

Latvijas Universitāte
Ekonomikas un vadības fakultāte



Irina Lando

ZINĀŠANU VADĪŠANAS METOŽU PILNVEIDOŠANA ORGANIZĀCIJĀS

Promocijas darbs

zinātniskā grāda iegūšanai

Vadībzinātnes nozarē (Dr.sc.admin.)

Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība

Zinātniskā vadītāja,

Dr.oec., profesore

Inesa Vorončuka

Rīga, 2013

SATURS

Anotācija.....	3
Abstract.....	4
Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts.....	5
Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts.....	6
Promocijas darbā iestrādāto pielikumu saraksts.....	7
Saīsinājumu saraksts.....	8
Terminu skaidrojums.....	9
IEVADS.....	10
1. VADĪBAS LOMAS MAIŅA UZ ZINĀŠANĀM BALSTĪTĀS EKONOMIKAS VEIDOŠANAS PROCESĀ.....	23
1.1. Paradigmas maiņa ekonomikā un tās ietekme uz paradigmas maiņu vadībā.....	23
1.2. Personālvadīšanas stratēģijas ievirze uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos...	28
1.3. Organizācijas, kas mācas un zināšanu vadīšana.....	35
2. ZINĀŠANU APGŪŠANAS VADĪŠANA UN TĀS EFEKTIVITĀTES PAAUGSTINĀŠANA.....	47
2.1. Zināšanu vadīšanas sistēma organizācijās, tās priekšrocības un trūkumi.....	47
2.2. Mācību metožu loma zināšanu apgūšanā un metožu izvēle.....	51
2.3. Inovatīvās zināšanu apgūšanas metodes.....	57
2.4. Mūsdienu pieejas mācību efektivitātes novērtēšanai organizācijās.....	67
3. INOVATĪVO MĀCĪBU METOŽU PIELIETOŠANAS IESPĒJU ANALĪZE LATVIJĀ	74
3.1. Ekspertu un izglītojamo aptaujas par inovatīvo mācību metožu kvalitāti.....	74
3.2. Inovatīvo mācību metožu izmantošana projekta „Profesionālās apmācības” realizācijā.....	91
3.3. Apmierinātības un motivācijas izpēte pieaugušiem cilvēkiem, kas piedalījās mācībās, izmantojot inovatīvās mācību metodes.....	100
3.4. Mācīšanas ietekmes analīze uz uzņēmējdarbības rezultātiem.....	114
3.5. Iespējas pilnveidot zināšanu vadīšanas sistēmu organizācijās izmantojot zināšanu vadīšanas metodes.....	123
SECINĀJUMI.....	136
PRIEKŠLIKUMI.....	141
Literatūru un avotu saraksts.....	145
PIELIKUMI.....	156
Pateicība.....	211



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”. Nr.2009/0138/1DP/1.1.2.1.2/09IPIA/VIAA/004

Anotācija

Irinās Lando promocijas darbs „**Zināšanu vadīšanas metožu pilnveidošana organizācijās**” ir izstrādāts Latvijas Universitātes Ekonomikas un Vadības fakultātē, Publiskās pārvaldes katedrā un Vadībzinību katedrā laikā no 1999. līdz 2012. gadam.

Promocijas darba pirmajā daļā sniegts vērtējums par vadības lomas maiņu uz zināšanām balstītās ekonomikas veidošanas procesā, galvenokārt analizējot personālvadīšanas stratēģijas maiņu un vadītāju un darbinieku lomu izmaiņas tajā. Šajā daļā ir sniegts vērtējums par zināšanu vadīšanas sistēmas organizāciju pilnveidi, izmantojot zināšanu vadīšanas metodes un autore piedāvātās inovatīvās mācību metodes zināšanu saņemšanas, apstrādes, izmantošanas un nodošanas procesu intensifikācijai organizācijās.

Otrajā daļā ir sniegts zināšanas vadīšanas sistēmas organizāciju izvērtējums un tās efektivitātes paaugstināšanas iespēju vērtējums. Rezultātā ir izstrādāta inovatīvo zināšanu apgūšanas metožu sistēma.

Trešajā daļā ir sniegts vērtējums par autore izstrādātās inovatīvo mācību metožu sistēmas izmantošanas iespējām dažādās organizācijās un ES projektu ietvaros, galvenokārt akcentējot situāciju Latvijā.

Atslēgas vārdi: Zināšanu vadīšanas metodes, zināšanu vadīšanas sistēma, personāla attīstība, Latvija, inovatīvās mācību metodes.



This doctoral dissertation has been prepared by support of the European Social Fund project “Support for doctoral studies at the University of Latvia”.

Abstract

The Promotion Thesis of Irina Lando under the title **Improvement of Knowledge Management Methods in Organisations** was being developed at the Faculty of Economics and Management of the University of Latvia, at the Public Administration Department and the Management Department in the time period from 1999 until 2012.

Part 1 of the Promotion Thesis provides the assessment of the change of a managerial role in the process of formation of a knowledge-based economy mainly analysing the change of the human resources management strategy and change of the role of managers and employees in it. Part 1 provides the assessment of improvement of the knowledge management system apply methods knowledge management methods in organisations using the innovative methods of teaching proposed by the author for identification of the processes of knowledge acquisition, processing, use and transfer in organisations.

Part 2 reveals the organisations' assessment of the knowledge management system as well as provides the assessment of possibilities of improving its efficiency. As a result, a system of innovative methods of knowledge acquisition was developed.

Part 3 presents the assessment of possibilities of use of the system of innovative methods of teaching developed by the author in different organisations and within the framework of the EU projects mainly emphasising the situation in Latvia.

Key words: knowledge management methods, knowledge management system, personnel development, Latvia, innovative methods of teaching.

Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts

Daļas Nr.	Tabulas Nr.	Nosaukums	Lappuse
2.	2.1.	Kirkpatrika personāla mācību efektivitātes novērtēšanas modelis.....	68
3.	3.1.	Pētījuma norise, izlases struktūra, izmantotās metodikas.....	76
3.	3.2.	Pedagogu, kas pasniedz svešvalodu pieaugušiem cilvēkiem, ekspertu aptaujas rezultāti.....	78
3.	3.3.	Projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” kopējie rezultāti.....	91
3.	3.4.	Apmācību kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.”.....	96

3.	3.5.	Pēc autores piedāvātajām programmām Latvijā realizētās korporatīvās mācības (organizāciju saraksts un izglītojamo raksturojums).....	116
3.	3.6.	Pēc autores piedāvātajām programmām Latvijā realizētās korporatīvās mācības (ekspertu aptauja par efektivitāti).....	117
3.	3.7.	„Ātras iegaumēšanas metodes” kursa novērtējums.....	121
3.	3.8.	„Ātras iegaumēšanas metodes” kursa eksāmenu rezultāti.....	122

Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts

Daļas Nr.	Attēla Nr.	Nosaukums	Lappuse
1.	1.1.	Organizācijas, kas mācās, pamatelementi.....	36
1.	1.2.	Saikne starp stratēģiju un zināšanām.....	39
1.	1.3.	Zināšanu vadīšanas pamata stratēģijas	41
1.	1.4.	Saistība starp personāla, informācijas un biznesa vadīšanu, resp. zināšanu vadīšanu.....	43
1.	1.5.	Personāla attīstības vieta organizācijas kopējā personāla stratēģijā.....	44
3.	3.1.	Pasniegšanas stila novērtējums, izmantojot inovatīvās mācību metodes	82
3.	3.2.	Informācijas apstrādes efektivitāte, izmantojot inovatīvās mācību metodes.....	83
3.	3.3.	Mācību procesa efektivitāte, izmantojot inovatīvās mācību metodes.....	85

3.	3.4.	Mācību gaitā es jutu paaugstinātu ieinteresētību mācību procesa turpināšanā.....	86
3.	3.5.	Mācību gaitā es saņēmu skaidrāku izpratni par iemaņām un prasmēm, kas man nepieciešamas karjeras izaugsmei un vispārējai attīstībai.....	86
3.	3.6.	Mācību gaitā es ieguvu skaidrāku izpratni par savām stiprajām un vājajām pusēm, kam nepieciešama tālāka attīstība.....	87
3.	3.7.	Pasniedzēji rada jaunrades vidi mācību laikā.....	88
3.	3.8.	Pasniedzēji, kas vada kursu, rada un uztur jaunrades vidi mācību laikā	88
3.	3.9.	Ar mūžizglītību saistītu mācību aspektu novērtējums.....	89
3.	3.10.	Kursa kvalitātes novērtējums kopumā projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” Ietvaros.....	97
3.	3.11.	Pasniedzēja - lektora darba kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros.....	97
3.	3.12.	Kursa mācību materiāla kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros.....	98
3.	3.13.	Darba apstākļu kursa laikā kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros.....	99
3.	3.14.	Ieguvums no mācību kursa, kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros.....	99
3.	3.15.	Pieaugušo cilvēku, kas piedalījās mācībās, izmantojot inovatīvās mācību metodes, apmierinātība ar dažādiem mācību aspektiem.....	102
3.	3.16.	Zināšanu apstrādes procesi, kas atkarīgi no darbinieku kompetences jeb lietpratības.....	124
3.	3.17.	Informācijas pārvēršana par zināšanām.....	125
3.	3.18.	„Pentagons” – pašpilnveidošanās modelis, kā darbinieku attīstības pamats.....	127
3.	3.19.	Iespēja pilnveidot zināšanu vadīšanas sistēmu intensificējot procesus, kas saistīti ar zināšanu iegūšanu, apstrādi, novērtēšanu un zināšanu nodošanu organizācijā.....	128
3.	3.20.	Zināšanu vadīšanas sistēmas organizācijās izmantošanas modelis.....	132
3.	3.21.	Saikne starp vadītāju un darbinieku sevis pilnveidošanu un zināšanu vadīšanu organizācijā, kas mācās.....	134

Promocijas darbā iestrādāto pielikumu saraksts

1. Pielikums Pētījuma norise, izlases struktūra, izmantotās metodes.....	157
2. Pielikums Faktoranalīzes rezultāti par inovatīvajām mācību metodēm.....	159
3. Pielikums Pētījuma par inovatīvajām mācību metodēm izlases struktūra	195
4. Pielikums Atsauksmes brīvā formā par mācību efektivitāti (atbildes piemēri).....	196
5. Pielikums Atsauksmes par programmu „Inovatīvas mācīšanas metodes” no augstākā posma vadītājiem Latvijā.....	199
6. Pielikums Atsauksmes par programmu „Inovatīvas mācīšanas metodes” no augstākā posma vadītājiem ārzemēs.....	200
7. Pielikums Atsauksmes par programmu „Ātrā lasīšana”	208

SAĪSINĀJUMU SARAKSTS

ASTD – (*American Society for Training & Development*) Amerikāņu mācību un attīstību apvienība

ASV – Amerikas Savienotās Valstis

BBC – (*The British Broadcasting Corporation*) Britu raidīšanas korporācija

CIPD – (*The Chartered Institute of Personnel and Development*) Personāla un attīstības institūts

CSP – Centrālā statistikas pārvalde

DFEE – (*Department for Education and Employment*) Izglītības un nodarbinātības departaments

DTI – (*Defense Technology Institute*)

EQAR - Eiropas kvalitātes nodrošināšanas reģistrs

ES - Eiropas Savienība

EU 2020 – (*European Union*) Eiropas Savienības izaugsmes stratēģija “Eiropa 2020”. Stratēģijas mērķis ir pārvarēt krīzi un sagatavot ES ekonomiku nākamai desmitgadei

EUROSTAT – Eiropas Kopienu Statistikas birojs

FEDA – (*Further Education Development Agency*) nākotnes izglītības attīstības aģentūra

GCI – (*Global Competitiveness Index*) Attīstības konkurētspējas indekss
IEA – (*International Association for the Evaluation of Educational Achievement*) Starptautiskā izglītības sasniegumu novērtēšanas asociācija
IKP - Iekšzemes kopprodukts
IT – (*Information Technologies*) Informācijas tehnoloģijas
JQI – (*Joint Quality Initiative informal group*)
LIAA – Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
LVAVA - Latviešu valodas apguves valsts aģentūru
LSP - Latvijas Statistikas Parvalde
LU – Latvijas Universitāte
LVAVP - Latvijas Valodas Apguves Valsts Programmas
MC – Mācību Centrs
MK - Ministru kabinets
NASPAA - National Association of Schools of Public Affairs and Administration
NVO - Nevalstiskā organizācija
OECD – (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PHARE – (*Poland, Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy*) Palīdzība Polijas un Ungārijas ekonomikas atjaunošanai. Ir galvenais Eiropas Savienības finansiālās un tehniskās sadarbības finansu instruments ar Centrālās un Austrumeiropas valstīm.
PIRLS – (*Progress in International Reading Literacy Study*) Starptautiskais lasītprasmes novērtēšanas pētījums
PISA – (*Programme for International Student Assessment*) starptautiskās skolēnu novērtēšanas programma
ROI – (*Return on Investment*) atgriešana investīcijās cilvēkkapitālā
SSE – (*Stockholm School of Economics*) Stokholmas Ekonomikas skola
UNESCO – Apvienoto Nāciju Organizācijas Izglītības, zinātnes un kultūras organizācija
ZM – Zemkopības ministrija

TERMINU SKAIDROJUMS

Cilvēkkapitāls (*human capital*) - vidējais iedzīvotāju talantu un spēju apjoms, pareizināts ar ekonomiski aktīvo cilvēku skaitu. [*Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam*]

Inovācija (*innovation*) - process, kurā jaunas zinātniskās, tehniskās, sociālās, kultūras vai citas jomas idejas, izstrādnes un tehnoloģijas tiek īstenotas tirgū pieprasītā un konkurētspējīgā produktā vai pakalpojumā. [*Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam*]

Kompetence – saskaņā ar Eiropas kvalifikācijas ietvarstruktūru mūžizglītībai kompetences tiek aprakstītas kā pierādīta spēja izmantot zināšanas, prasmes, personiskās un sociālās spējas darbā vai studijās, lai nodrošinātu profesionālo vai personīgo izaugsmi. [*Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam*]

Lasītā izpratne (*Reading Literacy*) - cilvēka spēja saprast un izmantot rakstītos tekstus, domāt par tiem un nodarboties ar lasīšanu, lai sasniegtu savus mērķus, paplašinātu savas zināšanas un

iespējas, piedalīties sociālajā dzīvē. [Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam]

Mūžizglītība (*lifelong learning*) – izglītības process cilvēka dzīves garumā, kas balstās uz mainīgām vajadzībām iegūt zināšanas, prasmes, pieredzi, lai paaugstinātu vai mainītu savu kvalifikāciju atbilstoši darba tirgus prasībām, savām interesēm un vajadzībām. Mūžizglītība apvieno neformālo mācīšanos ar formālo izglītību, attīsta iedzimtas spējas līdztekus jaunām kompetencēm. [Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam]

Paradigma (*paradigm*) - skaidri indivīdu vai sabiedrības grupu pieņēmumi un izpratne par pasaulē notiekošām lietām. Sistēmiska paradigma palīdz uztvert parādības un notikumus to dinamiskā kopsakarībā. [Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam]

Paradigmas maiņa (*change of the paradigm*) – fundamentāla individuālu personu vai sabiedrības grupu uzskatu maiņa. [Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam]

Zināšanas (*knowledge*) – ir mācībās iegūtās informācijas asimilācija, faktu, principu, teoriju un prakses apkopojums. Saskaņā ar Eiropas kvalifikācijas ietvarstruktūru mūžizglītībai zināšanas tiek aprakstītas kā teorētiskas un/ vai faktu zināšanas. [Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam]

Zināšanu vadīšanas metodes (*methods of knowledge management*) - veidu paņēmieni un līdzekļu kopums, ar kuru palīdzību realizē iedarbību uzorganizācijas darbinieku, vadītāju, īpašnieku zināšanu līmeni, kas palīdz veikt organizācijas vadības daudzveidīgās funkcijas, kas nepieciešamas stratēģisko mērķu sasniegšanai.

Ievads

Mūsdienu biznesa intelektualizācijas apstākļos galvenais darba ražīguma un organizācijas sekmīgas darbības avots ir cilvēkresursi un zināšanas. Uz zināšanām balstītas ekonomikas veidošanas rezultāts ir jaunas zināšanas. Zināšanas vienmēr bija organizācijas attīstības nepieciešamais nosacījums, bet šobrīd cilvēce tās ir uzkrājusi tādā daudzumā, ka tās ir pārgājušas jaunā kvalitatīvā stāvoklī un kļuvušas par patstāvīgu ražošanas faktoru, kas rada nepieciešamību pēc jaunas zināšanu iegūšanas, vadīšanas, nodošanas, apgūšanas un atjaunināšanas pieejas.

Tādējādi, uz zināšanām balstītas ekonomikas parādīšanās un attīstība, kas pamatojas uz pastāvīgas un paātrinātas inovācijas attīstības principiem, prasa atbilstoši sagatavotu personālu. Pēdējo desmitgažu laikā atkarībā no vadības teorijas attīstības pakāpes, mērķiem un uzdevumiem mainījās cilvēkresursu jēdziena stratēģiskā nozīme. Cilvēciskā faktora lomas izmaiņas radīja paradigmas maiņu vadības zinātnē, tajā skaitā, personāla un zināšanu vadībā. Profesionālās zināšanas, pieredze, radošās darbinieku uzņēmējdarbības spējas nodrošina organizācijas

ekonomisko efektivitāti un konkurences priekšrocības tirgus vidē, to darbību rezultātā sasniedz kā vispārējos organizācijas mērķus, tā arī darbinieku personīgos mērķus. Uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos viena no svarīgākajām darbinieku īpašībām ir augsta mācīšanās spēja un mācīšanās motivācija, kā arī galvenās iemaņas, uz kurām attiecas prasme strādāt ar informāciju. Bez tam, cilvēce pirmo reizi ir saskārusies ar informācijas apstrādes ātruma un precizitātes trūkumu, ar mērķi pārstrādāt to zināšanās, jo datu transformācija zināšanās notiek caur „iedvesmošanu” [White, 1992], [Kleiner, 2005].

Liels informācijas apjoms, kas pastāvīgi palielinās un jaunu tehnoloģiju attīstība atviegloja jaunu zināšanu parādīšanos un padarīja tās pieejamas. Mūsdienu pasaulē, kad vispārējais informācijas apjoms divkāršojas katru pusgadu, informācijas apjoms internetā, pēc analītiskās kompānijas IDC¹ datiem, divkāršojas katrus 18 mēnešus. Pēc EMC pētījuma *The Expanding Digital Universe: A Forecast of the Worldwide Information Growth through 2010*² rezultātiem, nākamo desmit gadu laikā informācijas apjoms pasaulē palielināsies 50 reizes. Atbilstoši, palielinās informācijas apjoms, kas ir mūsdienu organizācijas darbinieka rīcībā. Mūsdienu uz zināšanām balstītā ekonomikā personālam nepieciešamas pilnīgi jaunas iemaņas un prasmes, kas var attīstīt jaunas kompetences.

Inovatīvajā un dinamiski mainīgajā apkārtņē konkurences cīņā spēj izdzīvot tikai tās organizācijas, kam ir augsta pielāgošanās spēja un elastība pieredzes uzkrāšanā un personāla mācīšanās. Organizācijas potenciāla pamatā ir cilvēki; laikmetā, kad ir paaugstināts pieprasījums pēc zināšanām, preču un pakalpojumu ražošanā izšķirošā loma ir intelektuālajiem resursiem un uz tā pamata veidotajām organizācijas iespējām. Uz to pamatojas organizācijas attīstības pieejas cilvēkkapitāla izmantošanas koncepcija – organizācija, kas mācās, un zināšanu vadības sistēmas. Ja agrāk pilnīga organizācijas pārveidošana aizņēma gadus, tagad tas var būt vairāku dienu jautājums, jo informācijas izplatīšanās ātrums organizācijas iekšienē kļūst kritisks izdzīvošanai [Harrington un Voehl, 2008].

Cilvēkkapitāla attīstību ietekmē globalizācija [Stiglitz, 2003], tirgu attīstība [Rajan un Zingales, 2003], migrācija, robežu atvērība, ekonomiski aktīvā vecuma paaugstināšana, nācijas novecošanās. Visi šie faktori prasa no cilvēka pastāvīgu attīstību un nepārtrauktu mācīšanos. Tajā pašā laikā, cilvēce pirmo reizi saskārās ar problēmu, ka zināšanu daudzums ir sasniedzis

¹ Article [Big Data Becoming Big Business](http://optimalsapblog.com/) (5 April, 2012) - <http://optimalsapblog.com/>

² <http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/expanding-digital-idc-white-paper.pdf>

tādas robežas, kad pieaugušo cilvēku iemaņas un prasmes, kas tika uzskatītas par pamatu un pašas par sevi saprotamas, vienkārši kļūst nepietiekamas, lai ne tikai apstrādātu šo informācijas plūsmu, bet arī orientētos tajā. Vadītājiem tas nozīmē nepieciešamību attīstīt konceptuālās iemaņas, lai palielinātu lēmumu pieņemšanas ātrumu [Daft, 2008]. Organizācijas gatavība pieņemt jaunas idejas un iegūt jaunas zināšanas līdztekus citiem faktoriem nosaka prasmi mācīties ātrāk par konkurentiem [Joy-Matthews u.c., 2004]. Tas, cik lielā mērā cilvēki ir gatavi mainīties, kalpo par ierobežojumu jaunumu ieviešanai un izmaiņām organizācijā [Fisher un Torbert, 2000]. Doma, kas vadības teorijas pasaulē radīja plašu rezonansi, t.i., nākotnes kompānijas vienīgā konkurences priekšrocība ir tās menedžeru spēja mācīties ātrāk par konkurentiem [De Geus, 1988], šobrīd ir kļuvusi par realitāti.

Informācijas apjoma palielināšanās uz zināšanām balstītas ekonomikas attīstības apstākļos no personāla prasa pilnīgi jaunas kompetences, kas ļauj apstrādāt zināšanās. Piemēram, ātrlasīšanas iemaņas ietvertas universitāšu programmās Lielbritānijā – Cambridge University³, The University of Manchester⁴, De Montfort University⁵; Dānijā – The University of Copenhagen⁶ kopā ar The University of Southern Denmark; ASV – Regent University⁷; Kanādā – The University of Victoria⁸. Tas liecina par jaunu pieeju pieprasījumu informācijas apstrādē no cilvēkresursu izmantošanas viedokļa. Promocijas darbs ir veltīts šīs problēmas pētīšanai un risināšanai.

Organizācijas priekšrocību nodrošināšanai vissvarīgākie kļūst tieši cilvēkresursi. Tāpēc pašlaik ir aktuāls jautājums, kā visefektīvāk izmantot personāla iemaņas un prasmes. Personāla attīstība ir viens no galvenajiem uzņēmumu un personāla vadīšanas sistēmas elementiem.

Pētījuma objekts

Materiālos labumus ražojošas organizācijas un pakalpojumu sniegšanas organizācijas, kuras apzinās vajadzību un iespējas pilnveidot vadīšanas procesu, un ir iesniegušas pieprasījumu tirgū atbilstošu pakalpojumu sniegšanai.

³ <http://www.cusu.cam.ac.uk/academic/exams/speedreading.html>

⁴ http://www.humanities.manchester.ac.uk/studyskills/essentials/reading/speed_reading.html

⁵ http://search.dmu.ac.uk/search?q=speed+reading&btnG=Search+DMU&entqr=0&ud=1&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&output=xml_no_dtd&oe=UTF-8&ie=UTF-8&client=dmuweb&proxystylesheet=dmuweb&site=dmuweb_collection&filter=0

⁶ http://socialsciences.ku.dk/students/news_students/tutorials/

⁷ http://www.regent.edu/admin/stusrv/student_dev/online_workshops/speedreading/

⁸ <http://www.coun.uvic.ca/learning/reading-skills/speed.html>

Pētījuma priekšmets

Zināšanu vadīšanas paņēmieni un metodes, kas sekmē zināšanu vadīšanas rezultātu paaugstināšanu organizācijās un to izmantošanas pieredzi.

Pētījuma mērķis: izstrādāt zināšanu vadīšanas paņēmienus un metodes, un īstenot to empīrisko pārbaudi.

Lai sasniegtu darba mērķi, nepieciešams veikt šādus **uzdevumus:**

- Izpētīt vadības lomas izmaiņas, parādoties uz zināšanām balstītai ekonomikai. Sakarā ar to novērtēt darbinieku un vadītāju lomas izmaiņas, kā arī vadības teorijas evolūciju un tās saikni ar cilvēkresursiem kā organizācijas attīstības galveno faktoru.
- Analizēt zināšanu vadīšanas sistēmu organizācijās, izpētīt galvenos faktoros, kas ietekmē zināšanu apmaiņu, izplatīšanu un zināšanu atjaunošanas procesu organizācijās.
- Izpētīt un analizēt inovatīvo mācību metožu izmantošanas iespējas organizācijās kā instrumentu, kas nepieciešams zināšanu vadīšanas sistēmu pilnveidošanai; veikt plašu empīrisko analīzi, lai pētītu iegūtos rezultātus, ko dod inovatīvo mācību metožu pielietošana organizāciju personāla mācīšanās, un analizēt tās vietu vispārējā zināšanu vadīšanas sistēmā organizācijā.

Pētījuma ierobežojumi.

Promocijas darbā apkopoti autores iegūtie dati no vadības teorijas viedokļa. Autore aplūko zināšanu vadīšanas sistēmas pilnveidošanas iespējas ar zināšanu vadīšanas metožu pielietošanu un zināšanu apgūšanas, apmaiņas un atjaunošanas procesa intensifikācijas iespējas organizācijās, izmantojot personāla mācīšanas treniņu sistēmas efektīvam organizācijas darbam uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos.

No vadības teorijas viedokļa, šis darbs aplūko personāla mācīšanas gaitā iegūto iemaņu ietekmi lēmumu pieņemšanas ātruma palielināšanai, jaunas informācijas apgūšanai, darba pienākumu izpildei nepieciešamā ātruma palielināšanai, iespēja un nepieciešamība izmantot mācību gaitā iegūtās iemaņas darba vietā.

Šajā pētījumā netiek aplūkots, kā līdzīgas mācības ietekmē karjeras izaugsmi, jo katras organizācijas rīcībā ir precīzi dati par to, kā mācības ietekmē turpmāko darbinieka karjeras izaugsmi un virzību, kā arī kritēriji, pēc kuriem mācībām izvēlas konkrētus cilvēkus un investē tieši šo darbinieku attīstībā. Par pētījuma galveno momentu kļuva iespējas plaši izmantot šīs

metodes zināšanu apgūšanas, apmaiņas un atjaunošanas procesa intensifikācijai organizācijā.

Darbā netiek analizēts, kā zināšanu vadīšanas sistēma ietekmē uzņēmumu finanšu rādītājus. Tāpat arī netiek detalizēti aplūkoti skaitliskie rādītāji, kas sasniegti mācīšanas gaitā (lasīšanas ātrums vai iegaumēšanas apjoms). Bez tam pētījumā netiek analizēta organizācijas iekšējā kultūra un ar to saistītie jautājumi.

Zināšanu vadīšanas sistēmas pilnveidošana organizācijās nav vērtēta no saimnieciskā labuma aspekta, kas var būt tālāku pētījumu priekšmets par šo tēmu.

Pētījuma hipotēze

Personāla kvalitātes paaugstināšana pamatojoties uz kompetenci profesionāli orientēties informāciju plūsmās un apgūt atbilstošu informāciju vēl nav adekvāti novērtēta vadības teorijā un izmantota vadītāju praksē.

Promocijas darba aizstāvēšanai autore ir izvirzījusi šādas **tēzes**:

1. Zināšanu vadīšanas sistēma organizācijās jāpilnveido ar zināšanu apgūšanas, apmaiņas un nodošanas procesu intensifikācijas palīdzību.
2. Inovatīvās zināšanu apgūšanas metodes sistēmu jāievieto kopējā zināšanu vadīšanas sistēmā organizācijās.
3. Inovatīvā zināšanu apgūšanas metožu sistēmu jāpielieto pieaugušo cilvēku mācīšanai, lai iegūtu jaunas zināšanas, kā arī viņu mācīšanai no jauna kā pilsētās, tā reģionos, mūžizglītības kontekstā.

Promocijas darba struktūra un apjoms. Darbu veido trīs daļas. Darba kopējais apjoms, neskaitot pielikumus, ir 155 lapas datorrakstā. Darbā ir iekļautas 9 tabulas, 26 attēli, 7 pielikumi. Bibliogrāfiskajā sarakstā ir iekļauti 162 izmantotās literatūras avoti.

Promocijas darba struktūra ir veidota saskaņā ar izstrādes procesā izvirzītajiem uzdevumiem. Promocijas darbam ir ievads, četras daļas (teorētiskas un praktiskas), secinājumi un priekšlikumi, kā arī literatūras saraksts un pielikumi. Pirmā daļa ir teorētisks pamatojums, kā arī ir apzinātas izmaiņas, problēmas un izaicinājumi, kas parādījās uz zināšanām balstītā ekonomikā. Šajā darba daļā izanalizētas zināšanu vadības sistēmas pilnveidošanas iespējas ar personāla treniņu veida mācīšanu vispārējā zināšanu vadīšanas sistēmā organizācijā. Izstrādāta zināšanas vadīšanas sistēma organizācijās un izstrādāts modelis, kādā secībā ieviest paņēmienus un metodes. Otrajā nodaļā ir definētas neatrisinātās problēmas, zināšanu vadīšanas intensifikācija zināšanu vadības sistēmās un organizācijas, kas mācās. Bez tam ir pētītas zināšanu apgūšanas,

nodošanas un atjaunošanas procesu intensifikācijas iespējas. Šajā darba daļā izanalizētas informācijas intensifikācijas lietošanas iespējas. Trešā ir promocijas darba pētnieciskā daļa, kurā ir izanalizēti un apkopoti darba gaitā iegūtie rezultāti: anketas, ko aizpilda izglītojamie, kas ir izgājuši mācību procesu pēc autores izstrādātām programmām, parādīti testu rezultāti pirms mācībām un pēc tām, doti ekspertu vērtējumi. Šajā darba daļā izanalizētas informācijas lietošanas intensifikācijas iespējas. Iztalozēta inovatīvo mācību metožu pielietošanas prakse personāla mācīšanā Latvijā un ārzemēs.

Lietotās pētnieciskās metodes

Veicot šo pētījumu, darba aprakstam un nepieciešamo materiālu sagatavošanai ir izmantota monogrāfijas un satura analīzes metode. Pētījuma gaitā ir veikta personāla anketēšana, aptaujas, kā arī ekspertu aptaujas analīze.

Mācību gaitā ir izmantota anketēšana un testēšana. Pētījumā iegūtie rezultāti ir noformēti protokolu un anketu veidā, apkopoti un izanalizēti. Statistiskajai analīzei autore izmantoja SPSS programmu.

Autores veiktais pētījums notika praktisku nodarbību veidā, ko autore veica dažādās valstīs. Galvenā atšķirība no tradicionālajām metodēm ir plašās pielietošanas iespējas, iepriekšējās speciālās izglītības nepieciešamības trūkums, iespēja pielietot iegūtās iemaņas darba vietā un ietvert tās zināšanu vadīšanas sistēmā organizācijā. Mācīšana notika Latvijā, Lietuvā, Igaunijā, Krievijā, Kazahstānā un Vācijā.

Pētījuma veikšanas periods

Pētījumus autore veica no 1999. līdz 2012. gadam. Pētījuma gaitā zināšanu apgūšanas, nodošanas, vadīšanas un atjaunošanas procesa intensifikācijai praksē ir izmēģinātas ātras iegaumēšanas, loģiski-grafisko shēmu izmantošanu un ātras lasīšanas pielietošanas pieejas. Šajā laikā mācībās kopumā piedalījās 4587 cilvēki no dažādām organizācijām.

2001. gadā tika izveidota organizācija, kur veikta apmācība, t.i. – mācību centrs LANDO®, ir saņemtas Izglītības ministrijas licences un programmas ir licencētas Rīgas domē.

No 2003. gada autore piedalījās Eiropas Savienības projektos pēc LVAVP pasūtījuma. Darba mērķis ir zināšanu apgūšanas, apstrādes un nodošanas efektivitātes paaugstināšana pieaugušiem cilvēkiem.

Lai noteiktu attieksmi pret inovācijām mācību procesā un iegūto iemaņu izmantošanu darba vietā, ir veikta 976 pieaugušo mācību dalībnieku anketēšana 2005. gadā.

No 2006. līdz 2008. gadam autore realizēja Nacionālās programmas „Atbalsts profesionālajai izglītībai, uzlabojot lauksaimnieku, mežsaimnieku un pārējo lauksaimniecības un mežsaimniecības darbībā un pārveidē iesaistīto personu profesionālās iemaņas un kompetenci” ietvaros projektu „Profesionālās apmācības 2005.-2006.”. Projekta mērķis saskaņā ar Nacionālo programmu un Eiropas Parlamenta memorandu par mūžizglītību ir sekmēt izaugsmi un pieaugušo cilvēku zināšanas un prasmes. Samazināt atšķirības starp pilsētu un lauku iedzīvotāju izglītošanās iespējām, informācijas pieejamību un reģionu attīstību, palīdzēt pieaugušajiem attīstīt viņu prasmes un iemaņas, kā arī paaugstināt profesionālās kompetences līmeni saskaņā ar Eiropas Savienības prasībām darba tirgū.

Pieaugušo mācību dalībnieku anketēšana ir veikta no 2008. līdz 2011. gadam, kur mācībās tika izmantotas inovatīvās mācību metodes, lai noteiktu šo metožu izmantošanas iespējas darba vietā dažādos reģionos. Rezultātā ir savāktas un statistiski apstrādātas, kā arī izanalizētas 2400 anketas.

Ekspertu aptauja par mācīšanas inovācijas metožu izmantošanas efektivitāti un to ietekmi uz zināšanu vadīšanas sistēmu un uz zināšanu vadīšanas metodēm veikta 2012. gadā.

Literatūras un avotu apraksts

Darbā izmantota akadēmiskā literatūra, kas saistīta ar pētījuma mērķi, izmantoti dažādi starptautiskie funkcionālās lasītprasmes pētījumi (PIRLS, PISA, Eurydice), publiski pieejamas starptautiskas organizācijas standarti, dokumenti un vadlīnijas (ANO, UNESCO), stratēģijas dokuments (Eiropas Savienības izaugsmes stratēģija “Eiropa 2020”), autores praktiskie pētījumi un to analīze.

Autores zinātniskais ieguldījums (novitāte):

1. Izstrādāta zinātniskā pieeja zināšanu vadīšanas metožu izmantošanai zināšanu vadīšanas sistēmas pilnveidošanai un izstrādāts ieviešanas modelis.
2. Izvērtētas informācijas iegūšanas, apmaiņas, pārstrādes un nodošanas procesu intensifikācijas iespējas organizācijās, un, kā rezultāts – sniegts zinātniski pamatots vērtējums par zināšanu vadīšanas metožu izvērtējumu.
3. Pamatojoties uz autores veiktajiem pētījumiem Latvijā un ārzemēs no 2001. gada līdz 2012. gadam par ātras iegaumēšanas, loģiski-grafisko shēmu izmantošanu un ātras lasīšanas kursu vadīšanu, piedāvāta pieeja zināšanu vadīšanas procesu intensifikācijai organizācijās un tā pārbaudīta praksē, tajā skaitā, dažādu Latvijas reģionu vidē un ārzemēs.

4. Analizētie galvenie informācijas un zināšanu apstrādes principi organizācijās, jo pat mūsdienās latviešu valodā nav pieejamas zinātniskās publikācijas par ātras iegaumēšanas, ātrlasīšanas metožu un loģiski-grafisko shēmu izmantošanu organizāciju darbinieku darba intensifikācijai, kā zināšanu vadīšanas metodi organizācijās.
5. Analizēta zināšanu vadīšanas procesu intensifikācijas iespēja, pamatojoties uz darbinieku jaunu iemaņu un prasmju izmantošanu, analīzei izmantojot Kirkpatrika modeli.

Aprobācija

Ar pētījuma rezultātiem ir iepazīstināts plašs interesentu un institūciju loks. Lai iepazīstinātu ar metodiku un tās pielietošanas iespējām, autore vadīja izglītības **seminārus** Latvijā, Igaunijā, Lietuvā, Krievijā, Kazahstanā, Vācijā.

Izstrādāto programmu aprobācijai autore veica dažādas organizācijas personāla praktisko mācīšanu, kā arī studentu mācīšanu Rīgas Ekonomikas augstskolā (SSE Rīga) un Latvijas Universitātē Ekonomikas un vadības fakultātē.

Autore ir zinātniskā redaktore grāmatai Geiselharts, R., Burkarta K., (2003) „*Atmiņas trenēšana. Koncentrēšanās tehnika*”. Rīga: DeNovo, 2003. 127 lpp. ISBN 9984-9562-6-1.

Publikācijas zinātnisko rakstu krājumos

1. Voronchuk, I., Lando, I. (2013). Methods of knowledge management as innovative development factor in Knowledge Triangle. Papers for the 11th International Scientific Conference „Political and economic challenges stimulating Strategic choices towards Europe of knowledge” April, 26th 2013, Kaunas (Lithuania) (**EBSCO**) – *ir sniegts publicēšanai*
2. Voronchuk, I., Lando, I. (2013). Methods of knowledge management in Organisations and their influence on entrepreneurship. Papers for the 14th international Scientific Conference “Economic Science for Rural development 2013” April 25-26, 2013, Jelgava (Latvia) (**EBSCO**) – *ir pieņemts publicēšanai*.
3. Lando, I. (2013). Possibilities of use of new approaches to knowledge management in organisations. International Scientific Journal of University of Latvia “Economic and Management Research” Rīga: LU.– *ir pieņemts publicēšanai*.
4. Voronchuk, I., Lando, I. (2013). Methods of Knowledge Management for Public Sector Employees. Papers for the 21st NISPAcee Annual Conference "Regionalisation and Inter-regional Cooperation" May 16-18, 2013, Belgrade (Serbia) – *ir pieņemts publicēšanai*.
5. Voronchuk, I., Lando, I. (2012). Intensification of knowledge management system within the framework of adult learning for effective regional development. *Journal of Social Sciences*, Vol. 2(7). „The 8th International Scientific Conference Sustainable Development in Regions: Challenge and Perspectives” Klaipeda University, Klaipeda (Lithuania): ISSN 2029-9370 (**EBSCO**): 2012.g. 27.-28.sept. – *ir publicēts*.

6. Voronchuk, I., Lando, I. (2012). Practical Use of Innovative Methods of Instruction for Personnel Training from the Point of View of Human Capital Development in Organisations. In: Proceedings of the 10th International Conference "Public Administration in the 21st Century", May 29-31, 2012, Lomonosov MSU, Moscow (Russia) – *ir pieņemts publicēšanai*.
7. Lando, I. (2012). Practical Use of Innovative Methods of Instruction for Personnel Training from the Point of View of Human Capital Development in Organisations. In: Proceedings of the Conference „New Challenges of Economic and Business Development – 2012“, University of Latvia, May 10-12, 2012 (pp.340-353). Rīga: LU. ISBN 978-9984-45-519-78 – *ir publicēts*.
8. Lando, I. (2012). The experience of implementation of the innovation training methods for adult training within the framework of the European Union project "The Vocational Education and Training". In: Proceedings of the Conference „The First International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries” Riga, Latvia, February 8-9, 2012 (pp. 125-135) Rīga: LU: ISBN 978-9984-49-470-8 – *ir publicēts*.
9. Lando, I. (2005). Dinamiskās apmācības intensīvais kurss “ātrlasīšana” – informācijas sabiedrības veidošanas ceļš. Zinātniskie raksti VI starptautiskā zinātniskā konferencē “Sabiedriskās attiecības: kvalitāte, ieguvumi un riski”, Rīga, 2005.gads (105.-110.lpp.). Rīga: Biznesa augstskola Turība. ISBN 9984-766-58-6 – *ir publicēts*
10. Lando, I. (2004). Jaunu ceļu meklēšana personāla apmācību procesa intensifikācijai. Zinātniskie raksti 5. Starptautiskā zinātniskā konference „Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un to risinājumi globalizācijas apstākļos”, 2004. gada 23.aprīlī (208.-213.lpp.). Rīga: Biznesa augstskola Turība. ISBN 9984-766-05-5 – *ir publicēts*
11. Lando, I. (2002). Personāla apmācības sistēmas izstrāde un realizācija publiskajā pārvaldē [Development of personnel training system and its implementation in public administration]. Zinātniskie raksti, 647.sējums “Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV”. Rīga: LU, 2002, (471.- 478.lpp.) ISSN 1407-2157 – *ir publicēts*
12. Lando, I. (2002). Practice of Application of Associations’ Method for Personnel Training in Organizations. In: Proceedings of the International Conference “Lifelong Learning – A Challenge for All”, Ministry of Education and Science of Latvia, Riga, November 8-9, 2002 (pp. 95-102). Riga: LU, Distance Education Centre of Latvia. ISBN 9984-18-008-5 – *ir publicēts*
13. Lando, I. (2001). Primenenie nestandardnih metodov obuchenija v obuchenii personala organizacij [Nestandarta mācību metožu pielietošana organizācijas personāla mācīšanā]. Sbornik nauchnih trudov „Razvitije teorii i praktiki menedzhmenta i marketinga” [Menedžmenta un mārketinga teorijas attīstība: zinātnisko rakstu krājums] (95.-99.lpp.). Minska: BEGU [BVEU]. (Projekts “Tempus Tacis” (Universitat Politecnicade Catalunya, Universite Montpellier, Baltkrievu universitāšu konsorcijs)). Minska: BGEU [BVEU].– *ir publicēts*
14. Lando, I. (2001). Novije tendencii v obuchenii personala organizacii [Jaunas tendences organizācijas personāla mācīšanā]. Materiāli mezhdunarodnoj konferencii „Opit i problemi realizacii menedzhmenta i marketinga” [Starptautiskās konferences materiāli „Menedžmenta un mārketinga realizācijas pieredze un problēmas”], 2001. gada 24.-25. maijs (145.-147.lpp.) (Projekts “Tempus Tacis” (Universitat Politecnica de Catalunya, Universite Montpellier, Baltkrievu universitāšu konsorcijs)). Minska: BGEU [BVEU]. ISBN 985-426-704-0 – *ir publicēts*
15. Lando, I. (2001). Non-Standard Methods of Learning for Personnel. In Proceedings of the

Conference “Continuing and Distance Education for Developing of Workforce” (THENUCE – European Thematic Network in University Continuing Education,), October 19-20, 2001 (pp. 44-49). Rīga: LU. ISBN 9984-572-72-2 – *ir publicēts*

16. Lando, I. (2001). Nestandarta mācību metožu pielietošana organizācijas personāla mācīšanā. 4. starptautiskās konferences materiāli “Biznesa psiholoģija: Personāla vadīšanas valstiskās organizācijās un komercijas struktūrās” (68.-70. lpp.) [Primenenije nestrandardnih metodov v obuchenii personala organizacii Materiali 4 mezhdunarodnoj konferencii „Biznesa psiholoģija: upravlenije personalom v gosudarstvennih organizacijah i kommercheskih strukturah”] Sankt-Petersburg (Russia): IMATON. ISBN 5-93797-009-8 – *ir publicēts*

Ar promocijas darbu saistītās citas publikācijas

1. Lando, I. (2012). Opit ispoljzovaniya innovacionnih metodov obuchenija dlja obuchenija studentov vuzov [Inovātivo mācīšanas metožu izmantošanas pieredze augstskolu studentu mācīšanā]. Slagaemie kačestva obučenija studentov v gumanitarnom vuze: sbornik materialov 8 vsrossijskoj mezhdunarodnoj naučno metodicheskoj konferencii. [Humanitāro augstskolu studentu mācīšanas kvalitātes sastāvdaļas: 8. Viskrievijas starptautiskās zinātniski metodiskās konferences materiālu krājums 2012.gada 29.-28. septembrī, Toljati/ sast. Vereteņņikova, N., A., Zakomoldin, R., V., Bikov S., V., - Samara: Samaras Humanitārā akadēmija], 2012.gads (219.-227.lpp.) – *ir publicēts*
2. Lando, I. (2004). Metodi uskorenogo vosprijatija informacii: analiz opita obuchenija vzroslih ljudej [Netradicionālo mācību metožu pielietošanas prakse], Rīgas pasaules ekonomikas *institūts* “Zinātniskie raksti” 6. sējums, Rīga, 2004.gads (107.-115.lpp.). ISSN 1407-7426 – *ir publicēts*
3. Lando, I. (2002). Efficiency of Non-standard Training Methods Applied when Teaching in Small groups During a Short Time. Rīgas pasaules ekonomikas *institūts* “Zinātniskie raksti”, 6. sējums [International Higher Education Academy of Sciences ‘Scientific Articles’ Vol. 6] (11.-16.lpp.) Rīga, 2002. ISSN 1407-7426 – *ir publicēts*
4. Lando, I., Plotka, I. (2002) Praktika primenenija netradicionnih metodov obuchenija dlja povishenija effektivnosti raboti personala [Netradicionālo mācību metožu pielietošana personāla darba efektivitātes paaugstināšanai]. Sbornik tezisov „Problemi i puti razvitija predprinimatelstva i prava v XXI veke” [Tēžu krājums „Uzņēmējdarbības un tiesību attīstības problēmas un to risināšanas ceļi XXI gadsimtā] Baltijas krievu institūts, Starptautiskā Augstskolu Zinātņu akadēmija, Rīga, 2002. gads (204.-205.lpp.). ISBN 9984-30-031-5 – *ir publicēts*
5. Lando, I. (2001). Netradicionālas apmācību metodes publiskajā pārvaldē. II Pasaules Latviešu zinātnieku kongresa materiāli, Latvijas Zinātņu Akadēmija, 2001.gada 14.-15.augusts (84.lpp.). Rīga: LZA. ISBN 9984-9542-0-X – *ir publicēts*
6. Lando, I. (2001). Nepārtrauktasperonāla kvalifikācijas paaugstināšanas organizācijas pamati. Zinātniskie raksti, 636.sējums “Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, II” (199.-204.lpp.). Rīga: LU. ISSN 1407-2157 – *ir publicēts*
7. Lando, I. (2001). Evaluation as a personnel management tehnology. Rīgas pasaules ekonomikas *institūts* “Zinātniskie raksti”, 5.sējums (25.-31.lpp.). Rīga: LU. ISSN 1407-7426 – *ir publicēts*
8. Lando, I. (2001). Motivation as a structural element of personnel management. Rīgas pasaules ekonomikas *institūts* “Zinātniskie raksti” 5.sējums (16.-24.lpp.). Rīga: LU. ISSN

1407-7426 – *ir publicēts*

9. Lando, I., Plotka, I. (2001). Netradicionālo mācību metožu pielietošana personāla darba efektivitātes paaugstināšanai [Praktika primenenija netradicionnih metodov obuchenija dlja povishenija effektivnosti raboti personala]. Zinātnisko rakstu krājums „Aktuālās psiholoģijas problēmas: teorija un prakse”, 1. sējums [Sbornik nauchnih trudov „Aktualjnije problemi psihologii: teorija i praktika” Tom 1] (187.-196.lpp.). Rīga: Psiholoģijas augstskola. ISBN 9984-30-018-8 – *ir publicēts*
10. Lando I. (2002. g. marts). Pirms mācīt personālu, jāiemāca to mācīties. *Laikraksts „Kadru daļa”, Minska*, nr. 3. Licence nr. 54, 98.- 102.lpp. – *ir publicēts*
11. Lando I. (2002. g. aprīlis) „Netradicionālās organizācijas personāla mācīšanas metodes. *Laikraksts „Kadru daļa”, Minska*, nr. 4. Licence nr. 54, 44.- 46.lpp. – *ir publicēts*
12. Lando I. (2002. g. jūlijs). Netradicionālā svešvalodu mācīšanas metode. *Laikraksts „Kadru daļa”, Minska*, nr. 7. Licence LP nr. 172, 124.- 128.lpp. – *ir publicēts*

Grāmatas

1. Jansone, L., Lando, I., Pallo, S. (2003). Valodas intensīva apguve. LAT2 mācību metodikas izdevumu sērija, LVAVP, 2003. 93 lpp. ISBN 9984-765
2. Lando, I. (2012). Ātrlasīšana - 1. (Lasīšanas ātrums vienāds ar domāšanas ātrumu): mācību metodiskais līdzeklis. Rīga, 2012. 24 lpp. ISBN 978-9934-8145-7-0
3. Lando, I. (2010). Kā ātri iegaumēt nekārtņos darbības vārdus angļu valodā (izmantojot asociācijas un tēla izveides metodes): mācību metodiskais līdzeklis. Rīga, 2010. 24 lpp. ISBN 978-9934-8115-8-6
4. Lando, I. (2010). Smadzenes spēlē spēles: uzmanība un uztvere: mācību metodiskais līdzeklis. Rīga, 2010. 24 lpp. ISBN 978-9934-8145-3-2
5. Lando, I. (2010). Kā ātri iegaumēt valstu un galvaspilsētu nosaukumus (izmantojot asociācijas un tēla izveides metodes): mācību metodiskais līdzeklis. Rīga, 2010. 24 lpp. ISBN 978-9934-8145-1-8

Līdzdalība starptautiskās konferencēs

1. „The 8th International Scientific Conference Sustainable Development in Regions: Challenge and Perspectives”. Ar referātu „Intensificaton of knowledge management system within the framework of adult learning for effective regional development”, 2012. gada 27. septembris. Klaipeda (Lithuania).
2. The 10th International Conference "Public Administration in the 21st century“ May 29-31, 2012, Lomonosov Moscow State University in Moscow (Russia).
3. The 20th NISPAcee Conference "Public Administration East and West: Twenty Years of Development" with the Report „The Experience of Usage the Nonstandard Methods of Training and Possibilities of It’s Applying for the Civil Servants’ Training System" May 23-26, 2012 in Ohrid (Macedonia).
4. International Conference „New Challenges of Economic and Business Development – 2012“ with the Report „Practical Use of Innovative Methods of Instruction for Personnel Training from the Point of View of Human Capital Development in Organisations“. LU, Rīga, 2012. gada 10.-12. maijs.
5. The First International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries

- with the Report „The Experience of Implementation of the Innovation Training Methods for Adult Training within the Framework of the European Union Project "The Vocational Education and Training". LU, Rīga, 2012. gada 8.-9. februāris.
6. International Conference for Doctoral Students „Current Issues in Economic and Management Science” with the Report „Application of Non-Conventional Methods of Training for Personnel Training for Adaptation to New Economic Conditions”. LU, Rīga, 2011.gada 10.-12. novembris.
 7. 6. starptautiskā zinātniskā konference „Sabiedriskās attiecības: kvalitāte, ieguvumi un riski” ar referātu “Dinamiskās apmācības intensīvais kurss “ātrlasīšana” – informācijas sabiedrības veidošanas ceļš”. Biznesa augstskola Turība, 2005. gada 3. jūnijs.
 8. 5. starptautiskā zinātniskā konference „Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un to risinājumi globalizācijas apstākļos” ar referātu „Jaunu ceļu meklēšana personāla apmācību procesa intensifikācijai”. Biznesa augstskola Turība, 2004. gada 23. aprīlis.
 9. International Conference “Lifelong Learning – a Challenge for All” (Ministry of Education and Science of Latvia, LU. Distance Education Centre of Latvia) Riga, 8th-9th November, 2002. with the Report „Practice of Application of Associations’ Method for Personnel Training in Organizations.“
 10. Starptautiskā zinātniski-praktiskā konference “Uzņēmumu darbības un tiesību problēmas un attīstības ceļi XXI gadsimtā” ar referātu „Treniņu efektivitāte, pielietojot netradicionālās organizācijas personāla mācīšanas metodes“, Baltijas krievu institūts, Rīgas augstskolas starptautiskā zinātņu akadēmija, 2002.gada 26.-28. septembris.
 11. Starptautiskā konference „Menedžmenta un mārketinga realizācijas pieredze un problēmas”, 2001. gada 24.-25. maijs, Minska: BGEU, 2001. (Projekts “Tempus Tacis” (Universitat Politecnica de Catalunya, Universite Montpellier I, Baltkrievu universitāšu konsorcijs)) ar referātu „Nestandarta mācību metožu pielietošana organizācijas personāla mācīšanā.“
 12. THENUCE, Latvijas Izglītības un zinātnes ministrijas, Latvijas Universitātes un Latvijas Tālmācības centra organizētajā starptautiskajā konferencē “Continuing and Distance Education for Developing of Workforce" Rīgā. 2001.gada 19.-20. oktobris.
 13. II Pasaules Latviešu zinātnieku kongress, LZA, Rīga, 2001. gada 14.-15. augusts. Ar referātu „Netradicionālas apmācību metodes publiskajā pārvaldē“.
 14. Starptautiskā konference “Mārketinga un menedžmenta pieredze un realizācijas problēmas”, projekts “Tempus Tacis” (Universitat Politecnica de Catalunya, Universite Montpellier I, Baltkrievijas universitātes konsorcijs) Minska, Baltkrievija 2001. gada 24.-25. maijs. Ar referātu „Nestandarta mācību metožu pielietošana organizācijas personāla mācīšanā Jaunas tendences organizācijas personāla mācīšanā”.
 15. The 4th International Conference “Psychology and Business: Personnel Management”, St.-Petersburg, Russia. 23rd-25th April, 2001. ar referātu „Primeneniye nestrandardnih metodov v obuchenii personala organizacii” [Nestandardu metožu pielietošana organizācijas personāla mācīšanai].
 16. The 3rd International Conference “People and Organization”, St.-Petersburg, Russia. 22nd-24th May, 2000.

Citas konferences

17. “Izglītības psiholoģiskajam dienestam – 20 gadi” ar referātu “Jaunais mācību metodiskais līdzeklis „Smadzenes spēlē spēles: uzmanība un uztvere” Daugavpils, 2010. gada 29. oktobrī.
18. LU kārtējā 61. konference, 2003. gada 14. februāris ar referātu „Tēla izveides metodes

- pielietošanas peronāla mācības procesā organizācijās”.
19. LU 60. starptautiskā konference “Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas”, Rīga, 2001.gada 9. februāris ar referātu „Nepārtrauktas peronāla kvalifikācijas paaugstināšanas organizācijas pamati”.
 20. The 1st International Conference about Conflict Resolution, St.-Petersburg, Russia. 4th-6th June, 1999.

Autores pētījuma rezultāti tika izmantoti 10 Eiropas Savienības projektos

- 1) 2005.-2008. gadā – Sagatavota un vadīta programma par ātras iegaumēšanas metodēm divu gadu laikā. Apmācību kursi ir Eiropas Lauksaimniecības virzības un garantiju fonda līdzfinansētās nacionālās programmas „Atbalsts profesionālajai izglītībai, uzlabojot lauksaimnieku, mežsaimnieku un pārējo lauksaimniecības un mežsaimniecības darbībā un pārveidē iesaistīto personu profesionālās iemaņas un kompetenci” projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros. Kopā ir apmācīti 2562 cilvēki 119 grupas 21 Latvijas reģionos.
- 2) Sagatavoti un vadīti semināru par spējām intensīvi pārstrādāt informāciju un nodot to pieaugušiem cilvēkiem – pedagogiem, kas pasniedz svešvalodas pieaugušajiem, Rēzeknē, 2009. gadā.
- 3) Sagatavoti un vadīti semināru skolotājiem, kas strādā ar pieaugušajiem intensīvajosursos. Līguma nr. 820 EC 2000 no 2003. gada 25. augusta.
- 4) Vadīti valodas intensīvās apguves metodikas kursi Rīgā. Kursu apjoms 6 dienas (48 kontaktst.+ 6 stundas patstāvīgais darbs), pirms kursu sākuma sagatavot un iesniegt kursu programmas projektu un izdales materiālus. Līguma nr. 484 pašn., PHARE 2002/000-590-01-01/40 no 2005. gada 5. aprīļa.
- 5) Vadīti valodas intensīvās apguves metodikas kursi Ventspilī. Kursu apjoms 6 dienas (418 kontaktst.+6 stundas patstāvīgais darbs). Pirms kursu sākuma sagatavot un iesniegt kursu programmas projektu un izdales materiālus. Līguma nr. 285, PHARE 2002/000-590-01-01/40 no 2005. gada 31. janvāra.
- 6) Vadīt valodas intensīvās apguves metodikas kursus. 6 dienas (48 kontaktst.+ 6 stundas patstāvīgais darbs). Pirms kursu sākuma sagatavot un iesniegt kursu programmas projektu un izdales materiālus. Līguma nr. 641 pašn., PHARE 2002/000-590-01-01/40 no 2005. gada 10. augusta.
- 7) Intensīvās valodas mācīšanas metodikas izstrādāšana. Darba vieta Rīga. Līgums nr. 480 EC 2000 no 2003. gada 1. marta.
- 8) Metodikas līdzekļa izstrāde intensīvajiem mācīšanas kursiem. Līguma nr. 822 pašn. EC 2000 no 2003. gada 16. jūnija.
- 9) Valodas intensīvās mācīšanas metodikas semināru vadīšana Jūrmalā pasniedzējiem, kuri pasniedz valodu pieaugušajiem. Līguma nr. 1329 EC 2000 no 2003. gada 10. oktobra.
- 10) Sagatavoti un vadīti psiholoģijas semināri pasniedzējiem, kas strādā ar pieaugušajiem intensīvajosursos. Līguma nr. 820 EC 2000 pašn. no 2003. gada 2. jūlija.

Citi projekti

1. Līdzdalība projektā „Open Mind“ 2009. gada maijā, kuru organizēja *Swedbank* kopā ar Rēzeknes augstskolu. Autore lasīja lekcijas par metodēm, kas ļauj ātri apstrādāt informāciju.

1. Vadības lomas maiņa uz zināšanām balstītas ekonomikas veidošanas

procesā

1.1. Paradigmas maiņa ekonomikā un tās ietekme uz paradigmas maiņu vadībā

Globālās izmaiņas, kas sākās pasaules ekonomikā pagājušā gadsimta 80. gados, ir saistītas ar jaunu tehnoloģiju parādīšanos, globalizāciju, robežu atvēršanu, darbinieku mobilitāti, un 1993. gadā tās tika nosauktas par „inovatīvu jeb uz zināšanām balstītu ekonomiku” [Drucker, 1993], kas pamatojas uz intelektuālajiem resursiem, informatīvajām un zinātnes ietilpīgām tehnoloģijām, un radīja izmaiņas visās jomās, kas ir saistītas ar vadības zinātnei.

Pēdējo divdesmit gadu gaitā visvairāk attīstītajās valstīs vērojama paaugstināta aktivitāte inovāciju sfērā. ASV ekonomikas dinamiska izaugsme vērojama 90. gadu vidū un, attiecīgi, arī amerikāņu fondu tirgus kapitalizācijas izaugsme. Dokumenta „ASV Prezidenta ziņojums par ekonomikas stāvokli” pirmajā teikumā ir runa par „ekonomikas, kas balstīta uz zināšanām” radīšanu (New Economy)⁹. Tomēr mūsdienu zinātniskajā literatūrā, runājot par ekonomiku, nav vienota viedokļa par „ekonomikas, kas balstīta uz zināšanām” jēdziena saturu. Daudzi zinātnieki aplūko terminus „ekonomika, kas balstīta uz zināšanām”, „jaunā ekonomika” un „zināšanu ekonomika” kā sinonīmus¹⁰. Pēc citu autoru domām, katram no šiem terminiem ir sava definīcija¹¹, rašanās un uzdevums [Ignackaya, 2006], [Serbinovskiy, 2010], bet daži uzskata, ka teorija ir krīzes stāvoklī [Polterovich, 2011].

Šajā darbā uz zināšanām balstīta ekonomika jāsaprot kā ekonomika, kas rada, izplata un izmanto zināšanas savas izaugsmes un konkurētspējas nodrošināšanai; kur zināšanas bagātina visu nozari, visus sektorus un visus ekonomisko procesu dalībniekus, kur zināšanas kļūst par jebkura produkta un pakalpojuma svarīgu sastāvdaļu. Iepriekšminētos terminus autore savā pētījumā izmantos kā sinonīmus.

Ekonomiskās attīstības paātrinājums pagājušā gadsimta otrajā pusē bija saistīts ar daudziem iemesliem, galvenais no tiem bija zinātniski-tehniskā revolūcija un tās mūsdienu posms – informācijas revolūcija, kas paaugstina zināšanu lomu un paceļ tās principiāli jaunā līmenī, kad

⁹ Council of Economic Advisers. Economic Report of the President. Washington, D.C.: Government Printing Office, January 2001.

¹⁰ Glossary of statistical terms. Retrieved January 16, 2012, from <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6864>.

¹¹ Knowledge economy, *Business*. Retrieved January 16, 2012, from <http://www.businessdictionary.com/definition/knowledge-economy.html>

zināšanas ir nepieciešamas jaunu zināšanu radīšanai [Drucker, 1993]. Jauna attīstības posma parādīšanās ekonomikā radīja virkni problēmu, kas saistītas ar faktoriem, kam agrāk nebija tik būtiska loma, kāda tā ir uz zināšanām balstīta ekonomikā. Tādējādi galvenais impulss progresa attīstībai nāk nevis no sociuma, bet no atsevišķa indivīda, t.i., vērojama cilvēka pāreja no sabiedrisko attiecību funkcijām uz faktoru, kas tās veido [Drucker, 2001], kas, savukārt, principiāli maina cilvēka kapitāla vadības modeli.

Uz zināšanām balstīta ekonomika turpina attīstīties, un jau šodien var vērot izmaiņas tās galvenajos parametros, kad attīstība iegūst jaunas likumsakarības, kas ir pretstatā galvenajiem kapitālisma likumiem, tādiem kā globalizācija [Stiglitz, 2003], tirgu attīstība [Rajan un Zingales, 2003]. Vadošie ekonomisti-teorētiķi, aprakstot uz zināšanām balstīto ekonomiku, atzīmē tādas īpatnības, kas nesen bija nepieļaujamas klasiskajā ekonomikas teorijā un, kā visas vadības sistēmas kopumā sekas, tādējādi, piemēram, atzīmē, ka teorētisko zināšanu patiesīgumu var mērīt un tas jāmēra ar to derīgumu [Aumann, 1985], lietīšķie procesi radikāli jāmaina rezultātu sasniegšanai mūsdienu posmā, un tas prasa vadītāju īpašu kompetenci [Hammer, 1990], bet vecās paradigmas nedod iespēju veikt jaunus atklājumus [Malinvaud, 1995]. Uz zināšanām balstītas ekonomikas parādīšanās saasināja pretrunas kategorijās, kas līdz pēdējam laikam kalpoja par ekonomiskās teorijas pamatu.

Tas viss padara mūsdienu kapitālistisko sistēmu atšķirīgu no tās, kas bija ne tikai pagājušā gadsimta sākumā, bet arī pagājušā gadsimta vidū, un to ir aprakstījuši ekonomiskās teorijas klasiķi. Grūtības ekonomikas likumu atklāšanā atzīmē ne tikai uz zināšanām balstītas ekonomikas aprakstīšanā [Mansell, 2010], bet arī klasiskajā ekonomikas teorijā [Malinvaud, 1995].

Šajos apstākļos īpaša nozīme ir industriālo zināšanu attīstībai, un tās pārvērš par vienu no svarīgākajiem resursiem pārejā uz zināšanām balstītu ekonomiku. Aktualitāti iegūst jautājums par visas vadības sistēmas mainīšanu kopumā un, konkrēti, cilvēkkapitāla vadīšanu. Parādoties uz zināšanām un inovācijām balstītai ekonomikai, var runāt par paradigmas maiņu, jo kļūst manāma pāreja no priekšmetu vadības uz datu un informācijas vadību, kas transformējas zināšanās. Šajā sakarā pieaug cilvēkkapitāla kā galvenā resursa loma. Zināšanas iegūst vērtību tikai to pielietošanas brīdī kādu praktisko uzdevumu risināšanai. Tas nozīmē, ka šo zināšanu transformācija notiek caur „atdzīvināšanu” [White, 1992], [Kleiner, 2005].

Tādējādi mūsdienās zināšanas un cilvēku radošais potenciāls kļūst par galveno

ekonomiskās sistēmas efektivitātes faktoru, bez kura šīs sistēmas tehniskais un ekonomiskais progress ir praktiski nesasniedzams uzdevums, neatkarīgi no līdzekļu apjoma, kas investēti ražošanas iekārtās un tehnoloģijā. Šie procesi notiek ne tikai mikro-, bet arī makrolīmeņos.

UNESCO¹² 2005. gada referātā atzīmē, ka pēdējā laikā arvien lielāku uzmanību velta inovāciju un tehnoloģiskā faktora ietekmei un ne tikai organizāciju, bet arī veselu valstu globālās konkurētspējas novērtējumam. Uz zināšanām balstīta ekonomika, kur izšķirošā nozīme ir „cilvēkkapitālam”, dod valstīm iespēju izvirzīties līderos. Attīstītās valstīs pēdējos divdesmit gados vērojama aktivitātes paaugstināšanās inovāciju sfērā. Eiropas Savienībā tā specifiskās īpatnības ir:

- izdevumu pieaugums zinātnes pētījumiem;
- valsts uzmanības pastiprināšanās inovāciju vides attīstības stimulēšanai;
- cilvēkkapitāla kvalitātes paaugstināšana ar ilgtspējīgām mācībām;
- attieksme pret intelektuālā īpašuma aizsardzību;
- vadības sarežģītības pakāpes paaugstināšana jaunu tehnoloģiju ieviešanas nepieciešamības dēļ.

Uz zināšanām balstītas ekonomikas sfērā aktuāls kļūst jautājums par „nāciju intelektuālo bagātību” [Edvinsson, 2002] šī vārda plašā nozīmē.

Šobrīd Eiropas Savienība ir viena no šī procesa līderiem. Tajā pašā laikā katra valsts, kas ir ES locekle, ir pilnībā atbildīga par savu attīstības sistēmu un organizāciju uzturēšanu, ņemot vērā katras valsts nacionālās intereses un sociāli-kulturālās īpatnības.

Pāreja uz zināšanām balstītu ekonomiku, ko raksturo paaugstināts pieprasījums pēc zināšanām, būtiski ietekmē visus iepriekš aprakstītos procesus. Šī pāreja atšķiras ar jaunu zinātnes un tehnikas sasniegumu parādīšanos un to ātru izplatīšanos praktiski visās nozarēs, ietverot organizācijas un vadības sfēras. Inovāciju darbības intensifikācija noteica cilvēkkapitāla pieprasījuma paaugstināšanos [Coriat, 2001]. Konkurences priekšrocības, kas pamatojas uz zināšanām, var aplūkot arī nacionālā līmenī [Godin, 2003]. Eiropas Savienības valstīs un attīstītajās valstīs pieaug valsts uzmanība inovāciju vides attīstības stimulēšanai.

Uz zināšanām balstīta ekonomika ir zināšanu, jaunu informācijas tehnoloģiju ekonomika, kas šajā pētījumā būs aplūkota no jaunu procesu viedokļa, kas notiek organizācijās un nodrošina

¹² Mansell, R., Wehn de Montalvo, U. (2005). Knowledge societies: information technology for sustainable development. United Nations Commission on Science and Technology for Development.

līdera pozīciju un konkurētspēju. Globalizācijas apstākļos progresa galvenais virzošais spēks ir zināšanas un informācijas apmaiņas tehnoloģijas. Globalizācija piedāvā konkurences saasināšanos. Vadītājiem paaugstinās nepieciešamība ātri reaģēt uz notiekošajām izmaiņām un ātri pieņemt lēmumus. Personāla mobilitāte dod jaunas iespējas organizācijas attīstībai [Corredoira un Rosenkopf, 2010].

Priekšrocības konkurences cīņā iegūst tas, kam ir informācija, tas, kas liek uzsvāru uz zināšanu radīšanu un prot tās efektīvi izmantot. Tāda pieeja prasa pilnīgi jaunas zināšanas un kompetences ne tikai no vadītājiem, bet arī no darbiniekiem.

Vadības sistēmas attīstība uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos prasa jaunu instrumentu un vadības procedūru ieviešanu. Mūsdienu posmā svarīgu nozīmi iegūst ne tikai cilvēku resursu, bet arī cilvēkkapitāla vadība, jo cilvēciskais faktors tāpat kā informācijas faktors ir pārvērties par jebkuras organizācijas un ekonomikas kopumā attīstības galveno un izšķirošo stratēģisko attīstības resursu.

Jaunu tehnoloģiju parādīšanās un attīstība pieprasa darbinieku jaunu kompetenču pieaugumu. Jebkura organizācijas stratēģija, kas patstāvīgu lomu piešķir pašām mūsdienīgākajām tehnoloģijām, neņemot vērā darbinieku potenciāla izaugsmi, būs lemta neveiksmei [Lundvall, 2001].

Mūsdienu vadītājam jāpiemīt jaunām iemaņām un prasmēm, jābūt spējīgam pārliecināt sekot organizācijas stratēģiskajam virzienam, kā arī garantēt inovatīvās vides radīšanu [Drucker, 1993] un inovācijas ieviešanas nodrošināšanu praksē [Peters, 2011]. Viena no svarīgākajām vadītāja jaunajām kompetencēm ir mērķtiecīga kvalitatīva darbinieku darbības vides un korporatīvās kultūras mainīšana tā, lai kvalitatīvi jaunā vide un atjaunotā kultūra burtiski veicinātu intelektuālā kapitāla pieaugumu šajā organizācijā. Zināšanu un intelektuālā kapitāla saikne organizācijā tiek realizēta šādā virknējumā „zināšanas – intelektuālais kapitāls – inovācijas – vērtības pieaugums” [Edvinsson, 2002].

Inovāciju un vadītāju līderisma mūsdienu kontekstā dabisks noslēdzošais posms ir organizācijas stratēģija [Porter, 2008]. Jaunajiem vadītājiem jābūt līderiem savu organizāciju stratēģiju izstrādē un inovāciju realizācijā, lai nodrošinātu organizācijas konkurētspēju. Saskaņā ar minēto, mūsdienu organizācijas vispārējai stratēģijai jāpamatojas uz tās intelektuālo kapitālu, ko, pirmkārt, iemieso šīs konkrētās organizācijas unikālas galvenās kompetences (*core competencies*) un atbilstošas inovācijas.

Uz zināšanām balstītā ekonomikā visvairāk pieprasītas darbinieku īpašības ir augsta mācīšanās spēja un motivācija, kā arī prasme strādāt ar informāciju. Informācijas sabiedrībā nepieciešamo jauno zināšanu un iemaņu saraksts pastāvīgi mainās un papildinās. Uz zināšanām balstīta ekonomika sniedz arī jaunas iespējas. Pastāvīgi pieprasīti būs tādi darbinieki, kuriem ir darba iemaņas ar informācijas plūsmām, kas arvien vairāk paplašinās, jo viņiem piemīt spēja mācīties no jauna mūžizglītības kontekstā. Izmaiņu dinamika tikai pieaugs, bet nākotnes iespējas ir spējā transformēt informāciju zināšanās.

Nepieciešamais nosacījums, lai zināšanas pārvērstu inovācijās, ir cilvēkkapitāla kvalitāte – darbinieku un vadītāju atbilstoša uzņēmības spēja attiecībā pret jaunām zināšanām, un viņu gatavība pārveidot tās jaunā ekonomiskā labumā neatkarīgi no tā, vai tas ir pārstāvēts ar precēm un pakalpojumiem ekonomikas tirgus sektorā vai ar valsts pakalpojumiem [Mindeli un Pipija, 2002].

Jaunās tehnoloģijas, ko sniedz uz zināšanām balstīta ekonomika, radīja informācijas apjoma pieaugumu, līdz ar to darbiniekiem un vadītājiem radās nepieciešamība atsijāt „lieko” informāciju, bet izmantot „derīgo”. Bez tam uz zināšanām balstīta ekonomika ietekmē arī tādas informācijas pieejas komfortablu iespēju. Katrs vadītājs būs spiests risināt uzdevumu, kā nenoslīkt informācijā un pastāvīgi papildināt savas zināšanas strauju pārmaiņu laikā, saistot savu personīgo izaugsmi ar organizācijas stratēģiskās attīstības prasībām. Autore, kā šīs problēmas iespējamo risinājumu, piedāvā pilnveidot zināšanu vadīšanas sistēmu un intensificēt zināšanu apgušanas, pārstrādāšanas un nodošanas procesu organizācijās, izmantojot inovatīvās mācību metodes cilvēkkapitāla attīstībai (skat. 3.5. daļu).

1.2. Personālvadīšanas stratēģijas ievirze uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos

Uz zināšanām balstītai ekonomikai nepieciešami vadītāji un darbinieki ar jaunām kompetencēm. Šo tendenci paredzēja *Levitt*, kas atzīmēja, ka jaunie virzieni vadības teorijas pētījumos būs orientēti uz jaunām tehnoloģijām un cilvēku uzvedību [Levitt, 1991]. Jaunu zināšanu un prasmju attīstību realizē saskaņā ar personāla stratēģiju, kam jābūt saistītai ar organizācijas vispārējo biznesa stratēģiju, un tā ir stratēģijas atvasinājums, nevis risina savus

šausos uzdevumus [*Thompson un Strickland, 2003*].

Pāreja no resursu apstrādes uz informācijas apstrādi, no izejvielu un enerģijas pielietošanas uz ideju pielietošanu prasa no vadītājiem pieejas maiņu savu darbību novērtēšanai. Vadītājiem tas, pirmkārt, nozīmē lēmumu ātru pieņemšanu, lai orientētos jaunajos apstākļos, kad viņi ātri saņem atgriezenisko saikni uz savām darbībām tirgū, kur darbojas organizācija. Panākumi gaida tos vadītājus, kas var paredzēt nākotni. Lai gan vienmēr bija cilvēki, kas pelnīja naudu nevis ar rokām, bet ar prātu, uz zināšanām balstītas ekonomikas īpatnība ir tā, ka tāds kļūst vairums personāla [*Tapscott, 1997*]. Atbilstoši jāmainās arī šāda personāla vadīšanas stratēģijai. Ja klasiskās ekonomikas apstākļos organizācijas attīstības stratēģija bija orientēta uz klienta apmierināšanu, tad uz zināšanām balstītā ekonomikā galvenais cilvēks ir darbinieks. Tieši no viņa iemaņām, prasmēm un kompetences ir atkarīgs organizācijas darba rezultāts un klienta apmierinātība. Uz zināšanām balstītas ekonomikas sfērā principiāli mainās pieeja personāla mācīšanai, jo vienkārša kvalifikācijas paaugstināšana vairs nevar būt aktuāla uz tā rēķina, ka ārējās vides izmaiņu ātrums bieži prasa pilnīgi jaunu kvalifikāciju, bet visu darbinieku nepārtrauktai mācīšanai nepieciešami milzīgi materiālie izdevumi. Personāla stratēģija var daļēji risināt šo problēmu uz nepārtrauktas mācīšanas un mūžizglītības rēķina.

Uz zināšanām balstītas ekonomikas parādīšanos aprakstīja amerikāņu autori, kas nodarbojās ar personāla problēmām [*Hammer un Chumpy, 1993*], kas piedāvāja būtiski pārvērtēt organizācijas galvenos biznesa procesus, kuri paredzēti ātrai visu skaitlisko rādītāju uzlabošanai – reinženierings, kur organizācijas darba rezultātu sasniegšanai galvenā loma ir reālu, nevis darbinieku pagātnes nopelnu novērtējumam. Reinženierings liek no jauna novērtēt darbiniekus un bieži asociējas ar darbinieku skaita samazināšanu. Lai gan procesu vadības teorija piedāvā tikt vaļā no vairākiem darbinieku līmeņiem organizācijas darbības modifikācijai, tajā pašā laikā citi pētījumi rāda, ka vienlaicīgi, samazinot zemākā posma darbinieku skaitu, pieaug augstākā posma vadītāju skaits, kam piemīt pilnīgi jaunas kompetences [*Thompson un Strickland, 2003*].

Vadītājiem aktuāla kļūst kontroles diapazona maiņa, kur viņi vairs nekontrolē visu informācijas plūsmu, bet jāpaļaujas uz pieaugošo speciālistu skaitu ar unikālām zināšanām un darbā nepieciešamajām metodēm [*DuBrin, 1996*].

ASV bija vispilnīgāk izstrādātas personāla teorētiskās un praktiskās stratēģijas uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos [*Drucker, 1993*], bet pēc tam šī pieredze tika sekmīgi izmantota un modernizēta citās valstīs. Eiropā, parādoties uz zināšanām balstītai ekonomikai,

biznesa stratēģijas un personāla vadīšanas stratēģijas mijiedarbība rada arvien vairāk strīdu un rodas daudz jautājumu. To risinājums paredz strukturālu [Erber un Fritsche, 2005] un kadru pieeju. Personāla stratēģija paredz darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, kā arī to motivēšanu pieņemt izmaiņas aktīvai dalībai organizācijā notiekošajos procesos [Norbert, 2001].

Personāla stratēģiju uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos ietekmē pretrunīgi procesi: atlaišana no darba, streiki, tendence „...vai nu audz un attīsties vai tiek atlaists” [Gunderson, 2001]. Eiropā personāla stratēģiju ietekmē nācijas novecošanās tendence. Šāda tendence raksturīga arī Latvijas Republikā. Pēc Eurostat¹³ datiem un saskaņā ar Eiropas Parlamenta 2009. gada atskaiti darbaspējīgo iedzīvotāju skaits ES sāk samazināties 2013. gadā un līdz 2050. gadam samazināsies par 12%, t.i., par 39 miljoniem cilvēku, un šī tendence saglabāsies līdz pat 2050. gadam.

Šīs problēmas prasa tādu personāla stratēģiju, kas veicinās pusmūža cilvēku pieņemšanu darbā, un tādu cilvēku virzīšanu, kam piemīt labākas iemaņas nekā viņiem pašiem. Bez nodarbinātības garantijas nebūs stimula pieņemt jaunāku darbinieku potenciālās konkurences baiļu dēļ [Gunderson, 2001].

Organizācijas vadītāji bieži vien darbā ar personālu izmanto stratēģiskās plānošanas elementus no vairākām sistēmām personāla stratēģijas adaptācijai konkrētās organizācijas prasībām.

Uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos mainās attieksme kā pret pašas organizācijas stratēģisko attīstību, tā, attiecīgi, arī pret personāla stratēģiju, kur pastāvīgi parādās jauni uzdevumi. Organizācijas pastāvīgi saskaras ar nepieciešamību mainīties un pilnveidot savu darbību, un to konkurētspēja lielā mērā ir atkarīga no elastīguma, t.i., prasmes realizēt reformas un ātri adaptēties mainīgos apstākļos. Ja agrāk vajadzība pēc stratēģiskām izmaiņām parādījās krīzes situācijās, tad uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos uz zināšanu pastāvīgas attīstības rēķina un tehniskās bāzes pilnveidošanās, šie procesi notiek nepārtraukti. Lai realizētu šādu darbību, nepieciešamas kvalitatīvas vadīšanas sistēmas izmaiņas un organizāciju vadības līmeņa paaugstināšana.

Ir vajadzīgas reformas, kas ir orientētas uz vadīšanas uzlabošanu, jo organizācijas darbību rezultativitāte ir atkarīga no personāla spējas adekvāti un ātri reaģēt uz ārējās un iekšējās vides

¹³ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/865-LV/LV/865-LV-LV.PDF

izmaiņām. Tādējādi, novērtējot dažādu organizāciju darbību mainīgās un taktiskās situācijās, viens no galvenajiem izdzīvošanas faktoriem konkurences vidē tika atzīmēts – mācīšanās efekta esamība, īpaši, interneta ekonomikas apstākļos [Thompson un Strickland, 2003].

Tādējādi organizācijas spēja pilnveidot vadīšanas struktūru, pilnveidot un pielāgot stratēģiju izmaiņām kļūst par vienu no konkurētspējas izšķirošajiem faktoriem.

Bet uz zināšanām balstīta ekonomika personālam izvirza jaunus izaicinājumus – tas ir zināšanu pārslogojums. Zināšanu izplatības ātrums, izmantojot jaunu tehnoloģiju, jau daudzreiz pārsniedz cilvēka spēju uztvert šīs zināšanas. Daudzas zināšanas jau ir ne tikai dažādu nozaru saskares vietā, bet divu vai pat triju saistītu jomu ietekmē [Coates, 2009].

Problēma ir saistīta ar teorētiskām zināšanām. Autors min konferenci Ņujorkā, kur tika iesniegti vairāk nekā 2000 rakstu. Paredzot, ka katra raksta izlasīšanai un apjēgšanai ir nepieciešama vismaz viena stunda, un autors veic aprēķinus, ka 2000 stundu ir ekvivalents piecdesmit nedēļām pilnīgas iegrimšanas lasīšanā, kas nav realizējams. Pat, ja samazina to līdz 10% no visiem rakstiem, 400 rakstu izlasīšanai būs nepieciešamas desmit nedēļas. Un tie ir tikai vienas konferences galvenie materiāli.

Tajā pašā laikā autors atzīmē, ka šaura loka pazīstamo autoru rakstu vai tikai noteiktu zinātnisko žurnālu lasīšana ar citējamiem indeksiem var būtiski padarīt nabadzīgāku lasītāja pieredzi, jo jaunas idejas visbiežāk publicē nezināmi autori, kas nebaidās kļūdīties [Coates, 2009].

Šāda informācijas plūsma, no vienas puses, sniedz jaunas iespējas, bet, no otras puses, rada pilnīgi jaunas problēmas. Darbiniekiem jābūt informētiem par pēdējām izstrādēm, bet, no otras puses, tam vienkārši fiziski var pietrūkt laiks. Latvijā vērojama interesanta tendence, no vienas puses, valsts kultūras un vēsturisko priekšnoteikumu dēļ ir ļoti attīstīta daiļrade, bet, no otras puses, pret jaunradi vērojama saspringta attieksme. To var izskaidrot, tajā skaitā, arī ar informācijas trūkumu par jauninājumiem. Informācijas trūkums dzimtajā valodā rada situāciju, ka tiek zaudēts vesels zināšanu slānis. Ņemot vērā, ka vairums publikāciju ir angļu valodā, vienalga, ja tā nav dzimtā valoda, notiek informācijas zaudēšana, kā tas notiek Eiropas Komisijas sēdēs [Lukacs, 2007] un jēgas konstrukciju uztveres un izpratnes izkropļošana [Zamyatkin, 2008]. Tāpēc, ja valstī nav informācijas, vai arī šī informācija par noteiktām tēmām ir nepietiekama, rodas sajūta, ka tās vienkārši nav, jo nebija iespējams saņemt informāciju par konkrēto tēmu.

Kā tika aprakstīts iepriekš, kompetenti darbinieki uz zināšanām balstītā ekonomikā kļūst par galveno faktoru, bet šī ekonomika ir mainījusi pašu kompetences jēdzienu. Ja virkni problēmu, tādu kā migrācija un ekonomiski aktīvā vecuma pagarināšana nācījas novecošanas apstākļos, var risināt ar personāla stratēģijas palīdzību, tad kā risināt ar stratēģijas palīdzību kreativitātes jeb radošuma un zināšanu pārslogojuma jautājumus? Profesionālo iemaņu ātras novecošanas mūsdienu apstākļos organizāciju spēja pastāvīgi paaugstināt savu darbinieku kvalifikāciju ir viens no svarīgākajiem panākumu faktoriem. Runa ir par pilnīgi jaunām šo kvalifikāciju pielietošanas jomām. Tādas izmaiņas attiecas gan uz privātā sektora darbiniekiem, gan uz valsts iestādēm. Tāpēc uz zināšanām balstīta ekonomika prasa būtiski paplašināt darbinieku uzdevumu sfēru [*Hammer un Chumpy, 1993*]. Nepieciešamo jauno kompetenču iegūšanas process prasa noteiktu laiku, bet noteikts nosacījums rezultāta sasniegšanai ir atbilstoša personāla kvalifikācija un, pirmkārt, vadītāju kvalifikācija. Nespēja vienlaicīgi nodrošināt visas vajadzīgākās kompetences izvirza jautājumu par to ranžēšanu. Līdz ar to pirmajā vietā izvirzās personāla spēja mācīties. Ja šādas kompetences attīsta, personāla mācīšana būs efektīvāka. Personāla stratēģijai jārisina šie jautājumi uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos.

Pēdējā laikā ļoti strauji attīstās personāla vadība kā vadīšanas zinātnes apakšnozare. Konkurences priekšrocības iegūst tās organizācijas, kur cilvēki prot ātri mācīties un vadītāji visos līmeņos prot izmantot šo mācīšanās spēju stratēģisku lēmumu pieņemšanai. Turklāt mācības ir noderīgas ne tikai organizācijai, bet arī pašiem darbiniekiem viņu konkurētspējas priekšrocībās un personīgo interešu apmierināšanā, piemēram, no personīgās izaugsmes viedokļa.

Organizācijas stratēģijās veidojās tendence pamatoties uz darbinieku spējām un kompetencēm, jo visi pārējie organizācijai piederošie aktīvi ir cilvēku darbības rezultāts. Zināšanu radīšana organizācijā prasa investīcijas cilvēku mācīšanai un treniņiem, lai veidotu nepieciešamās kompetences [*Sveiby, 1997*].

Personāla vadīšanas kā zinātniskās attīstības vēstures analīze, no autores viedokļa, sniedz skaidru priekšstatu par to, kā ir mainījusies attieksme pret cilvēcisko faktoru. Personāla vadīšanas koncepcijas evolūcijas rezultātā ir kļuvis acīmredzams – personāla attīstība ir nevis izdevumi, bet investīcijas, un tās ir nepieciešamas jebkuras organizācijas attīstībai. Vēlreiz un vēlreiz ir jāpasvīturo, ka cilvēki ir galvenais organizācijas kapitāls. Viņiem pieder milzīgs potenciāls un iespējas, kas iedvesmo un padara tos par lieliskiem speciālistiem ar labām

personīgām iemaņām. Šim nolūkam jāizmanto noteikti instrumenti, tostarp, vēlme dalīties ar zināšanām kopīga darba procesā. Pateicoties tam, organizācija būs nodrošināta ar inovācijas ideju plūsmu, kas pastāvīgi palielināsies, bet mācību vide tiks stimulēta kā grupu, tā arī organizatoriskā līmenī, jo cilvēkiem vienmēr ir vēlme mācīties [Norbert, 2001].

Līdz ar to rodas problēma savienot tādus procesus kā zināšanu iegūšana, zināšanu vadīšana un tālākā izmantošana. Zināšanu vadīšanas jautājums aplūkots šī promocijas darba sadaļā, kur apskatīti zināšanu izmantošanas jautājumi. Darba 2.daļā aplūkotas zināšanu apgūšanas iespējas. Liela nozīme tāpat ir cilvēka gatavībai iegūt jaunas zināšanas, viņa noskaņošanās uz attīstību. Tieši tādēļ pēdējā laikā daudzas organizācijas pievērš lielāku nozīmi tādu darbinieku meklēšanai, kuri ne tikai var, bet arī vēlas mācīties.

Bet pat šajā gadījumā, ja darbinieki ir aktīvi orientēti uz mācīšanos, mūsdienu zināšanu nodošanas ātrums prasa no cilvēkiem izmantot inovatīvas informācijas apgūšanas metodes. Runa ir par cilvēka spēju uztvert un reproducēt iegūtās zināšanas, lai viņš varētu tās izmantot. Neraugoties uz to, ka pēdējā laikā pieeja informācijai ir kļuvusi daudz vienkāršāka, pastāv grūtības informāciju pārvērst zināšanās, cilvēkam jāpiemīt noteiktām iegaumēšanas, analītiskās domāšanas, saprašanas spējām, prasmei strādāt ar informāciju. Uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos jautājums par to, cik daudz var uztvert katrs cilvēks, kļūst arvien aktuālāks. Agrāk šāda problēma nepastāvēja, jo eksistēja noteikti ierobežojumi grāmatu, preses izdevumu un citu informācijas nesēju ražošanā. Parādoties jaunajām tehnoloģijām šie ierobežojumi ir zuduši. Tagad ierobežojums izrādījās paša cilvēka uztveres spēja. Ja divdesmit gadus atpakaļ šī problēma nebija aktuāla un tās kompetences, kas šķita kā galvenās katram vidusskolas absolventam, lai pēc tam mācītos augstskolā un tad strādātu; pēdējā laikā šo galveno kompetenču attīstīšana kļūst arvien aktuālāka principiāli citā līmenī. Viena no šādām kompetencēm ir lasīšanas iemaņas jaunas informācijas iegūšanai. Bez šīm iemaņām praktiski nav iespējams veikt profesionālo darbību, ja tā ir saistīta ar attīstību, neatkarīgi no tā, no kāda avota informācija nāk – drukāta vai elektronu nesēja. Par problēmas aktualitāti liecina fakts, ka šo pamata iemaņu uzlabošanas mēģinājumi notiek uz formālās izglītības bāzes, kas ne vienmēr ir elastīga, un var ātri reaģēt uz izmaiņām ārējā vidē.

Kembridžas¹⁴ universitātes (Lielbritānija) Studentu padome (*Student Union*) izstrādāja galvenos padomus lasīšanas ātruma palielināšanai, faktoros, kas palēnina lasīšanas ātrumu, nosacījumus, kas nepieciešami lasīšanas ātruma palielināšanai. Pēc tam Mančesteras¹⁵ universitāte (Lielbritānija) izvietoja ātrlasīšanas mācību materiālus mājas lapā sadaļā *Mācību metodes* ar mērķi informēt par efektīvākām informācijas saņemšanas un apgūšanas iemaņām.

De Montfortas¹⁶ universitāte (Lielbritānija) piedāvā studentiem apgūt ātrlasīšanas iemaņas ar mērķi efektīvāk izmantot materiālu studēšanas laiku pētnieciskajā darbībā un mācību literatūras lasīšanā. Līdztekus Eiropai jauns intereses vilnis par šīm metodēm vērojams ASV un Kanādā. Tādējādi ASV Rīdžentas¹⁷ universitāte (*Regent University*) izstrādāja ātrlasīšanas stundas ar mērķi paaugstināt studentu lasīšanas ātrumu, pildot ikdienas mācību nodarbības. Viktorijas¹⁸ provinces (Kanāda) universitātes darbinieki uzstādīja sev uzdevumu atvieglot mācību materiāla apgūšanas procesu studentiem, un izstrādāja efektīvāku lasīšanas metožu noteikumu krājumu. Šie noteikumi ietver koncentrācijas paaugstināšanu lasīšanas laikā, lasīšanas motivācijas un mērķu definēšanu, lasīšanas ātruma analīzi vairāku dienu laikā, lasīšanas ātruma palielināšanu un materiāla apgūšanas analīzi. Šie noteikumi ir izstrādāti studentiem patstāvīgai lietošanai ārpusklases darbā.

Līdzīgs intereses uzplaisnījums par ātrlasīšanas metodēm izskaidrojams tādējādi, ka mūsdienu pasaulē, kad vispārējais informācijas apjoms divkārtojas katru pusgadu, vecās pārbaudītās metodes darbam ar informāciju vairs nav pietiekamas. Informācijas apstrādes metožu pilnveidošanas jautājums studentiem kļūst arvien aktuālāks; savukārt cilvēki, kas, iestājoties izglītības iestādē, izturējuši konkursu, sākotnēji ir orientēti uz to, ka nākotnē viņi pelnīs iztiku ar intelektuālu darbu, un tiem šis jautājums kļūst arvien aktuālāks personāla mācīšanas sfērā, īpaši, ja pieaugušie cilvēki ir ieguvuši savus diplomus divdesmit gadus atpakaļ.

ES valstīs šīm pieaugušo cilvēku mācīšanas metodēm pievērš arvien lielāku uzmanību. Tādējādi Britu raidīšanas korporācija *BBC* izstrādāja tekstu „skimming” un „skininga”¹⁹

¹⁴ <http://www.cusu.cam.ac.uk/academic/exams/speedreading.html>

¹⁵ http://www.humanities.manchester.ac.uk/studyskills/essentials/reading/speed_reading.html

¹⁶ http://search.dmu.ac.uk/search?q=speed+reading&btnG=Search+DMU&entqr=0&ud=1&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&output=xml_no_dtd&oe=UTF-8&ie=UTF-8&client=dmuweb&proxystylesheet=dmuweb&site=dmuweb_collection&filter=0

¹⁷ http://www.regent.edu/admin/stusrv/student_dev/online_workshops/speedreading/

¹⁸ <http://www.coun.uvic.ca/learning/reading-skills/speed.html>

¹⁹ <http://www.bbc.co.uk/skillswise/topic/skimming-and-scanning>

(caurlūkošanas) programmas pieaugušiem cilvēkiem un izvietoja videorullīšus savā mājas lapā. Pēc mācību tekstu izlasīšanas un videorullīšu noskatīšanās jebkurš interesents var iziet testu on-line režīmā, novērtēt savu progresu un noteikt iemaņas, kas ir nepieciešamas tālākai lasīšanas ātruma palielināšanai un prasmei analizēt informāciju. Tādējādi, piemēram, 2011. gada pavasarī Londonas dienas laikraksts *Evening Standard* uzsāka masīvu informatīvo programmu ar mērķi noteikt lasīšanas līmeni Lielbritānijā kopumā un iepazīstināt cilvēkus ar šo pieaugošo problēmu, saņemt iedzīvotāju atbalstu lasīšanas iemaņu uzlabošanai Lielbritānijā. Avīzes iniciatīva ar nosaukumu *Get London Reading*²⁰ ieguva plašu rezonansi un radīja strīdus, kas turpinās dažādos sabiedrības slāņos.

Saskaņā ar avīzē *Evening Standard* publicētajiem datiem par situāciju uz 2011. gada 25. janvāri lasīt neprasmie Lielbritānijas ekonomikai izmaksā apmēram 81 triljonu mārciņu katru gadu. Cilvēki, kas nelasa pietiekami ātri, nopelna mazāk un nedod būtisku ieguldījumu Lielbritānijas ekonomikas izaugsmē, izmantojot valsts dotācijas, kā teikts atskaitē, ko 2011. gada 25. janvārī publicējis Vispasaules Lasītprasmes fonds²¹ (*World Literacy Foundation*). Fonda pētījums parādīja, ka pieaugušais, kas lēni lasa, nopelna par 30% mazāk nekā tie, kas prot raiti lasīt. Saskaņā ar ekspertu viedokli pastāv liela iespēja, ka lasītnepratēju vecāku bērni arī izaugs lasīt neprasmīgi.

Laikraksta *Evening Standard* iniciatīva ir vēlme apvienot brīvprātīgos, lai viņi kļūtu par pasniedzējiem skolēniem, kam ir lasīšanas grūtības. Saskaņā ar stāvoli uz 2012. gada janvāri, šīs kampaņas rezultātā 313 brīvprātīgie sāka strādāt skolās. Pēc Fonda direktora *Andrew Key* vārdiem: „Tā ir atslēga nodarbinātības paaugstināšanai un cilvēku ienākumu palielināšanai”.

Pilna Vispasaules Lasītprasmes fonda atskaite ir publicēta Vispasaules tikšanās laikā Lasītprasmes jautājumos, kas notika augstākā līmenī Oksfordā²² 2012. gada aprīlī. Tā ir pirmā konference, kas ir veltīta lasīšanas problēmu risināšanai un tās kopsakaram ar nabadzību.

Visi iepriekšminētie faktori liecina par intereses pieaugumu Eiropā par ātrlasīšanas metodēm un jaunu metožu izstrādāšanas aktualitāti šajā virzienā.

1.3. Organizācijas, kas mācas un zināšanu vadīšana

²⁰ <http://www.thisislondon.co.uk/standard/get-london-reading/article-24030751-cost-of-illiteracy-to-uk-tops-pound-81bn-each-year.do>

²¹ <http://www.thisislondon.co.uk/standard/get-london-reading/article-24030751-cost-of-illiteracy-to-uk-tops-pound-81bn-each-year.do>

²² <http://www.oxforddeclaration.org/>

Organizāciju, kas mācās, vislabāk raksturo pētnieks *Senge*. Viņš lika uzsvāru uz pieciem galvenajiem elementiem, kas nepieciešami, lai organizācijai varētu pieiet ar izpratni un tā attīstītos, un tie ir šādi: sistēmiska domāšana, meistarība personības pilnveidošanā (pašpilnveidošanās), kolektīvo un individuālo intelektuālo modeļu izpratne, grupu mācīšana, darbinieku un komandas vadītāju kopējais redzējums [*Senge*, 1994] (skat. 1.1. attēls).

Senge atzīmē, ka „pārsteidzoši mazs ir organizāciju skaits, kas stimulē darbinieku pašpilnveidošanos” [*Senge*, 1994., 31.lpp.]. Organizācijas attīstībai visvairāk uzmanība jāpievērš mijiedarbībai starp personīgo mācīšanos un organizācijas mācīšanos. Iepriekš aprakstītās mācīšanās pieejas atšķiras no vadības teorijas literatūrā agrāk aprakstītajām pieejām, kur galvenais uzsvārs tiek likts uz katra atsevišķa darbinieka iemaņām un prasmēm [*Senge*, 1994].

Katra darbinieka zināšanas un iemaņas kļūst par vadības teorijas objektu, bet zināšanu apmaiņa var būt aplūkota kā ekonomiskās aktivitātes veids, kas ietekmē darbinieka attieksmi pret citiem vadības teorijas objektiem. Mācīšanas organizācijas teorētiskie aspekti ir tieši saistīti ar organizatorisko mācīšanos [*Tsang*, 1997]. Pastāv noteiktas pretrunas starp teorētiskajiem priekšnoteikumiem, kā organizācijai jā mācās un to, kā šis process tiek realizēts praksē. Lai saprastu, kā organizācijai jāiegūst zināšanas, sākumā jānosaka zināšanu atrašanās vieta organizācijā [*Oertenblad*, 2001]. Svarīga zināšanu daļa ir cilvēku galvās un saiknē starp cilvēkiem [*Blackler*, 1995].



1.1. attēls. Organizācijas, kas mācās, pamatelementi

Avots: Autores veidota konstrukcija, pamatojoties uz *Senge* idejām [Senge, 1994].

Zināšanu nodošanas no viena darbinieka citam iemaņu pārvaldīšana var nodrošināt organizācijai konkurences priekšrocības, bet uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos pieaug nepieciešamība, lai darbinieki sevī attīsta pilnīgi jaunas kompetences, kas, savukārt, veicina šī procesa intensifikāciju.

Arvien vairāk tiek pieprasīta domāšanas elastība, adaptācijas ātrums jaunajiem apstākļiem, t.i., prasme, kas var palīdzēt pārnest zināšanas no viena konteksta citā [Argote un Ingram, 2000]. Lai risinātu šo problēmu, autore piedāvā izmantot personāla mācīšanas treniņus, kas pamatojas uz asociatīvās domāšanas attīstību. Šīs iemaņas veicina elastīguma attīstību darbiniekiem, kas tieši ietekmē jaunievedumu ieviešanas iespēju organizācijā, jo tas, cik lielā mērā cilvēki ir gatavi mainīties, kalpo par ierobežotāju jaunievedumu ieviešanai organizācijā [Fisher un Torbert, 2000].

Pētot zināšanu iegūšanas, apmaiņas un atjaunošanas procesus organizācijā, mūsdienu pētnieki arvien vairāk uzmanības pievērš saiknei starp darbinieku kā zināšanu nesēju un zināšanām organizācijā. Mūsdienu organizācijas panākumi ir atkarīgi arī no tā, cik ātri darbinieki var organizēt šādas saiknes un cik ātri viņi var iegūt jaunas zināšanas. Mācīšanās no jauna ātrums kļūst ne tikai personīgi par katra darbinieka panākumu atslēgu, kad viņš mūsdienu pasaulē maina darba vietu vidēji 10 reizes ekonomiski aktīvā vecumā, bet arī no organizācijas viedokļa, jo tas ietekmē restrukturizācijas un adaptācijas procesu ātrumu. Ja agrāk vadītāji bija gatavi gaidīt ne tikai mēnešus, bet arī gadus, lai jaunie vai vecie darbinieki jaunās pozīcijās sāktu strādāt ar pilnu atdevi, tad, lūk, uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos vadītāji to nevar atļauties [Rollag u.c., 2005]. Tas stimulē organizācijas aktīvāk meklēt personāla mācīšanas intensifikācijas ceļus un palielināt zināšanu apgūšanas ātrumu. No autores viedokļa, šīs problēmas risināšanai sekmīgi var pielietot iemaņas, kas iegūtas, personālam mācot ātrlasīšanu, jo tas ļauj paātrināt zināšanu apgūšanas procesu un šo zināšanu apstrādes ātrumu.

Organizācijai, kas mācās, ļoti svarīgs ir jaunu zināšanu iegūšanas ātrums. Kamēr jaunie darbinieki vēl nav paspējuši apgūt jaunās darba vietas organizatorisko kultūru un kamēr vēl viņiem ir svaigas idejas, kā arī viņi ir gatavi piedāvāt savu redzējumu no malas, organizācijai ir svarīgi iegūt šīs zināšanas [Rollag u.c., 2005] un ātrums kļūst par vienu no svarīgākajiem faktoriem. Šī ideja, kas pašlaik ir vispārpieņemta un dabiska, radīja plašu rezonansi zinātniskajās

apriņdās, kad 1988.gadā tā tika publicēta *Harvard Business Review*, jo tajā laikā vēl plašai sabiedrībai nepazīstams autors uzdrošinājās apgalvot, ka vienīgā nākotnes kompānijas konkurences priekšrocība ir tās menedžeru spēja mācīties ātrāk par konkurentiem [*De Geus*, 1988].

Neraugoties uz dažādām pieejām, organizāciju, kas mācās, teorētiskos pamatus vairums mūsdienu autoru definē kā procesu, kas sākas ar informācijas plūsmu, kas ienāk un iziet no organizācijas, iesaistot tajā cilvēkus organizācijas iekšienē un rosinot tos inovatīvām izmaiņām uzvedībā, kas, savukārt, veicina noturīgu zināšanu izplatīšanu. Aktuāls kļūst jautājums par jaunu zināšanu apgūšanas caurlaides spējas palielināšanu [*Uhlener u.c.*, 2007].

Organizācijas gatavību pieņemt jaunas idejas un iegūt jaunas zināšanas līdztekus citiem faktoriem nosaka prasme mācīties ātrāk par konkurentiem; meklēt mācīšanās iespējas kā organizācijas iekšienē, tā arī ārpus tās; mācīšanās visos līmeņos; prasme pielietot praksē mācīto un mācīties, pamatojoties uz ikdienas praksi; mācīties ātrāk nekā mainās ārējā vide; pastāvīgi meklēt jaunas mācīšanās jomas [*Joy-Matthews u.c.*, 2004].

Zināšanu sastāvdaļas esamība katrā mūsdienu produktā vai pakalpojumā ir raksturīga uz zināšanām balstītai ekonomikai [*Senge*, 1994]. Tāpēc organizācijās ir ļoti svarīgi stimulēt zināšanu apmaiņas procesu starp darbiniekiem, tas, savukārt, var nodrošināt organizācijas konkurētspēju. Organizācijai ir iespēja iegūt jaunas zināšanas tikai tajā gadījumā, ja tās darbinieki var mācīties un mācās. Radīt organizāciju, kas mācās, ir iespējams tajā gadījumā, ja darbinieki pastāvīgi mācās, un šeit mācīšanu izmanto vārda plašā nozīmē. Mācīšanās notiek saskarsmes laikā starp darbiniekiem. Tādas mācīšanas efektivitāte vairumā gadījumu ir atkarīga no prasmes saņemt zināšanas, apmainīties ar zināšanām, nodot zināšanas no darbinieka darbiniekam un saskarsmē ar vadītājiem [*Elmes un Kasouf*, 1995].

No šī viedokļa, organizācijas spēja mācīties var būt aplūkota kā resurss, kas veicina konkurētspējas priekšrocību saņemšanu [*Briedis*, 2001].

Īpaša nozīme daudzu organizāciju konkurētspējas nodrošināšanā ir īpašu zināšanu esamībai [*Gaponenko*, 2001]. Tādu zināšanu vērtība palielinās, tās daudzkārt izmantojot [*Teece*, 1998]. Bez tam organizācija iegūst konkurētspēju, ja tai piemīt spēja definēt kompetenci, kur tai zināšanas ir nepieciešamas, un kur šīs zināšanas var būt izteiktas naudas ekvivalentā, t.i., nest peļņu. Tāpēc runa nav vienkārši par jebkurām zināšanām, kas ir organizācijas rīcībā un kas var būt strukturētas un ielādētas elektronu nesējos, bet gan par tām zināšanām, kas organizācijai

nodrošina konkurences priekšrocības, personālam tās izmantojot.

Mēģinājumi strukturēt visas zināšanas, kas ir organizācijas rīcībā, neatkarīgi no kvalitātes un daudzuma, nav devuši tos rezultātus, ko sākotnēji gaidīja no zināšanu vadības sistēmas, jo ir vērojama liela plaisa starp teoriju un praksi. Pirmkārt, zināšanu vadības sistēmas praktiskam pielietojumam bija jāievieš zināšanu klasifikācija, izdalot, tā saucamās, stratēģiskās zināšanas, kas ir unikālas. Visbiežāk šīs zināšanas iedala pamata un inovatīvās zināšanās [Goldšteins, 2001]. Organizācijai, kuras rīcībā ir inovatīvās zināšanas, pastāv iespēja ieņemt līdera vietu nozarē [Markides, 1998].

Darbā ar zināšanām jāņem vērā divi svarīgi momenti – t.i., cilvēciskais faktors, jo zināšanas nepastāv pašas par sevi, tās var nest labumu tikai tajā gadījumā, ja darbinieki šīs zināšanas izmanto, un otrais faktors ir laika faktors. Zināšanas noveco ļoti ātri. Šis piemērs kļūst saprotams, novērtējot datoru tehnoloģiju tirgu. Tas, ko vakar vēl uzskatīja par inovāciju, šodien ir parasts, bet rīt – jau novecojis. Tas pats notiek arī ar zināšanām. Inovatīvās zināšanas mūsdienā apstākļos ļoti ātri kļūst par pamata zināšanām, tāpēc organizācijai jāpiemīt spējai saņemt jaunas zināšanas un spējai mācīties.

Organizācijas spēja mācīties var tai nodrošināt konkurences priekšrocības, jo tā ļauj noteikt nepieciešamās zināšanas un klasificēt jau esošās [Zack, 2002] (skat. 1.2. attēlu).



1.2. attēls. Saikne starp stratēģiju un zināšanām

Avots: Zack, 2002., 262. lpp.

Zināšanu vadīšanas sistēmai organizācijā, no vienas puses, jādod darbiniekiem iespēja aprakstīt un fiksēt savas zināšanas turpmākai kopīgai izmantošanai, no otras puses, viņi ir jāstimulē izmantot zināšanas, kas jau ir organizācijas rīcībā, tādējādi, stimulējot darbinieku attīstību.

Zināšanu vadīšana – tas nav vienkārši process, kas attīstās pats no sevis. Zināšanu vadīšanas sistēmai jābūt orientētai uz organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu. Līdz ar to ir jāizstrādā zināšanu vadīšanas stratēģija. Ja tas nenotiek, tad zināšanu vadīšanas sistēmas radīšana var pārvērsties par pašmērķi, jo tiks radīta pārāk sarežģīta sistēma, kas pilnībā netiks izmantota praksē, un tai būs nepieciešami pārāk lieli izdevumi. Tikai organizācijas skaidra mērķa apzināšanās var dot iespēju novērtēt vajadzību pēc zināšanu vadīšanas.

Izvēloties zināšanu vadīšanas stratēģiju, jāņem vērā ierobežojumi, kas ir saistīti ar cilvēciskā faktora ietekmi, piemēram, personāla attieksme pret zināšanu vadīšanu, pieķeršanās standartizētām procedūrām, darba vietā izveidojušajiem stereotipiem, disciplīnai un informācijas uztveres prasmei, jo zināšanu vadīšana nozīmē personāla informācijas tehnoloģiju brīvu pārvaldīšanu.

Liela daļa reglamentējamās informācijas un zināšanu jāievada darba procesā. Zināšanu vadīšanas stratēģijai jāstimulē personāls izmantot inovācijas, palielināt personāla iespēju saņemt un izmantot zināšanas [Nonaka un Teece, 2001].

Organizācijas rīcībā esošo zināšanu izmantošanas problēma neaprobežojas tikai ar pieejas nodrošināšanu nepieciešamajām zināšanām. Zināšanu vadīšanas stratēģija paredzēta vajadzīgo zināšanu sniegšanai vajadzīgajā laikā tiem organizācijas darbiniekiem, kam šīs zināšanas ir nepieciešamas, lai paaugstinātu organizācijas darbības efektivitāti.

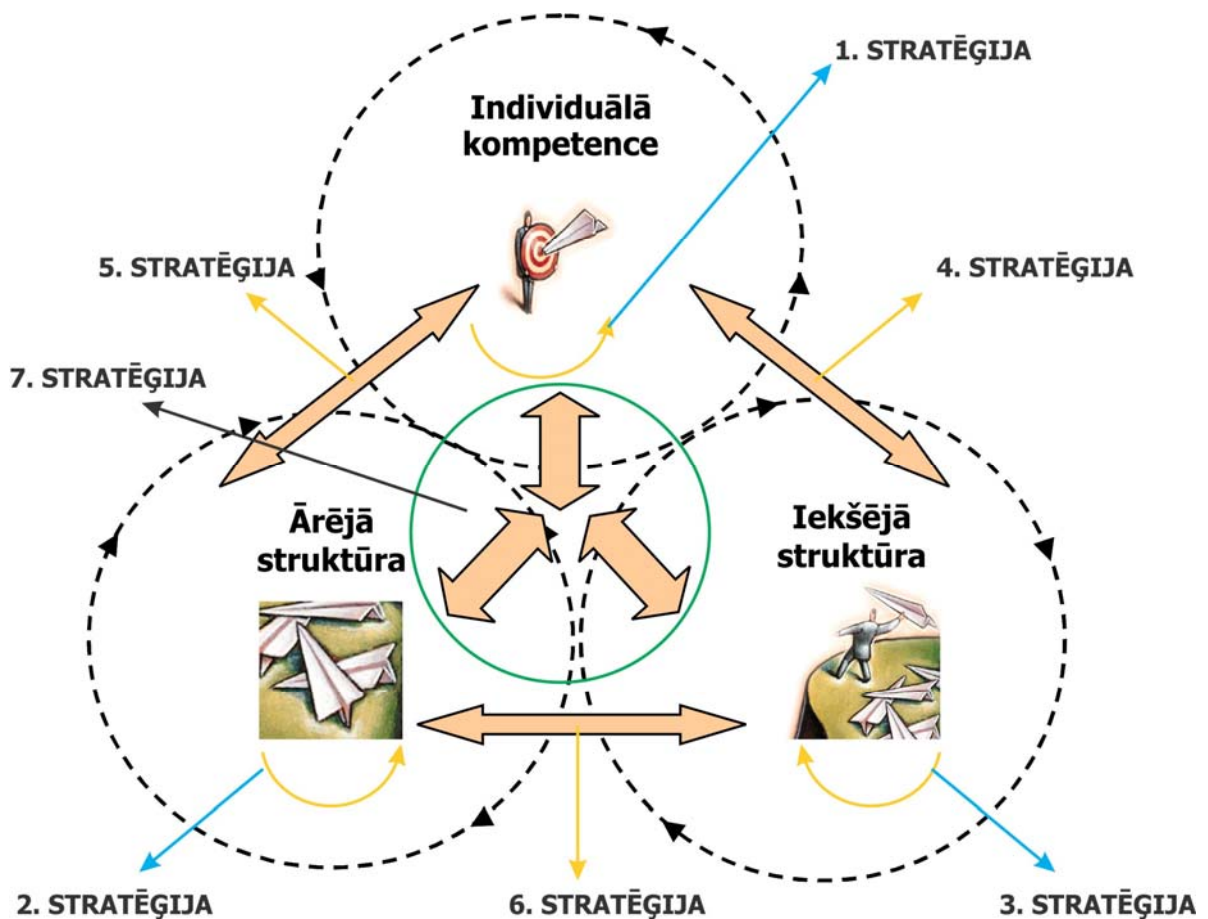
Zināšanu vadīšanas sistēma organizācijā var būt aplūkota kā septiņas pamata stratēģiju kombinācijas (skat. 1.3. attēlu).

1. Stratēģija paredzēta darbinieku individuālo kompetenču attīstībai, tos mācot, t.sk. organizējot treniņus. Tā pamatojas uz cilvēku zināšanu veidošanu un izmantošanu, definējot, kā notiek zināšanu apmaiņa starp darbiniekiem, kā paaugstinās viņu kompetence, un kā tā tiek izmantota organizācijas konkurētspējas paaugstināšanai. Stratēģija balstīta uz to, lai efektīvi veidotu un izmantotu zināšanas individuālās kompetences ietvaros.

2. Stratēģija paredzēta zināšanu attīstīšanai un izmantošanai organizācijas iekšējās

vides ietvaros. Tā pamatojas uz informācijas sistēmām, datu bāzēm, patentiem, licencēm u.c. Mūsdienu tehniskie līdzekļi stimulē šīs stratēģijas attīstību. Stratēģija balstīta uz to, lai efektīvi veidotu, izplatītu un izmantotu, kā arī attīstītu zināšanu apmaiņu iekšējās struktūras ietvaros.

3. Stratēģija paredzēta zināšanu attīstībai un lietošanai organizācijas ārējās saitēs. Tā pamatojas uz mārketinga tehnoloģijām, lai organizācijas veidotu konstruktīvas un efektīvas saiknes ar ārējo vidi. Stratēģija balstīta uz to, lai efektīvi veidotu un izmantotu zināšanas ārējās struktūras ietvaros, kas ir nozīmīga attiecībā pret šīs organizācijas ārējo ziņu atlasī un akumulēšanu.



1.3. attēls. Zināšanu vadības pamata stratēģijas

Avots: Sveiby, 2001., 347. lpp.

4. Stratēģija ir orientēta tādējādi, lai darbinieku kompetence ietekmē organizācijas iekšējo struktūru. Tā paredz, lai katra darbinieka zināšanas kļūtu pieejamas citiem darbiniekiem un būtu izmantotas. Šī stratēģija paredzēta arī jaunu darbinieku mācīšanai.

5. Stratēģija paredzēta paņēmieni un metožu veidošanai un izmantošanai sadarbībai ar klientiem, kas paaugstina organizācijas darbinieku individuālo kompetenci.

6. Stratēģija paredz sasniegt pozitīvo efektu no mijiedarbības starp iekšējo un ārējo struktūru. Šīs stratēģijas mērķis ir zināšanu pārņemšana no ārējās vides uz iekšējo ar sekojošu zināšanu nostiprināšanu. Šim nolūkam izmanto klientu aptauju rezultātus, datu vākšanu par pārdošanas apjomiem u.c., kas ļauj optimizēt procesus organizācijas iekšienē.

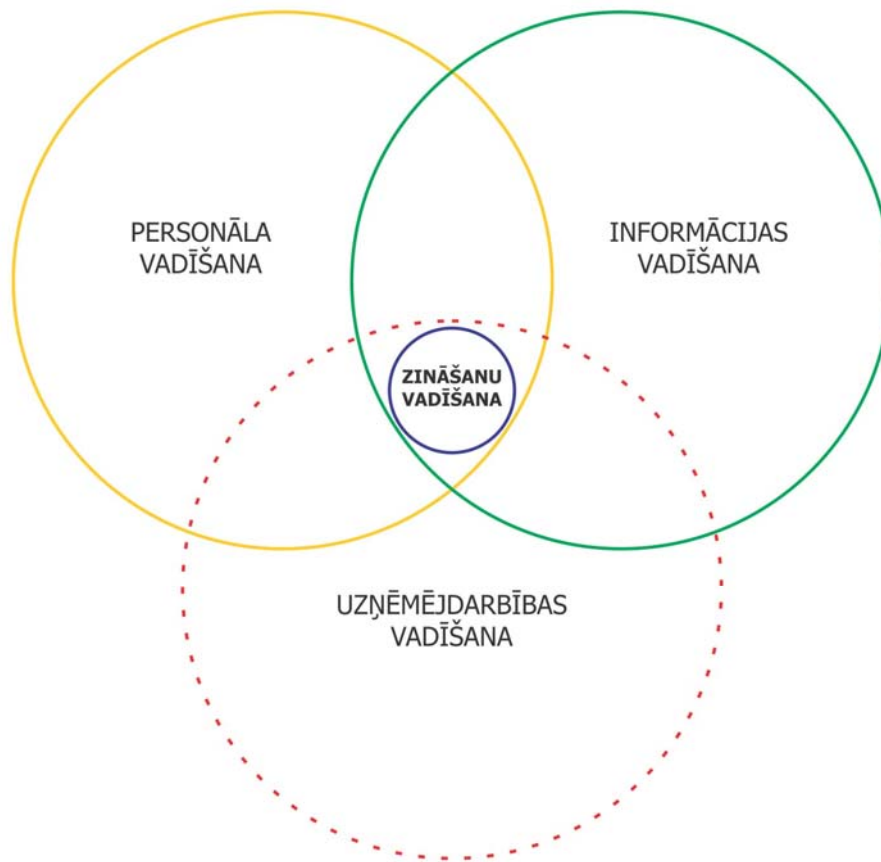
7. Stratēģija tiek veidota, ņemot vērā visu trīs intelektuālā kapitāla elementu vienlaicīgu mijiedarbību. Vienas organizācijas īpašu vērību velta cilvēkkapitāla attīstībai, mācīšanai, treniņiem, motivācijas un virzīšanās pa dienesta kāpnēm sistēmām; citas – mārketinga pētījumiem un atbilstošas tirgus daļas iekarošanai; trešās – rada korporatīvās vadības sistēmas, izmantojot mūsdienu informācijas tehnoloģijas.

Septiņas pamata stratēģijas ir paredzētas zināšanu apmaiņai viena intelektuālā kapitāla veida ietvaros, lai šo kapitālu palielinātu, kā arī zināšanas efektīvi pārnestu no viena intelektuālā kapitāla veida uz citu [Sveiby, 2001].

Lielā interese par zināšanu vadīšanu ir izraisīta tāpēc, ka tā ļauj atkal un no jauna aplūkot dažus no vadības attīstības virzieniem. Zināšanu vadība kļūst par stratēģiskās vadības galveno virzienu, kas vērš uzmanību uz šodien kļuvušajiem kā galveniem un tajā pašā reizē mazāk efektīvi izmantojamiem resursiem. Zināšanu vadīšana ietver šādus komponentus: zināšanu pieauguma stimulēšana; nozīmīgu (attiecībā pret doto organizāciju) ārējo ziņu atlase un akumulēšana; zināšanu saglabāšana, klasifikācija un to pieejamības nodrošināšana; zināšanu izplatīšana un zināšanu apmaiņa, t.sk. organizācijas iekšienē; zināšanu izmantošana lietīšajās procesos, t.sk. lēmumu pieņemšanas procesā; zināšanu iemiesošana produktos, pakalpojumos, dokumentos, datu bāzēs un programmnodrošinājumā; zināšanu novērtēšana un izmantošana; zināšanu aizsardzība. Zināšanu vadīšanas stratēģijas ļauj veidot intelektuālo kapitālu un izmantot to organizācijas efektivitātes un konkurētspējas palielināšanas mērķim.

Tādējādi zināšanu vadīšana kļūst par atslēgas momentu uz zināšanām balstītai ekonomikai. Lai noteiktu zināšanu vadīšanas vietu vispārējā vadīšanas teorijā, nepieciešama

starpdisciplināra pieeja (skat. 1.4. attēlu).



1.4. attēls. **Saistība starp personāla, informācijas un biznesa vadīšanu, resp. zināšanu vadīšanu**

Avots: Autores veidota konstrukcija, pamatojoties uz zinātniskās literatūras idejām [Edvinsson, 2002]; [Porter, 2008]; [Nonaka un Teece, 2001].

Mūsdienu uz zināšanām balstītas ekonomikas attīstībā personāls, jaunu zināšanu ieguve, pārstrāde un tālākas nodošanas procesi aprobežojas ne tikai ar zināšanu daudzumu, bet arī ar personāla „caurlaidības spēju”.

Rodas jautājums, vai ir iespējams palielināt šo „caurlaidības spēju”, atstājot informācijas un zināšanu apstrādes kvalitāti iepriekšējā līmenī. Šis palielinājums ļaus atbilstoši papildināt zināšanu vadīšanas modeli. Ja uzņēmumā datori vai serveri vairs nespēj tikt galā ar slodzi, kas nepieciešama, lai nodrošinātu sekmīgu uzņēmuma darbību, vai nu tiem veic atjauninājumus (piemēram, ievieto papildu atmiņas bloku) vai tos nomaina.

Personāla vadīšana un attīstība notiek atbilstoši personāla stratēģijai (skat. 1.5. attēlu), un ir orientēta uz organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu.



1.5. attēls. Personāla attīstības vieta organizācijas kopējā personāla stratēģijā

Avots: *Accenture*, 2003., konsultācijas SIA „Lattelekom” stratēģijas attīstības grupai. Praktiski stratēģija ir izmantota, izstrādājot SIA „Lattelekom” personāla stratēģiju 2003. gadā. *Accenture* konstrukciju ir veidojusi, pamatojoties uz zinātniskās literatūras idejām [*Markides*, 1998]; [*Teece*, 1998]; [*Tsang*, 1997].

Personāla attīstība ir daļa no personāla stratēģijas, kas ietilpst personāla vadīšanas sistēmā organizācijā. Promocijas darbā autore piedāvā papildināt zināšanu vadīšanas sistēmu, intensificējot informācijas un zināšanu pārstrādes procesus no personāla puses.

Mūsdienu zināšanu vadīšanas sistēmas organizācijās ietekmē 12 pamata elementi, kas zinātniskā literatūrā tika minēti visbiežāk: jaunu darbinieku adaptācijas termiņa samazināšana; laika samazināšana, kas vajadzīgs nepieciešamās informācijas meklēšanai; personāla darbības rezultativitātes paaugstināšana; darba izmaksu un ražošanas uzdevumu izpildes laika samazināšana; jaunu ideju ģenerēšana; darbinieku iniciatīvas un patstāvības paaugstināšana;

lēmumu pieņemšanai nepieciešamā laika saīsināšana; jaunas stratēģijas ieviešana; personāla samazināšana; personāla noturības pret stresu līmeņa paaugstināšana; klientu apmierinātības līmeņa paaugstināšana [Doyle un Hughes, 2004], [Steensma un Groeneveld, 2010], [Kline un Harris, 2008], [Griffin, 2012], [Buckley un Caple, 2004], [Latif, 2012].

Zināšanu vadīšanas sistēmas organizācijās ir vietas, kur ir izmantots cilvēka faktors, t.i., kur notiek informācijas apstrāde un apmaiņa, izmantojot personālu. Visa sistēma ir atkarīga ne tikai no pieejamo zināšanu apjoma, bet arī no iespējas saņemt, apstrādāt, pārvadīt, uzglabāt un šīs zināšanas izmantot tālāk. Zemāk šie aspekti būs aplūkoti detalizēti.

Jaunu darbinieku adaptācijas termiņa samazināšana. Darba sākšana jaunā darba vietā vairumam cilvēku rada stresu. Darbinieka ātrākai adaptācijai viņš jāiepazīstina ar iekšējiem dokumentiem un procedūrām, organizācijas vēsturi, viņam jāsaņem informācija par galvenajiem rādītājiem, jāiemācās iekšējās kārtības noteikumi.

Jaunu ideju ģenerēšana. Zināšanu vadības guru Nonaka un Takeuchi [Nonaka un Takeuchi, 1995] aprakstīja asociatīvās domāšanas metodes pielietošanu jaunu produktu un pakalpojumu radīšanai un inovāciju ieviešanas termiņu samazināšanai. Lai izdomātu ko jaunu, jābūt radītai noteiktai videi, kas veicina inovācijas. Šādu vidi var radīt treniņa laikā [Gelb, 1999]. Tas ir saistīts ar to, ka galvas smadzeņu labā puslode atbild par asociatīvo domāšanu un kaut kā jauna radīšanu [Doman, 2007].

Lēmumu pieņemšanai nepieciešamā laika saīsināšana. Lēmumu pieņemšanas ātrumu ietekmē analizējamās informācijas daudzums. Prasme orientēties informācijas plūsmā uz informācijas filtrācijas, sintēzes un vispārināšanas rēķina, un, tādējādi, samazinot „informatīvo troksni”, atdalot galveno no detaļām, ļauj sasniegt vēlamo rezultātu. Pēc ātrlasīšanas kursu pabeigšanas galvenokārt tieši augstākā līmeņa vadītāji mācību turpināšanai izvēlas informācijas ātras strukturēšanas bloku, izmantojot prāta kartes [Buzan, 2007], [Buzan un Buzan, 2009] un loģiski-grafiskās shēmas [Egides un Egides, 2011]. Pie tam, pieaug ne tikai ātrums, bet arī pieņemamo lēmumu pareizība [Karpenko un Nemirovich, 2011].

Sakarā ar to, aktuāls kļūst mūsdienu zināšanu vadības metožu meklēšanas jautājums.

Zināšanu vadības metodes organizācijās ir ļoti atkarīgas no vadītājiem un viņu uzturētās korporatīvās kultūras. Vadītāja personība pietiekami stipri ietekmē padoto, veicinot darbinieka personības transformāciju, tajā skaitā, caur komunikāciju, liekot padotajam paaugstināt savu attīstības līmeni, ja vadītājs ir orientēts uz pastāvīgu sava attīstības līmeņa paaugstināšanu

[Krause, 2004]. Ja vadītājam piemīt informācijas ātras apstrādes iemaņas, viņš būs ieinteresēts, lai tādas pašas iemaņas piemistu viņa padotajiem un kolēģiem, jo viņi izlaižot informāciju caur sevi, dalās ar to ar priekšniekiem. Tādējādi, self-improvement vadītājs pozitīvi ietekmē nodaļu, apakšnodaļu un organizāciju kopumā. Ņemot vērā, ka pēdējas divās desmitgadēs zināšanas ir kļuvušas par organizāciju kritisko aktīvu [Grant, 2002], jāsaprot, ka zināšanas iegūst savu vērtību tikai tajā gadījumā, ja tās sāk izmantot cilvēki organizācijā, ja tās izmanto atkārtoti [Liyanage, 2009]. Darbā ar zināšanām vadītāji praksē sastopas ar divām problēmām – tie ir darbinieku kognitīvie (izziņas) ierobežojumi un motivācijas ierobežojumi. Kognitīvās grūtības ir tās, kur izmanto uztveres un atcerēšanās metodes, kas mācot darbiniekus, var ierobežot jaunas informācijas vai zināšanu saņemšanas spējas, tajā skaitā, dēļ grūtībām, kas saistītas ar zināšanu kontekstu [Hinds un Pfeffer, 2003].

Tādējādi, gudrs vadītājs, kas pastāvīgi nodarbojas ar sevis pilnveidošanu, savā nodaļā, apakšnodaļā un organizācijā radīs vidi, kas orientēta uz sevis pilnveidošanu. No otras puses, jebkurš cilvēks ir daudz kas vairāk par darbu un ir unikālāks par jebkurām konstrukcijām. Tieši dēļ cilvēka unikalitātes ir iespēja vairot zināšanas organizācijās, tās „atdzīvinot” un „izlaižot zināšanas caur sevi” [Tonnessen, 2005].

Vadītājam un organizācijai ir svarīgi iesaistīt darbiniekus zināšanu izmantošanā visplašākajā līmenī, tāpēc ka zināšanas, ko cilvēks transformē caur sevi un nodot tālāk, nav iepriekšējās zināšanas, bet gan bagātinātas [Huysman un de Wit, 2002, citēts Jackson, 2007].

Tāpēc ir svarīgi runāt par metožu atklāšanu un izstrādi, ko var pielietot dažādās organizācijās, un kas būtu efektīvas darbā ar zināšanām [Lambe, 2011].

Svarīga zināšanu vadības metode ir sociāli-konstruktīva pieeja, kas organizāciju aplūko kā vienīgo uzņēmumu, kas spēj pētīt. Šajā pētījumā mēs cilvēku aplūkojam kā sistēmas daļu, kas jebkurā gadījumā reaģē uz izmaiņām sistēmā, nevis strādā atsevišķi [Jackson, 2007]. Tādējādi, ja spēcīgs vadītājs ir ieinteresēts savā attīstībā, viņš sev apkārt rada tādu vidi, kas padotos stimulē attīstīties kopā ar viņu.

2. Zināšanu apgūšanas vadīšana un tās efektivitātes paaugstināšana

2.1. Zināšanu vadīšanas sistēma organizācijās, tās priekšrocības un trūkumi

Zināšanu vadīšanas sistēma organizācijā ietver trīs galvenos elementus – tās ir pašas zināšanas, tehnoloģijas un cilvēki.

Zināšanas iedala vairākās sastāvdaļās: organizācijas zināšanas un zināšanas, kas piemīt cilvēkiem (personāls). Ar organizācijas zināšanām parasti saprot datu krājumu, kas veido organizāciju spēju mācīties un radīt jaunas zināšanas. Šīs zināšanas sauc par organizācijas intelektuālo kapitālu. Lai tās varētu izplatīties organizācijas iekšienē, zināšanām jābūt atklātām, tas ir, tādām, kas padodas aprakstam un strukturēšanai. Tādā gadījumā, ieviešot zināšanu vadīšanas sistēmu, organizācija nav atkarīga no personāla mainības.

Slēptas zināšanas atrodas darbinieku galvās un ietilpst rekomendācijas, darba gaitā iegūtā pieredze, mācību gaitā iegūtās iemaņas. Pats sarežģītākais jautājums – kā pārvērst slēptas zināšanas atklātās, lai tās izmantotu kā organizācijas intelektuālo kapitālu.

Viens no galvenajiem slēpto zināšanu izplatīšanas paņēmieniem organizācijā ir zināšanu apmaiņa starp darbiniekiem. Tieši pateicoties tādai apmaiņai, zināšanu vadīšanas sistēma kļūst pašreproducējoša, uz ko ir jātiecas, lai samazinātu informācijas zaudēšanas risku, aizejot no darba kādam darbiniekam. Zināšanu vadīšanas sistēmas liela priekšrocība – pamatojoties uz šo sistēmu, vadītāji var paredzēt nākotnes notikumus, lai reaģētu uz tiem līdz to iestāšanās. Tas ir, zināšanu vadīšanas sistēma ļauj izmantot proaktīvu vadību, kas orientēta uz to, lai sākotnēji nepieļautu problemātiskas situācijas iestāšanos, izmantojot iepriekšējo pieredzi, bet nevis risinātu jau sākušos problēmu.

Problēma rodas, izmantojot slēptās zināšanas. Lai organizācija varētu izmantot slēptās zināšanas, tiem, kam tās ir, jābūt vēlmei ar tām dalīties. Zināšanu esamība un vēlme ar tām dalīties vairāk ir korporatīvās kultūras jautājums. Lai darbiniekam tāda vēlme rastos, vadītājam jādod darbiniekiem noteiktu darbības brīvību, kas veicinās to izaugsmi. Bet stingru rāmju neesamība veicina radošumu darba vietā. Diemžēl mūsdienās pat uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos radošums biežāk tik iznīcināts nekā atbalstīts [*Amabile*, 2007].

Zināšanu vadības otrā problēma – vadītāji izvēlas sev līdzīgus darbiniekus, un nav tik viegli pieņemt svešas idejas, vēl jo vairāk – pārvērst tās zināšanās. Cilvēki domā atšķirīgi. Pieņemot jauno, idejas visbiežāk tiek filtrētas ar kognitīvajiem filtriem un rezultātā izdzīvo tikai tie, kas visiem ir zināmi un saprotami [*Leonarda* un *Strausa*, 2007]. Tādējādi, daļa inovatīvo ideju var tikt pazaudēta vai nepārvērsta strukturētās zināšanās.

Trešais problemātiskais faktors – informācijas apstrādes ātrums. No tā, cik ātri

organizācija var apstrādāt, formalizēt, strukturēt, uzglabāt un izplatīt zināšanas starp darbiniekiem ir atkarīgs reakcijas laiks uz izmaiņām ārējā un iekšējā vidē, sekojoši, arī vadības kvalitāte un gala rezultātā – līderisms tirgū.

Tāpēc aktuāla kļūst kopējās zināšanu sistēmas vadīšana organizācijā, pie tam, vairums autoru ar zināšanām saprot derīgās zināšanas, ko var pielietot praksē.

Runājot par zināšanām, kas uzkrātas darbinieku galvās, ir vērts izdalīt tādus jēdzienus kā zināšanas un erudīcija, jo intelektuālajā uzņēmējdarbībā, tas ir, zināšanu izmantošanā jaunu zināšanu ražošanai nepietiek zināt daudzus faktus un prast tos ātri reproducēt (mūsdienu tehnoloģiju apstākļos šis iemaņas zaudē praktisko pielietojumu), pirmajā vietā izvirzās prasme domāt, analizēt, pretstatīt, izvirzīt alternatīvas un, tādējādi, radīt jaunas zināšanas [*Konstantinov un Filonovich, 2005*]. Šajā kontekstā ir vērts aplūkot katra darbinieka personīgās īpatnības, un te rodas novērtējuma kritēriju problēma. Latvijā pat lielās organizācijās ar lielu ārvalstu kapitālu zināšanas bieži galvenokārt ir darbinieku galvās. Cilvēki reaģē uz ārējiem signāliem un, izmantojot savu pieredzi, var paredzēt apkārtējās vides uzvedību. Zināšanu un pieredzes trūkums ir labi redzams krīzes situācijās. Ja zināšanas nav aprakstītas un strukturētas, tas ir, ne katrs darbinieks var izmantot kompānijas intelektuālo kapitālu, rodas problēma, kad darbinieks aiziet projām no darba un organizācija zaudē ne tikai resursu (tajā skaitā, informācijas) apstrādes kompetenci, bet arī kompetenci paredzēt notikumus, tas ir, organizācija zaudē daļu prāta vai intelektuālo kapitālu, kas, kā tika parādīts augstāk, nekavējoties atsaucas uz vadības kvalitāti.

Sociālo izmaiņu jautājumi uz zināšanām balstītajā ekonomikā tika izskaidroti fundamentālos zinātniskos pētījumos [*Nordhaus, 2001*], [*Stiglitz, 2003*]. Ekonomikas sociālās dimensijas jautājumu pētīja Atkinsons [*Atkinson, 1992*]. No autores viedokļa, sociālo kapitālu var efektīvi izmantot, ja saglabā darbinieka lojalitāti darba vietai. Tādā gadījumā, pat viņam aizejot no darba, šis darbinieks varēs mācīt un konsultēt bijušos kolēģus, izmantojot savu jauno pieredzi, ja saskarsme turpinās personīgā līmenī. Tā notiek diezgan bieži, ja palūkojas uz saskarsmi sociālajos tīklos. Tādējādi, darbiniekam aizejot no darba, ne vienmēr pārtrūkst viņa saikne ar organizāciju, jo organizācijas zināšanas uzkrājas, tajā skaitā, saitēs starp cilvēkiem. Rodas dabisks jautājums par tādas zināšanu apmaiņas rezultativitāti, jo tās nav iespējams vadīt tāpat kā, piemēram, finanšu resursus. Tomēr var vadīt mijiedarbību starp atklātajām un slēptajām zināšanām, veicināt to apmaiņu grupu līmenī, individuālos un korporatīvos līmeņos, vadīt zināšanu pāreju no vienas formas uz citu.

Šim nolūkam izmanto modeli *SECI* (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), [Nonaka un Takeuchi, 1995], kur “zināšanu socializācija” atspoguļo specifiskas apmaiņas funkcijas ar neformālām zināšanām starp darbiniekiem. Zināšanu apmaiņa var notikt ne tikai darba laikā. Zināšanu apmaiņas bloka elementi: sociālie tīkli, profesionāļu biedrības, izglītojamo biedrības. Viens no efektīvākajiem zināšanu apmaiņas prakses attīstības ceļiem ir biedrību radīšanas ceļš. Tās var būt gan praktiķu projekta biedrības, gan izglītojamo biedrības.

Zināšanu strukturēšanai izmanto organizāciju iekšējos tīklus – intranetu (iekšējais internets), portālus, dienesta instrukcijas, procedūras. Zināšanu vadīšanas sistēmas „soli pa solim” ieviešanas praktiskais aspekts paredz, ka visi galvenie risinājumi pamatojas uz jaunāko informāciju [Tiwana, 2000]. Bet ar zināšanām strādā cilvēki, un tieši cilvēki no informācijas veido zināšanas. Pie tam, ir svarīgi ne tikai vākt un uzglabāt zināšanas, ne tikai dot tās, bet arī nodrošināt to atkārtotu izmantošanu, tas ir, galvenais – padarīt zināšanas ražīgas [Drucker, 2001].

Zināšanu vadīšanas sistēmas papildus priekšrocība – strukturētas zināšanas lieliski noder personāla distancētai mācīšanai un ļauj pie minimāliem izdevumiem ātri, pēc vienotiem standartiem mācīt lielu cilvēku skaitu un, tādējādi, paaugstināt organizācijas intelektuālos resursus.

Pie tam, liela nozīme ir pašu darbinieku attīstības un pašpilnveidošanās centieniem, kā arī šo centienu atbalstīšana no organizācijas vadītāju puses. Personāla attīstību un pilnveidošana var realizēt ar dažādiem paņēmieniem: organizējot iekšējos seminārus, mācoties jaunas pieejas un metodoloģijas, praktiski strādājot ar uzstādītajiem uzdevumiem, izmantojot interneta tīklu, intranetu utt. Šis aspekts detalizēti tiks aplūkots šī promocijas darba 2.2. nodaļā.

Zināšanu vadīšanas ieviešanas priekšrocības organizācijā:

- datu apjoms informācijas sistēmās katru gadu palielinās un informācijas strukturēšana palīdz orientēties šajā plūsmā;
- iespēja izmantot dokumentus elektroniskā formātā;
- izdevumu samazināšana mācībām;
- vienotu standartu izmantošana;
- darbiniekam aizejot no organizācijas (personālu pieņem dalībai projektā un atbrīvo no darba pēc projekta beigām, bet pieredze strukturētas informācijas veidā paliek organizācijā);

- mūsdienu programnodrošinājuma kvalitāte ļauj izmantot datora sistēmas, kas var saņemt, uzglabāt, izmantot zināšanas, kā arī nodrošināt efektīvu komunikāciju;
- organizācijas plaši izmanto materiālo resursu plānošanas un vadīšanas sistēmas ERP (*Enterprise Resource Planning System*); rodas nepieciešamība organizēt intelektuālo resursu vadīšanu [*Allen Communication Learning Services*²³].

Mūsdienu pasaulē pastāvīgi palielinās organizāciju skaits, kas pamatojas uz inovācijām un intelektuālā kapitāla izmantošanu, un zināšanu vadīšanas sistēmas ieviešana kļūst nepieciešama. Tādējādi, mūsdienu posmā atklātas (strukturētas) zināšanas un tehnoloģijas ir organizācijas īpašums, bet slēptās zināšanas paliek darbinieka īpašums. Tāpēc jebkuras organizācijas interesēs ir nodrošināt slēpto zināšanu pāreju uz atklātajām, aprakstīt tās, strukturēt un nodrošināt tām pieeju, bet galvenais – stimulēt darbiniekus tās izmantot.

Problēma – pat pie sakārtotas zināšanu vadīšanas sistēmas darbiniekam ātri jāorientējas informācijas plūsmā un ātri jāpieņem lēmumi.

Visefektīvākais nestukturētu zināšanu izplatīšanas un iegūšanas paņēmiens ir sistemātiska apmaiņa ar tām organizācijā. Problēma – kā praksē realizēt tādu apmaiņu. Cilvēki bieži negrib dalīties ar savām zināšanām, baidoties pazaudēt savu konkurētspēju (iespēju būt neaizvietojamam), kolēģu cieņu, noteiktu ietekmi, bet krīzes apstākļos arī darbu. Lai pārliecinātu cilvēkus dalīties ar šo vērtīgo kapitālu, līdztekus materiālajiem un morālajiem stimuliem jāveido organizācijas specifikai atbilstoša zināšanu apmaiņas kultūra. Tomēr ne vienmēr liela prēmija stimulē zināšanu apmaiņu, kā arī – maza ne vienmēr to pārtrauc [*Amabile, 2007*].

Zināšanu apmaiņas kultūras ieviešana, kā likums, rada pilnīgas biznesa struktūras un filozofijas, pašas darbinieka lomas izmaiņas organizācijā. Tāpēc ļoti svarīgi ir izvēlēties pareizu pieeju zināšanu vadīšanas sistēmas ieviešanai, lai darbiniekiem būtu izdevīgi dalīties ar zināšanām.

2.2. Mācību metožu loma zināšanu apgūšanā un metožu izvēle

Pēdējo gadu zinātniskajos darbos skaidri redzama saikne starp organizācijas stratēģisko attīstību un personāla iemaņu un prasmju attīstību [*Evans u.c., 2007*]. Tajā pašā laikā katras

²³ <http://www.allencomm.com/2012/05/allen-communication-aberdeen-group-release-research-paper-erp-implementation-and-training-a-guide-to-getting-your-business-in-gear/>

organizācijas iekšienē ir jūtams zināšanu trūkums, īpaši, uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos [Green, 2000]. Tāpēc personālu nepārtraukti jā māca, un aktuāla kļūst mācību metodes izvēle.

Pats jēdziens „mācību metode” ir daudzpusīgs un ietver sevī tādas izziņas darbības aspektus kā uztvere, apjēgšana un praktisks pielietojums. Saskaņā ar šiem kritērijiem tiek novērtēta tās vai citas metodes pielietošanas lietderība un efektivitāte. Jo lielāks skaits aspektu bija ņemts vērā izvēloties metodi, jo augstāki un noturīgāki mācību rezultāti būs sasniegti mācību procesā. Praktiski jebkura personāla mācīšana ir orientēta uz rezultātu, tā ietver sevī vairāku metožu kombināciju, kas pārklājas mācību procesā. Katrā konkrētā gadījumā mācību metodes izvēlas pasniedzējs atkarībā no mācību mērķa savām iespējām un izglītojamā darbinieka personības raksturojuma. Aplūkojot cilvēka attīstību organizācijas kontekstā, īpašu uzmanību jāpievērš zināšanu apgūšanai. Tādēļ, ka dažādas zināšanu formas ir iespējams loģiski saistīt vienu ar otru, no tā var secināt, ka zināšanas ir iespējams organizēt hierarhijā [Bateson, 1972]. Šo ideju attīstīja Dilts [Dilts, 1994], piesaistot to pieaugušu cilvēku mācīšanas posmiem un jaunu zināšanu apgūšanai. Bet slēptās zināšanas, kas nav izteiktas vārdos, nav aprakstītas un atrodas darbinieku galvās, vēl nav organizācijas zināšanas. Šo problēmu var atrisināt ar zināšanu spirāles palīdzību, kas ļauj pārvērst slēptas zināšanas atklātajās. Šis process notiek pakāpeniski, sākumā to veic indivīdi, tad grupas, un visbeidzot visa organizācija kopumā [Nonaka un Takeuchi, 1995].

Jaunu zināšanu apgūšanā un to turpmākā pielietošanā praksē svarīga loma ir darbinieka mācību stiliem [Honey un Mumford, 1982]. Katram darbiniekam ir nosliece uz to vai citu zināšanu apgūšanas pieeju, tas ir, kā viņš apgūst šīs zināšanas. Tas jāņem vērā plānojot atbilstošu iemaņu mācīšanu. Atbilstoši, dažāda organizāciju vide veicina atšķirīgu zināšanu veidu attīstību, ko jāņem vērā, izstrādājot individuālo mācību plānu. Tieši tāpēc tik daudz uzmanības pievērš darbinieka elastīgumam, viņa prasmei adaptēties jauniem apstākļiem.

Izejot no augstākminētā, kļūst skaidrs, ka mācību metodes izvēlei jāpieiet, ņemot vērā mācību sarežģītību, izmaksas, formu un ilgumu u.c.

Metodes, ko pielieto personāla mācīšanā, var iedalīt:

- 1) pēc izziņas aktivitātes līmeņiem – aktīvos un pasīvos. Piemēram, lekcija, videofilma, prezentācija, kuras laikā klausītājs ir pasīvs mācību objekts, vai seminārs, lietišķā rotaļspēle, „prāta vētra”, kur nepieciešama dalībnieku piedalīšanās un iesaistīšanās;

- 2) pēc dalībnieku skaita – individuālas un grupu (pie individuālas mācību metodes ir iespēja pilnībā koncentrēties uz viena cilvēka konkrētām zināšanām un prasmēm, ņemot vērā viņa mācīšanas stilu [*Honey un Mumford, 1982*]; grupu mācībām ir vispārīgāks raksturs, bet tas, atbilstoši, prasa mazākus finanšu līdzekļus un ļauj izmantot sacenšanās faktoru, grupas mācību dinamiku;
- 3) pēc norises vietas – mācības darba vietā un ārpus darba. Pirmā metode var tikt iekļauta darba procesā un uzreiz var tikt pielietota praksē. Otrai metodei jāņem vērā procesu specifiku organizācijā, stratēģiskos mērķus. Ja tie ir paredzēti lokālas problēmas risināšanai, pastāv risks, ka pat mācību pasākumu gaitā izveidotās nepieciešamās iemaņas darbinieks ne vienmēr tās ievieš pastāvīgā darba praksē [*Thorne un Mackey, 2007*]. Toties tādas metodes veicina principiāli jaunas uzvedības un profesionālās kompetences [*Kirkpatrick un Kirkpatrick, 2006*];
- 4) pēc laika – ilgtermiņa un īstermiņa;
- 5) pēc formas – formāla vai neformāla mācīšana.

Katrai metodei ir savas stiprās un vājās puses. Galvenais metodes izvēles kritērijs ir tās efektivitāte (zināšanu apgūšana, spēja pielietot apgūtas zināšanas praksē) katram konkrētam cilvēkam. Cilvēki ar viņu spējām, iemaņām un motivāciju parāda organizācijas spēju mācīties un attīstīties. Tajā pašā laikā eksistē liela plaisa starp to, ko cilvēki zina un prot, un to, ko viņiem jāzina un jāprot, lai veiktu pārrāvumu organizācijas darbībā. Tāpēc organizācijai pastāvīgi jāinvestē personāla attīstībā. Sabalansētu rādītāju sistēmā šis bloks ietver personāla mainību, apmierinātību ar darbu, mācīšanos un kvalifikācijas paaugstināšanu [*Kaplan un Norton, 2006*].

Lai noteiktu personāla mācīšanas efektivitāti, var ērti izmantot vispārinātu četru līmeņu modeli, kas ņem vērā izglītojamo reakciju attiecībā pret zināšanu iegūšanu, kas seko izmaiņas uzvedībā un, kā sekas, ietekme uz organizācijas darbu [*Kirkpatrick un Kirkpatrick, 2006*].

Saikne starp organizatorisku mācīšanu un zināšanu vadību ir izsekojama caur procesiem, saturu un mērķi. Procesu līmenī organizatoriska mācīšana ir orientēta uz organizatoriskās uzvedības izmaiņām, tajā pašā laikā, zināšanu vadības sistēma ir orientēta uz zināšanu iegūšanu, apmaiņu un izmantošanu. Organizatoriskās mācīšanas saturu nosaka organizācijas vajadzības, zināšanu vadības sistēmā zināšanu saturu nosaka to esamība. Organizatoriskajā mācīšanā mērķu līmenī zināšanas izvēlas, pamatojoties uz to pielietojamību konkrētu uzdevumu risināšanai, bet zināšanu vadības sistēmā zināšanas var tikt pielietotas neatkarīgi no konteksta.

Tradicionālās metodes ir lekcijas, semināri un patstāvīga mācīšanās, piemēram, mācību videofilmu skatīšanās. Vienkāršās izmantošanas un ne pārāk augsto izmaksu dēļ šīs metodes neļauj pārsvarā zināšanu nodošanā un nostiprināšanā. Tradicionālo metožu trūkumi – šīs metodes neļauj ņem vērā zināšanu līmeņa individuālās atšķirības, iepriekšējo pieredzi, izglītības līmeni, informācijas uztveres tempu, tās neparedz atgriezenisko saikni, kas demonstrē materiāla apgūšanas pakāpi. Lekciju laikā izglītojamiem galvenokārt nav iespējas pārbaudīt izklāstītā materiāla pareizu izpratni. Tāpēc lekciju materiālam ir jābūt skaidri strukturētam. Pēdējā laikā arvien augstākas prasības tiek izvirzītas lektora meistarībai, viņa spējai ieinteresēt izglītojamos.

Semināri atšķirībā no lekcijām paredz klausītāju lielāku aktivitāti, un videofilmu skatīšanos, un jau divpusēju komunikāciju. Semināri ļauj pārbaudīt klausītājiem mācītā materiāla izpratnes pakāpi, saistīt teorētiskās zināšanas ar praktiskajam zināšanām un pieredzi, kas ir izglītojamiem. Lai seminārs būtu efektīvs, pedagogam jāpiemīt ļoti labām komunikācijas iemaņām.

Attīstoties uz zināšanām balstītajai ekonomikai, arvien plašāku pielietojumu iegūst tālmācība, kas visiem ļauj izmantot vienādu iespēju principu. Lai gan to izmanto pat diplomu saņemšanai specialitātē, no autores viedokļa, tādās mācības nevar veidot uzvedības iemaņas un tāpēc bez praktiskām nodarbībām nevar tikt izmantotas jaunas profesijas iegūšanai, jo atgriezeniskā saikne testu veidā ne vienmēr atspoguļo izglītojamo pareizu materiāla izpratni. Bet sakarā ar plašu koncepcijas *mūžizglītība* pielietošanu, tādās mācības kļūst arvien populārākas. Noteiktu iemaņu attīstīšanai un konkrētu uzdevumu risināšanai izmanto aktīvās mācību metodes, kas ir orientētas uz konkrētu rezultātu. Moduļu mācības, kas ir orientētas uz specialitātes apgūšanu. Šīs mācību veids ļauj ātri apgūt zināšanas ar šauru specializāciju un apgūt noteiktas iemaņas. Praktisko situāciju analīze *case study*, ļauj pietuvināt mācību procesu klausītāju profesionālajai darbībai un saņemt reālu praktisku atdevi, bet galvenokārt tiek izmantota situāciju analīzei un konkrētu praktisko problēmu risināšanai. Metode pamatojas uz izglītojamo aktīvu diskusiju un, tādējādi, tādās mācībās svarīgs ir ne tikai mācību rezultāts, bet arī pats process, kura laikā ir svarīgi risināt tikai uzstādīto uzdevumu [Yin, 2003]. Lai paaugstinātu šīs metodes efektivitāti, pasniedzējam jābūt augstai kvalifikācijai, lai uzturētu diskusiju noteiktā kontekstā, pielietojot dažādas kategorijas, tiešu skaidrojumu (interpretāciju), izmantojot šablonus un attīstot vispārinājumus [Stake, 1995].

Aktīvas mācīšanās populāra metode ir treniņš. Tādās mācīšanās laikā galveno uzmanību

pievērš iemaņu un prasmju praktiskai apgūšanai. Treniņš dod iespēju ne tikai attīstīt, bet arī nostiprināt noteiktas praktiskās iemaņas, ko izglītojamie saņem mācību laikā. Treniņš ļauj mācību gaitā mainīt uzvedību, kas ir pati lielākā vērtība. Treniņos ir iespēja izmantot daudzveidīgas aktīvas mācīšanās metodes un tehnikas: lietišķās, lomu un imitācijas rotaļspēles, konkrētu praktisko situāciju analīzi un grupu diskusijas. Ar treniņu palīdzību organizācija var maksimāli ātri reaģēt uz izmaiņām gan iekšējā, gan ārējā vidē. Līdztekus tiešai mācīšanai, treniņa tehnoloģija ļauj izmantot pieredzes apmaiņu starp klausītājiem, kas ļauj iegūt rezultātu, kam piemīt augsta praktiskā vērtība, un ekonomē darbinieku un organizācijas kopumā lauku un resursus.

Pēc treniņa organizēšanas nepieciešams, lai izglītojamiem būtu iespēja uzreiz praksē nostiprināt mācību gaitā iegūtās zināšanas un iemaņas.

Parādoties uz zināšanām balstītajai ekonomikai, plašu pielietojumu ieguva mācīšanās darba vietā un iekšējo attīstības programmu ieviešana, kas ietver darbuzzināšanu, koučingu, stažēšanos citās nodaļās, projekta darbus.

Pārejot uz „pašmācības organizācijām”, parādījās jauna mācību tehnoloģija – mācīšanās darbībā - *action learning*. Šajā pieejā pielieto regulāru situācijas analīzes un mērķu uzstādīšanas kombināciju, soļu izdomāšanu saskaņā ar to sasniegšanu ar reālas darbības periodiem, plānoto soļu realizēšanu. Izvēloties mācību metodi, jāatceras, ka ļoti daudz kas ir atkarīgs no pasniedzēja. Tāpēc pašam pasniedzējam pastāvīgi jāpaaugstina savu meistarību.

Lai efektīvi organizētu mācības, jāreaģē arī uz pašas organizācijas personāla pieprasījumu, lai saprastu, kādas iemaņas šobrīd ir nepieciešamas un kā tās iegūt [Brockbank un McGill, 2006].

Svarīgs mācību efektivitātes kritērijs ir iespēja uzreiz izmantot iegūtas zināšanas un iemaņas savā darbā. Mācību gaitā darbiniekiem uzreiz jāapspriež šo jautājumu, kā viņi plāno to darīt. Šajā gadījumā dalībnieki sāk gatavoties nodarbībām. Ja daļa dalībnieku atnāk nesagatavojušies, mācību laikā rodas nevajadzīgas diskusijas, kas visiem pārvēršas nepatīkamā un bezjēdzīgā laika tērēšanā. Šī prasība attiecas arī uz vadītājiem [Maister, 2008].

Tādējādi, labām mācībām ir nepieciešama individuāla pieeja katra darbinieka vajadzībām. Jebkurai metodei ir savas priekšrocības un trūkumi. Tas jāņem vērā sastādot mācību programmas.

Uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos, neraugoties uz zināšanu lomas pieaugumu,

jebkuras organizācijas galvenais komponents ir cilvēki, tāpēc arī par galveno personāla attīstības stratēģijas sastāvdaļu kļūst uzmanība pret cilvēkiem, ņemot vērā viņu vajadzības un emocionālo aspektu. Mācot pieaugušus cilvēkus, jāņem vērā, ka viņi mācās ne tikai tādēļ, lai būtu noderīgi organizācijai, bet arī lai paaugstinātu savu konkurētspēju, apmierinātu personīgās izaugsmes vajadzības. Tāpēc mācībām, ņemot vērā pēdējās tendences, jāklūst arvien komfortablākām, pozitīvām un interesantām. Šim nolūkam pieaugušu cilvēku mācīšanā izmanto jaunus, neierastus un radošus līdzekļus, ko agrāk izmantoja tikai bērnu mācīšanai – metaforas, stāstu stāstīšanu (*story telling*), lomu rotaļspēles, attēlus, rotaļlietas, fotogrāfijas utt. Pieauguši cilvēki novērtē mācību programmu ne tikai pēc tā, kādas zināšanas viņi ir ieguvuši, bet arī pēc tā, kā viņi pavadīja laiku. Zināšanas, kas ir pasniegtas „sausā” formā, kad izglītojamiem nav interesanti, vairums cilvēku neuztver. Sakarā ar to, mācību mērķis ir ne tikai iemācīt, bet drīzāk radīt interesi par problēmu, dot cilvēkiem pašattīstības impulsu.

Pēdējā laika mācībām darbībā arvien biežāk izmanto metodes *shadowing*, *secondment*, *buddying*.

Lai paātrinātu darbinieka adaptāciju jaunā darba vietā, izmanto metodi „pabūt par ēnu” – *shadowing*, kuras būtība – lai izglītojamais sekotu tam, no kura jā mācās ne mazāk kā divu dienu laikā, un iemācītos kopēt viņa uzvedību dažādās situācijās.

Jaunu iemaņu attīstībai un jaunu zināšanu iegūšanai izmanto rotācijas metodi *secondment*. Darbinieku uz laiku komandē uz citu nodaļu, departamentu vai apakšnodaļu, bet pēc tam atgriež pie saviem iepriekšējiem pienākumiem. Tādā gadījumā darbinieks iegūst jaunas zināšanas citā jomā un var paplašināt savas kompetences. Mācīšanās pēc *buddying* metodes ļauj iegūt jaunas zināšanas uz atgriezeniskās saiknes rēķina no partnera par tāda darbinieka darbībām un lēmumiem, kam viņš ir „piestiprināts”.

Lai atklātu jaunus mācību efektivitātes paņēmienus, vadītāji var izmantot sabalansētu rādītāju sistēmu *Balanced Scorecard*, kas ļauj mācības saistīt ar orientāciju uz šai organizācijai stratēģiski svarīgu virzienu [Kaplan un Norton, 2004].

Uz zināšanām balstītā ekonomika izvirza jaunas prasības arī mācību vadītājam. Pieaug prasības pasniedzēja personības faktoriem. Mācot cilvēkus, pedagogam ir nepieciešama empātija (spēja nolikt sevi cita cilvēka vietā). Šī spēja ir svarīga augstākā līmeņa vadītāju treniņam, jo pedagogam ir jābūt viņiem autoritātei [Brockbank un McGill, 2006].

Mācību metodes izvēli visbiežāk ietekmē faktori, ko var izmērīt: laiks, materiālie izdevumi, kā arī pedagoga kvalifikācija. Metodes izvēle ir atkarīga arī no konkrētās

organizācijas mērķiem un iespējām.

Mācību gaitā personāla iegūtas zināšanas var aplūkot kā visas organizācijas kopumā konkurences priekšrocību avotu [Hass, 2006]. Katra darbinieka zināšanas var aplūkot kā stratēģiskās priekšrocības, kas var izplatīties organizācijas līmenī [Bollinger un Smith, 2001]. Personāla mācīšana tādos apstākļos kļūst par vienu no galvenajiem soļiem uz organizācijas panākumiem, jo ļauj pāriet uz profesionālām tehnoloģijām, tajā skaitā, vadības jomā.

No augstākminētā kļūst skaidrs, ka visefektīvākās, no zināšanu apgūšanas viedokļa, ir aktīvās mācību metodes, kas izglītojamiem ļauj izmantot divpusēju saskarsmi, precizēt materiāla pareizu uztveri, iegūt atgriezenisko saikni ar pasniedzēju. Izvēloties tādas mācību metodes, liela loma ir pašu pasniedzēju iespējām, ko nosaka viņu iepriekšējā izglītība un pieredze, neatlaidības līmenis, pedagoģiskās spējas, personīgās īpašības, kā arī specifiskas varas dominantes īpatnības, tas ir, prasme uzturēt grupas dinamiku, būt par izglītojamo autoritāti.

Treniņi attīsta darbinieku spēju iemaņas un ietekmē darba rezultātus un, tādējādi uzlabo produkta un pakalpojumu kvalitāti. Tādas izmaiņas notiek personīgā, grupu, bet pēc tam arī organizatoriskā līmenī. Tādējādi, treniņu sistēma ļauj apmierināt noteiktu iemaņu esošās un nākotnes vajadzības un radīt elastīgāku personāla sistēmu [Christopher un Smith, 2005]. Pat ierobežota budžeta apstākļos, eksperti atzīmē lētu mācību metožu nelietderību un neefektivitāti vadītāju un galveno darbinieku sastāva mācīšanai. Tā vietā, lai rīkotos ar ierobežotu budžetu, mācību vadītājiem, jākoncentrējas uz pašu efektīvāko attīstības programmu sniegšanu kompāniju augstākajai vadībai [Waltmann, 2012].

Tādējādi, mācību metodei no zināšanu iegūšanas viedokļa jābūt efektīvai, bet pie tam tā nevar būt lēta, jo jāņem vērā katra izglītojamā individuālās īpatnības, iepriekšējā pieredze, zināšanu apgūšanas ātrums, jāiegūst atgriezenisko saikni mācību laikā, realizējot divpusēju komunikācijas procesu mācību gaitā.

2.3. Inovatīvās zināšanu apgūšanas metodes

Jaunu ceļu meklēšanu zināšanu apgūšanā nosaka nepieciešamība strādāt ar lieliem informācijas apjomiem. Uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos uz jaunu tehnoloģiju attīstības rēķina informācija kļūst arvien pieejamāka. Tajā pašā laikā pastāvīgi palielinās šīs

pieejamās informācijas apjoms un arvien sarežģītāk kļūst tajā orientēties. Speciālisti, vadītāji un zinātnieki izjūt pārmaiņu virsnormatīvo ātrumu, sūdzoties, ka nepaspēj sekot pēdējiem atklājumiem savā jomā. Sanāksmēs un konferencēs pastāvīgi skan rituāls atgādinājums par „to izaicinājumu, ko nes pārmaiņas”. Daudzus uztrauc, ka pārveidojumi iziet no kontroles [Toffler, 1981]. Daži zinātnieki atzīmē zināšanu pārslodzes efektu un runā par informatīvās piesātinātības paradoksu [Konstantinov un Filonovich, 2005]. Tādējādi aktuāls kļūst jautājums, kā mūsdienu speciālists vai vadītājs var iemācīties tikt galā ar šo informācijas plūsmu. Ne vienmēr faktu krājums ir vērtīga informācija, bet „informācijas izgāztuve” ne vienmēr ir zināšanas.

Mūsdienu apstākļos organizācijas gan ārējās, gan iekšējās vides izmaiņu ātrums prasa vadītāja nekavējošu rīcību. Pieaug nepieciešamība palielināt lēmumu pieņemšanas ātrumu. Šajos apstākļos svarīgas kļūst domāšanas, analizēšanas iemaņas, prasme izvirzīt alternatīvas un, kas svarīgi, tas viss jā dara ātri un pareizi, jo pastāvīgi pieaug kļūdas cena.

Tajā pašā laikā pareizi lēmumi, ko pieņem pareizi cilvēki, var no labas organizācijas izveidot dižu, pie tam, izšķirošā loma ir vadītāju iemaņām [Collins, 2001]. Jautājums – kā no darbiniekiem izveidot šos pareizos cilvēkus, lai viņi radītu diženo.

Vadītāja darbā svarīgs kritērijs ir lēmumu pieņemšanas ātrums un pareizība. Finkelstein, menedžmenta profesors Amusa Taka biznesa skolā (Hanovere), Whitehead un Campbell, direktori *Ashridge Strategic Management Centre* Londonā izanalizēja augstākā posma vadītāju vadības kļūdas un nonāca pie secinājuma, ka lēmumu pieņemšanas gaitā cilvēka smadzenes veic divus galvenos procesus: atpazīst šablonus (analizē līdzīgas situācijas) un piekar birkas (subjektīvais uztveres stereotips, kas glabājas atmiņā). Šie procesi pilnveidojās evolūcijas gaitā, un parasti to rezultāti ir pilnīgi droši, bet pēdējā laikā tie sāka novest pie kļūdām [Finkelstein u.c., 2009].

Tieši paātrinātas lēmumu pieņemšanas apstākļos tāda sistēma var kļūdīties. Par to liecina autoru pētījumi, kas veikti uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos. Šablonu atpazīšana notiek uz tā rēķina, ka ilgtermiņa atmiņā uzkrājas noteiktas uzvedības shēmas. Smadzenes atpazīs tās, apkopo informāciju, satuvina nezināmo ar zināmo un, tādējādi, sakārto lielu skaitu datu. Kad cilvēks nokļūst jaunos apstākļos, smadzenes veido pieņēmumus, pamatojoties uz iepriekšējiem iespaidiem un priekšstatiem. Reizēm, nonākot situācijā, kas ir līdzīga pazīstamajai, vadītājs domā, ka viņam viss ir skaidrs, lai gan patiesībā tas tā nav [Finkelstein u.c., 2009].

„Birku piekāršana”. Šis process, pateicoties kuram, emocionālā informācija „piestiprinās” atmiņā

glabātajām domām un iespaidiem, un saka cilvēkam priekšā, kā reaģēt uz to vai citu ziņojumu. Emocionālās birkas ierastā situācijā palīdz pieņemt pareizus lēmumus, lai gan reizēm noved pie kļūdām [Finkelstein u.c., 2009]. Tāpēc personāla mācīšanas procesā īpašu uzmanību jāpievērš gan pasniedzēja, gan izglītojamā emocionālā intelekta attīstībai [Bradberry un Greaves, 2010]. Pamatojoties uz augstākminēto, šī promocijas darba autore piedāvā organizāciju personāla mācību procesā izmantot asociāciju metodi, ātrlasīšanas un loģiski-grafisko shēmu metodi, kas ļauj risināt augstāk aprakstītās problēmas.

Asociatīvās domāšanas metodi var izmantot zināšanu vadīšanas sistēmā, lai izteiktu un apskaņotu slēptās zināšanas. Piedāvātais modelis sastāv no sekojošiem posmiem: metafora-analoģija – modelis. Metaforas izmantošanas galvenais mērķis ir radošā procesa stimulēšana sākotnējos zināšanu veidošanas posmos caur jēgas konfliktu radīšanu, nodibinot saikni starp kādiem elementiem, kam nevarētu būt savstarpējas saiknes. Tas ir, izmantojot analoģijas [Nonaka un Takeuchi, 2000]. Nonaka un Takeuchi apraksta nepieciešamību pielietot tāda veida domāšanu, jo tāda pieeja risina svarīgus uzdevumus izmaiņu vadīšanā, konkrēti, palīdz vadīt jaunu ideju dzimšanu, kam ir praktiska vērtība [Nonaka un Takeuchi, 2000]. Bet viņi neparāda, kā personālam attīstīt nepieciešamās iemaņas.

Toties šī promocijas darba autore koncentrējas uz to, kā attīstīt tādas iemaņas treniņu mācību gaitā. Treniņš ir izvēlēts kā metode, kas spēj visātrāk ņemt vērā ārējās un iekšējās izmaiņas. Tieši treniņu mācības ir visefektīvākās, ja to galvenais mērķis ir konkrētu iemaņu vai prasmju apgūšana.

Lai gan tehnikas attīstība arvien vairāk ietekmē mācību procesus, tā nevar pilnībā izslēgt cilvēka personīgos kontaktus ar cilvēku. Tāpēc treniņu vadīšanas laikā svarīga loma ir pasniedzēja personībai, kam ne tikai jāpārvalda priekšmetu, bet jārada arī noteikts izglītojamo noskaņojums, ne tikai jāveicina zināšanu nodošanas process, bet arī jānodrošina cilvēku emocionālo uzlādēšanos, rosinot viņus tādā veidā izmēģināt jaunas pieejas un pielietot praksē iegūtās zināšanas [Kobell, 2008].

Vadītajam zināšanas ir savdabīgs tiltnis starp esošo pieredzi un radāmo nākotnes redzējumu. Pie tam, gan pieredzes interpretācija, gan nākotnes redzējuma veidošana var balstīties gan uz formalizētām, gan neformalizētām zināšanām [Konstantinov un Filonovich, 2005].

Mūsdienu autori arvien lielāku uzmanību pievērš tādām cilvēkkapitāla attīstības aspektam kā kreativitāte un pat ieraksta tās valstu attīstības stratēģijās. Jaunrades avots ir radošie

cilvēki un organizācijas, kas rada un veido radošo vidi [Landry, 2006]. Pieaugušiem cilvēkiem ne tikai var attīstīt, bet jāattīsta kreativitāte un nestandarta domāšana. Kreativitāte ir tieši saistīta ar asociatīvo domāšanu [Gelb, 1999]. Tāpēc, pēc autores domām, personāla attīstībai ir vērts mācībās treniņa formā izmantot asociatīvo domāšanu. Tajā pašā laikā autore piedāvā izmantot nevis mācības mācīšanās dēļ, bet mācīt asociatīvo metodi dēļ iespējas to pielietot kvalifikācijas paaugstināšanai, jaunu kompetenču apgūšanai, tas ir tādēļ, lai paaugstinātu konkurētspēju.

Profesori, fizikas-matemātikas zinātnu doktori rakstā *Harward Business Review* atzīmē, ka “spējai ātri atrast vajadzīgo informāciju lielos masīvos lielā mērā nepieciešama intuīcijas attīstība, jo lielu informācijas apjomu apstrādes iespējas, piemēram, lasot materiālus, ir ļoti ierobežotas” [Konstantinov un Filonovich, 2005; 53.lpp]. Šo problēmu ļauj risināt ātrlasīšanas pielietošana.

No autores viedokļa, šobrīd ir vērojama bīstama tendence noliegt visu, kas ir saistīts ar loģiku un vairāk nosliekties uz intuīcijas izmantošanu. Diskusijas par to, kas ir svarīgāks, būs saprotamas, ja izmantos sekojošu metaforu: „Izvēlēties, ar kādu smadzeņu puslodi ir labāk strādāt, ir tas pats, kas izvēlēties, kuru kāju jūs vairāk mīlat” [Buzan, 2003]. Autore, attīstot šo ideju, paskaidro – ja jūs ejat uz sporta zāli, un nodarbību rezultātā viena jūsu kāja ir lieliskā fiziskā formā, bet otra nav pietiekami trenēta, cik lielā mērā jums būs vieglāk vai labāk no tā. Staigājot ir vajadzīgas abas kājas, un, ja kāda no tām sāks klibot, jums tas nepatiks. Cilvēkam ir galvas smadzeņu divas puslodes. Izvēlēties, kura no tam ir svarīgāka, ir tas pats, kas izvēlēties, kuru kāju jātrenē. Pēc autores domām, šajā pieejā ir lietderīgāk izvēlēties vārdu nevis „kuru”, bet gan „kopā”. Vēl jo vairāk tāpēc, ka tikai saskaņots galvas smadzeņu abu pusložu darbs nodrošina veseluma uztveri, bet nevienmērīga attīstība rada smadzeņu disfunkciju un uztveres traucējumus [Doman, 2007].

Metodes būtība – pieaugušam cilvēkam iedot instrumentu, kas ļauj palielināt informācijas apstrādes caurlaides spēju. Autore kā metaforu piedāvā izmantot analogiju ar datoru. Ja daters netiek galā ar informācijas apjomu, ko tam jāapstrādā, datoram palielina atmiņu vai veic apgreidu. Ko darīt, ja „apgreidu jāveic” cilvēkam?

Iespējams, pirmo reizi cilvēce ir saskārusies ar problēmu, kad informācijas iegūšanas, apstrādes un nodošanas ierobežojošais faktors vairs nav daters, bet cilvēka fiziskās spējas apstrādāt informāciju.

Pieauguši cilvēki iegaumēšanai pirmajās sekundēs izmanto operatīvo atmiņu, kas ļauj

noturēt starposma rezultātus. Pēc tam informācija nonāk īslaicīgajā atmiņā un pēc tam – ilglaicīgajā, ja tas nenotiek, cilvēks aizmirst saņemto informāciju. Sekojoši, jārēķinās ar pieaugušu cilvēku operatīvās atmiņas izmantošanas īpatnībām. Jārēķinās, ka tās apjoms ir ierobežots. Operatīvā atmiņa vienlaicīgi spēj apstrādāt tikai 7 (± 2) informācijas vienības. Tieši ar to saistītas galvenās iegaumēšanas grūtības pieaugušajiem [Miller, 1998].

Inovātīvās pieaugušu cilvēku mācīšanas metodes ļauj ne tikai palielināt iegaumējamā materiāla apjomu, bet arī ļauj paaugstināt tā reproducēšanas precizitāti pēc ilgāka laika. Tas ir, mācīšanu padara efektīvu un dod iespēju pielietot praksē iegūtās zināšanas neatkarīgi no tā, kādā jomā tās iegūtas.

Ātra iegaumēšana, izmantojot asociatīvo domāšanu, ļauj ilglaicīgajā atmiņā noturēt informāciju, ko izglītojamie uzskata par iegaumēšanai svarīgu un nepieciešamu. Piemēram, var iegaumēt vārdus, uzvārdus un zinātniskas konferences sekcijas kolēģu referātu tēmas, svešvārdus ar tulkojumu [Lando, 2010a], iegaumēt jaunu terminoloģiju [Lando, 2010b], ciparu informāciju. Pieaudzis cilvēks pats izvēlas, kāda veida informācija viņam ir jāiegaumē un tās iegaumēšanai izmanto asociatīvās domāšanas metodi.

Šī metode neprasa īpašu piepūli, jo pamatojas uz galvas smadzeņu fizioloģiskajam īpatnībām. Cilvēkam ir divas smadzeņu puslodes, kreisā atbild par loģiku, bet labā – tajā skaitā, par asociatīvo domāšanu [Buzan, 2009].

Asociatīvās domāšanas metodes pielietošanas īpatnības tādā veidā, kā tās piedāvā pielietot autore, šīs metodes izmanto mērķtiecīgi, nevis pašas par sevi, lai paaugstinātu savu darba pienākumi izpildi [Jansone, Lando u.c., 2003].

Ātrlasīšana pamatojas uz pilnīgi citu pieeju, jo darbojas galvas smadzeņu aizmugures daļas. Nodarbību laikā pieaugušam cilvēkam dod uzdevumu lasīt ar ātrumu 208 metronoma sitieni minūtē. Tāds informācijas pasniegšanas ātrums ir inovācija. Smadzenes pierod risināt paaugstinātas sarežģītības pakāpes uzdevumus tādā ātrumā, bet pēc tam ātrumu samazina. Tādējādi iegūst noturīgu rezultātu, kas saglabājas – lasīšanas ātrums palielinās divas-trīs reizes [Lando, 2012]. Veiktā eksperimenta gaitā konstatēja, ka minimālais rezultāts, ko sasniedz ātrlasīšanas kursā, ir lasīšanas ātruma palielināšana divas reizes salīdzinājumā ar sākotnējo ātrumu (skat. 7. pielikumu).

Ātrlasīšanas programma paredzēta sešām nodarbību dienām pa četrām akadēmiskajām stundām. Tādu mācību formātu nosaka gan galvas smadzeņu darba īpatnības (tas ir, no tūri

fizioloģiskajām īpatnībām) [Lando, 2010 c], gan laika rāmjiem, jo izglītojamie apmeklē treniņus pēc darba. Maksimālais rezultāts, kas iegūts autores veiktas mācīšanas laikā, ir lasīšanas ātruma palielināšanās septiņas reizes. No autores viedokļa, nav jēgas censties sasniegt kādu konkrētu rezultātu. Svarīgi, lai kats izglītojamais varētu palielināt lasīšanas ātrumu salīdzinājumā ar sākotnējo ātrumu.

Ātras lasīšanas laikā stipri palielinās uzmanība, jo aktivizējas galvas smadzeņu pieres un deniņu daļas, un tāpēc strauji pieaug izlasītā saprašana. Tomēr jāatceras, jo lielāks vārdu krājums ir lasītājam, jo ātrāk viņš var lasīt. Veiktās mācīšanas gaitā autore noteica galvenos faktorus, kas ietekmē pieaugušu cilvēku lasīšanas ātrumu [Lando, 2012].

Ir vēl viena autores izmantotā metode – tās ir loģiski-grafiskās shēmas sarežģītas teksta informācijas iegaumēšanai. Izmantojot šo metodi, pārmaiņus darbojas galvas smadzeņu labā un kreisā puslode. Sākumā tiek izdalīta teksta loģiskā struktūra, bet pēc tam tā tiek apstrādāta grafiski, izmantojot vispārinājumus.

Tāda veida informācijas apstrādes mērķis – atvieglot teksta padevi un saprašanu, nevienkāršojot autora domu [Egides un Egides, 2011].

Autores inovācijas būtība, izmantojot asociatīvās domāšanas metodes – stingra iegaumējamās informācijas orientācija darba pienākumu pildīšanai, ātrlasīšanā – informācijas pasniegšana ar ātrumu 208 metronoma sitieni minūtē, loģiski-grafisko shēmu metodē autores inovācijas ir informācijas pasniegšanas loģiskajā stuktūrā, atšķirībā no intelektuālajām kartēm [Buzan, 2009]. Līdzīgu treniņa programmu vadīšana prasa no pasniedzēja ļoti lielu psihiskās enerģijas patēriņu, tāpēc autore praksē sastapās ar tādu pedagogu meklēšanas problēmu, kas spētu realizēt autores piedāvātās programmas praksē.

Nodarbības nevar notikt lekciju veidā (skat. 2.2. daļu). Runa ir tikai par praktiskajām mācīšanas metodēm, jo treniņi ir uzvedības treniņi, tas ir, mācību gaitā, izpildot noteiktus vingrinājumus, pieaugušie izglītojamie cilvēki apgūst jaunas iemaņas praktiskā nozīmē, pie tam, mainot savu uzvedību. No autores viedokļa, jāatzīmē starpību, ka cilvēksne tikai „tic,ka to vajag, ka viņš var iegaumēt lielu apjomu”, „bet ZINA, ka viņš var to paveikt”, un pielieto iegūtās iemaņas praksē.

Pasniedzēja meistarība darbā ar šīm programmām izpaužas kā prasme ieinteresēt auditoriju, radīt un uzturēt motivāciju visā mācīšanas procesa gaitā. Īpaši sarežģīti ir sasniegt vajadzīgo efektu darbā ar izglītojamiem ātrlasīšanas kursa laikā, jo vingrinājumi, kas ir kursa

pamatā, prasa no izglītojamiem pastāvīgu piepūli.

Tajā pašā laikā, sešās intensīvu nodarbību dienās cilvēks var palielināt lasīšanas ātrumu trīs reizes. Jāatzīmē, ka samazinot nodarbību intensitāti vai „izstiepjot” kursu laikā, rezultātu nerasniedz. Tas ir, nedrīkst „lēni mācīt” kā „lasīt ātri” [Lando, 2012a].

Līdztekus kreativitātes attīstībai, asociāciju metode ļauj iegaumēt lielus informācijas apjomus, kas ir svarīgi, neraugoties uz tehnoloģiju attīstību, jo pašas tehnoloģijas var paātrināt pārveidojumu procesu, bet tās nevar kalpot par pārveidojumu iemeslu.

Asociāciju metodes pielietošana var kalpot par efektīvu instrumentu lielāka vecuma personāla mācīšanai un mācīšanai no jauna, par ko liecina pētījumi. Šīs metodes tika sekmīgi izmēģinātas par 60 gadiem vecāku cilvēku mācīšanai, pielietotas praksē Francijā, bet pēc tam arī ASV [Lapp, 1993]. Tas kļūst aktuāli sakarā ar stāvokli ES nācijas novecošanas apstākļos. Cilvēkam, lai viņš būtu efektīvs, ir visu laiku jāattīstās [Gelb, 1995].

Informācijas apjoms palielinās katru gadu. Spēja orientēties šajā apjomā, prasme izdalīt galveno kļūst par svarīgu faktoru, kas nepieciešama darba vietā. Tajā pašā laikā, neraugoties uz sabiedrības attīstību, iemaņas kas divdesmit gadus atpakaļ likās pašas par sevi saprotamas, tiek zaudētas. Tādējādi, daudziem cilvēkiem lasīšana vairs nav atpūta un patīkama laika pavadīšana, bet tā ir kļuvusi par darbu, reizēm smagu. Kā parāda *Eurydice*²⁴, *PIRLS*²⁵, *PISA*²⁶ pētījumi, Latvijā pakāpeniski sliktāka kļūst lasīšanas iemaņu apgūšana un izlasītā saprašana. Bet jaunu virzienu apgūšana nav iespējama bez lasīšanas, neatkarīgi no tā, vai runa ir par elektronu vai papīra veida informācijas nesējiem. Ar lasīšanas procesu saprot ne tikai acu pārlaišanu pār rindām, bet arī izlasītā saprašanu, kas ir saistīts ar asociatīvo domāšanu.

Šī virziena aktualitāti apstiprina fakts, ka Eiropakomisija aktīvi izstrādā virzienu „Attīstība ar prātu”²⁷ (*Smart Growth*) un „Piedalīšanās izaugsme”²⁸ (*Inclusive Growth*) lai paaugstinātu pilsoņu darbaspēju līmeni ar mērķi nodrošināt ekonomisko, sociālo un teritoriālo attīstību un izaugsmi. Eiropā parādijas jauni projekti, kas saistās ar cilvēka attīstību „Lasījoša Eiropa”²⁹ (*Reading Europe*).

²⁴ http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/130EN_HI.pdf

²⁵ http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/leaflet_lv.pdf

²⁶ <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2009assessmentframework-keycompetenciesinreadingmathematicsandscience.htm>

²⁷ http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/smart-growth/index_en.htm

²⁸ http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/inclusive-growth/index_en.htm

²⁹ <http://www.readingeurope.eu/>

Lai pieņemtu pareizu lēmumu, vienlaicīgi jāanalizē daudzus daudzveidīgus faktorus, un, pie tam, lēmums jāpieņem savlaicīgi, jo nākošajā momentā situācija var būt pilnīgi cita. Lēmumu pieņemšanā sava loma ir emocionālajai subjektīvajai sastāvdaļai, kā arī iepriekšējai pieredzei.

Pats interesantākais, lai cik paradoksāli tas arī izklausītos: kad vadītājs kaut ko savā praksē dara pirmo reizi, kā likums, viņš nekļūdās. Iespējams, tāpēc, ka pirmajā mēģinājumā viņš to dara izlēmīgi. Ar laiku lēmumu pieņemšanas ātrums samazinās, bet kļūdas cena, neraugoties uz pieaugušo pieredzi, paaugstinās [Karpenko un Nemirovich, 2011].

Organizācijas nenodrošina galveno iemaņu mācīšanu (tādu kā ātra lasīšana, prasme analizēt un iegaumēt), jo gaida, ka cilvēki atnāks pie viņiem ar tām prasmēm, kas organizācijai ir vajadzīgas. Rezultātā rodas milzīga profesionāla problēma, ar kuru saskaras organizācijas, no vienas puses, tie ir labi sagatavoti vadītāji, kam pati dzīve ir likusi ātri reaģēt uz izmaiņām, no otras puses, padotie, kas vienkārši nepaspēj reaģēt uz priekšniecības rīkojumiem.

Vadītājiem šī problēma jāaplūko no citas puses – nav iespējams strādāt pastāvīgā stresa režīmā. Pastāvīga informācijas apjoma palielināšanās darba vietā un neprasme tikt ar to galā otra puse ir izdegšana darbā [Cordes, 1997]. Ātrlasīšanas treniņš ļauj novērst laika trūkuma problēmu dēļ nepieciešamības analizēt lielus informācijas apjomus.

Vēl viena iemaņa, kas nepieciešama sekmīgam darbam ar informāciju, lai iegūtu un nodotu zināšanas – strukturēšanas iemaņas. Šim nolūkam māca vienkāršot nevis autora domu, bet materiāla pasniegšanu. Tāpēc ir jānācas izdalīt galveno, galvenos jēdzienus (var būt izteikti gan ar vienu vārdu, gan vairākiem teikumiem) un operēt ar tiem, attīstīt prasmi vispārināt: galvenie jēdzieni un kategorijas, attīstīt loģisko domāšanu, kas ietver sintēzi, analīzi un kvalifikāciju. Šim nolūkam izmanto prāta kartes [Buzan, 2007] un loģiski-grafiskās shēmas [Egides un Egides, 2011].

Pāreja uz zināšanām balstīto ekonomiku radīja virkni pretrunu. Tādējādi, no vienas puses, mūžizglītība un kreativitātes, komunikatīvo iemaņu, elastīguma attīstība, tādus vadības talantus nevar realizēt saskaņā ar mācību principu, izmantojot testa sistēmu, no otras puses, izmantojot mūsdienu pieejas akadēmiskajai izglītībai, tiek likti arvien stingrāki rāmji formālās izglītības iegūšanai. Autores piedāvātās metodes kalpo par formālās izglītības lielisku papildinājumu, nodrošinot pieaugušiem cilvēkiem iemaņas, kas ir pieprasītas visa mūža garumā, iemaņas, kas nepieciešamas mācībām, kā atzīmē Eiropas Savienības izaugsmes stratēģija “Eiropa 2020”.

Liela nozīme psiholoģisko un fizioloģisko barjeru pārvarēšanā lasīšanas ātruma un informācijas apkopošanas paaugstināšanas posmā ir profesora Leontjeva [*Leontjevs*, 1981] pētījumiem. Pēc tam šos darbus apkopoja vienotā ātrās lasīšanas metodikā Kuzņecovs un Hromovs [*Kuzņecovs* un *Hromovs*, 1988].

Būtisku ieguldījumu šo inovatīvo mācību metožu virziena pētīšanā Vācijā ir veicis filozofijas doktors *Lezeur* [*Lezeur*, 1980], kurš izstrādāja racionālās lasīšanas koncepciju. Viņa idejas turpmāk attīstīja zinātnieki Andrejevs un Hromovs [*Andrejevs* un *Hromovs*, 1988], kuri organizēja “Ātrlasīšanas skolu”. Amerikas zinātnieks *Snider*, ir izstrādājis “trīs fokusu” lasīšanas metodiku, kas ļauj dažu sekunžu laikā izlasīt grāmatas lappusi, bet vēl augstākā lasīšanas tempā. Pie tam, viņaprāt, visvairāk lasīšanas ātrumu bremsē nespēja ātri atvērt lapas [*DePorter* un *Hernacki*, 1999]. Būtisku ieguldījumu ātras lasīšanas sistēmā ir devuši arī Kuzņecovs un Hromovs [*Kuzņecovs* un *Hromovs*, 1983].

Inovatīvās mācību metodes ir plaši izplatītas visā pasaulē. Jau vairāk nekā simts gadus pētnieki pūlas izmērīt cilvēka atmiņas lielumu un noteikt tās robežas. Bet, jo vairāk mēs uzzinām par cilvēka spējām, jo vairāk mēs apbrīnojam viņa iespējas. Bieži vien mēs paši pat nenojaušam, uz ko esam spējīgi [*Buzan*, 2003]. Pietiek tikai vienu reizi mācībām izmantot inovatīvās metodes, kuras autore ir aprakstījusi šajā darbā, un tas, kas vēl vakar šķita neiespējams, šodien jau tiek uztverts kā norma. Ļoti bieži mēs paši nosakām sev iespēju robežas. Bet neviens taču netraucē mums tās pārvietot [*Yates*, 1996].

Šo fenomenu - noteikt spējas - apraksta visu valstu zinātnieki. Dažādās valstīs cilvēka spēju palielināšanai pievērsās no dažādiem aspektiem, bet visi pētījumi apstiprināja, ka mēs varam daudz vairāk nekā paši no sevis gaidām [*Yates*, 1996]. ASV dažādi pētnieki nodarbojas ar inovatīvajām mācību metodēm [*Hancock*, 2001], [*Kline*, 1988], [*Robbins*, 1991]. Pētījumi, kas tika veikti Francijā, apstiprināja, ka asociāciju tehnika darbojas neatkarīgi no audzēkņu vecuma [*Lapp*, 1993]. Zviedrijā, Lielbritānijā, Bulgārijā galvenā uzmanība tiek pievērsta svešvalodu apguves jaunāko mācību metožu izstrādei pieaugušo cilvēku mācīšanai [*Thompson*, 1993], [*Phillips*, 1995], [*Gunnemark*, 2001], [*Lozanov*, 1973, 1977].

ASV, Vācijā, Lielbritānijā un Krievijā ievērojami sasniegumi tika gūti lasīšanas ātruma palielināšanas procesā un šī procesa efektivitātes palielināšanā [*Lezeur*, 1980], [*Kuzņecovs*, 1983], [*Hromovs*, 1983], [*Andrejevs*, 1988], [*Borodina*, 1985], [*Geisselhart* un *Burkart*, 1997], [*Buzan*, 2003]. Kā arī tika izstrādātas iegaumēšanas un svešvalodu apguves intensīvās mācību

metodes, kas balstās uz asociācijas izveidi [Thompson, 1993], [Phillips, 1995], [Geisselhart, Burkart, 1995, 1998], [Lozanov, 1977], [Kitajgorodskaja, 2000], [Lapp, 1995], [Matyugin un Slonenko, 2001].

Pavisam jaunu pieeju rakstīšanas metodēm izveidoja Buzan [Buzan un Buzan, 2007], aprakstot prāta vai domu kartes metodi, kā arī FS metodi ātrai rakstīšanai [Buzan, 2003].

Diemžēl, neskatoties uz pierādīto lielo asociāciju metodes un ātras lasīšanas efektivitāti, līdz pat šim brīdim ir izdarīti tikai vāji mēģinājumi apkopot dažādās valstīs izstrādātās metodes, papildināt tās un pielietot personāla mācīšanai, lai risinātu zināšanu nodošanas problēmu zināšanu vadīšanas sistēmā un atvieglotu jaunu zināšanu apgūšanas procesu, un padarītu efektīvāku zināšanu nodošanas procesu.

ASV bieži pielieto inovatīvās mācību metodes, lai uzlabotu profesionālās iemaņas, bet tajā pašā laikā pretstata labās un kreisās galvas smadzeņu puslodes darbu, izlaižot veseluma domāšanas efektu [Buzan, 2009].

No autores viedokļa, šo metožu izmantošanas problēma - eksistē daudz noturīgu mītu par ātrlasīšanu un ātru iegaumēšanu, kas skeptiķiem neļauj izmantot metodes pilnā mērā. Tādējādi, piemēram, autore ir pārliecināta, ka neeksistē lasīšana pa diagonāli [Lando, 2012], ka, pielietojot ātrlasīšanu, nevar neko izlaist, ka ātru iegaumēšanu var izmantot, pildot ikdienas darba pienākumus. Autores iegūtā pieredze organizāciju personāla mācīšanas nodarbību vadīšanas laika ļauj izdarīt secinājumus par inovatīvo metožu izmantošanas efektivitāti personāla mācīšanā.

Tādējādi, runa ir par pilnīgi jaunām kompetencēm, kas jāapgūst, ko diktē uz zināšanām balstītā ekonomika, arvien pieaugot informācijas apjomam.

2.4. Mūsdienu pieejas mācību efektivitātes novērtēšanai organizācijās

Organizāciju personāla mācību efektivitātes novērtēšanas veikšanai jāņem vērā dažādas pieejas un faktorus. Jāatšķir vērtēšanas pieejas dažādos reģionos - Eiropā, Austrumu valstīs (galvenokārt izdala japāņu pieeju), ASV, Kanādā. Jāņem vērā arī dažādu valstu intereses: paši izglītojamie, to vadītāji, nodaļu un apakšnodaļu vadītāji, uzņēmumu vadītāji un biznesa īpašnieki.

Stingri jāsadala stingrie un ne tik stingrie novērtējuma rādītāji, ņemot vērā atšķirības

novērtējuma teorētiskajos modeļos un praksē pielietojamos modeļos. Mūsdienās par mācību efektivitātes novērtēšanas klasisko paņēmieni uzskata Donalda Kirkpatrika piedāvāto modeli, kas sastāv no četriem līmeņiem (skat. 2.1. tabulu). Lai novērtētu ekonomisko efektivitāti, jāaplūko ceturto līmeni (skat. 2.1. tabulu). Šajā līmenī kā galvenie rādītāji, kas apstiprina organizācijas mācību efektivitāti ir: darba efektivitātes paaugstināšana; ātra zināšanu izplatīšana (ļauj ieviest tirgū jaunu produktu vai pakalpojumu); vispārējs redzējums, kas ietver sevī personāla galveno jautājumu, kas rodas no klientu un produkta vai pakalpojuma patērētāju puses, vienotu izpratni (kas ir konkurences papildus priekšrocība); darbinieku kompetences paaugstināšana (tajā skaitā, izmaksu samazināšana par darbinieku nekompetenci).

Kvalitātes skaitliskie rādītāji var būt precīzie rādītāji, kas ietver pārdošanas apjomu, apgrozījuma palielināšanu, klientu skaita pieaugumu, kļūdu skaita samazināšanos utt. Tādu aprēķinu var veikt tikai tādā gadījumā, ja ir garantija, ka gala rezultātu neietekmēs nekādi citi faktori.

Galvenās grūtības stingru rādītāju ieviešanas izmantošanai mācību novērtēšanā:

- grūti izdalīt procesus, kas ietekmē mācības, starp kopējiem organizācijas procesiem;
- daudzo rezultātu mērīšanas problēma un, īpaši, to pārvietošana ekonomiskos apstākļos;
- atbilstošu instrumentu trūkums un grūtības, iekšējās informācijas izmantošana organizācijā.

Tāpēc biežāk izmanto kvalitātes datus, no kuriem svarīgākie ir: aktualitāte, pieejamība, mērena cena, rezultāta iegūšanas drošība [Pineda, 2010]. Patērētāja apmierinātība ar iekšējām un ārējām mācību programmām ir svarīga tēma organizācijai, bet nav skaidru standartu, kas varētu ar precīziem rādītājiem noteikt šo apmierinātību [Mulder, 2001]. Tāpēc, vērtējot ceturto līmeni, izmanto vadītāju eksperta vērtējumu.

2.1. tabula

Kirkpatrika personāla mācību efektivitātes novērtēšanas modelis

Līmenis	Vērtējumu veic ar dažādiem laika intervāliem	Vērtējuma priekšmets	Vērtējuma veikšanas periods	Vērtējumā pielietojamās metodes
---------	--	----------------------	-----------------------------	---------------------------------

1	Izglītojamo vērtēšanas reakcija	reakcija	Pēc veiktajām mācībā. Korekcijai mācību gaitā	Anketēšana
2	Zināšanu līmeņa novērtējums	pētīšana	Pēc mācībām	Testēšana
3	Uzvedības vērtējums darba vietā	uzvedība	Pēc noteikta perioda pēc mācību beigām	Kolēģu un priekšnieku aptauja Anketa, intervija novērošana
4	Ietekmes novērtējums uz biznesa rezultātiem	rezultāti	Pēc noteikta perioda pēc mācību iziešanas, var pēc gada pēc mācību iziešanas	Vadītāju eksperta aptauja. Intervija ar pašiem dalībniekiem vai viņu vadītājiem un kolēģiem jebkura formā: strukturēta, neformāla, personīga, pa telefonu, individuāla, grupas utt.

Avots: Autore ir veidojusi šo konstrukciju, pamatojoties uz Kirkpatrika idejām [Kirkpatrick un Kirkpatrick, 2006]

Zinātniskajā literatūrā pastāvīgi mēģina papildināt Kirkpatrika modeli, bet tieši šis modelis kalpo kā bāze jaunākajiem mācīšanas efektivitātes vērtējuma modeļiem [Tennant, u.c., 2002]. Virkne autoru atzīmē, ka personāla mācīšana ir starpdisciplināra joma, tāpēc, izstrādājot modeli, jāņem vērā dažādu disciplīnu ietekme [Hale, 2003], [Clardy, 2004], [McDowall un Saunders, 2010], [Guerci un Vinante, 2011], [Griffin, 2012]. Šo ietekmi nevar aprakstīt precīzos rādītājos, tāpēc vērtējumu veic kvalitātes rādītājos.

Citi autori atzīmē, ka svarīgs Kirkpatrika modeļa aspekts ir iespēja apvienot testu rezultātus (tūlītējs, starpposma un gala rezultāts), lai novērtētu jaunās zināšanas un iemaņas, kas iegūtas kā tiešs mācību rezultāts [Tennant, u.c., 2002].

Veicot plašu zinātniskās literatūras analīzi, ar pārliecību var apgalvot, ka tieši modeļa vienkāršība nodrošina tā pielietošanu praksē [Giangreco u.c., 2010]. Zinātniskajā literatūrā regulāri mēģina aprakstīt personāla mācīšanas efektivitāti, pielietojot sarežģītus daudzu faktoru modeļus [Flamholtz, u.c., 2003]. Tāds vērtējums var būt efektīvs un var parādīt reālo lietu

stāvokli tikai tajā gadījumā, ja organizācijai ir atbilstoši speciālisti, kas spēj praksē realizēt tādu vērtējumu, ņemot vērā visus faktoros [Pool, 2011]. Tādējādi, organizācijai jāuztur atsevišķu darbinieku štatu, kas veiks mācīšanas efektivitātes vērtēšanu. Bet tiklīdz veikta vērtējuma cena kļūst pārāk augsta, pati vērtēšana zaudē jēgu, tāpēc organizācijas neuzstāda mērķi mācīšanai pēc visiem kritērijiem [Wang un Wilcox, 2006].

Tādējādi, turpina palielināties plaisa starp teorētiskajiem modeļiem, kas ņem vērā daudzus faktoros, bet nevar tikt realizēti praksē, un modeļiem, kur organizācijas praksē novērtē mācības uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos [Giangreco u.c., 2010].

Vairums organizāciju veic tikai pirmā līmeņa novērtējumu, jo starpība starp pirmā un nākošo līmeņu novērtējumu ir tāda, ka, palielinoties laika intervālam, kas pagājis no mācīšanas momenta, samazinās respondentu skaits, kas sniedz atbildes uz jautājumiem par mācīšanas novērtējumu [Steensma un Groeneveld, 2010]. Tajā pašā laikā, aprakstot mācīšanas kvalitatīvos rādītājus, virkne autoru atklāj, ka mācīšana ļauj ne tikai iegūt efektīvus darbiniekus, bet arī ietekmē biznesa efektivitāti [Lopez u.c., 2005].

Vieni autori piedāvā novērtēt mācīšanas rezultātu ietekmi uz uzņēmumu darbības rādītājiem caur klientu apmierinātības līmeni [Choo un Bowley, 2007]. Citi autori piedāvā mācīšanas rezultātu novērtēšanai izmantot 360 grādu metodi. Tāda pieeja ļauj ne tikai novērtēt mācīšanas rezultātus, bet arī noformulēt mācīšanas nepieciešamību. Tāds novērtējums kļūst efektīvs tikai darbiniekiem, kas ieņem vadošos posteņus [McCarthy un Garavan, 2001]. Mācīšanas novērtējuma pirmā līmeņa rezultāti doti promocijas darba 5. un 6. pielikumā. Grūtības novērtēt mācību programmas rodas tādēļ, ka dažādam ieinteresētām pusēm ir dažādi treniņa novērtējuma kritēriji, tāpēc novērtējumu ir jāveic visām mācību procesā iesaistītajām pusēm – no izglītojamiem līdz viņu tiešajiem vadītājiem [Russ-Eft un Preskill, 2008].

Šim nolūkam labāk izmantot vienkāršu, ar visiem dalībniekiem un ieinteresētajām pusēm saskaņotu novērtēšanas plānu, nevis sarežģītus radītājus, ko nepieņems un nesapratīs vairums aptaujāto [Pineda, 2010], jo praksē daudz tiek kritizēta sarežģītu mācīšanas novērtējuma rādītāju izmantošana. [Hashim, 2001]. Veiktās mācīšanas vienkāršs novērtējums nodrošina ieinteresētajām pusēm stratēģisku mācīšanās izpratni un nodrošina domāšanu, kas veicina stratēģijas realizāciju praksē [Getting the best out of training: Value in evaluation]. Tāpēc promocijas darbā tika izmantotas daļēji strukturētas intervijas un daļēji strukturētas anketas to biznesa vadītāju aptaujai, kas paši piedalījās mācībās un sūtīja mācīties savu nodaļu un

apakšnodaļu padotos.

Lēmumu par personāla mācīšanu pieņem organizācijas, nodaļas vai departamenta vadītājs. Tas ietilpst viņa pienākumos un atbilst viņa profesionālajai kompetencei (skat. 1. daļu). Lielās organizācijās mācību budžetu veido gadu uz priekšu un audita pārbaudēs mācīšanas izdevumus uzskata par pamatotiem, ko apstiprina, tajā skaitā, nodaļas vai departamenta vadītāja, kā atbildīgās personas, lēmums (no autora intervijas ar audita kompāniju *KPMG, Protiviti, Deloitte* vadītājiem). Apakšnodaļas vadītājs vai nodaļas priekšnieks ir galvenais posms, kas novērtē veikto mācīšanu, jo tieši viņš zina, kā mācības ietekmēja darbinieku ikdienas pienākumu izpildi, var detalizēti novērtēt izmaiņas, kas ir sasniegtas, pateicoties mācībām [*Pineda, 2010*]. Tieši augstākā posma vadītājiem kā mācīšanas novērtējumu jāapraksta mērķus, kas bija jāsasniedz modeļa otrajā, trešajā un ceturtajā līmenī [*Pool, 2011*]. Mācību programmas sagatavošanas gaitā jākonstatē mācību procesā ieinteresētās puses un jāizstrādā programmu, ņemot vērā viņu intereses [*Guerci un Vinante, 2011*].

Jāņem vērā, ka praksē paši pasūtītāji un eksperti mācību sfērā un uzdevumu uzstādījumi ne vienmēr var formulēt vajadzības, kas jāapmierina mācību procesā [*Salas, 2009*]. Dažās valstīs, kā, piemēram, Lielbritānijā organizācijas – mazā biznesa pārstāvji, kas sākotnēji apzinās mācīšanas nepieciešamību, paši arī var atrast tos, kas veiks šo mācīšanu [*Holden, u.c. 2006*].

Svarīgs virziens mācīšanā ir mācību mērķu sasaistīšana ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, tas attiecas, tajā skaitā, arī uz regulāru un sistemātisku mācīšanu [*Eaglen u.c., 2000*].

Eiropā, Amerikā un Japānā atšķiras mācību gaitā sasniedzamo stratēģisko mērķu novērtēšanas pieejas. Japāņu menedžeri stratēģijas novērtē no četriem virzieniem: finanses, klienti, iekšējie biznesa procesi, inovācijas un mācīšana. Pēdējais virziens rada priekšnoteikumus mācīšanas attīstībai kompānijas iekšienē [*Tennant, u.c., 2002*]. Tāda pieeja ir cieši saistīta ar jēdzienu „pašmācīšanas organizācija” un pamatojas uz citu domāšanas tipu un austrumu kultūras tradīcijām, ko savā intervijā uzsvēra koncepcijas „pašmācīšanas organizācija” un grāmatas „Piektā disciplīna” autors Piter Senge [*Senge, 2012*]. Eiropā, saskaņā ar DTI, DFEE un FEDA datiem, organizācijas, kas ir sasniegušas statusu „Investor in People”, saņem peļņu 76% apmērā par katru sterliņu māciņu, kas ir ieguldīta darbinieku mācīšanā [*DTI u.c., 2000*].

Mācīšanas efektivitātes novērtējumu neveic, jo naudu, kas ir iztērēta personāla sagatavošanai, mācīšanai no jauna un izglītošanai nevar parādīt uzņēmuma bilanci, un šī summa nepalielina paša uzņēmuma kapitālu. Virkne autoru atzīmē, ka Rietumu uzņēmumiem radikāli

jāmaina savu politiku personāla mācīšanās un to jāorientē uz galveno stratēģisko mērķu sasniegšanu, nevis lai izmantotu kursu standarta komplektus. Tomēr tieši tas ir problemātiski, jo atklāja, ka Rietumos, tajā skaitā, Lielbritānijā [Tennant, u.c., 2002], [Campbell, 2006] un Spānijā [Pineda, 2003] darbinieku līdzdalība stratēģiskajā pārvaldē kopumā tiek vāji realizēta. Tāpēc autori piedāvā izmantot Austrumu stratēģiskās pārvaldes modeli, kas nodrošina darbinieku plašu iesaistīšanu orientācijā uz stratēģisko mērķu sasniegšanu un veido mācīšanas modeļus, izejot no organizācijas stratēģijas [Tennant, u.c., 2002].

Bet, kā parāda lieli starptautiski pētījumi, pat saprotot problēmas, rodas sarežģījumi modeļu pārveidāšanā no viena konteksta citā, piemēram, modeļus, ko realizē bezdarbnieku mācīšanās, nevar sekmīgi pielietot un izmantot biznesa personāla mācīšanās, jo tie paredzēti dažādu mērķu sasniegšanai. Rodas grūtības, pārnesot vienā valstī izmantojamus mācīšanas modeļus uz citu valsti darbaspēka tirgu atšķirību dēļ, kā, piemēram, atšķiras pieejas Rietumos un Austrumos, kā arī ASV un Kanādā [Card u.c., 2009]. Pretrunas īpaši pieaug pēdējās divās desmitgadēs, kad kļuva skaidrs, ka cilvēki ar zemu izglītību un iemaņām tērē daudz vairāk laika, lai atrastu darbu nekā vairāk izglītotie kolēģi [Hansen, 2007]. Jāatšķir mācīšanas pieejas lielajā un mazajā biznesā. Tādējādi, piemēram, noteica, ka, no vienas puses, mācīšanai mazajā biznesā ir nepieciešama elastīgāka pieeja un vienlaicīgi tā neatbilst formālai pieejai, jo atspoguļo pašas organizācijas īpatnības [Doyle un Hughes, 2004].

Lielākās ASV organizācijas tērē no 2% līdz 2,5% no darba algas fonda darbinieku mācīšanai [Steensma un Groeneveld, 2010], [ASTD, 2005]. ASV plašāk nekā Eiropā ir attīstīta treniņu mācību novērtējuma veikšana. Eiropā pētījumi galvenokārt pamatojas uz bezdarbnieku mācīšanu, jo Eiropā bezdarba līmenis ir daudz augstāks nekā ASV [Cueto un Mato, 2009]. Tādus pētījumus var veikt, pamatojoties uz nodarbinātības dienesta datiem. Ļoti grūti ir ceturtajā līmenī novērtēt treniņa efektivitāti pat tajos gadījumos, kad intervijas gaitā organizācijas vadītāji skaidri norāda, kādus ilgtermiņa mērķus ir jāsasniedz, jo ir grūti iztēloties pārliecinošu cēloņu-seku saišu pierādījumus starp mācīšanu un vēlamu efektu. Tāpēc pētnieki bieži izlaiž ceturto novērtējuma līmeni [Steensma un Groeneveld, 2010].

Runājot par precīziem mācību efektivitātes rādītājiem, visbiežāk nosauc ekonomisko efektivitāti, ko uzskata par “atgriešanu investīcijās cilvēkkapitālā”, izmantojot formulu $ROI (\%) = \text{noderīgums/mācīšanas cena} \times 100\%$ [Phillips, 2005]. ROI sauc arī par Kirkpatrika modeļa piekto līmeni. ROI novērtējuma veikšana organizācijai būs ekonomiski izdevīga (tas ir,

mācīšanas efektivitātes aprēķina priekšrocības būs lielākas par izdevumiem tās veikšanai) tikai tajā gadījumā, kad mācīšana notiek lielās organizācijās un tikai trīs mācību programmu veidu realizācijai: jaunu darbinieku mācīšana, pārdošanas treniņi un visa personāla mācīšana no jauna, lai apgūtu jaunus virzienus [Kline un Harris, 2008], jo tikai augstāk minētajos gadījumos var garantēt, ka tieši mācīšana kalpo par izmaiņu rezultātiem un šīs izmaiņas neietekmē citi faktori [Pineda, 2010]. Augstākā līmeņa vadītāji vairumā gadījumu neveic ROI novērtējumu, uzskatot to par pārāk dārgu [Kline un Harris, 2008] un tādu, kas neatspoguļo visus faktoros, no kuriem ir atkarīgs mācīšanas rezultāts [Lachnit, 2001]. No mācīšanas modeļu novērtējuma pielietošanas praktiskā viedokļa, jāņem vērā atbilde uz vienu vienkāršu jautājumu, vai atmaksājās mācīšanas investīcijas [Pineda, 2010]. Novērtējuma sarežģītības un dārdzības dēļ, kas var prasīt lielākus izdevumus nekā pati mācīšana, ASV tikai 7%, bet Lielbritānijā 16% organizāciju veic reakcijas novērtējumu par notikušajām mācībām (tas ir, Kirkpatrika modeļa pirmo līmeni) [Hale, 2003a].

Ņemot vērā visus augstākminētos argumentus, autore pieņēma lēmumu veikt to organizāciju augstākā līmeņa vadītāju eksperta aptauju, kas mācījās pēc autores piedāvātajām programmām korporatīvajā formātā. Ar mērķi novērtēt mācīšanas efektivitāti tika izmantota daļēji strukturēta intervija un eksperta novērtējums. Izstrādājot intervijas struktūru, tika izmantotas dažādu autoru pieejas, ar visaugstākajiem citēšanas indeksiem zinātnisko darbu bazēs EBSCO un Emerald. Tādējādi, kā visefektīvāko mācīšanas novērtēšanas metodi visbiežāk piedāvā izmantot vai nu pašu dalībnieku vai viņu vadītāju interviju jebkura formā: strukturēta, neformāla, personīga, pa telefonu, individuāla, grupas utt. [Pineda, 2003], [Griffin, 2012].

DTI, DFEE un FEDA, pētījumi apstiprināja, ka uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos personāla galvenā iemaņa ir spēja mācīties un prasme mācīties [DTI u.c., 2000]. Citi pētnieki atzīmē nepieciešamību attīstīt personālam ātras adaptācijas iemaņas mainīgajā vidē un pieaugošajā vajadzībā pēc cilvēkiem, kas var ātri apgūt jaunas zināšanas, iemaņas un tādējādi nodrošināt organizācijas iespēju elastīgi reaģēt uz izmaiņām [Buckley un Caple, 2004]. Lai būtu efektīvs, mācīšanai jābūt ar konkrētu mērķi un rezultātiem, kas nodrošina organizācijas biznesa priekšrocības, un kuru rezultātā butu radīti „slēptie” aktīvi [Mulder, 2001]. Lai novērtētu tādus aktīvus un mācīšanas rezultātus, pēc autores domām, var efektīvi izmantot to nodaļu, apakšnodaļu un organizāciju vadītāju eksperta intervijas, kas organizēja autores piedāvātās mācības.

Mācību programmu efektivitāte ir atkarīga, tajā skaitā, no izglītojamo individuālajām

vajadzībām un individuālajām spējām [Heckman u.c., 1999]. Pētījumi parādīja, ka mācīšanas efektivitāti īpaši ietekme faktors „Ko tieši personīgi iegūšu mācību gaitā” [Jolles, 2005], [Latif, 2012]. Šis faktors ir viens no izšķirošajiem, novērtējot mācīšanās noderīgumu un efektivitāti, jo nevar ignorēt personīgo iesaistīšanos un ieinteresētību mācību rezultātos. Mācīšanās var būt arī galvenais faktors apmierinātībai ar darbu [Latif, 2012]. Tādējādi, ņemot vērā stapdisciplīnu pieeju mācīšanas novērtēšanā, nozīmīgais investīciju apjoms mācīšanai darba vietās, liela starpība staptēorētiskajam pieejām un pieejām, kas tiek realizētas praksē, kā mācīšanas novērtējuma pieeju efektivitātes kritēriju jāņem vērā ieinteresēto pušu viedoklis un praksē realizējamie modeļi [Griffin, 2012]. Pēdējā laikā arvien lielāku uzmanību pievērš mācīšanai, kuras nepieciešamību diktē uz zināšanām balstītā ekonomika, bet kuru nevar izmērīt ar precīziem rādītājiem, piemēram, mācīšana, kas paredzēta daiļrades un inovāciju attīstībai. Vērtējot tāda veida mācīšanu, izmanto kvalitātes rādītājus trīs galvenajos virzienos: klienta prasības, šīs iniciatīvas efektivitāte, kā arī atgriezeniskās saites iegūšana un sniegšana [James un Roffe, 2000].

3. Inovatīvo mācību metožu pielietošanas iespēju analīze Latvijā

3.1. Ekspertu un izglītojamo aptaujas par inovatīvo mācību metožu kvalitāti

Promocijas darba pētnieciskā daļā ir veikta datu apkopošana un analīze par inovatīvo mācību metožu iespējām un izmantošanas efektivitāti pieaugušu cilvēku mācīšanās. Izanalizēta mācību dalībnieku attieksme pret inovatīvo mācību metožu izmantošanu pieaugušu cilvēku mācīšanās.

Veikta ekspertu aptauja par pedagogu iespējām ieviest praksē piedāvātās inovatīvās mācību metodes. Novērtēti, statistiski apstrādāti faktori, kas ietekmē pieaugušu cilvēku mācīšanas procesu, izmantojot inovatīvās mācību metodes. Izanalizēta izglītības, vecuma, amata kategorijas ietekme uz pieaugušu cilvēku mācīšanas procesu, kā arī atklātas mācību atšķirības dažādos LR rajonos.

Veiktā praktiskā pētījuma mērķis – izanalizēt izglītojamo aptauju datus un veiktā eksperimenta gaitā iegūtos datus, izmantojot inovatīvās mācību metodes pieaugušu cilvēku mācīšanās, kā arī apzināt inovatīvo mācību metožu izmantošanas iespējas pieaugušu cilvēku mācīšanās Latvijā un pieaugušu cilvēku mācīšanas procesa intensifikāciju ar mērķi efektīvāk

realizēt koncepciju *mūžizglītība* un saņemt konkurences priekšrocības valsts līmenī kā investīcijas cilvēkkapitālā.

Veiktā pētījuma uzdevumi:

- organizēt pieaugušu cilvēku mācīšanu, izmantojot inovatīvās mācību metodes, un novērtēt to izmantošanas efektivitāti;
- novērtēt veikto mācību efektivitāti;
- novērtēt inovatīvo mācību metožu izmantošanas iespējas pieaugušu cilvēku mācīšanā.
- noskaidrot apmierinātību pieaugušiem cilvēku, kas piedalījās mācībās, izmantojot inovatīvās mācību metodes.
- izpētīt inovatīvo mācību metožu ietekmi uz apstrādājamās informācijas ātrumu un kvalitāti.
- izpētīt inovatīvo mācību metožu izmantošanas iespējas to pasniedzēju darbā, kas māca pieaugušos, ieviešot mācību procesā inovācijas saskaņā ar mūžizglītību.
- izpētīt, novērtēt un aprakstīt faktorus, kas ietekmē pieaugušu cilvēku mācību procesu, izmantojot inovatīvās mācību metodes.

Promocijas darbā ir apkopoti un analizēti *dati*, kas iegūti veiktā eksperimenta gaitā. Laika periodā no 1999. līdz 2012. gadam, ieskaitot, autore fiksēja visus rezultātus, kas iegūti autores veikto mācību laikā, izmantojot inovatīvās mācību metodes. Šie dati ir fiksēti kā katras pieaugušu cilvēku grupas mācīšanas rezultāti, mācot pieaugušos gan atvērtās grupās, gan kā brīvprātīgos dalībniekus, gan korporatīvā mācību formātā, kad mācības notika pēc organizāciju vadības pasūtījuma. Līdztekus protokoliem, kur fiksēti visi rezultāti, kas iegūti mācību gaitā, kur salīdzināti sākotnējie un gala dati, visi izglītojamie mācību beigās aizpildīja anketas, kuru rezultāti tika apkopoti un izanalizēti, lai ieviestu izmaiņas autores izstrādātajās mācību programmās, kur izmantotas inovatīvās mācību metodes.

Veiktā eksperimenta gaitā autore piedalījās ar pieaugušu cilvēku mācīšanu saistītos desmit Eiropas Savienības projektos. Projektu rezultātā, kas tika realizēti pēc pasūtījuma un sadarbībā ar Latviešu valodas apguves valsts aģentūru (LVAVA) ar mērķi realizēt koncepciju *mūžizglītība*, kur svešvalodu pārvaldīšana ir atzīta par vienu no svarīgākajiem virzieniem, tika mācīti 230 pasniedzēji, kas pieaugušiem cilvēkiem pasniedz svešvalodas vai latviešu valodu kā svešvalodu. Veikto mācību gaitā 2003., 2005. un 2009. gadā tika iegūti dati, kā var mācīties paši pasniedzēji,

tika veiktas ekspertu aptaujas ar mērķi atklāt galvenos momentus, kas saistīti ar iespēju plašāk ieviest inovatīvās mācību metodes pieaugušu cilvēku mācīšanas procesā un pasniedzēju darbā, realizējot šīs mācības uz valsts rēķina formālas un neformālas mācīšanas formā.

2006. gadā notika pēc vienas vai vairākām programmām mācības izgājušo MC Lando® klientu aptauja, kuras mērķis bija noteikt attieksmi pret inovatīvajām mācību metodēm un iespējām tās plašāk izmantot visos līmeņos. Visi izglītojamie, kas mācījās atvērtās grupās un korporatīvā formātā pēc organizāciju vadības pasūtījuma, kā eksperti vērtēja notikušās mācības.

2006.-2008. gg. projektā „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros visi pieaugušie cilvēki, kas piedalījās mācībās, piedalījās arī aptaujā, kas tika organizēta anketu veidā. Anketēšanas gaitā noteica mācību laikā iegūto zināšanu līmeni (materiāla sekmīgas apgūšanas kritērijs – izglītojamie var atbildēt uz jautājumiem, apgūstot ne mazāk kā 75% piedāvātās informācijas). Pie tam, izglītojamie novērtēja arī pasniegšanas stilu, pasniedzēja līmeni, kvalitāti un izdales materiālu uztveršanu, atmosfēru mācību gaitā. Šī pētījuma vērtība – tas notika pieaugušiem cilvēkiem, kas sen nebija mācījušies un kam nepiemita efektīvām mācībām nepieciešamās iemaņas. Anketas tika izdalītas personīgi katram, kas piedalījās mācībās. Anketas aizpildīja uz vietas.

2009.-2011. gg. autore veica pieaugušu cilvēku anketēšanu, kas mācījās MC Lando® vienā vai vairākās programmās, izmantojot inovatīvās mācību metodes. Anketēšana notika personīgi mācību kursa beigās vai anketas tika nosūtītas pa e-pastu. Anketēšanā piedalījās izglītojamie no dažādiem Latvijas reģioniem. 3.1. tabulā apkopoti posmi un aprakstītas pētījuma gaitā izmantotās metodes (skat. 1.1. tabulu 1. Pielikumā).

3.1. tabula

Pētījuma norise, izlases struktūra, izmantotās metodikas

Pētījuma norises laiks	Pētījuma izlases struktūra	Pētījuma respondentu skaits	Izmantotās metodes
1999.-2011.	Pieauguši cilvēki, kas mācījās vienā vai vairākās programmās, izmantojot inovatīvās mācību metodes.	4487	Eksperiments, ekspertu aptauja

2003. g. marts, jūnijs, jūlijs, augusts. 2005. g. janvāris, aprīlis.; 2009. g.	Pasniedzēji, kas pasniedz svešvalodu pieaugušiem cilvēkiem un mācījās Eiropas projekta ietvaros.	230	Daļēji strukturēta intervija. Ekspertu aptauja.
2005. g. janvāris-decembris	Visi MC Lando® klienti no 2004. līdz 2005. gadam	637	Aptaujas anketa
2006. g. maijs – 2008. g. decembris	Visi izglītojamie, kas piedalījās mācībās projektā „Profesionālās apmācības 2005-2006” ietvaros.	2562	Aptaujas anketa, daļēji strukturēta intervija
2008. g. Novembris – decembris; 2011. g. janvāris, februāris	Visi pieaugušie cilvēki, kas mācījās pēc programmām, izmantojot inovatīvās mācību metodes.	2400	Aptaujas anketa
2012. g. Mācību efektivitātes novērtēšana	Augtākā līmeņa vadītāji, kas mācījās paši un viņu padotie, kas mācījās.	17 organizācijas parstāvji	Kirkpatrika modeļis

Avots: Pēc autorei veiktajiem pētījumiem

Ekspertu aptauja par inovatīvo mācību metožu kvalitāti

No 2003. gada autore piedalījās Eiropas Savienības projektos pēc *Latviešu valodas apguves valsts programmas (LVAVP)* pasūtījuma. Tās mērķis bija izstrādāt un ieviest praksē metodikas, kas nodrošina ātras valsts valodas mācīšanas iespējas pieaugušiem cilvēkiem. Metodikas bija aprakstītas grāmatā „Valodas intensīva apguve” un to ieviešanai tika organizēti mācību kursi pasniedzējiem, kas pēc tam iegūtās zināšanas pielietoja pieaugušu cilvēku mācīšanā.

Šīs programmas realizācijas gaitā, kas notika ar starptautiskā PHARE projekta un Eiropas projektu atbalstu, bija jāizstrādā programmas, kas ļauj pasniedzējiem, kas pasniedz svešvalodu pieaugušiem cilvēkiem, strādāt efektīvāk. Pēc visu izstrādāto materiālu iesniegšanas, autorei bija jāvada virkni mācību semināru pedagogiem ar mērķi turpmāk izmantot inovatīvās mācību metodes pieaugušu cilvēku mācīšanā.

Pedagogu mācīšana notika ar mērķi ieviest vairāk inovāciju pieaugušu cilvēku mācīšanas procesā. Pedagogiem šīs mācības bija bez maksas. Vadot izbraukuma seminārus pedagogiem, kas piedalījās mācībās, tika apmaksāta dzīvošana, ēdiens, tika kompensēti ceļa transporta izdevumi uz mācību vietu. Tas ir, tika radīti visi apstākļi, lai cilvēki iegūtu zināšanas un paaugstinātu savu kvalifikāciju. No izglītojamiem prasīja personīgu klātbūtni, motivāciju un iesaistīšanos mācību procesā.

Šo mācību realizācijas gaitā autorei bija iespēja veikt ekspertu aptauju ar mērķi noteikt attieksmi pret inovatīvajām mācību metodēm un izmantot savā darbā iegūtās iemaņas un prasmes

(skat. 3.2. tabulu). Pārtraukumos starp lekcijām un praktiskajām nodarbībām, kā arī pēc mācībām autore veica aptauju par kursa metodisko sagatavotību, tā organizāciju, mācību materiālu kvalitāti, mijiedarbības raksturu ar izglītojamiem. Iegūto informāciju autore izmantoja turpmāk mācību programmu izstrādē pieaugušu cilvēku mācīšanai.

Analizējot iegūtos datus, autore izdalīja sekojošus momentus. Vērojama liela pedagogu interese par inovatīvajām mācību metodēm, to atzīmēja 92,2% izglītojamie, kas piedalījās mācībās. Tajā pašā laikā, daudzi atzīmēja, ka pirmo reizi dzird par šīm metodēm – 78,3% , un sarunā paskaidroja, ka nekad agrāk nav domājuši par asociatīvās domāšanas procesa pielietošanas iespējām svešvalodu vārdu ar tulkojumu iegaumēšanai, un praksē nav saskārušies ar šo metožu pielietošanas iespējām. Tikai 4,4% vai pavisam 8 cilvēki no 230 aptaujātajiem pielietoja kādu asociāciju metodi savā darbā līdz mācību kursa iziešanai. No autores viedokļa, tas ir saistīts ar literatūras trūkumu latviešu valodā par šo tēmu.

No vienas puses, jāatzīmē pozitīvais moments, jo 90,4% aptaujāto apliecināja, ka viņiem bija interesanti mācību laikā un 92,2% atzīmēja, ka pēc kursa viņiem parādījās interese par šīm metodēm. Tomēr tikai 62 cilvēki vai 27% bija pārliecināti, ka varēs izmantot šīs metodes savā darbā. Autorei šis jautājums bija ļoti svarīgs, jo viņu interesēja, vai problēma ir viņas piedāvātajās metodēs, vai pašos pedagogos. Šis jautājums radās, jo, no vienas puses, mācībās piedalījās pedagogi, kas māca valsts valodu pieaugušiem cilvēkiem, tātad viņiem ir jāievēro noteiktas normas, kad pedagoga uzvedība un ārējais izskats atbilst ētiskām normām; pedagogam jāpiemīt pedagoģiskajam taktam un viņam jābūt delikātam saskarsmē; jāprot atbalstīt izglītojamos pedagogus.

3.2. tabula

Pedagogu, kas pasniedz svešvalodu pieaugušiem cilvēkiem, ekspertu aptaujas rezultāti

Apspriežamie jautājumi par inovatīvām mācību metodēm	Cilvēku skaits, kas pozitīvi atbildēja uz šo jautājumu	Īpatsvars % no kopējā aptaujāto skaita
Es agrāk dzirdēju par asociāciju metodi	50	21,7
Es agrāk pielietuju darbā asociatīvās domāšanas metodi svešvārdu iegaumēšanai	8	4,4
Pēc kursa man parādījās interese par šīm metodēm	212	92,2
Es varēšu izmantot šīs metodes savā darbā	62	27
Es varēšu izmantot šīs metodes savā darbā, ja tikai man būs sagatavoti materiāli par katru tēmu	134	58,3
Es varēšu sagatavot mācību materiālus, izmantojot jaunās zināšanas	17	7,4

Es gribētu iegūt vairāk informācijas par šo metožu pielietošanas iespējām	221	96,1
Mani interesē metožu pielietošana pieaugušu cilvēku mācīšanā	209	90,9
Mani interesē metožu pielietošanas iespējas bērnu mācīšanā	196	85,2
Es ar prieku apmeklēšu līdzīgus seminārus	224	97,4
Man bija interesanti	208	90,4
Es uzzināju daudz jauna	206	89,6
Es esmu gatavs ieguldīt savus līdzekļus šo metožu apgūšanā	27	11,7

n=230

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Mācību laikā bija redzams, ka daudzi no augstāk aprakstītajiem kritērijiem netiek ievēroti, autore aptaujā iekļāva vēl vienu apgalvojumu: „Es varu izmantot šīs metodes savā darbā, ja tikai man būs sagatavoti materiāli par katru tēmu” un 58,3% aptaujāto apstiprināja šo apgalvojumu.

No autores viedokļa, pedagoga profesionālisms, īpaši tāda pedagoga, kas pasniedz pieaugušiem cilvēkiem, ir prasme aktivizēt izglītojamo radošās iespējas; prasme parādīt mācāmā materiāla praktisko pielietojumu. Dokumentā „Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030”, Mūžizglītības memoranda, Boloņas procesa ieviešanas dokumentos atzīmē nepieciešamību ieviest lielāku skaitu inovāciju pieaugušu cilvēku mācību procesā, bet vienlaicīgi tas prasa jaunradi arī no pedagogiem, kas mācīs pieaugušus cilvēkus.

Prasme izstrādāt savas programmas un metodiskos materiālus arī var kalpot kā pedagoga profesionālisma novērtējuma kritērijs. Tikai 7.4% mācību dalībnieki atbildēja, ka varēs patstāvīgi sagatavot mācību materiālus, izmantojot jaunās zināšanas. Tajā pašā laikā, pedagogi bija gatavi izmantot savā darbā visus autores izstrādātos materiālus, bet prasīja dot viņiem konkrētas izstrādes katras tēmas paskaidrošanai un gatavus metodiskos materiālus. No autores viedokļa, tas nevar kalpot par apstiprinājumu, ka paši pedagogi ir gatavi izmantot inovācijas mācību procesā. Vairums pasniedzēju saprot, cik neērti ir strādāt ar svešu materiālu.

Vairums problēmu, kas rodas pedagogu mācīšanas procesā, ir saistītas ar faktu, ka nebija speciālistu, kas ir orientēti uz pieaugušu cilvēku mācīšanu. Par pieaugušu cilvēku pedagogiem galvenokārt kļūst skolas skolotāji ar lielu darba pieredzi, kas mācās kvalifikācijas paaugstināšanas kursus. Bet vairumam šo cilvēku, lai gan viņi labi pārzina pasniedzamo priekšmetu, vēl kopš skolas laikiem ir izstrādājies autoritārs pasniegšanas modelis un prasme pasniegt pēc apstiprinātas mācību grāmatas tēmu pēc tēmas. Tas ir, trūkst divpusējas komunikācijas iemaņas un prasmes radīt izglītojamiem interesi par savu priekšmetu, kas ir svarīgi mūžizglītībā.

Kompetenci pasniegšanas priekšmetā, īpaši, pieaugušiem cilvēkiem var novērtēt, izmantojot sekojošus kritērijus – vai viņš jaunu zināšanu veidošanas procesā izmanto iepriekšējās izglītojamo zināšanas, bet, pats galvenais, vai panāk augstus rezultātus pasniedzamajā priekšmetā. Šie kritēriji ne reizi vien pasniedzēju auditorijā radīja neapmierinātību, bet autore, izejot no savas pieredzes, var apgalvot, ka „profesionālis ir tas, kas var dot reālu rezultātu”.

Novērtējot ieinteresētību par inovatīvajām mācību metodēm, ir vērts atzīmēt, ka 97,4% aptaujāto atbildēja, ka ar prieku apmeklēs līdzīgus seminārus un 89,6% atzīmēja, ka izzināja daudz jauna. Tomēr autore ne velti akcentēja uzmanību uz to, ka pedagogu mācīšana notika bez maksas. No šī promocijas darba viedokļa, aprakstītā situācija kļūst aktuāla un svarīga, jo plašākai inovatīvo mācību metožu pielietošanai valsts līmenī aktuāls kļūst kadru jautājums, tas ir, pedagogu, kas varēs praksē ieviest šīs metodes.

Bez tam organizēto mācību laikā autore pievērsa uzmanību noteiktai tendencei. Bieži pedagogi lūdza nelikt viņiem pašiem izmantot iegaumēšanas metodes, bet skaidroja, kā to var pasniegt. Autore paskaidroja, lai saprastu, kā jūtas pieaudzis cilvēks, kam pēc katras stundas ir jāiemācās 20-30 svešvalodas vārdi ar tulkojumu, vienkārši pašiem jāiejūtas viņa vietā, jo pedagogam jāpiemīt iemaņām aplūkot situāciju no citu viedokļa un jāsasniedz savstarpēju saprašanos. Lai sasniegtu šo mērķi pedagogu mācībās, autore izmantoja piemērus no citām valodām – angļu, vācu, franču, spāņu. Praksē izrādījās, ka ne visi pedagogi ir gatavi pielikt pūles, lai praksē apgūtu jaunās metodes. No autore viedokļa, pedagogi ir viena no sarežģītākajām auditorijām mācībās, bet tieši no viņiem būs atkarīgs, cik inovāciju tiks realizēts praksē mācību procesā, tieši viņiem jāpiemīt prasmei radīt apstākļus izglītojamo pašmotivācijai, izmantot pēdējos sasniegumus un mūsdienu izstrādes, kas studentiem var atvieglot saprašanu un uztveri, un būt elastīgākiem inovāciju pielietošanā mācību procesā. Tāpēc tieši no pasniedzēja personības bieži ir atkarīgs mācību rezultāts, tāpat, promocijas darba 1. daļā aprakstīto procesu realizācija.

Izglītojāmo aptauja par inovatīvo mācību metožu kvalitāti

Izglītojāmo aptauja notika 2005. gada janvāris – decembris. Kā pētījuma metode tika izmantota pašu aizpildāmā anketa. Aptaujas anketas tika izplatītas personīgi un pa e-pastu. Anketā bija deviņpadsmit jautājumi, kas ietverti septiņos blokos, kur tika novērtēti faktori, kas ietekmē pieaugušu cilvēku mācīšanu, izmantojot inovatīvās mācību metodes. Faktoros novērtēja pēc

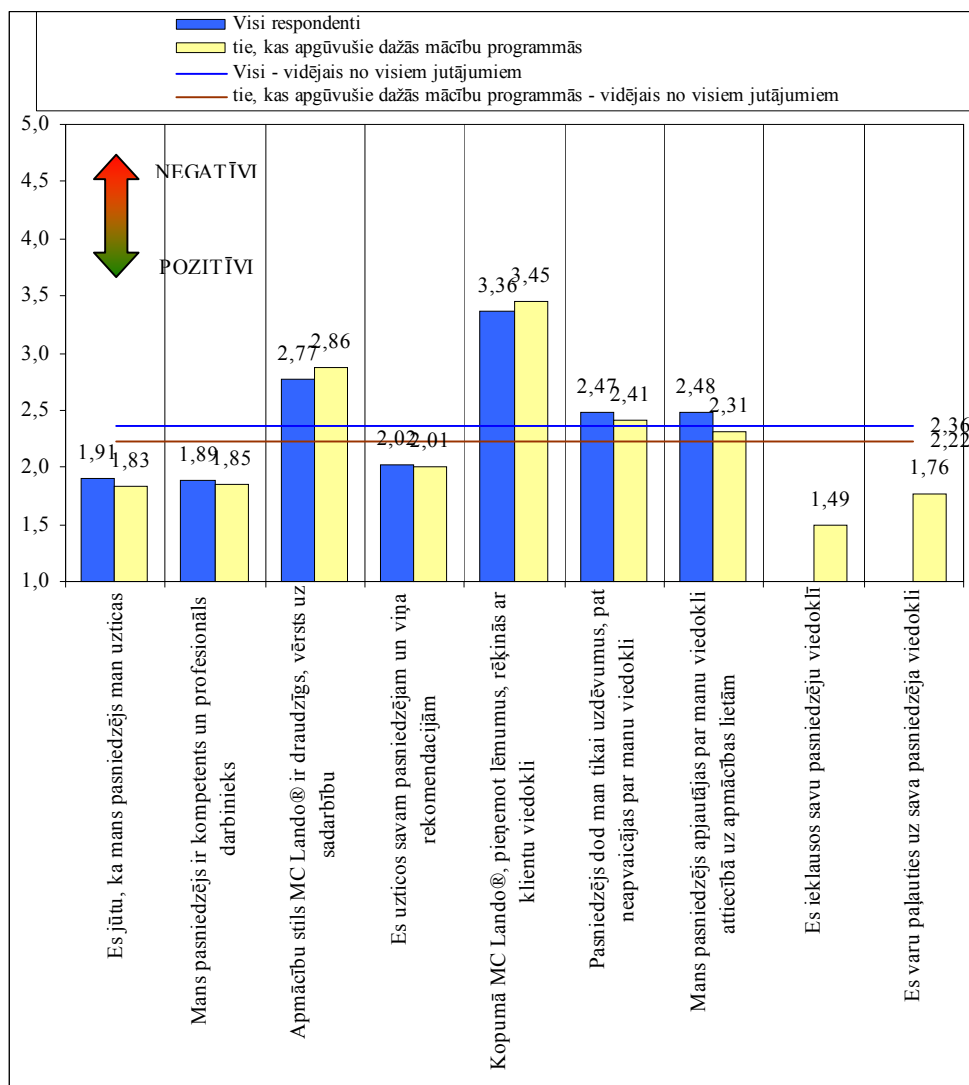
piecu ballu sistēmas (vērtējums no 1 - "pilnīgi piekrītu" vai "vienmēr", 5 - "absolūti nepiekrītu" vai "nekad". Katra bloka beigās respondentiem bija iespēja sniegt komentārus brīvā formā atklātās atbildēs. Anketa ietvēra blokus: pasniegšanas stils, informācijas apstrāde un efektivitāte, mācību process ar inovatīvajām mācību metodēm, mūžizglītība, apmierinātība ar dažādiem mācību aspektiem, mikroklimate novērtējums un attieksme pret izglītojamiem, mācību mērķu sasniegšana. Daļa aptaujas laikā iegūto datu tika izmantota, lai ieviestu uzlabojumus mācību centra darbā, daļa datu, kas raksturo mācību efektivitāti, atspoguļota šajā darbā.

Kā pētījuma mērķa grupa definēti visi MC Lando® 2004.-2005. gada klienti (n=976). Aptaujā piedalījās 637 respondenti jeb 65% pieaugušu cilvēku, kas mācījās MC Lando®.

Anketas pirmajā blokā bija pasniegšanas stila novērtējums. Šī anketas daļa turpmāk tika izmantota pasniedzēju sagatavošanai un mācību centra iekšēja darba uzlabošanai. Izglītojamo attiecību ar pasniedzēju (jeb nodarbību vadības stils grupas līmenī) jēdziens nosacīti tika sadalīts divās sastāvdaļās: 1) attieksme pret pasniedzēju un 2) pasniedzēja attieksme pret izglītojamo, no izglītojamā viedokļa. Aptaujas dati rāda, ka izglītojamo attieksme pret pasniedzējiem ir visai pozitīva. 79% aptaujāto uzskata, ka viņu pasniedzēji ir kompetenti un profesionāli darbinieki; 77% uzticas savam pasniedzējam un viņa/-s rekomendācijām. 9 - 10% respondentu ir snieguši negatīvu pasniedzēju vērtējumu minētajos aspektos. 80% atbildējušo izjūt pasniedzēju uzticēšanos, 56% aptaujāto ir partnera loma attiecībās ar pasniedzēju, t.i., pasniedzējs vienmēr vai bieži izrāda interesi par izglītojamā viedokli, nevis tikai dod uzdevumus.

Anketas beigās respondentiem tika dota iespēja ierakstīt savus komentārus par mācību organizāciju. Aptaujas klienti minēja vairākus aspektus, kuri ir saistīti ar mācību organizāciju grupās. Tika uzsvērti apmierinātība ar mācībām, profesionāls pasniegšanas stils, individuāla pieeja; kā arī daži citi momenti. Augstākminētais ļauj secināt, ka mācību stilu grupu līmenī kopumā var uzskatīt par demokrātisko un vērstu uz sadarbību (skat. 3.1. attēlu).

Otrais anketas bloks paredzēts informācijas apstrādes un inovatīvo mācību metožu novērtēšanai. Šajā blokā tika novērtēti tādi faktori kā efektivitātes un informācijas apstrādes ātruma palielināšanās; efektivitātes un racionālu lēmumu pieņemšanas ātruma palielināšanās; lasīšanas ātruma palielināšanās; iegaumētās informācijas apjomu palielināšanās; izlasītās informācijas efektīvāka apgūšana un tās reproducēšanas līmeņa paaugstināšanās; domāšanas procesu paātrinājums.



n=637 (visi respondenti); n=263 (tie, kas apgūvuši dažas mācību programmas)

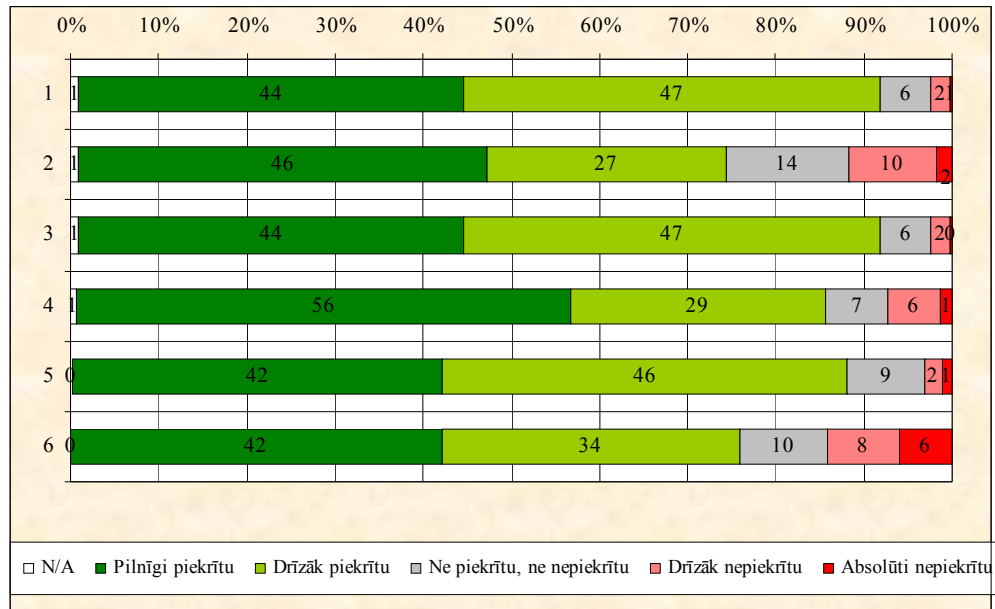
3.1. attēls **Pasniegšanas stila novērtējums, izmantojot inovatīvās mācību metodes**

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Novērtējot šos faktoros, respondenti balstījās uz mācību gaitā iegūtajiem rezultātiem, kas fiksēti pēc katras jaunas tēmas apgūšanas. 91% aptaujāto piekrīt viedoklim, ka viņiem izdevās palielināt informācijas apstrādes efektivitāti un ātrumu, 2% tam nepiekrīt un 6% respondentu ne piekrīt, ne nepiekrīt šim izteikumam (skat. 3.2. attēlu).

Lēmumu pieņemšanas sfērā aina ir citāda – 3.2. attēlā redzams, ka 73% izglītojamo norādīja, ka sāka efektīvi un ātri pieņemt lēmumus, 14% bija grūtības atbildēt uz šo jautājumu,

12% nepiekrīta šim apgalvojumam. Lēmumu pieņemšanas sfēra ir svarīgs mācību procesa rezultāts. Bet iegūtos datus var izskaidrot arī tādējādi, ka ne katrā darba vietā ir iespēja un nepieciešamība pieņemt lēmumus.



n=637 (visi respondenti)

- 1 - Efektivitātes un informācijas apstrādes ātruma palielināšanās;
- 2 - Efektivitātes un racionālu lēmumu pieņemšanas ātruma palielināšanās;
- 3 - Lasīšanas ātruma palielināšanās;
- 4 - Iegaumētās informācijas apjomu palielināšanās;
- 5 - Izlasītās informācijas efektīvāka apgūšana un tās reproducēšanas līmeņa paaugstināšanās;
- 6 - Domāšanas procesu paātrinājums.

3.2. attēls Informācijas apstrādes efektivitāte, izmantojot inovatīvās mācību metodes

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Daudzi izglītojamie norādīja, ka jūt reālu lasīšanas ātruma palielināšanos un iegaumējamās informācijas apjomu palielināšanos. 44% aptaujāto uzsvēra, ka viņi pilnīgi piekrīt, ka viņu lasīšanas ātrums ir palielinājies un vēl 47% respondentu drīzāk piekrīt tam apgalvojumam, 13% ir grūtības atbildēt uz šo jautājumu. Tas galvenokārt ir saistīts ar to, ka lasīšanas pārbaudē izmanto dažādas sarežģītības pakāpes tekstus un lasīšanas ātrums var būtiski atšķirties. No autores viedokļa, ir svarīgi, lai jebkuras sarežģītības pakāpes tekstu lasīšanas laikā gala ātrums pārsniegtu sākotnējo ātrumu. Lielākā daļa respondentu spēja efektīvāk apgūt izlasīto informāciju un mācību gaitā spēja paaugstināt tā reproducēšanas līmeni – 86% apgalvo, ka tām piekrīt vai

drīzāk piekriņ. Pētījuma dati rāda, ka izglītojamiem, kuri ir piedalījušies aptaujā, 76% sajuta domāšanas procesu paātrinājumu. No autores viedokļa, tas ir viens no svarīgākajiem rādītājiem un ieguvums, ko pieauguši cilvēki varēja iegūt mācību procesā, izmantojot inovatīvās mācību metodes (skat. 3.2. attēlu). Tādējādi, piemēram, cilvēks nevar lasīt ātrāk kā viņš domā (uztver, saprot, vispārina). Tāda veidā, domāšanas procesu paātrinājums dod pieaugušam cilvēkam pilnīgi citas iespējas darba tirgū.

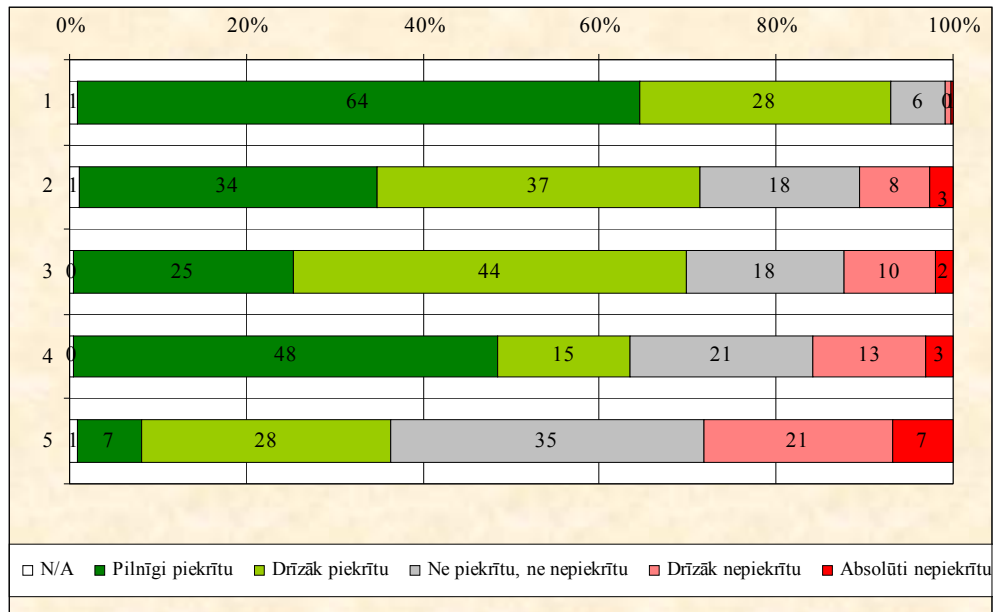
Nākošais anketas bloks paredzēts mācību procesa efektivitātes novērtēšanai. Šajā bloka novērtēta mācību metožu efektivitāte; mācību metožu apgūšanas vieglums; mācību programmu bloku veidošanas loģiskums; mācību metožu izmantošanas iespēja pēc treniņu beigām (neformālās izglītības sistēmas); spēja nodot iegūtās iemaņas (tajā skaitā, darba kolēģiem).

Absolūtais vairākums (92%) izglītojamo, kuri ir atbildēja uz anketas jautājumiem, uzskata, ka mācību metodes bija efektīvas (skat. 3.3. attēlu). 71% respondentu uzskata, ka mācību metodes bija viegli apgūstamas, tikai 11% nepiekrīt šim apgalvojumam. Patiešām eksistē noteikti ar fizioloģiju saistīti faktori, kas var kavēt mācību procesu, bet ar to ir jāskatās pie jebkura mācību tipa, kā formālā, tā neformālā. Jāpiebilst, ka salīdzinoši liela izglītojamo daļa (69%) atzīmēja mācību programmu uzbūves loģiskumu. Tas ir svarīgs moments, jo izmantojot inovatīvās mācību metodes, bieži uzsvāru liek uz jaunradi. Bet loģiku neviens nav atcēlis un daudziem cilvēkiem, īpaši tiem, kam ir tehniskā izglītība, loģiska struktūra ir nepieciešama sastāvdaļa, kas ļauj elastīgāk pieņemt inovatīvās mācību metodes. 63% aptaujāto uzskata, ka viņiem ir laba iespēja izmantot mācību metodes pēc mācību beigām, taču 16% tam nepiekrīt. 35% izglītojamo, kuri piedalījās aptaujā, piekrīt izteikumam, ka pēc mācībām piemīt spēja nodot citiem iegūtās iemaņas un prasmes (tajā skaitā, darba kolēģiem). 28% respondentu tam nepiekrīt un 36% sniedza nenoteiktu atbildi (skat. 3.3. attēlu).

Tas liecina par to, ka pedagogu sagatavošanu pēc šīs programmas jāorganizē kā atsevišķu mācību bloku. Šobrīd autore izstrādāja pedagogu sagatavošanas sistēmu, tā būs ieviesta praksē treniņu formā pedagogiem. Par tāda soļa nepieciešamību liecina arī pedagogu ekspertu aptaujas rezultāti, kur pedagogi mācījās pēc šīs programmas kā izglītojamie (skat. 3.2. tabulu).

Aptaujas gaitā tika pētīti faktori, kas ietekmē mūžizglītību: paaugstināta ieinteresētība mācību procesa turpināšanā; skaidrākas izpratnes iegūšana par iemaņām un prasmēm, kas nepieciešamas karjeras izaugsmei un vispārējai attīstībai. Skaidrāka izpratne par savām stiprajām un vājajām pusēm, kam nepieciešama turpmāka attīstība. Pieaugušie cilvēki bija ieinteresēti šajā

mācību virzienā un mācību gaita ieguva noteiktas iemaņas, kas viņiem bija nepieciešamas.



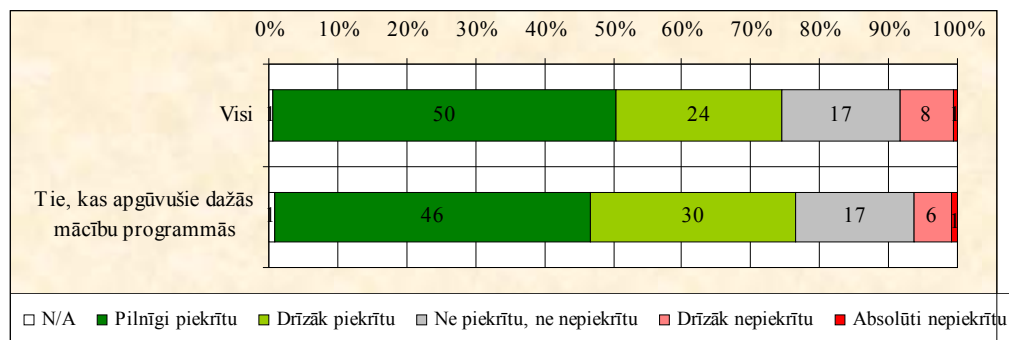
n=637

- 1 - Mācību metožu efektivitāte;
- 2 - Mācību metožu apgūšanas vieglums;
- 3 - Mācību programmu bloku veidošanas loģiskums;
- 4 - Mācību metožu izmantošanas iespēja pēc treniņu beigām;
- 5 - Spēja nodot iegūtās iemaņas (tajā skaitā, darba kolēģiem).

3.3. attēls Mācību procesa efektivitāte, izmantojot inovatīvās mācību metodes

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Vairāk (74%) aptaujāto piekrīt viedoklim, ka pēc piedalīšanās mācībās sajuta paaugstinātu ieinteresētību mācību procesa turpināšanā (skat. 3.4. attēlu).

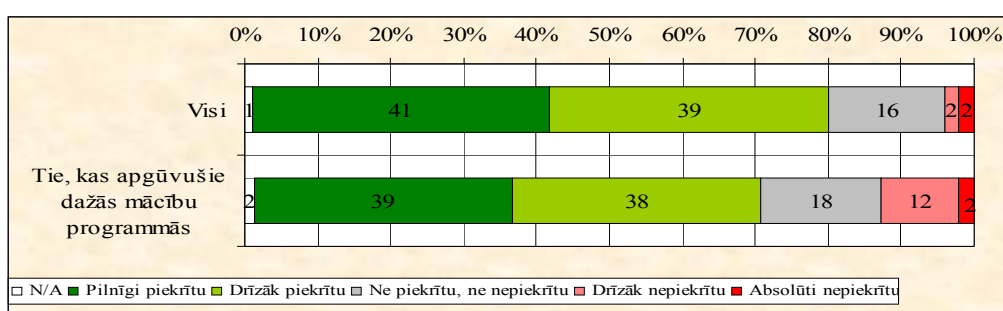


n=637 (visi respondenti); n=263 (tie, kas apgūvušie dažās mācību programmās)

3.4. attēls Mācību gaitā es jutu paaugstinātu ieinteresētību mācību procesa turpināšanā

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Mācību iespēju ar neformālās izglītības palīdzību visbiežāk izmanto pieauguši cilvēki ar aktīvu dzīves pozīciju, kas izdalās uz kolēģu fona, jo pastāvīgi paaugstina savu kvalifikāciju un potenciālu. Tādi cilvēki viegli mācās no jauna un spēj apgūt jaunus virzienus gan darbā, gan mācībās. Ja tāds cilvēku tips atzīmē, ka viņiem bija interesanti mācīties, un viņi ir gatavi to turpināt, no autores viedokļa, tas liecina par mācību procesa efektivitāti. Vairāk (80%) ir izglītojamie, kas domā, ka mācību gaitā ieguva skaidrāku izpratni par karjeras izaugsmei un vispārējai attīstībai nepieciešamajām iemaņām un prasmēm (skat. 3.5. attēlu).

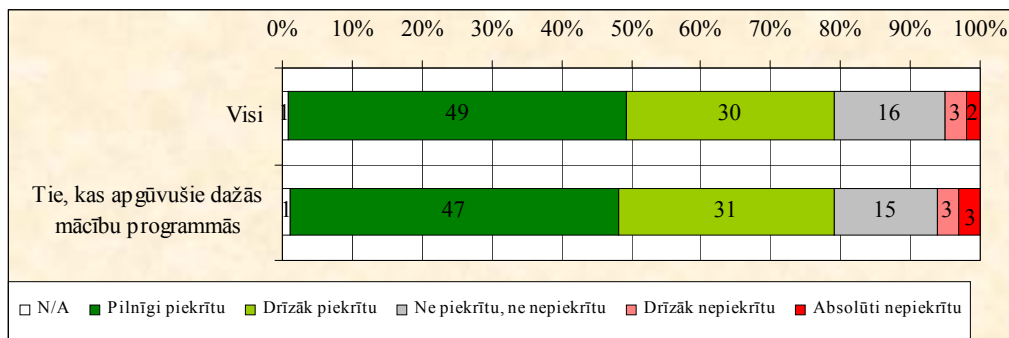


n=637 (visi respondenti); n=263 (tie, kas apgūvušie dažās mācību programmās)

3.5. attēls Mācību gaitā es saņēmu skaidrāku izpratni par iemaņām un prasmēm, kas man nepieciešamas karjeras izaugsmei un vispārējai attīstībai

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Vairāk (80%) atbildējušo uzskata, ka mācību gaitā ieguva skaidrāku izpratni par savām stiprajām un vājajām pusēm, kam nepieciešama tālāka attīstība, 5% tam nepiekrīt un 16% ir devuši nenoteiktu atbildi (skat. 3.6. attēlu). Zīmīgi, ka to izglītojamo viedoklis, kuri ir piedalījušies dažās mācību programmās, praktiski neatšķiras no kopējiem rezultātiem.

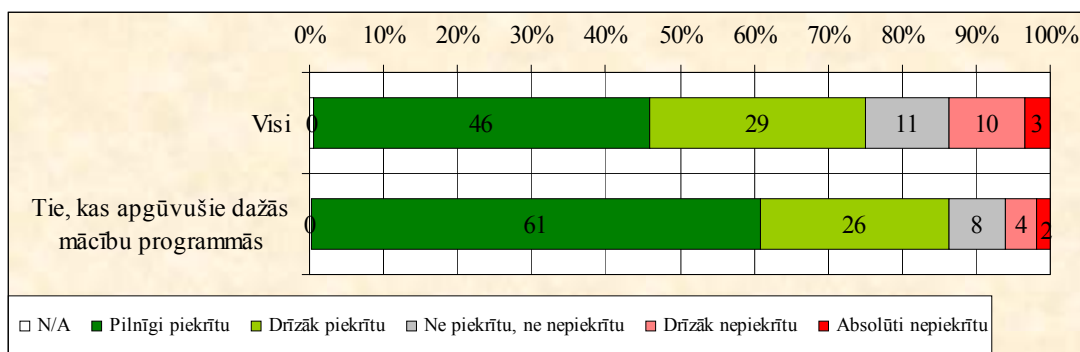


n=637 (visi respondenti); n=263 (tie, kas apgūvušie dažās mācību programmās)

3.6. attēls **Mācību gaitā es ieguvu skaidrāku izpratni par savām stiprajām un vājajām pusēm, kam nepieciešama tālāka attīstība**

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Kopā 75% aptaujāto (un 87% to, kuri apgūvuši dažas mācību programmas) ir pārliecināti, ka pasniedzēji, kas vada kursu, rada un uztur jaunrades vidi mācību laikā (skat. 3.7. attēlu). Viens no svarīgākajiem uzdevumiem, izmantojot inovatīvās mācību metodes, ir iedot pieaugušiem cilvēkiem instrumentu, ko viņi varēs izmantot turpmāk. Pedagoģs piedāvā izglītojamiem dažādus variantus, bet pieaugušie cilvēki izvēlas to, kā viņi izmantos piedāvāto metodiku jaunas informācijas apgūšanai. Tas ir, šajā gadījumā nav pareizu un nepareizu atbilžu. Mācību gaitā katrs izvēlas sev vispieņemamāko variantu. Tieši tāpēc ir tik svarīgi, lai mācību procesā būtu radoša sastāvdaļa.

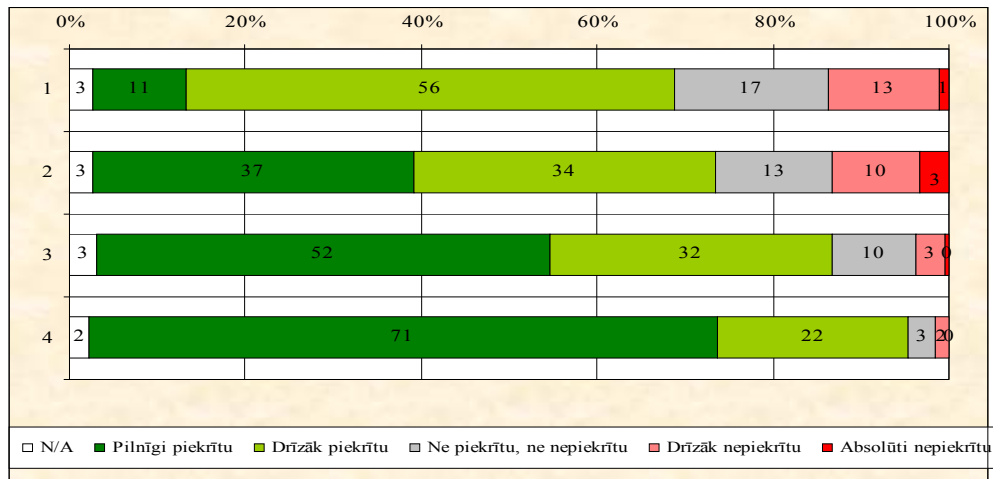


n=637 (visi respondenti); n=263 (tie, kas apgūvušie dažās mācību programmās)

3.7. attēls **Pasniedzēji, rada jaunrades vidi mācību laikā**

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Runājot par izglītojamiem, kuri apguvuši dažas mācību programmas, jāpiezīmē, ka 67% piekrīt izteikumam „Pēc mācībām es varu izmantot radošāku pieeju darbam” (skat. 3.8. attēlu).



n=637

1 - Pēc mācībām es varu izmantot radošāku pieeju darbam;

2 - Es varu izmantot mācību gaitā iegūtās iemaņas savā darbā

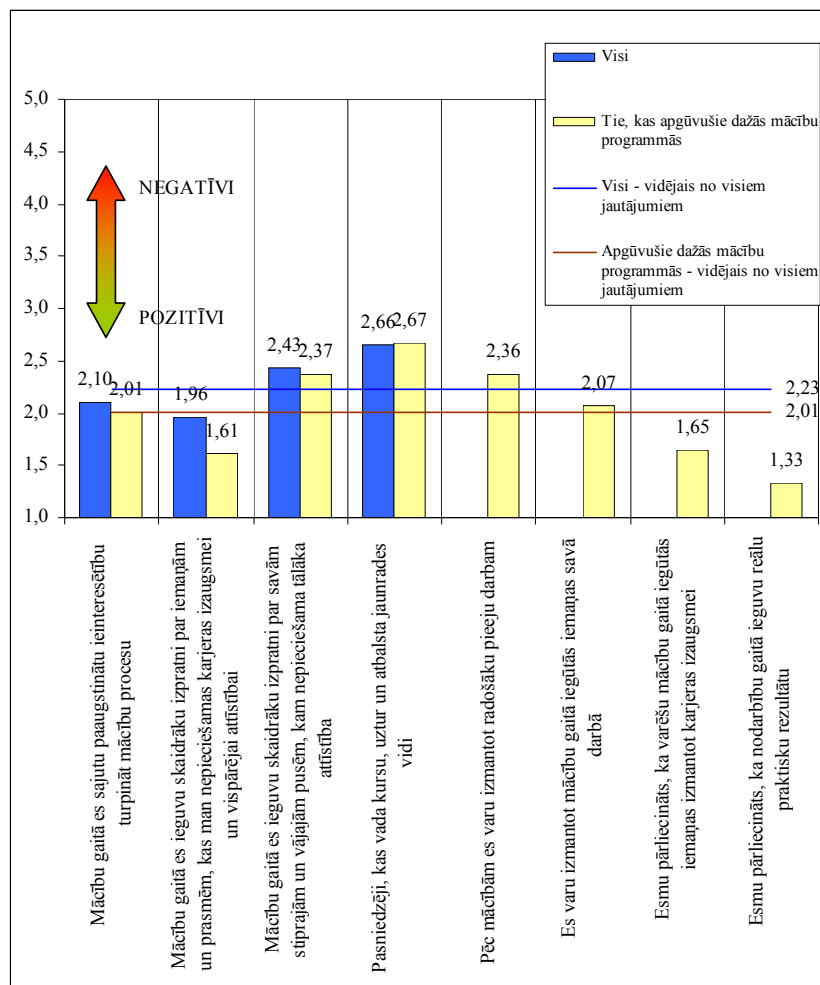
3 - Esmu pārliecināts, ka varēšu mācību gaitā iegūtās iemaņas izmantot karjeras izaugsmei

4 - Esmu pārliecināts, ka nodarbību gaitā ieguvu reālu praktisku rezultātu

3.8. attēls **Pasniedzēji, kas vada kursu, rada un uztur jaunrades vidi mācību laikā**

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Pieaugušam cilvēkam radoša pieeja ir nepieciešama pašrealizācijai. Vairāk (84%) izglītojamo domā, ka varēs izmantot mācību gaitā iegūtās iemaņas un prasmes savā darba vietā, tas ir, pārliecināti, ka mācības, izmantojot inovatīvās mācību metodes, dod reālu praktisku rezultātu. Orientācija uz reāliem sasniegumiem ir diezgan izteikta. 71% norāda, ka „Es esmu pārliecināts, ka varu izmantot mācībās iegūtās iemaņas” 94% respondentu apgalvo, ka „Esmu pārliecināts, ka nodarbību gaitā ieguvu reālu praktisku rezultātu” (skat. 3.8. attēlu).



(Vidējais vērtējums skalā no 1 (ļoti pozitīvi) līdz 5 (ļoti negatīvi))
 n=637 (visi respondenti); n=263 (tie, kas apgūvušie dažās mācību programmās)
 Jautājumos ar pozitīvo nozīmi 1 = "pilnīgi piekrītu" vai "vienmēr",
 jautājumos ar negatīvo nozīmi 1 = "absolūti nepiekrītu" vai "nekad"
 Jautājumos ar pozitīvo nozīmi 5 = "absolūti nepiekrītu" vai "nekad",
 jautājumos ar negatīvo nozīmi 5 = "pilnīgi piekrītu" vai "vienmēr"

3.9. attēls Ar mūžizglītību saistītu mācību aspektu novērtējums

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Pieaugušie cilvēki mācījās pēc mācību programmām ar inovatīvām mācību metodēm neformālās izglītības formā, tāpēc, no autores viedokļa bija svarīgi precizēt mācību aspektus, kas rada pozitīvu un negatīvu attieksmi, lai ieviestu korekcijas mācību programmās. Neformālajā izglītībā ir daudz vieglāk ieviest korekcijas nekā formālajā izglītībā, bet, tajā pašā laikā, ja pieaugušus cilvēkus kaut kas neapmierinās neformālajā izglītībā, viņi vienkārši šo procesu

neturpinās. Atklātajās atbildēs tika minēti sekojoši momenti: „es nekad nedomāju, ka ātra lasīšana un ātra iegaumēšana var palīdzēt karjeras izaugsmē; es nekad nedomāju par to, cik ātri es lasu un cik daudz varu iegaumēt; līdz piedalījos mācībās, es biju pārliecināts, ka esmu ļoti sekmīgs cilvēks un strādāju ātrāk nekā vairums cilvēku; tikai mācību laikā uzzināju, cik milzīgs potenciāls man piemīt; ja mani iemācītu izmantot šīs metodes skolā vai augstskolā, man būtu pavisam cita karjera”.

Kopā 65% no MC Lando® izglītojamiem ir piedalījušies aptaujā, un tas ir diezgan augsts atsaučības līmenis. Iespējams, tas norāda uz labu attieksmi pret organizāciju un lojalitāti.

Mācību stils grupas līmenī kopumā tiek vērtēts kā demokrātisks un vērsts uz sadarbību. MC Lando® mācību stils apmierina izglītojamos. Saskaņā ar pētījuma rezultātiem, pēc izglītojamo viedokļa, pasniedzēji ir noskaņoti uz sadarbību ar izglītojamiem.

Aptaujāto skatījumā, vērtējot mācību programmas, tika atzīmēti informācijas apstrādes ātruma sasniegumi un šīs apstrādes efektivitāte. Vairums aptaujāto pozitīvi novērtēja informācijas apstrādes efektivitāti un ātrumu, apstrādājot informāciju mācību gaitā; racionālu lēmumu pieņemšanas efektivitātes un ātruma palielināšanos, kas ļauj novērtēt mācību metožu ietekmi uz karjeras izaugsmi; lasīšanas ātruma paaugstināšanos; iegaumējamās informācijas apjomu palielināšanos. Bez tam, vairums aptaujāto apstiprināja, ka novēro efektīvāku izlasītās informācijas apgūstamību un tās reproducēšanas līmeņa paaugstināšanos un, kas ir ļoti svarīgi, domāšanas procesu paātrināšanos.

MC Lando® izglītojamo apmierinātība ar inovatīvajām mācību metodēm balstās uz pozitīvu attieksmi pret mācību programmas saturu, proti, saturs tiek vērtēts kā interesants. Respondenti kā stipras puses atzīmēja mācību metožu efektivitāti; mācību metožu apgūšanas vieglumu; loģiskumu mācību bloku izveidē; iespēju izmantot mācību metodes pēc mācību beigām. Grūtības radīja faktors – spēja nodot iegūtās iemaņas un prasmes.

3.2. Inovatīvo mācību metožu izmantošana projekta „Profesionālās apmācības” realizācijā

No 2006. maija līdz 2008. decembrim autore realizēja „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” lielāko daļu (skat. 3.3. tabulu). Projekts tika sadalīts trīs moduļos starp dažādiem mācību centriem, kuru uzdevums bija mācību realizācija. Projekta mērķis, saskaņā ar Nacionālo

programmu un Eiropas Parlamenta memorandu par mūžizglītību, ir sekmēt un uzlabot lauksaimnieku, mežsaimnieku un citu lauksaimniecībā un mežsaimniecībā un to pārveidē iesaistīto personu zināšanas un prasmes. Sagatavot lauksaimniekus kvalitatīvai ražošanas pārorientācijai un ražošanai, kas ir savienojama ar labas saimniekošanas praksi un tādu iemaņu apguvei, kas nepieciešamas, lai viņi varētu vadīt ekonomiski dzīvotspējīgu saimniecību, kā arī sagatavot īpašniekus un pārējās darbībā iesaistītās personas pārvaldīšanas prakses piemērošanai, lai uzlabotu ekonomiskās un sociālās funkcijas.

3.3. tabula

Projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” kopējie rezultāti

Plānotie projekta rezultāti	VPD un PP indikators, kura izpildi sekmē attiecīgais projekta rezultāts
1. Lauksaimnieku, mežsaimnieku un citu lauksaimniecībā un mežsaimniecībā un to pārveidē iesaistīto personu profesionālo prasmju un zināšanu pilnveidošana	Profesionālo prasmju un zināšanu nodrošinājums lauksaimniekiem – apmācīti kopskaitā 5000 cilvēki
2. Ilglaicīgas iedarbības efekts lauksaimnieku profesionālo prasmju un zināšanu pilnveidošanā un apmācībā	Nodarbinātības situācijas uzlabošana valstī, īpaši lauku apvidos, palielinot lauksaimniecībā un mežsaimniecībā nodarbināto apmācīto personu īpatsvara palielināšanās par 4 procentiem
3. Kursi	290 000 cilvēkstundas
4. Apmācītās sievietes lauku teritorijā no mācībās iesaistītajiem lauksaimniekiem	Dzimumu līdztiesības ievērošana – sasniegt rādītāju, ka no apmācītajiem sievietu skaits sasniedz vismaz 50%

Avots: Zemkopības Ministrija, Projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” atskaite, Rīga, 2005

Projekta galvenais uzdevums mūžizglītības sfērā, saskaņā ar Boloņas procesa realizāciju – samazināt atšķirības starp pilsētu un lauku iedzīvotāju izglītošanās iespējām un informācijas pieejamību un reģionu attīstību.

Šī projekta realizācijai bija jāizstrādā mācību programmas, kam jāatbilst sekojošām prasībām: Pakalpojuma sniedzējs mācību kursus pēc vajadzības pielāgo un pasniedz interesentiem ar dažādiem priekšzināšanu līmeņiem. Pakalpojumu sniedzējam ir tiesības mainīt mācību tēmas 15% apjomā (no tēmu skaita), eventuāli neaktuālās tēmas aizstājot ar interesentu pieprasītajām. Zemkopības ministrija, īstenojot projektu, veic mācību procesa kontroli.

Šajā projektā Finanšu ministrija uzrauga nacionālās programmas, tajā skaitā, šī projekta

ieviešanu kopumā.

Informācija par projekta īstenošanas gaitu un rezultātiem bija pieejama masu informācijas līdzekļos un Zemkopības ministrijas mājas lapā.

Šī projekta realizācijas gaitā tika organizētas mācības 21 LR rajonā. Pavisam mācībās pēc šīm programmām piedalījās 2562 cilvēki. Mācības tika organizētas 119 grupās. Konceptijas *mūžizglītība* kontekstā bija jāpievērš īpaša uzmanība vairākiem faktoriem:

- Obligāts nosacījums – izglītojamo skaits katrā grupā – ne mazāk par 15 un ne vairāk par 30 cilvēkiem.

- Obligāti katras grupas sastāvā bija jābūt ne mazāk par 50% sievietēm.

- Programmai jābūt paredzētai cilvēkiem ar dažādu sagatavotības līmeni.

Mācību programmas tika izstrādātas un realizētas pieaugušu cilvēku mācīšanai, kas nodarbināti lauksaimniecībā un mežsaimniecībā, lai viņiem nodrošinātu iespēju ātrāk un vieglāk integrēties un adaptēties Eiropas Savienības prasībām. Projekta galvenais mērķis – minimālā laikā palīdzēt pieaugušiem cilvēkiem attīstīt viņu iemaņas un prasmes, kā arī paaugstināt profesionālās kompetences līmeni, saskaņā ar Eiropas Savienības darba tirgus prasībām.

Obligāta disciplīna, kura bija jāpārkāp pieaugušiem cilvēkiem šī projekta ietvaros, bija inovācijas mācību sistēma, projektu vadīšana, mārketinga. No autore viedokļa, šo mācību gaitā iegūtā pieredze var tikt izmantota pieaugušu cilvēku mācīšanai, kam ilgu laika periodu nebija iespējas un pieredzes mācīties. No autore viedokļa, ir principiālas atšķirības, kā mācās pieaugušie un studenti, piemēram, Rīgā, kad viņi ir motivēti un zina, kādu rezultātu grib sasniegt mācību gaitā, un, kā mācās pieauguši cilvēki citos reģionos, kas ir nodarbināti lauksaimniecībā un mežsaimniecībā. Galvenā problēma, ar kuru autore saskārās šī Eiropas projekta realizācijas gaitā, bija pieaugušu cilvēku neprasme mācīties, viņu neizpratne par jaunu zināšanu iegūšanas vērtību, un, galvenais, iemaņu trūkums apstrādāt un paturēt atmiņā lielus informācijas apjomus, kā arī neprasme pielietot iegūtās zināšanas praksē. Tieši šo uzdevumu realizācijai bija domāts autore pētījums. Mācību gaitā tika saņemtas izglītojamo aizpildītas anketas, pamatojoties uz kurām tika ieviestas korekcijas mācību procesā. Konkursa gaitā MC LANDO® ieguva tiesības organizēt mācības 21 Latvijas rajonā. Programma iekļāva projektu vadības, mārketinga, uzņēmumu vadības, inovatīvo mācību metožu blokus, izmantojot inovācijas pieeju mācībās. Šī projekta realizācijai uz licencētā mācību centra LANDO® bāzes tika radīta sabiedrība ar

ierobežotu atbildību „Lando apmācība”, kas organizēja un veica šīs mācības.

Saskaņā ar šī projekta prasībām, katra mācību bloka beigās pieaugušie cilvēki, kas piedalījās mācībās, novērtēja pasniegšanas kvalitāti. Anketas tika aizpildītas rakstiski, pēc tam iegūtie dati tika analizēti, apkopoti, apstrādāti un iesniegti atskaišu veidā. Visa šī projekta realizācijas informācija ir ieprotokolēta. Visa informācija par projektu publicēta, saskaņā ar Eiropas Komisijas prasībām no 2000.gada 30. maija. Informācija par projekta realizācijas gaitu un iegūtajiem rezultātiem ir publicēta Lauksaimniecības ministrijas mājas lapā, un presē.

Projekta realizācijas gaitā notika mācības 119 grupās. Sieviešu skaits, kas piedalījās mācības svārstījās no 56% līdz 93% katrā grupā (Mo= 73%; Me= 69%). Tas liecina par to iedzīvotāju slāņu paaugstinātu aktivitāti, ko uzskata par vismazāk aizsargātajiem sociālajā plānā, kam galvenokārt arī paredzēts izlīdzināšanas process ES.

Jāatzīmē, ka neraugoties uz to, ka mācības tika organizētas 21 rajonā, attieksme pret savas kvalifikācijas paaugstināšanu un redzesloka paplašināšanu bija dažāda. Piemēram, var izdalīt Jēkabpils rajonu, Rēzekni, Cēsis, Valmieru, kur piedāvājums piedalīties mācībās, kas izglītojamiem bija bez maksas, tika uzverts ar lielu entuziasmu. Cilvēki uzreiz prasīja, lai visi kursi, kurus tikai var organizēt viņu rajonā, tiktu organizēti un piedāvāja telpas, visādi izrādīja pretimnākšanu. Gadījās neparedzētas situācijas, kad pēc projekta noteikumiem cilvēku skaits grupā nedrīkstēja pārsniegt 30 cilvēkus, bet uz kursu atnāca daudz vairāk, un cilvēki lūdza viņus neatzīmēt, bet ļaut viņiem noklausīties kursu. Tas radīja noteiktas grūtības gan projekta realizācijas plānā, gan paskaidrojumu plānā organizācijām, kas veica projekta realizācijas uzraudzību, gan izdales materiālu sagatavošanas plānā.

Tajā pašā laikā, bija rajoni, kur bija problemātiski organizēt mācības. Paši sarežģītākie, no grupu veidošanas viedokļa, izrādījās Rīgas, Ogres, Jelgavas un Kuldīgas rajoni. No autores viedokļa, pirmajos trijos rajonos vērojams liels skaits dažādu piedāvājumu un cilvēki ir vienkārši pietiekami izlutināti ar dažādām iespējām. Kuldīgā bija ļoti sarežģīti organizēt mācības, jo mācīties galvenokārt atnāca cienījama vecuma cilvēki, kas vienkārši fiziski nevarēja mācīties, kur bija nepieciešama piepūle no viņu puses (pat vienkārša klātbūtne piecas-sešas stundas).

Lai būtu priekšstats par pareizu mācību organizāciju dažādos reģionos un saskaņā ar dažādiem virzieniem, autore personīgi vadīja grupu mācības sākuma posmā. Projekta galvenā prasība bija iespēja uzsākt mācības uzreiz pēc līguma noslēgšanas ar Lauksaimniecības ministriju. Tāpēc mācības pirmajās grupās autore vadīja personīgi, lai novērtētu izglītojamo

sagatavotības līmeni. Autore realizētās pieaugušu cilvēku mācīšanas gaitā šī projekta ietvaros, autore saskārās ar virkni problēmu, kas izrādījās negaidītas. Tādējādi, piemēram, izrādījās, ka vairums izglītojamo vienkārši fiziski nevar izturēt mācības, kas ilgst sešas stundas (ņemot vērā, ka pārtraukumi tika organizēti pēc katrām septiņdesmit-deviņdesmit minūtēm). Tas ir, liels cilvēku skaits, kam ir jāapgūst jaunas zināšanas gan teorijā (piemēram, projekta vadīšana, uzņēmējdarbības pamati, mārketinga pamati), un pēc tam sākt pielietot iegūtās zināšanas praksē, izrādījās nespējīgi uzņemt zināšanu apjomu, kas vienāds sešām vidusskolas stundām.

Vēl vairāk, vairums cilvēku nevarēja atrast saikni starp teoriju un praksi. Tādējādi, piemēram, lauksaimniecībā nodarbināti pieauguši cilvēki pavisam nopietni uzskatīja, ka reklāma ir ļaunums. Ja prece ir laba (bet viņi ražo ekoloģiski tīrus produktus), pircējam pašam ir jāmeklē par viņiem informāciju. Un nav svarīgi, ka šīs informācijas vispār nav (internets nav pieejams, saimniekiem reti ir savas web mājaslapas), cilvēki uzzina par produktiem pēc atsauksmēm. Tas ir, mīti, ar kuriem divdesmit gadus atpakaļ ir saskārušies visi, valsts neatkarības veidošanās periodā laukos izrādījās dzīvotspējīgi. To var izskaidrot ar elementāru informācijas trūkumu. Internets gandrīz nav pieejams, bet grāmatas laukos praktiski nelasa, vēl jo vairāk, par biznesa vai projektu vadīšanas tēmām.

Cilvēki, kas ir pieraduši pie smaga darba, tas ir, „strādā ar rokām”, izrādījās nepieraduši un nepiemēroti intelektuālam darbam. Bet, ja tagad visā pasaulē ir vērojama pāreja uz darba procesu mehanizāciju un automatizāciju, cilvēkiem laukos ir jābūt ar lielāku potenciālu.

Pirmo reizi Latvijā plašā mērogā tika ieviestas lauksaimniecībā nodarbinātu pieaugušu cilvēku mācīšanas inovatīvās metodes. Autore par pamatu ņēma viņas izstrādātās ātras iegaumēšanas programmas, izmantojot asociāciju un tēlainas domāšanas metodes. Kā parādīja prakse, praktiski visiem pieaugušiem cilvēkiem, kas piedalījās mācībās, šīs mācību metodes bija jaunas. Vairums pieaugušu cilvēku anketas atzīmēja, ka viņi nekad nedomāja, ka eksistē speciālas metodes, kas ļauj ātri iegaumēt, ka ir svarīgi vajadzīgajā momentā atcerēties nepieciešamo informāciju. No autores viedokļa, ir svarīgi, ka pieaugušiem cilvēkiem tika izskaidrotas metodes, kā mācīties. Tas ir svarīgi, ja pieaudzis cilvēks jau pēc pusotras nodarbību stundas nespēj apgūt jaunu informāciju, jebkura mācīšana zaudē jēgu.

Šajā projektā ļoti aktuāls bija jautājums, kā realizēt mācības maksimāli īsā laikā. Saskaņā ar projekta prasībām, autori būtiski ierobežoja izdevumi telpu izīrēšanai. Sakarā ar to, mācības bija jāorganizē tādā veidā, lai katram mācību kursam (mācību stundu skaitu stingri reglamentēja

projekta noteikumi) tērētu pēc iespējas mazāk dienas. Dienu skaita jautājums bija aktuāls arī pašiem izglītojamiem, jo, pēc viņu vārdiem, viņi nevarēja būt projām no zemes darbiem vairāk kā divas-trīs dienas. Īpašas problēmas radās sejas un ražas novākšanas laikā.

Saskaņā ar projekta prasībām, izglītojamie, kas piedalījās mācībās, kārtoja testus, pēc kuru rezultātiem izdarīja secinājumus, vai tādas mācības ir efektīvas, vai katram izglītojamam izdevās apgūt ne mazāk kā 75% informācijas, ko pasniedzaursos mācību gaitā. Šie faktori ietekmēja autori, liekot izstrādāt jaunas pieejas pieaugušu cilvēku mācīšanai, ņemot vērā iepriekšējo pieredzi gan mācību, gan pasniedzējas darba sfērā.

Pirmo reizi inovatīvās mācību metodes tika izmēģinātas praksē tik liela cilvēku skaita mācīšanai, kam nav mācīšanās iemaņu. Šī projekta realizācijas gaitā autorei izdevās organizēt mācības, izmantojot ātras iegaumēšanas metodikas. Organizēto mācību rezultātā visi izglītojamie atzīmēja augstu mācību organizācijas līmeni (skat. 3.4. tabulu).

Respondentu ieliktās augstās atzīmes apstiprināja veikto mācību organizācijas augsto līmeni. Pat ZM pārstāvji atzīmēja, ka pārbaūžu gaitā tieši „Lando apmācība” organizētās un veiktas mācību programmas saņēma ļoti labas izglītojamo atsauksmes.

3.4. tabula

Apmācību kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.”

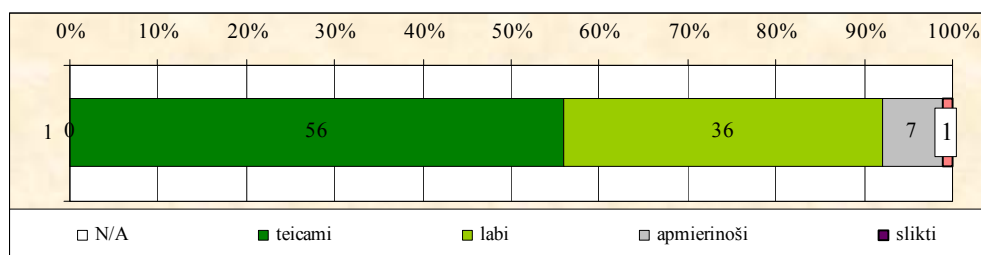
Apspriežamie jautājumi	Cilvēku skaits, kas novērtēja ar „teicami” un „labi”	Īpatsvars % no kopējā aptaujāto skaita
Kurss kopumā	2353	92
Pasniedzēja-lektora darbs		
prasme izskaidrot	2341	91
praktisku piemēru lietošana	2117	85
kontakts ar kursa dalībniekiem	2098	82
Kursa mācību materiāls		
saturs	2128	83
noformējums	2094	82
cik ērti strādāt ar materiālu	2345	92

Darba apstākļu kursa laikā	2315	90
Jūsu ieguvums no šī kursa		
jaunas zināšanas, idejas	2472	97
praktiski pielietojams mācību materiāls	1896	74

n=2562

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

92% respondentu kursu kopumā novērtēja ar „teicami” un „labi” (skat. 3.10. attēlu). Atzīmes bija atkarīgas no tā vai cita kursa pieprasījuma konkrētajā rajonā. Realizējot šo projektu, pēc izglītojamo lūguma tikai 15% no kursa satura varēja ieviest izmaiņas. Visi pārbaudītāji apstiprināja, ka ļoti augstu tika novērtēts pedagogu darbs un mācībās izmantojamo izdales materiālu līmenis. 16 rajonos no 21 izglītojamie atzīmēja, ka pirmo reizi pie viņiem mācības vada tik augsta līmeņa pedagogi.

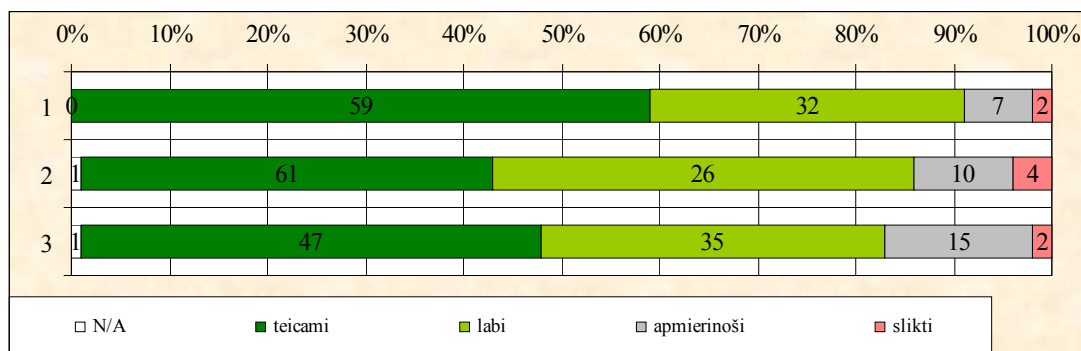


n=2562

3.10. attēls **Kursa kvalitātes novērtējums kopumā projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros**

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

91% respondentu novērtēja pedagoga prasmi izskaidrot ar „teicami” un „labi” (skat. 3.11. attēlu). Pedagoģi spēja nodot savas idejas pat tādai auditorijai, kas nav pieradusi mācīties. Praktisku piemēru lietošanu pedagogu darba atzīmēja 85% izglītojamo. Izglītojamie atklātajās atbildēs visbiežāk minēja, ka gribētu praksē izanalizēt reālus gadījumus, ar ko viņi saskaras savā darbībā. Bet tas neatbilda projekta uzdevumam un pasniedzējiem nebija iespējas nākt pretī auditorijai, jo tikai 15% no kursa satura varēja mainīt. Piemēram, projektu vadīšanas kursā izglītojamie lūdza neskaidrot viņiem teoriju, bet analizēt konkrētas Eiropas projektu prasības. 82% apmācāmie atzīmēja labu pasniedzēja kontaktu ar kursa dalībniekiem (skat. 3.11. attēlu).



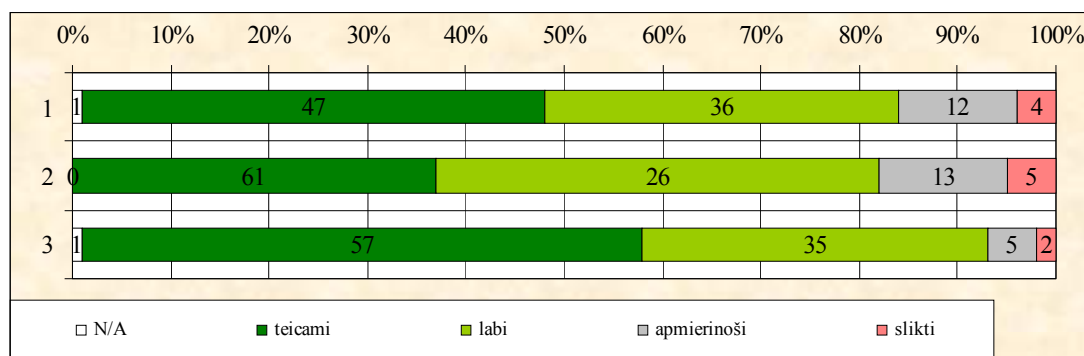
n=2562 1 - prasme izskaidrot; 2 - praktisku piemēru lietošana; 3 - kontakts ar kursa dalībniekiem

3.11. attēls Pasniedzēja - lektora darba kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Jāņem vērā, ka rajonos cilvēki bieži kautrējas uzdot jautājumus, baidās pateikt ko nepareizu, tāpēc pasniedzējam ir sarežģīti strādāt ar tādu auditoriju, lai iesaistītu auditoriju darbā, nākas pielikt visus spēkus, iesaistot auditoriju diskusijās un darbā.

Izdales materiāli kopumā ieguva augstu novērtējumu. Tādējādi, 83% atzīmēja, ka materiālu saturs, pēc viņu domām, atbilda atzīmei „teicami” un „labi”, 82% izglītojamo, kas piedalījās mācībās, augstu novērtēja materiālu noformējumu (skat. 3.12. attēlu).



n=2562

1 – saturs; 2 – noformējums; 3 - cik ērti strādāt ar materiālu

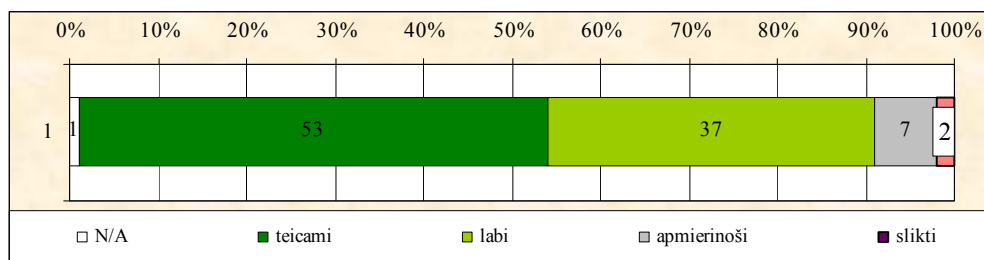
3.12. attēls Kurša mācību materiāla kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Pēc katra anketas bloka izglītojamie varēja izteikt savus komentārus. Pēc autores domām, vērtējumi varētu būt augstāki, ja izglītojamiem būtu lielāka semināru un kursu apmeklēšanas

pieredze. Vairāk kā trešdaļa izglītojamo atzīmēja, ka tā bija viņu pirmā semināru apmeklēšanas pieredze, kas saistīta ar papildus izglītošanos. Atzīmēja arī grūtības mācību procesā. 42% atzīmēja, ka viņi nevar mācīties sešas stundas dienā, lai gan mācībās bija pārtraukumi un vienmēr bija kafijas pauzes. No autores viedokļa, pieaugušam cilvēkam tā nav liela slodze, ņemot vērā, ka skolā, pat sākumskolā reti ir mazāk par sešām mācību stundām. Tas, ka pieaugušiem cilvēkiem, kam ir pastāvīgi jāpaaugstina savu intelektuālo līmeni un jāattīstās, lai atbilstu vispārējam Eiropas līmenim, nepiemīt iemaņas, kas ir nepieciešamas, lai mācību process būtu efektīvs, autorei vieš bažas par šo cilvēku nākotni. Latvijā, saskaņā ar Eiropas prasībām, pensijas vecums visu laiku attālinās. Tas nozīmē, ka cilvēkiem cienījamā vecumā ir jābūt aktīvākiem darba tirgū, attiecīgi, jāuztur savu konkurētspēju ilgāku laiku.

Lai radītu darbam labvēlīgu vidi, visu mācību laiku tika pievērsta liela uzmanība darba apstākļiem kursa laikā, un 90% respondentu augstu novērtēja šo faktu (skat. 3.13. attēlu). Neraugoties uz to, izglītojamie atzīmēja, ka viņiem ir grūti mācīties vairākas stundas no vietas.

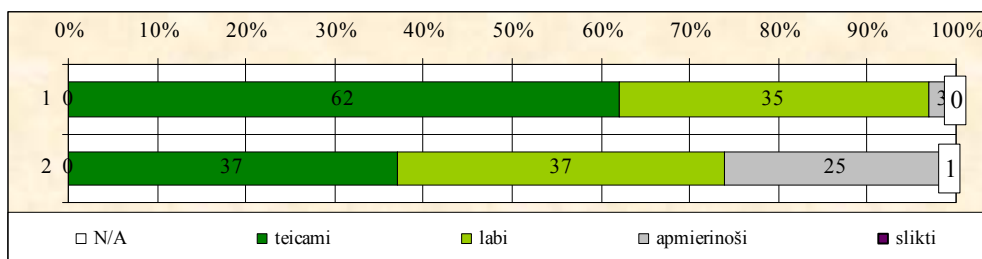


n=2562

3.13. attēls **Darba apstākļu kursa laikā kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros**

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Kā pozitīvu momentu veikto mācību gaitā var atzīmēt, ka 97% respondentu atzīmēja, ka svarīgs ieguvums no mācību kursa – iegūtās jaunās zināšanas un idejas (skat. 3.14. attēlu). Tas ir ļoti augsts rādītājs, kas liecina par to, ka šīs mācības ir devušas labumu. Tādējādi, attiecībā uz mūžizglītību, tieši jaunas idejas ir nepārtrauktas attīstības sastāvdaļa. 74% izglītojamo atzīmēja, ka iegūtie materiāli bija praktiski pielietojams mācību materiāls. Izglītojamie atklātajās atbildēs un komentāros atzīmēja, ka gribētu saņemt gatavus materiālus, saistītus ar praktisku problēmu risinājumiem, bet ne tikai ar teorētiskām zināšanām, bet šajā jautājumā izdales materiālu kvalitāti un skaitu reglamentēja projekta prasības.



n=2562 1 - jaunas zināšanas, idejas; 2 - praktiski pielietojams mācību materiāls

3.14. attēls Ieguvums no mācību kursa, kvalitātes novērtējums projekta „Profesionālās apmācības 2005.-2006.” ietvaros

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

No autores viedokļa, Latvijas lauku iedzīvotājiem trūkst mācību motivācijas, viņi nejūt lielu informācijas trūkumu projektu vadīšanas jomā, uzņēmējdarbības pamatos, mārketingā, un uzskata, ka tās ir teorētiskas disciplīnas, kam nav praktiska pielietojuma. Bez tam, vairums šo cilvēku nav pieraduši maksāt par mācībām un mācības neuzskata par vērtību. Viņi bieži nesaprot pastāvīgas attīstības nepieciešamību, lai gan praksē redzams, ka jaunieši cenšas aizbraukt no reģioniem, pat no lielām saimniecībām, lai pēc skolas turpinātu izglītību Rīgā.

Ļoti pieprasīts izrādījās projektu vadīšanas kurss, ko realizēja šī projekta ietvaros, bet lauksaimniecībā nodarbinātos cilvēkus vairāk interesēja iespēja saņemt Eiropas finansējumu un piedalīšanās Eiropas projektos, nevis teorija. Cilvēki nesaprata, ka, saņemot naudu, nāksies ļoti skaidri noformēt atskaites, ņemot vērā prasības, kas uzrakstītas katrā konkrētā projektā. Bez tam, vairums pieaugušu cilvēku, kas piedalījās mācībās, neprot elementāri lietot datoru, un, kā autore jau minēja, daudzās saimniecībās internets nav pieejams. Cilvēki sūdzējās par informācijas trūkumu, nesaprotot, ka informācija ir brīvi pieejama, vienkārši tev to jādabū pašam.

Mācību gaitā autore konstatēja, ka vairums pieaugušu cilvēku lauku rajonos neprot mācīties. Šī problēma bieži ir vērojama vēl skolā. Pat vairumam pieaugušu cilvēku vienkārši nav elementāru informācijas iegūšanas iemaņu. Tādējādi, piemēram, vairumam pieaugušu cilvēku rajonos lasīšanas ātrums bija 60-120 vārdi minūtē. 90 vārdi minūtē – tā ir lasīšanas norma trešajā klasē. Tādējādi, nav grūti iztēloties, cik daudz laika pieaugušam cilvēkam aizņems pašu vienkāršāko Eiropas projektu prasību izlasīšana. Tādā gadījumā vairumam pieaugušu cilvēku lauku rajonos lasīšana vairs nav atpūta, bet smags darbs, kas prasa augstu intelekta piepūli.

3.3. Apmierinātības un motivācijas izpēte pieaugušiem cilvēkiem, kas piedalījās mācībās, izmantojot inovatīvās mācību metodes.

Latvijā netiek plaši pielietota inovatīvo mācību metožu izmantošana, tāpēc mācību procesi dažādi ietekmē pašu pieaugušo cilvēku izjūtas un attieksmi pret mācībām. Lai noskaidrotu respondentu attieksmi pret mācību centru, inovatīvajam mācību metodēm, apmierinātību ar mācībām un motivāciju 2008.-2011. gg. tika veikts empīrisks pētījums. Tradicionāli faktori, kas ietekmē cilvēku apmierinātību ar mācībām ir mācību saturs un apstākļi, mācību organizācija, pasniedzējas stils un sociāli psiholoģiskais klimats, mācību maksa. Apmierinātība ar šiem mācību aspektiem, savukārt, ietekmē cilvēku mācību efektivitāti kopumā. Lai stimulētu pieaugušo cilvēku mācību efektivitāti, nepieciešams apzināt viņiem svarīgākos mācīšanās motīvus, kuri saistīti ar pašrealizāciju, materiālajām, drošības un sociāli psiholoģiskajām vajadzībām. Šīs pamatnostādnes noteica konkrētā empīriskā pētījuma ievirzi un metodes izvēli.

Kā pētījuma metode tika izmantota pašu aizpildāmā anketa. Aptaujas anketas tika izplatītas personīgi un pa e-pastu. Anketa sastāvēja no četriem blokiem, ko apvienoja divpadsmit jautājumi, kas ietvēra septiņus blokus, kur tika novērtēti faktori, kas ietekmē pieaugušo cilvēku mācīšanu, izmantojot inovatīvās mācību metodes. Par bāzi tika izvēlēti visi pieaugušie cilvēki, kas mācījās, izmantojot inovatīvās mācību metodes, mācību centrā LANDO® sākot no 2006. gada. Anketas tika iedotas personīgi pēc mācību programmu izziešanas un nosūtītas pa elektronu pastu. 69% anketu tika aizpildītas uz vietas un 31% tika saņemtas pa elektronu pastu.

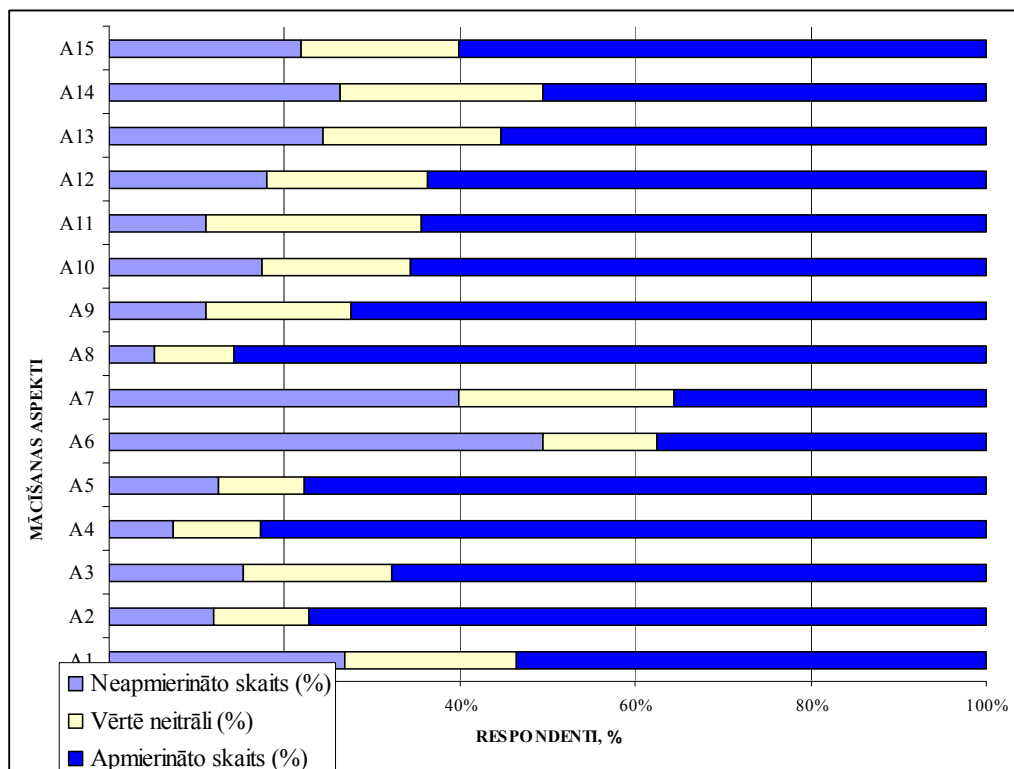
Lai iegūtu informāciju par pieaugušo cilvēku, kas piedalījās mācībās, izmantojot inovatīvās mācību metodes, apmierinātību ar mācībām, respondentiem bija jānovērtē 15 mācības ietekmējošie aspekti 7 punktu sistēmā, kurā 1–3 punkti apzīmēja neapmierinātību, 5–7 punkti – apmierinātību, 4 punkti – neitrālu attieksmi.

Tika noteikts katra vērtējuma daudzums un biežums visā izlasē (absolūtais – cilvēku skaits un nosacītais – %). Šie dati ļāva noteikt apmierināto un neapmierināto cilvēku skaitu attiecībā uz katru mācības aspektu (skat. 3.15. attēlu) (skat. 2.1. tabulu 2. pielikumā).

Sakārtojot mācību aspektus apmierinātības samazināšanās secībā, tie veido 4 grupas (skat. 2.1. tabulu 2. pielikumā). Pirmajā grupā ietilpst tie aspekti, ar kuriem apmierinātības līmenis ir visaugstākais. Tie ir: attiecības apmācības grupā (atmosfēra); kursa teorētisks pamatojums; praktiskie vingrinājumi; apmācības saturs; pasniedzēja darba metodes un stils.

Vairāk nekā 70% aptaujāto ir apmierināti ar šiem faktoriem (jeb aspektiem) un ļoti mazs cilvēku skaits (no 5 līdz 12%) ir neapmierināti. Otro grupu veido mācību aspekti, ar kuriem vairākums ir apmierināti, tomēr neapmierinātu respondentu skaits ir nedaudz lielāks, salīdzinot ar attieksmi pret pirmās grupas aspektiem.

Šie aspekti ir: izdales materiāli; apmācības laiks un formāts; cilvēku skaits grupā; mana aktivitāte nodarbību laikā. Ceturto grupu, kuru nosacīti autore deva par kritisko, veido tie mācību aspekti, ar kuriem vairāk respondentu ir neapmierināti, nekā apmierināti.



3.15. attēls **Pieaugušo cilvēku, kas piedalījās mācībās, izmantojot inovatīvās mācību metodes, apmierinātība ar dažādiem mācību aspektiem**

Ar mācībam saistītie aspekti: A1 – Mana aktivitāte apmācības laikā; A2 – Praktiskie vingrinājumi; A3 – Zināšanu un iemaņas gūšana, saistīta ar tiešo profesionālo pienākumu veikšanu; A4 – Teorētisks pamatojums; A5 – Mācību apstākļi; A6 – Apmācības maksa; A7 – Iespēja saņemt apmācības apliecinājošus dokumentus; A8 – Attiecības apmācības grupā (atmosfēra); A9 – Pasniedzēja darba metodes un stils; A10 – Jaunas idejas un jaunrade; A11 – Individuālā pieeja; A12 – Apmācību organizācija (telpas, kafija, cepumi u. tt.); A13 – Cilvēku skaits grupā; A14 – Apmācību laiks un formāts; A15 – Izdales materiāli.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Vislielāko neapmierinātību ir izpelnījušies: iespēja saņemt apmācības apliecinājumus; kursa cena. Visvairāk neitrālu novērtējumu (4 punktus) saņēmuši: individuālā pieeja (24,5%); apmācību laiks un formāts (23,1%).

Pēc autores domām, cilvēku neitrālos vērtējumos (4 punkti) var skaidrot divējādi. Pirmkārt, neitrāli var novērtēt apmācības aspektu, kas nav personiski svarīgs. Otrkārt, iespējams, ka neitrāli vērtē tos aspektus, pret kuriem attieksme ir neviennozīmīga, bet to negatīvs vērtējums nav respondentam subjektīvi pieņemams ētisku apsvērumu dēļ.

Dati dod iespēju novērtēt respondentu apmierinātību ar mācību aspektiem tika apkopoti (skat. 2.1. tabulu 2. pielikumā). Mācību aspekti sakārtoti secībā, sākot ar vispozitīvāko vērtējumu. Jāatzīmē, ka apmierinātības pakāpe ar pirmajiem pieciem aspektiem ir ļoti augsta (visbiežāk lietotais vērtējums ir "6" punkti). Šo aspektu vērtējumā pausta vislielākā vienprātība. Apmierinātību ar attiecībām apmācības grupā (atmosfēru) raksturo gan visaugstākais apmierinātības rādītājs, gan vislielākā vērtējuma viendabība (86% respondentu vērtē šo aspektu no 5 līdz 7 punktiem).

Starp respondentiem kopumā viszemākā apmierinātība ir ar kursa cenu un iespēju saņemt apmācības apliecinājumus. Jāatzīmē, ka šo divu aspektu vērtējums būtiski atšķiras no pārējo aspektu vērtējumiem, kas ļauj šos divus aspektus raksturot kā kritisko grupu. Gandrīz 50% respondentu ir neapmierināti ar kursa cenu (viņi vērtē šo mācību aspektu no 1 līdz 3 punktiem). Bet jāatzīmē arī tas fakts, kā pakalpojumu cenas vērtējums cilvēkiem ir ļoti subjektīvs. Jāņem vērā, ka kursa cena LR ir četras reizes zemāka par aizrobežu analogu kursu. Visdrīzāk cilvēki nav pieraduši maksāt par papildus izglītību. Kā arī iespēja saņemt sertifikātu pēc kursa beigšanas nespēlē lielu lomu, lai ietekmētu lēmumu par mācību sākšanu.

Lai novērtētu nozīmīgākos mācības aspektus, respondentiem vajadzēja izvēlēties ne vairāk par astoņiem no 15 anketā piedāvātajiem aspektiem. Tika noteikts aspekta izvēles biežums – cilvēku skaits, kuri doto aspektu izvēlējušies kā sev svarīgāko. Apkopojot rezultātus, izveidojās mācību aspektu saraksts, kurā aspekti sakārtoti nozīmīguma secībā: 1 – visnozīmīgākais, 15 – visnenozīmīgākais (skat. 2.2. tabulu 2. pielikumā). Tabulā norādīta arī apmierinātības pakāpe. Skaitliski lielākā respondentu daļa kā sev nozīmīgus apmācības aspektus izvēlējušies kursa cenu (88,2% aptaujāto), apmācības saturu (63,6%), attiecības apmācības grupā (atmosfēru) (63,3%), praktiskos vingrinājumus (56,3%), apmācības laiku un formātu (53,1%), teorētisku pamatojumu (50,3%).

Pēc autores pieredzes, varētu secināt kā atmosfēra darba grupā ļoti stipri ietekmē nodarbību rezultātu. No pasniedzējas tas prasa zināmas spējas noturēt grupas uzmanību, kontrolēt situāciju, atbildot uz jautājumiem, tā, lai visiem respondentiem būtu interesanti un noderīgi, izvairīties no situācijām, kad tikai viens vai divi respondenti grupā pieprasa patstāvīgi pievērst viņiem uzmanību.

Lai noturētu respondentu uzmanību, katra nodarbība ir veidota tā, ka katru stundu respondenti apgūst jaunu tēmu. Uzdevumi pakāpeniski kļūst sarežģītāki, un ir iespēja uzreiz redzēt reālos rezultātus, ko viņi sasniedz tieši konkrētā nodarbību laikā. Nodarbības sākas ar testiem, kuru laikā respondenti var novērtēt, cik efektīvi strādā metodes, kuras izmanto nodarbībā.

Analizējot atbildes par teorētisko pamatojumu, pēc autores domām, ir jāatzīmē, ka eksistē respondentu grupa, kurai obligāti jāzina, no kurienes parādījās metodes, kāpēc ir jādara tieši tā.

Vismazāk nozīmīgie mācību aspekti ir: iespēja saņemt izdales materiālus (27,7%) un individuālā pieeja nodarbību laikā (21,8%). Bet, no autores pieredzes, individuāla pieeja ir vajadzīga cilvēkiem, kam no psiholoģijas viedokļa ir vajag vairāk uzmanības savai personai, nevis lai apgūstu kādas konkrētas iemaņas.

Šie secinājumi attiecas uz visu MC LANDO® respondentu kopu. Ievērojot to, ka dažādu amatu pārstāvju darbības specifika ir atšķirīga, pēc autores domām, varēja paredzēt, ka atšķirīga būs nozīmīgo mācības aspektu izvēle (skat. 2.3. tabulu 2. pielikumā). Bet respondenti atzīmēja nodarbību stipro pusi, nodarbību laikā augstu un noturīgu rezultātu iegūšana īsā laikā ar īpašām pasniegšanas metodikām, kompleksa visu uztveres procesu attīstība; orientēšanās uz vispārēju individuālo spēju kvalitātes paaugstināšanu; prasmju pielietojums visās darbības sfērās.

Lielākās atšķirības mācību aspektu svarīguma novērtējumā ir sekojošas. Atšķirīgāki par pārējiem ir direktoru, organizācijas vadītāju un īpašnieku vērtējumi. Direktoriem būtiski svarīgāki nekā citiem amatu pārstāvjiem ir: mana aktivitāte nodarbību laikā, izdales materiāli, mācību organizācija (telpas, kafija, cepumi un tt.). Turpretim iespēja saņemt apmācības apliecinājumus un individuālā pieeja direktoriem un vadītājiem ir mazāksvarīgs apmācības faktors nekā pārējiem.

Diezgan atšķirīgi viedokļi dažādās amata kategorijās ir par pašu aktivitāti nodarbību laikā un izdales materiāliem. Pirmais aspekts ir maznozīmīgāks tehniskiem un IT speciālistiem, bet otrs – gan IT speciālistiem, gan apkalpošanas sfēras speciālistiem.

Salīdzinot nozīmīgākos ar mācībām saistītos aspektus un izglītojamo apmierinātību ar tiem, varam secināt, ka ir divi aspekti, ar kuriem apmierinātība ir zema vai vidēji augsta. Tie ir: kursa cena un mācību laiks un formāts. Piemēram, 88,2% respondentu atzīmējuši kursa cenu kā nozīmīgu, bet 49,3% ir neapmierināti ar šo aspektu. Attiecībā uz mācību laiku un formātu, šis apmierinātības līmenis ir vidēji augsts (53,2% atzīmē kā nozīmīgu, bet 26,3% nav apmierināti).

Ļoti augsta apmierinātība ir ar nākamajiem mācību procesa četriem nozīmīgākajiem aspektiem, tādiem kā: attiecības apmācības grupā (atmosfēra), mācību saturs, praktiskie vingrinājumi un teorētiskais pamatojums, (skat. 2.2. tabulu 2. pielikumā).

Pārsteidzoši maz respondentu kā nozīmīgu aspektu ir atzīmējuši individuālu pieeju (21,8%) un izdales materiālus (27,7%). Lai gan, raksturojot to, kas neapmierina respondentus nodarbību laikā, diezgan bieži tiek minēts, ka visus izdales materiālus jāatstāj uz vietas pilna kursa nodarbību laikā un drīkst ņemt mājās tikai pēc kursa beigšanām. Bet, no autores viedokļa, tieši šis moments atļauj cilvēkiem dziļāk iesaistīties mācību procesā tieši nodarbību laikā, nevis, „kad man būs laiks un vēlme”. No autores viedokļa, ir interesanti, ka mācību saturs un attiecības apmācības grupā (atmosfēra) ir vienlīdz svarīgi. Tos kā nozīmīgus aspektus atzīmējuši 63% no anketas aizpildītājiem. No autores prakses, var teikt, ka gadījumā, ja grupa ir „smagie” klienti, citi sāka sūdzēties par to, ka mācības nebūs tik efektīvas un prasa pārcelt viņus uz citu grupu.

Analizējot apmierinātību ar dažādiem mācību aspektiem ir raksturots atsevišķu aspektu (faktoru) nozīmīgums un apmierinātības – neapmierinātības pakāpe. Apskatītas atšķirības dažādās reģionu, amata kategoriju (skat. 2.5. tabulu 2. pielikumā), izglītības (skat. 2.4. tabulu 2. pielikumā), dzimuma (skat. 2.6. tabulu 2. pielikumā) un vecuma grupās (skat. 2.7. tabulu 2. pielikumā).

Respondentiem bija jānovērtē attieksme pret šādiem faktoriem: zināšanu gūšana tiešo pienākumu veikšanai; praktiskiem vingrinājumiem; mana aktivitāte nodarbību laikā.

Analizējot dotos aspektus pēc to svarīguma, praktiskie vingrinājumi ieņem 4. vietu 15 aspektu sarakstā. Tad seko zināšanu gūšana tiešo pienākumu veikšanai (7. vieta) un mana aktivitāte nodarbību laikā (10. vieta) (skat. 2.2. tabulu 2. pielikumā).

Apmierinātības vērtējumā atkārtojas līdzīga tendence (skat. 2.1. tabulu 2. pielikumā). Visaugstākā ir apmierinātības pakāpe ar praktiskiem vingrinājumiem – 3. vieta, tad zināšanu gūšana tiešo pienākumu veikšanai – 6. vieta un mana aktivitāte nodarbību laikā – 13. vieta.

Pēc autores domām, interesanta šķiet sakritība: apmierinātība ar aktivitāte nodarbību laikā

ir zema, bet vienlaikus šis aspekts respondentiem neliekas sevišķi svarīgs. Vienlaicīgi praktiskie vingrinājumi respondentiem ir svarīgi, un lielākoties ar to respondenti ir apmierināti. Iespējams, ka šāda attieksme pret mācības procesu kopumā norāda uz respondentu atsvešinātību no tā (es jau atnācu, kāpēc man vēl kaut kas jādara), vai arī uz zemu pašapziņu – cilvēks netic, ka pats var izdarīt tik daudz. Jo subjektīvi atsvešinātāk respondents uztver notiekošo nodarbību laikā, jo personiski svarīgāks viņam liekas viss, kas saistīts ar tuvāko respondenta vidi – praktiskiem vingrinājumiem, kur viņš varētu redzēt savus rezultātus katru stundu. Zināšanu gūšana, saistīta ar tiešo pienākumu izpildi, pārsvarā tiek vērtēta kā vidēji apmierinoša un ir vidēji nozīmīga.

Faktors „Mana aktivitāte nodarbību laikā. Analizējot saņemtos datus, var secināt, ka kopumā apmierinātības līmenis ir vidējs 53,6%. Analizējot situāciju reģionos, jāatzīmē, ka apmierinātība visos reģionos ir līdzīga, izņemot Zemgali, kur ir vislielākais neapmierināto respondentu skaits – 39,6% (citos reģionos 23-28%). Visapmierinātākie ir respondenti, kas apmeklēja programmu „Kā iegaumēt tekstu uz 100%”. Viszemākā apmierinātība vērojama starp respondentiem, kas apmeklēja ātras lasīšanas kursu (ieskaitot arī nodarbības 6 dienas pēc kārtas). Bet šīs abas programmas ir virzītas uz teksta informācija iegaumēšanu. Bet otrā programmā ir izmantotas lēnākas tehnoloģijas nekā ātras lasīšanas kursā. Analizējot amatu kategorijas, visaugstākā apmierinātības pakāpe raksturīga administratīvajiem speciālistiem. Turpretim vadītājiem, tehniskajiem un IT speciālistiem un apkalpošanas sfēras speciālistiem – visaugstākā neapmierinātības pakāpe.

Faktors „Praktiskie vingrinājumi apmācību laikā”. Kopējais apmierināto respondentu skaits ir 77,3%. Zemgalē un Rīgā vērojama viszemākā apmierinātība. Rīgā respondenti ir vispusīgi, jo viņiem ir ar ko salīdzināt. Bet Zemgalē nav tik daudz mācību centrus un cilvēki bieži vien apmeklēja nodarbības treniņa veidā, viņi nav gatavi tam, ka viņus var iemācīt, piemēram, divu dienu laikā. Nav būtisku atšķirību dažādu treniņu programmu apmeklētāju attieksmē. Nedaudz vairāk apmierināto ir starp ātras iegaumēšanas 1. un 2. līmeņa programmas izglītojamiem. Vispozitīvāko attieksmi pāduši direktori un tehniskie un IT speciālisti, jo viņiem ļoti ātri jāpieņem lēmumi un jāreaģē uz izmaiņām. Starp administratīvajiem un citiem speciālistiem ir mazliet lielāks neapmierināto skaits, nekā citās kategorijās.

Vispozitīvāk šo mācības aspektu vērtē speciālisti ar augstāko izglītību. Zīmīgi, ka attiecībā uz aktivitāti nodarbību laikā, šo speciālistu attieksme salīdzinājumā ar citām izglītības grupām ir negatīvāka. Visvairāk neapmierināto ir grupā no 26-45 gadiem. Respondenti, kuri vecāki par 46

gadiem, ir visapmierinātākie.

Faktors „Zināšanu gūšana tiešo pienākumu veikšanai. Kopējais apmierināto respondentu skaits ir 67,7%. Analizējot šo aspektu, jāatzīmē, ka pamatā visu reģionu respondenti ir apmierināti ar šo mācību aspektu. Vislielākais neapmierināto respondentu skaits ir Zemgalē. Tas sasniedz 35% (citos reģionos 22– 26%) no aptaujāto respondentu kopskaita. Starp respondentu viedokļiem, kas apmeklēja dažādus apmācības programmas, būtiskas atšķirības nav fiksētas.

Vismazāk apmierināti ar šo apmācības aspektu ir grāmatveži un juristi. Pēc autore domām, viņi savā darbā visvairāk izjūt traucējošos faktorus, kas saistīti ar *zināšanu gūšana tiešo pienākumu veikšanai*, un viņiem ir grūti paļauties uz jaunajam metodēm, jo grāmatvežiem, piemēram, nav jāiegaumē ciparus – katram ciparam bilancē ir sava jēga. Viņiem seko tehniskie speciālisti. Vismazāk neapmierināti ir studenti. Pret šo faktoru nav būtisku atšķirību dažādās izglītības grupās. Vairāk apmierināti ir respondenti vecumā no 46-55 gadiem. Visvairāk neapmierināto ir vecumā no 26 – 35 gadiem. To var skaidrot tadējādi, ka šie respondenti nesen ir beiguši mācības skolās vai augstskolās, un viņiem ir pieradums pie tradicionālajām mācību metodēm.

Faktors „Teorētisks pamatojums”. Kopējais apmierināto respondentu skaits ir 82,7%. Šis mācību aspekts ieņem 6. vietu nozīmīguma ziņā un 2.vietu apmierinātības pakāpes ziņā. Apmierinātība ar šo faktoru nodarbībām ir ļoti izteikta. Tikai 7% respondentu izteikuši neapmierinātību, turpretim 82,7% aptaujāto ir pozitīva attieksme. Diezgan bieži respondenti, raksturojot patīkamos momentus nodarbību gaitā, min to, ka “...patīk zināt, kāpēc es daru tā”, vai “...man jāsaprot, ko daru”.

Faktori, kas varētu mazināt apmierinātību ar kursa *teorētisku pamatojumu*, visbiežāk ir papildus laika tērēšana, respondenta neatbilstība ar iepriekšējām zināšanām par šo procesu, kā arī pieaugošā “neapmierinātība”, kas saistīta ar “...kāpēc skolā tā nemācēja. Kāpēc es to nezināju? Kāpēc mani tā nemācēja? Kaut kā viss ir ļoti viegli un nenopietni...”. Jāsaka, ka vienlaicīgi šie faktori attiecināmi arī uz *praktiskiem vingrinājumiem*.

Lielāks neapmierināto respondentu skaits vērojams Zemgalē (aptuveni par 3% augstāks nekā citos reģionos), turpretim apmierināto skaits ir līdzīgs (un augsts) visos reģionos. Bet to var izskaidrot ar cilvēku pieradumu apmeklēt un neapmeklēt treniņus.

Augsta apmierinātības pakāpe vērojama respondentiem, kas apmeklēja treniņu „Kā iegaumēt tekstus” un „Kā iegaumēt ciparus”. Vismāk – ”Ātras lasīšanas 2. līmeņa” un

„Valodas iesācējiem” studentiem. Organizācijas vadītāji un direktori nedaudz pozitīvāk vērtē šo faktoru nekā citu amatu kategoriju speciālisti. Jo viņiem ir jāsaprot arī, kā un kāpēc viņus padotie pieņem to vai šo lēmumu, kāpēc cilvēku reakcija ir tāda. Salīdzinoši viszemākais vērtējums ir administratīvo speciālistu un studentu grupās. Respondenti ar augstāko izglītību acīmredzot ir prasīgāki un kritiskāk noskaņoti pret šo faktoru, un tas izpaužas augstākā neapmierinātības līmenī salīdzinoši ar citām izglītības grupām. Turpretim visaugstākā apmierinātība raksturīga cilvēkiem ar vidējo speciālo izglītību. Statistiski nozīmīgas atšķirības šo faktoru vērtējumā starp respondentiem ar dažādu darba stāžu nav vērojamas. Nav statistiski nozīmīgas atšķirības šo faktoru vērtējumā starp dažādām vecuma grupām.

Faktors „Mācības saturs”. 77,8% respondentu ir apmierināti ar šī faktora izpausmēm. Nozīmīguma ziņā šis respondenta aspekts atrodas 2. vietā, un to, kā sev svarīgu, atzīmējuši 63% aptaujāto respondentu. Šis faktors, svarīguma un apmierinātības vērtējuma ziņā, atrodas līdzās tādām mācības ietekmējošam aspektam kā *attiecības apmācības grupā (atmosfēra)*. 29% respondentu uzskata, ka *mācības saturs* pēdējā gada laikā ir uzlabojies, bet 58% atzīmē, ka stāvoklis nav mainījies. *Mācības saturs* respondenti kopumā raksturo kā apmierinošu. Šis aspekts ieņem 4. vietu pēc apmierinātības pakāpes. Analizējot situāciju reģionos, ir jāatzīmē, ka viszemākā apmierinātības pakāpe ir Pierīgā, bet visaugstākā apmierinātība ir Vidzemē. Vismazākās pretenzijas ir juristiem un grāmatvežiem. Viņu apmierinātība ir augstāka nekā citu kategoriju speciālistiem. Respondenti ar augstāko izglītību ir apmierinātāki ar šo aspektu nekā respondenti ar vidējo izglītību. Visapmierinātākie ir tie respondenti, kuru darba stāžs ir mazāks par gadu, jo viņiem nav svarīgi, kā iegaumēt, viņiem pēc iespējas ātrāk ir nepieciešams rezultāts. Neapmierināto skaits nedaudz lielāks ir respondentu grupā, kuru darba stāžs ir no 5 līdz 15 gadiem. Respondenti vecumā līdz 25 gadiem un virs 56 gadiem ir krietni apmierinātāki nekā respondenti, kuru vecums ir 26-35 un 46-55 gadi.

Faktors „Kursa maksa”. Šis ir viens no svarīgākajiem mācību aspektiem respondentu skatījumā, un 88,2% aptaujāto to ir atzīmējuši kā sev nozīmīgu. 15 nozīmīgāko respondenta aspektu sarakstā tas ir ieguvis 1. vietu. Analizējot šī kritērija stāvokli reģionos, pēc autores domām ir jāatzīmē, ka apmierinātības ziņā Rīga ieņem 1.vietu, bet Pierīgā ir viszemākais novērtējums. Šajā reģionā neapmierināto skaits lielāks nekā respondentu kopumā. Pēc autores domām, tas attiecas arī uz ienākuma līmeni.

Zemgalē ir vislielākais to respondentu skaits, kuri mācību maksu novērtējuši ar atzīmi

“pilnīgi neapmierināts” (1 punkts) – 13,5% aptaujāto. Visaugstākais apmierinātības līmenis konstatēts starp organizāciju īpašniekiem un direktoriem. Samērā augsts tas ir klientiem, kas apmeklēja programmu „Kā iegūstēt ciparus”. Jo šie respondenti jau redzēja reālus sasniegumus un zina, cik viņi par to samaksāja. Visvairāk neapmierināto ir „Ātrā lasīšanas”, un 1. treniņu audzēkņiem. Bet analizējot apmeklējuma statistiku, var redzēt, ka skaitliski šos treniņus apmeklēja visvairāk cilvēku.

Analizējot respondentu atbildes pēc amatu kategorijas, vērojama liela vērtējumu dažādība. Ir vairākas amatu grupas, kurās dominē pozitīvs vērtējums. Tie ir direktori un vadītāji. Direktori pauduši visaugstāko apmierinātību ar kursa maksu un ir gatavi maksāt no pašu kabatas.

Viszemākā apmierinātība ir tehniskajiem, apkalpošanas sfēras speciālistiem un citiem speciālistiem. Neapmierināto procents ir trīsreiz augstāks nekā starp direktoriem un vadītājiem.

Samērā uzskatāmi apmierinātības pakāpi ilustrē *modas rādītājs – Mo* (visbiežāk lietotais vērtējums): direktori, īpašnieki – 6; juristi, grāmatveži – 5; administratīvie speciālisti – 6 un 3; tehniskie un IT speciālisti – 3; studenti – 5; apkalpošanas sfēras speciālisti – 3; citi speciālisti – 3.

Starp respondentiem, kuri nostrādājuši pēdējā darbā vieta mazāk par gadu kā arī vairāk par 20 gadiem, neapmierināto skaits ir mazāks salīdzinājumā ar pārējiem. Visvairāk pilnīgi neapmierināto ir starp tiem, kuru darba stāžs ilgst no 5-10 gadiem.

Lielāks neapmierināto skaits ir starp tiem respondentiem, kuri viena darba vietā nostrādājuši no 5– 20 gadus: 5-10 gadi – 55,2%, 10-15 gadi – 53,5%, 15-20 gadi – 56%.

Apmierinātības rādītāji visaugstākie ir speciālistiem ar augstāko izglītību. Salīdzinājumā ar vidējās un vidējās speciālās izglītības grupu, kur parādās samērā liels pilnīgi neapmierināto skaits, šajā grupā ir mazāk negatīvu vērtējumu.

Vērojama, pēc autores domām, interesanta tendence: apmierinātāki ir respondenti, kuru vecums ir līdz 25 gadiem, un respondenti, kuru vecums pārsniedz 56 gadus. Šajās vecuma kategorijās vērojama lojālāka attieksme nekā vecuma kategorijās no 26-55 gadi. Īpaši augsts neapmierināto skaits (vairāk par 50%) ir vecumā no 26– 45 gadiem.

Faktors „Iespēja saņemt mācības apliecinājumus dokumentus”. Šo mācību aspektu kā svarīgu atzīmējuši 40% aptaujāto, tomēr nozīmīguma ziņā tas ierindojies tikai 11. vietā.

Respondenti kopumā ar šo aspektu ir drīzāk neapmierināti (39,5%) nekā apmierināti (36,2%). Negatīvi noskaņoto skaits ir lielāks nekā apmierināto (40% pret 36%). Bet no autores viedokļa, tas vairāk ir saistīts ar iespēju pamatot darba devējam, kāpēc cilvēkiem jāapmeklē tāda

veida kursus. Apmierinātības vērtējumos modas rādītājs – Mo – (visbiežāk fiksētā atzīme) – 4 (neitrāli).

Salīdzinoši visvairāk neapmierināto ir Pierīgā un Zemgalē. Rīgā ir nedaudz pozitīvāka attieksme. Ja salīdzina galēji negatīvos vērtējumus, tad to procentuālais pārsvars reģionos ir izteikti lielāks nekā Rīgā.

„Ātras lasīšanas 2. līmeņa”, „Kā iegaumēt ciparus”, un „Valodas iesācējiem” mācību programmas izglītojamie ir nedaudz apmierinātākas par pārējām studentu grupām.

Īpaši daudz neapmierināto (45%) un maz apmierināto (26,8%) ir starp mācību programmas „Kā iegaumēt tekstus” studentiem, jo šī treniņa sertifikāts ir gandrīz vienāds ar „Ātras lasīšanas 1. līmeņa” sertifikātu.

Direktori, īpašnieki, vadītāji, juristi un grāmatveži kopumā ir drīzāk apmierināti nekā neapmierināti. Visbiežākais fiksētais vērtējums – modas rādītājs – Mo ir “5”. Citās amatu kategorijās visbiežāk fiksētais vērtējums ir “4” (neitrāli).

Visvairāk neapmierināto ir starp tehniskajiem, apkalpošanas sfēras un citiem speciālistiem. Administratīvie speciālisti un studenti ir samērā neitrāli savos vērtējumos. Iespējams, ka viņiem šis nav pārāk aktuāls faktors.

Paši apmierinātākie ir respondenti, kuri nostrādājuši pēdējā darba vietā mazāk par gadu. Respondenti ar augstāko izglītību ir apmierinātāki ar *iespēju saņemt apmācības apliecinošus dokumentus* nekā speciālisti ar vidējo un vidējo speciālo izglītību.

Vispozitīvākā attieksme ir respondentiem, kuri ir vecāki par 56 gadiem. Tad seko vecuma grupa līdz 25 gadiem un 36-55 gadi.

Faktors „Attiecības apmācības grupā (atmosfēra)”. Kopējais apmierināto respondentu skaits ir 85,7%. Nozīmīguma ziņā šis mācību aspekts seko tūlīt aiz kursa maksas un mācību satura. *Attiecības apmācības grupā* ir svarīgas 63% respondentu. Tieši ar tām vairākums ir apmierināti. Attieksmi raksturo ļoti mazs neapmierināto skaits-5,2% un ļoti liels apmierināto skaits – 85,7%. Šādi rādītāji ļauj autorei ierindot šo faktoru 1. vietā. Visbiežāk lietotais vērtējums Mo – 6 (“apmierināts”). Analizējot situāciju reģionos, jāatzīmē, ka īpaši labvēlīgi par attiecībām kolektīvā izsakās Kurzemē un Latgalē. Nedaudz vairāk neapmierināto ir Rīgā un Vidzemē.

Visās programmās studentu vērtējumi ir samērā pozitīvi. Tomēr interesanti atzīmēt, ka „Ātras lasīšanas 2. līmeņa” neapmierināto ir vairāk, bet apmierināto ir nedaudz mazāk salīdzinājumā ar citām daļām. Analizējot šo kritēriju no respondent amatu kategorijas, jāatzīmē,

ka uz pozitīvās attieksmes fona visās kategorijās, mazliet izceļas administratīvie speciālisti. Viņu neapmierinātības līmenis ir salīdzinoši augstāks. Nav statistiski nozīmīgu atšķirību dažādās respondentu darba stāža grupās. Analizējot šo aspektu, jāatzīmē, ka mazliet neapmierinātāki par pārējiem ir cilvēki ar augstāko izglītību. Nav statistiski nozīmīgu atšķirību, vērtējot šo aspektu no respondentu vecuma viedokļa.

Faktors „Pasniedzējas darba metodes un stils”. Kopējais apmierināto respondentu skaits 72,5%. Latgalē un Zemgalē ir mazliet lielāks neapmierināto skaits nekā citos reģionos. Visaugstākā apmierinātības pakāpe ir starp studentiem, kas apmeklēja „Kā iegaumēt svešvalodas vārdus”.

Mazāk apmierināti ir studenti, kas apmeklēja „Ātras lasīšanas 2. līmeņa” programmu, jo viņi minēja, ka treniņš ir tāds pats kā 1. līmenis, tikai dziļāk, „Kā iegaumēt tekstus” – viņi minēja, ka „Ātras lasīšanas 1. līmeņa” programma ir stiprākā, pēc sasniegtā rezultāta. Analizējot šī kritērija vērtējumus pēc respondentu dažādu amatu kategorijas, jāatzīmē, ka direktori, īpašnieki un vadītāji, kā arī juristi un grāmatveži, pauž augstāku apmierinātību ar šo faktoru. Administratīvo speciālistu vērtējums mazliet zemāks nekā pārējo kategoriju respondentiem.

Labvēlīgāka attieksme pret pasniedzējiem ir tiem respondentiem, kuru darba stāžs ir virs 20 gadiem. Kritiskāk to vērtē respondenti ar stāžu 5-10 gadi, bet ar to vairāk neapmierināto ir grupās ar stāžu līdz 1 gadam un no 3-5 gadiem, jo, pēc autores domām, šī grupa ir viskritiskāk noskaņota un visprasīgākā. Analizējot šo faktora nozīmīgumu attiecībā uz izglītības aspektu, jāatzīmē, ka nedaudz kritiskāki par pārējiem ir respondenti ar augstāko izglītību. Analizējot sadalījumu pēc vecuma kritērijam, jāsecina, ka visapmierinātākie ar *pasniedzējas darba stilu un metodēm* un ir respondenti vecumā virs 56 gadiem. Visvairāk neapmierināti gan ar *pasniedzējas darba stilu un metodēm* ir respondenti vecumā līdz 25 gadiem.

Faktors „Jaunas idejas un jaunrade”. Kopējais apmierināto respondentu skaits 65,6%. Rīgā, Pierīgā un Vidzemē apmierināto skaits lielāks nekā citos reģionos. Direktori, īpašnieki un vadītāji, kā arī juristi un grāmatveži pauž augstāku apmierinātību ar šo faktoru, jo tāda veida specialistiem šis faktors ir svarīgāks nekā citiem. Analizējot šo faktora nozīmīgumu attiecībā uz izglītības aspektu, jāatzīmē, ka nedaudz kritiskāki par pārējiem ir respondenti ar augstāko izglītību. Analizējot sadalījumu pēc vecuma kritērijam, jāsecina, ka visapmierinātākie ar šo faktoru ir respondenti vecumā virs 56 gadiem, bet visvairāk neapmierināti ir respondenti vecumā līdz 25 gadiem.

Faktors „Individuala pieeja”. Kopējais apmierināto respondentu skaits 64,5%. Šim aspektam atvēlēta mazsvarīga loma citu apmācības aspektu vidū. Pēc nozīmīguma pakāpes tas ir ieņēmis pēdējo – 15. vietu. Tikai 21,8% respondentu uzskata to par svarīgu mācību aspektu. Apmierinātība ar šo aspektu respondentu kopumā ir augstāka par vidējo. Analizējot šos datus, var secināt, ka reģionālās atšķirības vērtējumos nav izteiktas. Vērā ņemams tikai nedaudz zemāks apmierinātības līmenis Zemgalē. Apmierinātības līmenis nedaudz augstāks ir „Ātras lasīšanas 1. līmeņa” programmas studentiem un „Kā iegaumēt svešvārdus” programmas studentiem, bet nedaudz zemāks „Ātras lasīšanas 2. līmeņa” un „Valodas iesācējiem”.

Kā jau varēja paredzēt, direktori, īpašnieki un vadītāji, juristi un grāmatveži ir visapmierinātākie ar šo aspektu. Lielākā neapmierinātība vērojama starp studentiem. Analizējot izglītības faktoru ietekmi uz šī aspekta nozīmīgumu, var secināt, ka būtisku atšķirību nav. Visapmierinātākie ir respondenti vecumā virs 56 gadiem, bet vecuma grupā līdz 25 gadiem fiksētas visbiežākās neitrālās atbildes.

Faktors „Apmācības organizācija (telpas, kafija, cepumi utt.)”. Kopējais apmierināto respondentu skaits 63,7%. Šis aspekts nav īpaši nozīmīgs respondentu skatījumā. Kā svarīgu to ir atzīmējuši 39% aptaujāto. Arī apmierinātības pakāpe ir vidēja. Atšķirībā no visumā pozitīvās attieksmes pret pasniedzējas darba metodēm un stilu, apmācības organizāciju kā neapmierinošu vērtē lielāks respondentu procents. Izsekojot vērtējumu statistiku, jāsecina, ka vismazāk šo faktoru izjūt Zemgalē un Vidzemē, jo šajos reģionos nodarbības notika skolas telpās. Pārējos reģionos ir savstarpēji līdzīgi, un labvēlīgāki vērtējumi.

Vērtējumi ir aptuveni līdzīgi starp visas programmas izglītojamiem. Nedaudz lielāks neapmierināto procents konstatēts „Ātras iegaumēšanas 1. līmeņa” un „Valodas iesācējiem” programmas izglītojamo starpā. „Ātras lasīšanas 2. līmeņa” apmācāmie ir visapmierinātākie.

Augstākais nepietiekamības apmācības organizācijas līmenis vērojams starp tehniskajiem un IT speciālistiem un studentiem. Šajās amatu kategorijās ir vislielākais neapmierināto skaits. Turpretim direktori un īpašnieki un vadītāji ir visapmierinātākie.

Visaugstākais neapmierināto respondentu skaits (22%) ir grupā ar darba stāžu pēdējā darba vietā 5-10 gadi. Analizējot izglītības faktoru ietekmi uz šī aspekta nozīmīgumu, var secināt, ka nav atšķirību vērtējumos. Analizējot vecuma faktoru ietekmi uz šī aspekta nozīmīgumu, var secināt, ka respondenti, kuru vecums ir līdz 25 gadiem, ar apmācības organizāciju ir krietni apmierinātāki.

Faktors „Cilvēku skaits grupā”. Kopējais apmierināto respondentu skaits 55,3%. Aptuveni viena trešdaļa respondentu uztver šo faktoru kā subjektīvi nozīmīgu (skat. 2.2. tabulu 2. pielikumā). Lai gan apmierinātības ziņā šis faktors ieņem 12. vietu, respondentu attieksme ir visumā pozitīva (skat. 2.1. tabulu 2. pielikumā). Neapmierinātība visbiežāk pausta Zemgalē. Arī Kurzemē un Latgalē tā ir izteiktāka nekā Rīgā.

Neapmierinātības un apmierinātības tendences dažādās apmācības programmas izglītojamiem ir līdzīgas. Mazliet lielāks negatīvais vērtējums ir respondentiem, kas apmeklēja programmu „Valodas iesācējiem”. Nav būtisku atšķirību šī faktora vērtējumos starp dažādu amata kategorijām. Visvairāk neapmierināto respondentu ir grupā ar darba stāžu 5-20 gadi. Nav būtisku atšķirību šī faktora vērtējumos starp dažādu izglītības līmeņa respondentiem.

Faktors „Apmācības laiks un formāts”. Kopējais apmierināto respondentu skaits 50,6%. Analizējot pētījuma rezultātus, ir jāatzīmē, ka 53% aptaujāto raksturo šo faktoru kā sev nozīmīgu apmācību aspektu. Svarīguma ziņā tas ieņem 5. vietu, bet apmierinātības vērtējumos – 11. vietu (skat. 2.1. tabulu un 2.2. tabulu 2. pielikumā). Apmierināto un neapmierināto skaita attiecības – 51% pret 26%. Zemgale ir mazliet neapmierinātāka par pārējiem reģioniem. Viszemāk apmācības laiku un formātu vērtē „Ātras iegaumēšanas 1. līmeņa” un „Ātras iegaumēšanas 3. līmeņa” izglītojamie. Labākas perspektīvas saskata „Ātras iegaumēšanas 2. līmeņa” izglītojamie. Visaugstākais apmierinātības līmenis ir starp direktoriem, vadītājiem (78%) un juristiem, grāmatvežiem. Visskeptiskākie ir tehniskie un IT specialisti, kā arī apkalpošanas sfēras un citi speciālisti. Cilvēki, kuri nostrādājuši pēdējā darba vietā 10-15 gadus, viszemāk vērtē šo mācību aspektu. Visvairāk apmierināti ir tie, kuri nostrādājuši mazāk par gadu. Par mācību laiku un formātu visnegatīvāk izsakās respondenti ar vidējo izglītību. Respondenti, kuru vecums ir virs 56 gadiem, ir visapmierinātākie. Nedaudz augstāks neapmierinātības līmenis ir grupā 26-45 gadi.

Faktors „Izdales materiāli”. Kopējais apmierināto respondentu skaits 50,6%. Lai gan tikai 28% šo faktoru atzīmējuši kā nozīmīgu, respondentu izteikumos var diezgan bieži sastapt komentārus par neapmierinātību ar izdales materiāliem. Analizējot situāciju reģionos, ir jāatzīmē, ka nav statistiski nozīmīgu atšķirību. No pārējiem savos vērtējumos būtiski atšķiras „Valodas iesācējiem” un „Tekstu ātrā iegaumēšana” programmas studenti. Šo nodaļu respondenti biežāk ir negatīvi noskaņoti. Vispozitīvāk šo aspektu vērtē „Ātras lasīšanas 2. līmeņa” un „Ciparu ātrā iegaumēšana” programmas studenti. Visapmierinātākie ir administratīvie speciālisti un studenti. Direktori, vadītāji un īpašnieki ir nedaudz mazāk

apmierināti ar šo aspektu. Cilvēki ar stāžu pēdēja darba vietā līdz 3 gadiem ir visneitrālākie savos vērtējumos. 10-20 gadu stāža grupā lielāks ir neapmierināto skaits. Nav būtisku atšķirību šī faktora vērtējumos starp respondentu ar dažādu izglītības līmeni. Visapmierinātākie ir cilvēki vecuma grupā virs 56 gadiem, visneapmierinātākie – no 26 līdz 35 gadiem.

3.4. Mācīšanas ietekmes analīze uz uzņēmējdarbības rezultātiem

Analizējot mācīšanas ietekmi uz uzņēmumu darbības rezultātiem, tika izvēlētas pieejas, kas visbiežāk ir izmantotas praksē un aprakstītas zinātniskajā literatūrā, šim nolūkam izmanto avotus zinātniskajās bāzēs, kas ir ieguvušas zinātnisku atzinumu, tādējādi, novērtē citēšanas indeksus. Runājot par mācīšanas ietekmi uz uzņēmumu darbības rezultātiem, jāatzīmē, ka iemaņas, kas iegūtas ātrlasīšanas, ātras iegaumēšanas un teksta informācijas strukturēšanas mācīšanas gaitā, nav pašmērķis. No darba devēja viedokļa interesi rada jautājums, kā mācību gaitā iegūtās iemaņas var ietekmēt uzņēmumu darbības rezultātus. Pētījuma gaitā galvenie dati tika iegūti ar daļēji strukturētu anketu un interviju palīdzību ar organizāciju augstākā posma vadītājiem, kas piedalījās mācībās (piemēram, direktori, personāla un attīstības menedžeri, augstākā posma vadītāji). Anketēšanas un intervēšanas gaitā tika precizēti jautājumi, cik lielā mērā viņi bija iesaistīti mācīšanas procesā, un kā iegūtās iemaņas ietekmē viņu darba rezultātus. Tādu pieeju mācīšanas novērtēšanai piedāvāja virkne autoru [Holden, u.c. 2006]. Daļēji strukturētas vadītāju intervijas izmantoja savā pētījumā citi autori, lai noskaidrotu tādus jēdzienus kā mācīšana un attīstība [McDowall un Saunders, 2010].

Kā tika atspoguļots promocijas darba 1.daļā, uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos ir principiāli mainījusies vadītāju loma. Pirmajā vietā ir organizāciju zināšanas un cilvēkkapitāls, kas prasa kvalitatīvi jaunu pieeju personāla mācīšanai saskaņā ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.

Tāpēc tagad pirmajā vietā izvirzījās informācijas iegūšanas un apstrādes iemaņas, kas agrāk nebija pieprasītas tik daudz kā šobrīd. Tādējādi, piemēram, UNESCO pasludināja periodu no 2003. līdz 2012.gadam par lasīt un rakstītprasmes apgūšanas periodu. Ar lasītprasmi jāsaprot, ka katram pieaugušam cilvēkam jāattīsta spēja iegūt, novērtēt un izmantot informāciju. Runa ir par, tā saucamās, funkcionālās lasīt un rakstītprasmes attīstīšanu, kas ietver lasīšanas un

rakstīšanas iemaņas. Šīm iemaņām jābūt pamatotām ar efektīvi izmantotiem izlases mūsdienu pētījumiem, kas personībai un kolektīvam veicina neatkarību, zinātkāri un vēlmi mācīties visu dzīves laiku. Cilvēki ar tādām kompetencēm dod lielu ieguldījumu savas valsts ekonomiskajā, sociālajā un kultūras attīstībā [*IFLA Professional Reports*, 2011]. Tādējādi, personāla attīstība ietver sevī daudz plašāku darbību diapazonu, ko ne vienmēr var pakļaut formālai strukturēšanai [*McDowall un Mabey*, 2008]. Tas labi redzams mācīšanas novērtējumā, ko dod augstākā līmeņa vadītāji (skat. 3.5. tabulu).

3.5. tabula

Latvijā realizētās korporatīvās mācības pēc autores piedāvātajām programmām (organizāciju saraksts un izglītojamo raksturojums)

Nr. p.k.	Uzņēmumu nosaukums un vieta	Mācību laiks	Izglītojamo skaits	Izglītojamo darbinieku ieņemamie amati
1.	“Rīgas Kuģu būvētava” Rīga	2004.g. oktobris	6	Augtākā līmeņa vadītāji
2.	SIA „Lindekss” Rīga	2005.g. maijs	5	Augtākā līmeņa vadītāji
3.	SIA „Guron” Daugavpils	2005.g. oktobris	8	Augtākā līmeņa vadītāji
4.	SIA „BTA Apdrošināšana”	2005.g. novembris	5	Direktoru padome
5.	SIA „SKONTO” Rīga	2006.g. sept.	9	Augtākā līmeņa vadītāji
6.	A/s Rietumu banka Rīga	2006.g. aprīlis, maijs	29	Augtākā līmeņa vadītāji, klientu-nerezidentu apkalpošanas menedžeri
7.	Rēzeknes domes vadītāji Rēzekne	2007.g. septembris	19	Vadītāji un klāt aicinātie skolas direktori
8.	Nekustamie īpašumi, Rīga	2007.g. oktobris	10	Augtākā līmeņa vadītāji
9.	SIA „Kronus”, Rīga	2008.g. maijs	9	Augtāka līmeņa vadītāji
10.	SIA „TD Baltik” Rīga	2008.g. aprīlis	24	Augtāka līmeņa vadītāji, projektu vadītāji
11.	Rēzeknes augstskola Swedbanka projekta „Open mind” ietvaros	2009.g. maijs	200	Pasniedzēji un vadītāji, kā arī studenti
12.	SSE Stockholm School of Economics in Riga	2010.g. decembris	24	Studenti

13.	A/s Norvik banka Rīga	2010.g. maijs	21	Valdes locekļi, klientu- nerezidentu nodaļu un apakšnodaļu vadītāji
14.	Daugavpils skolas direktori, pasniedzēji	2010.g. oktobris	130	Skolas direktori, pasniedzēji
15.	SIA „Maxima” Rīga	2011.g. janvāris	3	Veikalu „Maxima X, XX, XXX” direktori
16.	A/s Swedbank Latvija un Igaunija	2012.g. februāris, novembris	26	Valdes locekļi, IT sfērā strādājošie nodaļu un apakšnodaļu vadītāji
17.	SIA „Troja”, Rīga	2012.g. maijs	9	Valdes locekļi, augtākā līmeņa vadītāji

Avots: pēc autores veiktajiem pētījumiem

Autores piedāvātās mācīšanas gaitā iegūtajām iemaņām ne vienmēr ir tieša ietekme uz karjeras izaugsmi [Rowold un Kauffeld, 2008], bet viennozīmīgi tās ir noderīgas un pieprasītas uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos, par ko liecina aptaujas rezultāti (skat. 3.6. tabulu).

3.6. tabula

**Latvijā realizētās korporatīvās mācības pēc autores piedāvātajām programmām
(ekspertu aptauja par efektivitāti)**

<i>Organizācijas pēc kārtas (skat. 3.5. tabulu)</i>																	
<i>Mācīšanas efektivitātes rādītāji, kuri ņemti vērā ekspertu aptaujā</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
Atbilst stratēģisko mērķu sasniegšanai		X	X			X				X	X	X	X			X	
aktualitāte				X	X	X	X				X	X	X				
pieejamība	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
mērena cena	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
iegūtā rezultāta noturība		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
darba efektivitātes paaugstināšana	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Ātra zināšanu izplatība (ļauj tirgū ieviest jaunu produktu vai pakalpojumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X

Kopējais redzējums, kas ietver personāla vienotu izpratni par galvenajiem jautājumiem, kas rodas no klientu un produkta vai pakalpojumu patērētāju puses (kas ir konkuretspējas papildus priekšrocība)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
darbinieku kompetences paaugstināšana	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Palīdzība personīgo mērķu sasniegšanai	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Klientu apmierinātības līmeņa paaugstināšana	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Avots: pēc autores veiktajiem pētījumiem

Lasītprasme ietver pastāvīgu personības mācīšanu uzstādīto mērķu sasniegšanai, zināšanu attīstīšanai un pilnvērtīgai dzīvei saviedrībā [UNESCO, 2004.].

Ņemot vērā visu augstākminēto, autore viedokļu apkopošanai izstrādāja daļēji strukturētu anketu un izmantoja daļēji strukturētu interviju augstākā līmeņa vadītājiem, kas paši piedalījās un kuru padotie arī mācījās autores piedāvāto programmu mācībās. Augstākā līmeņa vadītāji un viņu padotie, kas mācījās, sniedza savus eksperta vērtējumus (skat. 3.5. tabulu).

Kā mācību novērtējumu izmantoja daļēji strukturētu interviju, ko mācīšanas dalībnieki aizpildīja tieši pēc notikušajām mācībām. Tādējādi, tika veikts novērtējums pēc Kirkpatrika modeļa pirmā līmeņa (skat. 2. daļu). Šis novērtējums ļāva pilnveidot treniņu programmas moduli, ņemot vērā izglītojamo vēlmes.

Saskaņā ar pētījumiem, izmantojot 3000 augstākā līmeņa vadītāju aptaujas piemēru [Hale, 2003b], tika veikts atkārtots mācīšanas novērtējums [Hale, 2003a]. Saskaņā ar šiem pētījumiem, autore apgalvo, ka nav iespējams noteikt tiešu atkarību starp augstākā līmeņa vadītāju izglītību un uzņēmumu darbības rezultātiem. Vadītāju mācīšana būs efektīva, ja palīdzēs viņiem sasniegt personīgos mērķus un vienlaicīgi varēs ietekmēt viņu ikdienas pienākumus darba vietā [Hale, 2003b]. Tāpēc izstrādājot daļēji strukturētas anketas, kas tika izsūtītas respondentiem pa elektronu pastu un pēc tam atbildes tika precizētas daļēji strukturētas telefona intervijas gaitā, tika izmantota treniņu mācību kvalitatīvo rādītāju novērtēšanas sistēma. Tādējādi, pēc noteikta laika var novērtēt mācīšanas rezultātu ietekmi uz Kirkpatrika modeļa ceturto līmeni (skat. 3.6. tabulu).

Aptaujas gaitā iegūtās atbildes detalizēti atspoguļotas pielikumā (skat. 5. pielikumu).

Kā izriet no 3.6. tabulas, mācīšanas novērtēšana kvalitātes rādītājos pozitīvi raksturo autore veikto mācīšanu. 3.6. tabulā atspoguļotie pirmie trīs rādītāji ir profesora Pineda [*Pineda, 2010*] ieteikti. Kā redzams 3.6. tabulas, pieņemtie lēmumi par mācīšanu ietekmē stratēģisko mērķu sasniegšanas iespēju. Šo rādītāju varēs novērtēt augstākā līmeņa vadītāji. Vadītāju atsauksmju pilni teksti atspoguļoti 5. tabulas pielikumā. 3.6. tabula tika aizpildīta, pamatojoties uz vadītāju sniegtajiem datiem. Kā redzams, 3.6. tabulā, organizācijas vairākumu ietekmē piedāvājuma aktualitāte un mācīšanas norises vietas pieejamība. Aptaujas gaitā respondenti atzīmēja, ka autore piedāvātas mācīšanas gaitā pirmo reizi domāja par to, ka termins „pieejamība” var tikt aplūkots no darbinieku iespējas apgūt piedāvātās tehnikas.

Tādējādi, piemēram, SIA „Lindekss” augstākā līmeņa vadītājs pēc mācīšanas beigšanas pieņēma lēmumu izmantot iegūtās iemaņas tikai vadītāju līmenī un nemācīt zemākstāvošos darbiniekus, motivējot to tādējādi, ka „darbinieki būs pārāk gudri un mainīs darba vietu”.

Tādas situācijas ir aprakstītas zinātniskajā literatūrā kā pretruna starp darbinieku un biznesa īpašnieku vēlmēm. Apmācīts personāls var pieprasīt augstāku atalgojumu. Tāpēc vadītāji var būt neieinteresēti maksāt apmācītam personālam [*Forrier un Sels, 2003*]. Kā redzams no vadītāju anketēšanas un intervijām, 16 no 17 ekspertiem atzīmēja, ka ir gatavi ieguldīt līdzekļus augstākā posma vadītāju mācīšanā, jo tie ir cilvēki, kas spēja radīt jaunas zināšanas un mācīšana veicina jaunu zināšanu izplatīšanu.

Situāciju var aplūkot kā noteiktu pretrunu starp personīgajām un korporatīvajām interesēm, un tajā pašā laikā intervijā (skat 5. pielikumu) darbinieki norāda, ka „viņi mācās sev, nevis organizācijai”. Šajā gadījumā darbinieki ir gatavi apmaksāt mācības no saviem līdzekļiem. Rodas risks, ka darbinieks var meklēt citu darba vietu, bet laikā, ko viņš pēc notikušajām mācībām pavadīs iepriekšējā darba vietā, viņa zināšanas var organizācijai dot labumu.

Pēc autore domām, piedāvātas mācīšanas pieejas stiprā puse - mācības var apmierināt darbinieka personīgos mērķus, sniedzot atbildi uz jautājumu „Ko tieši personīgi iegūšu mācību gaitā” [*Jolles, 2005*], [*Latif, 2012*] un ļauj vadītājiem sasniegt viņu personīgos mērķus, piemēram, iekonomēt laiku darbu izpildei (kā redzams 4. pielikumā, laika ekonomija pēc mācīšanas sastāda 2 līdz 8 darba stundas nedēļā, kas, savukārt, sastāda 4,5 darba dienas mēnesī).

Šajā gadījumā ekonomiskās efektivitātes precīzu rādītāju aprēķins būs atkarīgs no darbinieka darba algas līmeņa. Augstākā līmeņa vadītāju izdevumi treniņam atmaksāsies pirmā

darba mēneša laikā. Autores piedāvātās mācības atbilst kritērijam „mērena cena”.

Par iegūtā rezultāta noturību liecina fakts, ka 14 gadījumos no 17 sākumā mācībās piedalījās uzņēmumu vadītāji, un tikai pēc tam sūtīja mācīties savus padotos. Šajā gadījumā vadītāji ir eksperta lomā, kas novērtējot savu pieredzi, slodzi, finanšu radītājus un iegūtos rezultātus, pieņēma lēmumu par korporatīvo mācīšanos, aplūkojot mācīšanās ieguldītos līdzekļus kā investīcijas, par kuru atgriešanu viņi ir pārliecināti.

Runājot par darba efektivitātes paaugstināšanu, vadītāji atzīmē, ka tā ir vērojama uzreiz vēl notiekošo mācību gaitā. Pieaug uzmanība, informācijas apstrādes ātrums, atbilstoši, vadītājiem - efekts ir lēmumu pieņemšanas ātrums un precizitāte, darbiniekiem – samazinās kļūdu skaits, kas rada klientu apmierinātības līmeņa paaugstināšanu. Šis rādītājs ir īpaši svarīgs banku darbiniekiem un citas organizācijas darbiniekiem, kas strādā ar klientiem.

Respondenti (16 no 17) atzīmēja, ka strauji pieaug zināšanu izplatīšanas ātrums. Šis rādītājs ir cieši saistīts ar diviem citiem rādītājiem – darbinieku kompetences līmeņa paaugstināšanu, kas var ātri likvidēt trūkstošās zināšanas, ja tādas ir, jo informācijas ātras strukturēšanas iemaņas ļauj viņiem to sasniegt, un rādītājs „kopējais redzējums” ir ļoti svarīgs augstākā līmeņa vadītāju komandas darbā.

Rādītāju „darbinieku kompetences paaugstināšana” var vērtēt no divām pusēm. Pirmkārt, mācīšanas gaitā iegūtās iemaņas var uzreiz pielietot praksē, kas nozīmē, ka vadītājiem atmaksājas mācīšanās izdevumi, otrkārt, mācīšanas gaitā uzreiz ir redzams, kādu intelektuālo slodzi izglītojamie spēj izturēt. Tādas mācīšanas gaitā kļūst skaidrs vai vadītāji un vienas apakšnodaļas darbinieki ir viena komanda, un uzreiz ir redzami „vājie posmi” personāla sastāvā. Tālāk, pamatojoties uz šiem datiem, vadītājs pieņem lēmumu, vai ir vērts atstāt šo cilvēku amatā un tērēt viņam darba algas fondu, vai ir vērts nomainīt viņu ar spēcīgāku darbinieku, vai veikt restrukturizāciju un vispār likvidēt nevajadzīgo vadītāja amatu (kas bieži notiek lielās organizācijās) un tādējādi iekonomēt finanšu līdzekļus. Tādējādi, mācīšanas efektivitātes veiktais novērtējums pēc Kirkpatrika modeļa pirmā un ceturtā līmeņa ļauj izdarīt secinājumus par autores piedāvātā personāla mācīšanas modeļa efektivitāti, par iespēju to ieviest kopējā personāla vadīšanas sistēmā, saskaņā ar uzņēmuma stratēģiju, un par iespēju to iekļaut zināšanu vadīšanas sistēmā uzņēmumā.

No 2001.gada 3.aprīļa līdz 10.maijam autore vadīja nodarbības saskaņā ar programmu „Ātras iegaumēšanas metodes”. Programmu autore izstrādāja LU studentiem ar mērķi palīdzēt

viņiem sagatavoties eksāmenu kārtīšanai. Kurss tika izstrādāts un ieviests praksē kā „C daļas priekšmets”. Mācīšanos pēc šīs programmas izgāja Vadības fakultātes 43 studenti 2.-8. studiju semestrī. Mācīšanas rezultāti apkopoti 3.7. tabulā.

3.7. tabula

„Ātras iegaumēšanas metodes” kursa novērtējums

Anketas jautājumi	Vērtējums „pilnīgi piekrītu” un „piekrītu”
Informācija, ko ieguvu, man ir jauna	93%
Es varu izmantot iegūtās iemaņas tālāk mācībās	74%
Es uzlaboju savus rezultātus salīdzinājumā ar sakuma testiem	100%
Man patika kurss	86%
Man patika pasniedzēja darbs	81%
Man patika izdales materiāli	51%

n=43

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Kā redzams 3.8. tabulā 91% studentu nolika eksāmenu ar atzīmi (labi) un augstāk, kas liecina par metožu pieejamību apgūšanai un iespēju tās izmantot augstākajās mācību iestādēs un organizācijās.

Anketēšanas gaita iegūtie dati (skat. 3.7. tabulu un 6. pielikumu) ļauj analizēt autores piedāvāto metožu efektivitāti studentu mācīšanai augstākajās mācību iestādēs.

2010.gada dembrī autore vadīja nodarbības studentiem Rīgas Ekonomikas augstskolā (SSE Rīga). Mācību kurss tika izstrādāts pēc studentu pasūtījuma, ar mērķi palīdzēt nolikt priekšmetu eksāmenus, kur ir noteikts nepieciešamās literatūras izlasīšanas daudzums. Saskaņā ar izteiktajām pasniedzēja prasībām, studentiem, lai nokārtotu eksāmenu, katru dienu jālasa ne mazāk par astoņām stundām katru dienu (Ņemot vērā, ka neviens nav atbrīvojis no slodzes citos priekšmetos un no nodarbību apmeklēšanas). Mācības pēc šīs programmas apmeklēja *SSE Rīga*

25 studenti.

3.8. tabula

„Ātras iegaumēšanas metodes” kursa eksāmenu rezultāti

Vērtējums	Cilvēku skaits	% no kopējā cilv. skaita
10 (izcili)	10	23%
9 (teicami)	8	19%
8 (ļoti labi)	15	35%
7 (labi)	6	14%
6 (gandrīz labi)	2	5%
5 (viduvēji)	1	2%
4 (gandrīz viduvēji)	1	2%

n=43

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Kursa novērtējums pēc Kirkpatrika modeļa pirmā līmeņa notika uzreiz pēc mācīšanas beigām, bet ņemot vērā pašu studentu vēlmi, atkārtota anketēšana, izmantojot strukturētas anketas, tika veikta pēc trim mēnešiem pēc mācību beigām. (skat. 6. pielikums).

Promocijas darbā izanalizētas anketas, kas bija aizpildītas pilnībā. Anketas veids atšķiras no pārējām (skat. 5., 6. un 7. pielikums), jo SSE ir pieņemta sava vienota sistēma jebkuras mācību programmas rezultātu novērtēšanai, kas notiek pēc 7 ballu skalas.

Kopējais kursa novērtējums un kursa organizācija tika novērtēti ar 5,9 ballēm pēc septiņu ballu skalas, kas ļauj izdarīt secinājumus par programmas augsto līmeni (skat. 7. pielikums). Slodze vingrinājumu izpildes laikā tika novērtēta kā „tieši tas, kas vajadzīgs” (skat. 7. pielikums). Analizējot lasīšanas ātruma izmaiņas pēc kursa, studenti novērtēja gan ātrumu, gan arī lasītā izpratni (skat. 7. pielikums). Skaitliskā analīze parāda, ka sākotnējais ātrums vidēji bija

192 vārdi minūtē, pēc kursu beigšanas vidējais ātrums grupā bija 627 vārdi minūtē, kas liecina par rezultāta uzlabošanu 3,27 reizes (ātruma palielināšana sastādīja 227%) 6 nodarbību dienās pa trīs stundām. Pie tam, teksta saprašana vairumam palika tajā pašā līmenī kā izpildot sākotnējos testus, bet daži tā uzlabojās, par ko liecina atsauksmes brīvā formā.

Tādējādi, ja pie tās pašas lasīšanas efektivitātes var lasīšanas ātrumu palielināt, kā minimums, trīs reizes, studenti iegūst laiku, kas nepieciešams, lai izlasītu vajadzīgo literatūras apjomu ar tādu pašu izpratnes pakāpi, ar kādu viņi lasīja sākotnēji.

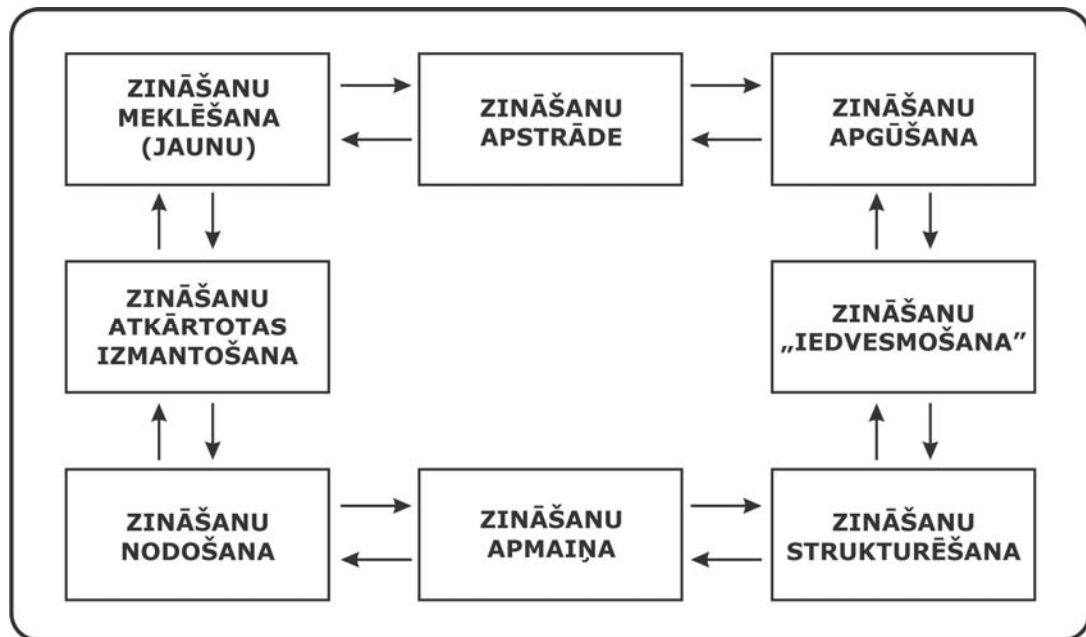
Novērtējums veikts pēc Kirkpatrika modeļa pirmā un ceturtā līmeņa. Kā modeļa ceturtā līmeņa novērtējumu var izmantot faktu, ka visi studenti nokārtoja paziņoto eksāmenu un visi studenti pabeidza augstāko mācību iestādi. 19 cilvēki turpināja mācības ārzemēs maģistratūrā. Šajā pētījuma stadijā autora rīcībā nav datu par to, kā mācības ietekmē uzņēmējdarbību no saimnieciskā labuma aspekta. Tajā pašā laikā ekspertu vērtējumi (skat. 4. pielikumā) parāda, kā organizācija gūst labumu no mācībām, un kā mācības organizācijas iekšienē var tikt novērtētas naudas izteiksmē.

3.5. Iespējas pilnveidot zināšanu vadīšanas sistēmu organizācijās, izmantojot zināšanu vadīšanas metodes

Organizācijas panākumi tirgū uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos ir atkarīgi ne tikai no informācijas uzkrāšanas un analīzes, bet arī no personāla mācīšanas un jauninājumu apgūšanas. Runa ir par pilnīgi jaunām kompetencēm, kas pavisam nesen vēl nebija pieprasītas, jo sagatavotajiem speciālistiem trūka nepieciešamās prasmes darba pienākumu izpildei. Turklāt mūsdienu apstākļos mainās prasības ne tikai tehniskajam nodrošinājumam, bet arī pašiem cilvēkiem; ja novecojušu datoru var nomainīt, tad cilvēku var iemācīt. Individuālā kompetence jeb prasme ļauj darbiniekam ne tikai apstrādāt informāciju, bet arī pārveidot to par zināšanām. Zīmējumā ar bultām ir parādīti procesi, kur to pastiprināšanās ir atkarīga no darbinieka spējas veikt noteikta informācijas apjoma apstrādi (skat. 3.16. attēlu).

Šāda lietpratība apmierina mūsdienu prasības būt elastīgam, ātri adaptēties jaunos apstākļos un adekvāti reaģēt uz izmaiņām kā organizācijas ārējā, tā arī iekšējā vidē. Runa ir par praktiskām iemaņām, kuru apgūšanas rezultātā mainās personāla uzvedība. Līdzīgu iemaņu mācīšanu veic

galvenajiem darbiniekiem, vadošajiem speciālistiem, augstākā posma vai nodaļu un apakšnodaļu vadītājiem. Tādējādi rodas organizācijas cilvēkkapitāls, kas spēj ātri un efektīvi risināt uzstādītos uzdevumus. Autore mācībās piedāvā izmantot treniņa moduļus, jo mācību procesā liela ietekme ir personīgajam kontaktam. Tieši pasniedzējs mācību procesā var variēt slodzi, mainīt piemērus, sekot tam, lai klausītājus nepārslogotu ar informāciju.



3.16. attēls. **Zināšanu apstrādes procesi, kas atkarīgi no darbinieku kompetences jeb lietpratības**

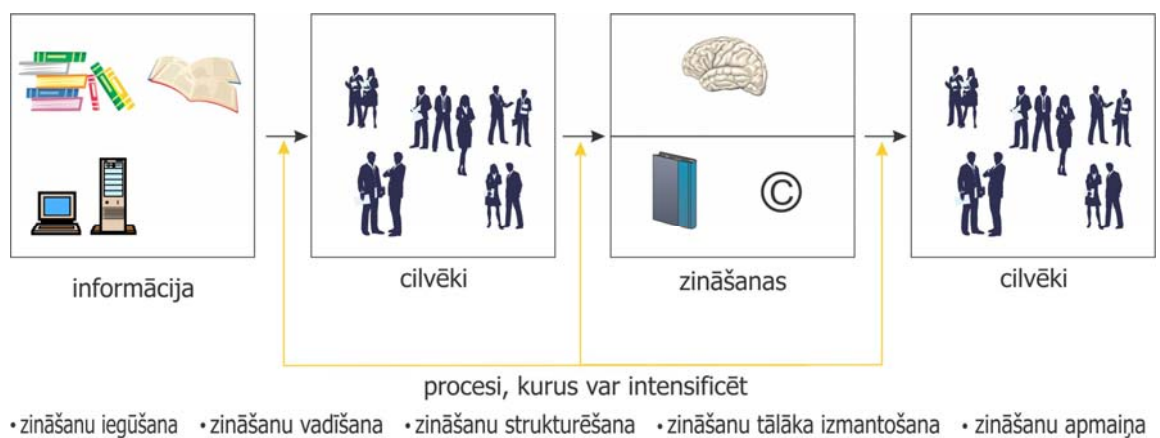
Avots: Autores izstrādāts attēls, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem.

Neraugoties uz mūsdienu datortehnoloģiju attīstību, jāsaprot, ka tehnoloģijas ir tikai instruments zināšanu apmaiņas un nodošanas procesā, bet šī procesa pamats ir kontakti starp cilvēkiem un savstarpējās attiecības. Svarīgi ir sadalīt informācijas meklēšanu un pasniegšanu, kā arī zināšanu tālāku nodošanu. Izglītojamiem vissvarīgākie ir ar kontekstu, apjēgšanu, interpretāciju, spriedumiem saistītie jautājumi, kas iziet aiz vienkāršas informācijas meklēšanas robežām [Brown un Duguid, 2000]. Tikai cilvēks var noteikt informācijas pasniegšanas ātrumu treniņa laikā, pievēršot uzmanību tam, lai ieinteresētu klausītājus, rosinātu viņā entuziasmu,

uzmundrinātu un ieinteresētu mācīties tālāk.

Saikni starp zināšanu vadīšanas sistēmas pamatelementiem nodrošina darbinieki, un kā tas bija parādīts 1. un 2.daļā, tikai zināšanu "atdzīvināšana" un „zināšanu filtrēšana caur sevi" var nodrošināt efektīvu visas sistēmas funkcionēšanu (skat. 3.17. attēlu).

Zināšanu vadīšanas sistēmā svarīga loma ir cilvēkiem, jo tikai viņiem piemīt spēja pārvērst informāciju par zināšanām. Attēlā skaidri redzams, ka ir procesi, kurus var intensificēt (tie var būt gan visi procesi, gan tikai daļa no tiem) (skat. 3.17. attēlu).



3.17. attēls. Informācijas pārvēršana par zināšanām

Avots: Autores izstrādāts attēls, pamatojoties uz 2.daļā iztīrāto zinātniskā darba analīzi

Katrs indivīds saņem atšķirīgu informāciju gan pēc apjoma, gan pēc satura. Katra darbinieka attīstības līmenis ir individuāls. Lūk, tieši šis līmenis ir ierobežojošs faktors informācijas sarežģītības līmenim, ko indivīds ir spējīgs apstrādāt (piemēram, ne katrs jurists spēj izprast tekstu medicīnā). Vienkārši runājot, ne katrs cilvēks spēj lasīt, saprast, un vēl jo vairāk, analizēt sarežģītus tekstus. Minētajā gadījumā teksta informācijas sarežģītību nosaka darbinieka attīstības līmenis un viņa redzesloka plašums jeb erudīcija.

Jo plašāks redzesloks ir darbiniekam, jo sarežģītāku informāciju tas spēj saņemt (t.skat., viņš ir spējīgs pats to iegūt, kā arī apjaust informācijas trūkumu tajā vai citā jomā), apstrādāt, izanalizēt, strukturēt un nodot tālāk, iespējams, vienkāršojot informācijas sarežģītības pakāpi, bet

neizmainot sākotnējā avota domu.

Uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos, redzesloks, kam pamatotā ir plašas zināšanas, ļauj skaidrāk saskatīt darba problēmas no citiem aspektiem. Līdz ar to var secināt, ka tikai lielākā vai mazākā mērā erudīti cilvēki, pielietojot savas teorētiskās zināšanas, spēj risināt konkrētās organizācijas problēmas.

Tādējādi, jāuzsver, ka katra darbinieka attīstības līmenis atstāj tiešu iespaidu uz visas organizācijas darbības rezultātiem. Pamatojoties uz iepriekš teikto, var secināt, ka darbinieka pašpilnveidošanās [Senge, 1994] vienlaicīgi var paaugstināt arī apkārtējo kolēģu attīstības līmeni, kur liela nozīme ir komunicēšanai, kontaktam, diskusijām, kā arī citiem sekmējošiem un nestandarta darba izpildei paredzētiem veidiem. To analizējot, var arī secināt, ka darbinieka pašpilnveidošanās iespaido un maina kolektīvo un individuālo intelektuālo modeļu izpratni.

Darbinieka pašpilnveidošanās bieži vien dod iespēju saprast vadītāja redzējumu, pakāpjoties līdz viņa līmenim darbības kopskata izpratnei, nevis paliekot sava amata līmenī, kur var darīt tikai vienu darba daļu savu tiešo pienākumu ietvaros. Vadītājs parasti atstāj paliekošu iespaidu uz saviem darbiniekiem (vismaz tam tā vajadzētu būt), ņemot vērā viņa redzesloku un plašāko kompetenču spektru, kā arī augstāka līmeņa atbildību par rezultātu.

Pašpilnveidošanās vadītājam ļauj brīvi un saprotami runāt ar saviem darbiniekiem, demonstrējot skaidru domas plūdumu un, protams, vieglāk sasniedzot mērķi.

Pašpilnveidošanās atstāj tiešu iespaidu uz grupu mācīšanu, tā ka ir iespējams mācīties daudz augstākā līmenī.

Piemēram, tas dod iespēju gūt un papildināt zināšanas daudzās ievērojamās pasaules augstskolās. Atlasē studentiem ir jāiztur liela konkurence, bet tā nodrošina mācības augstā līmenī, jo atlasē izraudzītie studenti sākotnēji ir priekšā daudziem saviem vienaudžiem gan attīstības ziņā, gan arī sagatavotības līmeņa ziņā. Šis piemērs liecina, ka minētie studenti ir veltījuši laiku pašpilnveidošanai, un šādā studentu grupā labāk apgūs zināšanas un sniegto informāciju nekā vājākās grupās.

Pašpilnveidošanās sniedz iespēju ātrāk un vieglāk sistematizēt zināšanas, rezultātā - meklēt likumsakarības un notikumu iemeslus, nevis cīnīties ar sekām.

Tādējādi, sevis pilnveidošana ļauj darbiniekam attīstīt stratēģisko skatījumu uz struktūru un biznesa procesa gaitu, un līdz ar to tiek veicināta sistēmiskās domāšanas attīstība.

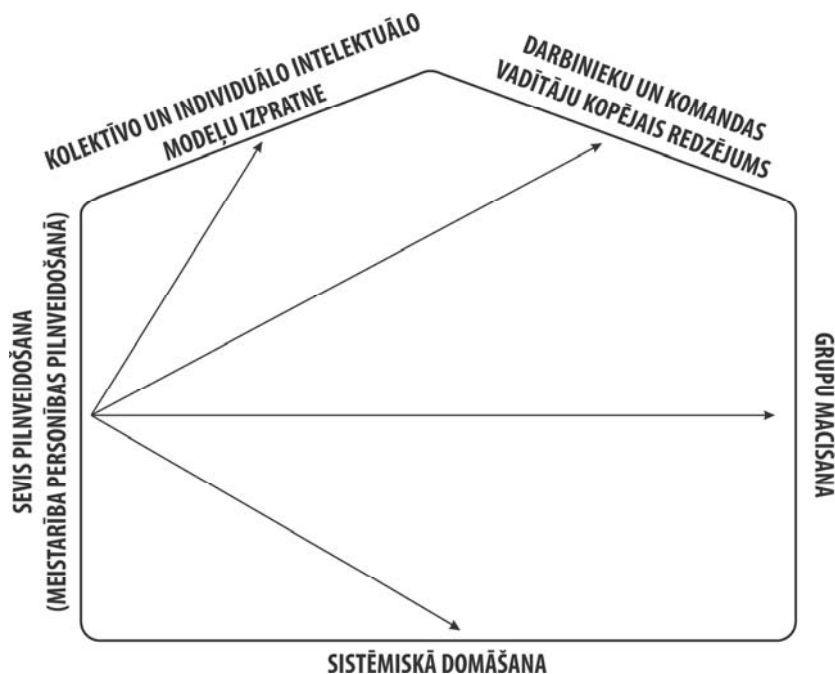
Organizācijas, kas mācās [Senge, 1994] – tas ir modelis, kurš pašreiz neeksistē, bet uz to var

tiekties.

Pat daži šajā virzienā sperti soļi nesīs organizācijai labumu. Iepriekš aprakstītās modeļu sastāvdaļas var uzskatīt par tikpat nozīmīgām, vai arī autori var mainīt savu uztveri par modeli, kas balstās uz zinātniskiem viedokļiem.

Pēc autores domām, šajā promocijas darbā būtu lietderīgi pašpilnveidošanos izskatīt kā visu citu elementu jeb aspektu pamatu, tā kā pārējie sistēmas aspekti var būt izprasti, novērtēti un izmantoti darbā, ja darbiniekam būs pietiekams kopējais attīstības līmenis, lai to izdarītu.

Lai aprakstītu šo sistēmu autore kā metaforu piedāvā izmantot modeli „Pentagons” (skat. 3.18. attēlu).



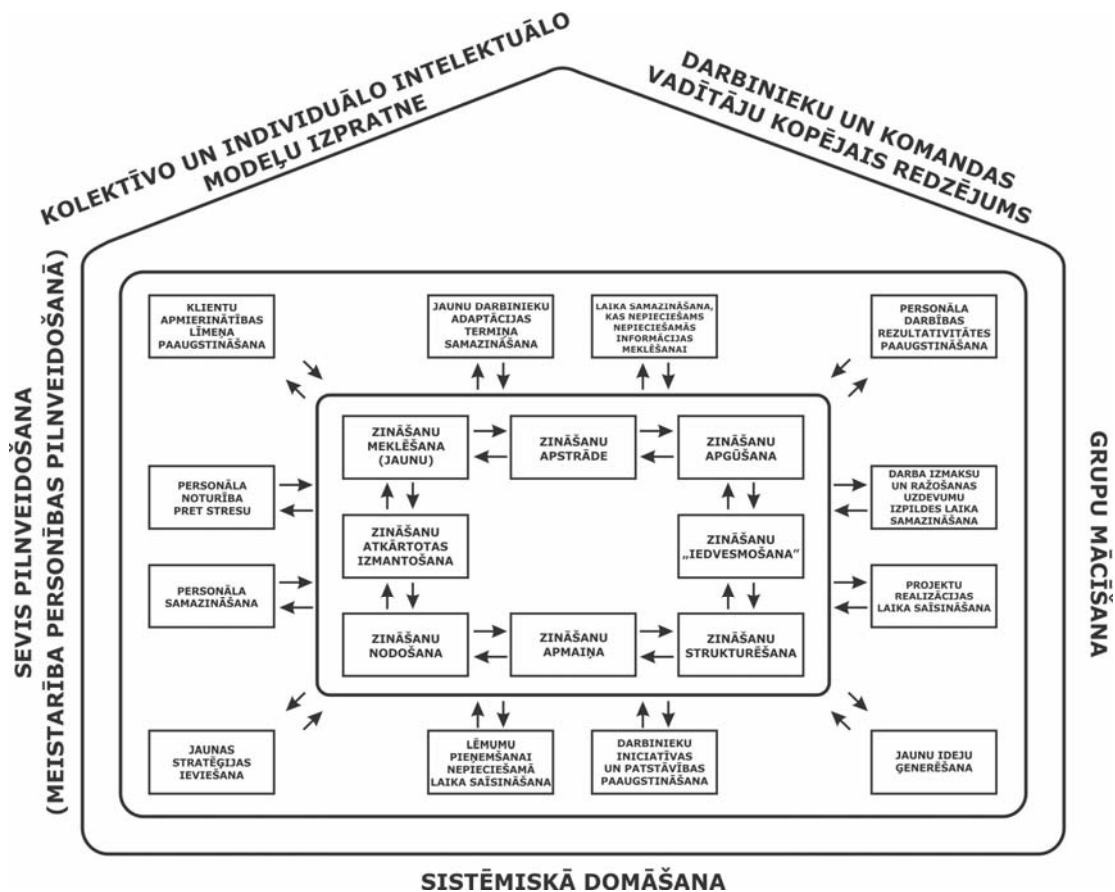
3.18. attēls. „Pentagons” – pašpilnveidošanās konstrukcija, kā darbinieku attīstības pamats

Avots: Autores izstrādāts attēls, pamatojoties uz Senge idejām [Senge, 1994].

Informācijas apstrādes procesu intensifikācija dod iespēju papildināt zināšanu vadīšanas sistēmu, jo tā tieši ietekmē zināšanu ieguves, pārstrādes un izplatīšanas ātrumu. Intensīvi apstrādājot lielu informācijas un zināšanu apjomu, sapratnes līmenis nesamazinās (skat. 4., 5., 6.

un 7. pielikumu).

Kopumā, zināšanu vadīšanas sistēma organizācijā, pēc autores viedokļa, jāpilnveido caur informācijas apmaiņas procesu intensifikāciju (skat. 3.19. attēlu).



3.19. attēls. Iespēja pilnveidot zināšanu vadīšanas sistēmu intensificējot procesus, kas saistīti ar zināšanu iegūšanu, apstrādi, novērtēšanu un zināšanu nodošanu organizācijā.

Avots: Autores izstrādāts attēls, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem.

Attēlā redzams (skat. 3.19. attēlu), ka iekšējā sastāvdaļa ietver procesus, kas saistīti ar zināšanām. Bultiņas parāda tās vietas, kur organizācijas darbinieki var ietekmēt zināšanu apguves ātrumu, apstrādi un precizitāti. Ja iedomājamies, ka šo bultiņu vietā varētu būt trīs, piecas vai desmit šādas bultiņas, tad varam iztēloties, cik lielā mērā šī sistēma būs pilnveidota darbinieku kompetenču rezultātā. Ierosinātās sistēmas nākamais līmenis parāda, kur zināšanas var būt piemērotas. Bultiņas parāda, kur ir personāla iespējas apstrādāt zināšanas, un personāla „caurlaides spējai” ir būtiska ietekme.

Tādējādi pēc 3.19. attēla ir redzams, ka ārējais un iekšējais līmenis ir cieši saistīts, kā arī viens otru ietekmē tieši. Iekšējais līmenis ir atkarīgs no personāla iespējām un spējām, no personāla kompetences ir atkarīga arī saikne starp iekšējo un ārējo līmeni, jo ārējā līmeni ir attēloti galvenie aspekti, ko ietekme zināšanu vadības sistēma organizācijā. Kā apkopojošais kontūrs visiem elementiem ir konstrukcija, kas veidota pamatojoties uz Senge idejām [Senge, 1994], kas kalpo kā vīzija, rādot virzienu uz ko organizācijai ir jātiecas.

Zināšanu vadīšanas metodes ietekmē uz visiem zināšanu vadīšanas sistēmas pamatelementiem.

Jaunu darbinieku adaptācijas termiņa samazināšanai ātrlasīšana ļauj samazināt dokumentu teksta lasīšanas laiku divas līdz trīs reizes (skat. 4., 5., 6. un 7. pielikumu).

Jaunu ideju ģenerēšanai atra iegauēšana ļauj izmantot galvas smadzeņu labo puslodi, kas atbild par asociatīvo domāšanu un kaut kā jauna radīšanu.

Lēmumu pieņemšanai nepieciešamā laika saīsināšanai ir lietderīgi izmantot teksta informācijas strukturēšanas metodi. Teksta strukturēšanas iemaņas palīdz dokumentos izcelt galvenos aspektus, kas nepieciešami darbam, asociatīvās domāšanas iemaņas ļauj to visu noturēt atmiņā.

Līdztekus profesionālajai adaptācijai eksistē emocionālā adaptācija. Lai gan organizācijās priekšplānā izvirzās tieši darba attiecības, kolēģiem ir svarīga loma jauna darbinieka adaptācijas ātrumam. Tāpēc tādas iemaņas kā prasme iegauēt jauno kolēģu vārdus un uzvārdus var kalpot komunikācijas uzlabošanai ar jauno darbinieku.

Laika samazināšana, kas vajadzīgs nepieciešamās informācijas meklēšanai. Jaunu tehnoloģiju izmantošana ļauj paātrināt strukturētu zināšanu meklēšanu. Jebkurus meklējumu pieprasījumus veido cilvēki. Prasme skaidri strukturēt savas domas ļauj samazināt līdz minimumam laika zaudēšanu informācijas meklēšanai.

Personāla darbības rezultativitātes paaugstināšana. Oficiālā darba diena visiem ir astoņas stundas. Starpība starp labākajiem darbiniekiem un tiem, kas netiek galā ar darba pienākumiem, – labākie to visu paveic darba laikā. Ja cilvēkam ir vajadzīgs papildu laiks apdomāšanai, viņš nevar savus rīkojumus ietērt strukturētā formā, nevar atcerēties, kur un kā jāmeklē vajadzīgā informācija, tad viņš vairāk laika tērēs tā paša darba izpildei. Autores piedāvātā sistēma ļauj samazināt šo laiku, kas nepieciešams noteiktu funkciju izpildei (skat. 4., 5., 6. un 7. pielikumu).

Darba izmaksu un ražošanas uzdevumu izpildes laika samazināšana. Kā tika aprakstīts

promocijas darba 3.daļā, ātrlasīšana ir tieši saistīta ar koncentrēšanos. Pastāv noturīgs viedoklis, ka vienlaicīgi var nodarboties tikai ar vienu lietu. Darba dienas griezumā, kad jaunais darbinieks katras 15 minūtes fiksē to, pie kāda uzdevuma viņš strādā, parāda, ka darbinieks visvairāk laika tērē, lai pārslēgtos no vienas lietas uz nākamo. Tādējādi, piemēram, ja darbinieks raksta atskaiti un šajā brīdī atskan telefona zvans, visbiežāk uz skaņas signālu ir momentāla reakcija, bet, lai saprastu, par ko ir runa, cilvēkam ir vajadzīgas vairākas sekundes. Tas ir diezgan liels pārslēgšanās ātrums no viena procesa uz otru. Jautājums – cik daudz laika paies, beidzoties sarunai, lai turpinātu rakstīt atskaiti. Šo problēmu var atrisināt, apgūstot ātrlasīšanas iemaņas. Treniņa laikā pieauguši cilvēki pilda vingrinājumu, paralēli lasot trīs grāmatas. Vienas sekundes laikā viņiem jāpārslēdz uzmanība trīs reizes, „izraujot” informācijas bloku no katras grāmatas, strādājot ar metronoma ātrumu 208 sitieni minūtē. Tādējādi, pierodot pārslēgt uzmanību ar lielu ātrumu, apmācīts personāls, kas pārvalda šīs iemaņas, ražošanas uzdevumiem var tērēt mazāk laika nekā tie, kam šādu iemaņu nav.

Projektu realizācijas laika saīsināšana. Lai ātri lasītu ir jāiemācās ātri domāt. Cilvēks nevar lasīt ātrāk nekā viņš domā, tāpēc galvenais ātrlasīšanas mācīšanas efekts - tieši likt cilvēkam domāt ātrāk. To sasniedz tādējādi, ka katrā nodarbībā palielinās materiāla pasniegšanas ātrums, un cilvēks pakāpeniski pierod strādāt šādā tempā. Tādējādi, personāls sāk apgūt pilnīgi jaunas kompetences, kas ļauj līdz minimumam samazināt rutīnas uzdevumu izpildei nepieciešamo laiku. Ja personālu iemāca ātri analizēt, izvirzīt alternatīvas, izdarīt slēdzienus, uz organizācijas cilvēkkapitāla kvalitatīvas uzlabošanas rēķina var samazināt nepieciešamo laiku projekta realizācijai. Autorei ir pieredze, kad viņas piedāvātie treniņi tiek izmantoti organizācijās rezultātu sasniegšanai noteiktos projektos. Šādas mācības bieži izmanto bankas, sūtot mācīties atsevišķu nodaļu darbiniekus, piemēram, tos, kas strādā Austrumeiropā.

Darbinieku iniciatīvas un patstāvības paaugstināšana. Lai darbiniekiem būtu stimuls izrādīt iniciatīvu, viņiem jābūt pārliecinātiem par saviem spēkiem. Par sevi pārliecināts cilvēks nebaidās kļūdīties, un, līdz ar to, nebaidās izmēģināt jaunas pieejas darbam. Autores piedāvātā treniņa mācību gaitā izglītojamiem pēc katrām nodarbību 90 minūtēm ir iespēja salīdzināt savus treniņa sākuma rezultātus un tos rezultātus, ko viņiem ir izdevies sasniegt. Ņemot vērā to apstākli, ka rezultātu sasniedz ļoti ātri (90 minūtes ir pietiekami īss laika periods), cilvēkam rodas sajūta „es varu”, paaugstinās pārliecība un pašvērtējums (skat. 3.4. sadaļu). Vairums cilvēku, beidzot mācības, atzīmēja, ka izrādās – viņi var daudz vairāk nekā paši gaidīja.

Jaunas stratēģijas ieviešana. Organizācijā ieviešot jaunu stratēģiju, darbiniekiem jābūt gataviem izmaiņām. Treniņu mācību moduļi, kas aprakstīti 3.daļā, ļauj saliedēt personālu un iedot viņu rīcībā instrumentus, kas nepieciešami jaunievedumu ieviešanai. 2012.gada septembrī un oktobrī autore mācīja augstākā līmeņa vadītājus organizācijā „Kara Zhira” (Kazahstāna). Tieši līdz ar jaunas stratēģijas ieviešanu organizācijā un nepieciešamību ātri reaģēt uz izmaiņām šajās mācībās piedalījās 21 augstākā posma menedžeris. Beidzot mācības, vadībai pusgada laikā izdevās realizēt visus iecerētos plānus.

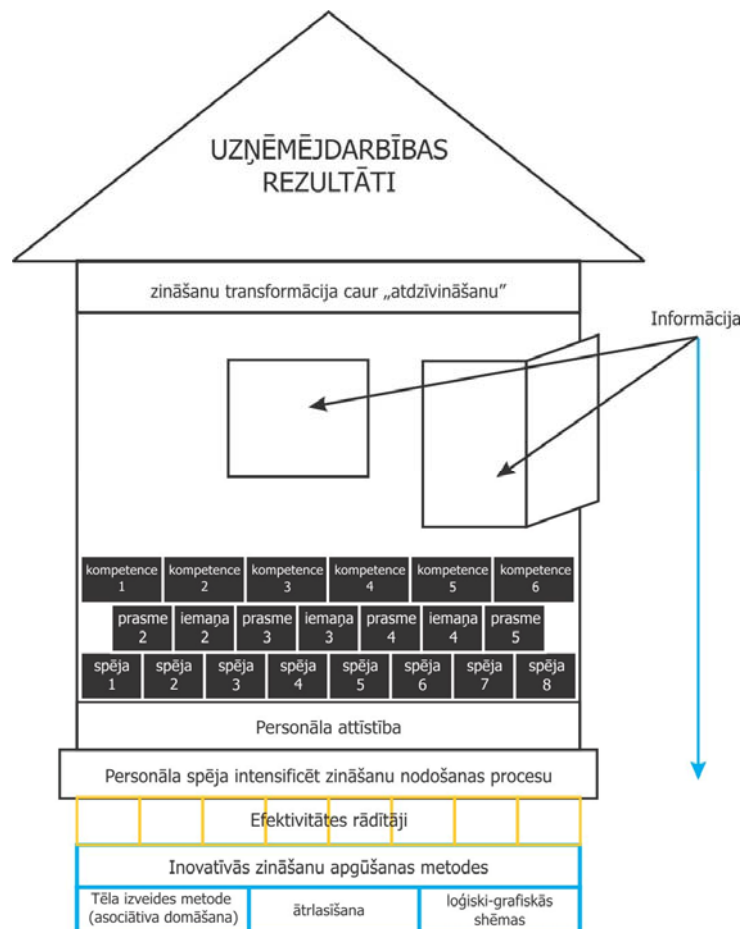
Personāla samazināšana. Krīzes apstākļos, kad organizācijas nevarēja atļauties nodarbināt „liekus” darbiniekus, daudzas kompānijas bija spiestas samazināt darbinieku skaitu. Līdztekus tam, darba daudzums nesamazinājās. Nevis cenšoties saglabāt konkurences priekšrocības, bet gan drīzāk mēģinot izdzīvot saspringtajā tirgū, – šo apstākļu dēļ kompānijas bija spiestas agresīvāk izmantot atlikušo darbinieku potenciālu. Tas ir, tie, kam izdevās saglabāt savas darba vietas, bija spiesti uzņemties bijušo kolēģu pienākumus. Ja cilvēks spēj tikt galā ar lielu informācijas apjomu, tad tas nodrošina viņam iespēju saglabāt efektivitāti pat krīzes apstākļos. Šajā gadījumā svarīgs faktors ir noturība pret stresu.

Personāla noturības pret stresu līmeņa paaugstināšana. Ātrlasīšanas treniņš ir stresa pārpilns, jo cilvēkiem jāapstrādā informācija ar ātrumu, kas pārsniedz sākotnējo ātrumu divas līdz trīs reizes. Pēc šāda treniņa ierasts kļūst tāds ātrums, kas sākotnējo pārsniedz divas līdz trīs reizes. Sākumā vingrinājumus pilda divas minūtes, pēc tam – septiņas, tad – divdesmit un, tādējādi, līdz trīs nepārtraukta darba stundām superātrumā. Pēc tam pats jēdziens stress iegūst citu nozīmi. Tas, kas līdz mācībām radīja diskomforta sajūtu un informācijas pārslodzi, kļūst par komforta zonu, kurā var pārliecinoši realizēt uzdotās darbības nepieciešamajā ātrumā.

Klientu apmierinātības līmeņa paaugstināšana. Iepriekš aprakstīto aspektu realizācija automātiski rada mijiedarbības ar klientiem automātisku efektivitātes palielināšanos, un, kā sekas, lojalitātes pret kompāniju paaugstināšanos.

Šīs elementu saraksts var būt papildināts vai saīsināts atkarībā no katras organizācijas vajadzībām.

Lai pilnveidotu zināšanu vadīšanas sistēmu organizācijā, ir iespēja izmantot autores piedāvāto modeli (skat. 3.20. attēls).



3.20. attēls. **Zināšanu vadīšanas sistēmas organizācijās izmantošanas modelis.**

Avots: Autores izstrādāts attēls, pamatojoties uz veiktiem pētījumiem

Šo modeli var izmantot gan organizācijas vadītāji, gan nodaļu un apakšnodaļu vadītāji pašattīstībai un padoto darbinieku attīstībai. Kā rāda autores veiktie pētījumi un praktiskās nodarbības, vislielāko efektu var sasniegt, ja modeli pielieto visai nodaļai vai apakšnodaļai, tajā skaitā, arī vadītājiem.

Doto procesu intensificēšanai autore piedāvā izmantot inovatīvas personāla apmācības metodes, kuras var būt ieviestas kopējā personāla attīstības sistēmā jebkurā etapā jeb posmā. Lai iegūtu maksimālu efektivitāti, saņemot atdevi no inovatīvo mācību metožu izmantošanas, tās vajadzētu ieviest tajā posmā, kas ir pirms jebkuras citas apmācības un attīstības (skat. 3.20. attēls).

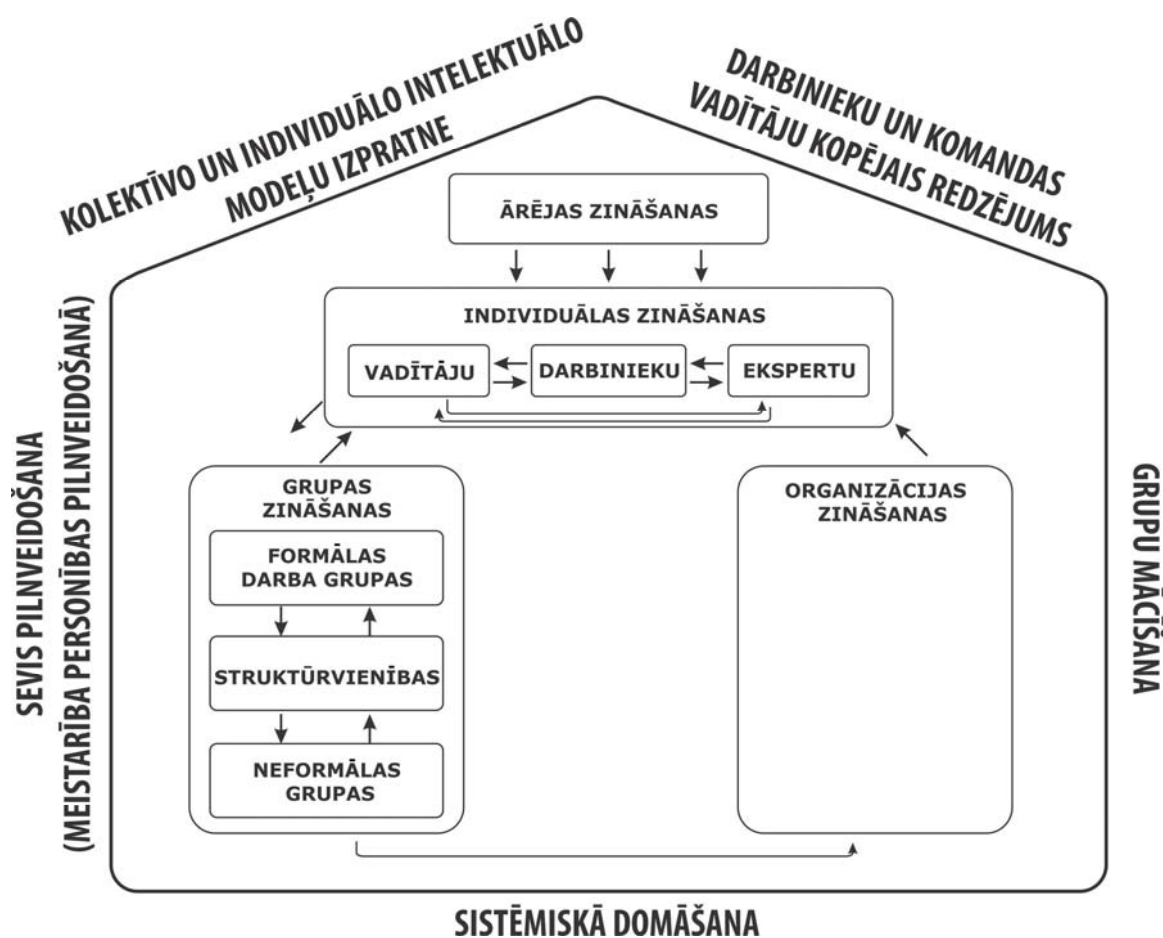
Inovatīvās metodes ir kā pamats visai tālākai apmācībai un attīstībai, kur kā ierobežojošs

faktors ir cilvēka spēja apstrādāt noteiktus informācijas apjomus. Izmantojot metaforu, kā iesaka zināšanu vadīšanas jomas vadošie speciālisti [*Senge, 2012*], autore piedāvā salīdzināt šīs metodes ar mājas pamatiem. Pamati nav redzami, un to nozīmi ir grūti novērtēt, bet, ja uz vienkārša mājas pamata jūs mēģināsit uzbūvēt otro stāvu, nenostiprinot pamatus, tad celtnieki var sabrukt, bet var arī noturēties. Tas notiks, ja jūs nenozīmīgi palielināsit slodzi. Bet, ja jums steidzami nepieciešams uzbūvēt vēl, piemēram, četrus stāvus, tad ir skaidrs, ka vecie pamati vienkārši neizturēs šo būvi. Lai cik labus materiālus jūs neizmantoju celtniecībā, tam visam nebūs nozīmes, kamēr jūs nenostiprināsit pamatus, respektīvi, šajā gadījumā zināšanu vadīšanas sistēmu.

Tajā pašā laikā, ja jums ir ielikti labi pamati, bet pašlaik jums nav nepieciešama lielāka māja, jūs varēsiet uzcelt otro vai trešo stāvu pēc vairākiem gadiem. Pamati izturēs būvi, un tos ielikt ir vērts, ņemot vērā tālākās iespējamās izmaiņas. Inovatīvās mācību metodes ļauj radīt tādus pamatus, uz kuriem var balstīt visas tālākās apmācības, un vienlaicīgi šīs metodes dod iespēju intensificēt procesus, kuros informācija tiek pārvērsta par zināšanām, ietekmē zināšanu apstrādes ātrumu un precizitāti, zināšanu apmaiņu, saņemšanu un tālāku nodošanu; tādējādi papildinot zināšanu vadīšanas sistēmu uzņēmumā vai organizācijā.

Tādējādi, autores piedāvātais modelis ļauj attīstīt jaunas personāla kompetences, kas ir pieprasītas uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos. Šīs kompetences ļauj personālam veikt darba pienākumus tā, lai veicinātu organizācijas attīstību saskaņā ar stratēģiju un sasniegtu uzņēmējdarbības rezultātus, saglabātu pozīcijas konkurences cīņā un attīstītos.

Pētījuma gaitā iegūtajiem rezultātiem nepieciešama teorētiskās bāzes izstrādāšana. No autores viedokļa, mūsdienu zināšanu vadības metodes organizācijā var attēlot shēmas bultiņu veidā (skat. 3.21. attēls).



3.21. attēls. Saikne starp vadītāju un darbinieku sevis pilnveidošanu un zināšanu vadīšanu organizācijā, kas mācās

Avots: Autores izstrādāta konstrukcija, pamatojoties uz Senge un Jackson idejām [Senge, 1994], [Jackson, 2007., 82. lpp.]

Informācija, ko organizācija iegūst no ārējās vides kļūst par zināšanām tikai tad, ja darbinieki izlaiž tās caur sevi. Individuālā līmenī notiek pastāvīga apmaiņa ar zināšanām starp vadītājiem, ekspertiem un darbiniekiem, pie tam, zināšanas pastāvīgi bagātinās un iegūst jaunu vērtību. Šajā gadījumā apmaiņa ar zināšanām ir abpusējs process, kur abas puses ietekmē viena otras zināšanu uztveri. Individuālais zināšanu līmenis ietekmē grupas zināšanas. Šis process arī ir abpusējs. Bet jāņem vērā, ka uz zināšanām balstītās ekonomikas apstākļos organizācijās nav stingras noturīgas struktūras, šajā gadījumā ar grupu saprot ne tikai struktūras apakšnodaļas, bet

arī formālas darba grupas, kā arī neformālas apvienības.

Tādējādi, piemēram, darbinieku interešu nodarbības pēc darba dienas beigām var nodrošināt grupai pieeju zināšanām, ko formālās struktūras ietvaros nevar iegūt.

Kā ilustrācijas piemēru autore var minēt volejbola komandas piemēru, kur komanda izveidota no lielas valsts organizācijas darbiniekiem. Atlasi komandā veic, vadoties nevis no darba kvalitātes, bet gan sporta iemaņām. Komandā tika iesaistīts kompānijas viceprezidents un divi lielāko apakšnodaļu vadītāji, tādēļ visi pārējie komandas locekļi neformālas saskarsmes gaitā ieguva pieeju informācijai, kas viņiem nebija pieejama formālajā struktūrā.

Grupas zināšanas var kļūt par organizācijas zināšanām, ja darbinieki var tās pārvērst formālās. Formālās zināšanas indivīdi uztvers saskaņā ar viņu kognitīvajām spējām un personīgo pieredzi pēc „izlaidšanas caur sevi” un „atdzīvināšanas” ar individuālajām zināšanām. Ja šos procesus aplūko *organizācijas, kas mācās* kontekstā, ņemot vērā, ka tā ir vīzija, uz ko jātiecas, tad tādi procesi notiks regulāri. Attēlā redzams (skat. 3.21. attēls), ka individuālu zināšanu līmenī, jo procesi notiek abpusēji, vadītāja sevis pilnveidošana ietekmēs darbiniekus un ekspertus. No šī viedokļa vadītāja un darbinieku sevis pilnveidošanu var aplūkot kā zināšanu vadības metodi organizācijās, kas stimulē zināšanu meklēšanas, iegūšanas, vērtēšanas, apstrādes, nodošanas un atkārtotas izmantošanas procesus organizācijās. Zināšanu vadības sistēmu organizācijā var papildināt ar tādu intensifikācijas procesu palīdzību, kas saistīti ar personāla zināšanu iegūšanu, apstrādi, nodošanu. Šo procesu intensifikācijai, jāizmanto tādas personāla mācīšanas inovatīvās metodes kā zināšanu vadības metodes organizācijās. Tādā veidā, šajā promocijas darbā redzams, ka pastāv zināšanu vadības metožu pilnveidošanas nepieciešamība, un prakse bieži apsteidz teorētiskās izstrādes šajā virzienā.

Secinājumi

Autores veiktie pētījumi inovatīvo zināšanu apgūšanas metožu pielietošanā zināšanu vadīšanas sistēmas pilnveidošanai ar zināšanu vadīšanas metožu izmantošanu ļauj secināt:

1. Pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi un autores eksperimentālo pētījumu, var secināt, ka ir korelācija starp jēdzieniem jeb koncepcijām "personāls", "personāla attīstības stratēģija", "zināšanu vadības stratēģija", "informācijas vadīšanas stratēģija". Ir

- noteikta katras koncepcijas vieta un izstrādāta shēma, kas ļauj izprast katra jēdziena vietu starpdisciplinārā jomā vadības teorijā. Autores izstrādātā pieeja zināšanu vadīšanai organizācijā balstās uz triju faktoru - personāls, zināšanas un ātrums (zināšanu apgūšanas, apmaiņas un atjaunošanas) - apvienošanu un to efektīvu mijiedarbību, kas, savukārt, ļauj pilnveidot zināšanu vadīšanas sistēmu.
2. Pamatojoties uz literatūras avotu analīzi, var secināt - uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos paradigmas maiņa, kas izpaužas attieksmes maiņā pret tirgiem, tehnoloģijām, resursiem, radīja paradigmas maiņu vadībā, pārorientējoties no priekšmetu vadības uz zināšanu vadību. Tāda paradigmas maiņa vadībā ietekmēja personāla vadības pieeju un kardināli mainīja vadītāju un darbinieku lomu. Darbinieki no padotajiem pārvērtās par padomdevējiem, atsevišķās jomās bieži vairāk pieredzējušiem nekā vadītāji. Tas radīja nepieciešamību veikt izmaiņas organizatoriskajās struktūrās un atspoguļojās organizāciju stratēģijā. Attiecīgi arī personāla attīstības stratēģijā, jo organizācijas darbības efektivitāti ietekmē personāls, zināšanas un ātrums, ar kuru personāls var apstrādāt zināšanas; kur tikai cilvēki, apstrādājot, „cilvēciskojot” tās, spēj pārvērst informāciju zināšanās. Tāpēc cilvēks ir kļuvis par vissvarīgāko organizācijas resursu un galveno kapitālu. Trešais noteicošais faktors ir ātrums, ko tikai nesen šajā sakarā sāka pieminēt un iztīrāt zinātniskajā literatūrā.
 3. No vadības viedokļa jāsaieta kopā šie trīs faktori, kas nodrošina organizācijas mūsdienīgu attīstību – zināšanas, cilvēkkapitāls, ātrums. Lai cilvēkiem nodrošinātu pieeju zināšanām un veidotu organizācijas zināšanu banku, kas ir nemateriāls aktīvs, mūsdienu pasaulē izrādījās pieprasītas zināšanu vadības pieejas, kas attīstās divos galvenajos virzienos – organizācijas, kas mācās, un zināšanu vadīšana. Abas šīs pieejas ir orientētas uz to, lai, no vienas puses, cilvēkiem nodrošinātu pieeju zināšanām, bet, no otras puses, tās ir paredzētas zināšanu apmaiņai. Ir svarīgi saprast, ka faktu krājums vēl nav zināšanas, un tāpēc cilvēki organizācijā, pat ja viņiem ir pieeja zināšanām, ne vienmēr spēj tās uztvert, apstrādāt un pārvērst jaunās zināšanās. Bet tieši atkārtota jau eksistējošo zināšanu izmantošana un to pārvēršana jaunās zināšanās ir zināšanu vadīšanas mērķis.
 4. Attieksmes maiņa pret zināšanām kā pret resursu, kas organizācijai nodrošina konkurences priekšrocības, atklāja nepieciešamību orientēties uz zināšanu vadīšanas sistēmas izstrādāšanu un ieviešanu organizācijā. Ņemot vērā, ka uz zināšanām balstītas

ekonomikas apstākļos zināšanas ir kļuvušas pieejamas un nepieciešamas, pirmo reizi tika izvirzīta problēma, ka personāls savu ierobežoto fizisko spēju dēļ nespēj apstrādāt tādu informācijas apjomu, kas jāatrod, jāsaņem, jāizanalizē, jānovērtē, jāpārvērš zināšanās, jā saglabā un jānodod tālākai izmantošanai. Lai atrisinātu problēmu personāla darbā ar informāciju un zināšanām, informācijas un zināšanu apstrādes ātruma palielināšanu, jāatrod iespēja palielināt personāla „caurlaides spēju”. Šim nolūkam izmanto personāla mācīšanu saskaņā ar personāla stratēģijas mērķiem, kas ir organizācijas kopējās stratēģijas daļa.

5. Pirmo reizi pēdējās desmitgadēs parādījās problēma, kam nepieciešams ātrs risinājums – tā ir „zināšanu pārslodze”. Cilvēki, pat motivēti un izglītoti, nespēj apstrādāt lielus informācijas apjomus, arī tad, ja informācija ir strukturēta un ērti pieejama. Tādējādi, piemēram, lai tikai iepazīšanās nolūkā pārlūkotu pēdējās konferences publikācijas, nepieciešami vairāk nekā četri mēneši. Cilvēce pirmo reizi ir saskārusies ar tādu parādību. Ja dators netiek galā ar informācijas plūsmu, tam palielina atmiņas apjomu vai to nomaina ar mūsdienīgāku tehniku, bet ko šajā gadījumā darīt ar cilvēku? Autore uzskata ka, cilvēki organizācijās jāattīsta un jāgatavo tam, lai viņi apzināti tiktu galā ar palielināto informācijas apjomu un darītu to laika deficīta režīmā. Šīs problēmas risināšanai autore piedāvā izmantot mācīšanās treniņu moduļus, izmantojot ātrlasīšanas metodes, informācijas ātras iegaumēšanas paņēmienus un loģiski-grafisko shēmu metodi nepieciešamās informācijas strukturēšanai un tālākai reproducēšanai. Mācīšanās treniņu izmantošana izvēlēta tāpēc, ka tas ir aktīvs process, tāpat kā informācijas iegūšana un informācijas apstrādes process.
6. Mainoties vadības teorijas paradigmai un meklējot jaunas pieejas personāla kā cilvēkkapitāla vadīšanai, kardināli mainās personāla attīstības loma ar mācīšanas palīdzību, jo ieguldījumi mācīšanā tagad tiek aplūkoti kā investīcijas organizācijas attīstībā. Ja cilvēki organizācijā ir attīstīti līdz tādai pakāpei, ka var radīt jaunas zināšanas un organizācija ir spējīga šīs zināšanas formalizēt un citiem darbiniekiem nodrošināt tām pieeju, tad organizācija kļūst konkurētspējīgāka. Šāda pieeja personāla attīstībai vienlaicīgi to stimulē, virza cilvēkus mainīties ar zināšanām un ietekmē personālu. Tādējādi ar mācīšanās treniņu palīdzību tiek risinātas galvenās pretrunas starp personāla centieniem un to, ko cilvēkiem grib iemācīt vadītāji. Uz inovatīvo metožu apgūšanas

- rēķina personāls sasniedz savu mērķu realizāciju – personīgo izaugsmi un personīgās konkurētspējas paaugstināšanu, bet vadītāji iegūst zināšanas, kļūstot par organizācijas intelektuālo kapitālu, un šādi arī paaugstinās pašas organizācijas konkurētspēja.
7. Personāla mācīšanās un attīstībā svarīga loma ir mācību metodēm. Dažādu literatūrā aprakstīto un praksē lietoto mācīšanas metožu analīze un novērtējums ļauj izvēlēties metodi, pamatojoties uz efektivitātes kritērijiem, pieejamību, nepieciešamā rezultāta sasniegšanas pakāpi, iegūtā rezultāta noturību un citiem kritērijiem. No daudzajām aprakstītajām metodēm autore izvēlējas aktīvās mācību metodes treniņu moduļu veidā, jo mācīšanas rezultātā jāiegūst personāla uzvedības kvalitatīvas izmaiņas darbā ar informāciju.
 8. Inovatīvas zināšanu apgūšanas metodes ir instruments, ar kura palīdzību personāls var turpmāk apgūt jaunas zināšanas un saņemt jaunu informāciju, bet vienlaikus personālam jāiemācās izmantot šīs metodes. Tāpēc personāla mācīšanās izmanto treniņu moduļus kā aktīvās mācību metodes, kuru gaitā personāls mācās izmantot inovatīvas zināšanu apgūšanas metodes. Inovatīvo mācīšanas metožu izmantošana personāla attīstībai risina vēl vienu aktuālu problēmu: no personāla puses – bailes pazaudēt darbu, no vadītāju puses – bailes par vadošo speciālistu aiziešanu. Samazinot darba vietas, personāls, kam piemīt informācijas ātras apstrādes, teksta informācijas strukturēšanas un lielu informācijas apjomu iegaumēšanas iemaņas, var ātri mācīties no jauna, adaptēties jaunās darba apstākļos un jaunā darba vietā. Ja aiziet vadošie speciālisti, viņu zināšanas paliek organizācijā, nodrošinot tai konkurences priekšrocības.
 9. Kā parādīja zinātniskās literatūras analīze un autores veiktā eksperimenta gaita, mūsdienu pieeja personāla attīstībai organizācijā prasa no personāla pilnīgi jaunas iemaņas un prasmes. Ja Boloņas procesa realizācija prasa līderisma attīstību, prasmi strādāt ar jaunām tehnoloģijām, svešvalodu zināšanas, tad savā pētījumā autore pierāda, ka ir jāizskaidro, kas jāmaņa personālam, un kā tas jā dara, lai sasniegtu vajadzīgo efektu laika deficīta režīmā.
 10. Iemaņas, kas nepieciešamas, lai palielinātu ātrumu darbam ar informāciju, tiek sekmīgi pielietotas gan pilsētās, gan reģionos. Tādējādi, samazinās starpība pieejai zināšanām starp pilsētu un lauku iedzīvotājiem un tiek nodrošināts vienādu iespēju princips mūžizglītības kontekstā.

11. Iegūto datu analīze parādīja, ka mācību gaitā iegūtās jaunās iemaņas apmierina kā darbinieku, tā arī vadītāju intereses. Kā liecina anketu analīze, paši darbinieki ir ieinteresēti mācībās un, beidzot mācības, var uzreiz pielietot iegūtās iemaņas darba vietā, tajā skaitā - paaugstināt lēmumu pieņemšanas ātrumu. Šādi tika pierādīts, ka uz zināšanām balstītas ekonomikas apstākļos inovatīvo mācību metožu sistēmu var izmantot vadītāji kā efektīvu instrumentu personāla attīstībai.
12. Veiktais eksperiments, realizējot Nacionālās programmas „Atbalsts profesionālajai izglītībai, uzlabojot lauksaimnieku, mežsaimnieku un pārējo lauksaimniecības un mežsaimniecības darbībā un pārveidē iesaistīto personu profesionālās iemaņas un kompetenci” projektu „Profesionālās apmācības 2005.-2006.”, un analizējot tā gaitā iegūtos datus, pierādīja, ka sistēma „Inovātīvās zināšanu apgūšanas metodes” var tikt pielietota pieaugušu cilvēku mācīšanai, lai iegūtu jaunas zināšanas gan pilsētās, gan reģionos, mūžizglītības kontekstā.
13. Personāla attīstības sistēma ar inovatīvo mācību metožu palīdzību var tikt ietverta vadīšanas sistēmā organizācijās visos vadības līmeņos: no darbinieku mācīšanas līdz vadītāju mācīšanai, tajā skaitā, augstākā vadības posma vadītāju un to treneru mācīšanai, kas nodarbojas ar pieaugušu cilvēku attīstību.
14. Lai novērtētu mācīšanas efektivitāti, pielieto Kirkpatrika modeļa pirmo un ceturto līmeni. Efektivitātes novērtēšanu veic mācīšanas gaitā, uzreiz pēc mācību norises anketēšanas veidā un novērtē mācību dalībnieku sasniegtos rezultātus pēc noteikta laika - pēc trīs līdz sešiem mēnešiem vai pēc gada, kā ekspertus izmantojot nodaļu, apakšnodaļu, organizāciju vadītājus un organizāciju īpašniekus, kas var novērtēt izmaiņas darbinieku uzvedībā un veiktās mācīšanas ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātiem.
15. Autores veiktie pētījumi inovatīvo zināšanu apgūšanas metožu pielietošanā ļauj izdarīt secinājumus par šo metožu efektivitāti, iespējām un pielietošanas pieejamību, par mācīšanas aktualitāti un pieprasījumu. Mācīšana pozitīvi ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus un, pateicoties personāla attīstībai, nodrošina organizācijas konkurētspējas paaugstināšanu.

Priekšlikumi

Autores veiktie pētījumi inovatīvo zināšanu vadīšanas metožu pielietošanā ļauj piedāvāt **priekšlikumus:**

1. Pārskatīt attieksmi un pieeju zināšanu vadīšanas sistēmai organizācijās, ņemot vērā, ka cilvēciskais faktors ir ne tikai tāds faktors, kas tieši ietekmē šīs sistēmas attīstību, bet vienlaicīgi ir arī galvenais faktors, kas ierobežo šīs sistēmas attīstību un funkcionēšanu, jo sistēmas funkcionēšana balstās uz darbinieku spēju apstrādāt informāciju un zināšanas.
2. Izstrādāt personāla attīstības stratēģiju, galveno uzsvaru liekot uz jaunu kompetenču izkopšanu, pievēršot īpašu uzmanību personāla spējai apstrādāt informāciju, saņemt, meklēt, apstrādāt, novērtēt, reproducēt un nodot zināšanas. Šim nolūkam organizāciju stratēģijas personāla stratēģijā ir ieviest treniņa moduļus personāla attīstības blokā, kas personālam ļautu apgūt jaunas kompetences.
3. Palielināt informācijas apstrādes ātrumu un personāla zināšanas, turklāt saglabājot iegūtās informācijas un zināšanu precizitāti un saprašanu. Šāda pieeja ļautu intensificēt

- informācijas iegūšanas procesu, kā arī informācijas pārvēršanas zināšanās procesu. Tādējādi organizācijām būtu iespēja paaugstināt konkurences priekšrocības tirgū.
4. Aktīvi izmantot treniņa moduļus personāla attīstībai, lai rezultātā personāls varētu darba vietā izmantot inovatīvās mācību metodes intensīvai personības attīstībai, un šādi atrisinātu pretrunu starp uzdevumu, ko izvirza organizācijas vadība, un mērķiem, ko grib sasniegt paši darbinieki. Intensīva personības attīstība, izmantojot inovatīvās mācību metodes, nodrošinās efektīvāku organizācijas darbu un vienlaicīgi dos ieguldījumu katra darbinieka attīstībā, jo palielināsies viņa vērtība darba tirgū.

Organizāciju vadītājiem un stratēģiskās plānošanas grupai

5. Sākt pilnveidot zināšanas vadīšanas sistēmu organizācijās. Noteikt vietu zināšanu vadīšanas sistēmā, darbinieku „zināšanu caurlaides spējas”, resp. spējas uzņemt zināšanu daudzumu, kas mudinās viņus meklēt, iegūt, apstrādāt, analizēt, kā arī veicināt zināšanu pārraidi, kas, savukārt, veidosies kā ārkārtas jeb kritiska darbība. Sākt intensificēt zināšanu vadīšanas procesu ar personāla kompetences paaugstināšanas palīdzību.
6. Izmantot, lai uzlabotu efektu, kas radies no zināšanu vadīšanas sistēmas atsevišķiem aspektiem un lai sasniegtu galvenos uzņēmējdarbības mērķus. Sākt izmantot paplašināto zināšanu vadības sistēmu, kur tās elementi papildina viens otru un mijiedarbojas procesu intensifikācijas nolūkā sistēmas iekšienē, lai nodrošinātu sistēmas efektīvāku darbību.
7. Uzsākt zināšanu vadīšanas procesu intensifikācijas programmas ieviešanu. Piemērot inovatīvas metodes kā zināšanu vadīšanas intensifikācijas procesu metodes personāla apmācībai, kas ļautu darbiniekiem iegūt jaunas kompetences.
8. Izmantot efektu, kas iegūts no pilnveidotas zināšanu vadīšanas sistēmas pielietošanas, kur iejaukšanās vienā organizācijas darbības jomā nodrošinās izmaiņas arī citās tās jomās, tā kā zināšanu vadīšana apvieno visus organizācijas darbības aspektus, lai garantētu organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu.
9. Piemērot stratēģisko pieeju zināšanu vadīšanas sistēmas izmantošanai organizācijā, kas sastatīs, līdzsvaros un integrēs sistēmas sastāvdaļas, kuras attiecas uz zināšanām, uz personālu ar tā kompetencēm, kā arī ietekmēs organizācijas darbības rezultātu.
10. Veikt zināšanu vadīšanas pamataspektu analīzi, kas tiek izmantoti organizācijā. Noteikt no tiem perspektīvākos, lai attīstītu zināšanu vadīšanas virzienus un saskaņot tos ar personāla attīstības stratēģiju, kas, savukārt, dod iespēju noteikt informācijas un

- personāla zināšanu apstrādes procesu intensifikācijas vietu un veidus.
11. Izmantot inovatīvās apmācību metodes kā līdzekli informācijas un personāla zināšanu apstrādes procesu intensifikācijā, kas, savukārt, sekmē izpēti, ieguvi, apstrādi, analīzi, apmaiņu, radīšanu, saglabāšanu un zināšanu pārraidi zināšanu vadīšanas sistēmas pilnveidošanas procesā.
 12. Uzsākt zināšanu vadīšanas sistēmas modeļa, kurš tiek piedāvāts promocijas darbā, ieviešanu, kas veicina darbinieku 'zināšanu caurlaides spējas', resp. spējas uzņemt zināšanu daudzumu ar noteiktu ātrumu un mudinās viņus meklēt, iegūt, apstrādāt, analizēt, kā arī veicināt zināšanu pārraidi.

Personāla attīstības dienestiem

13. Stimulēt personālu jaunu kompetenču apgūšanā, ņemot vērā zināšanu nodošanas svarīgumu starp organizācijas darbiniekiem, lai kopumā pārvaldītu zināšanas. Izmantot sevis pilnveidošanas faktoru, kā ietekmes faktoru uz pārējām 'organizācijas, kas mācās' koncepcijas sastāvdaļām. Tādējādi, sekmēt organizācijas darbības efektivitātes paaugstināšanos un organizācijas konkurētspējas pozīciju nostiprināšanos. Sevis pilnveidošanās faktoram ir jānodrošina personāla stimulāciju patstāvīgai zināšanu ieguvei, apstrādei un pārraidei ar izpēti un lietderīgās (pēc darbinieka vai organizācijas viedokļa) informācijas vākšanas palīdzību iekšējā un ārējā vidē, kā arī tās iekļaušanu organizācijas zināšanu vadīšanas kopējā sistēmā.

Valsts attīstības plānošanas departamentam

14. Izstrādāt un iekļaut valsts attīstības plānā iniciatīvas, lai nodrošinātu Latvijas iedzīvotāju konkurētspēju Eiropas un pasaules mērogā. Šim nolūkam veikt analīzi, lai noteiktu nepieciešamās kompetences, kas ir pieprasījums pieaugušo vidū Eiropā un pasaulē, un sniegt konkrētus pasākumus, kas ļaus pieaugušajiem apgūt šīs kompetences.
15. Izstrādāt iedzīvotāju funkcionālās izpratnes līmeņa paaugstināšanās plānu, lai apturētu iedzīvotāju darbības vecumā izbraukšanu no Latvijas kā lētu darbaspēku ārzemēs, nodrošinot iedzīvotājus ar jaunām kompetencēm, kas ļaus pieaugušajiem veikt darbu kā augsti kvalificētam personālam. Šim nolūkam izmantot pilnveidotu zināšanu vadīšanas sistēmu.
16. Aprēķināt, pēc Lielbritānijas piemēra, cik daudz pieaugušo funkcionālais analfabētisms maksā ik gadu Latvijas ekonomikā. Identificēt valsts attīstības galvenās tendences, kas

ļautu risināt šīs problēmas.

Centrālajai statistikas pārvaldei

17. Papildināt strukturēta bezdarba rādītājus, ņemot vērā ne tikai vecumu, reģionu, izglītības līmeni utt., bet arī visvairāk pieprasītu kompetenču pārvaldības līmeni, kas tiek izmantoti zināšanu pārvaldības sistēmā un nodrošina līdzekļus izpētei, izvēlei, strukturēšanai, analīzei, informācijai un zināšanām, kas vajadzīgas, lai veiktu darba pienākumus.
18. Piemēram, publicēta analīze par bezdarba līmeni starp tiem, kas nevar runāt svešvalodā, kam nav saskarsmes prasmju vai darbam ar datoru, palīdzēs attīstīt efektīvāku pieeju valsts nodarbinātības programmu izstrādei. Ik gadu veikt pētījumu šajā jomā un publicēt atskaites iedzīvotājiem pieejamā formā, tādējādi veicinot populārāko kompetenču apguvi.
19. Veikt kompetenču salīdzinošo analīzi, kas piemīt Latvijas iedzīvotājiem darbspējīgā vecumā, salīdzinot ar citām valstīm. Noteikt pamata kompetences, kurās valda vislielākā atšķirība. Publicēt informāciju pieejamā veidā plašai sabiedrībai.

Valsts nodarbinātības dienestam

20. Veikt plašu analīzi par bezdarba līmeņa izmaiņām saistībā ar bezdarbnieku apmācībām, kas notika uz valsts rēķina. Salīdzināt to bezdarbnieku rādītājus, kas saņēma apmācību no valsts finansētajām programmām bezdarbniekiem. Pamatojoties uz veikto analīzi, izdarīt korekcijas izstrādē un īstenošanā mācību programmās bezdarbniekiem.

Izglītības un zinātnes ministrijai

21. Nodrošināt budžeta vietu funkcionēšanu valsts augstskolās studentiem tajās jomās, kas atbilst un veicina kompetenču attīstību, kas būs vajadzīgas tuvākajā nākotnē darba tirgū.
22. Izstrādāt skaidrus kritērijus, kas dos iespēju novērtēt, ka bērnu izglītošana skolās veicina un nodrošina augsta līmeņa funkcionālas lasītprasmes un nodrošina skolas vecuma bērnus ar nepieciešamām prasmēm un iemaņām informācijas apstrādes jomā, kas, savukārt, spēs nodrošināt nākotnē, ka pieaugušie, kuri izaugs no šiem bērniem, būs ar kompetencēm, kas visvairāk pieprasītas darba tirgū, bez nepieciešamības pēc papildu apmācībām.

Literatūru un avotu saraksts

Grāmatas un autoru darbi:

1. Amabile, T., M. (2007), Kā nogalināt vēlmi radoši strādāt. Inovatīva domāšana „Harvard Business Review on”Lietišķas informācija dienests” Rīga, 203 lpp.
2. Andreev, O., A., Khromov, L., N. (1988), Tekhnika effektivnoi raboty s informaciei [Technique for Efficient Information Management], *Novosibirsk [Novosibirsk]*, p.64.
3. Argote, L., Ingram, P. (2000), Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Carnegie Mellon University* Vol. 82, Iss: 1, May, 2000, pp.150–169.
4. Atkinson, V., V. (1992), Pamyat i uhod za nei [Memory and Its Improvement], *Orel: Obchestvo Kniga [Orel: Kniga Publishing Society]*, p.104.
5. Aumann, R., J. (1985), What is game theory trying to accomplish? Arrow K. and Honkapohja S. (eds.), pp.5-46.
6. Bateson, G. (1972), Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology. University Of Chicago Press, p.565
7. Bjornavold, J. (2000), Making learning visible: identification, assessment and recognition of non-formal learning in Europe, CEDEFOP, Thessaloniki, p.12.
8. Blackler, F. (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation". *Organization Studies*, Vol 6, pp. 1021–1046.
9. Bollinger, A., S., Smith, R., D. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, Iss: 1, pp.8-18.
10. Borodina, V., A., Borodin, S., M. (1985), „Uchim chitatj” [Learn to read], Lenizdat [*Leningrad Publishing House*], p.192.
11. Bradberry, T., Greaves J. (2010), Emotional Intelligence, TalentSmart; Har/Dol En edition, p.255.
12. Brockbank, A., McGill, I. (2006), Facilitating Reflective Learning Through Mentoring & Coaching. Kogan Page London & Philadelphia, p.366.
13. Brown, J., S., Dujuid, P. (2000), The Social Life of Information, Harvard Business Review Press, p.336.
14. Buckley, R., Caple, J. (2004), The Theory and Practice of Training, 5th ed., Kogan Page, London, p.324.
15. Buzan, T. (2003), Uovershenstvuite svoyu pamyat [Improve your memory], *Izdatelstvo Popurri, Minsk [Popurri Publishing House]*, p.240.
16. Buzan, T., Buzan, B., (2007), Super mishlenie [Super thinking], *Izdatelstvo Popurri*,

- Minsk [Popurri Publishing House], p.320.*
17. Campbell, B., Sridharan, S., Zinzow, H. (2006), "Developing a stakeholder-driven anticipated timeline of impact for evaluation of social programs", *American Journal of Evaluation*, Iss: 27, pp. 148-162.
 18. Choo, S., Bowley, C. (2007), Using training and development to affect job satisfaction within franchising, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, Iss: 2, pp. 339-352.
 19. Christopher, E., M., Smith, L., E. (2005), *Managing Recruitment Training and Development: A Source book of Activities*, Kogan Page London, p.288.
 20. Clardy, A. (2004), Review of 'Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies', *Personnel Psychology*, Vol. 57, No. 1, pp. 227 – 232
 21. Coates, K. (2009), Knowledge Overload, *Inside Higher Ed*, March 23, 2009 <http://www.insidehighered.com/views/2009/03/23/coates> - skat. okt. 2011.
 22. Collins, J. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. NY: *Harper Business*, p.320.
 23. Cordes, S., L., Dougherty, T., W., Blum, M. (1997), Patterns of burn-out among managers and professionals: A comparison of models. *J. of Organizational Behavior*, Vol 18, Iss: 6, pp.685-701.
 24. Coriat, B. (2001), Organizational innovation in European firms: A critical overview of the survey evidence, in Archibugi, D. and B.-Å. Lundvall (eds.), *The Globalizing Learning Economy*, Guildford and King's Lynn: Oxford University Press, pp.195-218.
 25. Corredoira, R., A., Rosenkopf, L. (2010), Should Auld Acquaintance Be Forgot? The Reverse Transfer of Knowledge through Mobility Ties, *Strategic Management Journal* Vol. 31, Iss: 2, pp.159-181.
 26. Cueto, B., Mato, F., J. (2009), A nonexperimental evaluation of training programmes: regional evidence for Spain, *The Annals of Regional Science*. 2009, vol. 43, no. 2, pp.415–433.
 27. Daft, R. (2008), *Essentials of Organization Theory & Design*, p.384.
 28. De Geus, A. (1988), Planning as Learning. *Harvard Business Review*, - pp.70-74
 29. Deporter, B., Henaki, M. (1999), Biznes: uskorennoe obuchenie [Business: Rapid Learning], *Popurri [Poppuri Publishing House]*, p.400.
 30. Dilts, R., B. (1994), *Strategies of Genius*, Meta Publications, Capitola, California – p.235.
 31. Doman, G. (2007), Chto delatj, esli u vashego rebenka povrezhdenie mozga [What to do about your brain-injured child], *Juridiskais birojs Vindex SIA*, p.329.
 32. Doyle, L., Hughes, M. (2004), Learning without Lessons, research report, Learning and Skills Development Agency, London, p.27.
 33. Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, New York, NY. – p.232.
 34. Drucker, P. (2001 a), "The next society", *The Economist*, November 3, pp. 3-20.
 35. Drucker, P. (2001 b), *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness, p.224.
 36. DuBrin, A., J. (1996), Human relations for career and personal success, p.459.
 37. Eaglen, A., Lashley, C., Thomas, R. (2000), "The benefits of training in leisure retailing: a case study of McDonald's restaurants", *Strategic Change*, Vol. 9 No. 6, pp. 333-345.
 38. Edvinsson, L. (2002), *Corporate Longitude*. London: Pearson Education, p.247.
 39. Egides, A., Egides, E. (2011), Labirinti mishlenija, ili uchenimi ne rozhdajutsja [Labyrinthes of thinking, or nobody is born a scientist], *M: ART-Press kniga [M: ART-*

- Press book*], p.320.
40. Elmes, M., B., Kasouf, Ch., J. (1995), Knowledge Workers and Organizational Learning: Narratives from Biotechnology, *Management Learning*, Vol 26, Iss: 4, pp.403-422.
 41. Erber, G., Fritsche, U. (2005), Estimating and Forecasting Aggregate Productivity Growth Trends in the US and Germany, Discussion Papers of DIW, p.29 <http://www.diw.de/documents/publikationen/73/42903/dp471.pdf>
 42. Eschenbach, S. (2010), From inspired teaching to effective knowledge work and back again: A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers, *Management Decision*, Vol. 48, Iss: 4 pp. 475 – 484.
 43. Evans, W., R., Novicevic, M., M., Davis, W., D. (2007), Resource-based foundations of strategic human resource management: a review and extension, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol 4, Iss:1-2, - pp.75-91.
 44. Finkelstein, S., Whitehead, J., Campbell, A. (2009), Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You. *Harvard Business Press*, p.256.
 45. Fisher, D., Torbert, W., R. (2000), Personal and Organisational Transformations London: *McGraw Hill*, p.219.
 46. Flamholtz, E., G., Bullen, M., L., Hua, W. (2003), "Measuring the ROI of Management Development: An Application of the Stochastic Rewards Valuation Model", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 7, Iss: 1/2, pp.21 – 40.
 47. Forrier, A., Sels, L. (2003), "Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium", *Work, Employment & Society*, Vol. 17, Iss: 4, pp. 641-666.
 48. Gaponenko, A., L. (2001), Upravljenje znaniyami [Knowledge Management], *M: IPK GS [Moscow: Institute of Professional Development for Public Sector Employees]*, - p.52.
 49. Geiselharts, R., Burkart, K. (2003), Atmiņas trenēšana. Koncentrēšanās tehnika, DeNovo, Rīga, 127 lpp.
 50. Gelb, J., M. (1999), The how to think like Leonardo da Vinchi – N.Y.: „A Dell Trade Paperback”, p.240.
 51. Gelb, M. (1995), Thinking For A Change: Discovering the Power to Create, Communicate and Lead, New York: Harmony Books, p.228.
 52. Giangreco, A., Carugati, A., Sebastiano, A. (2010), "Are we doing the right thing? Food for thought on training evaluation and its context", *Personnel Review*, Vol. 39, Iss: 2, pp.162 – 177.
 53. Godin, B. (2003), The New Economy: What the Concept Owes to the OECD. *Project on the History and Sociology of S&T Statistics*. Working Paper, Vol 21, 2003. - <http://www.csiic.ca>
 54. Goldshtein, G., Y. (2001), Strategicheskii innovacionnii menedzhment - sistemnii faktor globalnoi konkurencii / Trudi konferencii Sistemniy analiz v proektirovanii i upravlenii [Strategic innovation management - system factor of global competition / Conference System analysis in planning and management], *SPb GTU [State Polytechnic University of St.Petersb.]*.
 55. Grant, R., M. (2002), The knowledge-based view of the firm, in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, *Oxford University Press*, Oxford, pp. 133-148.

56. Green, M. (2000), Beware and Prepare: the Government Workforce of the future, - p.14.
57. Griffin, R., P. (2012), A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 24, Iss: 6, pp.393 – 402.
58. Guerci, M., Vinante, M. (2011), Training evaluation: an analysis of the stakeholders' evaluation needs, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35, Iss: 4 pp. 385 – 410.
59. Gunderson, M., (2001), Economics of personnel and human resource management, *Human Resource Management Review*, Vol.11, Iss: 4 pp. 431 – 452.
60. Gunnemark, E.,V. (2001), Iskustvo izuchati jaziki [The Art and Science of Learning Languages], *SPb TESSA [TESSA Publisher]*, p.208.
61. Hale, R. (2003 a), "How training can add real value to the business: part 1", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, Iss: 1 pp. 29 – 32.
62. Hale, R. (2003 b), "How training can add real value to the business: part 2", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, Iss: 2 pp. 49 – 52.
63. Hammer, M. (1990), Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, July-August, pp.104-112.
64. Hammer, M., Chumpy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution – NY: *HarperCollins Publishers, Inc.*, p.250.
65. Hancock, J. (2001), Samouchitelj po razvitiju pamjati [Jonatan Hancock's mindpower system], M: Eksmo-press [*Moskow: Eksmo-press Publisher*], p.318.
66. Hansen, J. (2007), "Education and Early Labour Market Outcomes in Canada," *Human Resources and Social Development Canada*, Gatineau.
67. Harrington, H., J., Voehl, F. (2008), Knowledge Management Excellence – The Art of Excelling in Knowledge Management, p.269
68. Hashim, J. (2001), Training evaluation: clients' roles, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, Iss: 7, pp. 374 – 379.
69. Hass, M. (2006), Knowledge Gathering, Team capabilities, and Project Performance in Challenging Work Environments, *Management Science*, Vol. 52, Iss: 8, pp.1170-1184.
70. Heckman, J., R., Lalonde, R., Smith, J. (1999), The economics and econometrics of active labour market programs, in Ashenfelter, O., Lalonde, R. (Eds), *Handbook of Labour Economics*, North-Holland, New York, NY, Vol. 3A pp.1865-2097.
71. Hermann, D., Grunberg, M. (2002), Jazik pamjati [Memory language], Ekspo-Press, [*Poppuri Publishing House Ekspo-Press*], p.256.
72. Hinds P., J., Pfeffer, J., (2003), Why organizations don't "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting The transfer of expertise In M. Ackerman, V. Pipek, and V. Wulf (Eds.), *Beyond Knowledge Management: Sharing Expertise* . Research paper series, Cambridge, MA: MIT Press, p. 32.
73. Holden, R., Nabi, G., Gold, J., Robertson, M., (2006), Building capability in small businesses: tales from the training front, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, Iss: 6, pp. 424 – 440.
74. Honey, P., Mumford, A. (1982), *Manual of Learning Styles*. London: P. Honey, p.94.
75. Ignackaya, M., A. (2006), Novaya ekonomika. Obit strukturno-funkcionaljnogo analiza [*New economy's. Experience of the structurally functional analysis*] Editorial [*Editorial Publishing URSS*], p.304.
76. Jackson, T., W. (2007), Applying autopoiesis to knowledge management in organisations, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.78 – 91.
77. James, C., Roffe, I. (2000), The evaluation of goal and goal-free training innovation,

- Journal of European Industrial Training, Vol. 24, Iss: 1, pp. 12 – 20.
78. Jansone, L., Lando, I., Pallo, S. (2003), Valodas intensīva apguve. LAT2 mācību metodikas izdevumu sērija, LVAVP, 2003. 93 lpp. ISBN 9984-765
 79. Jolles, L. (2005), How to Run Seminars and Workshops, 3rd ed., John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
 80. Joy-Matthews, J., Megginson, D., Surtees, M. (2004), Human resource development. 3-rd Ed. London, Kogan Page, p.565.
 81. Kaplan, R., S., Norton D., P. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, p.454.
 82. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2006), Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business Review Press, p.302.
 83. Karpenko, D., Nemirovich, T. (2011), Oborotnaja storona opita [Other side of experience]. *magazine "Kompanion"* (Vol 24-25, 2011), pp.24-25, http://www.management.com.ua/notes/management_decision.html
 84. Kirkpatrick, D., L. (1994), Evaluating training programs: The four levels. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., p.229.
 85. Kirkpatrick, D., L., Kirkpatrick, J., D. (2006), Evaluating Training Programs (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers – p.288.
 86. Kitaigorodskaya, G., A. (2009), Intensivnoe obuchenie inostrannim yazikam [Intensive Teaching of Foreign Languages], *Moskva, Izdatelstvo Vyshaya shkola [Moscow Vyshaya Shkola Publishing House]*, p.280.
 87. Kleiner, G. (2005), Upravlenie korporativnimi predpriyatijami i ekonomika znanij [Management of corporate enterprises and economy of knowledge] *Mir Rossii [Mir Rossii Publisher]* N4, 2005, pp.30.-48.
 88. Kline, S., Harris, K. (2008), ROI is MIA: why are hoteliers failing to demand the ROI of training?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20, Iss:1, pp.45 –59.
 89. Kobell, K. (2008), Motivatsiya v stile ekshn [Motivation in the style of Action. Enthusiasm is contagious.] Alpina publisher, p.192.
 90. Konstantinov, G., Filonovich, S. (2005), Intellektualnoe predprinimatelstvo ili principi obretenija konkurentnogo preimushestva v novej ekonomike. [*Intellectual Entrepreneurship or Principles of Competitive Advantage in the New Economy*]. Harvard Business Review, October 2005, pp.48-57.
 91. Krause, D., E. (2004), Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation, *Leadership Quarterly*, Vol. 15, Iss: 1, pp. 79-102.
 92. Lachnit, C. (2001), Training proves its worth, *Workforce*, Vol. 80, Iss: 9, pp. 52-56.
 93. Lambe, P. (2011), The unacknowledged parentage of knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, Iss: 2, pp. 175-197.
 94. Lando, I. (2010 a), Kā ātri iegaumēt nekārtņos darbības vārdus angļu valodā (izmantojot asociācijas un tēla izveides metodes): mācību metodiskais līdzeklis. Rīga, 2010. ISBN 978-9934-8115-8-6 - 24 lpp.
 95. Lando, I. (2010 b), Smadzenes spēlē spēles: uzmanība un uztvere: mācību metodiskais līdzeklis. Rīga, 2010. ISBN 978-9934-8145-3-2 - 24 lpp.
 96. Lando, I. (2010 c), Kā ātri iegaumēt valstu un galvaspilsētu nosaukumus (izmantojot asociācijas un tēla izveides metodes): mācību metodiskais līdzeklis. Rīga, 2010. ISBN

- 978-9934-8145-1-8 - 24 lpp.
97. Lando, I. (2012), *Ātrlasīšana - 1. (Lasīšanas ātrums vienāds ar domāšanas ātrumu): mācību metodiskais līdzeklis*. Rīga, 2012. 24 lpp. ISBN 978-9934-8145-7-0 - 24 lpp.
 98. Landry, Ch. (2006), *The creative city. Atalking for Urban Innovators*, Comedia: Earthscan Publications LTD, London, p.398.
 99. Lapp, D. (1993), *Kak uluchshitj pamjatj v ljubom vozraste [How to improve memory at any age]*, *Izdatelstvo Mir [Mir Publishing House]*, - p.128.
 100. Lapp, D. (1995), *Iskusstvo pomnit i zabivat [The art of memorising and forgetting]*, *Izdatelstvo Piter [Piter Publishing House]*, - p.216.
 101. Latif, K., F. (2012), *An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employ-yeer development interventions*, *Industrial and Commercial Training*, Vol.44, Iss:4 pp. 211-222.
 102. Leonarda, D., Strausa, S. (2007), *Kā likt strādāt visa darba kolektīva smadzenēm. Inovatīva domāšana „Harvard Business Review on” Lietišķas informācija dienests Rīga 2007 – p.203.*
 103. Leontjevs, A., N. (1981), *Problemi pamjati [Problems of the Development of Mind]*, [Moscow: Progress Publ.] , p.584.
 104. Levitt, T. (1991), *Levitt on Marketing*, Harvard Business School Press., p.100.
 105. Lezeur, F. (1980), *Racionaljnoje chtenije: Bolee bistroje i osnovateljnoje [Rational reading: more fast and thorough]*, *Moskva: pedagogika [Moscow: pedagogika publishing]* p.160.
 106. Liyanage, Ch., Elhag, T., Ballal, T., Li, Q., (2009), *Knowledge communication and translation a knowledge transfer model*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, Iss: 3, pp. 118 – 131
 107. Lopez, P., Peon, M., Ordas, V. (2005), *Human resource practices, organisational learning and business performance*, *Human Resource Development International*, Vol.8, Iss:2, pp. 147-164.
 108. Lozanov, G., K. (1973), *Osnovi suggestologii [Basics of Suggestology]*, *Problemi suggestologii: materiali I mezhdunarodnogo simpoziuma po problemam suggestologii [Problems of Suggestology: Materials of the Ist Symposium on Suggestology]*, *Sofia Nauka i Iskusstvo [Sofia Science and Art Publishing]*, pp.55-70.
 109. Lozanov, G., K. (1977), *Suschnost, istoriya i eksperimentalnie perspektivi suggestopedicheskoj sistemi pri obuchenii inostrannim yazikam [Essence, History and Experimental Perspectives of Suggestopedic System for Teaching Foreign Languages]*, *Metodi Intensivnogo Obucheniya Inostrannim Yazikam [Intensive Methods for Learning Foreign Languages]* 3, pp.7-16.
 110. Lukacs, A. (2007), *Economic Aspects of Language Inequality in the European Union*. Pieejams arī - http://www.ekolingvo.com/index.php?set_lang=EN
 111. Lundvall, B.-A., Tomlinson, M. (2001), *Learning by comparing: reflection on use and abuse of benchmarking*. In: Sweeney, G. (Ed), *Innovation, Economic Progress and Quality of Life*. Edward Elgar, London – pp.120-136.
 112. Maister, D. (2008), *Strategy and the Fat Smoker. Doing What's Obvious But Not Easy*. Spangle Press, p.275.
 113. Malinvaud, E. (1995), *Why Economists do not make Discoveries*. Lecture on XIth World Congress of the International Economic Association, December 18-22, Tunis – Tunisia
 114. Mansell, R. (2010), *Power and Interests in Developing Knowledge Societies: Exogenous*

- and Endogenous Discourses in Contention IKM Working Paper N 11. IKM Emergent Research Programme, European Association of Development Research and Training Institutes (EADI), Bonn, p.37.
115. Markides, C. (1998), Strategic Innovation in Established Companies, Sloan man. Review, Vol. 39, Iss: 3, pp.31-42.
 116. Matyugin, I., Slonenko, T. (2001), Kak zapominat anglijskie slova [How to Memorise English Words], *Moskva Ripol Klassik [Moscow Ripol Classic]*, p.419.
 117. McCarthy, A., M., Garavan, T., N. (2001), 360 degree feedback process: performance, improvement and employee career development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, Iss: 1, pp.5-32.
 118. McDowall, A., Saunders, M., N., K. (2010), UK managers' conceptions of employee training and development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, Iss: 7 pp. 609 – 630.
 119. Miller, G., A. (1956, 2002), The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, *Psychological Review* Vol. 63, Iss: 2, 1956, pp. 81- 97.
 120. Mindeli, L., E., Pipija, L., K. (2002), Kak sohranitj Rossijskuyu fundamentaljnuyu nauku? [How to keep the Russian fundamental science?] *Vestnik RAN [SAR]*, Vol.72, Iss: 2, pp.115-138.
 121. Mulder, M. (2001), "Customer satisfaction with training programmes", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, Iss: 6, pp.321-331.
 122. Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000), The knowledge-creating company” - „The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York, p.304.
 123. Nonaka, I., Teece, D., J. (2001), *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* - London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, p.344
 124. Nordhaus, W., Samuelson, P. (2004), *Economics*, McGraw-Hill/Irwin, p.800.
 125. Oerttenblad, A. (2001), On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization MCB University Press* Vol. 8, Iss: 3, pp.125-133.
 126. Peters, T. (2011), *Excellence Now: Innovation* Publisher: New Word City, Inc., p.149.
 127. Phillips, J., J. (2005), *Investing in Your Company’s Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Much or Too Little*. USA: Amacom, p.304.
 128. Pineda, P. (2010), Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, Iss: 7, pp. 673 – 693.
 129. Pineda, R. (2003), "Continuous training in Spain", in Schmidt-Lauff, S. (Eds), *Adult Education and Lifelong Learning*, Verlag Rr. Kovac, Hamburg, pp.145-176.
 130. Polterovich, V., M. (2011), *Krizis ekonomicheskoy teorii [The Crisis of the economic theory]. Doklad na nauchnom seminare otdeleniya ekonomiki RAN „Neizvestnaya ekonomika” [The report at a scientific seminar of the section of Economy and TsEMI Russian Academy of Sciences offices “Unknown economy”]* http://www.nbrilev.ru/krizis_economic_theory_.htm
 131. Pool, R. (2011), Training for results: innovative synergy between learning and business performance, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, Iss: 1, pp. 31 – 40.
 132. Porter, M., E. (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, January 2008, pp.79 – 93.
 133. Rajan, R., G., Zingales, L. (2003), *Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the*

- Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunity. *Random House*, NY., p.392.
134. Rollag, K., Parise, S., Cross, R. (2005), Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, Iss: 2, pp. 35-41.
 135. Rowold, J., Kauffeld, S. (2008), Effects of career-related continuous learning on competencies, *Personnel review*, Vol. 38, Iss: 1, pp.90-101.
 136. Russ-Eft, D., Preskill, H. (2008), Improving the quality of evaluation participation: a meta-evaluation, *Human Resource Development International*, Vol. 11, pp. 35-50.
 137. Salas, E. (2009), *Patient Safety Training Evaluations: Reflections on Level 4 and more*. Slide Presentation from the AHRQ 2009 Annual Conference (Text Version). December 2009. Agency for Healthcare Research and Quality, Rockville, MD. <http://www.ahrq.gov/about/annualconf09/salas.htm> - skat. jūnijs 2012.
 138. Senge, P. (1994), „The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning”. N.Y.: *Doubleday*, p. 432.
 139. Senge, P. (2012), Samaja Boljšaja lozj biznes-obrazovanija – eto utverzdenie, chto celj biznesa – zarabativatj denjgi [Vislelāka biznēsa izglītības mēle ir, kā biznēsa mērķis – ir pelnīt naudu] - <http://planetahr.ru/publication/617> - skat. 10.sept.2012
 140. Serbinovskiy, B., Y. (2010), O soderzhanii terminov „innovacionnaya ekonomica”, „novaya ekonomica” i „ekonomica znaniij” [About content of such definitions as innovative economy, new economy and knowledge economy] *Nauchnij zhurnal KubGAU [scientific magazin]* Vol. 61, Iss: 07, pp.1-17 <http://ej.kubagro.ru/2010/07/pdf/11.pdf> - skat. nov.2011.
 141. Stake, R., E. (1995), *The Art of Case Study Research*. London, *SAGE Publication*, p. 192.
 142. Steensma, H., Groeneveld, K. (2010), Evaluating a training using the "four levels model, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22, Iss: 5, pp. 319 – 331.
 143. Stiglitz, J., E. (2003), *Globalization and Its Discontents*. W.W. Norton, - p. 288.
 144. Sveiby, K-E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, p. 275.
 145. Sveiby, K-E. (2001), A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Iss: 4, pp. 344 – 358.
 146. Tapscott, D., Cavoukian, A. (1997), *Who Knows: Safeguarding Your Privacy in a Networked World*, McGraw-Hill; First edition, p. 233.
 147. Teece, D., J. (1998), Capturing value from Knowledge Assets: The New Economy, *Markets for Knew-how and Intangible Assets*, Calif. *manag. Review*, Vol. 42, Iss: 1, pp. 83-108.
 148. Tennant, C., Boonkrong, M., Roberts, P., A., B. (2002), The design of a training programme measurement model, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, Iss: 5, pp. 230 – 240.
 149. Thatcher, D., C. (1986), Promoting learning through games and simulations. *Simulation & Gaming*, 17, pp. 262-273.
 150. Thompson, A., A., Strickland, A., J. (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12-th ed., Boston: McGraw-Hill Irwin, p.1079.
 151. Thorne, K., Mackey, D. (2007), *Everything you ever needed to know about training: a one-stop shop for everyone interested in training, learning and development*. 4th ed London: Kogan Page, p.242.

152. Tiwana, A. (2000), The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system. Prentice Hall PTR, 2000 – p.608.
153. Toffler, A. (1981), Future shock. NY: Bantam Books, - p.517.
154. Tonnessen, T. (2005), Continuous innovation through company wide employee participation, *The TQM Magazine*, Vol. 17, Iss: 2, pp. 195 – 207.
155. Tsang, E., W., K. (1997), Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations Journal*, 50, 1997, pp.73-89.
156. Uhlaner, L., Van Stel, A., Meijaard, J., Folkeringa, M. (2007), The relationship between knowledge management, innovation and firm performance: evidence from Dutch SMEs. *SCALES Scientific Analysis of enterprenership and SMEs. Zoetermeer, January, 2007-* p.26.
157. Waltmann, F. (2012), Seven Mistakes That Can Ruin Your Learning Organization <http://clomedia.com/articles/view/seven-mistakes-that-can-ruin-your-learning-organization/1> - skat. sept.2012
158. Wang, G., G., Wilcox, D. (2006), Training evaluation: knowing more than is practiced, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8, Iss: 4, pp. 528 - 530.
159. White, H., C. (1992), Identity and Control A Structural Theory of Social Action. Princeton, N.Y.: *Princeton University Press*, p.435.
160. Yate, F. (1997), *Iskusstvo pamjati*, [The art of memory], *SPb: Universitetskaja kniga, [SPb: University book Publisher]*, p.400.
161. Yin, R., K. (2003), Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: *Sage*, p. 200.
162. Zack, M., H. (2002), Developing of Knowledge Strategy. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge by Choo, Ch.W., Bontis N., *Oxford University Press*, pp. 155-175.

Likumdošanas akti un normatīvie dokumenti

163. Commission Of The European Communities (2000) *A Memorandum on Lifelong Learning*. Pieejams: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_en.pdf - skat. nov. 2008
164. Konceptuāls dokuments „Latvijas izaugsmes modelis: Cilvēks pirmajā vietā” - http://helios-web.saeima.lv/bi8/lasa?dd=LM0815_0#b - skat. dec. 2011
165. IZM informatīvais ziņojums „Mūžizglītības politikas pamatnostādņu 2007.-2013.gadam” īstenošanas gaita 2009. un 2010.gadā” http://izm.izm.gov.lv/upload_file/Izglitiba/Muzizglitiba/MI_pamatnostadnu_zinojums_2011.pdf - skat. dec. 2011
166. Latvijas ilgtspējīgas attīstības Stratēģija līdz 2030. gadam (red. 2010. gada jūnijs)- http://www.nap.lv/upload/latvija2030_lv.pdf - skat. nov.2011
167. 4/16/12 - <http://clomedia.com/articles/view/seven-mistakes-that-can-ruin-your-learning-organization>
168. LR Reģionālās attīstības likums. Pieejams - <http://www.likumi.lv/doc.php?id=61002>
169. MK rīkojums Nr.111 no 2007.gada 23.februārī “Par Mūžizglītības politikas pamatnostādņēm 2007.–2013. gadam”. Pieejams - <http://www.likumi.lv/doc.php?id=153578&from=off>
170. MK rīkojums Nr.833 no 2009.gada 9.decembra „Grozījums Ministru kabineta 2007.gada 23.februāra rīkojumā Nr.111 „Par Mūžizglītības politikas pamatnostādņēm 2007.–2013.gadam””.

- Pieejams - <http://www.likumi.lv/doc.php?id=201879>
171. LR Saeima Paziņojums par Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju līdz 2030.gadam apstiprinājumu. Publicēts: Vēstnesis 101 2010.06.29.

Interneta resursi

172. The Lisbon Council. EU 2020: Why Skills are Key for Europe's Future By Paul Hofheinz, December 2009 <http://www.lisboncouncil.net/initiatives/human-capital.html> - skat. janv. 2012
173. CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development "Annual survey report 2010"
174. "Learning and talent development" http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BC060DD1-EEA7-4929-9142-1AD7333F95E7/0/5215_Learning_talent_development_survey_report.pdf - skat. apr. 2012
175. JQI (2004): Shared 'Dublin' descriptors for Short Cycle, First Cycle, Second Cycle and Third Cycle Awards. JQI meeting in Dublin on 18 October 2004, Dublin, Joint Quality Initiative informal group. Electronically retrieved August 21, 2005 from http://www.jointquality.org/content/ierland/Complete_set_Dublin_Descriptors_2004_1.31.doc - skat. dec.2011
176. NASPAA (2005b): National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA). Electronic source retrieved September 12, 2005, from <http://www.naspaa.org/accreditation/seeking/reference/standards.asp> - skat. dec.2011
177. Par 2011.gada demogrāfiskās situācijas provizoriskajiem rezultātiem http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=lv&gbv=2&gs_sm=c&gs_upl=78111781101701614141010101235159511.2.11410&q=cache:6_sOS7_f6UUJ:http://www.csb.gov.lv/notikumi/par-2011gada-demografiskas-situacijas-provizoriskajiem-rezultatiem-33339.html+miru%C5%A1o+statistika&ct=clnk - skat. janv. 2012
178. Ilgtspējīga attīstība Eiropas Savienībā 2009. gada uzraudzības ziņojums par ES ilgtspējīgas attīstības stratēģiju http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/865LV/LV/865-LV-LV.PDF - skat. dec. 2011 Boloņas procesa oficiālā mājas lapa http://www.aic.lv/ace/ace_disk/Bologna/index.htm - skat. nov. 2011
179. EU Project „Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training” Key competences for lifelong learning http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report08/key_en.pdf - skat. janv.2012
180. The Reading Literacy of U.S. Fourth-Grade Students in an International Context Results From the 2001 and 2006 Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS) - <http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2008017> - skat. janv. 2012
181. Report Progress in International Reading Literacy Study. http://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006_international_report.pdf - skat. janv. 2012
182. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the European economic and social Committee and the committee of the regions. Mainstreaming sustainable development into eu policies: 2009 review of the European Union strategy for sustainable development. Brussels, 24.7.2009 COM (2009) 400 final <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:en:PDF> - skat. dec. 2011
183. Cilvekkapitāla produktivitāte - The Lisbon Council The European Human Capital Index: he Challenge of Central and Eastern Europe By Peer Ederer, Philipp Schuler and Stephan Willms - <http://www.lisboncouncil.net/initiatives/human-capital.html> - skat. janv. 2012
184. Eurydice «Teaching Reading in Europe: Contexts, Policies and Practices” http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/130EN_HI.pdf - skat. janv. 2012
185. The Lisbon Council. EU 2020: Why Skills are Key for Europe's Future By Paul Hofheinz,

- December 2009 <http://www.lisboncouncil.net/initiatives/human-capital.html> - skat. janv. 2012
186. Flexibility and Competitiveness: Labour Market Flexibility, Innovation and Organisational Performance (Flex-Com) Final Report Participants: Project is funded by the European Commission DG Research *in the framework of Contract HPSE-CT-2001-0009* <http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/finalreport/98-3068-final-report.pdf> - skat. janv. 2012
187. The Global Competitiveness Report 2011 – 2012. World Economic Forum - Geneva Switzerland 2011 http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf - skat. janv. 2012
188. CSP dati par 2011.gada tautas skaitīšanas galvenajiem provizoriskajiem rezultātiem <http://www.csb.gov.lv/notikumi/par-2011gada-tautas-skaitisanas-galvenajiem-provizoriskajiem-rezultatiem-33305.html> - skat. janv. 2012
189. Europeans and languages. Eurobarometr 2005. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_237.en.pdf - skat. janv. 2012
190. The Learning Revolution Department for Innovation, Universities and Skills UK http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/corporate/migratedd/publications/l/learning_revolution.pdf - skat. janv. 2012
191. Eurokomission. Smart Growth http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/smart-growth/index_en.htm - skat. janv. 2012
192. Eurokomission. Inclusive Growth http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/inclusive-growth/index_en.htm - skat. janv. 2012
193. Vācijas attīstības plāns, marts 2010. “[Chances, Quality and Competence: Foundations for a sustainable educational policy](#)” - skat. janv. 2012
194. Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training Improving the quality and efficiency of education and training http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report09/chapter2_en.pdf - skat. janv. 2012
195. Reading Europe (Project) <http://www.readingeurope.eu/> - skat. janv. 2012
196. Progress in International Reading Literacy Study http://timss.bc.edu/PDF/PIRLS2006_international_report.pdf - skat. janv. 2012
197. Eiropas kvalifikāciju ietvarstruktūra http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/leaflet_lv.pdf - skat. janv. 2012

Citi avoti

198. Accenture, (2001, 2003), Konsultācijas SIA „Lattelekom” stratēģijas attīstības grupai (mūtiski un rakstiski).
199. Briedis, J. (2001), Konsultācijas SIA „Lattelekom” stratēģijas attīstības grupai (mūtiski un rakstiski).

PIELIKUMI

1. PIELIKUMS

Pētījuma norise, izlases struktūra, izmantotās metodes

1.1. tabula

Pētījuma norise, izlases struktūra, izmantotās metodes

Pētījuma norises laiks	Pētījuma izlases struktūra	Pētījuma responden - tu skaits	Izmantotās metodes	Galvenie noskaidrojamie jautājumi
------------------------	----------------------------	--------------------------------	--------------------	-----------------------------------

1999.-2011.	Pieauguši cilvēki, kas mācījās vienā vai vairākās programmās, izmantojot inovatīvās mācību metodes. Brīvprātīgo grupas, dažādu organizāciju darbinieki, kas mācījās pēc korporatīvas formas pasūtījuma, organizāciju darbinieki, kas mācījās Eiropas projektu ietvaros.	4487	Eksperiments, testu rezultāti	1)Iespēja pielietot inovatīvās mācību metodes pieaugušu cilvēku mācīšanā 2)Inovatīvo mācību metožu pielietošanas efektivitāte pieaugušu cilvēku mācīšanā 3)Iespēja pielietot inovatīvās mācību metodes koncepcijas <i>mūžizglītība</i> realizācijai: konkurētspējas paaugstināšana, iespēja izmantot iegūtās zināšanas un iemaņas darba pienākumu izpildei, iespēja strādāt efektīvāk.
2003. g. marts, jūnijs, jūlijs, augusts. 2005. g. janvāris, aprīlis. 2009. g.	Pasniedzēji, kas pasniedz svešvalodu pieaugušiem cilvēkiem un mācījās Eiropas projekta ietvaros aktīvākas inovāciju izmantošanas plānā pieaugušu cilvēku mācīšanas procesā.	230	Daļēji strukturēta anketa.	1) Attieksme pret inovatīvajām mācību metodēm 2) Iespēja izmantot savā darbā iegūtās iemaņas un prasmes 3)Iespēja pielietot inovatīvās mācību metodes pieaugušu cilvēku mācīšanā
2005. g. janvāris-decembris	Visi MC Lando® klienti no 2004. līdz 2005. gadam	637	Aptaujas anketa	1) Attieksme pret inovatīvajām mācību metodi 2) Pasniegšanas stils un temps 3) Motivācija un iesaistīšanās izglītojamo darbā 4) Iegūto iemaņu nepieciešamība darba vietā, iespēja pielietot iegūtās zināšanas un iemaņas

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

1.1. tabula (turpinājums)

Pētījuma norise, izlases struktūra, izmantotās metodes

Norises laiks	Pētījuma izlases struktūra	Respond. skaits	Izmantotās metodes	Galvenie noskaidrojamie jautājumi
---------------	----------------------------	-----------------	--------------------	-----------------------------------

2006. g. maijs – 2008. g. decembris	Izglītojamie, kas piedalījās mācībās Nacionālās programmas „Atbalsts profesionālajai izglītībai, uzlabojot lauksaimnieku, mežsaimnieku un pārējo lauksaimniecības un mežsaimniecības darbībā un pārveidē iesaistīto personu profesionālās iemaņas un kompetenci” projektā „Profesionālās apmācības 2005-2006” ietvaros.	2562	Aptaujas anketa	<p>1) Noteikt pasniegšanas līmeni, izmantojot inovatīvās mācību metodes</p> <p>2) Noteikt, kā izglītojamie uztver tādā veidā pasniegto informāciju</p> <p>3) Noteikt, kā izglītojamie uztver mācību materiālus, kas izstrādāti, izmantojot inovatīvās mācību metodes</p> <p>4) Noteikt apgūstamības pakāpi informācijai, kas tiek pasniegta, izmantojot inovatīvās mācību metodes, cilvēkiem, kas sen nav mācījušies</p>
2008. g. Novembris, decembris – 2011. g. janvāris, februāris	Visi pieaugušie, kas mācījās pēc programmām, izmantojot inovatīvās mācību metodes. Tie ir cilvēki, kas var dot eksperta vērtējumu mācību programmām, jo paši piedalījās tajās vai novēroja ilgtermiņa efektu pēc notikušajām mācībām, izmantojot inovatīvās mācību metodes	2400	Aptaujas anketa Izstrādājot jautājumus, tika izmantoti mācību novērtējuma kritēriji, ko izmanto koncepcijā mūzizglītība	<p>1) Noteikt respondentu attieksmi pret dažādiem mācības ietekmējošiem aspektiem un izdalīt nozīmīgākos mācību aspektus</p> <p>2) Novērtēt vispārējās apmierinātības līmeni un atklāt nozīmīguma un apmierinātības kopsakarības</p> <p>3) Noteikt un aprakstīt motivējošos faktorus, kas ietekmē mācību procesu pieaugušiem cilvēkiem, kas mācījās, izmantojot inovatīvās mācību metodes</p> <p>4) Apskatītas atšķirības dažādās reģionu, amata kategoriju, izglītības un vecuma grupās, kas ietekmē mācību procesu, izmantojot inovatīvās mācību metodes</p>

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2. Pielikums

Faktoranalīzes rezultāti inovatīvajām mācību metodēm

2.1. tabula

Respondentu apmierinātība ar mācības aspektiem

Grupas Nr	Apmierinātības līmenis (sākot ar visaugstāko)	Mācības aspekts	Neapmierināto skaits (%)	Apmierināto skaits (%)	Vērtē Neitrāli (%)
1	1	Attiecības mācības grupā (atmosfēra)	5.2	85.7	9.1
	2	Teorētisks pamatojums	7.3	82.7	10.0
	3	Praktiskie vingrinājumi	12.0	77.3	10.7
	4	mācību saturs	12.5	77.8	9.7
	5	Pasniedzēja darba metodes un stils	11.1	72.5	16.4
2	6	Zināšanu un iemaņas gūšana, saistīta ar tiešo pienākumu izpildi	15.3	67.7	17.0
	7	Individuālā pieeja	11.0	64.5	24.5
	8	Jaunas idējas un jaunrade	17.5	65.6	16.9
	9	Apmācību organizācija (telpas, kafija, cepumi u tt.)	18.0	63.7	18.3
3	10	Izdales materiāli	21.8	60.1	18.1
	11	Apmācību laiks un formāts	26.3	50.6	23.1
	12	Cilvēku skaits grupā	24.3	55.3	20.4
	13	Mana aktivitāte nodarbību laikā	26.9	53.6	19.5
4	14	Iespēja saņemt apmācības apliecinājošus dokumentus	39.5	36.2	24.3
	15	Kursa cena	49.3	37.5	13.0

n=2400 Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Dažādu mācības aspektu nozīmīgums respondentiem

Apmācības aspekta numurs nozīmīgu-ma vērtējuma sarakstā (kur 1 – visnozīmīgākais aspekts, 15– visnenozīmīgākais)	Apmācības aspekta nosaukums	Cilvēku skaits (%), kas atzīmējuši šo aspektu kā nozīmīgu	Apmācības aspekta numurs apmierinātības vērtējuma sarakstā (kur 1 – visaugstākā apmierinātības pakāpe, 15 – viszemākā)
1	Kursa cena	88,2	15
2	Apmācības saturs	63,6	4
3	Attiecības apmācības grupā (atmosfēra)	63,3	1
4	Praktiskie vingrinājumi	56,3	3
5	Apmācības laiks un formāts	53,1	11
6	Teorētisks pamatojums	50,3	2
7	Zināšanu gūšana, saistīta ar tiešo pienākumu izpildi	46,2	6
8	Pasniedzēja darba metodes un stils	45,3	5
9	Jaunas idējas un jaunrade	42,4	8
10	Mana aktivitāte nodarbību laikā	40,6	13
11	Iespēja saņemt apmācības apliecinājošus dokumentus	40,3	14
12	Apmācību organizācija (telpas, kafija, cepumi u tt.)	39,0	9
13	Cilvēku skaits grupā	34,4	12
14	Izdales materiāli	27,7	10
15	Individuālā pieeja	21,8	7

n=2400

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Apmācības aspektu nozīmīgums dažādu amata kategoriju apmacāmiem (%)

Amata kategorijas Ar mācībam saistītie aspekti	Direktors, vadītājs, īpašnieks	Gramatvedis, jurists	Administratīvais speciālists	Tehniskais un IT speciālists	Apkalpošanas sēras speciālists	Cits speciālists	Studen -ti
Mana aktivitāte nodarbību laikā	56.8%	43.4%	32.9%	40.3%	39.7%	35.8%	22.4%
Praktiskie vingrinājumi	48.6%	57.7%	56.4%	53.8%	54.8%	53.1%	45.9%
Zināšanu gūšana, saistīta ar tiešo pienākumu izpildi	32.4%	46.8%	37.6%	48.5%	45.9%	41.9%	31.8%
Teorētisks pamatojums	56.8%	58.8%	59.1%	39.0%	47.6%	49.8%	44.7%
Mācības saturs	51.4%	44.2%	59.7%	65.4%	67.4%	67.3%	69.4%
Kursa cena	73.0%	79.8%	87.9%	85.0%	86.6%	84.6%	87.1%
Iespēja saņemt apmācības apliecinošus dokumentus	16.2%	34.1%	36.9%	36.0%	40.6%	44.9%	32.9%
Attiecības apmācības grupā (atmosfēra)	56.8%	59.9%	72.5%	56.3%	60.4%	62.4%	72.9%
Pasniedzēja darba metodes un stils	37.8%	43.1%	44.3%	44.0%	41.2%	49.4%	35.3%
Jaunas idējas un jaunrade	35.1%	41.6%	46.3%	42.4%	40.4%	40.0%	32.9%
Individuālā pieeja	10.8%	27.3%	22.1%	22.3%	19.8%	17.9%	25.9%
Apmācību organizācija (telpas, kafija un tt.)	56.8%	44.2%	37.6%	41.0%	33.9%	37.8%	28.2%
Cilvēku skaits grupā	27.0%	19.1%	22.1%	35.3%	36.8%	35.8%	36.5%
Apmācības laiks un formāts	43.2%	52.8%	59.1%	46.0%	50.1%	52.8%	61.2%
Izdales materiāli	48.6%	39.0%	31.5%	28.7%	23.0%	22.4%	21.2%

n=2400

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Studentu dalījums pēc izglītības līmeņa pa reģioniem

2.4. tabula

Izglītība	Rīga		Pierīga		Vidzeme		Zemgale		Kurzeme		Latgale	
	Cilvēku	%	Cilvēku	%	Cilvēku	%	Cilvēku	%	Cilvēku	%	Cilvēku	%

	skaits		skaits		skaits		skaits		skaits		skaits	
Vidējā	170	16.3	20	23.8	160	34.9	63	32.8	109	37.6	75	25.3
Vidējā speciālā	177	16.9	3	3.6	23	5.0	5	2.6	11	3.8	11	3.7
Augstākā profesionālā	293	28.0	13	15.5	75	16.4	28	14.6	52	17.9	55	18.5
Augstākā, bakalaura grāds	322	30.8	48	57.1	192	41.9	95	49.5	115	39.7	149	50.2
Augstākā, maģistra grāds	74	7.1			5	1.1	1	.5	1	.3	4	1.3
Augstākā, doktora grāds	4	.4			1	.2						
Nav norādīts	5	.5			2	.4			2	.7	3	1.0
Kopā:	1045	100	84	100	458	100	192	100	290	100	297	100

n=2400 Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Studentu dalījums pēc amata kategorijām pa reģioniem

2.5. tabula

Regions	Rīga		Pierīga		Vidzeme		Zemgale		Kurzeme		Latgale	
	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%
amata kategorija												
Direktors, īpašnieks, vadītājs	30	2.9	1	1.2	1	.2	1	.5	0	0	0	0
Jurists, grāmatvedis, nod. vadīt.	210	20.1	4	4.8	16	3.5	5	2.6	17	5.9	10	3.4
Administratīvais speciālists	113	10.8	5	6.0	7	1.5	6	3.1	4	1.4	10	3.4
Tehniskais un IT speciālists	129	12.3	24	28.6	86	18.8	45	23.4	56	19.3	92	31.0
Apkalpošanas sfēras speciālists	267	25.6	46	54.8	213	46.5	110	57.3	126	43.4	127	42.8
Cits speciālists	233	22.3	4	4.8	109	23.8	24	12.5	81	27.9	56	18.9
Students	56	5.4	0	0	26	5.7			3	1.0		
Nav norādīts	7	.7	0	0	0	0	1	.5	3	1.0	2	.7
Kopā:	1045	100	84	100	458	100	192	100	290	100	297	100

n=2400

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.6. tabula

Studentu dalījums pēc dzimuma pa reģioniem

Regions	Rīga		Pierīga		Vidzeme		Zemgale		Kurzeme		Latgale	
	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%
Dzimums												

	skaits		skaits		u skaits		skaits		skaits		skaits	
Vīrieši	534	51.1	66	78.6	306	66.8	149	77.6	195	67.2	217	73.1
Sievietes	482	46.1	16	19.0	145	31.7	39	20.3	94	32.4	73	24.6
Nav norādīts	29	2.8	2	2.4	7	1.5	4	2.1	1	.3	7	2.4
Kopā:	1045	100	84	100	458	100	192	100	290	100	297	100

n=2400

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.7. tabula

Studentu dalījums pēc vecuma pa reģioniem

Regions	Rīga		Pierīga		Vidzeme		Zemgale		Kurzeme		Latgale	
	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%	Cilvēku skaits	%
Līdz 25 gadiem	165	15.8	2	2.4	45	9.8	7	3.6	12	4.1	17	5.7
26 – 35	329	31.5	15	17.9	131	28.6	56	29.2	83	28.6	79	26.6
36 – 45	256	24.5	28	33.3	156	34.1	66	34.4	99	34.1	116	39.1
46 – 55	244	23.3	35	41.7	98	21.4	50	26.0	85	29.3	71	23.9
Virs 56 gadiem	48	4.6	4	4.8	27	5.9	11	5.7	9	3.1	12	4.0
Nav norādīts	3	.3			1	.2	2	1.0	2	.7	2	.7
Kopā:	1045	100	84	100	458	100	192	100	290	100	297	100

n=2400

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.8. tabula

Apmierinātība ar dažādiem mācības aspektiem (salīdzinošā tabula)

Statistics

	1A1	1A2	1A3	1A4	1A5	1A6	1A7	1A8	1A9	1A10	1A11	1A12	1A13	1A14	1A15
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------

N	Valid	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.44	5.21	4.89	5.46	5.29	3.78	3.89	5.70	5.18	4.92	4.85	4.80	4.52	4.38	4.64
Std. Error of Mean		2.47E-02	2.50E-02	2.46E-02	2.26E-02	2.68E-02	3.20E-02	3.16E-02	2.28E-02	2.63E-02	2.90E-02	2.38E-02	2.67E-02	2.80E-02	3.11E-02	2.68E-02
Median		5.00	5.00	5.00	6.00	6.00	4.00	4.00	6.00	5.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Mode		5	6	6	6	6	3	4	6	6	6	5	5	5	5	5
Std. Deviation		1.21	1.23	1.20	1.11	1.31	1.57	1.55	1.12	1.29	1.42	1.17	1.31	1.37	1.52	1.31
Variance		1.46	1.50	1.45	1.22	1.72	2.46	2.40	1.25	1.66	2.01	1.36	1.72	1.88	2.31	1.72
Skewness		-.266	-.898	-.627	-.945	-.920	.060	-.112	-1.172	-.820	-.653	-.698	-.498	-.399	-.440	-.527
Std. Error of Skewness		.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050	.050
Kurtosis		-.770	.488	-.119	.748	.406	-1.018	-.761	1.517	.373	-.162	.589	-.248	-.457	-.472	-.380
Std. Error of Kurtosis		.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100

n=2400

Avots: Pēc autorees veiktajiem pētījumiem

Apmierinātība ar dažādiem mācības aspektiem dažādu reģionu respondentu vidū.

2.9.1. tabula

Apmierinātība ar aktivitāti nodarbību laikā

		Region - Mana aktivitāte nodarbību laikā							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A1	1	Count	4		4	4				12
		% within Region	.4%		.9%	2.1%				.5%
	2	Count	37	2	8	18	15	12	3	95
		% within Region	3.5%	2.4%	1.7%	9.4%	5.2%	4.0%	8.8%	4.0%
	3	Count	224	18	104	54	54	73	11	538
		% within Region	21.4%	21.4%	22.7%	28.1%	18.6%	24.6%	32.4%	22.4%
	4	Count	213	18	83	24	75	48	7	468
		% within Region	20.4%	21.4%	18.1%	12.5%	25.9%	16.2%	20.6%	19.5%
	5	Count	354	30	144	62	80	93	11	774
		% within Region	33.9%	35.7%	31.4%	32.3%	27.6%	31.3%	32.4%	32.3%
	6	Count	201	15	111	28	64	67	2	488
		% within Region	19.2%	17.9%	24.2%	14.6%	22.1%	22.6%	5.9%	20.3%
	7	Count	12	1	4	2	2	4		25
		% within Region	1.1%	1.2%	.9%	1.0%	.7%	1.3%		1.0%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400	
	% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.2. tabula

Apmierinātība ar praktiskiem vingrinājumiem

		Region - praktiskie vingrinājumi							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A2	1	Count	5		4	1	1	4	1	16
		% within Region	.5%		.9%	.5%	.3%	1.3%	2.9%	.7%
	2	Count	28	1	5	6	5	5	1	51
		% within Region	2.7%	1.2%	1.1%	3.1%	1.7%	1.7%	2.9%	2.1%
	3	Count	113	7	39	21	18	21	1	220
		% within Region	10.8%	8.3%	8.5%	10.9%	6.2%	7.1%	2.9%	9.2%
	4	Count	115	5	45	21	32	34	5	257
		% within Region	11.0%	6.0%	9.8%	10.9%	11.0%	11.4%	14.7%	10.7%
	5	Count	286	28	130	54	72	77	10	657
		% within Region	27.4%	33.3%	28.4%	28.1%	24.8%	25.9%	29.4%	27.4%
	6	Count	398	41	190	69	128	136	15	977
		% within Region	38.1%	48.8%	41.5%	35.9%	44.1%	45.8%	44.1%	40.7%
	7	Count	100	2	45	20	34	20	1	222
		% within Region	9.6%	2.4%	9.8%	10.4%	11.7%	6.7%	2.9%	9.3%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400	
	% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.3. tabula

Apmierinātība ar zināšanu gūšanu, saistīta ar pienākumu izpildi

		Region - Zināšanu gūšana, saistīta ar tiešo pienākumu izpildi							Total
		1	2	3	4	5	6	7	
1A3	Count	4		3	3	2	2		14
	% within Region	.4%		.7%	1.6%	.7%	.7%		.6%
	Count	20	4	4	9	8	13	2	60
	% within Region	1.9%	4.8%	.9%	4.7%	2.8%	4.4%	5.9%	2.5%
	Count	141	6	50	28	28	34	5	292
	% within Region	13.5%	7.1%	10.9%	14.6%	9.7%	11.4%	14.7%	12.2%
	Count	174	16	84	40	44	43	6	407
	% within Region	16.7%	19.0%	18.3%	20.8%	15.2%	14.5%	17.6%	17.0%
	Count	310	32	147	50	97	98	13	747
	% within Region	29.7%	38.1%	32.1%	26.0%	33.4%	33.0%	38.2%	31.1%
	Count	347	25	159	58	98	92	7	786
	% within Region	33.2%	29.8%	34.7%	30.2%	33.8%	31.0%	20.6%	32.8%
	Count	49	1	11	4	13	15	1	94
	% within Region	4.7%	1.2%	2.4%	2.1%	4.5%	5.1%	2.9%	3.9%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
Total	% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.4. tabula

Apmierinātība ar kursa teorētisku pamatojumu

	Region - teorētisks pamatojums	Total
--	--------------------------------	-------

		1	2	3	4	5	6	7		
1A4	1	Count	2				1	2		5
		% within Region	.2%				.3%	.7%		.2%
	2	Count	9	2	2	4	1	4		22
		% within Region	.9%	2.4%	.4%	2.1%	.3%	1.3%		.9%
	3	Count	63	3	24	16	21	19	2	148
		% within Region	6.0%	3.6%	5.2%	8.3%	7.2%	6.4%	5.9%	6.2%
	4	Count	87	11	52	20	25	40	6	241
		% within Region	8.3%	13.1%	11.4%	10.4%	8.6%	13.5%	17.6%	10.0%
	5	Count	254	22	101	40	77	62	7	563
		% within Region	24.3%	26.2%	22.1%	20.8%	26.6%	20.9%	20.6%	23.5%
	6	Count	494	40	213	89	125	140	16	1117
		% within Region	47.3%	47.6%	46.5%	46.4%	43.1%	47.1%	47.1%	46.5%
	7	Count	136	6	66	23	40	30	3	304
		% within Region	13.0%	7.1%	14.4%	12.0%	13.8%	10.1%	8.8%	12.7%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400	
	% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.5. tabula

Apmierinātība ar mācības saturu

	Region - Mācības saturs							Total
	1	2	3	4	5	6	7	

1A5	1	Count	8	1	4	2	2	1		18
		% within Region	.8%	1.2%	.9%	1.0%	.7%	.3%		.8%
	2	Count	38	3	10	9	4	8		72
		% within Reg.	3.6%	3.6%	2.2%	4.7%	1.4%	2.7%		3.0%
	3	Count	88	12	34	15	22	37	1	209
		% within Reg.	8.4%	14.3%	7.4%	7.8%	7.6%	12.5%	2.9%	8.7%
	4	Count	90	10	41	29	32	29	3	234
		% within Reg.	8.6%	11.9%	9.0%	15.1%	11.0%	9.8%	8.8%	9.8%
	5	Count	210	30	108	49	82	84	9	572
		% within Reg.	20.1%	35.7%	23.6%	25.5%	28.3%	28.3%	26.5%	23.8%
	6	Count	428	20	208	67	118	97	16	954
		% within Reg.	41.0%	23.8%	45.4%	34.9%	40.7%	32.7%	47.1%	39.8%
	7	Count	183	8	53	21	30	41	5	341
		% within Reg.	17.5%	9.5%	11.6%	10.9%	10.3%	13.8%	14.7%	14.2%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400	
	% within Reg.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.6. tabula

Apmierinātība ar kursa maksu

			Region - Kursa maksa							Total
			1	2	3	4	5	6	7	
1A6	1	Count	51	6	34	26	21	20	2	160

	% within Reg.	4.9%	7.1%	7.4%	13.5%	7.2%	6.7%	5.9%	6.7%
	Count	144	25	73	38	57	46	4	387
2	% within Reg.	13.8%	29.8%	15.9%	19.8%	19.7%	15.5%	11.8%	16.1%
	Count	246	26	124	45	92	95	9	637
3	% within Reg.	23.5%	31.0%	27.1%	23.4%	31.7%	32.0%	26.5%	26.5%
	Count	150	8	56	27	26	43	5	315
4	% within Reg.	14.4%	9.5%	12.2%	14.1%	9.0%	14.5%	14.7%	13.1%
	Count	239	13	107	33	45	37	6	480
5	% within Reg.	22.9%	15.5%	23.4%	17.2%	15.5%	12.5%	17.6%	20.0%
	Count	190	5	54	21	47	52	6	375
6	% within Reg.	18.2%	6.0%	11.8%	10.9%	16.2%	17.5%	17.6%	15.6%
	Count	25	1	10	2	2	4	2	46
7	% within Reg.	2.4%	1.2%	2.2%	1.0%	.7%	1.3%	5.9%	1.9%
	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
Total	% within Reg.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.7. tabula

Apmierinātība ar iespēju saņemt mācības apliecinājumus dokumentus

	Region - Iespēja saņemt apmācības apliecinājumus dokumentus							Total
	1	2	3	4	5	6	7	

1A7	1	Count	69	10	28	28	28	26	1	190
		% within Reg.	6.6%	11.9%	6.1%	14.6%	9.7%	8.8%	2.9%	7.9%
	2	Count	123	12	55	22	35	45	4	296
		% within Reg.	11.8%	14.3%	12.0%	11.5%	12.1%	15.2%	11.8%	12.3%
	3	Count	202	16	91	36	61	48	7	461
		% within Reg.	19.3%	19.0%	19.9%	18.8%	21.0%	16.2%	20.6%	19.2%
	4	Count	250	18	109	44	72	84	7	584
		% within Reg.	23.9%	21.4%	23.8%	22.9%	24.8%	28.3%	20.6%	24.3%
	5	Count	201	19	96	28	50	50	10	454
		% within Reg.	19.2%	22.6%	21.0%	14.6%	17.2%	16.8%	29.4%	18.9%
	6	Count	170	5	73	28	35	38	3	352
		% within Reg.	16.3%	6.0%	15.9%	14.6%	12.1%	12.8%	8.8%	14.7%
	7	Count	30	4	6	6	9	6	2	63
		% within Reg.	2.9%	4.8%	1.3%	3.1%	3.1%	2.0%	5.9%	2.6%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400	
	% within Reg.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.8. tabula

Apmierinātība ar attiecībām mācības grupā (atmosfēru)

		Region - Attiecības apmācības grupā (atmosfēra)							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A8	1	Count	2		2	1	1	2		8
		% within Reg.	.2%		.4%	.5%	.3%	.7%		.3%

2	Count	14		8	2	2			26
	% within Reg.	1.3%		1.7%	1.0%	.7%			1.1%
3	Count	51	1	17	4	6	12		91
	% within Reg.	4.9%	1.2%	3.7%	2.1%	2.1%	4.0%		3.8%
4	Count	109	9	40	18	16	22	4	218
	% within Reg.	10.4%	10.7%	8.7%	9.4%	5.5%	7.4%	11.8%	9.1%
5	Count	197	15	69	33	29	46	8	397
	% within Reg.	18.9%	17.9%	15.1%	17.2%	10.0%	15.5%	23.5%	16.5%
6	Count	473	41	231	76	141	161	15	1138
	% within Reg.	45.3%	48.8%	50.4%	39.6%	48.6%	54.2%	44.1%	47.4%
7	Count	199	18	91	58	95	54	7	522
	% within Reg.	19.0%	21.4%	19.9%	30.2%	32.8%	18.2%	20.6%	21.8%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
	% within Reg.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.9. tabula

Apmierinātība ar pasniedzējas darba metodēm un stilu

		Region – Pasniedzēja darba metodes un stils							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A9	1	Count	11	3	4	2		7	1	28
		% within Reg.	1.1%	3.6%	.9%	1.0%		2.4%	2.9%	1.2%
	2	Count	28	1	3	3	6	14		55

		% within Region	2.7%	1.2%	.7%	1.6%	2.1%	4.7%		2.3%
	3	Count	81	6	38	13	15	27	3	183
		% within Region	7.8%	7.1%	8.3%	6.8%	5.2%	9.1%	8.8%	7.6%
	4	Count	149	12	83	41	62	43	5	395
		% within Region	14.3%	14.3%	18.1%	21.4%	21.4%	14.5%	14.7%	16.5%
	5	Count	228	22	106	43	67	69	4	539
		% within Region	21.8%	26.2%	23.1%	22.4%	23.1%	23.2%	11.8%	22.5%
	6	Count	415	30	188	68	106	109	17	933
		% within Region	39.7%	35.7%	41.0%	35.4%	36.6%	36.7%	50.0%	38.9%
	7	Count	133	10	36	22	34	28	4	267
		% within Region	12.7%	11.9%	7.9%	11.5%	11.7%	9.4%	11.8%	11.1%
Total		Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
		% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.10. tabula

Apmierinātība ar jaunam idējam un jaunradi

		Region – Jaunas idējas un jaunrade							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A10	1	Count	18	2	6	7	3	9	1	46
		% within Region	1.7%	2.4%	1.3%	3.6%	1.0%	3.0%	2.9%	1.9%
	2	Count	48	1	8	8	9	28	1	103

	% within Region	4.6%	1.2%	1.7%	4.2%	3.1%	9.4%	2.9%	4.3%
3	Count	118	6	61	24	30	30	2	271
	% within Region	11.3%	7.1%	13.3%	12.5%	10.3%	10.1%	5.9%	11.3%
4	Count	165	18	75	47	51	44	6	406
	% within Region	15.8%	21.4%	16.4%	24.5%	17.6%	14.8%	17.6%	16.9%
5	Count	228	29	122	31	69	73	10	562
	% within Region	21.8%	34.5%	26.6%	16.1%	23.8%	24.6%	29.4%	23.4%
6	Count	360	21	147	66	93	86	11	784
	% within Region	34.4%	25.0%	32.1%	34.4%	32.1%	29.0%	32.4%	32.7%
7	Count	108	7	39	9	35	27	3	228
	% within Region	10.3%	8.3%	8.5%	4.7%	12.1%	9.1%	8.8%	9.5%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
	% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.11. tabula

Apmierinātība ar individuālu pieeju nodarbību laikā

		Region - Individuālā pieeja							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A11	1	Count	18		7	2	4	1	1	33
		% within Region	1.7%		1.5%	1.0%	1.4%	.3%	2.9%	1.4%
	2	Count	19	4	7	4	10	7		51

		% within Region	1.8%	4.8%	1.5%	2.1%	3.4%	2.4%		2.1%
	3	Count	72	7	32	17	20	32		180
		% within Region	6.9%	8.3%	7.0%	8.9%	6.9%	10.8%		7.5%
	4	Count	231	23	135	46	79	67	7	588
		% within Region	22.1%	27.4%	29.5%	24.0%	27.2%	22.6%	20.6%	24.5%
	5	Count	313	26	138	67	93	110	13	760
		% within Region	30.0%	31.0%	30.1%	34.9%	32.1%	37.0%	38.2%	31.7%
	6	Count	347	23	132	47	72	76	10	707
		% within Region	33.2%	27.4%	28.8%	24.5%	24.8%	25.6%	29.4%	29.5%
	7	Count	45	1	7	9	12	4	3	81
		% within Region	4.3%	1.2%	1.5%	4.7%	4.1%	1.3%	8.8%	3.4%
Total		Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
		% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.12. tabula

Apmierinātība ar apmācības organizāciju (telpas, kafija u tt.)

		Region - Apmācību organizācija (telpas, kafija, cepumi)							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A12	1	Count	9		7	2	3	4		25
		% within Region	.9%		1.5%	1.0%	1.0%	1.3%		1.0%
	2	Count	36	3	22	9	14	10		94

		% within Region	3.4%	3.6%	4.8%	4.7%	4.8%	3.4%		3.9%
	3	Count	129	11	64	32	42	34	2	314
		% within Region	12.3%	13.1%	14.0%	16.7%	14.5%	11.4%	5.9%	13.1%
	4	Count	195	16	86	40	46	51	5	439
		% within Region	18.7%	19.0%	18.8%	20.8%	15.9%	17.2%	14.7%	18.3%
	5	Count	293	32	130	49	87	110	16	717
		% within Region	28.0%	38.1%	28.4%	25.5%	30.0%	37.0%	47.1%	29.9%
	6	Count	300	16	130	52	76	74	8	656
		% within Region	28.7%	19.0%	28.4%	27.1%	26.2%	24.9%	23.5%	27.3%
	7	Count	83	6	19	8	22	14	3	155
		% within Region	7.9%	7.1%	4.1%	4.2%	7.6%	4.7%	8.8%	6.5%
Total		Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
		% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.13. tabula

Apmierinātība ar cilvēku skaitu grupā

		Region - Cilvēku skaits grupā							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A13	1	Count	20	2	8	4	7	5		46
		% within Region	1.9%	2.4%	1.7%	2.1%	2.4%	1.7%		1.9%
	2	Count	63	8	25	15	14	19	2	146
		% within Region	6.0%	9.5%	5.5%	7.8%	4.8%	6.4%	5.9%	6.1%

	3	Count	152	9	73	48	53	53	4	392
		% within Region	14.5%	10.7%	15.9%	25.0%	18.3%	17.8%	11.8%	16.3%
	4	Count	210	23	102	35	57	50	12	489
		% within Region	20.1%	27.4%	22.3%	18.2%	19.7%	16.8%	35.3%	20.4%
	5	Count	303	23	118	48	88	87	8	675
		% within Region	29.0%	27.4%	25.8%	25.0%	30.3%	29.3%	23.5%	28.1%
	6	Count	246	18	114	34	58	77	7	554
		% within Region	23.5%	21.4%	24.9%	17.7%	20.0%	25.9%	20.6%	23.1%
	7	Count	51	1	18	8	13	6	1	98
		% within Region	4.9%	1.2%	3.9%	4.2%	4.5%	2.0%	2.9%	4.1%
Total		Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
		% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.14. tabula

Apmierinātība ar mācības laiku un formātu

		Region – Mācības laiks un formāts							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A14	1	Count	49	5	18	16	17	20		125
		% within Region	4.7%	6.0%	3.9%	8.3%	5.9%	6.7%		5.2%
	2	Count	75	6	28	12	27	27	3	178
		% within Region	7.2%	7.1%	6.1%	6.3%	9.3%	9.1%	8.8%	7.4%
	3	Count	131	12	70	28	41	44	2	328

		% within Region	12.5%	14.3%	15.3%	14.6%	14.1%	14.8%	5.9%	13.7%
	4	Count	241	24	101	49	63	65	11	554
		% within Region	23.1%	28.6%	22.1%	25.5%	21.7%	21.9%	32.4%	23.1%
	5	Count	244	20	116	38	71	66	8	563
		% within Region	23.3%	23.8%	25.3%	19.8%	24.5%	22.2%	23.5%	23.5%
	6	Count	250	16	101	41	61	63	6	538
		% within Region	23.9%	19.0%	22.1%	21.4%	21.0%	21.2%	17.6%	22.4%
	7	Count	55	1	24	8	10	12	4	114
		% within Region	5.3%	1.2%	5.2%	4.2%	3.4%	4.0%	11.8%	4.8%
Total		Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
		% within Region	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Rēģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.9.15. tabula

Apmierinātība ar izdales materiāliem

		Region - Izdales materiāli							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
1A15	1	Count	13		9	2	2	5	1	32
		% within Region	1.2%		2.0%	1.0%	.7%	1.7%	2.9%	1.3%
	2	Count	47	6	13	10	17	22	4	119
		% within Region	4.5%	7.1%	2.8%	5.2%	5.9%	7.4%	11.8%	5.0%
	3	Count	161	14	64	30	51	46	7	373

	% within Region	15.4 %	16.7 %	14.0 %	15.6%	17.6%	15.5%	20.6%	15.5%
4	Count	167	14	115	38	42	53	4	433
	% within Region	16.0 %	16.7 %	25.1 %	19.8%	14.5%	17.8%	11.8%	18.0%
5	Count	344	32	135	38	83	79	10	721
	% within Region	32.9 %	38.1 %	29.5 %	19.8%	28.6%	26.6%	29.4%	30.0%
6	Count	286	15	108	68	85	81	8	651
	% within Region	27.4 %	17.9 %	23.6 %	35.4%	29.3%	27.3%	23.5%	27.1%
7	Count	27	3	14	6	10	11		71
	% within Region	2.6%	3.6%	3.1%	3.1%	3.4%	3.7%		3.0%
Total	Count	1045	84	458	192	290	297	34	2400
	% within Region	100%	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Reģioni: 1 – Rīga; 2 – Pierīga; 3 – Vidzeme; 4 – Zemgale; 5 – Kurzeme; 6 – Latgale; 7 - Nav norādīts

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

Apmierinātība ar dažādiem mācības aspektiem pa amata kategorijām.

2.10.1. tabula

Apmierinātība ar aktivitāti nodarbību laikā

		Amats – Mana aktivitāte nodarbību laikā								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A1	1	Count		1		1	1	7	2		12
		% within Amats		.4%		.2%	1.2%	.8%	.4%		.5%
	2	Count	1	11	5	18	2	42	15	1	95
		% within Amats	2.7%	4.1%	3.4%	4.1%	2.4%	4.7%	3.0%	6.7%	4.0%
	3	Count	8	72	24	116	12	223	81	2	538

	% within Amats	21.6%	27.0%	16.1%	26.4%	14.1%	24.8%	15.9%	13.3%	22.4%
4	Count	9	41	30	78	21	174	109	6	468
	% within Amats	24.3%	15.4%	20.1%	17.8%	24.7%	19.3%	21.5%	40.0%	19.5%
5	Count	13	103	62	135	29	273	154	5	774
	% within Amats	35.1%	38.6%	41.6%	30.8%	34.1%	30.3%	30.3%	33.3%	32.3%
6	Count	6	38	27	86	19	174	137	1	488
	% within Amats	16.2%	14.2%	18.1%	19.6%	22.4%	19.3%	27.0%	6.7%	20.3%
7	Count		1	1	5	1	7	10		25
	% within Amats		.4%	.7%	1.1%	1.2%	.8%	2.0%		1.0%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.2. tabula

Apmierinātība ar praktiskiem vingrinājumiem nodarbību laikā

		Amats - Praktiskie vingrinājumi nodarbību laikā								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A2	1	Count		1	1	3		7	3	1	16
		% within Amats		.4%	.7%	.7%		.8%	.6%	6.7%	.7%
	2	Count		7	3	14	1	14	12		51
		% within Amats		2.6%	2.0%	3.2%	1.2%	1.6%	2.4%		2.1%
	3	Count	3	20	16	32	5	80	62	2	220
		% within Amats	8.1%	7.5%	10.7%	7.3%	5.9%	8.9%	12.2%	13.3%	9.2%
	4	Count	2	31	19	42	13	105	42	3	257

	% within Amats	5.4%	11.6%	12.8%	9.6%	15.3%	11.7%	8.3%	20.0%	10.7%
5	Count	17	81	43	124	22	238	128	4	657
	% within Amats	45.9%	30.3%	28.9%	28.2%	25.9%	26.4%	25.2%	26.7%	27.4%
6	Count	13	101	61	182	35	372	208	5	977
	% within Amats	35.1%	37.8%	40.9%	41.5%	41.2%	41.3%	40.9%	33.3%	40.7%
7	Count	2	26	6	42	9	84	53		222
	% within Amats	5.4%	9.7%	4.0%	9.6%	10.6%	9.3%	10.4%		9.3%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.3. tabula

Apmierinātība ar zināšanas gūšanu, kas nepieciešama profesionālo pienākumu veikšanai

		Amats – Zināšanas gūšana, kas nepieciešama profesionālo pienākumu veikšanai								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A3	1	Count			1	2		7	4		14
		% within Amats			.7%	.5%		.8%	.8%		.6%
	2	Count	1	6	3	20		22	8		60
		% within Amats	2.7%	2.2%	2.0%	4.6%		2.4%	1.6%		2.5%
	3	Count	6	41	14	55	9	106	58	3	292
		% within Amats	16.2%	15.4%	9.4%	12.5%	10.6%	11.8%	11.4%	20.0%	12.2%
	4	Count	4	52	21	72	19	156	80	3	407

	% within Amats	10.8%	19.5%	14.1%	16.4%	22.4%	17.3%	15.7%	20.0%	17.0%
5	Count	16	84	57	138	27	270	149	6	747
	% within Amats	43.2%	31.5%	38.3%	31.4%	31.8%	30.0%	29.3%	40.0%	31.1%
6	Count	10	76	48	132	27	315	176	2	786
	% within Amats	27.0%	28.5%	32.2%	30.1%	31.8%	35.0%	34.6%	13.3%	32.8%
7	Count		8	5	20	3	24	33	1	94
	% within Amats		3.0%	3.4%	4.6%	3.5%	2.7%	6.5%	6.7%	3.9%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.4. tabula

Apmierinātība ar teorētisku pamatojumu nodarbību laikā

		Amats – Teorētisks pamatojums nodarbībām								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A4	1	Count				1	1	2	1		5
		% within Amats				.2%	1.2%	.2%	.2%		.2%
	2	Count		1	1	4	1	13	2		22
		% within Amats		.4%	.7%	.9%	1.2%	1.4%	.4%		.9%
	3	Count	1	17	12	30	3	52	33		148
		% within Amats	2.7%	6.4%	8.1%	6.8%	3.5%	5.8%	6.5%		6.2%
	4	Count	1	15	16	38	12	104	53	2	241
		% within Amats	2.7%	5.6%	10.7%	8.7%	14.1%	11.6%	10.4%	13.3%	10.0%
	5	Count	10	58	42	100	16	201	128	8	563

	% within Amats	27.0%	21.7%	28.2%	22.8%	18.8%	22.3%	25.2%	53.3%	23.5%
6	Count	17	140	64	214	41	415	222	4	1117
	% within Amats	45.9%	52.4%	43.0%	48.7%	48.2%	46.1%	43.7%	26.7%	46.5%
7	Count	8	36	14	52	11	113	69	1	304
	% within Amats	21.6%	13.5%	9.4%	11.8%	12.9%	12.6%	13.6%	6.7%	12.7%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.5. tabula

Apmierinātība ar mācības saturu

		Amats – Mācības saturs								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A5	1	Count		1		6		5	6		18
		% within Amats		.4%		1.4%		.6%	1.2%		.8%
	2	Count	2	3	9	18	3	21	14	2	72
		% within Amats	5.4%	1.1%	6.0%	4.1%	3.5%	2.3%	2.8%	13.3%	3.0%
	3	Count		18	13	35	9	94	40		209
		% within Amats		6.7%	8.7%	8.0%	10.6%	10.4%	7.9%		8.7%
	4	Count	1	25	11	39	11	112	35		234
		% within Amats	2.7%	9.4%	7.4%	8.9%	12.9%	12.4%	6.9%		9.8%
	5	Count	7	54	23	125	17	237	104	5	572
		% within Amats	18.9%	20.2%	15.4%	28.5%	20.0%	26.3%	20.5%	33.3%	23.8%

	6	Count	16	116	60	160	35	349	212	6	954
		% within Amats	43.2%	43.4%	40.3%	36.4%	41.2%	38.8%	41.7%	40.0%	39.8%
	7	Count	11	50	33	56	10	82	97	2	341
		% within Amats	29.7%	18.7%	22.1%	12.8%	11.8%	9.1%	19.1%	13.3%	14.2%
Total		Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
		% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.6. tabula

Apmierinātība ar kursa cenu

		Amats – Kursa cena								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A6	1	Count		6	5	41	1	73	34		160
		% within Amats		2.2%	3.4%	9.3%	1.2%	8.1%	6.7%		6.7%
	2	Count	2	20	12	70	14	179	86	4	387
		% within Amats	5.4%	7.5%	8.1%	15.9%	16.5%	19.9%	16.9%	26.7%	16.1%
	3	Count	4	61	35	117	13	263	140	4	637
		% within Amats	10.8%	22.8%	23.5%	26.7%	15.3%	29.2%	27.6%	26.7%	26.5%
	4	Count	8	34	22	57	18	117	58	1	315
		% within Amats	21.6%	12.7%	14.8%	13.0%	21.2%	13.0%	11.4%	6.7%	13.1%
	5	Count	9	82	31	83	20	156	96	3	480
		% within Amats	24.3%	30.7%	20.8%	18.9%	23.5%	17.3%	18.9%	20.0%	20.0%
	6	Count	12	57	36	67	17	99	84	3	375

	% within Amats	32.4%	21.3%	24.2%	15.3%	20.0%	11.0%	16.5%	20.0%	15.6%
	Count	2	7	8	4	2	13	10		46
7	% within Amats	5.4%	2.6%	5.4%	.9%	2.4%	1.4%	2.0%		1.9%
	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
Total	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.7. tabula

Apmierinātība ar iespēju saņemt apmācības apliecinājumus dokumentus

		Amats – Iespēja saņemt apmācības apliecinājumus dokumentus								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A7	1	Count	2	11	5	40	4	71	57		190
		% within Amats	5.4%	4.1%	3.4%	9.1%	4.7%	7.9%	11.2%		7.9%
	2	Count	3	31	15	62	9	111	64	1	296
		% within Amats	8.1%	11.6%	10.1%	14.1%	10.6%	12.3%	12.6%	6.7%	12.3%
	3	Count	3	50	25	77	10	199	93	4	461
		% within Amats	8.1%	18.7%	16.8%	17.5%	11.8%	22.1%	18.3%	26.7%	19.2%
	4	Count	10	48	38	110	28	222	122	6	584
		% within Amats	27.0%	18.0%	25.5%	25.1%	32.9%	24.7%	24.0%	40.0%	24.3%
	5	Count	11	74	32	77	20	158	78	4	454
		% within Amats	29.7%	27.7%	21.5%	17.5%	23.5%	17.6%	15.4%	26.7%	18.9%
	6	Count	6	44	27	65	13	117	80		352

	% within Amats	16.2%	16.5%	18.1%	14.8%	15.3%	13.0%	15.7%		14.7%
	Count	2	9	7	8	1	22	14		63
7	% within Amats	5.4%	3.4%	4.7%	1.8%	1.2%	2.4%	2.8%		2.6%
	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
Total	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.8. tabula

Apmierinātība ar attiecībām apmācības grupā (atmosfēru)

		Amats – Attiecības apmācības grupā (atmosfēra)								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A8	1	Count		1				6	1		8
		% within Amats		.4%				.7%	.2%		.3%
	2	Count		6	1	6	2	7	4		26
		% within Amats		2.2%	.7%	1.4%	2.4%	.8%	.8%		1.1%
	3	Count	1	11	10	14	3	34	18		91
		% within Amats	2.7%	4.1%	6.7%	3.2%	3.5%	3.8%	3.5%		3.8%
	4	Count	5	25	22	36	6	80	42	2	218
		% within Amats	13.5%	9.4%	14.8%	8.2%	7.1%	8.9%	8.3%	13.3%	9.1%
	5	Count	8	63	35	68	13	134	73	3	397
		% within Amats	21.6%	23.6%	23.5%	15.5%	15.3%	14.9%	14.4%	20.0%	16.5%
	6	Count	21	118	58	219	45	430	238	9	1138

	% within Amats	56.8%	44.2%	38.9%	49.9%	52.9%	47.8%	46.9%	60.0%	47.4%	
	Count	2	43	23	96	16	209	132	1	522	
	7	% within Amats	5.4%	16.1%	15.4%	21.9%	18.8%	23.2%	26.0%	6.7%	21.8%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400	
	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.9. tabula

Apmierinātība ar pasniedzēja darba metodēm un stilu

		Amats – Pasniedzējas darba metodes un stils								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A9	1	Count		1	3	7		12	4	1	28
		% within Amats		.4%	2.0%	1.6%		1.3%	.8%	6.7%	1.2%
	2	Count		6	5	10	3	15	15	1	55
		% within Amats		2.2%	3.4%	2.3%	3.5%	1.7%	3.0%	6.7%	2.3%
	3	Count	1	21	17	38	4	55	47		183
		% within Amats	2.7%	7.9%	11.4%	8.7%	4.7%	6.1%	9.3%		7.6%
	4	Count	7	35	19	85	15	155	76	3	395
		% within Amats	18.9%	13.1%	12.8%	19.4%	17.6%	17.2%	15.0%	20.0%	16.5%
	5	Count	8	65	33	83	26	212	106	6	539
		% within Amats	21.6%	24.3%	22.1%	18.9%	30.6%	23.6%	20.9%	40.0%	22.5%
	6	Count	13	106	49	175	33	355	200	2	933

	% within Amats	35.1 %	39.7%	32.9%	39.9%	38.8%	39.4%	39.4%	13.3%	38.9%
	Count	8	33	23	41	4	96	60	2	267
7	% within Amats	21.6 %	12.4%	15.4%	9.3%	4.7%	10.7%	11.8%	13.3%	11.1%
	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
Total	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.10. tabula

Apmierinātība jaunam idējam un jaunradi

		Amats – Jaunas idējas un jaunrade								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A10	1	Count		4	3	11	1	18	9		46
		% within Amats		1.5%	2.0%	2.5%	1.2%	2.0%	1.8%		1.9%
	2	Count		12	9	20	3	35	22	2	103
		% within Amats		4.5%	6.0%	4.6%	3.5%	3.9%	4.3%	13.3%	4.3%
	3	Count	5	33	17	52	9	95	58	2	271
		% within Amats	13.5 %	12.4%	11.4%	11.8%	10.6%	10.6%	11.4%	13.3%	11.3%
	4	Count	6	40	26	75	18	145	93	3	406
		% within Amats	16.2 %	15.0%	17.4%	17.1%	21.2%	16.1%	18.3%	20.0%	16.9%
	5	Count	9	57	28	110	21	229	105	3	562
		% within Amats	24.3 %	21.3%	18.8%	25.1%	24.7%	25.4%	20.7%	20.0%	23.4%
	6	Count	14	98	45	136	27	300	160	4	784

	% within Amats	37.8 %	36.7%	30.2%	31.0%	31.8%	33.3%	31.5%	26.7%	32.7%
	Count	3	23	21	35	6	78	61	1	228
	7 % within Amats	8.1 %	8.6%	14.1%	8.0%	7.1%	8.7%	12.0%	6.7%	9.5%
	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
Total	% within Amats	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.11. tabula

Apmierinātība ar individuālo pieeju

		Amats – Individuālā pieeja								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A11	1	Count		1	2	4		18	8		33
		% within Amats		.4%	1.3%	.9%		2.0%	1.6%		1.4%
	2	Count		1	3	14	4	19	10		51
		% within Amats		.4%	2.0%	3.2%	4.7%	2.1%	2.0%		2.1%
	3	Count	1	15	12	39	6	69	37	1	180
		% within Amats	2.7 %	5.6%	8.1%	8.9%	7.1%	7.7%	7.3%	6.7%	7.5%
	4	Count	2	33	38	102	31	217	158	7	588
		% within Amats	5.4 %	12.4%	25.5%	23.2%	36.5%	24.1%	31.1%	46.7%	24.5%
	5	Count	15	91	47	125	23	308	147	4	760
		% within Amats	40.5 %	34.1%	31.5%	28.5%	27.1%	34.2%	28.9%	26.7%	31.7%
	6	Count	10	113	44	141	19	246	132	2	707

	% within Amats	27.0 %	42.3%	29.5%	32.1%	22.4%	27.3%	26.0%	13.3%	29.5%
	Count	9	13	3	14	2	23	16	1	81
7	% within Amats	24.3 %	4.9%	2.0%	3.2%	2.4%	2.6%	3.1%	6.7%	3.4%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within Amats	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.12. tabula

Apmierinātība ar apmācības organizāciju (telpas, kafija, cepumi un tt.)

		Amats – Apmācību organizācija (telpas, kafija, cepumi un tt.)								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A12	1	Count	1	4	1	8	1	8	2		25
		% within Amats	2.7 %	1.5%	.7%	1.8%	1.2%	.9%	.4%		1.0%
	2	Count		8	4	20	4	37	21		94
		% within Amats		3.0%	2.7%	4.6%	4.7%	4.1%	4.1%		3.9%
	3	Count	1	28	21	68	12	122	59	3	314
		% within Amats	2.7 %	10.5%	14.1%	15.5%	14.1%	13.6%	11.6%	20.0%	13.1%
	4	Count	3	45	29	66	9	176	106	5	439
		% within Amats	8.1 %	16.9%	19.5%	15.0%	10.6%	19.6%	20.9%	33.3%	18.3%
	5	Count	15	81	44	135	26	277	137	2	717
		% within Amats	40.5 %	30.3%	29.5%	30.8%	30.6%	30.8%	27.0%	13.3%	29.9%
	6	Count	14	77	40	117	25	239	139	5	656
		% within Amats	37.8 %	28.8%	26.8%	26.7%	29.4%	26.6%	27.4%	33.3%	27.3%

	7	Count	3	24	10	25	8	41	44		155
		% within Amats	8.1 %	9.0%	6.7%	5.7%	9.4%	4.6%	8.7%		6.5%
Total		Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
		% within Amats	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.13. tabula

Apmierinātība ar cilvēku skaitu grupā

		Amats – Cilvēku skaits grupā								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A13	1	Count		2	1	7	2	22	11	1	46
		% within Amats		.7%	.7%	1.6%	2.4%	2.4%	2.2%	6.7%	1.9%
	2	Count	2	12	9	35	5	50	33		146
		% within Amats	5.4 %	4.5%	6.0%	8.0%	5.9%	5.6%	6.5%		6.1%
	3	Count	5	51	24	67	14	151	76	4	392
		% within Amats	13.5 %	19.1%	16.1%	15.3%	16.5%	16.8%	15.0%	26.7%	16.3%
	4	Count	10	53	28	92	14	189	102	1	489
		% within Amats	27.0 %	19.9%	18.8%	21.0%	16.5%	21.0%	20.1%	6.7%	20.4%
	5	Count	11	74	44	122	25	266	127	6	675
		% within Amats	29.7 %	27.7%	29.5%	27.8%	29.4%	29.6%	25.0%	40.0%	28.1%
	6	Count	9	61	33	102	18	195	133	3	554
		% within Amats	24.3 %	22.8%	22.1%	23.2%	21.2%	21.7%	26.2%	20.0%	23.1%
	7	Count		14	10	14	7	27	26		98

	% within Amats		5.2%	6.7%	3.2%	8.2%	3.0%	5.1%		4.1%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.14. tabula

Apmierinātība ar mācības laiku un formātu

		Amats - Mācības laiks un formāts								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A14	1	Count	1	1	4	34	2	55	28		125
		% within Amats	2.7%	.4%	2.7%	7.7%	2.4%	6.1%	5.5%		5.2%
	2	Count	1	9	9	33	5	70	49	2	178
		% within Amats	2.7%	3.4%	6.0%	7.5%	5.9%	7.8%	9.6%	13.3%	7.4%
	3	Count		24	18	71	8	137	68	2	328
		% within Amats		9.0%	12.1%	16.2%	9.4%	15.2%	13.4%	13.3%	13.7%
	4	Count	8	61	38	111	24	222	86	4	554
		% within Amats	21.6%	22.8%	25.5%	25.3%	28.2%	24.7%	16.9%	26.7%	23.1%
	5	Count	9	77	36	91	21	192	133	4	563
		% within amats	24.3%	28.8%	24.2%	20.7%	24.7%	21.3%	26.2%	26.7%	23.5%
	6	Count	16	80	32	90	17	175	126	2	538
		% within Amats	43.2%	30.0%	21.5%	20.5%	20.0%	19.4%	24.8%	13.3%	22.4%
	7	Count	2	15	12	9	8	49	18	1	114

	% within Amats	5.4 %	5.6%	8.1%	2.1%	9.4%	5.4%	3.5%	6.7%	4.8%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within Amats	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

2.10.15. tabula

Apmierinātība ar izdales materiāliem nodarbībām

		Amats - Izdales materiāli								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1A15	1	Count		2		11		13	6		32
		% within Amats		.7%		2.5%		1.4%	1.2%		1.3%
	2	Count		15	3	28	2	50	19	2	119
		% within Amats		5.6%	2.0%	6.4%	2.4%	5.6%	3.7%	13.3%	5.0%
	3	Count	10	45	22	64	14	139	78	1	373
		% within Amats	27.0%	16.9%	14.8%	14.6%	16.5%	15.4%	15.4%	6.7%	15.5%
	4	Count	5	35	30	80	28	170	83	2	433
		% within Amats	13.5%	13.1%	20.1%	18.2%	32.9%	18.9%	16.3%	13.3%	18.0%
	5	Count	17	104	47	113	23	260	152	5	721
		% within Amats	45.9%	39.0%	31.5%	25.7%	27.1%	28.9%	29.9%	33.3%	30.0%
	6	Count	5	62	43	127	16	242	152	4	651
		% within Amats	13.5%	23.2%	28.9%	28.9%	18.8%	26.9%	29.9%	26.7%	27.1%
	7	Count		4	4	16	2	26	18	1	71

	% within Amats		1.5%	2.7%	3.6%	2.4%	2.9%	3.5%	6.7%	3.0%
Total	Count	37	267	149	439	85	900	508	15	2400
	% within Amats	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Amats: 1 – direktors, vadītājs, īpašnieks; 2 – jurists, grāmatvedis, nod. vadītājs; 3 – administr. spec.; 4 – tehniskais un IT speciālists; 5 – students; 6 – apkalpošanas sfēras speciālists; 7 – cits speciālists

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

3. Pielikums

Pētījuma par inovatīvajām mācību metodēm izlases struktūra

3.1. tabula

Izglītojamo aptauja par inovatīvajām mācību metodēm

		IZLASE	
		%	Skaits
Vecums	N/A	1	7
	Mazāk kā 25 gadi	14	88
	25-29	21	133
	30-39	28	176
	40-49	21	131
	50 un vairāk	16	102
Kopā		100	637
Dzimums	N/A	1	6
	Vīrietis	63	399
	Sieviete	36	232
Kopā		100	637
Reģions	N/A	2	11
	Rīga	71	451
	Kurzeme	5	34
	Latgale	8	49
	Vidzeme	6	40
	Zemgale	8	52
Kopā		100	637
Anketas saņemšanas veids	personīgi	72	459
	e-pasts	28	178
	Kopā	100	637

n=637

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

4. Pielikums

Atsauksmes brīvā formā par mācību efektivitāti (atbildes piemēri)

Metodika darbojas, tas ir fakts. Kurss patika, jo bija manāmas izmaiņas gan man, gan kolēģiem, kas piedalījās šajā kursā kopā ar mani. To vajag attīstīt, jo ir rezultāts.

Liels paldies! **Tatjana Zagradska**

*Client manager of Clients-non-residents Department **JSC "NORVIK BANKA"***

Manuprāt, ātrlasīšanas treniņš veicina lasāmā teksta galvenās domas momentānas noteikšanas iemaņas pilnveidošanu, kas lielā mērā vienkāršo darba procesu ar dokumentāciju, ļauj operatīvi izdalīt nepieciešamo informāciju un pareizi sadalīt darba laiku. Tāpēc ka augstākminētātā iemaņa ir iegūta, uzskatu par nepieciešamu investēt līdzekļus tādās mācībās. Treniņa ietekmes novērtējums uz mana darba procesa rezultātu ir 10 no 10 (protams, pēc 10 ballu skalas). Pateicos Jums par profesionālismu, bija ļoti izziņoši un interesanti. **Jelena Nesterovica**

*Client manager of Client-non-residents Department **JSC "NORVIK BANKA"***

Pirmo reizi treniņā piedalījos kā privātpersona. Visus uzdevumus, ko sev izvirzīju, izpildīju. Pirmkārt, bija jāsabalansē laiks starp ģimeni un darbu, jāiemācās pēc iespējas ātrāk reaģēt uz izmaiņām un maksimāli ātri jāpieņem lēmumi. Pēc tam, kad personīgi pārliecinājos par programmas efektivitāti, ar man padoto apakšnodaļu un nodaļu vadītājiem apspriedu nepieciešamību organizēt tādas mācības korporatīvā līmenī. Personīgi man iespēja izbrīvēt dienā divas-trīs stundas darba laika izrādījās ļoti svarīga. Ja aprēķina mana darba laika katras stundas vērtību, tad izdevumi manām mācībām atmaksājās četrus darba dienu laikā.

Natālija Drozd, „Norvik banka” valdes locekle

Paldies par organizēto mācīšanu. Beidzot mūsu darbinieki sāka kustēties. Nevienam nevajag skubināt. Mūsu apakšnodaļas klienti galvenokārt strādā ļoti agresīvas ārējās vides tirgos un mūsu menedžeriem, kas viņus apkalpo, jāatbilst viņu darba ātrumam. Pēc kursu beigšanas mums krasī (vairāk kā divas reizes) samazinājās kļūdu skaits darba procesā un, galvenais, palielinājās datu apstrādes ātrums.

„Norvik banka” nerezidentu apakšnodaļas vadītājs

Mācīšanas investīciju atgriešanas novērtējumu neveicām. Varu teikt, ka ātrlasīšana tiešām maina domāšanu uz paātrinājuma pusi.

Igors Ževaks, valdes priekšsēdētājs SIA "Kronus"

Gribētu izteikt sekojošas domas šajā jautājumā: Grūti ir objektīvi novērtēt jūsu kursu rezultātu. Cilvēks nav mašīna, lasīšanas ātrumu gan līdz kursiem, gan pēc tam ietekme daudzi faktori. Vēl jo vairāk, uzskatu, ka nevar novērtēt ROI. Tas ir kā zīlēšana kafijas

biezumos. Tomēr viennozīmīgi, kursi ļāva palūkoties uz lasīšanu citādi. Mani personīgie sasniegumi: koncentrācijas attīstība, ātra galvenā izdalīšana, laika vienībā apstrādājamās informācijas apjoma palielināšanās.

Andrejs Dubovskis, inženieris LMT

Ekonomiskais efekts noteikti ir. Tā procents katrā atsevišķā gadījumā ir individuāls. Nedaudz un „pa plauktiņiem” salīdzinājumā ar bāzes (līdz kursiem) līmeni:

1. Lasīšana un iegaumēšana 120-150%
 2. Dokumentu, materiālu (reizēm pat neatkarīgi no svešvalodas zināšanas līmeņa) pārbaude un labošana – līdz 200%
 3. Uztveres un lasīšanas ieskrējiena iespēja vairāk par „virs parastā” ātrumu līdz 200%
 4. Darbs ar lieliem informācijas masīviem 120-150%
 5. Atsauksana atmiņā virknes analogu materiālu darbā ar konkrētu uzdevumu 115-150%
- Attiecībā uz biznesa rezultātiem: „Lai paliktu vietā, jāskrien pa galvu, pa kaklu, bet, lai virzītos uz priekšu, jāskrien vēl ātrāk” Luiss Kerols, „*Alise*”.

Kam no Jūsu studentiem ir izdevies noturēties savās vietās – lūk, kritērijs Jūsu aprēķiniem masu optimizāciju un restrukturizāciju laikmetā? No kursu beigšanas momenta esošajiem diviem pievienojās vēl viens interesants darbs mūsu grupas kompānijai.

Andrejs Kirpičevs, īpašnieks

Man ir grūti novērtēt tiešo ekonomisko efektu kompānijai no manas mācīšanās, jo uz mūsu darbības sfēru, konkrēti, daudzdzīvokļu dzīvojamo kompleksu celtniecību un pārdošanu Jūrmalā kopš pagājušā mācību laika (2007.gads) stipri ietekmēja ārējie faktori. Bez tam, man ir grūti novērtēt savu ietekmi uz kompānijas darbības rādītājiem. Tāpēc pareizāk būs novērtēt efektu priekš manis personīgi (uz mācību treniņiem es devos sevis, nevis kompānijas dēļ). Var atzīmēt, ka mana alga kopš tā laika ir palielinājusies, krīzes laikā tā nesamazinājās, darba vieta palika iepriekšējā, neraugoties uz to, ka kompānija sadalījās, strādāt kļuva interesantāk. Grūti teikt, kas būtu bez mācīšanās treniņos, bet atzīmēsim to, kas ir. Jā, arī kopumā pasaules izjūta ir mainījusies.

Galvenais, kā man liekas, tā ir dažādu spēju attīstība kopumā, kas saistīta ar uztveri un informācijas apstrādi, smadzeņu „paātrinājums”, kas dod grūdienu tālākai personības attīstībai, tas īpaši ir manāms, izejot vairākus dažādus treniņus, kas attīsta dažādas spējas. Tādām pozitīvām kvalitatīvām personības izmaiņām, acīmredzams, ir jādod arī ekonomisko efektu. Vai kompānijām ir vērts investēt līdzekļus ātrlasīšanas mācīšanās? Es domāju, ka ir vērts. Tomēr viena cilvēka mācīšanās cena nav tik liela, un, ja cilvēks treniņā darbojas, viņa darba ātrums noteikti pieaugs par 30%. Šobrīd galvenais, lai cilvēki noticētu un darbotos treniņos, nevis ietu uz tiem piespiedu kārtā. Jebkurai kompānijai ir izdevīgi, lai būtu vairāk attīstīti, radoši, darbaspējīgi, interesanti darbinieki. Iespējams ir vērts veikt eksperimentu – kādās kompānijas visiem darbiniekiem mācīt ātrlasīšanu un pēc gada salīdzināt darbības rezultātus līdz tam un pēc tam.

Aleksandrs Jefimovs, WestbaltGroup

Es esmu ļoti apmierināta ar treniņa rezultātiem gan padotajiem, gan sev. Uzskatu, ka treniņš palīdz palielināt darba spējas, palīdz labāk koncentrēties un darīt visu ātri un kvalitatīvi (ne tikai ātri lasīt). Laika gaitā ir manāma starpība „kā bija agrāk” un „kā ir tagad”, pie tam, gribas iet vēl tālāk. Domāju, ka līdzīgu kursu ieviešana skolās, augstskolās ļautu būtiski celt izglītības līmeni un, bez šaubām, ja man būtu savs bizness, es sūtītu savus darbiniekus uz šo treniņu. Pie tam, jāatzīmē personīgi Jūsu nopelnus rezultātu sasniegšanā, jo Jūs dodat spēcīgu lādiņu un stimulējat rezultāta sasniegšanai. Ceru, ka rudenī mums būs iespēja satikties.

Aksana Truhačova, nodaļas vadītāja

Kursam ir vieglāk dot kvalitatīvu novērtējumu, jo neemu pārliccināta, ka Latvijā kāds ir veicis līdzīgus aprēķinus. Viennozīmīgi ekonomiskais efekts ir atkarīgs no uzņēmuma darbības, diez vai tirgus pārdevējam tas būs tāds pats kā, teiksim, bankas darbiniekam.

Es strādāju par analītiķi personāla nodaļā. Analītiķis būtībā ir informācijas vadītājs. Darbība, kā likums, ir saistīta ar lielu informācijas apjomu, ko pareizi jāpārveido, jāizdala galveno un jāizanalizē. Parasti (atkarīgs no darbības sfēras) pienākumos ietilpst darbs ar datu bāzēm; atskaišu vadība; tirgus monitorings un analīze; organizācijas darba plānošana, kontrole un novērtējums; kompānijas attīstības stratēģijas izstrāde. Sakarā ar to, analītiķa vērtība ir, cik viņš labi orientējas darbības sfērā un spēj operēt ar informācijas apjomu. Tas ir, ātrlasīšana, pirmkārt, ekonomē laiku, veicot informācijas monitoringu (masu mediji, iekšējie un citi avoti, t.i., ik dienas liels informācijas apjoms) – manā darbībā tas ir ļoti svarīgi – pastāvīga laika trūkuma apstākļos vienmēr ir jābūt lietas kursā par to, kas notiek ar darbību saistītās jomās, jo, pamatojoties uz apstrādāto informāciju un secinājumiem, tiek pieņemti biznesa lēmumi. Var teikt, piemēram, ka ātrlasīšana ekonomē 2 stundas nedēļā, ko es varu veltīt citiem pienākumiem. Tas ir, tās ir 8 stundas mēnesī (1 darba diena!) vienam uzņēmuma darbiniekam. Otrkārt, ātrlasīšana palīdz būt uzmanīgākam, vieglāk izdalīt un iegaumēt galveno informāciju.

Tas pats attiecas praktiski uz visiem maniem kolēģiem – skarbas konkurences apstākļos (bankas konkurē jau ne tikai savā starpā, bet arī ar citām kompānijām – apdrošināšanas, citām kredīta iestādēm, investīciju kompānijām utt.) priekšā ir tas, kurš pārvalda informāciju. Mums ir ko mācīties no citiem pasaulē. Tā pamatā ir informācija, pastāvīga sevis uzlabošana un reakcijas ātrums. Bez šaubām, ātrlasīšana šajā darbā ļauj ekonomēt laiku, labāk orientēties informācijas apjomā, pieņemt visoptimālākos lēmumus un tādējādi, iegūt ekonomisko efektu, kas var atspoguļoties arī bankas un konkrētās nodaļas rezultātos kopumā.

Inna Savunova, personāla pārvalde, Swedbank AS

5. Pielikums

Atsaukses par programmu „Inovatīvas mācīšanas metodes” no augstākā posma vadītājiem Latvijā

5.1. tabula

Norises vieta: Rīga (Latvija), 2010.gada 24. aprīlis -7. majs. Kopā 21 dalībnieki. Organizācijas: A/S „Norvik banka”.

Atsauksmes brīvā formā par dalību programmā

Ieguvu jaunas zināšanas. Manas iespējas mani iedvesmo.
“Ātrlasīšanas” kursā es iemācījos apstrādat ieraudzītu informāciju.
Pēc šī kursa, paaugstinājas lasīšanas ātrums un sapretne. Progress bija jūtams uzreiz.
Mani iespaidoja mani rezultāti. Daudz prakses treniņa laikā.
Es “salauzu” sevi un liku sevi strādāt ar atdevi. Liels paldies par šo kursu.
Cilvēka iespējas redzams uzreiz! Man patīka mani rezultāti!
Man patīka dinamika šajā kursā. Pilns mācīšanas process. Vertīgs bija cilvēka iespējas izzināšana, t.s. arī manējas.
Es sapratu, ka jebkurš var attīstīt atmiņu un ātru uztveri.
Īpaš šajā kursā bija uzmanības pārslēgšana no vienas uz otru. Ļoti labs intensīvs kurss. Irina Lando – labs treneris.
Šajā kursā es ļoti daudz uzzināju par ātrlasīšanu. Bija intreressanti praktiskie vingrinājumi.
Ātrlasīšanas kursā bija vērt uzzināt, ka mēs izmantojam smadzenes. Kā mēs varam domāt ātrāk! Vajadzīga pacietība.
Man patīka lasīt 3 grāmatas uzreiz. Ka arī spēles uz ātrumu.
Patīka uzmanības uzdevumi. Iegūtas iemaņas nostiprināšu un attīstīšu. Liels paldies par šo kursu.
Programma ļoti patīka. Obligāti apmeklēšu vēl kursus. Pasniedzējs ir labs speciālists šajā jomā.
Šis kurss viennozīmīgi ir lietderīgs! Patīka piemēri no dzīves.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

Atsauksmes par programmu „Inovātīvas mācīšanas metodes” no augstākā posma vadītājiem ārzemēs (novērtējums pēc Kirkpatricka pirmā līmeņa modeļa)

6.1. tabula

Atsauksmes brīvā formā par dalību programmā

Norises vieta: Tallina (Igaunija), 2012.gada 27. februāris -1. marts. Kopā 19 dalībnieki. Organizācijas: A/S „Swedbank”.

Atklāta, uzticības pilna atmosfēra. Daudz grupas uzdevumu. Dzīvei tuvi uzdevumi, mācību laikā paspēju darba vietā atstādāt dažus momentus. Saņēmu komplimentus no projekta vadītāja, lai gan viņš nezināja, ka apmeklēju mācības.
Intensīvs kurss. Visiem tika veltīta uzmanība pietiekamā līmenī (saskaņā ar individuālajām īpatnībām).
Saņēmu atgriezenisko saiti, redzēj savu un citu attīstību šajā treniņā.
Iepazinos ar dažām sekmīgām efektīvas saskarsmes metodēm. Ļoti lietderīgi bija uzzināt, kā izskatos no malas prezentācijas laikā. Daudz piemēru un demonstrācijas materiāla no jomas, kā vajag un kā nevajag uzvesties, un kādas sekas tas var radīt.
Palika sajūsma par šo apbrīnojamo treniņu!
Patika pati kursa uzbūve. Uzsvars uz praksi! Visiem rekomendēju!
Man patika enerģiskums! Efektīvi praktiskie vingrinājumi. Uzzināju daudz jauna par sevi.
Šajā treniņā noteikti jāatstāj teorētisko bāzi, krāsainos materiālus un vingrinājumus. Teicams treniņš. Katram nepieciešams!
Lieliski! Efektīvs rezultāts un lietderīgums no pirmās dienas gan man, gan kolēģiem. Ļoti interesanti un piesātināti, laiks aizritēja nemanot un gaidī jaunu tikšanos
Pozitīva enerģētika visai nedēļai, klausītājiem ir spēka un garastāvokļa pacēlums. Patika trenera Irinas Lando personīgais piemērs.
Patika viss! Konkrētu situāciju analīze. Šajā treniņā daudz prakses. Treniņa laika dzīva un interesanta atmosfēra!
Patika daudzie piemēri. Brīva atmosfēra. Paldies par doto iespēju atklāt sevi. Kolēģe Latvijā apmeklēja šo treniņu un ļoti, ļoti to slavēja!
Patika trenera kompetence, enerģētika. Prakses pārpilnība, nepieciešamība “pārkāpt sev pāri”. Labs treniņa temps. Normāls grupas lielums. Pateicība trenerim Irinai Lando. Kompakts, efektīvs kurss ar praktisku nodarbību pārpilnību, bez kurām nav iespējams virzīties uz priekšu šajā jomā.
Neformāla atmosfēra. Labi videorullīši, stāsti un piemēri no dzīves.
Patika vispārējā atmosfēra. Daudz prakses treniņa laikā. Visiem iesaku iziet šo kursu!
Kursā patika individuāla attieksme un pieeja katram kursa dalībniekam.
Patika piemēri no dzīves, video piemēri, pozitīva gaisotne, infolapiņas-špikeri pēdējai materiāla nostiprināšanai. Centīsimies, lai kļūtu vēl labāki!
Treniņā ir brīva gaisotne! Pietiekami demokrātisks vadīšanas stils! Paldies, par labo kursu, pārliecināts, ka iegūtās zināšanas noderēs darbā.
Sajūsmā par šo treniņu. Patika vingrinājumi un, kas pats galvenais, prakses daudzums!

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

Norises vieta: Maskava (Krievija), 2006.gada 31. jūlijs – 9. augusts. Kopā 17 dalībnieki.

6.2. tabula

Programmas vadīšanas un pasniedzēja darba vērtējums

Programmas vadīšanas un pasniedzēja darba vērtējums:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Vid.
	10	n/a	10	10	10	10	10	10	9	9	8	10	10	9	10	10	9,64

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6.3. tabula

Atsauksmes brīvā formā par dalību programmā

Konstantinova Tatjana, Mārketinga direktore, SIA „LUIS +”
Ļoti noderīga, tagad aktuāla programma tajā informācijas plūsmā, kas gāžas pār mums.
Nozdrinovs Aleksandrs, Pārdošanas nodaļas vadītājs, TC „Rublevskij”
Labāk nekā gaidīju. Daudz biju dzirdējis, bet neticēju. Ļoti gaidu jaunas programmas.
Plotnikovs Aleksejs, IT-nodaļas vadītājs, NOU Menedžeru skola ”Arsenal”
Pirmais iespaids bija neviennozīmīgs, ļoti augstas slodzes līmenis un stabili rezultātu trūkums. Trešajā mācību dienā iespaids stipri uzlabojās, jo adaptējās slodzei un pamanīju progresu. Kopumā treniņu uzskatu par efektīvu un noderīgu, lai gan grūtu.
Doplginceva Jevgenija, Projekta ”Arsenal –Junior” menedžere», Menedžeru skola ”Arsenal”
Man bija ļoti grūti. Es neesmu pieradusi pie tādas slodzes. Bet ļoti patika. Skaidrs, ka daudz ko varu. 6 dienās uzkrājās stiprs nogurums. Paldies, Jums un komandai!
Loščilovs Aidars, Menedžeris darbā ar klientiem , NOU Menedžeru skola ”Arsenal”
Ļoti labi. Gaidas bija ļoti lielas (gandrīz fantastiskas) un tās gandrīz attaisnojās. Jāstrādā. Tagad parādījās ticība un prieks, ka varu izlasīt visu nepieciešamo un svarīgo.
Babkina Jelena, Menedžeris darbā ar klientiem, NOU Menedžeru skola ”Arsenal”
Programma ir ļoti noderīga. Es to izietu vēlreiz 2 reizes gadā.
Kopitina Karolina Viss bija vienkārši lieliski!
Sidorova Gaļina, Personāla atlases, novērtējuma un attīstības pārvaldes priekšiece. ZAO TC „Perekrjostok”
Teicami, bet maz. Mans lasīšanas ātrums palielinājās 3,2 reizes. Es beidzot lasīšu ar prieku un ātri. Ko gribētos: 1) atkārtojuma vigrinājumus, padarot tos sarežģītākus 2) iespējama Irinas konsultācija pēc pāris mēnešiem.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

6.4. tabula

Atsauksmes brīvā formā par dalību programmā

Šuvalovs Andrejs Jurijs dēls, Loģistikas direktors, Mfitnes Viss lieliski! Irinai Lando – liels paldies!
Lindins Dmitrijs Ivana dēls, Ģenerāldirektors, tirdzniecības centrs „Rublevskij”
Izjutu vieglu vilšanos par sevi. Biju pārliecināts, ka varu vairāk. Specializētas literatūras lasīšana menedžmentā un mārketingā liek domāt, attiecināt literatūrā aprakstītās situācijas uz savu kompāniju. Daiļliteratūra ļauj gūt prieku no lasīšanas – ātrlasīšana liek „saspringt”. Bet ir situācijas, kad ir nepieciešams liels lasīšanas ātrums – specializētie žurnāli, atskaites utt. Ja ir uzdevums dzīvē izlasīt max skaitu izdevumu, tad arī ir nepieciešams lasīšanas ātrums. Noteikti sūtīšu mācīties top-menedžerus, lai vairāk paspētu.
Zelenskis Dmitrijs Dmitrija dēls, Izpilddirektors, SIA „Prolan-S”
Ļoti interesanti mēģināt savas smadzenes iedarbināt līdz galējai robežai. Ne viss sanāca, bet gribētos turpināt. Laikam gaidīju lielāku progresu, bet, no otras puses, saprotu, ka pārrāvums ir patiesi reāls. Liels paldies!
Kobjakova Ludmila
Man ir ļoti daudz izjūtu, iespaidu un sajūtu programmas gaitā. Vienā brīdī jutu pilnīgu spēka zudumu, citā – acīmredzamu enerģijas uzplaisnījumu. programmas temps ir pilnīgi traks, un, dīvaini, man patīk tādā tempā strādāt. Atsevišķi, paldies, Irinai! Par tempu un par to, ka viņa mūs nežēloja, bet dzenāja un lika ieslēgt smadzenes. Tagad es zinu, ka spēju vairāk nekā esmu pieradusi no sevis prasīt.
Atsauksme bez paraksta
Es ieguvu ātrlasīšanas iemaņas, kā arī daudz labas sapratnes par dzīvi. Mācību procesā daudz ko sevī pārskatīju. Irinas autorprogrammai neko, izņemot pateicību negribu pievienot. Programma man ļoti patika.
Atsauksme bez paraksta
Rezultātu, kas iegūts pēc izešanas, ir grūti pārvērtēt. Es esmu sajūsmā!
Atsauksme bez paraksta
Dzīvei svarīgs treniņš. Apmeklēt vajag reizi kvartālā, kā minimums. Viss super!
Atsauksme bez paraksta
Ļoti neparasti vingrin. Nekad nedomāju, ka lasīšana varbūt smags fizisks darbs. Ļoti gribas, lai šīs iemaņas saglabājas nākotnē. Irina – malacis! Lieliski uztur grupas tonusu visu nodarbību laikā.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

Atsauksmes par programmu „Ātras iegaumēšanas programmas, noderīgas lietīšķam cilvēkam”
Norises vieta: Maskava (Krievija), 2006.gada 3.- 4. augusts. Kopā 14 dalībnieki.

6.5. tabula

Programmas vadīšanas un pasniedzēja darba vērtējums

Programmas vadīšanas un pasniedzēja darba vērtējums:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Vid.
	8	10	8	9	10	8	9	8	9	9	10	8	10	8,92

6.6. tabula

Atsauksmes brīvā formā par dalību programmā

Bavikina Raisa, galvenā grāmatvede, „Mfitnes” Vadītājiem izziņoša un noderīga programma.
Babukins Andrejs, reģionālā departamenta vadītājs, ZAO „Raidkorporācija Prof –Media”
Programma man patika: informatīvi, dinamiski, praktiski, interesanti, noderīgi. Viss bija augstā līmenī.
Zelenskis Dmitrijs, izpilddirektors, SIA „Prolan-S”
Man šī programma bija ļoti noderīga. Savā darbībā nākas strādāt ar daudziem cilvēkiem, un jāstrādā ar lielu informācijas apjomu. Bieži rodas problēmas, iegaumējot vārdus un faktus. Piedāvāto iegaumēšanas metožu izmantošana ļaus uzlabot šo situāciju un paaugstinās manu efektivitāti.
Kildjuševs Sergejs, direktors, SIA „Vibor”
Smalki un interesanti. Man ļoti palīdzēja un patika. Salīdzinu ar programmu pēc 1917.gada „Analfabētisma likvidēšana”.
Kobko Natalija, menedžeris darbā ar klientiem, NOU Menedžeru skola ”Arsenal”
Instrumenti saņemti, jāuzņemas saistības „trenēt”. Žēl, ka neatstrādāja teksta, dzejoļa iegaumēšanu. Lai veicas!
Kornijenko Tatjana, loģistikas menedžeris, ”Mfitnes”
Apbrīnojama ir svešvārdu ar tulkojumu iegaumēšanas metodika. Ja mani tā skolā mācītu, viss varētu būt citādi.
Kuzmenko Sergejs, ģenerāldirektors, SIA „OK Rizolli” Man ļoti patika. Mācīties bija viegli. Visu, ko iemācījos, varu pielietot savā darbā.
Lihačovs Nikolajs, privātpersona Patīkami, kad treneris var uzreiz praksē parādīt kā pielietot iegūtās zināšanas, bet nevis strādā tikai ar saviem materiāliem. Mani ļoti iespaidoja profesionālisms.
Atsauksme bez paraksta Labs treniņš! Saprotami galvenie principi un iegaumēšanas mehānisms. Tālāk – prakse (pats galvenais, lai netraucētu).
Atsauksme bez paraksta Programma ir neviennozīmīga, lai gan, bez šaubām, noderīga. Kaut ko priekš sevis paņēmu un plānoju mēģināt ieviest to par paradumu. Kad man tas izdosies, es uzskatīšu, ka seminārs man ir devis LIELU labumu!

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

Atsauksmes par programmu „Lasīšanas ātrums vienāds ar domāšanas ātrumu”
Norises vieta: Maskava (Krievija), 2006. gada 8.-10. un 15.-17. janvāris Kopā 19 dalībnieki.

6.7. tabula

Programmas vadīšanas un pasniedzēja darba vērtējums

Programmas vadīšanas un pasniedzēja darba vērtējums:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Vid.
	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	9	9	9,67

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6.8. tabula

Atsauksmes brīvā formā par dalību programmā

Silins Sergejs, Ģenerāldirektors, TC „Russkije Produkti Torg” Sarežģīti piespiest sevi... Pagaidam nav iespējams novērtēt rezultātu. Būs redzams no tālienes. Interesanti saņemt atsauksmju statistiku pēc 2 ned., 1 mēneša, 3 mēn. Gatavs piedalīties.
Smetanņikova Svetlana, Mācību nodaļas vadītāja, “KomplektServis” Paaugstinās lasīšanas efektivitāte, viegli tiek fiksēti galvenie momenti. Viegli atcerēties izlasītos tekstus. Ieslēdzas instrukcija. Atmiņā nāk sen aizmirsti dati. Bija liels prieks par trenera darbu - augsts profesionālisms, plašs redzeslauks). Interesants un burvīgs cilvēks. Liels paldies par interesantajiem tekstiem un redzesloka paplašināšanu!
Goļc Aleksandrs, Директор, Auto SPAR Lieliska programma, noteikti iešu uz ātrlasīšanas kursu № 2.
Poltinina Olga, Korporatīvo mācību nodaļas vadītāja, NOU Menedžeru skola “Arsenal” Paldies, tas tiešām ir noderīgi! Es esmu ļoti apmierināta, ka izturēju. Sākumā man bija grūti.
Kuranovs Sergejs, Ģenerāldirektors, Kompāniju grupa „InterAis” Pēdējā laikā kļuva arvien grūtāk lasīt. Pieņemums apstiprinājās – saskaņā ar šī treniņa informāciju, man negribējās pat sākt lasīt grāmatu, jo gaidīju, ka no tās noguršu. Pat treniņa laikā izlasīju pusi no paņemtajām un nepazīstamām grāmatām. Ar prieku! Sanāca tieši tas, ko gribēju. Paldies!
Kuznenko Sergejs, Ģenerāldirektors, Apavu kompānija „Rizolli” Jau tagad redzu stapību. Ceru, ka tālāk ar pašmācības palīdzību sasniegšu vairāk. Programma ir interesanta un sarežģīta. Plānoju apmeklēt citas programmas par šo tēmu.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

6.9. tabula (turpinājums)

Atsauksmes brīvā formā par dalību programmā

Paškovs Ruslans, Direktoru Padomes priekšsēdētājs, SIA „Gurman”
Neraugoties uz izglītojamo izsmiešanu, gribu pateikties Irīnai par efektīvo treniņu. Smadzenes saņēma „spērienu”, ceru, ka uz ilgu laiku. Tiem, kas domā iet vai neiet – „Efektīvi, ekskluzīvi, dārgi, neaizmirstami”.
Morozova Nadežda, ģenerāldirektora asistente, NOU Menedžeru skola ”Arsenal”
Ļoti enerģisks treneris, nenācās garlaikoties; visu laiku darbs, treniņš. Tieši tas pietrūka skolā. Tiek uzdots lielisks tonis ātram, enerģiskam darbam, nevis tikai lasīšanai. Ātrums palielinājās vairāk kā 2 reizes. Labs rezultāts, bet, galvenais, sapratne arī palielinājās. Arī teorētiskai materiāls izrādījās noderīgs, kļuva saprotami smadzeņu darba mehānismi. Var vēl palielināt vadīšanas ātrumu un papildināt ar jaunām zināšanām.
Lastočkina Jelena, ģenerāldirektora vietniece NOU Menedžeru skola ”Arsenal”
Labs satricinājums ražīguma paaugstināšanai visos darba procesos, lēmumos, atbildēs, runā, rakstos. Vairāk jākontrolē tos, kas nepaspēj.
Bondareva Antonina, pārdošanu vadītāja, SIA „RMF” UK Holdinga „INKO”
Treniņš „Ātrlasīšana” attīsta ne tikai lasīšanas ātrumu, bet arī informācijas uztveres ātrumu, kā arī trenē atmiņu un smadzeņu ātrumu.
Kiļdjuševs Sergejs, direktors, SIA „Vibor”
Nekad neizjutu tādu neuzbāzīgu pozitīvu iespiešanos apziņā ... Ļoti reāli. (Reizēm grūti). Vērtējumi pēc kopējā kritērija: AAA (visaugstākais). Jāizdara tā, lai dalībniekiem nebūtu tiešas (stipras) paša treniņa asociācijas ar tā vadītāju.
Babukins Andrejs, reģionālā departamenta vadītājs, ZAO „VKMZP”
Programma ļoti patika. Viss bija lieliski un ceru, un jau iepriekš esmu pārliecināts, ka būs efektīvi.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

6.10. tabula

Atsauksmes par programmu „Lasīšanas ātrums vienāds ar domāšanas ātrumu”
Norises vieta: Voroneža (Krievija), 2006.gada 8.-10. un 15.-17. janvāris. Kopā 16 dalībnieki.

Boļšiha Jūlija, Boļšiha Daša
Interesanta, stipra programma, kas uzskatāmi ļauj ieraudzīt “baltos plankumus” mana attīstībā, kā arī, ceru, parādīja man, ka uzdevumus var veikt citādi (ātri un ar prieku). Paldies!
Bondarenko Aleksejs, Bondarenko Nikolajs
Treniņš viennozīmīgi ir lietderīgs!
Borziha Jevgeņija, Borziha Katja
Liels paldies! Programma ļoti patika! 100 balles.
Bogdanova Oksana, Bogdanovs Kirils
Pozitīvi, aizraujoši, izzinoši un vienkārši lieliski!
Bobikina Olga
Man bija ļoti svarīgi pārvarēt nevēlēšanos iet uz šo treniņu. Es to pārvarēju 3 dienās, pēc tam kļuva viegli. Uzskatu, ka tādas programmas man ir ļoti vajadzīgas. Es centos, manas rezultāti uzlabojās, es saņēmu vērtīgas rekomendācijas jautājumā, kā strādāt.
Dondere Marija, Anastasija
Programma super. Es kļuva atbildīgāka, vairāk savākta. Lepojas ar saviem sasniegumiem.
Boļšunova Irina
Kopumā man treniņš patika, lai gan reizēm apnīka skatīties uz punktu. Es biju pārsteigta, ka īsā laika sprīdī es varēju izlasīt vairāk kā 1000 vārdus minūtē. Nedaudz žēl, ka viss tik ātri beidzās.
Lisovskis Vladimirs
Labs vingrinājums smadzenēm!
Ivaščenko Natālija
Labs treniņš smadzenēm.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

6. Pielikums

6.11. tabula (turpinājums)

Atsauksmes par programmu „Lasīšanas ātrums vienāds ar domāšanas ātrumu”
Norises vieta: Voroneža (Krievija), 2006. gada 8.-10. un 15.-17. janvāris. Kopā 16 dalībnieki.

Kortika Jana
Paldies, par reālu paātrinājumu! Tagad es ne tikai lasu ātrāk, bet arī uztveru informāciju, pie tam – gan vizuāli, gan ar dzirdi. Studentiem ir svarīgi mobilizēties īsā laikā. Paldies!
Buhtajeva Darja
Man ļoti palīdzēja programma “Ātrlasīšana”. Neraugoties uz to, ka tā beidzās tikai šodien, 6 dienās es varēju izdarīt daudzas lietas, ko nespēju agrāk. Arī izlasīt literatūru, kas ir nepieciešama, lai iestātos augstskolā. Es esmu pārliecināta, ka nākotnē tas man palīdzēs.
Šimadina Tatjana
Programma „Ātrlasīšana”, ko vadīja Irina Lando Voronežā, ļoti patika, uzzinājām daudz jauna par sevi. Ceru, ka iegūtās iemaņas nostiprināšu un attīstīšu. Liels paldies! Uz drīzu tikšanos jaunās nodarbībās.
Anohina Veronika
Tas bija lieliski!!! Ātrlasīšana ir super! Patika, neparasti. Pēc šī treniņa gribas lasīt vairāk un vairāk.
Drobotā Larisa
Apmeklēju Irinas Lando programmu “Ātrlasīšana”. Ļoti interesanti. Mēģināšu attīstīties tālāk un neapstāties.
Saļčenkova Jevgēnijs
Es esmu ļoti apmierināts, ka atnācu uz šo skolu, tāpēc, ka palielināju lasīšanas ātrumu un daudz labāk sāku saprast teksta būtību. Liels paldies!
Jeļisejevs Romāns
Treniņi notika ļoti interesanti, ar rezultātiem esmu ļoti apmierināts, es pat nevaru noticēt gala rezultātam, bet pēc sešām nodarbībām es sāku lasīt apmēram 1500 vārdus minūtē.

Avots: Pēc autores veiktajiem pētījumiem

7. Pielikums


Atsauksmes par programmu „Ātrā lasīšana”

Evaluation of Speed Reading Course (2010 26, 27, 28 nov.- 1,2,3 dec. SSE Riga)

1. Course (kursa vertējums)

Average rank

1 2 3 4 5 6 7

Overall, how would you rate the quality of the course?  (5.9)

2. Comments on the course

1 I believe, I have gained from this course. However, real effect will be seen later on when we really use the skill and see the effect.

1 It was valuable however it should be a bit longer.

3. Organization (kursa organizācija)

Average rank

1 2 3 4 5 6 7

The course was well organized.  (5.9)

4. Comments on the organization (komentāri par kursa organizāciju)

Response

Except for the changed date of one lecture, everything else was scheduled perfectly and also as extremely well organized.

Initially, it was said that we have to have twice three days in a row or six days in a row, but it turned out that the first three lessons took place with a day in between. Also schedule could be announced more time in advance.

5. Workload (slodze nodarbību laikā) (1 = too easy, 4 = just right, 7 = too hard)

Average rank

1 2 3 4 5 6 7

The workload was appropriate.  (4.0)

6. Comments on the workload (komentāri par slodzi nodarbību laikā)

Response

I believe that the workload could have been even harsher when we approached the second part of the course, because the first two lectures were hard as we were not used to such exercises, but later on I would not say that it was very hard.

I was ok

Too easy, we could have done way more.

7. Improvement (sasniegtie rezultāti)

I finished the course with a higher reading speed.

(1 = same speed as before the course, 4 = 2 times higher speed, 7 = 4 times higher or more)

Average rank

1 2 3 4 5 6 7

 (5.1)

I finished the course with a better text comprehension. (1 = comprehension worsened dramatically, 4 = same, 7 = improved dramatically)

 (4.6)

8. Please, write down your starting and final reading speed in words per minute. The format is the following: starting speed - final speed.

Lasīšanas ātrums kursa sākumā un kursa nobeigumā

7.1. tabula

1	160-410
2	170-689
3	180-550
4	185-770
5	200-500
6	207-552
7	208 - ~750
8	230 - 1000
9	235 => 700
10	240 - 550
11	273-923
12	Before 179 After 580
13	from 220 to ~800 words per minute =>3.6 times faster
14	My starting speed was 185 words per minute but after the course the average most reliable and realistic score is around 350 words per minute.

9. Fee (kursa maksa)

The fee for the course is reasonable

Average rank

(1 = should be much higher, **4 = just right**, 1 2 3 4 5 6 7
7 = should be much lower)



(4.2)

10. Lecturer (pasniedzēja darbs) (1 = should be much higher, 4 = just right, 7 = should be much lower)

Average rank

1 2 3 4 5 6 7

Irina Lando was receptive to students' questions and was approachable for help.



(6.5)

Overall, how effective is Irina Lando as a teacher?



(6.0)

11. Comments on the lecturer (komentāri par pasniedzēja darbu)

Response

A good lecturer, which is probably very good when giving lectures in Russian. In Latvian language barrier was an obstacle.

I can say only the best words about the lecturer as Irina Lando was not only helping everyone who was approaching her but also devoted her attention to each student personally.

It just seems that her energy never ends and that is so necessary if a person wants to be an effective lecturer and teacher.

Very good lecturer, though sometimes she told about some student's mistakes too late, when it was really difficult to fix them.

12. What did you like best about this course?

Response

All received knowledge, mostly about psychology

Facts about reading and human perception process

I liked breaking my perception that it is not possible to read at such a high speed and still catch the context and remember it. And I liked lecturers approach as she manages to do with us so much in just 6 lectures.

I liked the techniques learned in this course that certainly will help me in the future to process large amount of information in shorter time.

I really gained a lot.

Improved my speed

Improving my speed of reading, actually.

Increase in speed of reading, some new insights about psychology and anatomy.

It helped not only to increase my reading speed, but also understand what should be changed to study more successful and efficient.

It was something substantially different from our school program.

new techniques

The increased speed

Unbelievable result!

Workload.

13. What did you like least about this course?

Response

We do, actually know what the real workload is

Everything was fine.

I did not like that the schedule was announced so late, so I could not switch my plans to attend all six of the lectures.

I do not know if the speed will stay at the level

I liked the course and did not see any flaws worth mentioning.

It's interceptions with Y1 lectures.

Maybe it was a bit too stressful. :)

Nothing

Only 6 days and only 3 hours.

Sometimes it was really hard to understand what was the goal of a particular task. In some cases it was not easy for the lecturer to explain the task that everyone got the point.

14. Other comments and suggestions

Response

Super duper course and big thanks!

Those considering whether to take the course should probably know: -a miracle of rising your reading speed 4 times in 6 days time might not happen (2-3 is a realistic expectation, especially if you read slowly initially).

Pateicība

Autore vēlas teikt lielu paldies profesorei Inesai Vorončukai, promocijas darba vadītājai, kuras vadībā šis pētījums, promocijas darbs ir izstrādāts no jauna un sekmīgi pabeigts.

Autore vēlas īpaši atzīmēt arī profesoru Edvīnu Vanagu kā promocijas darba pirmo vadītāju.

Autore ir pateicīga gan LU Publiskās pārvaldes, gan Vadībzinību katedras docētājiem, īpaši profesorei Vizmai Niedrītei, par iedvesmošanu darbam ar zinātnisku pieeju, kur profesores piezīmes lieti noderēja promocijas darba izstrādē no jauna.

Paldies manai ģimenei par atbalstu un ticību šī darba rezultātiem.