

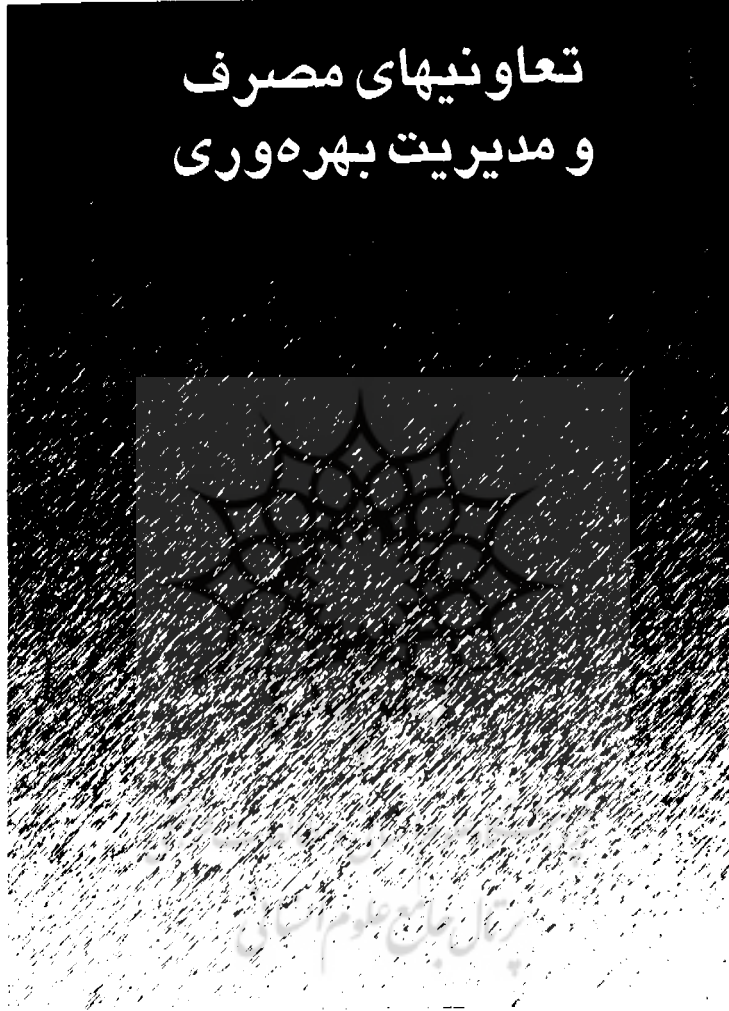
خدمت به فروشگاههای تعاونی مراجعه می‌کنند تا مایحتاج خود را به صورت کالاهایی ارزان، مرغوب و سالم اکتیاع نمایند.

از سوی دیگر، تعاونی‌های مصرف در واقع شرکتهای اقتصادی هستند که منابع مالی و فکری آنها را اعضاء (سهامداران) تأمین می‌کنند. این رو، تعاونی‌های مصرف در برخی موارد اعضاء خود را در اولویت خرید قرار می‌دهند. در فرآیند خدمات رسانی اعضاء و مشتریها خدمت مورد نیاز خود را از فروشگاههای تعاونی طلب می‌کنند و تعاونی نیز در حد مقادورات خود خدمات درخواست شده را به آنان ارائه می‌نماید. بنابراین، ساختار و جوهر وجودی تعاونیهای مصرف نتیجه مشارکت داوطلبانه اعضاء است. اگر اعضاء نباشد تعاونی وجود نخواهد داشت.

اگر چه در بدو امر اعضاء داوطلبانه و علاقمندانه از عضویت در تعاونی استقبال می‌کنند اما عموماً در بین راه بنا به علل مختلف و ظهور عوامل گوناگون اعضاء به تدریج از عضویت و یا تعاونی خود احساس دلسردی می‌کنند و نسبت به فعالیتها و امور آن بی تفاوت می‌شوند.

تعاونی‌های مصرف راهکارهایی را بیابند که از این منابع محدود، حداکثر خشنودی و رفاه را برای اعضاء خود به ارمغان آورند به گواه تجارب موجود و توصیه‌های علمی، مناسب‌ترین راه برای تحقق این امر ارتقای «بهره‌وری» است.

## تعاونیهای مصرف و مدیریت بهره‌وری



○ مهندس محمدرضا عباسی

### مدیریت در تعاونی‌های مصرف

از آنجاکه شرکتهای تعاونی مصرف عموماً دارای فروشگاه یا فروشگاههایی در سطح شهرها و روستاها هستند گرایش بیشتری به سوی سازمانهای خدماتی دارند. به دیگر سخن در این تعاونیها، مشتری و خریدار به عنوان متقاضی

### اشاره

اینک با توجه به وضعیت اقتصاد کشور و گسترش روز افزون انواع سازمانهای اقتصادی، رقابت شدیدی در بازار تولید، عرضه و توزیع کالا و خدمات وجود دارد. از این رو، شرکتهای تعاونی مصرف ناساچارند

توانمندیهای خود را در زمینه بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی، جذب مشارکت اعضاء، افزایش دانش فنی، بازاریابی و قدرت رقابت و ... گسترش دهند و تقویت سازند. یکی از ضرورتهای نیل به این هدف بهره‌گیری از مدیریت مؤثر و مطلوب تعاونی‌های مصرف است و مدیران این تعاونیها باید بکوشند که با امکانات، منابع و سرمایه محدود، تعاونی خود، حداکثر رضایتمندی و رفاه را برای اعضاء و مشتریان فراهم آورند.

در وضعیت کنونی، شرکتهای

تعاونی مصرف به منزله یک سازمان اقتصادی نیاز به داشتن سیستم برنامه ریزی و مدیرانی است که قادر باشند وظایف، اهداف و امیدهای فوق الذکر را میسر سازند. بدیهی است از آن جا که برای این کار امکانات، منابع و سرمایه این تعاونیها غالباً محدود است باید مدیران

حتی در برخی مواقع از عضویت خود انصراف داده و از شرکت تعاونی خارج می‌شوند. تجارب گذشته نشان از آن دارند که ظهور این گونه تقیصه‌ها و ناهنجاریها در تعاونی‌های مصرف ناشی از «سوء مدیریت» است.

گفتنی است که اهمیت و حساسیت مدیریت تعاونی‌های مصرف از این جهت قابل تعمق است که تمامی کارکنان و اعضاء به موجب اصول تعاون در قبایل 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 این که همانند سایر سازمانها استفاده بهینه از امکانات و منابع را طلب می‌کنند، خواهان مدیریت مشارکتی نیز می‌باشند. این در حالی است که اگر مدیریت با تصمیم‌گیری و مشارکت اعضاء و کارکنان برنامه‌های خود را تنظیم کند، هیچگاه اعضاء و خریداران از شرکت تعاونی روی بر نخواهند گرداند. مدیران باید بدانند در تعاونی‌های مصرف دستیابی به اهداف تنها وظیفه آنان نیست بلکه اعضاء نیز باید در این تلاش نقش عمده و اساسی داشته باشند.

### بهره‌وری و مدیریت تعاونیهای مصرف

«بهره‌وری» در واقع حاصل تقسیم «ستاندها» بر «نهاده‌ها» تعریف شده است. اگر بخواهیم بهره‌وری را به زبانی ساده‌تر بیان کنیم می‌توان گفت: بهره‌وری یعنی بهره‌برداری اصولی، صحیح و معقول از امکانات و منابع مادی و انسانی. بهره‌وری در برگیرنده تمامی ابعاد و جنبه‌هایی است که موجب بهزیستی و بهره‌گیری بهتر و بیشتر از حیات، استمرار و ارائه زندگی سالم است. از همین

رو، اشاعه مفهوم بهره‌وری به عنوان نگرشی جامع به تمام ابعاد زندگی می‌تواند بیانگر آینده‌ای مطمئن و 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.

به طور کلی اصل محدودیت منابع ایجاد می‌کند مدیریت تعاونی‌های مصرف برنامه‌های خود را به نوعی سازماندهی کنند که از امکانات و منابع موجود بهتر و بیشتر بهره‌برداری نمایند. این امر که به افزایش بهره‌وری می‌انجامد یکی از راههای اصلی نیل به استفاده از منابع محدود است.

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 بی تفاوتی بازرسان و اعضاء می‌باشد.

در تمام سازمانهای اقتصادی ر نیز تعاونی‌های مصرف، این نیروی انسانی است که باید کالا و خدمات مورد نیاز زندگی اعضاء و مشتریان را ارائه نماید. کیفیت و کمیت تولید و ارائه خدمت بستگی به دانش، مهارت، خلاقیت، مدیریت و تکنولوژی زیربند دارد. همه این عوامل نشان می‌دهند که هرگز نباید مدیران را به عنوان عامل اصلی بهبود و استفاده از امکانات و منابع فراموش کرد. اگر چه در تعاونی‌های مصرف مدیران، کارکنان و اعضاء می‌بایست همسو، هم اندیش و دارای هدف و اقدام مشترک باشند، هر یک در انجام وظایف خود

احساس مسئولیت، تعهد و خلاقیت داشته باشند. اما در این میان، هم اکنون روشن شده است که نقش اصلی 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، (سرمایه، تجهیزات، تأسیسات و منابع دیگر) که در اختیار و کنترل این نیروی انسانی قرار گرفته است از طریق همین نیروی انسانی مدیریت خواهد شد.

در زمینه مدیریت تعاونی‌های مصرف، تعاونگران و صاحب نظران نهضت تعاونی اعتقاد دارند که نه تنها در مدیریت این تعاونی‌ها مشارکت اعضاء و کارکنان در ابعاد مراحل مختلف تصمیم‌گیری یک الزام حیاتی است بلکه مدیریت بهره‌وری، مدیریت مشارکت جو و مدیریت کیفیت فراگیر در ارتقای بهره‌وری تعاونی‌های مصرف حائز اهمیت است. مشارکت اعضاء و کارکنان تعاونی‌های مصرف در اداره امور تعاونی از ضرورت‌های مدیریت و رهبری شرکتهای تعاونی مصرف است. حال اگر از زاویه‌ای دیگر به مدیریت تعاونی‌های مصرف نگاه کنیم باید آگاه شویم که اعضاء و مشتریان فروشگاههای تعاونی مصرف از مدیران خود چه انتظاری دارند. به طور کلی انتظارات اعضاء و مشتریان از تعاونی‌های مصرف را می‌توان در موارد ذیل جستجو نمود:

- اعضاء تعاونی‌های مصرف، غالباً به این دلیل عضویت تعاونی را پذیرفته‌اند که با سرمایه‌گذاری اندک، سودمندی و رفاه بیشتری را برای زندگی نصیب خود سازند. مشتریان و اعضاء هر فروشگاه تعاونی مزیت‌هایی مانند کالا و خدمات ارزان‌تر، سالم‌تر و مرغوب‌تر را جستجو می‌کنند. - مشتریان و اعضاء انتظار دارند تعاونی مصرف کالا و خدمات مورد نیاز آن را در اسرع وقت تهیه و در اختیارشان قرار دهد تا در وقت آنان (برای خرید) صرفه‌جویی

«رضایت» مشتری است. بنابراین می‌توان گفت «بهره‌وری» مصداق مناسبی برای تأمین «رضایت» مشتریان و اعضای آن تعاونی است. پس مدیریت بهره‌وری در تعاونی‌های مصرف صرفاً باید هوش و توان و تدبیر خود را در مسیر جلب رضایت و خشنودی اعضا و مشتریان به کارگیرد.

### راهکارهایی برای ارتقاء بهره‌وری

در ذیل برخی از راهکارها به مدیران تعاونی‌های مصرف پیشنهاد می‌شود که با به کار گرفتن آنها «بهره‌وری» ارتقاء یافته و موفقیت آنان تضمین خواهد شد.

- تلاش خود را صرف ایجاد زمینه‌های رشد فرهنگی کنید. در این صورت اعضا و کارکنان تعاون‌گرایانه اندیشه و عمل خواهند کرد و تداوم حیات تعاونی بر اساس فلسفه تعاون تضمین می‌شود.

- برای حل مسائل و مشکلات هرگز از مشورت و دخالت دادن نظر کارکنان و اعضا غافل نشوید. این کار موجب روشن شدن زوایای پنهان مسأله، شخصیت دادن به اعضا، ایجاد انگیزه برای کار در کارکنان و بالاخره حل مشکل به طریق منطقی خواهد شد.

- برگزاری دقیق و منظم جلسات مجمع عمومی و هیأت مدیره را هرگز فراموش نکنید. در این جلسات کوشش کنید اعضا و کارکنان را همدل و همسو سازید. از نظرات آنان استقبال نمایید. گزارش فعالیتها را صادقانه ارائه کنید.

- کوشش کنید تأمین رفاه و آسایش اعضا و کارکنان را هدف اصلی خود تصور کنید. در این صورت مطمئن باشید عملکرد شما بسیار صحیح و منطقی خواهد شد. همچنین ناچار می‌شوید از طریق افزایش تولید یا ارائه محصولات با کیفیت مطلوب و هزینه‌های کمتر موجب رشد و ارتقاء بهره‌وری تعاونی خواهد شد.



تلاش خود را صرف ایجاد زمینه‌های رشد فرهنگی کنید. در این صورت اعضا و کارکنان تعاون‌گرایانه اندیشه و عمل خواهند کرد و تداوم حیات تعاونی بر اساس فلسفه تعاون تضمین می‌شود.

کیفیت و سهل الوصول است و آنان انتظار دارند کالاهای با کیفیت را با کمترین و ساده‌ترین مقررات و صرفه‌جویی در وقت و پول تهیه کنند.

- مشتریان و اعضا عموماً از مراحل و فعالیتهای نامنظم، پیچیده، زائد و تجمل‌گرایی بیزار هستند. آنان تمایل دارند از طریق راهنمایی خرید برای آنها آسان شود. ضمن آن که همواره جدیدترین و متنوع‌ترین کالاها برای آنان تدارک دیده شود.

نگاهی گذرا به این انتظارات نشان می‌دهد که جلب رضایت اعضا زیاد هم غیر منطقی و دور از دسترس نیست. خواسته‌هایی بسیار منطقی و در عین حال سهل الوصول نیز می‌باشد. اگر بپذیریم که وظیفه عمده تعاونی‌های مصرف جلب

شود.

- مشتریان و اعضا انتظار دارند در هنگام خرید، فروشگاه تعاونی با ارائه کالاهای استاندارد نیازهای آنان را مرتفع سازد. به علاوه به آنها فرصت و قدرت انتخاب و شناخت دقیق کالا داده شود و آزادانه کالای مورد نظر خود را انتخاب و تهیه کنند.

- مشتریان و اعضا انتظار دارند در فروشگاه تعاونی کالاهای غیر بهداشتی، نامرغوب، معیوب، کهنه، فاسد شده و... مشاهده نشود در غیر این صورت اعتمادشان از تعاونی سلب خواهد شد.

- مشتریان و اعضا به این دلیل خرید از فروشگاه‌های تعاونی را ترجیح می‌دهند که احساس می‌کنند خرید از تعاونی‌ها معادل تهیه کالاهای مناسب، مطلوب با

- 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 برخیزند.

- 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. اعضاء و مشتریان را راضی ساخته‌اید که این خود آغاز راه ارتقای بهره‌وری است.

- هرگز فرصتهای آموزشی را درباره تعاون، اقتصادی، بازرگانی، مهارتهای حرفه‌ای از دست ندهید. آموزش ضمن خدمت و آموزشهای فنی و حرفه‌ای در جنبه‌های گوناگون شغلی برای کارکنان یک رکن اساسی تربیت نیروی انسانی بهره‌ور است.

- دوستی و صمیمیت راز تداوم مدیریت شما است. آن را به خاطر بسپارید تلاش کنید جوی صمیمانه و دوستانه بین اعضاء و کارکنان ایجاد کنید و جریان آزاد اندیشه‌ها را ما بین آنان جاری سازید. در این صورت همه، انگیزه کار و تلاش بیشتر را کسب خواهند کرد. - حواست 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 اعضاء و مشتریان حسن تفاهم، تقویت درک دو جانبه و نیز رفتار و برخورد مناسب را موجب می‌شود. نتیجه این امر

ایجاد جو مثبتی بر صداقت و داشتن نگرش مثبت به افراد و عقاید آنها و طرز برخورد بی طرفانه و منصفانه است. این امر که موجب غنای کارایی و اثر بخشی ارتباطات تعاونی و مردم خواهد شد ارتقای بهره‌وری را مسرتر سازید.

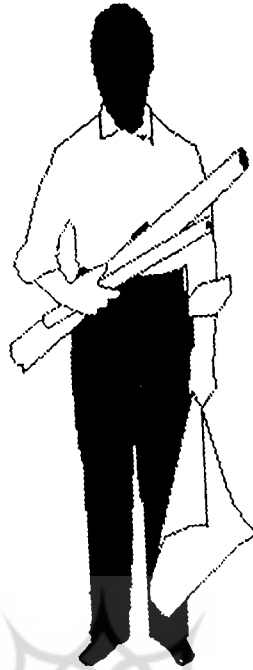
- در هر زمان و در هر مکان از آموزش «بهره‌وری» دست بر ندارید. به ویژه اعضاء تعاونی را آگاه سازید که برای ارتقای بهره‌وری در زندگی باید درست و به اندازه خرید. بر این اساس اگر خود شما نیز می‌خواهید یک مدیر بهره‌ور باشید انتظارات آنان را برآورده سازید.

- نظم و دقت، سرعت و سادگی خدمت رسانی به مشتریان را فراموش نکنید. اگر مشتریان 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 بهره‌وری را در کلیه امور به دیگران یاد داده‌اید.

- فضای فروشگاه تعاونی را جذاب و دلچسب کنید. در طراحی قفسه‌ها، دکور، محیط بهداشتی، چیدن کالا و ... سلیقه به خرج دهید و برای این کار وقت کافی اختصاص دهید.

- خواسته‌های مشتریان را جدی بگیرید. اگر آنان طالب کالا و خدماتی هستند که در فروشگاه تعاونی موجود نیست سریعاً آن کالا و خدمات را تهیه کنید تا در اختیارشان قرار گیرد.

- شکایات و انتقادات مشتریان، اعضاء و کارکنان را جدی بگیرید. انتقادات و پیشنهادات در واقع - نشانگر احساس مسئولیت و انتظارات صادقانه و مثبت مشتریان، اعضاء و کارکنان از مدیران تعاونی است. اگر به آن بی اعتنا باشید از شما و تعاونی خود قطع امید خواهند کرد.



**دوستی و صمیمیت راز تداوم مدیریت شما است. آن را به خاطر بسپارید تلاش کنید جوی صمیمانه و دوستانه بین اعضاء و کارکنان ایجاد کنید و جریان آزاد اندیشه‌ها را ما بین آنان جاری سازید.**

**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.**