

# مدیریت بهره‌وری در شرکتهای تعاونی مصرف

مهندس محمدرضا عباسی

## □ اشاره

اکنون همگان اعم از خردسال و بزرگسال، زن و مرد، شهری و روستایی هریک به نوعی با شرکتهای تعاونی سروکار دارند. آنان یا در این تعاونیها به کار مشغولند، یا عضو و سهامدار هستند و یا از محصولات و خدمات آنها بهره می‌گیرند و ... به این ترتیب، می‌توان دریافت که تعاون به عنوان یکی از بخشهای عمده اقتصاد کشور در جنبه‌های گوناگون، گستره زندگی مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهند و متقابلاً از آن نیز تأثیر می‌پذیرند. بدیهی است چنین سازمان عظیم و گسترش یافته‌ای برای پاسخگویی بهینه به خواست و نیازهای این جمعیت فزاینده می‌بایست از بالندگی لازم برخوردار باشد.

در دنیای پیچیده امروز، بالندگی هر سازمان اقتصادی به عوامل متعددی بستگی دارد. اما برایند تمامی این نیروهای دخیل در توسعه و بالندگی، در ارتقای بهره‌وری نهفته است. بهره‌وری نیز در گرو توسعه نیروی انسانی به ویژه مدیریت نیروی انسانی قرار دارد.

حال که بر اساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، اقتصاد تعاونی به عنوان یکی از سه بخش اصلی اقتصاد کشور مورد عنایت قرار گرفته، جا دارد با به کارگیری فرامین بهره‌وری و رهیافتهای ارتقای آن، موجبات نیل به توسعه تعاونیها - و نیز تعاونیهای مصرف - به ناچار توسعه اقتصادی کشور تسریع گردد.

## □ مقدمه

به رغم آنکه "تعاون" و فعالیتهای "تعاونی‌گونه" سابقه‌ای به قدمت اجتماعات بشر دارد. اما باید اذعان نمود در هیچ برهه‌ای انسانها تا این حد با سازمانهای تعاونی متعدد، گسترده، متنوع و پیچیده نبوده‌اند.

در سده اخیر رشد و گسترش تعاونیها تبدیل به یک رخداد جهانی شده است. اکنون در غالب کشورهای جهان، تعاونیها به عنوان یکی از ارکان اقتصادی جوامع محسوب می‌شوند. در کشور ما نیز بعد از تصویب قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و به ویژه تأسیس وزارت تعاون تشکیل نهادهای مردمی رو به گسترش بیشتری گذاشته است.

اکنون شهروندان کشورمان بر این

باورند که تعاونیها به منزله یکی از مناسبترین منابع مرتفع کننده نیازهای روزمره آنان است. از این منظر، تعاونیها جای واقعی خود را در بین مردم به خوبی باز کرده‌اند. خاصه آنکه برخوردار شدن اقشار روستایی، کارگران، کارمندان و ... از نعمت تعاون که یک اصل پذیرفته شده در فرایند توسعه اقتصاد کشور است؛ مبین این موضوع می‌باشد.

حال با این گسترش وسیع شرکتهای تعاونی و انتظار روز افزون مردم، می‌توان به نقش اساسی آنها در تأمین توسعه فرد و جامعه پی برد. پس بخش تعاون به منزله مهمترین و گسترده‌ترین شبکه اقتصادی کشور وظیفه دارد از طریق کمی و بهبود کیفی کالا و خدمات تعاونی و نیز از راه گسترده‌تر ساختن شبکه‌های توزیع و

فروشگاههای تعاونی مصرف، دستیابی عامه مردم را به مزایای تعاون و فعالیتهای تعاونی فراهم و امکانپذیرتر سازد.

شرکتهای تعاونی مصرف همانند سایر انواع تعاونی، طبیعتاً در پی کسب رفاه و بهبود زندگی اعضای خود - و مردم - است. گرچه عموماً مدیران این تعاونیها برای نشان دادن این امر و جلب رضایت اعضا (برای ارزیابی مثبت اعضا از عملکرد مدیران) بیش از حد به ترانزنامه، سود و زیان و ... اهمیت می‌دهند. اما باید در نظر داشت که بر پایه اصول و فلسفه تعاون، منفعت و سودآوری مالی هدف شرکتهای تعاونی مصرف نیست. بلکه موفقیت تعاونیها در بهره برداری مناسب از سرمایه مالی و انسانی برای ارائه کالا و خدمات با کیفیت و ارزان به اعضا به منظور تأمین رفاه و بهبود زندگی آنان خواهد بود.

از سوی دیگر، با توجه به شرایط ویژه اقتصادی کشور و گسترش انواع سازمانهای اقتصادی - اعم از تعاونی و غیر تعاونی - و نیز رقابت شدید، روابط پیچیده اقتصادی، حجم فزاینده تولید و ارائه خدمات و ... توسعه توانمندی، بازاریابی، افزایش قدرت رقابت، بهره‌وری سرمایه و نیروی انسانی، جلب مشارکت مردمی، افزایش توان فنی و ... از جمله وظایفی است که تعاونیهای مصرف نباید از آن غفلت ورزند.

با توجه به مطالب یاد شده در وضعیت فعلی، شرکتهای تعاونی مصرف به منزله یک سازمان اقتصادی - اجتماعی نیاز به داشتن سیستم برنامه ریزی و مدیرانی است که قادر باشند وظایف، اهداف و امیدهای فوق الذکر را میسر سازد. بدیهی است از آنجا که برای این کار امکانات، منابع و سرمایه این تعاونیها غالباً بسیار محدود است، باید مدیران تعاونیهای مصرف راه

کارهایی را بیابند که از این منابع محدود، حداکثر خوشنودی و رفاه را برای اعضا - مشتریهای - خود به ارمغان آوردند. به گواه تجارب موجود و توصیه‌های علمی، مناسب‌ترین راه کار برای تحقق این امر، ارتقای "بهره‌وری" است.

### ■ مدیریت در تعاونیهای مصرف

یک شرکت تعاونی مصرف هرچند یک سازمان اقتصادی - اجتماعی محسوب می‌شود. اما از آنجا که این شرکت‌های عموماً دارای فروشگاه - یا فروشگاه‌هایی - در سطح شهر و روستا هستند، گرایش آنان بیشتر به سوی سازمانهای خدماتی است. به دیگر سخن، در این تعاونیها، مشتری و خریدار به عنوان متقاضی خدمت به فروشگاه‌های تعاونی مراجعه می‌کنند تا مایحتاج خود را به صورت کالاهایی ارزان، مرغوب و سالم اکتیاف نمایند.

از سوی دیگر، تعاونیها مصرف در واقع شرکت‌هایی هستند که منابع مالی و

**چنانچه یک مدیر موفق شود، نیروی انسانی را به نحو مطلوب رهبری و هدایت کند، عوامل دیگر مانند: سرمایه، تجهیزات و تأسیسات که در اختیار و کنترل این نیروی انسانی قرار گرفته است؛ از طریق همین نیروی انسانی، مدیریت خواهد شد.**

فکری آن را اعضا (سهامداران) تأمین می‌کنند. از این رو، تعاونیها مصرف در ارائه خدمات فوشگاهی، در برخی موارد اعضای خود را در اولویت خرید قرار می‌دهند و آن گاه به عامه مردم خدمت رسانی می‌نمایند. در فرایند خدمت رسانی، اعضا و مشتریها خدمت مورد نظر خود را از فروشگاه‌های تعاونی طلب می‌کنند و تعاونین نیز در حد مقدورات خود خدمات درخواست شده را به آنان ارائه می‌کند.

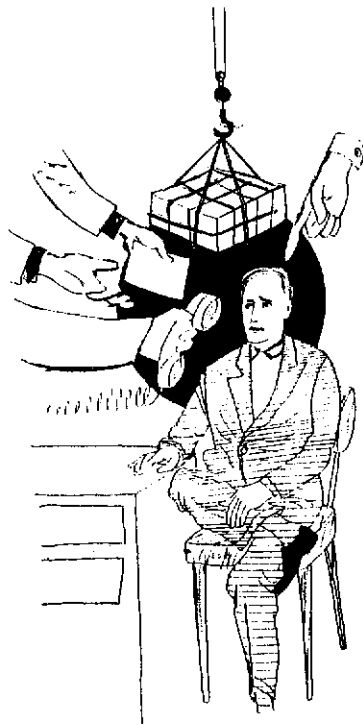
بنابراین، ساختار و جوهر وجودی تعاونیهای مصرف، نتیجه مشارکت داوطلبانه اعضا است. اگر عضوی نباشد،

تعاونی وجود نخواهد داشت. با این حال، گرچه ورود علاقه‌مندان و داوطلبانه اعضای تعاونیهای مصرف (خرید سهام و عضو شدن) در بدو امر یک اقدام پسندیده و ارزشمند است. اما عمدتاً در بین راه بنا به علل مختلف و ظهور عوامل گوناگون و متعدد، این اعضا به تدریج از عضویت و نیز شرکت تعاونی احساس دلسردی می‌کنند و نسبت به فعالیتها و امور آن بی‌تفاوت می‌گردند. حتی در برخی مواقع از عضویت خود انصراف داده و از شرکت تعاونی خارج می‌شوند. در همین راستا نیز عامه مردم و مشتریهای غیر عضو، با وجود اعتماد و آگاهی از امتیازهای اکتیاف کالا و خدمات از این تعاونیها به سایر مراکز و فروشگاهها برای خرید و دریافت کالا و خدمات مراجعه می‌کنند. این در واقع نقطه آغازین شکست نهضت تعاون در هر جامعه است.

پژوهشها، شواهد و تجارب همگی نشان از آن دارند که ظهور این گونه نقیصه‌ها و ناهنجاریها در تعاونیهای مصرف ناشی از "سوء مدیریت" است. بدیهی است ویژگی بی‌همتای شرکت تعاونی، گرد هم آیی افرادی است که نیاز، نگرش، تمایلات و هدفهای مشترک و همساز دارند. یکی از ارکان اساسی حفظ، تداوم و بالندگی این همسازی، "مدیریت و رهبری" مؤثر این نیروی انسانی است تا ضمن بهره‌برداری بهینه از امکانات و منابع مالی آنها (سرمایه اعضا در تعاونی)، آرزوها، تمایلات و هدفهای آنان پایدار، توسعه و برآورده شود.

علاوه بر این، اهمیت و حساسیت مدیریت تعاونیهای مصرف از این جهت نیز قابل تعمق است که تمامی کارکنان و اعضا (نیروی انسانی) به موجب اصول تعاون در قبال سرمایه‌گذاری خود، حق دارند برای تعاونی خویش تصمیم بگیرند و در تمامی امور مشارکت فعال داشته باشند. غالب نقایص و ضعفهای تعاونیها از عدم توجه مدیران به این نکته حساس نیز ناشی می‌شود. در واقع تعاونیها ضمن آن که همانند سایر سازمانها استفاده بهینه از

امکانات را طلب می‌کنند، خواهان مدیریت مشارکتی نیز می‌باشند. که متأسفانه در برخی موارد این مسأله از دید مدیران پنهان مانده است. این در حالی است که اگر مدیریت با تصمیم گروهی و مشارکت اعضا و کارکنان، بستر طرح برنامه‌های



خود را تنظیم کند، هیچ گاه اعضا و خریداران از شرکت تعاونی روی بر نخواهند گردانند. و مدیران باید بدانند در تعاونیهای مصرف دستیابی به اهداف تنها وظیفه آنان نیست، بلکه اعضا نیز باید در این تلاش نقش عمده و اساسی داشته باشند. اعضا به عنوان حامیان و پشتیبانی

**فضای فروشگاه تعاونی را جذاب و دلچسب کنید؛ در طراحی قفسه‌ها، دکور، محیط بهداشتی، چیدن کالاها و ... سلیقه به خرج دهید و برای این کار وقت کافی اختصاص دهید. مطمئن باشید با این کار فروش تعاونی را به نحو باارزی افزایش خواهید داد و مشتری هم از خرید خود لذت خواهد برد.**

کنندگان تعاونی هم حق مشارکت دارند و

هم بر نتیجه کار، اثری عمیق و اساسی خواهند گذاشت. به بیان بهتر تعاونیهای مصرف تنها "مدیر" نمی‌خواهند. بلکه اصول و ساختار آنها نیاز به "مدیر" و "رهبر" دارد.

## ■ بهره‌وری و مدیریت تعاونیهای مصرف

"بهره‌وری" در واقع حاصل تقسیم "ستاده‌ها" بر "نهادها" تعریف شده است. اگر بخواهیم بهره‌وری را به زبانی ساده‌تر بیان کنیم، می‌توان گفت: بهره‌وری، یعنی بره برداری اصولی، صحیح و معقول از امکانات و منابع مادی و انسانی. بهره‌وری در بر گیرنده تمامی ابعاد و جنبه‌هایی است که موجب بهزیستی و بهره‌گیری بهتر و بیشتر از حیات، استمرار و ادامه زندگی سالم است، از همین رو، اشاعه مفهوم بهره‌وری به عنوان نگرشی جامع به تمام ابعاد زندگی می‌تواند بیانگر آینده‌ای مطمئن در زمینه استفاده از عوامل و امکانات از سوی انسان باشد.

بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به زندگی است که هر جامعه‌ای موفق شود آن را به فرهنگ عمومی تبدیل سازد، قطعاً توانسته است شهروندانی تربیت کند که هر یک فعالیت‌های خود را با ارزشها و واقعیات سازگار نماید و بهترین نتیجه را برای نیل به هدفهای مادی و معنوی کسب کند.

سازمان ملی بهره‌وری ایران در نشریات خود، بهره‌وری را چنین توصیف کرده است:

بهره‌وری یعنی:

- نگرش برای عقلایی کردن فعالیت
- درست و به جا مصرف کردن
- استفاده صحیح از عمر برای زندگی بهتر و متعالی‌تر
- ایجاد محیطی دلپذیر و شاداب در حد امکانات
- هماهنگ کردن کیفیت و کمیت و هزینه در رقابت
- همکاری و مشارکت برای منافع مشترک
- و ...

به طور کلی اصل محدودیت منابع

ایجاب می‌کند، مدیریت تعاونیهای مصرف برنامه‌های خود را به نوعی سازماندهی کند که از امکانات و منابع موجود بهتر و بیشتر بهره‌برداری جویند تا خشنودی، کارآیی و اثر بخشی را برای اعضا و سازمان تعاونی فراهم سازند. این امر که به افزایش بهره‌وری منتهی می‌شود یکی از راههای اصلی و منطقی نیل به استفاده مطلوب از منابع محدود، نهادهای اعضا و ... است.

بدون تردید ارتقای بهره‌وری در تعاونیهای مصرف به دانش، ذکاوت، توان مدیریت و رهبری مدیران بستگی تام دارد. اگر تعاونیها وظایف خود را تأمین کالا و خدمات ارزان، مرغوب، سالم و سریع به خوبی انجام نمی‌دهند، بخشی از این نارسایی به ضعف عملکرد مدیریت‌های آنها بر می‌گردد. از جمله عوامل ایجاد مدیریت ناهنجار در تعاونیهای مصرف پرورش نیافتن مهارت‌های مدیریت، عدم توجه به مدیریت مشارکتی، فقدان نظام نظارت و ارزشیابی از عملکرد مدیران - بی‌تفاوتی بازرسی و اعضا است. در تمام سازمانهای اقتصادی و نیز تعاونیهای مصرف این نیروی انسانی است که باید کالا و خدمات مورد نیاز زندگی خود اعضا و مشتریها را ارائه نماید. کیفیت و کمیت تولید و ارائه خدمت بستگی به دانش، مهارت، خلاقیت، نگرش، تکنولوژی به کار گرفته شده و ... دارد. همه این عوامل نشان می‌دهد که هرگز نباید مدیران را به عنوان عامل اصلی بهبود و استفاده از امکانات و منابع فراموش کرد.

گرچه در تعاونیهای مصرف، مدیران، کارکنان و اعضا می‌بایست همسو، هم‌اندیش و دارای هدف و اقدام مشترک باشند و هر یک در انجام وظایف خود، احساس مسئولیت، تعهد و خلاقیت داشته باشند. اما در این میان، اینک روشن گردیده است که مدیریت در واقع همانا مدیریت نیروی انسانی است. چنانچه یک مدیر موفق شود، نیروی انسانی را به نحو مطلوب رهبری و هدایت کند، عوامل دیگر مانند: سرمایه، تجهیزات و تأسیسات که در اختیار و کنترل این نیروی انسانی قرار

گرفته است؛ از طریق همین نیروی انسانی، مدیریت خواهد شد.

## خریداران به این علت، خرید از فروشگاههای تعاونی را ترجیح می‌دهند که احساس می‌کنند خرید از تعاونیها معادل تهیه کالاهای مناسب، مطلوب با کیفیت و سهل الوصول است. آنان انتظار دارند کالاهای با کیفیت را با کمترین و ساده‌ترین مقررات و صرفه‌جویی در وقت و انرژی تهیه کنند.

در زمینه مدیریت تعاونیهای مصرف، تعاونگران و صاحب‌نظران نهضت تعاون معتقدند که نه تنها در مدیریت این تعاونیها مشارکت اعضا و کارکنان در ابعاد و مراحل مختلف تصمیم‌سازی یک الزام حیاتی است. بلکه مدیریت بهره‌وری، مدیریت مشارکت جو و مدیریت کیفیت فراگیر در ارتقای بهره‌وری تعاونیهای مصرف حایز اهمیت فراوان هستند. مشارکت در تصمیم‌گیریها و ارتباط آن با بهره‌وری کارکنان و اعضای تعاونیها یک ارتباط مستقیم است. یعنی مشارکت اعضا و کارکنان تعاونیهای مصرف در اداره تعاونی از ضرورت‌های مدیریت و رهبری شرکتهای تعاونی مصرف است.

با توجه به مطالب یاد شده به کارگیری مدیریت مشارکتی، ضمن آن که کارکنان و علی‌الخصوص اعضا را به تداوم حیات شرکت تعاونی علاقه‌مند، فعال و خشنود خواهد ساخت؛ زمینه‌های مساعدی را برای پذیرش نوآوری و تغییر، کاهش مقاومت در برابر تغییر، کاستن از تعارضات، استفاده بهینه از امکانات، افزایش کارآیی، تقویت اثربخشی و در نهایت ارتقا بهره‌وری را به همراه دارد.

حال اگر از زاویه‌ای دیگر به مدیریت تعاونیهای مصرف نگاه کنیم؛ باید آگاه شویم که اعضا و مشتریهای فروشگاههای تعاونی مصرف از مدیران خود چه

انتظاری دارند. آن گاه، بر پایه این شناخت راه کارهای ارتقای بهره‌وری را پیشنهاد نمود.

به طور کلی انتظارات اعضا و مردم - خریداران - از شرکتهای تعاونی مصرف را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد:

● اعضای شرکتهای تعاونی مصرف غالباً به این دلیل به عضویت تعاونی در آمده‌اند که با سرمایه‌گذاری اندک، سودمندی و رفاه بیشتری را برای زندگی نصیب خود سازند. سایر خریداران نیز با عنایت به مزیت‌های تعاونیها بر آن هستند کالا و خدمات ارزاتر، سالمتر و مرغوبتر بدست آورند. بنابراین هم اعضا و هم سایر خریداران از تعاونی مصرف انتظار دارند که نسبت به سایر مراکز و فروشگاههای تجاری، اجناس مناسبی در جنبه‌های کمی و کیفی را در اختیار آنان بگذارند.

● خریداران، اعضا و مشتریهای غیر عضو - انتظار دارند، تعاونی مصرف کالا و خدمات مورد نیاز آنان را در اسرع وقت در اختیارشان قرار دهد تا در وقت - خرید - صرفه‌جویی شود.

● خریداران انتظار دارند در موقع خرید، فروشگاه با نصب پرچسب مشخصات، قیمت، تاریخ مصرف، نحوه مصرف و ... تمامی اطلاعات مورد نیاز را برای مقایسه کالا، قدرت انتخاب و شناخت خصوصیات کالا در دسترس آنها قرار گیرد تا بتوانند با آگاهی و آزادانه کالای مورد نظر خود را تهیه کنند.

● خریداران انتظار دارند، همان طور که تعاون یکی موازین دین اسلام است، اصول بهداشت و نظافت محیط و فضای تعاونی کاملاً رعایت شده باشد. در این صورت تمایل خرید از فروشگاههای تعاونی در آنان تقویت خواهد شد.

● هر خریدار و بالاخص اعضا انتظار دارند که در فروشگاه تعاونی کالاهای فاسد شده، غیر بهداشتی، نامرغوب، معیوب، کهنه و ... مشاهده نکنند. در غیر این صورت اعتمادشان از تعاونی سلب خواهد شد.

● خریداران به این علت، خرید از

فروشگاههای تعاونی را ترجیح می‌دهند که احساس می‌کنند خرید از تعاونیها معادل تهیه کالاهای مناسب، مطلوب با کیفیت و سهل‌الوصول است. آنان انتظار دارند کالاهای با کیفیت را با کمترین و ساده‌ترین مقررات و صرفه‌جویی در وقت و انرژی تهیه کنند.

● خریداران فروشگاههای تعاونی عموماً از کارها و فعالیتهای زاید، پیچیده، نامنظم، تجمیل‌گرایی و ... بیزار هستند.

● خریداران فروشگاههای تعاونی انتظار دارند در موارد مورد نیاز، خدمات قبل، هنگام و بعد از فروش در اختیار آنان قرار داده شود. مانند راهنمایی برای خرید، کمک در نصب و راه‌اندازی و فروش لوازم یدکی دستگاههای صوتی، تصویری و ...

**بدون تردید ارتقای بهره‌وری در تعاونیهای مصرف به دانش، ذکاوت، توان مدیریت و رهبری مدیران بستگی تام دارد. اگر تعاونیها وظایف خود را تأمین کالا و خدمت ارزان، مرغوب، سالم و سریع به خوبی انجام نمی‌دهند، بخشی از این نارسایی به ضعف عملکرد مدیریتهای آنها بر می‌گردد.**

● خریداران انتظار دارند که فروشگاههای تعاونی همواره جدیدترین و متنوع‌ترین کالاها و خدمات را برای آنان تدارک و تهیه کند تا هر سلیقه‌ای بتواند با دست‌پُر از فروشگاه برگردد.

● و ...

نگاهی گذرا به انتظارات اعضا و خریداران غیر عضو نشان می‌دهد که جلب رضایت آنان برای مدیران تعاونیها زیاد هم غیرمنطقی و دور از دسترس نیست. خواسته‌ای بسیار منطقی و سهل‌الوصول است. یادآوری این نکته ضروری است که شرکتهای تعاونی مصرف در واقع نوعی سازمان خدماتی است. یعنی مهمترین کار آنها ارائه خدمات عمومی به مشتریهای خود است. در این گونه سازمانها

«بهره‌وری» مصداق و تبلور یافته در «رضایت» مشتری است. بنابراین مدیریت بهره‌وری در شرکتهای تعاونی مصرف، صرفاً باید هوش و توان خود را در مسیر جلب رضایت و خشنودی اعضا و مشتریهای فروشگاه تعاونی به کار گیرد.

## ■ راهکارهایی برای ارتقای بهره‌وری در تعاونیهای مصرف

با عنایت به مطالب گذشته، هم در جنبه اقتصادی - ارائه خدمت - و هم در جنبه ساختار و تشکیلات - برنامه‌ریزی و جلب مشارکت اعضا - برای مدیریت بهره‌وری تعاونیهای مصرف، راه کارهای متعددی وجود دارد.

در ذیل برخی از این راه کارها به مدیران تعاونیهای مصرف پیشنهاد می‌شود. بدیهی است با توجه به شرایط، امکانات و منابع موجود، مدیران تعاونیها می‌بایست برای ارتقای بهره‌وری، به این راه کارها عنایت خاص مبذول دارند.

■ ■ برگزاری دقیق و منظم جلسات مجمع عمومی را هرگز فراموش نکنید. در جلسات کوشش کنید اعضا را همدل و همسو سازید. از نظرات آنان استقبال کنید، در تصمیم‌گیریها مشارکت فعال همه را بر انگیزید، نتایج را به اطلاع یکایک آنها برسانید، گزارش عملکرد تعاونی را در راستای تحقق اهداف و اصول تعاونی تنظیم و ارائه کنید و مطمئن باشید یکی از موفقترین راهکارها برای ارتقای بهره‌وری، استفاده از آرا و عقاید اعضا و کارکنان است.

■ ■ در مستطیل پیش آمده هرگز از مشورت و دخالت دادن نظر کارکنان و اعضا غافل نشوید: این کار باعث روشن شدن زوایای پنهان مسأله، شخصیت دادن به اعضا، ایجاد انگیزه برای کار در کارکنان و بالاخره حل مشکل به طریق منطقی خواهد شد.

■ ■ تلاش خود را صرف ایجاد زمینه‌های رشد فرهنگی و تعاون‌گرایی کنید: در این صورت اعضا و کارکنان «تعاونی‌گونه» اندیشه و عمل خواهند کرد و تداوم حیات

شرکت تعاونی مصرف بر پایه اصول و فلسفه تعاون تضمین شود.

■ کوشش کنید تأمین رفاه و آسایش اعضا و کارکنان را هدف خود قرار دهید: در این صورت مطمئن باشید عملکرد اقتصادی شما بسیار صحیح و منطقی خواهد شد. همچنین ناچار می‌شوید از طریق افزایش تولید یا ارایه محصولات با کیفیت مطلوب و هزینه‌های کمتر موجب رشد و ارتقا بهره‌وری تعاونی خواهد شد.

■ از کسب اطلاعات در جنبه‌های بازاریابی، وضعیت تولید و ارائه کالا در کشور، اطلاعات بازرگانی و ... دریغ نکنید: زیرا در دنیای پر از رقابت کنونی اقتصاد، سازمانی بهره‌ورتر است که با اطلاعات دقیق و سنجیده با سایر سازمانها به رقابت برخیزد.

■ تلاش کنید هزینه‌های تولید و تهیه کالا و خدمات را به حداقل ممکن کاهش دهید: در این صورت از منابع موجود و نیروی انسانی حداکثر استفاده را به عمل آورده‌اید، اعضا و خریداران را راضی و خشنود ساخته‌اید که این خود آغاز راه ارتقای بهره‌وری است.

■ هرگز فرصتهای آموزشی را در باره تعاون، اقتصاد، بازرگانی، مهارت‌های حرفه‌ای و ... از دست ندهید: آموزش ضمن خدمت و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در جنبه‌های گوناگون شغلی برای کارکنان و نیز اعضا یک رکن اساسی برای تربیت نیروی انسانی بهره‌ور است.

■ دوستی و صمیمیت را ز تداوم تعاونی و مدیریت شما است، آن را به خاطر سپارید: تلاش کنید جوی صمیمانه و دوستانه بین اعضا و کارکنان ایجاد کنید و جریان آزاد اندیشه‌ها را مابین آنان جاری سازید. در این صورت همه انگیزه کار و تلاش بیشتر

را کسب خواهند کرد. ■

■ خواست و نیاز کارکنان را فراموش نکنید: اگر می‌خواهید کارکنان شما دارای روحیه کار و تلاش باشند، پس نیاز و گرفتاریهای آنان را مرتفع سازید.

■ مهارت‌های ارتباطی را در کارکنان تقویت سازید: کسب مهارت‌های ارتباطی و شیوه‌های به کارگیری مؤثر آنها برای ایجاد فرهنگ و محیط مناسب سازمانی بسیار ضروری است. توجه دادن کارکنان با شیوه‌های ارتباطی برای برقراری رابطه با اعضا و مشتریها حسن تفاهم، تقویت درک و فهم دوجانبه و نیز رفتار و برخورد مناسب را موجب می‌شود: نتیجه این امر ایجاد جو مبتنی بر صداقت و داشتن نگرش مثبت به افراد و عقاید آنها و طرز برخورد بی‌طرفانه و منصفانه است. این امر که موجب غنای کارآیی و اثربخشی ارتباطات تعاونی و مردم خواهد شد، ارتقای بهره‌وری را میسرتر می‌سازد.

■ در هر زمان و در هر مکان از آموزش «بهره‌وری» دست بردارید: به ویژه اعضای تعاونی را آگاه سازید که برای ارتقای بهره‌وری در زندگی باید درست و به اندازه خرید، جنس گران نخرید و در مورد اجناس و خدمات موجود در تعاونی اظهار نظر کنید. بر این اساس، اگر خود شما نیز می‌خواهید یک مدیر بهره‌ور باشید، انتظارات آنان را برآورده سازید.

■ نظم، وقت، سرعت و سادگی خدمت رسانی به مشتریها را فراموش نکنید: اگر مشتریها مشاهده کنند که کار خرید در فروشگاه تعاونی به طور منظم، دقیق، سریع و به دور از پیچیدگیهای رایج انجام می‌شود، همه نسبت به خوب انجام دادن کارها تشویق می‌شوند و شما فرهنگ بهره‌وری را علاوه بر تعاونی، در کلیه امور

زندگی به دیگران یاد داده و اشاعه کرده‌اید.

■ فضای فروشگاه تعاونی را جذاب و دلچسب کنید: در طراحی قفسه‌ها، دکور، محیط بهداشتی، چیدن کالاها و ... سلیقه به خرج دهید و برای این کار وقت کافی اختصاص دهید. مطمئن باشید با این کار فروش تعاونی را به نحو بارزی افزایش خواهید داد و مشتری هم از خرید خود لذت خواهد برد.

■ خواسته‌های مشتریان تعاونی را جدی بگیرید: اگر مشتریهای طالب کالا و خدماتی هستند که در فروشگاه تعاونی موجود نیست، سریعاً و در اسرع وقت آنها را تهیه کنید تا در اختیارشان قرار گیرد.

■ شکایات و انتقادات مشتریها و کارکنان را جدی بگیرید: انتقادات و پیشنهادهای واقع نشانگر احساس مسئولیت و انتظارات صادقانه و مثبت مشتری از تعاونی است. اگر به آن بی‌اعتنا باشید از شما و تعاونی خود قطع امید خواهند کرد. ■

### □ منابع

- سازمان بهره‌وری سگاپور (N.P.B). "دست‌یابی به کیفیت". مترجم: احمد ذوالرحمی. انتشارات تشکلات بهره‌وری ملی ایران. تهران

- عباسی، محمد رضا. "کارکردهای آموزش و ترویج تعاون". شعبه تعاون. شماره ۷۵ (آرد ماه ۱۳۷۶)

- "حرکت بهره‌وری". انتشارات وزارت صنایع سنگین (مجموعه اول). تهران (۱۳۷۱)

- بهرامی، ایرج. "اصول شرکتهای تعاونی". انتشارات دانشگاه ملی ایران. تهران (۱۳۵۵)

- سازمان مرکزی تعاون. "یافته‌ها به کمک هم شرکت تعاونی بهترین بنا کنیم". تهران (۱۳۵۵)

- لیدل، اده. "آموزش و ترویج در نهضت تعاون". انتشارات سازمان مرکزی تعاون. تهران (۱۳۳۶)

- عباسی محمد رضا. "مروج تعاون و تعارض نقشها". مجله تعاون. شماره ۷۱ تهران (مرداد ماه ۱۳۷۶)

- فتاحی اردکانی، احمد. "بهره‌وری و آموزش کشاورزی". مجله جهاد. شماره ۱۷۲. (خرداد ماه ۱۳۷۲)

- بهره‌وری. انتشارات سازمان بهره‌وری ملی ایران. تهران. (۱۳۷۲)

- نشریات "بهره‌وری". انتشارات سازمان بهره‌وری ملی ایران. (شماره‌های مختلف)