Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantısı						X
Belgelendirme müracaatı ve Entegre Yönetim Sistemleri Denetimi						XX
Denetim sonuçlarının değerlendirilmesi						X
Entegre Yönetim Sisteminin (ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001) Başarılması						X

3.3.2.EYS Uygulamasında Dökümantasyon Bağlamında Gerçekleşen Değişimler

Şirket, EYS uygulama süreci ile ilgili olarak kurumsal internet sitesinde (www.istanbul-ulasim.com.tr) şu ifadelerle yer vermektedir:

“İstanbul halkının yaşam kalitesini arttırmak, hayatını kolaylaştırmak için kaliteli, konforlu, ekonomik, emniyetli ve güvenli toplu taşıma hizmeti sunmak ve yolcularımızın beklentilerini en üst düzeyde karşılayarak memnuniyetlerini sürekli arttırmak, hedefimizdir. Bu amaçla 2006 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri mevcut ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine entegre edilerek Entegre Yönetim Sistemi kurulmuştur. 2006 yılı sonu itibariyle de TÜV Süd Management Service GmbH firması tarafından yapılan denetimle her üç yönetim sistemimiz (ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001) sertifikalandırılmıştır.”

İlk olarak KYS uygulamasına başlayan şirket buradaki amacını ise şu ifadelerle açıklamaktadır:

“Yolcularımıza ve dolayısıyla İstanbul’a sunduğumuz hizmetin kalitesini arttırmak amacıyla kuruluşumuzda 2000 yılında “Kalite Yönetim Sistemi” kurulmuş olup, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alınmıştır. 2006 yılında Çevre Yönetim Sistemi ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemi mevcut Kalite yönetim Sistemine entegre edilerek her üç standartta ortak olan faaliyetler belirlenmiş, tek bir sistem altında birleştirilerek işgücü/lojistik/kaynak tüketimi alanlarında gereksiz maliyet oluşmasının önüne geçilmiştir.”

Daha sonra ÇYS uygulamasını devreye sokan şirket, buradaki amacını ise şöyle açıklamaktadır:

“Kuruluşumuz faaliyetleri ile ilgili bütün çevresel konuları saptamaya yönelik, planlı ve koordine bir çalışma gerçekleştirerek 2006 yılı sonu itibariyle ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi sertifikası almıştır. Kuruluşumuzun tüm departmanlarında gerçekleştirilen faaliyetlerin çevreye etki ve riskleri belirlenerek analiz edilmiş, hem departmanlar hem de kuruluş bazında çevre amaç ve hedefleri belirlenmiştir. Amaç ve

hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek çevre faaliyetleri departmanlar bazında oluşturulan çevre programları vasıtasıyla takip edilmektedir.

Faaliyetlerimizden kaynaklanan en önemli çevre boyutları elektrik tüketimi ve gürültü/titreşimdir. Bunları sırasıyla bakımlar esnasında ortaya çıkan atıklar, araç yıkama/bakımlarda su tüketimi ve kimyasal kullanımı takip etmektedir.

Elektrik tüketimi konusunda LRT hattında katener paralelmesi, enerji verimli sürüş teknikleri, yürüyen merdivenlerle ve aydınlatmalarla ilgili daha az elektrik kullanılmasını sağlayan çalışmalar vb. 2006 ve 2007 yıllarında %5-7 civarında enerji tasarrufu sağlanmıştır.

Gürültü ve titreşimle ilgili hatlarımızda periyodik ölçümler yapılmakta, raylarda zaman içinde oluşan ve gürültü/titreşime neden olan ondülasyonu gidermek için periyodik olarak ray taşıma yapılmakta, raylar yağlanmakta, gerekli görülen noktalara ses geçirmeyen paneller konulmaktadır.

Atıklarla ilgili ilk olarak atıkların kaynağında ayrıştırılmasına başlanmıştır. Atık kağıt, cam, plastik, metal, pil, akü, yağ ve daha pek çok atık kaynağında ayrıştırılmakta ve ofislerde, sahalarda ve tüm lokasyonlarda ayrı ayrı toplanan atıklar; Esenler merkezde inşa ettirilen ‘Geçici Atık Deposu’na taşınmakta, buralarda ayrı ayrı depolanan atıklar, daha sonra bertaraf veya geri kazanım tesislerine lisanslı araçlarla gönderilmektedir.

Kuruluşumuzda kullanılan tüm kimyasalların MSDS (Malzeme Güvenlik Bilgi Formu) temin edilmiş olup, kimyasallarla çalışmalarda çevreye verilebilecek zarar en aza indirgenmiş, dökülmelere karşı absorbant malzemeler ilgili yerlere yerleştirilmiş ve kanalizasyona karışabilecek noktalar tespit edilerek kanalizasyon bağlantısı kesilmiştir.”

Son olarak İSG uygulamasına başlayan şirkette, bu uygulamaya başlama nedeni ise şu cümlelerle ifade edilmiştir:

“Çalışanlarımızın işyerinin olumsuz etkilerinden ve kazalardan koruyarak rahat ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak, faaliyetlerimizden olumsuz etkilenme ihtimali olan tüm tarafların sağlık ve güvenliklerini olumsuz etkileyebilecek koşulların ortadan kaldırılması amacıyla tehlike ve risk analizleri yapılmaktadır. Yapılan risk analizleri neticesinde hazırlanan iş sağlığı ve güvenliği programları vasıtasıyla yapılması planlanan

faaliyetler takip edilmekte, yeni kurulan birimler, yeni alınan makine/teçhizat veya çalışma ortamındaki herhangi bir değişiklik halinde risk analizleri güncellenmektedir.”

2003 yılında ISO 9001 sertifikası alan şirkette vakit geçirmeden ÇYS ve İSG uygulamalarına da başlanmış ve 2007 yılı itibarıyla üç sistemi içeren EYS uygulaması başlamıştır. Şirkette EYS kurulumu esnasında KYS açısından bazı önemli adımlar atılmıştır. Bu adımların başında şirketin kalite politikasını revize etmesi ve yeni kalite politikası yayınlaması gelmektedir. EYS uygulaması ile birlikte şirketin kalite politikası üst yönetim tarafından revize edilmiş ve buna uygun yeni dökümantasyon yayınlanmıştır. Buna ilaveten, şirkette tüm kalite politikaları, çevre ile İSG hedefleri broşür olarak dağıtılmıştır. Şirketin içerisindeki birimler duvarlarda asılı olan eski kalite politikalarını anlatan dökümantasyon kaldırılarak, bunun yerine yeni kalite politikalarını anlatan dökümantasyon asılmıştır.

Entegre yönetim sistemi uygulamasının bir parçası olarak hazırlanan bütünleşik el kitabı tüm yönetim sistemlerinin içeriklerini kapsamaktadır. EYS el kitabı şirketin misyonunu, kalite politikasını, çevre politikasını, iş sağlığı ve güvenliği politikasını, kalite hedeflerini, çevre hedeflerini, iş sağlığı ve güvenliği hedeflerini ve entegre yönetim sisteminin içeriğini açıklayan önemli bir araç niteliğindedir. Bu kitapta EYS temelinde dökümantasyonu yapılmış olan prosedürler yer almaktadır. El kitabı aynı zamanda EYS süreçleri arasındaki etkileşimi de açıklamaktadır.

Şirket, kalite dökümanlarının tamamını Ulaşım Bilgi Sistemi adını verdiği bir sistem üzerine yüklemiştir. EYS uygulaması dahilinde şirkette yapılan önemli yeniliklerden birisi de sisteme yeni eklenecek dökümanlarda ıslak imzaya artık ihtiyaç kalmamış olmasıdır. Şirket, yeni dökümanları ve eski dökümanlarla ilgili revizyon taleplerini EYS uygulaması sayesinde artık müdürlerin onayına elektronik ortamda iletir hale gelmiştir. Ulaşım Bilgi Sistemi üzerinden herhangi bir el kitabı, prosedür veya talimatın dağıtımını çıktı alındığı takdirde kontrollü döküman kaşesinin basılması ile birlikte gerçekleştirilmektedir. Sistemdeki dökümanların güncellenmesi, revize edilmesi, eski dökümanların imhası gibi uygulamalar EYS bağlamında yapılan dökümantasyon revizyonu sayesinde artık çok daha kolay hale gelmiştir.

Şirkette talimatların kullanıldıkları yerde muhafaza edilmeleri kararlaştırılmış ve kullanılan cihazların üzerinde bunlara dair talimat bulundurulması zorunlu hale

getirilmiştir. Talimatlar sadece cihazların üzerinde bulundurulmakla kalmamış, aynı zamanda işi yapıldığı yerde de işle ilgili talimatların kolay şekilde ulaşılabilir ve görülebilecek yerlerde muhafaza edilmeleri yönünde bir karar da alınmıştır. Dış kaynaklı döküman listeleri de bir araya getirilerek Ulaşım Bilgi Sistemine kayıtları yapılmıştır.

Şirkette başta formlar olmak üzere kalite kayıtlarını saklama süreleri Kalite Kayıtları Saklama Listesi adı altında sistem kaydedilmiştir. Kayıtların uygun şekilde tanımlanması, saklanması ve saklanma süreleri önemlidir. Başta bakım formları olmak üzere kalite kayıtlarının uygun şekilde doldurulması ve muhafazası EYS uygulamasının katkılarıyla daha da kolay bir biçimde gerçekleştirilmiştir.

Şirkette EYS uygulaması dahilinde çevre politikası oluşturularak, bu politika hem iç yazışma hem de intranet üzerinden tüm şirket birimlerine ilan edilmiştir. Çevre politikası buna ilaveten şirket içi bilgilendirme panolarına asılmış ve broşür halinde dağıtılmıştır. EYS uygulaması dahilinde çevre politikasının tüm çalışanlar tarafından bilinmesi hedeflenmiştir. Şirketin özet olarak EYS uygulaması ile birlikte oluşturduğu çevre politikasında çevre kalitesinin artırılmasına katkıda bulunmayı hedeflediği ve buna uygun dökümantasyonu oluşturduğu görülmektedir.

Çevre politikası dahilinde bir dizi döküman oluşturulmuştur. Bu dökümanlar arasında çevre etki analiz prosedürü, çevre yasal şartlar, birimler çevre programları, atık yönetimi prosedürü, atık listesi, atık bildirim formu ve atık yönetim programı yer almaktadır. Bunlara ilaveten, mevcut diğer prosedürlerde çeşitli revizyonlar gerçekleştirilmiş ve ÇYS ile ilgili değişiklikler yapılmıştır. EYS el kitabında sistemin işleyişi genel hatlarıyla anlatılmış bulunmaktadır.

EYS uygulaması dahilinde çevre etki analiz prosedürü hazırlanarak, faaliyetlerin çevre üzerindeki etkileri analiz edilmiştir ve buna göre önem dereceleri belirlenmiştir. Ayrıca çevre ile ilgili uyulması zorunlu yasal mevzuat listesi de Ulaşım Bilgi Sistemi üzerinden ulaşılabilir hale getirilmiştir. Çevre hedeflerinin genel ve bölümler bazında dökümantasyonu yapılmış ve çevre amaç ve hedefleri adı verilen bu dökümana Ulaşım Bilgi Sistemi üzerinde şirket çalışanlarının tamamının erişimi sağlanmıştır.

Atık yönetimi çerçevesinde yapılan çalışmalarda şirkette öncelikle ne tür atıkların olduğu tespit edilmiştir. Gerekli dökümantasyon EYS uygulaması

çerçevesinde yasal mevzuat baz alınarak hazırlanmıştır. Atık yönetim prosedüründe daha çok yasal bazlı yapılması gereken uygulamalar yer alırken, atık yönetim programında hangi tür atıkların toplanıp ortadan kaldırılacağı üzerinde durulmuştur. Atık listesinde ise atık cinsi, toplama aralıkları, ilk toplama, depolama ve ortadan kaldırma gibi konulara yer verilmiştir. Dökümantasyon bunlara uygun biçimde yeniden düzenlenmiştir. Atıklar teslim edilirken atık bildirim formu iki nüsha olacak şekilde doldurulmaktadır ve bunlar ilgili birimlerde saklanmaktadır. Bu formun şablonu da Ulaşım Bilgi Sistemi üzerinden erişilebilir hale getirilmiştir. Bu sayede atık miktarlarının kayıt altına alınması sağlanmış ve bir sonraki yıl ile ilgili atık miktar hedeflerinin belirlenmesi kolaylaşmıştır.

Şirket EYS uygulaması dahilinde İSG tabanlı bazı çalışmalar da yürütmüştür. İSG politikası oluşturularak intranet üzerinden ilan edilmiştir. Buna ilaveten, bu duyuru şirket duyuru panolarına asılmış ve şirketin internet sitesinden ilan edilmesinin yanında aynı zamanda broşür olarakta dağıtılmıştır. İSG çerçevesinde bazı dökümanlar oluşturulmuştur. Bunlar arasında; İş sağlığı güvenliği risk analizi prosedürü, İSG yasal şartlar ve birimler çevre programları yer almaktadır. Bunlara ilaveten, mevcut prosedürlerde revizyonlar yapılmıştır ve OHSAS 18001 yönetim sistemi EYS uygulamasının gerektirdiği şekilde revize edilmiştir. Her birime ait İSG programları oluşturulmuş ve Ulaşım Bilgi Sistemi'ne eklenmiştir. Şirkette her birim kendi faaliyet alanıyla ilgili İSG programının uygulanması, takibi ve gözetiminden sorumludur. Sorumluluklar ve planan uygulamalar talimatlarda detaylı bir biçimde belirtilmiştir.

Genel olarak bakıldığında şirket içerisinde uygulanan proseslerin de EYS uygulamasına göre düzenlendiği görülmektedir. Dökümantasyonda da buna uygun değişimlere gidilmiştir. Şirketin toplamda dökümantasyonu EYS uygulaması ile paralel hale getirmeyi amaçladığı ve bunda da önemli ölçüde başarılı olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Bu tez çalışmasında öncelikle entegrasyon kavramı ve entegrasyon faktörleri tanıtılmış, daha sonra entegre yönetim sistemlerini oluşturan temel unsurlar ele alınmıştır. Entegre yönetim sistemlerini oluşturan temel unsurlar bağlamında EFQM Mükemmellik Modeli, Kalite Yönetim Sistemleri (KYS), Çevre Yönetim Sistemleri (ÇYS) ile İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri (İSG) anlatılarak, bu sistemler hakkında kapsamlı bilgiler verilmiştir. Tezin ikinci bölümünde entegre yönetim sistemlerini oluşturan temel unsurlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ele alınmıştır. Sistemler arasındaki benzerliklerden yola çıkılarak farklı araştırmacılar tarafından tasarlanan EYS modelleri de yine bu bölümde ele alınan konular arasındadır. Bu bölüm dahilinde EYS modelleri arasında kapsamlı bir karşılaştırma yapılarak, modellerin avantajları ve dezavantajları hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Tezin üçüncü bölümünde entegre yönetim sistemlerinin mevcut uygulamaları konusunda yerli ve yabancı literatür taranarak ülkemiz de dahil olmak üzere çok sayıda ülkeden EYS uygulaması örnekleri verilmiştir. Daha sonra, yabancı literatürden güncel ve kapsamlı bir uygulama örneği seçilerek, bu uygulama detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Bu kapsamda, Rasmussen tarafından 2007 yılında Danimarka'da yürütülen bu araştırma çalışmasından elde edilen sonuçlar madde madde açıklanmıştır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırmaya katılım oranı %64 olarak gerçekleşmiştir. Literatürdeki diğer araştırmaların katılım oranlarına bakıldığında oldukça iyi bir orandır.
- Araştırmaya katılan şirketlerin %91'inin entegre bir yönetim sistemine sahip oldukları görülmüştür. Literatürde yer alan EYS uygulaması çalışmalarında bu oran %25-71 arası değişim gösterdiğinden, bu araştırma çalışması literatürde yer alan çalışmalar arasında bu bakımdan en yüksek orana sahip olan çalışma olması bakımından dikkat çekmektedir.
- Araştırmaya katılan şirketlerin profili incelendiğinde; küçük (<100 çalışan), orta-boy (100-500 çalışan) ve büyük (500-2500 çalışan) işletmelerin bulunduğu

görülmektedir. Katılımcı şirketlerin büyük bir çoğunluğunu orta-boy işletmeler oluştururken (%55), bunu küçük (%26) ve büyük (%19) işletmelerin takip ettiği görülmüştür. Araştırmanın farklı şirket profillerini içermesi, entegre yönetim sistemlerinin farklı sektörlerdeki uygulamalarının görülmesi bakımından olumlu olmuştur.

- Araştırmaya katılan şirketlerin %97'sinin KYS ve ÇYS'yi, %71'inin ise KYS, ÇYS ve İSG'yi entegre ettikleri görülmüştür. Literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, bu oranların oldukça yüksek olduğu rahatlıkla söylenebilir.
- Araştırmaya katılan şirketlerin EYS uygulamasına başlama yılları konusunda verdikleri yanıtlar incelendiğinde EYS uygulamalarının özellikle 2000-2005 yılları arasında ivme kazandığı görülmüştür. Bu bulgu, literatürün geneli ile paralellik göstermektedir.
- Araştırmaya katılan şirketlerin büyük bir bölümünün EYS uygulaması için birden fazla kaynaktan yardım aldığı görülmüştür. Ayrıca, şirketlerin yarısının EYS yönetim standardı DS 8001:2005'den haberdar olmaları da önemli bir başarı olarak görülmelidir.
- Araştırmaya katılan şirketlerin %60'ının EYS uygulamasında spesifik bir modeli benimsemedikleri görülmüştür. Bu tez kapsamında incelenen modellerin karşılaştırılmasını içeren kısımda belirtildiği üzere bu bulgu şaşırtıcı değildir.
- Araştırmaya katılan şirketlerin büyük bir kısmının farklı unsurları entegre ettikleri görülmüştür. Dökümanların kontrolü, iç denetimler, yönetimin gözden geçirmesi, prosedürler, düzeltici/önleyici faaliyetler, yönetimin el kitabı, politikalar, hedefler ve amaçlar gibi unsurlar, şirketlerin %90'dan fazla bir kısmı tarafından entegre edilmiştir. Literatürdeki diğer araştırmalar ile karşılaştırıldığında, farklı unsurları entegre eden şirketlerin yüzdesinin bu araştırmada belirgin şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan şirketlerin EYS uygulamaları sayesinde özellikle dökümantasyonun basitleşmesi, sistemler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesi, uygulamada zamandan ve paradan tasarruf edilmesi gibi faydalar

sağladıkları görülmüştür. Literatürdeki diğer araştırmalara katılan şirketlerin de EYS uygulamasından benzer faydalar sağladıkları bilinmektedir.

- Araştırmaya katılan şirketlerin %90'ı tam entegrasyona sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak, şirketlerin entegre ettikleri unsurlar incelendiğinde bu oranın aslında daha düşük olduğu düşünülmektedir.
- Araştırma katılan şirketlerin %76.7'sinin EYS uygulamasının kendileri açısından herhangi bir dezavantaj yaratmadığını belirttikleri görülmüştür. Bu bulgu literatür ile paralellik göstermektedir.
- Araştırma katılan şirketlerin üçte biri EYS uygulamasında herhangi bir engelle karşılaşmazken, diğer üçte ikilik kısmının kaynak ve motivasyon yetersizliği başta olmak üzere çeşitli engellerle karşılaştıkları görülmüştür. Ancak, bu unsurlara bağlı eksikliklerin giderilmesi göreceli olarak daha kolay olduğundan, ileride bu oranların olumlu yönde değişmesinin kuvvetle muhtemel olduğu söylenebilir.

Türkiye'de entegre yönetim sistemleri ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında üç tez çalışmasına rastlanmıştır. Bunlar, tez dahilinde literatür taraması kısmında detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Bu tez çalışması ile Türkçe literatürde yer alan diğer tez çalışmaları karşılaştırıldığında, yapılan çalışmanın birkaç yönüyle diğer çalışmalardan üstün olduğu görülmektedir. Öncelikle, Türkçe literatürde yer alan tez çalışmalarında entegre yönetim sistemlerinin kavram çerçevesi incelenirken EFQM Mükemmellik Modeli'nin önemli ölçüde ihmal edildiği görülmektedir. Bu tez çalışmasında ise EFQM ile EYS arasındaki bağlantılar detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Türkçe literatürde yer alan çalışmalarda entegrasyonda tek yönetim standardı olgusuna hiç değinilmemiştir. Bu tez çalışmasında, İngiltere, İspanya ve Danimarka örnekleri incelenerek son yıllarda tek bir entegre yönetim sistemi standardı oluşturulmasına yönelik olarak farklı AB ülkelerinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan üç standart (İngiltere-PAS 99:2006, İspanya-AENOR ve Danimarka-DS 8001:2005) hakkında önemli bilgiler yine bu çalışmada yer almaktadır. Türkçe literatürde yer alan çalışmalarda EYS uygulamalarına dönük literatür taramasının genellikle zayıf kaldığı görülmüştür. Bu tez çalışmasında farklı ülkelerdeki EYS uygulamalarını içeren kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, Türkçe literatürde ele alınan EYS uygulamalarının genellikle şirket bazlı vaka

çalışmaları ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında ele alınan uygulama çalışması ise çok yönlü ve daha kapsamlı bir çalışmadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak Türk şirketlerine entegre yönetim sistemleri uygulamaları hakkında çeşitli önerilerde bulunulabilir. Yaptığımız literatür incelemesinde “mükemmel” bir EYS modelinin olmadığı, ancak oldukça başarılı sonuçlar veren modellerin olduğu görülmüştür. Hatta bunlardan yola çıkılarak ülke-bazlı bazı entegre yönetim standartlarının geliştirildiği bilinmektedir. Bu standartlar arasında en başarılı örnek DS 8001:2005 olup, bu standart entegre yönetim sistemi uygulaması bağlamında ülkemizdeki şirketler için de bir emsal teşkil edebilir.

DS 8001:2005 standardına göre başarılı bir EYS uygulamasının temelinde EFQM’in beş girdi kriterinin temel alınması ile ISO 9001-tabanlı EYS modelinde görülen süreç yaklaşımı ve ISO 14001-tabanlı EYS modelinde öne çıkan PUKÖ döngüsünün birlikte uygulanması yatmaktadır. Türk şirketleri de bu rehberden hareketle, bahsi geçen EFQM kriterlerini temel alan ve KYS ile ÇYS’nin eş zamanlı kurulumuyla bunlara İSG gibi diğer sistemlerin daha sonradan eklenmesini içeren bir anlayışı benimseyebilirler.

Türkiye’de de ülkemize uygun bir entegre yönetim standardının oluşturulmasına yönelik çalışmalara en kısa sürede başlanmalıdır. Bu şekilde Danimarka’daki gibi güçlü bir EYS standardının oluşturulması, hiç kuşkusuz yerli şirketlerin EYS uygulamalarının süresini kısaltacak ve bu uygulamalardan daha başarılı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, hata yapma riskinin artması, EYS uygulamasında bazı sistemlerin ihmal edileceği korkusu ya da bilgi eksikliği gibi nedenlerle EYS uygulamasından çekinen şirketlerin de bu standardı benimsemeye daha istekli davranacakları açıkça görülmektedir.

Son olarak, ülkemize uygun bir EYS standardı oluşturulurken başta bu tez çalışmasında ismi geçen başarılı Türk şirketlerinin yöneticileri ve bu uygulamaları araştıran akademisyenler olmak üzere, daha önce bu uygulamalar konusunda tecrübesi olan uzmanların görüşleri alınmalı ve standardın oluşturulması sürecine onlar da dahil edilmelidir. Bu önerilerin ışığında oluşturulacak bir Türk EYS standardının DS 8001:2005 gibi başarılı olmaması için hiçbir neden yoktur.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, EYS uygulamalarının işletmelere önemli faydalar sağladığını göstermektedir. Gelecekte daha fazla sayıda işletmenin EYS uygulamalarına başlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- AENOR (2004), *UNE 81900:1996 EX*: Spanish Standard for occupational health and safety.
- AHSEN A. ve D. Funck. (2001), "Integrated Management Systems - Opportunities and Risks for Corporate Environmental Protection", **Corporate Environmental Strategy**, Volume: 8 Issue: 2 pp.165-176
- ALTINOK T. (2001), "OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serileri Genel Tanıtım", **İş Sağlığı – İş Güvenliği Kongresi Program Bildirileri**, Makine Mühendisleri Odası, Ankara, İSG-12, s:141.
- ARSOVSKİ S. (2001), "An Approach for Implementing and Developing an Integrated Management System: QMS/EMS/OHSMS/RM/Quality", **Journal of Business Policy**, 11 (1/2), pp. 25-28
- ASLAN H. (2005), Konya Şehir Doğalgaz Dağıtım İşletmesinde Entegre Yönetim Sistemi (ISO 9001:2000, ISO 14001 ve OHSAS 18001) Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. ss.79-101
- AYHAN Z. (1997), " ISO 14000 ile ISO 9000 Entegrasyonu için Yapılan Çalışmalar", **Çevre ve Mühendis Dergisi**, Sayı: 15, ss:31-33.
- BALL J. (2002), "Can ISO 14000 and Eco-Labeling Turn The Construction Industry Green?", **Building and Environment**, 37: 421-428.
- BARBEAU E., C. Roelofs, R. Youngstrom, G. Sorensen, A. Stoddard, A. D. LaMontagne, (2004). "Assessment of occupational safety and health programs in small businesses" **American Journal of Industrial Medicine**, 45: 371-379.
- BECKMERHAGEN I. A., H. P. Berg, S.V. Karapetroviç ve W.O. Wilborn. (2003), "Integration of Management systems: Focus on safety in the nuclear industry", **Journal of Quality and Reliability Management**, 20 (2), 210-202.
- BEECHNER, A. B. ve Koch, J.E. (1997), "Integrating ISO 9001 ve 14001", **Quality Progress**, Vol. 30, No.2, s:33-36.
- BSI (2006), Specification of common management system requirements as a framework for integration.
- BSI (2007), Integrated Management Systems – PAS 99. British Standards Institution.
- COURVILLE, S. (2003), "Social accountability audits: Challenging or defending democratic governance?", **Law & Policy**, 25: 269-298.
- ÇAKMAK, A. (2007), Entegre Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001:2000, ISO 14001 ve OHSAS 18001, Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. ss. 79-104.

- ÇORLU, B. (2006), Kalite Çevre İş Sağlığı ve Güvenliği Entegre Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. ss. 17-132
- Dansk Standard (2004), Environmental Management Systems - Specification with guidance for use. DS/EN ISO 14001 2. Edition.
- Dansk Standard (2005), DS 8001.
- DEL BRIO, J.A., E. Fernández, B. Junquera, C. José and J. Vázquez. (2001), "Environmental managers and departments as driving forces of TQM in Spanish industrial companies" **International Journal of Quality and Reliability Management MCB University Press**, 18 (5): 495-511.
- DELMAS, M.A. (2002), "The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and in The United States:An Institutional Perspective", **Policy Science**, 35: 91-119.
- DELMAS, M., and M. W. Toffel 2004 "Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework", **Business Strategy and the Environment**, 13: 209-222.
- DOUGLAS, A., & Glen, D. (2000), "Integrated management systems in small and medium enterprises", **Total Quality Management**, 11(4/5&6), 686-690.
- GREEN, E.J. (1993) "Environmental Quality Management", **Quality Progress**, 26, s:77-80.
- GRIFFITH, A. (1999), "Developing an integrated management system for quality, safety and environment. Engineering", **Construction and Architectural Management**, Vol. 7, no 3, pp. 232-240.
- HOYLE, D. (1996), "Quality Systems – a new perspective", **Quality World**, Vol 22. No. 10. pp. 710- 713.
- HUMBERTO, S.G. (2001), "Quality, Safety and Environmental System Integration", **Journal of Occupational Health**, Vol.70, No.56, s:75-84.
- JORGENSEN T.H. ve Simonsen G. (2002), "Prospects of an Unified Management System", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, No.9, s:91-98.
- JORGENSEN T.H., M. D. Mellado ve A. Remmen, (2006), "Integrated Management Systems – three different levels of integration", **Journal of Cleaner Production**, 14 (8): 712-722.
- KARAPETROVIÇ, S. ve Willborn, W. (1998a), "Integration of quality and environmental management systems", **The TQM Magazine**, vol. 10 No.3, pp.204-213
- KARAPETROVIÇ, S. (2002), "Strategies for the integration of management systems and standards", **The TQM Magazine**, 14 (1), pp. 61-67.

- KARAPETROVIĆ, S. (2003), "Musings on integrated management", **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, no. 1, pp. 4-13.
- KARTHA, C.P. (2002), "ISO 9000:2000 quality management systems standards: TQM focus in the new revision", **The Journal of American Academy of Business**, September, s:1-6.
- KING, A. A., M. J. Lenox. (2001), "Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance", **Production and Operations Management**, 10(3): 244-256.
- LABADOVA, A. (2004), "Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach", **Journal of Cleaner Production**, 12 (6): 571-580.
- LARSEN, B., Haversjö, T. (2001), "Management by Standards-Real Benefits From Fashion", **Scandinavian Journal of Management**, 17: 457-480.
- LOW, S.P. ve Chin, Y.P. (2003), "Integrating ISO 9001 and OHSAS 18001 for Construction", **Journal of Construction Engineering and Management**, Vol. 129 No. 3, pp. 338-347.
- MATIAS, J.C.D.O. & Coelho, D.A. (2002), "The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management", **International Journal of Production Research**, Vol. 40, part 15, pp. 3857-3866.
- MARCUS, A. A., M. L. Nichols. (1999), "On the edge: Heeding the warnings of unusual events", **Organization Science**, 10(4): 482-499.
- MILES, P.M., Russell, G.R. (1997), "ISO 14000 Total Quality Environmental Management: The Integration of Environmental Marketing, Total Quality Management and Corporate Environmental Policy", **Journal of Quality Management**, 2: 151-168.
- MILES, P., Morgan, M.L.S., Mcclurg, T. (1999), "The Impact of ISO 14000 Environmental Management Standards on Small and Medium Sized Enterprises", **Journal of Quality Management**, 4: 111-122.
- NAMRADI, F. (2002), Environmental Management System (EMS) and ISO 14000. Does adoption of ISO 14000 improve EMS? Does integration of ISO 14000 and ISO 9000 standards benefits the organization, California University, Master's Thesis, ss.22-37
- NAVEH, E., M. Erez. (2006), "Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm", **Management Science**, 50(11): 1576-1586.
- OFORI, G., Gang, G., Briffet, C. (2002), "Implementing Environmental Management Systems in Construction: Lesson From Quality Systems", **Building and Environment**, 63: 1-12.

- OSKARSON ve Malmborg, (2005), "Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, No.12, s:121-128.
- ÖZCAN, S. (2002), "ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi: Benzerlikler ve Farklılıklar", **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt 17 Sayı 198 Eylül-Ekim ss:98-108
- QUAZI, H.A., Khoo, Y.K. B., Tan, C.M., Wong, P.S. (2001), "Motivation for ISO 14000 Certification: Development of A Predictive Model", **International Journal of Management Science(OMEGA)**, 29: 525- 542.
- RASMUSSEN J. (2007), Thesis report on integrated management system- An analysis of best practice in Danish Companies. Aalborg University Master's Thesis. ss. 17-70
- RENFREW, D. and Muir, G. (1998), QUENSHing the thirst for integration. *Quality World*, 24, pp.10-13.
- RODGERS, K. E. 1996 "The ISO Environmental Standards Initiative." **New York University Environmental Law Journal**, 5: 181-275.
- SCIPIONI, A., F. Arena., M. Villa and G. Saccarola. (2001), "Integration of management systems" **Environmental Management and Health**, Vol.12, No.2, pp:134-145.
- SHILLITO, D. (1995), "Grand unification theory – Should safety, health, environment and quality be managed together or separately?" **Environmental protection Bulletin**, Institution of Chemical Engineers. vol. 73, part B, pp.22-36.
- SPARLING, D., Lee, J., Howard, W. (2001), "Murgo Farms Inc.:HACCP, ISO 9000 and ISO 14000", **International Food and Agribusiness Management Review**, 4: 67-79
- TANNER, D. (1998), "Updates And Trends On ISO 14000 Implementation in Asia", **Strategic Management**, 5: 71-76.
- TERLAAK, A. A., A. A. King. (2006), "The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach" **Journal of Economic Behavior & Organization**, 60: 579-602.
- TRANMER, J. (1996). "Overcoming the Problems of Integrated Management Systems", **Quality World**, Vol.22, No.10, s:714-718
- WAYHAN, V. B., E. L. Balderson. (2007), "TQM and financial performance: What has empirical research discovered?", **Total Quality Management**, 18(4): 403-412.
- WILKINSON, G. & Dale, B.G. (1999), "Integrated management systems: an examination of the concept and theory", **The TQM Magazine**, Vol. 11, no. 2, pp. 95-104.

- WINDER, C. (2000), "Integrating OHS, Environmental and Quality Management Standards", **Quality Assurance: Good Practice Regulation and Law**, Vol. 8, part 2, pp. 105-135.
- YUNG, W.K.C. (1997), "The Values of TQM in the Revised ISO 9000 System", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 17, No.2, s:221-230.
- ZHANG, B., Bi, J., Yuan, Z., Ge, J., Liu, B., & Bu, M. (2008), "Why do firms engage in environmental management? An empirical study in China", **Journal of Cleaner Production**, 16(10), 1036-1045.
- ZUTSHI, A., & Sohal, A. S. (2005), "Integrated management system: The experiences of three Australian organisations", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 16(02), 211-232.

EKLER

EK.1. ISO 14001:2004'ün ISO 9001:2000'deki karşılığı

ISO 14001		ISO 9001	
Çevre yönetim sistemi şartları (sadece başlık)	4	4	Kalite yönetim sistemi (sadece başlık)
Genel şartlar	4.1	4.1	Genel şartlar
Çevre politikası	4.2	5.1	Yönetim taahhüdü
		5.3	Kalite politikası
		8.5.1	Sürekli iyileştirme
Planlama (sadece başlık)	4.3	5.4	Planlama (sadece başlık)
Çevre boyutları	4.3.1	5.2	Müşteri odaklılık
		7.2.1	Ürüne ilişkin şartların tespit edilmesi
		7.2.2	Ürüne ilişkin şartların gözden geçirilmesi
Yasal ve diğer şartlar	4.3.2	5.2	Müşteriye odaklılık
		7.2.1	Ürüne ilişkin şartların tespit edilmesi
Amaçlar, hedefler ve program/programlar	4.3.3	5.4.1	Kalite amaçları
		5.4.2	Kalite yönetim sistemi planlaması
		8.5.1	Sürekli iyileştirme
Uygulama ve faaliyetler (sadece başlık)	4.4	7	Ürün gerçekleşmesi (sadece başlık)
Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki	4.4.1	5.1	Yönetim taahhüdü
		5.5.1	Sorumluluk ve yetki
		5.5.2	Yönetim temsilcisi
		6.1	Kaynakların temini
		6.3	Alt yapı
Uzmanlık, eğitim ve bilinç	4.4.2	6.2.1	(İnsan kaynakları) Genel
		6.2.2	Uzmanlık, bilinç ve eğitim
İletişim	4.4.3	5.5.3	İç iletişim
		7.2.3	Müşteri iletişimi
Dokümantasyon	4.4.4	4.2.1	(Dokümantasyon şartları) Genel
Dokümanların kontrolü	4.4.5	4.2.3	Dokümanların kontrolü

Faaliyetlerin kontrolü	4.4.6	7.1	Ürün gerçekleştirilmesinin planlaması
		7.2.1	Ürüne ilişkin şartların tespit edilmesi
		7.2.2	Ürüne ilişkin şartların gözden geçirilmesi
		7.3.1	Tasarım ve geliştirme planlaması
		7.3.2	Tasarım ve geliştirme girdileri
		7.3.3	Tasarım ve geliştirme çıktıları
		7.3.4	Tasarım ve geliştirilmenin gözden geçirilmesi
		7.3.5	Tasarım ve geliştirilmenin doğrulanması
		7.3.6	Tasarım ve geliştirilmenin geçerli kılması
		7.3.7	Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü
		7.4.1	Satın alma işlemi
		7.4.2	Satın alma bilgisi
		7.4.3	Satın alınan ürünün doğrulanması
		7.5.1	Ürün ve hizmet sağlanmasının kontrolü
		7.5.2	Ürün ve hizmet sağlanması süreçlerinin geçerli kılması
7.5.5	Ürünün muhafazası		
Acil duruma hazır olma ve müdahale	4.4.7	8.3	Uygun olmayan ürünün kontrolü
Kontrol (sadece başlık)	4.5	8	Ölçme, analiz ve iyileştirme (sadece başlık)
İzleme ve ölçme	4.5.1	7.6	İzleme ve ölçmede kullanılan aletlerin kontrolü
		8.1	(ölçme, analiz ve iyileştirme) Genel
		8.2.3	İşlemlerin izlenmesi ve ölçülmesi
		8.2.4	Ürünlerin izlenmesi ve ölçülmesi
		8.4	Verilerin analizi
Uygunluğun değerlendirilmesi	4.5.2	8.2.3	İşlemlerin izlenmesi ve ölçülmesi
		8.2.4	Ürünlerin izlenmesi ve ölçülmesi
Uyunsuzluk, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet	4.5.3	8.3	Uygun olmayan ürünün kontrolü
		8.4	Verilerin analizi
		8.5.2	Düzeltilici faaliyet
		8.5.3	Önleyici faaliyet

Kayıtların kontrolü	4.5.4	4.2.4	Kayıtların kontrolü
İç tetkik	4.5.5	4.2.4	İç tetkik
Yönetimin gözden geçirmesi	4.6	5.1	Yönetim taahhüdü
		5.6	Yönetimin gözden geçirmesi (sadece başlık)
		5.6.1	Genel
		5.6.2	Gözden geçirme girdisi
		5.6.3	Gözden geçirme çıktısı
		8.5.1	Sürekli iyileştirme

EK.2. ISO 9001:2000'in ISO 14001:2004'deki karşılığı

ISO 9001		ISO 14001	
Kalite yönetim sistemi (sadece başlık)	4	4	Çevre yönetim sistemi şartları
Genel şartlar	4.1	4.1	Genel şartlar
Dokümantasyon şartları (sadece başlık)	4.2		
Genel	4.2.2	4.4.4	Dokümantasyon
Kalite el kitabı	4.2.2		
Dokümanların kontrolü	4.2.3	4.4.5	Dokümanların kontrolü
Kayıtların kontrolü	4.2.4	4.5.4	Kayıtların kontrolü
Yönetim sorumluluğu (sadece başlık)	5		
Yönetim taahhüdü	5.1	4.2	Çevre politikası
		4.4.1	Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki
Müşteri odaklılık	5.2	4.3.1	Çevre boyutları
		4.3.2	Yasal ve diğer şartlar
		4.6	Yönetimin gözden geçirmesi
Kalite politikası	5.3	4.2	Çevre politikası
Planlama (sadece başlık)	5.4	4.3	Planlama
Kalite amaçları	5.4.1	4.3.3	Amaçlar, hedefler ve program/programlar
Kalite yönetim sistemi planlaması	5.4.2	4.3.3	Amaçlar, hedefler ve program/programlar
Sorumluluk, yetki ve iletişim (sadece başlık)	5.5		
Sorumluluk ve yetki	5.5.1	4.4.1	Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki
Yönetim temsilcisi	5.5.2	4.4.1	Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki
İç iletişim	5.5.3	4.4.3	İletişim
Yönetimin gözden geçirmesi (sadece başlık)	5.6		
Genel	5.6.1	4.6	Yönetimin gözden geçirmesi
Gözden geçirme girdisi	5.6.2	4.6	Yönetimin gözden geçirmesi
Gözden geçirme çıktısı	5.6.3	4.6	Yönetimin gözden geçirmesi
Kaynak yönetimi (sadece başlık)	6		
Kaynakların temini	6.1	4.4.1	Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki
İnsan kaynakları (sadece başlık)	6.2		
Genel	6.2.1	4.4.2	Uzmanlık eğitim ve bilinç
Uzmanlık, bilinç ve eğitim	6.2.2	4.4.2	Uzmanlık, eğitim ve bilinç
Alt yapı	6.3	4.4.1	Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki
Çalışma ortamı	6.4		
Ürün gerçekleşmesi (sadece başlık)	7	4.4	Uygulama ve faaliyetler
Ürün gerçekleşmesinin planlaması	7.1	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Müşteri odaklı işlemler (sadece başlık)	7.2		
Ürünle ilgili şartların belirlenmesi	7.2.1	4.3.1	Çevre boyutları
		4.3.2	Yasal ve diğer şartlar
		4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Ürünle ilgili şartların gözden geçirilmesi	7.2.2	4.3.1	Çevre boyutları
		4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Müşteri ile iletişim	7.2.3	4.4.3	İletişim

ISO 9001		ISO 14001	
Tasarım ve geliştirme (sadece başlık)	7.3		
Tasarım ve geliştirme planlaması	7.3.1	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Tasarım ve geliştirme girdileri	7.3.2	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Tasarım ve geliştirme çıktıları	7.3.3	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi	7.3.4	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması	7.3.5	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması	7.3.6	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü	7.3.7	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Satın alma (sadece başlık)	7.4		
Satın alma işlemi	7.4.1	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Satın alma bilgisi	7.4.2	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Satın alınan ürünün doğrulanması	7.4.3	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Ürün ve hizmet sağlanması (sadece başlık)	7.5		
Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü	7.5.1	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Üretim ve hizmet sağlamanın doğrulanması	7.5.2	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
Belirleme ve izlenebilirlik	7.5.3		
Müşteri özelliği	7.5.4		
Ürünün muhafazası	7.5.5	4.4.6	Faaliyetlerin kontrolü
İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü	7.6	4.5.1	İzleme ve ölçme
Ölçme, analiz ve iyileştirme (sadece başlık)	8	4.5	Kontrol
Genel	8.1	4.5.1	İzleme ve ölçme
İzleme ve ölçme (sadece başlık)	8.2		
Müşteri memnuniyeti	8.2.1		
İç tetkik	8.2.2	4.5.5	İç tetkik
İşlemlerin izlemesi ve ölçülmesi	8.2.3	4.5.1	İzleme ve ölçme
		4.5.2	Uygunluğun değerlendirilmesi
Ürünün izlemesi ve ölçülmesi	8.2.4	4.5.1	İzleme ve ölçme
		4.5.2	Uygunluğun değerlendirilmesi
Uygun olmayan ürünün kontrolü	8.3	4.4.7	Acil duruma hazır olma ve müdahale
		4.5.3	Uygunsuzluk, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet
Verilerin analizi	8.4	4.5.1	İzleme ve ölçme
İyileştirme (sadece başlık)	8.5		
Sürekli iyileştirme	8.5.1	4.2	Çevre politikası
		4.4.3	Amaçlar, hedefler ve program/programlar
		4.6	Yönetimin gözden geçirmesi
Düzeltilici faaliyet	8.5.2	4.5.3	Uygunsuzluk, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet
Önleyici faaliyet	8.5.3	4.5.3	Uygunsuzluk, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet

EK.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

1) Şirket içerisindeki konumunuz nedir?

.....

2) Şirketinizde kaç kişi çalışmaktadır?

.....

3) Şirketiniz hangi sertifikalara sahiptir?

- a) ISO 9001
- b) ISO 14001
- c) OHSAS 18001
- d) ISO 22000 / DS 3207
- e) DS 2403

4) Şirketinizde herhangi bir entegre yönetim sistemi uygulaması var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

5) Şirketinizdeki entegre yönetim sistemi aşağıdaki sistemlerden hangilerini içermektedir?

- a) ISO 9001
- b) ISO 14001
- c) OHSAS 18001
- d) ISO 22000 / DS 3207
- e) DS 2403

6) Şirketinizde entegre yönetim sistemi hangi yıl uygulanmaya başlandı?

.....

7) Şirketinizde entegre yönetim sistemi uygulamasına geçerken hangi yardımcı unsurlardan faydalandınız?

- a) Diğer EYS uygulayıcılarının kullandıkları yönergeler
- b) Danışmanlık şirketleri
- c) Diğer EYS uygulayıcılarının deneyimleri
- d) Sertifikasyon kurumları
- e) Yardım alınmadı

8) Entegre yönetim sistemi uygulama stratejiniz nedir?

- a) En baştan bir kerede entegrasyon
- b) Önce sistemlerin ayrı ayrı uygulanması ve bunu takiben EYS uygulamasına geçilmesi

9) Entegre yönetim sistemi uygulamanız hangi modele dayanmaktadır?

- a) ISO 14001 temelinde PUKÖ döngüsü
- b) ISO 9001 temelinde süreç yaklaşımı
- c) PUKÖ döngüsü ile birlikte süreç yaklaşımı
- d) Toplam kalite yönetimi
- e) Entegrasyon spesifik bir modele dayanmamaktadır.

10) Entegre yönetim sistemi uygulaması kapsamında hangi unsurları entegre ettiniz?

- a) Yönetimin el kitabı
- b) Politika
- c) Prosedürler

- d) Hedefler
- e) Kaynakların dağıtımı
- f) Karar alma süreci
- g) Düzenleyici ve önleyici faaliyetler
- h) Eğitim
- i) İç denetimler
- j) Dış denetimler
- k) Dökümanların yönetimi
- l) İç iletişim
- m) Yönetimin gözden geçirmesi
- n) Dış iletişim
- o) Organizasyon (çalışanların ve çalışma ortamının entegre yönetim sistemi uygulamasına karşı tutumları)
- p) Hiçbiri

11) Şirketinizde tam entegrasyon var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

12) Entegre yönetim sistemi uygulaması şirketinize ne gibi faydalar sağladı?

- a) Sistemlerin yönetimi ile ilgili maliyetler azaldı.
- b) Yönetim için gereken zaman azaldı.
- c) İç denetimler için harcanan zaman azaldı.
- d) Dış denetimler için harcanan zaman azaldı.
- e) Dökümantasyon basitleşti.
- f) Dökümantasyonun kapsamı daraldı.
- g) Daha iyi koordinasyon sağlandı.
- h) Farklı yönetim sistemleri arasındaki uyumsuzluklar azaldı.
- i) Kaliteye daha fazla odaklanıldı.
- j) Çevreye daha fazla odaklanıldı.

- k) İş sağlığı ve güvenliğine daha fazla odaklanıldı.
- l) İnovasyon arttı.
- m) Fayda sağlamadı.

13) Entegre yönetim sistemi uygulaması şirketinize ne gibi dezavantajlar getirdi?

- a) Kaliteye daha az odaklanılmasına neden oldu.
- b) Çevreye daha az odaklanılmasına neden oldu.
- c) İSG'ye daha az odaklanılmasına neden oldu.
- d) Dökümantasyon daha karmaşık hale geldi.
- e) Yönetim daha karmaşık hale geldi.
- f) Herhangi bir dezavantaj getirmedi.

14) Entegre yönetim sistemi uygulamasına başlarken ne gibi engellerle karşılaştınız?

- a) Kaynak yetersizliği
- b) Bilgi eksikliği
- c) Yetersiz motivasyon
- d) Farklı alanlara odaklanmada zorluk
- e) Örgütsel değişimin sağlanması zorluk
- f) Herhangi bir zorluk yaşamadık.

15) DS 8001: 2005 EYS standardından haberdar mısınız?

- a) Evet
- b) Hayır

16) Bir entegre yönetim sistemi standardına göre sertifika alma isteğiniz var mı?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Yorumsuz

Eğer entegre yönetim sistemleri hakkında ek açıklamalarınız varsa aşağıya yazabilirsiniz.

.....
.....

Cevaplarınız için teşekkürler !

ÖZGEÇMİŞ		
Adı, Soyadı	Ömür Eryaşar	
Doğum Yeri ve Yılı	BURSA / 1986	
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce	Almanca
ve Düzeyi	Çok İyi	Orta
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	1997 2004	Bursa Anadolu Lisesi
Lisans	2004 2008	Doğu Akdeniz Üniversitesi
Yüksek Lisans	2008 2011	Uludağ Üniversitesi
Doktora		
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı
1.	2008 2009	Aksan Endüstriyel-İstanbul (Çevirmen)
2.	2008	Dildefotokopi-İzmir (Çevirmen)
3.		
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	Tacirler Menkul Değerler 03/2005: Capital Markets and Technical Analysis for Investment Seminar in Cyprus	
Yayımlar:		
Diğer:		
İletişim (e-posta):	buffnfaith@hotmail.com	
	Tarih İmza Adı Soyadı	Ömür Eryaşar