

**T.C.
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI**

ORTOPEDİK PROTEZ VE ORTEZ

**İŞLETMELERDE ORGANİZASYON VE
YÖNETİM
347CH0023**

Ankara, 2011

- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
- Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
- **PARA İLE SATILMAZ.**

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	iii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ- 1	3
1. İŞLETMELERDE YÖNETİM VE İŞ PLANI.....	3
1.1. Yönetim	4
1.1.1. Yönetimin Tarihi Gelişimi	4
1.1.2. Yönetim ve Organizasyon İlişkisi	6
1.1.3. Yönetici Özellikleri	6
1.1.4. Organizasyonda İletişim İlişkileri	7
1.1.5. Farklı Sektör ve İşletmelerdeki Yönetim Modelleri.....	8
1.2. İş Planı Hazırlamak.....	11
1.2.1. İş Planlarını sınıflandırmak	12
1.2.2. İş Planının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Kurallar	13
1.2.3. İş Planının Yapısı	13
1.2.4. İş Planının Hazırlanması için Gerekli Verilerin Toplanması	15
1.2.5. Uygulanabilir İş Planlaması	16
UYGULAMA FAALİYETİ	20
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	21
ÖĞRENME FAALİYETİ-2	22
2. İŞLETMELERDE ORGANİZASYON	22
2.1. Araştırmak	22
2.2. Planlamak	23
2.2.1. Planın Yararları	23
2.3. Koordinasyon.....	24
2.3.1. Koordinasyonun İlkeleri ve Tekniği	24
2.4. Organizasyon	24
2.4.1. İşlerin Organizasyonu.....	25
2.4.2. İnsan Gücünün Organizasyonu	25
2.4.3. Yer Araç Yönetimlerin Belirlenmesi	25
2.4.4. Ürün Maliyeti ve Satış Fiyatı Belirlenmesi.....	25
UYGULAMA FAALİYETİ	30
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	32
MODÜL DEĞERLENDİRME	33
CEVAP ANAHTARLARI.....	35
ÖNERİLEN KAYNAKLAR	36
KAYNAKÇA.....	37

AÇIKLAMALAR

KOD	347CH0023
ALAN	Ortopedik Protez ve Ortez
DAL/MESLEK	Ortopedik Protez ve Ortez Teknisyenliği
MODÜLÜN ADI	İşletmelerde Organizasyon ve Yönetim
MODÜLÜN TANIMI	İşletmelerde organizasyon ve yönetim bilgisinin verildiği öğrenim materyalidir.
SÜRE	40/16
ÖNKOŞUL	9, 10 ve 11. sınıf modüllerini başarmış olmaktır.
YETERLİK	İşletmelerde yönetim ve organizasyon hakkında bilgi ve becerileri kazandırmak
MODÜLÜN AMACI	Genel Amaç İşletmelerde organizasyon ve yönetim hakkında bilgi ve becerilere sahip olacaksınız. Amaçlar 1. İşletmelerde yönetim ve iş planı hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz. 2. İşletmelerde organizasyon hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Sınıf ve atölye: Sinevizyon, perde, tahta, defter, kalem, vb. Bireysel öğrenme: İnternet, kütüphane, çevre, kitaplar. İşletme (sektör): Protez-ortez üretim ve uygulama merkezleri.
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Modülün içinde yer alan her faaliyetten sonra verilen ölçme araçları ile kazandığınız bilgileri ölçerek kendi kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen, modülün sonunda, ölçme aracı (test, çoktan seçmeli, doğru-yanlış, v.b) kullanarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek sizi değerlendirecektir.

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

İnsanların toplu halde yaşama zorunluluğunun getirdiği ilk ihtiyaç, yönetim konusudur. Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmak ve birlikte hareket etmektir. Organizasyon ise yapılacak işlerin kişilere dağıtılacak şekilde bölünmesi ve gruplandırılmasıdır. Yönetim, organizasyon aşamasında takım çalışması yapması gerektir.

Bu modül size, işletmelerde yönetim ve organizasyon hakkında bilgi ve becerileri kazandıracaktır.



ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

İşletmelerde yönetim ve iş planı hakkında bilgi ve beceri kazanabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Yönetimin tarihi geçmişini araştırınız.
- İyi tasarlanmış bir iş planının yararlarını araştırınız ve arkadaşlarınızla tartışınız.

1. İŞLETMELERDE YÖNETİM VE İŞ PLANI

İnsanların toplu halde yaşama zorunluluğunun getirdiği ilk ihtiyaç, yönetim konusudur. Bir toplumun ihtiyaçlarının, dileklerinin, ulaşılması istenen amaçlarının bulunması; toplumun bir düzene sahip olması ve bunun sürekli olarak geliştirilmek istenmesi, çok doğal ve kaçınılmaz yaşantı kurallarıdır. Kuşkusuz bu kurallar toplumsal, ekonomik, kültürel ve teknolojik kökenlere dayanır ve zaman içinde değişip gelişir. İşte, sözü edilen yaşantı kurallarının gerçekleştirilmesi, bu konularla ilgilenecek bir ya da birkaç kişinin var olmasına bağlıdır.

İnsanlığın toplum olma bilinci ile birlikte ortaya çıkan yönetim olgusunun bir sanat olduğu, bütün bilimlerden kabul edilmektedir; ancak bu kavramı her bilim, kendi bakış açısıyla değerlendirmektedir.

Çeşitli bilim alanlarına göre yönetimin anlamı şöyle açıklanabilir.

Toplum bilimcilerine göre yönetim; bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilebilir.

İktisatçılara göre yönetim; bilgi, tabiat, insan ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir.

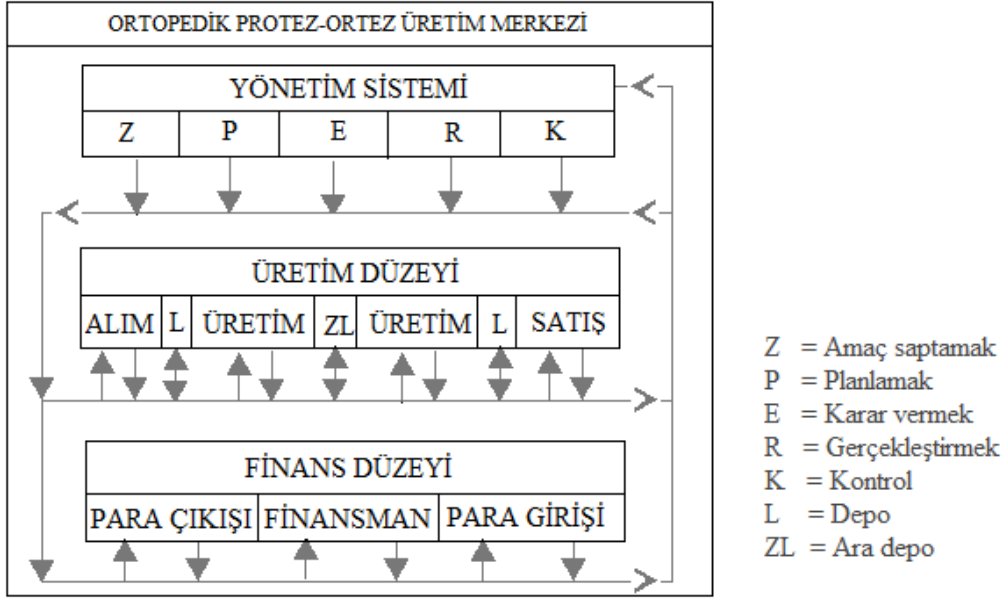
Yönetim bilimcilerine göre ise bir otorite sistemidir ve buna göre yöneten ve yönetilen olarak iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki, ilişki otorite ilişkisidir.

Diğer bilim dallarında (psikoloji, hukuk, muhasebe gibi) yönetim, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlanır.

Bütün bu yaklaşımların birleştikleri temel nokta; yönetimin, belirlenen amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmesidir.

1.1. Yönetim

Yönetim; önceden saptanmış işletme amaçlarına ulaşmada işgücü, para, zaman, malzeme, makine ve yer kaynakları gibi girdilerin ekonomik, verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak çıktılara dönüştürülmesi için gereksinim duyulacak doğru, uygun ve uyumlu ortamın yaratılmasıdır (tablo:1.1).



Tablo 1.1: Yönetim sistemi ağı

Yönetici; ilgili personeli, önceden saptanan amaçlara yöneltip ulaştırmak ve planları gerçekleştirmek üzere kumanda, koordine ve kontrol eden kişidir.

1.1.1. Yönetimin Tarihi Gelişimi

İnsanlığın toplum olma bilinci ile ortaya çıkan yönetim olgusu, günümüze kadar çeşitli evrelerden geçmiş ve bu süre içerisinde değişik yaklaşımlar açısından açıklanmaya çalışılmıştır.

Yönetime ilk önemli katkı, MÖ 5000 yılında Sümerler tarafından yazılı kayıtların tutulmasıyla yapılmıştır. Mısırlıların planlama, örgütleme ve kontrol gereksinimlerini anlamış olmaları (MÖ 4000), yerinden yönetim, yönetimde dürüstlük ve halka iyi davranma ilkesi (MÖ 2700), yazılı dilekçeyle başvurma ve danışman kullanma (MÖ 2000) uygulamaları, günümüz yönetiminde temel özellikleridir.

Farabi; El Medinetü'l-Fazıla (900) adlı kitabında liderlerin özellikleri, yerel yönetim çevre ilişkileri üzerinde durmuş, Nizamü'l-Mülk ünlü Siyasetname'sinde şikayet kapısının halka açık olması, astların çalışma ve davranışlarının denetlenmesi gerektiğini belirtmiş, lider-grup ilişkilerini, statünün önemini, karar vermede iyi bir iletişim sisteminin rolünü ve danışmanın gereğini vurgulamıştır. 1100 yıllarında Gazali'nin Nasihat el-Mülk adlı kitabında yönetici nitelikleri, yönetimde araştırmanın önemi ve danışmanlık konularında görüşler ileri sürdüğünü, 1300 yıllarında ise İbni Haldun'un yönetim ilkelerinden, liderliğin koşullarından ve lider-grup ilişkilerinden söz ettiğini öğreniyoruz. Machiavelli ise 1525'de The Prens adlı kitabında yönetime ilişkin şu konulara değinmiştir: Yönetimin halk rızasına, yetkinin yönetilenlerin kabulüne dayanması, yönetimin sorumluluğu, liderlik teknikleri, yönetimin sürekliliği, rüşvet ve kayırmanın sakıncalarıdır.

Anlaşılabacağı üzere yönetim bilimine ait, birçoğunu belirlemediğimiz, sayısız eserler verilmiştir. Ancak bilimsel araştırmalarla (deney, gözlem, anket) metodolojinin belirlenmesinin, yönetim biliminin başlangıcını oluşturduğu kabul edilmektedir. 1880'li yıllardan itibaren yönetim bilimciler, yaptıkları araştırmayı bilimsel metotlarla ortaya koymuşlar ve bir metodoloji oluşturmuşlardır. 1880'li yıllardan itibaren başlayan bu dönem, çeşitli evre ve modellerle günümüze kadar gelmiştir. 1880'li yıllardan günümüze kadar metodolojik olarak yönetim bilimciler çeşitli eserler ortaya koymuşlardır.

➤ **Türkiye'de Durum**

İstanbul Defterdarı Sarı Mehmet Paşa, 1715 yılında yazdığı Nesayihü'l-Vüzera VelÜmera isimli kitabında, Osmanlı yönetimini korkusuzca eleştirmekte ve kamu görevlilerinin nitelikleri olarak zeka, bilgi, dürüstlük ve deneyimlere ağırlık vermektedir.

Defterdar, adı geçen kitabında, günümüz yönetiminde bile önemini koruyan işe almada seçim, rüşvet ve kayırmanın sakıncaları, hak ve adalet ilkeleri gibi konulara yer vermekte ve yönetimin halka dönük olması gerektiğini yazmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu yönetiminde önemli bir yeri olan “Enderun”u, yönetici de yetiştiren bir “Okul” ve 1839 Tanzimat Fermanı'nın bazı hükümlerini de “Yönetimi Geliştirme Amacı Güden bir Belge” olarak kabul edebiliriz.

Yönetici yetiştirmek ve yönetimi geliştirmek için oluşturulan kuruluşlar

- 1859'da Mülkiye Mektebi kuruldu,
- 1953'de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kuruldu ve kamu yönetimi eğitimine başladı,
- 1955-1957'de Siyasal Bilimler Fakültesi (SBF) oluşturuldu,
- 1957'de Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi (AİTİA), şimdiki Gazi Üniversitesi kuruldu ve eğitime başladı,
- İstanbul Üniversitesinde Yönetim Bilimi, uzun süre hukuk ağırlıklı olarak okutuldu,
- 1970'li yıllardan bu yana kurulan üniversitelerin çoğunda kamu yönetimi yönetim bilimi vb. adlar altında fakülteler kurulmuş ve bu konuda eğitime başlamışlardır.

1.1.2. Yönetim ve Organizasyon İlişkisi

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmak ve birlikte hareket etmektir. Organizasyon ise yapılacak işlerin kişilere dağıtılacak şekilde bölünmesi ve gruplandırılmasıdır.

Yönetim, bir süreçtir; bilginin yanında sanat yeteneği de gerektiren bir uğraştır. Bu nedenle yönetimi, insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşma sanatı olarak da tanımlayabiliriz.

Yönetimde asıl amaç, belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Örgütlerin kurulması ve yönetim süreci bir amaç gerçekleştirmek içindir. Örgütlerin ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada yönetim süreci faaliyetlerinin etkinliği ile ölçülür. Öyleyse bireyler tek başına gerçekleştiremedikleri ortak amaçlarını yerine getirmek için öncelikle örgütlere ve örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesi için iyi bir yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar.

Örgüt ve yönetim kavramları birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlemdir. Örgüt bir anatomi ise yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt, durağan ve kararlı bir kalıp; yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlemdir. Yönetim; amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç; örgüt ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşılacağını gösteren bir sistemdir.

Yönetimin, organizasyon aşamasında takım çalışması yapması gerektir. Aynı amaç ve hedeflere hizmet için bir arada bulunursunuz. Her bir araya gelmiş, birlikte çalışan insan grubu için takım çalışması yapıyor diyemeyiz. Verimli bir takım oluşturabilmek için belirli koşulların bulunması gerekir.

Verimli takımlarda üyeler, birbirleri ve takımın bütünüyle karşılıklı saygı içinde çalışırlar. Böyle takımlar sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşmada değil, aynı zamanda üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidir. Takım üyeleri, birbirlerinin ve takımın ihtiyaçlarına karşı ilgilidir. Takım üyeleri, sahip oldukları bilgileri “saklamak” yerine başkaları ile paylaşarak, bildiklerini ya da yapabileceklerini aktararak birbirleri ile işbirliği yapmaya ve tüm takım faaliyetlerinde birlikte çalışmaya istekli davranırlar.

1.1.3. Yönetici Özellikleri

İşletmeler, canlı bir organizma gibidir. Bu organizma içinde iş görenler, işletmenin sinir sistemi; para, damarlarda dolaşan kan; yönetici de bu organizasyonun beynidir.

Yönetici; işletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları alır, planlar, düzenler ve uygular. İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, sahip oldukları yöneticilerin sayılarına ve özelliklerine bağlıdır. Yöneticiler, işletmenin amacını belirler, kaynaklarını bu amaca yöneltir, amaca ulaşmak için yolları gösterir, karar verir, koordinasyonu sağlar ve sonuçları değerlendirir. Bu derece önemli işleri üstlenen yöneticinin, şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir.

Profesyonel bir yönetici, liderlik (önderlik) özelliklerine sahip olmalıdır. Liderler, örgütü amaçlara yöneltirken karakter özellikleri ile gücünü kullanırlar. Yönetici ise kendisine verilen hukuki güç ile örgütü amaçlarına yöneltir. Liderlerin en önemli özellikleri başkalarını etkileme, iletişim ve ikna yeteneklerinin iyi olmasıdır.

Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmak,
- İşi ve iş görenleri yakından tanıyabilmek,
- Zamanında ve doğru karar verebilmek,
- Tarafsız ve insancıl davranabilmek,
- İkna yeteneğinin güçlü olması,
- Sorun çözme yeteneğinin iyi olması,
- Kendini geliştirmek ve yeniliklere açık olmak,
- İletişim ve insan ilişkilerinde iyi olmak,
- Sorumluluk taşıyabilmek,
- Hoşgörülü olabilmek,
- Grup çalışmasını özendirilebilmek,
- Demokratik olabilmek,
- İyi bir eğitici olabilmek,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilmektir.

Yönetici ve müteşebbis (girişimci) kavramları farklı anlam taşır. Girişimci, üretim faaliyetine katılırken sermayenin bir kısmını ya da tamamını kendisi koyar; kar elde etme amacı güder ve her türlü riske katlanır. Yönetici ise sermaye ve elde edilen karla bu yönde ilgisi olmayan ve riske katlanmayan bir kişidir. Yönetici, girişimciye karşı sorumlu olup işletme amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirmek zorunda olan kişidir.

1.1.4. Organizasyonda İletişim İlişkileri

Yönetim, diğer kişilerin çabaları yoluyla amaçların başarılması olarak tanımlanabilir.

Bir yöneticinin karşılaştığı bir durumu analiz etmesi, bunun sonucunda yararlı çözümler bulması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimi sağlaması, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilir.

Bir fikrin gerçek olabilmesi bir plana bağlanmasıyla mümkündür. Plan geliştirildikten sonra, bunun uygulanması için kişilere iletilmesi gerekir.

Bugün yöneticilerin iş arkadaşlarından, üstlerinden ve astlarından aldıkları en kötü eleştiri; etkili bir iletişimde bulunamadıkları noktasından toplanmaktadır. Yöneticinin amaçlarını başarabilmesi, her şeyden önce birlikte çalıştığı kimselere amaçların neler olduğunu iletibilmesine bağlıdır. Bugün, amaçlar ile başarılanlar arasında farklılık varsa bunun en büyük nedenlerinin başında iletişim kopuklukları gelir.

Örgütlerde iletişimin iki amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede aracı olur. Planların uygulanması ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetler görevi başaracak kişiye iletilmelidir. İkincisi, örgüt üyeleri, iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak için canlandırılırlar.

İletişimin yararları şunlardır

- Yeni fikirlerin yayılması, gelişmeye olanak verir,
- Sorunlar kime ait olursa olsun, diğerleri tarafından gerçek anlamıyla anlaşılır,
- Daha iyi bir anlaşma oluşur,
- Karışıklıklar ve yinelemeler önlenir,
- Var olan politika, plan ve ilkeler aynı şekilde anlaşılır,
- İşlerin düzenli bir şekilde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır,
- Planlar daha iyi bir uygulanma olanağı bulur.

Yönetimsel iletişimin niteliği hakkında iki görüş vardır. Bazılarına göre iletişim bir insan davranışıdır; bu nedenle bir grup içindeki karşılıklı etkileşimleri birleştiren bir süreçtir.

Diğer görüşe göre ise iletişim, yönetimsel sistemi oluşturan alt sistemlerden birisidir. Bu alt sistem, aynı zamanda tüm yönetimsel sistemi biçimlendirir ve planlama ve kontrol gibi diğer alt sistemleri birleştirme görevini yerine getirir.

İnsanlar sürekli olarak birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bu nedenle insan davranışları bir bakıma, toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte, insanlar arasındaki etkileşimi sağlayan araç, iletişimdir. Böylelikle kişiler; algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler. Bu gibi davranışsal özellikler insan eylemleri yoluyla diğerlerine iletilmektedir. Davranışı etkileyen dış etmenler, örneğin arkadaşlar, grup normları, diğerlerinin beklentileri kişinin neyi, nasıl ileteceğini belirler.

Diğer yönetimsel işlevler gibi, iletişim de bir süreçtir. Gerçek iletişimden söz edilmek isteniyorsa iletişim iki yönlü süreç olarak görülmelidir. Bazen tek yönlü iletişimden söz edilirse de böyle bir şey olmaz. Tanımı gereği, bilginin anlaşılması ve paylaşılması iki yönlü bir sistemi gerekli kılar. İletişim, daima iki ya da daha fazla kişi arasında olur. Çölde yardım için imdat diye bağırma iletişim değildir. Profesör, ders verirken kimse dinlemiyor ya da anlamıyorsa iletişimden söz etmek mümkün değildir.

Organizasyonda iletişim, yöneticiler için çok büyük önem taşır. Çünkü çalışanlar bir amaç etrafında toplanmamış, iş ve gönül birliği oluşturulmamışsa o işletmede yapılan işlerden sonuç almak mümkün değildir. İletişimde amaç uyumlu ve uzlaşmış bir çalışma ortamı yaratılmasıdır.

1.1.5. Farklı Sektör ve İşletmelerdeki Yönetim Modelleri

Farklı sektör ve işletmelerdeki yönetim modelleri; istisnalara göre yönetim, komite yönetimi, durumsallık kuramı, sonuçlara göre yönetim ve amaçlara göre yönetimidir.

➤ İstisnalara Göre Yönetim

Günümüz işletmeleri büyüdükçe, ürün ve pazar çeşitlendirmesine gittikçe, teknik gelişme ve firmalar arası rekabet arttıkça, çağdaş yöneticinin kontrol ve yönetmekle yükümlü bulunduğu faaliyetlerin sayısı çoğalmakta; kuruluş içinde olan bitenle ilgili kararları etkin ve verimli bir biçimde karara bağlama ve uygulamaya koyma olanakları azalmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, her konuda kendileri karar vermek yerine, günlük veya periyodik olarak alınan olağan nitelikteki kararları astlarına devretmek zorundadır. Ancak astların bilgi yetenek ve tecrübesiyle çözümlenemeyecek nitelikte olan orijinal durumlar hakkında karar verme, çözüme kavuşturma sorumluluğu yöneticilerin kendilerine kalmalıdır.

Yetki devrinden istisna edilen bu tür kararlardan adını alan yönetim biçimine, “İstisnalara Göre Yönetim” adı verilir. Şu halde modern yöneticinin ayrıntılarla uğraşmadan zaman ve enerjisini hayati konulara yöneltmesi başarıyı arttıracaktır.

“Yönetimin Basitleştirilmesi” adı da verilen bu yaklaşım, yöneticinin yalnızca müdahale etmesi gereken zaman kararlara karışmasını öngörür. İstisnalara göre yönetim, köklü bir örgütsel düzenleme faaliyetidir. Yetişkin ve tecrübeli astlar gerektirir. İş bölümü, yetki ve sorumlulukların genel bir gözden geçirilmesi veya yeniden düzenlenmesi – dağıtılması üzerine kurulur.

Yönetici olarak bu modeli uygulayabilmeniz için astlarınızı sürekli eğitmeniz gerektiği açıktır. Akıllı bir yönetici, eğitimden yararlanıp gelişimi hızlandırır. Böylece, yönetim sorumluluğunu onlarla paylaşarak hem daha başarılı olur hem de daha az yorulur.

➤ Komite Yönetimi

Karar verme, uygulama ya da herhangi bir konuda danışma, görev, yetki ve sorumluluğun iki veya daha fazla kişiden oluşan guruplara verilmesinden doğan örgütsel birime “komite” adı verilmektedir. Komiteler yönetsel yetkinin bireyler tarafından değil de bir grup tarafından icra edilmesidir. Komite; bir örgütün yönetiminde koordinasyonun gerekli olduğu, yönetime katılmanın istendiği, kararların güçlü kılınması gerektiği ya da kuruluşun bütününe ilgilendiren kararlarda tüm çıkarların temsil edilmesi zorunlu olduğunda meydana getirilir.

Komiteler koordinasyon, motivasyon, denge ve isabetli karar verme gibi birçok konuda yararlar sağlarken; öte yandan çok masraflı olmaları, kararların geç alınması, üyelerin asli görevlerini ihmal etmeleri ve asıl önemlisi sorumluluğu anonimleştirmesi nedeniyle sakıncalar taşır. Buna rağmen işletmelerde işlevsel birçok alanlarla ve danışma koşulları ile ilgili komiteler meydana getirilmektedir.

Son 15 yıldır artan bir hızla (öncelikle büyük sanayi işletmelerimiz başta olmak üzere) ciddi bir komite yönetimi modeline gidış vardır. Bu, son derece memnuniyet vericidir. Ekip çalışmasına olan katkısı, kişileri hızla geliştirmesi son derece önemlidir.

➤ **Durumsallık Kuramı**

Bu kuram, yönetsel süreçlerde en uygun ve doğru yolun tek olmadığı, bu nedenle yönetim için tek bir modelin geçerli olmadığı fikrinden hareket eder.

Bu modele göre her kuruluş, belirli birtakım yönetsel ve örgütsel koşullarda ve onu çevreleyen değişik ortamlarda faaliyette bulunur. Bu nedenle en uygun modelin seçilmesi ya da geliştirilmesi gerekir.

Durumsallık modeli, kendinden önce çok moda olan sistem yaklaşımının, soyut kavramlardan oluşan genelleştirilmiş model ve varsayımlara dayandığını ve bu nedenle kargaşaya yol açtığını savunmuştur. Böylece 1970'li yıllardan itibaren soyut kavramlar terk edilerek, uygulamada örgütsel faaliyetleri etkileyen zorlukları, güç dengelerini ve baskıları araştırıp ortaya çıkararak buna uygun gerçekçi bir yönetim modeli kurulmaya başlanmıştır. Böylece, örgütlerin yönetimde sadece klasik kuralları ve varsayımları ya da sistem yaklaşımının soyut ve genel ilkeleri ile çözüm arama yöntemleri terk edilmiş, yerine durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı dediğimiz, her organizasyonun kendi iç koşullarını, ortamını, personelin özelliklerini ve teknolojisini dikkate alan bir yaklaşım kullanılmaya başlanmıştır.

➤ **Sonuçlara Göre Yönetim**

Bir kuruluşta faaliyetlere girişmeden önce, onun ekonomik bir sistem olarak bütün güçlü ve zayıf taraflarını iyice araştırma, üretim kapasitesini doğru olarak bilme ve eldeki araçlarla sağlanacak faaliyet sonuçlarının ne olabileceğini öngörmeye dayanan bir yönetim biçimidir. Yöneticinin, gerçekçi olmasına, tutumunu da eldeki güç ve kaynaklarla elde edilmesi gereken sonuçlar arasında ilişki kurarak ortaya koyması gerektiğine işaret eder.

Sonuçlara göre yönetim felsefesinde, kuruluşun, kısa dönemde mümkün olduğu ölçüde verimli çalıştırılması onun tüm güç ve olanaklarının eksiksiz ortaya çıkarılması ve bunlardan eksiksiz yararlanılması ile gelecekte meydana gelebilecek gelişme ve değişmelere intibak ettirilmesi fikirleri mevcuttur.

Sonuçlara göre yönetim, belirlilik koşullarını esas alır. Bu nedenle kuruluşun hali hazırdaki güç ve olanaklarını mutlak etkileyecek sonuçların araştırıldığı ve bunlar arasında fonksiyonel ilişkilerin kurulduğu için kısa dönemli yönetim felsefesine daha uygun bir modeldir.

➤ **Amaçlara Göre Yönetim**

Bir kuruluşta sorumluluk alanlarının, ulaşılabilecek sonuçların, amaçların, üst ve astlar tarafından birlikte tespit edilip sonra somut hale getirildiği, yani, rakamlara döküldüğü ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin devresel olarak yine birlikte takip edildiği sürece, amaçlara göre yönetim denmektedir.

Amaçlara göre yönetimde yapılan işler, işlerin zamanında yerleştirilip yerleştirilemediği, aksayan hususlar, amaca giden yoldaki engeller tamamen rakamlarla ifade edilmektedir. Amaçlara göre yönetim uygulayan yönetici, değerlendirmelerini duyguları ile değil, gerçek rakamlarla yapar. Bu nedenle amaçlara göre yönetim, geniş bir uygulama alanı bulmuş ve bilhassa gerek kendisini, gerek astlarını iyi yetiştirmek isteyen yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir.

Ayrıca amaçlara göre yönetim, işi ve işi başaran kişiyi birlikte değerlendirme olanağı verdiği için önemli bir yönetim aracıdır.

Amaçlara göre yönetimin avantajları:

- Bireylerin güç ve enerjilerinin israfını engeller,
- Motivasyon ve otokontrol sağlar,
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması ile ihtiyaçlar arasında denge sağlar,
- Yönetici değerlendirmede objektiftir,
- Daha adil ödüllendirme ve terfi alanları yaratır,
- Haberleşmeyi etkinleştirir.

Amaçlara göre yönetimin dezavantajları:

- Yatay koordinasyonu güçleştirebilir,
- Kısım ve kişi amaçları ile temel amaçlar arasındaki uyumsuzluklar çatışma yaratabilir,
- Sık görüşmeler ve raporlamalar zaman israfına ve bürokrasiye neden olabilir,
- Sistem, yöneticinin başarısını sadece belli koşullarda ölçülebilir,
- Sistem, uzun vadeli planlama düşüncesinde olan yöneticiler için uygundur,
- Planlamaya isteksiz yöneticiler için ise uygun değildir.

1.2. İş Planı Hazırlamak

İş planı, girişimciler tarafından hazırlanan ve yatırımcılara, kredi kuruluşlarına veya devletin ilgili birimlerine kurulması tasarlanan işin ayrıntılarını gösteren bir plandır. İş planı, kurulacak iş için yapılan tüm araştırmaları kapsar. İş planının hazırlanması, yeni bir işin getirdiği risklerin azaltılmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca, iş planları girişimcilere iş kurma sürecinde yol gösteren bir rehberdir. Girişimcilerin sermayeleri ve işletmelerini korumalarına yardım eder. İş kurulduktan sonra işin yürütülmesinde de yönetime rehber olur.

İş, bir fayda yaratmak için girişilen beşeri faaliyetler dizisi olarak tanımlanır.

İşletmelerde iş adı verilen ve bir amacı olan, birbirleri ile ilişkili faaliyet grupları bulunur. İş planının amacı, planı inceleyen kişilere girişimci ve iş fikri ile ilgili genel bir bilgi vermektir.

İş fikrinin ilk aşamada kısaca tanıtılması amacıyla girişimci; kurmak istediği işi, işletmenin adını, genel olarak sunulacak ürün ve hizmetleri, işletmenin kapasitesini, ilk etapta ulaşmak istediği müşteri kitlelerini, işin kuruluşu için finansman gereksinimini, iş gücü ve iş yeri bilgilerini bu bölümde özetler.

İyi tasarlanmış bir iş planı;

- İş kurmada rehber olur,
- Sermayeyi kullanmada yardımcı olur,
- İş yürütmek için yönetime rehber olur.

1.2.1. İş Planlarını sınıflandırmak

İş planları; süreye göre, işleve göre ve faaliyet alanına göre sınıflandırılır.

Planlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir;

- Süreye göre.
- İşleve göre.
- Faaliyet alanına göre.

➤ Süreye Göre Sınıflandırmak

Planlarda süre önemlidir. 1 yıla kadar olan planlar kısa vadeli planlar, 1 ile 5 yıl arası olanlar orta vadeli planlar, 5 yıldan daha uzun süreli olanlar uzun vadeli planlar olarak isimlendirilir. Planlama, denetleme amacıyla da yapılır. Bu düzeyde planlama %50, %60 işlevsel konularla ilgili olarak günlük yapılır.

➤ İşleve Göre Sınıflandırmak

Tüm planlar bir işin; pazarlama, üretim, finans dağıtım gibi işlevsel alanlarına göre yapılabilir. Bir üretim planında; üretim programlaması, sipariş, teslimat ve ham maddelerin denemesi, belirli çalışmalar için personel bulunması ile imal edilip satışa sunulacak ürünün en son durumu bulunur.

➤ Faaliyet Alanına Göre Sınıflandırmak

Planda kimin ya da hangi bölümlerin yer alacağı belirtilir. Plan; sadece bir grup üretim işçisini, tüm bölümü, birkaç bölümü ya da tüm örgütü kapsayabilir.

Büyük örgütlerde planları yürütmek için işlem ve yöntemlerin olması gerekir. İşletme politikası, yöneticinin yönünü belirlemesi ve hedefe ulaşmasında karar vermesini sağlar; ona birtakım yetkiler verir ve sorumluluk yükler.

1.2.2. İş Planının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Kurallar

İş planı, girişimcinin işi ile ilgili düşüncelerin, hedeflerin, planların yer aldığı bir dosyadır. Bu dosya girişimcinin işini kurma ve işletmesini geliştirme dönemlerinde yol gösterici rehberdir.

İş planı;

- Girişimcinin özelliklerini ve hedeflerini,
- Kurulacak işin temel niteliklerini, yasal yapısını, ortaklarını,
- Hedeflediği piyasanın özelliklerini,
- Müşteri kitlesine ulaşmak için uygulayacağı satış ve pazarlama çalışmalarını,
- Ürün ya da hizmetlerini üretmek için uygulayacağı süreçleri,
- Kuracağı işletmenin teknik sistemlerini,
- İşletmeyi yürütmek için gerekli idarî süreçleri ve örgütlenmeyi,
- İşletmenin tahmini ve üretim ve satış planlarını,
- İşletmenin finansal hareketlerini,
- İşletmenin finansal karlılığını gösteren bir dosyadır.

İş planı, yatırımcı veya faizle finans sağlayan kişi kurum veya kuruluşlara iş tasarısı hakkında bilgi veren dokümandır. Çalışmaya başlamadan önce yapacağınız iş planı, yaptığınız tüm araştırmaları kapsamalıdır. Beklenmeyen sorunlar veya bunların etkileri iş planı yoluyla önlenebilir veya tehlikeleri azaltılabilir. Bir iş planı yapılırken ana başlıklar belirlenip bunlar için ayrı dosyalar oluşturulmalıdır. Bilgiler toplanıp incelendikçe pazar araştırması, maliyet, mali tasarılar gibi uygun başlıklar altında dosyalar düzenlenebilir. İş planı yazılırken temel noktalar ile ele alınan araştırmadan çabuk ve doğru sonuçlar çıkarmak üzerinde durulmalıdır. Çok fazla sözcük ile dolu raporlar etkileyici gözükmez.

Ancak şekilden çok planın içeriği önemlidir. Plan, hedefe yönelik ve isabetli olmalıdır. Üretim faktörlerinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanabilmek için aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekir. İşlerin özellikleri üretilen ürün veya hizmetin durumunu ortaya koyar, işin tanımlanması yapılacak iş hakkında bilgi verir.

1.2.3. İş Planının Yapısı

Bir iş planında yer alan bilgiler ayrıntılıdır. Bu plan bilginin bir dokümana tümüyle aktarımıdır.

Bir iş planı şu bölümlerden oluşur; işin tanımlanması, pazarlama planı, organizasyon ve finansman planıdır.

➤ İşin tanımlanması

İş tanımı, iş hakkında bilgi verir; işin özelliğini satılacak ürün veya sunulacak hizmeti açıklar; ürün veya hizmeti sağlamasıyla bağlantılı olarak işletmenin ne gibi rekabet üstünlüklerine sahip olduğuna dair bir taslak oluşturur.

Bu noktayı bir örnekle açıklayacak olursak, çorap üretmek bir iş fikridir. Yapılan araştırma sonucunda girişimci “İtalyan markalı 4 bilgisayarlı örme makinesi ve 1 adet burun dikme makinesi ile günde 90 düzine düz pamuklu çorap üretmek üzere, 240 m² iş yerinde 1 usta işçi, 4 düz işçi ile İstanbul ihracat piyasasına fason mal üretmek üzere iş kurma” tanımına ulaşır. Bu açıklama, iş modelinin kısa bir tarifidir. Yukarıdaki ifade örnek olarak kısa tutulmuştur. İş fikri araştırmalarının sonucunda; piyasa ve talep özellikleri, üretimin teknik özellikleri, işletme için gerekli girdiler, yatırım ve işletme sermayesi, personel ve örgütlenme yapısı konuları ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.

➤ **Pazarlama planı**

Pazarlama planı, ürünün (mal ve hizmet) nasıl pazarlanacağı hakkında bilgi verir. Hedeflenen bu pazardaki eğilimler belirlenir ve müşterilerin kimler olduğu tanımlanır. Pazarın toplam hacmi hesaplanır ve işin pazardan ne kadar pay elde etmeyi umduğu, tüketicilerin beğenileri, satın alma alışkanlıkları üzerinde tahminler yapılır. Rakipler incelenir, güçleri ve zayıflıkları tartışılır. İşletmenin mevcut pazar payları, müşterileri elde etmek ve onları tutmayı başarabilmek için yapılacak çalışmalar belirlenir; ürün, fiyat, yer ve satış artırmaya yönelik pazarlama politikası, ayrıntılı bir şekilde ortaya konur.

➤ **Organizasyon planı**

Bu bölümde işin yapısı tartışılır. İdarî personelin özellikleri ve deneyimleri ile ilgilenir. Personel gereksinimi, işin özellikleri ve piyasadaki ücret düzeylerine bağlı olarak ortaya konulur. Arşiv ve belgelerin nasıl korunacağı ve bunların sorumluları seçilir. İlgili yerlerden alınacak izin ve yapılacak işlemler ayrıntılı olarak belirlenir, aynı zamanda kontrolü yapılır.

➤ **Finansman**

Finansman, işe yapılan yatırımlardan nelerin amaçlandığını, ne tür malların satın alınacağını ve bu işle ilgili tahmini ticareti ve harcamaları mali düzenlemeleri açıklar. Bu plan en önemli bölümüdür; çünkü yatırımcılar, kredi veren kişi ve kurumlar bu bölüme özel bir önem verirler; kararı, bu bölümdeki bilginin geçerliliğine dayandırılırlar.

Mali planda yer alması gereken bilgiler şunlardır:

- Gerekli araçların sıralanması ve her birinin maliyeti,
- En az iki yıllık işin nakit (para) akışı tasarıları,
- Aynı yılın tasarlanan kâr ve zarar hesapları ve bilânçosu,
- Tasarlanan talep ve planlanan fiyat politikası üzerine kâr ve zarar belirtmeyen analizdir.

Girişimcinin, tasarıların uygun ve ulaşılabilir olduğu konusunda tatmin olması gerekir. Bu nedenle mali düzenlemeler, iş planının en zor olan bölümüdür. Tasarlanan pazar araştırması sırasında elde edilen bilgilere dayandırılır. Plan, en az iki yıl için beklenen satış miktarına göre geliştirilecektir. Daha sonra bu tasarılar, değer biçme işlemi tamamlanıp rekabet fiyatları oluşmaya başlayınca satış geliri haline dönüştürülmelidir.

1.2.4. İş Planının Hazırlanması için Gerekli Verilerin Toplanması

İş planında başlıca iş yerine ait bilgiler, işe ait bilgiler, pazarlama stratejisi, çalışma ve organizasyon bilgileri ile mali düzenlemeler bilgileri yer alır.

➤ İş Yeri Ait Bilgiler

- İşin adı, sahibi ya da sahiplerinin adı,
- İş adresi ve telefon numarası,
- Binanın; büyüklüğünün, yerinin, planının, trafik durumunun ve gerekli ticaret araçlarının tanımlanması,
- İş planının tarihi.



Resim 1.1: Bir iş yeri

➤ İşe Ait Bilgiler

- İşin ve pazarlanacak ürünün (mal ve hizmet) tanımlanması.
- İşin potansiyelinin ve neden büyüyeceğine başarılı olacağına inancın tartışılması.

➤ Pazarlama Stratejisi

- Müşterilerin kimler olduğunun ve onların sürekli müşteriler durumuna getirilmesinin nasıl planlandığının açıklanması.
- Rakiplerin kimler olduğunun, o andaki ticarî durumlarının ve onlarla nasıl rekabet edilebileceğinin tanımlanması (rekabet üstünlükleri).
- Mal ya da hizmetin müşteriler tarafından kabul görmesi için ne tasarlandığı, nasıl satılacağına tanımlanması ve tekrar satışı ile kaynaklar için ham madde, mal alım taktiklerinin belirlenmesidir.

➤ Çalışma ve Organizasyon

- Projeyi idare etmeye uygun kişi olduğunu gösteren deneyim ve özelliklerin tanımlanması,
- Yönetim kurulunun özellikleri, deneyimlerinin tanımlanması (Maaş düzeyleri de belirtilmelidir),

- Personele ne kadar ücret ödeneceğinin, yetiştirme programında neler yapılması gerektiğinin ve nasıl denetleneceklerinin anlatılması,
- İşin yasal yapısının belirlenmesi,
- Gereken finans miktarı ve finans kaynaklarının belirlenmesi,
- Kayıt ve muhasebe sisteminin ve bundan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi,
- Ticaret yapmak ve iş yönetmek için ilgili makamlardan alınması gereken belge ve izinlerin açıklanmasıdır.

➤ **Mali Düzenlemeler**

- Gerekli araçların ve bunların liste fiyatlarının tanımlanması,
- İlk bir yıllık işlemler için nakit (para) akışının gösterilmesi, (Gerekirse enflasyon için ayarlama yapmak unutulmamalıdır).
- Aynı dönem için tasarlanan kâr ve zarar hesaplarının ve bilançonun gösterilmesi,
- Maliyeti karşılamak için gerekli satış düzeyini gösteren kâr ve zarar analizinin sağlanmasıdır.

Planın en son biçimi, bu kişisel tercih olup alışılmış uygulamalara bağlıdır. En sonunda, ana noktaları kapsayan kısa bir özetleme yapılabilir. İşin uygun olup olmadığına karar verilmesini sağlayan pazarlama planı yapmak, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.

1.2.5. Uygulanabilir İş Planlaması

İşletmenin amaçları ve planları saplandıktan sonra bunları başarmada yardımcı olacak organizasyon yapısına ve maliyet belirlenmesine ihtiyaç duyulur.

Aşağıdaki örnek, İstanbul’ da iş yapmayı planlayan Hasan CÖMERT’in iş planıdır.

Nakit para akışı ve hesap tasarıları, işteki ilk yıl için hesaplanmıştır. Örnekte, yılsonuna kadar fazla kâr elde edilemeyeceği gösterilmiştir. Bu durum, ticaretin yeterli kâr yapabilecek bir düzeye gelmesinin biraz zaman alacağını gösterir ki, bu da son derece normaldir. İş planı yapmak, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.

➤ **İşin Tanımı**

Adı Soyadı: Hasan CÖMERT

Adresi: Havuz yolu caddesi 121\ 1 Avcılar/ İSTANBUL

Telefonu: 0 212...

Doğum Tarihi: 1977

Öğrenim Durumu: Ortopedik Protez ve Ortez Teknisyenliği Mezunu

İş Deneyimi: Ortopedik protez-ortez üretim merkezinde 7 yıl

Hasan CÖMERT, Sağlık Meslek Lisesi Ortopedik Protez ve Ortez Teknisyenliği bölümünü bitirdi. Öğrenciliği sırasında beceri eğitimini yaptı. 8 yıldan beri özel ortopedik protez-ortez yapım ve uygulama merkezinde çalıştı. Alanında belirli bir seviyeye geldi. Ortopedik protez-ortez üretimi ve uygulaması konusunda kendini yetiştirdiği gibi bu mesleği yapabilecek seviyeye geldiğini kanıtlamak için bu iş fikrini kendi geleceğini yönlendirmek amacı ile kullanmayı düşündü.

24 Eylül 2011 tarih ve 28064 sayılı “İsmarlama Protez ve Ortez Merkezleri ile İşitme Cihazı Merkezleri” yönetmeliğine göre düzenlenmiş ortopedik protez ve ortez merkezleri işleyiş ve denetimine ilişkin usul ve esasları belirleyen yönetmeliğe uygun olarak kendi işini yapmak istedi. Yasal olan işini İstanbul Avcılar’da kurmayı planladı. Ortopedik protez-ortez üretim ve uygulama merkezi yeri olarak 125 metrekarelik bir işyeri kiraladı (60 metrekare düz giriş ve 65 metrekare bodrum). İş yerinde ortopedik protez ortez üretimi ve uygulaması yapmayı düşündü.

İş yerinde, işletme müdürü (kendisi), hasta kabul ve kayıta bir kişi, tanıtım elemanı bir kişi, ortopedik protez ortez üretim ve uygulama atölyesinde üç kişi çalıştırmayı planladı. Ayrıca sağlık meslek lisesi ortopedik protez ve ortez teknisyenliği bölümünden iki stajyer öğrenci çalıştırmayı da planladı.

➤ **Pazarlama Planı**

Avcılar bölgesi ve çevresindeki hastane sayısını, ortopedik protez ortez üretim ve uygulama merkezi sayısını araştırdı ve vardığı sonuçlara göre bu işi burada kurmanın çok doğru olduğu kararına vardı. İşyeri çevresindeki muayenehane, sağlık merkezleri ve hastanelerden gelebilecek hastaların ulaşımına en uygun binayı belirledi.

Kuracağı iş yerini, bir tanıtım elemanı ile kısa sürede tanıtılabileceğini planladı. Ayrıca, daha önceki iş deneyimi sırasında tanıdığı piyasadaki çalıştığı arkadaşları, firmaları ve sağlık kuruluşlarında çalışanları da haberdar edip yardım almayı düşündü.

Merkezin faaliyetleri ile ilgili her türlü tanıtımı ve reklamları, 15/2/2011 tarihli ve 6112 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanuna, 23/2/1995 tarihli ve 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanuna, 29/6/2001 tarihli ve 4703 sayılı Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanuna ve ilgili diğer mevzuatlara uygun şekilde yaptırmayı planladı.

➤ **Organizasyon Planı**

24 Eylül 2011 tarih ve 28064 sayılı Sağlık Bakanlığı “İsmarlama Protez ve Ortez Merkezleri ile İşitme Cihazı Merkezleri Hakkında Yönetmelik” ile protez ortez yapım ve uygulama merkezlerinin fiziki şartları belirlenmiştir.

Atölyenin elektrik, su, basınçlı hava, vakum ve havalandırma tesisatlarının TSE standartlarına uygunluğunun planlamasını yaptı. Atölyede mesleğe uygun kullanılacak makine, araç gereç ve el aletlerinin mesleğe özel üretilmiş ve standartlara uygun olmalarını tasarladı. İş yerinin fiziki konumu aşağıdaki kriterlere uygun olacak şekilde işyeri organizasyonu planlamasını yaptı.

İsmarlama protez ve ortez merkezleri fiziki olarak aşağıdaki şartları taşır;

- Atölye ve malzeme deposu bölümleri hariç olmak üzere, merkezin kapıları en az doksan santimetre genişliğinde olur,
- Merkez içerisinde merdiven varsa merdivenlerin genişliği ve yüksekliği hastaların iniş ve çıkışlarında kolaylık sağlayacak şekilde olur ve emniyet korkulukları bulunur. İçerisinde merdiven bulunan merkezlerde; atölye ve depo bölümleri hariç olmak üzere, merdiven kullanamayacak durumdaki hastaların kullanımına uygun asansör, lift veya rampa sistemi bulunur,
- Merkez giriş katta değilse hastanın tekerlekli sandalyesi ile girebilmesini sağlamak amacıyla binanın asansör girişi en az doksan santimetre genişliğinde olur,
- Merkezde, hastanın kullanım alanı ve çalışanların çalışma alanları yeterince gün ışığı alacak şekilde olur. Gerektiğinde, yeterli aydınlatma sağlanır,
- Merkezin tüm bölümleri hijyen temizliğe uygun olur. Merkezin tabanı, kolay temizlenen, kaymayan ve yanmayan bir malzeme ile kaplanır,
- Atölye ve malzeme deposu bölümleri hariç olmak üzere, merkezin tüm bölümleri hastaların rahatça hareket etmelerine olanak sağlayacak şekilde düzenlenir,
- Merkezin tüm ortamlarında yeterli ısıtma ve havalandırma olur,
- Merkezde, gerekli ilaç ve sağlık malzemelerinin konulacağı bir ilk yardım dolabı bulunur,
- Merkezde, çöp ve atık maddelerin uygun bir şekilde toplanması sağlanır,
- Merkezde iş ve işçi güvenliği açısından gerekli koruyucu tedbirler alınır,
- Merkezin atölye ve malzeme deposu aynı binada olmak şartı ile başka bir yerlerde bulunabilir,
- Merkezin hiçbir bölümü amacı dışında kullanılamaz ve başka bir iş ve işyeri ile doğrudan ilişkisi bulunamaz.
- Merkez, Tablo 2.1 de belirtilen asgari bölümlerden oluşur ve merkezin amacına uygun olarak donanımı sağlanır.

Bölümler	Hasta kabul ve dinlenme odası	Ölçü-prova odası	Atölye	Malzeme deposu	Uygulama ve eğitim odası	Klozetli tuvalet ve lavabo
Büyüklüğü (metrekare)	15	10	25	10	10	4

Tablo 2.1: Ismarlama protez ve ortez merkezlerinde asgari fiziksel standartlar

Her mesleğin uygulanmasına yönelik yasal yönetmelikler ve mesleki standartlar bulunmaktadır.

Ortopedik protez ve ortez alanında ortopedik protez-ortez yapım ve uygulama merkezlerinin; fiziksel yapı, işletmecilik, teknik donanım, çalışanların özellikleri, protez - ortezin uygulanması ile ilgili yasal düzenlemeleri ve mesleki standartlarını düzenleyen yönetmelikler ve standartlar vardır.

➤ Bunlar;

- 1219 sayılı Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun (tıp ve tıp ile ilgili mesleklerin uygulanmasına dair yasa),
- 1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanunu, Gayri Sıhhi Müesseseler Yönetmeliği, (tüm iş yerlerinin açılış, kapanış, ruhsatlandırma ve işleyişini kapsayan kanun ve yönetmelik)
- 24 Eylül 2011 tarih ve 28064 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Sağlık Bakanlığı “İsmarlama Protez ve Ortez Merkezleri ile İşitme Cihazı Merkezleri Hakkında Yönetmelik”,
- TS 13181 sayılı TSE (Türk Standartları Enstitüsü) standartları, Protez - Ortez Yapım ve Uygulama Merkezleri - Genel Kurallarıdır.

Türk Standartları Enstitüsünün, (TSE) TS 13181 sayılı “Protez - Ortez yapım ve uygulama merkezleri – Genel Kurallar” standardında, protez-ortez yapım ve uygulama merkezlerinin işleyişi ve standart belgelendirilmesi ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır.

Türk Standartları Enstitüsünün, TS 13181 nolu standartlarının ayrıntılarını <http://www.tse.org.tr> adresinden öğrenebilirsiniz.

UYGULAMA FAALİYETİ

Ortopedik Protez - Ortez Yapım ve Uygulama Merkezi açabilmek için uygulanabilir bir iş planı hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ İş yerine ait bilgileri düzenleyiniz.	<ul style="list-style-type: none">➤ İşin adı, sahibi ya da sahiplerinin adını yazınız.➤ İş adresi belirleyiniz.➤ Binanın büyüklüğü, yeri, planı, standartlara uygunluğu vb. durumlarını tanımlayınız.➤ İş planınıza bir tarih veriniz.
➤ İşe ait bilgileri düzenleyiniz.	<ul style="list-style-type: none">➤ İş ve yapılacak ürünleri tanımlayınız.➤ İşin potansiyelini belirleyiniz.
➤ Pazarlama stratejisi belirleyiniz.	<ul style="list-style-type: none">➤ Çevrenizdeki benzer iş yerlerini araştırınız.➤ İş yerinin tanıtımını planlayınız.
➤ Çalışma ve organizasyon planlaması yapınız.	<ul style="list-style-type: none">➤ İşin yasal yapısını belirleyiniz ve standartlara uygunluğu sağlayınız.➤ İş yerinde çalışacak personel bilgilerini planlayınız.➤ Yönetim kurulunu belirleyiniz.➤ Gereken finans miktarını finans kaynaklarını belirleyiniz.➤ Kayıt ve muhasebe sistemini belirleyiniz.➤ Ticaret yapmak ve iş yerini yönetmek için ilgili makamlardan alınması gereken belge, ruhsat ve izinleri belirleyiniz.
➤ Mali düzenlemeleri belirleyiniz.	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerekli mекine, araç gereçleri ve bunların fiyatlarını tanımlayınız.➤ İlk bir yıllık işlemler için nakit akışını tasarlayınız.➤ Aynı dönem için kar ve zarar analizini planlayınız.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Önceden saptanmış işletme amaçlarına ulaşmada işgücü, para, zaman, malzeme, makine ve yer kaynakları gibi girdilerin ekonomik, verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak çıktıları dönüştürülmesi için gereksinim duyulacak doğru, uygun ve uyumlu ortamın yaratılmasına ne ad verilir?
A) İş gücü
B) Yönetim
C) Para girişi
D) Para çıkışı
2. Aşağıdakilerden hangisi, başarılı bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri değildir?
A) Zamanında ve doğru karar verebilmek
B) İletişim ve insan ilişkilerinde iyi olmak
C) Tarafsız ve insancıl davranabilmek
D) Maddi olarak güçlü, zengin olmak
3. Aşağıdakilerden hangisi, iletişimin yararlarından biri değildir?
A) Yeni fikirlerin yayılması gelişmeye engel olur.
B) Daha iyi bir anlaşma oluşur.
C) İşlerin düzenli bir şekilde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır.
D) Planlar daha iyi bir uygulanma olanağı bulur.
4. Aşağıdakilerden hangisi, iyi hazırlanmış bir iş planı faydalarından biri değildir?
A) İş yerine ait bilgilerin kullanılmasına yardımcı olur.
B) İş kurmada yardımcı olur.
C) Sermayeyi kullanmada yardımcı olur.
D) İş yürütmek için yönetime rehber olur.
5. Aşağıdakilerden hangisi, iş planı bölümlerinden biri değildir?
A) Pazarlama
B) Organizasyon
C) İş yeri adresi
D) Finansman

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

İşletmelerde organizasyon hakkında bilgi sahibi olacaksınız.

ARAŞTIRMA

- Girişimcinin iş kurmak fikrini gerçekleştirebilmesi için yapması gerekenleri araştırarak arkadaşlarınız ile tartışınız.
- Organizasyonun aşamalarını araştırınız ve arkadaşlarınızla tartışınız.

2. İŞLETMELERDE ORGANİZASYON

Organizasyon, (örgütlenme) iyi hazırlanmış çalışma programının bir parçasıdır.

İş fikrinin belirlenmesinde; işin kurulması, ürün ve hizmetlerin ilk müşterilere ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçte yer alan araştırmalar, planlamalar ve uygulamalar eksiksiz ve gerektiği kapsamda yapılmalıdır. Girişimcinin bunu başarabilmesi için iş kurma sürecinin tamamını içeren bir çalışma programı yapması ve süreç boyunca bu programı geliştirmesi gerekmektedir.

Girişimci, iş fikrini gerçekleştirmek ve kendi işini kurmak için

- Araştırma,
- Planlama,
- Koordinasyon,
- Organizasyon (örgütlenme) çalışmalarını yapması gerekir.

2.1. Araştırmak

Kurulacak işletmenin başarısı, zamanın iyi kullanılmasına, iş fikrinin, piyasanın ve girişimcinin özelliklerine bağlıdır.

Girişimci iş kurma sürecinin başında öncelikle kurmak istediği işin; doğru sektör, doğru iş fikri, doğru ölçek, doğru zaman, doğru ortaklar, doğru yer, doğru müşteriler, doğru makineler vb. konuları kapsadığından emin olmalıdır.

Girişimcilerin kurmak istedikleri işlerle ilgili olarak araştırmaları gereken pek çok soru vardır. Örneğin; iş fikrinin piyasadaki arz-talep ve rekabet ilişkileri içindeki yeri, buna bağlı olarak müşteri kitlesi, ürün ve hizmet özellikleri, işletmenin kuruluş modeli için yasal seçenekler, makine türleri ve kapasiteleri, personel gereksinimi, teknik bilgi ve beceriler, finansal gereksinim ve finansal kaynak seçenekleri bunların arasında hemen akla gelenlerdir.

Girişimci, zamanı en iyi biçimde kullanılabilmek için henüz işin başında iken bir çalışma programı yapmalıdır. Bu programda araştırılacak tüm konular belirlenmeli ve soruların cevapları bulunmalıdır.

2.2. Planlamak

Plan, geniş anlamda, tutulacak yol ve davranış biçimi demektir.

Planlama ise, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi yolu seçme ve geliştirme özelliği olan bilinçli süreçtir. Diğer bir deyişle işletmeler, amacına ulaşmak için ne gibi işlerin yapılması gerektiğini, bunların sırasını, zamanını, süresini, kimler tarafından ve hangi yollar izlenerek yapılacağını gösteren tasarıya planlama denir.

Planlama; akılcı bir yönetim biçiminin temelini oluşturur, ileriye görme avantajı sağlar. Planlama ile neyi, niçin, ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağını belirlersiniz.

2.2.1. Planın Yararları

İyi yapılan bir iş planlaması işletmenin işleyişini ve yöneticilerin çalışmasını kolaylaştırır.

- İyi yapılmış bir planlama ile aşağıdaki yararlar sağlanır;
 - Planlama; iş gücünü, personelin, malzemenin, para, zaman ve yerin en etkili ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar,
 - Yöneticilerin çalışmasını kolaylaştırır,
 - Belirtilen süreler içerisinde çalışmalarını gerçekleştirmeyi sağlar,
 - Tüm imkânların amaca yönelik yönelmediğini denetler,
 - Daha rasyonel (gerçekçi) kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar,
 - Yetki devrini kolaylaştırır,
 - Denetlemede kullanılacak standartları ortaya çıkarır,
 - Çalışmaların bir düzen içerisinde olmasını sağlar.
- İyi bir planda bulunması gereken özellikler:
 - Plan, açık net ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır,
 - İşletmenin gerek iç ve dış koşullarına her zaman uyabilecek esneklikte olmalıdır,
 - Yapılması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilmelidir,
 - En uygun bir süreyi kapsamalıdır,
 - İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır,
 - Karşılaşılması beklenen aktif ve pasif direnme elemanlarını en az kayıpla giderme konusundaki tedbirleri de beraberinde getirmelidir,
 - Plan, kapsadığı elemanlar arasında bir denge sağlayabilmelidir,
 - İşletmenin var olan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmelidir.

2.3. Koordinasyon

Koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içerisinde yürütülmesidir.

Koordinasyonun etkili olabilmesi, iyi bir iletişim sisteminin kurulmuş olması ile yakından ilgilidir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmayı sağlar.

Koordinasyon, bireylerin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmayı sağlayacak biçimde iş ve işlemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini bütünlemesi için gerekli olan bir işlemdir.

2.3.1. Koordinasyonun İlkeleri ve Tekniği

Koordinasyon, yönetimin öteki fonksiyonları ile çok yakından ilgilidir. Koordinasyon; araştırma, planlama, organizasyon ve iş görenlerin yetiştirilmesi gibi yönetim fonksiyonlarının bir araya gelmesi ile oluşur. İşletmenin başarılı olması, çalışmaların uyumlu olmasına ve fonksiyonların eksiksiz yerine getirilmesine bağlıdır. Koordinasyon, sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yolu ile sağlanmalıdır. Plan yapılıp politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır.

Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbirlerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.

Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

2.4. Organizasyon

İşletmenin amaçları ve planları saplandıktan sonra bunları başarmada yardımcı olacak organizasyon yapısına ihtiyaç duyulur.

Planlamada belirlenen işletme amaçlarına ve bunlara ulaşmak için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüne, organizasyon (örgütlenme) denir. Amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölümlenmesi ile işletmenin organizasyonunu ortaya çıkar.

➤ Organizasyonun aşamaları şunlardır:

- İşlerin belirlenmesi,
- İnsan gücünün belirlenmesi,
- Yer, araç ve yönetimlerin belirlenmesi,
- Ürün maliyeti ve satış bedelinin belirlenmesidir.

2.4.1. İşlerin Organizasyonu

Organizasyon işleminin birinci basamağı, amaca ulaşmak için gereken iş ve faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde tespit etmektir. Planlamada, tasarlanan işlerin programlanması yapılarak işler benzerliklerine göre gruplara ayrılır; bölümler oluşturulur. İşlerin gruplandırılması ve bölümlere ayrılması sonucunda, her görevlinin yapabileceği ölçüdeki iş birimleri ortaya çıkar. Amaç, işletmenin verimli ve etkili bir şekilde faaliyet göstermesidir.

2.4.2. İnsan Gücünün Organizasyonu

İşlerin belirlenmesinden sonra, sıra bu işlerin kimler tarafından yapılacağına belirlenmesine gelir. İşlerin yapılabilmesi için iş yapanlarda bulunması gereken bilgi, ustalık, deneyim, öğrenim düzeyi gibi özellik ve yetenekler belirlenir. Görevlendirilecek kişilerde bu özelliklerin bulunup bulunmadığı araştırılarak işler ile kişiler arasında uyum sağlanır.

Çalışanların güvenliğini sağlamak için iş yeri güvenliği talimatları, gerekli yerlere asılmalıdır. Çalışanlar, yaptıkları işe uygun sosyal güvenlik sigortası kapsamına alınmalıdır.

2.4.3. Yer Araç Yönetimlerin Belirlenmesi

Organizasyon çalışmalarının başka bir aşamasını da işlerin yapıldığı yer, araç ve yöntemler oluşturur. İşletmede kullanılacak ham madde, makine, bina, araç gereçler vb. elde edilmesi ve işlerin konusuna göre düzenlenmesi gereklidir.

İş yeri, donanımları ve üçüncü şahıslara ait ürünler (bakım ve onarım için iş yerindeki protez, ortez, vb.) sigorta kapsamına alınarak güvenceleri sağlanmalıdır.

2.4.4. Ürün Maliyeti ve Satış Fiyatı Belirlenmesi

Bütün işletmelerde olduğu gibi protez-ortez yapım ve uygulama merkezlerinde de üretilen ürünlerin maliyetlerinin belirlenerek bir ürün satış fiyat listesi hazırlanmalıdır. Bunun için örnek maliyet hesap tablosundan yararlanılır (tablo:2.5).

Örneğin; Bir modüler diz altı protezinin satış bedelini belirlerken, üretim sırasında kullanılacak sarf malzemelerinin toplam maliyetine yaklaşık % 5 imalat sırasında oluşabilecek malzemedeki fire miktarı eklenir ve A toplam bulunur (tablo: 2.1).

A SARF MALZEMELER		
1 - Alçılı sargı bezi		
2 - Toz alçı vs.		
3 - Poliform		
4 - Triko, elyaf, vs.		
5 - PVA Folyo		
6 - Döküm reçinesi		
7 - Sertleştirici, boya vs.		
	TOPLAM	
FİRE %5	+ % 5	
A- TOPLAM		

Tablo 2.1: Sarf malzemelerin Toplam (A) fiyatı

Üretim sırasında kullanılacak yarı mamul malzemelerinin toplam maliyetine yaklaşık % 2 fire miktarı eklenir ve B toplam bulunur (tablo: 2.2).

B YARI MAMUL PARÇALAR		
1 - Soket adaptörü		
2 - Tüp boru		
3 - Boru adaptörü		
4 - Ayak adaptörü		
5 - Sach ayak		
6 - Kozmetik kılıf (sünger)		
7 - Kozmetik kılıf altı plakası		
8 - Kozmetik çorap		
	TOPLAM	
FİRE %2	+ % 2	
B- TOPLAM		

Tablo 2.2: Yarı mamul malzemelerin toplam (B) fiyatı

Diz altı protezinin imalatı, prova ve teslimi için harcanan toplam zaman belirlenir. Bunun için her işlem basamağının ayrı ayrı işçilik süreleri hesaplanır ve toplayarak işçilik süresi bulunur. İşçilik süresine, yaklaşık % 10 oranında diğer işlemler için harcanan zaman eklenir. Diz altı protezinin imalatı, provası ve teslimi için gerekli toplam işçilik süresi toplamı saat olarak belirlenmiş olur.

Protezi imalatını yapan kişinin toplam işçilik süresi ile çalışma saat ücreti çarpılır ve işçilik ücreti olarak belirlenir (tablo: 2.3).

$$\begin{aligned} \text{Çalışanın günlük ücreti} &= \text{Çalışanın aylık ücreti (brüt)} / 24 \text{ (aylık çalışma günü)} \\ \text{Çalışanın saat ücreti} &= \text{Çalışanın günlük ücreti} / 8 \text{ (günlük çalışma süresi)} \\ \text{Ürün işçilik ücreti} &= \text{İşçilik süresi (saat)} \times \text{çalışanın saat ücreti (TL)} \end{aligned}$$

C İŞÇİLİK SÜRESİ ve ÜCRETİ		
1 -	 dk.
2 -	 dk.
3 -	 dk.
4 -	 dk.
5 -	 dk.
5 -	 dk.
6 -	 dk.
7 -	 dk.
8 -	 dk.
9 -	 dk.
	TOPLAM dk.
DİĞER İŞLEMLER %10	+ % 10 dk.
	TOPLAM dk.
İŞÇİLİK SÜRESİ (saat)dk/ 60 saat
İŞÇİLİK ÜCRETİ saat x ücret x ...TL TL.

Tablo 2.3: İşçilik süresi ve ücreti (C) belirlenmesi

Sarf malzemelerin ücreti, yarı mamul malzemelerin ücreti ve işçilik ücretini toplayınız. (A + B + C) Toplam A + B + C ye yaklaşık %20 genel giderler ekleyiniz.

Genel giderler; işletmenin atölye ve büro giderleri, kira, elektrik, su, ısınma, yemek, vb. giderlerinin toplamıdır.

Toplam fiyata yaklaşık % 25 kar ekleyiniz. Kar oranı işletmelere göre farklılık gösterebilir.

Toplam fiyata % KDV (Katma Değer Vergisi) ekleyiniz.

Sonuç olarak ürün satış fiyatını yazınız (tablo: 2.4).

A+B+C TOPLAM		
..... + + TL		TL	
GENEL GİDERLER %20	+ % 20 TL	
	TOPLAM TL TL
KAR %25	+ % 25 TL	
	TOPLAM TL TL
	KDV % TL
 TL
	SATIŞ FİYATI TL

Tablo 2.4: Ürün satış fiyatı

Ürün maliyeti ve satış fiyatı belirlenirken örnekte gösterilen % fire oranları, diğer ürünlerde ürünün özelliğine göre farklılık gösterebilir. Genel giderler ve karlılık % oranları da işletmelerin yapısına göre değişiklik gösterebilir. Üretilen ve satılan her üründen aynı miktarda kar elde edilmesi mümkün değildir. Ürünlere uygulanan KDV (Katma Değer Vergisi) oranları ise Maliye Bakanlığı tarafından belirlenir. Ortopedik engellilerin (özürlülüğünün sürekliliği sağlık kurulu raporu ile belirlenmiş) kullandıkları, protez ve ortezlere uygulanan KDV oranı % 0 dır. Ayrıca Maliye bakanlığı bu kişilere ait özel donanımlı araç gereçlere ve otomobillere de vergi indirimini uygular.

Bunun dışında tedavi ve rehabilitasyon amaçlı üretilen protez, ortez ve ortopedik cihazları kullanan kişilere (özürlülüğü süreklilik arz etmeyen, geçici tedavi ve rehabilitasyon amaçlı) uygulanan KDV oranı ise ürünün özelliğine göre % 1 ile % 8 arasında değişir.

ÜRÜN MALİYET HESABI ve SATIŞ BEDELİ TABLOSU

A SARF MALZEMELER			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	TOPLAM		
FİRE %5			
	TOPLAM		
B YARI MAMÜL PARÇALAR			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	TOPLAM		
FİRE %2			
	TOPLAM		
C İŞÇİLİK SÜRESİ ve ÜCRETİ			
1			... dk.
2			... dk.
3			... dk.
4			... dk.
5			... dk.
5			... dk.
6			... dk.
7			... dk.
8			... dk.
9			... dk.
	TOPLAM	 dk.
DİĞER İŞLEMLER %10	+ % 10		... dk.
	TOPLAM	 dk.
İŞÇİLİK SÜRESİ (saat)dk/ 60		... saat
İŞÇİLİK ÜCRETİ saat x ücret	... x ... TL		... TL
A+B+C TOPLAM	... + ... + ... TL	 TL
GENEL GİDERLER %20	+ % 20		... TL
	TOPLAM	 TL
KAR %25	+ % 25		... TL
	TOPLAM	 TL
	KDV % TL
	SATIŞ FİYATI	 TL

Tablo 2.5: Maliyet hesabı ve satış bedeli tablosu

UYGULAMA FAALİYETİ

Modüler sistem sabit ayaklı diz altı protezinin satış fiyatını hesaplayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler																																																				
<p>➤ Kullanılan sarf malzemelerin fiyatlarını yazınız.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left;">A SARF MALZEMELER</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 5%;">1 - Alçılı sargı bezi</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 40%; text-align: right;">8.00 TL</td> </tr> <tr> <td>2 - Toz alçı vs.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">4.00 TL</td> </tr> <tr> <td>3 - Poliform</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">35.00 TL</td> </tr> <tr> <td>4 - Triko, elyaf, vs.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">45.00 TL</td> </tr> <tr> <td>5 - PVA Folyo</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">15.00 TL</td> </tr> <tr> <td>6 - Döküm reçinesi</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">45.00 TL</td> </tr> <tr> <td>7 - sertleştirici, boya vs.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">15.00 TL</td> </tr> <tr> <td>8 - Diğer</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">30.00 TL</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">TOPLAM</td> <td style="text-align: right;">197.00 TL</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">FİRE %5</td> <td></td> <td style="text-align: right;">+ % 5</td> <td style="text-align: right;">9.85 TL</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">A - TOPLAM</td> <td style="text-align: right;">206.85 TL</td> <td style="text-align: right;">206.85TL</td> </tr> </tbody> </table>	A SARF MALZEMELER				1 - Alçılı sargı bezi			8.00 TL	2 - Toz alçı vs.			4.00 TL	3 - Poliform			35.00 TL	4 - Triko, elyaf, vs.			45.00 TL	5 - PVA Folyo			15.00 TL	6 - Döküm reçinesi			45.00 TL	7 - sertleştirici, boya vs.			15.00 TL	8 - Diğer			30.00 TL							TOPLAM	197.00 TL	FİRE %5		+ % 5	9.85 TL		A - TOPLAM	206.85 TL	206.85TL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Negatif alçı ölçü alırken kullanılan malzemeleri yazınız. ➤ Alçı modelajında kullanılan malzemeleri yazınız. ➤ Soft soket yapımında kullanılan malzemeleri yazınız. ➤ Sert soket yapımında kullanılan sarf malzemeleri yazınız. ➤ Sert soket yapımında kullanılan sarf malzemeleri yazınız. ➤ Toplam fiyata % 5 fire ekleyiniz. ➤ Sarf malzemelerin toplam fiyatını bulunuz. (Toplam-A)
A SARF MALZEMELER																																																					
1 - Alçılı sargı bezi			8.00 TL																																																		
2 - Toz alçı vs.			4.00 TL																																																		
3 - Poliform			35.00 TL																																																		
4 - Triko, elyaf, vs.			45.00 TL																																																		
5 - PVA Folyo			15.00 TL																																																		
6 - Döküm reçinesi			45.00 TL																																																		
7 - sertleştirici, boya vs.			15.00 TL																																																		
8 - Diğer			30.00 TL																																																		
		TOPLAM	197.00 TL																																																		
FİRE %5		+ % 5	9.85 TL																																																		
	A - TOPLAM	206.85 TL	206.85TL																																																		
<p>➤ Kullanılan yarı mamul malzemelerin fiyatlarını yazınız.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left;">B YARI MAMUL PARÇALAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 5%;">1 - Soket adaptörü</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 40%; text-align: right;">90.00 TL</td> </tr> <tr> <td>2 - Tüp boru</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">95.00 TL</td> </tr> <tr> <td>3 - Boru adaptörü</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">85.00 TL</td> </tr> <tr> <td>4 - Ayak adaptörü</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">85.00 TL</td> </tr> <tr> <td>5 - Sach ayak</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">145.00 TL</td> </tr> <tr> <td>6 - Kozmetik kılıf (sünger)</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">90.00 TL</td> </tr> <tr> <td>7 - Kozmetik kılıf altı plakası</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">5.00 TL</td> </tr> <tr> <td>8 - Kozmetik çorap</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">15.00 TL</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">TOPLAM</td> <td style="text-align: right;">610.00 TL</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">FİRE %2</td> <td></td> <td style="text-align: right;">+ % 2</td> <td style="text-align: right;">12.20 TL</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">B- TOPLAM</td> <td style="text-align: right;">622.20 TL</td> <td style="text-align: right;">622.20 TL</td> </tr> </tbody> </table>	B YARI MAMUL PARÇALAR				1 - Soket adaptörü			90.00 TL	2 - Tüp boru			95.00 TL	3 - Boru adaptörü			85.00 TL	4 - Ayak adaptörü			85.00 TL	5 - Sach ayak			145.00 TL	6 - Kozmetik kılıf (sünger)			90.00 TL	7 - Kozmetik kılıf altı plakası			5.00 TL	8 - Kozmetik çorap			15.00 TL							TOPLAM	610.00 TL	FİRE %2		+ % 2	12.20 TL		B- TOPLAM	622.20 TL	622.20 TL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protez montajında kullanılan yarı mamul malzemeleri yazınız. ➤ Protez kozmetiğinde kullanılan yarı mamul malzemeleri yazınız. ➤ Toplam fiyata % 2 fire ekleyiniz. ➤ Yarı mamul parçaların toplam fiyatını bulunuz. (Toplam-B)
B YARI MAMUL PARÇALAR																																																					
1 - Soket adaptörü			90.00 TL																																																		
2 - Tüp boru			95.00 TL																																																		
3 - Boru adaptörü			85.00 TL																																																		
4 - Ayak adaptörü			85.00 TL																																																		
5 - Sach ayak			145.00 TL																																																		
6 - Kozmetik kılıf (sünger)			90.00 TL																																																		
7 - Kozmetik kılıf altı plakası			5.00 TL																																																		
8 - Kozmetik çorap			15.00 TL																																																		
		TOPLAM	610.00 TL																																																		
FİRE %2		+ % 2	12.20 TL																																																		
	B- TOPLAM	622.20 TL	622.20 TL																																																		

- İşçilik ücretini bulunuz.

C İŞÇİLİK ÜCRETİ			
1 – Ölçü almak			90 dk.
2 – Alçı modelaj			300 dk.
3 – Soft soket yapmak			75 dk.
4 – Folyo yapmak			45 dk.
5 – Sert soket yapmak			300 dk.
5 – Soket provası			60 dk.
6 – Statik montaj			90 dk.
7 – Yürüme provası			120 dk.
8 – Kozmetik işlemler			120 dk.
9 – Son prova ve teslimat			180 dk.
	TOPLAM		1380 dk.
DIĞER İŞLEMLER %10	+ % 10		138 dk.
	TOPLAM		1518 dk.
İŞÇİLİK SÜRESİ (saat)	1518 / 60		25 saat
İŞÇİLİK ÜCRETİ saat x ücret	25 x 15.00	375.00TL.	375.00TL

- Metrik ve alçı ölçü alma toplam süresini yazınız.
- Alçı modelaj süresini yazınız.
- Soft soket yapma süresini yazınız.
- Folyo hazırlama süresini yazınız.
- Sert soket yapma süresini yazınız.
- Soket provası süresini yazınız.
- Statik montaj süresini yazınız.
- Yürüme provası süresini yazınız.
- Kozmetik işlemler süresini yazınız.
- Son prova ve teslim işlemleri süresini yazınız.

- Ürün satış fiyatını bulunuz.

A+B+C TOPLAM 206.85 + 622.20 + 375 TL			1204.05 TL
GENEL GİDERLER %20	+ % 20		240.81 TL
	TOPLAM	1444.86 TL	1444.86TL
KAR %25	+ % 25		361.21 TL
	TOPLAM	1806.07 TL	1806.07 TL
	KDV % 0		0 TL
	SATIŞ FİYATI		1806.07 TL

- Sarf malzemelerin ücreti, yarı mamul malzemelerin ücreti ve işçilik ücretini toplayınız. □ (Toplam A + B + C)
- Toplam A + B + C ye yaklaşık %20 (genel giderler) ekleyiniz.
- Tekrar toplayınız.
- Toplam fiyata yaklaşık % 25 kar ekleyiniz.
- Toplam fiyata, ortopedik engelliliği süreklilik arz edenlere uygulanan % 0 KDV oranı (Katma Değer Vergisi) ekleyiniz.
- Sonuç olarak ürün satış fiyatını yazınız.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Girişimcinin, iş fikrini geliştirmek ve kendi işini kurmak için aşağıdakilerden hangisini yapması gerekmez?
A) Araştırma
B) Planlama
C) Organizasyon
D) Para çıkışı
2. Aşağıdakilerden hangisi, organizasyonun aşamalarından biri değildir?
A) İş kurma planlaması
B) İşlerin organizasyonu
C) Yer, araç ve yönetimlerin belirlenmesi
D) Maliyetlerin belirlenmesi
3. Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içerisinde yürütülmesine ne ad verilir?
A) Araştırma
B) Koordinasyon
C) Planlama
D) İş gücü
4. Aşağıdakilerden hangisi, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimini tanımlar?
A) İş yerine ait bilgiler
B) İş kurma
C) Plan yapmak
D) İş yürütmek
5. Protez-Ortez Üretim ve Uygulama Merkezleri'nin fiziki olarak uyması gereken şartlara göre atölye ve malzeme deposu haricindeki merkezin kapıları en az kaç cm genişliğinde olmalıdır?
A) 80 cm
B) 90 cm
C) 70 cm
D) 85 cm

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Modül Değerlendirme”ye geçiniz.

MODÜL DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki cümleleri dikkatlice okuyarak boş bırakılan yerlere doğru sözcüğü yazınız.

1.; akılcı bir yönetim biçiminin temelini oluşturur, ileriye görme avantajı sağlar.
2. Plan yapılıp politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta sağlanmalıdır.
3. Planlamada belirlenen işletme amaçlarına ve bunlara ulaşmak için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüne, denir.
4. Üretim sırasında kullanılacak sarf malzemelerinin toplam maliyetine yaklaşık % 5 imalat sırasında oluşabilecek malzemedeki miktarı eklenir.
5. Ürün maliyeti ve satış fiyatı belirlenirken işçilik ücreti: x TL. olarak hesaplanır.

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.

6. Aşağıdakilerden hangisi, farklı sektör ve işletmelerdeki yönetim modellerinden birisi değildir?
A) İstisnalara göre yönetim
B) Mal girişi yönetimi
C) Komite yönetimi
D) Amaçlara göre yönetim
7. Aşağıdakilerden hangisi, amaçlara göre yönetimin avantajlarından biri değildir?
A) Bireylerin güç ve enerjilerinin israfını engeller
B) Motivasyon ve otokontrol sağlar
C) Yenilik esneklik ve takım çalışması ile ihtiyaçlar arasında denge sağlar
D) Sık görüşmeler ve raporlamalar zaman israfına ve bürokrasiye neden olur
8. Aşağıdakilerden hangisi, iş planı sınıflandırılması seçeneklerinden biri değildir?
A) Maddi kazancına göre sınıflandırmak
B) Süreye göre sınıflandırmak
C) İşleve göre sınıflandırmak
D) Faaliyet alanına göre sınıflandırmak

9. Aşağıdakilerden hangisi, mali planda yer alması gereken bilgilerden birisidir?
- A) Gerekli araçların sıralanması ve her birinin maliyeti
 - B) İş yerinin adı
 - C) İş yeri çalışanlarının bilgisi
 - D) İş yeri dekorasyonu
10. Aşağıdakilerden hangisi, bir iş planını oluşturan bölümlerden birisidir?
- A) Ulaşım
 - B) Organizasyon
 - C) İş yeri adresi
 - D) İş gücü

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ 1'İN CEVAP ANAHTARI

1	B
2	D
3	A
4	A
5	C

ÖĞRENME FAALİYETİ 2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	A
3	B
4	C
5	D

MODÜL DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI

1	Planlama
2	koordinasyon
3	organizasyon(örgütlenme)
4	fire
5	saat x ücret
6	B
7	D
8	A
9	A
10	B

ÖNERİLEN KAYNAKLAR

- ISPO: İnternational Society Prosthetics and Orthotics, <http://www.ispoint.org>.
- TSE: Türk Standartları Enstitüsü, <http://www.tse.org.tr>.
- OPODER: Ortopedik Protezciler ve Ortezçiler Derneği, <http://www.opoder.org>.
- TURPROT: Türkiye Protez-Ortez Bilim Derneği, <http://www.turkprot.org>.
- <http://www.saglik.gov.tr> sitesinden sırasıyla “Sağlık Mevzuatı/Yönetmelikler/Ortez-Protezleri İsmarlama Olarak Üreten Ve/Veya Uygulayan Merkezler İle İşitme Cihazı Satış Ve Uygulaması Yapan Merkezler Hakkında Yönetmelik”

KAYNAKÇA

- AR, A. Fikret. **Büro Yönetimi Teknikleri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.
- BOZAN, Osman. **İşletme Bilgisi**, Tutubay Yayınları, Ankara, 2002.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- GÖRAL, Gülbin, **Büro Yöneticiliği ve Yönetici Asistanlığı**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.
- İMREÇ, M. Kemal. **Yönetmeye Başlamak**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005.
- NAZİK, M. Hamil. Mine ARLI, **Araştırma Teknikleri**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2001.
- OKUR, Abdurrahman. **Girişimcilik**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÖZARSLAN, Nihal. **Etkili ve Verimli Sekreter**, MESS Eğitim Vakfı İktisadi İşletmesi Yayınları, 1996.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver. Pınar COŞAN, **Yönetici Asistanlığı**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- TOPALOĞLU, Melih. Hakan KOÇ, **Büro Yönetimi (Kavramlar ve İlkeler)**, Seçkin Yayınevi.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Eğitim Genel Müdürlüğü, Türk-Alman Teknik İşbirliği, **Ortopedi Teknisyen Okulu Ders Kitapları**, İstanbul, 1994.
- Türk Dil Kurumu, **İmla Kılavuzu**, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu Yayınları No. 525, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1993.
- Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, Cilt 1 ve 2, Yeni Baskı, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu, Milliyet Tesisleri, İstanbul, 1992.