



PIA KVALITĀTE IKT NOZARĒ - VET QI  
Projekta Nr. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO- LMP

1

## Vadlīnijas apmācību kvalitātes nodrošināšanai IKT nozares mazajos un vidējos uzņēmumos



PIA KVALITĀTE IKT NOZARĒ - VET QI

Projekta Nr. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-LMP

**Līdzfinansē Mūžizglītības programma**



Mūžizglītības  
programma

Redakcija: 3

Datums: 29.11.2013

Autors: For SAS

Līdzautori: projekta „VET QI” partneri



Šo projektu līdzfinansē Eiropas Komisija. Šī publikācija atspoguļo vienīgi tās autora uzskatus un Komisija nav atbildīga par tajā ietverto informāciju.



## SATURS

VADLĪNIJAS APMĀCĪBU ORGANIZĒŠANAI IKT NOZARES MAZAJOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS.....	3
Plānošana .....	3
Apmācību plāns .....	5
Īstenošana .....	8
No pasākumu izveides līdz apmācību metodēm .....	9
Novērtēšana un pārskatīšana .....	12
Organizācijas klimats .....	15
Secinājumi .....	17
Bibliogrāfija.....	18



## VADLĪNIJAS APMĀCĪBU ORGANIZĒŠANAI IKT NOZARES MAZAJOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS

Šīs vadlīnijas ir paredzētas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) nozares mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (MVU), kā arī profesionālās izglītības un apmācības (PIA) pakalpojumu sniedzējiem, lai veicinātu Eiropas Kvalitātes nodrošināšanas pamatprincipu ietvarstruktūras profesionālajai izglītībai un apmācībai (EQAVET) principiem atbilstoša apmācību kvalitātes līmeņa nodrošināšanu.

Vadlīnijas balstās uz EQAVET kvalitātes cikla četriem posmiem un apskata organizācijas klimatu, kā transversālo punktu.

### Plānošana

Labākais veids, kā uzsākt organizēt apmācības mazajos un vidējos uzņēmumos, ir izstrādāt apmācību plānu. Jau no paša plānošanas procesa sākuma šis plāns jāpielāgo atbilstošā uzņēmuma vajadzībām. To var paveikt, izstrādājot vajadzību analīzi, kurā tiek ņemtas vērā ne tikai vajadzības pēc noteiktām apmācībām, bet arī stratēģiskie uzņēmuma uzstādījumi. Abi šie aspekti var palīdzēt izveidot pamatu nepārtrauktam zināšanu uzlabošanas procesam, kā arī veicināt uzņēmuma vispārējo attīstību. Apmācību vajadzības ir atkarīgas no integrētās un atbilstošās uzņēmuma kultūras pieejas. Visbiežāk tās rodas:

- uzsākot jauna projekta vai darbību īstenošanu;
- paplašinot esošo tirgu vai mainot uzņēmuma darbības virzienu;
- pieņemot jaunus darbiniekus;
- ieviešot jaunas datorprogrammas vai ierīces;
- īstenojot sertifikācijas prasības;
- pielāgojoties jaunām tirgus prasībām;



- veicinot uzņēmuma politikas īstenošanu;
- risinot dažādas problēmas uzņēmumā (piemēram, trūkst komandas gara un sadarbības).

Lielākā daļa no šiem cēloņiem ir sastopami gandrīz visās nozarēs, taču IKT nozarē ir daudz straujākas tirgus prasību izmaiņas, biežāk parādās jauni instrumenti un metodes, līdz ar ko šajā nozarē arī biežāk rodas nepieciešamība pēc apmācībām.

Kvalitātes nodrošināšanas ietvarstruktūras, piemēram, EQAVET, iesaka apmācību plāna izveides laikā konsultēties ar svarīgākajām uzņēmuma darbībā iesaistītajām pusēm. Visiem zināms, ka mazos un vidējos uzņēmumos, kuros ir tikai viens vadītājs, lēmumi par noteiktiem uzņēmuma darbības aspektiem netiek pārrunāti ar visiem darbiniekiem. Tomēr pirmais posms stratēģiskas apmācību pieejas izveidē ir ne tikai vadītāju un direktoru, bet arī tieši darbinieku iesaistīšana jau no procesa sākuma. To var izdarīt, izmantojot formālās metodes, piemēram, aptaujas vai intervijas, kā arī organizējot regulāras tikšanās, īstenojot ideju ģenerēšanas aktivitātes vai tieši iegūstot atsauksmes un ieteikumus no iesaistītajām pusēm. Savukārt apmācību pakalpojuma sniedzēja, kuram ir atbilstoši kvalitātes nodrošināšanas standarti, viedoklis var palīdzēt radīt pamatu veiksmīgiem un efektīviem apmācību procesa rezultātiem. Turklāt apmācību pakalpojumu sniedzēji var piedāvāt instrumentus un metodes detalizētas un efektīvas analīzes veikšanai, kas palīdzēs iesaistīt darbiniekus šajā procesā. Darbinieku iesaistīšana var pozitīvi ietekmēt ar apmācībām saistītās aktivitātes. Viens no ieguvumiem, piemēram, ir pilnīgāka apmācību vajadzību analīze, kas atspoguļo arī apmācāmo prasības. Tas ļauj uzņēmumam efektīvāk pārvarēt tirgus radītos šķēršļus. Turklāt vienota apmācību programmas veidošanas pieeja ir veids, kā nodrošināt vienmērīgu un rezultatīvu apmācību īstenošanu, jo šajā procesā iesaistās arī apmācāmie. Darbinieku iesaistīšana arī atbilst vispārējiem organizācijas iekšējā klimata uzlabošanas principiem. Maziem uzņēmumiem darbinieku iesaistīšana ir viens no svarīgākajiem aspektiem, lai nodrošinātu veiksmīgu darbību.

Pēc nepieciešamo instrumentu un materiālu apkopošanas, var veidot stratēģisko plānu. Šajā plānā ne tikai jāietver īstenojamie apmācību pasākumi, bet arī jānorāda, kā apmācību un pilnveides procesu laikā tiks sadalīti pienākumi. Plāna galējā versija jāprezentē iesaistītajām personām.



Turklāt uzņēmuma iekšienē nepieciešams izplatīt informāciju par vēlamajiem apmācību rezultātiem.

Tāda oficiālā instrumenta kā apmācību plāna izmantošana nedrīkst ietekmēt apmācību elastību, īpaši jau patiesajā apmācību īstenošanas laikā. Līdz ar to iesakām stingri neturēties pie plāna norādījumiem, jo tas ir tikai attīstības procesa sākumposms.

Plānošana jāveic ik gadu, kā arī plāni regulāri jāpārskata, ņemot vērā jaunākās tendences un prasības (piemēram, jaunu projektu īstenošanu vai jaunu darbinieku pieņemšanu). Apmācības var plānot gan ārējie speciālisti (galvenokārt apmācību pakalpojumu sniedzēji), gan uzņēmuma darbinieki, konsultējoties ar speciālistiem un pasniedzējiem. Lai izveidotu apmācību plānu nepieciešams ņemt vērā vairākus aspektus. Pirmkārt, lai izstrādātu efektīvas apmācības, nepieciešams iesaistīt ārējos speciālistus vai ieinteresētās puses. Tas ir īpaši svarīgi, ja uzņēmums organizē līdzfinansētus apmācību projektus. Šādā gadījumā īpaša uzmanība jāpievērš ieviešanas procesā izmantoto resursu patēriņam (ne tikai finanšu resursu). Turklāt apmācību īstenošanā ieteicams iesaistīt arī citas ieinteresētās puses, piemēram, arodbiedrības, asociācijas un vietējās varas iestādes (galvenokārt, lai nodrošinātu atbilstību reģionālajai/valsts/Eiropas profesionālās apmācības ietvarstruktūrai). Pretēji ieteikumiem projekta „VET QI” sākotnējās testēšanas un izmēģināšanas posmā uzņēmumi šo aspektu ļoti kritizēja, norādot, ka dažādi noteikumi un ārējās ieinteresētās puses var radīt šķēršļus efektīva apmācību plāna izveidei. Tomēr citu iesaistīto pušu viedoklis var būt ļoti vērtīgs, jo viņi var labāk novērtēt apmācību vispārējo stratēģisko pieeju, lai tiktu ietvertas arī konkrētas grupas vajadzības, piemēram, arodbiedrība varētu dot ieteikumus, kā veicināt darbinieku profila attīstību.

Vēl viens svarīgs aspekts ir oficiāla mācībās iegūto zināšanu vai prasmju novērtēšana un atzīšana. Līdz ar to plānošanas laikā jāņem vērā attiecīgās kompetences atzīšanas prasības, ko nosaka ne tikai tirgus, bet arī sertifikācijas un akreditācijas procedūras.

## Apmācību plāns



Kad, izmantojot formālas vai neformālas metodes (intervijas, aptaujas un sanāksmes), ir noskaidrotas uzņēmuma vajadzības, visa informācija jāapkopo rakstiski noformētā plānā. Šajā dokumentā skaidri jānorāda mērķi un to saistība ar apmācību organizēšanas iemesliem, nepieciešamie resursi (gan cilvēkresursi, gan finanšu resursi), kā arī oficiāls apmācību īstenošanas uzraudzības un novērtēšanas process.

Plāns jāaskaņo ar uzņēmuma misiju, stāvokli tirgū un orientāciju uz klientiem, lai radītu pamatu apmācību īstenošanai, darbinieku prasmju un kompetenču pilnveidei, kā arī sertificētu un atzītu apmācību programmu prasību izpildei. Tā kā plānā tiek norādīti apmācību mērķi un uzdevumi, kas laika gaitā var mainīties, jānosaka arī plāna pārskatīšanas un atjaunošanas process.

Plānam jāpalīdz līdzsvarot katras nodaļas atbildīgās personas, iesaistīto pasniedzēju, ieinteresēto pušu un darbinieku intereses. Plāna izveides mērķis ir noteikt prioritātes, lai atvieglotu apmācību izvēli. Tāpat ļoti svarīgi ir norādīt apmācībām nepieciešamos resursus. Uzņēmumam vajadzētu īpaši izanalizēt resursus, kas nepieciešami saistībā ar darbinieku piedalīšanos apmācībās. Tas palīdzēs uzņēmumam saplānot savu ikdienas darbu un sadalīt pienākumus. Lai gan šis aspekts neizskatās tik nozīmīgs, tas ir viens no svarīgākajiem apmācību īstenošanas aspektiem, jo tas palīdz novērst traucējumus uzņēmuma iekšējos procesos. Šis aspekts ir vēl nozīmīgāks, ja apmācības īstenotas darba laikā. Turklāt, ja apmācības nav līdzfinansētas un par tām maksā tikai uzņēmums, rūpīgi ir arī jāveic nepieciešamo finanšu resursu analīze. To var darīt laika gaitā, lai noteiktu efektīvos apmācību risinājumus, ņemot vērā arī ieguldījumu atdevi.

Vēl viens svarīgs apmācību plānošanas aspekts ir apmācības pasākumu novērtēšanas instrumentu un metožu izvēle, ko sīkāk apskatīsim tālāk šajā nodaļā.

Kad prioritātes, resursi, instrumenti un materiāli ir skaidri noteikti, var izveidot apmācības programmas kopsavilkumu. Tajā jānorāda mācību tēmas, iesaistītie darbinieki un nodaļas, iekšējie procesi, kuros apgūtās prasmes tiks pielietotas, visas apmācību programmas ilgums. Tāpat jānorāda arī tās lomas un uzvedība, kas rada problēmas un ko nepieciešams izmainīt, lai apmācību laikā varētu sekot līdzi izmaiņām. Tajā arī jāiekļauj budžeta pārskats, kurā norādīts gan nepieciešamais finansējums, gan ar darbiniekiem, kuri piedalās apmācībās, saistītās izmaksas.



Jāietver arī likumā noteiktās apmācības, izvēlēto apmācības priekšmetu atjaunošanas procesi (izvēlēto apmācību saistīšana ar noteiktiem pakalpojumiem – piemēram, jaunas programmatūras vai iekārtas ieviešanu) un sertifikācijas procedūras.

Plānā arī jāapskata transversālās kompetences, piemēram, līderība, komandas vadība, plānošana, politikas izveide, cilvēkresursu vadība, konfliktu un problēmu risināšana. Turklāt visās apmācībās uzmanība jāpievērš arī darbinieku personīgajām prasmēm. „*Personīgās prasmes ir socioloģijas termins, kas attiecas uz personas emocionālās inteliģences koeficientu (EK), personas īpašību kopumu, sociālajām, komunikācijas un valodu prasmēm, ieradumiem, draudzīgumu un optimismu, un citām prasmēm, ko cilvēks izmanto, veidojot attiecības ar citiem cilvēkiem.* [1] *Personīgās prasmes papildina profesionālās prasmes, kas ir nepieciešamas noteikta darba vai aktivitātes veikšanai. Personīgās prasmes ir īpašības, kas uzlabo personas saziņu ar citiem cilvēkiem, sniegumu darbā un karjeras iespējas. Atšķirībā no profesionālajām prasmēm, kas apzīmē cilvēka zināšanas un kompetences, kā arī ir nepieciešamas konkrēta veida darbību veikšanai, personīgās prasmes attiecas uz cilvēka spēju efektīvi komunicēt ar citiem darbiniekiem un klientiem, un tās tiek plaši pielietotas gan darba vietā, gan ārpus tās.*”<sup>1</sup> Personīgās prasmes patiešām var ietekmēt ne tikai ikdienas darba, bet arī apmācību rezultātus. Apmācību sniedzēja vai pasniedzēju iesaistīšanās, lai definētu apmācāmo profilus vai pievērstu tam uzmanību, var palīdzēt efektīvi pārnest kompetences uz uzņēmuma darbībām.

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Soft\\_skills](http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills)



## Īstenošana

Īstenošana ir efektīva plānoto apmācības pasākumu realizācija. Lai noteiktu pareizo apmācību īstenošanas veidu, plānošanas laikā uzņēmumam jāņem vērā vairāki aspekti:

- iniciatīvu finansēšana;
- apmācības pasākumu biežums;
- apmācību izstrāde: pēc pieprasījuma vai izvēloties jau pastāvošu mācību programma;
- apmācības sniedzēju izvēle;
- iekšējo darbinieku pienākumi un lomas, pienākumu deleģēšana ārēji piesaistītajiem sniedzējiem;
- apmācībās iesaistītie darbinieki un kategorijas;
- metodiskie aspekti: individuālās vai grupu apmācības, klātienēs vai neklātienēs mācības un citi aspekti.

Daži no šiem aspektiem, piemēram, apmācību finansēšana un resursu pārvaldība, tiek saplānoti jau vajadzību analīzes laikā, tādēļ stratēģiskais plāns palīdzēs nodrošināt apmācību efektivitāti.

Apmācību biežums ir tieši saistīts gan ar uzņēmuma vajadzībām, gan ar konkrētām prasībām. Var teikt, ka it īpaši IKT nozares mazajos un vidējos uzņēmumos nepieciešamība pēc apmācībām rodas biežāk, jo prasmes un zināšanas ātri noveco. Tāpat vajadzība pēc apmācībām bieži var rasties no darba drošības prasībām (ko nosaka likums), kā arī nepieciešamo standartu un sertifikācijas prasībām.

Uzņēmumam jāizlemj, vai tas vēlas izmantot iekšējos vai ārējos resursus apmācību īstenošanai. Šo lēmumu var pieņemt, balstoties uz plānošanas posmā izdarītajiem secinājumiem. Iekšējie risinājumi, kas paredz uzņēmuma darbinieku iesaistīšanos apmācību organizēšanā, var tikt īstenoti, ja nepieciešamas apmācības par prasību izpildi vai jaunu darbinieku iesaisti uzņēmumā. Šādos gadījumos iekšējās apmācības var īstenot ar tradicionāliem mācību kursiem, grupu darbiem,





pasākumiem darba vietā un konkrētām e-mācību programmām. Ārējie mācību risinājumi var tikt izmantoti, lai iegūtu inovatīvas kompetences (kuru organizācijā nav).

Viens no galvenajiem aspektiem VET QI projekta īstenošanas laikā, kas atklājās par nozīmīgu, ir mazo un vidējo uzņēmumu iepazīstināšana ar situāciju ārzemēs: uzņēmuma noteiktajām apmācībām pievienoto vērtību var sniegt starptautiska pieredze, piesaistot ārvalstu speciālistus vai piedāvājot apmeklēt apmācības citā valstī (ne tikai Eiropā).

### No pasākumu izveides līdz apmācību metodēm

Apmācības pasākumu izstrāde ir vēl viens nozīmīgs kvalitātes un efektivitātes nodrošināšanas aspekts. Iepriekš izveidotas apmācību programmas izmantošana ir atkarīga no tā, cik padziļināti un tehniski tiek aplūkots pasniedzamais priekšmets: jo specifiskāka ir tēma, jo mazāka iespēja atrast pastāvošu apmācību programmu, kas spēs apmierināt uzņēmuma vajadzības. Apmācības pakalpojumu sniedzēju iesaistīšana plānošanas procesā var palīdzēt labāk izstrādāt mācību pasākumus, it īpaši lai nodrošinātu to elastību, resursu līdzsvarotību, nepieciešamo speciālistu piesaisti, atbilstošu mācību līdzekļu, piemēram, tiešsaistes moduļu, izmantošanu, īpašu izmēģināšanas periodu organizēšanu, apmācības darba vietā un ēnošanas aktivitātes. Turklāt, lai izstrādātu apmācību programmas, ir nepieciešamas padziļinātas zināšanas par tirgu: gan par pastāvošajām prasībām, gan nepieciešamajiem apmācību rezultātiem. No vienas puses jaunas apmācību programmas izstrāde var palielināt izmaksas (ko var segt ar līdzfinansēšanas pasākumiem), bet no otras puses tas piedāvā daudz elastīgākus risinājumus. Savukārt, izmantojot jau pastāvošu apmācību programmu, izmaksas var būt zemākas, taču tās var būt daudz neatbilstošākas tirgus prasībām un neelastīgākas. Kā liecina projekta „VET QI” rezultāti, IKT nozares mazie un vidējie uzņēmumi elastību uzskata par vienu no svarīgākajiem apmācību aspektiem. Vēl viena jau izstrādātas programmas priekšrocība ir iespēja pārbaudīt un novērtēt mācību rezultātus, īpaši attiecībā uz tehniskajām prasmēm un kompetencēm.



Pasniedzēju atlase ir vēl viens nozīmīgs kvalitatīvu apmācību īstenošanas posms, ja uzņēmums nolemj neizmantot iekšējos resursus. Tas ir svarīgi, izvēloties gan pastāvošas apmācību programmas, gan organizējot īpašas apmācības.

Pirmais šī procesa posms ir kandidātu atlase, kur apmācību sniedzēji tiek novērtēti atbilstoši vairākiem kritērijiem, īpaši ņemot vērā viņu sertifikātus, lai pārliecinātos par kvalitātes nodrošināšanas procedūru pastāvēšanu. Kandidātu atlasī var veikt pēc šādiem kritērijiem:

- ietekmes tirgū;
- apmācību rezultātu kvalitātes:
  - sertifikātiem u.c. apliecinātiem dokumentiem;
  - vispārējā apmācību piedāvājuma;
  - iepriekšējās pieredzes;
  - īpašiem aspektiem, kas atbilst uzņēmuma prasībām;
- orientācijas uz klientu:
  - elastība attiecībā uz uzņēmuma vajadzībām;
  - piedāvājumu taktiskums un ātrums;
  - projekta vadības elastība;
- uzticamības:
  - ilguma tirgū;
  - darbinieku zinātības un pieredzes;
  - atsauksmēm un reputācijas;
- noslēguma nosacījumiem:
  - finanšu aspektiem;
  - saistīšanas ar līdzfinansētiem pasākumiem;
  - galējās cenas.
- vispārējās apmācības piedāvājumu kvalitātes.

Ņemot vērā nepieciešamību izvēlēties pareizo apmācību ieviešanas stratēģiju, uzņēmumam jāpieprasa, lai PIA pakalpojumu sniedzējiem būtu skaidra un caurspīdīga kvalitātes nodrošināšanas



sistēma: to IKT sektora MVU ir norādījuši, kā vienu no galvenajiem efektīvas sadarbības un veiksmīgu rezultātu nodrošināšanas aspektiem.

Apmācības var organizēt gan kā klātienē nodarbības, gan kā tālmācības, izmantojot tiešsaistes rīkus. Tajās var izmantot īpašas metodes, lai nodrošinātu aktīvu apmācāmo iesaisti un veiksmīgu prasmju un kompetenču pārnesi. Tādas metodes kā lomu spēles, gadījumu analīzes, diskusijas un darbu grupās var izmantot, lai padarītu mācību procesu saistošāku un atbilstošāku apmācāmo vajadzībām. Šādas metodes tiešām var palīdzēt saistīt teoriju ar praktiskajiem aspektiem, tādēļ ieteikums ir būt atvērtiem pret inovatīvām apmācību metodēm un pieprasīt, lai PIA pakalpojumu sniedzēji spētu piedāvāt daudzveidīgas apmācību metodes un instrumentus.

Dažādām apmācību programmām, protams, ir atšķirīgs ilgums, kas ir tieši atkarīgs no pasniedzamā priekšmeta: izvēle jāveic, balstoties uz konkrētajām prasībām, apmācību vajadzībām un finansiālās situācijas. Apmācību laika grafika noteikšana arī ir kritisks apmācību ieviešanas aspekts. Tomēr, kā norāda apmācību pakalpojumu sniedzēji un IKT nozares uzņēmumi, ir nepieciešama elastīga pieeja (kas nav iespējama visos gadījumos). Arī šajā gadījumā ieteicams jau plānošanas posmā kopā ar PIA pakalpojumu sniedzēju izvērtēt laika izlietojumu.

Apmācības pasākumu īstenošanas procesā ir iesaistītas dažādas puses. Neskaitot apmācību izstrādātājus (kuriem ir zināšanas par koordinēšanas un administratīvajiem procesiem), projektu vadītājus, pasniedzējus un speciālistus, nozīmīgu lomu ieņem arī instruktori. Viņi ir profesionālās darbības veicēji, kuriem ir padziļinātas zināšanas par apmācību procesiem un kuri īsteno vispārīgās kontroles, uzraudzības, novērtēšanas un darbību nodrošināšanas funkcijas (piemēram, grupu darbu, praktisko uzdevumu un noslēguma pārbaudes darbu vadību) atbilstoši apmācību projekta nosacījumiem. Instruktori ir apmācīti izmantot ne tikai atbilstošās metodes un instrumentus, bet arī attiecīgās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas kritērijus. Uzņēmumiem jāpieņem un jāpieprasa instruktoru klātbūtne apmācībās, jo viņu loma ir būtiska veiksmīgu apmācību norises nodrošināšanai, kā arī apmācību vides un vispārējo apmācāmo apmierinātības uzlabošanai.



## Novērtēšana un pārskatīšana

Apmācību novērtēšana un pārskatīšana ir pasākumi, kas jāveic ne tikai pēc apmācību pabeigšanas, bet arī īstenošanas laikā. Uzņēmumam, apmācāmajiem, pasniedzējiem un speciālistiem jāizmanto daudzveidīgi instrumenti, lai uzraudzītu un novērtētu apmācības.

Novērtēšanas rezultāti jādara zināmi apmācāmajiem, tādēļ ieteicams sekot līdzi, lai arī apmācību īstenošanā to paveiktu, it īpaši ja apmācības organizē piesaistītie apmācību sniedzēji. Visbiežāk pēc apmācībām netiek veikta oficiāla iegūto kompetenču novērtēšana (ar īpašiem testiem vai eksāmeņiem): parasti tiek novērtēts dalībnieku sniegums apmācību laikā vai tieši pēc tām. Tomēr pat vienkārša apmācības dalībnieku darba novērošana un citas metodes ļauj vadītājiem un uzņēmuma lēmējpersonām novērtēt iegūtās kompetences un to pielietojumu. No otras puses ļoti svarīgi ir pārbaudīt apmācāmajiem jau piemītošās prasmes un spējas pirms jebkādu apmācību uzsākšanas, lai izveidotu labāku programma un pielāgotu didaktisko materiālu izmantošanu. Tādēļ uzmanīgi jāizvēlas novērtēšanas metodes, tās jāizmanto pareizi un rezultāti jādara zināmi visām iesaistītajām pusēm.

Oficiālas apmācību novērtēšanas procedūras noteikšana var būt viens no galvenajiem aspektiem, lai apmācības būtu veiksmīgas un tiktu uzlabots darbinieku vispārējais sniegums. Šī procedūra bieži vien ir atkarīga no apmācību veida (piemēram, tādās sertifikācijas sistēmās kā CISCO un Microsoft jau ir iekļauti iegūto kompetenču novērtēšanas instrumenti) vai konkrētas ietvarstruktūras (piemēram, līdzfinansētajām apmācībām, kur jāievēro konkrēti nosacījumi un jāizmanto atbilstošie instrumenti), vai PIA pakalpojumu sniedzēja un MVU izmantotās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas.

Apkopojot visu iepriekš minēto, apmācību novērtēšanas posms ir ļoti svarīgs, jo:

- uzlabo apmācību plānošanu un vajadzību analīzi,
- uzlabo apmācību definēšanas sistēmu;
- uzlabo apmācību ietekmi uz cilvēkresursiem;



- palīdz labāk noteikt vājos apmācību punktus, lai tos varētu uzlabot vai likvidēt;
- nosaka labo praksi, ko var īstenot vēlreiz un pārnest uz citām uzņēmuma jomām;
- novērtē un nodrošina finanšu ieguldījumus.

Apmācību ietekmes novērtēšanu var ietekmēt vairāki kritēriji, ko nosaka iesaistītās puses (piemēram, apmācāmie, vadītāji, direktori, pasniedzēji un PIA pakalpojumu sniedzēji), kurām var būt dažādas intereses. Viens no iespējamajiem risinājumiem, ko iesaka projekts „*Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda*”<sup>2</sup>, ir koncentrēties uz apmācību iznākumiem: ja apmācības bija veiksmīgas, plānošanas posmā norādītajām vajadzībām un problēmām jābūt atrisinātām. To var paveikt, analizējot apmācāmo uzvedību pēc apmācībām (ex post analīze). Tās rezultāti pēc tam jāapkopo oficiālā ziņojumā, ko varēs izmantot nākamo apmācību plānošanā.

Novērtēšanas instrumentiem jāietver nepārtrauktas uzraudzības metodes un ex post novērtēšanas anketas. Piemēram, katra dalībnieka pārbaudes punktu saraksts (kur pasniedzējs novērtē katra dalībnieka vispārējo iesaisti, spējas, vājos punktus, personīgās prasmes un uzvedību), nodarbību plāna pārskats (kur bez vispārīgās informācijas par apmācībām, piemēram, moduļiem, materiāliem un metodēm, ietverta arī informācija par apmācību efektivitāti, mērķu sasniegšanu un metodēm, kuras izmanto pasniedzējs vai koordinators), apmācāmo pašnovērtējuma anketa (kur novērtēta pieeja apmācībām un personīgo prasmju izmantošana), anketa par pasniedzēju un nodarbībām apmācāmajiem (ar ko tiek novērtētas pasniedzēja spējas, vispārējais apmierinātības līmenis, laika plānojums un izmantošana), noslēdzošā novērtējuma anketa pasniedzējiem un instruktoriem (ar ko tiek novērtētas attiecības starp apmācāmajiem, viņu iesaistīšanās). Turklāt uzņēmumam vajadzētu veicināt šo instrumentu izmantošanu vai pieprasīt, lai apmācību sniedzēji tos izmanto, jo šīs metodes var pozitīvi ietekmēt apmācību nepārtrauktu uzlabošanu, kā arī uzlabot to efektivitāti.

---

<sup>2</sup> Projekts „*Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda*”, „GUIDA ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI FORMATIVI AZIENDALI (Vadlīnijas apmācības plānu izveidei uzņēmumos)” (itāļu valodā), Itālija.



Šīm metodēm, kas paredzētas dažādām iesaistītajām pusēm, un ex post analīzei, ko veic vadītāji, pasniedzēji un citas iesaistītās puses (kā to liecina projektā „VET QI” iegūtā informācija) jābūt ietvertām vispārējās apmācību ietekmes novērtēšanas procesos.

Mēs iesakām arī ieviest iepriekšējās brīdināšanas sistēmas. Projekta laikā noskaidrojām, ka daļa no aptaujātajiem par šādām sistēmām nemaz nezina („Neko par tādu neesmu dzirdējis”), tomēr daudzi no viņiem izrādīja interesi par šādu sistēmu ieviešanu („Ja šāda sistēma būtu pieejama, tas būtu lieliski”). Šādi novērtēšanas rīki var būt ļoti noderīgi kritiskās situācijās (gan tirgus prasību izmaiņu, gan darbinieku maiņas gadījumā), piedāvājot atbilstošus apmācību risinājumus, kā arī tie var palīdzēt izveidot svarīgu novērtēšanas ziņojuma daļu.

Pārskatīšana ir pēdējais kvalitātes cikla posms, kurā tiek izvērtēti visi īstenošanas un novērtēšanas rezultāti, lai iegūtu nākamajai vajadzību analīzei nepieciešamos datus. Šis posms bieži vien tiek uzskatīts tikai par kvalitātes nodrošināšanas procesu, taču mēs iesakām to un visas saistītās darbības uztvert par neatņemamu apmācību procesa daļu.

Tāpat kā plānošanas procesā, arī šajos procesos nepieciešams iesaistīt dažādas puses. Pirmkārt, apmācību īstenošanas vidus posmā vadītājiem un direktoriem jāanalizē iegūto kompetenču rezultāti, lai pielāgotu turpmākās apmācību vajadzības. Formālu novērtēšanas metožu izmantošana, lai salīdzinātu sniegumu ar apmācību mērķiem, var dot priekšrocības. Tāpat ir svarīga PIA pakalpojumu sniedzēju un pasniedzēju zināšanu un prasmju atjaunināšana: balstoties uz savām kompetencēm un zināšanām par tirgu, viņi var palīdzēt nonākt pie efektīvākiem lēmumiem pārskatīšanas procesā. Protams, vērā jāņem arī apmācāmo un darbinieku viedoklis. Apmācību un novērtēšanas rezultātiem jābūt brīvi pieejamiem uzņēmuma darbiniekiem, taču tie jādara zināmi arī konkrētiem speciālistiem, ieinteresētajām pusēm, pasniedzējiem un citiem partneriem, lai nākamā plānošanas un rīcības plānu izstrādes perioda sākumā visiem būtu vienots skatījums uz situāciju.



## Organizācijas klimats

Organizācijas klimats ir ne tikai svarīgs uzņēmuma produktivitātes nodrošināšanas aspekts, bet arī ir tieši saistīts ar profesionālajām apmācībām.

Kā daudzi uzņēmumi un PIA pakalpojumu sniedzēji norādīja projekta „VET QI” komandai, ar apmācībām (it īpaši MVU) tiek saprasti ne tikai strukturēti mācību kursi, taču arī neformālas mācību formas. Tas noved pie atšķirīgas izpratnes par apmācībām, kurā tiek ņemtas vērā arī neformālās un nestrukturizētās mācību pieejas (biežas tikšanās, praktiskas mācības darba vietā, komandas darbs, vebināri). Projektā „VET QI” tiek piedāvāti jauni indikatori, ko sauc par „soft” pieeju, ietverot komunikāciju, prasmes, organizētu mācīšanos un problēmu risināšanu uzņēmumā. Turklāt, ja pieņemam, ka darbinieki vienmēr ir iesaistīti ikvienā EQAVET kvalitātes nodrošināšanas cikla posmā, šo indikatoru nozīme tikai pieaug, tādēļ, lai ieviestu kvalitātes nodrošināšanas pieeju, tos nepieciešams nepārtraukti pilnveidot (arī neformālā veidā).

Saskaņā ar vairākiem organizatoriskiem pētījumiem, apmācības arī ir saistītas ar organizācijas klimatu, jo, attīstīt darbiniekus nozīmē arī izplatīt galvenās uzņēmuma vērtības, kā arī dot viņiem iespēju kļūt par daļu no uzņēmuma. Apmācības nozīmē ne tikai tehnisko, valodas vai praktisko prasmju apguvi, bet arī personīgo prasmju attīstību, kas ir galvenie organizācijas kultūras pamatelementi. Uzņēmumiem, plānojot un īstenojot apmācības, jāņem vērā organizācijas klimats, kā arī, ja apmācības īsteno piesaistīts uzņēmums, nepieciešams pieprasīt un ieteikt tādu metožu izmantošanu, kas veicina šādu pozitīvu attīstību.

Lai efektīvi veicinātu organizācijas klimatu, iesakām ņemt vērā šādus kritērijus.

- *Atalgojums, papildu ieguvumi, individuālās iniciatīvas veicināšana, cieņa un darbinieku apbalvošana.* Viens no svarīgākajiem aspektiem, it īpaši IKT nozares mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, ir vadītāju un direktoru spēja radīt iniciatīvu veicinošu vidi, kurā tiktu uzklautas darbinieku idejas un viedokļi. Šāda vide var labvēlīgi ietekmēt apmācību īstenošanu, jo darbinieki tiek tieši iesaistīti procesā. Šī aspekta nozīmību parāda arī viena no problēmām, ko minējuši pieredzējuši PIA pakalpojumu sniedzēji: apmācības nevar būt



efektīvas vai tikt īstenotas, ja vadītāji (it īpaši mikrouzņēmumos) baidās, ka darbinieki, apgūstot jaunas zināšanas, var kļūt gudrāki par viņiem.

- *Darbinieku darbam pievērstā uzmanība.* Šis aspekts ir īpaši svarīgs apmācību īstenošanai, jo viens no galvenajiem apmācību mērķiem ir ar konkrētiem darba pienākumiem saistītās uzvedības mainīšana (ja nepieciešams) un ietekmēšana. Neformālo metožu, piemēram, sanāksmju un tiešu sarunu, un formālo metožu, piemēram, plānošanas dokumentu, izmantošana var palīdzēt atrisināt šo problēmu un uzlabot uzņēmuma vispārējos kvalitātes standartus.
- *Darbinieku atlasei pievērstā uzmanība.* Viens no aspektiem, kas rada nepieciešamību pēc apmācībām, ir jaunu darbinieku pieņemšana. Ņemot vērā, ka darbinieku atlases process ietver arī iekšējās apmācības, biežu kompetenču un profesionālo lomu pilnveidi, kā arī pielāgošanos jaunajām prasībām, šī aspekta nozīmība apmācību organizēšanas procesā tikai pieaug. Uzņēmumam jāņem vērā ne tikai topošā darbinieka personīgās prasmes, bet arī esošo darbinieku un apmācāmo personīgās prasmes, jo tas var ietekmēt ne tikai apmācību rezultātus, bet arī visa uzņēmuma darbību.
- *Komandas gars.* Šis aspekts ir ļoti svarīgs mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kur sadarbība ir nepieciešama veiksmīgas uzņēmuma darbības nodrošināšanai. Lai varētu efektīvi plānot un īstenot apmācības, uzņēmumam jāvelta pietiekami daudz uzmanības un pūļu komandas gara veidošanai. Turklāt šis aspekts ir tieši saistīts ar dažādiem pasākumiem, ko uzņēmums īsteno ikdienā, piemēram, projektiem vai darba grupām. Ja uzņēmums vēlas, lai tā darbinieki labi strādātu komandā vai tajā pastāvētu spēcīgs komandas gars, apmācību plānošanas un īstenošanas laikā jāpievērš uzmanība personīgo prasmju pilnveidei.
- *Piederības sajūta.* Šis jēdziens apzīmē darbinieka emocionālo attieksmi pret savu uzņēmumu. Apmācības ir laba metode, kā šo attieksmi ietekmēt. Uzņēmumam vajadzētu veicināt piederības sajūtas veidošanos, jo iesaistīšanās uzņēmuma aktivitātēs var sniegt pozitīvu ietekmi: darbinieks būs ieinteresētāks pilnveidot savas prasmes, ja viņš vai viņa uztvers to kā iespēju uzlabot savu stāvokli uzņēmumā.





## Secinājumi

Šie ieteikumi ir atbilde uz efektīvu apmācību kvalitātes nodrošināšanas prasībām IKT nozarēs. Tie paredzēti mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kas vēlas izprast apmācību organizēšanas nozīmību un kuros nav atsevišķas cilvēkresursu vai darbinieku prasmju attīstības nodaļas vai speciālista.

Piedāvātie ieteikumi balstās uz Eiropas Kvalitātes nodrošināšanas pamatprincipu ietvarstruktūras profesionālajai izglītībai un apmācībai (EQAVET) principiem un jaunajām tirgus prasībām, kas ir projekta „VET QI” idejas pamatā. Kamēr atsauce uz EQAVET tiek uzskatīta par sākumpunktu tās izmantošanai vispārējās Eiropas apmācību stratēģijās, šīs vadlīnijas arī cenšas risināt citas kvalitātes nodrošināšanas problēmas, piemēram, klientu apmierinātību un pakalpojumu sniegšanas efektivitāti.

Kā liecina projekta “VETQI” rezultāti, nebeidzami uzlabojumi IKT nozarē mazajiem un vidējiem uzņēmumiem rada nepieciešamību pēc biežiem atjaunināšanas un darbinieku prasmju uzlabošanas pasākumiem, kas arī ir tieši saistīti ar nepieciešamību pēc spēcīgas sadarbības ar PIA pakalpojumu sniedzējiem, kas ir svarīgi, lai zinātu patiesās tirgus prasības un izstrādātu šīm prasībām atbilstošas apmācības. Šīs vadlīnijas cenšas samazināt šīs atšķirības starp profesionālajām apmācībām un tirgus prasībām, piedāvājot risinājumus un kritērijus, ko ņemt vērā, organizējot apmācības.

Šajās vadlīnijās ir norādīti svarīgākie soļi, ko katram maza vai vidēja IKT nozares uzņēmuma vadītājiem būtu jāīsteno: sākot ar strukturētas apmācību pieejas ieviešanu, līdz atbilstošo iesaistīto pušu un apmācāmo iesaistīšanai. Analīze, kas jāveic visa kvalitātes cikla laikā, jāievieš kopā ar citām aktivitātēm, piemēram, uzmanības pievēršanu organizācijas klimatam, kā arī darbinieku un pasniedzēju personīgo prasmju pilnveidei.

Taču ar to viss nebeidzas: kvalitātes nodrošināšana jāsaista ar apmācību rezultātiem un atbilstošajām kompetencēm. Šīs vadlīnijas var pozitīvi ietekmēt apmācību pilnveides procesus iesaistītajos uzņēmumos. Uzlabojot kvalitāti, mēs uzlabojam vienu no svarīgākajiem Eiropas ekonomiskās attīstības dzinuliem.



## Bibliogrāfija

- Komisijas paziņojums Eiropas Parlamentam, Padomei, Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejai un Reģionu komitejai „Atjaunināta stratēģiskā sistēma Eiropas sadarbībai izglītības un apmācības jomā”, COM (2008) 865 galīgā redakcija.
- Komisijas paziņojums Eiropas Parlamentam, Padomei, Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejai un Reģionu komitejai „Jaunas prasmes jaunām darba vietām. Saskaņotu darba tirgus vajadzību un prasmju plānošana”, COM(2008) 868/3.
- CEDEFOP, „Continuity, consolidation and change: towards a European era of vocational education and training”, Eiropas Kopienu Oficiālo publikāciju birojs, Luksemburga, 2009. gads.
- Padomes secinājumi par stratēģisku sistēmu Eiropas sadarbībai izglītības un apmācības jomā (ET 2020).
- Eiropas Parlamenta un Padomes lēmumi Eiropas kvalitātes nodrošināšanas pamatprincipu ietvarstruktūras izveidei profesionālajai izglītībai un apmācībām (OJEU 2008/C111/01).
- Eiropas Parlamenta un Padomes lēmumi Eiropas kvalitātes nodrošināšanas pamatprincipu ietvarstruktūras izveidei profesionālajai izglītībai un apmācībām (OJEU 2009/C155/01).
- Watters, E., runa „Quality of VET: The EU Dimension”, konference „Qualität in der beruflichen Bildung”, Vīne, 2008. gada 6. oktobris.
- Eiropas Komisija, „Vai MVU var radīt vairāk un labākas darba vietas?”, Eiropas Komisija, 2009. gads
- Itālijas atskaites punkts, „Comparative study on QA systems for VET“, Italian Reference Point, 2011. gada 31. janvāris.
- Komisijas 2010. gada 6. septembra paziņojums Eiropas Parlamentam „Jauns stimuls Eiropas sadarbībai profesionālās izglītības un apmācības jomā” un 2010. gada 12. jūlija paziņojums „Enhanced VET EU at sustain of EU strategy Europa 2020”.
- Bolognini, B., „L' analisi del clima organizzativo”, Carocci Editore, 2006. gads.
- EQAVET, „Assuring the quality of VET qualifications”, EQAVET, 2012. gads
- Projekts „Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda“, „GUIDA ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI FORMATIVI AZIENDALI (Vadlīnijas apmācības plānu izveidei uzņēmumos)” (itāļu valodā), Itālija.