



ECZACI KOPERATİFLERİNDE GELİŞME VE BÜYÜME SORUNLARI: II

Ecz. A. Kadir GEDİK

Önceki yazımızda Eczacı Kooperatiflerinin gelişme sürecinde ta başından itibaren kendini hissettiren bir sorunu, yöneticiliği irdelemeye çalışmıştık. Bu yazımızda ise aynı süreçte karşılaşılabilecek diğer sorunlara da genel bir bakışla yaklaşmak amacındayız. Genellemelerin kaba çizgilerle olaya insanı daha rahat yaklaştırdığını, bakışlarımızın daha net, tek renkli ışıklarla dolmasını sağladığını biliyoruz. Biraz bu ışıkların renklenmesini, bilinenin ötesine geçerek bugüne kadar yaşanmış olayları, karşılaşılan sorunları irdelemek, sanırım hep yararlı olacaktır. Bu irdeleme boyutlarını daha karmaşık tutmadan ama yaşanılardan sonuçlar çıkararak olayı gündeme getirmek onu tartışma alanında daha başka görüşlerin bakış açılarına sunmak, yapılanmanın başarısı için de yararlı olacaktır. Var olan dan yola çıkarak, meslek yaşamımızı olumlu yönde etkileyen, onu giderek yeni biçimler içinde değiştiren; değişimi sesini tüm meslektaşlara ulaştıran Eczacı Kooperatifleri nasıl bir süreç içinde oluşturuldu, artık bunu bugün her eczacı biliyor. Bu süreci etkileyen unsurlar nelerdir, bunların ise, olayın içerisinde olmayanlar pek farkında değil. Öyleyse bunları da gündeme getirmek, tartışmak, en azından daha güçlü kenetlenmeler açısından mesleki örgütlenmemize yeni boyutlar kazandıracaktır. Bu anlamda bir önceki yazımızda kaldığımız yerden devam ediyoruz:

Kurulmuş veya kurulacak Eczacı Kooperatiflerinde yöneticilik yanında aşılması gereken yönetimin temel fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz:

I. PLANLAMA

Bölgede Eczacı Kooperatifinin kurulmasını gerektiren koşulların ve potansiyelin varlığına inanan öncüler, planlama yaparak işe koyulurlar. Böylece kuruluş çabalarını, tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yöneltmiş olurlar. Planlama, ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yöneticiler ancak plan sayesinde ne yapacaklarını önceden düşünmek olanağını bulabilirler. Ancak planlama ile yapılacak işin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gerek duyulacağına önceden karar verilebilir. Planlama amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli süreçtir. Bir başka deyişle tutulacak yolu yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır.

Planlamanın yararları şunlardır:

- a) Planlama, zaman ve emeğin boşa harcanmasını önler,
- b) Yöneticilerin dikkatini amaca yöneltir,
- c) İşletmenin tüm olanaklarının saptanan amaçlar doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığının denetlenmesini sağlar,
- d) İşletmenin türlü bölümlerinde harcanan çabaların koordinasyonunu sağlar,
- e) Daha mantıklı kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar,
- f) Denetim standartlarının ortaya konmasını sağlar.

Kooperatifin kuruluş aşamasındaki en az üye sayısı, toplanması gerekli sermayenin tesbiti, bilgisayarla işe başlamanın gerekliliği veya gereksiz-

* Türk Eczacıları Birliği Merkez Heyeti Kooperatif Komisyonu Raportörü

* Bursa Ecza-Koop. İşletme Müdürü

liği, hizmete başlarken kaç araca gereksinim olacağı, personelin nasıl sağlanacağı gibi soruları yanıtlamak da planlamanın kapsamındadır.

Kooperatifleşmenin zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen sorunlarla ilgili planlar stratejik planlardır. Kuruluşun, denetimi dışındaki teknolojik ve ekonomik faktörlere özellikle ilgi gösterilmesi gerekir. Kuruluş dışındaki değişkenlerin alacağı yönün tahmin edilmesi ve değişimlerin ortaya çıkabileceği seçeneklerin belirlenmesi büyük önem taşır.

Plan düzenlenirken çevre koşullarının incelenmesi de önem taşımaktadır. Sosyolojik, kültürel, yasal ve siyasal çevre koşulları, kuruluşu ve amaçlarını geniş ölçüde etkileyeceğinden plan bu koşullar gözönünde tutularak düzenlenmelidir.

II. ÖRGÜTLENDİRME

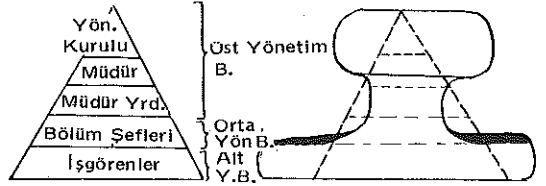
Örgütlendirme, belirlenen amaçlara ve kararlaştırılan amaçlıklara göre bir yapı kurmayı kapsar. Bu aşamanın uygulanmasında zaten kurulmuş olan bir yapı varsa o zaman yeniden örgütlendirme (reorganizasyon) söz konusu olacaktır. Ya da çeşitli koşullar (çevresel, ekonomik, az katımlılık gibi) nedeniyle yeterince gelişemeyen bir yapının gelişmekte olan bir yapıya katılımının sağlanması şeklinde bir örgütlendirme de söz konusu olabilir. Bu son durum halen kısır döngüler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürme çabasında olan bazı Eczacı Kooperatifleri için geçerli bir seçenek olarak düşünülebilir.

Örgütlendirme, belli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve mevkilere işgören seçimi ve bu işgörenler arasında çalışma düzeninin ve yetki, sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi olarak da görülmelidir.

Bireylerin örgütteki görevlerini yapabilmesi için, hangi işleri kendilerinin yapacağını, kimlerin yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını, kısacası yetki ve sorumluluklarını bilmeleri gerekir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de etkin bir yapı kurmak ve bu yapıyı sürekli kılmaktır. Bu etkin yapı yöneticilerin öteki görev ve sorumluluklarını yerine getirecekleri bir ortam

oluşturur. Konumuz olan etkin bir kooperatif işletme yapısının örgütlenmesi başlangıçta, yönetim kurulu başkan ve üyeleri, müdür, müdür yardımcıları ve aşağıya doğru genişleyen sayıda bölüm sorumluları ve işgörenlerden oluşan bir piramidi andırmaktadır. Kooperatifin giderek büyümesi ve daha karmaşık bir yapıya ulaşması örgüt piramidinin biçimini de değiştirecektir. Bu yeni biçimde örgütlenme piramidinin şekli piramitten çok, üst noktası daha geniş (orta yönetim-üst yönetim ağırlıklı ortak karar mekanizması) orta basamak dar ve alt basamak geniş olmak üzere bir sürahiye benzemektedir (Şekil 1 ve 2).



Şekil 1

Şekil 2

Örgütlendirme işlevinin temel ögesini oluşturan kavram, iş bölümüdür. İş bölümü örgütlenmenin ve yönetimin temeli, başlangıçtır. Basamaklar sıra, otorite ve hiyerarşi öğeleri iş bölümü ve uzmanlaşma süreci sonunda oluşurlar. Bu öğelerin uygulanması sonucunda ise örgütte sorumluluk ilişkileri ve yetki devri gelişir.

ÖRGÜTLENDİRME EVRELERİ:

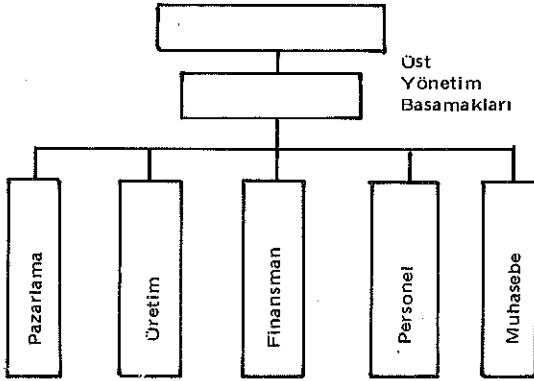
1. Görülecek İşlerin Belirlenip Gruplara Ayrılması: Her ne kadar planlama sırasında amaçlara varmak için izlenecek yollar da belirlenmekteyse de ayrıntılara örgütlenme fonksiyonunun uygulanmasıyla varılır. Bu fonksiyonun uygulanmasında işleri en az emek ve giderle görebilecek biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplandırmak ve iş birimleri haline getirmek gerekir.

Bölgümlere ayırmak şu temellere dayanılarak düzenlenebilir:

1.1. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma: İşletmede işler başlıca işletme, fonksiyonlarına göre (pazarlama, üretim, finansman, personel) bölümlere ayrılabilir gibi, daha değişik fonksiyonlar saptanarak da bu yola gidilebilir. Başlıca yararları,

- Mantıklı ve doğal bir temele dayanır,
- Mesleki uzmanlaşmaya daha çok olanak verir,
- Ana iş ve eylemler böylece bölümlendirilince bunların işletme içindeki yeri ve önemleri daha güçlendirilmiş olur.

Sakıncası, bu tür bölümlere ayırma, bazı hal-lerde bölümler arasında çekişmelere ve yetki sınırları açısından çatışmalara yol açabilir. Ama yine de Eczacı Kooperatiflerinde uygulanabilecek bir yöntem olabilir (Örnek Şema: 3).



Şekil 3- Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma

1.2. Üretim mal ve hizmetlere göre bölümlere ayırma: Üretilen mal veya hizmete göre bölümlere ayırmada, işletmedeki eylemler, tek bir mal veya hizmet temeline göre bölümlenir. Bu biçim bölümlere ayırmanın en büyük yararı, işgörenden uzmanlaşmış ustalıklarından en çok yararlanılmayı sağlaması ve tek iş yapan makine ve aletlerin kullanılmasını kolaylaştırmasıdır.

1.3. Müşteri temeline göre bölümlere ayırma: Müşteri temeline göre bölümlere ayırmada bölümler işletmenin ulaşmak istediği müşteri kümelerine göre bölümlenir.

1.4. Bölge temellerine göre bölümlere ayırma: Bölgesel çalışmanın üstünlüklerinden yararlan-

nılmak istendiği veya bölgesel koşulların gözönünde bulundurulmasının gerektiği durumda bölge temeline göre bölümlere ayırma yapılabilir. Bundan başka taşıma giderlerinden tasarruf ve üyelerin gereksiniminin, siparişlerinin zamanında karşılanabilmesi için veya benzeri ekonomik nedenlerle de bölge temeline dayanan bölümlere ayırmaya gidilebilir. Bu arada bölgede, şehir, kasaba sorumlulukları yöneticiliği yüksek basamak yöneticiliği için iyi bir yetiştirme ve deneyim kazanma alanı da olabilir. Geniş bir bölgedeki bölüm, daha küçük olanlar için ikinci derecede bölümlere gerektiğinde ayrılabilir.

2. İşgörenden Belirlenip Atanması: Görülecek işler ve bu işlerin ne tür bir bölümlendirme ile düzenleneceği saptandıktan sonra bu işlerin kimler tarafından görüleceği belirlenmelidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken, belirlenip atanacak işgörenden yapacakları işin gereklerini yerine getirebilecek nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarıdır. Bunun için de görülecek işlerin hangi niteliklere sahip işgörendenlere gerek gösterdiği belirlenmelidir. Bir başka deyişle "adama göre iş" değil "işe göre adam" ilkesi benimsenmelidir.

3. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi: Düzenlenmiş olan mevkilere atanacak kişilerin yetkilerinin sınırları, sorumluluklarının neler olduğu, görevlerini yaparken kimlerle işbirliği yapıp, ilişki kuracakları açıkça belirlenmelidir. Bu yapılmayacak olursa çalışma düzeni kurulamaz, karışıklıklara meydan verilmiş olur. Bu açıklığı sağlamak için önceden işgörenden örgütteki yerini, yetki ve sorumluluklarını, birbirleriyle kuracakları ilişkileri gösteren işletme şeması ve kılavuzu düzenlenmelidir.

4. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: Kuruluşun çalışabilmesi için bina, malzeme, makine, büro, büro gereçleri, haberleşme, temizleme, aydınlatma, yemek gibi araç ve olanakların sağlanmış olması gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi ve işgörendenle ilişkilerinin kurulması örgütlenme fonksiyonunun işlevleri arasındadır.



III. YÖNELTME (EMİR-KUMANDA)

Buraya kadar gördüğümüz planlama ve örgütlendirme fonksiyonları statik (durağan) bir özellik taşırlar. Yönelme ise dinamik, aktif bir süreçtir. Yöneticiler ilk defa bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında astlarıyla karşı karşıya gelirler ve örgüt çalışmaya başlar.

Yönelme fonksiyonunun iyi bir biçimde yerine getirilmesi geniş ölçüde emirlerin niteliğine bağlıdır. Örgütte uygulanan yönetim felsefesi ne olursa olsun, önem taşıyan nokta verilen emir ve talimatların astlar tarafından en iyi biçimde anlaşılmasıdır. Bunu sağlamak için de örgütteki iletişim düzeninin iyi işliyor olmasından başka emirlerin niteliği de önemlidir.

A- İyi bir emrin özellikleri: İyi bir emir denince akla ilk gelen, astların üstlerinden aldığı emir sonucunda ne yapması, ya da ne yapmaması gerektiğini tam anlamış olmalarıdır. Bunun sağlanması için ise verilen emir ve talimatların açık, kesin, eksiksiz, akla uygun ve amacın yanlış anlaşılmasına yol açmayacak biçimde düzenlenmiş olması gerekir. Verilen emir, hangi amaçla neyin yapılması gerektiğini, ne zaman ve ne nitelikte yapılacağını belirtmelidir. Amacı belirlenmiş emirler astın kavrama yeteneği, deneyimi ve eğitim derecesine göre asta insiyatifini kullanma olanağı da sağlayacaktır.

Emir ve talimatların yerine getirilip getirilmediği mutlaka denetlenmelidir. Üstler verdikleri emir ve talimatların sonuçlandırılıp sonuçlandırılmadığını takip etmeli, hangilerinin uygulandığını hangilerinin neden uygulanmadığını soruşturmalıdır. Talimatların yerine getirilip getirilmediği dikkatle izlenmezse, zamanla işgörenler arasında çekinmezlik ve umursamazlık yerleşir ve yöneticinin verdiği emirler sarsılmaya başlar.

B- Etkili bir yönelme düzeninin koşulları: Örgütlerin yönetiminde etkili ve sonuç alıcı bir yönelme düzeninin kurulup sürdürülmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir.

B.1. Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi: Yöneticinin iş görmeye araç olarak insanları organize etme durumunda oluşu yöneticili-

ği güç bir meslek durumuna getirmiştir. Sadece işgörenleri ayrı ayrı verimli bir biçimde çalıştırmak yeterli değildir. Yönetici başında bulunduğu işletme, kurum veya grubu amacına ulaştırmak için insanları verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır.

B.2. İşgörenleri iyi tanımak: Yönetici, yanında çalışan işgörenleri her açıdan iyi tanımak zorundadır. İnsanları tanımının ve yönetmenin zorluğu gözönüne alınacak olursa her yöneticinin yanında çalışanların sayısının belirli bir ölçünün üstüne çıkarılmaması ve sık değişmelerin önlenmesi gerekir.

B.3. Huzursuzluk yaratan ve görev sorumluluğu olmayan kişileri işletmeden uzaklaştırmak gerekir.

B.4. Yönetici davranışlarıyla çevresine iyi örnek olmalıdır.

B.5. Verilen talimatların izlenip sonuçlandırılması sağlanmalıdır.

B.6. Yönelmede danışmalı bir düzen kurulmalıdır. Yönelmede çalışanlarla sık sık toplantılar yapılarak yapılmakta olan işlev ve ortaya çıkan sonuçlar hakkında astların düşüncelerini almak gerekir. Bu tür bir yönelme düzeni sonucu oluşacak, yönetime katılma olanağı düzenleştirmeyi kolaylaştıracağı gibi, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve işlerine duydukları ilgiyi de artıracaktır.

IV. DÜZENLEŞTİRME

Düzenleştirme, üyelerin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve eylemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için geçerli fonksiyondur. İşletmenin değişik bölümlerinin ve bu bölümlerin yöneticileriyle işgörenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberi olması düzenleştirme açısından büyük önem taşımaktadır. Tüm faktörlerinin bir işbirliği içinde bulunmaları gereken işletme astında bir uyumlaştırma aracıdır. Bu uyumlaştırmanın başarısı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü ya da güçsüz kılar.

DÜZENLEŞTİRME TEKNİĞİ: Çağımızda gittikçe büyüyen ve karmaşık bir hale gelen işlemlerde çok sayıda bölümün yaptıkları işlerin ve yüzlerce çeşit eylemin peşpeşine ve uyumlu bir biçimde yürütülmesi gittikçe daha zorlaşmaktadır. Bununla birlikte düzenleştirmek tekniklerinin giderek yenileştirilmesi ve düzenleştirmek çabalarına daha fazla önem verilmesiyle bu zorlukların üstesinden gelme olanağı bulunabilmektedir. Giderek daha güçleşen düzenleştirmek görevinin yerine getirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir:

- İyi ve yalın bir örgüt yapısı kurulması,
- Plan ve programların uyumlaştırılması,
- İyi bir iletişim düzeninin oluşturulması,
- İşbirliği anlayışının geliştirilmesi,
- Gönüllü düzenleştirmenin özendirilmesi.

V. DENETİM

Denetim, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve derecede başardığını araştırır ve saptar. Kuruluşun saptanan amaçlarına ulaşılıp, ulaşılmadığı-

nın belirlenmesi ancak denetim fonksiyonunun yerine getirilmesiyle bilinebilir.

Doğaldır ki, denetleme fonksiyonunun yalnızca iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçtan itibaren sürekli olarak yerine getirilmelidir. Bu suretle amaca ulaşmak için harcanan çabalar sırasında nelerin hangi ölçülerde aksadığı ve aksama nedenleri saptanarak bu aksaklıkları önlemek için gerekebilecek önlemler de belirlenmiş olur.

Denetleme sonucunda belirlenen sapmaların nedenleri üzerinde durmak gerekir. Sapmanın nedenleri en gerçekçi biçimde belirlenmezse bu sapmayı giderecek önlemlerin de belirlenip uygulanması olanaksızdır. Ayrıca nedenler sağlıklı bir biçimde ortaya konulmaz ise alınacak önlemler de çok zaman yetersiz kalacaktır.

Düzeltilici önlemler ancak sapma meydana geldikten sonra belirlenip uygulanabilir. Ne var ki, denetimin amacının aksamalar meydana gelmeden görülüp düzeltme olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu açıdan bakınca biri önleyici, diğeri ise onarıcı nitelikte iki tür önlemin denetim sonucunda ortaya çıktığı görülecektir.

TÜRK ECZACILARI BİRLİĞİ'NİN SATIŞA SUNULAN YAYINLARI

Türk Eczacıları Birliği'nin TEB yayınları ve Teknik Rapor Dizisi olarak yayınladığı yayınların listesi aşağıdadır. Posta Çeki (Posta Çeki No: 90913) veya ödemeli olarak TEB Farabi Sok. No: 35 Kavaklıdere / ANKARA adresinden temin edebilirsiniz.

1— TEB. Formüleri 1 Cilt	11.000.— TL.	6— Diabetes Mellitus	
2— Hastane Eczacılığı		TEB Yayınları No: 13	750.— TL.
TEB. Yayınları No: 6	2.000.— TL.	7— Aktarlarda, Baharatçılarda ve Benzeri	
3— Yöneticinin Mevzuat El Kitabı		Dükkanlarda Satılması Mahzurlu ve	
TEB. Yayınları No: 9	1.500.— TL.	Tehlikeli Olan Droglar	
4— Ulusal Sağlık Politikası		TEB Yayınları No: 14	
TEB. Yayınları No: 10		Teknik Rapor Dizisi: 3	750.— TL.
Teknik Rapor Dizisi: 1	750.— TL.	8— Eşdeğer İlaçlar Üzerine Değerlendirme ve Görüşler	
5— Advers (İstenmeyen-Ters) İlaç Reaksiyonları		TEB. Yayınları No: 15	
TEB. Yayınları No: 11		Teknik Rapor Dizisi: 4	750.— TL.
Teknik Rapor Dizisi: 2	750.— TL.		