

## SATURA RĀDĪTĀJS

<b>Ievads</b> .....	5
<b>1. sadaļa. Kooperatīvu būtība</b> .....	8
1.1. nodaļa. Kas ir kooperatīvs? .....	9
1.2. nodaļa. Kooperatīva veidošana .....	13
<b>2. sadaļa. Līdzdalība, zināšanu apguve un apmācības</b> .....	22
2.1. nodaļa. Līdzdalība kooperatīvā .....	23
2.2. nodaļa. Apmācības līdzdalības iemaņu apgūšanai kooperatīvā .....	26
2.sadaļas pielikums. Vingrinājumi līdzdalības iemaņu apguvei .....	39
<b>3. sadaļa. Komunikācija</b> .....	54
3.1. nodaļa. Iekšējā komunikācija .....	55
3.2. nodaļa. Ārējā komunikācija .....	63
3.sadaļas pielikums. Saskarsmes vingrinājumi .....	69
<b>4. sadaļa. Organizācijas attīstība</b> .....	78
4.1. nodaļa. Organizācijas attīstība un perspektīvas (vīzijas) formulējums .....	79
4.2. nodaļa. Normas, struktūras un uzņēmējdarbība .....	86
4.sadaļas pielikums. Līdzekļi un jautājumu saraksts kooperatīva organizatoriskās attīstības veicināšanai .....	93
<b>5. sadaļa. Lauksaimniecības kooperatīva pārvalde</b> .....	98
5.1. nodaļa. Kooperatīvās grupas pārvalde .....	99
5.2. nodaļa. Kooperatīvā uzņēmuma pārvaldīšana .....	108
5.3. nodaļa. Pakalpojumu sniegšana biedru ražošanas uzņēmumu atbalstam .....	120
5.4. nodaļa. Kooperatīvu uzņēmējdarbības dažādošana, to izaugsme un sadarbība ....	136
5. sadaļas pielikums. Vadības apmācība .....	142
<b>6. sadaļa. Kooperatīva darbības plānošanas un organizācijas līdzekļi</b> .....	146
6.1. nodaļa. No vīzijas līdz darba plānam .....	147
6.2. nodaļa. Plānošana, attiecības un atbildības sadalījums .....	159
6.3. nodaļa. Ekonomiskā plānošana. Izejmateriālu un gatavās produkcijas glabāšana. Budžeta plānošana un atskaites .....	162
6. sadaļas pielikums. Darbinieku pienākumu sadale – uzdevumu deleģēšana .....	170
<b>7. sadaļa. Līdzdalības izvērtēšana un uzraudzība</b> .....	176
7.1.nodaļa. Līdzdalības izvērtēšanas un uzraudzības sistēma un metodes .....	177
7.2.nodaļa. Apmācību grafiks .....	192
<b>Pielikumi</b> .....	201
1. pielikums. <i>Kooperācijas un kooperatīvu darbības situācija Latvijā</i> .....	202
2. pielikums. <i>Kooperatīvās sabiedrības dibināšana</i> .....	208
3. pielikums. <i>Kooperatīvās sabiedrības reģistrācijai nepieciešamā dokumentācija</i> .....	209
4. pielikums. <i>Kooperatīvās sabiedrības paraugstatūti</i> .....	210
5. pielikums. <i>Zviedrijas kooperatīva statūti (paraugs)</i> .....	221
6. pielikums. <i>Ražotāju organizācijas vai grupas Latvijā</i> .....	226
7. pielikums. <i>Kooperatīvu grāmatvedības risinājumi</i> .....	228
<b>Izmantotā literatūra</b> .....	233



# IEVADS

## Kooperatīvo organizāciju attīstības tendences

Daudzās valstīs valdības politika radīja tādas apstākļus, kas padarīja kooperatīvo organizāciju darbību vairāk neefektīvu nekā efektīvu. Bieži vien tās tika veidotas no augšas, bez īstas kooperatīvu biedru līdzdalības. Daudzos gadījumos viņi atsvešinājās no šīs savas organizācijas, nespējot pilnībā ietekmēt tādas jautājumus kā pašu biedru ražoto produktu mārketingu un cenu veidošana, kam būtu jābūt tiešā viņu pārziņā. Tādējādi lielā mērā tika zaudētas kooperatīvo organizāciju iespējas ar plašu līdzdalību dot savu ieguldījumu lauku attīstībā, kā arī stipri mazināta uzticība pašpalīdzības idejai. Tāpēc daudzās valstīs ir jāpārskata kooperatīvu veidošanas politika, pamatojoties uz līdzdalības principiem un konsultācijām, nevis iejaukšanos. Tas nenozīmē, ka esošie politikas principi būtu pilnībā jāatmet, daudzos gadījumos tos var pielāgot tā, lai tie būtu orientēti uz tirgu un plašu pārstāvniecību.

Ekonomisko un politisko izmaiņu ietekme uz kooperatīviem ir ļoti dažāda, tai var būt gan pozitīvas, gan negatīvas iezīmes. Arvien pieaug privatizācijas, decentralizācijas un līdzdalības tendences, un cilvēkiem ir daudz lielāka atbildība par savu attīstību. Līdz ar to lielāka nozīme būs savstarpējai pašpalīdzībai un pašārvībai uz pašu resursiem, mazāka - cerībai uz to, ka valdība iejauksies ar savu palīdzību. Daudzas valdības pieņēmušas šo pieeju. Tomēr šādas idejas iedzīvināšana ir ilgtermiņa process, kas prasa zināšanas un organizatorisku izaugsmi, lai varētu attīstīt tirgus ekonomikā nepieciešamās biznesa iemaņas.

Pārstrukturēšanas process, kas notiek daudzās valstīs, rada kooperatīvo organizāciju attīstībai daudz labvēlīgāku vidi, tajā pašā laikā tā saskaras ar smagākiem apstākļiem - brīvo uzņēmējdarbību un konkurenci ar citām komercfirmām.

Kooperatīvās organizācijas var nostiprināties tirgū, attīstot savstarpēju pašpalīdzību kopējo interešu jomās. Ar plašas pārstāvniecības darbībām tās var mobilizēt vietējos resursus un zināšanas, lai attīstītos, balstoties tikai uz saviem spēkiem. Tāds ir ceļš uz īstenu kooperatīvo kustību, mazām zemnieku saimniecībām piederošu biznesa organizāciju, tādu, kuru veiksmīgi izmanto zemnieki visā pasaulē.

## Par šo rokasgrāmatu

Rokasgrāmata nav iecerēta kā teorētisku atziņu izklāsts, bet gan kā ideju un priekšlikumu avots darbīgiem un iniciatīvas bagātiem cilvēkiem, kas palīdzēs kooperatīvu darbu padarīt sekmīgāku un efektīvāku.

Dažas idejas un priekšlikumi ir īpaši piemērojami mazās kooperatīvās organizācijās vai organizācijās, kuras tikai veidojas, citi vairāk attieksies uz lielākām organizācijām ar zināmu pieredzi biznesa darījumos, kuras ir pārveidošanas procesā un ceļā uz īstenām pašpalīdzības organizācijām. Tomēr daudzi no līdzdalības un pašpalīdzības principiem attieksies uz visiem kooperatīviem, neatkarīgi no to apmēriem un izcelsmes.

Šajā rokasgrāmatā uzsvērtā nepieciešamība balstīt visas ar apmācību saistītās darbības uz saprātīgiem vietējo apstākļu sākotnējā izvērtējuma principiem.

Lai apmācība būtu efektīvāka, tā ir vairāk jābalsta uz to, ko kooperatīva biedri uzskata par vajadzīgu zināt, nevajadzētu censties apgūt visu šeit izklāstīto par konkrēto jomu. Kooperatīva biedri vistīcāmāk nevēlēšies uzklaut informāciju, kas uz viņiem neattiecas. Tāpat, ja viņus lūgtu dot savu finansiālu vai resursu ieguldījumu attīstības/apmācību procesā, viņi to negribēs darīt, ja vien nesaskatīs iespēju iegūtās zināšanas nekavējoties likt lietā.

## Rokasgrāmatas mērķi



Šī rokasgrāmata aplūko veidus, kādos pasniedzēji, konsultanti vai pat vadītāji var atbalstīt kooperatīva biedrus un vadību viņu kooperatīvo organizāciju attīstībā.

Tās mērķi ir šādi:

- paplašināt pasniedzēju priekšstatu par savu lomu un veidiem, kā viņi varētu reaģēt uz apstākļiem un palielināt ticību savām spējām, īsi sakot, paaugstināt viņu kompetences līmeni;
- palīdzēt pasniedzējiem kļūt par efektīviem procesu veicinātājiem un nodarbību vadītājiem, cilvēkiem, kuri var piedāvāt problēmu un uzdevumu risināšanas metodes, palīdzēt konfliktu risināšanā, ieteikt alternatīvas un palīdzēt kooperatīvam efektīvāk darboties;
- apgādāt pasniedzējus ar līdzekļiem, kas tiem ļautu darboties kā iniciatīvas bagātiem un atjautīgiem cilvēkiem, sniedzot informāciju kooperatīvajai organizācijai, tās biedriem un vadībai;
- iepazīstināt pasniedzējus ar plašas pārstāvniecības praksi, kas iesaista visas puses, kurām rūp kooperatīvās organizācijas nākotne;
- atbalstīt pasniedzējus dažādo uzdevumu veikšanā, rosinot izpratni kooperatīva konsultantu, biedru, lēmēju, līderu un vadītāju vidū par viņu problēmām, kā arī par viņu spējām, neatņemot viņiem iniciatīvu, tādējādi nodrošinot iespējami plašāko atbalstu plāniem, kuri būtu jāpilda.

## Rokasgrāmatas uzdevums



Šī rokasgrāmata kalpos par vadlīniju cauri apmācību procesiem, mācot, kā

- strādāt ar konsultantiem, biedriem, līderiem un vadītājiem, lai izveidotu kooperatīva biznesa ainu un noskaidrotu tā attīstības vajadzības;
- kopā ar vietējiem partneriem šīs vajadzības ietvert konkrētos lēmumos;
- vienoties par apmācību un attīstības mērķiem un plāniem ar vietējiem partneriem, lai sasniegtu minētos mērķus;
  - izvēlēties apmācību un attīstības metodes un procesus, lai efektīvi ieviestu un izpildītu minētos plānus;
  - izvēlēties piemērotu apmācību saturu;
  - veikt apmācības, kas balstās uz minētajiem plāniem;
  - palīdzēt vietējiem partneriem izvērtēt tos labumus, kas izriet no efektīvi izplānotas un realizētas apmācības un attīstības.

Šī procesa rezultātā var identificēt un izvērtēt jaunas apmācību vajadzības, kas savukārt novedīs pie jaunas apmācību uzdevumu secības.

Grāmatā atrodami piemēri un vingrinājumi, kurus var izmantot konsultāciju un apmācību darbā. Vingrinājumi ir uztverami kā ieteikumi. Pasniedzēji var secināt, ka citi vingrinājumi daudz vairāk atbilst viņu nodarbības saturam vai arī vienā nodaļā dotie vingrinājumi daudz labāk iederētos citā nodaļā.

Ne dziļas zināšanas kādā mācību priekšmetā, ne arī perfekti veikti daudzpusīgi vingrinājumi nevar aizvietot iejūtīgu, patiesas cieņas pilnu attieksmi pret klausītājiem no pasniedzēja puses. Jo lielāka atbildības sajūta būs klausītājiem par apmācību rezultātiem un līdz ar to arī īpašumtiesības uz tiem, jo spēcīgāka viņiem būs motivācija zināšanas iegūt.

Pasniedzējam nav jāatbild uz visiem jautājumiem, kurus klausītāji uzdod. Daudz svarīgāk ir palīdzēt jautātājam pašam atrast atbildi, tādējādi nevis dodot izsalkušajam zivi, bet gan mācot viņu zvejot, lai viņš nekad vairs nebūtu izsalcis. Lai kļūtu par labu pasniedzēju, svarīgi izprast, kā tas ir būt neziņā vai nespēt kaut ko izdarīt, vai just bailes, ka nevarēs sasniegt iecerēto. Iespējams, ka senā paruna: “Vislabāk iemācās to, kas ir visvairāk vajadzīgs”, ir ļoti pareiza.

# ***1. SADAĻA. KOOPERATĪVU BŪTĪBA***



# 1. SADAĻA. KOOOPERATĪVU BŪTĪBA



## IEVADS

Šī sadaļa sniedz priekšstatu par kooperatīviem, apskatot šādus jautājumus:

- kas ir kooperatīvi, un ar ko tie atšķiras no citām biznesa formām;
- kooperatīva veidošanas nosacījumi;
- kooperatīva veidošana.

# 1.1. NODAĻA. KAS IR KOOPERATĪVS?



## Nodaļas mērķi



- Iemācīties noformulēt kooperatīvu raksturīgākās īpašības.
- Izprast kooperatīvu atšķirību no cita tipa biznesa organizācijām un galvenos priekšnoteikumus kooperatīvu dibināšanai.

## Galvenie mācību jautājumi



- Kooperatīvu darbības principi
- Kooperatīvu atšķirība no citām organizācijām
- Kooperatīva dibināšanai nepieciešamie priekšnoteikumi
- Būtiskākie panākumu priekšnoteikumi
- Kooperatīvu priekšrocības salīdzinājumā ar pārējiem piegādātājiem
- Valdības loma kooperatīvu darbībā un attīstībā

## Mācību metode



- Uzaiciniet kursu dalībniekus mazās (3 - 4 cilvēku) grupās apspriest divus jautājumus:
- Kas ir kooperatīvs?
  - Kā kooperatīvu var atšķirt no citām organizācijas formām?

Uzaiciniet grupas izteikt savas domas par šīm tēmām, pēc tam organizējiet atvērtu diskusiju tā, lai iegūtu vispārīgu kooperatīvu raksturojumu.

## Diskusija



Kooperatīva biedru intereses laiku pa laikam mainīsies, ne visiem tās būs vienādas, jo laika gaitā mainīsies dzīves apstākļi. Kādas intereses būs pārsvarā? Vai daži biedri ieņems vadošu stāvokli?

Pēc uzziņas materiāla izlasīšanas palūdziet dalībniekus pārrunāt šos jautājumus mazās grupās.

Vienai grupai būtu jādiskutē par katru no galvenajiem aspektiem, kas ietverti šādos tematos:

- kooperatīva dibināšanai nepieciešamie priekšnoteikumi;
- būtiskākie panākumu priekšnoteikumi;
- kooperatīvu priekšrocības salīdzinājumā ar pārējiem piegādātājiem;
- valdības loma.

Diskusijas dalībniekiem jautājumi jāsaista ar viņu pašu pieredzi attiecībā uz darbu grupā (jebkāda veida), piemēram: vai viņi piekrīt izvirzītajiem kooperatīva veidošanas priekšnoteikumiem, vai šādi priekšnoteikumi ir viņu novadā? 20 - 30 minūtes pēc diskusijas sākuma, apvienojiet visus dalībniekus vienā grupā un apkopojiet rezultātus.

## Paskaidrojošā informācija



Kooperatīvi balstās uz tādām vērtībām kā pašpalīdzība, atbildība par sevi, demokrātija, vienlīdzība, taisnīgums un solidaritāte. Kaut gan kooperatīvi ir saistīti arī ar biznesu, tomēr galvenais mērķis, ko cilvēki vēlas sasniegt, tajos iestājoties, ir savu ekonomisko un sociālo apstākļu uzlabošana ar kopīgas darbības palīdzību visu biedru labā, nevis tikai personīgo interešu apmierināšanai.

Kooperatīviem ir vairākas kopīgas iezīmes:

- biedrus apvieno vismaz viena kopīga interese;
- biedriem ir mērķis uzlabot savu ekonomisko un sociālo situāciju ar kopīgu darbību;
- biedri izmanto kopējā īpašumā esošu un kopīgi pārvaldītu vienību, kura nodrošina viņus ar precēm un / vai pakalpojumiem.

Neatkarīgi no apjoma un darbības kooperatīva nolūks ir izmantot apvienotos biedru resursus, lai ražotu vai iegūtu viņiem preces vai pakalpojumus.

### ***Kooperatīvu darbības pamatprincipi***

Starptautiskās kooperatīvu alianses kongresā, kas notika 1995.gadā Mančestrā, dalībnieki vienojās par 7 principiem, uz kuriem balstoties, kooperatīvi praktiski iemieso savas vērtības.

#### ***1. princips: brīvprātīga un atklāta dalība***

Kooperatīvi ir brīvprātīgas organizācijas, kas atvērtas visām to pakalpojumus izmantot spējīgām personām, kuras vēlas uzņemties piederības uzlikto atbildību bez dzimuma, sociālās, rasu, politiskās vai reliģiskās diskriminācijas.

#### ***2. princips: demokrātiska biedru kontrole***

Kooperatīvus demokrātiski kontrolē paši biedri, kas aktīvi piedalās to politikas veidošanā un lēmumu pieņemšanā. Ievēlētie pārstāvji ir atbildīgi savu biedru priekšā. Sākotnējos kooperatīvos biedriem ir vienlīdzīgas balsošanas tiesības (viens biedrs - viena balss), cita līmeņa kooperatīvi arī ir organizēti demokrātiskā veidā.

#### ***3. princips: biedru finansiālā līdzdalība***

Biedru ieguldījums kooperatīva kapitālā, kā arī kontrole pār to, ir vienlīdzīgi. Viņi parasti saņem ierobežotu kompensāciju (ja vispār saņem) par tādu paju kapitāla daļu, par kādu viņi ir parakstījušies, iestājoties kooperatīvā. Pārpalikumu biedri piešķir jebkuram no šādiem mērķiem: kooperatīvā uzņēmuma attīstībai, rezervju veidošanai (vismaz daļa šo rezervju ir nedalāma); biedru pabalstīšanai proporcionāli viņu darījumu apjomam ar kooperatīvu un citu darbību atbalstam, ko ir apstiprinājuši kooperatīva biedri.

#### ***4. princips: autonomija un neatkarība***

Kooperatīvi ir patstāvīgas, savu biedru kontrolētas pašpalīdzības organizācijas. Ja kooperatīvi slēdz līgumus ar citām organizācijām, ieskaitot valdības, vai arī iegūst kapitālu no ārējiem avotiem, tas tiek darīts uz tādiem noteikumiem, kas nodrošina demokrātisku kontroli no biedru puses un saglabā kooperatīvu autonomiju.

#### ***5. princips: izglītība, apmācība un informācija***

Kooperatīvi nodrošina izglītību un apmācības saviem biedriem, vēlētiem pārstāvjiem, vadītājiem un darbiniekiem tā, lai viņi varētu efektīvi darboties savas organizācijas attīstības labā. Viņi informē sabiedrību, jo īpaši jauniešus, un veido līderu viedokli par kooperatīvu raksturu un kooperācijas priekšrocībām.

#### ***6. princips: kooperatīvu sadarbība***

Kooperatīvi visefektīvāk kalpo savu biedru interesēm un nostiprina kooperācijas kustību, sadarbojoties ar vietējām, valstiskām, reģionālām un starptautiskām struktūrām.



## **7. princips: rūpes par vietējo sabiedrību**

Kooperatīvi strādā vietējās sabiedrības ilgtspējīgas attīstības labā, īstenojot savu biedru apstiprināto politiku.

### **Kooperatīva veidošanai nepieciešamie priekšnoteikumi**

Kooperatīvās organizācijas balstās uz vairākiem pamatnosacījumiem:

- problēmas nevar atrisināt individuāli. Ir nepieciešama motivētu cilvēku grupa, kuriem ir kopīgas problēmas;
- kooperatīvajai pašpalīdzībai nav alternatīvas – piemēram, palīdzību nevar saņemt no ģimenes, sociālas institūcijas vai valsts;
- biedrības priekšrocību (preču, ieguldīto resursu, aizdevumu, pakalpojumu, tirgu utt. pieejamība) ir vairāk nekā tās uzlikto pienākumu (tādu resursu ieguldījums kā nauda, laiks, zeme, iekārtas utt.);
- grupā vismaz vienai personai parasti ir līdera spējas, un tas uzņemas iniciatīvu un grupas pārstāvniecību. Veiksmīgam darbam ir svarīgi, lai līderis būtu uzticams un pievilcīgs, populārs;
- grupām, kuras spēj ievēlēt savus līderus, gūt peļņu un pašas lemt par pārpalikumu realizāciju, netiek uzlikti ne tiesiski, ne arī politiski ierobežojumi.

### **Būtiski nosacījumi kooperatīvās organizācijas veiksmīgai darbībai**

Lai kooperatīvs pēc sākotnējā entuziasma arī savā turpmākajā darbībā būtu veiksmīgs, jāievēro vairāki nosacījumi:

- kooperatīvam ir jārada saviem biedriem redzami un taustāmi labumi (ekonomiskie un sociālie), kuriem ir jāpārsniedz kooperācijā ieguldītās izmaksas. Kooperatīvs var attīstīties kā autonoma pašpalīdzības organizācija tikai tad, ja tas spēj un tam ļaus darboties kā biznesa iestādei, kura ir pielāgota gūt panākumus tirgus konkurencē;
- kooperatīvam nepieciešama motivēta, pieredzējusi un dinamiska vadība, kas spēj plānot un ieviest biznesa politiku. Tam jāspēj nodrošināt savus biedrus ar nepieciešamajiem pakalpojumiem un precēm, ņemot vērā gan viņu intereses un vajadzības, gan arī kooperatīva paša uzņēmējdarbības mērķus;
- organizācijas struktūrai un vadībai jāatbilst tās biedru spējām. Ja biedru kompetence un motivācija ir zema, nav nekādas jēgas veicināt sarežģītas un kompleksas kooperatīvās organizācijas veidošanu;
- biedriem jāpiedalās gan kā lietotājiem, gan arī kā īpašniekiem. Kooperatīvi ir uz līdzdalību balstītas pašpalīdzības organizācijas, kurās biedri ir arī līdzīpašnieki un viņiem ir gan tiesības, gan arī pienākums piedalīties sava kooperatīva mērķa noteikšanā, lēmumu pieņemšanā un kontroles vai izvērtēšanas procesos. Biedri lemj par sniedzamajiem pakalpojumiem un gūst labumu no kooperatīva ražojumiem vai ieguvumiem. Viņiem jābūt stimulam ieguldīt savus resursus (kapitālu, darbu, produkciju) kooperatīva attīstībā.

Galvenais kooperatīvu neveiksmju cēlonis ir nepietiekama biedru piedalīšanās. Īpaši svarīgi ir, lai biedri piedalītos kooperatīvo organizāciju attīstībā gan kā lietotāji, gan īpašnieki, ņemot dalību trijos līmeņos:

- resursu nodrošināšanā (ieguldāmo resursu līdzdalība), piemēram, kapitāla, darba, produkcijas piegādes ieguldījums;
- kooperatīvās organizācijas lēmumu pieņemšanas procesos kā biedri vispārējā sapulcē, nodaļu sanāsmēs, darba grupās vai kā vēlēti līderi valdē;
- saražotajā produkcijā (gatavās produkcijas līdzdalība), saņemot savu daļu no kooperatīvās organizācijas gada laikā nopelnītā vai izmantojot kopējās iekārtas un pakalpojumus.

Kooperatīviem, tāpat kā jebkurai citai organizācijai, kas nodarbojas ar uzņēmējdarbību, arī jābūt elastīgiem un spējīgiem mainīties apstākļu ietekmē. Pašreiz kooperatīvajām organizācijām visā pasaulē ir jāpārveidojas un jāpielāgojas jaunajai ekonomiskajai videi, uz tirgu orientētiem apstākļiem un augošajām biedru prasībām. Tas nozīmē, ka jāapgūst jaunas ražošanas metodes,

jaunas organizācijas un vadības metodes un, jo īpaši veidi, kā palīdzēt saglabāt vai palielināt biedru lojalitāti un saistības. To var sasniegt, palielinot līdzdalību, saziņu un informāciju, pieņemot, ka organizācijas galvenā darbība - biedru vajadzību apmierināšana, ir efektīva.

### ***Kooperatīvo organizāciju potenciālās priekšrocības***

Lauku saimniecības un zemnieki var paši saražot ieguldāmos resursus vai arī tos nopirkt. Lai kļūtu pievilcīgi, tiem ir jāpiedāvā vairāk priekšrocību nekā alternatīvu. Kooperatīviem būs priekšroka salīdzinājumā ar konkurentiem, ja tie varēs

- sniegt tādus pašus pakalpojumus par zemākām cenām,
  - ietaupot uz apjomiem (piemēram, liela apjoma iepirkumi);
  - samazinot darījuma izmaksas (piemēram, informācijai, ieviešanai, pakalpojumu un preču kontrolei un apmaiņai);
  - samazinot neziņu attiecībā uz cenām un ieguldāmo resursu pieejamību;
  - izvairoties no saistītiem tirgiem (piemēram, ja ieguldāmo līdzekļu pirkšana vai produkcijas pārdošana tiek saistīta ar aizdevuma piešķiršanas iespējām)

vai arī

- piedāvāt jaunus pakalpojumus/pieejamību ārējiem resursiem /pakalpojumiem, kas citādi nav pieejami.

Tā kā biedri nav tikai klienti, bet arī kooperatīvo organizāciju īpašnieki, viņi arī piedalās savas organizācijas veidošanā un vadīšanā, kas nozīmē to, ka viņi nemaz nevar citādāk kā nodrošināt savu vajadzību apmierināšanu ar kooperatīva palīdzību un saņemt savu daļu no peļņas vai sadalāmiem ienākumiem. Tiem, kas nav kooperatīva biedri, šādu priekšrocību nav. Dažas kooperatīvās organizācijas uzskata par likumīgu atļaut kooperatīvā nesastāvošām personām izmantot kooperatīva pakalpojumus, ja tas, piemēram, dod iespēju ietaupīt uz apjomiem vai palīdz piesaistīt jaunus biedrus. Tomēr kooperatīvā nesastāvošām personām nav nekādu tiesību kooperatīva darbības noteikšanā.

### ***Valdības loma un ārējā palīdzība kooperatīvo organizāciju darbības veicināšanā***

Daudzos gadījumos valdības ir paredzējušas pārāk daudz normatīvo dokumentu un kooperatīvu darbības pārāk stingru kontroli, kas neļauj tiem efektīvi darboties. Ideāli būtu, ja valdība tikai izveidotu vispārējus sistēmu regulējošus nosacījumus, kas nepieciešami, lai kooperatīvu autonomija, pašfinansēšanās un pašpalīdzība tiktu stiprināta, nevis iedragāta. Tas nozīmē, ka likuma ietvaros grupām atļautu ievēlēt līderus, pārdot savu produkciju, iegūt peļņu, pašiem pieņemt lēmumus par pārpalikumu realizāciju un veikt daudz citu biznesa darījumu savu biedru interesēs.

Valdībai nevajadzētu kā citādi iejaukties organizācijas iekšējā kārtībā vai kooperatīva darbībā, tai būtu jāļauj biedriem pašiem mēģināt uzlabot darba efektivitāti un atbilstību kooperatīva principiem un vērtībām. Kooperatīvajām organizācijām nekādā veidā nebūtu jādarbojas kā valdības aģentūrām, ne arī jāspēlē tādu iestāžu loma, kurām valdība ir uzticējusi speciālu pienākumu veikšanu vai atbildību. Kooperatīviem piemītošais potenciāls, kas paredzēts vēlamo ekonomisko un sociālo apstākļu sasniegšanai, ir jāsaprot kā spējas, kuras jāizmanto, lai sasniegtu savu biedru nospraustos mērķus un apmierinātu viņu intereses, nevis tieši ietekmētu sabiedrību kopumā.

### ***Kooperatīvu izaugsme no citām pašpalīdzības organizācijām***

Valdība ir daudzas reizes mēģinājusi veicināt vietējo pašpalīdzības organizāciju izaugsmi oficiālos kooperatīvos. Tomēr šāds process ir efektīvs, ja tā pirmsākums ir pašu biedru pūliņi. Vislabākā palīdzība viņiem būtu vai nu neformāla - no izveidotu kooperatīvo organizāciju puses, vai arī oficiālāka – no kooperatīvu asociāciju pārstāvju – kooperatīvu atbalstītāju, vai arī nevalstisku organizāciju puses. Valdības iejaukšanās ar mērķi pastieidzināt vai kontrolēt šādu procesu vairumā gadījumu ir izrādījusies neproduktīva.

## 1.2. NODAĻA. KOOPERATĪVA VEIDOŠANA



### Nodaļas apguves mērķi



- Iemācīties analizēt kooperatīva dibināšanas pieteikumu.
- Apgūt statūtu projekta izstrādāšanu.

### Galvenie mācību jautājumi



- Kooperatīvu veidošanai nepieciešamā informācija
- Juridiskie dokumenti
- Biedru un perspektīvo biedru intereses
- Finances
- Iekārtas
- Mārketings
- Vadība
- Statūti
- Uzņēmējdarbības nosaukums un vieta
- Mērķi
- Piederība organizācijai
- Kooperatīva strukturālās vienības
- Biedru kopsapulce
- Valde
- Kontrolējošā vienība
- Paju kapitāls un kopatbildība
- Darbība un noteikumi.

### Mācību metode

Dalībniekiem 5-10 cilvēku grupā jāsagatavo jautājumi jaunā kooperatīva biedru diskusijai.

### Zemnieku kooperatīvs

Zemniekus sāk uztraukt tas, ka tirgotāji, kas ierodas iepirkt produkciju, piedāvā arvien zemākas cenas. Viņi apsver kooperatīva veidošanas iespēju, lai pārdotu savu produkciju tieši patērētājiem. 15 zemnieku ir sanākuši kopā, lai apspriestu dažas no biedru vajadzībām.

Uz ciematu ved ceļi, kas ir piemēroti četrriteņu transportam lielāko gada daļu, lai gan lietus sezonā var rasties problēmas. Tirgotāji vairumu produkcijas pārdod rajona centrā, kur atrodas vairāki lieli un vidēji pārtikas pārstrādes uzņēmumi, kā arī ievērojama tūrisma industrija. Zemnieki audzē kviešus un dažādus dārzeņus. Kvalitāte ir apmierinoša, to var uzlabot, bet dažreiz viņi nevar pārdot tirgotājiem visu saražoto produkciju.

Izvirzot priekšlikumus vai sastādot risināmo jautājumu sarakstu, grupām būtu īpaši jāapsver:

- kooperatīva mērķis un darbība;
- kooperatīvam nepieciešamās iekārtas;
- piederība kooperatīvam;
- kooperatīva vadība;
- finanses - paju kapitāls un kopatbildība.

### Kooperatīva veidošana un organizēšana



Apsverot kooperatīva dibināšanas lietderību, ir jāapspriež daudzi jautājumi. Pirms tiek sastādīti detalizēti plāni, nākamajiem biedriem ir jābūt skaidrībā, ko viņi vēlas sasniegt ar kooperatīva starpniecību, kāds ir viņu mērķis un vai tas ir labākais veids, kā šo mērķi sasniegt.

Kooperatīva mērķis varētu būt palīdzēt ieinteresētajām saimniecībām pārdot savu produkciju uz ilgtspējīgu attiecību bāzes, tādējādi nodrošinot uzlabotus dzīves apstākļus.

Kooperatīvam tad būtu jāizstrādā, jāplāno, jāorganizē un jāveic visas šī mērķa sasniegšanai nepieņemamās darbības, piemēram:

- tīrgus izpēte, lai izdibinātu, kāda veida, kādas kvalitātes produkcija un kādā apjomā tiek pieprasīta;
- līgumu slēgšana ar klientiem;
- savu biedru apmācību nodrošināšana, lai uzlabotu un saglabātu viņu ražotās produkcijas kvalitāti;
- palīdzība zemniekiem, lai uzlabotu produkcijas kvalitāti un palielinātu tās ražošanas apjomus;
- produkcijas savākšana tieši no saimniecībām vai arī sagatavošanās pieņemt zemnieku pašu piegādāto produkciju;
- produkcijas kvalitātes un kvantitātes kontrole;
- produkcijas sagatavošana piegādei klientiem (apstrāde, iepakošana, uzglabāšana) un piegāde.

### Kooperatīva veidošanas process

#### *1. solis: sākotnējā apspriede*

Jāsasauca neformāla sanāksme, kur tiek apspriests kooperatīva veidošanā ieinteresētie, lai apspriestu ar to saistītos jautājumus

#### Biedru un perspektīvo biedru intereses

- Kāds ir kooperatīvās uzņēmējdarbības nolūks? Kāds būs tās darbības diapazons?
- Kādas ir biedru kopējās intereses, veidojot kooperatīvu?
- Kādas ir biedru vajadzības un intereses attiecībā uz piegādēm, pārstrādi un tirdzniecību?
- Kādas būs kooperatīva darbības?
- Kādas būs biedru priekšrocības?

#### Noteikumi

- Kādas atļaujas ir nepieciešamas, lai izveidotu kooperatīvu un nodrošinātu tā darbību?
- Cik maksās atļaujas?
- Vai ir labvēlīgi apstākļi, kas pozitīvi ietekmēs kooperatīva attīstību (piemēram, valdības palīdzības programmas, labvēlīgi kredīta noteikumi)?
- Par kādiem iekšējiem noteikumiem (statūti, vietējo varas institūciju lēmumi) ir jāvienojas dibinātājiem, lai iegūtu skaidru izpratni par kooperatīva grupu un tās darbībām? (Varētu būt izstrādāts statūtu paraugs, kas ievadītu šo procesu pareizā gultnē)

#### Finanses

- Vai biedri ir spējīgi ieguldīt kooperatīvā savus resursus?
- Cik cilvēku iestāsies, un cik daudz paju viņi ieguldīs?
- Cik liels darba kapitāls ir nepieciešams? Cik liels kapitāls ir pieejams (skaidra nauda, saistības, parādi)?
- Vai biedru saimniecības ir spējīgas un ieinteresētas piegādāt savu produkciju nepieciešamajā daudzumā un kvalitātē uz ilgtspējīgu attiecību pamata?

Jā sagatavo plāns, kurā noteiktas nepieciešamās finanses un norādīts, kur iegūs finanses plānoto pasākumu finansēšanai.

### Iespējas

- Kādas telpas ir nepieciešamas (biroja telpas, noliktavas u.c.)? Vai tās tiks nomātas par saviem līdzekļiem?
- Kādas iekārtas ir nepieciešamas (transports, biroja tehnika, uzglabāšanas iekārtas, pakojšanas un apstrādes iekārtas)?
- Kāds personāls ir nepieciešams (biroja darbinieki, grāmatveži, tehniskais apmācību personāls, strādnieki produktu saņemšanai, iepakojšanai un piegādei)?

### Mārketing

- Kā izzināt klientu vēlmes?
- Kādas ir noieta iespējas biedru piedāvātajai produkcijai?
- Vai iespējama ilgtermiņa līgumu noslēgšana ar piegādātājiem un klientiem?
- Kas ir konkurenti attiecīgajā reģionā?

### Vadība

- Kas vadīs tirdzniecības kooperatīva darbību?
- Kā viņi tiks izraudzīti?
- Vai šīs personas ir uzticības cienīgas un godīgas?
- Vai viņām ir interešu sadursme, darbojoties citās jomās savā labā?
- Vai viņām ir nepieciešamās zināšanas, prasme un pieredze?

## **2. solis: kooperatīva statūtu / lēmuma sagatavošana**

Minēto jautājumu apspriešanas rezultāti ir jāiekļauj kooperatīva statūtos vai lēmumos, kas ir Likuma par kooperāciju interpretācija šim konkrētajam kooperatīvam. Statūti regulē ne tikai kooperatīva eksistenci, bet arī tiešās attiecības starp kooperatīvo sabiedrību un tās biedriem. Tie ir kooperatīva iekšējie likumi. Dibināšanas stadijā kooperatīva dibinātāju pienākums ir izpildīt visus nepieciešamos nosacījumus, lai tam būtu drošs un stabils pamats. Kooperatīvās kustības, valdības vai citas institūcijas bieži vien izstrādā paraugstatūtus, kas palīdz dibinātājiem noformulēt sava konkrētā kooperatīva statūtus.

Paraugstatūtus var izmantot tikai kā vadošus norādījumus, tos nedrīkst uzspiest dibinātājiem kā obligātus. Jaunie kooperatīvi bieži vien pieņem paraugstatūtus, tos sīki neapspriežot. Tas nozīmē to, ka biedri neizprot statūtu nozīmi vai arī nav skaidrībā, vai viņiem šis konkrētais kooperatīvs vispār ir nepieciešams. Ja statūti netiek pienācīgi apspriesti, tad var gadīties, ka daži biedri izstrādā un uzspiež pārējiem savām interesēm atbilstošus noteikumus un vada kooperatīvu atbilstoši savam stilam un pašu labā, līdz ar to pārējie būs neapmierināti ar darba rezultātiem un kļūs apātiski attiecībā uz savu piederību kooperatīvam.

Dibinātājiem ir pašiem jāformulē sava kooperatīva statūti. Šajā stadijā ir īpaši nepieciešama ziņošana un iniciatīvas bagātu cilvēku piesaistīšana no ārpusē, kas pārziņina šo procesu un juridiskās prasības. Varbūt ir lietderīgi izveidot apakšgrupu, kas vāc nepieciešamo informāciju un izstrādā statūtu projektu, ko vēlāk apspriež dibinātāji.

### Kooperatīva statūtu / nolikuma saturs

Statūti ir galvenais tiesisko attiecību pamats starp biedriem un kooperatīvu, un tiem ir jābūt izstrādātiem pēc iespējas detalizēti. Kooperatīvi ir tiesīgi kooperācijas likuma robežās veidot statūtus attiecībā uz visiem jautājumiem, kas nepieciešami organizācijas funkcionēšanai un tās mērķu sasniegšanai. Daži kooperatīvi savos statūtos iestrādā būtiskus kooperācijas likuma aspektus, neskatoties uz to, ka tiem jau ir likuma spēks. Tā kā kooperatīva biedriem statūti bieži vien ir pieejamāki nekā likums, tādējādi viņi var vieglāk iegūt nepieciešamo tiesisko informāciju.

## ***Statūtu sastāvdaļas***

### ***Kooperatīva nosaukums un uzņēmējdarbības atrašanās vieta***

Kooperatīvam ir jābūt atpazīstamam pēc tā nosaukuma, kam ir jāatspoguļo tā ekonomiskā funkcija (piemēram, tirdzniecība, pirkšana, ražošana; daudznozaru, integrēts lauksaimniecības kooperatīvs utt.). Tā atrašanās vietai arī jābūt iekļautai nosaukumā (piemēram: “*Rīgas rajona Babītes pagasta lauksaimniecības produktu tirdzniecības kooperatīvs*”). Bez juridiskajām prasībām attiecībā uz nosaukumu ir ieteicams izvēlēties saprātīgi īsu nosaukumu, kas ir viegli iegaumējams, izrunājams un identificējas ar kooperatīvu. Nosaukumam jābūt tādām, lai to viegli varētu pārveidot atbilstoši iespējamām izmaiņām kooperatīvā tā attīstības gaitā (piemēram, darbības un darbījumu jomas paplašināšanās gadījumā).

### ***Mērķis***

Kooperatīvs apvieno cilvēkus, kuriem ir vismaz viena kopēja interešu joma, kas parasti tiek formulēta kā problēma, kuru biedri vēlētos atrisināt. Definējot mērķi, ir svarīgi, lai biedri noskaidrotu pamatproblēmas, pirms lemj par to risināšanu (piemēram, zemie ienākumi, nevis noieta tirgus trūkums kādam konkrētam produktam). Kooperatīvs var tikai veikt kādas darbības, kas tuvina mērķi, kura dēļ tas tika dibināts. Tādēļ kooperatīvam nepieciešams izpētīt visas savas paredzamās darbības, lai nodefinētu mērķus. Šīs kooperatīva darbības vai funkcijas var noteikt, tiklīdz visu biedru problēmu raksturs tiek definēts un panākta vienošanās par pasākumiem, kas veicami to risināšanai. Piemēram, kooperatīvam būtu ne tika jārealizē biedru saražotā produkcija, bet arī jānāca viņiem jaunas vai labākas produktu kvalitātes uzlabošanas metodes. Kooperatīva mērķiem būtu jāietver vispārīga kooperatīva dibināšanas nolūka deklarācija (piemēram: pārdot savu biedru saimniecībās izaudzēto produkciju). Šāda konkrēta deklarācija precizēs sabiedrības vēlmes, ar kuru palīdzību kooperatīvs var sasniegt savu mērķi, kas varētu būt

- pieprasījuma izpēte (kādus produktus, kādā kvalitātē un kādā daudzumā klienti vēlas);
- noliktavu celtniecība un apsaimniekošana;
- sistēmas uzturēšana, kas paredz produktu savākšanu no zemnieku saimniecībām;
- produkcijas apstrāde vai pārstrāde un iepakojšana pirms pārdošanas (pēc nepieciešamības);
- produkcijas pārdošana par iespējami augstākām cenām;
- konsultācijas saviem biedriem par produkcijas kvalitātes uzlabošanu un tirgū pieprasītu produktu ražošanu.

### ***Piederība kooperatīvam***

Kooperatīvs ir tik stiprs, cik stipru to dara tā biedri. Biedriem ir jāapzinās viņu divējādā loma, esot gan kooperatīva īpašniekiem, gan klientiem, kā arī noteikumi, kas regulē kooperatīva darbu, ja viņi vēlas spēlēt abas šīs lomas vienlīdz veiksmīgi. Tādēļ jautājumi, kas attiecas uz piederību kooperatīvam, ir jāregulē ar vislielāko uzmanību. Piederība būtu jāsaista ar priekšnoteikumiem, un, ja tie kādā laika periodā vairs nav spēkā, ir jābūt noteikumam, ka piederību kooperatīvam var anulēt. Piemēram, biedriem ir jābūt zemniekiem un jāstrādā savā profesijā un komercijas jomā. Šis noteikums ir svarīgs, jo citādi anulēt piederību kooperatīvam nav iespējams (biedri paši var anulēt savu piederību). Pirms piederības anulēšanas jāparedz iepriekšēja brīdinājuma periods (piemēram, no 3 mēnešiem līdz vienam gadam). Piederību var mantot, ja mantinieks atbilst statūtos noteiktajām prasībām. Tā kā biedriem ir tiesības izmantot kooperatīva pakalpojumus, kooperatīvam pašam nav tiesību piespiest biedrus izmantot tā pakalpojumus, ja statūtos nav attiecīgā noteikuma.

Lai kooperatīvu varētu reģistrēt, tajā ir jābūt statūtos noteiktam biedru skaitam. Tomēr kooperatīvam nevajadzētu sākt darbu tikai tādēļ, ka tam ir minimālais nepieciešamais biedru skaits. Daudzos gadījumos tas var izrādīties nepietiekams, lai kooperatīvs veiksmīgi funkcionētu kā uzņēmējdarbības vienība.

Galvenie ar piederību kooperatīvam saistītie punkti, kas būtu jāiekļauj statūtos, ir šādi:

- piederības iegūšana – kas var kļūt par biedru;
- piederības izbeigšanās – kad piederība var izbeigties;

- biedra paju kapitāla pārmantojamība,
- biedra nāve,
- biedra izslēgšana.

Vienošanās starp biedru un kooperatīvu ietver

- biedru tiesības;
- biedru saistības.

Dažos gadījumos var nolemt, ka arī kooperatīvam nepiederošām personām tiek atļauts izmantot dažus vai visus kooperatīva pakalpojumus. Ja tas tā ir, tad šāda norma ir jānostiprina statūtos, bet gan kā papildu iezīme galvenajam kooperatīva nolūkam.

## ***Kooperatīva pārvaldes orgāni***

### *Kopsapulce*

Augstākais kooperatīva pārvaldes orgāns ir biedru **kopsapulce**. Tā pieņem visus svarīgākos lēmumus attiecībā uz kooperatīva struktūru un darbību. Jebkurš kopsapulcē pieņemtais lēmums ir vadošais attiecībā uz jebkuru citu pārstāvju pieņemto lēmumu. Tomēr kooperatīva darbības agrīnajās stadijās biedri var nebūt spējīgi efektīvi piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, jo

- viņi var pilnībā neizprast risināmo jautājumu sarežģītību;
- sapulces organizēšana var apgrūtināt lēmuma pieņemšanas procesa efektivitāti (pārāk daudz cilvēku);
- vienas grupas uzskati var dominēt sapulcē, neļaujot izvērst ražīgas diskusijas;
- kooperatīvs ir izveidojies liels un vadība nesniedz visu informāciju, tādējādi samazinot biedru nozīmīgumu lēmumu pieņemšanā.

Lai nodrošinātu biedru efektīvu piedalīšanos sapulcē, viņu spēju dot ievērojamu ieguldījumu un informētību, kooperatīvam pirms kopsapulces ir ieteicams organizēt diskusiju seminārus. Šajos semināros biedrus varētu sīki informēt un viņi varētu apspriest, kādi lēmumi būtu jāpieņem kopsapulcē. Semināriem jābūt neatņemamai statūtu sastāvdaļai. Kooperatīvam šādā veidā vajadzētu izvērtēt, kuriem jautājumiem diskusijās ir jādod priekšroka. Uz semināriem vajadzētu uzaicināt zinošus cilvēkus, piemēram, bankas ierēdņus un vietējos lēmējus, kuru kompetence ļautu analizēt jautājumus no visām pusēm, līdz ar to biedri tiktu vispusīgi informēti, taču lēmumu pieņemšana jāatstāj viņu pašu ziņā. Šādus seminārus varētu organizēt kopā ar sapulci. Tomēr semināram ir jābūt oficiāli pabeigtam un sapulcei oficiāli atklātai.

Statūtos attiecībā uz kopsapulci jāiekļauj šādi noteikumi:

- piederības tiesību ievērošana;
- sapulces norises laiks un vieta;
- sapulces sasaukšana un dienaskārtība;
- sapulces priekšsēdētāja pienākumi;
- lēmuma pieņemšanas tēmas;
- vairākuma prasības;
- padomes, valdes un revīzijas komisijas locekļu atļaušana;
- balsošana un amatpersonu vēlēšanas;
- tiesības pieprasīt informāciju;
- protokoli, reģistri;
- vēlēšanu procedūra;
- sastāvs un lēmumu pieņemšana.

### *Padome*

Padome ir statūtos paredzēta institūcija, kas pilnsapulču starplaikos nodrošina kooperatīva pieņemto darba plānu uzraudzību un kontroli, lemj par jaunu biedru uzņemšanu vai izslēgšanu no kooperatīva, kontrolē valdes darbību, sadarbojas ar revīzijas komisiju. Statūtos jābūt norādītām padomes tiesībām un pienākumiem, jāparedz pasākumu plāns biedru interešu nodrošināšanai visos etapos. Padome varētu būt vismaz trīs cilvēku sastāvā, kurus ievēl biedru pilnsapulce.

Statūtos jābūt noteiktam, kam ir tiesības tikt ievēlētam padomē, cik bieži padomei atbilstoši likuma prasībām ir jānotur sanāksmes pēc nepieciešamības (arī kopsēdes kopā ar valdes locekļiem).

### Valde

Valde ir atbildīga par kooperatīva darbu. Tai būtu jā sastāv no vismaz trīs biedriem, kuriem varētu uzticēt darboties kooperatīva vārdā, kopā vai individuāli. Ir lietderīgi darboties kopā, tādā veidā nodrošinot vadības kontroli. Statūtos ir jābūt noteiktam, vai valde var darboties un pieņemt lēmumus, tikai balstoties uz nepārprotamu biedru pilnvarojumu vai apstiprinājumu, vai arī valde var darboties neatkarīgāk, biedru vārdā, bez saistībām konsultēties ar viņiem katrā jautājumā.

Atkarībā no kooperatīva lieluma un veicamā darba apjoma valde var darboties pilnu vai daļēju darba laiku, vai arī pildot darbu kā goda pienākumu. Daudzos kooperatīvos šīs funkcijas var veikt daļēju darba laiku, piesaistot vienu vai divus tehniskos darbiniekus. Ir jānolemj arī, uz kādu periodu valde tiek ievēlēta (parasti uz diviem līdz pieciem gadiem).

Statūtos būtu jādefinē šādi kooperatīvās organizācijas vadības aspekti :

- kas ir atbildīgs par kooperatīvās sabiedrības vadību;
- kas pārstāv kooperatīvo sabiedrību;
- kādi ir valdes uzdevumi un saistības;
- kas atskaitās revīzijas komisijai;
- kāds ir valdes sastāvs, pienākumi, saistības un pakalpojumu noteikumi?
- kādiem valdes lēmumiem ir nepieciešams revīzijas komisijas apstiprinājums ?
- kad valdei ir jāpiedalās revīzijas komisijas sanāksmēs ?

### Revīzijas komisija

Ja valde ir atbildīga par kooperatīva darba vadību, tad revīzijas komisijas uzdevums ir realizēt biedru kontroli pār valdes un vadības pieņemtajiem lēmumiem. Arī revīzijas komisijas funkcijas ir jānosaka statūtos.

Revīzijas komisija varētu būt vismaz trīs biedru sastāvā, kurus ievēl biedru pilnsapulce. Statūtos jānosaka daži ierobežojumi attiecībā uz to, kam ir tiesības tikt ievēlētam revīzijas komisijā (piemēram, minimālais vai maksimālais vecums, izglītības līmenis vai profesionālā pieredze, utt.).

Statūtos var iekļaut šādus noteikumus :

- revīzijas komisijas pienākumi un saistības;
- valdes un revīzijas komisijas kopējās sanāksmes, jautājumi, kuriem ir nepieciešams revīzijas komisijas apstiprinājums.

### Paju kapitāls un kopējā atbildība

Paju pamatkapitāla lielums ir jānosaka statūtos. Ieguldījuma apjoms ir jāaprēķina, lai varētu nodrošināt vienmērīgu kooperatīva uzņēmējdarbību. Statūtos var ierakstīt, ka paju kapitāls ir jāiemaksā pa daļām, nevis viss vienā reizē. Tomēr būtu jānosaka minimālā iemaksu summa (procentos).

Saskaņā ar likumu statūtos jābūt arī noteikumam par kapitāla rezervēm vai jebkurām citām rezervēm, ja tas tiek uzskatīts par nepieciešamu. Par tīrās peļņas sadali būtu jāņem vērā kopsapulcei. Peļņa būtu jāsadala atbilstoši darījumiem ar kooperatīvu.

Biedru līdzdalībai kooperatīva finansēšanā nevajadzētu aprobežoties ar peļņas sadali un maksājumiem rezervju fondā. Viņus vajadzētu mudināt ieguldīt lielākus līdzekļus kooperatīva finansēšanā, ja ir skaidrs, ka tas dos viņiem labumu (piemēram, maksājot tiem dividendes no ieguldījuma naudas, kas pārsniedz pamatkapitāla prasības).

Statūtiem būtu skaidri jādefinē,

- kura biedru nauda veido kooperatīva pašfinansēšanās daļu;
- kā jārikojas ar papildu naudu (piemēram, ieguldījumu kapitāla veidā);
- aizņēmumi no biedriem, par kuriem ir jāmaksā procenti, vai arī kā depozīti utt.;
- kā aprēķināt nespēciska ieguldījuma vērtību (piemēram, darbu);
- ieguldījuma fondi, kas arī veido kooperatīva finansēšanas avotu.



Statūtiem ir jānoskaidro arī šādi jautājumi:

- kāda papildu atbildība var tikt uzlikta biedriem, ja kooperatīvs aizņemas naudu no ārpusēs;
- kas izsniedz pilnvaras naudas aizņēmumam, un kam šāds pilnvarojums būtu jāpiešķir;
- kāds ir šādu aizņēmumu nolūks;
- kādi finansēšanas avoti ir pieņemami.

### Darba norise un normatīvie dokumenti

Likumi par kooperāciju satur tikai vispārējus kooperatīva darbības noteikumus. Lai izvairītos no pārpratumiem, statūtos būtu jānosaka noteikumi attiecībā uz tādām detaļām kā uzaicinājumi, sapulces sasaukšana un vadīšana, apakškomiteju un darba grupu izveidošana un balsošanas noteikumi. Tas palīdzēs biedriem un kooperatīvam aizsargāt savus pienākumus un tiesības.

Statūtos būtu jāatrunā protokoli, reģistri, dažādi oficiāli dokumenti, kas saistīti ar formalitāšu kārtošānu:

- kādiem reģistriem vai uzskaites grāmatām jābūt pieejamām personām, kurām uzticēta pārraudzība, un jebkurai citai pārraudzības iestādei;
- kādi dokumenti ir pieejami pārējiem biedriem;
- kādas iestādes un personas ir tiesīgas izdarīt ierakstus vai labojumus reģistros un uzskaites grāmatās;
- pārējie normatīvie dokumenti, kas iekļauj dažādus uzskaites un grāmatvedības noteikumus (finansu gada datumus, gada finansu bilanci un atskaiti par esošo situāciju, zaudējumu noseģšanu utt.).

Jāregulē arī kooperatīvās organizācijas likvidācija, atlaišana un sadale. Būtu jāparedz arī ieteikumi, kā rīkoties likuma pārkāpšanas un sūdzību gadījumā.

### **3. solis: kooperatīva dibināšanas sapulces**

Kad visi minētie jautājumi ir rūpīgi apspriesti un tos ir pilnībā izpratušie tie, kuri vēlas dibināt kooperatīvu, ir jāriko dibināšanas sapulce, lai piekristu statūtiem vai tos grozītu un juridiski dibinātu kooperatīvu. Kad kooperatīvs ir nodarbināts, tā vadītājam vajadzētu iesniegt pieteikumu attiecīgajai institūcijai, lai saņemtu reģistrācijas apliecību.

## ☞ *Piezīmes*

***2. SADAĻA.  
DALĪBA, ZINĪBU  
APGŪŠANA UN  
APMĀCĪBAS***



## **2. SADAĻA. LĪDZDALĪBA, ZINĀŠANU APGUVE UN APMĀCĪBAS**



### **IEVADS**

Šajā sadaļā aplūkota līdzdalība - gan nepieciešamība piedalīties kooperatīva visos līmeņos, gan arī apmācību un konsultāciju vajadzība. Tā iepazīstina ar vairākām apmācību metodēm un paņēmieniem un iztirzā citus ar apmācību programmu organizāciju un realizāciju saistītus jautājumus.

## 2.1. NODAĻA. LĪDZDALĪBA KOOPERATĪVĀ



### Nodaļas apguves mērķis



- Izprast iemeslus, kāpēc līdzdalība kooperatīviem ir tik svarīga un kādus ierobežojumus izraisa tās līmeņa paaugstināšanās.

### Galvenie mācību jautājumi



- Līdzdalības nozīme
- Līdzdalības līmeņi kooperatīvajās organizācijās
- Līdzdalības izraisītie ierobežojumi
- Līdzdalības līmeņa novērtēšana kooperatīvā.

### Mācību metode



Lai veicinātu diskusiju par līdzdalību kooperatīvā un noskaidrotu grupas dalībnieku pieredzi, tiek piedāvāti divi vingrinājumi.

#### 1.vingrinājums. Līdzdalības nozīme

Šis vingrinājums ir domāts diskusijas veicināšanai par līdzdalību kooperatīvā: kāda ir dalībnieku pieredze un vai līdzdalības līmenis tiek uzskatīts pa problēmu?

Uzrakstiet uz tāfeles jautājumu: Ko jums nozīmē termins *līdzdalība*? Nolasiet to visai grupai.

Izdaliet katram dalībniekam (vai dalībnieku pārim) vairākas kartītes un palūdziet, lai viņi īsi uzraksta savu atbildi vai ideju (uz katras kartītes pa vienai atbildei).

Kad visi ir pabeiguši rakstīt, savāciet kartītes. Kartītes var sajaukt, lai mainītu to secību un nodrošinātu anonimitāti.

Ņemot kartītes pa vienai, nolasiet to saturu grupai. Tad pieprasiet tās pie tāfeles atbilstoši dalībnieku ieteiktajām kategorijām / daļījumiem.

Pajautājiet, vai trūkst kaut kas svarīgs ("balto plankumu" analīze).

Palūdziet grupas darbiniekus apspriest sagrupēto kartīšu saturu, un, iespējams, pievienot vēl pa kādai kartītei.

#### Nepieciešamie materiāli

- Viena vai vairākas tāfeles vai siena, kur var piestiprināt kartītes vai papīra lapas ar piespraudēm, līmi vai līmlenti.
- Kartītes - katram dalībniekam vairākas.
- Flomasteri katram dalībniekam. (Tekstam uz kartītēm jābūt uzrakstītam ar pietiekami lieliem burtiem, lai katrs varētu izlasīt)

#### 2.vingrinājums. Līdzdalības līmenis

Iepazīstiniet dalībniekus ar līdzdalības veidiem, kas sniegti uzziņas materiālā, un palūdziet katru dalībnieku uzrakstīt piemērus no savas darba pieredzes, kas raksturotu vismaz divus līdzdalības veidus.

Palūdziet dalībniekus grupās (pa 3 - 5) apspriest savus piemērus un sastādīt katra līdzdalības veida piemēru sarakstu.

Palūdziet katru apakšgrupu minēt vienu piemēru, lai būtu pārstāvēts katrs līdzdalības veids. Ar dalībniekiem pārrunājiet, kas notika, izmantojot dažādus līdzdalības veidus. Atzīmējiet galvenās efektīvas līdzdalības pazīmes šādos kooperatīvos:

- visu ieinteresēto pušu, sociālo grupu, vīriešu un sieviešu pārstāvniecība (ja kooperatīvs ir heterogēns sociāli ekonomiskā statusa ziņā un / vai dzimumu ziņā);
- vienādas iespējas visiem piedalīties plānošanā, ieviešanā, uzraudzībā un novērtēšanā;
- iespējas (laiks, resursi, prasme, lēmumu pieņemšanas pilnvaras utt.) visām iesaistītajām pusēm piedalīties kooperatīva darbībā un lēmumu pieņemšanā;
- dod ieguldījumu atbilstoši savām spējām un vajadzībām;
- brīva informācijas apmaiņa biedru starpā;
- visu biedru atbildība.

## Paskaidrojošā informācija

### Par līdzdalību, mācīšanos, apmācībām un darbību



Kā jau tika minēts, kooperatīva biedriem ir dubulta loma – viņi ir gan īpašnieki, gan kooperatīva lietotāji. Biedru līdzdalība ar abu šo lomu starpniecību ir kooperatīvu ilgtspējīgas funkcionēšanas atslēga. Tā kā kooperatīviem ir jābūt finansiāli drošiem biznesa uzņēmumiem, tad galvenais iemesls, kādēļ cilvēki izvēlas iespēju dibināt kooperatīvu vai iesaistīties tajā, ir savu ekonomisko un sociālo apstākļu uzlabošana kopdarbībā visu biedru interesēs, nevis ejot uz savu mērķi individuāli.

Biedru līdzdalība ir ļoti svarīga efektīvai kooperatīva darbībai, sasniedzot šādus rezultātus:

- kooperatīva biedros izveidojas spēcīga īpašnieka sajūta;
- paaugstinātas saistības attiecībā uz kooperatīva darbības rezultātiem;
- ilgtermiņa sociālā ilgtspēja;
- tiek iesaistītas arī vājākas sociālās grupas.

### Ko nozīmē līdzdalība?

Dažādi cilvēki terminam *līdzdalība* piedēvē atšķirīgu nozīmi. Saistībā ar kooperatīviem to skaidro, sākot ar pasīvu klātbūtni, kad cilvēki tiek iesaistīti, tikai pastāstot viņiem, kas notiks tālāk, līdz pašmobilizācijai, kad viņi uzņemas iniciatīvu neatkarīgi no kooperatīva oficiālās politikas vai ārējām institūcijām.

### Līdzdalības veidi

<i>Līdzdalības veids</i>	<i>Raksturojums</i>
1. Pasīva līdzdalība (klātbūtne)	Cilvēki piedalās, tikai uzņemot informāciju par to, kas notiks tālāk vai kas ir noticis (izdarīts). Tas ir vienpusējs kooperatīva administrācijas vai vadības ziņojums, neinteresējoties par cilvēku reakciju
2. Materiāli stimulēta līdzdalība	Cilvēki piedalās resursu nodrošināšanā, piem., darbaspēka nodrošināšanā apmaiņā pret pārtiku, naudu vai kādu citu materiālu stimulu. Parasti to sauc par līdzdalību, lai gan cilvēkiem nav ietekmes, lai turpinātu darbību arī tad, kad stimuli vairs neeksistē
3. Līdzdalība, sniedzot informāciju un konsultējot	Cilvēki piedalās, atbildot uz jautājumiem, kurus uzdod pētnieki, izmantojot aptaujas vai līdzīgas metodes. Viņiem nav iespēju ietekmēt norises, jo pētījumu rezultāti un atklājumi netiek izpausti, ne arī precīzi pārbaudīti. Vadība, konsultanti, kooperatīvu pētniecības darba grupas var uz klausīt biedru vajadzības un uzskatus. Tomēr biedri viņus uzskata par tādiem kā svešiniekiem, jo viņi definē gan problēmas, gan arī risinājumus, lai gan viņi tos varētu pārveidot, vadoties pēc cilvēku reakcijas

<i>Līdzdalības veids</i>	<i>Raksturojums</i>
4. Interaktīva līdzdalība	Cilvēki piedalās kopējā analizē, kā rezultātā rodas darba plāni un jaunu vietējo kooperatīvu veidošanās un esošo nostiprināšanās. Šīs grupas pārņem savā kontrolē vietējos lēmumus, līdz ar to cilvēkiem ir ietekme struktūru vai paņēmieni saglabāšanā
5. Pašmobilizācija jeb aktīva līdzdalība	Biedri piedalās, uzņemoties iniciatīvu neatkarīgi no ārējām institūcijām vai vadības, kooperatīvu pilnveidošanas nolūkā. Šo kooperatīvu vadība var izveidot kontaktus ar ārējām institūcijām resursu vai tehnisku konsultāciju iegūšanas nolūkā, bet biedri patur kontroli pār resursu izlietošanu. Viņi kontrolē kooperatīva plānošanu un lēmumu pieņemšanu. Šāda sevis un kooperatīva darbības mobilizēšana pēc pašu iniciatīvas var būt un var arī nebūt izaicinājums pašreiz eksistējošajai netaisnīgajai materiālo labumu un varas sadalei

Tikai ceturtais un piektais līdzdalības veids atbilst īstena kooperatīva ideālam. Pirmais, otrais un trešais veids vēl arvien ir ļoti izplatīts, tomēr šajos līdzdalības veidos biedru ilgtermiņa intereses netiek nopietni ņemtas vērā. Ja kooperatīvā visu nosaka augstākā vadība, biedri kļūst neapmierināti un no kooperatīva aiziet.

### Līdzdalības uzliktie ierobežojumi

Reizēm valstī, reģionā vai ciematā, kur darbojas kooperatīvs, politiskie apstākļi/spēka struktūras kavē īstenu biedru līdzdalību kooperatīvā. Lauku vai pilsētu elite bieži vien ietekmē kooperatīvo organizāciju vadošos orgānus, un, ja tā pati ir kooperatīva biedre, var mēģināt ar kooperatīvā notiekošajiem procesiem manipulēt savā labā.

Kooperatīva vadība bieži vien atrodas dilemmas priekšā, jo tai ir nepieciešama biedru līdzdalība, bet taču pati baidās no tās. Vadībai ir nepieciešams biedru atbalsts, bet tā baidās, ka plašāka biedru iesaistīšanās var palēnināt lēmumu pieņemšanu un plānošanas procesu. Ir jāatrod līdzsvars starp īstas biedru līdzdalības nodrošināšanu lēmumu pieņemšanā un plānošanā un lēmumu pieņemšanu īstā laikā. Mazāk nozīmīgas kooperatīva darbības norises varētu atstāt kooperatīva vadības grupas ziņā, kamēr svarīgi un nozīmīgi lēmumi un plāni, kas var skart visus biedrus, ir jāapspriež un par tiem jāvienojas visiem biedriem.

### Galvenie jautājumi līdzdalības līmeņa novērtēšanai

Līdzdalības līmeni var paaugstināt, mainot kooperatīva noteikumus (nolikumus), kā arī vadības un biedru uzdevumus, nomainot atbildīgos biedrus un/vai rīkojot apmācības. Tomēr var būt tādi politiski nosacījumi, kuriem pastāvot, neviens no minētajiem pasākumiem nav iespējams.

<i>Pamatlīmenī</i>	<i>Institucionālā vai vadības līmenī</i>
Ciktāl sniedzas kooperatīva biedru līdzdalība lēmumu pieņemšanā attiecībā uz kooperatīva īstenoto politiku?	Kā tiek izvērtētas biedru vajadzības un intereses?
Kas iegulda darbaspēku (apmaksātu vai neapmaksātu), finanses un materiālus?	Kādas ir vadības un valdes funkcijas un pozīcijas?
Kas gūs labumu no sagaidāmajiem vai faktiskajiem rezultātiem?	Kā šie labumi tiek sadalīti?
Kam ir pieejami resursi un ražošanas līdzekļi? Kas veic kontroli pār tiem?	<input type="checkbox"/> Iekārtas/transports <input type="checkbox"/> Finances <input type="checkbox"/> Apmācības <input type="checkbox"/> Pārējie?

## 2.2. NODAĻA. APMĀCĪBAS LĪDZDALĪBAS IEMAŅU APGŪŠANAI KOOPERATĪVĀ



### Nodaļas apguves mērķi



- Iepazīties ar dažādām līdzdalības apmācības metodēm.
- Iemācīties izplānot īsu apmācību kursu.

### Galvenie mācību jautājumi



- Apmācību nepieciešamība kooperatīvos
- Pasniedzēja loma
- Apmācību plānošana
- Līdzdalības apmācības paņēmieni
- Apmācībās izmantojamie palīglīdzekļi un materiāli

### Mācību metode



Līdzdalības apmācību metodes vislabāk apgūt ar tiešas pieredzes starpniecību, tādēļ šajā nodaļā uzsvars likts uz dalībnieku iesaistīšanu mācību nodarbību plānošanā un sagatavošanā. Pirms sākt nodarbības, ieteicams izmantot kādu iesildīšanās vingrinājumu, kas minēti šīs nodaļas pielikumā, pēc tam izskaidrojiet 1. vingrinājumu.

Kad 1. vingrinājums ir pabeigts, turpiniet ar 2. vingrinājumu. Ja grupā ir pilns dalībnieku skaits (20 cilvēku), plānojot laiku, paredziet, ka abi vingrinājumi aizņems veselu dienu.

#### 1. vingrinājums

Grupās pa trim dalībnieki plāno un sagatavo īsu nodarbību (maksimāli 15 minūtes) praktisku iemaņu apmācībām, izmantojot vienu no līdzdalības paņēmieniem, kas minēts šīs sadaļas pielikumā. Tēmu viņi var izvēlēties paši. Tai ir jābūt viņiem ļoti zināmai, bet pārējiem dalībniekiem nepazīstamai. Šo darbu veic vienu stundu, pēc tam šīs mazās grupas vada savas apmācību nodarbības visai grupai. Būtu vēlams ierakstīt šīs nodarbības videolentē, lai pēc tam, kad visas grupas būs uzstājušās, varētu tās atskaņot.

Kad visas grupas ir novadījušas savas sagatavotās nodarbības, apspriediet katru no tām, jo īpaši uzaicinot pārējās grupas komentēt, pēc viņu domām, cik lielā mērā katra no nodarbībām iesaistīja dalībniekus, cik labi sagatavotas un efektīvas tās bija.

#### 2. vingrinājums

Grupās pa pieci vai seši dalībnieki plāno apmācību nodarbību visas dienas garumā, izmantojot šīs sadaļas pielikumā dotos vingrinājumus. Kad tas ir padarīts, grupas iepazīstina ar saviem plāniem pārējos dalībniekus, uzsākot diskusiju. Plāniem būtu jāietver nodarbības organizatoriskie aspekti, kā arī mērķi, saturs, apmācību metodes un nepieciešamie materiāli.



Izmantojiet zemāk sniegto veidlapu kā paraugu:

Nodarbības par.....(priekšmets)
Datums.....Laiks.....Vieta .....
Mērķis.....
Nepieciešamās iekārtas.....

Laiks	Tēma	Metode	Materiāli	Pasniedzējs	Komentāri

## Paskaidrojošā informācija

### *Apmācību nepieciešamība*



Tā kā vide, kurā darbojas kooperatīvi, visu laiku mainās, ir pastāvīgi nepieciešams mācīties jaunus paņēmienus un apgūt jaunas prasmes. Lai gan tas tā ir bijis vienmēr, tomēr pašreiz šīs apmācības ir nepieciešamas vairāk nekā agrāk, jo kooperatīviem ir jānācās pielāgoties uz tirgu orientētai videi.

Apmācību nolūks ir attīstīt prasmes un veicināt dalībnieku uzvedības un attieksmes izmaiņas. Tomēr ne visas problēmas var atrisināt ar apmācību palīdzību. Piemēram, pieejamības vai resursu trūkumu nevar atrisināt mācoties.

Nepieciešamība pēc apmācībām rodas tad, ja nav vajadzīgās prasmes vai zināšanu, jāuzsāk kādas jaunas darbības vai jāievieš jauni produkcijas veidi utt.

Apmācības var būt nepieciešamas dažādos līmeņos:

- visai organizācijai/kooperatīvam (piemēram, zināšanu pilnveidošanai par tirgus apstākļiem vai par jauniem produktiem; biedru aktīvas līdzdalības uzlabošanai);
- administrācijas personālam vai grupām, kas veic kādus konkrētus uzdevumus (piemēram, aizdevumu sarunu vešanas prasmes uzlabošana vai biznesa plānošana);
- individuālām personām (piemēram, sarunu vešanas prasmes, vadītāja spēju, saskarsmes iemaņu pilnveidošana).

Biedru apmācībai ir jābūt vērstai galvenokārt uz aktīvo biedru kopumu, kuri ir spējīgi efektīvi piedalīties savu sabiedrību norisēs. Tā ietver zināšanas par to, kā veidot attiecīgas struktūras, izstrādāt atbilstošus noteikumus un rūpēties par savas organizācijas attīstību. Tieša biedru līdzdalība visos kooperatīva darbības aspektos ir vienīgais no pašu spēkiem atkarīgais veids, kā nodrošināt organizācijas ilgtermiņa pastāvēšanu.

Kooperatīvajām organizācijām ir jābūt efektīvai vadībai, lai tās varētu izdzīvot jaunajā vidē. Vadītājiem un prasmīgam personālam ir jābūt atbildīgiem kooperatīva biedru priekšā, jo galu galā vadība ir pašu biedru un viņu ievēlēto pārstāvju atbildība. Tādējādi viena no vissvarīgākajām prasībām kooperatīvos ir apmācīt vadītājus un nodrošināt prasmīgu personālu. Daudzos kooperatīvos biedriem ir jāuzņemas vadošās funkcijas, kuru veikšanai viņiem nav nepieciešamās prasmes un iemaņu.

### *Prasības pasniedzējam*

Vislabāk apmācības varēs nodrošināt pieredzējuši pasniedzēji, kooperatori vai citas ar kooperatīvās attīstības darbu iepazinušās personas. Atkarībā no situācijas, pasniedzēji varētu būt kooperatīvo savienību, kooperatīvo vai citu mācības iestāžu speciālisti. Viņi varētu būt no nevalstiskām organizācijām, biznesa/izvērtēšanas centriem un dažreiz arī no ministrijām, kuras darbojas ar kooperatīvajām organizācijām. Pasniedzēja loma izpaužas, motivējot tos, kuri vēlas mācīties, nodrošinot viņus ar mācīšanās iespējām, sekojot sasniegtajam progresam un nodrošinot atgriezenisko saikni. Tā nekādā ziņā nav uzrauga vai kooperatīvā darba inspektora loma. Abām šīm funkcijām ir jābūt atdalītām.

Pasniedzēja uzdevums ir paātrināt kooperatīvās kapacitātes attīstību, proti, spēju organizēt un vadīt savu darbu. Viņam ir jāstrādā ar kooperatīvās pašpalīdzības organizācijas biedriem, ceļot to pašapziņu un ticību saviem spēkiem.

### ***Konsultanta darbs***

Pasniedzēji var darboties arī citā statusā - kā konsultanti vai kooperatīvu atbalstītāji, strādājot tieši ar kooperatīviem. Viņiem vajadzētu atstāt lēmumu pieņemšanu biedriem vai to ievēlētiem vadītājiem un veicināt pašpalīdzības un pašpalāvības attieksmi. Pasniedzējiem ir jābūt ar labām komunikāciju spējām un tehniskām pamatzināšanām, kas nepieciešamas kooperatīva attīstībai. Viņiem jāpārzina vadība, plānošana, uzskaitē, grāmatvedība un uzraudzība. Pasniedzējiem jāpiemīt izvērtēšanas prasmei, kas nepieciešama kooperatīvā. Viņiem ir pastāvīgi jāmacās, lai varētu izpildīt kooperatīvo organizāciju arvien augošās prasības.

Lai gan konsultants savā darbā var izmantot daudzas no turpmāk minētajām metodēm un paņēmieniem, viņam ir vēl svarīga papildu loma. Tā ir saiknes uzturēšana ar pārējiem indivīdiem, institūcijām vai organizācijām, kas var sniegt pakalpojumus un kooperatīvam nepieciešamo informāciju. Konsultants var paātrināt saziņu kooperatīvo organizāciju starpā, no vienas puses, un valdības iestādēm, privātā sektora iestādēm (bankas u.c.) un projektu/programmu attīstības dienestiem, no otras puses.

### ***Pasniedzēja uzdevums***

Pasniedzējam ir jābūt kompetentam daudzās pamatjomās, viņam ir

- jāpārzina pieaugušo izglītības principi (sk. turpmāk);
- jāzina daudzas līdzdalības metodes un paņēmieni;
- jāzina kooperācijas saturs un jāpārvalda daudzas praktiskas iemaņas un paņēmieni, kas ir noderīgi kooperatīva vadībai;
- jābūt apmācību praktisko un organizācijas aspektu vadīšanas pieredzei.

Konkrētas tehniskas prasmes nepieciešamība ir atkarīga no attiecīgā kooperatīva darbības veida. Tajā pašā laikā, kad tiek apmācīti kooperatīva biedri, vadība un personāls, daudzās valstīs būtu jāparūpējas, lai iepazīstinātu politiskos un administratīvos lēmējus (amatpersonas) ar īstenu kooperācijas attīstību. Parasti tieši viņi ir atbildīgi par kooperatīvu attīstībai labvēlīgas vides radīšanu. Darbam būtu jākoncentrējas uz dialoga nodrošināšanu starp visām ieinteresētajām pusēm, uz pieredzes apmaiņas programmām, uz starptautiskām konferencēm utt.

### ***Līdzdalības zināšanu apguve***

**Neviens nezina visu, katrs zina kaut ko.**

Biedru līdzdalība kooperatīva lēmumu pieņemšanā un darbībā tiks uzskatīta par galveno kooperatīva veiksmīgas darbības priekšnoteikumu. Tomēr ne visi cilvēki labi jūtas grupās. Daži ir kautrīgi, un viņiem grūti runāt auditorijas priekšā. Citi cilvēki tiecas diskusijās izcelties vai neklausās, ko saka pārējie. Lai iesaistītu visus biedrus grupas diskusijās un laika gaitā arī grupas darbā, konsultantam/pasniedzējam jāzina un jālieto līdzdalības apmācību metodes. Līdzdalības zināšanu apguve ir personības pašattīstība ar pieredzes, nevis diktāta palīdzību. Tas ir radošs problēmu risināšanas process, kurā ideālā variantā aktīvi piedalītos katrs grupas dalībnieks - biedri, vadība un konsultanti/pasniedzēji. Ir ļoti svarīgi nodrošināt attīstību kopā ar grupu, nevis priekš tās.

Līdzdalības zināšanu apguve nozīmē pamudināt semināra dalībniekus vai kooperatīva biedrus atklāt sev lietu būtību un mācīties, iesaistot savstarpējās apmācības procesā savu pieredzi, idejas un prasmi. Kooperācijas apmācībās līdzdalības metodes ir īpaši būtiskas un lietderīgas četru iemeslu dēļ:

- kooperatīvo organizāciju raksturs prasa šo līdzdalību;
- pasniedzēji parasti ir cilvēki, kurus interesē kooperatīvās organizācijas;
- daudziem no viņiem ir pieredze kooperatīvajā darbā;
- dalībnieki parasti ir pieauguši cilvēki ar zināmu dzīves pieredzi.

### Kā mācās pieaugušie

- Viņi ir brīvprātīgi skolnieki. Viņi reti kad mācās, ja neuzskata, ka piedāvātais temats ir būtiski svarīgs viņu dzīvei.
- Viņi vislabāk apgūst priekšmetu, ja mācību tematam ir sakars ar viņu darbu vai veicamajiem uzdevumiem.
- Viņiem ir pieredze, un viņi var palīdzēt viens otram apgūt mācību vielu.
- Visvairāk viņi iemācās no saviem vienaudžiem. Pieredzes apmaiņas rezultātā notiek intensīva mācīšanās.
- Viņi mācību priekšmetu vislabāk apgūst aktīvas iesaistīšanās un līdzdalības atmosfērā.
- Viņu īstermiņa atmiņa kļūst vājāka. Zināšanu nostiprināšanai var palīdzēt atkārtošana.
- Viņiem ir nepieciešamība strādāt savā tempā. Pārāk liela steidzināšana var kavēt priekšmeta apguves spējas.
- Viņiem ir pašcieņa. Ja attieksme pret viņiem nav cieņas pilna un viņi jūtas pazemoti vai apsmieti citu acīs, viņi var atteikties no tālākām mācībām šajā grupā.

Mācību galvenajam mērķim jābūt vēlmei radīt izglītojošu vidi, veicinot tāda procesa nodrošināšanu, kas pamudina grupu diskutēt un pašiem izstrādāt tēmas un risinājumus. Tas gandrīz nav iespējams formālās mācību situācijās, kādas valda skolās un koledžās, kur pieņemts, ka skolotājs zina to, kas arī pārējiem “nezināšiem” ir jāapgūst, klusi un pasīvi klausoties. Pieredze rāda, ka šāds mācību veids nedod ilglaicīgu ietekmi.

### ***Darbības nepieciešamība***

Mācīties darbojoties ir daudz efektīvāk, nekā mācīties klausoties. Tas parasti notiek tad, ja dalībnieki apmācību laikā iegūst kādu praktisku pieredzi attiecīgajā priekšmetā.

- To, ko dzirdam, mēs **aizmirstam**.
- To, ko redzam, mēs **iegaumējam**.
- To, ko darām, mēs **saprotam**.

Aktīva mācīšanās notiek, ja

- tiek ņemtas vērā dalībnieka cerības, prasme un pieredze;
- dalībniekiem ir iespēja pašiem aktīvi piedalīties mācību norisē;
- tēmas un risinājumi, kas tiek apskatīti mācību kursa laikā, atbilst dalībnieka reālajai dzīves situācijai.

Pasākumi, kuros biedri tiek mudināti aktīvāk piedalīties kooperatīva lemšanas procesā un plānošanā, tiek organizēti (semināri, kursi u.c.), lai izzinātu viņu vajadzības.

### ***Apmācību saturs***

Apmācību saturs ir atkarīgs no situācijas un attiecīgā kooperatīva apmācību nepieciešamības. Lai gan ir daudz kopēju jomu, kur kooperatīvam var būt nepieciešamas apmācības, to konkrētais saturs būs atkarīgs no atšķirībām starp biedru esošajām prasmēm un zināšanām un tām prasmēm un zināšanām, kas ir vajadzīgas, lai kooperatīvs efektīvi darbotos. Situācijas analīzē ar mērķi noteikt apmācību nepieciešamību būtu jāietver visas biedru apakšgrupas.

Bez mācību satura bieži rodas nepieciešamība apgūt arī jaunas metodes. Līdzdalības zināšanu apgūvē uzsvars tiek likts vienlīdz kā uz metodi, tā arī uz saturu. Piemēram, maz ticams, ka vienvirziena komunikācija, piemēram, parasta lekcija par līdzdalības uzraudzību un izvērtēšanu, dos daudz zināšanu dalībniekiem, ja viņi no pieredzes nezina, ko nozīmē līdzdalība.

Ar līdzdalības zināšanu apguves metodēm dalībnieki iegūst arī ticību sev un pašcieņu. Šādā veidā viņi spēj labāk uztvert to mācību, kuru tiem sniedz viņu reālā situācija.

Līdzdalības zināšanu apguve ietver arī attieksmes un uzvedības izmaiņas, īpaši attīstot cieņas un respekta pilnu attieksmi pret citiem cilvēkiem. Saziņas prasmes bieži vien pietrūkst, un tai ir jāveltī papildu uzmanība gan no pasniedzēju, gan konsultantu puses.

## ***Apmācību nepieciešamība***

Kādas kooperatīvu problēmas var atrisināt ar apmācību palīdzību? Kā iepriekš minēts, ne visu problēmu pamatā ir zināšanu vai prasmes trūkums, un tādēļ tās nevar atrisināt ar apmācību palīdzību.

Kooperatīva darbības sākotnējo izvērtēšanu, lai noteiktu, kur ir nepieciešamas izmaiņas, vislabāk veikt ar līdzdalības izvērtēšanas metodi (sk. 7. sadaļu – līdzdalības izvērtēšanas metodes). Tādas metodes kā daļēji strukturētas intervijas un sadalītais maršruts var palīdzēt nodefinēt organizācijas problēmas, kurām var un varbūt arī nevar rast risinājumu apmācību ceļā. Līdzko šie jautājumi tiek izvirzīti, tie ir jāanalizē, lai noteiktu, vai ir nepieciešamas apmācības. Izlemjamie jautājumi varētu būt šādi:

- Vai biedri jau spēj darīt to, ko organizācija no viņiem vēlas? Varbūt viņi nav motivēti vai trūkst resursu? (Iespējama apmācība motivēšanas izraisīšanai, bet varbūt galvenā vajadzība ir resursi)
- Vai biedriem ir nepieciešams vairāk patstāvības, vai arī jaunas iniciatīvas, piemēram, strukturālas izmaiņas? (Tas nav apmācību jautājums)
- Vai biedriem trūkst prasmes vai zināšanu? (Apmācību jautājums)

## ***Kā nosaka apmācību nepieciešamību***

Kooperatīva apmācību vajadzības var būt zināmas (vai nojaustas) pasniedzējam pirms mācību kursu sākuma. Piemēram, vadītājs var griezties ar lūgumu pie konsultanta pēc apmācībām grāmatvedības jomā vai pēc informācijas tirgus nosacījumiem. Biedri var sūdzēties par autoritāru vadības stilu, ko piekopj viņu vadītāji, un nepietiekamu informācijas pieejamību. Jebkura no šīm situācijām var norādīt uz apmācību nepieciešamību.

Līdzko apmācības atzītas par galveno pieeju konkrētas problēmas pārvarēšanai, var precizēt konkrēto apmācību shēmu, kas būtu nepieciešama attiecīgajiem cilvēkiem. To var noskaidrot trīs dažādos veidos.

### **Pagaidu pienākumi**

Individuālo apmācību vajadzību var noskaidrot, uz laiku uzdodot konkrētu pienākumu izpildi kādai personai vai grupai ar nosacījumu, ka problēmu rašanās gadījumā viņi griezīsies pie vadītāja vai pasniedzēja. Cilvēku pareiza izvēle attiecīgā darba veikšanai šajā gadījumā palīdz izvērtēt apmācību nepieciešamību.

### **Pašnovērtējums**

Apmācību nepieciešamību var arī noskaidrot, cilvēkus, kuriem pēc iespējas ātrāk ir jāuzņemas jaunā loma, iesaistot izmaiņu plānošanā un iesakot tiem iztēloties, ko šīs izmaiņas nozīmēs viņu darbā. Tas palīdz izdibināt, kas, pēc viņu domām, ir nepieciešams paredzētā darba veikšanai, un nodrošina to, ka viņu šaubas tiek ņemtas vērā. Lielākajai daļai cilvēku ir tendence būt piesardzīgākiem un mazāk pašpārliecinātiem, kad nākas darboties izmainītos apstākļos, un viņi lūgs vairāk palīdzības, nekā tas būtu nepieciešams ilgākā laika periodā. Ja šādas diskusijas tiek pierakstītas, tad var izveidot priekšstatu par faktiski nepieciešamajiem ieguldījumiem, vienlaicīgi iegūstot norādes par to, kāda apmācība būs vajadzīgāka ilgākā laika posmā.

### **Formāls vērtējums**

Trešā iespēja, kā novērtēt apmācību nepieciešamību, ir izvērtēt tās prasmes, kuras būs vajadzīgas (to var izdarīt ar līdzdalības izvērtēšanas metožu palīdzību), un izvēlēties cilvēkus no organizācijas vidus ar šīm prasmēm vai arī tādus, kuri ir jāapmāca, un tad apmācīt viņus vajadzīgajam profilam. Šī izvēle, lai gan to bieži praktizē, ir vispiemērotākā kooperatīviem, kuri ir izstrādājuši savstarpēji saistītus darba aprakstu komplektus, kas atbilst viņu nākotnes vīzijai par organizācijas struktūru un darbību. Pastāvot pat tik sīkai pienākumu sadalei un personāla mācību programmām, šī metode bieži vien noved pie talantu un prasmes izšķiešanas, jo cilvēkiem nereti ir vairāk atbilstošas prasmes, nekā viņi viena vai otra iemesla dēļ to izrāda.

## ***Biedru līdzdalība apmācību nepieciešamības izvērtēšanā***

Kooperatīva apmācību nepieciešamība būtu jāizvērtē pēc iespējas vairāk biedriem (sk. 7. sadaļu). Mazā kooperatīvā tas varētu nozīmēt visu biedru piedalīšanos. Lielākā kooperatīvā tas nebūs iespējams, tāpēc izvērtēšana ir jāveic darba grupām un/vai kooperācijas veicināšanas institūcijām ar kooperatīvu vadošo komiteju biedru starpniecību, ciešā sadarbībā ar kooperatīva biedriem. Jo vairāk biedru tiek iesaistīti apmācību nepieciešamības noteikšanā, jo ciešākas būs viņu saistības ar organizāciju, kas dod tiem iespēju mācīties, un jebkura lomu maiņa viņiem būs skaidra jau pašā sākumā. Tas viss veido procesā iesaistīto cilvēku vispārējo attieksmi pret kooperatīva kopējiem mērķiem.

### ***Atgriezeniskā saikne***

Nodrošinot dalībniekiem atgriezenisko saikni, ir ļoti svarīgi viņiem dot pārlicību par viņu ieguldījumu un ievirzīt pareizā gultnē paštēla veidošanu. Pat tad, ja jūs personīgi nepiekrītat viņiem, katram ir svarīgi zināt, ka viņa ieguldījums tiek novērtēts. Pat tad, ja dalībnieku komentārus nevarētu uzskatīt par īstu atbildi, jūsu sniegtajam novērtējumam būtu jāšākas šādi: “Tā ir laba doma, bet ko jūs domāja par..?”, vai: “Tas ir interesanti, bet ko pārējie domā?”

Ja dalībniekus lūgs paškritiski atspoguļot savu sniegumu, viņi ātrāk aptvers, ka paši gala rezultātā ir atbildīgi par zināšanu apguvi. Tomēr daudzi pieaugušie nav iemācījušies to darīt, un viņiem ir grūti, pieņemt un atzīt faktu, ka viņu darba rezultāti var būt labāki.

Tas ir ļoti jutīgs jautājums, jo savas “sejas zaudēšana” var atbaidīt dalībniekus no iesaistīšanās mācību procesā.

### ***Dažādu metožu izmantošana***

Dalībnieki parasti atnāk uz kursiem ar nodomu mācīties. Variējot mācību metodes, pasniedzēji var uzturēt šo motivāciju, padarot kursus interesantus visiem (vai lielākajai daļai) dalībniekiem. Ideālā variantā katra tēma būtu jāpasniedz, izmantojot dažādas metodes.

Konsultanta/pasniedzēja pienākumi ir

- radīt mācību atmosfēru vai noskaņojumu;
- uzdot jautājumus un sniegt informāciju;
- izanalizēt problēmu, nevis pasniegt gatavus risinājumus;
- veicināt dalībnieku meklējumus pēc cēloņiem un risinājumiem;
- uzsvērt cilvēkiem piemītošās spējas atrisināt savas problēmas;
- motivēt cilvēkus darbam;
- atbalstīt regulāru mācību rezultātu izvērtēšanu, katra personīgos rezultātus, visu dalībnieku sasniegumus;
- uzsvērt to, cik svarīgi ir nekavējoties pielietot un praktizēt iegūtās prasmes, zināšanas vai uzvedību.

### ***Kooperatīva vadīšanai nepieciešamās zināšanas, prasmes un paņēmieni***

Šajā rokasgrāmatā jūs atradīsiet lielāko daļu no aktuālās informācijas, kas jums būs nepieciešama, lai apmierinātu kooperatīva apmācību vajadzības.

### ***Pasniedzēja lomas***

Pamatā pasniedzējam ir trīs lomas. Viņš darbojas kā

- konsultants,
- multiplikators,
- zinoša persona, kas spēj lemt un darboties.

### ***Konsultants***

Kā konsultants pasniedzējs ir vienmēr neitrāls attiecībā uz praktiskā semināra vai mācību nodarbības saturu un nav ieinteresēts pieņemtajos lēmumos. Viņš palīdz grupai atklāt un izmantot visu tās potenciālu, kas nepieciešams radošam komandas un kooperatīvajam darbam, Viņš/viņa vairāk rūpējas par diskusiju un lēmumu pieņemšanas procesu, nevis par to saturu.

Konsultanta pienākums ir

- radīt vidi, kurā dalībnieki jūtas ērti un brīvi;
- vadīt diskusijas - ievadīt nodarbības, strukturēt diskusijas un regulāri veikt kopsavilkumu;
- izprast cilvēku uzskatus un atzinumus;
- nodrošināt labu savstarpēju saziņu grupā - lūgt pārējos klausīties, pamudināt katru dot savu ieguldījumu. Tas ir sevišķi svarīgi attiecībā uz indivīdiem vai apakšgrupām, kas tradicionāli atturas no publiskas uzstāšanās sapulcēs (sievietes, sociāli zemāka slāņa cilvēki/padotie, jaunieši);
- izmantot praktiskas metodes, veicinot cilvēku aktīvu iesaistīšanos;
- uzmanīgi apsvērt, kā dalībnieki reaģē viens uz otru;
- nodrošināt to, ka visi biedri ir apmierināti ar pieņemto lēmumu un gatavi to pildīt.

Konsultantam būtu jāpanāk, ka dalībnieki apmainās pieredzē un meklē savu problēmu risinājumus. Viņam būtu jāpalīdz grupas biedriem kļūt pašpaļāvīgiem, lai viņi paši kārtotu savas lietas.

### Multiplikators

Multiplikatora (iedzīvinātāja) lomā pasniedzējam ir jāizraisa dalībnieku interese. Viņš ir vairāk ieinteresēts diskusiju rezultātā nekā konsultants: viņš vada procesu, palīdzot noskaidrot problēmas un atrast jaunus risinājumus, par kuriem viņam ir jau savs priekšstats. Multiplikatoram ir jāizprot dažādie spēki, kas darbojas grupā. Kad process iestrēgst, viņam ir jāatrod cēlonis (piemēram, slēpts konflikts, cīņa par varu) un jāpalīdz grupai tikt galā ar problēmu konstruktīvā veidā.

### Zinoša persona

Zinošas personas lomā pasniedzējs sniedz grupai tādu informāciju par kooperatīvu, kura līdz šim tai nebija pieejama. Šī loma ir vistuvāk mācīšanas lomai.

Kura no lomām pasniedzēja darbā dominēs, ir atkarīgs no viņa zināšanām, personības un mācību situācijas.

Praktiskā semināra gaitā visas lomas var būt nepieciešamas. Piemēram, sākumā pasniedzējs sniedz faktisko materiālu (zinošās personas loma). Laika gaitā, kad dalībnieki pieradīs viens pie otra un vispārējiem procesiem, grupas saliedētība palielināsies un viņi sāks ietekmēt apmācību norisi. Pasniedzējs tad var nodot kontroli dalībnieku rokās un darboties vairāk kā konsultants. Kad mācības tuvojas nobeigumam, pasniedzējam būs nepieciešams atkal atgūt kontroli pār mācību procesu. Zināma ievirze varētu būt nepieciešama, lai uzsvērtu galvenos mācību jautājumus un mudinātu grupu pārslēgties no darbības uz atspoguļojumu (multiplikators).

### ***Mācību plānošana un organizēšana***

Atkarībā no grupas lieluma, tēmas un semināra norises ilguma var lūgt vairākus cilvēkus sagatavot nodarbības plānu. Sagatavojot un plānojot praktisko semināru, jāņem vērā 6 galvenie faktori.

**1. Atrašanās vieta:** vai tā ir pieejama visiem dalībniekiem, vai arī kādam mācības ies secen attāluma dēļ? Sevišķi svarīgi ir izvērtēt apakšgrupu un indivīdu iespēju nokļūt uz nodarbībām (mazturīgi cilvēki, sievietes vai tādi, kuri nevar tik viegli pamest savu darbu). Vai ir pieejamas visas nepieciešamās iekārtas? Vai izvietojums un apgaismojums ir piemērots? Ja jāizmanto slaidi, vai ir iespējams istabu aptumšot? Ja būs nodarbības grupās, vai krēslus un galdus varēs pārkārtot mazākas grupas vajadzībām, vai arī ir iespējams izmantot mazākas telpas?

**2. Laiks un nodarbību ilgums:** vai tie apmierina visus? Vai visām apakšgrupām ir laiks apmeklēt sanāksmi vai semināru? Nosakot pasākuma laiku (datumus un katras mācību dienas ilgumu), jo īpaši jāņem vērā darba dalīšana un saspringtākās darba stundas vai periodi (ikdienā, sezonā).

**3. Dalībnieki:** vai viņi ir visatbilstošākie attiecīgajam kursam? Viņu vecums, dzimums, intereses un cerības, izglītība un profesija, darbības jomas, stāvoklis, iepriekšēja pieredze un

zināšanas, skaits (grupas lielums)? Vai viņiem ir kādi aizspriedumi pret jums un jūsu organizāciju? Vai viņi apmeklē kursus brīvprātīgi?

**4. Nodarbības mērķis:** kas ir jāsasniedz? Vai izvirzītie mērķi atbilst vietējiem apstākļiem, kuros atrodas dalībnieki (apsvērumi, pieredze, laiks, vieta)? Vai mērķus var sasniegt vienas nodarbības laikā, vai ir nepieciešama nodarbību sērija? Vai visiem ir skaidri izvirzītie mērķi (personālam un dalībniekiem)? Vai esošais personāls spēj veikt uzdevumus, vai ir nepieciešams vairāk ziņošu cilvēku?

**5. Saturs** (praktiskā semināra tēma) mērķa sasniegšanai: kādas ir tēmas? Vai tās ir lietderīgas dalībniekiem? Vai to izvēli dalībnieki var ietekmēt?

**6. Metodes:** kādas metodes tiek izmantotas tēmas izklāstam (spēle lomās, neformālas diskusiju grupas, vingrinājumi utt.). Vai pasniedzējs ir gatavs paskaidrot un izmantot šīs metodes?

Nevienu no šiem faktoriem nedrīkst ignorēt, jo tie ir savstarpēji cieši saistīti un no tiem visiem ir atkarīga veiksmīga apmācību norise.

### Semināra plāna paraugs

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Piezīmes</i>
<b>Pirms semināra</b>				Atbildīgā persona	Galdi sakārtoti banketa stilā
<b>9.00</b>	Semināra atklāšana	Uzstāšanās auditorijas priekšā	Piezīmes		Prezīdijs galds
<b>9.20</b>	Iepazīšanās	Darbs mazās grupās	Papīra lapas		Galdi sakārtoti banketa stilā
<b>9.45</b>	Iepazīšanās ar principiem	Lekcija grupām	Projektors Materiāli uz plēvēm		Projektors
<b>utt.</b>					

### ***Praktiskā semināra aprīkošana***

#### Vieta un telpa(s)

Ja iespējams, ierodieties pirms dalībniekiem. Pārbaudiet, vai vietas pietiks grupas darbam, vai arī darbam lomās. Jums var būt nepieciešamība pielāgot izmantojamās metodes (vai to secību) esošajām ierīcēm. Apstaigājiet telpu pirms nodarbības sākuma, apsēdieties vairākās vietās, lai pārliecinātos, ka ikvienam būs iespējams redzēt telpas priekšā (vai jebkurā citā vietā) notiekošo. Ja jūs konstatējat kādus nopietnus trūkumus vai šķēršļus, kas var traucēt mācību norisi (tālrunis, kustība aiz loga, kolonnas, kas aizsedz skatu...), mēģiniet tos novērst vai rast kādu alternatīvu.

#### Izvietojums

Izvietojums var ievērojami ietekmēt nodarbību norisi. To var mainīt atbilstoši galvenajai metodei. Piemēram, lielā sanāksmē, kur nepieciešams acu kontakts dalībnieku starpā un katram sava darba virsma, liels konferenču galds ir vispiemērotākā izvēle. Grupas darbam visatbilstošākais stils būs pārvietojamie galdi un vairākas mazākas telpas vai iespēja sadalīt lielu telpu. (Pielikumā ir doti dažādu izkārtojumu piemēri, minot to priekšrocības un trūkumus)

## ***Līdzdalības apmācību paņēmieni***

Līdzdalības apmācību metodes un vingrinājumi, kas piemēroti kooperatīvu mācībām, aplūkoti pielikumā šīs nodaļas beigās.

Aktīva līdzdalība vairumā gadījumu ietver grupas diskusijas, jo tās

- stimulē interesi;
- mudina cilvēkus runāt un izteikt savu viedokli. Bieži vien diskusija atklāj slēptus konfliktus grupā. Prasmīgs pasniedzējs tos var izmantot produktīvi;
- palīdz dalībniekiem atcerēties lietas, kas viņiem bija kādreiz jāaizstāv vai jāizskaidro citiem;
- ir kopīgs vingrinājums, ar kura palīdzību grupa meklē problēmu risinājumus. Tiek izmantota grupas dalībnieku pieredze un gudrība;
- var ietekmēt attieksmi un ticību, tādējādi paver ceļu jauniegūtās prasmes vai informācijas izmantošanai.

Grupās diskusijas veicina divi faktori:

- pirms galvenā diskusija ir sākusies un lēmums ir pieņemts ir ieteicams izvirzīt daudz dažādu ideju un atzinumu. Klusi cilvēki ir jāpamudina izteikt savu viedokli.
- lai panāktu efektīvu diskusiju, ieteicams visu mācību grupu sadalīt apakšgrupās, jo grupām dažreiz ir jābūt ļoti viendabīgām kompetences un interešu ziņā. Cilvēki parasti labprātāk izsakās mazās grupās. Tad viņi tiek pamudināti nākt klajā ar savu diskusiju rezultātiem lielās grupas priekšā. Šādā veidā var izstrādāt pretējas vai vienu otru papildinošas pieejas problēmām, kā pamatu tālākām diskusijām.

Pielikumā var iepazīties ar dalībnieku viedokļu klasificēšanas paņēmieniem, grupu veidošanu un diskusiju izraisīšanu.

### ***Attieksmes dažādības, pieredzes un apsvērumu novērtējums dotajai tēmai***

Pasniedzējs var pamudināt dalībniekus noskaidrot problēmu loku, kas attiecas uz konkrētu tēmu, uzdodot jautājumus un stimulējot aktīvi paust savu viedokli.

Pamudiniet dalībniekus izteikt savus uzskatus un pieredzi par doto tēmu, uzdodot izvērstu jautājumu – tādu, uz kuru nevar atbildēt ar “jā” vai “nē” (piemēram: Kādas problēmas jūs saskatāt kooperatīva vadībā?).

Palūdziet dalībniekus pabeigt apgalvojumus par uzdoto tēmu. Šī metode ir lietderīga, ja nav daudz laika izvērstai diskusijai un mācību procesam ir jāsasniedz pasniedzēja noteikts mērķis (piemēram, pabeigt teikumu: Labs kooperatīva vadītājs (ir, darīs)...).

Palūdziet dalībniekus izteikt viņu viedokli par paziņojumu, kas varētu būt pretrunīgs (Ko viņi domā par šādu teikumu: Labs vadītājs zina vislabāk, kāds lēmums ir jāpieņem?).

Palūdziet dalībniekus aprakstīt konfliktus, kurus viņi ir pieredzējuši savā darbā. To var izdarīt arī, izspēlējot situāciju lomās (piemēram, uzaiciniet 4 - 5 brīvprātīgos sagatavot lomu spēli ar šādu saturu: grupai ir konflikts ar vienu no biedriem. Kas notiek, un kā viņi cenšas tikt galā ar situāciju?)

### ***Diskusiju rezultātu attēlojums un pieraksts***

Līdzdalības apmācībā pasniedzēja jautājumi un dalībnieku atbildes bieži tiek pierakstīti un iedomāti iztēlē. Jautājumus, atbildes un idejas var pierakstīt uz tāfeles, kartītēm vai papīra lapiņām, kuras dalībnieki paši piesprauž pie tāfeles, lai visi klātesošie varētu uzrakstīto izlasīt.

Tās ir papīra un kartīšu priekšrocības salīdzinājumā ar tāfeli. Dalībnieki ir aktīvāki un kļūst atbildīgi par savu argumentu dokumentēšanu. Diskusiju laikā kartītes (“idejas”) var viegli pārvietot vai nomainīt, ja rodas jaunas idejas.

Nodarbības beigās kartītes var uzlīmēt uz lielām papīra lapām tādā kārtībā, kādā tās bija izkārtājuši paši dalībnieki un/vai pasniedzējs un saglabāt līdz pasākuma beigām. Tā tiek saglabāta sava veida “grupas ārējā atmiņa” (vizuālā tēla veidošanai, sk. šīs sadaļas pielikumu).



## **Lekcijas**

Lekciju lasīšana vēl arvien ir visizplatītākā apmācību metode, tomēr savā parastajā formā tā nav līdzdalības metode. Tiek pieņemts, ka īstās zināšanas ir tikai pasniedzējam. Saziņa ir vienpusēja, bez atgriezeniskās saiknes vai auditorijas atbalsta. Uzmanību var noturēt tikai ļoti īsu brīdi, jo īpaši, ja pasniedzējs runā monotoni un lekcijas ir pārāk garas.

Klausītāji drīz vien aizmirst visu, ko dzirdējuši, un, ja nav atgriezeniskās saiknes lekcijas laikā vai pēc tās, pasniedzējam nav iespējams uzzināt, cik labi viņi ir sapratuši teikto vai arī tie tam.

Lielākajai daļai pasniedzēju laiku pa laikam tomēr rodas nepieciešamība lasīt lekcijas. Jaunu tematu bieži vien ir lietderīgi sākt ar nelielu lekciju, jo nav pareizi sākt diskusijas, pirms nav dota kaut kāda informācija. Sākuma periodā lekciju lasīšana var būt lietderīga, lai palīdzētu dalībniekiem iejusties jaunā situācijā, kamēr telpa tiek iekārtota interaktīvām nodarbībām.

Ir daudz veidu, kā nodarbības, kurās ir paredzēta arī lekciju lasīšana, padarīt interesantas un aizraujošas.

Lekcijām jābūt īsām, pēc tām var izmantot citus apmācību paņēmienus, piemēram:

- “prāta vētras” diskusijas (sk. šīs sadaļas pielikumu) dalībnieku ideju izvilināšanai;
- slaidus vai video materiālu izmantošanu, aicinot dalībniekus iesaistīties aktīvā vērošanā – skatīties un izdarīt piezīmes kādā konkrētā jautājumā (piemēram: vai līdzīgi notikumi var atgadīties jūsu darba situācijā? Kādu jautājumu jūs vēlētos uzdot iesaistītajiem cilvēkiem?);
- mācību palīg līdzekļu (sk. turpmāk) lietošanu, kas padarītu sarunu interesantāku.

Lekcijai nevajadzētu būt garākai par 20 minūtēm.

## **Apmeklējumi un pieredzes apmaiņa**

Īsta dzīves pieredze ir visefektīvākais mācību veids. Viena kooperatīva pārstāvji var apmeklēt citu kooperatīvu, kur tie var vērot gan pozitīvus, gan negatīvus piemērus, sarunāties ar vienaudžiem, apstaigāt saimniecību vai pat piedalīties cita kooperatīva darbā. Tas ir ļoti labs apmācību veids. Organizējot šādus pasākumus, jānodrošina transports, mājvieta utt. Viss ir jāplāno labu laiku iepriekš, jo tas var aizņemt vairāk laika, nekā sākumā bija domāts.

Citu metodi, kas arī sniedz praktisku dzīves pieredzi, sauc par atvēršanos. Tas nozīmē, ka cilvēki, kuri ir raduši pieņemt lēmumus pa vertikāli - no augšas līdz zemākiem līmeņiem (bieži vien tādi, kuri strādā lielu organizāciju administrācijā vai vadībā), tiek pamudināti cieši kontaktēties ar cilvēkiem no zemākajām hierarhijas pakāpēm. Tas nozīmē kooperatīva ierindas biedru apmeklēšanu viņu darbavietās, apspriežoties un vērojot, pat kādu laiku strādājot un dzīvojot kopā ar viņiem. Šādā veidā biedru vajadzības un rūpes kļūst redzamākas, viņu gatavība iesaistīties īstā līdzdalības procesā palielinās.

## **Attieksme pret līdzdalības metodēm**

Cilvēki varbūt nebūs raduši pie līdzdalības pieejas. Parasta lieta ir pretestība jaunām metodēm pat tad, ja tās ir patīkamas. Vairākums cilvēku pretojas pārmaiņām, ja neredz tiešu labumu no tām. Sākumā dalībnieki var vilcināties, būt skeptiski vai pat bez pārliecības par to, kāpēc viņi vispār apmeklē apmācības. Viņi neredz nekādu jēgu “spēļu spēlēšanā” un domā, ka viņu loma ir vairāk klausīties, nevis runāt.

Priekšnieki, nokļūstot skolnieku lomā, kurā viņi nav bijuši daudzus gadus, uztrauksies par to, kā viņi izskatīsies padoto acīs. Padotie negribēs brīvi runāt bailēs no tiešas konfrontācijas ar saviem priekšniekiem vai kolēģiem.

## **Spriedzes mazināšana un aktīvas līdzdalības rosināšana**

Pasniedzējs var daudz ko darīt spriedzes mazināšanai un aktīvas līdzdalības rosināšanai (sk. vingrinājumus pielikumā).

Palīdziet dalībniekiem, jautājot, kādi ir viņu uzskati, un pamudinot viņus aktīvi iesaistīties.

Uzdodiet viņiem jautājums, nevis vienkārši pasakiet priekšā atbildes. Viņi drīz vien sāks atzinīgi novērtēt jūsu darba stilu un pieeju.

Sadaliet lielo grupu, ja tā ir pārāk neviendabīga, mazākās apakšgrupās, lai veicinātu atklātu ideju apmaiņu. Viendabīgāku apakšgrupu veidošana ir ieteicama arī tad, ja grupu starpā pastāv spriedze vai interešu nesakritība.

### ***Apmācību darbā biežāk pieļautās kļūdas***

- Visgrūtāk pasniedzējam ir palikt pēc iespējas neitrālam un ļaut dalībniekiem mācīties pašiem. Piemēram, bieži vien ir vēlēšanās atbildēt uz uzdoto jautājumu tieši vai pašam kaut ko nodemonstrēt tā vietā, lai palūgtu kādu no dalībniekiem to izdarīt. Dalībniekiem tā paša uzdevuma veikšanai būs nepieciešams vairāk laika, bet beigās viņi zinās, kā to izdarīt pašiem, nevis to, kā jūs to izdarījāt.
- Lasot lekciju, gribas panākt, lai klausītāji iemācās visu to, ko zināt jūs. Pārāk daudz informācijas un bieža novirzīšanās no galvenās līnijas neļauj apgūt pašu būtiskāko.
- Nervozs vai uztraukts pasniedzējs bieži vien vēlas paturēt stingru kontroli pār praktisko semināru tādēļ, ka viņš baidās, ka nevarēs tikt galā ar kādu nejaušu, nesagatavotu situāciju. Pieredze ļauj pārvarēt šo nervozitāti, bet vissvarīgākais ir būt ļoti sagatavotam. Paturiet rezervē pietiekami daudz vingrinājumu vai materiālu gadījumam, ja kāda nodarbība aizņems mazāk laika, nekā plānots. Tomēr esiet gatavi arī tādai situācijai, kad vajadzēs kaut ko atmet, ja būs nepieciešams mācību laiku saīsināt vai arī vingrinājums aizņems vairāk laika, nekā bija paredzēts.
- Līdzdalības metožu izmantošana prasa no pasniedzēja lielāku prasmi nekā parastās metodes. Līdzdalības apmācībai var būt nepieciešams lielāks sagatavošanās darbs nekā tradicionālajām metodēm, tādēļ daudzi pasniedzēji dod priekšroku formālām metodēm, tādām kā lekciju lasīšana. Tomēr šis sagatavošanās darba apjoms ātri vien sarūk, palielinoties darba pieredzei līdzdalības metožu lietošanā. Lai gan šeit pasniedzēja iesaistīšanās apmācības procesā ir lielāka, nekā izmantojot tradicionālās metodes, pozitīvie rezultāti kļūst arvien redzamāki.
- Konflikts dalībnieku vai grupu starpā, vai starp pasniedzēju un dalībnieku var ļoti lielā mērā ietekmēt semināra norisi, ja tam ļauj pārsniegt pieļaujamās robežas un ietekmēt visu grupu. Tomēr konflikts var arī nebūt saasināts, ja tas tiek pietiekami ātri pamanīts un radoši izmantots. Kā konflikti tiek atrisināti, tas ir atkarīgs no to izcelsmes avota un tajos iesaistītajiem indivīdiem. Dažreiz konfliktiem ir nepieciešams šķērējs un pārrunas ārpus semināra norises, bet dažus konfliktus vispār nevar atrisināt (un dažos gadījumos tas var novest pat pie dažu dalībnieku izraidīšanas no grupas). Konfliktus, kuri rodas uzskatu dažādības dēļ, parasti ir visvieglāk atrisināt.

### ***Mācīšanās no dalībniekiem***

Līdzdalības apmācība nozīmē, ka arī pasniedzēji mācās no dalībniekiem. Atgriezeniskā saikne, ko pasniedzējs saņem par savu sniegumu, ir ļoti lietderīga. Laba iespēja mācīties no dalībniekiem ir palūgt viņus sevi novērtēt. To var izdarīt oficiāli semināra beigās, palūdzot dot rakstisku pasniedzēja pieredzes novērtējumu. Var uzdot konkrētus jautājumus par mācību saturu un kursu/semināra organizāciju, šī satura saistību ar viņu darbu, pasniedzēja/konsultanta darba stilu utt. Šie jautājumi var būt atklāti vai aizklāti, dodot dalībniekiem ierobežotu atbilžu iespēju. Šāda vērtēšanas veida rezultātus neko daudz gan nevar izmantot, ja nu vienīgi veidojot līdzīgu semināru. Šie rezultāti daudz nepalīdzēs semināram, kas jau ir noticis. Daudz lietderīgāks veids, kā mācīties no dalībniekiem, ir tādu metožu izmantošana, kuras paredz pastāvīgu atgriezenisko saikni semināra laikā, dodot iespēju reaģēt uz lūgumiem un jautājumiem tajā brīdī, kad tie rodas, nevis beigās. Šīs sadaļas pielikumā ir doti apmācību vērtēšanas vingrinājumi.

### ***Mācību palīg līdzekļi un materiāli***

Mācību palīg līdzekļu un materiālu izvēle ir atkarīga no metodēm un mērķiem, kādi ir izvirzīti mācību nodarbībai, kā arī no dalībnieku apmācību vajadzībām un izglītības līmeņa.

Vienmēr pārlicinieties, vai ir pietiekamā daudzumā ***aprikojums, rakstāmpiederumi un zīmēšanas piederumi*** (tāfeles, papīra lapas, planšetes materiālu piespraušanai, papīrs, kartītes,

zīmuli, piespraudes, līme utt.). Var arī improvizēt ar pieejamajiem materiāliem, piemēram, papīra lapas var piestiprināt pie sienas vai auduma.

**Izdales materiāli.** Izdales materiālus ieteicams izsniegt labu laiku pirms nodarbību sākuma vai arī pēc nodarbībām. Pretējā gadījumā tie novērš uzmanību, jo dalībnieki tos lasa, nevis koncentrējas uz notiekošo. Nekad nelasiet priekšā garus tekstus, tas ir garlaicīgi un nevajadzīgi. Uzmanieties no pārmērīgas dalībnieku “appludināšanas” ar rakstīto materiālu kursu laikā. Pat vēlāk, savā ikdienas darbā viņiem ir maz laika (vai vēlmes) uzņemt un aptvert lielus apjomus rakstītās informācijas.

### ***Vizuālie palīg līdzekļi***

Papildu vizuāli attēlotām idejām (sk. pielikumu), filmas, slaidi, uz ekrāna projicēti attēli, plakāti un modeļi var palīdzēt uzlabot saziņu jebkurā labi organizētā nodarbībā, jo īpaši ieviešot vai pastiprinot kritiskos punktus vai ilustrējot sarežģītu informāciju (“Attēls ir tūkstoš vārdu vērts”).

**Uz ekrāna projicējamie attēli** var būt paša zīmēti vai kopijas. Tos projicē uz sienas vai ekrāna ar projektoru, rādot dalībnieku grupām tekstu vai zīmējumus lielā mērogā. Vizuālie palīg līdzekļi vairāk veicina līdzdalību nekā individuālie izdales materiāli, kas paredzēti katram izlasīšanai.

**Slaidus** var parādīt zināmā secībā, lai ilustrētu kādu stāstījumu vai lekciju. Tos var iegūt ar parasto fotoaparātu, fotofilmīnas vietā izmantojot slaidu filmiņu. Dažos reģionos slaidu attīstīšana var aizņemt daudz laika (ja tie ir jāšūta kaut kur projām). Ļoti svarīgi ir izvēlēties atbilstošus attēlus. Bieži vien tiek fotografēti no pārāk liela attāluma vai arī kadrā ir pārāk daudz cilvēku. Slaidi tiek projicēti uz sienas vai ekrāna ar projektoru.

**Videolentes un videofilmas** ir ļoti spēcīgi informatīvi līdzekļi, kas var arī mainīt attieksmi. Salīdzinājumā ar videolentēm 16 mm filma tiek izmantota arvien retāk. Lai gan filma ir labāks informācijas sniedzējs lielai auditorijai, jo tās kvalitāte ir labāka, tomēr videolente ir ērtāka lietošanā, jo tai ir nepieciešams tikai parastais videokasešu atskaņotājs un televizors. 30 minūšu garā videofilmā par kooperatīva vēsturi dalībnieki uzzina daudz vairāk nekā trīs stundu garā lekcijā, pie tam no filmas iegūto informāciju viņi atcerēsies labāk un ilgāk. Ja videofilma kopumā neatbilst mācību mērķiem, var izvēlēties no tās atsevišķus fragmentus. Videofilmas demonstrēšanu var pārtraukt jebkurā vietā, lai uzsāktu diskusiju (to ir grūtāk izdarīt ar filmu nekā ar videolenti, jo filmai ir nepieciešama aptumšota istaba, bet visu laiku izslēgt un ieslēgt gaismu ir ļoti traucējoši). Videolente/filma ir iepriekš jānoskatās, lai atzīmētu galvenos momentus un speciālus aspektus, ko jūs vēlaties uzsvērt vai izskaidrot, kā arī sagatavotu jautājumu sarakstu diskusijai pēc šī materiāla noskatīšanās (pielikumā ir daži priekšlikumi par piemērotu videolenti un filmu iegūšanas iespējām).

**Plakāti un zīmējumi** ir ļoti noderīgi, lai dalībniekiem atgādinātu par mērķi un sāktu diskusijas. Tiem ir jābūt vienkāršiem un jānorāda tikai viens mērķis. Tomēr ir svarīgi pārliecināties, ka cilvēki tos saprot, tādēļ sagatavotie materiāli pirms nodarbībām būtu jāparāda attiecīgā novada cilvēkiem. Ja zīmējumus vai plakātus veidojat jūs pats, tad parādiet tos viņiem nepabeigtus (piemēram, ar zīmuli zīmētus), jo vajadzības gadījumā tos būs vieglāk izlabot.

**Īsti priekšmeti** bieži vien kalpo kā vislabākie vizuālie mācību palīg līdzekļi. Dalībniekiem jāparāda un jāļauj pataustīt šos priekšmetus (piemēram, sēklas, minerālmēslojumu, iekārtas daļu utt.). Ja iespējams noorganizēt, nodrošiniet iespēju dalībniekiem redzēt jaunas lietas to dabiskajā vidē (piemēram, jaunu tehnoloģiju tās darbības vietā).

Mācību palīg līdzekļi būtu jāizraugās atbilstoši pieejamam aprīkojumam, kā arī dalībnieku vajadzībām un interesēm.

Daudziem mācību palīg līdzekļiem ir nepieciešama sarežģīta iekārta, tādēļ vienmēr pārlicinieties, vai

- vajadzīgā iekārta ir pieejama un vai tā darbojas pienācīgi;
- ir pieejama elektrība;
- telpa ir piemērota paredzētajai izmantošanai;
- ir pieejamas visas svarīgākās rezerves daļas (piem., OHP vai slaidu projektora lampas utt.)

Lai kādi mācību līdzekļi tiek izmantoti, pārlicinieties, ka visi dalībnieki var tos redzēt. Aprēķiniet, cik daudz materiālu kopiju jums vajadzēs semināra laikā, noskaidrojiet, vai ir pieejams kopētājs, vai arī materiālus var citādi pavairot.

### ***Apmācības, lietojot vizuālos palīg līdzekļus***

Ja jums jāstrādā ar cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, tad vizuālie palīg līdzekļi kļūst vēl svarīgāki. Jūs varat izmantot arī vizuālā attēlojuma metodi, ko lieto līdzdalības izvērtēšanā (piemēram, kartes, modeļus). Lekcijas var vizuāli iztēloties un iegaumēt, ja tās tiek papildinātas ar attēliem.

Tālāk minētas vēl divas apmācību metodes: GRAAP un marionešu teātris.

#### **GRAAP metode**

GRAAP (*Groupe de Recherche et d'Appui pour l'Autopromotion*), kas tika izveidota 1975.gadā, balstās uz diviem pieņēmumiem:

- kā reakcija uz mainīgo vidi, ārējo ietekmi no valdības un ārzemju organizāciju puses, attiecīgo cilvēku lemtspējas ir pastāvīgi samazinājušās;
- lai uzlabotu šo cilvēku dzīves apstākļus, viņi ir jāvada, dodot paātrinājuma impulsu no ārpuses. Raksturīgākā metode balstās uz dažādu attēlu sērijām, kuras sagatavo valdības aģentūras.

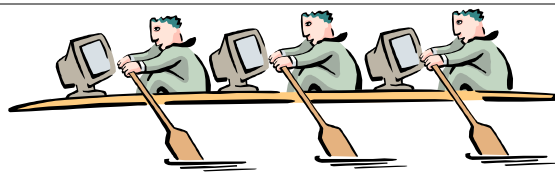
Cilvēks no ārpuses iekļūst kopienā un veicina katra indivīda brīvu ideju paušanu, sekmējot viendabīgu apakšgrupu veidošanos problēmas analīzei. Pēc tam viņš atzīmē grupu kopīgos viedokļus, kā arī tos jautājumus, kuros nav vienprātības.

Tikai tad tiek izmantoti zīmējumi. Sanāksmes dalībniekus lūdz sagrupēt attēlus, kas parāda viņu ikdienas aktivitātes, tajā pašā laikā apspriežot attiecības starp viņu dažādajām vajadzībām un darbībām (iespējami konfliktējošām). Runājot par iespējām, kā uzlabot viņu dzīves apstākļus, dalībnieku ieguldījums tiek vizuāli attēlots ar zīmējumiem diskusiju laikā.

#### **Marionešu teātris**

Marionetes var izmantot, atveidojot cilvēkus ar dzīvnieku tēliem. Marionetes tiek izmantotas kā aktieri īsās ludiņās vai drāmas uzvedumos, un tas tiek veiksmīgi darīts daudzās valstīs. Auditorijas un marionešu starpā var izveidot ciešas attiecības. Marionetes stāstījumā var ietvert vietējās problēmas, un tās var diskutēt ar kādu no klātesošajiem. Marionetes var būt nekaunīgas un pasacīt tādas lietas, kas dažās sabiedrībās varētu tik uzskatītas par apvainojošām, ja tās pateiktu pasniedzējs.

## 2.SADALĀS PIELIKUMS. VINGRINĀJUMI LĪDZDALĪBAS IEMAŅU APGUVĒI



Šeit sniegtie piemēri ir izraudzīti no plaša vingrinājumu klāsta, kas atrodams apmācību rokasgrāmatās.

### A. Vingrinājumi ievadam un dalībnieku “iesildīšanai”

#### 1. Vārdu spēle (laiks ir atkarīgs no grupas lieluma)

Šis vingrinājums paātrina iepazīšanās procesu un dalībnieku vārdu iegaumēšanu. Vārdu pareiza izruna un iegaumēšana ir īpaši svarīga jauktās grupās, kur daudzi vārdi būs nepazīstami.

##### Instrukcijas

Iepazīstiniet ar vingrinājumu. Palūdziet, lai katrs dalībnieks nosauc savu vārdu. Dodiet pietiekami daudz laika, lai visi varētu to atkārtot klusām un atrast iespēju, kā sasaistīt vārdu ar konkrēto personu. Neparastus vārdus var uzrakstīt uz tāfeles.

Kad šī kāрта ir beigusies, jūs sakāt: “Mans vārds ir...” un norādāt uz citu personu, nosaucat tās vārdu, tad lūdziet šo personu izraudzīties citu dalībnieku. Piemēram: “Mans vārds ir L, jūsu vārds ir A. A, vai jūs varētu norādīt uz M?” To sakot, jums nevajadzētu skatīties uz M. Lūdziet grupu neteikt priekšā A, skatoties uz M. A ir vispirms jānosauc savs vārds, jānorāda uz M, jānosauc viņa vārds un jālūdz M izraudzīties citu personu, pie tam neskatoties tās virzienā.

Turpiniet tā vairākas reizes, līdz visi vārdi ir iegaumēti.

**Variants:** pēc pirmās kārtas palūdziet dalībniekus apmainīties vietām, izvairoties no vārdu asociēšanās ar vietu. Izdariet visu vēlreiz, līdz katrs acīmredzot ir iegaumējis biedru vārdus.

#### 2. Kas mēs esam? (5 min)

Šis vingrinājums palīdz ātri iepazīties. Lielā grupā individuālās iepazīšanās aizņem daudz laika, ja vien nav noteikti ierobežojumi nosaukt vārdu un organizāciju vai veicamās funkcijas. Tikai nedaudzi atceras sīkākas ziņas.

Šis vingrinājums ikvienu iesaista jau pašā sākumā, jo ir interesanti uzzināt kaut ko par klātesošajiem.

##### Instrukcijas

Palūdziet dalībniekus pacelt rokas, atbildot uz dažādajiem jautājumiem, lai pastāstītu, “kas mēs esam?”.

Pajautājiet, kas strādā valdības iestādēs, nevalstiskās organizācijās, oficiālos vai neoficiālos kooperatīvos, kas pilda vadošās funkcijas kooperatīvā, kas ir agronoms, kas ir ekonomists vai lopkopības speciālists, kam ir pieredze līdzdalības metodēs uz vietām, kas ir šis valsts iedzīvotājs/citas valsts iedzīvotājs utt.

Tad aiciniet dalībniekus paskatīties apkārt un atrast kādu, ar kuru viņi vēlētos parunāties vēlāk. Beidzot pajautājiet: kurš tika izlaists?

Laidiet apkārt papīra lapu ar vārdiem, adresēm utt. Kādam no dalībniekiem jābūt atbildīgam par to, lai saraksts apceļotu visus. Pavairojiet sarakstu un, nodarbībām beidzoties, izdaliet to visiem.

#### 3. Pašportrets - “norādes akmeņi” (20 min)

Šis vingrinājums palīdz radīt atraisītu atmosfēru un ļauj katram dalībniekam iepazīstināt pārējos ar sevi. Tas parasti rada jautrību. Dalībniekiem rodas tēlainas asociācijas ar vārdiem un notikumiem, kas ir noveduši konkrēto personu pie kursu apmeklēšanas.

### Instrukcijas

Aiciniet dalībniekus uzzīmēt uz papīra pašportretus. Viņi var izvēlēties jebkuru stilu – māksliniecisku, multiplikācijas vai abstraktu. Palūdziet, lai dalībnieki uzraksta savus vārdus uz pašportreta un trīs “norādes akmeņus” (svarīgus notikumus), kas viņus ir atveduši uz semināru. Paskaidrojiet, ka “norādes akmeņi” var būt, piemēram, bērnības pieredze, vecāku, radnieku, draugu ietekme, oficiālo mācību pieredze, sanāksmju tēmas, literatūra, darba pieredze.

Savāciet portretus un izvietojiet tos uz planšetes vai sienas. Dodiet dalībniekiem laiku apskatīt izstādi.

#### **4. Skaitīšana (5 min)**

Dalībnieki pēkšņi saprot, ka kaut kas tāds, ko katrs ir uzskatījis sevi par spējīgu veikt itin vienkārši, kļūst pārsteidzoši sarežģīts, ja daži noteikumi tiek mainīti. Šeit svarīgākais mācību moments: saskarsmē ar vietējiem cilvēkiem mēs bieži vien uzspiežam viņiem noteikumus, kas tiem nav pazīstami, padarot kontaktēšanos neefektīvu.

### Instrukcijas

Aiciniet dalībniekus piecelties un sastāties aplī. Sakiet viņiem: “Mēs tūlīt darīsim kaut ko ļoti viegli paveicamu...skaitīsim līdz 50. Tikai būs jāievēro daži noteikumi. Nedrīkst nosaukt skaitli *septiņi* vai jebkuru skaitli, kas dalās ar to bez atlikuma. Tā vietā sitiet plaukstu. Pēc tam kad kāds ir sasitis plaukstu, jāskaita atpakaļgaitā. Ja kāds nosauks *septiņi* vai skaitli, kas dalās ar to bez atlikuma, tam būs jāsāk no sākuma”. Tad, kad kāds nosauc *septiņi* vai skaitli, kas dalās ar to bez atlikuma, vai arī aizmirst mainīt skaitīšanas virzienu pēc plaukstu sasišanas, tad sāciet skaitīšanu no apļa citas vietas. Pēc dažām minūtēm pārtrauciet vingrinājumu un pasakiet, ka jūs to vēlāk turpināsiet. Tad kādā brīdī, kad jutīsiet, ka cilvēkiem ir nepieciešama atelpa, lieciet, lai viņi atkal veic šo vingrinājumu. Atkārtojiet to 3 vai 4 reizes.

Izvērtējot vingrinājuma rezultātus, pajautājiet grupai:

- Kāpēc šis vingrinājums bija tik grūts?
- Vai tas ir būtiski jūsu darbam?

## **B. Vingrinājumi vizuāla priekšstata veidošanai (vizualizācijas metode)**

### **1. Kartīšu rakstīšana**

Jums būs nepieciešama speciāla planšete vai siena, kuras daļa apvilka ar audumu, vai arī liela papīra lapa, kur varētu piestiprināt kartītes ar kniepatatām vai līmi. Katram dalībniekam jābūt biežam flomasteram rakstīšanai. Šajā kontekstā vizualizācija nozīmē ideju vai jautājumu pierakstīšanu, lai visi varētu tos redzēt.

### Instrukcijas

- Pasniedzējs uzraksta uz tāfeles apspriežamo jautājumu kā virsrakstu un nolasa to skaļi grupai.
- Katram dalībniekam tiek izdalītas vairākas kartītes (nevajadzētu izdalīt pārāk daudz kartīšu, ja grupa ir liela).
- Katrs dalībnieks (vai dalībnieku pāris) uzraksta savas atbildes vai idejas (viena ideja = viena kartīte).
- Kad visi ir uzrakstījuši, nodarbības vadītājs savāc kartītes un labi sajauc, lai nevarētu atpazīt secību un saglabātu anonimitāti.
- Pasniedzējs izlasa, kas ir rakstīts kartītēs, paceļot tās vienu pēc otras. Pēc tam kartītes piestiprina pie planšetes atbilstoši dalībnieku ieteiktajam dalījumam kategorijās (izmantojiet vairākas identiskas kartītes, ja viena un tā pati ideja ir attiecināma uz vairākām kategorijām!).
- Kartīšu grupa veido kopu, kuru pasniedzējs var apvilkt ar līnijām. Dalībnieki dod nosaukumu katrai kopai un nosaka, ja nepieciešams, tālāko diskusiju prioritātes. Šīs kopas veido savdabīgu grupas pieredzes un atzinumu karti.
- Nodarbību vadītājs jautā, vai trūkst kaut kas svarīgs (“balto plankumu analīze”).

- Grupa apspriež un analizē kopas un, iespējams, pievieno vēl kartītes.
- Pastāv zināmi noteikumi, kuri visiem ir jāpilda, piemēram, jāraksta skaidri, tikai viena ideja uz katras kartītes un ne vairāk kā trīs rindiņas katrā kartītē.

## **2. Diagrammu veidošana**

Diagrammas ir ļoti lietderīgs veids, kā dalībniekiem vizualizēt idejas un koncepcijas. Šī rokasgrāmata iepazīstina tikai ar dažām diagrammām. Līdzdalības apmācībās var būt lietderīgi arī daudzi citi diagrammu veidi (sk. uzziņas materiālus).

### **1. vingrinājums: Venna diagrammas (45 - 60 minūtes)**

Venna diagrammas var atklāt svarīgas saiknes un ierobežojumus pašu dalībnieku iestādē vai kooperatīvajā organizācijā saskaņā ar dažādu grupu dalībnieku uztveri (piemēram, vadītāji, direktoru padome, biedri). Tās var izgaismot kontrastējošus uzskatus par dažādajām lomām, pienākumiem un saiknēm, atklāt konflikta un strīdu sfēras, kā arī norādīt problēmu risinājumu ceļus. Venna diagrammas ir ļoti noderīgas, mācot dalībniekiem, cik vērtīga ir vizuālo līdzekļu izmantošana, lai izprastu institucionālās sakarības un attiecības. Tās var izmantot kā organizatorisko apmācību sastāvdaļu.

Lomu un vietējo institūciju iegūtā labuma izvērtējums ir diezgan sarežģīts jautājums. Tomēr ir svarīgi nodrošināt, lai dalībnieku sastāvs diskusijās dotu iespēju brīvi izteikt viedokļus.

#### Instrukcijas

Sastādiet galveno institūciju un grupu sarakstu, kas darbojas attiecīgā kooperatīva apstākļos. Gan semināra, gan arī vietējos apstākļos dalībnieki tiek sadalīti apakšgrupās zināma kooperatīva (parasti tā, kura biedri viņi ir) diagrammu sastādīšanai. Dalībniekus var iedalīt atbilstoši dažādajām lomām, kādas tiem ir kooperatīvā vai atbilstoši viņu statusam. (Ja jūs esat iesaistīti kompleksāku - sekundāru vai terciāru - organizāciju apmācībā, grupas var veidot atbilstoši departamentu dalījumiem).

Palūdziet grupas novilkt apli, ar to attēlojot sevi kā kooperatīvu, un citus aplus, kas pārstāv grupas, programmas, institūcijas un/vai departamentus, ar kuriem viņiem ir attiecības. Attālums līdz viņu aplim norāda uz attiecību stiprumu, piemēram, sadarbības intensitāti, apļa izmērs norāda tā svarīgumu cilvēkiem. Ir svarīgi, lai visi dalībnieki saprastu, tieši kurš aspekts ir paredzēts vizualizācijai ar apļu dažādo izmēru palīdzību, piemēram, kooperatīva valdes faktiskās lomas vai arī lomas, kuras tai ir jāspēlē.

**Šīs metodes variants:** aplus izgriez no papīra un izkārtu vienu uz otra vai pretstata vienu otram. Tas aizņem daudz laika, ļauj izdarīt izmaiņas darbības procesā, dalībniekam pārdomājot situāciju. Aplis noliek uz lielas papīra lapas vai zemē. Apli var pārsegties atkarībā kontaktu pakāpes reālajā pasaulē. Tie tiek paturēti viena apļa ietvaros, ja tie ir šī apļa (kooperatīva) institūciju sastāvdaļa.

Palūdziet grupu parādīt savas Venna diagrammas un paskaidrot tās pārējiem. Izanalizējiet galvenās atšķirības grupu starpā.

Vienkāršāka versija ir divu apļu vingrinājums, ko var piemērot lokāli ierobežotās situācijās. Uzņēmējiet divus aplus: viens aplis pārstāv kopienu, otrs – kooperatīvo grupu kopienā. Sastādiet kopienas problēmu sarakstu un to problēmu sarakstu, kuras īpaši ietekmē grupu pārējo grupu apli. Apspriediet, kā problēmas ir saistītas, iespējamus risinājumus un kā grupas problēmu atrisināšana ietekmēs kopienas.

Plūsmas diagrammas ir noderīgas, lai nodemonstrētu sistēmu, kurai kooperatīvs pieder (vidi), vai jauninājumu, vai iekļaušanos kooperatīva vidē, kas noved pie labākas izpratnes par neparedzēto un negaidīto efektu, kas neietilpst biedru perspektīvas vīzijā.

### **2. vingrinājums: Sistēmas diagrammu apguve**

#### Instrukcijas

Sadaliet dalībniekus grupās. Palūdziet viņus iztēloties tipisku kooperatīvo organizāciju, kas darbojas viņiem labi zināmā jomā. Pirmais solis, kas viņiem jāspē, ir jāidentificē un jāpārstāv kooperatīva komponenti. Pēc tam palūdziet viņus parādīt saiknes un saziņas plūsmas dažādo iekšējo komponentu starpā (biedri, biedru apakšgrupas, darba grupas, vadība, valde).

Tālāk viņiem būtu jāparāda kooperatīva saiknes ar ārējām grupām (tirgi, valdība, izlietojamo līdzekļu piegādātāji utt.).

Apspriediet ar grupām, vai viņu attēlotā sistēma laika gaitā ir mainījusies. Pajautājiet: kādas barjeras pastāv, kas traucē saziņu dažādu grupu starpā, kā šīs barjeras varētu pārvarēt?

### **3. vingrinājums: Ietekmes diagrammu apguve**

#### Instrukcijas

Sadaliet dalībniekus grupās. Palūdziet komandas izvēlēties kādu darbību vai norisi, kuras ietekmi viņi vēlētos izpētīt (piemēram, politikas izmaiņas, cenu celšanās izlietojamajiem līdzekļiem). Viņi varētu apsvērt arī apmācību ietekmi uz savu dzīvi un darbu.

Palūdziet dalībniekus attēlot uz papīra (vai uz zemes) šo ietekmi diagrammas veidā, parādot kā darbība vai norise ietekmē dažādas grupas, un sekas. Tās var būt pozitīvas vai negatīvas. Palūdziet viņus savienot sekas savā starpā, plūsmas virziena norādīšanai izmantojot bultiņas.

Pamudinot dalībniekus domāt par primārām, sekundārām vai terciārām iedarbībām, sargrupēt šīs iedarbības dažādās apakšsistēmās. Palūdziet viņus parādīt savas plūsmas diagrammas un apspriediet tās grupā. Nākamie jautājumi var būt lietderīgi diskusijas strukturēšanai:

- Kā šis process varētu atšķirties praksē?
- Ko jūs esat iemācījušies no šī vingrinājuma kā grupa ?
- Kādu tā pielietojumu jūs varētu iedomāties savā darbā?

#### **Prioritāšu ierindošana pēc nozīmes**

Ar šo metodi var iepazīstināt ar turpmāk aprakstītā vingrinājuma palīdzību.

#### Instrukcijas

Palūdziet dalībniekus sadalīties mazās grupās (atbilstoši dzimumam, profesijai, izcelsmei utt.). Piedāvājiet grupai ēdienu sarakstu un palūdziet grupu sarindot prioritātes ēdienu izvēlē pusdienām. Katrai grupai ir jāatrod savi izvēles kritēriji un jāizveido piešķiramo punktu matrica.

Kad šis uzdevums ir paveikts, salīdziniet grupu dažādos kritērijus un prioritātes un apspriediet viņu izvēles iemeslus.

**Variants:** sarakstiet vertikālā stabiņā uz tāfeles paņēmienus, kas ir apgūti apmācību laikā. Palūdziet dalībniekus nosaukt, pēc kādiem kritērijiem viņi vadīsies, lemjot izmantot vai neizmantot šos paņēmienus savā darbā, strādājot par konsultantu/pasniedzēju (piemēram, “viegli pielietojami”, “dod ātrus rezultātus”, “viegli var iesaistīt kooperatīva biedrus”, “laba vizualizācijas iespēja” utt.). Sarakstiet šos kritērijus horizontālā līnijā tā, lai iegūtu matricu.

Palūdziet dalībniekus nobalsot (ar “jā” vai “nē”) par katru no paņēmieniem saskaņā ar pirmo kritēriju, paceļot roku. Pierakstiet balsu skaitu attiecīgajā matricas rūtiņā. Tādā veidā turpiniet sarindot visus paņēmienus atbilstoši visiem kritērijiem.

Saskaitiet katra paņēmiena iegūtos punktus un atzīmējiet tos pēdējā stabiņā labajā pusē.

Beidzot sarindojiet paņēmienus, kuri ir ieguvuši augstāko vērtējumu. Tie ir paņēmieni, kuriem dalībnieki dod vislielāko priekšroku.

Lauka nodarbībās (uz vietas kādā reālā situācijā) šādu matricu var izveidot uz zemes, izvēli simboliski attēlojot ar dalībnieku pašu izraudzītiem priekšmetiem. Vērtēšanu pēc ballu sistēmas var veikt ar akmentiņiem, pupām, sēklām utt., ko novieto matricas rūtiņās.

#### **Vērtēšana pēc matricas punktiem (ballēm)**

#### Instrukcijas

Palūdziet apakšgrupas izraudzīties tēmu, kura tām ir svarīga un par kuru visi zina vismaz kaut ko (piemēram, minerālmēslojums, koku sugas utt.). Lieciet katrai apakšgrupai noteikt 5 - 6 objektus, kuri ir saistīti ar izraudzīto tēmu un definēt kritērijus, lai noteiktu, kas katrā objektā ir labs un kas - slikts. Dalībniekiem ir jāuzdod jautājumi tik ilgi, līdz nav vairāk atbilžu.



Visi kritēriji tiek uzskaitīti un visi negatīvie kritēriji tiek pārvērsti pozitīvajos kritērijos (piemēram, “neizturīgs pret kaitēkļiem” vai “dārgs” pārvēršas par “izturīgs pret kaitēkļiem” un “lēts”), lai padarītu vērtēšanu pēc punktiem konsekventu.

Katrai apakšgrupai lūdziet uz zemes vai papīra uzzīmēt tabulu, kurā objektus raksta horizontālajā ailē augšā, bet kritērijus vertikālajā ailē.

Dalībnieki izlemj, cik punktu no punktu skalas (piemēram, 1 - 5 vai 1 - 7) viņi vēlas piešķirt katram objektam atbilstoši uzskaitītajiem kritērijiem.

Pēc tam viņiem ir jāieraksta katrā ailē tas numurs, kurš pēc viņu domām, atspoguļo šī objekta vai priekšmeta relatīvo vērtību. Vērtējot ar punktiem, var izmantot sēklas, akmeņus vai kādus citus mazus priekšmetus.

Dažādo tabulu rezultāti tiek nolasīti, izskaidroti visai grupai un pēc tam apspriesti. Ja ir prioritāšu atšķirības, apspriedieties, kā šīs atšķirības varētu saskaņot vai arī katrai apakšgrupai iespējams atrast atsevišķu risinājumu.

## **C. Vingrinājumi ideju un viedokļu dažādības noskaidrošanai dalībnieku/biedru vidū**

### **1. “Prāta vētra” (10 - 30 min)**

Šis vingrinājums palīdz ātri saņemt idejas no dalībniekiem. Visas idejas tiek aplūkotas vienādi, neviena no tām netiek atraidīta. Šāda prāta rosināšanas nodarbība var dot labus rezultātus lielā grupā un aizņemt mazāk laika nekā “čalošanas” grupa (sk. turpmāk). Pasniedzējs uzraksta nodarbību tēmu uz papīra tā, lai visi dalībnieki varētu to izlasīt.

**Piemērs: Kas ir kooperatīvs?**

Palūdziet dalībniekus uzrakstīt visas savas idejas saistībā ar tēmu, kas uzrakstīta uz kartītēm. Jebkuru var pamudināt dot savu ieguldījumu, izdalot noteiktu kartīšu skaitu katram dalībniekam. Rakstīšanas laikā ir jābūt klusumam, bez jebkādiem komentāriem. Kad visi ir beiguši rakstīt, pasniedzējs nolasa kartīšu saturu visai grupai un piestiprina tās pie planšetes, tikmēr paši rakstītāji var atbildēt uz jautājumiem, lai viestu izpratni neskaidrību gadījumos.

**Variants:** Kad dalībnieki ir labāk iepazīnuši viens otru un darbā iesaistās visa grupa, tad idejas var vienkārši pateikt un viens cilvēks tās pieraksta uz tāfeles, bet arī šoreiz nekommentējot.

Tikai tad, kad ir savākts liels skaits ideju, tās var izmantot diskusijām.

### **2. “Čalošanas” grupas (30 min)**

Ilgstošas nodarbības gadījumā grupa var sadalīties atsevišķās apakšgrupās, lai apspriestu vienu vai divus konkrētus jautājumus. Tas dod iespēju kautrīgiem cilvēkiem izteikt savu viedokli un dalīties pieredzē. Pasniedzējs sadala dalībniekus pāros vai mazās grupās pa 3 līdz 5 cilvēkiem un dod uzdevumu apspriest sagatavotos jautājumus par tēmu, piemēram: Kā mani ietekmē...? Ko es sagaidu no minētās tēmas šajā sanāksmē?

Telpu piepilda mazo apakšgrupu diskusiju izraisītās čalas. Pasniedzējam būtu jāstaigā starp šīm grupiņām un jāpiedāvā sava palīdzība vai padoms, ja tas ir nepieciešams. Kartītes ar atbildēm pēc tam var izmantot tālākām diskusijām lielajā grupā. Viens cilvēks no katras grupas var pastāstīt lielajai grupai par savas apakšgrupas atklājumiem.

“Čalošanas” grupas ir ļoti noderīgas pasniedzējiem, jo ļauj tiem atvilkt elpu un, klausoties diskusijās, novērtēt, kāda atmosfēra valda grupās, un pamudināt dalībniekus pastāstīt, ko viņi ir iemācījušies un kā viņi varētu iegūtās zināšanas izmantot praksē.

“Čalošanas” grupu trūkums ir to laikietilpība un nepieciešamība pēc pietiekama skaita sēdvietām, lai mazām grupām būtu iespēja izvietoties kopā un tās varētu ātri un viegli padiskutēt.

### **3. Dažādi plakāti vai paziņojumi telpā (30 - 60 min)**

Dažādi ar izraudzīto tēmu saistīti plakāti/attēli tiek izvietoti visapkārt telpai. Dalībniekus lūdz aiziet pie tā plakāta, kurš vislabāk izsaka viņu attieksmi pret tēmu vai pieredzi šīs tēmas sakarā. Kad dalībnieki ir izraudzījušies savus plakātus, pie katra no tiem izveidojušās grupas apspriežas savā starpā, kāpēc viņi ir izraudzījušies tieši šo plakātu. Pēc tam katra grupa pēc kārtas paskaidro lielajai grupai attiecīgā plakāta izraudzīšanās iemeslu.

**Piemērs:** Izmantojiet attēlus ar dažādiem kopdarbības tēliem (piemēram, oāze, ķēde, ģimene, sēnes, armija, skolas klase un skolotājs...).

#### **4. Lomu spēle (aptuveni 1 stunda)**

Lomu spēle ir aizraujošs un lietderīgs vingrinājums dažādu tēmas aspektu rosināšanai grupā. Tā var palielināt dalībnieku pašpārliecību un dod iespēju izprast vai pat iejusties citu cilvēku viedokļos. Lomu spēle ir īpaši piemērota, ja tēma skar cilvēku attiecības (vadība, saziņa, dalība utt.) kooperatīva darbībā.

**1. variants:** Pasniedzējs sadala dalībniekus mazās grupās un palīdz viņus izspēlēt kādu ainiņu, attēlojot tēmas saturu, kas ir cieši saistīts ar dalībnieku darba pieredzi un vajadzībām. Šeit var būt arī novērotāju grupa. Pēc tam kad lomu spēle ir izspēlēta, radušies jautājumi tiek apspriesti. Ir svarīgi dot pietiekami daudz laika diskusijai.

**2. variants:** Katrs cilvēks, kas piedalās lomu spēlē, saņem situācijas aprakstu ar papildu informāciju par tēlu, kas viņam ir jānospēlē. Šī informācija netiek atklāta pārējiem dalībniekiem, kuri piedalās vingrinājumā. Pasniedzējs apstādina darbību, pirms attēlotā problēmsituācija tiek atrisināta, līdzko ir atklāti faktori, kuri ir radījuši problēmu. Dalībnieki, kuri nepiedalās tēlojumā, darbojas kā novērotāji. Viņiem var dot vienu vai divus uzdevumus novērošanai.

**Trūkumi:** lomu spēle aizņem daudz laika un tās veiksmē ir atkarīga no dalībnieku vēlmes tajā aktīvi piedalīties. Daži dalībnieki var uzskatīt, ka lomu spēle ļauj pārāk dziļi ieskatīties viņos.

#### **5. Reālas situācijas izpēte (1 - 3 stundas)**

Sagatavots teksts, kurā ir aprakstīts kāds gadījums, kas atbilst nodarbības/kursa tēmai, tiek nolasīts grupai vai arī rakstiskā veidā izdalīts dalībniekiem. Jebkurā gadījumā grupa tiek sadalīta mazākās grupās. Gadījums var balstīties gan uz reālu situāciju vai arī būt izdomāts. Tas var būt gan pabeigts, gan nepabeigts stāsts. Grupām ir jāpabeidz stāsts, izdomājot atbilstošas beigas, vai arī dalībniekiem ir jāatbild uz vienu vai diviem jautājumiem attiecībā uz stāstu. Katra grupa iepazīstina ar saviem rezultātiem lielo grupu. Gadījumam ir jābūt skaidram katram, un tam ir jāaplūko situācija, kas dalībniekiem ir pazīstama.

Reālo situāciju izpēte ir īpaši lietderīga

- uzskaitē un revīzijai;
- biznesa pārvaldījumam;
- personāla savstarpējām attiecībām un cilvēciskām attiecībām, konfliktu gadījumos;
- saziņai un informāciju plūsmam;
- pārvaldījuma komitejas veidotajai politikai;
- sabiedriskajām attiecībām.

**Priekšrocības:** dalībnieki tiek pamudināti izskatīt alternatīvas idejas un risinājumus. Viņi var pārbaudīt savas zināšanas un pieredzi, kā arī nodarbību gaitā izdalīt tās sfēras, kurās viņiem vēl ir jāpētās.

Reālās situācijas var uzrakstīt tā, lai tiktu atklātas problēmas, kuras reālajā dzīvē paliek apslēptas citu dažādu norišu dēļ. Bez tam, netiešā pieeja izdomātajai situācijai var palīdzēt pārvarēt pretestību, kad ir jāmaina attieksme un uzvedība. Piemēram, ja jūs kritizējat kāda cilvēka darba stilu un rezultātus, šim cilvēkam rodas vēlme sevi aizstāvēt un noraidīt jūsu kritiku. Izdomāta situācija var atspoguļot dalībnieku uzvedību un pamudināt viņus to apšaubīt apmācību kursa apstākļos.

**Trūkums:** reālās situācijas izpēte aizņem daudz laika.

## D. Vingrinājumi grupas sadarbības palielināšanai

### 1. Sarežģīts jautājums (10 - 15 min)

Dalībnieki iegūst pieredzi, ka grupas, kuras spēj pašas atrisināt savas problēmas, ir daudz veiksmīgākas nekā tās, kuras rīkojas tikai saskaņā ar ārējiem norādījumiem, kurus dod administrācija vai pie varas esošās amatpersonas. Dažās kooperatīvajās organizācijās vadības rīcība vairāk atgādina svešinieku uzvedību.

#### Instrukcijas

Izraugieties vienu vai divus dalībniekus, kuri darbosies kā vadītāji. Palūdziet viņus atstāt telpu uz brīdi, kamēr jūs instruējat atlikušos dalībniekus.

Palūdziet palikušos dalībniekus sadoties rokās aplī, sasaistoties savā starpā pēc iespējas ciešāk. ***Viņi nekādā gadījumā nedrīkst palaist vaļā rokas un viņiem ir burtiski jāpilda vadītāju norādījumi.***

Līdzko aplis ir izveidots, vadītāji tiek aicināti atgriezties un atraisīt “mezglu” triju minūšu laikā, izmantojot tikai vārdiskus norādījumus.

Lieciet vadītājiem turēt rokas aiz muguras. Viņiem nav atļauts pieskarties grupai, tikai dot mutiskus norādījumus.

Parasti pirmais mēģinājums ir nesekmīgs, dažreiz tas rada vēl sarežģītāku mezglu. Kad mezgls ir gatavs, vienkārši palūdziet dalībniekus pašiem tikt ārā no mezgla. Otrais mezgla atraisīšanas mēģinājums parasti norit ātrāk. Palūdziet dalībniekus komentēt, cik lielā mērā tas attiecas uz viņu kooperatīvās organizācijas realitāti. Jūs varat uzdot šādus jautājumus:

- Ko spēle mums atklāj par mezglam nepiederošo (autsaiđeru) un piederošo lomām?
- Ko vingrinājums mums māca par nepiederošo un vadītāju iedarbīgumu cilvēku organizēšanā?
- Kādā veidā spēle netieši veicina līdzdalību kooperatīvajā kustībā?

### 2. Krēsli (30 - 45 min)

Konfliktus var risināt, tos pārvēršot sadarbībā. Šis vingrinājums arī pierāda, ka konfliktu risināšanā pastāv kultūras atšķirības.

#### Instrukcijas

Tiek sagatavoti triju dažādu instrukciju eksemplāri. Jums būs vajadzīga istaba bez galdiem, ar krēsli katram dalībniekam. Paskaidrojiet dalībniekiem šī vingrinājuma būtību, izskaidrojot tā mērķus. Pēc tam iedodiet katram dalībniekam vienu instrukciju komplektu (A, B vai C), izdalot trīs dažādas instrukcijas vienādā skaitā. Paskaidrojiet, ka savs eksemplārs nav jārāda pārējiem, jo tad vingrinājumam nebūs nekādas jēgas.

**A:** sarindojiet krēslus aplī (15 min);

**B:** novietojiet visus krēslus netālu no durvīm (15 min);

**C:** novietojiet visus krēslus netālu no loga (15 min).

Pasniedzējs uzaicina visus sākt vingrinājumu, vadoties pēc iedotās instrukcijas. Apakšgrupas nevar izpildīt savas instrukcijas, ja tās nesadarbojas. Ir iespējami vairāki risinājumi:

- sarindojiet krēslus aplī, pēc tam novietojiet visus krēslus netālu no durvīm un tad netālu no loga;
- mainiet situāciju, piestiprinot divas papīra lapas istabas vidū, uz vienas no tām rakstīts “logs”, uz otras “durvis”;
- novietojiet visus krēslus aplī starp durvīm un logu;
- daļēji nepildiet instrukcijas, novietojot vienu trešdaļu krēslu aplī, vienu trešdaļu netālu no durvīm un vēl vienu trešdaļu netālu no loga;
- pilnībā nepildiet instrukcijas.

Šis vingrinājums sniedz plašu un radošu konfliktu risināšanas iespēju izvēli. Grupas parasti uzsāk drudžainu darbību, lieto spēku un dažreiz cenšas pārņest krēslus uz savu stūri, kamēr uz tiem sēdošie izmisīgi pūlas palikt savās vietās. Kamēr daži dalībnieki cenšas atrast sadarbības risinājumu, citi turpina vākt un aizstāvēt savus krēslus. Tas savukārt dzen izmisumā sadarbības piekritējus, kuri aizmirst savus pozitīvos nodomus un iesaistās strīdā.

Būtiskākie jautājumi analīzei:

- Ko jūs jutāt, spēlējot šo spēli?
- Vai jums bija sajūta, ka krēsli, uz kuriem jūs sēdējāt, ir jūsu un jūs varat ar tiem rīkoties kā vēlaties?
- Kāda bija jūsu attieksme pret cilvēkiem, kuri vēlējās kaut ko citu? Vai jūs sadarbojāties, pārliecinājāt, strīdējāties, cīnījāties vai padevāties?
- Vai jūs sekojāt instrukcijām? Kāpēc jūs tās interpretējāt tādā veidā, kā jūs to darījāt? Vai jūs šīs instrukcijas uztvērāt kā tādas, kuras ir jāpilda par katru cenu un pat uz citu rēķina? Kāpēc?
- Kā jūsu attieksmi pret instrukcijām ietekmēja jūsu kultūras līmenis?
- Vai jūsu kultūras līmenis ietekmēja jūsu uzvedību šajā situācijā?
- Kā jūs pildītu šo uzdevumu, ja tas būtu jādara otrreiz?
- Vai jūs varat notikūšo attiecināt uz reālajām situācijām kooperatīva norisēs?*

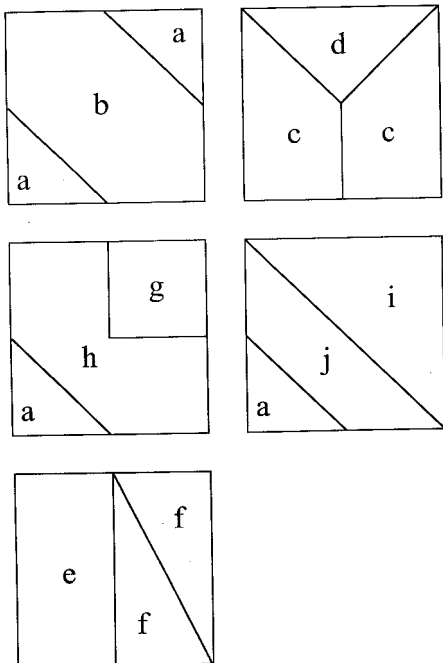
### 3. Kvadrāti (1 stunda)

Šis vingrinājums palīdz izjust un izanalizēt dažus kooperācijas elementus, indivīdiem tas palīdz paskatīties uz savu uzvedību, darbojoties grupā.

#### Instrukcijas

Sagatavojiet galdu katrai piecu cilvēku grupai. Katrai grupai būs vajadzīgas piecas aploksnēs (A, B, C, D un E) un piecas plānas (10 cm<sup>2</sup>) kartītes.

Katrai grupai sagrieziet viņu piecas kartītes precīzi, kā norādīts attēlos.



Visas griezumam līnijas virzās uz malu viduspunktiem vai stūriem. Ir ļoti svarīgi visu precīzi nomērīt un nogriezt. Apzīmējiet gabaliņus, kā norādīts, un ievietojiet tos atbilstošajās aploksnēs. (1. aploksnē – i, h, e; 2. aploksnē – a, a, a, c; 3. aploksnē – a, j; 4. aploksnē – d, f; 5. aploksnē – g, b, f, c). Paskaidrojot, ka šis vingrinājums parādīs, kas ir būtiski veiksmīgai grupas sadarbībai. Palūdziet dalībniekus izveidot piecu cilvēku grupas un apsēsties ap galdu. Vēlams paturēt rezervē vienu cilvēku, kurš novēros katru grupu.

Visai lielajai grupai, nolasiet šādu instrukciju:

Katram no jums tiks iedota aploksnē, kurā ir kartona gabaliņi, no kuriem var izveidot kvadrātus. Kad es došu starta signālu, katras grupas uzdevums būs izveidot piecus vienāda izmēra kvadrātus. Ir jāievēro divi svarīgi noteikumi:

- neviens nedrīkst runāt – uzdevums ir jāveic klusējot;
- neviens nedrīkst ņemt vai lūgt kartona gabaliņu no cita cilvēka, bet katram ir tiesības dot savus kartona gabaliņus citiem.

Uzdevums ir pabeigts, kad katram grupas dalībniekam ir izveidots pilnīgi pareizs kvadrāts.

Paskatoties uz piecu kvadrātu attēliem, tas var likties vienkārši. Dalībnieki parasti beidz vingrinājumu ar trīs vai četriem kvadrātiem un pāri palikušiem kartona gabaliņiem, kuri nesakrīt. Dalībnieki sāk saprast, ka viņu individuālā vēlme izveidot vienu kvadrātu ir sekundāra

salīdzinājumā ar grupas uzdevumu izveidot piecus kvadrātus. Personīgie panākumi ne vienmēr līdzinās grupas panākumiem un var pat kavēt grupu sasniegt mērķi. Risinājums, kas ir labs vienai personai, var kavēt rast tādu risinājumu, kurš būtu labs visai grupai.

Ir svarīgi veltīt laiku šī vingrinājuma izvērtēšanai kopējā lielajā grupā. Ja vingrinājumam bija novērotāji, tiem var uzdot jautājumus tāpat kā grupu locekļiem:

- Kas notika? Vai uzdevums tika veikts ātri? Kāpēc ne?
- Vai grupa sadarbojās? Vai augstāka sadarbības pakāpe būtu paātrinājusi procesu?
- Kādas lomas atsevišķi cilvēki spēlēja grupā?
- Vai kāds pārkāpa noteikumus? Kā?

#### **4. Riekstu spēle (2 stundas)**

Šis vingrinājums palīdz veidot dziļāku, racionālāku sadarbības priekšrocību izpratni, īpaši attiecībā uz trūcīgu resursu saglabāšanu un apsaimniekošanu. Savstarpējs ieguldījums kopējā mērķa sasniegšanā un grupas noteikumu izveidošanā tiek bagātīgi atalgots, visiem iegūstot labumu.

Sākumā dalībnieki piedzīvo individuālu alkātību un vilšanos, līdz rodas izpratne par nepieciešamību sadarboties un strādāt komandā. Galu galā ne tikai rodas sadarbošanās un līdzdalības izjūta spēlē, kuras noteikumi tika kolektīvi manipulēti tā, lai sasniegtu labāku rezultātu, bet komandas darba tīrais rezultāts iemiesojas arī augstākos individuālos un grupas panākumos.

Jūs varat izmantot šo spēli arī, liekot dalībniekiem padomāt par noteikumiem: Kas tos definē? Kas pieprasa, lai noteikumi tiktu ievēroti?

#### **Instrukcijas**

Lielā grupa tiek sadalīta apakšgrupās pa 4 - 6 spēlētājiem katrā. Telpā ir jābūt iespējai izolēt katru grupu gan dzirdamības, gan redzamības ziņā: grupu dalībniekiem ir jābūt grūti vai pat pilnīgi neiespējami redzēt vai dzirdēt vienam otru (izmantojiet aizslietņus vai atsevišķas telpas, ja iespējams). Katrai grupai ir nepieciešams organizētājs, ko var izvēlēties no pasniedzēju vai arī semināra asistentu vidus.

Katras grupas dalībnieki sēž ap galdu, kura vidū ir šķīvis ar 25 riekstiem (pupām, oļiem utt.). Spēles noteikumi ir uzrakstīti uz tāfeles un visiem ir labi redzami:

- pēc pasniedzēja signāla spēlētāji paņem no šķīvja tik daudz riekstu, cik viņi vēlas, visi vienlaicīgi un izmantojot tikai vienu roku. Tas saucas "raunds";
- spēles organizētājs pieraksta katra grupas locekļa izvēli, aizpildot grupas pierakstu tabulu (sk. turpmāk);
- organizētājs papildina atlikušos riekstu krājumus no rezerves fonda līdz maksimālajam skaitam - 25 riekstiem;
- spēle ir galā, kad šķīvis ir tukšs vai pēc 10 raundiem;
- organizētājs var dot mājienus, kā uzlabot stāvokli pēc aptuveni 8 raundiem nesadarbojoties. Ja spēle ir galā pārāk ātri, piemēram, pēc viena vai diviem raundiem, organizētājs var ieteikt citu spēli, piedāvājot jaunu lapu pēc katras jaunas spēles;
- spēle tiek vērtēta divos vai trijos etapos;
- dalībnieki tiek mudināti atbildēt uz jautājumu: kā jūs jutāties? Kartītes jāaizpilda individuāli.

Grupas var mudināt veidot "čalošanas" grupas un apspriest jautājumu: kas notika grupā? Pēc tam dalībnieki atskaitās, iespējams attiecīgajam organizētājam piepalīdzot ar saviem komentāriem.

Dalībnieku prombūtnē (piemēram, kafijas pauzē vai atsevišķā telpā) uz tāfeles ir jāuzzīmē turpmāk dotā vērtējuma tabula, kuru organizētāji aizpilda, izmantojot grupas rezultātu tabulas. Šis vērtējuma kopsavilkums tiek atklāts dalībniekiem tikai pēc tam, kad ir pabeigti pirmie vērtējuma etapi. Tad pajautājiēt dalībniekiem: Kādus secinājums jūs varētu izdarīt attiecībā uz jūsu darbu?

*Rezultātu lapa riekstu spēlei*

<i>Grupa</i>	<i>Spēle</i>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Summa
Raunds											
Krājums											
Papildinājums											
Kopējais fonds											
A spēlētājs											
B spēlētājs											
C spēlētājs											
D spēlētājs											
E spēlētājs											
F spēlētājs											
Ieguvums											
Zaudējumi											

*Vērtējuma matrica*

	<i>Vērtējuma pozīcijas</i>	<i>Grupa</i>				
		1	2	3	4	5
Nesadarbojoties	Spēles kārtu skaits					
	Maks. raundu/kārtu skaits					
	Maks. grupas guvums					
	Maks. katra spēlētāja guvums					
	Min. katra spēlētāja guvums					
Sadarbojoties	Spēļu kārtu skaits					
	Maks. raundu/kārtu skaits					
	Maks. grupas guvums					
	Maks. katra spēlētāja guvums					
	Min. katra spēlētāja guvums					
Zaudējumi						

**E. Apmācību vērtēšanas vingrinājumi**

Vērtēšanas metožu izvēle ietver jūtīgumu attiecībā uz uzticamības pakāpi vērtētāju un vērtējamo starpā, no vienas puses, un uzticamības pakāpi grupas biedru starpā, no otras puses.

Ir metodes, kas nodrošina, vērtējamās personas anonimitāti (piemēram, aptaujas lapas, aizklāta problēmu ierindošana pēc to svarīguma pakāpes). Konflikta gadījumos un tur, kur tradīcijas paredz bezierunu pakļaušanos autoritātēm (piemēram, pasniedzējiem), tas ir ļoti noderīgs sociālo spaidu nedeformētas informācijas iegūšanas veids. Šajā gadījumā var izmantot

rakstiskas aptaujas un iepriekš sagatavotas kartītes. Tas nozīmē viedokļu standartizāciju, jo katram ir paredzēta ierobežota izvēle reaģēt uz iepriekš sagatavotiem jautājumiem un kategorijām.

## 1. Aptaujas

Aptaujas sastāv no iepriekš sagatavotu jautājumu komplektiem, kas tiek izdalīti dalībniekiem. Ir sagaidāms, ka viņi atbildēs uz jautājumiem pēc iespējas godīgi. Uz jautājumiem var atbildēt ar “jā” vai “nē” vai sarindojojot pēc nozīmīguma atbildes uz šādiem jautājumiem (vai arī komentārus šo jautājumu sakarā):

**Kas, pēc jūsu domām, ir jums visnoderīgākais apmācību kursā?  
Ja jums būtu jāorganizē šādas apmācības, ko jūs darītu savādāk?  
Ko jūs darītu tāpat?**

Aptaujas ir īpaši noderīgas situācijās, kad ir nepieciešama anonimitāte vai nav uzticamības, jo negatīvus viedokļus var izteikt, nebaudoties no sankcijām no pārējo grupas locekļu vai autoritāšu puses. Aptaujas ir viegli vērtējamas, jo visi dalībnieki atbild uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem, viņu atbildes pasniedzējam ir viegli sagrupējamas.

## 2. Vērtēšana pēc simbolu sistēmas

Tabulu vai matricu izmantošana arī ir noderīga vērtēšanas metode. Tiek uzdoti jautājumi un arī atbildes, no kurām dalībniekiem ir jāizvēlas tās, kuras visvairāk atbilst viņu izjūtām (sk. piemēru). Katram jautājumam vai apgalvojumam ir 5 - 7 izvēles atbildes (piemēram, no “lieliski” līdz “ļoti slikti”). Katrs dalībnieks tiek lūgts ievilkt krustiņu ailē, kura vislabāk atspoguļo viņa viedokli, izjūtas vai secinājumu.

### Piemēri:

*Konsultants sniedza man nepieciešamo atbalstu  
vai  
No eksperta es guvu vērtīgas atziņas*

#### *Vērtējums*

--	-	0	+	++

Vērtējumu var izteikt arī tabulā ar sejiņām. Matrices augšējā horizontālajā ailē ir iezīmētas piecas dažādas sejiņas, to izteiksme atspoguļo vērtēšanas kritērijus: “ļoti labi”, “labi”, “viss kārtībā”, “ne visai labi” un “slikti”.

Vertikālajā ailē atzīmētas tēmas, kuras pasniedzējs vēlas, lai tās tiktu novērtētas. Visiem dalībniekiem jāievilks viens krustiņš tajās rūtiņās, kuras vislabāk atspoguļo viņa uzskatus vai izjūtas attiecībā pret šo tēmu.

Dažreiz šādu vērtēšanu var veikt lielajā grupā.

### Piemērs:

<i>Kursos izmantotās metodes</i>	<i>Novērtējums</i>				
	<i>Ļoti labi</i>	<i>Labi</i>	<i>Viss kārtībā</i>	<i>Ne visai labi</i>	<i>Slikti</i>
<i>Diskusijas mazās grupās</i>					
<i>Lomu spēle</i>					
<i>utt.</i>					

Atkarībā no uzticēšanās pakāpes grupā (starp pasniedzēju un dalībniekiem) pasniedzējs var uzaicināt dalībniekus mazliet komentēt savu izvēli.

### 3. Diskusijas grupās un lomu spēle

Pretēji minētajām metodēm, lomu spēles un diskusijas grupās ir tādas vērtēšanas metodes, kurām ir nepieciešama liela elastība no pasniedzēja puses un uzticēšanās dalībnieku starpā, jo bieži vien ir iespējams izprovocēt atklātu kritiku. Jūs varat mudināt dalībniekus atbildēt uz jautājumiem individuāli vai arī "čalošanas" grupās. Jautājumi tad būtu jāapspriež lielajā grupā.

Jautājumu paraugi:

- Kas man patika?
- Kas man nepatika?
- Kādus uzlabojumus es iesaku?
- Kāda ir visnozīmīgākā mācība, ko es guvu?
- Kas man bija visgrūtākais?
- Kāds ir galvenais paredzamais šķērslis iegūto zināšanu izmantošanā?

Jūs varat arī lūgt dalībniekus izspēlēt jebkuru svarīgu jautājumu apmācību laikā. Ar lomu spēles palīdzību var paust kritiku, ko citā veidā nav iespējams izdarīt.

### 4. Kāpēc mēs darām to, ko vēlamies darīt? (aptuveni 1 stunda)

Šis vingrinājums ir īpaši noderīgs, ja pasniedzējs vēlas novērtēt izmantoto metožu mācību efektu. Pasniedzējs izdala rakstiskus jautājumus par kursa tēmām. Dalībnieki tos apspriež 3 cilvēku grupā un atbild uz vienu jautājumu vienā reizē.

Kārtība ir šāda. Divi dalībnieki uzdod pirmo jautājumu trešajai personai. Šai trešajai personai jācenšas atbildēt uz jautājumu tā, lai pārējie būtu apmierināti ar atbildi. Tad viņi apmainās ar lomām un darbojas ar nākamo jautājumu, atkal divi dalībnieki uzdod jautājumu trešajam.

Pēc tam kad visi jautājumi šādā veidā ir atbildēti, visas grupas sanāk kopā un pēc kārtas nolasa savas atbildes.

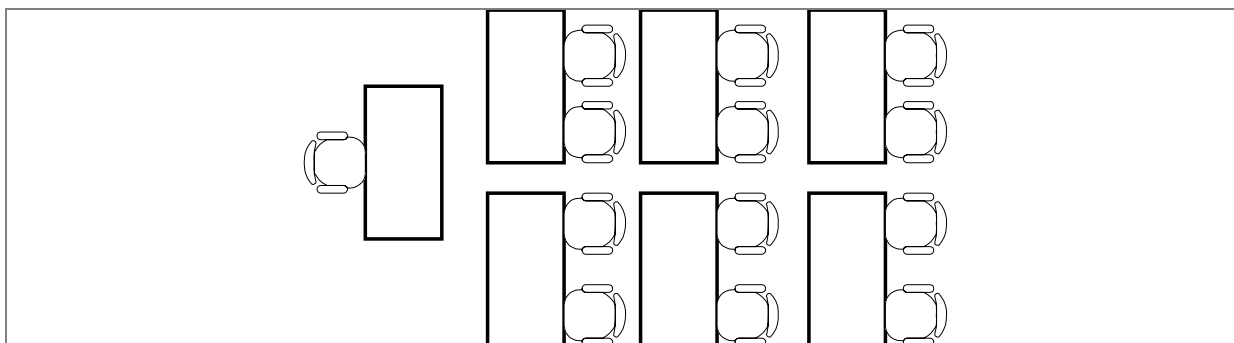
#### Jautājumu paraugi:

- Kāpēc kursu vai nodarbību sākumā ir ievaddaļa?
- Kāpēc mēs jautājam dalībniekiem, ko viņi sagaida no semināra?
- Kāpēc mēs izvietojam krēslus aplī?
- Kāpēc mēs dažreiz diskutējam mazās grupās, nevis lielajā kopgrupā?
- Kāpēc mēs veidojam savu ideju un diskusiju vizuālo tēlu?

#### **Izvietojums**

Izvietojuma stili ir dažādi.

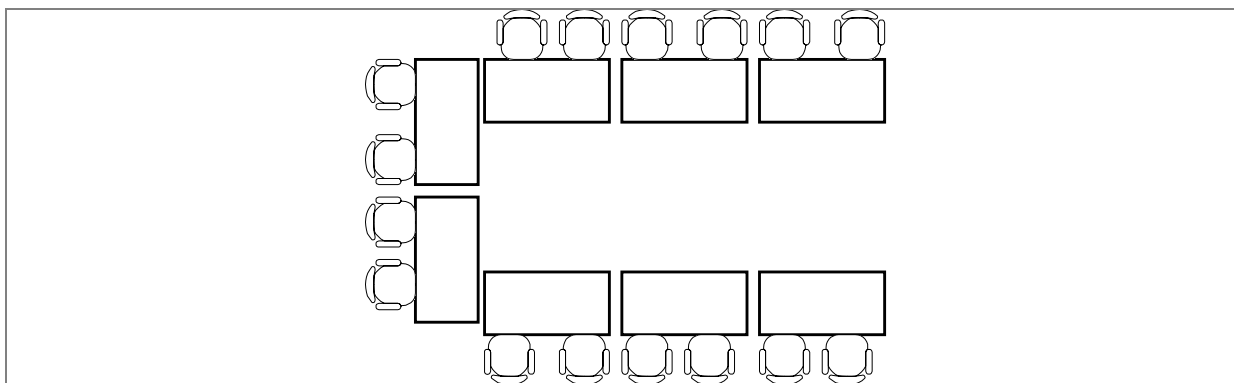
#### Klases telpas stils



<b>Priekšrocības</b>	<b>Trūkumi</b>
Vienā telpā var ietilpt daudz cilvēku. Visi ar skatu uz priekšu	Dalībniekiem nav iespējams veidot acu kontaktu vienam ar otru. Pasniedzējam grūti nodibināt acu kontaktu ar aizmugurē sēdošajiem. Pasniedzējs nevar brīvi pārvietoties starp dalībniekiem. Grūti sadalīties mazākās grupās. Tas atgādina skolu, pārāk formāli.

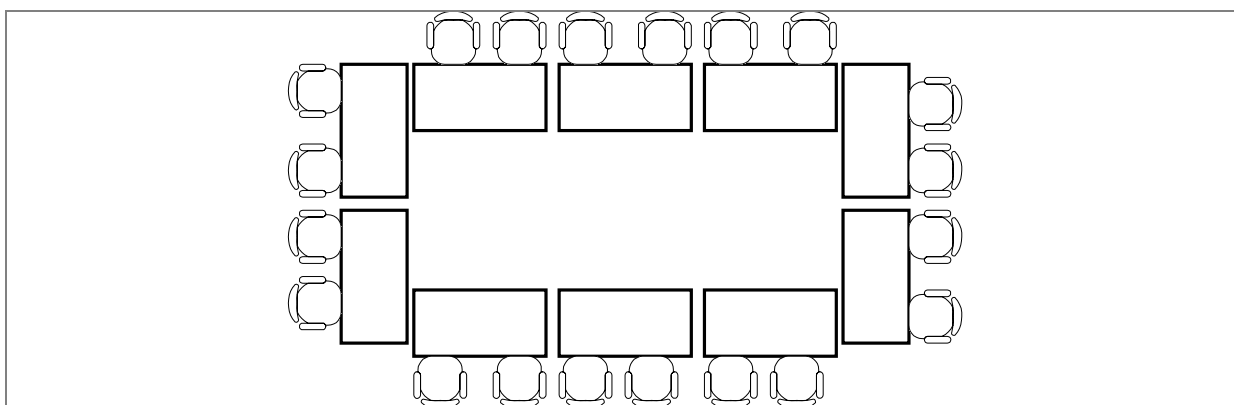


### U veida izvietojums



<i>Priekšrocības</i>	<i>Trūkumi</i>
<p>Pasniedzējs var brīvi pārvietoties starp dalībniekiem.</p> <p>Pasniedzējam ir acu kontakts ar dalībniekiem</p>	<p>Grūti sadalīties mazākās grupās.</p> <p>Dalībniekiem, kuri sēž sānu malās, nav acu kontakta vienam ar otru.</p> <p>Telpā var izvietoties salīdzinoši mazāk cilvēku</p>

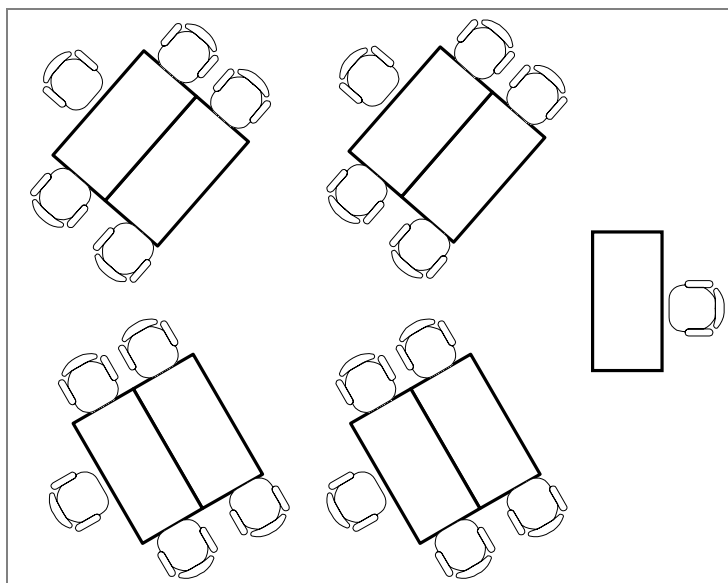
### Konferenču galds



<i>Priekšrocības</i>	<i>Trūkumi</i>
<p>Liels galds ir ļoti noderīgs lielās grupas plenārsēdei</p>	<p>Ap galdu nevar izvietoties daudz cilvēku.</p> <p>Grūti sadalīties mazākās grupās.</p> <p>Dalībniekiem, kuri sēž sānu malās, nav acu kontakta vienam ar otru.</p> <p>Kopējo diskusiju laikā atsevišķās diskusijas var pārtraukt visu diskusiju norisi</p>

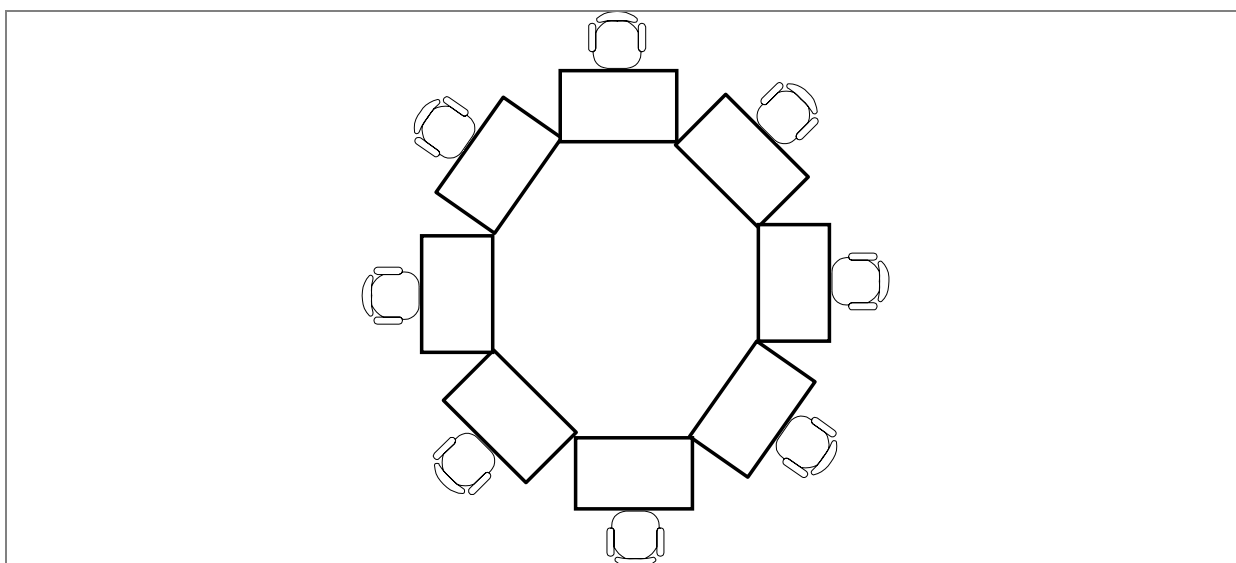
## Banketa stils

Izvietojumu banketa stilā veido vairāki atsevišķi galdi, tas atgādina zivju asaku veidojumu. Pie katra galda sēž trīs līdz četri dalībnieki, atstājot brīvu to galda malu, kura ir pavērsta pret telpas priekšpusi.



<i><b>Priekšrocības</b></i>	<i><b>Trūkumi</b></i>
<p>Dalībnieki ir izvietoti grupās. Šāds izvietojums ļauj brīvi pāriet no lekcijas uz grupu darbu. Pasniedzējs var brīvi pārvietoties starp grupām</p>	<p>Telpā var izvietoties mazāk cilvēku. Grūti sadalīties mazākās grupās. Dalībnieki nevar veidot acu kontaktu ar visiem klātesošajiem. Ja galdi ir pārāk gari un šauri, tad galda galos sēdošajiem dalībniekiem piedalīšanās diskusijā ir apgrūtināta</p>

## Krēslu aplis vai pusaplis



<i><b>Priekšrocības</b></i>	<i><b>Trūkumi</b></i>
<p>Dalībnieki var justies brīvi un savstarpēji labi kontaktēties. Dalībnieki var labi redzēt viens otru. Pasniedzējam nav dabīgi veidotas “augšējās” vietas, viņš atrodas vienlīdzīgā pozīcijā ar pārējiem. Viegli pārslēgties uz dažādām spēlēm un vingrinājumiem. Neļauj cilvēkiem “pielipt” pie kādas noteiktas vietas vai krēsla</p>	<p>Nav darba virsmas. Nav galdu, kur nolikt grāmatas vai materiālus. Sasaista biklus cilvēkus, kas nav raduši pie lielām grupām, dalībnieki atrodas tālu no pretējā pusē sēdošajiem</p>

Vispiemērotākais izvietojums līdzdalības apmācībai ir banketa stils, aplis, vai arī pusaplis.

# ***3. SADAĻA. KOMUNIKĀCIJA***



## 3. *SADAĻA.* KOMUNIKĀCIJA



### **IEVADS**

Biedru dalība uzņēmuma darbībā ir raksturīga kooperatīviem, taču tā nav iespējama bez iedarbīgas komunikācijas (saziņas). Brīva informācijas apmaiņa un laba saziņa ir kooperatīvās organizācijas veiksmīgas attīstības priekšnoteikums. Laba saziņa kooperatīvās organizācijas iekšienē ir svarīga, lai nākotnes perspektīvai būtu pastāvīgs biedru atbalsts un to rīcība būtu saskaņota. Ir svarīgi saglabāt labu saziņu ārpus organizācijas, lai veicinātu organizācijas attīstību kopienā un tirgū, kā arī lai iegūtu politisko un citu organizāciju atbalstu.

## 3.1. NODAĻA. IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



### Ievads



Biedriem ir jābūt pastāvīgi un labi informētiem par vadības, valdes vai vadības grupas veiktajām darbībām un pieņemtajiem lēmumiem; tiem ir jāuzklausa un jārespektē viņu padoms un apsvērumi, kad tiek lemts par mērķiem un plāniem. Vadītājiem un pārvaldniekiem ir jāieklausās sava kooperatīva biedros, lai būtu lietas kursā par viņu rūpēm. Viņiem ir regulāri jāinformē dalībnieki gan par iekšējiem, gan ārējiem jautājumiem, kas ietekmē kooperatīvu. Par individu/darba apakšgrupu darbu un tā rezultātiem ir regulāri jāatskaitās biedru kolektīvam un kooperatīva valdei. Vadībai ir jābūt biedriem brīvi pieejamiem, kad vien viņiem tas ir nepieciešams.

Laba saziņas prakse ir nepieciešama, lai kooperatīvs darbotos vienmērīgi, efektīvi un harmoniski.

### Nodaļas apguves mērķi



- Izprast efektīvas saziņas lomu kooperatīvajās organizācijās.
- Apgūt vairākus konfliktu risināšanas paņēmienus.

### Galvenie mācību jautājumi



- Saziņa kooperatīvajās organizācijās
- Saziņas pilnveidošana
- Sapulču vadīšana
- Nodarbību laikā radušos konfliktu risināšana
- Rīcība sūdzību gadījumā

### Mācību metode

#### 1. Komunikācijas problēmas



Pēc īsa ievada par saziņas svarīgumu ir jāizmanto saziņas vingrinājumu sērija, kas aprakstīta 1. vingrinājumā (sk. pielikumu), lai nodemonstrētu, kādas problēmas rodas informācijas plūsmās, ja dažādu cilvēku pieejamība ir ierobežota. Parūpējieties, lai būtu pietiekami daudz laika vingrinājuma visu triju daļu apspriešanai.

Vispārējā diskusiju daļā palūdziet dalībniekus pārdomāt piemērus no savas pieredzes, kad saziņa bija nepietiekama šādu iemeslu dēļ:

- valoda,
- dialekts un žargons,
- vidutāja izvēle,
- vēstījuma sarežģītība,
- iepriekš izveidojušies priekšstati,
- sociālo spēku attiecības,
- emocijas.

## 2. Komunikācijas diagrammas un barjeras

Mēs visi sazināties, un mūs ietekmē vesela cilvēku sistēma, ne tikai tie, ar kuriem mēs kopā strādājam. Parādiet zemāk attēloto diagrammu (vai uzzīmējiet to uz tāfeles), tad palīdziet dalībniekiem (grupās pa 4 - 6 cilvēkiem) sagatavot savas dzīves saziņas tīklu diagrammas.

### Saziņas tīkla piemērs

Mācību iestādes	Pārējie zemnieki	Valdības iestādes	Ģimene	Kaimiņi	Kaimiņi
Zemnieks			Kooperatīvās grupas		
Masu saziņas līdzekļi	Tirgus	Reliģiskas grupas	Konsultanti	Kooperatīvu federācija	Ciema vecākie

Cilvēku vai to grupu attēlošanai saziņas tīklā izmantojiet kartītes, kuras izvietojiet tā, lai attālumš starp tām norādītu kontaktu daudzumu šo subjektu starpā. Kad šī vingrinājuma daļa ir pabeigta, palūdziet dalībniekus uzskaitīt saziņas barjeras starp tīkla posmiem un padomāt, kā varētu tās pārvarēt. Grupām jāuzraksta savu saziņas tīklu diagrammas uz tāfeles vai atsevišķām lapām un ar tām jāiepazīstina lielā grupa diskusiju nolūkā.

Kā alternatīvu izmantojiet Venna diagrammu, kas aprakstīta 2. sadaļas pielikumā.

## Paskaidrojošā informācija

### *Kas ir saziņa?*



Saziņa (komunikācija) nozīmē informācijas apmaiņu cilvēku starpā, idejas, emocijas, zināšanas, prasmi utt. ieskaitot. Šis termins tiek izmantots, lai apzīmētu gan sociālos aspektus, gan tehnoloģiju, kas ļauj informācijai no balss nokļūt telefonā, televīzijā, satelītsistēmā, pat transporta līdzeklī. Šī kursa kontekstā mūs vairāk interesē cilvēka faktors, nevis tehnoloģija.

Cilvēki nevis vienkārši saņem kādu signālu vai vēstījumu, viņi arī paši tos nosūta citiem. Līdzko viņiem parādās tieša vai netieša nojausma vienam par otru, tā tūlīt sākas informācijas apmaiņa. Nav iespējams nesazināties tiešā mijiedarbībā, vēstījumu nosūtīšanas un saņemšanas ziņā. Vai saņemtie vēstījumi ir tieši tie, kurus sūtītāji bija gribējuši nosūtīt, ir cits jautājums.

Saņēmējs pats interpretē visu saņemto informāciju, un šī interpretācija tiek izmainīta atbilstoši sūtītāja un saņēmēja vērtībām, attieksmei, ticībai, satura izpratnei un attieksmei pret to, katra cilvēka jūtām vienam pret otru un apstākļiem, kādos vēstījumu apmaiņa notiek. Šī iemesla dēļ atgriezeniskā saikne un informācijas apmaiņa ir svarīgas, jo vienvirziena saziņu var ļoti viegli pārprast.

### *Saziņas līdzekļi*

Saziņa noris pa dažādiem kanāliem: ar balss, attēlu, radio un televīzijas, drukas, vizuālu palīglīdzekļu, datoru utt. starpniecību. Saziņas metodes var iedalīt masu un indivīdu (cilvēks cilvēkam) saziņai noderīgajās metodēs.

Masu saziņa pārsvarā ir vienvirziena (radio vai televīzijas ziņas, avīzes vai plakāti). Tas ir tad, kad informācijas saņēmējam parasti ir maz iespēju sniegt šo atgriezenisko saikni sūtītājam. Dažādas grupveida metodes, kā slaidi, video, tāfeles un citi vizuālie palīglīdzekļi nodrošina lielāku atgriezenisko saikni. Tādas individuālās metodes kā divu cilvēku saruna tieši vai pa telefonu, ar pasta vai e-pasta starpniecību nodrošina īstu divvirzienu saziņu. (Lai gan pat tad, kad divvirzienu saziņa ir iespējama, tas nenozīmē, ka tā eksistē. Ja viena persona dod norādījumus, bet otra tiem piekrīt, tad to īsti par sarunu saukt nevar)

Daži saziņas līdzekļi ir īpaši noderīgi kooperatīvu kontekstā. Tie var būt grupas sapulces vai kooperatīvu klubi, atskaitīšanās apakšgrupām vai pilnsapulcei, biedru informācijas lapu vai avīžu rakstīšana un izplatīšana.

## **Saziņas problēmas**

“Vadība / valde ir izveidojusi kooperatīvu savu mērķu sasniegšanai, mēs nezinām, kāda ir mūsu loma tajā”

“Mēs nezinām, ko vadība dara...”

“Mums kā valdei ir jālemj biedru vietā. Viņi nezina...”

“Mēs nevaram ar jums patlaban runāt, jo izpilddirekcijas locekļi vēl nav ieradušies...”

“Apakšgrupa X nedara savu darbu...”

“Biedrs Y dominē pārējo vidū/viņam nav jābūt kooperatīva biedram”.

“Izpilddirekcijai ir jāatbild uz jūsu jautājumu...”

Tie ir daži kooperatīvās organizācijas saziņas problēmu piemēri. Nepietiekams saziņas līmenis un/vai informācijas trūkums ir viens no galvenajiem kooperatīvās organizācijas neveiksmju iemesliem.

Kaut kas nav kārtībā ar saziņu biedru un vadības starpā, ja vadība domā, ka tā visu zina labāk nekā biedri un tai ir jālemj viņu vietā, vai arī biedri izjūt informācijas trūkumu par norisēm savā kooperatīvā.

Kopējās kooperatīvu problēmas var klasificēt šādi:

- informācijas monopols no dažādu kooperatīva apakšgrupu puses (piemēram, vadība, valdes locekļi, konkrētas darba grupas, vīrieši attiecībā pret sievietēm, zemes īpašnieki attiecībā pret bezzemniekiem utt.);
- caurskatāmības trūkums lēmumu pieņemšanā;
- biedru vajadzību un interešu neapzināšanās;
- nepietiekama saziņa biedru starpā pārāk lielu kultūras līmeņu vai ekonomisko apstākļu atšķirību dēļ;
- vienvirziena saziņa bez atgriezeniskās saiknes (horizontālās struktūras);
- biedru bailes no saviem priekšniekiem;
- klusās minoritātes (sievietes);
- saziņas līdzekļu trūkums (piemēram, telefons, transports u.tml.).

Saziņas problēmas rodas kooperatīvās organizācijas visu līmeņu starpā un arī katra līmeņa ietvaros:

- vadības vai izpildinstitūciju starpā un to iekšienē;
- kooperatīva apakšgrupās;
- kooperatīva grupās;
- sekundārās / terciārās asociācijās;
- vietējā sabiedrībā;
- reģiona filiālēs;
- valdībā;
- donoru / investoru / starpā.

Tādēļ grupās, kuras tiek iesaistītas apmācībās par saziņas jautājumiem, ir jāiekļauj dažādi konsultanti, kā arī visu biedru spektru pārstāvoši cilvēki un kooperatīva potenciālie biedri.

Kooperatīva funkcionālā jeb iedalījuma shēma var palīdzēt biedriem noteikt jomas, kurās ir problēmas attiecībā uz informācijas plūsmu dažādo grupu vai indivīdu starpā.

Saziņas problēmas rodas visur tur, kur cilvēki strādā kopā. Katrs cilvēks uztver vai interpretē reālās norises saskaņā ar savu individuālo būtību un katra indivīda zināšanas var būt ļoti atšķirīgas. Nesaprašanās rodas, ja nemēģina padarīt saziņu iedarbīgāku. Tas vienlīdz nozīmē gan klausīšanos, gan runāšanu un pārliecināšanos, ka informācijas sūtītājs un saņēmējs saprot viens otru. (Sk. 1., 2. un 3. vingrinājumu ).

### **Konfliktu piemēri**

Jebkurā kooperatīvā konflikti neizbēgami rodas tā iemesla dēļ, ka kopā strādā dažādi cilvēki ar dažādām interesēm. Konfliktā iesaistītie cilvēki jūtas nedroši un nebrīvi, viņi bieži vien nezina, ko darīt lietas labā. Konfliktiem ir tendence ar laiku padziļināties. Dažreiz neatrisināti konflikti var ilgā laiku traucēt organizācijas darbu, tādēļ tie ir jāatrisina.

Dažreiz biedri var būt neapmierināti ar viņu kooperatīva sniegtajiem pakalpojumiem vai darbību. Tomēr, ja iekšējā saziņa ir nepietiekama, tad biedri var izlemt nevis kritizēt vadību, bet gan izbeigt attiecības ar kooperatīvu, uzskatot, ka kritika būs veltīga vai pat viņiem kaitīga. Ilgākā laika posmā neatrisinātas problēmas var apdraudēt kooperatīva pastāvēšanu.

Bieži vien saziņas barjeras ir kādai kooperatīva grupai vai vairāku grupu starpā. Tās var novērst, attīstot saziņas vājo un stipro pušu apzināšanos. Šādas kompetences attīstīšanai ir vairāki vingrinājumi (sk. pielikumu). Pat vadītājus, kuri slēpj informāciju no pārējiem biedriem vai jūtas pārāki, var pārliecināt par priekšrocībām, kādas nodrošina informācijas atklāšana ar iedarbīgu saziņas līdzekļu palīdzību, ja šie vadītāji tiek iekļauti apmācību kursā.

Pilnveidojot saziņu, darbā var iesaistīt pasīvākus biedrus, kas savukārt palīdzēs nostiprināt kooperatīvu. Neskatoties uz to, ka starpniecība var līdžēt, tomēr galu galā konfliktu var atrisināt tikai paši tajā iesaistītie cilvēki. Cilvēkus, kas ieņem atbildīgus posteņus, var apmācīt, kā rīkoties konfliktu gadījumā un reaģēt uz sūdzībām ar līdzdalības pieeju.

## **Saziņas pilnveidošana**

Ar informācijas sniegšanu vien nav līdžēts. Pats fakts, ka cilvēks spēj dzirdēt, nenozīmē to, ka viņš arī saprot dzirdēto. Viens no visizplatītākajiem saziņas sabrukuma iemesliem ir vēstījuma saņēmēja nespēja to saprast.

**Dažādas valodas**, kas tiek lietotas saziņas partneru starpā, arī var radīt problēmas. Kooperatīva vadība var piederēt pie vienas etniskās grupas, bet liela daļa biedru – pie citas. Šādā situācijā ir svarīgi veltīt uzmanību tulkošanai un informatora izvēlei – vai visas frakcijas ir pietiekami labi pārstāvētas?

**Dialektu atšķirības** vai žargona izmantošana nav tik izteikti saziņas šķēršļi, lai gan tie var jūtami mazināt saziņas efektivitāti, jo īpaši hierarhiskās attiecībās. Lai arī cilvēki runā vienā valodā, tomēr pat identiskiem vārdiem var būt dažāda nozīme atkarībā no partneru sociālā stāvokļa un pamatvalodas zināšanu līmeņa. Dažreiz ir nepieciešams vienoties par terminu un vārdu nozīmi.

Dažiem cilvēkiem patīk lietot sarežģītus vārdus vairāk, lai radītu iespaidu, nevis noformulētu savu domu (piemēram, bioloģisko sugu latīņu nosaukumu izmantošana vietējo terminu vietā). Šie vārdi var izskatīties iespaidīgi uz papīra vai skanēt ļoti gudri, bet, ja tos neviens nesaprot, tie nepilda savu uzdevumu.

**Vidutāja izvēle**. Nosūtot radioziņu, jābūt pārliecinātam, ka jūsu partneriem ir radiouztvērējs. Izvēloties noteiktu valodu šīs ziņas pārraidei, jums jāzina, kas un cik daudz cilvēku to varēs saprast. Pavairojot informācijas lapiņas izplatīšanai biedriem, jāpārdomā, vai visi varēs tās izlasīt.

**Vēstījuma sarežģītība**. Nosūtītās ziņas var būt pārāk sarežģītas, lai tās saprastu saņēmējs(i). Vēstījums jāpielāgo saņēmēja zināšanu līmenim, tam jāsakas ar viņam zināmām lietām un tālāk izklāstā jābalstās uz tām.

**Iepriekš izveidoti priekšstati** var kavēt saziņu gan no sūtītāja, gan saņēmēja viedokļa (piemēram: *Es jau esmu izlēmis, nejauciet man galvu ar faktiem*).

Dažreiz saziņas šķēršļi balstās uz sociālo spēku attiecībām. Daži vadītāji var nevēlēties dalīties informācijā – viņi patur sev monopoltiesības uz informāciju, lai padarītos pārējos atkarīgus. Dažas autoritātes nevēlas klausīties, ko saka viņu padotie. Augstprātīga attieksme vai vienas puses negatīvi aizspriedumi attiecībā uz pārējiem var traucēt labu klausīšanās un saprašanas norisi, jo viena puse neņem nopietni otras puses vēstījumu.

**Jūtas un emocijas** arī var ietekmēt saziņu. Tas, kā cilvēks runā, nebūt nenozīmē, ka viņš jūt arī tāpat un bieži vien tas, ko dzird sirds, atšķiras no tā, ko dzird ausis. Atkarīgi cilvēki var būt pārāk kautrīgi, lai sūtītu skaidrus un tiešus vēstījumus, kuri atspoguļo viņu uzskatus, tāpat viņi kautrības dēļ nepieprasa informāciju, lai nenostādītu neērtā situācijā savus priekšniekus.

Nākamais piemērs ilustrē, kā saziņu ietekmē neskaidri izteikumi, sociālo spēku attiecības un emocijas. Teikums: “Šogad mūsu bankas rēķins pārāk labi neizskatās” ir neskaidrs izteikums, un dažādi cilvēki atbilstoši apstākļiem to var saprast dažādi: “Lielākā daļa no jums nav pildījuši savus pienākumus” vai: “Vai es neteicu, ka mēs pieņemam nepareizu lēmumu? Būtu sekojuši



manam padomam” vai: “Jūs esat piesavinājušies naudu no tirdzniecības darījumiem” vai: “Es ceru, ka jūs visi pieliksiet pūles, lai uzlabotu situāciju”.

Arī vēstījuma saņēmēji to var uztvert atšķirīgi: vai bankas kontu stāvoklis vieš tikai zināmas bažas, vai kooperatīva stāvoklis ir tiešām katastrofāls? Klausītāji var šo vēstījumu interpretēt gan paškritiski, gan arī novelt vainu uz apstākļiem vai vadību. Diskusiju laikā dažas no vēstījumā ietvertajām norādēm kļūst skaidras, tomēr citas var palikt apslēptas uz visiem laikiem.

Lai izvairītos no pārpratumiem, ir jāuzdod daži jautājumi, kas neattiecas uz tīri tehnisko informāciju. Piemēram, valdes locekļi ir pieejami visiem biedriem, saziņa būs vienkāršāka, ja ar valdes locekļiem viņi varēs sazināties bez starpniekiem. Informācija var tikt izkropļota, ja tā tiek pasniegta caur starpniekiem ( sk. 3.vingrinājumu ).

### ***Cik svarīgi ir uzklaust***

Aptaujā tūkstošiem strādnieku uzdeva jautājumu – kāda ir vissvarīgākā laba vadītāja īpašība? Galvenā nosauktā īpašība bija individuāla darbinieku uzklaustīšana.

Aktīvai uzklaustīšanai ir vairāki mērķi:

- uzzināt ko jaunu un iegūt jaunas idejas;
- iegūt informāciju un labāku izpratni par to, kas īstenībā tika pateikts vai domāts;
- iegūt informāciju par to, kā un vai jūsu sūtītie vēstījumi ir izprasti (noklausoties komentārus un jautājumus);
- radīt savstarpējas sapratnes atmosfēru.

### ***Kādēļ uzmanīgi klausīties ir grūti***

Varētu likties, ka klausīties, ko saka cilvēki, ir ļoti viegli. Tomēr lielākajai daļai cilvēku nepiemīt perfekta klausīšanās prasme. Mēs domājam, ka mēs klausāmies, bet faktiski mēs dzirdam to, ko vēlamies dzirdēt. Tas ir gandrīz dabisks process tādēļ, ka

- cilvēka uztvere ir augstākā mērā selektīva,
- domāšanas un cilvēka runas ātrums ir atšķirīgi.

Smadzenes strādā tik ātri, ka relatīvi lēnais vārdiskais domu formulējums atstāj daudz laika domāšanai par citām lietām. Ja no klausītāja tiek gaidīta atbilde vai kāda cita reakcija uz teikto, tad viņa uzmanība sadalās, klausoties runātājos un vienlaicīgi apdomājot, kā reaģēt.

Selektīva uztvere nozīmē, ka mums ir tendence dzirdēt tikai to, kas atbilst mūsu domām vai izjūtām. Cilvēks var nebūt gatavs klausīties tikai tāpēc, ka pasniegtā ideja nesaskan ar viņa interesēm vai attieksmi (piemēram, cilvēks nepieņem ideju turēt slaucamās govīs, ja viņam nepatīk strādāt ar dzīvniekiem).

Cits iemesls, kāpēc cilvēks var neklausīties, ir garlaicība, aukstuma/karstuma/slāpju/bada sajūtu izraisīta izklaidība vai arī rūpes kādas citas problēmas sakarā (piemēram, ģimenes problēmas, veselība, nauda).

### ***Klausīšanās uzlabošana***

Klausīšanās spēju var uzlabot, vienkārši pievēršot uzmanību runātājam (sk. 1., 2. un 3.vingrinājumu). Lūk, daži svarīgi norādījumi, kā uzlabot klausīšanās spēju.

**Atgriezeniskā saikne.** Tūlītēja atgriezeniskā saikne ir ļoti svarīga, lai uz vietas noskaidrotu teiktā nozīmi. “Tātad, tas ko jūs,...kungs, teicāt nozīmē...”. Ja gadās pārpratoms, jo ātrāk tas tiek noskaidrots, jo labāk.

**Klausīšanās starp rindiņām.** Ļoti bieži kaut ko saka, faktiski ar to domājot kaut ko pavisam citu.

**Klausoties izprast attieksmi.** Lai izprastu cilvēka motīvus, klausieties, kā cilvēks izsakās par kādām idejām, citiem cilvēkiem, klasēm, grupām utt.

**Klausoties uzzināt ideju.** Katram runātājam ir kāds mērķis, bet tas var nebūt saistīts ar runātā teksta saturu. Klausieties uzmanīgi un gūstiet ideju uz ko runātājs mērķē. Mēģiniet izprast shēmu un viedokli.

**Izvairieties no negatīvas atgriezeniskās saiknes.** Lai izveidotos lietderīga atgriezeniskā saikne, apkārtējai videi ir jābūt tādai, kur katrs var brīvi paust viedokli, izjūtas, idejas un attieksmi

bez savstarpējiem apvainojumiem (sk. 4.vingrinājumu). Negatīva atgriezeniskā saikne, kas var atturēt cilvēkus no komentāriem nākotnē, var ietvert kā neverbālu reakciju (garlaikota izteiksme, nicinoša attieksme, noliedzīga galvas kustība), tā arī vārdos izteiktu kritiku.

### ***Efektīvas saziņas veicināšana kooperatīvajā organizācijā***

Visparastākā saziņas situācija kooperatīvos ir sapulces dažādos līmeņos, rakstiski ziņojumi biedriem un biedru rakstīti ziņojumi vadībai, kā arī neformālas sarunas biedru starpā dažādu pasākumu laikā.

Kopumā ir ļoti svarīgi, lai būtu izstrādāts regulārs informācijas mehānisms, piemēram, regulāras sapulces, ziņojumu dēlis telpā, kur ir iespējams informāciju izstādīt, vēstuļu kastīte priekšlikumiem, informācijas lapiņas un avīzes (īpaši lielos kooperatīvos).

Sapulču vadītājiem ir jāapgūst sapulču vadīšanas prasme līdzdalības veidā (sk. 6.vingrinājumu). Visiem biedriem visos līmeņos ir jābūt pietiekami daudz laika neformālām sarunām. Biedru līdzdalība, aktīvi sagatavojot paziņojumus un informācijas lapiņas palīdz viņiem veidot sevī vienotību ar organizāciju.

Labu saziņas praksi organizācijā, var ieviest, arī regulāri atskaitoties biedriem par stāvokli kooperatīvā, rakstot sapulču protokolus un padarot tos pieejamus visiem biedriem utt.

### ***Jautājumi, kuri ir jāuzdod, plānojot saziņu***

- Kas? Kāds? (Ko?) Kāpēc? Kad? Kur? Kā?
- Ar ko es runāšu? Kas tie ir par cilvēkiem? Vai viņi zina pietiekami daudz par lietu būtību, lai reaģētu uz informāciju? Kam būtu jāpastāsta?
- Kāds ir šī vēstījuma mērķis? Ko es mēģinu pateikt? Kāda pamatinformācija man ir jāiekļauj vēstījumā? Ko es varu nestāstīt?
- Kāpēc šis vēstījums tiek sūtīts? Kāpēc ir svarīgi, lai viņi saņemtu šo informāciju? Kāpēc šī izmaiņa notiek?
- Kad man būtu jāpaziņo informācija? Kad tā viņiem būs vajadzīga?
- Kur es varu viņus satikt? Kur viņi var saņemt šo informāciju?
- Kā tas būtu jāpaziņo? Kāds būtu visefektīvākais saziņas līdzeklis?

### ***Sapulču vadīšana***

Līdzdalības metodes var palīdzēt veicināt biedru aktīvāku iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā kooperatīvā, piemēram, valdes sēdēs un biedru kopsapulcēs. Lai sapulcētu cilvēkus, pamudinātu viņus izteikties un panāktu vienbalsīgu piekrišanu nākotnē veicamajiem pasākumiem, sapulču vadītājiem ir nepieciešama speciāla pieeja, kā arī zināšanas un prasme dažādu metožu izmantošanā.

Formāla procedūra var nodrošināt sapulces strukturēšanu. Parastā darba kārtība vai dienas kārtība, kurai ir jāseko sapulces norisē, tiek noteikta organizācijas nolikumos. Ja organizācijai nav noteikta oficiāla darba kārtība, tad parastā darba kārtība ir šāda :

- nolasa iepriekšējās sapulces protokolus;
- apstiprina / apspriežu protokolus;
- sapulces tēmas;
- komiteju atskaites;
- amatpersonu atskaites;
- nepabeigtie darbi;
- jaunie darbi.

Tomēr līdzdalības metodes sapulču vadīšanā ietver kaut ko vairāk nekā formalitātes. Visām sapulcēm ir jābūt piecām labi atšķiramām fāzēm:

- sākums,
- ievads,
- diskusijas,
- nobeigums,
- vērtējums.

## Sākums

Jebkuras kopā sanākšanas sākums ir laiks kontaktiem savā starpā, pat tad, ja dalībnieki ir savā starpā pazīstami. Taisni tad var radīt uzticēšanās, sapratnes un sava veida atbrīvotības atmosfēru. Ja dalībnieki iepriekš nav tikušies vai arī tikušies tikai oficiāli, ir ļoti svarīgi, lai viņi labāk iepazītu viens otru. Šim nolūkam var izmantot daudz dažādu spēļu vai vingrinājumu (sk. 2. sadaļu). Dalībniekiem labu pašsajūtu var radīt sasveicināšanās uzruna, iesildīšanās spēle, dziesma vai deģa.

Ļoti noderīgi ir sagatavot identifikācijas kartītes ar dalībnieku vārdiem, kuras viņi nēsā, kamēr visi ir iepazīnušies (*variants*: uzrakstiet katra dalībnieka vārdu uz līmlentes un piestipriniet pie krūtīm vai uz pleca). Ja ir noteikts galdu kārtojums, var sagatavot galdakartes, kuras tiek novietotas pretī katra dalībnieka vietai. Īpaši pirms sapulces vai semināra, ir svarīgi dot dalībniekiem laiku dalīties savās rūpēs, cerībās, vēlmēs un prognozēs attiecībā uz sapulci. Tas ir jāpieraksta un jāapsver nākošajās fāzēs (sk. arī 5. vingrinājumu).

## Ievads

Šajā nodarbību daļā dalībnieki tiek iepazīstināti ar tēmām, ieskaitot arī sākuma fāzē dalībnieku ieteiktās tēmas (ja iespējams). Šīs fāzes pamatuzdevums ir mācību stimulēšana un motivācijas palielināšana. Ja ir jāievieš jauna tēma, tad dalībnieku interesi un aktīvu iesaistīšanos var izraisīt vingrinājumi un jautājumi, piemēram, situācijas izpēte, prāta rosināšanas nodarbības u.c. (sk. vingrinājumus pielikumā), kā arī kādam speciālistam nolasot īsu lekciju vai parādot filmu vai video.

## Diskusija

Diskusijas laikā notiek ideju apmaiņa, apspriešanās un jautājumi tiek analizēti. Dalībniekiem ir jāsasaita viņu pašu pieredze ar to, kas notika ievadā un jādalās savos iespaidos ar pārējiem. Tas bieži vien tiek darīts, darbojoties grupās, savācot grupu darba rezultātus un uzstājoties visas auditorijas priekšā, kad visas grupas ir veikušas uzdevumu.

Priekšsēdētājs darbojas kā veicinātājs un neuzspiež savu viedokli dalībniekiem. Tomēr mācību situācijā pasniedzējs var virzīt diskusijas uz noteiktu, pēc viņa domām, svarīgu jautājumu iztīrāšanu, uzdodot uzvedinošus jautājumus.

Šī fāze ir vissvarīgākā, jo tajā ir jāaplūko katra pieredze un viedoklis, tādēļ tai ir jāvelti visvairāk laika.

## Nobeigums

Diskusiju rezultāti tiek savākti un apkopoti. Ir jānoskaidro to tālākas izmantošanas lietderība. Ja apkopojums nevar norādīt virzienu nākotnes darbam, kas tika apspriests iepriekšējā fāzē, nākotnes plānu tomēr var sastādīt. Piemēram, dalībniekiem var uzdot šādus un līdzīgus jautājumus: Kā mēs risināsim šo problēmu nākotnē? Ko mēs varam darīt lietas labā?

Pēc šādu jautājumu apspriešanas lēmumu var pieņemt pēc vienprātības principa vai balsojot, vai, ja jautājums ir pārāk strīdīgs, atlikt uz nākamo sanāksmi. Var veidot apakšgrupas ar dažādām interesēm, lai tās starplaikā padomātu par risinājumiem. Dažās sanāksmēs dalībnieki vēlas beigt nodarbības ar kādu kopīgu pasākumu - kopīgu dziesmu vai rotaļu.

## Vērtēšana

Jebkurā grupas darbības procesā ir svarīgi dot dalībniekiem iespēju izteikt savu viedokli un paust iespaidus par nodarbību. Vērtējums var kļūt par mācību faktoru katram šajā procesā iesaistītajam, īpaši, ja kādam aplūkotās tēmas nepatika vai dalībnieki ar kaut ko nebija apmierināti, kas darba procesā neizpaudās. Vērtējuma formai (sk. 2. un 3. sadaļu) ir jāmainās atkarībā no grupas lieluma, savstarpējās pazīšanās pakāpes un aplūkojamajiem jautājumiem (piemēram, pasniedzēju darba kvalitāte, kursu saturs utt.). Vērtējumam būtu jāietver arī jautājumi par nodarbību iespējamo pilnveidošanu nākotnē.

## ***Rīcība konfliktu gadījumos apmācību laikā***

Konfliktu gadījumā iespējami seši pamata rīcības veidi (sk. 7. un 8. vingrinājumu).

### Izvairīšanās no konflikta

Konflikts tiek noliegts. To nerisina neviena no pusēm; tas paliek apslēpts vai noslēpēts. Grupas, kuras cenšas izvairīties no konfliktiem, nevar veidot pietiekami dziļas attiecības, kas ļautu nodibināt ilgstošu savstarpējo uzticēšanos. Šādās grupās virmo neuzticēšanās atmosfēra un daži biedri vai grupas var pat izbeigt piedalīties aktivitātēs vai pamest kooperatīvu.

### Konfliktējošās puses / pušu izstumšana

Biedri, kuri pretojas kooperatīva mērķu sasniegšanai, tiek izstumti no grupas ar soda sankcijām, vai vienkārši ignorējot viņu vēlmēs. Šādi biedri var vēlāk izveidot jaunas grupas, kuras konkurē ar kooperatīvu.

### Minoritātes apspiešana

Grupa apspiež citādi domājošos, tos izstumjot no sava vidus. Minoritātei ir jāklausa un jāpieņem tas, ko vairākums vēlas un uzskata par grupai visnoderīgāko. Kādu laiku šādu taktiku var diezgan labi lietot, bet drīz vien spriedze pieaug un naidīgums izlaužas uz āru.

### Piekrišana

Vairākums valda un izlemj, bet mazākums piekrīt tam, kas tiek ieteikts. Tāda situācija var pastāvēt, ja zaudētājam pusei nav daudz ko zaudēt.

### Savienība

Pretējās puses nemaina savus viedokļus, bet vienojas kādā kopīgā jautājumā, kuru visi uzskata par pieņemamu. Konflikts nav atrisināts, tas var atkal uzpeldēt, līdzko īstermiņa mērķis tiks sasniegts.

### Kompromiss / vienprātība (konsensus)

Kad konfliktā iesaistītajām pusēm ir līdzīga ietekme un atbalsts, tās var censties panākt kompromisu. Katra frakcija piekāpjas tik daudz, cik nepieciešams, lai galu galā panāktu labāku risinājumu. Bieži vien konflikti tiek atrisināti tieši šādi. Tomēr ir jāatceras, ka neviena no pusēm nav pilnībā apmierināta ar galīgo risinājumu, tā kā kompromiss, saskaņā ar definīciju, sniedz mazāk, nekā katra puse vēlētos iegūt.

### Dažādu pieeju apvienošana

Puses ir atšķirīgas lietojamo metožu ziņā, bet tām ir kopīgs mērķis. Tiek apspriesti dažādi viedokļi, tie tiek izvērtēti un salīdzināti ar kopīgo mērķi. Visa grupa tiek iesaistīta konflikta risināšanā, un katrs biedrs var pārliecināties, ka viņa vēlmēs tiek atzītas. Jaunais risinājums var izrādīties pat labāks, nekā atšķirīgās pozīcijas sākumā to varēja paredzēt.

### **Sūdzības**

Ja biedri nav apmierināti ar sava kooperatīva darbu vai pakalpojumiem, viņi centīsies ietekmēt lēmumu pieņēmējus un vadību pārskatīt viņu intereses un mērķus. Viņi var

- izteikt savu viedokli ar savu izturēšanos kā klienti vai patērētāji, proti, samazinot savu sociālo un komerciālo dalību vai kā alternatīvu
- izmantot savas kooperatīva īpašnieku tiesības biedru kopsapulcē saskaņā ar kooperācijas likumu un statūtiem (piemēram, ievēlēt jaunu direktoru, protestēt kā klienti/lietotāji vai kā īpašnieki).

Šīs divas metodes nav pietiekamas, lai ikdienā izteiktu sūdzības. Jābūt veidam, kā biedri varētu deklarēt savas sūdzības tiešāk un ātrāk, pirms tās vēl nav kļuvušas par problēmām. Jābūt iespējai:

- tieši griezties pie direktoriem vai vismaz pie biedru pārstāvja;
- izmantot atgriezenisko saikni, lai biedri zinātu, ka viņu kritika ir uzklusīta un ir kaut kāda reakcija uz to;
- vēlākā stadijā - saņemt informāciju par to, kas tika izdarīts sūdzības sakarā vai ka neko nevar izdarīt.

## 3.2. NODAĻA. ĀRĒJĀ KOMUNIKĀCIJA



### Ievads



Kooperatīviem ir jāstrādā ar privāto un valsts struktūru tehniskajiem dienestiem, kā arī ar komercstruktūrām, iegādājoties izmantojamus līdzekļus un kredītus no komercorganizācijām un pārdodot tos komercorganizācijām, dažreiz indivīdiem. Veicot šādus darījumus, sarunās ir jāvienojas par nosacījumiem. Jo labāks ir kooperatīva un tā darbības tēls, jo izdevīgākus nosacījumus tas varēs novirzīt, tādēļ kooperatīva paša interesēs ir radīt pozitīvu iespaidu par sevi ne tikai atsevišķām organizācijām, ar kurām tas strādā, bet visai sabiedrībai kopumā.

### Nodaļas apguves mērķi



- Izprast kooperatīva galvenos ārējās saziņas jautājumus
- Iemācīties plānot sabiedrisko attiecību veicināšanas pasākumus.

### Galvenie mācību jautājumi



- Attiecības ar valdību
- Neatkarības iegūšana vai saglabāšana
- Sabiedriskās attiecības
- Sarunu vešanas stratēģija un paņēmieni.

### Apmācību metode

#### *Debates par kooperatīva attiecībām ar valdību*



Uzaiciniet brīvprātīgos apstrīdēt vai aizstāvēt apgalvojumu: "Mēs uzskatām, ka attiecības ar valdību ir kooperatīvam izdevīgas un tās būtu jānostiprina".

Diviem runātājiem attiecību stiprināšana ir jāatbalsta un diviem jābūt pret to. Pārējiem dalībniekiem arī ir jā sagatavo savi argumenti par vai pret minēto apgalvojumu. Tad runātāji uzstājas ar saviem argumentiem, kam seko vispārējās debātes un balsojums.

#### *Sarunu vešanas vingrinājums*

Uzaiciniet dalībniekus sagatavot lomu spēli. Apspriežot jautājumus un savu taktiku, dalībniekiem ir jāstrādā grupās pa pieci. Puse no grupām plāno viesnīcas, otra puse – kooperatīva pārvaldīšanas taktiku.

Viens dalībnieks no viesnīcu grupām tēlo viesnīcas direktoru, viens no kooperatīvu grupām - kooperatīva komercdirektoru.

#### *Uzdevums "Kooperatīva komercdirektoram"*

Jūs lauksaimniecības kooperatīvā esot atbildīgs par tirdzniecību un tikko uzzinājāt, ka liels pasūtītājs ( lielākā viesnīca apkaimē ) ir piekritis pirkt augļus un dārzeņus no cita piegādātāja. Šādas rīcības iemesli ir ļoti neskaidri. Šis lēmums katastrofāli ietekmēs kooperatīva peļņu un arī attīstības plānus. Jūs nolemjat tikties ar viesnīcas direktoru un mēģināt apspriest jaunu piegādes līgumu, kas būtu pieņemams abām pusēm.

#### *Uzdevums "Viesnīcas direktoram"*

Izlemiet, kādi iemesli jūs ir pamudinājuši mainīt piegādātāju. Jūs piekrītat tikties ar kooperatīva pārstāvjiem. Atkarībā no piedāvātajiem nosacījumiem jūs varat ar viņiem vienoties vai arī nevienoties.

## ***Sabiedrisko attiecību veicināšanas kampaņas plānošana***

Grupās pa pieciem dalībniekiem plānojiet sabiedrisko attiecību kampaņu vienai nedēļai ar mērķi veicināt jaunu kooperatīva darbības virzienu.

- Izlemiet, kāda būs veicināšanas tēma un mērķis.
- IZanalizējiet situāciju un kampaņas realizācijas iespējas (iekšējie un ārējie kritēriji: budžets, organizācija un resursi, kampaņas periods).
- Izlemiet par izmantojamām metodēm.
- Plānojiet darbu, ieskaitot laika grafikus, personālu, budžetu, iespējamus kooperatīva partnerus; izvērtējiet rezultātus.
- Izlemiet par kampaņā izmantojamiem materiāliem (plakāti, skrejlapas, radio programmas utt.), izplānojiet to sagatavošanu.
- Sagatavojiet plānu, ar kuru iepazīstināsiet plenārgrupu (izmantojot atsevišķas papīra lapas, kartītes, tāfeli utt.).

**Variants:** pasniedziet savu plānu kā lomu spēli.

## **Paskaidrojošā informācija**

### ***Attiecības starp kooperatīviem***



Valdības uzdevums ir radīt optimālus kooperatīvu attīstības apstākļus, tomēr bieži vien tās vada ļoti specifiskas intereses. Ar likumu starpniecību valdība var ļoti ātri ietekmēt kooperatīvu darbu gan pozitīvā, gan negatīvā veidā. No otras puses, ekonomiskā politika tikai netieši nosaka kooperatīvu attīstības iespējas. Kooperatīviem ir nepieciešama tāda tiesiskā, politiskā un ekonomiskā sistēma, kurā tie var autonomi attīstīties, tādēļ ir svarīgi, lai kooperatīvi spētu ietekmēt valdības politiku.

Sadarbība starp kooperatīviem un valdību ideālā variantā sastāv no regulārām konsultācijām, konstruktīva dialoga, pozitīvas darbības ar mērķi noskaidrot kooperatīvu intereses un viedokļus (arī biedru) vietējā, reģionālā un valsts līmenī. Šādām regulārām konsultācijām būtu jāietver

- valdības sniegtā informācija par faktiskajiem sociālajiem un ekonomiskajiem apstākļiem, to izveidošanās iemesliem, kā arī kooperatīvu vērtējums;
- pārrunas, lai vienotos par lauku politiku, kuras galamērķis ir sociālā un ekonomiskā labklājība un kooperatīva biedru īstenotā politika kā viņu konkrētais mērķis.

Valdība, pieņemot lēmumus, balstās uz ticamu informāciju un analīzēm. Kooperatīvās organizācijas var pašas savākt nepieciešamo informāciju, izanalizēt to un izmantot tālāk labi pamatotu priekšlikumu izstrādē.

Attiecībās ar valdību, tās institūcijām un amatpersonām ir svarīgi atrast pareizo distanci. Tās saglabāšana uzlabo kooperatīvu spēju vest sarunas ar valdību. Ja kooperatīvi pārāk cieši pietuvojas valdībai, tad tā var iejaukties kooperatīvu iekšējās lietās.

Valdība un amatpersonas tomēr nav jāuzskata par monolītu bloku. Lai gan vietējās amatpersonas pārstāv valdību, tām ir arī savas reģionālās saiknes, līdz ar to tās var būt piemēroti partneri, gan informācijas ziņā, gan arī pārstāvot vietējās intereses augstākā, valdības līmenī.

### ***Neatkarības iegūšana un saglabāšana***

Politiskā demokrātija ir kooperatīva darbības efektivitātes pamats. Dažos gadījumos valdība var realizēt ievērojamu kontroli pār kooperatīvajām organizācijām ar šādu pasākumu palīdzību:

- ietekmējot organizācijas iekšējās vēlēšanas;
- pieprasot atskaites no valdes;
- pieprasot kooperatīviem pildīt valdības politiskos pasākumus;
- sniedzot finansiālu atbalstu un šādi nodrošinot sev vēlētajū atbalstu;
- ierobežojot kooperatīvu izaugsmi, lai nepieļautu ievērojama politiskā spēka koncentrāciju.

Lai neļautu valdībai pārāk stipri ietekmēt kooperatīvus, tiem ir jāgūst plašs savu biedru atbalsts. Biedrus mobilizēt ir vieglāk tad, ja kooperatīvi strādā labi, piedāvā saviem biedriem nepieciešamos pakalpojumus, un tiem ir skaidri nākotnes plāni par to, ko tie vēlas sasniegt savu biedru labā.

### ***Sabiedriskās attiecības un kooperatīva tēls***

Sabiedriskās attiecības ir attiecības starp sabiedrību un kooperatīvu un attiecas uz tēlu, kādu kooperatīvs cenšas radīt pārējai pasaulei. Attiecības ar masu medijiem ir īpaši svarīgas kooperatīva tēla veidošanā sabiedrībā.

Viedokļus par kooperatīvajām organizācijām veido dažādi avoti: gan faktu materiāls, gan arī aizspriedumi, pieredze utt. Pat biznesa attiecības bieži vien balstās vairāk uz emocijām vai pieķeršanos, nevis uz racionāliem pamatiem. Piemēram, valstīs, kur kooperatīvus sākumā kontrolēja valdība, sabiedrības uztverē kooperatīva tēls saglabājas iepriekšējais pat pēc tam, kad valsts kontrole pār kooperatīviem vairs neeksistē. Sabiedriskās attiecības veido kooperatīva tēlu, tās var palīdzēt novērst nezināšanu un labot nepareizos priekšstatus par šīm organizācijām.

### ***Sabiedrisko attiecību uzdevumi***

Kooperatīva sabiedriskās attiecības parasti tiek veidotas ar mērķi

- radīt pamatnosacījumus kooperatīva biedru darba sekmēšanai;
- radīt pozitīvas attiecības ar biznesa partneriem, kas var tiešā veidā novest pie biznesa attiecībām;
- veicināšanas sociāli politiskā loma ir labāka demokrātijas izpratne.  
Konkrētās darbības ir šādas:
- iepazīstināt sabiedrību ar kooperatīva mērķiem, iespējām un uzbūvi;
- izplatīt kooperatīva idejas, principus, kā arī sniegt zināšanas par kooperatīva sastāvdaļām un to demokrātisko mijiedarbību;
- izplatīt informāciju par kooperatīviem un komentārus par to politiku un ekonomiku no federācijas viedokļa;
- sniegt informāciju par kooperatīva biznesa darbību saistībā ar produktu noieta veicināšanu.

Šo darbību nolūks ir veidot kooperatīva tēlu (ārpus kooperatīva esošo cilvēku viedokļi un izpratne par kooperatīviem), kas var palīdzēt sasniegt tā mērķus. Katrai kooperatīvajai organizācijai būtu jācenšas radīt savu individuālo tēlu, kas būtu atšķirīgs no tā konkurentiem.

Kooperatīvajām organizācijām būtu jāizvērtē, ko cilvēki par tām domā, lai palīdzētu viņiem izveidot tēla profilu. Piemēram, kooperatīvs "Lāse" ir izveidojis stabilu pārtikas (piena produktu) piegādes sistēmu vidusšķirai un maznodrošinātajiem, tātad iedzīvotāju vairākumam. Piegādātāji darbojas galvenokārt lauku novados un ir cieši saistīti ar kooperatīva biedriem un klientiem. Kooperatīvs ir galvenais pakalpojumu sniedzējs rajona zemniekiem.

Tā pozitīvo tēlu veido

- kompetence savā darbības jomā;
- uzticamība;
- stāvoklis tirgū.

Šis pozitīvais tēls sabiedrībā iedarbojas arī iekšēji, mobilizējot kooperatīva biedrus un darbiniekus, kā arī nostiprinot kopības sajūtu un saikni ar kooperatīvo organizāciju.

### ***Sabiedrisko attiecību veidošana***

Sabiedriskās attiecības var iemācīties veidot un lietot ikdienas dzīvē. Īpaši piemēroti šādiem uzdevumiem ir biedri, kurus interesē rakstniecība, masu saziņas līdzekļi un kuriem patīk strādāt ar cilvēkiem. Informēt sabiedrību un daļēji ietekmēt pieņemamos lēmumus var, izmantojot

- ielūgumus vispārējai sabiedrībai vai izvēlētām grupām apmeklēt atvērto dienu pasākumus, kas ļauj apmeklētājiem iepazīties ar kooperatīva iekšējo darbību;
- paziņojumus un skrejlapas, ar kurām var izplatīt būtiskas idejas, kas ir ietērtas dažos vārdos. Šajos materiālos bieži ir ielūgums piedalīties kādā noteiktā pasākumā;

- plakātus, kas informē sabiedrību par kādu darbību vai pasākumu un piesaista uzmanību noteiktai tēmai vai pasākumam. Lietderīgi arī produktu reklāmai;
- atklātas vēstules, kurās var izteikt lūgumu, ieteikumu, priekšlikumu, prasību, protestu vai atbalstu sabiedrības nostājai. Tās parasti sūta politiski aktīvām struktūrām vai sabiedrībā pazīstamiem cilvēkiem, vienlaicīgi to saturu publicējot preses izdevumos, tādējādi par situāciju plaši informējot sabiedrību. Lasītāji tiek aicināti veidot sabiedrības viedokli un atbalstīt šādas vēstules parakstītājus;
- publiskas diskusijas, kuru forma ļoti lielā mērā ir atkarīga no vietējās sabiedrības kultūras līmeņa:
  - diskusija pie stenda (piemēram, tirgū kā tirdzniecības veicināšanas sastāvdaļa);
  - diskusija publiskā forumā ar ekspertiem un sabiedrībā ietekmīgām personām;
  - diskusija uz paaugstinājuma auditorijas klātbūtnē vai bez tās;
  - masu pasākumi. Šie pasākumi parasti ir politiski orientēti, tāpēc to lietošana sabiedrisko attiecību kontekstā ir ļoti ierobežota.
  - kampaņas. Kooperatīvi var organizēt kampaņas, kuru mērķis ir kāda noteikta, kooperatīvu interesējoša jautājuma veicināšana. Ja šādu pasākumu rīko vairāki kooperatīvi tad izmaksas sedz kopīgi un kampaņas virsvadību labāk uzticēt kādai lauksaimniekus pārstāvošai horizontālā līmeņa organizācijai.

## **Sarunas**

### Sarunu vešanas māksla

Tā ir māka piedalīties diskusijās, lai vienotos par savstarpēji pieņemamu lēmumu, kas ir īpaši svarīgi uz tirgu orientētas ekonomikas apstākļos. Cena, kvalitāte, derīguma termiņš, piegādes iespējas, garantijas utt. - tie ir faktori, kuri ir jāapspiež un jāizdiskutē, panākot vienošanos partneru starpā, kad tiek pieņemts lēmums par izlietojamo līdzekļu pirkšanu vai produktu pārdošanu kādam noteiktam pircējam. Atkarībā no darījuma svarīguma partneru starpā notiek vairāk vai mazāk detalizētas sarunas, pirms līgums tiek noslēgts. Visās sarunās viena puse piedāvā to, ko otra puse vēlas pirkt. Šādas attiecības ne vienmēr var identificēt, kad sarunas notiek ar valdību vai nevalstisku organizāciju, kas nodarbojas ar veicināšanu. Darbaspēka samazināšanai nevalstiskas organizācijas kontrolētā kooperatīvā nav lielas nozīmes, bet sadarbība ar valdību vispārīgos vilcienos var kļūt par sarunu sastāvdaļu, kad kooperatīvi, piemēram, vēlas saņemt subsīdijas vai panākt uzlabojumus tiesiskajos pamatnosacījumos. Tādējādi sarunu mērķis kopumā ir pieņemama risinājuma atrašana, ja pašpalīdzības organizācija pati nevar atrisināt problēmu. Sarunu sākumā visiem partneriem ir tādi savi priekšlikumi, kuri viņiem der vislabāk un kurus viņi cer, ka partneri pieņems bez izmaiņām. Sarunu ceļā tiek panākts kompromiss, kas ir pieņemams visām pusēm.

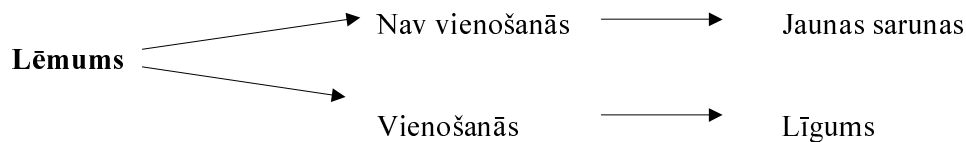
### Sarunu stratēģija un paņēmieni

Prasmi vest sarunas var iemācīties. Jo labāk sarunu process ir izprasts un izmantots, jo vieglāk ir vest sarunas abu pušu labā. Jo labāk puses ir sagatavojušās sarunām, jo labāk tās veiksies. Pušu interesēm un sarunu mērķim ir jābūt skaidram, un tas nav jājauc ar vēlmēm. Sarunu pušu interesēm jābūt zināmām jau iepriekš. Spēja novērtēt raksturu ir īpaši vērtīga prasme.

### Sarunu stadijas

<b>Sarunu stadijas</b>	<b>Uzvedība</b>
Kontaktu nodibināšana un diskusiju sākums	Radiet un saglabāriet pozitīvu atmosfēru. Pievērsiet uzmanību neverbāliem izteiksmes līdzekļiem, žestiem, tonim utt.
Objektīvs tēmas ievads	Īsa uzruna. Pievērsieties sarunu partneru interesēm
Diskusijas	Ja diskusija neatrisina atšķirības: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> izdariat daļējo rezultātu kopsavilkumu;</li> <li><input type="checkbox"/> uzsveriet progresu;</li> <li><input type="checkbox"/> izdariat pārtraukumu, dodiet debatēm jaunu impulsu, uzdodot jautājumus</li> </ul>





## ***Debates***

Debates ir vissvarīgākais sarunu komponents, kas dod iespēju abām pusēm pavest savus apsvērumus, paskaidrot, kāpēc viņu viedoklis ir pareizs, un pamatot to. Ideāli būtu, ja debates risinātos šādā secībā:

- viedoklis (tēze);
- pamatojums (debašu būtība);
- atbalsts, piemērs;
- slēdziens.

### *Debašu metode:*

1. Jūsu pašu ieguldījuma statusa un mērķa noskaidrošana:
  - noskaidrojiet nostādni, kuru jūs aizstāvat;
  - savu uzrunu ievirziet tādā gultnē, lai tā sasaistītos ar iepriekšējo diskusiju;
  - uzsveriet sava argumenta svarīgumu salīdzinājumā ar pārējo sniegtajiem argumentiem.
2. Lai pārliecinātu pārējos,
  - nevienu prasību neizvirziet bez pietiekama pamatojuma un nevienu pamatojumu neminiet bez pierādījumiem;
  - pierādījumiem izmantojiet viegli pārbaudāmus faktus;
  - izmantojiet pieredzi kā pierādījumu, kam pārējie var viegli sekot (miniet gadījumus, kurus iespējams vispārināt);
  - nemēģiniet savus oponentus apklusināt vai nostādīt muļķīgā stāvoklī.
3. Iejaucieties oponentu argumentos:
  - ja tajos trūkst skaidrības, atkārtojiet, kā jūs viens otru esat sapratuši;
  - sāciet un izdiskutējiet būtiskus, nevis mazsvarīgus jautājumus;
  - uzsāciet jautājuma izskatīšanu no abiem viedokļiem un mēģiniet to noskaidrot.

## ***Sarunu rezultātu dokumentēšana***

Sarunu, konferences vai kādu citu svarīgu diskusiju rezultāti parasti tiek pierakstīti attiecīgā dokumentā. Šie dokumenti var būt

- apstiprinājuma vēstule (biznesa vai sarunu partnerim);
- atskaite (iekšējai lietošanai, visiem dalībniekiem vai ieinteresētajām pusēm);
- memorands (iekšējai lietošanai);
- protokols (raksta viens vai abi partneri, dažreiz tas ir domāts trešajai pusei);
- nodomu protokols (var būt protokola sastāvdaļa) un
- līgums pušu starpā kā juridisks dokuments.

### *Protokols*

Protokols ir sanāksmes norises pieraksts, kas kalpo kā atgādinājums dalībniekiem, informācija tiem, kas nebija klāt, vai trešajai pusei. Tas var būt arī juridisks dokuments, ja to apstiprina visi dalībnieki.

Protokolā ir jābūt norādītam sanāksmes mērķim, datumam, vietai, tēmai, dienas kārtībai, klātesošo vārdiem (ar pievienotu dalībnieku sarakstu), sākuma un beigu laikam diskusiju virzienam vai to rezultātiem.

Protokola beigās var būt arī paraksti (partneru un protokolētāja). Diskusiju virzienu vai rezultātus parasti nosaka dienas kārtība. Ir svarīgi skaidri nodalīt piedalīšanos diskusijās un pieņemtos lēmumus.

## ***Līgumi***

Lielāko daļu ekonomiski un sociāli svarīgu vienošanos regulē līgumi jeb kontrakti, kurus kopumā uzskata par juridiski saistošiem dokumentiem. Uzņēmumiem, kuriem primārie ir ekonomiskie mērķi, sarunu laikā un sagatavojot līgumus, ir īpaši svarīgi atcerēties, ka kooperācija nozīmē - kopā strādāšana. Mērķis vienmēr ir organizācijas stiprināšana. Kooperācijas galvenajai iezīmei ir jābūt brīvībai gribai, partneru sadarbībai, līdzīgām interesēm un vienlīdzīgām lēmumu pieņemšanas tiesībām.

Ja viens no sadarbības partneriem zaudē savu neatkarību attiecībā uz jautājumu kārtošanu, tas var novest pie pakļaušanas un brīvības ierobežošanas lēmumu pieņemšanā. Šādā gadījumā par sadarbību vairs nevar runāt.

Līgumu slēgšanas kārtībai ir jābūt noteiktai likumā par zemi. Ja nepieciešams, to papildina kāda noteikta līguma vai kooperatīva sakarā.

Līgums regulē nosacījumus, kādos darījums vai partnerattiecības stājas spēkā. Jo sarežģītākas ir attiecības, jo svarīgāk ir tās nostiprināt dokumentā. Tas parasti attiecas uz šādiem līgumiem:

- sadarbības līgumi partneru starpā ar līdzīgām interesēm (kooperatīvs ar kooperatīvu, kooperatīvs ar privātu uzņēmumu);
- pirkšanas līgumi, kas attiecas uz preču pirkšanu un piegādi;
- nomas līgumi attiecībā uz ēku un transporta līdzekļu izmantošanu;
- līgumi ar valsts un starpvalstu atbalsta institūcijām - nevalstiskām organizācijām;
- līgumi ar valdību un valsts institūcijām.

Noteikumi attiecībā uz līgumiem katrā valstī ir atšķirīgi. Tie atšķiras arī pēc satura un tēmas. Līgumi parasti sastāv no sešām daļām:

- līgumslēdzējas puses un to atrašanās vieta;
- līguma mērķis;
- atlīdzība par līgumsaistību izpildi;
- soda sankcijas līgumsaistību neizpildes gadījumā;
- noteikumi, kas regulē līguma darbības ilgumu un līguma laušanas nosacījumus;
- pušu paraksti, kas padara līgumu par juridisku dokumentu.



## **Saziņas vingrinājumi**

### **1. Vingrinājumi saziņai kooperatīvajās grupās**

Vislabāk izmantot pirmos četrus vingrinājumus (A, B, C, D) komplektā. Tie uzsver ideju, ka laba grupas saziņa ietver katra spēju brīvi sazināties ar jebkuru grupā, nevis dažu biedru spēju sazināties. Vingrinājumi arī palīdz labāk izprast lēmumu pieņemšanas mehānismu grupā.

Kopējais laiks visiem četriem vingrinājumiem ir aptuveni 2,5 stundas

#### Instrukcijas

##### **Vingrinājuma A izpildei (15 min)**

Pieci cilvēki (a, b, c, d, e) sēž rindā viens aiz otra un visi skatās vienā virzienā. Viņiem jāpilda šādi noteikumi:

- a ir vadītājs, viņš var runāt tikai ar b ;
- b var runāt tikai ar a un c;
- c var runāt tikai ar b un d;
- d var runāt tikai ar c un e;
- e var runāt tikai ar d.

Pasniedzēj iepazīstina visus dalībniekus ar noteikumiem. Viņiem jāmēģina pateikt pēc iespējas vairāk dalībniekiem a un e. Visiem ir jāstāsta par savu braucienu uz semināru (no kurienes viņi ir ieradušies, kā viņi atbrauca, cik ilgs laiks pagāja, kamēr viņi nonāca pie galamērķa utt.). Visiem jāšāk runāt vienlaicīgi.

Pēc dažām minūtēm pasniedzējs pārtrauc vingrinājumu un jautā dalībniekiem:

- Kā jūs jutāties vingrinājuma laikā?
- Cik dalībnieku jūs aptaujājāt par viņu braucienu?

Tad pārējie grupas dalībnieki tiek aicināti atbildēt uz šādiem jautājumiem:

- Kas bija nepareizi saziņā?
- Vai var papildināt? Ko?

Atbildes tiek pierakstītas.

##### **Vingrinājuma B izpildei (15 min)**

Pieci cilvēki sēž aplī. Viens cilvēks sēž apļa vidū. Katram, kas sēž aplī, ir atļauts runāt ar vidū sēdošo, bet savā starpā aplī sēdošie runāt nedrīkst. Tikai apļa vidū sēdošais var runāt ar aplī sēdošajiem.

Tēmu apspriešanai nosauc pasniedzējs, tai ir jābūt diskutējamai, piemēram: “Vai mums bija nepieciešams stimuls, lai atbrauktu uz semināru?” vai “Vai mēs sūtām uz skolu vairāk meiteņu nekā zēnu?”

Pēc piecām minūtēm pasniedzējs pārtrauc diskusiju un lūdz, lai dalībnieki dod savu vērtējumu, atbildot uz šādiem jautājumiem: kā jūs jutāties vingrinājuma laikā? Vai jūs tikāt līdz lietas būtībai?

Pēc tam pārējiem grupas dalībniekiem jāatbild uz šādiem jautājumiem: kas bija nepareizi? Vai jūs varat papildināt? Atbildes atkal tiek pierakstītas.

##### **Vingrinājuma C izpildei (15 min.):**

Seši cilvēki sēž aplī. Katrs var sarunāties ar savu kaimiņu, ne ar vienu citu. Sarunas temats var būt aktuāls politisks vai diskutējams, kā piemēram: “Sievietēm nevajadzētu atļaut vadīt mašīnu” (iespējamo tematu saraksts ir dots vingrinājumā “Kontrolētais dialogs”).

Pēc piecām minūtēm spēles vadītājs pārtrauc diskusiju un atkal jautā dalībniekiem: Kā jūs jutāties vingrinājuma laikā? Vai jūs noskaidrojāt lietas būtību?  
Auditorija tiek aicināt vērtēt un komentēt: kas bija nepareizi? Vai jūs varat papildināt?  
Atbildes atkal tiek pierakstītas.

### ***Vingrinājuma D izpildei (20 min)***

Atkal seši cilvēki sēž aplī. Katrs var sarunāties ar katru. Sarunas tēma varētu būt: “Vai vienmēr ir labi ievērot tradīcijas?”

Pēc 10 minūtēm spēles vadītājs jautā dalībniekiem: kā jūs jutāties vingrinājuma laikā? Vai jūs noskaidrojāt lietas būtību?

Auditorija tiek aicināt vērtēt un komentēt: ko jūs domājat par šādu saziņas veidu? Vai jūs varat papildināt?

Atbildes atkal tiek pierakstītas.

Pēc tam kad visi četri vingrinājumi ir pabeigti, dalībniekus sadala grupās pa četriem un aicina viņus pabeigt, piemēram, šādu teikumu:

“Vislabākais veids, kā diskutēt grupā ir...?”

Šis uzdevums grupai ir jāpaveic 10 - 15 minūtēs. Tad atbildes savāc un visai grupai uzdod jautājumus, piemēram: ko tas nozīmē labam konsultantam?

Vai (atkarībā no mācību satura): ko tas nozīmē labam kooperatīvam?

Apgalvojumi jāizsaka šādu teikumu veidā:

“Labs vadītājs / priekšsēdētājs (rīkosies tā)...”

“Labs vadītājs / priekšsēdētājs (nerīkosies šādi)...”

Atbildes atkal tiek savāktas un izliktas visiem redzamā vietā.

Spēles vadītājs var izdarīt šādu kopsavilkumu: **saziņa vislabāk darbojas tad, kad katrs var runāt ar katru tieši un atklāti.**

Šim vingrinājumam var sekot diskusija par problēmām un šķēršļiem, kas rodas kooperatīvā darba kontekstā, un iespējamiem risinājumiem.

## ***2. Kontrolētais dialogs: skaidra runāšana – uzmanīga klausīšanās***

Šis vingrinājums kalpo vairākiem mērķiem:

- palīdz labāk izprast saziņas procesu;
- attīsta spēju salīdzināt to, kas ir pateikts, ar to, kas tika saprasts (praktizējot uzmanīgu klausīšanos);
- attīsta iemaņas skaidri izteikties;
- dod izpratni par saziņas sarežģītību un tās problēmām

*Laiks:* 45 minūtes.

*Metode:* trīs reizes atkārtoti 10 minūšu dialogus apakšgrupās, mainot lomas, tad seko vērtējums un diskusija.

### ***Instrukcijas***

Dalībniekus sadala grupās pa trim. Katrs dalībnieks saņem papīra lapiņu ar uzdevumu. Pasniedzējs iesaka dažas apspriežamās tēmas vai dod laiku grupām tās atrast pašām (piemēram: “Slikti, ja pirmdzimtais ir meitene, nevis zēns”, “Tas ir dēla pienākums ņemt pie sevis vecākus”, “Modernizācija Rietumu gaumē neder attīstītajām valstīm”, “Tas ir gudri darīts, ka tiek godātas tradīcijas”, “Bagātajās valstīs nauda pa lielākajai daļai tiek izšķiesta muļķīgā un nesaprātīgā veidā”).

Divi grupas biedri apspriež izvēlēto tēmu, trešā persona novēro. Viens no sarunu partneriem (A) nāk klajā ar kādu apgalvojumu, otrs (B) viņam oponē.

Diskusijām ir jānorit pēc zināmiem noteikumiem.

- Nevienam argumentam nedrīkst veltīt vairāk par divām minūtēm;
- Pirms viens partneris (B) atbild otram (A), viņam ir pēc iespējas precīzi jāatkārto pārējo apgalvojumu saturs. Viņam ir atļauts turpināt tikai tad, ja otrs ir apmierināts ar atkārtojumu.

- Pirmā persona nevar atkārtot viņu apgalvojumus un var tikai atbildēt uz jautājumiem ar “jā” vai “nē” tā, ka otrajai personai ir jāatkārto apgalvojums, izmantojot tādus izteicienus kā: “Vai jūs ar to domājat...?” vai: “Ja es jūs pareizi sapratu...?”, vai: “Vai jūs varētu man pateikt...?”
- Tad B nāk klajā ar savu apgalvojumu, pēc tam ir otrā partnera (A) kārtā precīzi atkārtot to, ko B teica, līdz viņš ir apmierināts ar atbildi utt.
- Pēc 10 minūtēm, notiek lomu maiņa un tiek izraudzīts cits novērotājs.
- Vērtējums un analīze (ja iespējams, mazā grupā) veicami, atbildot uz šādiem jautājumiem: kādas bija runātāja pieļautās kļūdas? Kādas bija klausītāja pieļautās kļūdas? vai: kas notika? Kāpēc? Ko mēs mācāmies no šī vingrinājuma? Ko var secināt attiecībā uz mūsu darbu?
- Rezultātu apkopojums un diskusijas plenārgrupā (lielajā grupā).

### 3. Čukstus paziņots vēstījums

Šis vingrinājums palīdz cilvēkiem izprast neefektīvas klausīšanās radītās problēmas un uzlabot viņu apzinīgās klausīšanās iemaņas. Tas ilustrē netiešās saziņas radītos izkropļojumus.

#### Instrukcijas

Izraugieties no grupas 10 cilvēkus. Palūdziet viņus atstāt istabu. Pēc tam palūdziet vienu no viņiem atgriezties istabā. Pārlicinieties, ka neviens no ārpusē esošajiem nevar noklausīties. Tad šim cilvēkam un visai plenārgrupai nolasiet stāstu, kas sastāv no aptuveni 10 teikumiem.

#### **Piemērs:**

Betijas tante ir ļoti veca. Viņai ir gandrīz septiņdesmit gadu, viņa daudz ko aizmirst un bieži izdara muļķības. Pagājušajā nedēļā viņa izgāja no mājām viena pati. Neviens nezināja, kur viņa aizgāja. Beidzot tēvocis Toms, viņas vīrs, atrada viņu tirgū. Viņa mēģināja kaut ko nopirkt. Taču viņa atcerējās tās zemās cenas, kuras bija pirms 10 gadiem. Viņa strīdējās ar visiem tirgotājiem, saukdama viņus par meļiem un krāpniekiem. Visiem apkārtējiem tas sagādāja jautrību, jo Betijas tante ir visiem pazīstama slavenība un dažiem cilvēkiem viņa tomēr patīk. Viņai nebija naudas, par ko pirkt preces, bet beigās tirgus sievas uzdāvināja viņai dažus augļus.

Mana māte teica, ka mums ir biežāk jāsūta Betijas tante uz tirgu, jo viņa ir laba biznesmene.

Nolasot šo stāstu pirmajai personai un vairāk to nerādot nevienam, paaiciniet istabā vēl vienu cilvēku no izgājušās grupas. Pirmo cilvēku lūdziet atstāstīt šim otrajam cilvēkam nolasīto stāstu pēc iespējas precīzāk, tad otrais pastāsta to trešajam, trešais ceturtajam utt. Tas atkārtojas tik ilgi, līdz visi desmit cilvēki ir atgriezušies viens pēc otra.

Grupa un ienākušie cilvēki nedrīkst neko komentēt, viņi drīkst tikai vērot notiekošo. Pēc tam kad pēdējais spēlētājs ir pastāstījis stāstu, nolasiet oriģinālo tekstu vēlreiz. Tad aiciniet visu lielo grupu apspriest jautājumu: kas notika ar stāstu un kāpēc? Dalībniekiem ir jāizsaka savi priekšlikumi, kā uzlabot rezultātus (nerādot rakstīto tekstu visiem dalībniekiem).

**Variants:** līdzīgs vingrinājums, tikai izmantojot attēlu ar daudziem elementiem (piemēram, sievietes un vīrieši, pārtika un degviela, transports utt.). Parādiet vingrinājumu pirmajai personai, kurai ir jāapraksta šis attēls otrajai personai. Pēdējai personai ir jāpastāsta visai grupai, ko tā par šo attēlu domā. Tad parādiet oriģinālo attēlu grupai un apspriediet, kas notika ar attēlu, kas ko ir atcerējies un kāpēc.

### 4. Skats spogulī

Šis vingrinājums ir domāts atgriezeniskās saiknes attīstīšanai. Ja vienā mācību kursā vai kooperatīvā ir izveidotas divas vai vairākas apakšgrupas, šis vingrinājums var palīdzēt tām nonākt kontaktā, padarot neizteiktos priekšstatus vienam par otru redzamus (piemēram, starp dažādu kooperatīvu pārstāvju grupām; sievietēm un vīriešiem; grupām ar dažādu cilšu radniecību; grupām ar dažādu sociālo un ekonomisko līmeni utt.).

Šo vingrinājumu var arī izmantot, lai apspriestu interešu grupu dažādību, kas var būt jebkurā kooperatīvajā organizācijā.

## Instrukcijas

### *1. fāze*

Grupa tiek sadalīta atbilstoši dažādām identitātēm vai interesēm, kuras šīs grupas locekļi pārstāv. Katrai apakšgrupai tiek dots 45 minūtes laika, lai atbildētu uz šādiem jautājumiem: Kā jūs aprakstītu otru grupu? Ko pārējie domā par mums? Kā mēs redzam paši sevi? Kā mēs vēlamies, lai pārējie redzētu mūs? Katra grupa uzraksta atbildes uz kartītēm. Pēc 45 minūtēm grupas satiekas un iepazīstas ar atbildēm. Pagaidām vēl diskusijām par rezultātiem nav jāizvērsas.

### *2. fāze*

Tikai pēc tam, kad katra grupa ir pastāstījusi par saviem rezultātiem, tiek dota iespēja apmainīties ar iespaidiem, uzdot jautājumus un apspriest kopējās atbildes.

### *3. fāze*

Pajautājiet dalībniekiem: ko mēs varam darīt, lai uzlabotu sadarbību? Izmantojot atgriezenisko saikni un diskusiju rezultātus, ir iespējams vienoties noteiktos punktos un atrast kopsaucēju darbībai.

## **5. Vingrinājumi dalībnieku vēlmju un vajadzību noformulēšanai**

Mācību nodarbību vai sapulces sākumā darbiniekus lūdz izteikties par savām vēlmēm un vajadzībām attiecībā uz semināra/sapulces norisi un saturu. Tas nozīmē, ka vadītājam vai priekšsēdētājam ir jāatbalsta tie, kuri vēl arvien jūtas nedroši vai baidās runāt auditorijas priekšā, un jāatrod veids, kā apstādināt tos, kuri runā pārāk daudz. Viņam ir jāklausa uzmanīgi, ko grupas dalībnieki saka, jo viņi pastāstīs, kādu vēlas redzēt šo grupu, kā arī to, kā viņi jūtas pašreiz. Tas viss ir ļoti noderīgi, lai izlemtu, kā rīkoties turpmāk.

Ja šī fāze tiek aizvadīta kā vingrinājums, kurā ir zināmi noteikumi, tā var palīdzēt nodrošināt visiem dalībniekiem vienlīdzīgu iespēju izteikties un atvieglot uzstāšanos. Ja nepieciešams, jāpieprasa, lai katra grupas dalībnieka runa tiktu uzklusīta bez komentāriem, jo pretējā gadījumā cilvēks nobīsis un atteiksies uzstāties visas grupas priekšā.

### *1. vingrinājums.*

Palūdziet dalībniekus attēlot zīmējumā savas cerības vai vīziju. Pēc 10 - 15 minūtēm attēlus piestiprina pie sienas un dalībnieki pēc kārtas izskaidro savus zīmējumus. Tas ir īpašs spriedzi mazinošs veids, kad "pieaugušo" saziņas līmeni (lekcijas, rakstīšana) aizstāj "bērnu" līmenis (zīmēšana).

### *2. vingrinājums.*

Palūdziet dalībniekus aizpildīt 5 kartītes (atkarībā no klātesošo cilvēku skaita, kā arī no vietas uz sienas vai tāfeles), atbildot uz šādiem jautājumiem: Ko jūs cerat iemācīties šādā seminārā? Kādus lēmumus jūs vēlētos, lai pieņemtu šajā sapulcē? Ņemiet vērā: dažās sociālajās vidēs vietējās uzvedības normas attiecībā uz atzītām autoritātēm (priekšsēdētājs, konsultants, klātesošs ietekmīgs biedrs) neļauj brīvi paust vēlmes un vajadzības.

## **6. Lomu spēle par dažādiem vadības stiliem**

Šis vingrinājums palīdz grupai ieraudzīt, kā vadītāja darba stils ietekmē grupu, kurā viņš darbojas sapulcē. Tas ir labs vingrinājums semināra sākumam par vadības stilu un pārvaldi.

Šim vingrinājumam ir četras fāzes.

## Instrukcijas

### *1. fāze*

Katrai nākamajai lomu spēlei uzaicina aptuveni 6 brīvprātīgos. Katram no viņiem ir jāizspēlē tāda grupas sanāksme, kas viņam ir pazīstama (piemēram, kooperatīva komiteja). Viņiem tiek dots uzdevums pieņemt lēmumu jautājumā, kas interesē visus kooperatīvā

(piemēram, ko darīt zādzības gadījumā vai kā kooperatīvam vislabāk tuvoties donororganizācijai, lai iegūtu finansējumu, vai kā veidot darba grupu, kurai būtu jāizpēta tirgus situācija utt.).

Viens cilvēks tiek izraudzīts priekšsēdētāja vai vadītāja lomai. Vadītājs saņem norādījumu tēlot ļoti diktatorisku priekšsēdētāju: viņš aicina cilvēkus sniegt idejas, bet neklausās viņos, apspiež ierosinājumus; uzspiež savu viedokli grupai; viņš saka, ka tā esot viņu vaina, utt.

Pārējiem grupas dalībniekiem katram tiek iedalīta konkrēta loma:

- A atbalsta visu, ko priekšsēdētājs ierosina;
- B ierosina dažas citas iespējas;
- C atbalsta B;
- D vienmēr pārtrauc un oponē priekšsēdētājam utt.

Šos norādījumus var dot mutiski katram atsevišķi vai arī uzrakstīt uz atsevišķām lapiņām. Krēsli ir jāizkārto atvērtā aplī pārējās grupas priekšā tā, lai katrs var visu labi redzēt un dzirdēt. Lomu tēlotājiem ir jārunā skaidri, viņu žestiem jābūt labi redzamiem. Priekšsēdētājs sāk spēli, un katra persona spēlē savu lomu. Auditorijai ir jāatzīmē jautājumi, kurus pasniedzējs ir uzrakstījis pirms spēles: ko vadītājs dara grupā? Kā grupa reaģē? Kad situācija auditorijai kļūst skaidra, pasniedzējs apstādina darbību un aicina nākamo grupu sešu cilvēku sastāvā ieņemt vietas.

## 2. fāze

Tā ir cita komiteja citā vietā, bet uzdevumi ir līdzīgi. Lielākā daļa dalībnieku saņem līdzīgus uzdevumus, tikai priekšsēdētājam jābūt ļoti pasīvam. Šādu vadības stilu sauc par “*laissez-faire*” (no franču val. - lai viņi dara, kā vēlas). Šis vadītājs neizrāda lielu interesi, nekā neierosina, nereaģē uz grupas ierosinājumiem, nepalīdz pieņemt lēmumu vai atrisināt konfliktu.

Auditorija atkal tiek lūgta izdarīt piezīmes. Kad situācija kļūst skaidra, pasniedzējs atkal apstādina tēlojumu. Ja grupa ir diezgan liela, ir lietderīgi ļaut, lai dalībnieki apspriež jautājumus grupiņās pa trim kādas trīs minūtes, pirms visas atbildes tiek savāktas plenārgrupā. Tad ir rūpīgi jāapspriež visas kļūdas un reakcijas.

## 3. fāze

Pēc diskusijas pasniedzējs uzdod citu jautājumu: Ko dara grupā labs vadītājs/priekšsēdētājs? Lūdziet sniegt konkrētas atbildes, nevis vispārējus apgalvojumus. Atbildes tiek pierakstītas.

## 4. fāze

Nobeigumā lomu spēli var atkārtot ar brīvprātīgajiem, kuri piekrīt notēlot demokrātisko vadītāju/priekšsēdētāju pēc iespējas efektīvi.

## 7. Konflikts grupā

Laiks: visām fāzēm aptuveni 4 stundas.

Konflikti ir katrā grupā, arī kooperatīvajās organizācijās. Tālāk aprakstīti vingrinājumi, konfliktu apspriešanai un iespējamie to atrisināšanas veidi.

### Instrukcijas

#### 1. fāze

Nolasiet dalībniekiem stāstu, pārlicinoties, ka visi to ir sapratuši pareizi. Var izmantot arī citus variantus, kuri vairāk atbilst dalībnieku situācijai un pieredzei.

Klubā (vietējais nosaukums) pie neliela peļņu nesoša dārzkopības projekta strādā 15 sievietes. Viņas sāka strādāt kopā, nodarbojoties ar dārzeņu audzēšanu. Līdz šim viss veicās labi, bet nesen pieci biedri nopirka trīs šujmašīnas, ar kurām vēlējās uzsākt šūšanas biznesu papildus dārzeņu audzēšanai.

Pēc šī notikuma apspriedes laikā šujmašīnu īpašnieces pieprasīja lielāku daļu no kopējā ienākuma. Mašīnas piederēja viņām, un viņas vēlējās nelielu atalgojumu no pārējiem biedriem par šujmašīnu izmantošanu. Pārējie dalībnieki nepiekrīta: “Ja šujmašīnu īpašnieces vēlas šūt tikai uz saviem nosacījumiem, tad viņām ir jāaiziet no projekta!”

Mašīnu īpašnieces ir pārsteigtas un vēlas sākt cīņu par savām tiesībām. Pārējie grupas biedri arī ir pārsteigti. Katra interešu grupa sauc pēc palīdzības no ārpuses, vēršoties pie rajona attīstības darbiniekiem, nevalstisko organizāciju amatpersonām, otrai grupai par to nezinot. Saziņas abu strīdīgo grupu starpā gandrīz nav. Katra puse vēlas uzvarēt cīņā.

Daži dalībnieki nejūtas pārāk dziļi iesaistīti. Viņi redz, ka kaut kas ir acīm redzami nepareizi un vēlas to labot. Ko viņi var darīt?

Sadaliet dalībniekus grupās pa četri un uzdodiet izdiskutēt šādus jautājumus:

- Kas notika šajā grupā? – aprakstiet situāciju saviem vārdiem.
- Kā tas varēja tik tālu aiziet? – nosauciet galvenos iemeslus, kāpēc situācija nonāca strupceļā.
- Vai jūs zināt šādu situāciju no savas pieredzes?

## 2. fāze

Palūdziet dalībniekus grupās pa pieci nākt klajā ar savām idejām par to, kā konfliktus vispār var atrisināt un kā to izdarīt minētajā gadījumā. Ko jūs ieteiktu darīt tiem biedriem, kuri vēlas situāciju mainīt? Mēģiniet atrast vairāk ideju!

## 3. fāze

Pēc tam kad katra grupa ir pierakstījusi savas idejas, savāciet lapiņas un nolasiet to saturu plenārgrupai. Iepazīstiniet biedrus ar konfliktu risināšanas veidiem (sk. iepriekš) un salīdziniet tos ar grupas ieteiktajiem risinājumiem. Pārlicinieties, ka dalībnieki ir izpratuši dažādos konfliktu risināšanas veidus. Varbūt katru no tiem var ilustrēt ar kādu piemēru no tikko minēto konkrēto piemēru izpētes rezultātiem vai kā alternatīvu no dalībnieku pieredzes. Beigās palūdziet dalībniekus izveidot mazas grupas, lai apspriestu dažādos risinājumus un komentētu to, ko viņi uzskata par reālu kooperatīvu grupas darbā.

## 8. Lomu spēle par grupu konfliktiem

### Instrukcijas

Sadaliet dalībniekus grupās pa pieci un uzaiciniet katru grupu izveidot lomu spēli ar šādu saturu: kooperatīvajā grupā ir konflikts ar vienu no tās biedriem. Kas notiek, un kā grupa mēģina tikt galā ar šo situāciju?

Pēc 30 minūtēm palūdziet grupas vienu pēc otras attēlot savas situācijas. Palūdziet auditoriju uzrakstīt atbildes uz šādiem jautājumiem: kādi ir konflikta cēloņi? Vai jūs piekristat risinājumam? Kas vēl varēja notikt?

## 9. Apvienība (kopējs fonds, summa)

*Laiks:* 30 - 60 minūtes

Šis vingrinājums ir noderīgs, kad ir izveidojušās apakšgrupas ar pretējiem viedokļiem kādā noteiktā jautājumā, jo atklāj galvenās interešu un viedokļu atšķirības. To ir svarīgi zināt, kad ir jāizvirza mērķi un jāpieņem lēmumi. Līdzdalības apmācība ir sava veida sistematizēta saziņa, kas nodrošina to, ka visi biedri ir apmierināti.

Vissvarīgākā daļa darbā ar grupām ir izvēles variantu meklējumu process. Šeit biedriem ir ļoti vajadzīga pasniedzēja palīdzība. Galīgais lēmums būs veiksmīgs tika tad, ja visas izvēles iespējas tiks izskatītas un atklāti apspriestas grupā; ja tas tiks panākts vienprātības ceļā, tad to varēs atbalstīt visi.

### Instrukcijas

Palūdziet apakšgrupas iziet no istabas un katrai ievēlēt vienu pārstāvi. Tad pārstāvji atgriežas un apspriest savus viedokļus pārējo dalībnieku priekšā.

**Variants: “Brīvais krēsls”**

Šajā variantā spēle ir interesantāka un tajā iesaistās vairāk dalībnieku. Grupu pārstāvju vidū novieto brīvu krēslu, lai dotu iespēju dalībnieku klusējošajam vairākumam negaidīti ienākt



vidū un iesaistīties diskusijā. Pasniedzējam ir jāseko, lai šo dalībnieku vidū notiktu rotācija. Viņi visi nevar būt no vienas grupas.

**Variants**, kas pastiprina līdzdalību: diskusija ar atbalstītājiem fonā. Istabas vidū atkal tiek apspriesti dažādi viedokļi. Tagad tie, kas piekrīt kādam viedoklim, sēž aiz sava pārstāvja. Diskusiju laiks ir 10 minūtes, pēc tam pārstāvis pagriežas pret saviem atbalstītājiem un uzklausa viņu idejas par diskusijas turpināšanu. Katrā raundā pārstāvi var nomainīt, lai katram būtu iespēja pasēdēt vidū. Spēle turpinās tik ilgi, līdz dalībnieki uzskata, ka tēma ir veiksmīgi apspriesta. Pēc tam kad visi argumenti ir izsmelti, pasniedzējs pārtrauc diskusiju un uzaicina dalībniekus padomāt par mērķiem vai risinājumiem, kas būtu pieņemami visiem.

## **Vingrinājumi sabiedrisko attiecību veidošanai**

### **1. Atvērto durvju diena**

*Mērķis* - parādīt ražoto produkciju vai ražošanas iekārtas.

Izlemiet par pasākuma vietu, datumu un laiku, saturu un metodēm, izvēlēties atbildīgo par pasākuma norisi (pārtraukumi, atspirdzinājumi, izklaide u.tml.).

### **2. Reklāmas lapiņas**

*Mērķis* - reklamēt kādu produktu.

Uz šiem materiāliem ir jābūt adresei. Teksta apjoms ierobežots, burti lieli. Skaidrs izkārtojums, grafisks dizains.

### **3. Plakāti**

*Mērķis* - popularizēt kooperatīvu. Plakāta vēstījumam ir jābūt vienkāršam, veltītam tikai vienam jautājumam. Tekstā nedrīkst būt vairāk par 10 vārdiem (vislabāk - pieci vai pat mazāk).

Izmantojiet fotogrāfijas, lielus burtus, viegli uztveramu dizainu.

### **4. Atklātā vēstule**

*Mērķis* - informēt plašu sabiedrību par kooperatīvu interesējošu konkrētu jautājumu, darīt zināmus kooperatīva biedru uzskatus un lūgt atbalstu.

Valodai ir jābūt skaidrai, viegli uztveramai, tonim - pieklājīgam.

Miniet šādas iniciatīvas motīvus un iespējamo risinājumu vai lūgumu uzsākt publiskas debates par attiecīgo jautājumu. Vēstulei nav jābūt garākai par vienu lappusi.

### **Publiskas debates**

*Mērķis* - dot iespēju abām pusēm uzklaut argumentus. Ir ļoti svarīgi, lai būtu prasmīgs priekšsēdētājs. Kooperatīva pārstāvjiem jābūt labi sagatavotiem ekspertiem attiecīgajā jautājumā, ar debašu pieredzi un savaldīgiem, uzklaut citu viedokļus.

Sagatavojieties debatēm jautājumā, kas interesē visus dalībniekus, ja pastāv viedokļu dažādība. Izraugieties divus runātājus debatēs par un divus priekšlikumu.

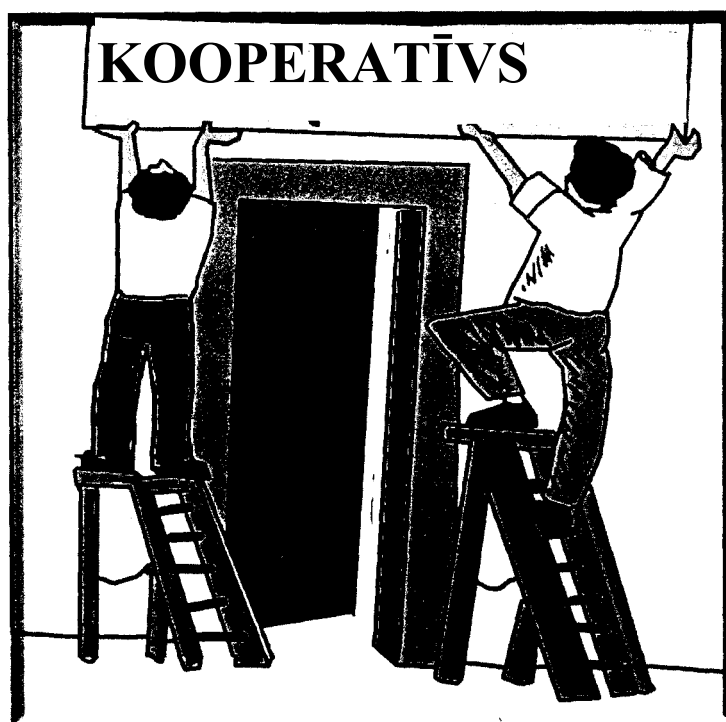
### **Kampaņas**

Sagatavojiet jauna produkta popularizēšanas kampaņas plānu. Darbu veiciet šādā secībā:

- nolemiet, kāda būs kampaņas tēma un mērķis;
- izanalizējiet situāciju un realizācijas iespējas (iekšējie un ārējie kritēriji: budžets, organizācija un resursi, kampaņas ilgums);
- nolemiet, kādas metodes tiks izmantotas;
- izplānojiet darbības (ieskaitot laika grafiku, personālu, budžetu, iespējamās sadarbības partnerus, rezultātu novērtēšanu);
- izlemiet, kādi veicināšanas materiāli (plakāti, skrejlapas, radio programmas utt.) tiks izmantoti, saplānojiet to sagatavošanu.

## ☞ *Piezīmes*

# ***4. SADAĻA. ORGANIZĀCIJAS ATTĪSTĪBA***



## 4. *SADALA.* ORGANIZĀCIJAS ATTĪSTĪBA



### IEVADS

Daudzus kooperatīvus ir dibinājuši spēcīgi motivēti un entuziasma pilni līderi, citi sāka savu darbību kā valsts sponsorētas organizācijas. Neatkarīgi no konkrētajiem dibināšanas iemesliem visi kooperatīvi kādā no attīstības stadijām saskaras ar tirgus, vadības, ārējā atbalsta vai biedru vajadzību un prioritāšu izmaiņām. Ir brīži, kad organizācijas izdzīvošana var būt atkarīga no spējas piemēroties jaunajai situācijai un pielāgot tai savas struktūras. Šādas pārmaiņas ir vieglāk veikt, ja kooperatīvs jau iepriekš ir izveidojis organizatoriskās attīstības sistēmu un uzsācis nepārtrauktu pielāgošanās procesu, kā arī izveidojis attiecīgas struktūras, kas regulē organizācijas darbību un mērķus atbilstoši situācijas diktētai vajadzībai. Tomēr praksē tas tā notiek diezgan reti, un arī tikai tad, kad, kooperatīvam saduroties ar nopietnām pārmaiņām, tas sāk apzināties nepieciešamību pielāgoties un attīstīties. Attīstības plāna un zināšanu trūkums par procesiem, kas saistās ar šādām izmaiņām, var novest pie sasteigtiem lēmumiem, uzspiestām izmaiņām, negaidot, kad dalībnieki būs pielāgojušies jaunajai situācijai.

## 4.1. NODAĻA. ORGANIZĀCIJAS ATTĪSTĪBA UN PERSPEKTĪVAS (VĪZIJAS) FORMULĒJUMS



### Nodaļas apguves mērķi



- Iemācīties noteikt kooperatīva attīstības mērķus.
- Izprast, kāpēc ir svarīgi radīt nākotnes perspektīvu (nākotnes vīziju) un kā to noformulēt.

### Galvenie mācību jautājumi



- Kooperatīvās organizācijas attīstības mērķi
- Veiksmīgas darbības saskaņošana ar biedru vēlmēm
- Pieeja organizatoriskajai attīstībai, pasniedzēja/konsultanta loma
- Perspektīvas (vīzijas) un labi definētu, biedru atbalstītu mērķu svarīgums
- Perspektīvas/misijas formulējuma elementi un raksturīgākās īpašības
- Procesi, kas palīdz kooperatīvam noteikt savu perspektīvu

### Mācību metode



Pajautājiet dalībniekiem, vai viņu kooperatīvi ir saglabājušies nemainīgi kopš to dibināšanas laika, vai arī tajos ir notikušas pārmaiņas; ja tā, tad kas tās izraisīja. Balstoties uz dalībnieku pieredzi un diskusijas rezultātiem, pastāstiet viņiem par organizatoriskās attīstības principiem un mērķiem. Uzsvēriet līdzsvara nepieciešamību starp biedru apmierinātību un uzņēmējdarbības noskaņojumu, kā arī atšķirību starp kooperatīvu un tīri komerciālu uzņēmumu.

Īsumā iezīmējiet, kādas pieejas ir iespējamās organizatoriskajai attīstībai (piemēram, dalībnieku pašu spēkiem, ar līdzdalības metodēm vai pasniedzēju/konsultantu vadībā). Sadaliet dalībniekus grupās un palūdziet viņus izanalizēt dažādās pieejas šim jautājumam, norādot uz katras priekšrocībām un trūkumiem. Palūdziet vispārējas diskusijas laikā attiecināt minētās pieejas uz viņu pašu organizācijām un noformulēt, kādas priekšrocības un grūtības var radīt katra no tām. Atsaucieties uz punktu sarakstu un jautājumu/vingrinājumu paraugiem (sk. 4. sadaļas pielikumu) kā iespējamiem līdzekļiem, kurus var izmantot organizatoriskās attīstības procesa paātrināšanai (šos materiālus var izmantot kā izdales materiālu).

Iepazīstiniet dalībniekus ar kooperatīva biedru atbalstīto perspektīvu (vīziju) un tās nozīmi, kooperatīvam uzstādot saprātīgus mērķus. Pajautājiet dalībniekiem, vai kādam no viņu kooperatīviem ir biedru atbalstīta perspektīva, vai tā tika iegūta speciāli strukturētā procesā, vai par to vienojās neformāli. Pastāstiet par dažādām pieejām, kas palīdz kooperatīvam noteikt savu perspektīvu. Izdaliet tālāk aprakstīto reālās situācijas izpētes materiālu un palūdziet dalībniekus to izanalizēt un komentēt grupās.

### Reālās situācijas izpēte

Lauksaimniecības kooperatīva galvenais mērķis ir gūt lielākus ienākumus saviem biedriem. Viņiem pieder neizmantota kalna nogāze, kuru viņi vēlētos izmantot kāda ienesīga kultūrauga audzēšanai. Agronoms, iepazīnies ar šo ideju, iesaka audzēt apelsīnus. Tiek izstrādāta kopienas zemes karte, un tajā tiek iezīmēti koki vietās, kur agronoms uzskata, ka tie var tur augt. Kamēr tiek izstrādāta karte, kooperatīva biedri dalās savās nākotnes cerībās gūt labumu savām ģimenēm, panākt sava biznesa, kopienas un kooperatīva uzplaukumu. Idejas tiek uzrakstītas un piespraustas pie dēļa. Pēc tam, kad tās ir nolasītas biedriem, tās tiek sargrupētas un diskutējot tiek panākta vienošanās par to, kas ir reāli un kas ne.

Galū galā perspektīva tiek noformulēta šādi: “Mēs vēlamies, lai ciematā audzē apelsīnus uz visām kalna nogāzēm un lai mūsu kooperatīvs piegādā dēstus, minerālmēslojumu, visus nepieciešamos līdzekļus, kā arī apūdeņošanas un dārzu plānošanas tehnoloģiju. Mēs gribam, lai kooperatīvs dotu sākuma kapitālu visiem biedriem, kas vēlas piedalīties, un vēlāk pārdotu visus biedru izaudzētos apelsīnus.”

Pēc diskusijas mazās grupiņās tā turpinās plenārgrupā, kur tiek apspriesta pieņemtās nostājas atbilstība perspektīvai, kas aprakstīta minētajā situācijā.

Pievērsiet uzmanību tam, ka veids, kā perspektīva tika izstrādāta, var kalpot par pamatu stratēģiskai attīstībai. Iepazīstiniet dalībniekus ar izpētes otro daļu, kura viņiem ir jāizskata mazās grupiņās un jākomentē aprakstītie stratēģijas izvēles varianti. Palūdziet, lai dalībnieki sniedz papildu variantus pieejai šim jautājumam, ja viņiem radīsies kādas jaunas idejas.

Tālākas diskusijas rezultātā biedri saprata, ka vēlme audzēt apelsīnus uz visām kalna nogāzēm var radīt problēmas, jo zeme pieder dažādiem cilvēkiem ar ļoti atšķirīgiem ienākumu līmeņiem un īpašumtiesībām uz dažādām zemes platībām. Tāpat viņi nebija pārliecināti, vai kooperatīvs varēs atrast pietiekami daudz naudas sākuma kapitāla nodrošināšanai un plāna realizācijas izdevumu segšanai. Viņi ierosināja vairākus stratēģijas izvēles variantus izskatīšanai gadījumā, ja kooperatīvam nebūs pietiekamu finansu resursu investīcijām un aizdevumiem visiem biedriem, piemēram:

- darba komandas, kas sastāv no biedriem, katru gadu fiziski sagatavos daļu zemes, neatkarīgi no tā, kas ir zemes īpašnieks vai kurš nomā attiecīgo zemes gabalu;
- pirmos dēstus pirks par aizdevumu, kas ņemts no kāda kreditora;
- pirmo ražu, kas iegūta no šīs zemes, atstās kooperatīvam, līdz tiek atmaksāti visi investētie līdzekļi;
- kooperatīvs meklēs tirgu biedru saražotajiem apelsīniem;
- biedri piegādās visus apelsīnus kooperatīvam līdz tam laikam, kamēr pat pēdējais biedrs būs ieguvis savu pirmo pilno ražu.

## Paskaidrojošā informācija

### *Organizatoriskās attīstības būtība*



Kooperatīvu gadījumā organizatoriskā attīstība nozīmē nepārtrauktu mācīšanās procesu, ar kura palīdzību organizācija pārkārto savus mērķus un struktūras, lai saglabātu konkurētspēju, nodrošinātu izdzīvošanas iespējas, kā arī palielinātu un uzlabotu ienākumu gūšanu saviem biedriem, bet galvenais - tā nozīmē apzinātu pieeju organizācijas nākotnei, veidojot sistēmu, kas ļautu tai reaģēt uz vides izmaiņām, elastīgi un efektīvi ieviešot jauninājumus.

Visām kooperatīvajām organizācijām ir nepieciešams laiku pa laikam pārskatīt savus sākotnējos mērķus, izvērtēt sasniegumus, ja nepieciešams, pārkārtojot stratēģiskos mērķus.

### *Kooperatīva organizatoriskās attīstības pamatprincipi*

Kooperatīva organizatoriskā attīstība balstās uz diviem principiem:

- galvenā prioritāte ir biedri - visi sasniegumi galarezultātā dod labumu biedriem;
- uzņēmējdarbības tālāka attīstīšana - jaunu biznesa veidu atrašana un uzsākšana.

### *Līdzsvara nodrošināšana starp darbības veiksmīgumu un biedru vēlmju apmierināšanu*

#### *Kāpēc ir svarīgi dot priekšroku biedriem?*

Ja biedri ir spiesti strādāt tādu mērķu dēļ, kurus ir vienpusēji noteikuši viņu ievēlētie vadītāji vai algotie pārvaldnieki, tad viņi visticamāk darīs tikai to, kas ir būtiski svarīgi (sk. Pasīvā līdzdalība, 2. sadaļa). Viņi varbūt vēl piedalīsies kopsapulcē un tirgosies ar kooperatīvu, ja nebūs

citas alternatīvas, bet nebūs gatavi upurēt īslaicīgus ieguvumus ilgtermiņa sasniegumu labā. Ilgākā laikā tas samazinās trasta kapitālu un biedru lojalitāti (sk. Organizācijas kooperatīvās formas priekšrocības 1. sadaļā).

### Kādēļ kooperatīvos nav uzņēmējdarbības

Mazās komerckompānijās tās dibinātājs uzņēmējs cenšas iegūt kapitālu, vada biznesu, pieņem visus lēmumus, uzņemas risku un automātiski kļūst par izaugsmes radīto labumu vienīgo saņēmēju.

Kooperatīvā šīs lomas tiek sadalītas dažādiem cilvēkiem. Kāda daļa izlietojamo līdzekļu tiek iegūta ārpus kooperatīva, piemēram, jaunas idejas var piedāvāt konsultanti, kapitālu var iegūt no kredītiestādēm, pārvaldnieki var nebūt kooperatīva biedri. Visas šīs puses parasti arī lolo kādas cerības.

Kooperatīva biedriem jāapzinās, ja arī kāds dod lielāku ieguldījumu veiksmīgas darbības nodrošināšanā (piemēram, izvirzot jaunas idejas, strādājot vairāk vai ieguldot papildu kapitālu), atalgojums tiks sadalīts līdzīgās daļās. Tas var izrādīties par bremsējošu faktoru jaunu ideju radīšanā, papildu resursu ieguldīšanā, prasmes un zināšanu pielietošanā, kas kopumā var mazināt kooperatīva konkurētspēju ilgākā laika periodā.

### Biedru vēlmju apmierināšana un uzņēmējdarbības tendences

- Lai piesaistītu uzņēmējdarbības spējas, kooperatīvam būtu jānodrošina, ka
  - normas un struktūras nenomāc uzņēmējdarbības attīstību un radošo garu, - atbilstoša  **vadība;**
  - iniciatīvas** atalgo uzņēmējdarbības aktivitāti;
  - tajā darbojas cilvēki ar atbilstošām  **uzņēmējdarbības spējām.**

No biedru viedokļa organizatoriskā attīstība ir pozitīva, ja tā turpina labumu nodrošināšanu viņiem. Kooperatīviem ir jāsniedz biedriem izmaksu ziņā visienesīgākais piedāvājumu klāsts, salīdzinājumā ar alternatīvām iespējām. Biedri sagaida no kooperatīva preces un pakalpojumus, kuri ir būtiski svarīgi viņu uzņēmumiem, un cer tos saņemt par pieņemamām cenām. Viņi varētu arī vēlēties turpināt līdzdalību organizācijas mērķu noteikšanā un paturēt tos savā kontrolē. Šī aspekta dēļ dividendēm te ir mazāka nozīme nekā komerciālā kompānijā.

Aplūkojot organizatorisko attīstību un šo mērķu sasniegšanu laika gaitā, galvenie izskatāmie jautājumi ir šādi:

- Kā kooperatīvs var augt, ieviest jauninājumus un mainīties tādā veidā, lai sekotu biedru vajadzību izmaiņām?
- Kā tas var zināt, ko biedri sagaida no kooperatīva?
- Kā kooperatīvs lai apvieno savus mērķus ar biedru vajadzību apmierināšanu un darbības efektivitāti?

Katram kooperatīvam uz šiem jautājumiem ir savas atbildes, bet tās var būt derīgas tikai kādu laiku.

### **Pieceja organizatoriskajai attīstībai**

Jebkuras ārēji izplānotas organizatoriskās izmaiņas sadursies ar lielāku pretestību nekā iekšēji plānotās.

Ja uzņēmuma ikdienas vadību labāk uzticēt pārvaldniekam (neatkarīgi no tā, vai viņš ir vēlēts pārstāvis vai profesionāls vadītājs), ilgtermiņa attīstības virziens ir jānosaka biedru kopumam. Vadītājiem un pārvaldniekiem būtu jānodod savs profesionālais ieguldījums, nodrošinot to, ka pieņemtie lēmumi ir atbilstoši, ekonomiski pamatoti. Viņiem jābūt labi informētiem. Dalībniekiem, turpretī, būtu jāpatur galavārds organizācijā.

Ja biedriem ir prioritāte lēmumu pieņemšanā, nosakot vispārējo kooperatīva attīstības virzienu, tā pārvaldnieki un vadītāji var nodrošināt ekonomisko darbību, kas atbilstu izvēlētajai shēmai.

## ***Šķēršļi biedru vadītajai organizatoriskajai attīstībai***

### ***1. Zināšanu un prasmes trūkums***

Ja biedri nav spējīgi saprast ekonomiskās realitātes, ar kurām kooperatīvs ir saskāries, tad vadītāji un pārvaldnieki zaudē cerības un motivāciju vai arī sāk dominēt lēmumu pieņemšanas procesā, kas noved pie tā, ka biedri zaudē interesi.

### ***2. Attieksmes problēmas***

Katrā organizācijā ir zināma pretestība jebkādām izmaiņām, kas bieži vien saistās ar individuālu attieksmi pret vērtībām un uzskatiem par kooperatīvu. Šie faktori ietekmē uzvedību un nosaka viedokļus un lēmumus. Ja biedri, piemēram, ir pārliecināti, ka vadītājiem vienmēr ir taisnība, tad viņiem būs tendence uzskatīt, ka viņi paši nekādu ieguldījumu nevar dot.

### ***3. Nerakstīti likumi***

Biedru vajadzībām ir jābūt visaugstākajai prioritātei kooperatīvā, un tās var izziņāt labas saziņas ceļā. Tomēr lielākajā daļā organizāciju dažas balsis paliek nesadzirdētas (piemēram, sieviešu un mazo zemnieku saimniecību viedoklis).

### ***4. Strukturālas problēmas***

Kopsapulces, piemēram, tiek sasauktas tikai reizi gadā un parasti dienas kārtība ir tik pārblīvota, ka organizatoriskās attīstības jautājumiem nepietiek laika.

### ***Līdzdalības organizatoriskā attīstība***

Plānotas organizatoriskas izmaiņas nozīmē mērķu pārskatīšanu un definēšanu no jauna, attieksmes, normu, struktūru un stimulu maiņu. Šādi procesi iziet ārpus kooperatīva darbības vadības un politikas noteikšanas uzdevumiem un vienādi attiecas gan uz neoficiāliem, gan oficiāliem kooperatīviem.

Lai pārvarētu savas organizācijas vadīšanas problēmas, biedriem būtu jānodrošina, ka:

- regulāri tiek sasauktas sapulces, lai apspriestu pašreizējos mērķus un pārliecinātos, ka biedru vairākums tos atbalsta;
- ir pamatnoteikumi, kurus tikai biedri var mainīt (piemēram, nolikums, statūti);
- uzvedības pamatnormas ir caurskatāmas un pieņemamas (piemēram, izstrādājot ētikas kodeksu, nosakot vēlamā vadības stila modeļus);
- pārvaldnieku pamattiesības, pienākumi un atbildība ir visiem zināma un pieņemama (piemēram, sastādot amata aprakstus);
- stimulēšanas un ieguldījuma sistēmas ir biedru apstiprinātas;
- apmācību iespējas ir procesa sastāvdaļa.

### ***Līdzdalības organizatoriskās attīstības uzsākšana***

Parasti pirmie jautājumi, kas rodas attiecībā uz organizatorisko attīstību, ir šādi:

- Kam varētu atļaut izvērtēt pašreizējo situāciju?
- Kas ir spējīgs to izdarīt?
- Kura izvirzītie pieņēmumi par biedru/klientu vajadzībām, tirgiem un konkurentiem būtu pieņemami?
- Kā var apvienot acīmredzami pretrunīgas norādes?
- Kas ir tas, kurš pateiks, kādi resursi biedriem būtu jāizmanto kooperatīvā, un kādiem ir jābūt tirdzniecības nosacījumiem starp biedriem un kooperatīvu?

Lai sasniegu kopējo perspektīvu - efektīvu darbību kooperatīva biedru labā, jābūt gataviem uz kompromisu. Ja kompromisu nevar panākt, tad alternatīva izeja ir sadalīšanās mazākās vienībās, kur ir vieglāk panākt vienošanos.



## Pasniedzēja/konsultantu loma organizatoriskās attīstības uzsākšanā

Plānota pieeja organizatoriskajai attīstībai izvirza zināmas prasības saziņas, attīstības un uzņēmējdarbības prasmēm, kas daudzos kooperatīvos trūkst. Kādam ir jāpalīdz radīt vajadzīgo klimatu, uzdot pareizos jautājumus un motivēt cilvēkus dot ieguldījumu. Ideālā variantā šis kāds ir cilvēks, kas pietiekami labi zina biedru vajadzības, vadības problēmas un attiecīgos tirgus.

Atkarībā no sava finansiālā stāvokļa kooperatīvā grupa varētu būt spējīga pati iegūt vajadzīgās zināšanas vai lūgt palīdzību no kooperācijas kustības, valsts vai kādas kooperācijas veicināšanas institūcijas.

Tomēr ideāli būtu, ja kooperatīvajai grupai iemācītu iemaņas, kas nepieciešamas, lai tā pati varētu izpētīt un izvērtēt savu potenciālu. Vislabāk to izdarīt ar vietējo procesu palīdzību, kurus īslaicīgi vada kāds pasniedzējs no ārpuses, kurš varētu mobilizēt vietējās zināšanas un spējas cik vien tas ir iespējams tieši darba procesā. Ir bijuši daudzi gadījumi, kad vietējais potenciāls ir daudz lielāks, nekā vadītāji vai pārvaldnieki to varēja iedomāties.

Vēl viens uzdevums šādam pasniedzējam, kas ir uzaicināts no ārpuses palīdzēt organizatoriskajā attīstībā, varētu būt izvērtēt, vai kooperatīvam tiešām ir organizatoriskās attīstības problēmas (jauninājumu ieviešanas un uz biedriem orientētas uzņēmējdarbības ziņā) vai varbūt šeit ir problēmas ar ikdienas darbu vadīšanu. Šīs sadaļas pielikumā sniegtais vingrinājums var palīdzēt to konstatēt.

Pirms pasniedzējs no ārpuses var sākt palīdzēt kooperatīvajai grupai saskatīt līdzdalības organizatoriskās attīstības nepieciešamību un uzsākt šo procesu, viņam ir jāizveido savs priekšstats par situāciju kooperatīvā, par tā biznesa vidi. To vislabāk var panākt, izmantojot līdzdalības pētniecības metodes, kas aprakstītas 7. sadaļas un šīs sadaļas pielikumā dotajā 2. vingrinājumā.

### ***Kooperatīva perspektīva (vīzija)***

Vislabākais veids, kā apvienot īslaicīgu veiksmi ar ilgtermiņa izdzīvošanu, ir izveidot skaidru priekšstatu par kooperatīva nākotnes perspektīvu, kas balstās uz viena galvenā un vairāku pakārtotu mērķu hierarhiju.

### *Kooperatīva mērķu hierarhijas piemērs*

<i>Galvenais mērķis</i>	<i>Labumu gūšana saviem biedriem</i>
Ienesīga darbība	Likviditāte un maksātspēja
Kapitāla piesaistīšana un saglabāšana	Atbilstoša apjoma sasniegšana un tirgus pozīcija
Labu attiecību saglabāšana ar visām ieinteresētajām pusēm	Saglabāt biedru kontroli pār kooperatīvu
<b><i>Pakārtotie mērķi</i></b>	

Biedriem, vadītājiem un arī personālam reti kad ir skaidra izpratne par sava kooperatīva un tā galveno mērķu faktisko dabu. Neviens uzņēmums, kuram nav izpratnes par to, ***kāpēc tas eksistē, ko tas cenšas sasniegt un kāda tā nākotne varētu būt, nevar cerēt uz izdošanos.***

Vai vadītājs būs tas, kurš ierosinās noteiktus kompleksus mērķus, kuriem visi biedri piekritīs pēc attiecīgām diskusijām, vai biedri paši izvirzīs mērķus asās un prātu rosinošās diskusijās? Kas notiks ja pēc kāda laika biedri atklās, ka viņi nav sapratuši, kas slēpjas aiz noformulētajiem mērķiem? Vai viņi zaudēs ilūzijas, jo tas, kas kādreiz vārdos likās skaists, tagad nešķiet, esam tas, ko viņi vēlas.

Pirms nonākt līdz mērķu atbalstam, ir jābūt vismaz neskaidram priekšstatam par to, ko visi biedri vēlas un meklē.

### *Kāda ir perspektīva?*

Perspektīva jeb vīzija ir iztēlēt radīta kooperatīva ideālā nākotnes aina, ko atbalsta cilvēku vairākums. Šī visu atbalstītā nākotnes aina noteiks lēmumus, izvēli un darbību organizācijā. Parasti tā neietver darba plānus, bet tai ir jāapvieno idejas par struktūru, izturēšanās un pieejas

attīstību, koncentrējoties uz reālu ekonomisko situāciju. Tā ir jāizstrādā kā misijas formulējums, ko papildina vairāki mērķi.

### Kāpēc šāda vīzija ir vajadzīga?

Perspektīvas jeb vīzijas izveidošana nozīmē, ka visiem tajā iesaistītajiem ir skaidri un nepārprotami jāizklāsta savi galvenie mērķi. Tādā veidā var iegūt visu atbalstītus mērķus, tos apspriež, par tiem vienojas un tad tos sarindo atkarībā no prioritātes. Šādos apstākļos individuāliem biedriem ir grūti pārņemt iniciatīvu un noteikt mērķus neatkarīgi no pārējiem.

Šādai vīzijai būtu jāieliek pamatakmens darbības stratēģiskajā plānošanā, kā arī struktūru un darbības attīstībā, kas kopumā dod vislabākās iespējas biedru līdzdalībai, vadībai un pārvaldei. Kopējais sākuma punkts un atbalstītais mērķis palīdz ievirzīt pareizā gultnē lēmumu pieņemšanu jautājumos par struktūrām, darbību un pārvaldi.

### Vīzijas izveidošana

Vīzijas izveidošana, mērķu identificēšana un ierindošana pēc to svarīguma ir savstarpēji saistīti procesi. Mērķi bez skaidras, gandrīz vizuāli saskatāmas nākotnes ainas var būt reāli, bet tie negarantē to, ka visi iesaistītie ir pietiekami motivēti strādāt, lai tos īstenotu. Tāpat kā vīzija bez skaidriem mērķiem paliek tikai sapnis.

Ir divi veidi, kā kooperatīva biedri var izveidot paši savu vīziju. Viens veids ir koncentrēties uz pašreizējo situāciju un mēģināt atrast jaunus, radošus risinājumus esošajām problēmām, otrs - izstrādāt scenārijus, kas balstīti uz biedru cerībām un centieniem, uz laiku noliekot malā pašreizējās problēmas. Otrā pieeja der sākuma fāzē kā oficiālajiem, tā neoficiālajiem kooperatīviem. Tā parādīs grupai, cik līdzīgas vai atšķirīgas ir biedru idejas, vai viņi spēj vai nespēj vienoties par kopīgu vīziju.

Sākuma punkts atbalstītu mērķu un atbalstītas uzņēmējdarbības vīzijas identificēšanai un izstrādāšanai varētu būt sapulce, kurā biedri, vadītāji un pārvaldnieki analizē galvenos jautājumus, ar kuriem kooperatīvs ir saskāries. Pēc tam konsultants var uzdot jautājumus, palīdzot dalībniekiem analizēt problēmas un darba gaitā izcelt galvenos atbalstītos mērķus un perspektīvas.

Daži jautājumu paraugi (kuri ir jāizmaina atbilstoši konkrētai situācijai):

- Kādos tirgos mēs darbojamies?
- Kādos tirgos mēs vēlētos darboties?
- Cik droši ir pašreizējie tirgi, un kā tie attīstīsies?
- Vai mēs saņemam piegādes no biedriem? Vai biedri iepērk no mums? Vai biedriem jābūt spējīgiem palikt šajos tirgos/pašiem tos iekarot?
- Kā mūsu uzņēmumiem un kooperatīva uzņēmumiem būtu jāmainās, lai paliktu tirgū/iekarotu jaunus tirgus? (piemēram, tirdzniecības apjomu, produktu kvalitātes, cenu, biedru ieguvumu ziņā)?
- Ko mēs varam darīt neveiksmes gadījumā, ja nevarēsim ieiet šajos tirgos?

Ja tiks nodrošināta laba diskusiju vadība, vizualizācija un, pats galvenais, uzmanīga klausīšanās, tad rezultātā ļoti labi tiks izvērtētas atšķirības un līdzības uztverē, bet pasniedzējs varēs noskaidrot galvenās personas kooperatīvā (sk. 3. sadaļu: Saziņa).

### Vīzijas formulējums

Veidojot vīziju, kas iziet ārpus uzņēmuma robežām un pievēršas strukturālai un attieksmes attīstībai, ir jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kādus labumus kooperatīvs nodrošinās saviem biedriem?
- Kādos tirgos tas darbosies? Kādas būs tā pozīcijas šajos tirgos, un kādas būs tā darbības jomas?
- Kas būs kooperatīva biedri? Cik daudz to būs? Kādas būs biedru attiecības kooperatīvā?
- Cik nozīmīgs būs kooperatīvs saviem biedriem, klientiem un pārējām ieinteresētajām pusēm?
- Kā tas tiks vadīts un pārvaldīts? Kā biedri piedalīsies šajā procesā?
- Kā kooperatīva darbība tiks finansēta?
- Kāda pieeja, darba metodes un sistēmas tiks izmatotas? Kāda tehnoloģija tiks izmantota?

Līdzko jautājumi tiek uzrakstīti un apvienoti ar darba scenāriju, iegūto dokumentu var nosaukt par vīzijas formulējumu. Tam jābūt plašam formulējumam, kas ietver kooperatīva eksistences nolūku un kuru ir iespējams izstādīt plašākai publikai kooperatīva veikalos un publicēt presē. Palīdzot biedriem izstrādāt vīziju visam kooperatīvam, bieži vien ir lietderīgi minēt piemērus, uzsverot, ka minētie attieksmes piemēri ir derīgi arī citām organizācijām un ka tie nav jāuzskata par modeļiem, uz kuriem jābalsta izstrādājamās vīzijas formulējums.

Piedaloties diskusijās, kuru mērķis ir formulējuma izstrāde, strīdīgiem jautājumiem ir jātuvojas uzmanīgi un diskusijas ir jābalsta vairāk uz konstruktīviem ierosinājumiem nekā konfliktus izraisošiem priekšlikumiem vai runām.

Šāds vīzijas izstrādes process var ievilkties vairāku sapulču garumā. Tā gaitā izrādīsies, ka daži mērķi ir reālāki nekā pārējie. Kooperatīva iespējamā nākotnes perspektīva vēl vairāk noskaidrosies tikai turpmākās diskusijās.

### ***Vīzijas un mērķu nozīme organizatoriskajā attīstībā***

Mērķi, kuri ir radušies vīzijas izstrādes gaitā, veido stratēģiskās pārvaldes plāna pamatu. Pirmais solis būtu pārtulkot mērķus stratēģijas formulējumā, kas identificē kooperatīva galvenos klientus, tā produktu stratēģiju, tā vienreizējo spēku un iespējas.

Plānošanas procesu (sīkāk sk. 6. sadaļu) parasti turpina kāda biedru daļa (darba grupa), vēlētie pārvaldnieki un pārstāvji. Biedru pārstāvji ieguldīs tajā vietējās zināšanas un pārvaldītāji, cerams, spēs izskaidrot tirgus tendences finansiālos apsvērumus. Galīgais stratēģijas formulējuma variants būtu oficiāli jāpieņem valdē, ar to jāiepazīstina personāls un ieinteresētie biedri, pēc tam tas jānodod pārvaldītājiem un vadītājiem kā skaidri vadošie norādījumi darbam.

Izvēles process starp dažādām alternatīvām stratēģijām atklāj kritiskus faktoros. Daudzi no tiem būs pieņemumi attiecībā uz faktoriem, ko kooperatīvs nevar ietekmēt (piemēram, pārdošanas cenas divu gadu laikā), bet citi attieksies uz resursiem, kurus biedri var atrast vai ieguldīt.

Nobeigumā detalizētajam plānam var pievienot reālu resursu izmantošanas programmu un laika grafikus, kas norādītu, kā norit virzība uz vīzijas iemiesošanu. Tas galvenokārt ir pārvaldītāju un valdes vai (parasti lielos kooperatīvos) speciāli šim nolūkam izveidotu darba grupu un nodaļu personāla darbalauks.

Lai organizācija paliktu elastīga, ir svarīgi ārējās izmaiņas fiksēt un interpretēt ar pastāvīgas novērošanas un pašvērtējuma sistēmas palīdzību. Laiku pa laikam būs nepieciešams sasaukt biedru sapulces, lai izvērtētu, vai sākotnējā vīzija un galvenie mērķi vēl ir reāli. Ja sākotnējie mērķi ir pamatīgi apsvērti, tie parasti ir ilglaicīgi. Tos var regulēt, pielāgojot kādu no pakārtotajiem mērķiem vai izkārtojot tos citādā secībā, līdz ar to būs nepieciešams ieviest izmaiņas stratēģiskajā plānā, kā arī pārskatīt tuvākos darbības mērķus.

Iekšējām izmaiņām arī būs nepieciešama pastāvīga uzraudzība. Izmaiņas biedru sastāvā, piemēram, ietekmēs stratēģijas veiksmes iespējas. Tā kā biedri dod savu ieguldījumu brīvprātīgi, šādām norisēm parasti ir nepieciešama esošo stimulu, atdeves sistēmu, normu un noteikumu revīzija.

Lai varētu kontrolēt, uzraudzīt un izvērtēt iekšējās un ārējās izmaiņas, ir jāatrod atbilstoši indikatori. Šādi indikatori ir jāatrod visiem izdarītajiem pieņēmumiem, sekundārajiem, kā arī tuvākajiem darbības mērķiem (piemēram, peļņa vai ekonomiskās veiksmes zudums; mākslīgā mēslojuma papildu iepirkšana katru gadu var kalpot kā zemnieku investīciju potenciāla attīstības norāde; līdzdalība sapulcēs; biedru viedoklis par kooperatīvu kā apmierinājuma mērs utt.; sīkāk sk. 7. sadaļu).

### ***Papildu ieguvums***

Veiksmīgs vīzijas veidošanas vingrinājuma nobeigums var dot biedriem un vadītājiem jaunu motivāciju. Šo enerģiju var izmantot, lai sāktu vīzijas īstenošanu (piemēram, darba grupas sāk darboties, notiek strukturālas izmaiņas, tiek savāktas finansu investīcijas, par kurām visi ir vienojušies). Jo vairāk laika paiet pēc vingrinājumiem, kuros tika izstrādāta vīzija, līdz reālas darbības sākumam, jo mazāka būs iespēja atrast brīvprātīgos.

## 4.2. NODAĻA. NORMAS, STRUKTŪRAS UN UZŅĒMĒJDARBĪBA



### Nodaļas apguves mērķi



- Izprast normu un struktūru nozīmi organizatoriskajā attīstībā.
- Noskaidrot kooperatīvo grupu un uzņēmējdarbības veicināšanas iemeslus.

### Galvenie mācību jautājumi



- Organizāciju normu veidi un to ietekme uz kooperatīva attīstību
- Struktūras, kas nodrošina efektīvu kontroli no biedru puses
- Biedru pārstāvniecība un vadība
- Kooperatīvi - organizācijas, kuras vienmēr mācās
- Jauninājumu ieviešanas un uzņēmējdarbības potenciāla veicināšanas attieksme
- Grupas attīstība, saliedētība un motivācija
- Kooperatīva biznesa attīstība

### Mācību metode



Iepazīstiniet dalībniekus ar tiešu un netiešu normu lomu organizācijā un noskaidrojiet, kā tās ietekmē uzvedību un organizatorisko attīstību.

Palūdziet dalībniekus uzrakstīt vairākus skaidri formulētu un netiešu normu piemērus no sava kooperatīva dzīves un izanalizēt, kā tās ir ietekmējušas organizatoriskās izmaiņas un kuras ir to kavējušas.

Pajautājiet dalībniekiem, kas nosaka kooperatīvās struktūras. Apkopojiet diskusijas rezultātus, lai varētu tālāk apskatīt faktorus, kuri iedarbojas uz attīstības struktūrām.

Pajautājiet dalībniekiem, kuras kooperatīva struktūras, pēc viņu domām, ir izrādījušās biedru kontroli sekmējošas struktūras. Sekojošās diskusijas laikā aplūkojiet tādus jautājumus kā atbildības paplašināšanās, darba grupas un biedru pārstāvniecība.

Ja dalībnieki nāk no lielām kooperatīvu sistēmām, aplūkojiet to struktūru, pārvaldes efektivitāti, atbilstības sadali un dažādos biedru kontroles sistēmas līmeņus, apspriediet uzziņas nodaļā sniegto diagrammu (4.1).

Paskaidrojiet iemeslus, kāpēc kooperatīvs ir jāuzskata par organizāciju, kura mācās visu laiku un kāda loma būtu jāspēlē stimulēšanai. Miniet arī kooperatīva dubultās funkcijas, koncentrējoties gan uz uzņēmējdarbību, gan uz jauninājumu ieviešanu.

Pajautājiet dalībniekiem, kā kooperatīvs var veicināt savu biedru uzņēmējdarbības potenciālu, gan sākuma stadijās, gan tad, kad kooperatīvs ir jau izveidojies. Palūdziet viņus apdomāties un censties sasaistīt stimulus ar motivējošiem faktoriem, kurus viņiem ir izdevies atklāt. Vēlāk, diskusijas laikā centieties panākt, lai tiktu izvirzīti arī tādi jautājumi, kas saistīti ar ekonomiskiem stimuliem, stāvokli, piederību grupai un grupas attīstību.

Nobeigumā aplūkojiet organizatoriskās attīstības jautājumu no biznesa viedokļa, proti, apsverot nepieciešamību kooperatīvam nodarboties ar ienesīgu uzņēmējdarbību, kas nodrošina atbilstošu investīciju atdevi un konkurētspējīgā veidā. Pajautājiet dalībniekiem, kādi faktori ietekmēs kooperatīva biznesa izdzīvošanu un kā organizatoriskā attīstība papildina biznesa veiksmi.

## Paskaidrojošā informācija

### *Normas un kooperatīva attīstība*



Organizācijas normas ietekmē uzvedības modeļus kooperatīva iekšienē gandrīz tāpat kā struktūras vai materiālie stimuli. Šīs normas ir organizācijas kultūras sastāvdaļa tikai tik daudz, ka tās ievēro vai par tām sāk interesēties, kad rodas problēmas vai tās kontrastē ar citām organizācijām.

### Kas ir organizācijas normas?

Visas institūcijas darbojas saskaņā ar attiecīgiem noteikumiem vai normām. Šie iekšējās uzvedības kodeksi dalās divās kategorijās:

- **tiešās, formulētās normas** - apzināti noteiktas, lai veicinātu noteiktu uzvedības modeli organizācijā (piemēram, ētikas kodekss, nolikumi utt.). Katrs var ar tām iepazīties;
- **netiešās, nenoformulētās normas** - parasti izveidojušās neapzināti, tie ir tradicionālie vai individuālie uzvedības modeļi. Dažiem tie šķiet pašsaprotami, bet svešiniekiem vai jaunpienācējiem tos ir grūti atpazīt un saprast, tāpēc arī grūti mainīt.

Formulēto un (īpaši) nenoformulēto normu komplekts ir ļoti raksturīgs katrai organizācijai un ir šīs organizācijas kultūras neatņemama sastāvdaļa. Tās nosaka, ko drīkst un ko nedrīkst, neatkarīgi no tā, vai šīs normas ir uzrakstītas un oficiāli atzītas vai ne.

### Kā normas ietekmē kooperatīva attīstību?

Kooperatīviem, tāpat kā citām organizācijām, ir nepieciešama uzvedības normu sistēma. Šīm normām ir jānodrošina tas, ka uzņēmums paliek biedru kontrolē. Tās arī regulē attiecības starp biedriem un trešajām pusēm. Organizācijai attīstoties, dažas normas kļūst liekas un var būt nepieciešams tās mainīt vai aizstāt ar citām. Vecie saziņas modeļi var kļūt neefektīvi un pat kavēt attīstību. Daži sabiedrības noteikumi arī var aizšķērsot ceļu uzņēmējdarbībai un jauninājumiem. Kā piemērs tam ir pilnīga izvairīšanās no konfliktiem. Vienā gadījumā šāda pieeja var būt piemērota, turpretī citā gadījumā tā var būt paralizējoša.

Zināmas nenoformulētās normas kavē efektīvi izmantot savu potenciālu (piemēram, sieviešu loma kooperatīvā). Pievēršot kooperatīva biedru uzmanību šiem jautājumiem, bieži nākas saskarties ar skepsi, cilvēki nesaprot, kāpēc normas, kuras bija kalpojušas organizācijai agrāk, tagad ir jāmaina. Ja šīs normas padara par formulētajām normām, tad ir vieglāk palīdzēt biedriem tās mainīt. Kad biedri saprot, ka ārējas vai iekšējas izmaiņas apdraud kooperatīvu, viņi ir gatavi šīs izmaiņas apspriest un meklēt risinājumu. Tāpat viņiem var paskaidrot, ka, mainot normas, varēs labāk izmantot viņu zināšanas un/vai resursus, tāpēc viņiem varbūt radīsies vēlme kaut ko mainīt.

Kad noteikumi nav formulēti, biedri bieži vien nezina, kas viņiem traucē efektīvi sadarboties vai ieviest jauninājumus. Neformulētās normas ir specifiskākas, tās ir raksturīgas tikai attiecīgajai sabiedrībai, kurā kooperatīvs eksistē. Grupai var būt ļoti neērti pat tikai apsvērt to, vai viņi vēlas saglabāt šīs vecās normas vai ne. Pastāvošo vērtību un normu izmaiņu uzspiešana, negūstot organizācijas atbalstu, var nopietni iedragāt kooperatīva darbības efektivitāti un konkurētspēju.

### Normu maiņa

Tā kā vīziju ir izstrādājusi plaša biedru kopa, tad dažas normas var padarīt par formulētām normām un iekļaut tās nolikumos. Tomēr tas automātiski neizmaina to indivīdu ievērotās normas, kuri ir tieši iesaistīti un atbildīgi par darbu vadību (pārvaldnieku un vadītāju).

Kooperatīvi visā pasaulē uzskata par nepieciešamu ieviest uzvedības nolikumus un kodeksus, lai nodrošinātu to, ka biedru intereses ir visa darba centrā un tās negatīvi neietekmē neformulētās vadītāju un pārvaldnieku normas. Lai biedri vairāk apzinātos attieksmes problēmas, par kurām viņi iepriekš nezināja, šīs sadaļas pielikumā ("Cik elastīgs ir kooperatīvs") ir minētas

tās sfēras, kurās šādas normas un noteikumi ir jāapsver. Izlemiet paši, vai tai organizācijai, kuru jūs konsultējat, ir nepieciešams kādu no šīm jomām pārskatīt.

### ***Organizatorisko struktūru izveide***

Kooperatīvu organizatoriskās struktūras daļēji nosaka likumi (piemēram, kooperatīvu akts, nodokļu, zemes, uzņēmumu un citi attiecīgi likumi) un daļēji pats kooperatīvs atkarībā no vairākiem faktoriem, kas ir raksturīgi kooperatīva specifiskajai situācijai (piemēram, tā mērķi, darbības veids, biedru prasības utt.). Šajā rokasgrāmatā uzmanība veltīta pēdējam.

Nav iespējams viens modelis, kas derētu visiem kooperatīviem. Katram kooperatīvam ir jāattīsta savas struktūras, kuras kalpo tā mērķiem. Šī procesa laikā ir jāapsver vairāki faktori, lai nodrošinātu to atbilstību un efektīvu darbību.

### ***Struktūras biedru efektīvas kontroles nodrošināšanai***

Katrā kooperatīvā ir jābūt struktūrai, kas nodrošinātu to, ka efektīva un galīga kontrole paliktu biedru rokās. Parasti biedru pilnsapulcēm ir noteiktas tiesības, kuras var izmantot biedru interesēs:

- izmaiņu izstrādāšana un to vēlāka iekļaušana nolikumos;
- lēmumu pieņemšana par vispārējiem un biznesa politikas jautājumiem kooperatīvā;
- lēmumu pieņemšana attiecībā uz direktoru valdes, uzraudzības padomes un konsultatīvās padomes vēlēšanām/nozīmēšanu/atlaišanu;
- darba plāna, ieņēmumu aprēķina, bilances pieņemšana, vispārējās biznesa vadības un pārvaldes apstiprināšana.

Lielākajā daļā valstu likums nosaka, ka jābūt kaut kādai ārējai audita sistēmai, taču tā nevar aizstāt iekšējās kontroles mehānismu. Ārējās kontroles notiek reti, biedriem atskaites ir grūti lasīt, viņiem ir nepieciešama to analīze, apkopojums un skaidrojums, pirms viņi ir gatavi aktīvi piedalīties sava uzņēmuma un tā vadītāju darba rezultātu kontrolē. Ārējais audits bieži nesniedz pietiekami daudz informācijas. Tas var aprobežoties ar ekonomiskās attīstības izvērtējumu vai tikai novērtēt, vai rēķini ir formālā kārtībā. Šis audits nepārbauda, vai biedru interešu labā tiek efektīvi strādāts, ne arī kooperatīva nākotnes perspektīvas.

### ***Liela kooperatīva speciālās vajadzības***

Lieliem kooperatīviem ir nepieciešamas kompleksas organizatoriskas sistēmas, lai nodrošinātu visu biedru interešu pārstāvniecību. Tas ir īpaši svarīgi, kad jautājums skar kooperatīva nākotni, nevis saistīts ar ikdienas lēmumu pieņemšanu (piemēram, kā tikt vaļā no pārpalikuma).

Kooperatīva pārvaldniekiem un vadītājiem ir jābūt pastāvīgi informētiem par biedru vajadzībām un vēlmēm. Jo lielāks ir kooperatīvs, jo biedriem ir grūtāk sajūst, ka viņiem pieder gan process, gan arī rezultāts. Ir jārada diskusiju iespējas starp biedriem un vadību, kā arī vadības atskaitīšanās mehānisms biedriem par sasniegto progresu, bet tam visam ir jābūt oficiālākam nekā mazākos kooperatīvos.

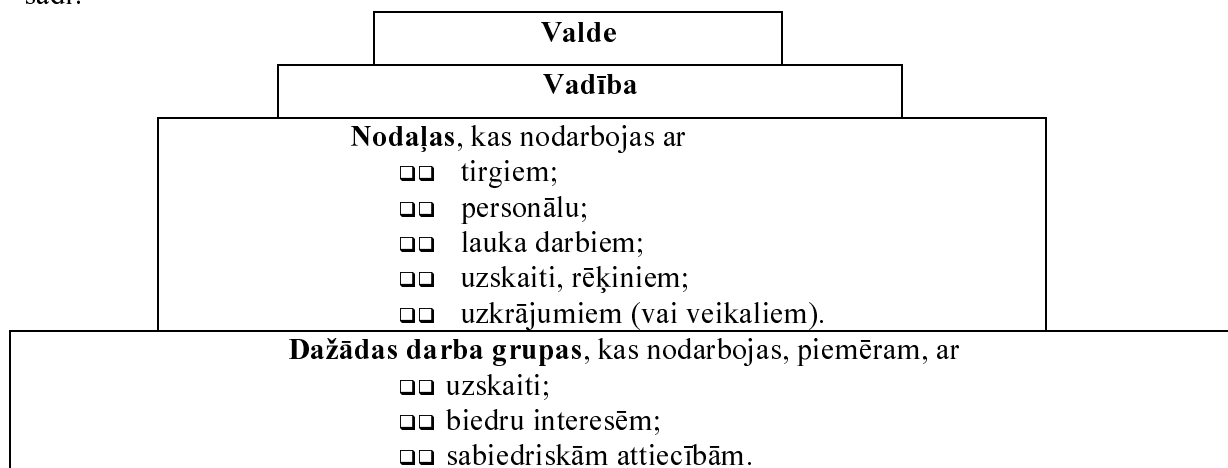
### ***Efektīva kontroles mehānisma izveide***

Viens no veidiem, kā to izdarīt, neuzliekot papildu slodzi vadībai, ir vairāku darba grupu izveidošana. Tās strādā atsevišķi, vai arī to darbību koordinē vadības grupa. Katra grupa koncentrēties uz kādu specifisku attīstības procesa aspektu un noteikto vadošo norādījumu robežās nodarbošies ar nepieciešamo izmaiņu detalizētu izstrādi. To uzdevums ir sekmēt attīstības procesu, par kuru biedri ir vienojušies, atrast ceļus, kā virzīties uz mērķi, un sekot tam, lai darba plāni sakristu ar biedru interesēm un tos varētu uzraudzīt. Šīs darba grupas vadīsies pēc vīzijas formulējuma un stratēģiskā plāna, un tām ir jābūt spējīgām vērsties pie vadības, kad tām ir nepieciešama papildu informācija.

Grupas var būt dažāda lieluma, to sastāvam nav jābūt iepriekš noteiktam, jo daži indivīdi pievienosies grupām tikai nepieciešamības gadījumā (piemēram, speciālisti, pieaicināti pasniedzēji).

Ja ir izveidota vadības grupa, tai būtu jākoordinē darbība un jāuzrauga progress, apkopojot darba grupu atklājumus, jāatbalsta grupas un jākalpo kā saiknei starp grupām un valdi. Šajā gadījumā darba grupās ir jāiekļauj viena persona no vadības grupas, lai atvieglotu un paātrinātu saziņu. Vadības grupas locekļiem ir jābūt vēlētiem vai biedru pilnsapulces ieceltiem. Darba grupās var apvienoties brīvprātīgi vai ar vadības grupas nozīmējumu, vai to dalībniekus ievēl biedru sapulcē. Vienmēr ir jābūt kādam, kuram ir uzlikts pienākums atskaitīties par sasniegto progresu.

Ja kooperatīvā kontroli veic darba grupas, tā organigramma, varētu izskatīties apmēram šādi:



Nevienā no grupām nav jābūt visu biedru pārstāvjiem. Tomēr tām ir jāsatāv no cilvēkiem, kas zina pietiekami daudz par dažādām galvenajām kooperatīva darbībām. Šīm grupām nekā no kooperatīvā notiekošā nav jāuzskata kā pats par sevi saprotams. To dalībnieku statusam ir jābūt tādām, ka viņu ieteikumus uzklausa gan biedri, kurus viņi pārstāv, gan vadība.

Reizēm ir nepieciešams uzaicināt kādu konsultantu, kas varētu izvirzīt neatkarīgu viedokli. Ja nepieciešams, viņam jāspēj norādīt, kur ir izveidotas aizsardzības pozīcijas un jāpalīdz samierināt atšķirīgos viedokļus.

Jāuzmanās, lai viss process nepārvērstos birokrātijā, koncentrējot galvenās darbības uz oficiālu atskaišu sagatavošanu. Procesa veiksmīga norise būs atkarīga no tā, vai organizācija visos līmeņos būs uzņēmusies saistības, ieguldot katra cilvēka entuziasmu un veicot nepieciešamās izmaiņas. To var panākt, vadības grupai pastāvīgi informējot biedrus par paveikto un novēršot šķēršļus, kas kavē izmaiņas, kuras var būt organizācijas augstākajos līmeņos.

### ***Biedru pārstāvniecība organizatoriskajā attīstībā***

Lielos kooperatīvos pārstāvniecību sistēmu izveidē svarīga nozīme ir attiecīgo biedru dzīvesvietai, īpaši tad, ja saziņas un transporta iespēju dēļ biedru ierašanās uz pilsapulcēm ir stipri apgrūtināta. Nodrošinot visu nozīmīgāko interešu grupu pārstāvniecību, darba grupas var veidot saskaņā ar citiem kritērijiem (sk. turpmāk). Šīs grupas var uzraudzīt dažādu interešu jomu attīstību un informēt valdi. Uzraudzības grupas var izveidot, piemēram, lai izskatītu:

- galvenās biznesa darbības (paturot prātā, ka neviena darbība pati par sevi nav kooperatīva mērķis, bet tikai līdzeklis, kā dot biedriem to, ko viņi vēlas saņemt no kooperatīva);
- biedru veikto kontroli (ieskaitot jautājumus, kas attiecas uz kontroles struktūru, valdes funkcijām un vadības struktūrām);
- finansējumu, kapitāla uzkrāšanu un vērtību izvietojumu;
- piederības priekšrocības un biedru lojalitāti;
- cilvēku resursu attīstību;
- pilotprojektus jaunas pieejas veidošanai;
- jaunus tirgus un iespējas, kas saistītas ar ārējām ieinteresētām pusēm kooperatīva pozīcijas maiņā.

## Vadības struktūra

### Valdes struktūras

Valdes struktūras var sastāvēt no viena vai diviem līmeņiem, atkarībā no tā, vai tās papildus direktoru valdei ietver uzraudzības padomi. To parasti nosaka kooperatīva likums, lai gan ir situācijas, kad uzraudzības padome tiek izveidota pat tad, ja nav nekādu specifisku iekšējo prasību. Tā kā direktoru valde pilda kooperatīva darba vadīšanas funkcijas, otrā palīgstruktūra var kalpot kā dažādu apakšgrupu interešu paudēja. Tas dod pārstāvniecības iespēju interešu grupām (piemēram, finansu institūcijām, kurām ir savas intereses kooperatīvā, vai veicināšanas institūcijām), bet šo sadalīto pārstāvniecību nevajadzētu pārnest uz valdi.

Visiem biedriem, kuri veic pārstāvniecības funkcijas, ir jādod skaidrs amata apraksts un jānodrošina apmācība. Bez šādiem vadošiem norādījumiem un nepieciešamās apmācības pārstāvji uzskatīs, ka uzdevums ir grūti izpildāms, vai arī viņi jutīsies nedroši, tāpēc paši nodefinēs savus pienākumus. Viņi kļūs apātiski, vai arī, visticamāk, pārspīlēs savas kontroles funkcijas attiecībā pret profesionālajiem vadītājiem. Tas neļaus vadībai efektīvi strādāt un mazinās kooperatīva panākumus kopumā. Cenšoties izšķirt dažādās lomas, tajā pašā laikā nedodot nekādas receptes, atbildības sadalījums starp biedru realizētās kontroles sistēmas dažādiem slāņiem varētu izskatīties šādi:

### Diagramma: A biedru realizētā kontroles sistēma kooperatīvā

<b>Funkcijas 1</b>	<b>Biedri pilnsapulcē</b>
	Kādu labumu gūšana tiek uzskatīta par kooperatīva eksistences galveno nolūku?
	<b>Resursi:</b> Kāds kapitāls ir nepieciešams, lai sasniegtu iecerēto nolūku?
	<b>Vadoši norādījumi:</b> Nosaka kooperatīva noteikumus
	<b>Uzraudzība:</b> saņem atskaites un audita atskaites
	<b>Ievēl:</b> Biedru padomi <b>Ieceļ:</b> Auditorus
	↓
<b>Funkcijas 2</b>	<b>Biedru padome</b>
	Specifisks labums, kas jāiegūst
	Pārliecinās, ka kooperatīvs darbojas tikai biedru labā – pārējo ieinteresēto pušu interešu sabalansēšana
	<b>Vadoši norādījumi:</b> Līdzekļu un paņēmieni kodeksi un korporatīvie mērķi
	<b>Atrodas uzraudzībā:</b> Saņem darba atskaites
	<b>Ieceļ:</b> Direktoru valdi un audita komiteju
	↓
<b>Funkcijas 3</b>	<b>Direktoru valde</b>
	Nosaka korporatīvos mērķus
	Nosaka stratēģiju
	<b>Resursi:</b> Vienojas par piešķiramiem resursiem
	<b>Vadoši norādījumi:</b> Nosaka korporatīvo politiku un statistiku
	<b>Atrodas uzraudzībā:</b> saņem atskaites, grāmatvedības informācija
	<b>Ieceļ:</b> Galveno izpildītāju un iekšējos auditorus
	↓
<b>Funkcijas 4</b>	<b>Izpilddirektors</b>
	Nosaka korporatīvos mērķus
	Realizē stratēģiju un nosaka taktiku
	<b>Resursi:</b> Piešķir līdzekļus
	<b>Vadoši norādījumi:</b> Izpilde visos līmeņos
	<b>Ieceļ:</b> Pārējos vadītājus un personālu



## **Kooperatīvā uzņēmuma attīstība**

Kooperatīvs ir ne tikai sociāla organizācija, bet arī biznesa uzņēmums ar plašu uzņēmējdarbību. Pasniedzējam/konsultantam, kas ir uzaicināts apmācīt biedrus vai dot padomus organizatoriskās attīstības jautājumos, ir jāiegūst skaidra izpratne par šo biznesa uzņēmumu.

### Kooperatīva veids

Jaunpienācējam pirmām kārtām ir jāmēģina izprast kooperatīva veidu. Vai tam ir skaidri izteikta identitāte attiecībā uz tā darbību (piemēram, viena produkta veida tirdzniecības kooperatīvs)? Vai tas ir kooperatīvs, kurš tirgo plašu produktu sortimentu? Vai tas apgādā biedrus ar izlietojamiem līdzekļiem un finansēm? Kādā gadījumā tas būs daudznozaru kooperatīvs? Vai tā tirdzniecības funkcijas ietver arī pievienotās vērtības radīšanas darbības (tādas kā konservu ražošana, produktu žāvēšana vai iepakojšana). Ja tā, tad tas ir integrētā kooperatīva veids.

### Resursu atdeve

Cita joma, kas var interesēt jauno konsultantu, ir – vai kooperatīvs efektīvi izmanto visus tam pieejamos resursus? Kooperatīvam ir jābūt spējīgam efektīvi konkurēt gan uzņēmējdarbībā, gan spējā maksāt tirgus likmes par tam nepieciešamajiem resursiem.

Kad kooperatīvs tiek nodibināts, biedri bieži vien ir gatavi strādāt brīvprātīgi, kā arī nodrošināt kapitālu, nesaņemot par to procentus. Šādu zem tirgus vērtības esošu resursu izmantošanai var būt izšķiroša nozīme tirgus iekarošanā. Tā var būt cena, kuru biedri ir gatavi maksāt, pretī saņemot iespēju šādā veidā samaksāt par citiem labumiem. Tomēr reti ir gadījumi, kad šāda resursu nodrošināšana turpinās arī tad, kad kooperatīvs vai kāds konkrēts darbības veids ir nostiprinājies.

Vadītāji vai pārvaldnieki, kuri neprot efektīvi strādāt, pārāk bieži turpina pieprasīt no biedriem ieguldīt resursus zem to tirgus vērtības vēl ilgi pēc tam, kad tie bija pamatoti un kalpoja biedru interesēm. Šādu finansējumu parasti ir grūti iegūt daudznozaru kooperatīvā, jo šeit parasti katra darbība apmierina tikai daļu biedru.

### Kooperatīva uzņēmējdarbības nākotne

Veiksmīgs nākotnes uzņēmums koncentrēsies uz tā salīdzinošo izdevīgumu. Kooperatīviem kā konkurētspējīgiem tirgus dalībniekiem, tas arī būs jādara. Pietiekama kapitāla pieejamība un radoša, profesionāla vadība šajā ziņā būs izšķirošie faktori. Šiem uzņēmumiem ir ļoti lielā mērā jāorientējas uz patērētājiem, arvien vairāk jāņem vērā vides faktori, jābūt elastīgiem, spējīgiem reaģēt uz mainīgo situāciju, jāievieš jauninājumi, lai varētu būt vadošās pozīcijās savā darbības jomā. Viņiem būs jāmeklē un jāizmanto atbilstoša tehnoloģija, kas būtu videi draudzīga un ekonomiski izdevīga.

Teorētiski kooperatīvam ir speciāls potenciāls, lai pielāgotos šādam mainīgam pieprasījumam, jo tā ir organizācija, kuras virzītājspēks ir biedri un klienti. Katra konkrēta kooperatīva potenciāls ir jāizvērtē attiecībā uz tā izmaiņu bremsēšanas potenciālu, kā piemēram:

- visu laiku paturot prātā kopējos mērķus, uzņēmējdarbībai un investīcijām trūkst konsekvences. Ja uzņēmumā ir pieļaujama tādu darbību veikšana, kas kalpo personīgu prioritāšu, nevis biedru kopuma faktisko vajadzību apmierināšanai, visa ieguldītā prasme, finansu un citi resursi tiek izšķiesti;
- konflikti attiecībās starp nepieciešamību iegūt peļņu vai pārprodukciju un citiem biedru interešu apmierināšanas mērķiem. Ja kooperatīva vadītāji var pieņemt lēmumus neatkarīgi no biedru vēlmēm, viņi meklēs iespējas iegūt lielāku peļņu. Ilgākā laika periodā biedri aizies no šāda kooperatīva, paņemot līdzīgu savu kapitālu, jo viņi būs zaudējuši kontroli pār kooperatīvu;
- spēja piesaistīt atbilstoša tipa cilvēkus vadītāju un pārvaldnieku amatam;
- spēja iegūt pietiekamu finansējumu, neupurējot būtiskāko biedru kontroles iezīmi;
- elastīguma trūkums pārāk lielas birokrātijas un lēnas lēmumu pieņemšanas dēļ vai pārāk lielu kapitālieguldījumu dēļ.

Spēja ātri reaģēt uz ātri mainīgiem ārējiem apstākļiem var padarīt kooperatīvo uzņēmumu konkurētspējīgu ar citām komerciālām organizācijām.

## **Apmācības organizatoriskajā attīstībā**

Kooperatīvajās organizācijās parasti valda vienprātība attiecībā uz kooperatīvu veicināšanas institūciju izveidošanu, kuras piedāvā konsultācijas un apmācības organizatoriskajā attīstībā. Oficiāli mācību kursi un semināri tomēr nav piemēroti organizatoriskajai attīstībai, kur vairāk ir nepieciešamas konsultācijas un konkrētas apmācības darba vietās. Tas īpaši attiecas uz gadījumiem, kad konsultācijas tiek sniegtas pēc grupas lūguma un konsultants vadās pēc pašu biedru uzskatiem par savām problēmām un to risinājumu. Abos gadījumos pieeja apmācībām un konsultācijām vairāk balstās uz mācībām no pieredzes nekā uz informācijas sniegšanu vai oficiālām mācībām. Šīs sadaļas pielikumā aprakstītas tipiskas situācijas, kad tiek uzaicināti pasniedzēji/konsultanti.

Tā kā organizatoriskā attīstība notiek tikai kooperatīvā uz vietas un grupās, tad konsultantu bieži vien lūdz apmācības paātrināt un darboties kā ekspertam. Lai varētu darboties efektīvi un iegūtu grupas uzticību un cieņu, viņam ir nepieciešama laba vispārējā izglītība un zināšanas par kooperatīviem. Šāda veida diezgan neformālas mācības var bieži norādīt uz formālu apmācību nepieciešamību, kuras, ideālā variantā, konsultants grupai spētu sniegt.

Daudzos gadījumos konsultants/pasniedzējs tiek aicināts, ja kooperatīva biedri nespēj noteikt problēmu iemeslus vai arī viņiem vienkārši nav zināšanu vai informācijas, lai novērtētu pareizi situāciju. Situācijas analīze tiek veikta kopā ar personām, uz kurām tā attiecas. Šajā procesā vadītājiem un biedriem ir jāiemāca pašiem to darīt regulāri tā, lai viņi ne tikai spētu noteikt esošās problēmas, bet paši varētu izanalizēt arī savas nākotnes problēmas.

Bez šādas apmācības darba vietā un biedru izglītošanas, var rasties nepieciešamība apmācības organizēt formālosursos. Tiem ir jābalstās uz skaidri noteiktām vajadzībām, jābūt labi izplānotiem, novadītiem un izvērtētiem (sk. 2.sadaļu – Apmācību nepieciešamības izvērtējums).

#### 4.SADALAS PIELIKUMS. LĪDZEKĻI UN JAUTĀJUMU SARAKSTS KOOPERATĪVA ORGANIZATORISKĀS ATTĪSTĪBAS VEICINĀŠANAI



#### ***Vai uzņēmumā ir organizatoriskās attīstības problēma?***

Zemāk minētie jautājumi var palīdzēt noskaidrot, vai kooperatīvajā organizācijā tiešām eksistē organizatoriskās attīstības problēma, varbūt esošās problēmas ir saistītas ar ikdienas norišu vadīšanu.

Uzdodiet šos jautājumus atsevišķi biedriem, pārvaldniekiem un valdes locekļiem vai citiem vadītājiem. Ja atbildes ir līdžīgas, tas nozīmē, ka pastāv kopēja problēmas izpratne, ja ne, tad varbūt organizācijā ir saziņas problēmas. Lai noteiktu, kā kooperatīvu vērtē biedri, pārvaldnieki un vadība, ir jāuzdod šādi jautājumi:

- Kur būs šis kooperatīvs pēc 10 gadiem? Vai šī virziena izjūta ir skaidra visiem biedriem, vadītājiem un pārvaldniekiem? Vai viņi to atbalsta? Vai šī vīzija sakrīt ar atzīto kooperatīva darba rezultātu izdevīgumu?
- Vai jūs regulāri novērojat atkārtotus uzvedības modeļus vai atkārtoti tādu noteikumu ieviešanu, kas ir pretrunā ar šo vīziju?
- Vai kooperatīva iekšējās struktūras un mehānismi atbalsta virzību uz šīs vīzijas īstenošanu?
- Vai kooperatīvs nodrošina atbilstošus stimulus, lai piesaistītu cilvēkus ar spējām, kas nepieciešamas plānotās nākotnes sasniegšanai?
- Vai ir nepieciešams apmācīt biedrus, vadītājus pārvaldniekus, lai attīstītu atbilstošas spējas?

Ja kāda no grupām nesniedz atbildes vai tās ir stipri atšķirīgas, tas norāda, ka kooperatīvā nav īstas visu atbalstītas vīzijas. Apspriediet savu vērtējumu un jūsu viedokļa iemeslus visu grupu kopsapulcē. Palūdziet klātesošos nosaukt jomas, kurās ir jāveic izmaiņas, lai panāktu lielāku vienprātību. Pēc tam attieciniet atbildes uz dotajiem kritērijiem par to, ko reāli organizatoriskā attīstība nozīmē.

#### ***Kooperatīva situācijas sākotnējais vērtējums***

Atbildes uz minētajiem jautājumiem drīzāk var atrast neformālajās intervijās nekā lielas grupas diskusijās. Jums tomēr būtu jāstādās priekšā kādā sapulcē, kur piedalās kooperatori, klienti un konkurenti. Ir svarīgi, lai neviena ieinteresētā grupa neuztrauktos par savām nākotnes izredzēm, bet izturētos pret interviju nopietni, sniedzot pārdomātas atbildes. Intervējot vienu ieinteresēto grupu, pieaiciniet kādu uzticamu biedru no citas ieinteresēto grupas. Pēc katras sarunas saskaņojiet iegūtās atbildes ar savu palīgu tā, lai vēlāk nebūt atbilžu interpretācijas dažādības. Tālāk sniegti noteikumu piemēri, kas izmantojami kā palīgmateriāls pieaicinātam konsultantam, veidojot aptuvenu priekšstatu par tirgiem, kooperatīva stāvokli un biedru uzņēmumiem. Pārskatiet kooperatīva noteikumus, lai noteiktu, kurš no tiem attiecas uz minēto kooperatīvu.

*Noteikumi, kuri nodrošina to, ka kooperatīvs paliek uzticīgs savam dibināšanas nolūkam un mērķiem, un aizsargā kooperatīvu no kādas citas interešu grupas pārņemšanas, ir tie, kas*

- attiecina balsošanas tiesības uz to lomu, kāda ir kooperatīva biedram, proti, viņa īpašumtiesību izmantošanas un/vai personāla lomu;
- ierobežo balsošanas tiesība biedriem, kuri efektīvi pilda šīs lomas;

- aizliedz izpārdot aktīvus, ja vien netiek pierādīts, ka kooperatīva pastāvēšanai nav iemesla (aizsargā no pārsteidzīgas kooperatīva likvidācijas no vienas kooperatīva paaudzes puses uz nākamo paaudžu rēķina – nodrošina ilgtermiņa izdzīvošanu);
- ierobežo citu ieinteresēto grupu līdzdalību kooperatīva norisēs (piemēram, ierobežojot personāla pārstāvju skaitu patērētāju vai zemnieku kooperatīvā);
- ierobežo investoru ietekmi kooperatīvā (piemēram, ierobežojot jebkura biedra ieguldītā kapitāla īpatsvaru);
- panāk to, ka jebkurš biedrs, kas vairs neizmanto kooperatīva pakalpojumus, zaudē piederību kooperatīvam, jo īpaši zaudē balsstiesības;
- ierobežo investoru līdzdalību kooperatīva ekonomiskās darbības rezultātu sadalē, aprobežojoties ar procentu izmaksām pēc esošajām tirgus likmēm.

**Noteikumi, kuri veicina reālu kooperatīva biedru un vadības uzvedību, ir tie, kas**

- nodrošina pilnīgu biedru iesaistīšanos svarīgāko lēmumu pieņemšanā attiecībā uz kooperatīvu;
- nodrošina kooperatīva darbību saskaņā ar labas korporatīvās vadības praksi;
- ierobežo iespējas izmantot kooperatīva pakalpojumus personām, kas nav kooperatīva biedri, ja tām netiek piedāvāta iespēja kļūt pa biedriem;
- nodrošina to, ka kooperatīva darbība tiek veikta, ievērojot caurskatāmības noteikumus, sabiedrībā valdošās ētikas un sociālās normas;
- nodrošina to, ka visi labumi tiek taisnīgi sadalīti biedru starpā un ņemot vērā kooperatīva pakalpojumu izmantošanas apjomus;
- nodrošina to, ka biedri tiek attiecīgi informēti par kooperatīva darbību un tiek apmācīti piedalīties tajā, kā arī nodrošina tādu līderu izvirzīšanu no biedru vidus, kuri var strādāt viņu labā;
- piemēro sankcijas pret tiem, kuri pienācīgi nesamēro savas personīgās intereses ar pārējo kooperatīva biedru interesēm;
- atbilstoši atalgo biedru ieguldījumus graudā, akcijās, naudā utt.

**Noteikumi, kuri regulē veidu, kādā kooperatīvs veic savus darījumus, ieskaitot noteikumus, kuri:**

- nodrošina citas ieinteresēto personu grupas ar informāciju un līdzdalību (stingri noteiktās robežās);
- nodrošina to, ka kooperatīvs veic savus darījumus godīgi un atbildīgi ne tikai ar biedriem, bet arī ar klientiem un citām ieinteresēto personu grupām;
- veicina tālāku sadarbību ar citiem kooperatīviem ar noteikumu, ka tās rezultātā biedru ieguvums palielinās;
- nodrošina to, ka ienesīga tirdzniecība tiek realizēta, neapdraudot kooperatīva nākotni.

***Piemērs tam, kā tiek strukturēts veicināšanas darbs, izmantojot darba grupu***

Piensaimniecības kooperatīva biedru darbību varētu veicināt, piemēram, paplašinot viņu veicamās funkcijas ārpus tiešas tirdzniecības. To varētu panākt, dodot biedriem iespēju izmantot kooperatīvu piena pārraudzības sistēmas izveidošanai ar darba grupas palīdzību. Izmantojot kooperatīva informācijas sistēmu, viņi varētu mērķtiecīgāk veikt dzīvnieku audzēšanas vai barošanas darbu, tādā veidā uzlabojot piena ražošanas rādītājus.

*Paskaidrojums.* Šāda darba grupa varētu izmantot piena piegāžu uzskaiti, lai atrastu saimniecības ar zemiem vai ļoti mainīgiem piena izslaukumiem. Ar kooperatīva kontaktu starpniecību darba grupa varētu piesaistīt dzīvnieku veselības un selekcijas speciālistus un uzzināt par attiecīgajam novadam vispiemērotākajām lopu šķirnēm. Tā varētu, piemēram, izmantot piena savākšanas mašīnu, lai reklamētu mākslīgās apsēklošanas iespējas un varbūt pat piegādātu kooperatīvu biedru saimniecībām sasaldētu spermu. Šāda darba grupa varētu gan veikt izpēti, gan atskaitīties biedriem par dažādiem lopu barošanas veidiem. Izmantojot kooperatīva uzskaiti par pārdoto lopbarību un piegādāto pienu, kā arī papildus aptaujājot progresīvus vietējos zemniekus un konsultāciju dienesta darbiniekus (tādā veidā apvienojot no ārienes gūtās zināšanas ar vietējo

pieredzi), darba grupa varētu palīdzēt zemniekiem, kuru ražošanas metodes nav pietiekami progresīvas.

### ***Piemēri tipiskām situācijām, kurās pasniedzēji/konsultanti tiek lūgti sniegt konsultācijas par organizatorisko attīstību***

Konsultantu vai pasniedzēju parasti uzaicina uz kooperatīvu sakarā ar kādu no šiem scenārijiem:

- kooperatīvs ir tikko kā nodibināts un sācis darboties. Nevieni nezina, kā lai panāk tā darbības atbilstību noteikumiem un uzstādītajiem mērķiem;
- kooperatīvs visu laiku bija saņēmis valsts atbalstu, kas tagad ir atcelts, un kooperatīvam ir jākonkurē brīvajā tirgū;
- kooperatīvs, kas līdz šim bāzējās uz parastu tirgošanos, tagad meklē iespēju nomāt tehniku vai inventāru, bet nezina, kā to organizēt;
- kooperatīvs ir dibināts pirms kāda laika, strādā ekonomiski veiksmīgi, bet biedru aktīvā līdzdalība ir samazinājusies un viņi ir aizgājuši vai nav palielinājuši savu aktīvu daļu kooperatīvā.

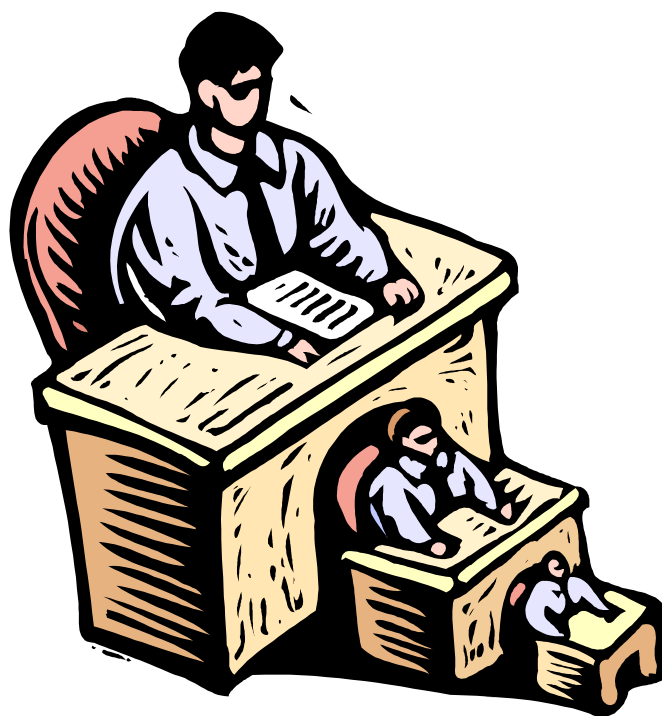
### ***Cik elastīgs ir kooperatīvs?***

Lai novērtētu izmaiņu potenciālu jebkādā kooperatīvajā organizācijā, pasniedzējam būtu jāuzdod daži no tālāk minētajiem jautājumiem. Iegūtās atbildes palīdzēs atklāt, kur varētu būt šķēršļi uzņēmuma attīstībai.

- Vai pašreizējai vadībai ir nepieciešamās zināšanas, lai realizētu visas dažādās darbības, kuras kooperatīvs plāno veikt?
- Kā sadalās personāla un vadības laiks, finansējums vai citi resursi pa dažādajām kooperatīva darbības jomām? Vai jūs varat nosaukt jomas, kuras nepalielina virsvērtību vai kādus citus biedriem tieši iegūstamus labumus? Vai kooperatīvam nepiederošo personu biznes ir sasniedzis ievērojamu īpatsvaru? Ja tā, vai eksistē kādi noteikti resursi, kuri īpaši kalpo šo nepiederošo personu biznesam? Vai šīs sekundārās darbības stiprina vai vājina kooperatīvu? Vai tās kalpo galvenajam mērķim, kura dēļ kooperatīvs tika izveidots?
- Kādas ir un kādas bija attiecības starp dividendēm un kompensācijām pastāvīgajiem klientiem, no vienas puses, un likumīgi pieprasītām un brīvprātīgām investīcijām rezervju fondā pēdējo gadu laikā, no otras puses? Kāds rezervju līmenis ir nepieciešams galarezultātā, lai sasniegtu biedru uzstādītos mērķus? Cik konkurētspējīgas ir kooperatīva cenas biedriem, ņemot vērā kompensācijas pastāvīgiem klientiem un salīdzinot tās ar kompensācijām konkurentiem?
- Kādas algas kooperatīvs var atļauties maksāt pārvaldes personālam? Kā viņi šo samaksu vērtē salīdzinājumā ar to, ko maksā citur? Kādos vēl labumus kooperatīvs var atļauties piedāvāt personālam, lai ieinteresētu strādāt labi apmācītus cilvēkus un speciālistus?
- Kāda procentu likme kooperatīvam ir jāmaksā par ārējiem aizņēmumiem? Vai biedru kapitālieguldījumi kooperatīvā ir saistāmi ar tā apgrozījumu (piemēram, biedru saražotās produkcijas apjoms, ko viņi vēlas, lai kooperatīvs realizētu)? Vai viņi ir no tā neatkarīgi? Vai biedru ieguldījums tiek ierobežots; ja tā, vai šis ierobežojums vēl ir lietderīgs, ja salīdzina kooperatīva paša kapitālu ar ārējos aizņēmumos iegūtajiem līdzekļiem? Vai finansu atskaites ir pilnībā caurskatāmas (caurspīdīgas) un pārvaldes kvalitāte ir pietiekami uzticama, lai varētu piesaistīt kapitālu? Vai piedāvājamās investīcijas atbilst uzņēmuma ilgtermiņa attīstības plāniem, un vai tās balstās uz reālām budžeta iespējām?
- Vai lēmuma pieņemšanas iespējas atbilst gan saprātīgai biedru veiktai kontrolei, gan nepieciešamībai reaģēt uz ārējām izmaiņām?

## ☞ *Piezīmes*

**5. SADAĻA.**  
**LAUKSAIMNIECĪBAS**  
**KOOPERATĪVA PĀRVALDE**



## 5. SADAĻA. LAUKSAIMNIECĪBAS KOOOPERATĪVA PĀRVALDE



### KOPSAVILKUMS

- Kooperatīvās grupas vadīšana: vadība, komandas vadība un individuālās vajadzības
- Kooperatīva darbījumu vadīšana: ražošana, tirdzniecība un finanšu jautājumi
- Konkrētas situācijas izpēte kooperatīva vadīšanas jautājumos
- Uzņēmējdarbības dažādošana, izaugsme un sadarbība.



### IEVADS

Kooperatīvam ir jārada reālas, gaidītas un materiālas dabas vērtības saviem biedriem, kā arī jānodrošina ekonomiskā darbība nākotnē, tāpēc kooperatīva pārvaldes uzdevumi ir attiecināmi uz grupas pārvaldi tikpat lielā mērā kā uz biznesa pārvaldi.

Kooperatīva biedriem ir jābūt iesaistītiem organizācijas politikas veidošanā un izlemšanā, bet viņiem bieži vien nav nedz zināšanu, nedz prasmes, lai to veiktu efektīvi. Lai šo situāciju mainītu, biedriem ir jānāca grupas pārvaldes prasme.

Grupas pārvaldē liela nozīme ir gan vēlētājiem, gan algotajiem pārvaldniekiem. Profesionāliem pārvaldniekiem ir jābūt katalizatoriem, konsultantiem un informācijas avotiem. Vēlētie vadītāji/valdes locekļi parasti vada biedru sapulces un plānošanas sanāksmes.

Deleģējot pārvaldes funkcijas saviem vēlētiem vai ieceltiem vadītājiem, biedriem ir jānodrošina viņi ar skaidriem mērķiem un aktīvi jā piedalās kopīgā lēmumu pieņemšanas procesā (sk. 4. sadaļu). Biznesa vadītāju pienākums ir iemiesot šos mērķus lēmumos un darbībā.

Vissvarīgākais pārvaldes lēmums kooperatīvā varbūt ir vadītāju un augstāko pārvaldnieku iecelšana, ievirzīšana un uzraudzība, ieskaitot viņu nomaiņu un atlaišanu, ja nepieciešams. Šī pārvaldes joma atrodas starp grupas pārvaldi un tiešu biznesa vadīšanu, tāpēc augstākajai vadībai un kooperatīva biedriem ir jāveic savas funkcijas abās jomās.

Šo biznesa vadību īsteno vēlētie, nealgotie vadītāji tad, ja kooperatīvs ir ļoti mazs. Lielākā kooperatīvā pārvaldes grupa parasti sastāv no direktoru valdes un algotiem profesionāliem darbiniekiem. Algotais personāls tad ir atbildīgs par biznesa vadību. Lielos kooperatīvos biedru kopumam pieder virsvadība, bet kontroles lielākā daļa koncentrējas vēlēto vadītāju (līderu) rokās. Viņiem, savukārt, ikdienas lēmumu pieņemšanā būtu jāpaļaujas uz profesionālajiem pārvaldītājiem, kuriem ir regulāri jāatskaitās par paveikto un lielāku investīciju gadījumā jāsaņem no vēlētājiem vadītājiem apstiprinājums.

Lai apmierinātu kooperatīva biedru īpašnieku vajadzības, ideāls pārvaldes stils kooperatīvā būtu “pārvalde ar paskaidrojumiem”, kam ir komunikatīvāka un pretimnākošā, ka attieksme nekā tā, kas valda lielākajā daļā komerciālu kompāniju. Tā kā kooperatīva mērķis ir divkāršs, pārvaldes funkcijai būtu jābūt plašākai nekā tikai plānošana, organizēšana, ievirzīšana un biznesa resursu kontrole. Tajā var dažreiz ietvert zināmu kontroli pār biedru resursiem, zināšanām, kā arī prasmi, ar noteikumu, ka biedri to ir brīvprātīgi atklājuši un padarījuši pieejamu kooperatīva darbībai.

Kooperatīvam augot un attīstoties, jautājumi par tā uzņēmējdarbības un sadarbības iespēju dažādošanu vai pat apvienošanu ar citu organizāciju kļūst ļoti svarīgi.



## 5.1. NODAĻA. KOOPERATĪVĀS GRUPAS PĀRVALDE



### Ievads



4.sadaļā tika aplūkotas struktūras, kas dod iespēju biedriem aktīvi piedalīties mērķa uzstādīšanas un kontroles procesos, uzņēmējdarbības iniciatīvās un motivācijā, kuru kapacitātes palielināšanas programmas var nodrošināt. Tomēr visās sistēmās nodrošinātās struktūras var tikai daļēji noteikt sistēmas darbību.

Tikai cilvēki var sistēmā ienest dzīvību. Šajā sadaļā tiek aplūkoti pārvaldes stili un uzvedība, kas vislabāk palīdz biedriem piedalīties procesos kā lēmumu veidotājiem, brīvprātīgiem līdzstrādniekiem komitejās vai pat operatīvo plānu fiziskiem realizētājiem. Tādēļ ir svarīgi zināt, kā būtu jāattīsta pārvalde grupas iekšienē, kā un kādi stimuli palielinās līdzdalību un kā var paaugstināt uzticēšanās un caurskatāmības līmeni.

### Nodaļas apguves mērķis



- Noskaidrot galvenos pārvaldes jautājumus, kas saistās ar kooperatīva darbu.
- Izprast tos aspektus, kas atšķir kooperatīvu no citām organizācijām.

### Galvenie mācību jautājumi



- Vadības attīstība kooperatīvā
- Valdes loma, funkcijas un darbība
- Biedru motivācijas izraisīšana un saglabāšana
- "Brīvā jātnieka" efekts
- Biedru ietaupījumu palielināšana

### Mācību metode



Sadaliet dalībniekus grupās un palūdziet, lai viņi izanalizē vadības lomu kooperatīvā un nosauc, pēc viņu domām, laba vadītāja galvenās īpašības (kompetence, prasme, personība utt.). Apspriediet tās grupā un palūdziet, lai dalībnieki min piemērus no savas pieredzes, kur šādas īpašības vai to trūkums nospēlēja izšķirošu lomu kooperatīva darbā.

Pamudiniet dalībniekus dalīties savos uzskatos par to, kā būtu jāattīsta vadība. Papildiniet izteiktās idejas, uzsverot, ka organizācijā nepieciešams veidot ar līdera talantu apveltītu cilvēku rezervi. Apspriediet ar dalībniekiem iemeslus, kāpēc pašreizējie vadītāji to neveicina un aprakstiet galvenajos vilcienos "vēlēšanu kolēģijas" pieeju.

Iezīmējiet valdes funkcijas, uzsverot biedru ieguldījuma nozīmīgumu lēmumu pieņemšanā (jautājumu saraksts dots uzziņas materiāla 5.1.punktā, šajā mācību stadijā to var izmantot kā izdales materiālu). Apspriediet ar dalībniekiem dažādas darbības jomas, kur valdes iesaistīšanās ir nepieciešama, un palūdziet, lai viņi dalītos savā pieredzē.

Palūdziet dalībniekus aprakstīt, kas motivē biedru līdzdalību, un raksturot tās lomu kooperatīva attīstībā. Papildiniet diskusiju, rosinot uzdot papildjautājumus motivācijas sakarā (sk. uzziņu). Attīstiet šo ideju tālāk, noskaidrojot paņēmienus, kā varētu izveidot un saglabāt augstu motivācijas līmeni, tādējādi veicinot biedru lojalitāti.

Apspriediet, kādas grūtības rodas, ja biedru mērķi ir pretrunīgi vai neatbilst kooperatīva mērķiem. Kā var samazināt novirzes risku? Kā kooperatīvs var nodrošināt ilgtspējīgu un efektīvu biedru interešu veicināšanu?

Aprakstiet "brīvā jātnieka" efektu un palūdziet dalībniekus, lai viņi dalās savos uzskatos un pieredzē attiecībā uz šādu parādību viņu kooperatīvos. Vai tas radīja problēmas? Ja jā, tad kā tas ietekmēja kooperatīvu? Biedrus? Vai ir izveidoti kādi pasākumi, lai nepieļautu šīs parādības atkārtošanos? Kas būtu jādara?

### *Vadības veidošana*

Vadības kvalitātei ir galvenā loma jebkuras organizācijas veiksmīgas darbības nodrošināšanā.



Vadība neattiecas tikai uz vienu personu organizācijā, tai ir jābūt visos līmeņos. Tāpat vadība neaprobežojas ar to, ko var sniegt harizmātisks, augsta profila līderis, kas parasti nāk prātā, runājot par šo tēmu. Līderi jeb vadītāji nav likteņa dāvana, viņi ir jāveido, jāmača un jāaudzina.

### Ar vadītāja talantu apveltītu cilvēku rezerve

Kooperatīva līderiem ir jāuzliek par pienākumu veicināt tādu **biedru aktīvu iesaistīšanos**, kuri pārņems biedru pārstāvju un direktoru pienākumus. Katra kooperatīva nākotne ir atkarīga no šādu aktīvu indivīdu klātbūtnes un attīstības. Tomēr esošie vadītāji ir vienīgie cilvēki kooperatīvā, kuri var kaut ko darīt, lai novērstu visbiežāk izplatīto problēmu - nepietiekamu biedru līdzdalību. Tā vietā, lai sūdzētos par atbalsta trūkumu vai izvairītos no potenciālu konkurentu iesaistīšanās, viņiem būtu jāuzaicina perspektīvie līderi uzņemties atbildību kādās pagaidu vai pastāvīgajās komitejās, kā arī jānodrošina to apmācība un iespējas sevi izteikt. Ja tas netiek darīts mērķtiecīgi, biedriem rodas iespaids, ka pašreizējie direktori vēlas aizraidīt prom potenciāli ieinteresētos biedrus, lai nostiprinātu savas pašreizējās pozīcijas. Tas grauj biedru uzticību šiem vadītājiem un samazina atbalsta līmeni.

Cita pieeja vadības veidošanai un attīstībai (lielās organizācijās) ir oficiālas mācību vienības "vēlēšanu koledžas" iesaistīšana kooperatīva struktūrā (varbūt ar nolikumu palīdzību). Tā meklē piemērotus cilvēkus un sagatavo viņus augsta līmeņa lēmēju lomām. Tā kā lielākajai daļai biedru nav iepriekšējas pieredzes, kas būtu varējusi viņus sagatavot direktora vai biedru pārstāvja lomai, viņiem parasti trūkst pašapziņas, lai uzņemtos šādu pienākumu. Tā kā jauni biedri un jaunas idejas ir būtiski svarīgas katrai organizācijai, viņiem būtu jānodrošina pastāvīgas apmācību iespējas, ne tikai pašreizējiem direktoriem, bet visiem, kuri jūt aicinājumu strādāt valdēs, komitejās vai darba grupās. Tas var noderēt par stimulu un nodrošināt vadības pārmantojamību.

Lai kooperatīvs vienmēr būtu veiksmīgs un dinamisks, tam ir nepieciešami tādi biedri, kuri var darboties visu biedru interešu labā, neatkarīgi no tā, vai viņi veic biedru, pārstāvju vai direktoru funkcijas. Nosakot noteikumus nākotnei, nevajadzētu apstāties pie materiālām un finanšu investīcijām. Arī līderiem būtu jādod iespēja attīstīt savas spējas un zināšanas nepārtrauktā procesā, lai viņi varētu turēties līdz laika garam un pielāgoties pastāvīgi mainīgajai videi.

### Laba vadītāja (līdera) īpašības

Katra vēlēta vadītāja (līdera) starta punkts ir viņa nepārprotamas saistības ar kooperatīvu un spēja nodibināt uzticības pilnas attiecības. Viņam ir jāparāda pamatzināšanas par kooperatīva funkcijām un izpratne par biedru centieniem un apņemšanās tos piepildīt. Viņam būtu jācenšas šos centienus ievirzīt noteiktā gultnē un izskaidrot tos pārvaldniekiem.

### Vadītāja uzdevums:

- pastāvīgi sekot, lai biedri koncentrētos uz kooperatīva mērķu sasniegšanu;
- veicināt komandas saliedētību un sadarbības atmosfēru;
- sniegt atbalstu un novērtēt darba rezultātus, sekot virzībai uz priekšu un spēt izprast norises, lai zinātu, kad ir nepieciešamas izmaiņas.

### Valdes priekšsēdētāja un darba grupas vadītāja uzdevums ir panākt

- lai organizācijas nākotnes tēlu biedri atbalstītu un pilnībā pieņemtu;
- kooperatīva galveno mērķu skaidru izpratni, atbilstošas stratēģijas izstrādi to sasniegšanai;
- labu zināšanu apguvi par kooperatīvu, kā arī par tirgu, kurā tas darbojas, galvenajām virzošajām tendencēm un norisēm atbilstošajā biznesa jomā;

- izpratni par to, ko nozīmē būt valdes priekšsēdētājam, ieskaitot atbildību biedru un trešo pušu priekšā, kā arī par to, kādu risku viņš uzņemas un kādas sankcijas tam draud par nespēju izpildīt savas saistības;
- izpratni par to, kādi procesi darbojas, sasniedzot lēmumu rezultātus, tos reģistrējot, ieviešot un veicot uzraudzību;
- iepazīšanos ar pamatinformāciju par finansēm un kontroli, lai to varētu izmantot lēmumu pieņemšanas procesā; spēju izraudzīties galvenos rādītājus kooperatīva biznesa rezultātu uzraudzībā;
- aktīvu dalību biznesa un stratēģijas procesos, uzraudzību, lai notiktu virzība atbilstoši šiem plāniem.

Minētās prasmes, kompetences un zināšanas var palīdzēt iegūt tikai profesionāls pasniedzējs. Pašai valdei ir nepieciešams iegūt šādas zināšanas, un tai ir jāiesaistās nepārtrauktā attīstības procesā, kura gaitā veidojas vadītāju rezerve, kas nākotnē spēs pārņemt vadību.

### Vadība darbībā – lēmumu pieņemšanas pilnveidošana

Bez praktiskiem aspektiem, nodalot pārvaldnieku, direktoru un valdes locekļu funkcijas (sīkāk sk. 4. sadaļu: Organizatorisko struktūru izveide), citi paņēmieni arī var veicināt ciešākas kooperatīvā darba attiecības dažāda līmeņa vadītāju starpā.

Ja grupas biedru zināšanu un kultūras līmeņi, kā arī pieredze ir līdzīga, viņu uzskati un priekšstati arī varētu būt līdzīgi, tāpēc bieži vien pat problēmām viņi redz tikai vienu risinājumu. Šādos gadījumos var palīdzēt rast risinājumu, uzaicinot citu apakšgrupu pārstāvjus vai cilvēkus no malas iesaistīties diskusijās un pretstatīt izaicinājumu dažiem viedokļiem. Dodot iespēju iepazīties ar neatkarīgu viedokli, var uzlaboties lēmumu pieņemšanas process, panākot to, ka tiek aplūkotas vairākas izvēles iespējas.

Jebkuram valdes (darba grupas) biedram ir jāzina, kā tas ir, ka viņš var dot savu ieguldījumu valdes darbā. To varētu noskaidrot, uzdodot jautājumus, kas saistīti ar

- diskusiju laikā sniegtās informācijas un datu noskaidrošanu;
- datu uzticamības un precizitātes pārbaudi;
- plašākas informācijas iegūšanu;
- jaunu pieeju meklēšanu problēmu risināšanā;
- jebkuras konkrētas darbības iespējamo seku noteikšanu.

Jebkurai darba grupai vai valdes loceklim īpaši nozīmīgi ir divi galvenie lēmumu pieņemšanas aspekti:

- nepieciešamība klasificēt vēl nepieņemto lēmumu, jo tas noteiks, kādi jautājumi ir jāaplūko un ietekmēs pašu lēmumu;
- dziļa lēmumu pieņemšanas procesa izpratne. Saskaņoties ar lēmuma pieņemšanas nepieciešamību, valdes direktoram, darba grupas direktoram vai darba grupas loceklim ir jāpārdomā vesels jautājumu komplekss.

**1. solis.** Izlemiet, kāda veida lēmumu pieņemšana no jums tiek pieprasīta.

- Vai šis lēmums valdei/darba grupai vispār būtu jāpieņem, vai tas būtu jāpieņem pārvaldniekiem/padomei?
- Vai tas ir tāds lēmums, kuru var pieņemt, tikai konsultējoties ar ekspertu?
- Vai tas ir tāds lēmums, pirms kura pieņemšanas ir jākonsultējas ar plašu biedru pārstāvniecību?
- Vai tas ir lēmums par lieliem izdevumiem vai lēmums, kam nepieciešama tikai formāla pieeja (piemēram, ir jāsaņem reālo iespēju izpēte)?
- Vai tas ir principiāls lēmums (piemēram, pirms lēmuma pieņemšanas ir jāapsver kooperatīva noteikumi vai ētikas prakse)?
- Vai šis lēmums būs precedents lēmumu pieņemšanai nākotnē?
- Vai šis lēmums ietekmēs citus, ar kuriem būtu jākonsultējas vispirms (piemēram, citi kooperatīvi vai citi uzņēmumi, kuri darbojas tajā pašā vietā)?

**2. solis.** Pārdomājiet sava lēmuma mērķi.

- 3. solis.** Pārliecinieties, ka jūsu rīcībā ir visi fakti, kuri ir nepieciešami lēmuma pieņemšanai, un uzziniet, ko par attiecīgo jautājumu domā ar to saistītie cilvēki. Protams, reti būs tie gadījumi, kad jūs saņemsiet visu nepieciešamo informāciju, bet esiet apmierināti, ja jums ir pietiekami daudz informācijas pamatota lēmuma pieņemšanai un jūs netiekat steidzināts pieņemt priekšlaicīgu lēmumu.
- 4. solis.** Pārliecinieties, ka jums tiek piedāvātas visas alternatīvas, kas dod iespēju pieņemt dažādus lēmumus attiecīgajā jautājumā. Mēģiniet atklāt, vai jūs netiekat virzīts uz kāda konkrēta lēmuma pieņemšanu, izslēdzot citu tikpat atbilstošus lēmumus. Vienmēr apsveriet arī iespēju nedarīt neko un nepieņemt nekādu lēmumu.
- 5. solis.** Apsveriet pierādījumus un izvērtējiet katras izvēles acīmredzamās alternatīvas. Pārliecinieties, ka jautājumi ir aplūkoti no dažādiem viedokļiem. Atcerieties savus mērķus un nepieļaujiet pārsteidzošus secinājumus, kurus nevar pamatot ar faktiem.
- 6. solis.** Pārbaudiet, kas jādara, lai īstenotu jūsu pieņemto lēmumu praksē. Kas būs atbildīgs par lēmuma realizāciju? Kad tas tiks realizēts?
- 7. solis.** Nokārtojiet visu tā, lai varētu uzraudzīt jūsu pieņemtā lēmuma sekas un no tā gūto mācību, kas varētu uzlabot lēmumu pieņemšanu nākotnē.

### Valde un vadība

Valde un vadība ir atbildīgas par kooperatīva vadīšanu. Valdē jābūt vismaz diviem locekļiem, kuriem ir jādabojas kooperatīvā kopā vai atsevišķi. Ieteicams darboties kopā, lai garantētu stabilu vadības kontroli. Statūtiem jānosaka, kā vadībai jādabojas, kā valdei jāpieņem lēmumi, kā katram valdes loceklim jāpiedalās, arī lēmumu pieņemšanā. Atkarībā no kooperatīva lieluma un ieguldāmā darba apjoma valde var darboties uz pilnu slodzi, pusslodzi vai kā algoti darbinieki. Daudzos kooperatīvos darbība var tikt vadīta ar valdes locekļu līdzdalību uz pusslodzi, un papildus ar vienu vai diviem algotiem darbiniekiem kā valdes locekļu palīgiem. Biznesam paplašinoties, var pienākt brīdis, kad sekmīgas vadības nodrošināšanai ir nepieciešams algot pilnas slodzes menedžeri.

Statūtos ir jābūt minētam, uz cik ilgu laiku valde ir ievēlēta (parasti uz 2 - 5 gadiem).

#### ***Kooperatīvu darbības likumā var būt minēti šādi noteikumi, kas jāievēro :***

- kurš ir atbildīgs par kooperatīva vadību;
- kurš, kur un kādā veidā pārstāvēs kooperatīva intereses citās institūcijās;
- kādi ir vadības uzdevumi;
- kurš ziņo valdei par veiktajām pārbaudēm vadībā;
- vadības un valdes darba grupu (ja tādas tiek veidotas) pakalpojumu regulācija un to pienākumi;
- kādi lēmumi tiek pieņemti vadībā, un kad tie ir jāapstiprina valdē;
- kad un vai vadības pārstāvjiem jāpiedalās valdes sēdēs.

### Revīzijas komisija

Kooperatīva vadība un valde ir atbildīgas par kooperatīva ikdienas vadību, bet revīzijas komisijai ir mērķis iespēju robežās apmācīt vadības locekļus, kontrolēt to darbību, kā arī vadības un valdes pieņemtos lēmumus. Revīzijas komisijas darbība, tiesības, pienākumi, lēmumu pieņemšanas gaita un locekļu atbildība jāatspoguļo statūtos.

Revīzijas komisijai jā sastāv vismaz no trīs locekļiem. Tie parasti jāievēl ikgadējā kooperatīva pilnsapulcē. Dažreiz statūtos revīzijas komisijas locekļiem tiek norādīti daži ierobežojumi:

- minimālais vai maksimālais revīzijas komisijas locekļu vecums;
- izglītības līmenis;
- līdzšinējā profesionālā darba pieredze;
- atbildības līmenis par savu darbību.

Statūtos jānorāda revīzijas komisijas pienākumi, kā arī vadības un valdes kopsēžu sasaukšanas kārtība, ja tas ir nepieciešams.

### Padomes loma un funkcijas

Atbilstoši kooperatīva nākotnes tēlam (vīzijai) un stratēģiskajai virzībai uz to padomes funkcijās ietilpst darba plānu uzraudzība un kontrole, kā arī biedru interešu nodrošināšana visos etapos. Lai efektīvi veiktu šos pienākumus, regulāri ir jāveic noteikti pasākumi. Gada vai pusgada plāns dod iespēju padomei atskaitīties par laiku un resursiem, kas ieguldīti šajās darbībās. Šādi plāni nav paredzēti padomes radošās domāšanas ierobežošanai. Tas ir līdzeklis, kas palīdz direktoriem ievirzīt savu domu vajadzīgajā gultnē un pārāk nekonzentrēties uz atsevišķiem jautājumiem. Plānos tiek ietverti punkti, kuriem jābūt katras padomes sanāksmes dienas kārtībā, izņemot tādas sanāksmes, kuras ir sasauktas viena konkrēta jautājuma risināšanai (ārkārtas sanāksmes).

### Padomes sanāksmju biežums

Lai gan padomes sanāksmju biežums būs atkarīgs no kooperatīva rakstura un darbībām, kurās tas ir iesaistīts, uzskata, ka padomei būtu jāsanāc kopā ik mēnesi, lai tā varētu nodrošināt organizācijas darbības virzienu. Ja sanāksmes notiek retāk, tad pārvaldniekiem būs pašiem jāpieņem lēmumi, kas varētu novest pie politikas izmaiņām, pie tam tādām, kuras neatbilst biedru vajadzībām. Biežākas sapulces var izraisīt padomei vēlmi iesaistīties darba uzdevumos, kas būtu jāatstāj pārvaldnieku ziņā.

### Parastas padomes sanāksmes uzdevumi

**Parastām kooperatīva padomes sanāksmēm būtu jāietver šādu jautājumu risināšana:**

- piederība kooperatīvam (iesniegumi, atlūgumi);
- rezultāti attiecībā pret patērēto budžetu;
- finansiālais stāvoklis/skaidras naudas krājums (likviditāte, skaidras naudas ienākums).

### Padomes gada plāns

**Padomes gada plānā ir jābūt šādiem punktiem:**

- vīzijas formulējuma pārskatīšana;
- mērķu un biedru ieguvumu pārskatīšana;
- stratēģiskā plāna aktualizācija;
- gada budžeta noteikšana;
- padziļināta rezultātu pārskatīšana attiecībā pret budžetu un stratēģisko plānu (uzraudzība un pašreizējās situācijas vērtējums);
- korporatīvās politikas pārskatīšana;
- atalgojuma politikas pārskatīšana;
- augstākās vadības darba rezultātu pārskats;
- padomes darba rezultātu pārskats;
- darba iecirkņu apmeklējums (lai neatsvešinātos no reālās dzīves kooperatīvā);
- darbības galveno jomu padziļināts pārskats (ieskaitot galvenā pārvaldnieka un vēl kādas pārvaldes augstākās amatpersonas personīgā darba atskaiti);
- cilvēku resursu attīstības pārskats (radošu cilvēku attīstības veicināšana organizācijā).

Ideālā variantā šādai sanāksmei, kas apspriež vīzijas formulējumu un cenšas aktualizēt stratēģisko plānu, būt jānotiek atraisītā atmosfērā un ilgāku laiku, lai padomes locekļi pie šiem svarīgajiem jautājumiem varētu strādāt ar apdomu un bez pārtraukumiem.

### ***Biedru vajadzību apmierināšana***

#### Biedru motivācija

Tas, kādā mērā biedri piedalīsies kooperatīva darbībā, ir atkarīgs no kooperatīva ietekmes uz katra atsevišķa kooperatīva biedra ikdienas dzīvi. Ja kooperatīvs biedriem nespēj nodrošināt to, kas viņiem ir vajadzīgs un ko viņi no tā sagaida, tad kooperatīva nākotne ir apdraudēta. Kooperatīvs tādā veidā var kāda laiku eksistēt līdz tā galīgām sabrukumam, bet neviens veiksmīgs kooperatīvs nevar pastāvēt, ja tā vadītāji nespēj izprast savu biedru izjūtas un vēlmes (sk. 7. sadaļā

par šī jautājuma uzraudzību). Lai uzzinātu, ko biedri jūt un domā, mazākos kooperatīvos ieteicams apmeklēt visus darba posmus un aprunāties ar cilvēkiem visos līmeņos.

Veiksmīgas divvirzienu saziņas nodrošināšana starp kooperatīva vadību un biedriem nav tikai direktoru un valdes locekļu pienākums. Tai ir jābūt apvienotai funkcijai, ietverot visu līmeņu personālu. Neformālas diskusijas biedru starpā bieži vien izraisās veikalā, saimniecībās; stāvot rindā, lai nodotu produkciju, vai kopsapulces pārtraukumos.

Cilvēkiem bieži vien ir atšķirīga un dažreiz sarežģīta motivācija, kāpēc viņi ir iesaistījušies un piedalās kooperatīvajā grupā. Lētāku preču un efektīvāku pakalpojumu iegūšana ir acīmredzama motivācija, bet tā nav pietiekama, lai pati par sevi veicinātu biedru iesaistīšanos vairāk, nekā tas pēc viņu domām ir nepieciešams apmaiņā pret tiem labumiem, kurus viņi cer saņemt. Tas nozīmē, ka viņi ir gatavi piedalīties kapitāla investīcijās, dot ieguldījumu mērķa noteikšanā, lēmumu pieņemšanas un uzraudzības procesos, tikai saņemot pretī kādu taustāmu labumu.

Biedru uzskats par to, vai līdzdalības iespēja ir ieguvums vai pienākums, būs atkarīgs no tā, vai viņi

- domā, ka tas palīdzēs iekļaut savus individuālos mērķus kooperatīva kopējā mērķu sistēmā vai
- kaut kādā veidā jūtas gandarīti un atalgoti par laiku un līdzekļiem, ko viņi ir izšķieduši, piedaloties sapulcēs un grupas diskusijās (tas var izpausties kā sociālais stāvoklis, atzinība vai izglītība).

### Augsta līmeņa motivācijas saglabāšana

Kooperatīvam augot un kļūstot nevienmērīgākam biedru sastāva ziņā, motivācijas līmenis būs atkarīgs no tā, vai tas ir spējīgs apmierināt vairāk konkrētu vajadzību. Mērķa grupas vai klubi, kas balstās uz biedru kopuma apakšgrupu kopīgajām interesēm, var palīdzēt saglabāt aktīvāku intereses līmeni un nodrošināt biedru iesaistīšanos. Mazas grupu sanāksmes ir produktīvākas nekā lielās sanāksmes, palielinot darba efektivitāti un nodrošinot lietderīgāku atgriezenisko saikni nākami pilnsapulcei. Pilnsapulcēm būtu jākoncentrējas uz biedru faktiskajām interesēm un apsvērumiem, ierobežojot garus pārvaldnieku un direktoru monologus un veicot minimālas juridiskas formalitātes un parastās procedūras, kas ir nepieciešamas šādos gadījumos. Vadītājiem būtu jāveicina līdzdalības attieksme sapulces vadīšanā, vadot diskusijas tādā veidā, kas nodrošina katram biedram iespēju dot savu ieguldījumu. Ja biedru skaits ir pārāk liels, būtu jāveicina darba grupu veidošana, kuras jau iepriekš apspriestu konkrētos jautājumus (vai atšķirīgos viedokļus). To pārstāvji atskaitītos pilnsapulcei, kas nodrošinātu arī mērķtiecīgāku dialogu, tomēr nodrošinot caurskatāmību.

### Biedru lojalitātes loma konkurences apstākļos

Biedru lojalitāte var būt izšķirošais kooperatīva spēks, kalpojot par konkurētspējīga izdevīguma avotu, īpaši, ja biedri ir arī kooperatīva klienti un finansētāji. Tādēļ klientu integrācija kooperatīvajā organizācijā var būt izdevīgāka nekā ienākumi no izdevumu taupīšanas, tirgus izpētes, informācijas vākšanas un piegāžu termiņu samazināšanas.

Biedri bieži vien iestājas kooperatīvā tā sākumperiodā, noteiktu ideālu vadīti un neatkarīgi no kooperatīva kā biznesa uzņēmuma darbības efektivitātes. Viņi var pretoties izmaiņām, ja tās kaut kādā veidā noliedz šos ideālus. Relatīvi nelielas izmaiņas kooperatīva saimnieciskajā darbībā var izraisīt neproporcionāli lielus protestus, ja tās tiek veiktas pret biedru uzskatiem par kooperatīva dibināšanas nolūku. Biedri var būt ļoti lojāli attiecībā uz kooperatīva ideāliem, kas var būt kooperatīva spēks, ja tas tiek par tādu atzīts un ir iespējams atrast veidu, kā šo lojalitāti izmantot, tomēr izdarot nepieciešamās izmaiņas. Tajā pašā laikā konkurētspējīgas ekonomikas apstākļos biedru lojalitāte nevar kompensēt neefektivitāti un nelietderīgumu. Ja kādu laiku ir iespējams lūgt lojālus biedrus pieciest īslaicīgus trūkumus ar mērķi sasniegt labākus rezultātus ilgākā laika periodā, tad, šādai neefektīvai saimniekošanai turpinoties, maz ticams, ka biedri saglabās savu lojalitāti ilgu laiku. Viņi sāks meklēt alternatīvus veidus savu vajadzību apmierināšanai.

Biedru attiecības ar kooperatīvu ietekmēs arī personīgo ekonomisko interešu integrācijas pakāpe un kopējais uzņēmums. Ja biedri ir deleģējuši kooperatīvam svarīgu funkciju veikšanu vai

ir investējuši tajā ievērojamus līdzekļus, viņi, visticamāk, uzņemsies lielāku atbildību, neatlaidīgāk pieprasot noteiktus pakalpojumus, vai piedalīsies uzraudzībā un plānošanā, kopumā demonstrējot vairāk īpašnieka attieksmi nekā tikai klienta uzvedību.

### ***“Brīvā jātnieka” efekts***

Ja kooperatīvs kļūst par lielu grupu, palielinās tādas parādības kā “brīvā jātnieka” efekts rašanās iespēja, kad daži biedri cenšas gūt no kooperatīva pēc iespējas vairāk, neieguldot tajā līdzīgu daļu. Iemesli, kāpēc šāds risks pieaug proporcionāli kooperatīva lielumam, saistās galvenokārt ar trijiem aspektiem:

- attiecības starp biedriem kļūst bezpersoniskākas;
- katra individuālā biedra ietekme samazinās, līdz ar to pārvaldnieki mazāk uzmanības velta indivīdiem, tāpēc atsevišķi biedri cenšas iegūt pēc iespējas vairāk, ieguldot pēc iespējas mazāk;
- ar kooperatīva biedriem nesaistīta biznesa apjoma pieaugums ar mērķi efektīvāk izmantot kooperatīva resursus.

Kooperatīvam (īpaši augošam) jācenšas izveidot grupas pārvaldes sistēmas, kas neveido augsni “brīvā jātnieka” efektam. Tā varētu ietvert sistēmu, kas neļauj kooperatīvā veidoties liela skaita biedru, kuri dod minimālu ieguldījumu, vai veidot attieksmi, kas veicina apakšsistēmu veidošanos. Lai nolemtu, pa kuru ceļu iet, vispirms jāaplūko tāda biznesa statuss, kas nav saistīts ar piederību kooperatīvam un kas vairumā gadījumu ir atbildīgs par šādas tendences veidošanos biedru vidū.

### ***“Brīvā jātnieka” efekta mazināšana***

Samazinoties biedru iesaistīšanās pakāpei kooperatīva norisēs un palielinoties neaktīvo biedru skaitam, šī tendence var sasniegt tādas apmērus, ka kļūst grūti atrast biedrus, kuri būtu gatavi uzņemties godpilno vadītāja lomu, dodot ieguldījumu kooperatīva vadīšanā. Šādos gadījumos kooperatīvs nostājas dilemmas priekšā: tam jā saglabā savs statuss vai jā kļūst par komercorganizāciju. Alternatīvas varētu būt šādas:

- regulāri pārskatīt biedru sarakstus, atbrīvojoties no neaktīviem biedriem;
- ieviest divējādu piederības sistēmu, kur, piemēram, tikai aktīvajiem biedriem ir balsstiesības, taču šo sistēmu ir grūti pārvaldīt, un tā var kavēt aktīvāku pārējo biedru iesaistīšanos;
- automātiski izbeigt piederību kooperatīvam, ja biedrs ir likvidējis savu uzņēmumu vai viņam pienācis pensijas vecums. Pasaulē to praktizē daudzi kooperatīvi. Dažreiz tiek izmaksātas naudas summas, kas ieturētas, biedram esot kooperatīvā visu mūžu. Citos kooperatīvos (kur kooperācijas likums pieļauj šādu praksi) nolikumi vai statūti paredz, ka, biedram aizejot pensijā un atstājot kooperatīvu, viņiem tiek maksāta gada rente vai ikmēneša pabalsts 10 - 15 gadu. Tas varētu būt veids, kā palielināt bijušo biedru pensijas un tajā pašā laikā izmantot naudu ilgākā laika periodā. Piederību kooperatīvam var nodot mantojumā individuālā uzņēmuma mantiniekam, ja viņš uzņemas visas saistības un tiesības, ko uzliek piederība kooperatīvam.

### ***Ar piederību kooperatīvam nesaistīts bizness***

Dažos gadījumos kooperatīvs atļauj tam nepiederīgiem cilvēkiem gūt labumu no kooperatīva pakalpojumiem. Vai kooperatīviem pakalpojumi, kurus tas parasti sniedz saviem biedriem, būtu jāsniedz svešiem cilvēkiem, kuri neiegulda savu kapitāla daļu un līdz ar to neuzņemas nekādu risku, jau sen ir kļuvis par strīdīgu jautājumu. Dažas valstis to ir pilnībā aizliegušas ar likumu, bet citas turpretī, atļāvušas neierobežotā veidā vai ar zināmiem ierobežojumiem. Valsts nodokļu likumu normas attiecībā uz kooperatīviem arī ir atšķirīgas, atkarībā no tā, vai tie tirgojas ar kooperatīvam nepiederošām personām vai nē.

Nepiederošām personām parasti ir atļauts izmantot kooperatīva pakalpojumus tādēļ, ka organizācija un arī biedri cer gūt labumu, paplašinot saimniecisko darbību vai efektīvāk izmantojot kooperatīva jaudas. Darījumi ar nepiederošām personām var radīt veicinošu efektu, ja tās laika gaitā kļūst par biedriem.

Tomēr šāda situācija rada jautājumu par biedru un nepiederošo personu attiecībām un par tās potenciālo stimulu “brīvā jātnieka” efektam. Kamēr nepiederošo personu gūtie labumi no šādiem darījumiem nav samērojami ar to, ko iegūst biedri no kompensācijām pastāvīgiem klientiem, problēmas neradīsies. Ja darījumi ar nepiederošām personām tiek atstāti bez kontroles, biedri tiks pakļauti pieaugošam riskam, jo īpaši sabiedrībās ar neierobežotu atbildību, kur darījumu apjoma palielināšanai ir nepieciešams papildu finansējums. Ieskaitot pārpalikumus no šādiem darījumiem rezervē, šo risku var samazināt. Tā kā rezerves ir pārvaldnieka rīcībā, šī stratēģija dod viņam lielāku varu attiecībā uz valdi, un ilgākā laikā var samazināt biedru kontroli pār uzņēmumu.

Ja darījumi ar nepiederošajiem ir pārsvarā, tad kooperatīvam draud tā unikālā un būtiskā rakstura zaudēšana, jo veidojas partnerattiecības, kurās biedri iegūst lielāku peļņu no augstākām pastāvīgo klientu kompensācijām vai izdevīgākām cenām nekā tiešas tirdzniecības ar kooperatīvu. Līdz ar to biedri, pat ja viņiem nav vairs savu uzņēmumu, kas padara piederību kooperatīvam nepieciešamu, saglabā savu biedra (neaktīva biedra) statusu, gūstot peļņu uzkrātā kapitāla procentiem. Tas noved pie tā, ka progresējoši samazinās to biedru īpatsvars, kuri aktīvi iesaistās mērķa noteikšanas, lēmumu pieņemšanas un uzraudzības procesā. Kādreiz viendabīgā grupa sadalās vismaz trijās grupās: aktīvie biedri, neaktīvie biedri un nepiederošie, kuri veic tirdznieciskus darījumus ar kooperatīvu.

### ***Biedru saimniecību izaugsmes veicināšana***

Vienīgais un vissvarīgākais iemesls, kāpēc tiek dibināts kooperatīvs un cilvēks kļūst par tā biedru, ir cerība, ka tas nodrošinās ienākumus (labumus) saviem biedriem. Gadījumā ar pakalpojumu sniedzēju vai veicināšanas kooperatīviem šādu labumu nodrošināšana nozīmē biedru saimniecību izaugsmes veicināšanu, sniedzot pakalpojumus, kuri

- ir nepieciešami;
- nav pieejami tirgū vispār vai
- kurus kooperatīvs var sniegt par labākām cenām, labākā kvalitātē vai ar labākiem nosacījumiem nekā tirgū piedāvātie.

### ***Biedru uzstādīto mērķu pretrunīgums***

Attiecībā uz biedru saimniecību izaugsmi vislielākās grūtības sagādā veicināšanas efektivitātes saglabāšana, apvienojot biedru atšķirīgās intereses, kuri vienlaicīgi ir klienti un kapitāla investētāji. Pat relatīvi viendabīgās biedru grupās vajadzība pēc lētiem pakalpojumiem, no vienas puses, un nepieciešamība pēc kooperatīvā izņēmuma izaugsmes, no otras puses, rada savstarpēji konfliktējošus mērķus. Lai panāktu vienprātību šādā situācijā, ir jāapsver alternatīvu lēmumu sekas. Lēmumi ir jāpieņem, balstoties vairāk uz pārliecinošiem argumentiem, nekā kaulējoties vai spēlējot politiskas spēles.

Mērķi var papildināt viens otru (ja viena mērķa sasniegšana veicina cita mērķa sasniegšanu), tie var būt savstarpēji konfliktējoši (ja viena mērķa sasniegšana ir iespējama, tikai atmetot citu mērķi) vai neitrāli (ja viena mērķa sasniegšana nekādā veidā nav saistīta ar cita mērķa sasniegšanu).

### ***Pretrunas starp biedru mērķiem un kooperatīvā uzņēmuma mērķi***

Problēmas var rasties, ekonomiski noteiktiem potenciāliem un kooperatīva ierobežojumiem “dabīgi” konkurējot ar mērķiem, kas biedriem ir būtiski svarīgi. No vienas puses, biedru galvenās intereses kooperatīvā saistās ar labu pakalpojumu vai labas samaksas saņemšanu par produktiem un iespēju ieguldīt pēc iespējas mazāk. No otras puses, pirms kooperatīvs sāk rūpīgāk apsvērt, kādus pakalpojumus sniegt un par kādu cenu, ir jāpārliecinās, ka tam ir atbilstoša pašu kapitāla bāze. Pretējā gadījumā organizācija nonāks maksātnespējas vai bankrota priekšā, kam sekos likvidācija.



Tas, savukārt, piespiež sasniegt vairākus primārus ekonomiskos mērķus:

- saglabāt vai palielināt savu tirgus daļu;
- samazināt izmaksas vismaz līdz tiešo konkurentu izmaksu līmenim;
- aizsargāt sasniegto ekonomisko potenciālu;
- garantēt likviditāti;
- pastāvīgi ieviest uzlabojumus.

Lai varētu efektīvi un mērķtiecīgi veicināt savu biedru saimniecību izaugsmi, biedru mērķi un kooperatīvā uzņēmuma mērķi ir jāizlīdzina. Ja tas izdodas, tad parasti iespējams panākt arī biedru uzņēmumu izaugsmi; biznesa attiecību intensitātes pieaugumu biedru un kooperatīva starpā; biedru skaita palielināšanos un darījumu apjoma palielināšanos ar kooperatīvam nepiederošām personām.

### Jauninājumu loma

Svarīgs attīstības veicināšanas potenciāls kooperatīvā ir arī jaunu ražošanas metožu ieviešana vai tādu ražošanas līdzekļu izmantošana, kas ļauj sasniegt augstāku darba ražīgumu biedru uzņēmumos. Parasti kooperatīva dibināšana pati par sevi ir ļoti liels jaunievedums un izraisa izmaiņas biedru saimniecībās, ar mērķi labāk izmantot jaunās iespējas. Tālākizglītības un informācijas programmas, kā arī citi pasākumi, kas vērsti uz biedru integrāciju kooperatīvajā grupā, var pamudināt biedrus piekrist progresīvākas stratēģijas izvēlei. Priekšnoteikums šādu biedru uzskatu veidošanai ir viņu pārlicība, ka kooperatīvs ir vislabākais to individuālo vajadzību apmierināšanas veids.

Organizācijā, kur vadībai ir pilnīgi neatkarīgas pozīcijas, tai būtu vienmēr jācenšas atklāt tādus jauninājumus kā cenu un izmaksu izmaiņas, jaunu tehnoloģiju ieviešana, jauna informācija un idejas, kā samazināt ražošanas izmaksas, kas viss kopā ir ļoti noderīgs biedriem.

### Veiksme izraisa veiksmi

Pozitīvā pieredze, ko biedri gūst, sasniedzot savus mērķus ar kooperatīva pakalpojumu palīdzību, pamudina viņus, kā arī viņu draugus un ģimenes locekļus arī turpmāk izmantot kooperatīva sniegtos labumus. Tādējādi izaugsmes veicināšanas darbības ir spējīgas radīt kopēju efektu, kas ņem vērā biedru vajadzības, intereses un mērķus, tādā veidā vairojot viņu gatavību nodibināt ciešākas attiecības ar kooperatīvu.

Kooperatīva biedru zemnieku ienākumu palielināšanās, savukārt, ļauj viņiem palielināt ietaupījumus. Investīcijas savās saimniecībās viņus pamudina vēl vairāk izmantot kooperatīva veicināšanas spēju, kā arī turpmāk dot ieguldījumu šo spēju palielināšanā (piemēram, ieguldot kooperatīvā vairāk līdzekļu).

Uzticības pilnas un caurskatāmas attiecības biedru un kooperatīva starpā nav iespējams pārvērtēt, jo tās ir vienīgais reālais pamats izdzīvošanai tirgus apstākļos, tāpēc to veidošanai ir jāpievērš ļoti liela uzmanība.

## 5.2. NODAĻA. KOOPERATĪVĀ UZŅĒMUMA PĀRVALDĪŠANA



### Ievads



Šajā nodaļā aplūkoti kooperatīvam raksturīgie biznesa pārvaldes (vadīšanas) aspekti. Tā neietver vispārējos biznesa administrēšanas jautājumus, kas ir kopīgi gan komercuzņēmumiem, gan kooperatīvajiem uzņēmumiem. Biznesa plānošana, budžeta sastādīšana, finansu atskaišu sagatavošana un analīze, kas kopā veido galvenos pārvaldes instrumentus gan kooperatīvā, gan arī komerciālā kompānijā, šajā sadaļā netiks sīkāk aplūkoti, uzskatot, ka mācību kursu dalībniekiem ir pamatzināšanas šajos jautājumos. Papildinformācija par uzņēmuma pārvaldi ir jāmeklē citos informācijas avotos.

### Nodaļas apguves mērķi



- Noskaidrot kooperatīvu un komercuzņēmuma galvenās pārvaldes funkciju atšķirības.
- Izprast galvenās atšķirības kooperatīva finansēšanas avotos un veidos, kā tiek panākts līdzsvars.
- Noskaidrot galvenos personāla vadības jautājumus konkrētam kooperatīvam.

### Galvenie mācību jautājumi



- Kooperatīva pārvalde divos aspektos (attīstības un uzņēmējdarbības aspektā)
- Kooperatīva kapitāla avoti
- Katra kapitāla avota priekšrocības un trūkumi
- Biedru finansējuma palielināšanas veidi
- Grāmatvedības atskaišu sastādīšanas iemesli
- Galvenie personāla vadības jautājumi saistībā ar tā tipa un lieluma kooperatīvu, kas savus pārstāvjus ir atsūtījis uz apmācībām

### Mācību metode



Ierosiniet, lai dalībnieki uzsāk īsu diskusiju grupās ar mērķi noskaidrot dažādos kooperatīva pārvaldes aspektus, kuri atšķiras no komercuzņēmuma pārvaldes aspektiem, pievēršot uzmanību finansu un personāla vadībai. Kādas ir šīs atšķirības? Kādi faktori tās nosaka? Ko nozīmē vadīt un organizēt kooperatīva darbu? Apspriediet grupas diskusiju rezultātus plenārgrupā.

Iepazīstiniet dalībniekus ar finansu vadības koncepciju un īsumā raksturojiet galvenos kooperatīva finansēšanas avotus. Pajautājiet dalībniekiem, kādu daļu (procentos) šie avoti sastāda no kooperatīva kopējā kapitāla. Vai šī relatīvā procentuālā attiecība ir laika gaitā mainījusies; ja ir mainījusies, tad kas izraisīja šīs izmaiņas? Ko viņi uzskata par visaugstākās vērtības kapitālu? Vai viņu kooperatīvos ir specifiska rīcības politika attiecībā uz dažādām akcijām (pajām)?

Atbilstoši kooperatīvu lielumam, kurus pārstāv dalībnieki, viņu izpratnei par finansiāliem jautājumiem un konkrētām vajadzībām, kuras šīm mācībām ir jāapmierina, apspriediet jautājumus par

- procentiem no kooperatīva akciju (paju) kapitāla;
- kooperatīva akciju īpašumu kā nodrošinājumu;
- kooperatīva likumiem attiecībā uz finansu jautājumiem;
- biedru finanšu piesaistīšanu;
- ietekmi uz finansēm, uzlabojot piedāvāto pakalpojumu kvalitāti un uzņēmuma kopējo efektivitāti;
- aizdevumu finansējumu.

Neatkarīgi no tā, cik dziļi dalībnieki izprot finansu jautājumus, izskaidrojiet viņiem triju veidu fondu raksturu, to priekšrocības un trūkumus. Dalībniekiem ieteicams izdalīt 5.2. nodaļā doto jautājumu sarakstu vai tā vienkāršotas kopijas.

Īsumā izanalizējiet budžeta lomu plānošanas procesā un konfliktu novēršanā kooperatīvā, kā arī nepieciešamību regulāri sastādīt grāmatvedības atskaites.

Pamatojoties uz diskusijas rezultātiem, aplūkojiet galvenos personāla vadības aspektus, kas ir raksturīgi kooperatīva situācijai. Atbilstoši to kooperatīvu lielumam un darbības komplikētībai, kurus pārstāv dalībnieki, apspriediet šādus jautājumus:

- galvenā pārvaldnieka amats pretēji direktoru padomei;
- attiecības starp padomi un dažādām komitejām;
- padomes pārākums;
- personāla pārstāvniecība padomē;
- kadru komplektēšana un ievadīšana darba pienākumos;
- pārvaldnieku izvirzīšana organizācijas iekšienē un iecelšana no ārpuses;
- darba rezultātu vērtēšana un atalgojuma sistēma;
- elastīgs darba stils un laba vadīšanas prasme.

## Paskaidrojošā informācija



Tāpat kā komerciālajā biznesā, pārvaldes funkcijas kooperatīvā ietver gan kooperatīvo pārvaldi, gan darba pārzināšanu. Ja kooperatīvā pārvalde ir gandrīz tikai un vienīgi padomes kompetence, tad darba pārzināšana būtu galvenokārt jāveic vispārējai vadībai (ģenerāldirektoram, pārvaldniekam).

Kooperatīvā biznesa pārvaldi sarežģīt

- grūtības, nosakot padomes un vispārējās vadības precīzas atbildības robežas;
- dažādu hierarhisku pakāpju mērķi diviem pārvaldes aspektiem (pakalpojumu sniegšanai un biedru vajadzību apmierināšanai būtu jāstāv visam pāri);
- nepieciešamība pakļaut kooperatīvu vadību biedru realizētajai demokrātiskajai kontrolei.

Lai kooperatīvi varētu veiksmīgi darboties konkurences apstākļos, vadības loma būtu jāskatās uzņēmuma **attīstības un uzņēmējdarbības nodrošināšanā**. Tas nozīmē

- atklāt neizmantotus vai nepietiekami izmantotus vietējos resursus un tos mobilizēt labāku pakalpojumu sniegšanai, augstāku ienākumu un nodarbinātības nodrošināšanai biedriem, tādēļ kooperatīva vadībai ir jānoskaidro un pastāvīgi jāuzrauga biedru vajadzības, kuras var apmierināt pašu kooperatīvs vai citi kooperatīvi (ar sakaru starpniecību);
- vadīt biedru kolektīvu elastīgas, bet disciplinētas biznesa plānošanas un pārvaldes sistēmas apstākļos; izprast biznesa situāciju un veiksmīgi sadarboties ar padomi. Vadībai ir jābūt kontaktēšanās prasmei un zināšanām par galvenajām grāmatvedības atskaitēm.

Papildus lomai mērķu noteikšanā, politikas formulēšanā un darba procesa pārraudzībā, padome saglabā arī vēl savas pārvaldes funkcijas pat tad, ja tiek algota profesionāla vadība. Padomes atbildības sfērā ietilpst arī pārcelt vadības atskaites un plānus biedriem saprotamā valodā, lai viņi varētu piedalīties kooperatīva darbības kontrolē un plānošanā. Savstarpēji atbalstoša sadarbība starp padomi un vadību tomēr paliek viskritiskākais faktors, kas nosaka kooperatīva veiksmi. Ja kooperatīvs vēlas sasniegt savu galamērķi – biedru saimniecību izaugsmi, tad biedriem, direktoriem un vadībai ir jābūt vienam un tam pašam nākotnes tēlam, vērtībām un centienu vienībai.

## Finansu vadība

### *Kooperatīva kapitāla avoti*

Finansēm ir jāpalielinās un jāapmierina biedru izvirzītie mērķi, un to avoti ir

- paši biedri;
- kooperatīva radītā tīrā virsvērtība;
- ārējais finansējums.

### Biedru finansējums

**Biedru finansēm** būtu jābūt vissvarīgākajam kooperatīva finansēšanas avotam. Akciju kapitāls veidojas no biedru akcijām (pajām), un tas var sastāvēt no regulārām vai vienreizējām biedru iemaksām. Papildu fondus var iegūt no sadalītajiem maksājumiem, kuriem biedri var piekrist (piemēram, tam, ka samaksa par nodoto produkciju tiek sadalīta: daļu viņi saņem, piegādājot produkciju, pārējo vēlāk).

### Institucionālais kapitāls

Kapitāls, kas uzkrājas, paturot nopelnīto virsvērtību, atspoguļo biedru saistības ar kooperatīvu, jo, pretējā gadījumā, viņi būtu varējuši saņemt savu virsvērtības daļu. To sauc par institucionālo kapitālu, un par to kooperatīvam nav jāmaksā procenti.

### Ārējais finansējums

Ārējo finansējumu var iegūt no komercbankām, kooperatīvu atbalstošajām organizācijām, piegādātājiem vai pircējiem. Vairumā gadījumu ārējā kapitāla nodrošinātājus motivē peļņas gūšana, ķīlas nodrošinājums vai komerciāla procentu likme. Iespējas iegūt nekomerciāla rakstura ārējo finansējumu kļūst arvien ierobežotākas.

### Kooperatīva finansējuma atšķirīgais raksturs

Nepieciešamība pēc finansējuma kooperatīvā ne ar ko neatšķiras no komercuzņēmuma, tomēr loma, kāda tam tiek piešķirta kooperatīva veiksmes nodrošināšanā (vai, taisni otrādi, kā neveiksmes iemeslam), ir atšķirīga. Daļēji šī atšķirība izriet no tā, ka kooperatīvs ir uz cilvēku orientēta organizācija, bet komercuzņēmums ir orientēts uz kapitālu. Tas savukārt nosaka atšķirīgus mērķus.

Lai gan kooperatīva biedrus reti kad uzskata par akciju turētājiem, viņu atbildība ir vai nu saistīta ar akciju kapitālu, ko viņi ir ieguldījuši, vai arī tā vēl vairāk aprobežojas ar vienu vai divām akcijām (pajām). Kooperatīvā uzņēmuma nopelnītā virsvērtība netiek sadalīta investīcijām un dividendēm, kā tas notiek komercuzņēmumā, bet parasti tiek sadalīta trijās daļās:

- daļa tiek piešķirta biedriem atbilstoši viņu ieguldītajam kapitālam;
- daļa tiek izlietota atalgojumam par viņu darījumu apmēriem ar kooperatīvu (kompensācijas, atalgojums vai atlaides pastāvīgajiem klientiem);
- daļa tiek ieturēta (institucionālais kapitāls), lai finansētu organizācijas attīstību un izaugsmi.

### Likuma noteiktie ierobežojumi dividendēm, kas tiek maksātas par kooperatīva akcijām

Procenti no kooperatīva akciju kapitāla daudzās valstīs tiek ierobežoti ar likumu, kas regulē kooperatīvu darbību. Parasti tiek noteikta maksimālā procentu likme, kuru maksā no biedru kapitāla; statūti un nolikumi bieži vien nosaka biedru ieguldīto līdzekļu griestus. Tas sakņojas kooperatīva attīstības vēsturē. Lai gan vajadzība pēc biedru kapitāla ieguldījumiem tika uzskatīta par nepieciešamu noteikumu virzībai uz kooperatīva mērķi, procenti un dividendes tika uzskatītas par kapitāla piesaistes līdzekli, nevis par pašmērķi, kā tas ir komercuzņēmumā.

Tas jau ir tradicionāli, ka no kooperatīva iegūtās virsvērtības (peļņas) tikai daļa tiek atdota biedriem, kuriem pieder kapitāla daļas, bet pārējais tiek ieturēts kā kooperatīva kapitāls. Tomēr viņiem ir jāiegūst vismaz tik liela peļņa no tirdzniecības un fiksētajām izmaksām, lai varētu atjaunot investīcijas.

### Kooperatīva akciju īpašums kā ierobežots nodrošinājums ārējā finansējuma gadījumā

Kooperatīva biedri ir jāuzskata par īpašniekiem, kuriem ir tiesības izņemt savus sākotnējos ieguldījumus, kad viņi nolemj no kooperatīva izstāties. Tomēr likumā ir jāparedz iepriekšēja brīdinājuma periods, kurā kooperatīvs vēl arvien var rīkoties ar bijušā biedra naudu. Kooperatīva akcijas nekādā gadījumā nevar pārdot, tas nozīmē to, ka biedru kapitāls ir jāuzskata par mainīgu vai daļēji mainīgu.

Kooperatīva kapitāla mainīgums un biedru ierobežotā atbildība ir galvenie iemesli, kādēļ kooperatīviem ir ierobežotas iespējas aizņemties kapitālu ārpus savas organizācijas. To akciju

kapitāls tiek uzskatīts par relatīvi nedrošu, jo tikai institucionālais kapitāls ir derīgs kā svira procesa regulēšanai.

### Kooperatīva likumi un potenciāls jaunu biedru piesaistīšanā

Vai biedrs, izstājoties no kooperatīva, saņems savu sākotnējo ieguldījumu, vai arī viņam tiks piešķirta uzkrātās rezerves daļa, ir atšķirīgi katrā valstī. Pat vienā valstī katrā kooperatīvā var būt savi noteikumi atkarībā no kooperatīva mērķiem, politikas un likumdošanas. Šai praksei ir izšķiroša nozīme kooperatīva spējā piesaistīt biedru ieguldījumus. Daži kooperatīvi neļauj biedriem, kuri izstājas, saņemt daļu no līdzekļiem, kas iegūti, kooperatīvam attīstoties attiecīgā biedra piederības laikā. Šie kooperatīvi tiek dēvēti par **kluba modeļa kooperatīviem**. Citi kooperatīvi, taisni pretēji, ļauj biedriem saņemt savu daļu kopējās peļņas, tos dēvē par **īpašnieku modeļa kooperatīviem**.

Kluba modelim tiek dota priekšroka lielākajā daļā kooperatīvu likumu, nosakot, ka kooperatīva uzkrātās rezerves ir nedalāmas un jebkuri līdzekļi, kas paredzēti kooperatīva likvidācijas gadījumam, pēc ārējo saistību nokārtošanas un biedru daļu izmaksām tiek novirzīti citiem kooperatīviem, kooperatīvu federācijai vai labdarībai.

Ja kluba modelis netiek iedibināts, vienmēr pastāv briesmas, ka viena biedru paaudze atlaidīs kooperatīvu, likvidēs aktīvus un sadalīs esošo biedru starpā vērtības, kuras faktiski uzkrāja iepriekšējās paaudzes un kuras tika nodotas tikai viņu pārvaldījumā. Šādā kooperatīvā esošie biedri nepieņem jaunus biedrus, dodot priekšroku darījumiem ar kooperatīvam nepiederošām personām. Lai nepieļautu šādu situāciju, šis aspekts ir jāneregulē statūtos vai nolikumos.

### ***Finansējuma nodrošinājums***

Ja biedri vēlas sev nodrošināt kādu pakalpojumu, viņiem ir jāpārliciecinās, ka kooperatīvam ir pietiekams finansējums šādas funkcijas efektīvai veikšanai. Biedru gatavība strādāt ar saviem līdzekļiem kooperatīva labā nozīmē saistīt sevi ar uzņēmuma biznesa mērķi, un tas var radīt uzticību arī citos naudas aizdevējos (kā komercbankas). Biedriem ir vairāk informācijas par savu kooperatīvu nekā ārējam naudas aizdevējam, un viņu gatavība investēt savus līdzekļus var palīdzēt kooperatīvajai organizācijai piesaistīt aizdevumu arī no citiem avotiem.

### Grūtība līdzekļu piesaistīšanā no biedriem

Kooperatīvā, kur biedru lielākā daļa ir vecāki cilvēki vai maznodrošināti, var būt grūtības piesaistīt pietiekamus līdzekļus no biedriem. Lai gan kluba modeļa kooperatīvs liedz saviem biedriem saņemt daļu no organizācijas izaugsmes ceļā iegūtiem līdzekļiem, tas saduras ar citām potenciālām finansējuma problēmām: var būt grūtības piesaistīt biedru ārpuskooperatīva līdzekļus, jo viņi centīsies tos investēt tur, kur viņiem būs iespēja iegūt augstākus procentus no sava kapitāla. Tas ir īpaši raksturīgi, kur

- valdība ir noteikusi fiksētus griestus dividendēm/procentiem, kuriem nav nekādas saistības ar banku likmēm;
- biedri nav atkarīgi no kooperatīva pakalpojumiem;
- biedriem ir alternatīvi tirgi, piegādātāji vai darba devēji;
- liels skaits nepiederošo ir saņēmuši tādus pašus pakalpojumus, neieguldot savus līdzekļus;
- biedri neredz skaidru kooperatīva nolūku, mērķi vai nākotnes perspektīvas.

Jo lielāka nedalāmā rezerve ir attiecībā uz kopējiem aktīviem, jo neatkarīgāka kļūst vadība no biedru kontroles. Tā zina, ka daļu izņemšana no kooperatīva vairs nevar apdraudēt kooperatīva eksistenci un līdz ar to viņu darbavietas. Ja vadība un biedri zaudē saikni viens ar otru, tad biedri nevar vairs justies pārliecināti par to, ka viņu investētie līdzekļi ir drošībā un tiek izmantoti viņu labā, tāpēc viņi nevēlas vairs investēt.

### Lielāka biedru finansējuma piesaistīšana

Lai piesaistītu lielāku biedru finansējumu, kooperatīviem ir jānodrošina caurskatāma informācija gan biedriem, gan potenciālajiem biedriem, uz kuras pamata viņi varētu pieņemt pamatotu lēmumu ieguldīt vai neieguldīt līdzekļus kooperatīvā. Biedri investēs tikai tad, ja viņi

zinās, kādam riskam tiek pakļautas viņu investīcijas un arī iespējamie ieguvumi. Viņiem ir jāpieņem galīgais lēmums, vai attiecīgās investīcijas pavirzīs kooperatīvu tuvāk kopīgi uzstādītajam mērķim. Uzlabojot piedāvāto pakalpojumu kvalitāti un kooperatīva darbības vispārējo efektivitāti, finansējuma iespējas palielināsies, piesaistot vairāk jaunu biedru un vairāk darījumu, kas savukārt palielinās biedru lojalitāti.

Finansējums un darba efektivitāte ir saistīti cēloņa un sekas savstarpējā attiecībā ar divu procesu starpniecību:

- kooperatīvi ar pietiekamām finansēm spēj investēt atbilstošā tehnoloģijā, kas samazina izmaksas, uzlabo kvalitāti vai nodrošina abus uzreiz. Ar jaunas tehnoloģijas palīdzību tie iegūst virsvērtību, kas uzlabo kooperatīva finansiālo stāvokli. No otras puses, kooperatīvam, kas izmanto sliktu vai novecojušu tehnoloģiju ar nepietiekamiem līdzekļiem, ir daudz grūtāk paaugstināt efektivitātes līmeni. Iespējamie veidi, kā salauzt šo maģisko apli, ir meklēt efektīvākus darbaspēka izmantošanas veidus, pārliecinoties, ka algotais personāls nav nevajadzīgi uzpūsts un strādā godprātīgi. Cita pieeja saistās ar virsvērtības ieturēšanu, kad vien tas ir iespējams (piemēram, labas ražas gados);
- biedru lojalitāti vai viņu darījumu apmērus ar kooperatīvu var saglabāt vai pat palielināt ar konkurētspējīgu cenu palīdzību un labu samaksu. Lai nodrošinātu kredīta iespējas un precīzi samaksātu par piegādēm, ir jābūt pietiekamam apgrozāmajam kapitālam. Tas ir vēl viens gadījums, kad nauda pelna naudu. Kooperatīva īstermiņa aizdevumi vai izdevīgi komerciāli aizdevumi varētu palīdzēt sasniegt apgrozījuma līmeni, kas savukārt iekustinātu procesu.

Piemēram, dažos pārstrādes un tirdzniecības kooperatīvos Ziemeļamerikā to dibinātāji - biedri nopērk piegādes tiesības, kas garantē, ka kooperatīvs iepirks noteiktu produktu daudzumu katru gadu un biedri piegādās noteiktu daudzumu produkcijas. Šīs tiesības var brīvi mainīt īpašniekus biedru starpā, tā nodrošinot tirgus vērtību, līdz ar to biedriem ir stimulēti rīkoties tā, lai viņu tiesību vērtība saglabātos un pat palielinātos.

### Jauni normatīvie akti biedru finansējuma piesaistīšanai

Biedru kapitāla piesaistīšanai ir vairākas ar likumu noteiktas alternatīvas. Individuāliem kooperatīviem var būt nepieciešama palīdzība, lai uzzinātu, kādi likumi un normatīvie akti darbojas to sfērā, un tad izlemtu, kā tos izmantot un vai vispār izmantot.

Arvien biežāki ir gadījumi, kad tiek pieprasīti kooperācijas likuma vai (kur likums to atļauj) organizācijas nolikumu grozījumi, lai:

- atdalītu biedru atbildību no akciju kapitāla apjoma, kas ir viņu īpašumā (vai par kuru viņi ir parakstījušies);
- individuāli noteiktu akciju īpašuma minimumu biedriem atbilstoši viņu darījumu apjomam ar kooperatīvo uzņēmumu;
- dotu iespēju saņemt zināmu uzkrātās rezerves daļu ar noteikumu, ka biedrs atstāj kooperatīvu noteiktā vecumā vai kādu citu paredzamu apstākļu spiests.

Biedru motivāciju ieguldīt savu kapitālu var palielināt arī ar citiem paņēmieniem:

- uzņemot "biedrus investētājus" - personas, kuras ir ieinteresētas investēt kooperatīvā, bet negatavojas izmantot tā pakalpojumus, un kurām var būt (vai nebūt) balsstiesības. Attiecībā uz dividendēm, šādiem biedriem ir priekšroka;
- izsniedzot investīciju sertifikātus (kaut kas līdzīgs privileģētām akcijām bez balsstiesībām, kuras var arī pārdot) vienlīdzīgi gan biedriem, gan nepiederošajiem.

Šie abi finansēšanas veidi lielākajā daļā valstu tiktu uzskatīti par ārējo finansējumu bilances izpratnē, bet tiek pētītas iespējas tos tuvināt parastajām akcijām ar filiāļu vai obligāciju palīdzību.

Depozītu pieņemšana savu biedru nelielajos uzkrājumu kontos un patronāžas izmaksu daļu paturēšana (piemēram, atliktā patronāžas samaksa, izlaižot obligācijas vai atmaksājot akciju veidā) ir vēl viens ārējā kapitāla ilgtermiņa izmantošanas veids, lai gan to bieži vien aizliedz banku likums vai konkurences likums. Lai praktizētu šādu sistēmu, uzņēmumā uzskaitē un grāmatvedībai ir jāatbilst visaugstākajiem standartiem, jo jābūt pilnīgai pārlicēbai, ka kapitāla aizturēšana tiek piesaistīta individuālam biedram, nevis tas pazūd kopējā ienākumu apjomā.

### Kooperatīva jauno pašfinansēšanas metožu kritika

Šie dažādie finansu nodrošināšanas veidi virza kooperatīvu tuvāk komercuzņēmuma modelim, jo salīdzinājumā ar biedriem, kuriem ir mazāks kapitāls, zināmas priekšrocības iegūst investori attiecībā uz ienākumiem no kapitāla. Tomēr visi šie veidi nedod kooperatīviem tādas pašas iespējas kapitāla iegūšanā, kādas ir komercuzņēmumam. Ja šādi paņēmieni tiek izmantoti, lai palielinātu biedru ieguldījumus, tad tie ir jāiestrādā kooperatīvu statūtos vai nolikumos un tiem ir jābūt juridiski pieņemamiem attiecīgajā valstī.

Dodot iespēju biedru pajas pārdot, ja viņi vairs nevēlas izmantot kooperatīva pakalpojumus, ir vēl viena iespēja uzturēt savu kapitālu zināmā līmenī, nesasaistot individu. Iespēja pārdot biedru pajas, kamēr viņi izmanto kooperatīva pakalpojumus, būtu līdzvērtīga pilnīgai kooperatīva formas atmešanai. Tādā gadījumā izzustu visbūtiskākā atšķirība starp kooperatīvu un komercuzņēmumu. Tad paju vērtība un peļņa kļūtu svarīgākas par biedru interesēm un biedru ietekme kļūtu arvien nevienlīdzīgāka.

### ***Finansējums aizdevumu veidā***

Biedri zina, cik viņi ir uzmanīgi, kad paši aizņemas naudu. Arī kooperatīvā viņi ļoti rūpīgi novērtē iespējas, salīdzinot tās ar ieņēmumiem un izmaksām. Aizņemšanās, pārsniedzot finansiālās iespējas, ir attaisnojama tikai tad, ja nākotnē ir gaidāms ienākumu pieaugums un citas priekšrocības, kuras dos iespējas pietiekami ātri un nepieciešamajā apjomā atmaksāt parādu, vēl atstājot rezervi uzņēmumam. Lēmumi par aizdevumiem, kuri pārsniedz zināmu apjomu (parasti tas ir noteikts statūtos), ir jāpieņem tikai biedru pilnsapulcē.

Ja kooperatīva vadība vēlas piesaistīt investētājus no ārpusē, tad viņiem ir jāizvirza saprātīgi priekšlikumi, uz kuru bāzes biedri un investētāji varētu balstīt savus lēmumus. Abām pusēm ir jākompensē risks ar zināmu ienesīgumu, un cerības uz šādu peļņu noteiks viņu vēlmi investēt. Tādēļ jebkurš priekšlikums tiks vērtēts atkarībā no tā ienesīguma. Zaudējumus nesošas darbības parasti nepiesaista ārējo finansējumu. Tomēr arī finansu atskaišu caurskatāmība, ilgtermiņa plānošanas kvalitāte un, galvenokārt, kooperatīva reputācija būs svarīgs kritērijs investīciju lēmuma pieņemšanā.

Kopumā investīcijas var realizēt tikai kā rūpīgi izplānotu programmu. Tās ir jābalsta uz reālu budžetu, kuram ir augsts veiksmes potenciāls, un tajās ir jādod iespēja iesaistīties gan biedriem, gan ārējiem investoriem. Investīcijas no rezerves ir vienīgais fonds, kas var arī nesaņemt procentus. Dažreiz rezerves var izmantot investīcijām darbībās, kuras biedri vēlas iegūt un par kurām viņi ir gatavi maksāt ar samazinātām dividendēm vai patronāžas maksājumiem. Tomēr ir jāseko tam, lai šīs investīcijas būtu liela attīstības plāna sastāvdaļa, kuru biedri zina un atbalsta, un lai attieksme pret biedriem būtu godīga un vienlīdzīga tad, kad šādas investīcijas tiek realizētas. Ja viena biedru kopa efektīvi subsidē otru biedru kopu, pēc kāda ilgāka laika to maz ticams, ka uzskatīs par godīgu.

### Pirms izvēlas ārējo finansēšanu, jāapsver, vai tā ir nepieciešama

1. **solis.** Apsveriet papildu finansēšanas nepieciešamību tikai rūpīgi izstrādāta stratēģiska plāna ietvaros.
2. **solis.** Pirms meklējat ārējo finansējumu, apsveriet citas lēta finansējuma iespējas tādēļ, ka
  - jo lielākas finanses jūs ieguldāt savā biznesā, jo jūs kļūstat neelastīgāki un nespējīgāki mainīt sava uzņēmuma darbības virzienu nākotnē;
  - pārvaldnieki vēlas paturēt aktīvus savā kontrolē – tas dod viņiem varu un prestižu;
  - pirms investēt darbietilpīgās tehnoloģijā vai sarežģītā marketingā, kooperatīviem būtu vispirms jāizmēģina sava kaulēšanās prasme sarunās par labākām ražošanas līdzekļu un produktu, kā arī pakalpojumu cenām un darbuzņēmēju apakškontraktiem (piemēram, ražošanas procesi);
  - modernu, relatīvi līdzekļus taupošu tehnoloģiju izmantošana vai apvienotu iepirkuma stratēģiju piemērošana var samazināt kapitāla nepieciešamību.
3. **solis.** Ja tiek pieņemts lēmums investēt jaunu ieceru realizēšanā, pārliecinieties, ka investīcija tiešām palielina biedru interešu nodrošināšanas iespējas.

- 4. solis.** Ja no investīcijas labumu gūst tikai kāda biedru apakšgrupa, izpētiet situāciju, vai viņi paši nevar investēt (individuāli vai izmantojot vienu no speciālajiem iepriekš aprakstītajiem biedru ieguldījumiem kapitālā). Varbūt tās darbības veikšanai, kuras atbalstam ir nepieciešama šī investīcija, varētu organizēt atsevišķu apakšorganizāciju vai apakškooperatīvu.
- 5. solis.** Ja valda uzskats, ka jauna investīcija ir nepieciešama, lai palielinātu kooperatīva tirgus iespējas (piemēram, pievienotās vērtības radīšana), apsveriet, vai biedri ir spējīgi uzņemties šo investīciju kopā ar kooperatīvam nepiederošajiem vai kāda cita kooperatīva biedriem. Šajā procesā viņi var daļēji zaudēt kontroli, bet varbūt uzņēmums iegūs lielāku konkurētspēju. Šāds piemērs varētu būt saldētavas uzbūvēšana. Šajā jomā jau darbojas dažādi konkurenti ar milzīgiem kapitālieguldījumiem. Iekļūšana saldētu dārzenu tirgū pat ar jaunu produkcijas veidu negarantē ilgstošu un veiksmīgu darbību šajā tirgū, ja vien kapitālieguldījumi nav tādi paši kā konkurentiem.
- 6. solis.** Ja tiek nolemts, ka kooperatīvs pats investēs, un ir nepieciešams papildkapitāls, tad biedri ir jāuzskata par pirmo kapitāla avotu. Pārāk bieži kļūdaini uzskata, ka biedri nevarēs vai negribēs sagādāt nepieciešamo kapitālu, bet faktiski viņi to varētu darīt, ja vienīgā alternatīva ir attiešanās no investīcijas.
- 7. solis.** Ja tiek nolemts, ka nepieciešams piesaistīt ārējo kapitālu, tad jāpieliek visas pūles tāda kapitāla piesaistīšanā, kam nav nepieciešams iekšējās kontroles piedāvājums, jo
- stratēģiskais investors būs ļoti ieinteresēts nodrošināt sev iekšējo kontroli, ja viņš nebūs apmierināts ar vadošo personālu;
  - ārējie investori pieprasīs zināmu caurskatāmību kooperatīva darbībā, kas nodrošina neierobežotu pieeju biznesa informācijai (sk. iepriekš un 7. sadaļu: Uzraudzība un vērtējums).
- 8. solis.** Vairākamam kooperatīvu būtu ieteicams meklēt dažādu finansēšanas veidu kombināciju. Šie veidi varētu būt
- finansējums, kas ir iesaistīts biznesā, bet to ir iespējams saņemt (sk. iepriekš par investīciju sertifikātiem);
  - ilgtermiņa finansējums (obligācijas);
  - īstermiņa finansējums, kuru ir iespējams ātri pielāgot īstermiņa vajadzībām.
- Šajā kategorijā ietilpst piegādātāja kredīti un bankas overdrafti. Tomēr šo īstermiņa finansējumu nevajadzētu izmantot ilgtermiņa investīcijām.

### Finansu informācija

Finansu jautājumi parasti ir visdiskutējamākie, gan vadības komandā, gan biedru un vadības starpā. Caurskatāmas finansu informācijas politika palīdz izvairīties no konfliktiem lēmumu pieņemšanā. No visiem instrumentiem, kas tiek izmantoti finansējuma plānošanā, pārvaldē un atskaitēs, trīs ir īpaši svarīgi: budžeti, bilances un skaidrās naudas plūsmas uzskaitē (sk. 6. sadaļu).

**Skaidrs budžets var palīdzēt mazināt iespējamus konfliktus padomes un vadības starpā.** Tas ir vadības svira, kas var uzlabot saziņu starp kooperatīva vadību un padomi. Budžetu var veidot, balstoties uz tirdzniecības, izmaksu, ieņēmumu un izdevumu prognozēm, un tas ir ilgstoša plānošanas procesa sastāvdaļa. Parasti ir viens vispārējs izdevumu budžets visai organizācijai.

Lielas organizācijas sastāda vairākus papildbudžetus, kuri vai nu ietver organizācijas nodaļas (tādas kā tirdzniecības nodaļa, veikali, galvenā pārvalde un ražošana) vai tā sauktos izmaksu centrus (tādus kā tirdzniecība, investīcijas, ražošanas izmaksas un fiksētās izmaksas).

Lai saglabātu zināmu elastību, padome parasti piekrīt gada un dažreiz ilgtermiņa budžetam. Šajā laika posmā tā iejaucas budžeta lietās tikai tad, ja ir jāpieņem lēmums par izdevumiem, kas pārsniedz budžeta apjomu. Tas dod iespēju vadībai ātri reaģēt, tajā pašā laikā saglabājot kontroli tādā līmenī, kas dod iespēju biedriem izvērtēt risku, ja ir tāda nepieciešamība.



### Kā budžeta sistēmas samazina konflikta rašanās iespējas

Padomes locekļi, kas nāk no tās pašas sabiedrības kur kooperatīva biedri un ir viņu ievēlēti, neuzņemsies neattaisnotu risku. Īpaši tad, ja viņi paši ir pieraduši rīkoties ar relatīvi mazām naudas summām savos uzņēmumos, tiem ir tendence ļoti uzmanīgi sekot finanšu jautājumiem. Ja šāda prakse atkārtojas, tas var kavēt lēmumu pieņemšanas procesu, kas ir nepieciešams, lai vadītu biznesu efektīvi. Bieži vien tas nozīmē, ka lielām investīcijām netiek pievērsta pienācīga uzmanība. Pārāk sīka un cieša izdevumu uzraudzība var radīt kooperatīva pārvaldniekam sajūtu, ka viņa patstāvīgie lēmumi ir nevēlami, līdz ar to viņš pilnībā atteiksies uzņemties atbildību, tādējādi piespiežot padomi vairāk laika veltīt praktiskajai kooperatīva darba vadībai, nekā tas būtu nepieciešams, ņemot vērā padomes kā politikas veidošanas institūcijas lomu.

Bieži vien ir grūti panākt līdzsvaru starp pārāk stingru un pārāk vāju finanšu kontroli. Plānošanas stadijā ir svarīgi noteikt, kāda veida vai līmeņa izdevumu pozīcijas padomei būtu regulāri jāuzrauga (papildu lēmumam par vispārējā budžeta apstiprināšanu), noskaidrot, ko nozīmē "regulāri", un tad iegūtajai informācijai jāklūst par pastāvīgas uzraudzības procedūras sastāvdaļu. Izmaiņas šajos noteikumos būtu jāapspriež un jāakceptē vadībai.

Lielākajā daļā kooperatīvu attiecības starp padomi un pārvaldi ir ciešākas nekā komercuzņēmumos, un nekur citur tas neparādās tik skaidri kā lēmumu pieņemšanā. Padomes locekļi var ieiet kooperatīva veikalos vai kabinetos jebkurā laikā, veicot savus parastos pirkšanas un pārdošanas darījumus, lai varētu redzēt, kā norit darbs vai kas notiek ar resursiem. Tik ciešs kontakts ietekmē gan vadības, gan padomes pieņemtos lēmumus. Tas uzliek pienākumu padomei apzināties savas ietekmes pakāpi. Tomēr attiecības ir abpusējas, un vadība bieži vien lieki veicina neuzticēšanās atmosfēru, neesot pietiekami atklāta pret padomi informācijas ziņā. Daudzi savstarpējas neapmierinātības iemesli būtu novērsti, izveidojot ikdienas informācijas apmaiņas procedūru, kas varētu kalpot kā norādījumi sapulcē sniedzamajai informācijai.

### Grāmatvedības atskaites ziņojumu (GAZ) sagatavošanas iemesli

Atskaite par resursu avotiem un fondu izmantošanu ir vairāk plānošanas un uzraudzības nekā vadības svira. Tā norāda avotus, no kurienes biznesā ieplūst kapitāls, un kur tas aizplūst (vai prognozes – no kurienes to varētu iegūt un kā izlietot). Tas, cik detalizēta šāda atskaite varētu būt, ir atkarīgs no tās sastādīšanas nolūka.

Bilance ir cieši saistīta ar GAZ, bet tā atspoguļo tikai šī brīža situāciju ar uzņēmuma aktīviem un saistībām (parādiem).

Abas atskaites (ziņojumi) atspoguļo uzņēmuma finanšu situāciju, līdz ar to dodot iespēju izvērtēt tā kredītvērtību, finansiālo spēku un potenciālu aizdevumu nodrošinājumu. Šie ziņojumi ir jāiesniedz potenciāliem investoriem. Tie ir arī pamatdokumenti, kuri ir jāizskata, lemjot par biedru akciju (paju) palielināšanu vai samazināšanu. Kooperatīva finansēm kritiska joma ir kreditoru un parādnieku uzskaitē. Lai gan var būt nepieciešams finansēt īsu laika periodu ar stingrākiem kredīta noteikumiem, bet pārāk augsts īstermiņa saistību līmenis investoriem var atstāt tādu iespaidu, ka kooperatīvā birst nopietnas likviditātes problēmas.

### Skaidrās naudas plūsmas atskaišu analīze

Skaidrās naudas plūsmas atskaites ir plānošanas un kontroles instruments. Tās ir līdzīgas GAZ, bet rāda faktisko naudas kustību zināmā laika periodā. Tādēļ to var izmantot, lai pārliecinātos, ka bankas konti netiek pārsniegti un izrakstītos čekus banka neatraida finanšu trūkuma dēļ. Tomēr šīs atskaites nedod nekādu informāciju ne par biznesa ienesīgumu, ne arī par uzņēmuma maksātspēju. Pirmo var konstatēt, tikai izpētot peļņas un zaudējumu atskaiti un otro - no GAZ ziņojuma vai bilances (sk.6.sadaļu).

### **Personāla vadība**

Visjaunākie personāla vadības principi, kas tiek lietoti komercuzņēmumos, ir derīgi arī kooperatīviem. Tādējādi vispār piemērojamā prakse attiecībā uz cilvēku darbā pieņemšanas motivāciju, darba rezultātu izvērtēšanu un vispārējo vadību var tikt izmantota arī kooperatīvā. Tomēr ir daži atšķirīgi aspekti, ņemot vērā kooperatīvu atšķirīgo raksturu.

- Atšķirīgā pieeja personāla vadībai kooperatīvā ir galvenokārt nepieciešama saistībā ar
- augstākā pārvaldnieka stāvokli attiecībā pret padomi;
  - personāla pārstāvniecību padomē;
  - kooperatīvos bieži īstenoto veicināšanas politiku, kur padomē ir pārstāvēti visi slāņi;
  - nepieciešamību, lai organizācija kopumā un personāla struktūras katra atsevišķi būtu elastīgas.

### Augstākā pārvaldnieka stāvoklis attiecībā pret padomi

Visur, kur vien ir veiksmīgi funkcionējošs kooperatīvs, attiecības starp galveno izpildvaru jeb ģenerāldirektoru un padomi ir ļoti labas. Protams, var iebilsts, ka šādas attiecības ir uzņēmuma veiksmīgas darbības rezultāts, tomēr labas attiecības ir veiksmes priekšnoteikums. Politikas veidotājiem un pārvaldītājiem ir jābūt vienotiem attiecībā uz kopīgo nākotnes vīziju, vienošanos par mērķiem un mērķtiecību, neatkarīgi no tā, vai pēdējie tiek algoti vai tas ir goda pienākums.

### Kā saglabāt labas attiecības?

Uzticēšanās, savstarpēja cieņa un godīgums ir galvenie priekšnoteikumi labām attiecībām. Labas attiecības starp pārvaldnieku un padomi (valdi) arī ir atkarīgas no labi izprotamām robežām, kas nodala un definē pārvaldnieka darba pienākumus un lēmumus, kuri jāpieņem padomei (sk. turpmāk). Pārvaldniekam ir jāzina, ko no viņa sagaida padome, ka viņa darba rezultāti tiks vērtēti objektīvi un atzinību noteiks tikai darba rezultāti. Pārvaldniekam ir jābūt gatavam uz detalizētu iztaujāšanu, bet padomei - gatavai strādāt ar jautājumiem stratēģiskā līmenī. Arī padome ir atbildīga pārvaldnieka priekšā, nodrošinot to, ka demokrātisks lēmumu pieņemšanas process organizācijā neaizņem pārāk daudz viņa laika un nekavē viņu veikt savu tiešo darbu, proti, nodrošināt labumus biedriem.

### Politikas veidošana un izpildfunkcijas

Jebkurā kooperatīvā ir svarīgi saglabāt šīs funkcijas atdalītas vienu no otras. Ja tās vienlaicīgi pilda viena persona, tad rodas risks, ka vienas personas rokās koncentrējas pārāk liela vara. Pārvaldnieks ir jāpieņem darbā, balstoties uz pierādījumiem par viņa spējām panākt rezultātus, nevis politisku iemeslu vai statusa dēļ. Tas var nozīmēt, ka viņam ir vairāk zināšanu par kooperatīvo uzņēmumu nekā padomei. Lai šīs zināšanas varētu realizēties un tajā pašā laikā aizsargātu padomes politikas noteikšanas varu, pat mazos kooperatīvos, kur ir goda pārvaldnieki, jāizstrādā sistēma, kur darba pārvaldnieki tiek pārstāvēti arī politikas veidošanas struktūrā, bet bez balsstiesībām.

### Kopīgs darbs biedru interešu labā

Profesionālā vadība vienmēr cenšas zināmā mērā atbrīvoties no saistībām ievērot orientēšanos uz biedru interesēm. Jo īpaši tādēļ, lielākajai daļai padomes locekļu ir jābūt biedriem. Tai jābūt gatavai noteikt noteikumus un dot vadošus norādījumus, saskaņā ar kuriem pārvaldniekiem ir jāstrādā.

Lai saglabātu caurskatāmību un pakļautību, atskaitoties par darbu un biedru kontroli, kooperatīviem būtu jāizstrādā labas vadības sistēmas, kas varētu ietvert arī atbildības sadali; rakstisku ētikas kodeksu direktoru padomei un pārvaldniekiem, kā arī stingri noteiktu uzraudzības un kontroles kārtību.

Padomei ir jādefinē skaidri uzņēmuma politikas norādījumi. Šādiem vadošiem norādījumiem ir jānodrošina augstākajai vadībai zināma lēmumu pieņemšanas brīvība, vienlaicīgi nodrošinot atbilstošu kontroli, lai nepieļautu varas uzurpāciju. Galvenajiem izpildītājiem nav jāpiedalās tādu lēmumu pieņemšanā, kas attiecas uz viņu darba rezultātu pārskatu, viņu algām un darba apstākļiem.

Darba vadītāju **līgumu ilgums nedrīkst pārsniegt 3 - 5 gadus**, un tam ir jāietver atbilstošs izmēģinājuma periods. Kooperatīvā vairāk kā citās organizācijās būtu jāveicina atvērtība un caurskatāmība visās jomās, kuras ir nozīmīgas biedriem. Tas attiecas arī uz sīkaku informāciju par augstākā izpildpersonāla un direktoru darba līgumiem, izstāšanās pabalstiem vai kādām citām ievērojamām priekšrocībām.

### Padomes pārākums

Atsevišķi lēmumi ir jāatstāj padomes vai padomes locekļu kompetencē. Dienas kārtībā ietveramie punkti katrā kooperatīvā būs atšķirīgi, bet parasti tie ir

- ieteikumi biedriem attiecībā uz kooperatīva noteikumu pārskatīšanu;
- ieteikumi finansu jautājumos, kur nepieciešams biedru akcepts, ieskaitot peļņas / virsvērtības sadali, biedru kapitāla ieguldījumus un paju piešķiršanu;
- lēmumi, kuri ir padomes kompetencē atbilstoši likumam;
- darbības, kas veicamas atbilstoši auditoru atskaišu rezultātiem;
- attiecības ar valsts un cita līmeņa kooperatīvajām organizācijām un pret šīm organizācijām pieejamā politika;
- ilgtermiņa stratēģijas un plānu izstrāde;
- gada budžeta ieņēmumu, izdevumu un kapitālo izdevumu daļas izveidošana un uzraudzība;
- darījumi ar zemi un īpašumu, ieskaitot pirkumu un nomu;
- kapitālo izdevumu visu svarīgāko pozīciju apstiprināšana;
- visi svarīgākie politikas lēmumi, it īpaši kas attiecas uz
  - izmaiņām pārvaldes struktūrās;
  - kapitāla palielināšanas metodēm;
  - personāla politiku;
  - jaunu ražošanas iecirkņu atvēršana un esošo iecirkņu slēgšanu;
  - padomes un izpilpersonāla atalgojuma politiku.
- galvenā izpilpersonāla iecelšana un atbrīvošana, parasti aprobežojoties ar izpilddirektoru, valdes / kooperatīva sekretāru un citām augstākajām amatpersonām, kuras atskaitās tieši izpilddirektoram;
- citu, izpildvarai nepiederošu darbinieku izraudzīšanās ārpus kooperatīva un iecelšana;
- darbības kontroles sistēmu apstiprināšana un uzraudzība.

### Personāla pārstāvniecība padomē

Lielākajā daļā kooperatīvu darbiniekiem ir tiesības kļūt par biedriem un tādā veidā tikt pārstāvētiem padomē. Ja tiek izveidota īpaša uzraudzības padome, tad darbinieku pārstāvniecību tajā bieži vien nosaka likums. Darbiniekiem kooperatīvā nereti ir lielāka ietekme nekā lielākajai daļai biedru, dažreiz pat tik lielā mērā, ka nepieciešams ieviest vairākus aizsardzības pasākumus, piemēram:

- nosakot, ka no darbinieku vidus iecelto direktoru skaits nedrīkst sastādīt vairākumu gadījumos, kad padomes sanāsmē piedalās tikai kvorums;
- padarot rezerves nedalāmas kā kluba tipa kooperatīvā;
- nodrošinot to, ka balsstiesīgās akcijas pilnībā ir tikai aktīviem biedriem;
- ierobežojot individuālo biedru investīcijas ar maksimālo daļu no kopējā apjoma (piemēram, 10%);
- nodrošinot to, ka balsošana par jebkādam statūtu izmaiņām tiek veikta, pamatojoties tikai uz tādiem lēmumiem, kuriem ir nepieciešams kvalificēts biedru balsu vairākums (piemēram, 75% no visu biedru skaita), ne tikai to cilvēku balsis, kuri ir atnākuši uz sapulci.

### Pieņemšana darbā un oficiāla ievadīšana amata pienākumos

Katram personāla loceklim ir jāparāda savas tehniskās zināšanas, kas nepieciešamas amata aprakstā minētā darba veikšanai un par ko viņš uzņemas atbildību. Vai darbinieki ir spējīgi konkrēto darbu veikt, var novērtēt izvērtēšanas centros vai izmantojot teorētiskāku pieeju, salīdzinot darba profilus un darbinieku *Curriculum vitae*.

Pārvaldes personālam arī ir jāparāda sava vadīšanas prasme, ieskaitot organizēšanas spējas. Šo personālu var iecelt amatā tikai pēc selektīvas intervijas un testēšanas.

## Piemērotu pārvaldnieku atrašana

Pārvaldnieki parasti tiek meklēti tajā pašā darba tirgū, kur komercuzņēmumu personāls, jo nav iespējams atrast pārvaldnieku, kas būtu speciāli apmācīts darbam kooperatīvā. Jebkurā gadījumā uzņēmējdarbības vadīšana kooperatīva apstākļos ne ar ko neatšķiras no šī darba komercuzņēmumā.

Kooperatīviem nevajadzētu izslēgt iespēju pārvaldītāju amatā nodarbināt sievietes vai minoritāšu grupu locekļus. Tas paver jaunu skatu uz problēmām, tādā veidā stimulējot kolēģus. Nekas neizraisa dziļāku organizācijas stagnāciju kā pastāvīga, savā domāšanā un uzskatos līdzīgu pārvaldnieku nomaīņa. Ieceļot pārvaldnieka amatā, galvenajam kritērijam jābūt attiecīgās personas spējai dod maksimāli lielāko ieguldījumu kooperatīva kopējo mērķu sasniegšanā.

## Iekšējā paaugstināšana amatā vai pieaicināšana no malas?

Nav vajadzības pārspilēt atbilstoša izpilddirektora izraudzīšanās svarīgumu. Lai gan ir viegli kļūdīties, paaugstinot amatā kādu organizācijas iekšienē tika tāpēc, ka šeit ir kāds kam ir zināšanas, ignorējot faktu, ka izraudzītajai personai nav nepieciešamās prasmes un spēju. No otras puses, iekšējo cilvēku resursu ignorēšana var izrādīties tikpat nepareiza, jo ar jaunatnācēju kolektīvs var arī nesadarboties. Nevienam organizācijas biedru nedrīkst iecelt izpilddirektora amatā bez ārējā konkursa un stingri neizvērtējot viņa kvalifikāciju. Paaugstinājums amatā kā atalgojums par labiem darba rezultātiem pagātnē negarantē tikpat labus darba rezultātus jaunajā amatā, kā arī tas nebūt nenodrošina to, ka šo amatu iegūst vispiemērotākais cilvēks.

Visdaudzsološākais kandidāts pārvaldnieka (izpilddirektora) amatam ir tāds, kurš spēj saglabāt līdzsvaru starp atsevišķo kalpotāju un kopējo cilvēku resursu radošās darbības sasaisti un sistēmu struktūras izveidi, kas ir svarīga kooperatīva mērķu sasniegšanai. Tas būtu jāuzsver atlases procedūrā. Cik labi izraudzītais cilvēks savas spējas liks lietā ikdienas darbā, lielā mērā ir atkarīgs no padomes darbības efektivitātes, radot jaunajam vadītājam tādas apstākļus, kas veicina atklātu pārvaldi. Tas ir atkarīgs arī no vadības izpratnes par galvenajām pārvaldes atšķirībām kooperatīvā un citās kompānijās.

Kad pārvaldnieks ir iecelts, viņam ir jāiziet cauri periodam, kad tas tiek ievadīts jaunajā amatā. Tas nozīmē biežas konsultācijas ar padomi un atbilstoši situācijai papildu apmācības kooperatīva koledžā vai kādā citā mācību iestādē. Šajā periodā pārvaldnieks labi iepazīst kooperatīva mērķus, uzraudzības un vērtēšanas procedūras un pastāvīgos noteikumus. Ievadīšanas periodā viņam tiek noteikts izmēģinājuma termiņš 6 - 12 mēnešu garumā, pirms tiek noslēgts līgums par garāku darba periodu. Pārējo, zemāka līmeņa personālu pirms tā, kurš atskaitās tieši padomei, izraugās un pieņem darbā izpilddirektors. Neskatoties uz to, padome var noteikt algu skalu, tādējādi patī veicinot politikas, veselības un drošības aspektus.

## ***Darba rezultātu vērtēšanas un atalgojuma sistēmas***

Augstākā vadība pārāk bieži nosaka pati savus, no citām organizācijām aizgūtus darba rezultātu vērtēšanas kritērijus, kuri kooperatīvam var arī nederēt. Rezultātu rādītāji, kas attiecas tieši uz kooperatīva mērķi un nolūku, tiek noteikti ļoti reti. Ja, piemēram, kooperatīva mērķis ir piegādāt saviem biedriem zemniekiem viņiem nepieciešamos ražošanas līdzekļus, tad pārvaldnieks ir jāatalgo par to, ka viņš šīs vajadzības izzina un atrod piegādes avotus, nevis par piegādāto vienību skaitu. Pārvaldniekam nav jābūt tirgotājam, bet gan jāsniedz pēc iespējas labāki pakalpojumi kooperatīvu biedriem/īpašniekiem. Atalgojums ir jāpiešķir, pamatojoties uz rezultātiem, kas gūti ceļā uz stratēģisko un operatīvo mērķi (sīkāk sk. 4. sadaļā: Stratēģiskās pārvaldes pamati). Šos rādītājus var iedalīt, detalizēt un konkretizēt visa līmeņa personālam. To var izdarīt, piemēram, izveidojot nopelnu vērtējumu formu, kur attiecīgā secībā apkopo personāla pieredzi, sasniegumus utt. (formas paraugs dots šīs sadaļas pielikumā).

## Atalgojums

Paaugstinājumu amatā nedrīkst izmantot kā atalgojumu. Par labi padarītu darbu var palielināt samaksu, piešķirt papildu priekšrocības, palielināt atbildības diapazonu vai piešķirt prestižāku amata nosaukumu. Bet varbūt vislabākais atalgojums ir tad, kad personāls un īpaši vadība jūt, ka mērķis, uz kuru tie iet, atbilst viņu pašu personīgajiem centieniem.

- Pārvaldnieka motivācija ir lielā mērā atkarīga no
- savu pienākumu apzināšanās (zina, kas no viņa tiek gaidīts) un apziņas, ka viņš tiks vērtēts atbilstoši sasniegtajam;
  - iespējas baudīt brīvību, izvēloties sev vēlamu pārvaldes stilu, ar noteikumu, ka tas dod vēlamus rezultātus un nav pretrunā ar kooperatīva vērtībām;
  - iesaistīšanās kopējās uzņēmuma norisēs kā komandas sastāvdaļai, nevis būt norīkotam pārraudzīt kādu mazu uzņēmuma posmu;
  - spējas saskatīt zināmu izaicinājumu savā darbā;
  - apziņas, ka viņš attīstās kā personība, un iespējas augt profesionāli un mācīties;
  - apziņas, ka viņš veic derīgu darbu (vairumam kooperatīvu lielāka uzmanība jāpievērš tieši šim punktam nekā investoru kompānijām);
  - apzināšanās, ka viņa sasniegumi tiks atzīti un atalgoti.

### Elastīgas pārvaldes personāla struktūras

Neatbilstoša vadības sistēma (ieviestās normas un struktūras) var paralizēt organizācijas darbu, padarot to neelastīgu, lēni reaģējošu, bez skaidra virziena. No otras puses, kooperatīvi, kuros ir vadības sistēmas, kas dod tiem iespēju reaģēt elastīgi uz mainīgajiem ārējiem apstākļiem, palielina savu spēju kalpot biedriem. Vadības sistēmas uzbūve var būt izšķiroši svarīga organizācijas nākotnes attīstībai vai pat eksistencei.

### Elastīgu pārvaldes struktūru apvienošana ar labu vadību

Vislabākā pieeja radošām un elastīgām personāla struktūrām ir labi attīstīta pārvaldes sistēma, kura vadās pēc **uzņēmuma mērķiem**. Pati par sevi skaidra nākotnes vīzija un mērķi, kurus atbalsta personāls, var būt par maz. Personālam ir jābūt spējīgam darīt savu darbu. Kompetences līmeņiem un atbildībai ir jāiet roku rokā, bet uzraudzībai un kontrolei ir jāaprobežojas ar tām jomām, kur ar pašuzraudzību vien ir par maz.

Elastīgam un radošam darbam nepieciešamās autonomijas palielināšana nenozīmē, ka vadība atsakās no atbildības. Tas vairāk nozīmē to, ka atbildība par lēmumu pieņemšanu tiek nodota tiem, kuriem šie lēmumi ir jārealizē (un tā var izrādīties visefektīvākā pārvaldes forma).

Pārvaldes struktūras kooperatīvos vienmēr ir jāpārskata un jāatjauno katru reizi, kad tiek ieviestas jaunas tehnoloģijas vai sistēmas. Piemēram, jauna tehnoloģija var samazināt darba patēriņu vai ierobežot uzraudzības nepieciešamību. Lai vadība saglabātu savu izšķirošo nozīmi organizācijā, tai ir jāpanāk, ka tās darba stils atspoguļo kooperatīva mainīgās vajadzības un dod ieguldījumu kopējo mērķu sasniegšanā.

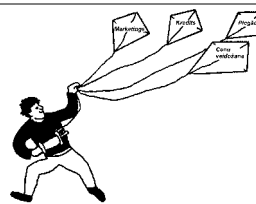
### Labas vadības problēmu jomas

Pārvaldnieki reizēm ir spiesti pieņemt nepopulārus lēmumus (piemēram, par štatu samazināšanu efektivitātes palielināšanas nolūkā) vai panākt, ka nekvalificēts darbspēks nav vajadzīgs, vai arī samazināt neattaisnotus izdevumus. Kooperatīvā šādu lēmumu pieņemšana ir grūtāka nekā komercuzņēmumā, jo kooperatīvi jau vēsturiski raksturojas ar ciešākām saitēm cilvēku starpā. Šādi lēmumi ir jāpieņem ļoti uzmanīgi, iepazīstinot darbiniekus jau no paša sākuma ar problēmām, īpaši tos, kurus tas skar visvairāk. Plaša viedokļu apmaiņa uzlabos lēmumu kvalitāti un palielinās to cilvēku sapratni, kurus šie lēmumi skar.

Nodarbināt tādus pārvaldniekus vai ievēlēt tādus līderus, kuri, visticamāk, izvairīsies no smagu lēmumu pieņemšanas, būtu neproduktīva pieeja šim jautājumam. Liekot cilvēkiem veikt pienākumus, ar kuriem tie nespēj tikt galā, labumu negūs ne kooperatīvs kopumā, ne arī katrs indivīds atsevišķi.

### 5.3. NODAĻA.

## PAKALPOJUMU SNIEGŠANA BIEDRU RAŽOŠANAS UZŅĒMUMU ATBALSTAM



### Ievads



Lauksaimniecības kooperatīvi sniedz plašu pakalpojumu klāstu, lai atbalstītu ražotājus tādās jomās kā ražošanas līdzekļu piegādes un tirdzniecība. Lai gan piedāvātie pakalpojumi un atbalsta līmenis katrā kooperatīvā ir atšķirīgs, daudzi jautājumi attiecībā uz šo pakalpojumu realizāciju ir kopēji visiem kooperatīviem.

Diskusija šajā nodaļā aprobežojas ar lauksaimniecības kooperatīviem, lai gan lielākā daļa argumentu ir derīgi arī nelauksaimnieciskajiem kooperatīviem un maziem uzņēmējiem.

### Nodaļas apguves mērķi



- Iepazīties ar lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīviem.
- Izprast tirdzniecības, piegāžu un kreditēšanas kooperatīvu funkcijas.
- Noskaidrot faktorus, kas ietekmē šo kooperatīvu pārvaldi.

### Galvenie mācību jautājumi



- Ražotājiem sniedzamo pakalpojumu kooperatīvu veicināšana
  - Kooperatīvā mārketinga lomas
  - Konflikta risināšana savākšanas un piegādes jomās
  - Mārketinga izmaksas
  - Kooperatīvu cenu politika
  - Piegāžu kooperatīva pārvalde
  - Pārvaldes jautājumi kreditēšanas kooperatīvos
- Laba kreditēšanas politika

### Mācību metode



Pajautājiet dalībniekiem, vai kāds no viņu pārstāvētajiem kooperatīviem nodarbojas ar pakalpojumu sniegšanu. Pamudiniet uz diskusiju par iemesliem, kāpēc kooperatīvs nodarbojas ar pakalpojumiem. Palīdziet dalībniekiem noskaidrot biedru specifiskās vajadzības, kuras kooperatīvs apmierina. Vadiet diskusiju tā, lai viņu minētos pakalpojumus varētu iedalīt šādās grupās: tirdzniecība, piegādes un kreditēšana.

Koncentrējiet uzmanību uz tirdzniecības kooperatīviem. Nosauciet galvenās kooperatīvās tirdzniecības sabiedrību funkcijas un īsumā raksturojiet veicamo darbību tipus. Izvairieties no darbību un aktivitāšu saraksta plašas apspriešanas, bet pamudiniet dalībniekus minēt vismaz dažus punktus.

Pajautājiet dalībniekiem, vai viņu kooperatīvos ir bijušas tirdzniecības pakalpojumu izraisītas problēmas vai strīdi, jo īpaši saistībā ar piegādēm vai produkcijas savākšanu. Izanalizējiet vairākus gadījumus no pieredzes un, balstoties uz tiem, iezīmējiet pārvaldes jautājumus, ierobežojot tos līdz minimumam.

Raksturojiet, kādas izmaksas jāsedz kooperatīvam, finansējot tirdzniecības operācijas, un pajautājiet dalībniekiem, kādas sistēmas tiek izmantotas šo izdevumu segšanai katrā kooperatīvā. Sekojiet, lai diskusija noskaidrotu atšķirības starp nodevu un komisijas naudu un tiktu izvirzīts pietiekami daudz ideju par šo izmaksas samazināšanas veidiem.

Sākot nodarbību, kas veltīta piegāžu pārvaldes jautājumiem, nosauciet šīs kooperatīva darbības mērķus un funkcijas. Iepazīstieties ar dalībnieku pašu pieredzi un izmantojiet to par pamatu. Uzaiciniet dalībniekus dalīties konkrētajās problēmās, ar kurām saskaras viņu kooperatīvi un palīdziet viņiem šīs problēmas izanalizēt, izmantojot to kā izdevību šīs nodarbības galveno jautājumu noformulēšanai.

Raksturojiet galvenos jautājumus, kas saistīti ar kreditēšanas operāciju vadīšanas kooperatīvā. Atkarībā no pārstāvēto kooperatīvu konkrētās darbības jomas un dalībnieku kompetences līmeņa finansu jautājumos apspriediet šādus jautājumus:

- izvairīšanās no nopietniem parādiem;
- pieteikumu uzmetumu sastādīšana;
- labas kreditēšanas politikas raksturojums;
- rīcība parādu atmaksas termiņu kavēšanas gadījumos.

## Paskaidrojošā informācija

### *Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvi*



Lielākā daļa lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvu šodien tiek dibināti, balstoties uz zemniekiem - biedriem (uzņēmējiem), kas ir ieinteresēti uzlabot savas tirgus attiecības, savas ražošanas jaudas un ražīgumu. Kopumā viņu vajadzība pēc atbalsta pakalpojumiem palielinās,

- paplašinoties viņu ražošanas (produkcijas) dažādībai;
- izmantojot augstāka līmeņa tehnoloģiju;
- palielinoties komerciālajai orientācijai.

### *Pakalpojumu sniegšana biedriem*

Uzņēmējdarbības uzdevumi, kas jāveic, lai vadītu un veicinātu pakalpojumu kooperatīvu darbību, ietver vairākus pasākumus:

- biedru vajadzību noteikšana;
- konstatēt, vai šīs vajadzības vislabāk var apmierināt kooperatīvā organizācija;
- alternatīvu kooperatīva darbību organizēšanas veidu salīdzinošā analīze, ņemot vērā biedru intereses;
- papildfunkciju, pakalpojumu vai produktu izvērtēšana, lai palīdzētu kooperatīvajam uzņēmumam veicināt savu biedru uzņēmumu izaugsmi.

Lielākā daļa kooperatīvu izvērza mērķi apgādāt savus biedrus ar nepieciešamajiem ražošanas līdzekļiem par cenām, kas zemākas par tirgus cenām. Tajā pašā laikā tie cenšas pārdot savu biedru produkciju par augstākām cenām, nekā varētu saņemt individuāls ražotājs. Tas ir sasniedzams mērķis, jo piedāvātie daudzumi ir daudz lielāki. Daži lauku kooperatīvi tikai pērk vai pārdod pakalpojumus. Tomēr lielākā daļa kooperatīvu ir daudznozaru uzņēmumi, kas gan pārdod biedriem, gan tirgojas viņu labā, iepērk ražošanas līdzekļus, pat piedāvā aizdevumus un apdrošināšanas iespējas. Tās ir sarežģītas uzbūves organizācijas, kur ir nepieciešama relatīvi augsta līmeņa pārvaldes prasme un kontrole.

### *Pārvaldes uzdevumi lauksaimniecības kooperatīvos*

Lai par saviem produktiem iegūtu augstas cenas, kooperatīviem ir jābūt elastīgiem, nosakot kur, kad un kā pārdot. Ņemot to vērā, kooperatīvi bieži vien izveido uzglabāšanas vietas vai pat rod pārstrādes iespējas. Pārstrādājot produkciju uz kooperatīva bāzes, tiek attīsta liela apjoma ekonomiskā darbība, kas nebūtu iespējama individuālajam ražotājam. Tādā veidā kooperatīvs palīdz ražotājam palielināt peļņu. Kooperatīviem ir iespējams sarunu ceļā panākt cenu atlaides, iepērkot vairumā.

Lai pārdotu biedru saražoto produkciju un iepirktu ražošanas līdzekļus, ir nepieciešama specifiska vadības prasme, lai atrastu optimālāko apgrozījuma apjomu un aprēķinātu cenas tā, lai tās paliktu konkurētspējīgas, tajā pašā laikā nosedzot ražošanas izmaksas.

### Plaša apjoma ekonomiskās darbības izvēršana

To panāk,

- piesaistot lielākus apjomus biedru saražotās produkcijas un labākā kvalitātē;
- nodrošinot lielāku ražošanas līdzekļu piegāžu un pakalpojumu apjomu biedriem;
- piesaistot vairāk biedru;
- ietverot organizācijas biznesa aktivitātēs arī pakalpojumus kooperatīvam nepiederošajiem.

Tipisks pārvaldes uzdevums ir arī kooperatīva darbības efektivitātes palielināšana, samazinot izmaksas, bet saglabājot to pašu kvalitātes līmeni. To var panākt, paaugstinot resursu apsaimniekošanas un personāla vadības līmeni, investējot līdzekļus jaunās tehnoloģijās, palielinot uzkrājumu iespējas pārstrādes nodrošināšanai vai ar nolūku tos vēlāk pārdot par izdevīgākām cenām, kā arī biedru kreditēšanas iespējas.

Daudznozaru kooperatīvam īpaši svarīga ir papildu darbības veidu apgūšana. Tas var izraisīt tirdzniecības un ražošanas apjomu palielināšanos un nodrošināt kooperatīva iekārtu un iespēju izmantošanu vienmērīgi visu gadu.

### **Tirgzinība (mārketing)**

Lauksaimniecības mārketingi ietver pasākumus, sistēmas un sagatavošanās darbus, kas zemniekiem palīdz pārdot tirgum saražoto produkciju. Kooperatīvs šajā procesā var palīdzēt

- nodrošināt efektīvu mārketinga sistēmu jomās, kur šādu iespēju nav vai arī tās nav atbilstošas;
- paaugstināt biedru (zemnieku) ienākumus un atdevi no viņu ražotās produkcijas, izmantojot savas iespējas, vienoties par cenām, panākt to stabilizāciju, mazākus tirdzniecības uzņēmumus un atrodot labākus noieta tirgus.

### ***Tirdzniecības kooperācijas līmeņi***

#### Mārketinga kooperācijas līmeņi

Viens ir raksturīgs tirdzniecības darījumu asociācijām, kuras ved sarunas par cenām un pārdošanas nosacījumiem savu biedru produkcijai tā, kā to dara brokeri, bet neveic nekādas tiešas ar produkciju vai tās glabāšanu saistītas darbības. Produkcija tiek nogādāta pircējam tieši no zemnieka saimniecības (piemēri tam ir atrodami dažu valstu praksē tirdzniecībā ar pienu starp pārstrādes uzņēmumiem un piena ražotājiem).

Otrs attiecas uz mārketinga kooperatīviem. Tie var uzturēt konsultāciju dienestu, saņemt produkciju, sagatavot to tālākai apstrādei un uzglabāšanai, uzglabāt to, fasēt, iepakot, pārstrādāt, pārdot un pārvadāt. Kooperatīva darbība var ietvert arī kreditēšanas iespējas vai iesaistīšanos plānošanā un darbības pārvaldē.

#### Kooperatīvo mārketinga sabiedrību funkcijas

Mārketingi ir vērsts uz “balto plankumu” aizpildīšanu starp klientu un ražotāju vajadzībām tādā veidā, lai katra puse pēc iespējas labāk apmierinātu savas vajadzības. Mārketinga kooperatīviem būtu jācenšas nodrošināt patērētājiem tas, kas tiem ir nepieciešams, ar minimālām izmaksām un tādā veidā, ka galīgās cenas lielākā daļa nonāktu pie ražotāja. Patērētājam sniegt pakalpojumus ar minimālām izmaksām nenozīmē to samazināšanu līdz minimumam. Taisni otrādi, tā kā patērētājam ir jāattīstās, piegādājot tirgum labākas kvalitātes, tūlītējai izmantošanai sagatavotus un viegli pieejamus produktus, tad mārketingā ir jāiegulda lielāki līdzekļi, bet tajā pašā laikā tā ir vienīgā iespēja palikt tirgū.



### Tirgus izpētes svarīgums un ražotāja informācija

Tirgus izpēte un ražotāja informācija ir atbalsta pakalpojums, ko kooperatīvs tradicionāli piedāvā. Šis pakalpojums nodrošina konsultācijas biedriem attiecībā uz patērētāju prasībām un šo prasību apmierināšanu, piegādājot pieprasīto produkcijas veidu par labu cenu, izdevīgā vietā un laikā. Kooperatīvs var sniegt informāciju par konkurentiem un par vislietderīgāko reklāmas stratēģiju. Lielākajā daļā gadījumu tikai ar informācijas nodrošināšanu ir par maz, lai mazie ražotāji varētu pielāgot savu ražošanu tirgus prasību līmenim. Informācijai jābūt apvienotai ar konsultāciju pakalpojumiem par ražošanas metodēm un paņēmieniem, kā arī jānodrošina apstrādes, uzglabāšanas un pārstrādes iespējas. Bieži gadās, ka primārie (sākotnējie) kooperatīvi nevar atļauties piedāvāt visus šos pakalpojumus, tādējādi tiem ir jāpaļaujas uz sekundārajām organizācijām.

Tirgus izpēte, ražotāju un kooperatīva kolektīvo finansu un tehnisko iespēju apzināšanās var atklāt, ka attiecīgajam produktam vairs nav noieta tirgus, vismaz tādā formā, kādā šis produkts ir ticis tirgots līdz šim. Tad rodas jautājumi, vai radīt pievienoto vērtību, šo produktu pārstrādājot, vai pārdot produktu vēlāk, to kādu laiku uzglabājot. Atbildes uz šiem jautājumiem var piedāvāt jaunas iespējas, palīdzēt noskaidrot, kādas varētu būt kooperatīva lomas. Ja neviens no variantiem neder, tad ir jāizpēta citu produktu ražošanas alternatīvas un par tām jāinformē biedri.

### Pievienotās vērtības radīšana sākotnējam produktam

Bieži vien kooperatīviem, kuri meklē izaugsmes iespējas, tiek ieteikts sākotnējam produktam radīt pievienoto vērtību. Tas nozīmē šī produkta uzglabāšanu, atvēsināšanu vai tālāku pārstrādi. Lai veiktu visas šīs darbības, ir nepieciešamas papildu iespējas, kuras ir rūpīgi jāizplāno.

Attiecībā uz **uzglabāšanu** un **atvēsināšanu** kooperatīvam ir jāzina, kāds daudzums produktu būs jāuzglabā un kādos laika periodos, ņemot vērā, ka nepieciešamās uzglabāšanas platības var arī samazināt, ja produkta savākšanu var sadalīt vienmērīgi visa gada garumā. Uzglabāšana jāorganizē tā, lai samazinātu līdz minimumam produkta bojāšanos, kvalitātes pasliktināšanos, izžūšanu un sīkas zādzības. Dažreiz produkts ir jānogatavo uzglabāšanai, to izžāvējot, sašķirojot kvalitātes šķirās vai aizsardzības nolūkā apstrādājot. Visi šie jautājumi jāņem vērā, apsverot uzglabāšanas izmaksas un aprēķinot, vai pārdošanas cena vēlāk nosegs kopējās uzglabāšanas izmaksas, kā arī sākotnējās ražošanas izmaksas, plus inflācijas radītos zudumus uzglabāšanas laikā.

**Fasēšanas** un **iepakojšanas** piedāvāto iespēju klāsts ir plašs (sākot no ietīšanas avīžu papīrā līdz konservēšanai). To izmantošana ir lielā mērā atkarīga no produkta veida, transportēšanas metodes un patērētāja gaumes. Ja kooperatīvs pārdod produktu tieši patērētājam, tad uz iepakojuma var būt arī kooperatīva etiķete (lai to tirgū būtu vieglāk atpazīt), bet ja tas tiek pārdots ar vairumtirgotāja vai augstāka līmeņa kooperatīva starpniecību, tad iepakojumam ir jābūt vienkāršam, lai līdz minimumam samazinātu transportēšanas, iekraušanas un administrācijas izdevumus (piemēram, var izmantot vienreizējās lietošanas konteinerus).

Tālāka **pārstrāde** (piemēram, mazgāšana, žāvēšana, čagu atdalīšana, nogatavināšana utt.) var izmainīt produkta izskatu vai pagarināt uzglabāšanas ilgumu (konservējot, sasaldējot, atvēsinot utt.). Tā ir viens no dārgākajiem, bet arī ienesīgākajiem pievienotās vērtības radīšanas veidiem. Pārstrāde var būt arī priekšnoteikums augstu tirgus cenu sasniegšanai un cenu stabilizēšanai, kā arī ievērojami ietaupīt transportēšanas izmaksas.

Vai pārstrāde būtu jāveic primārajā vai sekundārajā kooperatīva līmenī, nosaka vairāki faktori:

- produkta pārstrādes laiks;
- primārajā līmenī apstrādājamo produktu daudzums un efektīvai pārstrādes uzņēmuma jaudu noslogošanai nepieciešamais produktu daudzums;
- uzglabāšanas iespējas, kas ir pieejamas primārajā līmenī;
- transporta iespējas starp primāro un sekundāro kooperatīvo sabiedrību (tā izmantošanas biežums, ātrums un izmaksas).

Kompromisa variants varētu būt centrālā pārstrādes uzņēmuma izveide, kas būtu vairāku vietējo sabiedrību kopīgs īpašums. Jebkurā gadījumā pirms pārstrādes uzņēmuma izveidošanas ir jāveic rūpīga reālo iespēju izpēte, jo šāds pasākums ir saistīts ar salīdzinoši augstu risku

ilgtermiņa investīciju dēļ. Tirgojamo produktu var savākt dažādi: katram ražotājam pašam piegādājot to sabiedrībai vai sabiedrībai to savācot no biedru uzņēmumiem. Atbilstošu produktu savākšanas sistēmu izvēle un kritisko stadiju noteikšana šajā procesā var būt izšķiroši svarīgi faktori biedru lojalitātes saglabāšanā. Šo jautājumu izlemšanā vajadzētu piedalīties tādām biedru skaitam, kas pārstāv visu biedru kopumu.

### Strīdu iemesli biedru un vadības starpā

Parastākie strīdu iemesli ir šādi:

- nepietiekama informācija (piemēram, savākšanas vai pieņemšanas laiki, iekraušanas vai izkraušanas kārtība);
- nespēja vienoties par atpakaļ nodotās taras (maisu vai kastu) vērtību;
- vilšanās attiecībā uz produkta šķiru;
- domstarpības par produkcijas svaru un apjomiem;
- nespēja vienoties par samaksas daļu, ko saņem zemnieks, piegādājot produktu.

Tādēļ ir ļoti rūpīgi jāizstrādā un jāvada savākšanas un pieņemšanas sistēmas, kā arī jāpievērš uzmanība labas saziņas iedibināšanai starp sabiedrību un tās biedriem. Pārskatot alternatīvas, ir ieteicams apsvērt, vai

- preces ir jātransportē biedram vai sabiedrībai;
- savākšana notiek pēc pieprasījuma vai pēc grafika;
- iepakojums ir jāsigādā biedram vai sabiedrībai;
- pieņemšanas centram ir jābūt vaļā visu dienu vai tikai zināmu laika periodu;
- šķirošana ir jānovēro biedriem vai tas nav jādara;
- piegādājot produktu, samaksa tiek veikta skaidrā naudā vai ar čeku, vai pārskaitot naudu uz bankas kontu;
- produkts ātri bojājas vai ilgi glabājams, tas ir izturīgs vai trausls, ar augstu vai zemu vērtību un vai tā ir atkarīga no šķiras, vai produkts tiek novākts noteiktā sezonā vai ilgstoši.

Attiecībā uz biedriem ir jānoskaidro, vai

- viņiem ir nepieciešama skaidra nauda, vai viņi ir vai nav parādā sabiedrībai;
- biedri dzīvo izkaisīti plašā teritorijā vai arī tuvu viens no otra, no kooperatīvās sabiedrības; vai viņiem ir pieejami ceļi, kādā kvalitātē tie ir, vai ir kādas citas transporta iespējas, saziņas līdzekļi un noiets.

### Alternatīvas kooperatīvajai produkcijas savākšanai

Lēmumu par biedru saražotās produkcijas savākšanu var pieņemt, aprēķinot un salīdzinot divu veidu (pašu biedru piegādes un kooperatīva veiktās produkcijas sagādes) izmaksas.

Biedri var dot priekšroku dārgākam variantam arī neekonomiskas dabas apsvērumu dēļ, un tie ir jāizskata, pieņemot lēmumu, lai redzētu, vai šādi nemateriālas dabas argumenti vēl var pārspēt materiālas priekšrocības.

Ir jāpārdomā arī ekonomiski visizdevīgākais savākšanas punktu skaits un izvietojums, kas samazinās kopējās izmaksas (biedru tirdzniecības izmaksas + kooperatīva tirdzniecības izmaksas). Savākšanas punktu skaitu un izvietojumu parasti nosaka galaprodukta apjomi noteiktā platībā. Tomēr tas var radīt nesaskaņas lielo un mazo ražotāju starpā, tādēļ izvietot savākšanas centrus ieteicams pēc biedru skaita noteiktā apvidū, nevis pēc saražotās produkcijas apjoma.

Produkcijas savākšanas un pieņemšanas vadība ietver lēmumu pieņemšanu attiecībā uz plašu jautājumu loku, piemēram:

- transportēšanas un piegādes grafiku sastādīšana;
- informācija par biedriem un sazināšanās ar viņiem;
- maisu, kastu un citu konteineru sistēmas;
- produktu fiziskā pieņemšana;
- pieņemšanas punkta iekārtu blīvums un biedru rindas;
- produktu paraugu noņemšana un šķiras noteikšana;
- krāpšanas novēršana utt.

Šie jautājumi nav apskatīti sīkāk, izņemot divus gadījumus.

### Ko darīt, ja konflikti tomēr rodas?

Ja nolemts noteikt saražotās produkcijas šķiras, lai labāk varētu to pārdot tirgū, tad pamatojums šādam dalījumam šķirās un cenu starpības ir labi jāizskaidro biedriem. Ar šķirām nekad nedrīkst manipulēt, lai regulētu produktu plūsmu laikā, kad ir pārprodukcija, piemērojot stingrākus šķirošanas standartus, bet deficīta gadījumā – tos mīkstinot. Tikai tā sabiedrība, kura ir uzticama un konsekventa savā produktu šķirošanas sistēmā, var cerēt iekarot tirgus partneru uzticību un iegūt labākas cenas, kā arī saglabāt biedru uzticību. Tas pats attiecas arī uz daudzumu noteikšanu (piemēram, svēršanu).

Viens no labākajiem veidiem, kā samazināt konfliktus attiecībā uz piegādāto produkciju, ir dot biedram parakstīt piegādes brīdī arī citu amatpersonu parakstītu veidlapu, kurā ir fiksēts piegādātais daudzums un veikto testu rezultāti, kas ietekmē samaksu. Ja nolikumi nosaka biedru piegādāto produktu obligātu pieņemšanu, bet bieži tiek piegādāta standartiem neatbilstoša produkcija, tad papildu panta ieviešana par kvalitāti būtu visu iesaistīto interesēs.

### Izvairšanās no krāpšanas produkcijas piegādē un pieņemšanā

Ir daudz iespēju, kā biedri vai personāls var mēģināt apkrāpt kooperatīvo sabiedrību produkcijas piegādes un pieņemšanas laikā.

#### ***Veidojot krāpšanās konstatēšanas un novēršanas sistēmu, ir jāpatur prātā trīs punkti:***

- krāpšanās zeļ un plaukst uz nezināšanas bāzes. Biedru un personāla apmācība ir vislabākā ilgtermiņa aizsardzība pret to;
- krāpšanās zeļ un plaukst uz netīrības un nekārtības bāzes. Pieņemšanas centriem, testēšanas un citām iekārtām ir jābūt tīrām, produkcijas plūsmai ir jābūt vienmērīgai un saskaņotai;
- negodīgus biedrus un personālu nevar izmācīt par godīgiem cilvēkiem. Vadībai līdz minimumam ir jāsamazina iespējas, kas var izrādīties kārdinošas potenciāli negodīgiem cilvēkiem, un jānodrošina sabiedrības vadīšana tā, ka gan personāls, gan biedri jūt, ka viņi par kopīgajām pūlēm saņem godīgi nopelnītu atalgojumu.

### ***Mārketinga izmaksas***

Tirdzniecības sabiedrībai savā darbībā ir jāsedz dažādas izmaksas:

- pieskaitāmās izmaksas**, kas sastāv no sabiedrības vispārējās administrācijas, iekārtu un inventāra ekspluatācijas un atjaunošanas izdevumiem (personāla algas, ceļojumu izdevumi, kancelejas preces, maksa par telefonu, pasta pakalpojumiem, reklāma, amortizācija, remontdarbi, bankas pakalpojumi, izņemot ražas finansēšanu, komitejas un pilnsapulces izmaksas utt.);
- mainīgās izmaksas**, kas rodas tieši tirdzniecības procesā un mainās atkarībā no pārdodamās produkcijas apjoma. Šīs izmaksas ietver
  - transporta izmaksas (ja sabiedrība ir par to atbildīga);
  - pakalpojumu izmaksas, gadījuma darbi utt.;
  - zudumi uzglabāšanas un transportēšanas laikā (izzūšanas, izlīšanas, bojāšanās vai zādzību dēļ);
  - iepakojšanas materiālu izmaksas;
  - bankas pakalpojumu izmaksas ražas finansēšanas gadījumā;
  - produkcijas glabāšanas un pārvietošanas apdrošināšanas izmaksas.

Lai segtu šīs izmaksas un vēl veidotu fondus uzņēmuma paplašināšanai nākotnē, sabiedrībai ir jānogulda kāda daļa ienākumu, kas rodas, pārdodot biedru saražoto.

Atkarībā no darbības rakstura izdevumu segšanai sabiedrība var izmantot vienu no šīm metodēm, iekasējot:

- komisijas naudu, kas sastāda fiksētu procentu no pārdošanas cenas, ko atvelk no kopējā pārdotā apjoma. Ieņēmumi, ko sabiedrība var iegūt ar komisijas naudas starpniecību, ir saistīti ar pašreizējo tirgus cenu un pārdotā produkta apjomu;

- nodevu, kas ir fiksēta samaksa par katru svara vai tilpuma vienību, kas tiek pārdota ar sabiedrības starpniecību, vienreizējas likmes veidā visam produkcijas apjomam kopumā vai diferencēti pa šķirām. Tādā veidā sabiedrības ieņēmumi nav atkarīgi no tirgus cenām, bet gan no pārdotā apjoma.

Komisijas nauda un nodeva tiek noteikta iepriekš visai sezonai.

Ja sabiedrība īsteno cenu stabilizācijas politiku (sk. turpmāk: Cenas un maksājumi biedriem), tā gūst ieņēmumus no starpības starp iepirkuma un pārdošanas cenām. Šī starpība vairākumā gadījumu netiek fiksēta, bet gan pielāgota tirgus situācijai. Tomēr tad uz sabiedrību gulstas risks par visām tirdzniecības operācijām.

Metodes izvēle bieži vien ir atkarīga no sabiedrības vēstures, kā arī no tirdzniecības sabiedrības un no pārdodamā produkta veida. Atsevišķos gadījumos tas būs atkarīgs no dinamisma un vadības efektivitātes, kā arī no tā, kādu tirdzniecības risku kooperatīvs ir gatavs uzņemt. Bet izvēle parasti tiek izdarīta starp komisijas naudu un cenu starpību (mazāk - nodevu sistēmu). Īpaši konkurētspējīgā tirgū ražotāji parasti dod priekšroku sistēmai, kas stimulē sabiedrību meklēt labākas cenas un novirza daļu riska uz sabiedrību. Praksē nodevu sistēma tiek lietota regulēta tirgus apstākļos un augstā mērā integrētās sabiedrībās ar sekundārām organizācijām.

### ***Zemu tirdzniecības izmaksu saglabāšana***

Lai tirdzniecības izmaksas uz vienu produkcijas vienību paliktu arī turpmāk pieņemamā līmenī, ir svarīgi, lai kooperatīvs sasniegtu samērā pastāvīgu, pietiekami liela apjoma apgrozījumu. Tas ir īpaši svarīgi kooperatīviem, kuri ir noslēguši līgumus ar sekundārām organizācijām vai citiem pircējiem: ja līguma noteikumi netiek pildīti, kooperatīvi cieš zaudējumus. Saņemamās produkcijas apjoms svārstības var izraisīt

- biedru saražotās produkcijas apjomā (lietojot citas ražošanas metodes vai mainoties produktivitātei);
- biedru sastāvā;
- biedru lojalitātē pret sabiedrību.

Kooperatīva rīcībā nav daudz līdzekļu, lai izvairītos no produktivitātes vai biedru sastāva izmaiņām, bet tas var panākt, ka visa vai vismaz liela daļa biedru produkcijas tiek tirgota ar sabiedrības starpniecību. To nodrošina

- vispārējas lojalitātes pants: lielākā daļa kooperatīvu, kuri veic tirdzniecības funkcijas, ietver šādu pantu, kas apelē pie biedru sirdsapziņas, neuzliekot viņiem tiešas saistības;
- ekskluzīvas piegādes pants: daži kooperatīvi iet vēl tālāk par apelēšanu pie biedru sirdsapziņas un ietver nolikumos biedru saistības piegādāt savu produkciju tikai un vienīgi sabiedrībai apmaiņā pret obligātu visu produktu pieņemšanu. Dažās valstīs šāds pants būtu antimonopola likuma pārkāpums, tāpēc to nevar piemērot;
- piegādes vai savstarpējais līgums: piegādes pēc līguma padara sabiedrības un biedru attiecības lietīškas. Abu pušu saistības attiecībā uz piegādes laiku, vietu un nosacījumiem ir skaidri noteiktas līgumā. Dažos gadījumos tajā var iekļaut fiksētas vai minimālās cenas garantijas. Bieži vien līgums ir piesaistīts kredīta līgumam. Šādi līgumi var attiekties uz visu produkciju, procentiem no kopējā saražotā apjoma vai konkrētu tā daļu. Līgumi var atšķirties atkarībā no ietvertā laika perioda (viena vai vairākas sezonas), kā arī tie var būt vai nu pārdošanas vai aģentūras veida līgumi;
- ražošanas - piegādes līgums: šajā speciālajā līgumā biedrs ne tikai apņemas piegādāt produkciju, bet arī apsēt noteiktu platību ar noteiktu kultūraugu vai arī izaudzēt noteiktu skaitu lopu noteiktā laika periodā. Šāda veida līgums dod tiesības kooperatīvam pārraudzīt ražošanas metodes un uzlikt par pienākumu biedram piedalīties bieži vien sīki izstrādātās apmācību programmās. Šāda lauksaimnieciskā ražošana uz līguma pamata tiek izmantota, ja sabiedrība vēlas veikt lielas investīcijas pārstrādes iekārtās un tai ir nepieciešams zināms garantēts produkcijas minimums, lai nodrošinātu ekonomiski pamatotu uzņēmuma darbību. Tas pats attiecas uz gadījumu, kad sabiedrībai pašai ir jāpilda līguma nosacījumi, kurā ir detalizēti noteikta produkcijas apjoms un kvalitāte;
- obligātās piegādes: atbilstoši valdības pieņemtajiem likumiem.

Visos piegādes modeļos, izņemot obligātās piegādes, ir zināmas problēmas saistībā ar līgumu vai minēto pantu izpildi. Vispārējo apelāciju pie lojalitātes jūtām nevar realizēt citādi kā ar izslēgšanas draudiem, kas neatrisina problēmu ar piegāžu pastāvīgumu vai produkcijas piegādi pietiekamā daudzumā. Par līguma laušanu var iesūdzēt tiesā, un vainīgajam tiek uzlikts naudas sods; kaitējuma kompensāciju var piedzīt šķīrējtiesā vai ar tiesas lēmumu liegt biedriem pārdot savu produkciju citur. Ja arī sabiedrības rīcībā ir visi šie līdzekļi, tad, pirms tos likt lietā, tai ir ļoti nopietni jāapsver iespējamās sekas. Piemērojot kaut vienu no tiem, var pamudināt vairākus biedrus aiziet no sabiedrības. Atsevišķos gadījumos tas varētu būt vēlams un pat kalpot kā iebiedēšanas līdzeklis pārējiem. Bet ja neloyalitāte pret sabiedrību iegūst lielus apmērus, tad plaša mēroga sankcijas var būt graujošas. Sabiedrībai, kura cieš no šāda apmēra neloyalitātes, būtu jāmeklē tās iemesls un jācenšas situāciju labot. Iespējams, ka vaina ir sabiedrības neefektivitātē vai tās nespējā radīt pienācīgu izpratni biedru vidū.

### ***Cenu noteikšana un maksājumi biedriem***

Savā tirdzniecības politikā kooperatīviem ir jānosaka cenas un nosacījumi, ar kuriem tie ir gatavi pārdot produkciju; pārdošanas laiks un persona vai organizāciju, ar kuru tie vēlas tirgoties. Bez tam tirdzniecības finansēšanas izmaksas nosaka maksājumu nosacījumi, kas tiek piešķirti pircējam, vai starpposma finansējuma procentu slogs.

#### *Ietekme uz kooperatīva cenu politiku*

Pasaulē visvairāk lietotie tirdzniecības termini kooperatīvos ir šādi:

- pirms uzglabāšanas (ex store)* – transportēšanas risks un izmaksas ir pilnībā pircēja ziņā;
- vagons franko (f.o.r.)* – sabiedrība uzņemas risku un transportēšanas izmaksas (ieskaitot iekraušanu) līdz tuvākajai dzelzceļa stacijai;
- stacija franko (free station)* - sabiedrība uzņemas risku un transportēšanas izmaksas līdz pircēja norādītajai dzelzceļa stacijai;
- piegāde franko (free delivery)* - sabiedrība uzņemas risku un transportēšanas izmaksas līdz pircēja noliktavai.

Un ārējā tirdzniecībā:

- Fob, franko kuģis (f.o.b.)* - sabiedrība uzņemas risku un transportēšanas izmaksas, ieskaitot iekraušanu pircēja norādītajā kuģī;
- izmaksas, apdrošināšana, krava (c.i.f.)* - sabiedrība uzņemas risku un transportēšanas izmaksas līdz pircēja norādītajai galamērķa ostai.

Tā kā vairācumam lauksaimniecības preču tirgus cenas ir svārstīgas, ir jānosaka vislabākais pārdošanas laiks, aprēķinot starpību starp pārdošanas cenu un papildu uzglabāšanas un finansējuma izmaksām šajā periodā. Tirgus partneru izvēli bieži vien nosaka tas fakts, ka sabiedrībai ir filiāle – sekundārā organizācija. Bet primārās sabiedrības lojalitātes galvenais subjekts ir tās biedri; ja sekundārā sabiedrība izrādās neefektīva, tad primārajam kooperatīvam būtu jāizvēlas efektīvāks partneris. Izvēlei jābūt atkarīgai no piegāžu un samaksas nosacījumiem, kā arī pircēja reputācijas (īpaši attiecībā uz laiku, kas tam nepieciešams maksājumu kārtošanai). Ja nav valsts regulētu un atbalstītu tirdzniecības kanālu, tad lielākā daļa lauksaimniecības produkcijas tiek pārdota ar līgumu starpniecību vai izsolēs. Līgumi var stāties spēkā nekavējoties vai labu laiku iepriekš. Publiskas izsoles ir ieteicamas, ja pārdošanas darījumu vēlas noslēgt nekavējoties. Izsoļu gadījumā pārdevējam ir jāpiegādā uz izsoles vietu noteikts daudzums apmierinošas kvalitātes produkcijas, lai piesaistītu pietiekamu skaitu konkurējošu pircēju.

Saskaņā ar kooperatīva principiem attiecībā uz pakalpojumu sniegšanu par samaksu cenas, kas tiek maksātas biedriem par viņu produkciju, tieši vai netieši atspoguļo tirgus cenas un tirdzniecības izmaksas. Lielākā daļa kooperatīvu izmanto sava veida diferencētu cenu sistēmu, ņemot vērā šķiru starpību un dažreiz arī kravas lielumu vai piegādes laiku. Izmantojot šo līdzekli, sabiedrībai būtu jācenšas stabilizēt ražotāju cenas, absorbējot cenu starpību ar elastīgas rezerves palīdzību, kas vidēji mazliet pārsniedz īstās tirdzniecības izmaksas gada laikā, vai arī izveidojot stabilizācijas fondu.

Šos garantijas pasākumus var finansēt, piešķirot līdzekļus no sabiedrības tekošajām izmaksām vai arī iekasējot atsevišķu nodevu. Tomēr sabiedrības funkcijās neietilpst negatīvas cenu tendences līdzsvarošana ilgā laika periodā, jo tas izšķērdētu sabiedrības finansu līdzekļus.

### *Biedrus un kooperatīvu apmierinoši maksājuma nosacījumi*

Faktiskie maksājumi kooperatīva biedriem var būt vienā no sekojošajiem veidiem:

- kopējās cenas samaksa biedram, piegādājot produkciju. Šo metodi var izmantot tikai tad, ja sabiedrība strādā fiksētu cenu sistēmā ar stabilizācijas fondu vai arī ja tirgus cena jau ir zināma no pircēja piedāvājuma, ilgtermiņa piegādes līguma vai no valsts izdotiem noteikumiem;
- sadalītais maksājums, kas ietver pirmo iemaksu, piegādājot produktus; otrā iemaksa tiek veikta pēc produkta pārdošanas; iespējama arī trešā iemaksa sezonas beigās vai noslēdzot krājumus. Pirmā iemaksa ir jāuzskata par avansu uz tālāku tirdzniecības darījumu rēķina. Lai būtu rezerve iespējamā cenu krituma gadījumā, tai nevajadzētu pārsniegt 65 – 75% no paredzamās tirgus cenas, kam atskaitītas tirdzniecības izmaksas. Ja produkcijas cena iepriekšējos gados stipri svārstījās, tad avansa līmenis būtu jāpazemina;
- samaksa pēc produkcijas pārdošanas. Šī metode tiek izmantota, ja laiks starp piegādi un pārdošanu ir relatīvi īss vai avanss nav pieņemams citu iemeslu dēļ;
- samaksa kādā noteiktā datumā pēc piegādes vai pārdošanas. Atlikto maksājumu parasti izmanto tirdzniecības sabiedrības, kuras nespēj vai nevēlas ieviest starpposmu finansēšanas sistēmu;
- samaksa ar iknedēļas vai ikmēneša norēķiniem. Šo metodi izmanto sabiedrības, kas darbojas ar lopkopības vai kādu citu produkciju, kurai ir nepieciešams, lai sabiedrība pastāvīgi darbotos visa gada garumā.

Biedri parasti dod priekšroku tūlītējai samaksai, bet kooperatīvā uzņēmuma interesēs ir atliktais maksājums, lai varētu ietaupīt uz finansēšanas izmaksām un samazināt risku. Kompromisa panākšana ir atkarīga no kooperatīva spējas iegūt finansējumu un zināmā mērā arī no tā, kādu praksi piekopj pārējās konkurējošās iestādes. Lai gan var maksāt skaidrā naudā, tomēr maksājumu kārtošana ar čeku vai pārskaitījuma vekseli, vai kreditējot biedru tekošos vai uzkrājuma kontus, ir izdevīgāk administrācijai un arī drošības ziņā. Bez tam ir nepieciešams laiks, lai atskaitītu biedru nenokārtotos parādus no maksājumiem, un, maksājot skaidrā naudā, to nav viegli izdarīt. Tomēr par maksājumu veidu kopumā ir jāvienojas biedru pilnsapulcē vai caur pārstāvniecības struktūrām.

### ***Piegāžu nodrošināšana***

Individuālie tirgotāji bieži vien nav spējīgi apgādāt mazos ražotājus ar produktīviem un efektīviem ražošanas un izlietojamajiem līdzekļiem. Nerunājot par lielajiem uzcenojumiem, viņiem bieži vien nav nepieciešamo tehnisko zināšanu vai laika konsultatīvajam darbam, kas ir neatņemama tirdzniecības sastāvdaļa. Kooperatīvo piegāžu pakalpojumu mērķiem ir jābūt šādiem:

- saglabāt cenas pieņemamā līmenī, ko panāk,
  - izmantojot spēju vienoties par labākām cenām, pērkot preces vairumā;
  - saīsinot piegādes ķēdi, iepērkot preces tieši no ražotāja vai importētāja un cauri ražošanai sekundārajā līmenī iepludinot kooperatīva tīklā;
  - uzmanīgi rīkojoties ar precēm (samazinās zudumi un bojājumi);
- piegādāt tāda veida un kvalitātes preces un pakalpojumus, kas vislabāk apmierina ražotāja vajadzības. Šādā nolūkā kooperatīvam ir jābūt atbilstošam personālam ar nepieciešamajām tehniskajām zināšanām piedāvāto piegāžu jomā, un tam ir jāiemāca un jāizglīto zemnieki/mazie ražotāji šo resursu izmantošanā;
- kopīgs resursu iepirkums, kas parasti attīstās:
  - kā sekundāra tirdzniecības kooperatīvu funkcija;
  - sākot no mazas sagādnieku grupas, kad biedri nolemj, ka papildu kolektīvajai kaulēšanās spējai viņi vēlētos turēt krājumā zināmu resursu sortimentu un, lai samazinātu risku līdz minimumam, var izveidot kooperatīvu.

## ***Apgādes kooperatīva funkcijas***

Apgādes uzdevuma veikšana nozīmē izlemt, ko, kad un cik daudz pirkt. Šeit darbojas visi tie paši noteikumi, kas aplūkoti mārketinga sadaļā, formulējums "Īstais produkts īstajā laikā un vietā" ir piemērojams, arī apgādājot biedrus, kad viņi ir klientu lomā. Ļoti rūpīgi un regulāri ir jāseko līdzi, vai biedru piedāvātie pakalpojumi apmierina biedru vajadzības.

### **Kas ietekmē pieprasījumu?**

Esošie krājumi un sortiments lielā mērā būs atkarīgs no kooperatīva lieluma un finansiālajām iespējām. Kooperatīva agrīnās attīstības fāzē lēmums, kādas preces turēt krājumā, bieži vien ir vissvarīgākais jautājums, kas visvairāk nodarbina biedrus. Vēlāk šis jautājums arvien vairāk nonāk pārvaldnieku veicamo uzdevumu lokā. Diemžēl pārvaldnieki vairāk cenšas izmantot pieejamo informāciju par pagātnes darījumiem tā vietā, lai formāli vai neformāli iztaujātu biedrus, izzinot viņu pašreizējās vajadzības. Ja ar šādu pieeju var labi sekot biedru vajadzībām atkarībā no sezonas, tad ražošanas paņēmieni izmaiņas paliek pilnīgi nepamanītas, kamēr viņi nesāk sūdzēties.

Pieprasījumu pēc ražošanas līdzekļiem maina arī šādi faktori:

- pēkšņi kļūst pieejami aizdevumi ražošanas vajadzībām;
- konkurentu piedāvājumi;
- izmaiņas ražošanas līdzekļu relatīvajā kvalitātē un cenās;
- jaunu produktu pieejamība.

Tās ir izmaiņas, kurām pastāvīgi ir jābūt vadības redzes lokā un par kurām ir jāinformē biedri. Informāciju var iegūst no tādiem avotiem kā

- biedru pilnsapulce;
- komitejas vai darba grupas, kas risina jautājumus par noteiktām produkcijas līnijām;
- pārskati par biedru vajadzībām un ražošanas modeļiem;
- Zemkopības ministrija;
- kaimiņos esošās sabiedrības;
- privāto tirdzniecības organizāciju vai ražotāju pārskati.

Līdzko šī informācija ir pieejama, tad vadība var lemt par krājumu sortimentu. Ja uzglabāšanas platības vai finansiālās iespējas ir ierobežotas, tad ir lietderīgi sastādīt iepērkamo preču sarakstu prioritārā secībā. Investējamo līdzekļu ikmēneša pārpalikumu pa preču grupām var norādīt, kuras preces ir kooperatīvam ienesīgas un kuras nav. Lai gan mazāk ienesīgas preces ir tā kā tā jāpērk, lai apmierinātu biedru konkrētās vajadzības, zināšanas par katras preces ienesīguma līmeni dod iespēju šo to paredzēt un nosegt ar ienesīgāku preču tirdzniecību.

### ***Pasūtījuma apjomu optimizēšana***

Katra produkta apjomu noteikšana, veicot pasūtījumu, ir relatīvi vienkārši mazās sabiedrībās. Pārvaldnieks vai sekretārs var aptaujāt visus biedrus, tā nosakot pieprasījumu. Pasūtījumu var uzlūkot divējādi: kā brīvu (ražotājam nav pienākuma pirkt pasūtītās preces) vai arī kā saistošu (viņam tās ir jāpērk).

Lielās sabiedrībās šis process ir sarežģītāks, tas balstās uz tāmēm, kas sastādītas saskaņā ar

- kopējām platībām, kas apsētas ar konkrētiem kultūraugiem;
- biedru skaitu, kuri ir iesējuši šos kultūraugus;
- pagātnē veiktajiem pārdošanas darījumiem;
- vidējo ienākumu;
- citiem faktoriem, kas ietekmē vēlēšanos iepirkties.

Līdzko tiek apzināts kopējais pieprasījums, ir jānosaka individuālo pasūtījumu apjoms, apsverot dažādas iespējas - piegādāt visu produkciju uzreiz vai pa daļām.

Šo lēmumu ietekmē vairāki faktori:

- pieprasījuma periods un iespējamie piegādes grafiki;
- transporta izmaksas;

- uzglabāšanas platību pieejamība un izmaksas;
- pieejamais kapitāls.

Optimālo pasūtījuma apjomu parasti var aprēķināt, salīdzinot kapitāla, uzglabāšanas, administratīvās, apdrošināšanas, apstrādes un iepirkuma izmaksas uz vienu dažāda apjoma pasūtījumu vienību. Ir jāparedz līdzekļi riska kompensēšanai atkarībā no uzglabāšanas periodiem. Parasti uzglabāšanas un kapitāla izmaksas kopā sastāda lielāko izmaksu daļu lielu pasūtījumu gadījumā, bet administratīvās izmaksas neproporcionāli pieaug mazu pasūtījumu gadījumā.

### Kad un kur pasūtīt preces

Pasūtījuma laiks ir jānosaka ar rezervi, lai sagādnieks paspētu veikt piegādes, pirms rodas pieprasījums vai krājumi izsīkst, maksimāli izmantojot sezonas atlaides. Tam ir nepieciešama pastāvīga krājumu uzskaitē un plānošana (sk. nodaļu "Kontrolē").

Piegāžu avotu izvēle ir jābalsta uz kompromisu starp

- vislabāko cenu piedāvājumiem (ieskaitot gan krājumus, gan piegādes);
- piegādes noteikumiem un tirdzniecības atlaidēm;
- maksājumu nosacījumiem (piemēram, kredītēšanas periods);
- piegādes datumiem vai grafikiem un piegādātāja uzticamību (precizitātes, biežuma un piegādes pēctecības ziņā);
- informācijas kvalitāti, kas tiek pievienota piegādātajam produktam.

Ja sabiedrībai ir filiāle – sekundāra organizācija, kas piedāvā tādas pašas preces tikai ar sliktākiem nosacījumiem nekā vairumtirgotājs, var rasties konflikts starp nepieciešamību sniegt vislabākos pakalpojumus biedriem un saistībām ar kooperatīvu. Parasti sekundārās organizācijas ir gatavas pielāgoties šādiem apstākļiem.

Dažreiz kooperatīvs var pats saražot sev nepieciešamo. Piemēram, rajonos, kur biedri nodarbojas ar dažādiem lauksaimniecības veidiem, viņi var saražot lopbarību pēc savas receptes, sajaucot biedru piegādātos graudus ar iepirktiem komponentiem (vitamīniem, koncentrātiem utt.). Šāda biedru saražoto graudaugu pārstrāde sākotnējā līmenī ietaupa transportēšanas un kravas apstrādes izmaksas.

### Grūtību pārvarēšana kooperatīva apgādē

Nepieciešamo preču piegāde biedriem nozīmē pieņemšanas, uzglabāšanas, mārketinga un realizācijas organizēšanu. Dažiem aspektiem ir izšķiroša nozīme, nosakot, cik biedri ir apmierināti ar sistēmu.

Pirmā vadības funkcija, pieņemot preces, ir pārbaudīt, vai to daudzums atbilst pasūtījumam. Lai to veiktu, ir jābūt iedibinātai labai kārtībai, piegādes un krājumu uzskaites sistēmai.

Tajā ir jābūt iekļautai šādai informācijai:

- krājumu izvietojums;
- īss krājumu apraksts (produktu nosaukumi);
- kādam nepieciešamo preču daudzumam ir jābūt krājumā, un pie kāda krājumu līmeņa pasūtījums ir jāatkārto;
- preču saņemšanas un izsniegšanas datums un daudzums;
- krājumu bilance.

Viens no uzskaites veidiem ir **kartotēkas kartīšu sistēma**. Izmantojot šo sistēmu, darbinieks var ātri uzzināt, kas šajā dienā ir jāpasūta, uzskaitīt pasūtījumus, kas vēl nav piegādāti, un par to informēt noliktavas pārziņi, kā arī grāmatvedību.

Kad preces ir piegādātas, tad ir jāveic faktiskā kvalitātes un kvantitātes pārbaude. Noliktavas darbinieki ieraksta saņemto preču daudzumu kartotēkā, un darbinieks pārbauda pavadzīmi, salīdzinot to ar pasūtījumu. Pēc tam viņš nodod fakturrēķinu un piegādes pavadzīmi (ar anotācijām) grāmatvedim, kas nokārto rēķinus. Pārdodot preces no krājumiem, tās ir nekavējoties jāieraksta debitā. Šī sistēma, protams, ir jāpielāgo personāla spējām veikt šādu uzdevumu un kooperatīva konkrētajām prasībām.



## Preču uzglabāšana un to pārdošanas veicināšana

Ražošanas līdzekļu un biedru saražotās produkcijas uzglabāšana rada līdzīgas problēmas. Labs platības, izvietojuma un novietnes kvalitātes aprēķins var samazināt uzglabāšanas un kravas apstrādes izmaksas. Drošības un higiēnas apsvērumiem ir jābūt svarīgam faktoram, plānojot uzglabāšanas iespējas.

Lai gan biedri var būt izveidojuši sabiedrību, kas no viņiem iepirktu nepieciešamās preces, tomēr sabiedrībai ir jāveic aktīvs esošo krājumu reklamēšanas darbs, jo, kooperatīvam augot lielākam, tas saskarsies ar spēcīgu konkurenci no citu piegādātāju puses. Šāda veida veicināšanas (reklamēšanas) darbības mērķis ir

- pastāvīgi informēt biedrus par pieejamajiem krājumiem;
- informēt biedrus par jaunām preču partijām un atgādināt par esošajām;
- neitralizēt konkurentu mārketinga darbību un apelēt pie biedru lojalitātes;
- piesaistīt jaunu biedru vai nepiederošu personu aizbildniecību.

Kooperatīvam būtu jāpārdod biedriem tas, kas viņiem ir nepieciešams, par cenām, kuras ir pēc iespējas tuvākas pašizmaksai. Savu mārketingu tas var atbalstīt ar konsultāciju dienestu, reklāmu, informatīvām sarunām ar biedriem, biedru avīzes izdošanu vai speciālām demonstrācijām. Pastāvīga materiālā apgāde, ar zemu cenu līmeni, bieži vien ir ļoti pievilcīga potenciāliem biedriem, bet informācijai par produktiem, cenām un esošajiem krājumiem ir kaut kādā veidā līdz viņiem jānokļūst.

Reizēm kooperatīviem ir jānodarbojas ar sūdzībām un iegādāto preču atgriešanu piegādātājam, ja to kvalitāte ir zemāka par vēlamu. Lai gan rūpīga un iejūtīga attieksme pret sūdzībām var palielināt lojalitāti, nevajadzētu šo iejūtību pārspīlēt, jo tas var izraisīt zināmu negodīgumu, cilvēkiem mēģinot ļaunprātīgi izmantot sistēmu. Kooperatīvam būtu jānodrošina biedriem attiecībā uz viņu personīgo krājumu vajadzībām - kā viņiem precīzāk tās aprēķināt uz priekšu. Tas nodrošinās ciešāku saskaņu starp biedru vajadzībām un pieejamajiem krājumiem, tādējādi samazinot pamatotu sūdzību iespējas.

### Cenu noteikšana piegādātajām precēm

Kooperatīva cenu politika lielā mērā ir atkarīga no tā darbības veida:

- ja kooperatīvs darbojas kā savu biedru apgādes sabiedrība, kur biedri paši pilnībā uzņemas risku un preces tiek piegādātas viņiem tieši, tad no viņiem būtu jāiekasē vairumtirdzniecības cena plus komisijas nauda;
- ja kooperatīvam ir pašam savas noliktavas un realizācijas vietas un tas uzņemas tirdzniecības risku, tam ir jāizlemj, vai iekasēt tādas pašas cenas kā vietējiem konkurentiem (pasīvā cenu politika) vai piekopt aktīvu cenu politiku.

Aktīvu cenu politiku var realizēt tikai tad, ja kooperatīvam ir pieredzējis pārvaldnieks un grupas līderis, labi finansu resursi vai sekundārās sabiedrības atbalsts. Pārdošana zem cenas bieži vien izraisa cenu karu konkurentu starpā, kurā uzvar konkurents ar labākiem finansu resursiem. Biedri iegūst jebkurā gadījumā, bet tikai dažādos laikos. **Pasīvā cenu politika** nodrošina biedriem lielākas patronāžas (aizbildniecības) kompensācijas vai izmaksas no virsvērtības gada beigās, bet aktīvā cenu politika, turpretī, nodrošina zemākas cenas tieši pirkšanas brīdī.

Savā cenu politikā kooperatīvam ir arī jāapsver, vai tam būtu jānodrošina biedriem atlaides, ja tie iepērk vairumā, vai atlaides, iesniedzot pasūtījumus ar lielu laika rezervi, vai izdarīt uzrēķinu par maziem apjomiem. Aktīvas cenu politikas gadījumā ir nepieciešams iepriekš aprēķināt minimālo komisijas naudas procentu, kas jāpieskaita pie iepirkuma cenas, lai nosegtu operatīvās izmaksas, kā arī beigās aprēķināt, vai iekasētais uzrēķins ir bijis pietiekams. Pasīvajā cenu politikā ir nepieciešams tikai galīgais aprēķins.

Cenas var aprēķināt, balstoties uz pieņēmumu, ka visām pārdotajām precēm būtu jāpieskaita komisijas nauda, vai arī, ka tai jābūt diferencētai pa preču grupām, tādēļ ka precēm ir atšķirīgas izmaksas, vai pielīdzināt cenas tam, "ko biedri var atļauties samaksāt". Pēdējā variantā mērķis ir nosegt visas operatīvās izmaksas, bet kompensējot vienā preču partijā neiegūto peļņu ar augstāku uzrēķinu citām preču partijām.

## ***Kredīti***

Bez kreditēšanas kooperatīviem, kuru galvenais nolūks ir piedāvāt kredītus, lielākā daļa kooperatīvu var laiku pa laikam piedāvāt kredīta iespējas saviem biedriem. Mazām lauku organizācijām ir priekšrocības šādu kredīta iespēju nodrošināšanā tā iemesla dēļ, ka tās ir zināmas iestādes gan kredītiestāžu, gan biedru vidū. Ja šāds uzņēmums netiek ļoti piesardzīgi vadīts, tam var rasties problēmas. Īpaši tagad, kopš lielākā daļa kooperatīvu balstās uz savu biedru ierobežotu atbildību, neatgūtie aizdevumi var novest pie lieliem parādiem un organizācijas maksātnespējas.

### ***Kā izvairīties no neatmaksātiem parādiem***

Kooperatīviem, kuri piedāvā aizdevumus (lauksaimnieku krājaizdevu sabiedrības), vispirms ir ļoti rūpīgi jāizvērtē aizdevuma pieprasītāju pieteikumi, pārlicinoties, ka aizdevums ir nepieciešams darbībai, kas acīmredzot būs veiksmīga, un pieprasītā aizdevuma summa un termiņš atbilst minētās darbības finansiālas nodrošināšanas nepieciešamībai. Tālākas pārbaudes nolūkā jāiztaujā vietējie vadītāji vai citi ietekmīgi cilvēki par to, vai, pēc viņu domām, pieprasījuma iesniedzējs ir godīgs un vai viņš atmaksās aizdevumu.

Tomēr tas, kāda informācija ir nepieciešama, ir atkarīgs no pieprasītā aizdevuma veida. Ja, piemēram, aizdevums sastāda 10 - 20% no sagaidāmās ražas, kas tiks novākta dažu nākamo nedēļu laikā, būs pilnīgi pietiekami apskatīt vēl nenovākto ražu. Ja aizdevums tiek pieprasīts uz visu nākamā gada periodu, būs nepieciešams vairāk sīku ziņu, ieskaitot pārbaudi, vai aizdevuma pieprasītājam ir aizdevuma nodrošinājums. Nodrošinājuma attiecība pret aizdevumu nedrīkst būt augstāka par 3:5 ražošanas aizdevuma gadījumā. Nodrošinājums var būt citu biedru galvojuma veidā, ķīla ražas vai lopu veidā, vai kā līgums par saistībām pārdot savu produkciju tikai caur kooperatīvu, aizdevumu atskaitot no pārdošanā iegūtās naudas.

Attiecībā uz aizdevumiem ražošanas paplašināšanai vai intensifikācijai pieteikumā ir jāiekļauj arī sīkākas ziņas par pieteikuma iesniedzēja pašreizējo finansiālo situāciju (piemēram, iepriekšējo ienākumu pierādījumi; papildienākumu avoti; ienākumu un izdevumu prognozes; nenokārtotie parādi un saistības), kā arī sīkākas ziņas par viņa pašreizējo saimniecību (saimniekošana/ražošana; saimniecības lielums un situācija; zemes īpašumtiesību līgums utt.). Šādu aizdevumu nodrošinājums var būt hipotēku vai dzīvības apdrošināšana. Nodrošinājumam ar personīgajām mantām (piemēram, privātie kustamie un nekustamie īpašumi), kurām ir pastāvīga tirgus vērtība un kuras var nodot kooperatīva pārvaldījumā, parasti tiek dota lielāka priekšroka nekā nodrošinājumam ar lauksaimniecības inventāru (piemēram, arkliem, ecēšām u.c.).

### ***Pieteikumu uzmetuma sastādīšana***

Tā ir laba prakse, ka aizdevumu noformēšanas darbinieki nodrošina sākotnēju palīdzību aizdevumu pieprasījumu iesniedzējiem. Tas nozīmē, ka viņi apzinās tos jautājumus, kuri ir jāizskata, un pieteikuma kvalitāte uzlabojas. Līdz ar to ir mazāk atraidītu pieteikumu, samazinās nelietderīgi izšķiests laiks, kurš pavadīts, izskatot pieteikumus, kas neatbilst aizdevumu noformēšanas prasībām.

### ***Labas kreditēšanas politikas īpašības***

Kreditēšanas politikai būtu jākoncentrējas uz aizdevumu riska sadali pa dažādiem mērķiem, darot visu iespējamo, lai neviens aizdevums nebūtu potenciāli bīstams organizācijai. Vienam aizdevumam

- nav jābūt lielākam par 50% no visu piešķirto aizdevumu summas, ne arī lielākam par paju kapitāla kopējo apjomu plus rezerves;
- ir jāsaņem atļauja no kooperatīva ārējā audita dienesta, ja aizdevums pārsniedz 30 - 50% no kapitāla;
- ir jāsaņem atļauja no biedru pilnsapulces, ja aizdevums pārsniedz 10 - 20% no kopējā biedru īpašumā esošā kapitāla;
- to nedrīkst izsniegt aizdevumu komitejas/valdes loceklim, ja vien visa komiteja/valde tam nepiekrīt;

- jāatbilst vietējam banku vai kādam citam likumam, kas regulē kooperatīvo sabiedrību aizdevumus;
- par to ir jāņem pieteikuma iesniedzēja klātbūtnē.

### Galvenie aizdevumu izsniegšanas nosacījumi

Kooperatīvajai sabiedrībai ir jāizstrādā noteikumi, ar kādiem kredīts tiek piešķirts, nosakot procentu likmi vai citus iekasējumus, kādā formā kredīts tiek piešķirts un veids, kādā tas tiek izmaksāts (skaidrā naudā vai "graudā"). Lauksaimniecības kredīts parasti tiek pārskaitīts atsevišķā kontā ar noteiktu parāda dzēšanas termiņu.

Netieša biedru aizņemšanās un investīciju spēju ietekmēšana ir tā nodrošinājuma palielināšana, kas atrodas biedru īpašumā kā ietaupījumi vai kooperatīva kapitāla daļas. Tā kā abi šie nodrošinājumi ir aizdevumu piešķiršanas pamatā, tie varētu ilgākā laikā pamudināt biedrus uzkrāt kapitālu ilgtermiņa investīcijām.

Pirms aizdevums tiek izmaksāts, tā saņēmējam būtu jāparaksta aizdevuma zīme vai līgums, kas skaidri nosaka aizdevuma termiņu un nosacījumus. Līgumā ir jābūt vismaz šādai minimālajai informācijai: aizdevuma apjoms, atmaksāšanas datumi, izmantošanas mērķis, procentu likme, jebkādas vērtības izmaiņas uz izmaksāšanas vai atmaksāšanas brīdi, izsniegtais nodrošinājums, izmaksāšanas veids, veicamie pasākumi saistību neizpildes gadījumā.

### Rīcība novilcinātas parāda nomaksas vai atteikuma gadījumā

Aizdevuma atmaksāšana būtu jābūt labu laiku pirms atgādinājuma par parāda dzēšanas termiņa tuvošanos. Ja termiņš ir pagājis un parāds nav ticis atmaksāts, jānosūta otrais paziņojums, nosakot īsu periodu, kura laikā maksājums ir jānokārto, un brīdinot par nemaksāšanas sekām. Ja arī šis pasākums nedod rezultātus un netiek sniegti nekādi attaisnojoši paskaidrojumi, ir jāuzsāk atbilstoši tiesas darbi (piemēram, hipotēkas izpirkuma tiesību atņemšana). Tomēr, pirms doties uz tiesu, būtu jāizvērtē biedra faktiskā finansiālā situācija, jo, ja viņš nav spējīgs maksāt, tad labāk nesākt tiesas procesu, bet gan izraidīt šo biedru no kooperatīva. Dažreiz uzskata, ka minētie pasākumi ir pārāk bargi kooperatīvam, tomēr tie ir vitāli svarīgi, īpaši kooperatīva darbības sākumā, lai iedibinātu atbilstošas morālās saistības maksāt uzreiz. Veicot biedru aizdevumu pieteikumi rūpīgu izvērtēšanu, ir iespējams panākt, ka šādu gadījumu skaits ir minimāls. Bez tam pozitīva aizņemšanās bilance vēl arvien ir vislabākā rekomendācija, izskatot jaunus pieteikumus ne tika kooperatīvos, bet arī komerciālās kompānijās.

### **Kontroles dienesta darbība**

Kooperatīva biedriem ne vienmēr ir iespējams kontrolēt kooperatīvā uzņēmuma darbu. Tad ir nepieciešams kooperatīvu ārējais audits vai biznesa darījumu pārraudzība. Valstīs, kur pastāv brīvā tirgus sistēma, ir attīstījušās speciālas kooperatīvu audita federācijas, turpretī valsts kontrolētā vidē to parasti veic valdības iestādes.

Tomēr šāds ārējais audits netiek veikts pietiekami bieži un tas nav arī pietiekami detalizēts, lai varētu pieņemt stratēģiskus lēmumus. Tādēļ visiem kooperatīviem ir jāizveido savi kontroles mehānismi, kas vislabāk kalpotu to organizāciju vajadzībām un resursiem.

### Biedru veiktā kontrole

Šī kontrole ietver formālu un neformālu līdzdalību plānošanā, uzraudzībā un vērtēšanas procesā, balsošanu pilnsapulcēs, vadītāju (līderu) vēlēšanā un jebkuru citu līdzdalību, kas ietekmē kooperatīva pārvaldi (piemēram, normas un struktūras, kas garantē biedru vēlmi izpildīti).

Kontroles sistēmas ir pamats uzraudzības sistēmu izveidei. Tās ir uzraudzības sastāvdaļa, kas nodarbojas ar informācijas vākšanu un apkopošanu par uzņēmuma konkurētspēju ietekmējošiem ekonomiskajiem un finansiālajiem faktoriem. Tā kā uzraudzība un izvērtēšana (sk. 7. sadaļu) ir instrumenti, ar kuru palīdzību var vadīt kooperatīvu uz tā sākotnējo mērķu sasniegšanu (citiem vārdiem - tā organizatorisko attīstību), kontroles sistēmas ir vadībai nepieciešamas, lai pieņemtu pamatotus lēmumus (citiem vārdiem - ikdienas darba lēmumi un stratēģiskā resursu vadība). Tādēļ kontrole ir tā uzraudzības sastāvdaļa, ko veic organizācijas personāls ikdienas darba gaitā, bet uzraudzība (monitorings) ir process, kurā biedru pārstāvji

apkopo kontroles gaitā savāktos datus, kas tiek papildināti ar citu ārēji un iekšēji iegūtu informāciju, novada šos datus līdz savai vadībai, kas tos izmanto lēmumu pieņemšanā.

### Apmācību nepieciešamība kontroles jomā

Jo nepieciešamāki ir kooperatīva pakalpojumi biedriem, jo svarīgāk ir izveidot visaptverošu un uzticamu kontroles sistēmu. Mazos vietējas nozīmes kooperatīvos, kur uzņēmuma vadīšana ir goda pienākums, kontroles jautājumiem netiek pievērsta uzmanība. Vēlētiem pārvaldniekiem un vadītājiem uzticas, viņi bauda cieņu, kuru parasti ir pelnījuši, un tie augstu vērtē biedru uzticību. Tomēr ir situācijas, kad vajadzētu palūgt šādu kooperatīvu biedrus uzņemties daļu atbildības kontroles jomā. Viņi varētu vest savu uzskaiti darījumos ar kooperatīvu, un laiku pa laiku viņus varētu uzaicināt salīdzināt datus. Lielākiem reģistrētiem kooperatīviem ir jāveido formālas kontroles sistēmas dažādos pārvaldes līmeņos. Pretējā gadījumā šādi kooperatīvi nevarēs izpildīt ārējo auditoru vai citu pārraudzības iestāžu prasības.

Tieši kontroles jomā var saskatīt visa līmeņa pārvaldes personāla apmācību vajadzības. Konsultantiem/pasniedzējiem būtu regulāri jāizvērtē atbilstošas kontroles sistēmas un to spējas un, ja nepieciešams, jāiesaka apmācības. Tālākas apmācības vajadzības izriet no nepieciešamības pēc profesionāliem vadītājiem un zinošiem padomes locekļiem, kam jāstrādā kopā kā vienotai komandai. Bieži vien nelietpratīgi padomes locekļi nespēj izvērtēt, vai izmantotās kontroles sistēmas ir piemērotas, tajā pašā laikā viņi ir gan juridiski, gan morāli atbildīgi par uzņēmuma panākumiem vai neveiksmēm.

Neatkarīgi no kooperatīva lieluma, pastāvīgi mainīgā sociāli ekonomiskā vide prasa ātri iegūt ticamu informāciju. Biedriem un viņu pārstāvjiem ir jāvēlas piedalīties uzņēmuma kontrolē un vadīšanā. Vadītājiem ir jāstrādā caurskatāmi, sniedzot visu iespējamo informāciju, taču arī tad kooperatīvam nebūs ilgs mūžs un ekonomiskie panākumi izpaliks, ja kontroles sistēmas nestrādās un nepieciešamā informācija tiks saņemta ar novēlošanos vai arī tā nebūs sniegta atbilstošā veidā.

Kontroles sistēmas ir jāievieš, jo tās pievērsīs pārvaldnieku uzmanību plāniem un mērķiem, ja tie būs jāmaina. Visvieglāk kontrolējamie darbības mērķi ir laika grafiki, vērtību aizsardzība, ražošana.

Ekonomisko un finanšu rezultātu kontrole ir grūtāka; lai to veiktu, ir vajadzīga izpratne par tādām lietām kā:

- peļņas un zaudējumu ziņojumi;
- ienesīguma ziņojumi;
- bezzaudējuma bruto ienākums un rezultāti;
- izmaksu un ieņēmumu analīze (ieskaitot iekšējā un kopējā ienākuma likmi no kapitāla, kas izmantots dažādās alternatīvās iespējās);
- budžeta nesakritību atskaites;
- skaidrās naudas plūsmas;
- krājumu (vai inventāra) kontroles sistēmas;
- kreditoru un debitoru kontroles sistēmas.

Parasti šīs atskaites un ziņojumus sagatavo pārvaldnieki un iesniedz tos padomei apspriešanai. Daži no šiem dokumentiem tiek sagatavoti, lai informētu biedrus pilnsapulcē.

### Nepieciešamais laiks un darbs

Daži pārvaldes speciālisti uzskata, ka kontroles procesi ir jāuzsāk tikai tad, kad tiek konstatēti trūkumi vadības sniegtajā informācijā vai darbības koordinēšanā. Tomēr bieža attieksmes maiņa no izpildpadomes puses, pieprasot detalizētas vai vispārīgākas atskaites, vadībai parasti rada nedrošības sajūtu, kas noved pie iniciatīvas trūkuma vai paviršas atskaišu sastādīšanas. Tādēļ priekšroka ir jādod regulārām atskaitēm un disciplīnai. Var, piemēram, paredzēt regulāru (ikmēneša) atskaišu iesniegšanu par peļņu un zaudējumiem, skaidrās naudas plūsmu, budžeta nesakritību, kreditoriem un debitoriem (principā tas tiek iekļauts skaidrās naudas plūsmā). Produkta ienesīguma ziņojumi, bezzaudējumu (pa nullēm), kā arī izmaksu un ieņēmumu analīze būtu apspriežama tikai tad, kad tiek ieviestas jaunas preču partijas vai kādā noteiktā produkta kalpošanas cikla fāzē.

Šādu atskaišu detaļas un biežumu var noteikt saskaņā ar efektivitātes kritērijiem. Darbības apjoms, personāla darba laika pietiekamība un organizācijas strukturālais modelis ietekmēs datu vākšanas veidu.

### Kas ir iesaistīts reģistrācijā un kontrolē?

Parasti kontroles pasākumus uztic kooperatīvu vadītājiem, padomei/valdei un revīzijas komisijai vai revidentam.

Šeit ir svarīgi ievērot divus galvenos principus:

- “četrus acu” princips: neviens čeks vai maksājums nedrīkst tikt izsniegts no uzņēmuma bez diviem parakstiem (vislabāk – ar divu padomes locekļu vai vismaz viena padomes locekļa un pārvaldnieka parakstiem). Tas nodrošina to, ka viegli pieļaujamās kļūdas tiek konstatētas (piemēram, naudas summa, kas tikusi pārskaitīta nepareizi, vai otrreiz tiek maksāts par vienu un to pašu). Šis princips kalpo arī kā iekšējā aizsardzība;
- noteikumu, ka maksājumi, kas pārsniedz noteiktu limitu, ir jāapstiprina padomei sanāsmē, kas tiek protokolēta.

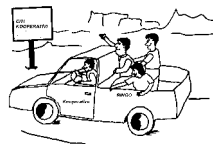
Lielos kooperatīvos nodaļu vai vienību vadītājiem bieži vien tiek uzticēti kontroles pienākumi. Tie ir viņu amata aprakstu sastāvdaļa, tādēļ šiem pienākumiem tiek atvēlēts pietiekami daudz laika. Reģistrācijas uzdevumi bieži vien tiek deleģēti nodaļu personālam (piemēram, tāpat kā gadījumā ar minētiem noliktavu pārziņiem), kas regulāri atskaitās vadītājiem.

Šādā veidā krājumu reģistrācija kopā ar pārdošanas un iepirkumu nodaļu sniegtajiem datiem sastādīs ienesīguma ziņojumus, bezzaudējumu aprēķinus un citas ekonomiskas analīzes. Finanšu un grāmatvedības nodaļas kopā atskaitās par tādiem finanšu rezultātiem kā iekšējās peļņas likme, peļņa un zaudējumi utt. Individuālie reģistrācijas dati un nodaļu veiktā analīze arī var norādīt uz izmaiņām, kuras nepieciešamas nodaļu darbā.

Neatkarīgi no kooperatīva lieluma ir svarīgi, lai reģistrēšanas un kontroles funkcijas nepasliktina pienākumu izpildes kvalitāti. Dažreiz ir ieteicams pieaicināt no ārpusē konsultāciju dienestu, lai tas palīdzētu veikt kādu konkrētu, neatliekamu vai visaptverošu kontroles uzdevumu.

Vēl viens veids, kā nodrošināt papildu atbalstu tiem pārvaldniekiem, personālam vai līderiem, kas spēj prasmīgi rīkoties ar kontroles svirām, ir apmācīt citus, kā tās izmantot, un tad uzticēt šos pienākumus viņiem.

## 5.4. NODAĻA. KOOPERATĪVU UZŅĒMĒJDARBĪBAS DAŽĀDOŠANA, TO IZAUGSME UN SADARBĪBA



### Ievads



Kooperatīvi nestrādā izolācijā. Tie iepērk ražošanas līdzekļus no komercuzņēmumiem, pārdod komercuzņēmumiem un pārējai sabiedrībai, kā arī sadarbojas ar citiem kooperatīviem savstarpēji interesējošās jomās, tā sasniedzot daudz labākus rezultātus. Dažreiz kooperatīviem ir lietderīgi apvienoties lielākā organizācijā. Daudzos gadījumos tiem ir izdevīgi apvienoties federācijā, kura var veicināt viņu intereses augstākos līmeņos, jo vienotībā ir lielāks spēks.

### Nodaļas apguves mērķi



- Izprast biznesa dažādošanas iemeslus.
- Noskaidrot partnerattiecību, apvienošanās un federāciju (savienību) priekšrocības un trūkumus.

### Galvenie mācību jautājumi



- Biznesa dažādošana
- Partnerattiecības un apvienošanās
- Federāciju (savienību) stiprās un vājās puses

### Mācību metode



Sadaliet dalībniekus trijās grupās. Viena grupa apspriež kooperatīva biznesa dažādošanu, otra - partnerattiecības un apvienošanās, trešā - federācijas.

Katrai grupai būtu jāizmanto pašu pieredze, kā arī uzziņā sniegtā informācija, lai sagatavotos plenārgrupā apspriest kooperatīvu, kas ir nolēmis

- sākt jauna graudu pārstrādes produkta ražošanu;
- apvienoties ar kaimiņu kooperatīvu;
- pievienoties jaunizveidotajai kooperatīvu federācijai.

Grupu dalībniekiem ir jāizanalizē, kas attiecībā uz lēmuma pieņemšanu izdevās labi, kas - ne. Situāciju var attēlot, izmantojot tāfeli vai izspēlējot lomas.

### Paskaidrojošā informācija



Visi kooperatīvi darbojas sarežģītā politiskā, ekonomiskā un sociālā vidē, un tiem ir jābūt spējīgiem adaptēties un mainīties tāpat, kā mainās sabiedrība. Jo stiprāka ir kooperatīvā grupa, jo lielākas ir tās iespējas sasniegt nospraustos mērķus un veicināt biedru uzņēmumu izaugsmi sistēmas ietvaros. To var izdarīt dažādi, – veidojot attiecības ar citām grupām un organizācijām, veidojot federācijas un kooperatīvās savienības, veicot lobēšanas un sabiedrisko attiecību darbu kooperatīvu attīstības nolūkā (sk. 3. sadaļu). Ja citām organizācijām vai kooperatīvajām grupām, privātajām vai valsts organizācijām ir tādi paši vai līdzīgi mērķi, strādājot kopā ar tām, var nostiprināt kooperatīvu un palīdzēt sasniegt mērķi.

Šāda sadarbība var notikt dažādos līmeņos:

- starp vairākiem kooperatīviem primārajā jeb sākotnējā līmenī, piemēram, investējot kopējā īpašumā palīguzņēmumos vai arī vadot pārstrādes ražotnes (piemēram, dzirnavas vai siera ražotnes utt.);
- ar vertikālās integrācijas palīdzību veicot noteiktas primārā kooperatīva funkcijas augstākā līmenī (apdrošināšana, grāmatvedības pakalpojumi vai finansēšana). Primāro, sekundāro vai terciāro kooperatīvu integrētās sistēmas var nodrošināt ekonomisko dzīvotspēju, turpretī lēmumu pieņemšanas procesu, kas ir visciešāk saistīts ar biedru uzņēmējdarbības veicināšanu, var atstāt mazāku, viendabīgāku vietējo grupu ziņā.

### ***Partnerattiecību veidošana no spēka pozīcijām***

Spēka pozīcijas politiskā un sociālā līmenī var radīt, veidojot sadarbību ar citām organizācijām federāciju vai savienību formā. Gan lielām, gan mazām kooperatīvajām grupām ir nepieciešama pārstāvniecība valsts līmenī, lai tās varētu ietekmēt valdības un lēmējinstiūcijas. Kooperatīva veidā organizētu pašpalīdzības grupu sākotnējā attīstības stadijā nacionālās vai starptautiskās nevalstiskās organizācijas bieži vien ir palīdzējušas šādu federāciju (savienību) izveidošanā.

Ideju un resursu koncentrācija, kas rodas, attīstoties federācijām, pati par sevi var būt labs stimuls ekonomiskajai izaugsmei. Lai šo jauno potenciālu realizētu, būs nepieciešama laba vadība gan kooperatīva ekonomiskās attīstības, gan arī tā sociāli politiskās orientācijas integrācijas nolūkā. Lai federāciju (savienību) atbalstītu plaši apakšslāņi, biedru organizāciju pārstāvjiem un primāro organizāciju biedriem ir jābūt izpratnei par federācijas (savienības) struktūru, nolūku un potenciēm. Skaidrai idejai par to, kādam kooperatīvam ir jābūt nākotnē, kā arī vizuālam nākotnes mērķu tēlam būtu jāklūst par šīs izpratnes svarīgāko elementu.

### ***Faktori, kas nosaka kooperatīva izmaiņas tirgus ekonomikas apstākļos***

Tehniskā, politiskā un sociāli ekonomiskā attīstība var radīt nepieciešamību kooperatīvam spēt pielāgoties un mainīties. Ekonomiskā attīstība var novest pie darba dalīšanas un specializācijas vai sadarbības ar komercuzņēmumiem, kas parasti izraisa izmaksu samazināšanos. Lauksaimniecības tirgū valda līdzīgas tendences resursu specializācijas un koncentrācijas virzienā. Arī transporta tīklu attīstība sekmē tirgus paplašināšanos.

Kā šīs dinamiskās sistēmas sastāvdaļa primārie kooperatīvi ātri vien sasniedz savas attīstības robežas, kas attiecas uz viņu biedru uzņēmumu izaugsmes veicināšanu. Tirgus konkurence piespiež tos pielāgoties, uzlabot sava darba rezultātus un padarīt racionālākas attiecības ar citām firmām, kas ir saistītas ar kooperatīvu. Biedru prasības attiecīgi pieaug, pieprasot kooperatīva darbības pastiprinātu attīstību. Kooperatīva adaptācija parasti nozīmē strukturālu pielāgošanos dinamiskā tirgus apstākļiem un uzņēmuma optimālā lieluma meklējumus. Kooperatīvajai sistēmai ir jāiekļaujas šajā attīstībā, ja tā vēlas saglabāt savu statusu.

Kooperatīva ekonomiskajai izaugsmei piemīt arī negatīvi aspekti. Procesu koncentrācija kooperatīvajā organizācijā var būt pretrunā ar kooperatīva ideju kā vadāmu reģionālu iestādi, kurai ir cieši kontakti ar patērētāju. Šī kooperatīva priekšrocība - ciešā saikne ar patērētāju (kas ir tipiska lielākajai daļai kooperatīvu) bieži vien izzūd straujas ekonomiskās izaugsmes rezultātā. Koncentrācija noved arī pie ekonomiskās demokrātijas zaudējuma.

### ***Kooperatīvu iespējas lauksaimniecības tirgus attīstības apstākļos***

Primārie kooperatīvi, īpaši to agrīnajā attīstības stadijā, parasti pilda dažādas funkcijas. Biedru prasībām augot, pat pieredzējušiem kooperatīviem rodas grūtības izpildīt visas nepieciešamās funkcijas. Viens no risinājumiem ir uzticēt dažu funkciju veikšanu sekundārajām organizācijām, kuras spēj tās labāk veikt. Alternatīvi šādas funkcijas var pārņemt neatkarīgas privātas organizācijas, un vēlāk kooperatīvs zaudē kontroli un ietekmi uz šīm funkcijām. Analizējot kooperatīva veiktos pasākumus tirgus ekonomikas apstākļos, var noskaidrot, kuras funkcijas vislabāk veikt vietējā, reģionālā vai valsts līmenī. Tas ir svarīgs attīstības jautājums.

## Kooperatīva optimālais lielums

Kooperatīva optimālais lielums dažādos aspektos ir atšķirīgs. Jo lielāks ir kooperatīvs, jo lielāka ir tā kapitāla bāze un saimniekošanas mērogi, līdz ar to attīstās spēcīgāka ekonomika, palielinās sociāli politiskā ietekme, kā arī biedru izaugsmes iespējas. Taču biedri mazāk izjūt savu piederību šai organizācijai. Mazs, saliedēts kooperatīvs var viegli sazināties ar saviem biedriem, un viņi var relatīvi vienkārši piedalīties lēmumu pieņemšanā. Šīs abas kooperatīvu attīstības iespējas izslēdz viena otru, un, lai noteiktu kooperatīva optimālo lielumu, ir jāatrod līdzsvars starp šiem diviem faktoriem. Ir iespējams arī veidot kooperatīva apakšvienības vai mazākus kooperatīvus, strādājot kopā, saglabāt mazo kooperatīvu priekšrocības, tajā pašā laikā izmantojot lielu uzņēmumu priekšrocības. Bez kooperatīva biedru materiālajām vajadzībām (piemēram, uzņēmuma attīstība vai dzīves līmeņa celšana) pastāv arī nemateriālas dabas vajadzības (piemēram, kopības izjūta, vēlme dzīvot ciešā kopienā vai identificēties ar kopējām problēmām savā vidē), kas ir jāapsver, nosakot kooperatīva prioritātes.

Ekonomiskajai izaugsmei un zināšanu izplatībai ir tendence darboties pretī nemateriālo vajadzību apmierināšanai. Mazie kooperatīvi bieži vien ir piemēroti biedru pamatvajadzību apmierināšanai, bet augstāka dzīves līmeņa sasniegšanai ir nepieciešama plašāka sortimenta produktu ražošana vai pakalpojumu sniegšana, un tam savukārt nepieciešams apjomīgāks bizness. Šie divi aspekti ir jāabalansē.

## ***Uzņēmējdarbības dažādošana***

Dažādošana ir jaunu produktu ražošanas vai darbību ieviešana kooperatīvā. Tas var piesaistīt jaunus tirgus, bet tikai tad, ja ir objektīva nepieciešamība pēc jaunā produkta vai pakalpojuma. Dažādošanas nolūkā ir jāveic rūpīga plānošana un tirgus izpēte, pirms kaut ko uzsāk. Tā vietā, lai piedāvātu kaut ko pilnīgi jaunu, praktiskāk ir paplašināt jau piedāvāto preču vai pakalpojumu sortimentu, piemēram, veicot biedru izaudzētās produkcijas tālāku pārstrādi.

Kooperatīva darbības dažādošana var nozīmēt to, ka ir nepieciešams mainīt tā statusu.

## Dažādošanas iemesli

Parasti dažādošanas nepieciešamību rada šādi iemesli (vai to kombinācijas):

- vajadzība nodrošināt jaunajai izaugsmes tendencei paplašināšanās un ienesīguma iespējas;
- vajadzība samazināt atkarību no tirgiem, produktiem un pircējiem;
- konkurence;
- jaunas vajadzības;
- uzlabot ekonomisko dzīvotspēju;
- palielināt ienesīgumu ar investīciju palīdzību;
- iekšējo izmaksu palielināšanās (noslēgto darījumu nepietiekamas atdeves dēļ).

## Dažādošanas potenciālās briesmas

Pavisam jaunu produktu un darbību ieviešana ir radikāls pasākums. Tas rada lielākas problēmas nekā tādu produktu ieviešana, pēc kuriem ir pieprasījums vai kuri kaut vai aptuveni ir saistīti ar jau esošo darbības programmu. Balstoties uz pieredzi, zināšanām un attiecībām, sākotnējo problēmu nav daudz un risks ir neliels.

Dažādošanai ir nepieciešama sistemātiska sagatavošanās: jāveic analīze (finanses, personāls, resursi un organizatoriskās spējas) un jānoskaidro tirgus iespējas. Vienmēr ir pamatīgi jāapdomā ekonomiskā dzīvotspēja, sekmējot biedru uzņēmumu attīstību.

## ***Apvienošanās***

Apvienošanās nozīmē to, ka apvienojas divi vai vairāki kooperatīvi. Apvienošanās galvenais iemesls ir radīt lielāku un dzīvotspējīgāku organizāciju. Vēl viens iemesls varētu būt iepludināt slikti funkcionējošu kooperatīvu ekonomiski spēcīgākā organizācijā, kur veidojas jaunas idejas. Efektīvā vadība un resursi var palīdzēt abiem kooperatīviem. Resursu koncentrācija parasti tiek vērsta uz ekonomiskā spēka palielināšanu, līdz ar to uz kooperatīva biedru uzņēmumu attīstības veicināšanu.



Praksē ekonomiskās priekšrocības bieži vien balstās uz spēcīgāku tirgus pozīciju, mazāk uz izmaksu samazināšanu. Rakstveida apvienošanās līgumu komitejas juridiski apstiprina pēc tam, kad attiecīgās padomes (un uzraudzības komitejas, ja tādas ir) ir tikušas. Biedriem ir jānobilso par to, vai turpināt ieteikto apvienošanos. Abu kooperatīvu biedri un materiālās vērtības tad tiek pārvietotas uz jaunizveidoto kooperatīvu, kas slēdz visas juridiskās vienošanās. Apvienošanās gadījumā ir jāveido jauna organizatoriskā sistēma un jāizstrādā jauni biznesa plāni, lai varētu efektīvi izmantot visas priekšrocības.

### Apvienošanās trūkumi

Kooperatīvi pamatā balstās uz organizācijas vadāmību no biedru puses. Apvienošanās zināmā mērā samazina vietējās vai reģionālās piederības sajūtu. Sociālās attiecības kļūst brīvākas un neviendabīgākas. Tomēr šo atsvešināšanos biedru un administrācijas starpā lielākos apvienotos kooperatīvos ir iespējams samazināt. Lai saglabātu sākotnējā kooperatīva piederības garu, ir jānodrošina pietiekama biedru pārstāvniecība. Vietējās konsultāciju komitejas, ikgadējās vietējās vai apvienotās sapulces, vietējo ēku paplašināšana utt. - tas viss palīdz saglabāt relatīvu autonomijas sajūtu.

### **Apvienības, savienības un federācijas**

Kooperatīvās federācijas/apvienības/savienības ir asociatīva saikne starp primārajiem kooperatīviem, kas pārstāv kopējās intereses un uzdevumus, kuri vērsti uz konkrēta mērķa sasniegšanu apvienotas darbības rezultātā. Integrācijas nolūks ir biedru konkrēto ekonomisko un politiski ekonomisko interešu un kooperatīva filiāļu veicināšana. Kooperatīvi var apvienoties reģionālās federācijās, kas var veidot federāciju valsts līmenī.

Attiecīgie tirgi, kuros darbojas kooperatīvi, lielā mērā nosaka to pamatnodarbošanos un citiem sniegto pakalpojumu raksturu. Kaut kādu uzdevumu deleģēšana centrālajai apvienībai varētu būt saprātīgs risinājums, lai efektīvāk sniegtu pakalpojumus un uzlabotu to konkurētspēju. Ilgtermiņa sadarbība ir atkarīga no savstarpējām interesēm, tā kā apvienība tieši neietekmē individuālo kooperatīvu finanses.

Federāciju intereses praktiski bieži vien ir saistītas ar sociālo un ekonomisko varu un ietekmi. Federācijām ir pieejama informācija par juridiska rakstura problēmām, tāpēc dokumentu sastādīšanā tās nereti aicina piedalīties politiskas autoritātes un grupas. Federācijām bieži vien ir tiesības veikt auditu (grāmatvedībā un vadībā) filiāļu kooperatīvos. Piemēram, Vācijā primārajiem kooperatīviem ir jābūt federācijas biedriem, lai tos varētu pakļaut auditam. Valsts inspekcijas tad nav nepieciešamas.

Tādējādi federāciju attīstība var izveidot reģionālo vai nacionālo kooperatīvo sistēmu, kas vienlaicīgi veic gan pārstāvniecības, gan ekonomiskos uzdevumus. Tomēr šos uzdevumus var organizatoriski atdalīt. Pirmajā gadījumā kooperatīvās organizācijas galvenais uzdevums ir realizēt pārstāvniecību valsts līmenī un sabiedrībā, kā arī veikt filiāļu kooperatīvu uzraudzību un sniegt konsultācijas, ciktāl tas attiecas uz to darbu un kooperatīva principu saglabāšanu.

Vācijā kooperatīvu federācijas darbojas, lai realizētu pārstāvniecības uzdevumus (kā pretstatu ekonomiskajiem uzdevumiem). Tās pašas par sevi nav kooperatīvi, bet vairāk gan sabiedrības vai asociācijas. Centrālās apvienības, tieši pretēji, galvenokārt pilda ekonomiskos uzdevumus. Primārie kooperatīvi tiek dibināti saskaņā ar kooperācijas likumu. Labi zināmi kooperatīvu banku sektora centrālo institūciju piemēri ir *Raiffeisen Bank* (Vācijā), *Credit Agricole* (Francijā), *Norinchukin Bank* (Japānā), *Rabobank* (Nīderlandē), *Credit Unions* un tās federālās un nacionālās finansu iestādes (ASV) utt.

### Federāciju priekšrocības

Vietējie kooperatīvi var palikt tādi, kādi tie ir, arī mazi un vadāmi. Vietējiem kooperatīvajiem uzņēmumiem nav jābūt spējīgiem piedāvāt visu to, ko var saņemt no centrālajiem kooperatīvajiem uzņēmumiem. Federācijas ir visatbilstošākā reakcija uz spiedienu, ko rada prasība palielināt preču un pakalpojumu sortimentu un apjomu. Šādā veidā kooperatīvu principi un to raksturs tiek saglabāti.

## Federāciju trūkumi

Lielākām struktūrām ir nepieciešama lielāka administrācijas un finanšu oficiālā kontrole. Funkciju un darbības paplašināšanās un attīstība pavisam noteikti izmainīs uzņēmuma orientāciju un vērtības. Ekonomiskā efektivitāte un efektīva vadība kļūst par arvien nozīmīgākiem kritērijiem.

Tā kā federācija ir struktūra, kas sastāv no daudzām autonomām vienībām, kurās lēmumi tiek pieņemti demokrātiski, tad galvenās pārstāvniecības un vadības grūtības ir šīs struktūras dažādās intereses. Ja vairāku kooperatīvu apvienošanās notiek primārā līmenī, tad var rasties tendence iegūt lielāku autonomiju pat uz federācijas rēķina.

Distance starp centrālo federatīvo organizāciju un tās biedriem var ļoti ātri novest pie biedru atsvešināšanās. Biedru līdzdalība mērķu izstrādāšanā, lēmumu pieņemšanā un organizācijas kontrolē var mazināties. Lai šo līdzdalību saglabātu, ir jānodrošina intensīvāka informācijas plūsma, kas galu galā palielinās izmaksas. Tomēr šāda intensīva informācijas plūsma ir nepieciešama, lai efektīvi saskaņotu vietējo, reģionālo un valsts līmeņa darbību, kā arī nodrošinātu ātru atgriezenisko saikni. Saziņa no apakšas uz augšu garantē to, ka organizācijas struktūras augstākie līmeņi vienmēr ir informēti par biedru vajadzībām.

## Kooperatīvās federācijas potenciālie uzdevumi

Kooperatīvā federācija efektīvāk nekā primārie kooperatīvi var veikt daudzus uzdevumus, piemēram:

- sniegt konsultācijas jautājumos, kas skar primāro kooperatīvu, kā arī ekonomiskos, juridiskos, nodokļu un citos jautājumos;
- konsultēt kooperatīva auditēšanas jautājumā;
- konsultēt vadības un organizatoriskajos jautājumos;
- izveidot un uzturēt mācību centrus, lai apmācītu biedrus, viņu līderus un vadītājus;
- nodibināt attiecības un kontaktus ar citām organizācijām un institūcijām;
- nodrošināt informācijas apmaiņu biedru starpā ekonomiskas, profesionālas un tehniskas dabas jautājumos;
- veikt sabiedrisko attiecību, publicitātes un reklāmas darbību;
- veikt statistikas datu apkopošanu un izvērtēšanu;
- veikt kooperatīva interešu aizstāvību.

Pārņemot šos uzdevumus, federācijas mēģina lietot sociālo un ekonomisko spēku, lai ietekmētu lēmumu pieņemšanas procesu attiecībā uz sociālo un ekonomisko vidi savu organizāciju labā. Federācijām var būt ievērojama ietekme uz valdībām likumu izstrādes procesā.

Lai veiktu šos uzdevumus un efektīvi funkcionētu, federāciju vadībai ir jānodrošina nepārtraukts mācību process gan pašā federācijā, gan savu biedru kooperatīvajās organizācijās.

## Federāciju ārējie sakari

Federācijas sadarbojas ar citām organizācijām dažādos veidos atkarībā no apstākļiem. Plaši izplatīta ir biedru interešu lobēšana, kooperatīvu mērķu un iespēju publiskošana un sarunu vešana par līgumiem ar ekonomiskām un sabiedriskām organizācijām.

Veiksmīgu attiecību veidošanai ar biznesa partneriem, kā arī administratīvu attiecību veidošanai ar valdību un valsts institūcijām parasti ir svarīgi, lai informācija atbilstu augstiem standartiem. Lai to nodrošinātu, ir jābūt pieejamiem dažādiem informācijas avotiem:

- informācijai par produktiem un tirgus cenām;
- informācijai par politiskiem nolūkiem un valsts plānošanu;
- likumiem un administratīvajiem norādījumiem;
- informācijai par valsts vai privāto donoru investīciju kārtību un priekšrocībām.

Arī vietējā līmeņa kooperatīvi var nodarboties ar lobēšanu, taču federācijas šajā ziņā ir efektīvākas, jo tām ir lielāks pārstāvniecības spēks.

Lai gan federāciju politiskās darbības ir vērstas uz valsts ekonomiskās un sociālās politikas ietekmēšanu valdības līmenī, tomēr tās var tikt realizētas arī zemākos oficiālos līmeņos (tādos kā reģionālās vai vietējās valsts pārvaldes). Tas galvenokārt tiek darīts ar politisko partiju un politiķu starpniecību. Lai ietekmētu politisko domu, var izmantot arī masu saziņas līdzekļus (prese, radio utt.).

Lobēšanu varētu uzskatīt par ļoti pozitīvu darbību, ja vien tā nav pretrunā ar esošajiem likumiem un neizmanto nelegālas formas un darbības.

Specifiskas politiskas darbības veic,

- tiešā veidā ietekmējot politikas lēmējus;
- atbalstot partijas vai deputātus tiešā veidā finansiāli vai arī sniedzot atbalstu vēlēšanās;
- pastāvīgi uzturot kontaktus ar atbilstošām institūcijām (arī valsts administrāciju) un organizācijām (šeit vispirms ir jārada organizatoriski priekšnoteikumi - birojs, budžets un kvalificēti biedri);
- izplatot (slēpjot) ekskluzīvu informāciju;
- kooperatīvu biedriem iestājoties politiskās partijās un tajās aktīvi darbojoties;
- ieceļot administratīvajos amatos cilvēkus, kuriem kooperatīvā uzticas;
- aizpildot vakances administrācijā ar kooperatīva biedriem vai cilvēkiem, kuriem ir pozitīva attieksme pret kooperatīviem;
- organizējot sociāli politiskas sabiedriskas darbības un sociālus pasākumus;
- veicot dažādas tiešās darbības (apelēšana pie sabiedrības un protesti; uzstāšanās un demonstrācijas, streiki un boikots). Šīs darbības kalpo galvenokārt politiskā spiediena izdarīšanai. Pirms kaut ko tādu uzsākt, rūpīgi jāapdomā iespējamās sekas.

Federāciju pārstāvji var balotēties parlamenta vēlēšanās vai kļūt par partiju biedriem. Praksē lobēšana var aprobežoties ar vienkāršu telefona sarunu vai ielūgumu uz pusdienām vai vakariņām. Par īstermiņa ietekmi svarīgāki ir ilgtermiņa pastāvīgi kontakti.



## **Tirgus izpētes plūsmas diagramma – Tirgus informācijas apkopošana**

### **I. Tirgus izpēte**

KVANTITATĪVĀ - Cik daudz ir potenciālo klientu?

KVALITATĪVĀ - Cik tie ir svarīgi vai nozīmīgi?

PROGNOZĒJOSĀ - Kā viņi varētu reaģēt uz jūsu piedāvāto jauno produktu?

### **II. Sekundārie avoti**

Pētniecības darbu veic, izmantojot organizācijā esošo un apkopoto informāciju.

### **III. Primārie avoti**

Veic sākotnējos tirgus pētījumus.

### **IV. Iekšējā informācija**

Izmanto to, kas jau ir pieejams jūsu kooperatīvā, ieskaitot sīkākas ziņas par piegādātājiem, klientiem, pasūtījumiem, realizāciju utt.

### **V. Pašmāju pētījumi**

Veic kooperatīva biedri.

### **VI. Ārējie pētījumi**

Izmanto atskaites un informāciju, ko ir apkopājuši citi, starp tiem ir arī valdības, tirdzniecības un profesionālo asociāciju, komercorganizāciju, akadēmisko institūtu, preses un ārzemju informācijas avoti.

### **VII. Ārējie pētījumi**

Tirgus izpēti pasūta citām organizācijām, piemēram, tirgus resursu centram, akadēmiskajiem vai tirgzinības konsultantiem.

### **VIII. Paņēmieni**

Pārskati, ieskaitot atsevišķu cilvēku intervijas, aptaujas pa pastu un telefonu, novērojumi, eksperimenti, motivācijas pētījumi.

## Nopelnu vērtējuma tabula

Darbinieka vārds, uzvārds \_\_\_\_\_  
 Nodaļa \_\_\_\_\_  
 Perioda beigas \_\_\_\_\_  
 Kategorija \_\_\_\_\_  
 Vecums \_\_\_\_\_  
 Oficiālais statuss \_\_\_\_\_

Vērtējuma pozīcijas	1-5	6-10	11-15	16-20	Maksimālais	Lēmums
Rezultāti: <input type="checkbox"/> darba temps	Lēns	Vidējs		Strādā ātri	20	15
<input type="checkbox"/> darba kvalitāte	Neakurāts, nevīžīgs	Jākontrolē	Virs vidējā	Pilnībā uzticams	20	18
Darba prasme: <input type="checkbox"/> pieredze	1-5 gadi	6-11 gadi	11-15 gadi	-	15	11
<input type="checkbox"/> apmācības	Uz starpposma kategoriju	Uz pārrauga kategoriju	-	-	10	10
Īpašības: <input type="checkbox"/> sadarbība	Negribīgs/pasīvs	Izpalīdzīgs/sadarbojas	-	-	10	8
<input type="checkbox"/> piemērošanās spēja	Lēni piemērojas	Ātri izprot	-	-	10	7
Precizitāte laika ziņā	No sliktas līdz neregulārai	Dažreiz neierodas vai kavējas	Labā līdz izcila	-	15	9

## Kategorijas noteikšanas tabula

<b>1. kategorija</b>	0 - 30 punktu	<b>4. kategorija</b>	71 - 90 punktu
<b>2. kategorija</b>	31 - 50 punktu	<b>5. kategorija</b>	91 - 100 punktu
<b>3. kategorija</b>	61 - 70 punktu		

Lietojot šo metodi, darbinieks tika ierindots 4. kategorijā (78 punkti). Tātad, ja viņam pašlaik ir 3. kategorija, tas nozīmē, ka viņš ir gatavs paaugstinājumam uz 4. kategoriju, līdzko būs brīva vieta. Kamēr viņš gaida paaugstinājumu, viņam var palielināt algu, nosakot tās lielumu starp 3. kategorijas augstāko un 4. kategorijas zemāko robežu.

## ☞ *Piezīmes*

***6. SADAĻA.  
KOOOPERATĪVA  
DARBĪBAS  
PLĀNOŠANAS UN  
ORGANIZĀCIJAS  
LĪDZEKĻI***



## 6. SADAĻA. KOOOPERATĪVA DARBĪBAS PLĀNOŠANAS UN ORGANIZĀCIJAS LĪDZEKĻI



### IEVADS

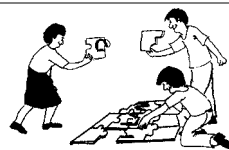
Plānošana nozīmē lēmumu pieņemšanu par mērķiem, uzdevumiem un resursu izmantošanu, pirms sāk veikt kādus pasākumus, tā nodrošinot to, ka vajadzīgie pasākumi tiek veikti īstajā laikā un pareizā veidā (efektīvi un iedarbīgi). Eksistē daudzi plānošanas līdzekļi, kas ir piemēroti katrā konkrētā gadījumā, organizējot un plānojot kooperatīva darbu. Tie ir domāti dažādu procesu atvieglošanai un prognozēšanai, palīdz izvairīties no negatīviem un neparedzētiem rezultātiem, palīdz atrast finanses un optimāli izmantot resursus (finansu, tehniskos un cilvēku).

Sadaļā aplūkoti šādi jautājumi:

- nākotnes vīzijas iemiestošana darba plānos;
- loģiskās struktūras analīze;
- stiprās un vājās puses, iespējas un draudi: SWOT (SVID)analīze;
- plānošanas sakarības un pilnvaru sadalījums;
- plānošana: inventarizācija, budžeta sastādīšana un atskaitīšanās.



## 6.1. NODĀLA. NO VĪZIĀS LĪDZ DARBA PLĀNAM



### Nodaļas apguves mērķi



- Iemācīties noteikt galvenās plānošanas darbības, kas veido kooperatīva vadības stratēģijas būtību.
- Sagatavot vienkāršu uzbūves loģisko analīzi, sākot ar “problēmu koku” līdz plānošanas matricas uzmetumam, identificējot pieņēmumus un nosakot rādītājus un pārbaudes metodes.
- Iemācīties veikt SWOT (SVID) analīzi un piemērot to kooperatīva situācijai.

### Galvenie mācību jautājumi



- Vispārējo un tuvāko darbības mērķu noteikšana
- Rezultātu, darbības un ieguldāmo līdzekļu noteikšana, kas nepieciešami izvirzīto darbības mērķu sasniegšanai
- Rīcība šaubu gadījumos
- Ieviešanas pasākumu plānošana
- Galvenie stratēģiskās vadības plānošanas līdzekļi
- Loģiskās uzbūves analīze
- Plānošana kā cēloņa un seku rezultāts
- Ieinteresēto pušu analīze
- Problēmu analīze un “problēmu koka” izstrāde
- “Mērķu koks”
- Plānošanas matrica
- Tiešo un netiešo rādītāju identificēšana un pārbaudes metodes
- SWOT (SVID) analīze, tās elementi un izmantošana

### Mācību metode

**1. vingrinājums.** Izraisiet diskusiju mazā grupā. Dalībnieki apspriež plānošanas darbību, kurā viņi jau agrāk ir bijuši iesaistīti. Uzsveriet, ka tai nav obligāti jābūt plānošanas darbībai kooperatīvā, tā var attiekties uz privāto dzīvi, darba situāciju vai ekonomiska rakstura darbību.



Vingrinājuma nolūks ir noteikt procesus un soļus, kuri dalībniekiem bija jāveic, kā arī izcelt jebkuru loģisku vadlīniju, pēc kuras jāvadās šajā procesā. Palūdziet dalībniekus izanalizēt viņu veiktos pasākumus un sagatavoties par tiem pastāstīt klasei.

Atvēliet 20 minūtes diskusijām, tad apvienojiet mazās grupas lielajā plenārgrupā. Palūdziet mazās grupas iepazīstināt ar saviem rezultātiem un apmainīties viedokļiem attiecībā uz dažādajiem paņēmieniem.

Palūdziet dalībniekus atgriezties mazajās grupās, kritiski izanalizējiet viņu identificētos soļus, vadoties pēc tikko apspriestā un papildinformācijas, kas tika sniegta attiecībā uz pieciem plānošanas soļiem. Palūdziet viņus jebkuru problēmu vai veiksmi sekojošajā plāna ieviešanas procesā attiecināt uz veidu, kādā plānošana tika realizēta (piemēram, vai lielāks uzsvars uz rezultātiem vai izlietojamajiem līdzekļiem būtu samazinājis ieviešanas problēmas?).

**2. vingrinājums.** Iepazīstiniet dalībniekus ar loģiskās uzbūves pamatiem un cēloņa - seku jēdzienu. Uzsveriet, ka šie līdzekļi var būt ļoti noderīgi arī kooperatīva darbības plānošanā, kaut gan tie tiek izmantoti projektu plānošanā.

Iezīmējiet galvenās fāzes pierakstu loģiskas uzbūves analīzes sagatavošanā.

Pēc “problēmu koka” attieksmes apraksta definējiet problēmu (jūs varbūt vēlēsities sniegt “problēmu koka” piemēru, kas attēlots uzziņas materiālā) un palūdziet dalībniekus izstrādāt “problēmu koku”. Ja telpā ir pārāk daudz dalībnieku, šo vingrinājumu var veikt mazās grupās, pēc tam apvienoties lielajā plenārgrupā.

Kad “problēmu koks” ir gatavs, palīdziet to pārvērst par “mērķu koku” (vai “kokiem”), uzsverot nepieciešamību apsvērt alternatīvas pieejas. Izskaidrojiet projekta matricas piemērošanu, izceļot sakarības un ārējo pieņēmumu praktiskās sakarības, rādītājus un pārbaudes metodes.

**3. vingrinājums.** Iepazīstiniet dalībniekus ar SWOT (SVID) analīzi un paskaidrojiet, kā šo līdzekli var piemērot kooperatīva iekšējās un ārējās vides analīzei un līdz ar to organizatoriskās attīstības plānošanai.

Sadaliet dalībniekus grupās un palūdziet sagatavot SWOT ( SVID ) analīzi kooperatīvam. Ja viņi visi nav no viena kooperatīva, izraugieties tādu, kurš ir visplašāk pārstāvēts. Pārliecinieties, ka katrā grupā ir viens šī kooperatīva pārstāvis. Pēc apmēram 20 minūtēm palūdziet grupas atkal apvienoties un apkopot rezultātus.

Palīdziet dalībniekiem saprast, kāda nozīmē ir SWOT ( SVID ) analīzes izmantošanai, nosakot prioritātes un tādējādi arī stratēģijas formulējumu. Sadaliet dalībniekus atkal tajās pašās grupās un palūdziet viņus izmantot apkopoto SWOT ( SVID ) analīzi prioritāšu noteikšanā un stratēģijas ziņojuma sagatavošanā. Nodarbības beigās sapulcējiet visu lielo grupu kopā un palūdziet, lai katra mazā grupa nāk klajā ar savu stratēģijas ziņojumu. Apspriediet visas dažādās pieejas šim jautājumam.

## Paskaidrojošā informācija

### No vīzijas līdz darba plānam



Galvenās plānošanas darbības, kas ietver kooperatīva stratēģiskās vadības būtību ir šādas:

- mērķu izvirzīšana;
- kooperatīva attīstības mērķu izvirzīšana;
- tūlītēju mērķu noteikšana;
- noteikt, kādiem mērķi ir jākalpo produkcijai;
- plānošanas darbība;
- uzraudzības un izvērtēšanas procedūru izveide resursu un saražotās produkcijas izmantošanai.

Pieņemot, ka galvenie organizācijas mērķi (gan tuvākie, gan tālākie) ir jānosaka iekšēji pašā organizācijā (biedriem, līderiem un vadītājiem), ir jābūt metodēm, kā iemiesot vīzijas skaidros un saprotamos mērķos. Lielākā daļa šo metožu un līdzekļu ir standarta instrumenti, ko izmanto arī citās organizācijās. Ja kooperatīvam nepiederošajiem ir likumīgas intereses kooperatīva ekonomiskās darbības rezultātos un plānošanas procesā, tad šo līdzekļu izmantošana kļūst īpaši svarīga. Piemērs tam var būt potenciāli donori vai bankas, kuras tiek lūgtas aizdot kooperatīvam naudu.

### Tālāko un tuvāko darbības mērķu izvirzīšana

Kooperatīvam uzsākot darbību vai situācijai mainoties, tā biedriem ir jāatrod kopīgs, visu atbalstīts darbības nolūks vai galvenais mērķis, kā arī jāveido mērķu hierarhija. Kopā ar vadību viņiem ir jācenšas vienoties par konkrētiem mērķiem un jāsaplāno attiecīgas darbības. Lēmums par to, vai galvenā kooperatīva nodarbe būs dārzenū mazumtirdzniecība vai transporta pakalpojumu sniegšana, ir jāpieņem, pirms tiek izstrādāti jebkuri citi plāni.

Šajā stadijā varētu būt noderīgi divi analītiski līdzekļi:

- loģiskās uzbūves analīze, kas parasti tiek lietota projektu izstrādē un var palīdzēt pārvērst problēmas mērķos;

- SWOT (SVID) analīze, kas palīdz izanalizēt stiprās un vājās puses organizācijā un noteikt iespējas un draudus, līdz ar to tā var palīdzēt iemiesot vīziju reālā darba plānā.

Šiem abiem līdzekļiem ir dažādi nolūki, kas viens otru papildina. SWOT (SVID) analīze koncentrējas uz iespējamo ceļu izvēles apspriešanu. Loģisko uzbūves analīzi var izmantot kā tālāk ejošu darbību, lai noteiktu faktiskos darba mērķus, nepieciešamību pēc izlietojamiem līdzekļiem, laika ierobežojumus, kā arī iekšējo un ārējo veiksmes faktoru uzraudzības un kontroles rādītājus. Loģiskā uzbūves analīze ir vairāk vērsta uz organizācijas darbības sfēras izvērtēšanu, turpretī SWOT (SVID) analīze palīdz izvērtēt organizatoriskās attīstības stāvokli un plānu. No otras puses, jomas, kuras vismazāk pakļaujas kvantitatīvai vērtēšanai (tādas kā organizācijas kultūra vai stimulu sistēma), var izrādīties par svarīgu organizācijas spēku, uz kuru var balstīties. Loģiskajā uzbūves analīzē tām netiek pievērsta liela uzmanība.

### Mērķu izvirzīšana

Mērķu izvirzīšana atspoguļo iepriekšēju iespējamības stadiju un palīdz noteikt, kādus darba rezultātus (produkciju) ar kādiem izlietojamiem līdzekļiem un darbībām var sasniegt. Šīs stadijas galarezultāts ir vispārēja darbības veidu izraudzīšanās. Minētajā piemērā šajā stadijā var pieņemt svarīgus ekonomiskas dabas lēmumus (piemēram, kādus kultūraugus un cik lielā apjomā audzēt un kur tos pārdot).

### Darba iznākums

**Darba iznākums** (saražotā produkcija) attiecas uz pakalpojumiem vai produktiem (ieskaitot patronāžas kompensācijas utt.), kas ir jāizlemj biedriem. Kooperatīva vadība un līderi cenšas ierobežot savu kontroli pār darbībām, kuru rezultātā tiek saražota produkcija vai iegūti attiecīgie rezultāti.

Pirms tiek izstrādāti darba plāni, biedriem ir jānoskaidro, ka produkcija var būt arī savstarpēji izslēdzoša vai pat konkurēt savā starpā (piemēram, patronāžas kompensācijas bieži vien nozīmē mazākas dividendes). Var sastādīt savā starpā konkurējošu darba iznākumu (produkcijas) vai dažādu darbības alternatīvu priekšrocību un trūkumu sarakstu, sadalīt tās pa prioritātēm un tad izlemt. Ieinteresēti biedri varētu izveidot grupu un izsekot šim procesam līdz nākamajai stadijai, atklājot un lemjot par darbības alternatīvām, lai sasniegtu šādu darba iznākumu.

Lai iegūtu katru no šiem darba iznākumiem (produkciju), ir nepieciešams veikt vairākus pasākumus. Izmaksas, laiks un ražīgums ir tie kritēriji, kas virza alternatīvo darbības veidu izvēli, tādēļ ir svarīgi šos variantus izpētīt kopā ar vadību, personālu un biedriem.

Plānošanas procesam ir jānoskaidro visi izlietojamie līdzekļi, kas nepieciešami, lai iegūtu vēlamu darba iznākumu (produkciju). Izlietojamo līdzekļu plānošanā ir jāņem vērā kooperatīvā uzņēmuma īstenās iespējas, biedru vēlmes un ārējie avoti. Vēlamā darba iznākuma, noteiktu darbību un paredzamo izlietojamo līdzekļu kombinācija veido konkrētu darba plānu.

### Reālo iespēju izpēte

Izvēloties darba plānu (piemēram, īpašam ražošanas procesam), nākamais solis būtu veikt reālo iespēju izpēti, kas palīdz izlemt, vai plāns ir praktiski izpildāms. Atsaucoties uz iepriekšējo piemēru, tas varētu nozīmēt pieņemt lēmumu par kultūraugu audzēšanas apjomu, to tālāku pārstrādi, kā arī izmantojamo darbaspēku (nodarbināt pastāvīgu personālu vai pieņemt cilvēkus uz kādu laiku) utt.

Reālo iespēju izpētē jāizvērtē šādi faktori:

- resursu (gan cilvēku, gan materiālo) pieejamība;
- to atbilstība kvalitātes un kvantitātes ziņā;
- kooperatīva finansu resursu un vajadzīgā darbaspēka nodrošinājums ieplānotajai ražošanai;
- iespējas aizstāt finanses ar darbaspēku vai materiālajiem resursiem;
- grupas kolektīvo zināšanu atbilstība mērķu sasniegšanai;
- tirgus pieprasījums;

- darbības izmaksu aprēķins un sagaidāmo ieņēmumu un peļņas aprēķins;
- iespējamais risks.

### Rīcība šaubu gadījumos

Visā plānošanas procesā ir jāizdara daži pieņēmumi par iespējamo risku, nosacījumiem un apstākļiem, pār kuriem ne kooperatīva vadībai, ne arī grupai nav nekādas kontroles. Pieņēmumiem ir jābalstās uz ticamu informāciju par ārējiem faktoriem, lai varētu spriest par to iespējamību.

Plānotājiem (grupai, līderiem, vadībai) ir jānosaka vadības atbildības robežas, konkretizējot notikumus, nosacījumus un lēmumus, kas ir būtiski svarīgi veiksmei, bet atrodas ārpus to cilvēku kontroles, kuri šos plānus realizēs. Pieņēmumu iespējamība ir vitāli svarīga. Jebkurai darbībai, kas balstās uz pieņēmumiem, kuru piepildīšanās ir maz ticama, ir ļoti ierobežota veiksmes iespējamība. Papildus skaidri formulētiem pieņēmumiem, uz kuriem balstās plāni, tiem būtu jādod norādījumi, kā uzraudzīt notikumu gaitu.

### Darbības plānošana

Nākamais solis ir vadības vai biznesa plāna izstrāde. Tā sarežģītība būs atkarīga no kooperatīva lieluma un mērķiem. Lielos kooperatīvos katra nodaļa var izstrādāt savus plānus. Starp nodaļu vadītājiem un augstāko vadību būtu jānorit sarunām par pieejamo resursu sadali un visiem nodaļu plāniem būtu jāapvienojas vienā kopīgā kooperatīva biznesa plānā.

### ***Biznesa plāns***

Biznesa plāns ir vadošu norādījumu komplekss visam uzņēmumam. Lai gan šādu plānu izstrādā vadība, tas nedrīkst kļūt par vadošo realizācijas mehānismu bez biedru vēlēto līderu, pārstāvju vai biedru pilnsapulces iesaistīšanās.

### ***Biznesa plānam būtu jāietver***

- tuvāko un tālāko mērķu formulējums;
- konkrēti mērķi dažādām darbībām un fāzēm - kas tiks sasniegts pirmajā mēnesī, pēc sešiem mēnešiem utt. (sk. turpmāk loģisko uzbūvi);
- atbildības sadale (kas, ko, kad, kā dara). Skaidrs atbildības formulējums palīdzēs nodrošināt to, ka minētie mērķi tiks sasniegti. Mazos kooperatīvos tas varētu skart galvenokārt biedrus un līderus, lielos kooperatīvos tas iemiesosies amata un darba aprakstos (sk. 5. sadaļu - Personāla vadība).

Plāns nedrīkst kļūt par pašmērķi. Grupai ir jāzina, ka tajā varēs vienmēr izdarīt izmaiņas, to varēs uzlabot un dažas izmaiņas būs pat nepieciešamas.

### ***Stratēģiskās vadības plānošanas līdzekļi***

Papildus loģiskās uzbūves un SWOT (SVID) analīzēm, kas ir nepieciešamas kompleksas plānošanas situācijā, ir arī citi līdzekļi, kurus var izmantot informācijas iegūšanai, lēmumu pieņemšanai par alternatīvām un/vai realizācijas sagatavošanu.

Izmantojamo līdzekļu izvēle ir atkarīga no jautājuma un bieži vien arī no plānošanas stadijas. Daži līdzekļi ir derīgi tikai finansu lietu plānošanā, bet citus var izmantot konkrēti atbildības plānošanai un fizisko izlietojamo līdzekļu piešķiršanai. Budžets, bilance, krājumu uzskaitē un darba procesa plāni ir organizatorisko līdzekļu paraugi, un tos var izmantot kā finansu, tā arī fiziskās plānošanas procedūras. Tie ir izlietojamo līdzekļu plānošanas pamatinstrumenti (resursu izlietojamība), un to galarezultāts bieži vien tiek sagaidīts fiziskās produkcijas veidā.

### ***Ekonomiskās un finansu plānošanas un atskaitīšanās līdzekļi ietver***

- peļņas un zaudējumu ziņojumus;
- investīciju analīzi;
- fondu avotu un izlietojuma ziņojumus;
- skaidrās naudas plūsmu;
- gada (beigu) bilanci;

- izmaksu aprēķinu;
- bezzaudējumu un bezpeļņas aprēķinu.

Ar šo līdzekļu palīdzību var sagatavot lēmumus, plānot fiziskas darbības un procesus.

Plānošanas gaitā nepieciešamība pēc informācijas attīstās no vispārējas uz konkrētu. Ja vīzijas satur vispārējus formulējumus (“kas varētu būt”), stratēģijas dokuments ietver sīkāku rezultātu aprakstu.

Lai pabeigtu vadības un darbības plānu sagatavošanu, kā arī reālo iespēju izpēti un izmaksu - ieguvumu ietekmes analīzi, var būt lietderīgi veikt SWOT ( SVID ) analīzi un pētījumus, kas balstās uz finansu un ekonomisko līdzekļu kompleksu. To izvēle būs atkarīga no konkrētiem apstākļiem. Ja pētījumu mērķis ir pārliecināt kooperatīvam nepiederošos (tādus kā līdzekļu investētāji), varētu būt lietderīgi uzzināt, kāda ir viņu pieņemtā kārtība un prasības.

Biznesa plānam ir jākalpo par atsauces dokumentu pašai organizācijai. Tam būtu jāpalīdz biedriem, līderiem, personālam, investētājiem un, dažos gadījumos, arī klientiem saprast, “kas notiks, kas ir sagaidāms un kā”. Atkarībā no uzņēmuma un tā paredzamajām darbībām biznesa plānā būtu jāietver:

- darbības plāni un laika grafiki;
- tirgus izpētes atskaite;
- bezzaudējuma un bezpeļņas analīze;
- materiālais un finansu budžets;
- paredzamās peļņas un zaudējumu ziņojums;
- paredzamo avotu un fondu izlietojumu ziņojums;
- paredzamā bilance;
- paredzamā skaidrās naudas plūsma;
- ziņojums par paredzamajiem rezultātiem.

Šos dokumentus var izmantot gan plānu realizācijas, gan vadības nolūkā. No vienas puses, tie var palīdzēt sistēmu veidošanā un noteikt atbildību par datu uzskaiti par norišu prognozēm un to, kas faktiski notiek. No otras puses, tie konkretizē, kādi dati personālam ir jāapkopo un jāizskata regulāri (kontrolē), lai sekotu plānu izpildei vai arī lai tos piergulētu (personāla pašnovērtējums).

Pilnīga un regulāra **rezultātu ziņošana**, salīdzinot plānotos rezultātus ar reāli sasniegtajiem, veido uzraudzības un izvērtēšanas sistēmas pamatu, kur reāli piedalās biedri. Tā sniedz arī norādes, kā darbība būtu jāturpina.

#### ***To parasti dara, izmantojot uzskaites datus un regulāri sagatavojot***

- atskaites par darbību;
- krājumu uzskaiti un inventarizācijas atskaites;
- ienākumu un pārdošanas rezultātu ziņojumus;
- peļņas un zaudējumu aprēķinus;
- budžeta neatbilstības atskaites;
- finansējuma avotu un izlietojuma atskaiti;
- pārskatītas īstermiņa vai ilgtermiņa pārdošanas un tirgus prognozes;
- bilanci par iepriekšējo un tekošo periodu;
- prognozēto peļņas un zaudējumu aprēķinu nākamajam periodam;
- priekšlikumus izdevumu tāmei nākamajam periodam;
- prognozēto skaidrās naudas plūsmu nākamajam periodam.

Atskaites par apstiprinātiem krājumu apjomiem (inventarizācijas), personālu, ieskaitot pašreizējo un paredzamo līmeni, personāla mainību, neierašanās gadījumiem, pašreizējo un paredzamo apmācību un sociālo nodrošinājumu, palīdz izveidot esošās situācijas ainu, noskaidrot, cik lielā mērā tā saskan ar plāniem un mērķiem, un pieņemt lēmumus, balstoties uz labāku informāciju.

## Loģiskā uzbūve

Loģiskā uzbūve ir viens no daudzajiem līdzekļiem, kas var palīdzēt plānošanas procesā, dod norādes par to, kā pārvērst ideju labi pārdomātā reālā plānā.

**Loģiskās uzbūves metode (LU)** ir analītisks, uz mērķi orientētas plānošanas un vadības līdzeklis. Tā balstās uz koncepciju, ka darbības, izlietojamo līdzekļu izmantošana un saražotais produkts nav galīgais veiksmes mērs, bet gan vairāk ieguldījums galveno (tālāko) un tuvāko mērķu sasniegšanā.

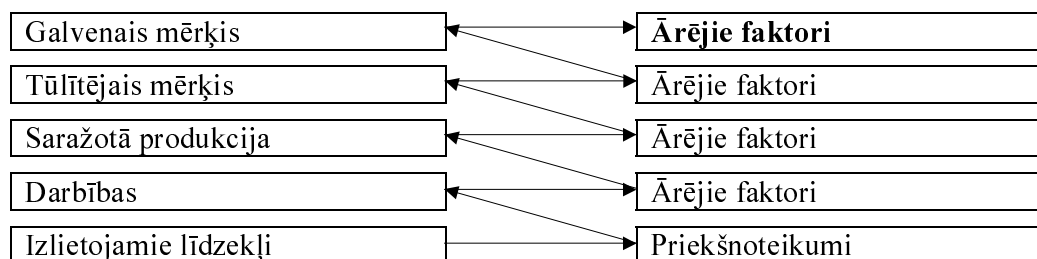
Galvenie mērķi				
Tuvākie mērķi				
Kooperatīvs	Izlietojamie līdzekļi	Darbības	Saražotā produkcija (darba iznākums)	Kooperatīvs
Tagadne				Nākotne

### LU pieejas piemērošanas loģisks pamatojums

LU pieeja ļauj ieraudzīt kooperatīva attīstības norises kā cēloņu un seku secību. Tas tiek attēlots piecu līmeņu sistēmā: galvenais (tālākais) mērķis, tuvākais (tūlītējais) mērķis, izlietojamie līdzekļi, darbības un saražotā produkcija (darba iznākums). Tā kā plānošanas stadijā nav skaidrs, vai jebkāds no šiem soļiem jebkad realizēsies, to var uzskatīt par hipotēžu hierarhijas formulējumu, kas tiks analizēta. Šāda pieeja ļauj identificēt stratēģisko problēmu saknes.

Kopumā LU pieeja palīdz izveidot loģisku notikumu secību:

- ja izlietojamie līdzekļi ir pieejami, tad darbība notiks;
- ja darbība notiek, tad produkcija tiks saražota; ja produkcija tiek saražota, tad tūlītējie mērķi tiks sasniegti;
- ilgākā laika posmā tas dos ieguldījumu galveno mērķu sasniegšanā.



LU var palīdzēt arī izanalizēt ārējos faktorus, veidu, kādā tie var ietekmēt mērķu sasniegšanu, un izveidot attīstības gaitas uzraudzības kārtību.

### Loģiskās uzbūves izmantošana

Kooperatīvā LU pieeju var izmantot vienmēr, kad rodas nepieciešamība pēc kardinālām pārmaiņām tā attīstības virzienā – no sākotnējās idejas nodibināt kooperatīvu vai no kardinālas darbības virziena maiņas līdz to apvienošanai ar citu kooperatīvu vai nodaļu vai pat radikālākām pārmaiņām (piemēram, kooperatīva struktūras piemērotības apšaubīšana), varbūt pat paredzot tā likvidāciju.

LU analīze ietver vairākas stadijas:

- ieinteresēto pušu, problēmu, mērķu un alternatīvu analīze;
- darbības saturs (ieskaitot izlietojamo līdzekļu izmantošanu un produkcijas ražošanu), ārējo faktoru rādītāju kompleksa nodrošinājums uzraudzības nolūkā.

### ieinteresēto pušu interešu analīze

Ieinteresēto pušu analīzei būtu jāaplūko dažādie kooperatīva darbībā tieši vai netieši iesaistītie subjekti. Tajā būtu jāiekļauj ne tikai biedri, līderi un vadība, bet arī klienti, kapitāla nodrošinātāji (bankas), pašvaldības, cilvēki no sekundārajiem kooperatīviem vai kooperatīvajām federācijām utt. Atkarībā no konkrētā analizējamā jautājuma ieinteresēto pušu kompleksā tiks iekļauti dažādi cilvēki.

Ieinteresēto pušu analīzi var veikt darba apstākļos, piedaloties biedru, līderu un vadības pārstāvjiem. Īpašs jautājums ir, vai būtu lietderīgi iekļaut visas analizē iesaistītās puses. Tas būs atkarīgs no situācijas. Neatkarīgi no tā, vai tās aktīvi piedalās analizē, visas ieinteresētās puses ir jāidentificē un to motivācija, cerības un intereses ir jāizanalizē. Ja ieinteresētās puses fiziski nav klāt, tad par dažādo interešu grupu pārstāvjiem ir jānozīmē atsevišķi semināra dalībnieki.

Visas iesaistītās puses (gan aktīvi, gan tikai nedaudz iesaistītās) ir jāuzraksta katra uz atsevišķas kartītes. Kartītes ir jāpiestiprina pie sienas vai tāfeles un jāagrupē pēc interesēm. Tad būtu jānotiek diskusijai par to, kuras puses interesēm ir jāpiešķir prioritāte, kad sāksies problēmu analīze.

### Problēmu analīze

Problēmas var izvērtēt, tikai balstoties uz pieejamo informāciju un izpratni par galveno cēloņa un seku savstarpējo sakarību, izveidojot detalizētu pašreizējās situācijas ainu. Šajā stadijā nav jāpieņem lēmumi par iespējamajiem risinājumiem, jo tas tikai sašaurinās perspektīvu un pazudīs iespējas, kuras varētu atklāties vēlāk. Būtu jānoskaidro tikai reāli eksistējošās, nevis iedomātās vai nākotnes problēmas. Šajā nolūkā problēma būtu jāuzlūko vairāk kā pašreiz esošs negatīvs stāvoklis nekā risinājuma neesamība.

Katram dalībniekam būtu jāuzraksta viena centrālā problēma - jāataino, kas, pēc viņa domām, ir vispārējās problēmas sāpīgākais punkts.

### Problēmu kartītes noformēšanas piemērs

Nav pieejami pesticīdi		Kultūraugi ir kaitēkļu pārņemti
<b>Nepareizi</b>		<b>Pareizi</b>
Līdz šim iespējamība		Līdz šim tikai novērojums

Tad būtu jāapspriež katrs priekšlikums un jācenšas vienoties par vienu centrālo problēmu. Ja nav iespējams vienoties, tad kartītes ar problēmām varētu izkārtot pēc to savstarpējām sakarībām. No šīm diskusijām varētu izveidoties "problēmu koks" un, balstoties uz rezultātiem, varētu izdalīt centrālo problēmu.

"Prāta vētra", lomu spēle un citi lēmumu pieņemšanas palīg līdzekļi ir noderīgi instrumenti, ko var izmantot šajā diskusijā. Lai izvēlētos labākos lēmumus, katru variantu var novērtēt ar punktiem vai diskusiju var turpināt, līdz tiek panākta vienošanās, aplūkojot centrālās problēmas pa vienai. Pēc iespējas ir jāizvairās no formālas balsošanas procedūras, lai iegūtu vairākuma atbalstu.

### "Problēmu koka" izveide

Kartīti ar centrālo problēmu novietojiet centrā. Kartītes, kuras attiecas uz problēmas galvenajiem un tiešajiem cēloņiem, novietojiet horizontāli zem tās, bet kartītes, kas satur ievērojamas un tiešas sekas, - horizontāli virs tās. Cēloņus un sekas tādējādi var virzīt uz augšu un leju vertikāli tādā attālumā no centrālās problēmas, kas atspoguļo to saistības pakāpi ar šo problēmu. Šādā veidā izveidojas kokam līdzīga sistēma, kurai ir viens stumbrs (centrālā problēma), zari un saknes, sīkie zariņi un saknes.

### Diagramma: “problēmu koka” veidošana

Centrālās problēmas galvenie un tiešie cēloņi ir zem tās.

Centrālās problēmas galvenās un tiešās sekas ir virs tās.

Cēloņus un sekas vēlāk izkārto pēc tādiem pašiem principiem, kā veidojot “problēmu koku”.

Problēmu analīzi var pabeigt, kad visi dalībnieki ir pārliecināti, ka sistēmā ir ietverta visa būtiskākā informācija, lai varētu izskaidrot galvenās cēloņu un seku sakarības, kas raksturo problēmu.

### Mērķu analīze

Mērķu analīzes nolūkā “problēmu koks” tiek pārveidots par “mērķu koku” (problēmu nākotnes risinājumi) un analizēts. Sākot no “problēmu koka” galotnes un virzoties uz leju, visas problēmas tiek izteiktas vēlamos nosacījumos (pozitīvi apgalvojumi). Līdzīgā veidā centrālā problēma tiek pārveidota par mērķi.

Ja problēmas apgalvojumam, kad tas tiek pārvērsts par mērķi, nav vairs nekādas jēgas, uzrakstiet problēmas vietā kādu mērķi vai arī atstājiet to nemainīgu. Pārbaudiet, vai uzrakstītie mazākie mērķi ir pietiekamā skaitā, lai sasniegtu vairākus galvenos mērķus nākamajā līmenī. Ja vajadzīgs, pierakstiet klāt jaunus, mazākus mērķus.

Ja problēmas tika formulētas šādi: “ja A ir cēlonis, tad B ir sekas”, tad mērķi tagad ir izteikti šādi: “X līdzekļi, lai sasniegtu Y”.

A cēloņa un B seku sakarība automātiski nepārtaps par sakarību starp “līdzekli” un “beigām”. Dažreiz ir jāiesaista papildu līdzekļi, lai sasniegtu vēlamās beigas.

Nobeigumā novelciet līnijas, kuras norāda līdzekļa - beigu sakarības “mērķu kokā”.

### Alternatīvu analīze

Šīs analīzes nolūks ir atrast iespējamus alternatīvos variantus, izvērtēt reālās iespējas un katra varianta priekšrocības, kā arī vienoties par stratēģiju. “Mērķu koka” “līdzekļa – beigu” zari, kas varētu kļūt par darbībām vai individuāliem projektiem, šajā stadijā tiek identificēti un laisti aprītē. Tie satur alternatīvus variantus, kas ir jāsanumurē vai jāapzīmē (piemēram, “ražošanas pieeja”, “ienākumu gūšanas pieeja”, “apmācību pieeja” utt.).

Atgriežoties pie ieinteresēto pušu analīzes (1. solis), dalībniekiem būtu jāapspriež alternatīvi varianti, vadoties pēc tā, kā tie varētu ietekmēt katru interešu grupu. Lai salīdzinātu un izvērtētu dažādas pieejas, var izmantot arī finansu dokumentus.

Visiem dalībniekiem būtu jāapspriež pieejamās alternatīvas un jāvienojas par to attiecīgajām kopējām izmaksām, izdevīgumu dažādām ieinteresēto pušu grupām; spējām sasniegt uzstādītos mērķus un to sociālo risku. Izvērtējot variantus, jāapsver tādi papildu aspekti kā tehnoloģijas piemērotība un vietējo resursu izmantošana, institucionālā kārtība (kapacitāte, spēja, tehniskā palīdzība), kā arī ietekme uz vidi. Plānošanas komandai būtu jāizvērtē iespējamie varianti attiecībā uz dažādiem kritērijiem un jāastāda aptuvenš vērtējums (piemēram, augsts/zems; +/-; ekstensīvs/ierobežots).

Pamatojoties uz izvērtēšanas rezultātiem, plānošanas komandai jāspēj vienoties par stratēģiju.

### Galvenās programmas vai individuālās darbības elementu noskaidrošana

Līdzko stratēģija ir izraudzīta, no “mērķu koka” ir jāpaņem galvenie programmas elementi un jāievieto pirmajā plānošanas matricas (PM) stabiņā. No augšas virzoties uz leju, izlemj, kurš būs galvenais mērķis un kurš - tūlītējs mērķis. Ja nepieciešams, mainiet mērķu formulējums ir jāmaina, lai tie būtu precīzāki.



## Plānošanas matrica

<b>1. Attīstības mērķi</b> Augstākais mērķis, uz kura sasniegšanu projektam ir jāvirzās (nosauciet mērķgrupas)	<b>1. Indikatori</b> Pasākumi (tieši vai netieši), lai pārbaudītu, kādā mērā attīstība ir realizēta (jāprecizē pārbaudes līdzekļi)	<b>1. Ārējie faktori</b> Svarīgas norises, apstākļi vai lēmumi, kas nepieciešami, lai mērķus saglabātu ilgākā laika posmā
<b>2. Tūlītējie mērķi</b> Paredzami rezultāti projekta realizācijā (nosauciet mērķgrupas)	<b>2. Indikatori</b> Pasākumi (tieši vai netieši), lai pārbaudītu, kādā mērā attīstība ir realizēta (jāprecizē pārbaudes līdzekļi)	<b>2. Ārējie faktori</b> Svarīgas norises, apstākļi vai lēmumi, kas atrodas ārpus projekta kontroles un kuriem ir jādominē, lai panāktu vajadzīgo attīstību
<b>3. Darba iznākums (saražotā produkcija)</b> Rezultāti, kuri projektam ir jāgarantē (nosauciet mērķgrupas)	<b>3. Indikatori</b> Pasākumi (tieši vai netieši), lai pārbaudītu, kādā mērā ir iegūts darba iznākums (jāprecizē pārbaudes līdzekļi)	<b>3. Ārējie faktori</b> Svarīgas norises, apstākļi vai lēmumi, kas atrodas ārpus projekta vadības kontroles un kuri ir nepieciešami, lai sasniegtu tūlītējo mērķi
<b>4. Darbības</b> Darbības, kuras tika veiktas, lai iegūtu darba iznākumu	<b>4. Izlietojamie līdzekļi</b> Preces un pakalpojumi, kas nepieciešami, lai veiktu darbības	<b>4. Ārējie faktori</b> Svarīgas norises, apstākļi vai lēmumi, kas atrodas ārpus projekta vadības kontroles un kuri ir nepieciešami, lai iegūtu darba iznākumu

Darba iznākumu attēlojiet kā mērķi, uz kuru kooperatīva vadībai būtu jāvirzās parastā kooperatīva biznesa darījumu gaitā. To kopīgajām sekām vai iedarbībai ir jābūt pietiekamai, lai sasniegtu tūlītējo mērķi, kas tomēr paliks ārpus vadības kontroles. Darbības ir aplūkotas kā process. Izvairieties no darbību detalizēšanas; norādiet pamatstruktūru un stratēģiju, pārējo atstājiet projekta vadības ziņā. Viss darba iznākums un katra darbība ir jāsanumurē tā, lai parādītu savstarpējās sakarības. Galvenie izlietojamie līdzekļi ir sniegti fondu, personāla un preču izteiksmē.

### Ārējie faktori un pieņēmumi

Ārējie faktori un pieņēmumi ir nosacījumi, kas atrodas ārpus projekta kontroles, kam ir jābūt, lai programma vai darbība būtu veiksmīga. Attiecībā uz visām darbībām ir jāuzdod jautājums, vai darbība ir pilnīgā kooperatīva kontrolē vai eksistē ārējie, ārpus kontroles esoši faktori, kuri var traucēt veikt šo darbību.

Attiecībā uz plānotām darbībām pārlicinieties, ka ārējie faktori ir izzināti pietiekami sīki, tā, lai tos varētu uzraudzīt. Ārējo faktoru piemēri varētu būt šādi:

- kooperatīvā savienība nodrošinās apdrošināšanu;
- vietējās institūcijas sadarbosies darbību plānošanā;
- izmaiņas pasaules cenās varēs segt ar esošā budžeta līdzekļiem.

Ārējo faktoru nozīme būtu jāizvērtē, lai norādītu, kur slēpjas panākumu iespējas. Izskatiet ārējo faktoru sarakstu, atzīmējiet to svarīgumu un realizēšanās iespēju. Tādi ārējie faktori, kuri nav nozīmīgi vai ir praktiski neiespējami, būtu jāizslēdz.

Ja dalībnieki nolemj, ka ārējais faktors ir nozīmīgs darba iznākumam, bet maz ticams, ka tas var realizēties, tad tas ir graužošs faktors. Ja šādi faktori tiek konstatēti, tad, lai izvairītos no zaudējumiem, programmas vai darbības priekšlikums ir jāmaina vai no tā ir jāatsakās.

### Indikatori ( Plānošanas matrica jeb PM )

Indikatori ir precizēti PM otrajā ailē. Tie ļauj noteikt, cik tālu mērķi ir tikuši sasniegti dažādos laika posmos. Mērījumi var būt

- kvantitatīvi - cik daudz, kad, kur (piemēram, cik traktorstundu ir zemnieka rīcībā, pakalpojuma sniegšanas laiks, vieta utt.);
- kvalitatīvi - cik kvalitatīvi (piemēram, cik atbilstošus izlietojamus līdzekļus, labus pakalpojumus zemnieks saņem);
- darboties spējīgi (piemēram, palielināta iespēja izmantot saldētavas, aktīvāka iesaistīšanās grupas norisēs).

Jāpanāk, lai kvalitatīvos indikatorus varētu izmērīt pēc iespējas vairāk. Ja tas nav izdarāms, izmantojiet tiešos indikatorus, vajadzības gadījumā tos papildinot ar netiešajiem.

### Tiešo un netiešo indikatoru piemēri

<b>NOLŪKS</b>	<b>TIEŠAIS INDIKATORS</b>	<b>NETIEŠAIS INDIKATORS</b>
Mazo zemnieku ienākumu palielināšanās	Kultūraugu pārdošana	Tipisko patērētāju iepirkumi

Ir ieteicams izmantot vairākus indikatorus, jo viens indikators reti kad sniedz visaptverošu izmaiņu ainu. Saskaņā ar NORAD (1992) labs indikators ir

- pamatīgs - tāds, kas atspoguļo būtisku mērķa aspektu ar precīzu terminu;
- neatkarīgs, dažādos līmeņos - tā kā galvenais un tūlītējais mērķis būs atšķirīgi un katram indikatoram ir jāatspoguļo sasniegumu pierādījums, vienu un to pašu indikatoru nevar izmantot vairāk kā vienam mērķim;
- faktiskts - katram indikatoram ir jāatspoguļo fakts, nevis subjektīvi iespaidi. Tas ir vienādi jāsaprot gan programmas atbalstītājam, gan informētam skeptiķim;
- spējīgs iedvest ticamību - konstatētās izmaiņas var attiecināt tieši uz programmu vai darbību;
- pamatots ar iegūtiem datiem. Indikatori ir jāveido, balstoties uz viegli pieejamiem vai tādiem datiem, kurus var iegūt ar nelielām papildu pūlēm projekta administrēšanas gaitā.

Mērījumiem ir jābūt pietiekami precīziem, lai indikatoru varētu objektīvi pārbaudīt. Indikators ir objektīvi pārbaudāms, ja dažādas personas, kuras izmanto vienu un to pašu mērīšanas procesu, neatkarīgi viena no otras iegūst līdzīgus mērījumus.

Plānošanas sākuma stadijās indikatori ir tikai norādoši lielumi, kas ir atkal jāpārskata, kad programma ieiet savā operatīvajā fāzē. Ja nepieciešams, tie ir jāaizstāj ar speciāli attiecīgajai programmai vai darbībai piemērotiem indikatoriem. Šīs sadaļas pielikumā sniegts piemērs, kā noformulēt atbilstošu indikatoru.

### Pārbaudes līdzekļi

Nākamais solis ir pārbaudīt un konkretizēt pārbaudes līdzekļus - pārlicināties, ka pēc indikatoru noformulēšanas, tiek precizēti to izmantošanai nepieciešamie informācijas avoti:

- kāda informācija ir pieejama;
- kādā veidā (formā);
- kam ir jāsniedz informācija.

Daudzos gadījumos ir lietderīgi papildināt PM ar aili " Pārbaudes līdzekļi ". Informācijai par indikatoriem, neatkarīgi no tā, vai informācija ir iegūta kooperatīvā vai ārpus tā, ir jābūt pieejamai, ticamai, vienkāršai, pieņemamai un atbilstošai, lai indikatoriem būtu praktiska nozīme.

## ***Stiprās un vājās puses, iespējas un draudi: SWOT (SVID) analīze***

SWOT (SVID) analīze ļauj kooperatīvam iegūt izpratni gan par iekšējiem jautājumiem, gan par ārējiem faktoriem, dodot iespēju pieņemt labākus lēmumus. Tā aplūko organizāciju no četriem dažādiem aspektiem:

- stiprās puses - iekšējās īpašības, kas, labi mobilizētas vai efektīvi izmantotas, var dot lielāku labumu organizācijai (piemēram, prasme un resursi);
- vājās puses - iekšējās īpašības, kuras ierobežo organizācijas potenciālu (piemēram, nepietiekama prasme vai resursi);
- iespējas - ārējie faktori, kas var uzlabot organizācijas konkurētspēju un kuri ir pilnībā jāizmanto;
- draudi - ārējie nelabvēlīgie faktori, kuri varētu kavēt organizācijas ieplānoto progresu.

Šī analīze dod ieguldījumu procesā, kurā vīzija tiek iemiesota plānos, sniedzot kooperatīva iekšējā un ārējā potenciāla kopainu, ar nolūku sasniegt organizācijas un/vai programmas mērķus vai darbības mērķus. Tas palīdz arī koncentrēties uz kooperatīva vienreizējo spēku un iespējām.

### ***SWOT (SVID) analīzes pielietojums***

SWOT (SVID) analīzi var izmantot organizācijas attīstības plānošanā, izceļot jomas, kurās kooperatīvam ir vislielākais potenciāls. Ar šīs analīzes palīdzību var aplūkot kooperatīvu kopumā vai arī koncentrēties konkrēti uz kādu programmu vai darbību. Tā var kalpot par starta punktu plaša spektra programmu un darbību iespējamības izvērtēšanai un salīdzināšanai, ja to izmanto, lai izraudzītos sev noderīgāko no potenciālo programmu un darbību klāsta. Tā var aizstāt komplicēto un pārāk plašo izmaksu un ieguvumu analīzi.

Bez tiešiem rezultātiem SWOT (SVID) analīzes sagatavošana ir pozitīvs un noderīgs pasākums. Ja to veic grupā, tas ļauj visiem iesaistītajiem ieraudzīt kooperatīva kopējo ainu attiecībā uz tā veiksmes izredzēm un iespējami kritisko ietekmi vai attīstību, tādējādi dodot savu ieguldījumu kopējo un atbalstīto mērķu perspektīvas veidošanā.

### ***SWOT (SVID) analīzes četri galvenie soļi ir***

- stipro un vājo punktu noteikšana;
- iespēju un draudu noteikšana;
- prioritāšu noteikšana;
- stratēģijas formulējums.

### ***SWOT (SVID) analīzes piemērs***

<b><i>Sistēma</i></b>	<b><i>Stiprie punkti</i></b>	<b><i>Vājie punkti</i></b>
<b><i>Tirgzinība</i></b>	1. Veikals ir labā vietā 2. Mūsu cenas ir konkurētspējīgas 3. Mums ir stabila un lojāla klientūra	1. Trūkst labi pārdomāta plāna 2. Veikals ir pārblīvets, tādēļ pārdošanas iespējas tiek zaudētas 3. Lai pārdošanas apjoms būtu pietiekams, pircēji ir jāpievilina no plašas apkāmes
	<b><i>Iespējas</i></b>	<b><i>Draudi</i></b>
	1. Nākošajā gadā tiks uzbūvētas jaunas noliktavu telpas 2. Blakus kooperatīvam esošā brīvā vieta ļaus tam paplašināties 3. Taupīgums ir uzplaukuma rezerve	1. Apkārtne paliek mazāk mūsu preču noņēmēju 2. Konkurenti ir laiduši tirgū līdzīgu produkciju 3. Tirgzinībās pieredzējis vadītājs aiziet no kooperatīva

#### ***1. Stipro un vājo punktu noteikšana***

Strādājot ar kooperatīva grupu, dalībniekus vajadzētu uzaicināt izdalīt vismaz trīs atbilstošus stipros un trīs vājos punktus. To var izdarīt tā saucamās “prāta vētras” laikā, pēc tam izpildot prioritāšu ierindošanas vingrinājumu. Noteikti jāuzklausā visi viedokļi.

## 2. Iespēju un draudu noteikšana

Analizējamie jautājumi ir šādi:

- Ar kādiem draudiem vai iespējām organizācija, ieplānotā programma vai darbība saskarsies nākamo divu, trīs gadu laikā?
- Kādas ārējas izmaiņas jūs paredzat, kuras ievērojami ietekmēs darbību, programmu vai pašu organizāciju?

Ārējie faktori ietver

- konkurentu darbību;
- rūpniecības attīstības tendences;
- norises ekonomikā;
- demogrāfiskās tendences;
- izmaiņas tehnoloģijās un likumdošanā.

Šis vērtējums parasti ir grūtāks nekā iekšējo faktoru vērtējums, jo tas prasa iespējamo notikumu prognozes un to realizēšanās iespējamības izvērtēšanu. Trūkstot konkrētai informācijai, bieži vien ir jāizdara secinājumi, kas vairumā gadījumu ir labi pārdomāti minējumi. Šis analīzes veikšanai grupā ir tā priekšrocība, ka ir iespējams balstīties uz vairāku cilvēku viedokļiem, idejām un prognozēm.

## 3. Prioritāšu noteikšana

Trešais SWOT (SVID) analīzes solis ir aplūkot visus identificētos elementus un sarindot tos prioritārā kārtībā. Grupai būtu jāizraugās trīs vai četri elementi, kuri varētu būt vissvarīgākie tuvākajā nākotnē.

Aplūkojot minēto piemēru, izraudzītās prioritātes varētu būt šādas:

- kooperatīvam nav skaidra mārketinga plāna (vājā puse);
- blakus kooperatīvam atbrīvojas vieta veikala paplašināšanai (iespēja);
- kooperatīva cenas ir konkurētspējīgas (stiprā puse);
- pieredzējis mārketinga vadītājs aiziet no kooperatīva (draudi).

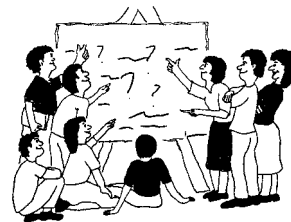
Vienmēr pastāv risks nepietiekami novērtēt stiprās puses, jo “tur jau tāpat viss ir labi”, tādēļ uzskata, ka stiprās puses var atstāt novārtā. Pilnīgi otrādi, ir jāuzsver, ka stiprajām pusēm ir jāpievērš atbilstoša vērība, nosakot prioritātes, jo šī vingrinājuma nolūks ir balstīties uz stiprajām pusēm.

## 4. Stratēģijas formulējums

Ceturtais SWOT (SVID) analīzes solis ir analizējamās darbības vai programmas konkrētas stratēģijas izstrādāšana. Jāsāk ar stipro pušu un iespēju noteikšanu. Stratēģijas formulējumā būtu jāizceļ, kādā virzienā organizācijai būtu jāiet vai kādā veidā ir jāpilda programma/darbība, ņemot vērā noteiktās stiprās puses un iespējas.

Tā kā stratēģijas formulējums apraksta vēlamu lietu stāvokli, šajā stadijā nevajadzētu censties izstrādāt detalizētus darba plānus. Personālam, kas ir iesaistīts plānotajā darbībā, ir jābūt iesaistītam arī šajā procesā, lai tas pilnībā izprastu stratēģiju un izveidotos piederības sajūta. Šim stratēģijas formulējumam ir jābūt saskaņotam ar kooperatīva vispārējo misiju vai vīzijas un organizācijas augstākās stratēģijas formulējumu.

## 6.2. NODAĻA. PLĀNOŠANA, ATTIECĪBAS UN ATBILDĪBAS SADALĪJUMS



### Nodaļas apguves mērķis



- Izprast atbildības sadalījuma principus un nolūkus kooperatīvā.

### Galvenie mācību jautājumi



- Atbildības sadalījums
- Darbības laika noteikšana
- Struktūru plāni
- Cirkulāro diagrammu un vertikālo organizācijas struktūras diagrammu izmantošana

### Mācību metode



Uzdodiet dalībniekiem jautājumu, kāpēc ir svarīgi sadalīt atbildību un kāpēc nepieciešams to izdarīt plānošanas stadijā.

Balstoties uz diskusiju rezultātiem, noskaidrojiet galvenos atbildības sadalījuma principus un aprakstiet dažus no plānošanas līdzekļiem, kurus var izmantot (piemēram, cirkulārās diagrammas, vertikālās organizācijas struktūras diagrammas, personāla plāni u.c.).

Sadaliet dalībniekus grupās, palūdziet izanalizēt viņiem zināmu darbību un sagatavot nepieciešamā personāla plānu (6.sadaļas pielikuma 1.uzdevums). Palūdziet viņus apdomāt, kādās attiecībās ir lomas un atbildība un ciktāl dažādās lomas var spēlēt vienlaicīgi. Līdzko grupas ir beigušas vingrinājumu, apvienojiet tās lielajā grupā un palūdziet dažas grupas iepazīstināt ar saviem plāniem. Sekojiet diskusijai, izmantojot to kā iespēju novērst neskaidrības apskatītajos jautājumos.

Sadaliet atkal dalībniekus grupās un palūdziet viņus sagatavot plānu svītru diagrammas veidā kādai viņiem zināmai darbībai (6. sadaļas pielikuma 2. uzdevums), sākot no darbību apakšiedalījuma un uzskaitot, kādi soļi ir jāspēr, lai sasniegtu galarezultātu. Kad grupas būs darbu beigušas, apvienojiet tās un palūdziet vienu grupu iepazīstināt ar savu plānu. Palūdziet pārējos dalībniekus komentēt to un uzdot jautājumus, tā palīdzot grupai plānu uzlabot.

## Paskaidrojošā informācija

### *Atbildības sadalījums – kurš ko dara?*



Ir paruna: **visi bija vienprātis, ka kaut kas ir jādara; viens teica, ka kādam tas būtu jādara, un neviens to neizdarīja.**

Lai pārliecinātos, ka par darbību visi ir ne tikai vienojušies, bet tā ir faktiski paveikta, atbildībai ir jābūt skaidri sadalītai.

Atbildības jomu sarakstu var sagatavot, uzskaitot visas darbības, kas nepieciešamas noteiktā darba iznākuma iegūšanai. Tajā būtu jāietver visi nepieciešamie soļi, piemēram, lēmuma pieņemšana par izlietojamiem līdzekļiem, to iepirkšanu, sadali pa ražošanas vienībām utt. Būtu jāuzskaita arī atbalsta darbības (tādas kā mārketinga, administrēšana un personāls). Lai gan darba gaitā vēl kādas darbības izrādīsies nepieciešamas un tās būs jāpievieno sarakstam, šis saraksts būs ļoti noderīgs vadošs norādījums. Mazos kooperatīvos, kur vairums ir neapmaksātu goda darbinieku, atbildības sadalījuma pamatprincipi ir jāapspiež. Varētu izmantot rotācijas principu (uzticot katram laiku pa laikam konkrēta uzdevuma veikšanu) vai arī deleģēšanas principu.

Lielos kooperatīvos atbildības sadalījums apmaksātā personāla starpā būtu jāizlemj, pamatojoties uz katra kompetenci, darba aprakstiem un profesiju. Apmaksātā un goda darba atšķirības ir aplūkotas 4. un 5. sadaļā. Gan lielās, gan mazās organizācijās ir jānoskaidro, kurās jomās trūkst kompetences, jāizvērtē apmācību nepieciešamība un jā sastāda apmācību plāns.

Matricas plānos var uzskatāmi parādīt atbildības jomas. Tie tiek izmantoti kā darba plāni daudzās organizācijās.

### Matricas plāns uzdevumu sadalei (piemērs)

Uzdevumu sadale, darbam.....	
Vārds, uzvārds.....	Datums.....
Uzdevums.....	
Darbības komiteja _____	Darbības vadītājs _____

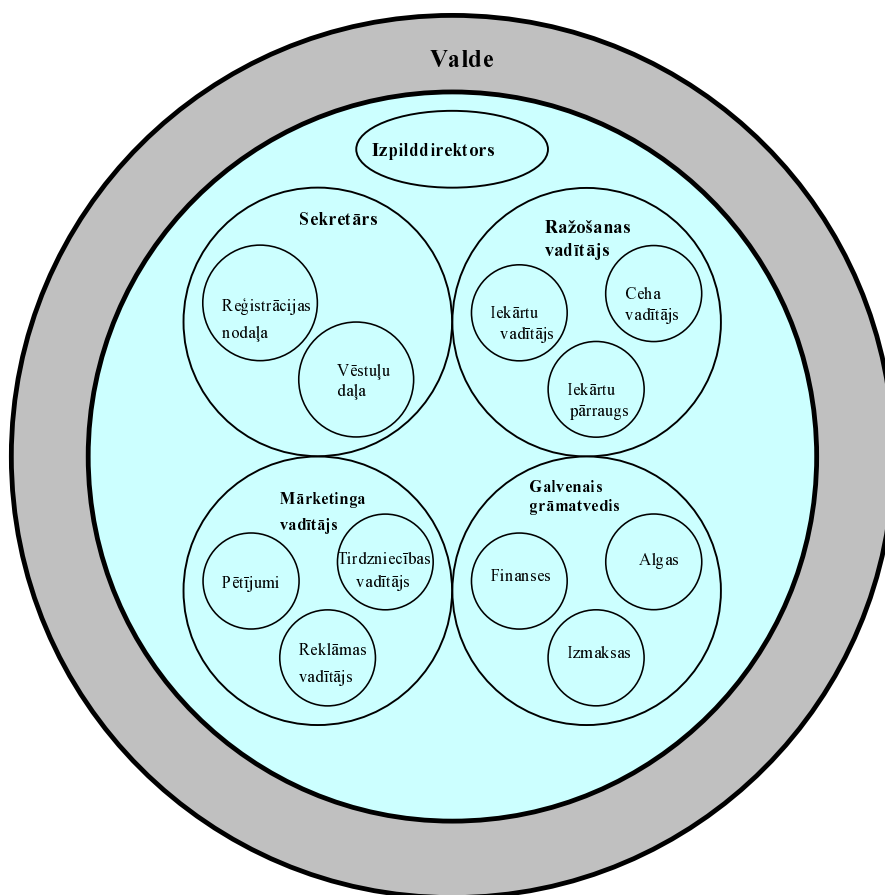
Matricas plānus var izmantot arī citiem mērķiem, piemēram, atskaitītīšanās un saziņas struktūru plānošanai, kā arī dažādo izlietojamo līdzekļu izmaksu kombināciju salīdzināšanai ar iznākuma apjomiem (sk. aprēķinu turpmāk).

### ***Darbības laika noteikšana - kad kas jādara?***

Līdzko tiek noteikts, kurš ko dara, jāpāriet pie nākamā jautājuma - kad? Plāniem ir jāsniedz pietiekami tālā nākotnē, lai būtu iespējams materiālus piegādāt uz objektu un nerastos dīkstāve. Ja paredzama materiālu iepirkšana un transporta pasūtīšana, ir lietderīgi plānot laika rezervi.

Savlaicīga plānošana biedriem, kuriem tam ir jāveltī savs laiks un darbs, ir pat svarīgāka nekā apmaksātajam personālam. Tas dod iespēju viņiem plānot laiku un padarīt savu darbu efektīvāku un ražīgāku. Stabiņu diagrammas var izmantot, izstrādājot uzdevumu izpildes grafikus. Šeit sniegtais piemērs tika izmantots, lai plānotu uzdevumus, kas jāpilda dažādiem departamentiem dažādos laikos. Tādu pašu līdzekli var izmantot, sadalot laiku un atbildību individuālām personām.

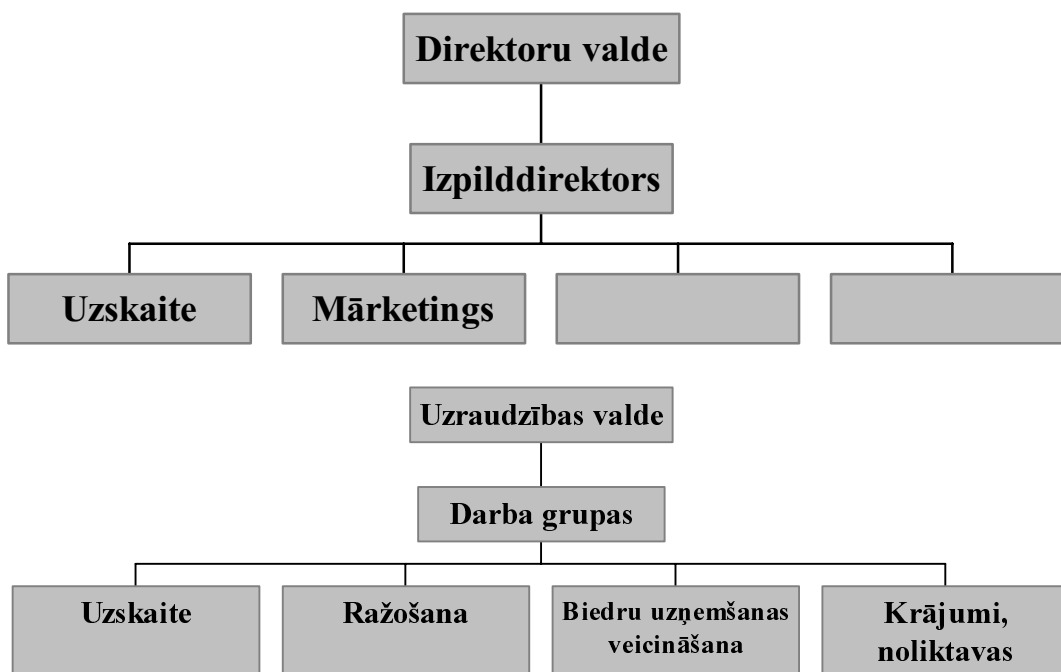
## Struktūru plāni – kurš kuram atskaitās?



Kad organizācija plāno ieviest jaunas struktūras, ir lietderīgi vizuāli attēlot, kādās attiecībās atrodas dažādas funkcionālās grupas. Viens no veidiem, kā to izdarīt, ir izstrādāt cirkulārās diagrammas.

Lai gan cirkulārajā diagrammā ir iespējams izšķirt organizācijas funkcijas un hierarhiju vai “līniju” (atskaitītīšanās hierarhija), piem., ar dažāda biezuma vai krāsas līnijām, šādas attiecības var skaidrāk parādīt parastajā vertikālajā vai horizontālajā diagrammā. Abi modeļi ir lietderīgi organizācijas ilustrācijai, tomēr cirkulārā diagramma (vismaz vizuāli) mazina iespaidu par hierarhisko komandēšanas veidu.

## Vertikālā organizācijas diagramma



## 6.3. NODAĻA. EKONOMISKĀ PLĀNOŠANA IZEJMATERIĀLU UN GATAVĀS PRODUKCIJAS GLABĀŠANA BUDŽETA PLĀNOŠANA UN ATSKAITES



### Nodaļas apguves mērķi:



- Iepazīties ar ekonomiskās un finansu plānošanas galvenajiem virzieniem.
- Iemācīties plānot kooperatīvu efektīvu darbību, izmantojot pielikumā dotās tabulas.

### Galvenie mācību jautājumi



- Atšķirība starp izejmateriālu un gatavās produkcijas glabāšanas plānošanu
- Budžeta plānošana un skaidras naudas plūsmas
- Ierakstu glabāšana
- Likviditātes, rezervju un aktīvu kontrole
- Produkcijas optimālā līmeņa noteikšana
- Peļņas un zaudējumu aprēķins un bilance

### Mācību metode



Pajautājiet dalībniekiem, vai kādam no viņiem ir pieredze izejmateriālu un gatavās produkcijas glabāšanas plānošanā; vai kāds ir bijis iesaistīts materiāla pasūtīšanā vai ražošanas līmeņa noteikšanā; pēc kādiem principiem viņš vadījās, kā tika aprēķināti izejmateriālu un gatavās produkcijas glabāšanas apjomi. Vadoties pēc šīs diskusijas rezultātiem, īsi raksturojiet galvenos virzienus izejmateriālu un gatavās produkcijas glabāšanas plānošanā un vajadzību tos izmantot, lai nodrošinātu optimālu pieejamo resursu izmantošanu.

Pievērsiet uzmanību jautājumiem, kas saistīti ar budžetu un naudas plūsmu plānošanas procesā. Pieņemot, ka dalībniekiem ir priekšzināšanas par galvenajiem finansu un citiem pārskatiem, to sagatavošanas principi netiek apskatīti.

Uzsveriet dokumentēšanas nozīmi labu lēmumu pieņemšanā.

### Paskaidrojošā informācija



Saskaņā ar autoru turpmāk oriģinālajā tekstā lietotais termins *inventory* - gatavās produkcijas glabāšana - var būt attiecināts gan uz nepārdoto produkciju, gan uz nepārstrādātajiem izejmateriāliem: *inventory management* – attiecināts uz nepārdoto produkciju, *stock management* – uz izejmateriāliem.

Gatavā produkcija, kā arī izejmateriāli jāglabā drošā, tīrā telpā, kur jābūt labai kārtībai, lai tiem varētu viegli piekļūt, tie būtu pārredzami un tos varētu viegli saskaitīt. Noliktavas ir saistītas ar izmaksām. Ja noliktavas nav īpašumā, tad izmaksas sastāv no nomas izmaksām un transporta izmaksām. Lēmums par investīcijām noliktavā jābalsta uz alternatīvo iespēju izmaksu salīdzinājumu un jāpielāgo papildu izmaksām (piemēram, transporta izmaksas un, iespējams, lielāki zaudējumi).



Zaudējumi var rasties, ja netiek veikta ievesto un izvesto materiālu uzskaitē. Papildu zaudējumi var rasties, ja produkcija sabojājas mitruma, grauzēju darbības, pārlieku liela sausuma iespaidā. Tā kā materiālu zaudējumi izraisa tūlītēju ietekmi uz kooperatīva finansēm, rūpīgi jāveic uzskaitē par glabāto produkciju un tās fizisko stāvokli, kas ir pastāvīgi jāpārbauda.

Izejmateriālu un gatavās produkcijas glabāšanas izmaksas bieži vien netiek aprēķinātas, līdz ar to tās tiek piesaistītas pamatlīdzekļiem. Piemēram, ja gatavās produkcijas vai izejmateriālu ir par maz, samazinās kooperatīva iespējas palielināt ieņēmumus īsā laika posmā; ja to ir par daudz, tas ir ekonomiski neizdevīgi, jo finanses tiek ieguldītas produkcijā, kas glabājas noliktavā. Pērkot izejmateriālus lielos daudzumos, finanšu iesaldēšanas izmaksas būtu jāsalīdzina vismaz ar procentu likmēm, ko varētu iegūt no bankas. Ja ir augsta inflācija, tad izdevīgāk varētu būt izejmateriālus uzglabāt ilgāk un gatavo produkciju pārdot ātrāk.

Lai noteiktu optimālos izejmateriālu un gatavās produkcijas glabāšanas līmeņus, ir vajadzīgi aprēķini, kurus nav viegli iegūt, ja nav uzkrāta pieredze. Vajadzētu ievērot šādus faktorus:

- paredzamie pārdošanas un ražošanas apjomi;
- laiks, kas nepieciešams izejmateriālu daudzuma papildināšanai (ieskaitot transportēšanas laiku un sezonālo materiālu pieejamību vai nepieejamību atsevišķām precēm);
- iespēja zaudēt klientus, ja laikā netiek izpildīts pieprasījums.

## ***Budžeti un naudas plūsmas***

### *Budžeti*

Budžeti parāda nepieciešamo līdzekļu apkopojumu par kādu noteiktu laika periodu. Finanšu budžeti plāno un sabalansē izdevumus un ieņēmumus. Materiālu un laika budžeti praktiski dara to pašu, tikai citās vienībās (daudzums, stundas, dienas, nedēļas).

Kā piemēru materiālu budžetam var izmantot kooperatīva ūdens izmantošanas budžeta plānu. Tas varētu izskatīties šādi:

	<b><i>Pieejamais ūdens, m<sup>3</sup></i></b>
Citi avoti	15000
Pašu avoti	3000
Kopējais pieejamais ūdens daudzums	<b>18000</b>
	<b><i>Nepieciešamais ūdens, m<sup>3</sup></i></b>
Pašu vajadzībām	200
Dzīvniekiem	6000
Apūdeņošanai	11800
Kopējais nepieciešamais ūdens daudzums	<b>18000</b>
<b>STARPĪBA:</b>	<b>0</b>

Finanšu budžets atspoguļo ieņēmumus un izdevumus, tas var parādīt, kādi līdzekļi un kādam mērķim var būt nepieciešami noteiktā laika periodā.

Periodiski plānotais apgrozījums, izmaksas, procentu ieņēmumi un citi izdevumi ir pamats budžeta aprēķināšanai. Budžeti ir daļa no pastāvīga plānošanas procesa. Parasti ir viens kopējais izdevumu budžets (visai organizācijai) un vairāki pakārtoti budžeti (organizācijas nodaļām: pārdošanas daļai, noliktavām, investīcijām, galvenajam birojam). Visi šie budžeti nosaka organizācijas un/vai departamentu mērķus.

Departamentu budžeti palīdz vadītājiem kontrolēt departamentu attīstību, vispārējie budžeti - visa uzņēmuma attīstību. Nelielas novirzes ir pieļaujamas jebkurā budžetā, ja organizācija vēlas būt aktīva un elastīga. Pieļaujamās novirzes rodas nevis nepareizas plānošanas vai sliktas vadīšanas dēļ, bet gan palielinātas spējas pelnīt vai ilgtermiņa stabilitātes rezultātā.

Ilggadējā finanšu un algu budžeta piemēri ir atrodami šīs sadaļas pielikumā.

Var tikt pievienoti izdevumi un ieņēmumi par īsākiem laika periodiem (viena nedēļa, divas nedēļas, mēnesis), lai redzētu, kā tie sakrīt. Pieņēmumi kā plānotie dati tika iegūti jāatzīmē priekš katra ieraksta budžetā.

## Budžeta nesakrītības atskaite

Tā ietver sākotnējā (plānotā) budžeta rādītājus un pieņēmumus, kā arī rādītājus un paskaidrojumus par reālo situāciju (sk. tabulu).

<b>Budžeta nesakrītības atskaite</b> (piemērs - Keija kooperatīvs - no 19. februāra līdz 19. martam)					
<b>Nosaukums</b>	<b>Plānotā summa</b>	<b>Piezīmes</b>	<b>Reālā summa</b>	<b>Piezīmes</b>	<b>Nesakrītība</b>

### Naudas plūsma (reālā nauda)

Atskaitē par naudas plūsmu ir divas kolonnas:

- izdevumi (pa noteiktiem laika posmiem) - "izplūstošā nauda"
- ieņēmumi (pa noteiktiem laika posmiem) - "ieplūstošā nauda".

Rādītāji tiek salīdzināti, un mainīgā skaidras naudas bilance tiek pārnesta no iepriekšējā perioda uz nākamo periodu. Tas atļauj vadītājam noteikt laika periodus, kuros izdevumi būs lielāki nekā ieņēmumi un varētu rasties vajadzība pēc papildu finansējuma (piemēram, overdrafta). Izvēlētais laika periods pārskatam par naudas plūsmu ir atkarīgs no uzturētās bankas konta bilances un tās izmaiņu biežuma. Piemēram, mazumtirdzniecībā vajadzētu veikt naudas plūsmas uzskaiti katru dienu, ražošanas kooperatīviem - ik nedēļu, lielākiem kooperatīviem - ik mēnesi. Pārskata par skaidras naudas plūsmu atskaites piemērs ir dots šīs sadaļas pielikumā.

Naudas plūsmas aprēķinos nav jāņem vērā ieraksts *amortizācija*, kas ir svarīgs bilancē. Šī iemesla dēļ tas vairāk atgādina reālo bankas konta stāvokli nekā plānoto ieņēmumu un zaudējumu aprēķinu vai bilanci. No otras puses, skaitļi atspoguļo apgrozījumu, nevis peļņu. Bez tam pārskatu par skaidras naudas plūsmu var izveidot pavisam citam laika posmam nekā ieņēmumu un zaudējumu aprēķinam vai bilancei (dienai, nedēļai, mēnešiem). Laika periods, kuram aprēķini tiek veikti, var būt gads vai divi gadi, lai gan ilgāks laika periods nav aktuāls.

### ***Darbība, ierakstu veikšana un finansu vadības sistēmas***

Lemjot par pārpalikuma sadali, rezervju asignējumu, tālāko organizācijas attīstību utt., lielākajai daļai informācijas jānāk no iekšējiem avotiem. Lai nospraustu jaunus mērķus un pieņemtie lēmumi būtu pamatoti, atskaitēm jābūt pilnvērtīgām. Labas atskaites, pat ja tās ir vienkāršas, ir ļoti noderīgas arī aizņēmumu iegūšanai. Obligāti jāveic pilnvērtīgas materiālu, skaidras naudas un darba izmaksu atskaites, kā arī atskaites par ražošanu un apgrozījumu.

Visas atskaišu sistēmas, pat visvienkāršākās, balstās uz diviem pamatlikumiem:

- jābūt skaidri definētai atbildībai par atskaišu veikšanu. Visvairāk tās bojā tādu cilvēku veiktie ieraksti, kuriem nav ne pilnvaru, ne atbildības;
- visiem darījuma dokumentiem jābūt apstiprinātiem ar zīmogu vai parakstu. Personas vārdam pie šī ieraksta jābūt skaidri salasāmam.

### Vienmēr veicamie ieraksti

Svarīgākās finansu atskaites ir

- skaidrās naudas grāmata (ietver visus darījumus ar bankām, ieskaitot aizņēmumus utt.);
- pamatlīdzekļu reģistrs vai uzskaitē (pamatlīdzekļu sākotnējā cena, remonta izdevumi, amortizācija un, iespējams, plānotie glabāšanas izdevumi);
- maksājumi darbiniekiem ar parakstu par norēķinu skaidrā naudā;
- sīku izdevumu kases grāmata un/vai parādzīmju sistēma;
- debitoru grāmata (nesamaksāto parādu saraksts, kas ar atbilstošu dokumentāciju parāda, cik indivīds vai uzņēmums ir parādā kooperatīvam, lai atļauj pieprasīt samaksu).

Lai varētu atlīdzināt biedriem, ir jāveic arī biedru kontu uzskaitē. Ideālā gadījumā vajadzētu veikt ierakstus par visiem darījumiem, kas biedriem ir bijušas saistībā ar kooperatīvu (tas varētu būt

pārāk darbietilpīgi). Obligāti jābūt biedru iemaksātā līdzdalības kapitāla uzskaitē, no kura tiek veikts dividenžu aprēķins un kas parāda, vai biedri ir samaksājuši savu daļu. Gadījumos, kad tā īpašumtiesību modelis ir ievērots, kooperatīva izaugsmes augļi tiek sadalīti atkarībā no kapitāla, ko biedri ir iemaksājuši. Kooperatīvos ar ietaupījumiem un/vai kredīta departamenta ietaupījumi vai kredīta uzskaites ir būtiskas.

### Citi nosacījumi

Kooperatīvos ir svarīgi ierobežot izejmateriālu vai gatavās produkcijas zādzības. Tās palīdz novērst

- izejmateriālu atskaites ar atzīmi “saņemtās” un “piegādātās” preces. Nevienu fakturrēķinu nedrīkst apmaksāt bez atbilstošas atzīmes. Neko nedrīkst izvest no uzņēmuma bez atzīmes “piegāde”, kas nepieciešama fakturrēķina sastādīšanai arī gadījumos, ja tas būtu fakturrēķins ar nulles vērtību gan par saņemtajām precēm, gan par pieņemtajām precēm;
- regulāra bankas atskaišu saskaņošana ar ierakstiem skaidrās naudas grāmatā;
- ieraksti oficiālā pasūtījumu grāmatā, kas nodrošina, lai neviens fakturrēķins netiktu apmaksāts, pirms preču vai pakalpojuma piegādātājs nav uzrādījis pasūtījuma numuru vai kopiju;
- sistēma, kura reģistrē izejošos telefona zvanus (ar bloķējumu vai bez tā);
- pasta izdevumu atskaišu grāmata;
- plānotas gadījuma noliktavu fiziskās pārbaudes.

### Atskaišu nozīme labas personālpolitikas ieviešanā

Kooperatīviem ļoti svarīga ir biedru un personāla attīstība, tāpēc ar personālu saistītajiem lēmumiem ir jābūt pamatotiem un taisnīgiem. Nepieciešamas procedūras, kas veidotas tā, lai personālpolitika būtu maksimāli caurredzama. Ir labi, ja kooperatīva biedru izvirzītā personālpolitika ir ietverta rakstiskā veidā, pat ja darbinieku skaits ir minimāls.

Vadītājiem vajadzētu izstrādāt šo politiku tālāk. Attiecīgām direktīvām jābūt pieejamām visiem darbinieku līmeņiem. Ja tiek ņemti vērā kādi rādītāji (piemēram, nokavēto dienu skaits, pirms darbinieks tiek iztaujāts vai viņam tiek izteikts rājiens), tad ir jāveic uzskaitē, kas ir pamats objektīvam kooperatīva personālvadības novērtējumam. Ieraksti varētu ietvert šādas norādes:

- algu likmes un ražošanas piemaksas;
- atvaļinājums vai slimība;
- īslaicīgi kavējumi;
- darba stundas un elastība;
- vakances;
- izaugsmes iespējas;
- cigarešu, alkohola vai narkotiku lietošana darba laikā;
- sankcijas par zādzībām;
- sankcijas par citiem pārkāpumiem.

Virsstundu darba un lojalitātes paaugstināšanas stimuli ir jāizplata darbiniekiem un kooperatīva biedriem rakstiskā veidā.

Labs saziņas veids uzņēmumā apvieno iejūtību pret cilvēku vajadzībām un godīgumu atbilstoši situācijai. Jebkurā darbības sistēmā, īpaši organizācijās ar vairāk nekā 10 darbiniekiem, vadības apgaita ir noderīga palīgmetode. Regulāram darbinieku novērtējumam no vadības puses ir ļoti liela nozīme.

### ***Menedžmenta likviditātes, rezervju un kooperatīva pamatlīdzekļu koordinēšanai nepieciešamie ieraksti***

#### Pārskati par naudas plūsmu

Pārskati par naudas plūsmu ir svarīgi, lai izsekotu bilancei starp ieņēmumiem, skaidru naudu un bankas kontu, no vienas puses, un paredzamajiem izdevumiem, no otras puses. Kapitālu, kas vēl nav izdalīts maksājumiem un ir pieejams jebkurā brīdī, var saukt par darba kapitālu. Tā ir

nauda, kuru var izlietot gandrīz nekavējoties, tādējādi izmantojot radušās iespējas. Piemēram, īpašs izejmateriālu vai iekārtu piegādes līgums; potenciāli pelnošas īslaicīgas investīcijas vai arī nauda tiek turēta kā rezerve gadījumiem, kad izdevumi ir lielāki par ieņēmumiem. Rezerves var būt nepieciešamas, piemēram, ja pēkšņi paaugstinās piegādātāju noteiktās cenas, pazeminās produkcijas cenas; samazinās pārdošanas apjomi vai parādnieki nevar atmaksāt parādus.

### Cik lielām jābūt rezervēm?

Ikvienam uzņēmumam ir svarīgi nodrošināt pietiekamu likviditāti (nesaistītu naudas daudzumu), lai jebkurā brīdī spētu segt neparedzētus izdevumus. Ja šādu resursu nav vai nauda ir ātri jāaižņemas ar nevēlamam nosacījumiem vai arī jāziedo iespējas, tad tas palielina ražošanas izmaksas un samazina peļņu.

Tajā pašā laikā, glabājot naudu kā rezervi, tā rada zaudējumus, jo nauda nepelna procentus no ieguldīšanas bankā vai arī augstas inflācijas rezultātā zaudē savu vērtību. Kooperatīviem uzņēmumiem ir rūpīgi jāizlemj, cik daudz naudas turēt rezervē kā darba kapitālu un kā ar to rīkoties. Ir nepieciešams pietiekams naudas apjoms, bet tam nevajadzētu būt pārāk lielam.

Tā kā rezerves tiek veidotas no pārpalikuma, kas netiek izdalīts kooperatīva biedriem, tad to uzkrāšana var būt kooperatīva biedru neapmierinātības iemesls. Bez iepriekšējas vienošanās par pārpalikuma izmantošanu investīcijām vai drošības fonda veidošanai vēlāk būs grūti atrast kompromisu, jo kooperatīva biedriem var būt savi plāni, kā izmantot šo naudu savās saimniecībās, un viņi var būt neapmierināti.

Par rezervju veidošanu ieteicams vienoties pirms darbības uzsākšanas. Lēmums jāieraksta noteikumos vai vispārējās sapulces protokolā, par to jāinformē visi kooperatīva biedri.

Biedri bieži nolemj noteikt rezervju pieaugumu atkarībā no kooperatīva apgrozījuma vai arī veikt ikgadējos maksājumus rezervēs atkarībā no pārpalikuma lieluma. Rezervju papildināšana atkarībā no apgrozījuma ne vienmēr var būt iespējama, it īpaši, ja kooperatīvs attīstās ļoti strauji. No otras puses, tas piedāvā vairāk uz attīstību virzošu risinājumu, tāpēc ka finansu resursi būs ātri pieejami, līdzko radīsies labas iespējas. Abos gadījumos nevajadzētu stingri noteikt procentuālo daļu, bet gan griestu robežu. Izmantojot šādu noteikumu, gada beigu pārpalikuma izlietošanu attiecībā uz nākotnes investīcijām un biedru izmaksām vadība var pārskatīt katru gadu.

Par rezervju fondiem jā rūpējas tikpat uzmanīgi kā par bankas aizņēmumiem tādēļ, ka tā ir biedru personiskā nauda, kas nolikta viņu speciāliem mērķiem. Lai arī rezerves nevar tikt sadalītas biedriem, katram biedram ir tiesības piedalīties lēmumu pieņemšanā par to izmantošanu. Piemēram, rezerves var izmantot jaunu pakalpojumu ieviešanai, apmācībai, sociāliem mērķiem tā, lai labumu gūtu biedri.

Minētais ir attiecināms arī uz kooperatīva pamatlīdzekļiem. Biedri pret kooperatīva tehniku bieži neizturas pietiekami uzmanīgi, kā nerīkotos, ja tā būtu viņu pašu īpašums. Noteikumi, kas nodrošina rūpīgu īpašuma izmantošanu, ir būtiski. Jāizstrādā budžetam līdzīgi plāni par jebkura pamatlīdzekļa (tehnikas, telpu, noliktavu utt.) izmantošanu, ja tos izmantos dažādi cilvēki. Plānā ir jāiekļauj šo pamatlīdzekļu uzkopšana, uzturēšana kārtībā, transportēšana un pārbaude. Stabiņu diagrammas, kuras lieto, paredzot dažādām darbībām izmantojamos laika periodus (sk. pielikumu), var izmantot, arī plānojot tehnikas lietošanu. Ir jāatliek līdzekļi remontdarbiem un tehnikas nomaiņai.

## ***Ekonomiskā plānošana***

### *Optimālo ražošanas apjomu un izmaksu aprēķināšana*

Konkrētas darbības metodes izmaksas (piemēram, lietojot paša vai īrēto traktoru) produkta vai pakalpojuma ražošanai ir noteicošās, lemjot, uzsākt ražošanu vai nē.

Lai apgrozījums nestu peļņu, visas ražošanas izmaksas (mainīgās un fiksētās) ir jāsedz ar pārdošanas cenu. Tā kā fiksētās izmaksas par pārdoto vienību ir atkarīgas no ražošanas apjoma, nosegtās izmaksas atšķiras gan ar cenu par apjomu, gan par pārdoto vienību. Iespējamās cenu un apjoma kombinācijas, kuras nose dz izmaksas, sauc par *bezzaudējumu punktiem*.

### Bezzaudējumu punktu aprēķināšana

Ja pārdevējs var noteikt jebkādu vēlamu cenu un ražošanas izmaksas ir fiksētas, tad cenu bezzaudējumu punktā aprēķina, kopējās ražošanas izmaksas dalot ar saražoto un pārdoto produkcijas vienību skaitu. Ja cena ir fiksēta, kā tas bieži ir ar lauksaimniecības produkciju, bezzaudējumu punkta produkcijas apjomu aprēķina, kopējās ražošanas izmaksas dalot ar vienas vienības pārdošanas cenu. Šāda veida aprēķini parasti tiek veikti, analizējot gaidāmo darbību.

### Optimālākā ražošanas apjoma noteikšana

Ražošanas izmaksas var ietekmēt, arī mainot ražošanas metodes, lai būtu zemākas fiksētās izmaksas. Tā kā fiksētās ražošanas izmaksas, kuras tiek izdalītas uz katru saražoto vienību (piemēram, izmaksas par iekārtām) parasti ir noteiktas, tad ražošanas izmaksas par vienu vienību samazinās līdz ar ražošanas apjoma pieaugumu. Ražošanas izmaksu pieauguma dēļ var rasties arī negatīva ekonomija (piemēram, ja ir nepieciešams papildus pieņemt darbiniekus vai iegādāties papildu iekārtas, lai ražotu lielākus apjomus, kad ar esošajiem līdzekļiem tas nav iespējams). Analizējot alternatīvus ražošanas apjomus un salīdzinot izmaksas un ieņēmumus, ir jāatrod optimālais variants, kas dod vislielāko peļņu.

### **Peļņas un zaudējumu aprēķins**

Peļņas un zaudējumu aprēķins parāda uzņēmuma saimnieciskās darbības peļņu vai zaudējumus noteiktā laika periodā. Šis aprēķins tiek veidots, salīdzinot ieņēmumus par noteiktu laika periodu ar izdevumiem, kuri bijuši, lai radītu šos ieņēmumus. Tirdzniecības kooperatīva, kurš nodarbojas ar sēklu iepirkšanu, iepakojšanu un pārdošanu, peļņas un zaudējumu aprēķins varētu izskatīties šādi:

#### **Peļņas un zaudējumu aprēķins, USD**

<b>Apgrozījums:</b> 200 sēklu paciņas		<b>200</b>
<b>Izmaksas:</b> sēklu iepirkšanas izmaksas	120	
iepakošanas izmaksas	20	
<b>Kopējās pārdošanas izmaksas</b>	<b>140</b>	
<b>Bruto peļņa</b>		<b>60</b>
<b>Citas izmaksas:</b> degviela	5	
algas	4	
apgaismojums	2	
telņu īre	1	
administratīvie izdevumi	14	
<b>Kopējās citas izmaksas:</b>	<b>26</b>	
<b>Neto peļņa</b>		<b>34</b>

Peļņas un zaudējumu aprēķinu var veikt dažādām rīcības programmām. Pēc tam nosaka, kura no tām dos lielāku peļņu. Piemēram, sēklu pārdošanas kooperatīva peļņas salīdzinājums dažādos ražošanas apjoma līmeņos ir šāds:

#### **Peļņas salīdzinājums pie dažādiem apgrozījumiem, USD**

<b>Bruto peļņas attiecības</b>			
<b>Pārdošanas apjoms</b>	400	600	800
<b>Apgrozījums, ja vienības cena ir 0,85</b>	170	255	340
<b>Kopējās cukura izmaksas (400 iepakojumi = 120)</b>	120	180	240
<b>Iepakojuma izmaksas (400 = 20)</b>	20	30	40
<b>Bruto peļņa</b>	30	45	60

**Piezīme.** Lauksaimniecības kooperatīviem, plānojot izmaksas un peļņu, ir jāņem vērā sezonālās cenu izmaiņas. Cena par produkciju tūlīt pēc ražas novākšanas parasti ir zemāka nekā vēlāk.

### **Juņīguma analīze**

Pakalpojuma vai produkta optimālo peļņas līmeni var noteikt, veicot aprēķinus dažādiem variantiem, it īpaši tiem, kuri var radīt negatīvu ietekmi uz kopējiem ieņēmumiem un ražošanas izmaksām.

Iespējamie varianti varētu būt:

- pārdošanas apjomi salīdzinājumā ar plānotajiem ir mazāki par 10 %; 20 % vai 30 %;
- pārdošanas cena ir zemāka par 10 %; 20 % vai 30 %;
- būtisku ražošanas komponentu (darbaspēka, mēslojuma u.c.) trūkums vai nepietiekamība;
- ražas zaudējums (kaitēkļu, laika apstākļu, ugunsgrēka dēļ utt.).

Dažādu ietekmju analīze norādīs uz vājākajām vietām, kur ir nepieciešami drošības pasākumi (apdrošināšana, regulāras pārbaudes, brīdinājuma sistēmas), kas var palīdzēt mazināt negatīvo ietekmi

## ***Finansēšanas avoti un bilance***

### *Finansēšanas avoti un to pielietojuma pārskats*

Viens no svarīgākajiem vispārējas nozīmes dokumentiem, ko kooperatīvs var sagatavot, ir pārskats, kurš parāda, no kurienes nauda organizācijā ir ienākusi, kur tā ir izmantota un kur aizgājusi. Finansēšanas avotu un to pielietojuma pārskatu (FAP) var izmantot, lai ziņotu par to, kas ir noticis, kā arī lai prognozētu, kas notiks nākotnē.

Viens no svarīgākajiem finansēšanas avotiem daudzās uzņēmējdarbības formās ir ieņēmumi no preču vai pakalpojumu pārdošanas. Izņēmumi ir bankas, krājsabiedrības un kredītsabiedrības.

Ja pārdošanu uztver kā finansēšanas avotu, tad arī tiešās izmaksas būtu jāuztver kā šo līdzekļu pielietojums. Finansēšanas avotiem ir jābūt sīki izskaidrotiem, kad finansu pārskati tiek izmantoti kā pamats diskusijām, piemēram, ikgadējā sapulcē.

### *FAP pārskats kā plānošanas dokuments*

Gadījumos, kad bruto peļņa ir relatīvi stabila un paredzama, iekšējā plānošanā pietiek ar to, ka tā tiek uzrādīta kā finansēšanas avots. Detalizēts izmaksu pārskats parādīs finansu pielietojumu. Šī pieeja ir pieļaujama vismaz plānošanas stadijā, kad ražošanas izmaksas un apgrozījuma apjoms nav tālāk jāanalizē.

Ja šis pārskats ir sagatavots, lai izsekotu uzņēmuma kapitāla struktūrai, tad finansēšanas avoti var būt peļņa vai darbības pārpalikums no iepriekšējā gada. Šādā gadījumā FAP pārskats ir līdzīgs parastajai bilancei. Finansēšanas avotos tiks iekļautas biedru kapitāldaļas, aizņēmumi, peļņa, kā arī izejmateriāli, gatavā produkcija un pamatlīdzekļi. Cits finansēšanas avots ir kreditori (biznesa kreditori, biedru nesamaksātās daļas). Kā finansu izlietojums ir jāmin netiešās izmaksas, kurās ietilpst arī pieskaitāmās izmaksas, uz priekšu samaksātie rēķini un neatmaksātie parādi.

### *FAP pārskata paraugs*

Pārskata forma var mainīties atkarībā no pielietojuma. Visbiežāk sastopamā forma ir parādīta tabulā.

	<b><i>Finansēšanas avots, USD</i></b>
Biedru samaksātās kapitāldaļas	2340
Peļņa	9780
Bankas aizņēmums	500
Bankas overdrafts	134
Nesamaksātais kreditoriem	40
Īstermiņa saistības (nesamaksātie nodokļi)	<u>1017</u>
	<b><u>13811</u></b>
	<b><i>Finansu pielietojums, USD</i></b>
Pamatlīdzekļu iegāde	3047
Izejmateriāli	653
Aizņēmumu apmaksa	500
Skaidra nauda bankā un uzņēmuma kasē	7522
Pircēju parādi	89
Biedru neapmaksātais kapitāls	<u>2000</u>
	<b><u>13811</u></b>

Kopējās summas ir vienādas, jo abas kolonnas attiecas uz vienu un to pašu naudas daudzumu, tikai vienā gadījumā tā ir ienākusi nauda, bet otrā – izlietotā. Ja skaitļi nesakrīt, tas nozīmē, ka kaut kur ir radusies kļūda un pārskats ir jāpārbauda.

### FAP pārskats kā kontroles dokuments

Salīdzinot vairāku gadu pārskatus, ir iespējams noskaidrot, vai pašu kapitāls un kooperatīva peļņa ir palielinājusies vai nav. Tie arī parāda, kam pieder kura daļa uzņēmumā un cik biedru ķīlas ir samaksātas, un ir būtiski ilgtspējības rādītāji.

Kooperatīvs, kura biedriem nepieder noteikta uzņēmuma daļa (daļa apmaksāto akciju ir paturēta uzņēmuma īpašumā), ir atkarīgāks no bankām un tirgus cenām, tādējādi daudz neaizsargātāks. Vēlamais kooperatīva procents, ko biedri vēlas savā īpašumā, ir atkarīgs no kooperatīva veida un tirgus situācijas.

### Izejmateriāli, gatavā produkcija un ieguldījumi

Pamatlīdzekļi ir stabilizējošs faktors. Apgrozāmie līdzekļi (piemēram, skaidra nauda uzņēmuma kasē vai bankā) dod iespēju ātri reaģēt uz labiem vai sliktiem apstākļiem. Piemēram, ja apgrozāmo līdzekļu ir par maz, iespējams, būs jāpārdod būtiski resursi, lai samaksātu parākus, vai arī būs daudz grūtāk investēt iespējās un izdevīgos pirkumos īsā laika periodā.

Daudzās valstīs uzskata, ka izejmateriāliem vajadzētu būt pirkšanas vai pārdošanas cenas vērtībā - kura no tām ir zemāka. Izejmateriālu vērtība var būt noteikta, izmantojot tirgus cenas, bet tikai tādā gadījumā, ja tāds tirgus eksistē. Ja tirgus cena ir zemāka par iegādes cenu, tad tas ir zaudējums. Tādos gadījumos ir ne tikai drošāk, bet arī būtiskāk izejmateriālus novērtēt zemāk par to vērtību tirgū, jo ārkārtas situācijā, piemēram, bankrota gadījumā, izpārdošanas cenas var sasniegt tirgus cenu līmeņus. Šajā gadījumā to novērtējums atkal ir lielā mērā atkarīgs no tā, cik nepastāvīgs ir attiecīgā produkta tirgus.

Uzņēmums ir veselīgs tad, ja tajā ieplūstošā nauda ir uzņēmuma īpašuma nauda. Ja pārāk daudz biedru nesamaksā savas daļas, tad viņi kooperatīvam neuzticas (varbūt kooperatīva mērķi ir apšaubāmi, ja tie nespēj apmierināt biedru vajadzības). Uzņēmuma parādnieki bieži vien speciāli novilcina rēķinu apmaksu, tādējādi izmantojot naudu saviem mērķiem.

Par rēķinu apmaksas laiku vēlams vienoties iepriekš gan ar klientu, gan ar biedru, ja kooperatīvs var atļauties termiņu pagarināt. Pagarināti termiņi veido pievilcīgu tēlu tirdzniecības partneru acīs. Taču jāatceras, ka šāda prakse ir pieļaujama, ja apgrozījums un nesamaksātie parādi pieaug apmēram vienādās proporcijās.

Ja peļņa ir pieaugusi minimāli, tad minimāli ir palielinājies apgrozījums vai ir pasliktinājusies uzņēmuma pelnītspēja. Šādos apstākļos parādnieku skaita pieaugums norāda uz vadības neefektivitāti. Bankas naudu neefektīviem uzņēmumiem aizdod nelabprāt. Pelnītspējas pasliktināšanās nekādā veidā neatvieglo situāciju.

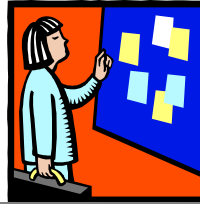
### Bilance

Bilance ir finansu pārskats, kurš uzrāda neto vērtību. Tas salīdzina aktīvus un pasīvus. Balance ir ļoti līdzīga FAP pārskatam, taču to lieto daudz plašāk.

Salīdzinājumā ar FAP pārskatu, kur rādītāji doti kolonnās ar atbilstošiem nosaukumiem, bilancē aktīvi un pasīvi ir pretstatīti divās pretējās kolonnās vai divās atsevišķās lapaspusēs. Balance ir uzņēmuma finansu stāvokļa acumirklīgs fotouzņēmums, kas var tikt izdarīts jebkurā laikā. Teorētiski bilance var tikt sagatavota pēc jebkura darījuma: pēc produkcijas pārdošanas vai izejmateriālu vai pamatlīdzekļu iegādes. Visi noteikumi, kas attiecas uz izejmateriālu un gatavās produkcijas novērtējumu, uz kreditoriem un debitoriem utt., ir attiecināmi arī uz bilanci. Bilanci sastāda tāpat kā FAP pārskatu, atšķirīgs ir tikai rādītāju izvietojums. Ja bilanci izstrādā biznesa plānam, tad to sauc par plānoto bilanci.

Bilances piemērs ir dots šīs sadaļas pielikumā.

**6. SADALAS PIELIKUMS.  
DARBINIEKU PIENĀKUMU SADALE –  
UZDEVUMU DELEGĒŠANA**



**1. uzdevums. Darbinieku pienākumu sadale**

Izstrādājiet darbinieku pienākumu sadales plānu vismaz četriem cilvēkiem. Veicamos uzdevumus izvēlieties konkrētam kooperatīvam, paredzot katra darbinieka atbildību un viņam pildāmos pienākumus.

<i>Pasākums: .....</i>	<b>DARBINIEKU PLĀNS</b>										<i>Datums: .....</i>
Vārds, uzvārds	Nedēļa										
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Pēteris Mielavs		■	■	■	■						
Jānis Apsītis			■	■	■	■					
Līga Lambera							■	■	■	■	
Viktors Žuburs		■	■	■	■	■	■				



## 2. uzdevums. Stabiņu diagrammas plānojums

Pabeidziet stabiņu diagrammu uzdevumam, ko jūs vai jūsu kooperatīvs plāno veikt, sākot ar tā sadalīšanu apakšuzdevumos. Parādiet visus vajadzīgos soļus galarezultāta sasniegšanai.

		Sākotnējā izpēte				Līdzekļu ieguve			Perioda noteikšana			Darbība				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
		VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Tirgus	Tirgus izvēle	■														
	Tirgus izpēte			■	■											
	Plāna izstrāde					■										
	Publikāciju sagatavošana										■	■	■	■		
	Oficiālais darbības sākums													■	■	
	Ieiešana tirgū															■
	Bezzaudējumu punkta sasniegšana															
Darbnieki	Situācija kooperatīvā	■														
	Darbnieku piesaistīšana		■													
	Vadības izvēle			■	■											
	Apmācība						■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Noteikumu un nosacījumu izstrāde										■	■	■	■	■	
	Darbnieku alga											■	■	■	■	
Finanses	Aizdevumu saņemšana		■													
	Tirgus izpētes finansējums		■													
	Biznesa plāna sagatavošana				■	■										
	Līdzekļu ieguve						■	■								
	Apmācība finansēs								■							
	Bankas kontu atvēršana									■						
	Maksājumi un nodokļi										■	■	■	■	■	
Juridiskā puse	Reģistrācija		■		■	■										
	Sarunas par aizņēmumu						■									
	Telpu līgumi							■	■							
	Tirdzniecības noteikumi											■	■	■	■	
	Darbnieku līgumi											■	■	■	■	
	Kooperatīva statūti						■									
Telpas	Vajadzību izvērtēšana			■												
	Variantu meklēšana				■	■										
	Izmaiņu plānošana										■	■	■	■	■	
	Rekonstrukcija												■	■	■	
Iekārtas	Vajadzību izvērtēšana				■											
	Piegādātāju cenu izpēte					■								■	■	
	Iekārtu pasūtīšana										■	■	■	■	■	
	Apmācība un darba uzsākšana															

**Piezīme:** darbu veikšanas laiki mainīsies, bet daudziem jautājumiem ir jāpievērš uzmanība, jau uzsākot darbību.

### 3. uzdevums. Finanšu budžets (Keijas kooperatīvs)

Izanalizējiet doto pārskatu un komentējiet šī budžeta ietekmi uz kooperatīva gada plāniem.

Keijas kooperatīva finanšu budžets		200.. g. marts - 200.. g. februāris	
<i>Vienība</i>	<i>USD</i>	<i>Piezīmes</i>	
Ienākumi			
Ienākumi no saimnieciskās darbības	48000	100 vienības nedēļā X 48 darba nedēļas	
Nesamaksātie rēķini	(1200)	2% no saimnieciskās darbības ienākumiem	
Kopējie ienākumi	46800		
Izdevumi			
Izejmateriāli	9600	20% no kopējā apgrozījuma	
Algas	23192	4 cilvēki X USD 100 bruto alga nedēļā X 52 nedēļas + 11,5% no darbinieku neto algas	
Īre, tarifi un ūdens	2500	Īre USD 1040, tarifi USD 1400, ūdens USD 60	
Siltums un elektrība	240	Vidēji USD 60 par kvadrātmetru	
Telpu remonts	240	Aptuveni 1 gada periodam	
Iekārtu apkope	500	Gada līgums	
Pasta izdevumi un kancelejas preces	120	Aptuveni USD 10 mēnesī	
Pavairošana	100	Aptuveni	
Telefons	400	Aptuveni USD 100 par ceturksni	
Apdrošināšana	300	USD 200 par darbinieku atbildību utt., USD 100 par īpašumu	
Dažādi biroja tēriņi	480	Izdalīts USD 10 nedēļā X 48 nedēļas	
Transporta izmantošana	1620	Nodoklis USD 100, apdrošināšana USD 300, remonts USD 500, degviela USD 720	
Reklāma	240	Vidēji USD 20 mēnesī	
Ceļošana/ izklaide	360	Vidēji USD 30 mēnesī	
Banku izmaksas	70		
Procentu maksājumi	1200	15% no USD 3000	
Revīzija	500	Aptuveni	
Kopējās izmaksas	41662		
Pārpalikums/ deficīts	5138		

#### 4. uzdevums. *Bilance*

Apspriediet doto bilanci savā grupā, mēģinot izprast rādītājus un iegūt plānošanai nepieciešamo informāciju.

Dārzeņu kooperatīvs			
Bilance uz 1996. gada 31. decembri (USD)			
<i>Pasīvs</i>		<i>Aktīvs</i>	
Parādi piegādātājiem	28194	Apgrozāmie līdzekļi	
Aizņēmumi no kredītiestādēm	52431	Nauda bankā	Nil
Bankas overdrafts	18986	Skaidrā nauda	8740
	99611		34
Pašu kapitāls		Pircēju un pasūtītāju parādi	102349
Akciju vai daļu kapitāls	218700	Avansa maksājumi darbiniekiem	864
Nesadalītā peļņa	84793	Citi maksājumi	1090
		Avansa maksājumi (licences, apdrošināšana)	547
			113624
		<b>Krājumi (vērtība pēc iepirkšanas vai tirgus cenas - kura ir zemāka)</b>	
		Gatavie ražojumi	74605
		Nepabeigtie ražojumi	36724
		Izejvielas, pamatmateriāli	32413
		Mazas vienības	2054
		Kopējie apgrozāmie līdzekļi	259420
		Ilgtermiņa ieguldījumi	
		Zemes gabali (iepirkšanas cena)	7800
		Ēkas un būves (iepirkš. cena)	64250
		Ilggadīgie stādījumi, iekārtas un mašīnas (iepirkšanas cena)	26349
		Transportlīdzekļi (iepirkšanas cena)	62678
		Mazāk: amortizācija	17393
		Kopējie ilgtermiņa ieguldījumi	143684
<b>Bilance</b>	<b>403104</b>	<b>Bilance</b>	<b>403104</b>

## Algu budžeta piemērs

<b>Dārzeņu ražošanas kooperatīva algu budžets 19... gadam (tūkst. USD)</b>						
	<i>Janvāris</i>	<i>Februāris</i>	<i>Marts</i>	<i>Aprīlis</i>	<i>Maijs</i>	<i>Jūnijs</i>
	<b>Ražošana</b>					
Vadītāju algas	4.4	6.3	6.3	6.3		
Uzraugu algas	5.2	5.2	5.2	5.2		
Operatoru algas	8.4	10.6	10.6	10.6	10.6	10.6
Saīsināta darba laika darbinieku algas	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
Nepastāvīgo darbinieku algas	-	-	-	-	-	-
Noliktavu personāla algas	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
Piegādes personāla algas	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
	<b>Administrācija</b>					
Grāmatvežu algas	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4
Apkopēju algas	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Apsardzes darbinieku algas	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Vadītāju algas	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8
	<b>Pārdošanas apjomu veicināšana</b>					
Pārdevēju algas	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
Pārdevēju papildatlīdzība			3.6			1.4
Marketinga departamenta darbinieku algas	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
<b>Kopā</b>	<b>38.6</b>	<b>42.7</b>	<b>46.3</b>	<b>42.7</b>	<b>42.7</b>	<b>44.1</b>

**Piezīmes:** jauns algu līgums stājas spēkā ar 1. jūliju. Jaunu operāciju vadītājs pieņemts darbā ar 1. februāri.

**7. SADAĻA.  
LĪDZDALĪBAS  
IZVĒRTĒŠANA UN  
UZRAUDZĪBA**



## **7. SADALA. LĪZDALĪBAS IZVĒRTĒŠANA UN UZRAUDZĪBA**



### **IEVADS**

Līdzdalības izvērtēšana un uzraudzība ir pamats kooperatīva efektīvai darbībai. Nodrošinot to, ka biedru intereses tiek apmierinātas, kooperatīvs sasniedz savu mērķi un attaisno savu eksistenci. Bez līdzdalības izvērtēšanas un uzraudzības biedri nebūs ieinteresēti uzlabot un attīstīt kooperatīva darbību.

## 7.1.NODAĻA. LĪDZDALĪBAS IZVĒRTĒŠANAS UN UZRAUDZĪBAS SISTĒMA UN METODES



### Nodaļas apguves mērķis



- Izprast līdzdalības izvērtēšanas un uzraudzības metodes.
- Iemācīties tās lietot

### Galvenie mācību jautājumi



- Līdzdalības sasniegšanas nozīme
- Līdzdalības novērtēšana
- Līdzdalības izvērtēšana
- Līdzdalības uzraudzība

### Mācību metode



Iepazīstiniet dalībniekus ar līdzdalības nozīmi, kā arī tās izvērtēšanu un uzraudzību. Tad pievērsieties uzdevumiem, kas paredzēti daļēji sagatavotu interviju apguvei. Ja iespējams, nodarbības gaitu nofilmējiet, lai vēlāk to varētu apspriest.

### *Veiksmīgu un neveiksmīgu interviju izspēlēšana (30 - 40 min).*

Intervijas izspēlēšana var izraisīt diskusiju par veiksmīgu interviju tehnikas pārņemšanu un palīdz apkopot galvenos veiksmīgi un neveiksmīgi sagatavotu interviju elementus.

#### Instrukcijas

Sadaliet dalībniekus grupās pa 4 vai 5 cilvēkiem. Palūdziet pusei apakšgrupu nospēlēt “sliktu” un otrai pusei “labu” interviju. Pēc 15 minūšu sagatavošanās uzaiciniet “sliktās” intervijas dalībniekus uzstāties pirmajiem.

Pēc neveiksmīgās intervijas pajautāiet pārējiem, vai viņi nav ievērojuši arī kādus labus momentus. Pēc veiksmīgās intervijas nospēlēšanas, jautāiet vai tajā ir bijuši kādi slikti momenti.

Kopīgi izveidojiet sarakstu ar intervijās veiksmīgi un neveiksmīgi uzdotu jautājumu veidiem.

Grupas var koncentrēties dažāda veida intervijām. Piemēram, viena grupa var tēlot individuālu interviju, cita – grupas interviju utt. Vēlāk diskusijā pievērsiet vairāk uzmanības galvenajiem jautājumiem, kas ir radušies uzdevumu izpildes rezultātā.

Mazās grupās izmantojiet vingrinājumus, kas attiecas uz prioritāšu ierindošanu pēc nozīmes un vērtēšanas pēc matricas punktiem, kas doti 2. sadaļas pielikumā. Kad grupas ir beigušas vingrinājumus, palūdziet rezultātus visu apspriešanai.

Tālāk seko novērtēšanas vingrinājums. Izveidojiet tabulu un lūdziet dalībniekus tajā atzīmēt atbilstošo novērtējumu. Apspriediet iegūtos rezultātus, kā arī šī uzdevuma nozīmi novērtēšanā.

	Ļoti labi	Labi	Apmierinoši	Vāji	Slikti
Diskusija mazā grupā					
Lomu izspēlēšana					
Iesildīšanās					
Izdales materiāli					
utt.					

## Paskaidrojošā informācija

### *Līdzdalības sasniegšanas nozīme kooperatīva attīstībai*



Ne tikai biedru, bet arī visu to cilvēku, kurus ietekmē kooperatīva darbība, iesaistīšana ir ļoti svarīga tā attīstībai.

Ja ieinteresēti cilvēki nepiedalās kooperatīva nodibināšanā, tā darbība var ciest neveiksmi, par ko liecina piemērs.

Kādā Rietumāfrikas valstī zvejniekus lūdza izveidot zvejniecības kooperatīvus. Viņiem apsolīja reālu finansiālu atbalstu un jaunas tehnoloģiskas iekārtas. Piekrastes rajona parlamenta pārstāvis vienojās ar ārzemju sponsoru organizāciju par veicināšanas programmu. Tas nozīmēja vidēja un ilgtermiņa aizņēmumus jūras zvejniecības paplašināšanai. Nekavējoties tika izdarīti atbilstoši celtniecības un piegādes pasūtījumi. Sākumā projekta resursus pārvaldīja Eiropas sponsoru organizācijas pārstāvis. Pēc tam kad pirmajā zvejniecības kooperatīvā tika iegādāti pirmie divi dīzeļmotora traleri, radās problēmas mārketingā. Vietējo patērētāju gaumi neapmierināja piedāvātais zivju sortiments. Vēl vairāk, vietējo ražošanu padarīja neiespējamu vēsturiski izveidojusies tradīcija, ka zivju tirdzniecība bija vienīgi “zivju sievu” rokās. Viņu apvienība nepiedalījās veicināšanas projektā. Lomi bija ļoti lieli, bet tos nevarēja realizēt vairumtirdzniecībā, tāpēc ka nebija saldējamo iekārtu un produkciju nebija kur uzglabāt. Liela daļa lomu gāja bojā, kamēr no otras puses tika izlietoti lieli līdzekļi. Šīs sliktās pieredzes dēļ daži biedri izstājās no zvejniecības kooperatīva, tāpēc tas nevarēja nokārtot gadskārtējos maksājumus un aizdevumus sponsoru organizācijai. Drīz kļuva skaidrs, ka zvejniecības kooperatīvam bija jābankrotē ar zaudējumiem.

Projekts nevarēja gūt sekmes, ja tajā bez zvejniekiem neiesaistījās arī vietējā sabiedrība (kā patērētāji). Līdzdalības trūkums bija galvenais (kaut arī ne vienīgais) pasākuma neizdošanās iemesls.

### *Novērtēšana, uzraudzība un izvērtēšana*

Neoficiāli novērtēšana, uzraudzība un izvērtēšana nepārtraukti parādās visās dzīves jomās, cilvēkiem to neapziņoties. Piemēram: “Tas tiešām ir izcils! Es nekad agrāk neesmu ēdis tik garšīgu zivi!” - neoficiāls novērtējums, kuru izsaka ēdiena baudītājs. Šis novērtējums ir subjektīvs un balstās uz vienas personas viedokli, bet tā tomēr ir vienkārša novērtēšanas forma.

Novērtēšana ir process, kurā sistemātiski un cik vien iespējams objektīvi tiek mēģināts noteikt veicamo darbību svarīgumu, efektivitāti un ietekmi saistībā ar nospraustajiem mērķiem un nolūkiem. Līdzdalības novērtēšana, uzraudzība un izvērtēšana ir nepārtraukts process, kas nav ierobežots ar kādu noteiktu kooperatīva attīstības fāzi.

### *Izšķir trīs novērtēšanas posmus, kurus dēvē dažādi*

**1. Plānošanas novērtēšana** (dēvē arī par iepriekšēju reālo iespēju izpēti vai vajadzību novērtēšanu) nodrošina plānošanas lēmumu pieņemšanai nepieciešamo informāciju. Iepriekšēja reālo apstākļu izpēte nodrošina plānotājus un lēmumu pieņēmējus ar informāciju, kas ir nepieciešama, lai noskaidrotu viena vai vairāku priekšlikumu realizācijas iespējamību. Lemjot, vai kooperatīvs vai cita organizācijas forma būtu vispiemērotākā grupas interešu apmierināšanai, tas galvenokārt nozīmētu sagaidāmā iznākuma salīdzināšanu ar kooperatīva dibinātāju deklarētajiem mērķiem. Visu kooperatīva paredzamajā darbībā ieinteresēto cilvēku iesaistīšana ir ļoti svarīga. To apliecina minētais piemērs ar zvejniecības kooperatīvu. Ja visi cilvēki tiktu iesaistīti plānošanas fāzē, iznākums varētu būt ļoti atšķirīgs.

**2. Uzraudzības un izvērtēšanas process** nodrošina informāciju, lai pārliecinātos, ka plāns darbojas, un palīdz lemt par darbības virzienu un mērķi. Tas attiecas uz sistemātisku novērošanu,



dokumentēšanu, nepārtrauktu darbību novērtēšanu un ārējo apstākļu attīstību (piemēram, izmaiņas tirgus cenās, materiālie resursi utt.). Uzraudzība nozīmē informācijas un novērojumu vākšanu tālākai izmantošanai novērtēšanas procesā.

**3. Ietekmes novērtēšana** jeb galanovērtējums attiecas uz rezultātu novērtēšanu pēc darbības pabeigšanas. Galvenais uzdevums - noteikt, vai ir sasniegti mērķi, ja ne, tad noskaidrot, kur var veikt uzlabojumus nākotnē. Jo skaidrāki mērķi ir bijuši sākumā, jo vieglāk būs to noteikt. Ideālā variantā vajadzētu būt divām galanovērtējuma daļām: pirmā - ieguldījumu beigu periodā, otrā - vēlāk (piemēram, pēc pieciem vai desmit gadiem, jo īpaši cilvēku resursu attīstība nevar tikt īsti novērtēta uz īstermiņa novērojumu pamata). Uzraudzības un izvērtēšanas sarežģītības pakāpei vajadzētu būt proporcionālai organizācijas vai ieguldījumu sarežģītības pakāpei. Piemēram, nelielam dārzenu tirdzniecības kooperatīvam Rietumāfrikā nebūs nepieciešamas tik sarežģītas novērtēšanas procedūras kā lauksaimniecības kooperatīvam ar 2000 biedriem Austrumeiropā. Arī dažādos investīciju vai darbību ciklos būs jāpievērš vairāk uzmanības atšķirīgiem aspektiem.

Uzraudzība un izvērtēšana attiecas uz jebkura veida stratēģiski plānotām izmaiņām, investīcijām vai ražošanas darbībām.

Apmācību un citu kooperatīva vajadzību vērtējums kopā ar nepārtrauktu darbību uzraudzību ļauj organizācijai izvērtēt tās efektivitāti, virzoties uz nospraustajiem mērķiem. Tam vajadzētu veidot vadības lēmumus attiecībā uz kooperatīva darbībām. Novērtēšanā, uzraudzībā un izvērtēšanā savāktā informācija ir noderīga biedriem, vadībai un līderiem, kā arī ārējā atbalsta sniedzējiem, pieņemot stratēģiskus lēmumus. Novērtēšanu, uzraudzību un izvērtēšanu var uzsākt gan organizācijā, gan arī no ārpuses.

### ***Līdzdalības novērtēšana***

Mazā kooperatīvā no regulārām sanāksmēm un neformālām diskusijām ir salīdzinoši viegli noskaidrot biedru vajadzības, vēlmes un viņu viedokļus par kooperatīva darbību. Lielākā organizācijā tas nav tik vienkārši un līdzdalības novērtēšanai, iespējams, vajadzētu nodrošināt to, ka biedru intereses tiek apmierinātas pretstatā kooperatīva līderu vai nepiederošo personu interesēm.

Visbiežāk nepieciešams veikt

- ekonomiskās un sociālās dzīvotspējas novērtēšanu, dibinot kooperatīvu (Kas vēlas piedalīties? Kādi ir viņu motīvi? Vai ir ar vadīšanas spējām apveltīti līderi? Kā potenciālie biedri var līdzdarboties? Kāds ir izejvielu un saražotās produkcijas tirgus? utt.);
- vajadzību novērtēšanu, veicamo darbību uzraudzību un izvērtēšanu;
- vajadzību novērtēšanu, situācijai mainoties. Piemēram, ja pašreizējās darbības ir kļuvušas neefektīvas vai arī politiskā un tirgus situācija ir izmainījusies un ir jāparedz jaunas darbības.

Tas var būt noderīgi jauna vizuālā tēla meklējumos, kā arī gadījumos, ja rodas konflikts kooperatīva iekšienē vai starp kooperatīvu un apkārtējo sabiedrību, vai iestādēm.

Līdzdalības novērtēšana (LN) ir sevišķi nepieciešama kooperatīva attīstībai, tāpēc ka tā uzsver cilvēku (biedru) lomu vajadzību novērtēšanas procesā, pretstatā tādām tradicionālām metodēm kā pārskati. Šīs metodes tiek lietotas, lai novērtētu grupas un sabiedrības resursus un prioritātes konkrētā darbības laukā. Līdzdalības novērtēšana var būt ļoti sarežģīts process. Šajā rokasgrāmatā ir dots tikai neliels ievads LN metodēs un praktiskajā pielietošanā.

### ***Līdzdalības novērtēšanas priekšrocības***

Līdzdalības novērtēšana ir piemērota kooperatīva demokrātiskajiem ideāliem, tāpēc tā var būt arī daudz efektīvāka un lētāka metode nekā parastie izpētes veidi. Bieži vien tendences, punktu skaitīšana vai sadale kategorijās ir viss, kas nepieciešams, lai novērtētu prioritātes salīdzinājumā ar pārskatu absolūtajiem mērījumiem un tamlīdzīgām metodēm. Lietojot LN metodes, nav vajadzīgi mērījumi, jo pietiek ar salīdzināšanu.

Galvenais LN mērķis ir izprast dažādu grupu un indivīdu uzskatu diapazonu, kas nosaka viņu dažādos viedokļus un darbību. Piemēram, sieviešu uzskati par dažiem reālās pasaules notikumiem bieži vien atšķiras no vīriešu uzskatiem. Tiem strādniekiem, kuriem nav zemes, būs savādāki uzskati nekā zemes īpašniekiem. Priekšnieku un reliģiozu vadītāju viedoklis atšķirsies no parasto cilvēku uzskatiem. Katrai apakšgrupai un personai ir savs īpašs zināšanu un problēmu loks, kā arī to risināšanas pieredze. **Katrs ir atšķirīgs un svarīgs.**

### Kā darbojas līdzdalības novērtēšana

Līdzdalības novērtēšanai izraudzītajai vietai vajadzētu atrasties tādā apgabalā, kas ir raksturīgs kooperatīvam. Dažreiz tas var būt noderīgi sadarbības konfliktu vai problēmu risināšanā.

Līdzdalības novērtēšanu varētu ierosināt komandas, kuru dalībnieki pārstāv vairākas iestādes un/vai kooperatīva personālu un biedrus. To varētu veikt, apkopojot analīzes un, ideālā variantā, - sadarbojoties ar vietējiem iedzīvotājiem, sabiedrību vai attiecīgā kooperatīva apakšgrupām. Komandas dalībnieki palīdz atrast problēmas un iedalīt tās pēc svarīguma (parasti ar vizuālu metožu palīdzību), kā arī novērtēt stratēģiju problēmu atrisināšanu. Pirms LN parasti tiek organizēti semināri, kur komandas dalībnieki var viens otru labi iepazīt.

Tomēr LN nav domāta tikai tam, lai vietējie iedzīvotāji informētu apkārtnējos, bet arī lai viņi paši analizētu stāvokli. Tāpat kā līdzdalības mācību nodarbības, LN ir savstarpējas mācīšanās process. Pieaicinātais eksperts vislabāk iederas palīga lomā, palīdzot cilvēkiem veikt viņu pašu pētījumus un tādējādi paverot jaunas perspektīvas viņu situācijā un problēmu atrisināšanā. Pasniedzējam šajā gadījumā būs konsultanta vai īstenotāja loma.

Līdzdalības process virza uz debatēm par izmaiņām, un debates maina dalībnieku uztveri, viņu gatavību pārdomāt darbību. Process var motivēt cilvēkus rīkoties.

### Kooperatīviem noderīgās līdzdalības novērtēšanas metodes

Līdzdalības novērtēšana nodrošina plašu metožu izvēli, informācijas apmaiņu un apkopošanu, palīdz lēmumu pieņemšanas procesos sanāksmēs.

Ir četras LN metodes:

- daļēji sagatavotas intervijas;
- grupu diskusijas;
- diagrammu veidošana;
- ierindošana kategorijās un vērtēšana pēc punktu sistēmas.

### ***Daļēji sagatavotas intervijas***

Standartizētām intervijām nav lielas nozīmes novērtēšanā, izvērtēšanā un uzraudzībā, jo tās pauž intervētāja uzskatus, kas var izraisīt pārpratumus. Daļēji sagatavotas intervijas parasti dod labākus rezultātus. Tomēr tā ir sarežģīta māka, jo daudzu faktoru dēļ (intervijas saturs, intervējamā vēlmes, intervētāja aizspriedumi vai sociālais statuss, uz atšķirīgiem priekšstatiem balstīti pārpratumi) sniegtās atbildes var nedot cerēto rezultātu.

Kooperatīva biedru uzskatus, viedokļus, pieredzi un zināšanas var novērtēt, apmeklējot viņus mājās vai darba vietās. Kooperatīva pasniedzēji un konsultanti var intervēt paraugsaimniecību īpašniekus. Liela uzmanība ir jāpievērš tam, lai izvairītos no kļūdām, kas intervijas rezultātus var padarīt pilnībā par nederīgiem. Laba intervija sastāv no uzmanīgas klausīšanās un vērtīguma. Intervija pati par sevi var radīt cilvēkos bailes, aizdomas vai pat naidīgumu.

Daļēji sagatavotas intervijas ir neoficiālākas. Tās norisinās sarunu veidā, taču par iepriekš izvēlētiem tēmām, intervētājam uzdodot netiešus un nepiespiestus jautājumus. Daļēji sagatavotā intervijā svarīgs ir ne tikai tas, kas tiek jautāts, bet arī apstākļi, kādos tā noris, un intervētāja ietekme uz situāciju. Tiek ņemta vērā informācija, ko sniedz apkārtnē, piemērota laika izvēle, aizspriedumi un ķermeņa valoda. Intervējamie arī var uzdot jautājumus intervētājam. Šis intervijas veids paredz arī pārbaudi un paša intervētāja pārdomas.

Sistemātiska pastaiga ir cits daļēji sagatavotas intervijas veids, kas paredz vairāk novērojumu. Šī metode ir piemērota situācijām, kurās ir iesaistīti mazi, vietēja mēroga kooperatīvi. Ja nepieciešama, piemēram, informācija par kooperatīva un tā sociālās un ekoloģiskās vides attiecībām, regulāri apstaigājot ciematu un tā apkārtni, var jau iepriekš novērtēt ciemata struktūru un ekoloģiskās problēmas. Pastaigas laikā ir svarīgi satiktajiem cilvēkiem un ciemata iedzīvotājiem pajautāt, kāpēc viņi dara to, ko dara. Klausīšanās šeit ir svarīgāka nekā runāšana. Arī šeit intervētājam ir jūtīgi jāreaģē uz minētajiem daļēji sagatavoto interviju aspektiem.

### Grupu diskusijas

Grupu diskusijas darba vietā ir vēl viena no metodēm, kā novērtēt dažādus viedokļus par zināmām tēmām. Tās dod iespēju uzzināt par kooperatīva un tā sociālās vides attiecībām un saspīlējumiem. Apmācības situācijā ir jāseko, lai visi dalībnieki darbotos līdzīgi. To ir vieglāk izdarīt, ja grupas ir sadalītas apakšgrupās. Darba vietās un semināros tiek izmantotas dažādas metodes.

### Diagrammu sastādīšana

Diagrammas ir ikdienas darbu, sezonas kalendāra, vēsturiskā profila, ietekmes, sociālo un institucionālo attiecību skaidrojums attēlos, kas var būt noderīgi gan situācijas analīzei, gan kooperatīva vīzijas ilustrēšanai.

Semināra apstākļos telpās diagrammu sastādīšanai izmanto papīru un pildspalvu. Lauka apstākļos diagrammu veidošanai izmanto pieejamos materiālus (koka nūjas, sēklas, pulveri u.c.) zīmējot uz zemes ar nolūku attēlot agroekoloģiskās zonas, zemes īpašumus, zemes ierīcību, veselību, bagātību, mobilitāti utt.

Cilvēku sastādītās diagrammas atklāj kaut ko par pašiem to sastādītājiem, kā arī par aplūkojamo sfēru: sievietes, piemēram, var likt uzsvāru uz saviem laukiem, kur viņas audzē kultūraugus pārdošanai kooperatīvam, kartē iezīmējot tos lielākus; vīrieši var īpaši atzīmēt smagās automašīnas un produkcijas savākšanas punktus.

Šīs diagrammas (piemēram, resursu un sociālās kartes) būtu jāgatavo dažādu grupu cilvēkiem (jauniem/veciem, bagātiem/trūcīgiem, sievietēm/vīriešiem utt.). Rezultāti jāsalīdzina un jāapspriež dažādu cilvēku starpā un dažādos apstākļos.

2. sadaļas pielikumā ir sniegti diagrammu veidošanas piemēri un vingrinājumi.

### Ierindošana kategorijās un vērtēšana pēc punktu sistēmas

Ja jūs vēlaties izpētīt cilvēka uztveres spēju, uzzināt kaut ko par viņa kritērijiem un izprast tā izvēli attiecībā uz jebkuru interesējošu tēmu, tad ļoti lietderīgi būtu izmantot iedalīšanu kategorijās un vērtēšanu pēc punktu sistēmas, gan semināra telpās, gan laukā. Pieaicinātajam konsultantam un vietējiem dalībniekiem šīs metodes var uzskatāmi parādīt, cik radikāli atšķirīga uztvere var būt dažādām cilvēku grupām un arī kādas ir kopējās iezīmes.

Semināra telpās šīs metodes var palīdzēt attēlot pašu dalībnieku dažādos uztveres spektrus. Dažādiem cilvēkiem (veciem/jauniem, sievietēm/vīriešiem, kooperatīva biedriem/vadībai) ir atšķirīgi kritēriji lēmumu pieņemšanai un spriedumiem par veicamajām darbībām, resursu izmantošanu, tehnoloģiju, valdības pakalpojumu vērtību utt. Viedokļu diapazonu var ilustrēt ar šo metožu palīdzību.

*Ierindošana kategorijās* tikai nosaka dalībnieku vispārējās prioritātes viņu pašu izraudzītās noteiktās tēmas robežās, piemēram, dažādu kooperatīva darbības jomu izvēle (kādas kultūraugus audzēt, kādas izlietojamās līdzekļus iepirkt utt.). Ierindot kategorijās var individuāli, mājas kārtībā vai grupās, lai noskaidrotu, kam dod priekšroku dažāda vecuma, dzimuma, sociālo vai ekonomisko grupu cilvēki. Šo metodi var izmantot, lai panāktu vienprātību kooperatīva prioritāro mērķu noteikšanā, īpaši, lai veidotu pamatu attīstības pasākumu plānošanai.

**Vērtēšana pēc punktu sistēmas** ir specifiskāka, jo tā prioritātes sarindo, pamatojoties uz punktu skaitu, kas atbilst attiecīgajiem kritērijiem. Šie kritēriji ir jāapspiež, un dalībniekiem par tiem ir jāvienojas, pirms punkti tiek piešķirti. Vērtēšana pēc punktiem ar matricas palīdzību kalpo par līdzekli, kā salīdzināt dažādu parādību galvenās labvēlīgās un nelabvēlīgās īpašības vai priekšrocības un trūkumus salīdzināmu parādību grupā (piemēram, mākslīgais mēslojums, augu šķirnes). Ir lietderīgi parādīt dalībniekiem, kā viņi var atklāt dažādas priekšrocību vai trūkumu jēdzienu izpratnes par kādu konkrētu parādību indivīdu vai dažādu sociālo grupu starpā kooperatīvā. Dažādu indivīdu vai apakšgrupu izveidotās matricas var izmantot debašu un diskusiju veicināšanai. 2. sadaļas pielikumā ir sniegts plašs vingrinājumu un piemēru klāsts vērtēšanai pēc punktu sistēmas un ierindošanai kategorijās.

### ***Uztvere un attieksme***

Līdzdalības izvērtēšanas metožu lietošanas rezultāts būs atkarīgs no to cilvēku attieksmes, kuri tās izmantos. Piemēram, ja šo metožu lietotāji neapzinās dzimumu nevienlīdzību vietējā sabiedrībā vai kooperatīvā, tad, visticamāk, analīze neskars šādus jautājumus. Tāpat, ja šie cilvēki neapzinās vietējo spēku samērus, tad šīs tēmas neparādīsies atklājumos.

Pasniedzēji, konsultanti vai vadītāji bieži vien ir pieraduši pie domas, ka tieši viņiem ir tas “patiesības grauds”, ko dot saviem klausītājiem. Viņiem vispirms ir jātiek skaidrībā par to, kas šiem cilvēkiem ir nepieciešams, pirms izdarīt pieņēmumus. Biedru apakšgrupas var pieņemt faktu, ka citām grupām var būt savi iemesli sadarbības noraidīšanai un ka risinājumus, iespējams, vislabāk būtu rast ar kompromisa vai vienprātības starpniecību.

Ir svarīgi nodrošināt to, ka semināra dalībnieki rūpīgi apsver savu attieksmi un uzvedību, pirms viņi sāk praktiskas darbības.

### ***Līdzdalības uzraudzība***

**Līdzdalības uzraudzība** nozīmē to, ka kooperatīva biedri mēra, reģistrē, apkopo, apstrādā un izplata informāciju, lai palīdzētu kooperatīva vadībai un grupas locekļiem/līderiem pieņemt lēmumus. Šajā nolūkā ir nepieciešams regulāri uzskaitīt grupas pieņemtos lēmumus, veiktās darbības, finanses, ārējos faktorus un veikt pārbaudi, vai darbības notiek atbilstoši plānam. Tādējādi tā ir pastāvīgi funkcionējoša atgriezeniskā saikne, kas darbojas visā organizācijas darbības laikā un ietver sevī praksi pastāvīgi pārraudzīt vai periodiski pārskatīt katru darbību visos līmeņos, lai

- redzētu, kas ir sasniegts;
- izmērītu sasniegto (virzību uz priekšu);
- pārzinātu procesus;
- identificētu stiprās un vājās puses;
- konstatētu, vai kāda darbība ir kļuvusi neefektīva (un kāpēc);
- konstatētu veicamo darbību, speciālu uzdevumu u.c. ietekmi (sociālo, ekonomisko utt.);
- apkopotu informāciju plānošanas un vadīšanas pilnveidošanai;
- dalītos pieredzē, ar mērķi palīdzēt citiem;
- uzlabotu jauno darbību plānošanu;
- pārliecinātos, ka biedru vajadzības un vēlmes tiek pienācīgi pārstāvētas.

Ne vienmēr ir viegli izlemt, kādas darbības un rezultāti būtu jāmēra. Vieglāk ir uzraudzīt sasniegumus, salīdzinot tos ar fiksētiem laika grafikiem, ekonomiskajiem un finansiālajiem mērķiem (tādiem, kā peļņa likviditāte un apgrozījums), nekā uzraudzīt organizatorisko attīstību vai izmaiņu kvalitāti. Diezgan vienkārši ir uzraudzīt biedru vajadzību apmierināšanu, vadoties pēc rezultātiem, kas gūti, nodrošinot līdzekļu ietaupījumu izlietojamo līdzekļu iegādes rezultātā, iekarojot tirgu, palielinot ienākumus un patronāžas kompensācijas. Daudz grūtāk to ir panākt attiecībā uz apmācībām, sociālo integrāciju un citiem kvalitatīviem pilnveidošanas pasākumiem. Tomēr tiem ir svarīga loma biedru apmierinātības radīšanā un viņu vēlmē piedalīties kooperatīva norisēs, tādēļ arī šiem pasākumiem ir jāseko, cik vien tas ir iespējams.

## Līdzdalības vērtēšana

Līdzdalības vērtēšana ir sistemātiska analīze, ko veic kooperatīva vadītājs kopā ar pārējiem biedriem, lai izvērtētu, cik lielā mērā nospraustie mērķi ir sasniegti, un nodrošinātu mērķu pielāgošanu jauniem apstākļiem vai tos definētu savādāk, reorganizētu institucionālo sistēmu vai pārdalītu resursus, ja nepieciešams.

Līdzdalības vērtēšana, tāpat kā uzraudzība, kalpo divējādiem nolūkiem, tā ir

- vadības instruments, kas ļauj kooperatīva biedriem un līderiem pilnveidot viņu darba efektivitāti un ražīgumu;
- uz dalībniekiem orientēts mācību process, kurā viņi kritiski izvērtē savas darbības, programmas, organizāciju, mērķus un kooperatīvās organizācijas vadību.

Šādā veidā biedri uzlabo zināšanas un izpratni par dažādiem faktoriem, kas tos ietekmē. Tajā pašā laikā viņi palielina savu kontroli pār kooperatīvajiem procesiem.

Tā kā tradicionālās uzraudzības un vērtēšanas iniciatīva nāk no augšas, tiek veikta biedru labā un rezultātus izmanto tikai vadība un līderi, līdzdalības vērtēšanas rezultāti pieder kooperatīva biedriem. Tā ir orientēta uz pašpalīdzību un ir iedarbīgs pašpaļāvības palielināšanas līdzeklis, tajā pašā laikā palielinot biedru kontroli pār savu organizāciju.

### Līdzdalības vērtēšanas nolūkā ir nepieciešama biedru iesaistīšanās

- lēmumu pieņemšanā, kuras jomas ir jāuzrauga un jāizvērtē;
- indikatoru izvēlē, pēc kuriem mēra un izvērtē vai parāda virzību uz priekšu;
- lēmumu pieņemšanā, kā jāapkopo dati;
- lēmuma pieņemšanā, kā jāizmanto un jāpublicē informācija;
- rezultātu analīzē.

Kā vispārējs likums jāpatur prātā šāda atziņa:

pašpalīdzības procedūras un struktūras nedrīkst ieviest kā jau gatavus priekšrakstus. Tās ir dalībniekiem pašiem jāizstrādā, jāievieš, jāuzrauga un jāvērtē mācību procesā virzienā no apakšas uz augšu. Tas ir viens no vissvarīgākajiem kooperatīvās politikas principiem.

Tā kā kooperatīvi ir uz biedriem orientētas organizācijas, visiem biedriem vai to pārstāvjiem būtu jāiesaistās jauno plānu sagatavošanā un īstenošanā. Līdzīgā veidā darbības izmaiņas, lai tās atbilstu jaunajiem izaicinājumiem, nevajadzētu atstāt tikai vadības ziņā.

Uzraudzība un izvērtēšana, biedriem aktīvi piedaloties, veicina pašu izlolu lēmumu pieņemšanu un darbību veikšanu. Tām ir jābūt galvenajam uzraudzības un izvērtēšanas veidam. Var būt arī likumā noteikta prasība pēc ārējā audita, konsultantiem vai pasniedzējiem, kas tiek pieaicināti kādā noteiktā nolūkā vai situācijā, bet tie ir tikai papildu pasākumi. Šie ārējie faktori nedrīkst aizstāt autonomo līdzdalības uzraudzības un izvērtēšanas principu.

Reizēm biedri cer pārāk daudz iegūt no uzraudzības un izvērtēšanas, domājot, ka tās spēs skaidri parādīt, kādi panākumi ir iegūti, kāpēc viena vai otra darbība ir cietusi neveiksmi. Bieži vien nav viegli sniegt veiksmes pierādījumus. Dažreiz vieglāk ir parādīt neveiksmes. Tam par iemeslu ir fakts, ka dažādi cilvēki par veiksmi vai neveiksmi uzskata dažādas lietas. Piemēram, to, kas vienā brīdī var šķist kā neveiksme, vēlāk var uzskatīt par (daļēju) veiksmi. Investīcijas uzglabāšanas iespēju izveidē varētu sākotnēji likties par izniekotām, tādēļ, ka biedri šīs iespējas maz izmanto. Tikai vēlāk, pēc zināma laika vai uzsākot jauna kultūrauga audzēšanu, uzglabāšanas iespējas kļūst pieprasītākas un galu galā izrādās, ka investīcijas ir bijušas lietderīgas.

### **Kontrole**

No iepriekš aplūkotā var secināt, ka starp uzraudzību un izvērtēšanu nav izteiktas robežas. Ja uzraudzība un procesa izvērtēšana notiek sistemātiski visā darbības laikā, ietekmes izvērtēšana lielā mērā ir šī procesa rezultātu apkopošanas jautājums un to salīdzināšana ar sākotnējiem mērķiem pēc sešiem mēnešiem, gada vai nobeidzot kādu konkrētu darbību.

Termins *kontrolē* attiecas uz ļoti krasi nodalītu sfēru kooperatīva vadībā. Tas nozīmē nepārtrauktu ekonomisko un finanšu faktoru izvērtēšanu, kas kalpo par pamatu lēmumu pieņemšanai attiecībā uz darbību (piemēram, izmaiņas ražošanā, pakalpojumu sniegšana, personāla nodrošināšana, izdevumi investīcijām, tirgus utt.).

Par attiecīgo darbību atbildīgo cilvēku pienākums ir informēt biedrus par saviem atklājumiem ar regulāru atskaišu un ziņojumu starpniecību, izklāstot kooperatīvā uzņēmuma finansiālo situāciju.

Lielākos kooperatīvos kontroles procesu bieži vien vada darba vienība. Vispārējās uzraudzības un izvērtēšanas darbības, kurās būtu aktīvi jāpiedalās visiem biedriem vai biedru pārstāvjiem, nosakot sava kooperatīva progresu un attīstību, sīkāk apskatītas 5.3. sadaļā.

### Līdzdalības uzraudzības un vērtēšanas priekšnoteikumi

Būtisks līdzdalības uzraudzības un vērtēšanas elements ir tas apstāklis, ka ikviens izprot, atbalsta un vēlas piedalīties šajā procesā. Mazā kooperatīvā tas reti kad rada problēmas, jo šāds kooperatīvs ir maza, saliedēta viendabīgu interešu grupa. Aktīvas un efektīvas biedru līdzdalības problēmas ir raksturīgākas lieliem kooperatīviem ar relatīvi plašām un nevienmērīgām biedru grupām. Iekšējā atmosfēra un attiecības biedru starpā, saziņas efektivitāte un grupu lielums ir trīs galvenie aspekti, kas visvairāk ietekmē biedru līdzdalību.

Nepiespiesta atmosfēra, kur visiem biedriem ir piederības sajūta, katrs jūtas respektēts no pārējo puses un neviens nav vai nejutas diskriminēts, ir savstarpējas lojalitātes priekšnoteikums. Šādas lojalitātes esamība nosaka visa uzņēmuma darbības efektivitāti jau pašā sākumā.

Uzraudzība un izvērtēšana ir lietderīga šādās jomās:

- biedru orientēšana;
- darbības efektivitāte;
- attīstības efektivitāte.

### Biedru orientēšana

Biedru nosprausto mērķu īstenošanai un atbalstīšanai ir jāklūst par visu kooperatīva veicamo darbību vadošo principu. Kooperatīva efektivitātes līmeņa izvērtēšanas galvenajam kritērijam ir jābūt faktam, vai šis līmenis nodrošina biedriem visaugstākās priekšrocības.

Šādā perspektīvā tāda kooperatīva darbību, kas nes lielu peļņu, bet neapmierina biedru vajadzības, nevar uzskatīt par efektīvu. Tomēr var būt tādas situācijas, kurās, lai nosargātu kooperatīva dzīvotspēju ilgā laika periodā, ražošanas vienībai nepieciešams pieņemt lēmumus, kas neatbilst biedru interesēm. Šādos gadījumos kooperatīva līderiem būtu jāinformē biedri un jāizskaidro šādu lēmumu ekonomiskā nepieciešamība.

Ilgtermiņa veiksmi var sasniegt tikai tad, ja paralēli darbības un attīstības efektivitāti praktizē biedru orientēšanu relatīvi augstā līmenī. Lai nodrošinātu biedru orientēšanu augstā līmenī, vērtība ir jāpiegriež uzraudzības un izvērtēšanas sistēmas izveidei, kas ļauj viņiem piedalīties procesos visos līmeņos. Tomēr tas, kādā mērā biedri piedalās savā kooperatīvajā organizācijā, ir un paliek reālā izvērtēšanas metode, ar kuras palīdzību var spriest par kooperatīva darbību veiksmi vai neveiksmi.

### Biedru orientēšanas līmeņi

Eiropas kooperācijas vēstures senākajos periodos kooperatīvu struktūra bija ļoti vienkārša. Kooperatīvie uzņēmumi (tradicionālie kooperatīvi) bija biedru biznesa vienības (galvenokārt lauku saimniecības), kurām tika uzticētas konkrētas funkcijas, piemēram, zemniekiem nepieciešamo izlietojamo līdzekļu sagāde.

Šis organizāciju tips vēl arvien ir sastopams tur, kur kooperatīvi veidojas pašu biedru iniciatīvas rezultātā šo kooperatīvu kā biznesa sākotnējā attīstības stadijā. To pakalpojumi galvenokārt ir orientēti uz biedru vajadzībām. Ražošanas vienības (ja tādas ir) reaģē tieši uz biedru vēlmēm.

Pretējā sarežģītības skalas galā ir tirgus sasaistes kooperatīvi (parasti tie ir kreditēšanas, patēriņa, celtniecības un tirdzniecības kooperatīvi). Šāda tipa kooperatīvā ražošanas vienība strādā arī ar nepiederošām personām, tādējādi tie nav atkarīgi tikai no tā, cik bieži biedri izmanto kooperatīva pakalpojumus. Pašiem biedriem var būt līgumi ar izpildvienības konkurentiem. Šo struktūru gandrīz nevar atšķirt no parastām tirgus attiecībām, kur biznesa aspektiem ir priekšrocība. Šeit vadība darbojas tikai saskaņā ar biedru interesēm, ja tās atbilst tirgus prasībām.

### Darbības efektivitāte

Šis termins attiecas uz ražošanas vienības galveno uzdevumu - ekonomiskā stāvokļa uzlabošanu. Ja kooperatīvs nepiedāvā uz biedriem orientētus pakalpojumus, cilvēki neredzēs jēgu tajā iestāties vai palikt. Sociālos mērķus parasti var sasniegt tad, ja kooperatīva darbība ir ekonomiski efektīva (kooperatīva uzdevums nav kalpot par sabiedrisku klubu).

Gada pārskatā būtu jāaplūko

- apgrozījuma attīstība;
- ražīgums un iegūtais produkcijas apjoms;
- darbības/nodaļu izmaksu segums;
- faktori, kas ietekmē pakalpojumu sniegšanu;
- vispārējā tirgus situācija;
- visi pārējie faktori, kas ietekmē kooperatīvā uzņēmuma darbības efektivitāti.

Gada pārskatam būtu jāpievieno atskaite par biedru izaugsmes veicināšanu, ietverot šādas jomas:

- biedru izmantoto kooperatīva pakalpojumu apjoms;
- biedru kapitāla attīstība;
- biedru līdzdalība darba grupās.

Atskaitēm ir jābūt plaši pieejamām visiem biedriem. Lai tiem biedriem, kuriem ir sveša biznesa uzskaites sistēma, būtu iespēja piedalīties sapulcēs, ir vārdos jāizskaidro lietas būtība. Visām atskaitēm jābūt

- skaidrām un saprotamām;
- pilnīgām;
- precīzām;
- objektīvām.

Regulāras sapulces, jaunākās informācijas publikācijas vai kāds cits saziņas līdzeklis ir vēl viens veids, kā pastāvīgi informēt biedrus par viņu organizācijas ekonomisko stāvokli.

### Attīstības efektivitāte

Šis termins attiecas uz ietekmi, kāda ir kooperatīvajai organizācijai uz sociāli ekonomisko situāciju sabiedrībā. Lai gan kooperatīvi nav jāuzskata par valdības politikas instrumentu, tomēr tiem ir zināma ietekme uz valdības lēmumiem attiecībā uz subsīdiju piešķiršanu, kredītu programmām, kapitāla iegūšanas pasākumu īstenošanu vai konsultācijām un apmācībām. Kooperatīva ieguldījuma izvērtējums kopienas attīstībā ir saistīts ar attiecīgās valsts attīstības politiku, ko bieži var apkopot šādos strukturālos mērķos:

- veselības uzlabošana;
- tehniskās infrastruktūras uzlabošana;
- ražošanas struktūru uzlabošana.

Šie mērķi ir cieši saistīti ar šādiem ienākumu mērķiem:

- ienākumu palielināšana uz vienu iedzīvotāju;
- ienākumu sadales pilnveidošana;
- valsts sektora ienākumu palielināšana;
- ārzemju valūtas iegūšana tehnikas un iekārtu importam utt.

### Attiecības starp biedru orientāciju un darbības efektivitāti

Ideālā variantā biedru un kooperatīva ražošanas vienības mērķi ir identiski. Tomēr tas ne vienmēr ir atbilst reālajai situācijai. Ekonomiskie ierobežojumi bieži vien liek vadībai pieņemt lēmumus, kas neatbilst biedru vēlmēm. Piemēram, kooperatīva ekonomiskās darbības turpināšanai var būt nepieciešama transporta pakalpojumu maksas palielināšana, bet biedri, protams, gribētu maksāt mazāk. Līdzīgi tas ir, ja kooperatīvais uzņēmums realizē ienesīgu biznesu, kas nedod labumu biedriem, vai arī sniedz pakalpojumus, no kuriem labumu gūst tikai daži biedri, vai arī koncentrē savus pūliņus uz kooperatīvam nepiederošu personu interesēm. Kooperatīvs varbūt darbojas efektīvi, bet tas neapmierina biedru vajadzības.

Šīm specifiskajām attiecībām starp kooperatīvu un biedriem tomēr nav tādu priekšrocību, kuras vienlīdz labi kalpotu biedriem un darbības efektivitātei. Ja kooperatīva ražošanas vienība gūst panākumus, strādājot galvenokārt biedru vajadzību apmierināšanas virzienā, viņi parasti reaģē, ieguldot vairāk resursu un darbaspēka. Tas varētu būt labs pamats tālākai, veiksmīgai darbībai.

Ideālā variantā informācijas plūsma starp parastajiem biedriem un vadību ir ļoti cieša. Ņemot vērā to, ka biedri ir arī klienti, tad gandrīz nemaz nav jātērē līdzekļi reklāmai.

### Attiecības starp attīstības un darbības efektivitāti

Augsta darbības efektivitāte nebūt neved uz augstu attīstības efektivitāti, jo darbības efektivitātes mērķiem nav obligāti jāsakrīt ar attīstības efektivitātes mērķiem. Piemēram, zemnieku kooperatīva biedri vēlas turpināt ražot produktus pašu patēriņam, jo vēl arvien nav piemērota tirgus noieta un cenas nav pietiekami augstas, lai varētu iegādāties pārtiku un sēklas līdz nākamajai ražai. Attīstības politika, tieši pretēji, dos priekšroku ātrai pārejai uz ražošanu tirgum.

Līdzīgi tam, zemnieki kooperatīvā varētu vēlēties palielināt tādu kultūraugu audzēšanu, kas tiem ir pazīstami, tajā pašā laikā agrārās politikas mērķis ir ražošanas dažādošanas veicināšana. Ja kooperatīva ražošanas vienības pakalpojumi ir lielā mērā orientēti uz biedru vajadzību apmierināšanu, tad valdības mērķi netiks īstenoti.

### ***Līdzdalības uzraudzības un vērtēšanas (LUV) sistēmas izveide***

Šajā nodaļā aplūkoti LUV sistēmas izveides praktiskie aspekti. Tā ir jāuzskata par vadošu norādījumu, kas sniedz vispārēju orientāciju. Katrai individuālajai LUV sistēmai būtu jābalstās uz rūpīgu apstākļu un potenču analīzi un konkrētās kooperatīvās organizācijas piemērotību speciālajiem uzdevumiem, interesēm, stratēģijai.

Katrā kooperatīvā ir jābūt struktūrai, kas var nodrošināt to, ka efektīva un galīga kontrole paliek biedru rokās. Lielākajā daļā valstu likums nosaka, ka biedru pilnsapulcei ir dotas tiesības izmantot savu varu biedru vārdā. Tas attiecas uz

- nolikumu izstrādi un vēlāku to grozīšanu;
- vispārējo kooperatīva biznesa politiku;
- direktoru valdes un citu valžu un komiteju vēlēšanām/iecelšanu/atlaišanu;
- darba plāna un ieņēmumu aprēķinu apstiprināšanu, bilances pieņemšanu, vispārējo biznesa realizāciju un vadību.

Daudzās valstīs likums nosaka, ka jābūt ārējā audita sistēmai. Tas tomēr nevar aizstāt iekšējo kontroles mehānismu, jo šādas atskaites ir grūti lasāmas un tās reti kad ir noderīgas aktīvai biedru līdzdalībai uzņēmuma kontrolē.

Ārējam auditam bieži vien nav pietiekamas informācijas. Tas var aprobežoties ar ekonomiskās attīstības izvērtējumu vai pat tikai faktu konstatāciju, ka grāmatvedības uzskaitē ir kārtībā, neaplūkojot kooperatīva nākotnes perspektīvas.

Jebkura LUV sistēma ir atkarīga no kooperatīva organizatoriskās struktūras. Mazās organizācijās, kur nav profesionāla personāla un visu darbu veic biedri paši, LUV sistēma neeksistē. Tomēr tas nenozīmē, ka netiek veikta uzraudzība un izvērtēšana, bet bieži vien šīs darbības tiek veiktas nesistemātiski un biedri tās sauc savādāk.



Lielā, daudzfunkcionālā kooperatīvā ar dažādām interesēm ir jāveido labi saplānotas un organizētas LUV struktūras. Viens no veidiem, kā to izdarīt, neuzkraudzot papildu pienākumus vadībai, ir nodibināt vienu vai vairākas speciālas LUV darba grupas (ja nepieciešams, ļoti lielās organizācijās tās koordinē vadības grupas). Šīm darba grupām ir jākoncentrējas uz konkrētiem attīstības procesa aspektiem un noteikto vadlīniju ietvaros jāstrādā pie vajadzīgo izmaiņu izstrādes, kas nepieciešamas attiecīgajā jomā. Šo grupu uzdevums ir virzīt uz priekšu biedru atbalstīto attīstības procesu, kā arī pārliecināties, vai realizācijas pasākumu plāns atbilst biedru izaugsmes veicināšanas uzdevumiem. Tām jābūt spējīgām vērsties pie vadības pēc informācijas un paskaidrojumiem.

Vadības grupai ir jādarbojas kā koordinatoram un progresa veicinātājam: jāapkopo darba grupu atklājumi, jāmotivē darba grupas atrisināt iespējamus pretrunīgos viedokļus un jāuztur tiešs kontakts ar valdi. Šajā gadījumā vadības komitejā ir jābūt vienai personai no katras darba grupas, lai atvieglotu un paātrinātu saziņu. Darba grupas locekļiem ir jābūt vēlētiem vai ieceltiem biedru pilnsapulcē. Laiku pa laikam kādam ir jāuzliek pienākums (varbūt rotējošā secībā) atskaitīties par sasniegto biedru pilnsapulcei.

Nevienai no grupām nav jāpārstāv viss biedru kopums, bet tajās ir jāiekļauj cilvēki, kuri pietiekami labi pārzina kooperatīva galvenās darbības. Viņu stāvoklim ir jābūt tādām, ka to ieteikumus uzklausa vadība un vēlētie līderi.

### LUV dalībnieki

Visas iesaistītās puses (vai to pārstāvji) ir jāiesaista LUV kā dalībnieki. Kad tiek lemts, kurus biedrus izraudzīties LUV nolūkā tos apmācīt, lai viņi spētu efektīvi veikt uzdevumus, kooperatīva biedriem būtu jāpieņem kolektīvs lēmums par to, kurš no viņu vidus būtu vispiemērotākais. Tas nodrošinātu to, ka biedru kopums izraudzītos cilvēkus pieņems, viņiem uzticēsies un uzskatīs tos par piemērotiem. Kritēriji, pēc kuriem izraudzīties cilvēkus LUV darbību veikšanai, būtu jāapspriež un par tiem jāvienojas iepriekš. Uzmanība būtu jāveltī tam, lai kādas biedru grupas netiktu pārāk lielā mērā vai nepilnīgi pārstāvētas. Svarīgs kritērijs ir arī zināmu biedru grupu pārstāvošo cilvēku spēja būt pietiekami pašpārliecinātiem, lai viņi varētu izvirzīt un aizstāvēt savas grupas intereses. Dažreiz ir problēmas ar diktatoriskām nosliecēm, kad biedri cenšas pārāk izcelt savas vēlmes, ignorējot vai degradējot pārējo grupu likumīgās intereses. Tomēr nevienu nevajadzētu piespiestu kārtā iesaistīt LUV darbībā, dalībai šajās grupās ir jābūt brīvprātīgai.

Dažos kooperatīvos biedri daļēji sedz no saviem finansu resursiem to cilvēku apmācības izdevumus, kurus viņi ir izraudzījušies. Tātad, izraugoties biedrus, kuri tiks apmācīti uzraudzības un izvērtēšanas prasmē, tiek pieņemts investīciju lēmums un lolotas cerības, ka LUV nodrošinās caurskatāmu informāciju.

Tā kā LUV pielietojšanas izmaksas palielinās, tiek iesaistīts vairāk cilvēku, būs nepieciešams izlemt, cik plaši šī sistēma būtu jāpielieto un vai nepieciešamā prasme un ekspertīze jau ir pieejama kooperatīvam, vai ir nepieciešama palīdzība no ārpuses.

Lielos kooperatīvos, īpaši sākuma stadijā, LUV grupās parasti piedalās liels skaits nepiederošu dalībnieku. Tas, vai kooperatīva biedriem izdodas uzņemties atbildību par procesu šāda ievērojama skaita palīgu no ārpuses klātbūtnē, ir lielā mērā atkarīgs no pasniedzēju un konsultantu attieksmes un uzvedības.

Ir ļoti svarīgi, lai biedri, kas ietilpst LUV sastāvā, paši sevi uzskatītu par komandu. Komandas darbā ir jāņem vērā šādi aspekti:

- katrai personai ir jāizprot problēma vai uzdevums un tā svarīgums kooperatīva efektīvai darbībai;
- katrai personai ir jāzina, kā dot savu ieguldījumu problēmas risinājumā vai uzdevuma veikšanā;
- katrai personai jāapzinās pārējo komandas biedru potenciālās iespējas un ieguldījumi;
- komandas, kas sadarbojas, ir daudz efektīvākas par tām, kas nesadarbojas.

## **LUV metodes un tehnika**

LUV pielietošanas metodes nerodas pašas no sevis, tās ir jāapgūst. Kopumā pieejai jābūt tādai, ka visi dalībnieki (un pasniedzēji, ja tiek piesaistīta palīdzība no ārpusē) koncentrējas uz praktisku metožu izveidi un kopīgi veicamām darbībām.

Oficiālās uzraudzības un izvērtēšanas metodes (tādas kā izmaksu un ienākumu analīze) var izmantot kvantitatīvi mērāmu faktu vērtēšanai, kur plānoto vērtību salīdzinājums ar iegūtajām vērtībām ir relatīvi vienkāršs. Kvantitatīvie uzlabojumi arī ved pie sociālas ietekmes, bet šādas ietekmes priekšrocības un trūkumus nevar tik viegli izvērtēt, izmantojot biznesa analīzes paņēmienus. Apmācību kursu kvalitāti vai biedru apmierinātību ar kooperatīva pakalpojumiem nevar izteikt finansiāli.

Plaši lietota LUV metode ir daļēji strukturēta intervija. Pretēji oficiālajai intervijai, kas izmanto iepriekš sastādītu aptaujas lapu, daļēji strukturētā intervija sākas ar jautājumu sarakstu, kurus intervētājs vēlas aplūkot. Dažiem cilvēkiem patīk detalizēts jautājumu saraksts, lai viņi neaizmirstu, ko vēlas pajautāt; citus apmierina aptuveni ieskicētas tēmas, un jautājumus viņi noformulē intervijas gaitā. Intervētājiem ir nepieciešama laika rezerve neparedzētu jautājumu apspriešanai, kurus varētu skart intervējamie biedri.

Lauksaimniecības kontekstā tiek izmantota cita lietderīga metode, piemēram, pastaiga (sk. iepriekš), kad biedri apspriež viņus interesējošus jautājumus, pastaigājoties kopā ar konsultantu. Cita vērtēšanas informācijas apkopošanas metode ietver vēstules kooperatīva avīzes redaktoram un sūdzību/ierosinājumu kastītes vai ziņojumi par konfliktiem. Tas, kāda vērtēšanas metode tiks izraudzīta, lielā mērā būs atkarīgs no mērķiem.

Mērķi ļauj noteikt, kāda informācija būs nepieciešama. Ja mērķi ir skaidri definēti, tad tie palīdz virzīt uz priekšu izvērtēšanas un uzraudzības procesu un ir daudz vairāk iespēju iegūt labus rezultātus.

Tas ļauj domāt par LUV procesiem kā par zināma veida pētniecības darbu, ko var salīdzināt ar puzzle. Katru reizi, kad tiek iegūta kāda informācija, tiek iegūts viens puzzle elements. Mērķi kalpo par puzzle ietvaru jeb puzzle robežšķirtni. Nepieciešams vākt tādu informāciju, kas iederas mērķu noteiktajās robežās.

Mērķu noteikšana rada divu veidu draudus, ko var ilustrēt ar šādu piemēru. Pirmais drauds ir noteikt pārāk plašus mērķus. Šajā gadījumā ietvars jeb rāmis ir pārāk liels. Pat, ja tiks savākts liels apjoms informācijas, tā būs pārāk izliedēta. Ilgākā laika periodā radīsies daudz "balto plankumu", līdz ar to būs grūti saskaņot kopainu un izprast savāktās informācijas nozīmīgumu. Otrs drauds ir pārāk šauru mērķu noteikšana. Šajā gadījumā ietvars jeb rāmis ir pārāk šaurs, kaut gan ir viegli iegūt tādu informācijas apjomu, lai aizpildītu visu ietvaru, tomēr aina ir pārāk sīka, lai tai būtu jēl kāda nozīme, pie tam visinteresantākā informācija var palikt ārpus ietvara.

### **Mērķi**

Par mērķi uzskata jebkuru situāciju vai stāvokli, kas ir jāsasniedz ar darbībām, kuras tiek apzināti vērstas uz tā sasniegšanu, izmantojot attiecīgos resursus.

No iepriekš teiktā var secināt, ka peļņa ir tikai viens no mērķiem. Citi mērķi (pārtikas drošība, tiesības uz ūdeni, dabas resursu aizsardzība utt.) biedriem var izrādīties vērtīgāki nekā maksimālas peļņas gūšana.

Kooperatīvo organizāciju kontekstā parasti izšķir materiālos un formālos mērķus.

**Materiālie mērķi** iemieso sevī ražošanas rezultātus, kurus var izmērīt noteiktās mērvienībās (priekšmetu skaits, produkcijas tonnas vai kubikmetri utt.).

**Formālie mērķi** nozīmē stāvokļus, kurus var izmērīt tikai netieši, piemēram, biedru apmierinātību ar kooperatīva sniegtajiem pakalpojumiem. Lai izvērtētu virzību uz šiem mērķiem vai to attīstību, ir nepieciešami speciāli indikatori.

Mērķi ir jādiferencē arī no citiem aspektiem. Ja divi mērķi atrodas savstarpējā sakarībā tādā veidā, ka viena mērķa sasniegšana veicina arī otra mērķa sasniegšanu, tos dēvē par **savstarpēji papildinošiem mērķiem**. Kooperatīva darbības efektivitāte paaugstinās, ja tā

darbības mērķi atbilst biedru nospraustajiem mērķiem. Pretējā gadījumā, ja viena mērķa sasniegšana kavē vai neļauj sasniegt otru mērķi, tad tos dēvē par **konkurējošiem mērķiem**. Kooperatīviem būtu jācenšas koncentrēties uz darbībām, kas balstās uz savstarpēji papildinošiem mērķiem.

Kooperatīvos var būt dažādi mērķu komplekti:

- katra biedra individuālie mērķi;
- kooperatīvās grupas un/vai apakšgrupas mērķi;
- ražošanas vienības darbības mērķi;
- vadītāja personīgie mērķi;
- darbinieku un strādnieku mērķi.

### Mērķu identificēšana

Lai iegūtu skaidru priekšstatu par esošo mērķu spektru, parasti pirmais solis šajā virzienā ir tieša biedru aptaujāšana par viņu vajadzībām, vēlmēm, mērķiem un par to, ko viņi uzskata par kooperatīva mērķiem.

Grupas mērķus var izziņāt ar dažādu metožu palīdzību, ieskaitot vīzijas veidošanu, SWOT (stipri un vājo pušu, iespēju, draudu) analīzi, loģiskās uzbūves analīzi un prāta rosināšanu.

Individuālie mērķi ir jāsarindo pēc prioritātēm. Strādājot apakšgrupās, grupas biedriem mērķi būtu jāapvieno kombinācijās, lai izveidotu grupas mērķu sarakstu. Pēc tam arī šie mērķi ir jāsakārto atbilstoši to nozīmīgumam un/vai neatliekamībai.

Tomēr šādi vingrinājumi ne vienmēr atklāj kooperatīva biedru vajadzības un vēlmes, tāpēc gadījumos, kad cilvēkiem nav skaidra priekšstata par viņu mērķiem, būtu lietderīgi vīzijas vai scenārija veidošanas vingrinājumi. Ja arī pēc šiem vingrinājumiem netiek formulēti skaidri mērķi, tad tas nozīmē, ka ir kāds iemesls, kas neļauj biedriem paust savas idejas vai brīvi apspriest savas vēlmes.

Pētījumu rezultātus var ietekmēt sociālie tabu, attiecības starp intervētāju un intervējamo, intervēšanas paņēmieni utt. Dažreiz ir iespējams atklāt skaļi neizpaustas cerības, ko individuālie biedri lolo saistībā ar kooperatīvu vai savu līdzdalību kooperatīvajā organizācijā, apspriežot kooperatīva vājās puses vai draudus.

### **Indikatori**

Indikatori ir standarti, attiecībā pret kuriem tiek mērītas izmaiņas. Kooperatīvā uzņēmuma kontekstā indikatori ir mainīgi lielumi, kas tiek izmantoti kā uzraudzības un izvērtēšanas līdzekļi. Tie nodrošina standartus vai atsauces lielumus, attiecībā pret kuriem tiek mērīts, vērtēts vai parādīts progress vai negatīva attīstība.

Indikatora izvēle ir atkarīga no mērķa rakstura un izvērtēšanas veida. Ja zemnieku kooperatīva galvenais mērķis bija lauksaimniecības produkcijas ražošanas palielināšana, tad raža, kas iegūta uz vienu hektāru, vai saražotā produkcija uz katru ražošanas vienību ir piemēroti indikatori. Iepriekšējās izvērtēšanas laikā ir iespējams noteikt tādu paredzamu ietekmi, kuru var

- ilustrēt ar konkrētu piemēru;
- novērot;
- aprakstīt vai pat kvantitatīvi parādīt.

Parasti ir relatīvi vienkārši atrast indikatorus, kurus lieto ekonomiskās izaugsmes mērīšanai. Daži tipiski ekonomisko indikatoru piemēri:

<i>Mērķis</i>	<i>Indikators</i>
Mehanizācija	Jaunās tehnikas vienību skaits
Ekonomikas uzlabošanās	Paaugstināts ienākumu līmenis
Zemāks nabadzības līmenis	Iedzīvotāju skaits virs/zem nabadzības robežas

Sociālās izmaiņas un to ietekme arī ir jāuzrauga un jāizvērtē, tādēļ ir nepieciešami arī sociālie indikatori. Biedru apmierinājumu ar kooperatīva sniegtajiem pakalpojumiem bieži vien

nevar tik viegli kvantitatīvi izteikt kā ekonomiskos faktorus. Šajā gadījumā nepieciešamajiem indikatoriem nav tik skaidru aprišu kā ekonomiskajiem indikatoriem.

Sociālajiem indikatoriem ir ierobežota vērtība, kad tiek mērīta virzība uz nospraustajiem mērķiem:

<i>Mērķis</i>	<i>Indikators</i>
Labāka informācijas plūsma	Sapulču apmeklētība, atklāta kritika
Dzimumu vienlīdzība	kooperatīvā
Uzlabota biedru apmācība	Sieviešu īpatsvars izglītības programmās
	Dalībnieku skaits apmācībuursos

Norādītie indikatori izraisa jautājumu par to, vai uz kvalitāti attiecināmus rezultātus ir iespējams izmērīt ar kvantitatīviem līdzekļiem. Daudzi dalībnieki neko nesaka ne par apmācību pasākumu kvalitāti, ne arī par to, vai saņemtās zināšanas tiek izmantotas. Tas var būt tā iemesla dēļ, ka biedri piedalāsursos tikai tāpēc, lai izvairītos no iespējamām nepatīkšanām vai arī nenokļūtu nelabvēlīgākā situācijā, ja to nedarītu.

Tas saskan ar dažās valstīs uzkrāto pieredzi, kur pastāvīgs kooperatīva biedru skaits tiek uzskatīts par biedru apmierinātības indikatoru kooperatīva sniegto pakalpojumu sakarā. Tas izrādījās nepareizi. Daudzi neapmierināti biedri palika kooperatīvā alternatīvu iespēju trūkuma dēļ.

Indikatoriem jābūt

- derīgiem;
- uzticamiem;
- atbilstošiem;
- jutīgiem;
- specifiskiem;
- rentabliem;
- savlaicīgiem.

Ieskatu par to, cik sarežģīti ir atrast atbilstošus sociālo mērķu indikatorus, sniedz piemērs.

Kokvilnas tirdzniecības kooperatīvs kādā Austrumāfrikas valstī cer uz Eiropas sponsora palīdzību divpusējas sadarbības kontekstā ar 50000 dolāru vērtā pasūtījuma palīdzību. Sākotnējo situāciju raksturo šādi dati: kooperatīvā ir 100 biedru. Ar kokvilnu apsētā platība ir 1 ha uz vienu biedru, zemes apstrādes metodes ir tradicionālas (ar vienkāršiem darbarīkiem, bez apūdeņošanas), ievāktā raža ir 500 kg/ha gadā. Tā kā kooperatīvam nav noliktavas, tad rodas zudumi (zādzību, kaitēkļu, sliktu laika apstākļu utt. dēļ) 20% apmērā no ievāktās ražas. Gadā kooperatīvs iegūst virsvērtību 30000 dolāru apmērā.

Lai izlemtu, kuram projektam dot priekšroku, ir jāizvērtē šādi alternatīvi priekšlikumi:

- divu traktoru iegāde,
- noliktavas celtniecība,
- apūdeņošanas sistēmas ierīkošana.

Priekšlikumus nevar izvērtēt, balstoties tikai uz ienesīgumu. Kooperatīva biedriem jāapspriež arī kvalitatīvās izmaiņas, kuras izraisīs dažādi projekti (piemēram, kāda sociālā ietekme būs kopīpašumā esošo traktoru izmantošanai, pieejamībai noliktavai, apūdeņotu zemes platību apstrādei ilgākā laika periodā, atbildībai par apūdeņošanas konstrukciju uzturēšanu utt.). Triju priekšlikumu salīdzināšana nozīmē salīdzināt trīs iespējamās sociālas, tehniskas un ekonomiskas ietekmes. Būs grūti izlemēt, ko varēs izmērīt un izmantot kā izmaiņu indikatoru, situācijai mainoties no pašreizējās situācijas uz situāciju, kad tiks realizēti visi trīs priekšlikumi.

Iesaistot pēc iespējas vairāk biedru lēmuma pieņemšanā par to, kas tiks izmantots kā indikatori, kuriem jāparāda virzība uz nospraustajiem mērķiem, var palīdzēt viņiem atrast savus mērķus un motivāciju šo mērķu sasniegšanai.

Dažas grupas šo indikatoru izvēli sāk ar prātu rosināšanu (sk. mācību metodes).

Šāda procedūra var izrādīties laikietilpīga, kā visi līdzdalības pasākumi, bet rezultāts būs detalizēta diskusija biedru starpā un vienošanās. Jo vairāk biedru apgūst šīs metodes, jo ātrāk un efektīvāk viņi var tās izmantot.

### Datu apkopošana

Pēc izvērtēšanas komisijas vai LUV grupas izveidošanas mērķu un indikatoru izraudzīšanās procesā nepieciešams veikt šādas darbības:

- izlemt, kāda informācija ir jāvāc;
- izlemt, kādus paņēmienus izmantos datu apkopošanā;
- izvērtēt esošās prasmes un resursus;
- veikt pienākumu sadali datu apkopošanā;
- nodrošināt trūkstošos resursus;
- noteikt termiņus (ņemot vērā tādu procesu ietekmējošus faktorus kā sezonas ierobežojumi, reliģiskie svētki, izvērtēšanas datums utt.);
- izlemt, ar ko vai no kā sākt (priekšroka dodama cilvēkiem, ar kuriem ir draudzīgas attiecības).

Ļoti efektīvs veids, kā apkopot datus, ir izstrādāt uzdevumu izpildes uzraudzības lapu, kurā tiek iekļauti visi konkrētie uzdevumi un to izpildes termiņi.

### Datu analīze

Pēc informācijas apkopošanas tā ir jānovērtē attiecībā pret indikatoriem.

Praktiski to var izdarīt, sagrupējot apkopoto informāciju pa mērķiem. Ir lietderīgi katru mērķi uzrakstīt uz atsevišķas lielas papīra lapas. Uz citas papīra lapas atzīmē pretrunas vai pamanītās datu nepilnības. Nobeigumā visa grupa apspriež vissvarīgākos atklājumus attiecībā uz katru mērķi.

### Atklājumu izplatīšana

Visierastākais informācijas izplatīšanas veids ir rakstisks ziņojums vai pārskats, kas arī būtu jāapkopo sapulces laikā. Gada atskaitei, veicināšanas atskaitei, izvērtēšanas ziņojumam vai darba grupas atskaitei būtu jāatspoguļo kooperatīva faktiskā situācija.

Pretēji mērķu meklējumiem, kur jāpiedalās visiem biedriem, atskaiti vai ziņojumu var sastādīt relatīvi neliela cilvēku grupa. Praktisku iemeslu dēļ var nozīmēt vienu vai divus cilvēkus par autoriem vai redaktoriem. Šie cilvēki ir atbildīgi par to, lai visas dokumenta sadaļas saskanētu un nekas netiktu izlaists. Katram grupas biedram būtu jānodrošina iespēja iepazīties ar ziņojuma vai atskaites uzmetumu, izdarīt tajā labojumus un to papildināt, ja nepieciešams.

Ja biedriem nav lielas pieredzes šādu dokumentu sagatavošanā, tad viņiem sākumā varētu būt nepieciešama palīdzība. Atskaišu sastādīšana un rakstisks izklāsts ir tādas prasmes, ko retais apgūst bez īpašas piepūles. Šai jomai ir vērts pielikt pūles, jo biedru līdzdalība diskusijās par veikto analīzi un tās interpretāciju tikai tad var būt pilnīga, ja sniegtā informācija ir saprotama visiem biedriem.

Pēc iespējas ir jāizmanto vizualizācijas iespējas (kartes, matricas, diagrammas, zīmējumi), jo visi šie līdzekļi ne tikai palīdz izprast saturu, bet padara atskaiti vai ziņojumu interesantāku.

Pēdējam vērtēšanas solim jābūt secinājumu vai ieteikumu izstrādāšanai nākotnes darbam, izmaiņām utt., balstoties uz izvērtēšanas atklājumiem.

## 7.2.NODAĻA. APMĀCĪBU GRAFIKS



### 1. sadaļa. Kooperatīvu būtība

#### Mērki

1. Pēc 1.1 nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj konstatēt galvenās kooperatīviem raksturīgās iezīmes, to atšķirības no citām biznesa organizācijām un galvenos nosacījumus, kas ir nepieciešami kooperatīva dibināšanai.
2. Pēc 1.2. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj analizēt prasību veidot kooperatīvu un izstrādāt statūtu paraugu.

#### Nepieciešamie materiāli:

tāfeles, papīra lapas vai projektoru un materiāli uz plēvēm.

#### 1. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
9.00 – 10.30	1.1. Kas ir kooperatīvs	Diskusijas nelielās grupās, pēc tam sanāksme	Izdales materiāli		
11.00 – 13.00	1.2. Kooperatīva veidošana	Darbs nelielās grupās, diskusijas	Izdales materiāli		

## 2. sadaļa. Līdzdalība, zināšanu apguve un apmācības

### Mērki

1. Pēc 2.1. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj noteikt, kāpēc līdzdalība ir tik svarīga kooperatīviem un kādus ierobežojumus izraisa tās līmeņa paaugstināšanās.
2. Pēc 2.2. nodaļas apguves dalībniekiem jāzina dažādas līdzdalības apmācību metodes un jāspēj plānot nelielu apmācības kursu.

### Nepieciešamie materiāli:

tāfeles, papīra lapas, projektors un materiāli uz plēvēm, viens vai vairāki ziņojumu dēļi, uz kuriem var piespraust mazas kartītes vai lapiņas.

### 1. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
14.00 - 15.00	2.1. Līdzdalība kooperatīvā	1. <i>vingrinājums</i> Ko nozīmē līdzdalība	Informatīvi materiāli, kartītes un pildspalvas		
15.30 - 17.00		2. <i>vingrinājums</i> Līdzdalības pakāpes			

### 2. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
9.00 - 9.15	2.2. Apmācība līdzdalības iemaņu apgūšanai kooperatīvā	Iesildīšanās vingrinājums	Atkarībā no vingrinājuma		
9.15 - 13.00		1. <i>vingrinājums</i> Sagatavot iemaņu apgūšanas sesiju	Videoaparātūra un atskaņošanas iekārtas		Ilgums atkarīgs no grupas lieluma
14.00 - 17.00		2. <i>vingrinājums</i> Sagatavot vienas dienas apmācību kursu	Papīra lapas u.c. mācību piederumi		

### 3. sadaļa. Komunikācija

#### Mērķi

1. Pēc 3.1. nodaļas apguves dalībniekiem jāizprot, ko nozīmē efektīva saziņa kooperatīvajās organizācijās, un jāprot lietot vairākus konfliktu risināšanas paņēmienus.
2. Pēc 3.2. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj aprakstīt galvenās kooperatīva ārējo attiecību domstarpības un plānot sabiedrisko attiecību veicināšanas pasākumus.

#### Nepieciešamie materiāli:

tāfeles, papīra lapas, projektors un materiāli uz plēvēm, kartītes, pildspalvas.

#### 3. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
<b>9.00 - 10.30</b>	3.1. Iekšējā komunikācija	1. <i>vingrinājums</i> Komunikācijas problēmas	Informatīvi materiāli		
<b>11.00 - 13.00</b>		2. <i>vingrinājums</i> Komunikācijas diagrammas un barjeras	Kartītes un pildspalvas		
<b>14.00 - 17.00</b>	3.2. Ārējā komunikācija	Diskusijas	Informatīvi materiāli		

#### 4. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
<b>9.00 - 10.30</b>	3.2. Ārējā komunikācija (turpinājums)	1. <i>vingrinājums</i> Sarunas – lomu izspēlēšana			
<b>11.00 - 13.00</b>		2. <i>vingrinājums</i> Prezentācijas kampaņas plānošana	Papīra lapiņas		
<b>14.00 - 17.00</b>		Plānu prezentācija un diskusijas			



## 4. sadaļa. Organizācijas attīstība

### Mērķi

1. Pēc 4.1. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj
  - noteikt kooperatīva attīstības mērķus;
  - izprast, kāpēc ir nepieciešama vīzija;
  - noformulēt nākotnes vīziju.
2. Pēc 4.2. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj
  - izprast organizācijas attīstības struktūru un normu nozīmi;
  - noskaidrot kooperatīvu grupu un uzņēmējdarbības veicināšanas motīvus.

### Nepieciešamie materiāli:

tāfeles, papīra lapas vai projektors un materiāli uz plēvēm, kartītes, pildspalvas.

### 5. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
9.00 - 10.30	4.1. Organizācijas attīstība un perspektīvas (vīzijas) formulējums	1. Diskusija par dalībnieku pieredzi ar organizēšanas izmaiņām. Iepazīstināšana ar organizācijas attīstības principiem un mērķiem	Informatīvi materiāli		
11.00 - 13.00		2. Iepazīstināšana ar galvenajiem paņēmieniem saistībā ar organizācijas attīstību. Diskusijas nelielās grupās par priekšrocību un trūkumu analīzi katrai pieejai			
14.00 - 17.00		Iepazīstināt ar jēdzienu par kopēju vīziju un nelielās grupās apspriest kādu gadījumu	Gadījuma ar apelsīnu ražošanu analīze		

### 6. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
9.00 - 10.30	4.2. Normas, struktūras un uzņēmējdarbība	Iepazīstināt ar tiešajām un netiešajām organizācijas normām. Dalībnieki uzraksta savu kooperatīvu normas. Diskusija	Informatīvi materiāli		
11.00 - 13.00		Diskusija par struktūrām, kuru vada kāds no biedriem Diskusija par motivāciju un uzņēmējdarbību			

## 5. sadaļa. Lauksaimniecības kooperatīva pārvalde

### Mērki

1. Pēc 5.1. nodaļas apguves dalībniekiem jāizprot galvenie kooperatīva pārvaldes jautājumi, kā arī kooperatīva un citu organizāciju vadīšanas atšķirības.
2. Pēc 5.2. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj
  - izprast kooperatīvu un komercuzņēmumu pārvaldes funkciju galvenās atšķirības;
  - noteikt kooperatīva dažādo finansēšanas līdzekļu avotu un veidu galvenās atšķirības;
  - noskaidrot galvenos personāla vadības jautājumus konkrētam kooperatīvam.
3. Pēc 5.3. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj
  - aprakstīt galvenās lauksaimniecības kooperatīvu iezīmes;
  - konstatēt galvenās tirdzniecības, piegāžu un kreditēšanas kooperatīvu funkcijas;
  - noskaidrot galvenos faktorus, kas ietekmē kooperatīva pārvaldi.
4. Pēc 5.4. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj izprast biznesa dažādošanas iemeslus, kā arī partnerattiecību, apvienību un federāciju priekšrocības un trūkumus.

### Nepieciešamie materiāli:

tāfeles, papīra lapas vai projektors un materiāli uz plēvēm, kartītes, pildspalvas.

### 6. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
<b>14.00 - 15.30</b>	5.1. Kooperatīva grupas pārvalde	Diskusijas nelielās grupās par vadības nozīmīgumu un vadības spēju attīstīšana. Apspriet rezultātu apvienotā sapulcē	Informatīvi materiāli		
<b>16.00 - 17.00</b>	Lomu funkcijas un valdes darbība	Sapulces diskusija sakara 5.1. tēmu <i>Valdes lomas un funkcijas</i>	Informatīvi materiāli uz papīra lapām vai plēvēm		

7. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
<b>9.00 - 10.30</b>	5.1. (turpinājums) Biedru motivācijas attīstīšana un saglabāšana	Darbs grupās Iepazīstināt ar jautājumiem, kas saistīti ar biedru līdzdalības veicināšanu.			
<b>11.00 - 13.00</b>	5.2. Kooperatīvā uzņēmuma pārvaldīšana	Diskusijas nelielās grupās par atšķirībām kooperatīva un komercuzņēmuma vadībā	Informatīvi materiāli		
<b>14.00 - 15.15</b>		Iepazīstināšana un diskutēšana par kapitāla galvenajiem finansēšanas avotiem			
<b>15.30 - 17.00</b>		Diskusijas nelielās grupās par galvenajiem finansu un personāla pārvaldes plānošanas virzieniem. Divu grupu diskusijas kopsapulcē			

8. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
<b>9.00 - 13.00</b>	5.3. Pakalpojumu sniegšana biedru ražošanas uzņēmumu atbalstam	Diskusija grupās par pakalpojumu kooperatīviem. Diskusijas nelielās grupās par piegādes vadību			
<b>14.00 - 17.00</b>	5.4. Daudzveidība, augšana un sadarbība	Partnerattiecību, apvienību un federāciju apspriešana grupās. Sagatavo piemēra apspriešanu katrā grupā. Iepazīstināšana ar sagatavoto piemēru, tā apspriešana.	Informatīvi materiāli		

## 6. sadaļa. Kooperatīva darbības plānošanas un organizācijas līdzekļi

### Mērķi

1. Pēc 6.1. nodaļas apguves dalībniekiem jāspēj
  - noteikt galvenās plānošanas darbības, kas veido kooperatīva vadības stratēģijas būtību;
  - sagatavot vienkāršu uzbūves loģisko analīzi, sākot ar “problēmu koku” līdz stabiņu diagrammas sastādīšanai, identificējot pieņēmumus, nosakot rādītājus un pārbaudes metodes;
  - veikt SVID analīzi un pielietot to kooperatīva situācijai.
2. Pēc 6.2. nodaļas apguves dalībniekiem jāizprot atbildības sadalījuma principi un nolūki kooperatīvā.
3. Pēc 6.3. nodaļas apguves dalībniekiem jāizprot galvenie finansiālās plānošanas līdzekļi un to pielietošana kooperatīva darbības plānošanā.

### Nepieciešamie materiāli:

tāfeles, papīra lapas vai projektors un informācija uz plēvēm, kartītes un pildspalvas.

### 9. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
9.00 - 10.30	6.1. No vīzijas līdz darba plānam	1. Diskusijas nelielās grupās, lai identificētu procesus un plānošanas darbības. Rezultātu apspriešana kopsapulcē. Noskaidrot galvenos plānošanas soļus.	Informatīvi materiāli		
11.00 - 13.00		2. Shēmas – “problēmu koka” un “mērķu koka” analīze, pieņēmumi, rādītāji un pārbaudes līdzekļi			
14.00 - 15.15		3. SVID analīze			
15.30 - 17.00	6.2. Plānošana, attiecības un atbildības sadalījums	4. Analizēt kādu līdzīgu darbību un sagatavot personāla plānu	Informatīvi materiāli		

### 10. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
9.00 - 10.30	6.2. Plānošana, attiecības un atbildības sadalījums	<i>Vingrinājums.</i> Analizēt līdzīgu darbību un sagatavot tabulu ar kļūdainām darbībām			
11.00 - 13.00	6.3. Fiziskā un ekonomiskā plānošana	Aprakstīt galvenos līdzekļus un inventarizācijas plānošanu budžetā un naudas plūsmā. <i>Vingrinājums.</i> (par kooperatīvu); <i>Vingrinājums.</i> Bilances lapa (Tehniskais koplietojs)	Vingrinājumu kopijas		

## 7. sadaļa. Līdzdalības izvērtēšana un uzraudzība

### Mērķi

Pēc šīs sadaļas apguves dalībniekiem jāprot pielietot līdzdalības novērtēšanas un uzraudzības metodes.

### Nepieciešamie materiāli:

tāfeles, papīra lapas vai projektoris un materiāli uz plēvēm, kartītes un pildspalvas, ja iespējams - videoaparātūra un atskaņošanas iekārtas.

### 10. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
14.00 - 15.15	Izvērtēšana, uzraudzība un novērtēšana	<i>Vingrinājums:</i> daļēji sagatavotas intervijas	Informatīvi materiāli		
15.15 - 17.00		<i>Vingrinājums</i> no 2. sadaļas par punktu skaitīšanu, prioritāšu ierindošanu pēc nozīmes un vērtēšanu	Vingrinājumi		

### 11. diena

<i>Laiks</i>	<i>Tēma</i>	<i>Metode</i>	<i>Materiāli</i>	<i>Pasniedzējs</i>	<i>Komentāri</i>
9.00 - 10.30	Izvērtēšana, uzraudzība un novērtēšana	Vingrinājums novērtēšanas apmācībā			
11.00 - 12.30	Secinājumi un kopsavilkums	Dalībnieki sniedz kopsavilkumu par katru nodaļu Noslēguma runas Sertifikātu izsniegšana			

## ☞ *Piezīmes*