



Valsts izglītības
satura centrs

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Projekts Nr. 8.5.3.0/16/I/001 "Profesionālās izglītības iestāžu efektīva pārvaldība un personāla kompetences pilnveide"

“Praktisks ceļvedis darbam ar pieaugušajiem profesionālās izglītības iestādēs”

Metodiskais materiāls (rokasgrāmata)

Rīga, 2018



Valsts izglītības
satura centrs

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Šis izdevums ir tapis Valsts izglītības satura centra īstenotā ESF projekta “Profesionālās izglītības iestāžu efektīva pārvaldība un personāla kompetences pilnveide” (Vienošanās Nr. 8.5.3.0/16//001) ietvaros.

Projektu finansē Eiropas Savienība no Eiropas sociālā fonda un Latvijas valsts.

Metodiskais materiāls

“Praktisks ceļvedis darbam ar pieaugušajiem profesionālās izglītības iestādēs”

Metodikas izstrādē piedalījās: PIKC “Liepājas Valsts tehnikums” (Ilze Kupše, Agris Ruperts, Ieva Ruperte, Indra Ruperte), PIKC “Ogres tehnikums” (Ilze Brante, Ginta Garkalne, Baiba Liepiņa, Ilze Ozola, Dace Runča), PIKC “Rīgas Mākslas un mediju tehnikums” (Agnese Gedule, Teiksmā Sūna, Maija Vanaga, Vija Zommere), PIKC “Rīgas Valsts tehnikums” (Sandra Bidzāne, Ineta Īvāne, Guntars Loba, Inga Šikova, Dagnija Vanaga), SIA “AC Konsultācijas” speciālisti Jolanta Brilte, Artūrs Caune, Dita Danosa, Anita Kundrāte, Kristaps Lešinskis, Dainis Locāns, Inese Slūka, Lelde Šarķe.

Pārpublicēšanas vai citēšanas gadījumā atsauce uz projektu “Profesionālās izglītības iestāžu efektīva pārvaldība un personāla kompetences pilnveide” obligāta.

© Valsts izglītības satura centrs, 2018

ISBN 978-9934-540-15-8

SATURS

IEVADS	8
1. DAĻA: PROFESIONĀLĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDES UN PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBA.....	10
1.1. STRATĒGIJA PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBĀ	11
1.1.1. Pieaugušo izglītības attīstības stratēģija un mērķi Latvijā.....	12
1.1.2. Pieaugušo izglītības stratēģija profesionālajās izglītības iestādēs	13
1.2. SADARBĪBA AR NOZARĒM	16
1.3. ESOŠĀS SITUĀCIJAS ANALĪZE	19
1.4. DARBA TIRGŪ NEPIECIEŠAMO PRASMJU PROGNOZĒŠANA	27
1.5. ERAF IEGULDĪJUMU PĀRVALDĪBA	34
2. DAĻA: PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBAS PAKALPOJUMA PLĀNS	38
2.1. RESURSU PĀRVALDĪBAS UN DARBĪBAS PLĀNS.....	39
2.1.1. Pieaugušo izglītības projekta īstenošanas strukturplāns	40
2.1.2. Pieaugušo izglītības programmas pedagogu darba plānošana	41
2.1.3. Organizatoriskās struktūras izveide un atbildību sadale	44
2.1.4. Elastīga cenrāža veidošanas principi un finanšu plāns.....	45
2.1.5. Rezultātu novērtēšana.....	49
2.2. KLIENTS UN KOMUNIKĀCIJA.....	52
2.2.1. Klienta definēšana	52
2.2.2. Komunikācijas ar klientu plāns	53
2.2.3. Ieinteresēto pušu reģistrs un komunikācijas plāns.....	60
2.3. BIZNESA PLĀNS.....	63
PIELIKUMI	65
1. pielikums. Pieaugušo izglītības pasākumi ES fondu ietvaros	65
2. pielikums. Nozaru klasifikācija.....	66
3. pielikums. Ganta diagramma.....	67
4. pielikums. Elastīga cenrāža veidošanas piemēri.....	68
5. pielikums. Klienta pieredzes karte	72
6. pielikums. Ieinteresēto pušu komunikācijas plāns.....	74
7. pielikums: Biznesa plāna struktūra	76
8. pielikums. Kanvas biznesa modelis.....	77
9. pielikums. Pieaugušo izglītības ieviešanas pašnovērtējums.....	78

SAĪSINĀJUMI

AM	Aizsardzības ministrija
CFLA	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
EM	Ekonomikas ministrija
ERAF	Eiropas reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
ESCO	Eiropas prasmju, kompetenču, kvalifikāciju un profesiju klasifikācija
ESF	Eiropas sociālais fonds
FM	Finanšu ministrija
IKP	Iekšzemes kopprodukts
IKT	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas
IT	Informācijas tehnoloģijas
IKVD	Izglītības kvalitātes valsts dienests
KM	Kultūras ministrija
LBAS	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība
LDDK	Latvijas Darba devēju konfederācija
LIAA	Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
LLPA	Latvijas Lielo pilsētu asociācija
LM	Labklājības ministrija
LPIA	Latvijas Pieaugušo izglītības apvienība
LPS	Latvijas Pašvaldību savienība
LTRK	Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera
MK	Ministru kabinets
NEP	Nozares ekspertu padome
NVA	Nodarbinātības valsts aģentūra
NVO	Nevalstiskās organizācijas
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija

PIB	Profesionālās izglītības biedrība
PII	Profesionālās izglītības iestādes
PIKC	Profesionālās izglītības kompetenču centrs
PKC	Pārresoru koordinācijas centrs
PR	Plānošanas reģioni
SAM	Specifiskais atbalsta mērķis
TM	Tieslietu ministrija
VIAA	Valsts izglītības attīstības aģentūra
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VISC	Valsts izglītības satura centrs
VM	Veselības ministrija
ZM	Zemkopības ministrija

JĒDZIENU SKAIDROJUMS

Andragoģija	Zinātne par pieaugušo izglītības procesu, tā mērķiem, organizāciju, metodēm, ievērojot tādas pieaugušo mācīšanas un mācīšanās īpatnības kā pieredzi, sevis izpratni, gatavību mācīties, apgūto zināšanu tūlītēju praktisku lietojamību. ¹
Formālā izglītība	Sistēma, kas ietver pamatzglītības, vidējās izglītības un augstākās izglītības pakāpes, kuru programmu apguvi apliecina valsts atzīts izglītības un/vai profesionālās kvalifikācijas dokuments. ²
Ganta diagramma	Joslu diagramma, kas paredzēta projekta grafika ilustrēšanai un parāda katras darbības vai uzdevuma sākuma un beigu laiku.
Infrastrukturās resursi	ERAF investīciju rezultātā veiktie infrastruktūras uzlabojumi un iegādātie materiāltehniskie līdzekļi.
Industrija	Uzņēmumu kopums, kuri ražo produktus, kas ir aizstājēji cits citam. ³
Klients	Persona, kura izmanto vai plāno izmantot profesionālās izglītības iestādes pakalpojumus.
Konvents	Koleģiāla padomdevēju institūcija, kuras mērķis ir veicināt profesionālās izglītības iestādes attīstību atbilstoši darba tirgus prasībām. ⁴
Maksas pakalpojums	Pasākumu kopums, ko valsts budžeta iestāde ārējos normatīvajos aktos paredzētajos gadījumos veic par samaksu, lai nodrošinātu sabiedrības vajadzību ievērošanu.
Mūžizglītība	Izglītība visas dzīves garumā, kas paver iespējas ikvienam sabiedrības loceklim iegūt un/vai pilnveidot zināšanas, prasmes un kompetences atbilstoši darba tirgus prasībām, savām interesēm un vajadzībām. Mūžizglītība aptver formālo un neformālo izglītību, ka arī ikdienas (neformālo) mācīšanos. ⁵
Neformālā izglītība	Ārpus formālās izglītības organizēta interesēm un pieprasījumam atbilstoša izglītojoša darbība. ⁶
Ne-saimnieciska darbība	Pamatdarbības daļa, kuras mērķis nav komercdarbība.
Nodarbinātības padome	Neformāla ekonomikas, labklājības, izglītības un zinātnes ministru diskusiju platforma, kuras mērķis ir veicināt izmaiņas darba tirgū, nodrošinot

¹ I. Beļickis., D. Blūma., T. Koķe., V. Skujiņa. 2000. Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca. Rīga: Zvaigzne ABC, 248 lpp.

² Izglītības likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=50759>

³ M.Porter. 1980. Competitive strategy.

⁴ Profesionālās izglītības likums, 17.¹ pants. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=20244>

⁵ Pieaugušo izglītības pārvaldības modeļa ieviešanas plāns 2016. - 2020.gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/281992-par-pieauguso-izglitibas-parvaldibas-modeļa-ieviesanas-planu-2016-2020-gadam>

⁶ Izglītības likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=50759>

tautsaimniecībai nepieciešamos speciālistus un tādējādi sekmējot ekonomikas izaugsmi.

Nozares ekspertu padome	Nozares konsultatīva institūcija, kuras darbības mērķis ir sekmēt nozares profesionālās izglītības efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanu, veicinot valsts, nozares darba devēju un to organizāciju, darbinieku (arodbiedrību) organizāciju, profesionālo organizāciju un nozares speciālistu sadarbību cilvēkresursu attīstības jautājumos. ⁷
Pakalpojums	Jebkāda darbība vai veikums, ko profesionālās izglītības iestāde var piedāvāt klientam, kas ir netaustāms un kura rezultātā parasti neveidojas ģipsumtiesības.
PEST analīze	Ārējās vides novērtējums, politiskās, ekonomiskās, sociālās un tehnoloģiju situācijas analīze.
Pieaugušo izglītība	Personu daudzveidīgs izglītošanas process, kas cilvēka mūža garumā nodrošina personības attīstību un konkurētspēju darba tirgū. ⁸
Projekts	Šajā metodiskajā materiālā ar jēdzienu “projekts” tiek saprasts darbs, pasākums vai darbu kopums, kam ir specifisks mērķis, ierobežots budžets un laiks. Pieaugušo izglītības īstenošanā kopumā ir vairāki “projekti” (secīgi vai paralēli), tomēr metodikā “projekts” tiek skatīts kā vienas izglītības programmas izveide no plānošanas līdz atgriezeniskās saites apkopošanai.
Saimnieciska darbība	Jebkura sistemātiska, patstāvīga darbība par atlīdzību.
SMART princips	Princips, kuru pielieto projektu vadībā un stratēģiskajā plānošanā, lai definētu un novērtētu mērķus.
Sociālie partneri	Darba devēju pārstāvji (Latvijas Darba devēju konfederācija) un darbinieku pārstāvji (Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība).
Stratēģija	Ilgākam laikposmam paredzēts vispusīgs, komplekss rīcības plāns, programma, kurā ir izvirzīti valsts politikai un ekonomikai atbilstoši pamatmērķi un norādīti to sasniegšanas galvenie līdzekļi. ⁹
SVID analīze	Stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze.

⁷ Latvijas Darba devēju konfederācija. Nozaru ekspertu padomes. Pieejams: <http://www.iddk.lv/lapa/nozaru-ekspertu-padomes/>

⁸ Izglītības likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=50759>

⁹ Oxford Dictionaries. Stratēģija. Pieejams: <https://lv.oxforddictionaries.com/definition/STRATĒĢIJA>

IEVADS

Metodiskais materiāls “**Praktisks ceļvedis darbam ar pieaugušajiem profesionālās izglītības iestādēs**” izstrādāts Valsts izglītības satura centra (turpmāk – VISC) Eiropas Sociālā fonda projekta “Profesionālās izglītības iestāžu efektīva pārvaldība un personāla kompetences pilnveide” (vienošanās Nr.8.5.3.0./16/l/001) ietvaros.

Metodisko materiālu izstrādāja SIA “AC Konsultācijas”, piesaistot uzņēmējdarbības un biznesa ekspertus, ministriju (IZM, EM, LM, FM) pārstāvjus un sadarbojoties ar četriem profesionālās izglītības kompetenču centriem (turpmāk – PIKC): PIKC “Rīgas Valsts tehnikums”, PIKC “Rīgas Mākslas un mediju tehnikums”, PIKC “Liepājas Valsts tehnikums” un PIKC “Ogres tehnikums”.

Latvijas darba tirgum pielāgojoties tehnoloģiju straujajai attīstībai un lejup slīdošajai demogrāfijai, rodas arvien lielāka nepieciešamība pēc darbiniekiem, kuru kompetences ir pietiekami plašas, lai veiktu daudzveidīgus darba pienākumus. Straujo zinātnes sasniegumu un tehnoloģiju laikmetā zināšanas un prasmes noveco arvien ātrāk, tādēļ pastāvīgi nepieciešams tās pilnveidot un papildināt, lai spētu konkurēt darba tirgū¹⁰. Šodienas un nākotnes Latvijas darba tirgus izaicinājumi ir liels mazkvalificēta darbaspēka īpatsvars un profesionāli izglītota darbaspēka iztrūkums. **Darbaspēka iztrūkuma mazināšanā nozīmīga loma ir efektīvai un sistēmiskai pieaugušo izglītībai.**

Metodiskais materiāls “**Praktisks ceļvedis darbam ar pieaugušajiem profesionālās izglītības iestādēs**” ir paredzēts pieaugušo izglītības attīstīšanai profesionālās izglītības iestādēs (turpmāk – PII) Latvijā. Ceļveža mērķi ir:

- attīstīt PII spēju veidot izglītības piedāvājumu pieaugušajiem, tai skaitā sadarbojoties ar uzņēmumiem, tādējādi nodrošinot nozares attīstībai nepieciešamo prasmju iekļaušanu izglītībā;
- uzlabot PII spēju veikt esošās tirgus situācijas novērtējumu un analīzi, sagatavot pieaugušo izglītības pakalpojuma sniegšanas plānu, komunicēt ar nozarēm par darba tirgus vajadzībām, veiksmīgi pārdot izglītības pakalpojumus;
- veicināt PII izpratni par tehnoloģiskās attīstības tendencēm, darba tirgum nepieciešamajām prasmēm pēc 3–5 gadiem, ilgtspējīgu piedāvājumu.

Metodiskais materiāls ir veidots kā rokasgrāmata, kas piedāvā metodes, rīkus, informācijas avotus, vadlīnijas un piemērus konkurētspējīgu pieaugušo izglītības pakalpojumu plānošanā PII. Metodisko materiālu veido divas daļas.

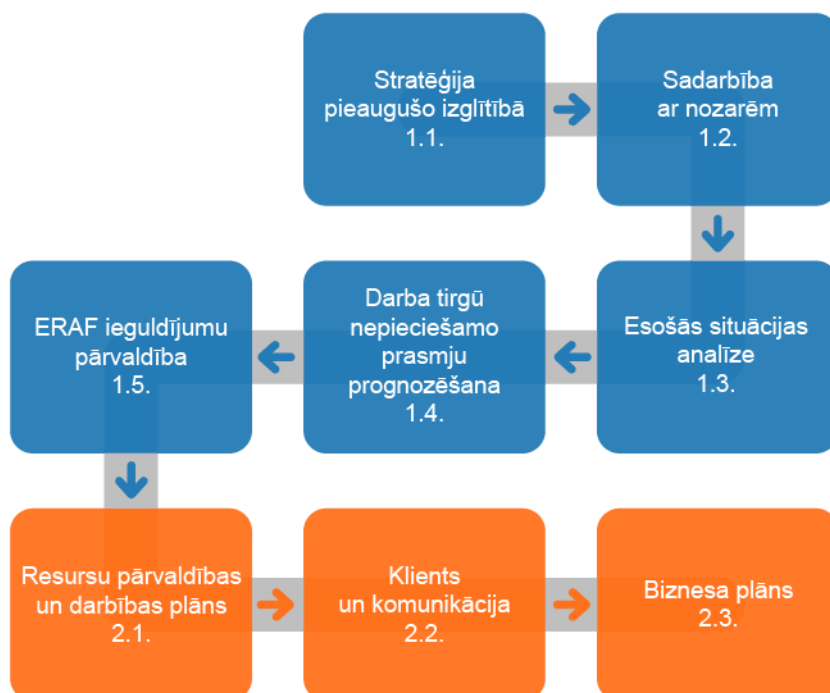
1. DAĻA: PII UN PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBA, kuras fokusā ir pieaugušo izglītības attīstības stratēģiskais redzējums: *kur esam, kur gribam nokļūt, kā tur nokļūt?*

2. DAĻA: PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBAS PAKALPOJUMA PLĀNS, kuras fokusā ir pieaugušo izglītības programmu ieviešanas plāns: *kā plānot pakalpojumu, kā sasniegt un noturēt klientu?*

Katrā materiāla daļā ir soļi un darbības, kuras ieteicams veikt, plānojot pieaugušo izglītības pakalpojumu (sk. 1. att.).

¹⁰ EMzino_030317_NP. Informatīvais ziņojums par nodarbinātības padomes ietvaros identificēto pasākumu kopumu un to izpildes termiņiem.

1. attēls. Veicamie soļi, plānojot pieaugušo izglītības pakalpojumu



Metodiskā materiāla [9.pielikumā](#) ir **veidlapas, kuras izmantot praktiski, lai plānotu, īstenotu un novērtētu pieaugušo izglītības pakalpojumus PII**: (1) kontrolsaraksts, lai novērtētu PII gatavību pieaugušo izglītībai, (2) darba lapu kopums kā palīgs pieaugušo izglītības pakalpojumu plānošanai un īstenošanai, un (3) kvantitatīvs novērtējums snieguma rādītāju apkopošanai un analīzei. 9.pielikumu ieteicams aizpildīt, paralēli skatot attiecīgās metodiskā materiāla sadaļas ar instrukcijām, teorētisko un praktisko informāciju, piemēriem.

Katrā no metodikas nodaļām ir izmantoti šādi apzīmējumi:

? Jautājumi, uz kuriem saņemsi atbildes šajā nodaļā

💡 Ieteikumi un piemēri

📖 Papildu informācijas avoti

? Kontroljautājumi

1. DAĻA: PROFESIONĀLĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDES UN PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBA

1.1. STRATĒGIJA PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBĀ

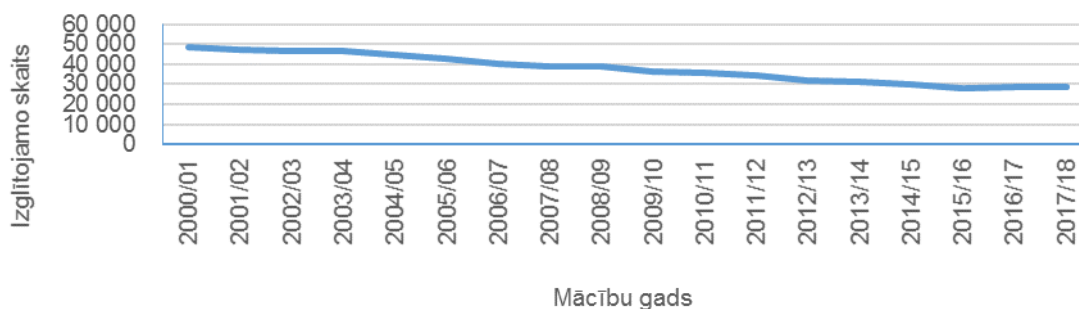
? Jautājumi, uz kuriem saņems atbildes šajā nodaļā

- Kādas ieinteresētās puses ir iesaistītas pieaugušo izglītības stratēģiskajā plānošanā un attīstībā valsts līmenī? Kādas ir to lomas?
- Kāda ir pieaugušo izglītības stratēģija Latvijā?
- Kādi soļi PII jāveic, lai izstrādātu savas PII stratēģiju pieaugušo izglītībā?
- Kas ir vīzija un misija, un kā tās formulēt?
- Kā formulēt mērķus?
- Kā novērtēt sasniegtos rezultātus?

Sabalansētai Latvijas ekonomikas izaugsmei būtiski ir paaugstināt produktivitātes līmeni nozarēs, palielinot augstas pievienotās vērtības preču ražošanu un pakalpojumu sniegšanu. Tam nepieciešams labi izglītots un nepārtraukti zināšanas un prasmes attīstošs darbaspēks.¹¹

Kopš 2010. gada sākuma iedzīvotāju skaits Latvijā ir samazinājies par 186 tūkstošiem, un 2018. gada sākumā tas bija 1,93 miljoni. Demogrāfijas lejupslīde ietekmē visas jomas, tai skaitā izglītību un darba tirgu. Salīdzinājumā ar 2000./2001. mācību gadu, PII uzņemto izglītojamo skaits 2017./2018. mācību gadā ir samazinājies par 42% un bija 28,5 tūkstoši (skat 1.1. att.).

1.1. attēls. Izglītojamo skaits PII mācību gada sākumā¹²



Secināms, ka PII kļūst aizvien grūtāk nokomplektēt grupas sākotnējās profesionālās izglītības programmām un PII telpu kapacitāte, infrastruktūra un materiāli tehniskā bāze netiek pilnvērtīgi izmantota.

Līdztekus tam, ka Latvijas darba tirgū ir augsts mazkvalificētā darbaspēka īpatsvars – pašlaik vairāk nekā 85 tūkstošiem jeb 9% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem ir pamatizglītība vai nepabeigta pamatizglītība.¹³ Ik gadu aptuveni 30% no vispārējo vidējo izglītību ieguvušajiem jauniešiem neturpina mācības un nonāk darba tirgū bez kvalifikācijas un prasmēm, tāpēc uzņēmēji izjūt kvalificētu darbinieku trūkumu. Mūsdienās darba tirgus attīstās dinamiski, un agrāk, piemēram, pirms 10 un vairāk gadiem, iegūtās prasmes noveco.¹⁴ To visu ņemot vērā, ir skaidrs, ka **pieaugušo izglītībai ir nozīmīga loma Latvijas ekonomikas attīstībā**. Lai nodrošinātu pieaugušo izglītības attīstību valstiskā līmenī, ir izstrādāts **Pieaugušo izglītības pārvaldības modelis**, kura uzdevumi ir **novērst** pieaugušo izglītības

¹¹ Ekonomikas ministrijas sniegtā informācija projekta ietvaros.

¹² Centrālā statistikas pārvalde. Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/iedzivotaji/iedzivotaju-skaits/galvenieraditaji/iedzivotaju-skaits-ta-izmainas-un-blivums>

¹³ Ekonomikas ministrijas 2018.gada Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm, 78.lpp. Pieejams: https://www.em.gov.lv/files/attachments/DarbaTirgusPrognozes_2018_06_27.pdf

¹⁴ Ekonomikas ministrijas sniegtā informācija projekta ietvaros.

sadrumstalotību, atsevišķu institūciju rīcības nesaskaņotību un situācijas novērtēšanai nepieciešamās informācijas nepietiekamību, **kā arī izveidot** efektīvu pieaugušo izglītības sistēmu.¹⁵

1.1.1. Pieaugušo izglītības attīstības stratēģija un mērķi Latvijā

Latvijā pieaugušo izglītības attīstības stratēģija ir balstīta Eiropas Savienības (turpmāk – ES) izaugsmes un nodarbinātības stratēģijā “Eiropa 2020”, kas izglītību un prasmju pilnveidošanu atzīst par izšķirošiem faktoriem, lai reaģētu uz pašreizējo ekonomisko situāciju, sabiedrības novecošanos un uz plašāku ES ekonomisko un sociālo stratēģiju.¹⁶ Latvijas mērogā pieaugušo izglītības mērķi un rīcības virzieni ir definēti plānošanas dokumentā “**Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam**”.

Pieaugušo izglītības stratēģijas plānošanā un īstenošanā ir iesaistītas vairākas puses: IZM, EM, LM, VISC, PII, nozaru organizācijas, pašvaldības, privātie uzņēmēji, NVO, pieaugušo izglītības centri. Katrai no iesaistītajām pusēm ir sava loma un atbildība. Lai novērstu atbildību un funkciju sadrumstalotību un nodrošinātu kopēju sistēmas pārraudzību, pieaugušo izglītības pārvaldības modelis paredz Pieaugušo izglītības pārvaldes padomes (turpmāk – PIPP) izveidi, tajā ietverot pieaugušo izglītībā iesaistīto ministriju un organizāciju pārstāvjus (skat. 1.2. att.).

1.2. attēls. Pieaugušo izglītības politikas pārvaldība¹⁷



Saskaņā ar plānošanas dokumentu “Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam” izglītības attīstības pamatā ir **kvalitatīva un iekļaujoša izglītība personības attīstībai, cilvēku labklājībai un ilgtspējīgai valsts izaugsmei**. Pieaugušo izglītības galvenais mērķis 2020. gadam ir

¹⁵ Par Pieaugušo izglītības pārvaldības modeļa ieviešanas plānu 2016. - 2020.gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/281992-par-pieauguso-izglitiba-parvaldibas-modeļa-ieviesanas-planu-2016-2020-gadam>

¹⁶ Eiropas Savienības Padome. 2011. Padomes Rezolūcija par atjaunotu Eiropas izglītības programmu pieaugušajiem. Pieejams: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011G1220\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011G1220(01)&from=EN)

¹⁷ Par Pieaugušo izglītības pārvaldības modeļa ieviešanas plānu 2016. - 2020.gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/281992-par-pieauguso-izglitiba-parvaldibas-modeļa-ieviesanas-planu-2016-2020-gadam>



pieaugušo izglītības programmās izglītoto personu (vecumā no 25 līdz 64 gadiem) īpatsvara pieaugums no 7% (2012.gadā) līdz 15% (2020.gadā).¹⁸

Lai sasniegtu šo mērķi, nepieciešams **paplašināt kvalitatīvu pieaugušo izglītības pakalpojumu klāstu**, pilnveidot normatīvo regulējumu, kā arī nodrošināt efektīvu resursu (t. sk. finanšu) pārvaldi, izmantojot esošās infrastruktūras iespējas.

Latvijā tikai neliela daļa pieaugušo iedzīvotāju piedalās izglītības aktivitātēs¹⁹, turklāt galvenokārt tās ir ES struktūrfondu finansētas (skat. 1. piel.). PII iesaistīšanās ES struktūrfondu finansētās aktivitātēs ir iespēja attīstīt pieaugušo izglītības pakalpojumus un pilnveidot to plānošanas prasmes. Tomēr savlaicīgi jādomā par pieaugušo izglītības īstenošanu pēc ES fondu apgušanas, jo ar pašreiz atvēlēto valsts budžeta finansējumu nav iespējams segt visas izmaksas.

Iespējamais risinājums ir



attīstot atbilstošu piedāvājumu, rosināt privāto sektoru (darba devējus un indivīdus) iesaistīties pieaugušo izglītībā arī ar savu finansējumu.²⁰

Lai pieaugušo izglītība kļūtu efektīvāka, PII nepieciešams aktīvi iesaistīties tās sniegšanā. Pieaugušo izglītība ir ātrs esošo darba tirgus problēmu risinājums salīdzinājumā ar formālo izglītību klasiskajā izpratnē, kur tiek gatavots nākotnes, nevis tagadnes darbaspēks. **Veidojot pieaugušo izglītības pakalpojumu, PII nepieciešams sekot līdzi darba tirgus prognozēm, uzturēt pastāvīgu kontaktu ar nozares uzņēmumiem**, kā arī izveidotās pieaugušo izglītības programmas piedāvāt gan darba ņēmējiem, gan darba devējiem. PII nepieciešama skaidra vīzija un izpratne par tās vietu un lomu pieaugušo izglītībā.

1.1.2. Pieaugušo izglītības stratēģija profesionālajās izglītības iestādēs

Stratēģija ir plāns, veicamo darbību kopums, kas ietver visas PII darbības jomas un virzienus un atspoguļo pasākumus ilgtspējīgai attīstībai. Stratēģijas esamība ir pamats PII konkurētspējas nodrošināšanai. Pieaugušo izglītības stratēģija ir PII kopējās stratēģijas sastāvdaļa, kas ir pakārtota Eiropas un nacionāla līmeņa mērķiem pieaugušo izglītībā.

Stratēģijas pamatā ir PII vīzija, misija un mērķi, kas, rūpīgi izplānoti un izstrādāti, rada vienotu priekšstatu par to, “kur gribam nokļūt” pieaugušo izglītībā. Vīzija un misija kopā veido izglītības iestādes reputāciju un ir pamats klienta izvēlei par labu attiecīgajai PII.

Vīzija ir redzējums attīstībai – iedvesmojošā un kodolīgā veidā izteikts skatījums, kādu iestāde vēlas sevi redzēt tālākā nākotnē. Formulējot vīziju, būtiski, lai tā sakņotos realitātē, būtu atmiņā paliekoša un vienlaikus iedvesmojoša, tāda, kas aicina pieaugušos iegūt izglītību tieši šajā PII.



Kļūt par modernu, starptautiski atzītu profesionālās izglītības kompetenču centru radošo industriju jomā Baltijas reģionā, ierindojoties starp trīs vadošajiem centriem pieaugušo izglītībā.

Misija ir PII virzības un darbības pamatojums jeb sūtība, kas atspoguļo iestādes vērtības, darbības atšķirīgās kompetences un devumu klientiem un sabiedrībai. Tā pamato iestādes un/vai pieaugušo izglītības pastāvēšanu un unikalitāti. Formulējot misiju, atbild uz jautājumiem “Ar ko nodarbojamies?”,

¹⁸ Ministru kabineta rīkojums Nr.287, Rīgā 2016.gada 5.maijā (prot. Nr.21 35.§) “Par Pieaugušo izglītības pārvaldības modeļa ieviešanas plānu 2016. - 2020.gadam”.

¹⁹ 2017.gadā Latvijā izglītībā bija iesaistīti 7,5% iedzīvotāju 25 - 64 gadu vecumā, kas ir viens no zemākajiem rādītājiem ES pieaugušo iedzīvotāju daļībai izglītības aktivitātēs.

²⁰ EMzino_030317_NP. Informatīvais ziņojums par Nodarbinātības padomes ietvaros identificēto pasākumu kopumu un to izpildes termiņiem.

“Kāpēc mēs to darām?” un “Ko mēs plānojam darīt, lai gūtu panākumus?”. Misijas formulējums ir konkrētāks nekā vīzijas formulējums.



Nodrošināt mūsdienīgu radošo industriju pieaugušo izglītības saturu, kas veicina reģiona, it īpaši Baltijas valstu, ekonomisko un sociālo attīstību.

Mērķis raksturo PII darbības saturu un izsaka jebkuras darbības jēgu. Tas ir kvalitatīvi un kvantitatīvi raksturots vēlamais un sagaidāmais rezultāts, ko var sasniegt noteiktā laikā. No mērķu satura ir atkarīga metožu un resursu izvēle iestādes pārvaldībai. Būtiski formulēt mērķus, pielietojot **SMART** principu jeb, lai mērķi būtu konkrēti (**Specific**), izmērāmi (**Measurable**), sasniedzami (**Achievable**), nozīmīgi (**Relevant**), noteiktā laikā paveicami (**Time-bound**).



Izveidot/attīstīt/pilnveidot pieaugušo interešu izglītības virzienu X, lai kļūtu par vadošo izglītības iestādi šo izglītības pakalpojumu sniegšanā Y reģionā. Z gadu laikā palielināt izglītojamo skaitu par 20%.



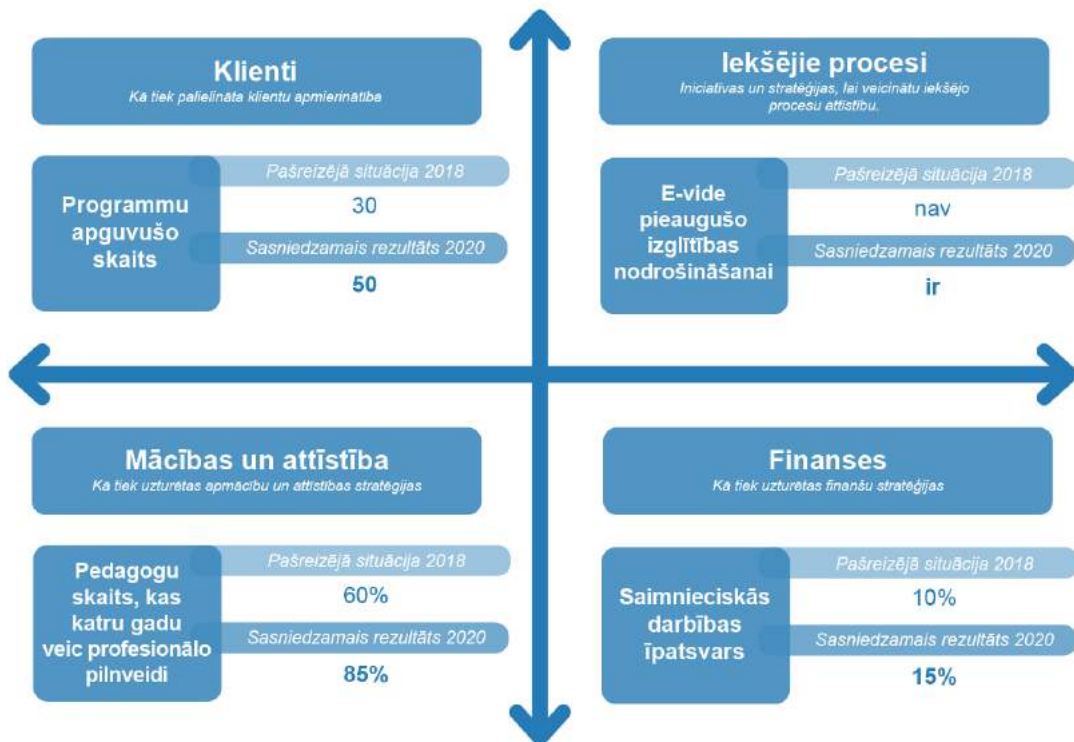
Izveidot profesionālās pilnveides izglītības programmu 160 stundu apjomā “Poligrāfija” atbilstoši poligrāfijas nozares vajadzībām un nodrošināt tās īstenošanu, izglītojot 20 industrijas darbiniekus 2018. gada pēdējā ceturksnī un turpmākajos ceturkšņos – vismaz 30 darbiniekus.

Veiktspējas indikatori jeb snieguma rādītāji ir jebkuras darbības snieguma mērījumi, kurus izmanto, lai atbildētu uz jautājumiem “kā mums veicas?” un “kā darīt nākotnē?”, kā arī, lai novērtētu veiktās izmaiņas un uzlabojumus gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi. Snieguma rādītāji ir kontroles mehānisms, ar kuriem informē PII personālu par vēlamajiem rezultātiem vai veicamajām darbībām.

Veiktspējas indikatorus var plānot, izmantojot **Līdzsvarotās vadības kartes**²¹ pieeju (skat. 1.3. att.). Līdzsvarotās vadības kartes izveides mērķis ir saistīt konkrētas aktivitātes, kas tiek veiktas, ar PII vīziju un stratēģiju, uzlabot iekšējo un ārējo komunikāciju, uzraudzīt organizācijas darbību saistībā ar stratēģiskajiem mērķiem. Šajā pieejā sasniedzamos rezultātus un snieguma rādītājus plāno no četrām perspektīvām: (1) Klienti, (2) Procesis, (3) Mācības un attīstība, (4) Finanses. Snieguma rādītāji var būt kvalitatīvi vai kvantitatīvi un, tos plānojot, svarīgi apzināties atskaites punktu un noteikt laika posmu (piemēram, gads), kurā tos mērīt un aktualizēt. Tas ir būtiski, lai ilgtermiņā novērtētu uzlabojumus un sniegtu atgriezenisko saiti iesaistītajām pusēm (tostarp pedagogiem).

²¹ Angļu valodā: *Balanced scorecard*

1.3. attēls. Līdzsvarotās vadības karte



Ieteikumi stratēģijas izstrādei

- Stratēģiju izstrādā darba grupā, kurā ir visi PII darbinieki un sadarbības partneru pārstāvji, kuri kopā formulē sākotnējo variantu, balstītu izglītības tirgus izpētē un nākotnes scenārijos un prognozēs (vairāk par prognozēm skatīt 1.4. nodaļā).
- Izstrādātā stratēģija ir apspriežama ar PII ieinteresētajām pusēm (vairāk par ieinteresētajām pusēm skat. 2.2.3. nod.). Stratēģijas saturs un īstenošanas vadlīnijas apspriežamas PII Konventā, kura uzdevums ir PII vadītājam sniegt priekšlikumus attīstības stratēģijas jautājumos un profesionālās izglītības plānošanas dokumentu izstrādē.
- Stratēģijā iestrādā veiktspējas indikatorus, lai varētu izvērtēt stratēģijas īstenošanu ne retāk kā reizi gadā.

Papildu informācijas avoti

- **Pieaugušo izglītības politika:** Izglītības un zinātnes ministrija. Pieaugušo izglītības politika. <http://www.muzizglitiba.lv/izglitibas-politika>
- Ministru kabineta rīkojums Nr. 287. "Pieaugušo izglītības pārvaldības modeļa ieviešanas plāns 2016.-2020. gadam".
- <https://likumi.lv/ta/id/281992-par-pieauguso-izglitibas-parvaldibas-modela-ieviesanas-planu-2016-2020-gadam>
- Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. <https://likumi.lv/doc.php?id=266406>

? Kontroljautājumi

- Vai PII vīzija un misija ietver redzējumu arī par pieaugušo izglītību?
- Vai virzītie mērķi ir konkrēti, izmērāmi, sasniedzami, nozīmīgi un noteiktā laikā paveicami?
- Vai veiktspējas indikatori ir izmērāmi?

1.2. SADARBĪBA AR NOZARĒM

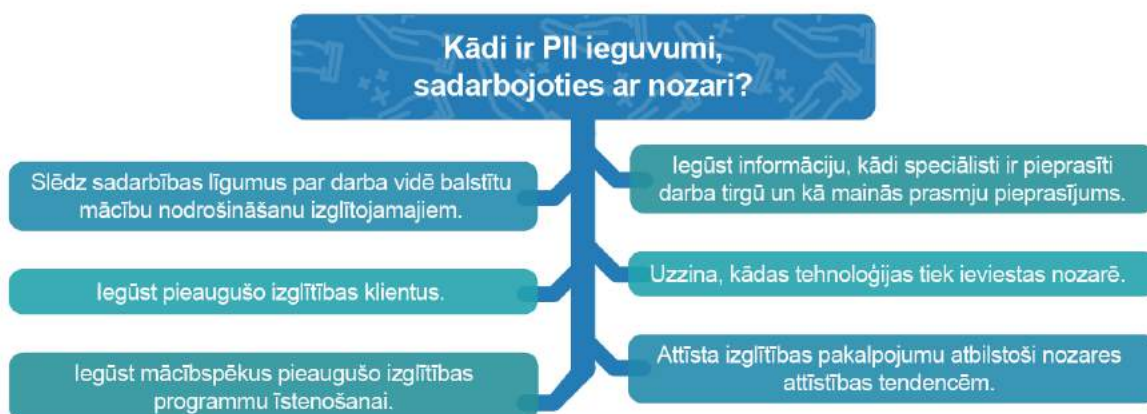
? Jautājumi, uz kuriem saņemsi atbildes šajā nodaļā

- Ko PII iegūst, sadarbojoties ar nozarēm?
- Kādas sadarbības platformas izmantot efektīvai sadarbībai ar nozarēm? Ar ko nozaru ietvaros iespējams veidot sadarbību?
- Kādi ir praktiski piemēri sadarbības veicināšanai?

Pastāvīga PII sadarbība savā starpā un ar nozaru uzņēmumiem ir kvalitatīvas un efektīvas pieaugušo izglītības pamatā. Platformas, caur kurām var veidot sadarbību, ir šādas:

- PII konvents,
- nozares ekspertu padome (turpmāk – NEP),
- pašvaldība,
- nozares uzņēmumi un to asociācijas,
- nevalstiskās organizācijas nozarē un to apvienības (piemēram, LDDK, LBAS, PIB, u.c.).

1.4. attēls. Kādi ir PII ieguvumi, sadarbojoties ar nozari?




PII var izveidot veiksmīgu sadarbību ar nozarēm, izmantojot PII konventu, kurā atbilstoši Profesionālās izglītības likumam ir iesaistīti ne mazāk kā pieci padomnieki – PII vadītājs, tās ministrijas pārstāvis, kuras padotībā ir PII, pašvaldības pārstāvis, kā arī darba devēju un to apvienību pārstāvji. Konventa sastāvā var iekļaut attiecīgā plānošanas reģiona pārstāvi. Konventa priekšsēdētājs ir darba devēju vai attiecīgās pašvaldības pārstāvis.²² Konventa uzdevumi ir atbalstīt PII attīstības stratēģijas jautājumos, piedalīties PII personāla atlasē, sniegt priekšlikumus par profesionālās izglītības programmām, veicināt PII sadarbību ar uzņēmējiem.

PII var izveidot veiksmīgu sadarbību ar nozarēm arī ar NEP starpniecību. Latvijas tautsaimniecību veido dažādas nozares, kuras statistikā klasificē pēc NACE2²³, savukārt profesionālās izglītības attīstības vajadzībām ir izveidotas 15 nozares (skat. 2. piel.). Katrai nozarei ir izveidota NEP, kuras mērķis ir veicināt nozares pastāvēšanu un attīstībai nepieciešamo speciālistu sagatavošanu gan caur profesionālo izglītību,

²² Profesionālās izglītības likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=20244>

²³ Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija Eiropas Kopienā, 2. Redakcija (NACE klasifikators). Pieejams: <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/klasifikācijas/nace-2-red>

gan arī – pieaugušo izglītību. Profesionālās izglītības likums nosaka, ka NEP koordinē un veicina uzņēmēju un PII sadarbību pieaugušo izglītības programmu īstenošanā. NEP atbalsta PII izglītības satura izstrādē un īstenošanā, darba vidē balstītu mācību īstenošanā, kvalifikācijas pilnveidošanas pasākumos, ārpus formālajā izglītībā iegūtu prasmju atzīšanas un kvalifikācijas piešķiršanas pasākumos. NEP iesaistās arī jauno mācību līdzekļu, iekārtu testēšanā un sagatavošanā darbam, kā arī risina jautājumus, kas saistīti ar nodarbinātību, pieprasījumu un piedāvājumu attiecīgās nozares darba tirgū. Idejas, kā praktiski var sadarboties ar nozarēm, dotas 1.5. attēlā.

 1.5. attēls. PII sadarbība ar nozarēm



Ieteikumi sadarbībai ar nozarēm

- Veidojot sadarbību, ņemt vērā nozaru specifiku, t. sk. nozaru struktūru, kā arī reģiona un pašvaldības vajadzības. Stikāk par nozarēm var uzzināt EM ziņojumā par tautsaimniecības attīstību.
- Pirmajiem uzrunāt nozaru pārstāvjus un izrādīt iniciatīvu sadarboties, piedāvāt sadarbību, informējot par nozaru ieguvumiem (piemēram, pieaugušo izglītībā iespējams salīdzinoši ātri iegūt profesionālu darbaspēku), kā arī meklēt abām pusēm izdevīgus ilgspējīgus risinājumus.
- Izmantot PII konventu kā "tiltu" starp nozares lielākajiem uzņēmumiem un PII.
- Plānojot un veidojot nozares vajadzībām atbilstošu izglītības pakalpojumu, ne vienmēr ir jārada jaunas izglītības programmas. Tā vietā var pielāgot un pilnveidot esošās programmas, nodrošinot to atbilstību klienta vajadzībām.
- Slēgt ilgtermiņa sadarbības līgumus ar nozaru uzņēmumiem par praktisko mācību īstenošanu uzņēmumā, tādējādi nodrošinot stabilitāti gan PII, gan uzņēmumam.



Papildu informācijas avoti

- **NEP darbība:** Latvijas darba devēju konfederācija. Nozaru ekspertu padomes.
<http://www.iddk.lv/lapa/nozaru-ekspertu-padomes/>
- **Nozaru izpēte (2015)**²⁴: Valsts izglītības attīstības aģentūra. Nozaru izpēte.
http://viaa.gov.lv/lat/arhivs/nozaru_kvalifikācijas_sistema/?tl_id=12561&tls_id=14912
- **Ziņojums par tautsaimniecības attīstību (2016)**²⁵: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību.
https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecības_attistiba/2016_jun.pdf



Kontroljautājumi

- Kā PII konvents īsteno savas funkcijas, ko nepieciešams uzlabot konventa darbībā?
- Kādas platformas sadarbībai ar nozari PII jau izmanto?
- Kādas jaunas sadarbības platformas ar nozari var izmantot PII?

²⁴ ESF projekta "Nozaru kvalifikāciju sistēmas izveide un profesionālās izglītības efektivitātes un kvalitātes paaugstināšana" īstenošanas ietvaros ir veikta nozares izpēte projektā definētajām četrpadsmit nozarēm: sagatavoti nozaru apraksti profesionālās izglītības vajadzībām un noteikta nozaru profesionālo kvalifikāciju struktūra.

²⁵ Ziņojumā tiek vērtēta situācija ekonomikā, kā arī prognozētas ekonomikas attīstības perspektīvas. Ziņojumā iekļauta informācija par Latvijas nozīmīgākajiem ekonomiskajiem un sociālajiem rādītājiem, nozaru attīstību un ārējo ekonomisko vidi, valdības ekonomisko politiku un tās īstenošanas galvenajiem instrumentiem, tajā skaitā arī ES fondu izmantošanu.

1.3. ESOŠĀS SITUĀCIJAS ANALĪZE

? Jautājumi, uz kuriem saņemsi atbildes šajā nodaļā

- Kas ir pieaugušo izglītības tirgus?
- Kā analizēt PII iekšējo vidi?
- Kā analizēt PII tieši ietekmējošo ārējo vidi?
- Kā noteikt un analizēt PII konkurentus, sadarbības partnerus?
- Kā analizēt PII netieši ietekmējošo ārējo vidi?
- Kāpēc un kā veidot stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīzi? Kā to izmantot plānošanā?

Pirms aplūkot esošās situācijas analīzes metodes, ir svarīgi saprast, **kas ir pieaugušo izglītība, tās tirgus un PII loma tajā.**

Pieaugušo izglītība ir viens no mūžizglītības posmiem. Saskaņā ar ES lietotu definējumu, pieaugušo izglītībā iesaistās cilvēki pēc 25 gadu vecuma sasniegšanas, pieņemot, ka šajā vecumā mainās cilvēka mācīšanās stils un mērķi – balstoties uz līdzšinējās darba un dzīves pieredzi, cilvēks ir apguvis un nostiprinājis tieši **sev raksturīgu** mācīšanās stilu un izpratni par savām vajadzībām.²⁶ Līdz ar to var uzskatīt, ka **pieaugušo izglītības tirgū pieprasījumu** veido visi cilvēki, kuri sasnieguši 25 gadu vecumu, bet **piedāvājumu** – tie, kas gatavi un spējīgi piedāvāt minētās grupas cilvēkiem pieaugušo izglītības pakalpojumu.

Pašreizējā situācijā PII ir visas iespējas kļūt par aktīviem pieaugušo izglītības tirgus dalībniekiem. Sagaidāms, ka tuvāko gadu laikā PII kļūs par **ekselences centriem**, kas, balstoties uz izpratni par nozares un uzņēmumu attīstību nākotnē (tehnoloģijām, prasmēm), spēs sagatavot uzņēmumu attīstību veicinošu izglītības pakalpojumu.

Šobrīd lielā daļā PII ir attīstīta mūsdienīga infrastruktūra un materiāltehniskā bāze. Tomēr, lai attīstītos un konkurētu tirgū, PII nepieciešams iegūt arī tādas kompetences kā tirgus analizēšanu, sadarbības veidošanu ar nozari, darba tirgus prognožu interpretēšanu, uz klientu orientēta pakalpojuma sagatavošanu.

EM PII lomu pieaugušo izglītībā (skat. 1.6. att.) redz ciešā sadarbībā gan ar valsti, kas veic izglītības pasūtījumu, gan – nozares uzņēmumiem, ar kuriem tiek uzturēta pastāvīga saikne, lai labāk izprastu tirgus tendences, pašreizējās un nākotnes vajadzības.

²⁶ Izglītības un zinātnes ministrija. Pieejams: <http://www.muzizglitiba.lv/pieauguso-izglitiba/15>

1.6. attēls. PII loma pieaugušo izglītības tirgū²⁷



PII esošās situācijas analīze, līdzīgi kā citos gadījumos, ir vērsta uz **iestādes iekšējās vides**, kā arī to tieši un netieši ietekmējošās **ārējās vides stāvokļa konstatēšanu** un **perspektīvu identificēšanu**. Pēc esošās situācijas analīzes veikšanas PII spēj labāk apzināties savas stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un apdraudējumus ārējā vidē. Gan iekšējās, gan ārējās vides analīzē ir vairākas jomas, kas raksturotas turpinājumā.

Esošo situāciju var analizēt atbilstoši PII vajadzībām, pielietojot vienu vai vairākas metodes, piemēram – iekšējās vides faktoru analīzi, Portera 5 spēku analīzi, padziļinātu konkurences analīzi, PEST analīzi u.c. Savukārt SVID analīze strukturēti iezīmē **PII stiprās un vājās puses**, kā arī iespējas un draudus. Iegūto informāciju var izmantot kā bāzi PII pieaugušo izglītības piedāvājuma izstrādē.

1.3.1. PII iekšējās vides analīze

Iekšējās vides analīze – pašvērtējums – ir nepieciešama izglītības piedāvājuma kvalitātes novērtēšanai, stratēģisku lēmumu pieņemšanai, tai skaitā jaunu pieaugušo izglītības programmu izstrādei un piedāvāšanai tirgū. PII iekšējo vidi var analizēt, visus tās faktorus sadalot četrās grupās: personāla resursi, finanšu resursi, procesi un infrastruktūra (skat. 1.1. tab.).

²⁷ EM prezentācija "Latvijas darba tirgus: attīstības tendences un nākotnes izaicinājumi"



1.1. tabula. Piemērs valsts pārvaldībā esošas PII iekšējās vides analīzei

Faktors	Stiprā puse	Vājā puse
Personāla resursi	<ul style="list-style-type: none"> 94% pedagogu ir augstākā pedagogiskā izglītība; ik gadu ~80% PII pedagogu apmeklējuši profesionālās pilnveides kursus vai seminārus; pedagogu īpatsvars vecumā līdz 34 gadiem veido 22%. 	<ul style="list-style-type: none"> Nepietiekami motivācijas instrumenti jaunu pedagogu piesaistīšanai un esošo profesionālajai pilnveidei; nepietiekamas pedagoģiskās iemaņas darbā ar pieaugušajiem; vāja pedagogu saikne ar nozari, zināšanu trūkums par praktiskām problēmām nozares uzņēmumos.
Finanšu resursi	<ul style="list-style-type: none"> Stabila naudas plūsma; regulāri un prognozējami ienākumi no komerckursiem. 	<ul style="list-style-type: none"> Ienākumu ierobežojums saimnieciskās darbības veikšanai –20%; vāja sadarbība ar veiksmīgu absolventu uzņēmumiem.
Procesi	<ul style="list-style-type: none"> leviesta un labi funkcionējoša kvalitātes vadības sistēma; sadarbība ar piegādātājiem un industriju; veiksmīga modulārās izglītības īstenošana pieaugušo izglītībā. 	<ul style="list-style-type: none"> Izglītojamajiem neizdevīgi mācību laiki; vāji nodrošinātas individuālas konsultācijas; salīdzinoši maz praktisko nodarbību.
Infrastruktūra	<ul style="list-style-type: none"> Nozaru prasībām atbilstoša materiāli tehniskā bāze; stratēģiski izdevīgs ēku novietojums; teritoriālais pārklājums; vienota datorizēta sistēma, serveru sistēma. 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastruktūra nav piemērota cilvēkiem ar speciālām vajadzībām; nav izveidota e-vide pieaugušo izglītības programmu īstenošanai, mārketinga aktivitāšu īstenošanai.

Veicot iekšējās vides analīzi, lielākais izaicinājums ir pietiekami precīzi identificēt tā saukto “atskaites punktu”²⁸ noteikta faktora²⁹ kvalitātes izvērtēšanai. Ja tas nav izdarīts pareizi, patiesi stiprās puses nonāk vājo pušu sarakstā un otrādi. **“Atskaites punktam” jābūt izvēlētam pēc industrijas vidējā rādītāja, standarta.**

1.3.2. PII ārējās vides analīze

Ārējās vides analīzes mērķis ir **identificēt PII iespējas** un **paredzēt draudus**, kas jau pastāv vai sagaidāmi ārējā vidē. Ārējo vidi var iedalīt tieši ietekmējošā un netieši ietekmējošā.

Tieši ietekmējošā ārējā vide ir cieši saistīta ar organizāciju (šajā gadījumā PII), un lielā daļā gadījumu organizācija to var ietekmēt un kontrolēt. Tieši ietekmējošo ārējo vidi bieži analizē, izmantojot Portera 5 spēku analīzes metodi.

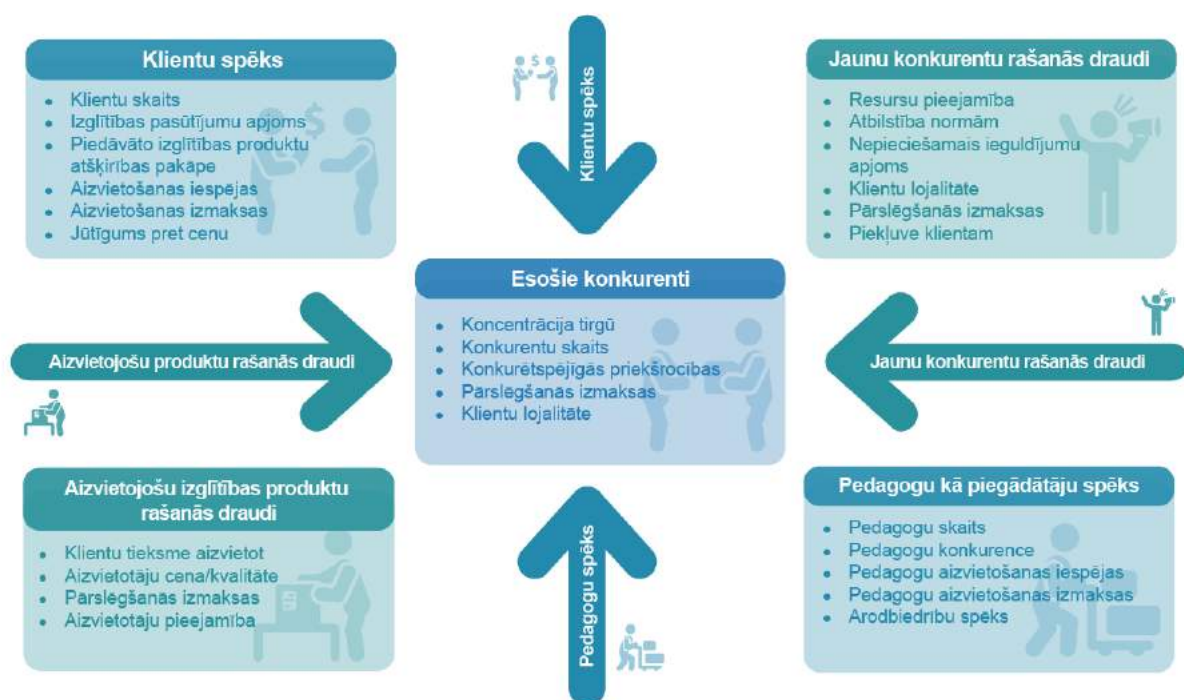
Netieši ietekmējošā ārējā vide ietver visus tos nosacījumus un faktoros, ko organizācijas nespēj kontrolēt, bet kas tieši vai netieši ietekmē ikvienu organizāciju ikvienā nozarē. Netieši ietekmējošo vidi bieži analizē, piemērojot PEST analīzes metodi, lai gan ir arī pazīstamas tai ļoti radniecīgās PESTEL, DESTEP, PESTLE, SPELIT, SLEPT u.c. metodes.

PORTERA 5 SPĒKI ir modelis, ar ko identificēt un analizēt piecus spēkus, kas veido konkurences vidi ikvienā industrijā, izprast iespējas un apdraudējumus darbībai industrijā, kā arī vispārīgi novērtēt tās pievilcību biznesam (skat. 1.7. att.). Šo modeli var izmantot, lai identificētu arī pieaugušo izglītības (noteiktā jomā) industrijas struktūru un pielāgotu tai PII stratēģiju (skat. 1.2. tab.).

²⁸ Angļu valodā apzīmē ar vārdu “benchmark”

²⁹ Personāla resursi, finanšu resursi, procesi, infrastruktūra

1.7. attēls. Portera 5 spēku modelis



1.2. tabula. Portera 5 spēku analīze: klientu spēks kādas nozares pieaugušo izglītības industrijā

Aspekti	Situācija industrijā
Klientu skaits	Ir daudz nozares uzņēmumu, kas apmaksā saviem darbiniekiem mācības, nevienam no tiem nav nozīmīga tirgus daļa attiecībā pret PII.
Pasūtījumu apjoms	Tikai 5% nozares uzņēmumu izglītības pakalpojumu pasūtījumu apjoms uzskatāms par ļoti nozīmīgu PII.
Piedāvāto izglītības pakalpojumu atšķirības pakāpe	Piedāvātajiem pieaugušo izglītības pakalpojumiem ir standarta raksturs, tādus pašus piedāvā vēl vairāki konkurenti.
Aizvietošanas iespējas	Tikai aptuveni 30% no esošajiem un potenciālajiem izglītības pakalpojuma izmantotajiem ir reālas iespējas aizvietot šādu izglītības pakalpojumu.
Aizvietošanas izmaksas	Mainīt izglītības pakalpojuma sniedzēju izglītojamajiem ir sarežģīti, laikietilpīgi, tas prasa arī finansiālus izdevumus, kā arī adaptācijas periodu jaunā vidē.
Jūtīgums pret cenu	Izglītības pakalpojuma pasūtītāji rūpīgi analizē cenas, taču lēmuma pieņemšanā arvien nozīmīgāki kļūst ārpus cenas faktori – apmācību kvalitāte, attālums un citi.

No klientu spēka analīzes **secināms, ka** klientu spēks pieaugušo izglītībā drīzāk vērtējams kā neliels, jo nav būtiskas atkarības no noteiktām klientu grupām, kā arī alternatīva pakalpojuma izmantošana klientiem ir saistīta ar nozīmīgiem aprūtinājumiem.

Līdzīgā veidā var analizēt arī pārējos spēkus: aizvietojošu pakalpojumu rašanās draudus, piegādātāju (t.sk. pedagogu) spēku, jaunu konkurentu rašanās draudus, esošos konkurentus. Pieaugušo izglītības specifika ir, ka “piegādātāju spēka” analīzē bieži ļoti nozīmīgu lomu spēlē pedagogi, jo, no PII pozīcijām raugoties, tieši viņi ir svarīgākais resurss, kas nodrošina mācību procesu iestādē.

Veicot Portera 5 spēku analīzi, bieži novērojamas kļūmes “klientu spēka” un “pedagogu kā piegādātāju spēka” analīzē, pamatā koncentrējoties uz attiecīgo partneru vispārēju aprakstu un analīzi. Taču Portera metode galvenokārt liek uzsvāru uz to, cik spēcīgi un industriju ietekmēt spējīgi ir šie partneri.

Dažkārt tiek maldīgi uzskatīts, ka zemas iekļūšanas barjeras industriju padara pievilcīgu biznesam, lai gan patiesībā ir tieši otrādi – pievilcīgas ir industrijas, kurās iekļūšanas barjeras ir augstas, jo tās ir lielisks potenciālās konkurences apdraudējuma mazinātājs. Ikvienu PII jutīsies drošāk un stabilāk pieaugušo izglītības pakalpojuma sniegšanā, ja tā ar dažādām iekļūšanas barjerām (specifiskas atļaujas, sertifikācija, licence, akreditācija, lieli ieguldījumi, u.c.) būs pasargāta no jaunu konkurentu parādīšanās tirgū.

Portera 5 spēku vidū bieži vien īpaši izceļ un padziļināti analizē **esošo konkurentu** spēku, jo stratēģijas veidošanā konkurentu stipro un vājo pušu noteikšana un analīze ieņem ļoti būtisku lomu. Vienlaikus konkurentu analīze var kalpot kā rīks sadarbības iespēju izvērtēšanai.

KONKURENTU ANALĪZE. Konkurence ir ekonomiska sāncensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem, kas apmierina līdzīgas klientu vēlmes vai vajadzības un sacenšas viena veida vai aizstājamo pakalpojumu sniegšanā. PII tuvākos konkurentus var noteikt, ņemot vērā, kā tiek apmierinātas klientu vēlmes – pēc izglītības piedāvājuma mūsdienīguma un kvalitātes. Konkurentu analīze ir esošo un potenciālo konkurentu spēju/rādītāju novērtējums.

Secība, kādā veikt konkurentu analīzi

- ① **Identificēt** esošos un, ja iespējams, potenciālos konkurentus. Tostarp tādus, ar kuriem iespējams veidot sadarbību.
- ② **Definēt** 5–10 galvenos rādītājus, kas klientam ir svarīgi, saņemot izglītības pakalpojumu.
- ③ **Novērtēt** katra rādītāja nozīmīgumu klienta skatījumā, izvēloties pakalpojuma sniedzēju (kopējai nozīmīguma rādītāju summai jābūt 1).
- ④ **Novērtēt** sevi un konkurentus 10 ballu skalā katrā no rādītājiem.
- ⑤ **Aprēķināt** katra konkurenta kopējo rādītāju, katra individuālā rādītāja vērtējumu reizinot ar tam piešķirto nozīmīgumu un saskaitot iegūtos rezultātus. Būtiskākie konkurenti ir tie, kuriem kopējais rādītājs ir augstākais.



1.3. tabula. Konkurentu analīze

Rādītājs	Nozīmīgums	Mēs	Konkurents A	Konkurents B	Konkurents C
<i>Svarīgi faktori konkurencē</i>	<i>Rādītājam piešķirtā nozīme</i>	<i>Pašnovērtējums</i>	<i>Konkurenta vērtējums</i>	<i>Konkurenta vērtējums</i>	<i>Konkurenta vērtējums</i>
Mācību cena	0,2	9	7	3	6
Mācību saturs (kvalitāte)	0,3	6	6	6	4
Piedāvājuma daudzveidība	0,1	7	7	5	7
Vide, infrastruktūra	0,1	4	8	2	9
Pasniedzēju kvalifikācija	0,2	8	4	7	7
Apliecināšā dokumenta statuss	0,1	6	9	6	6
Kopējais rādītājs	1,0	6,9	6,4	5,1	6,0

Konkurentu analīze ir jebkuras organizācijas stratēģiskās plānošanas neatņemama sastāvdaļa, un PII šajā gadījumā nav izņēmums pat tad, ja iestāde nav uz peļņas gūšanu vērsta (komerciāla) organizācija. Bieži

organizācijas dažādās industrijās pārāk paļaujas uz vadītāju, īpašnieku intuīciju, sajūtām, vēsturiskiem stereotipiem par industrijā notiekošo un neveic konkurentu izpēti. Konkurentu izvērtēšana ļauj labāk izprast PII pozīcijas, stiprās un vājās puses industrijā. Tas, savukārt, iestādes vadībai ļauj labāk noteikt prioritāros attīstības virzienus, mērķus, plānot un sadalīt iestādes rīcībā esošos resursus.

PEST ANALĪZE balstās uz politisko, ekonomisko, sociālo, tehnoloģisko faktoru identificēšanu un to iespējamās ietekmes uz pieaugušo izglītību analīzi. Ar šo metodi var noteikt galvenos **netieši ietekmējošās ārējās vides faktorus/ierobežojumus/virzītājus**, kas, savukārt, ietekmē pieaugušo izglītības attīstību (skat. 1.4. tab.).



1.4. tabula. PEST analīze

P	E	S	T
Politiskās vides faktori	Ekonomiskās vides faktori	Sociālās vides faktori	Tehnoloģiskās vides faktori
<p><i>Politiskā stabilitāte, valdošie politiskie spēki, drošība, ārpolitikas virzieni, valdības iejaukšanās ekonomikā</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Specifisks regulējums industrijā/nozarē (licences, sertifikāti, akreditācija)</i> • <i>ES fondu finansējums</i> • <i>Izmaiņas normatīvajā regulējumā</i> • <i>Konkurences regulējums</i> • <i>Starptautiska sadarbība</i> • <i>Politiskās varas maiņa</i> 	<p><i>Ekonomiskās aktivitātes rādītāji un procesi, ekonomiskās stabilitātes rādītāji un procesi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vispārējās ekonomiskās attīstības tendences (IKP izmaiņas)</i> • <i>Nozaru attīstība (t. sk. izzušana)</i> • <i>Uzņēmējdarbības aktivitāte</i> • <i>Investīciju apjoms</i> • <i>Resursu pieejamība</i> • <i>Konkurence</i> • <i>Pakalpojumu cenu svārstības</i> • <i>Nodarbinātība un bezdarbs</i> • <i>Aktivitātes pieaugums ārējos tirgos</i> 	<p><i>Valdošās vērtības sabiedrībā, gatavība pieņemt pārmaiņas, dzīvesveids un tā izmaiņas, veselība un attieksme pret to, dzimumu līdzības jautājumi, demogrāfiskās tendences</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cilvēku vēlme izglītoties</i> • <i>Sagatavotības līmenis</i> • <i>Demogrāfija</i> • <i>Cilvēku labklājības līmenis</i> • <i>Dzīvesveids un tā izmaiņas</i> • <i>Izglītības prestižs</i> • <i>Imigrācija un emigrācija</i> • <i>Sabiedrības attieksme</i> • <i>Domāšanas veida un vērtību izmaiņas</i> 	<p><i>Digitalizācija, automatizācija, robotizācija, IKT tālākā attīstība, ražošanas tehnoloģijas un to izmaiņas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>IKT attīstība</i> • <i>Tehnoloģiju attīstības ātrums</i> • <i>Tālmācības iespējas</i> • <i>Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas un pārkvalifikācijas nepieciešamība</i>

1.3.3. SVID analīze

Izmantojot **SVID ANALĪZES** metodi, PII var noformulēt tās stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. **Stiprās un vājās** puses saistītas ar PII iekšējo vidi, bet **iespējas un draudi** – ārējo vidi. Pieaugušo izglītības kontekstā ar SVID analīzi var definēt, ar ko PII būs stipri vai vāji konkurences tirgū, salīdzinot sevi ar citiem, kā arī apzināt ārējās vides radītās iespējas un apdraudējumus (skat. 1.5. tab.). Analīzes rezultātā tiek apzināta reālā situācija, kas ir pamats turpmāko rīcības plānu izstrādei, lai paaugstinātu PII konkurētspēju un nodrošinātu izglītojamo apmierinātību ar izglītības pakalpojumu.



1.5. tabula. SVID analīze kādas nozares pieaugušo izglītības industrijā

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> 94% pedagogu ar augstāko pedagoģisko izglītību; ik gadu ~80% PII pedagogu apmeklējuši profesionālās pilnveides kursus vai seminārus; PII pedagogu īpatsvars vecumā līdz 34 gadiem veido 22%; stabila naudas plūsma PII; stabili un prognozējami ienākumi no komerckursiem; labi izveidota organizācijas kultūra; ieviesta un labi funkcionējoša kvalitātes vadības sistēma; veiksmīga sadarbība ar piegādātājiem un industriju; veiksmīga modulāro programmu īstenošana pieaugušo izglītībā; nozaru prasībām atbilstoša materiāli tehniskā bāze; stratēģiski izdevīgs ēku novietojums; teritoriālais pārkļājums; vienota datorizēta sistēma, serveru sistēma. 	<ul style="list-style-type: none"> Nepietiekami motivācijas instrumenti jaunu skolotāju piesaistīšanai un esošo tālākizglītībai; nepietiekamas pedagoģiskās iemaņas darbā ar pieaugušajiem; vāja pedagogu saikne ar nozari, zināšanu trūkums par praktiskām problēmām uzņēmumos; iepriekšējos periodos uzkrātas parādsaistības un to apkalpošanas izmaksas; vāja sadarbība ar veiksmīgu absolventu uzņēmumiem; izglītojamajiem neizdevīgi mācību laiki; pieejamība dzīves vai darba vietai; vāji nodrošinātas individuālās konsultācijas; salīdzinoši maz praktisko nodarbību; infrastruktūra nav piemērota cilvēkiem ar funkcionāliem traucējumiem; nav e-vides pieaugušo izglītības programmu īstenošanai, mārketinga aktivitāšu īstenošanai.
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> Sadarbības iespējas ar līdzīga profila PII kopīgu pieaugušo izglītības programmu realizēšanā; lojāli pakalpojumu pircēji, kuri orientēti uz sadarbību ilgtermiņā; pieaugušo izglītības pakalpojumu pircēju ienākumu pieaugums; nozares uzņēmumi kļūst aizvien ieinteresētāki savu darbinieku izglītošanā; ES struktūrfondu līdzekļu pieejamība; pietiekams potenciālo piegādātāju skaits – var izvēlēties labāko; eksporta tirgu apgūšana; daudzu vadošo politisko partiju programmās izglītība šobrīd tiek nosaukta par prioritāru nozari; jaunu pieeju, metožu un paņēmienu izmantošana: Eiropas valstu pieredze, piemēram, individuālā pieeja, jauktu grupu veidošana, mācīšanās darba vietā. 	<ul style="list-style-type: none"> Izglītojamo, piegādātāju (pedagogu) un resursu pārvilināšana; konkurentu agresīvi mārketinga pasākumi; pedagogu unikalitāte un sarežģīta aizstāšana; īstenoto programmu piedāvāšana citās PII pakalpojumam nav izteikta unikalitāte, to iespējams aizvietot; iestādes prestiža samazināšanās; nepietiekams pasūtījumu apjoms, darbaspēka emigrācijas turpināšanās; pieprasīto prasmju un kompetenču straujas izmaiņas tehnoloģiju attīstības ietekmē.

Stipro pušu apzināšana var būt vislabākais ceļš uz savas specifiskās nišas atrašanu un nostiprināšanos tajā, iespējams, izveidojot pat būtiskas aizsardzības barjeras konkurentu ieķļūšanai tajā. Stipro pušu apzināšana parasti liek domāt arī par jaunām iespējām, kuras līdz tam nav identificētas. Taču ir ļoti svarīgi, lai ikviena stiprā, vājā puse, iespēja vai drauds, kas parādās, veicot analīzi, ir nopietni izvērtēti, pārbaudīti, iespējams, izmērīti apgalvojumi. Pretējā gadījumā arī stratēģiskie lēmumi, kas izrietēs no SVID analīzes, būs kļūdaini.



Ieteikumi esošās situācijas analīzei

- Konkurentu analīze un ar to saistītu kvantitatīvu rādītāju iegūšana nav galarezultāts, bet gan starprezultāts. Svarīga ir iegūtās informācijas izmantošana plānošanas procesā.
- Konkurentu analīze PII palīdz pieņemt stratēģiskus lēmumus: Kur veikt ieguldījumus? Cik tas varētu izmaksāt? Vai tas atmaksāsies? Vai mācību cena nav pārāk zema?
- Konkurentu analīze PII sniedz daudz precīzāku priekšstatu par industriju un PII vietu tajā, kā arī par PII iespējām un apdraudējumiem.

- Veicot PEST analīzi, ir jāidentificē tie faktori, kas ir nozīmīgi PII kontekstā, jo apskatāmo faktoru apjoms un analīzes dziļums var būt ļoti liels. Iestīgt pārmerīgā visdažādāko faktoru analīzē nav racionāli – būtiskāk ir atlasīt tos, kuri svarīgi stratēģiskajai plānošanai.
- Esošās situācijas analīzi aprūstina institūciju sniegto statistikas datu par procesiem darba tirgū piemērošana konkrētās PII vajadzībām. Tāpēc PII ieteicams orientēties uz primāro datu iegūvi pašu spēkiem – komunikācija ar uzņēmumiem, kvantitatīvi un kvalitatīvi pētījumi nozarē, anketēšana, sadarbība konventa ietvaros.



Papildu informācijas avoti

- **PEST analīze:** Business balls. Strategy & innovation training. <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/>
- **Portera 5 spēki:** Porter, M.E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Tang D. 2014. Introduction to Strategy Development and Strategy Execution. <http://flevy.com/blog/introduction-to-strategy-development-and-strategy-execution/>
- **Citi:** Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. http://faculty.som.yale.edu/barrynalebuff/rightgame_hbr1995.pdf
- **SVID analīze:** China Philanthropy Research Institute. 2012. Beijing Normal University. SWOT Analysis. Raising Capacity of Your Organization. https://web.archive.org/web/20160417010302/http://socialwork.rutgers.edu/libraries/huamin/bruchure_2.sflb
- Mind Tools Content Team. SWOT Analysis. Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm



Kontroljautājumi

- Kādas ir PII stiprās un vājās puses? Uz kādām jaunām, vēl neatklātām iespējām norāda PII stiprās puses?
- Cik spēcīgi attiecībā pret PII ir klienti un pedagogi (Portera 5 spēki)?
- Kādas ir PII pozīcijas attiecībā pret galvenajiem konkurentiem izglītības tirgū? Vai tās norāda uz noteiktu darbību nepieciešamību iestādē?
- Cik labvēlīga darbībai, kādas iespējas, draudus rada politiskā, ekonomiskā, sociālā un tehnoloģiskā vide?
- Kādi ārējās vides faktori PII atklāj jaunas iespējas un draudus? Kā atklātās iespējas var palīdzēt mazināt PII vājās puses un izmantot stiprās?
- Vai un kā atklātos draudus iespējams ierobežot, strādājot pie vājo pušu mazināšanas?
- Vai stiprās puses PII atklāj iespējas iekarot vai nostiprināties noteiktās tirgus jomās?

1.4. DARBA TIRGŪ NEPIECIEŠAMO PRASMJU PROGNOZĒŠANA

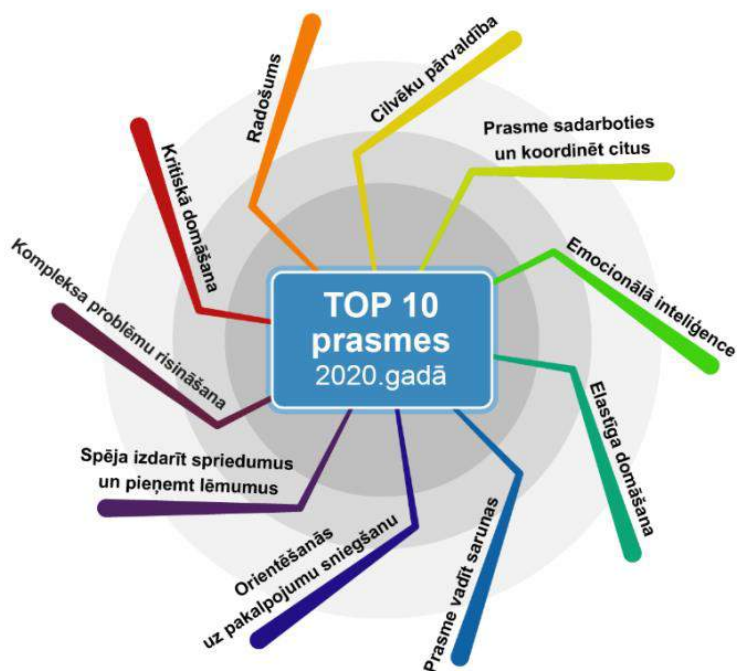
? Jautājumi, uz kuriem saņemi atbildes šajā nodaļā

- Kur un kā uzzināt par prasmēm, kas nepieciešamas darba tirgū?
- Kāda informācija ir pieejama par esošo un gaidāmo situāciju darba tirgū?
- Kas ir darba tirgus prognozes?
- Kas ir darba tirgus prognožu interpretācija? Kāpēc tā nepieciešama?
- Kas ir scenāriju metode un kā to izmantot tirgus prognozēšanā?

Globālais darba tirgus šobrīd piedzīvo nozīmīgas pārmaiņas, kuru dzinējspēks ir Ceturtā industriālā revolūcija, ko raksturo **robotika, mākslīgais intelekts, kvantu skaitļošana, atjaunojamie enerģijas resursi, nanotehnoloģijas, bezpilota transportlīdzekļi un biotehnoloģijas**.³⁰ Tās ietekme uz nodarbinātību būs ievērojama – tiks izveidotas jaunas darba vietas, pašreizējās darba vietas tiks pārveidotas, savukārt citas tiks strauji aizstātas. Pieaugušo izglītība, **prasmju pilnveide un pārkvalifikācija** nākotnē būs starp instrumentiem, kas vajadzīgi, lai veicinātu nodarbinātību un uzlabotu uzņēmumu konkurētspēju.³¹

Pasaules ekonomikas forums ir publicējis desmit prasmes, kuras cilvēkiem būs nepieciešamas 2020. gadā (skat. 1.8. att.).

1.8. attēls. Top 10 prasmes darbiniekiem 2020. gadā³²



³⁰Pasaules ekonomikas forums. Pieejams: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace>

³¹ Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejas atzinums par tematu "Darba nākotne – nākotnē darba tirgū nepieciešamo zināšanu un prasmju apgūšana". Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:52017AE5265>

³²Pasaules ekonomikas forums. Pieejams: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace>

Lai risinātu darba tirgū pastāvošo un prognozēto pieprasījuma un piedāvājuma neatbilstību³³, viens no efektīviem un salīdzinoši ātriem risinājumiem ir izveidot nākotnes pieprasījumam atbilstošu izglītības piedāvājumu pieaugušajiem. Jaunu prasmju un zināšanu apgūšana, iespēja pārkvalificēties pieaugušajiem ļautu mainīt profesiju vai nozari uz produktīvāku, un līdz ar to vairāk nopelnīt, tādējādi uzlabojot savu labklājību un dzīves kvalitāti. Savukārt, pieprasītas un kvalitatīvas pieaugušo izglītības piedāvāšana PII būtu iespēja materiālo un intelektuālo resursu efektīvai izmantošanai.³⁴

Paredzēt, kas notiks darba tirgū nākotnē, pilnīgi precīzi nav iespējams. Tomēr var paredzēt iespējamās attīstības virzienus, tendences. To izdarīt palīdz **darba tirgus prognozes**.

PII ir nepieciešams veikt **darba tirgus prognožu interpretāciju**, lai palielinātu izpratni par PII attīstību, palīdzētu IZM veikt pārkārtojumus izglītībā, piedalītos nozaru attīstībā. Interpretējot prognozes, PII var sagatavot pamatotas attīstības stratēģijas un izstrādāt darba tirgus prasībām atbilstošu piedāvājumu.

Ir divu veidu prognozes, kuras izstrādā, izmantojot atšķirīgas metodes.



Kvantitatīvās prognozes (*forecast*) tiek izstrādātas, izmantojot matemātisku modeli. Tās parasti ir detalizētas, tomēr rezultāti ir ļoti atkarīgi no statistikas datiem, kas izmantoti modelī.



Kvalitatīvās prognozes (*foresight*) tiek izstrādātas, izmantojot kvalitatīvās pētījumu metodes – piemēram, prāta vētras, Delfu metodi, nākotnes scenāriju metodi, darba seminārus, iespējams šīs metodes kombinēt. Kvalitatīvo prognožu izstrādē parasti izmanto arī kvantitatīvos datus, kombinējot tos ar ekspertu un dažādu jomu pārstāvju kompetentu redzējumu par notikumu attīstību.

Prognozes pēc **termiņa** iedala īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa prognozēs (skat. 1.6. tab.).



Īstermiņa prognozes: parasti 0,5–2 gadu termiņam



Vidēja termiņa prognozes: parasti 3–9 gadu termiņam



Ilgtermiņa prognozes: parasti 10 un vairāk gadu termiņam

Latvijā pagaidām regulāri tiek izstrādātas tikai **kvantitatīvās** darba tirgus prognozes.

1.6. tabula. Īstermiņa, vidējā termiņa un ilgtermiņa prognozes

Īstermiņa darba tirgus prognozes (izstrādā NVA) ³⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Tiek izstrādātas katru gadu un paredz gaidāmo situāciju darba tirgū gadu uz priekšu • Parāda tendences profesiju grupu griezumā (pieprasījums, piedāvājums aug/krītas) • Profesijas sadalītas pa nozarēm • Parāda tendences reģionos • Pieejams profesiju TOP • Pieejamas gan interaktīvā veidā, gan kā ziņojums • Plānots pievienot prasmju dimensiju • Izmanto bezdarbnieku mācību plānošanā u.c.
Vidēja un ilgtermiņa darba tirgus prognozes	<ul style="list-style-type: none"> • Tiek publicētas reizi divos gados • Paredz gaidāmo situāciju darba tirgū vidējā termiņā (3–9 gadus uz priekšu) un ilgtermiņā (vairāk nekā 10 gadus uz priekšu) • Parāda tendences profesiju grupu, nozaru un izglītības griezumā • Publicētas ziņojuma veidā

³³ Situāciju, kad darba tirgū ir pieprasītas tādas prasmes, kuru potenciālajam darbspēkam trūkst.

³⁴ Ekonomikas ministrijas sniegtā informācija.

³⁵ Darba tirgus prognozes. Pieejams: <https://cvvp.nva.gov.lv/#/pub/pakalpojumi/prognozes/>

(izstrādā EM)³⁶

- Plānots izveidot arī interaktīvu platformu
- Izmanto rīcībpolitikas plānošanā u.c.

Istermiņa darba tirgus prognozes noder, ja nepieciešams izvērtēt esošo darba tirgus situāciju un veidot programmas, kas orientētas uz prasmju pilnveidi vai kvalifikācijas paaugstināšanu īsā laika periodā – piemēram, trīs līdz četrus mēnešus laikā, lai reaģētu uz aktuālo darba tirgus pieprasījumu.

Vidēja un ilgtermiņa prognozes savukārt jāpēta, lai savlaicīgi sagatavotos un pielāgotos strukturālām izmaiņām tautsaimniecībā. Prognozes ir viens no instrumentiem, kas ļauj savlaicīgi paredzēt darba tirgus neatbilstību veidošanos nākotnē, parādot darba tirgus attīstības tendences un iespējamus riskus, saglabājoties esošajam izglītības piedāvājumam un tendencēm izglītības iegūšanā. Vidēja un ilgtermiņa prognozes palīdz noteikt, kādas prasmes būs nepieciešamas/pieprasītas darba tirgū pēc vairākiem gadiem. Informāciju par esošo un gaidāmo situāciju darba tirgū iespējams iegūt **EM ziņojumā par vidēja un ilgtermiņa darba tirgus prognozēm** (skat. 1.9. att.).

1.9. attēls. EM ziņojuma satura rādītājs

IEVADS.....	2	
SĀSINĀJUMI.....	3	
1. TAUTSAIMNIECĪBAS UN DARBA TIRGUS ATTĪSTĪBA.....	5	
1.1. Makroekonomiskā situācija.....	5	
1.2. Nozaru attīstības tendences.....	6	
1.3. Nodarbinātības un bezdarba vispārīgs raksturojums.....	8	
1.4. Darba algas un produktivitāte.....	12	
2. DARBASPĒKA PIEPRASĪJUMS UN PIEDĀVĀJUMS.....	16	
2.1. Darbaspēka pieprasījuma izmaiņas un struktūra.....	16	
2.2. Demogrāfiskā situācija un darbaspēka piedāvājums.....	21	
2.2.1. Demogrāfijas tendences.....	21	
2.2.2. Iedzīvotāju līdzdalība darba tirgū un darbaspēka piedāvājums.....	23	
2.3. Darba tirgus pieprasījuma un piedāvājuma atbilstība.....	26	
2.4. Izglītības piedāvājuma izmaiņas.....	28	
3. DARBA TIRGUS VIDĒJA UN ILGTERMIŅA PROGNOZES.....	33	
3.1. Ekonomikas ministrijas darba tirgus prognožu izstrādes metodoloģija.....	33	
3.2. Izaugsmes scenārijs un demogrāfijas prognozes.....	36	
3.2.1. Ekonomikas izaugsmes mērķa scenārijs.....	38	
3.2.2. Demogrāfijas prognozes.....	39	
3.3. Darbaspēka pieprasījums un piedāvājums.....	43	
3.3.1. Darbaspēka pieprasījuma prognozes.....	43	
3.3.2. Darbaspēka piedāvājuma prognozes.....	47	
3.3.3. Darbaspēka pieprasījuma un piedāvājuma atbilstība.....	51	
4. ĪSTENOTIE IZGLĪTĪBAS UN NODARBINĀTĪBAS PASĀKUMI.....	65	
4.1. Izglītības piedāvājuma uzlabošanas virzieni.....	65	
4.2. Darbaspēka ģeogrāfiskā mobilitāte un viedā imigrācija.....	71	
4.3. Darba tirgus apsteidzošo pārkārtojumu sistēma.....	72	
5. KOPSAVILKUMS UN PRIEKŠLIKUMI.....	76	
PIELIKUMS, DETALIZĒTAS DARBA TIRGUS VIDĒJA UN ILGTERMIŅA PROGNOZES		

Par pašreizējo situāciju – informācija par makroekonomiku, nozaru attīstības tendencēm, nodarbinātību un bezdarbu, darba algām un produktivitāti

Par darba tirgu – izmaiņas darbaspēka pieprasījumā (kā pēdējos gados mainījies pieprasījums pēc dažāda veida darbaspēka) un piedāvājumā (kā mainījies iedzīvotāju skaits, vecums, ekonomiskā aktivitāte, izglītība u.c.)

Darba tirgus prognozes – prognožu metodoloģija, izaugsmes scenārijs un demogrāfijas prognozes (kas ietvertas aprēķinā), kā arī:
– Darbaspēka pieprasījums (kādi nodarbinātie būs nepieciešami darba tirgū?)
– Darbaspēka piedāvājums (kādi ekonomiski aktīvie iedzīvotāji būs pieejami darba tirgū?)
– Pieprasījuma un piedāvājuma atbilstība

Informācija par īstenotajiem izglītības un nodarbinātības pasākumiem un **ieteikumi turpmākām rīcībām**

Lai secinātu, kādas prasmes darba tirgū būs pieprasītas nākotnē, vērts izpētīt visas ziņojuma sadaļas, tomēr īpaša uzmanība jāpievērš šādām sadaļām.

- Kādās profesiju grupās pieaugs darba tirgus pieprasījums?

³⁶ Ekonomikas ministrija. 2018. Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm. Pieejams: https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/informativais_zinojums_par_darba_tirgus_vidēja_un_ilgtermiņa_prognozēm/

- Kādās nozarēs pieaugs darba tirgus pieprasījums?
- Kā mainīsies darbaspēka piedāvājums pa izglītības tematiskajām grupām?
- Kāda būs pieprasījuma un piedāvājuma dinamika pa izglītības tematiskajām jomām?

Prognozes izpaužas atšķirīgi dažādos reģionos, pilsētās, novados – tas atkarīgs no vairākiem apstākļiem. Ziņojumā šobrīd nav iekļautas konkrētu prasmju prognozes, bet tās var noteikt, vadoties pēc pieprasījuma izmaiņām nozarēs un profesiju grupās. Tāpēc prognozes jāinterpretē!

Darba tirgus prognožu interpretācija ir darba tirgus prognožu rezultātu skaidrošana, nosakot:



Kā prognozes izpaudīsies attiecībā uz PII (un tās prioritārajām nozarēm)? Kāds būs darbaspēka prasmju pieprasījums valstī, reģionā, pilsētā?



Kā rīkoties, lai pielāgotos gaidāmajām pārmaiņām?

To, kā prognozes izpaudīsies PII, iespējams noteikt, izvērtējot reģiona līdzšinējo attīstību, ņemot vērā, kāda ir konkurence, kādas nozares attīstās reģionā, kāda ir pašvaldības attīstības stratēģija u.c. Jāņem vērā arī daudzpusīga pieredze, tāpēc visprecīzāk prognozes interpretēt grupā, kurā ir dažādu jomu eksperti/pārstāvji. Ekspertu vērtējumiem jābūt balstītiem uz datiem vai faktiem. Arī rīcības virzienus (prioritāro izglītības jomu noteikšana un programmu veidošana, materiāltehniskās bāzes atjaunošana, sadarbības līgumi ar uzņēmumiem u.c.), lai reaģētu uz gaidāmajām pārmaiņām, veiksmīgāk iespējams noteikt sadarbojoties ar nozares uzņēmumiem, pašvaldību un citiem partneriem.

Kā vienu no efektīviem prognožu interpretēšanas veidiem ieteicams lietot nākotnes scenāriju metodi.

SCENĀRIJU METODE ir nākotnes pētījumu metode, kas sniedz iemaņas analizēt, kā šī brīža situācija un attīstības tendences ietekmēs cilvēku rīcību un lēmumus nākotnē. Scenārijus iespējams fokusēt uz noteiktu objektu, piemēram, nākotnē nepieciešamajām prasmēm. Scenāriju metodi var izmantot vidēja termiņa un ilgtermiņa plānošanai. Ar nākotnes scenāriju palīdzību PII var noteikt sev būtisko jomu attīstību, lai balstoties uz redzējumu par iespējamo situāciju nākotnē (vidējā termiņā un ilgtermiņā), sagatavotu pamatotu stratēģiju vai rīcības plānu izvirzīto mērķu un rādītāju sasniegšanai.

Kāpēc izstrādāt nākotnes scenārijus?

- Lai izvairītos no riskiem, tos paredzot iepriekš;
- lai uzlabotu plānošanas efektivitāti, laikus plānojot izmaiņas;
- lai radītu jaunas idejas;
- lai veicinātu diskusijas un kopīgu lēmumu pieņemšanu.









Scenārijus iespējams izmantot tālākām diskusijām ne tikai pieaugušo izglītības attīstībai, bet arī nozares attīstībai u.c. Ja scenāriji ir profesionāli izstrādāti, tie var būt pamatojums pieņemot lēmumus. **Kopumā nākotnes scenāriju metode ir piemērota PII darbības plānošanā, bet pilnvērtīgāk to var izmantot profesionāļu vadībā.**

Nākotnes scenāriji tiek izstrādāti darba grupā, ko veido PII pārstāvji un atbilstoši scenāriju tēmai izveidots ekspertu panelis, moderatora vadībā. Ieteicamās metodes, veicot scenāriju izstrādi ir:

- prāta vētra, domu kartes;
- diskusijas;
- aptaujas, balsošana (t. sk. elektroniski);
- Delfu metode;
- u.c.

1.7. tabulā redzami galvenie scenāriju izstrādes soļi un būtiskākie principi, kas jāievēro.

1.7. tabula. Nākotnes scenāriju izstrādes soļi

Scenāriju izstrādes soļi		Būtiskākie principi
 1. Darba grupas izveide	<ul style="list-style-type: none"> Izvēlēties pieredzējušu moderatoru. Pieaicināt dažādu jomu pārstāvjus (nozares darba devējus, pedagogus, metodiķus, pašvaldības pārstāvjus, ekonomistus, nozares praktiķus u.c.). 	
 2. Noteikt scenāriju tēmu – fokusu un galveno jautājumu	<ul style="list-style-type: none"> Ņemt vērā PII stratēģiju, izaicinājumus, esošo situāciju. Jāizvēlas tēma, kurā lēmumu pieņemšanai un turpmākajām rīcībām nepieciešams stratēģisks redzējums. Noteikt arī scenāriju termiņu – konkrētu gadu vai laika periodu. 	
 3. Tendencu un esošās situācijas izpēte	<ul style="list-style-type: none"> Atlasīt un apkopot informāciju par līdzšinējo un esošo situāciju vietējā/nacionālā/starptautiskā līmenī attiecībā uz izvēlēto scenāriju tēmu un ar to saistītajām tendencēm. Izpētīt vidēja termiņa un ilgtermiņa darba tirgus prognozes. 	
 4. Būtiskāko faktoru, kuri ietekmēs situāciju un tās attīstību nākotnē, noteikšana	<ul style="list-style-type: none"> Faktori ir tendences, notikumi, lēmumi, cilvēki, organizācijas (t. sk. ieinteresētās puses), resursi, mainīgie parametri, virzošie spēki utt. Faktoru skaits ir atkarīgs no tēmas plašuma, bet optimālais faktoru skaits scenāriju izstrādei ir 7–15 faktori. Faktoru izvēlē ir īpaši būtiski, lai tie aptvertu dažādus tēmas aspektus, bet savā starpā nepārklātos. 	
 5. Būtisko faktoru raksturošana	<ul style="list-style-type: none"> Šis ir nozīmīgs solis, kam jāvelta laiks un jāpiesaista kompetenti pārstāvji. Svarīgi, lai pirms turpmākā darba visiem iesaistītajiem ir skaidrs, ko katrs faktors nozīmē (katra faktora definīcija, virzošie spēki un iespējamās izpausmes nākotnē). Faktoru izpausmes ir veidi, kā faktori varētu izpausties scenāriju termiņā – reāli izmērāmi rādītāji. 	
 6. Faktoru savstarpējās ietekmes analīze	<ul style="list-style-type: none"> Solis nepieciešams, lai noteiktu, kā faktori ietekmē cits citu un kuri ir kritiskie faktori – tie, kuru izmaiņas šodien un tuvākajā nākotnē visvairāk ietekmēs situāciju vidējā termiņā vai ilgtermiņā. Ietekmes analīzei ieteicams izmantot vizualizācijas un diskusijas grupā. 	
 7. Nākotnes scenāriju veidošana, kombinējot faktoru izpausmes	<ul style="list-style-type: none"> Ņemot vērā kritisko faktoru iespējamās izpausmes, noteikt, kas notiks ar pārējiem faktoriem loģiskā secībā (veidot attīstības ķēdi). Konstatēt notiekošās izmaiņas un notikumus redzēt kā savstarpēji saistītu sistēmu. Šo soli var īstenot dažādos veidos: <ul style="list-style-type: none"> a. padziļināti analizēt faktoru izpausmes un savstarpējo ietekmi un veidot scenāriju “stāstus”, b. pielietot “quick & dirty” pieeju, kurā izvēlās 2–3 scenāriju virzienus un savēl faktoru izpausmes tajos (skat. 1.10. att.), c. veidot scenāriju asis ar kritiskākajiem faktoriem un to galējiem izpausmes stāvokļiem (parasti pozitīvais vs. negatīvais) un pārējos faktorus izkārtot asu veidotajos krustpunktos. 	
 8. Scenāriju izmantošana rīcību plānošanā un stratēģijā	<ul style="list-style-type: none"> Izvērtēt scenāriju iestāšanās varbūtību un vēlamību (nošķirt iespējamo, ticamo un vēlamu). Pārbaudīt plānotās rīcības vai izstrādāt jaunas, diskutēt un noteikt stratēģiju: <ul style="list-style-type: none"> Kā rīkoties, ja piepildīsies X scenārijs (piemēram, scenārijs ar vislielāko iestāšanās varbūtību)? Kā izvairīties no nevēlamākā scenārija? Kā virzīties uz vēlamāko scenāriju? 	

Turpinājumā sniegts piemērs nākotnes scenāriju izstrādei, sākot no 4. soļa. Piemērā apskatīti četri faktori, kuri nākotnē ietekmēs korrūpcijas nozari, bet to skaits varētu būt arī lielāks. Scenāriju izstrādē izmantota “quick & dirty” pieeja – tā paredz noteikto faktoru izpausmju nākotnē loģisku sasaistīšanu (“savilkšanu”) dažādos scenārijos (šajā gadījumā – trīs scenāriji), vērtējot, kā 1–2 kritisko faktoru (tehnoloģiju attīstība korrūpcijas nozarē) izpausmes ietekmēs pārējos, un kādas pārējo faktoru izpausmes ir iespējamās kombinācijā ar šīm kritisko faktoru izpausmēm. Parasti šajā pieejā vispirms tiek izvēlēti kritiskie faktori un definēti scenāriju nosaukumi, pēc tam “savelkot” kopā tās faktoru izpausmes, kas katrā scenārijā ir iespējamās, veidojas loģiski iespējamās nākotnes raksturojumi. “Quick & dirty” pieejā tiek izlaisti atsevišķi scenāriju izstrādes soļi (faktoru savstarpējās ietekmes vērtēšana un vizualizācijas, izpausmju iestāšanās varbūtību vērtēšana u.c.), tomēr veiksmīgi izveidotā darba grupā šis ir veids, kā ātri identificēt iespējamās situācijas attīstības variantus nākotnē.



1.10. attēls. Faktoru raksturojums un nākotnes scenāriju izstrāde “quick & dirty” pieejā
Scenāriji korrūpcības nozares pieaugušo izglītības attīstībai PII līdz 2030. gadam

4.solis - Būtiskāko faktoru noteikšana

5.solis - Būtiskāko faktoru raksturošana

7.solis - Nākotnes scenāriju veidošana, kombinējot faktoru izpausmes (“quick & dirty” pieeja)

Nr.	Faktors	Definīcija	Virzošie spēki	Izpausme 1	Izpausme 2	Izpausme 3
1.	Korrūpcības nozarē izmantoto tehnoloģiju attīstība	Jaunu tehnoloģiju (iekārtu, koksnes apstrādes veidu utt.) attīstības un ieviešanas temps, aizstājot roku darbu, korrūpcības nozarē PII reģionā/Latvijā	<ul style="list-style-type: none"> Valsts un reģiona ekonomiskā un darba tirgus attīstība Inovāciju attīstība IKP, pievienotās vērtības un eksporta attīstība Investīciju apjoms tehnoloģijās Darbspēka pieejamība 	Tehnoloģiskās inovācijas tiek ieviestas lēni, saglabājas esošais roku darba īpatsvars	Tehnoloģiskās inovācijas attīstās mēreni, samazinās roku darba īpatsvars	Tehnoloģiskās inovācijas tiek ieviestas strauji, samazinot roku darba īpatsvaru līdz minimumam
2.	Izglītojamo skaits	Pieaugušo izglītojamo skaits PII pieaugušo izglītības programmās korrūpcības nozarē gadā	<ul style="list-style-type: none"> Demogrāfiskā situācija Sadarbība ar darba devējiem, pieprasījums pēc prof. izglītotiem darbiniekiem Izgl. politika un stratēģija pieaug. izgl. attīstībai PII piedāvājums pieaug. izglītībai nozarē PII pedagogu un vadības profesionalitāte PII konkurētspēja un prestižs 	20	50	100
3.	Pedagogu pieejamība	Atbilstošu pedagogu pieejamība (pietiekamība), lai nodrošinātu pieaugušo apmācību korrūpcības nozarē	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogu atalgojums Kvalifikācijas celšanas iespējas pedagogiem Nozares intereses PII vadības darbs un profesionalitāte Izgl. politika un stratēģija pieaug. izgl. attīstībai 	Nav pietiekams skaits profesionālu pedagogu	Ir pietiekams skaits profesionālu pedagogu	Profesionālu pedagogu skaits pārsniedz nepieciešamo
4.	PII konkurētspēja nacionālā līmenī	PII pieaugušo izglītības piedāvājuma korrūpcības nozarē konkurētspēja (kvalitāte, atpazīstamība) Latvijā	<ul style="list-style-type: none"> PII pedagogu un vadības profesionalitāte PII elastība un izgl. satura atbilstība darba tirgus prasībām IKT, moderna aprīkojuma u.c. resursu pieejamība PII Finansējuma piesaiste PII attīstībai Sadarbība ar darba devējiem 	Zema konkurētspēja – pieaugušie neizvēlas PII starp citām prof. izgl. iestādēm Latvijā	Vidēja konkurētspēja – PII galvenokārt izvēlas attiecīga reģiona pieaugušie	Augsta konkurētspēja – PII izvēlas mācīties pieaugušie no visas Latvijas
n

Scenārijs 3 – Strauja tehnoloģiju attīstība, PII nespēj apmierināt nozares vajadzības izglītībā

Scenārijs 1 – Lēns tehnoloģiju ieviešanas temps, optimāls PII piedāvājums nozarei

Scenārijs 2 – Pieprasījuma un piedāvājuma balanss, PII nodrošina kvalitatīvu nozares apmācību

Ieteikumi tirgū nepieciešamo prasmju analīzei

- Jebkuras prognozes ir tikai iespējamā nākotne. Jo sīkākā dalījumā prognoze atspoguļota, jo mazāk ticama tā ir. Jāpievērš uzmanību plašākām tendencēm, jo tās, visticamāk, piepildīsies.
- Ja novērojams, ka kādā izglītības jomā darbaspēka piedāvājuma un pieprasījuma starpība ir negatīva, tas nozīmē, ka gaidāms šādu izglītību ieguvušu darbaspējīgo iedzīvotāju trūkums.
- Vidējā termiņā un ilgtermiņā efektīvāk nepieciešamās prasmes prognozēt, izmantojot kvalitatīvās prognozēšanas metodes, tai skaitā nākotnes scenārijus, kā arī papildu informācijas avotus, arī starptautiskā līmenī.

Papildu informācijas avoti

- **Darba tirgus prognozes:** Ekonomikas ministrija. Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm.
https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/informativais_zinojums_p_ar_darba_tirgus_vidēja_un_ilgtermiņa_prognozēm/
- **Statistika par sociālajiem procesiem**³⁷: Centrālās statistikas pārvalde. CSP datubāze.
<https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/db>
- **OECD ziņojums par izglītību Latvijā:** Kutraitis J. 2016. OECD ziņojums par izglītību Latvijā.
<https://ec.europa.eu/epale/lv/node/24149>

Kontroljautājumi

- Kādas prasmes nākotnē būs nepieciešamas nozarēs, kurās piedāvājam izglītības pakalpojumu?
- Kāds būs nozares nākotnes attīstības scenārijs?

³⁷ Nonākot datu bāzē, doties uz sadaļu "Sociālie procesi", kur pieejama visdažādākā informācija par izglītību, tai skaitā profesionālo, pieaugušo. Datu bāzēs ir atspoguļoti pētījumu rezultāti, kas raksturo pieaugušo izglītības tendences. 2007., 2011., 2016. gadā tika veikts pieaugušo izglītības apsekojums, kurā iegūta vispusīga un starptautiski salīdzināma informācija par Latvijas iedzīvotāju piedalīšanos mūžizglītībā – mācībām augstskolā, kursu un semināru apmeklējumiem, pašizglītošanos u.c. izglītošanās aktivitātēm.

1.5. ERAF IEGULDĪJUMU PĀRVALDĪBA

? Jautājumi, uz kuriem saņemsī atbildes šajā nodaļā

- Kas ir papildinošās saimnieciskās darbības?
- Kas ir ne-saimnieciskās darbības?
- Kā aprēķināt faktisko papildinošās saimnieciskās darbības īpatsvaru no visiem ieņēmumiem PII?
- Kā drīkst izmantot ERAF ieguldījumus pieaugušo izglītības pakalpojumu sniegšanai?
- Vai par ERAF piešķirtajiem līdzekļiem radīto PII infrastruktūru var izmantot papildinošām saimnieciskām darbībām?

PII modernizācija, kas turpinās joprojām, ir būtiski cēlusi profesionālās izglītības kvalitāti un atbilstību mūsdienu darba tirgus prasībām. Šobrīd esošā infrastruktūra ir PII priekšrocība pieaugušo izglītības īstenošanai, jo pieaugušo izglītības tirgū tik augstvērtīga tehnoloģiska piedāvājuma privātajā sektorā nav. Būtiski, lai šie ieguldījumi tiktu efektīvi izmantoti, un modernizētās PII kļūtu par aktīviem izglītības tirgus dalībniekiem. Tai pat laikā būtiski ieguldījumus izmantot PII vajadzībām un nepieļaut infrastruktūras izīrēšanu starpniekiem – pieaugušo izglītības pakalpojuma sniedzējiem, – kuri izmanto PII telpas, iekārtas un cilvēkresursus.

ERAF ieguldījumu izmantošana. Valsts budžeta finansētās PII (gan tās, kas nav peļņas guvējas, gan valsts kapitālsabiedrības³⁸) projektu ietvaros radīto PII infrastruktūru **drīkst** izmantot papildinošām saimnieciskām darbībām **ierobežotā apjomā līdz 20%**. Ieņēmumus, kas rodas papildinošās saimnieciskās darbības rezultātā, reinvestē pamatlīdzekļos, tādējādi nodrošinot PII attīstību.³⁹ Ja projekta īstenošanas rezultātā tiek gūti ieņēmumi, pēcuzraudzības periodā uz ERAF ieguldījumiem attiecas prasība projekta iesniedzējam veikt finanšu analīzi, lai noteiktu finansējuma deficīta apjomu, kas attiecināms finansēšanai no ERAF.⁴⁰

Saimniecisko darbību var uzskatīt par **papildinošu saimniecisko darbību**, ja tā:

- ir cieši saistīta ar infrastruktūras ekspluatāciju vai ir tai nepieciešama vai nesaraucjami saistīta ar tās galveno ne-saimniecisko izmantojumu;
- patērē tos pašus resursus ko pamata darbībai, piemēram, tos pašus materiālus, iekārtas, darbaspēku vai pamatkapitālu.

Pieļaujams veikt papildinošu saimniecisko darbību 20% apmērā no infrastruktūras gada jaudas platības, laika vai finanšu izteiksmē.⁴¹

Lai pareizi uzskaitītu dažādus ieņēmumus un spētu tos atbilstoši reģistrēt grāmatvedībā, ir būtiski izprast, kā atšķiras **papildinoša saimnieciska** un **ne-saimnieciska** darbība. Jānodrošina atbilstoša naudas

³⁸ Valsts kapitālsabiedrības ir valstij piederoši uzņēmumi, kas ir komerciāli, veic saimniecisku darbību un gūst peļņu. Valsts kapitālsabiedrību infrastruktūrā veiktie ieguldījumi pēc būtības nav uzskatāmi par komercdarbības atbalstu (ko ES fondi atbalsta tikai izņēmuma gadījumos), jo neatbilst Komercdarbības atbalsta kontroles likuma 5. pantā noteiktajai pazīmei "4) finansiālā palīdzība ietekmē tirdzniecību un izkropļo konkurenci Eiropas Savienības iekšējā tirgū". Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=267199>

³⁹ Ministru kabineta noteikumi Nr.249, pants Nr.38 un 39. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/281827-darbibas-programmas-izaugsme-un-nodarbinatiba-8-1-3-specifiska-atbalsta-merka-palielinat-modernizeto-profesionalas-izglitiba>

⁴⁰ Aprēķina metodiku skatīt: Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 4.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts un dzīvojamās ēkās" 4.2.1.2. pasākuma "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts ēkās" papildinošās saimnieciskās darbības aprēķina metodika.

⁴¹ Ekonomikas ministrija, 4.2.1.2. pasākuma "Energoefektivitātes paaugstināšana valsts ēkās" pirmā projektu iesniegumu atlases kārta, 24.10.2017

plūsmas un grāmatvedības uzskaites nodalīšana.⁴² Tabulā zemāk norādīti vairāki papildinošu saimniecisku un ne-saimniecisku darbību piemēri.

 1.8. tabula. Saimniecisku un ne-saimniecisku darbību klasificēšana ⁴³

Piemērs	Darbības veids
<p> Izglītība. Valsts daļēji/pilnīgi finansēta, t.sk. pieaugušo izglītība. Pieejama visiem pēc vienlīdzīgiem nosacījumiem. Iegūtos ieņēmumus iegulda PII pamatdarbībā.</p> <p>Tikai nelielu daļu no izglītības pakalpojuma finansē izglītojamo uzņemšanas un mācību maksa. Ja valsts finansējums sedz vairāk nekā 50% no pakalpojuma izmaksām, tad to var uzskatīt par ne-saimniecisku darbību.</p> <p><i>Dažādas izglītības programmas – sākotnējās profesionālās izglītības programmas, īsā cikla izglītības programmas (1–1,5 gadi), pilnveides programmas, tālākizglītības programmas utt.</i></p>	<p>Ne-saimnieciska darbība</p>
<p> Mācību “blakusprodukti”. Tie ir produkti vai pakalpojumi, kas rodas mācību procesā, piemēram, friziera pakalpojums mācību frizētavā vai operācija dzīvniekam mācību veterinārajā klīnikā. Iegūtos ieņēmumus iegulda PII pamatdarbībā.</p> <p><i>Gadījumos, kad mācību “blakusprodukti” ir kvalitātes ziņā līdzvērtīgi produktiem tirgū, tiem nepieciešams piemērot esošo tirgus cenu (piemēram, iegūtie kokmateriāli, īstenojot mežizstrādes izglītības programmu).</i></p> <p><i>Gadījumos, kad mācību “blakusproduktu” kvalitāte ir zemāka kā produktiem tirgū, pārdošanas cenu var pazemināt.</i></p>	<p>Ne-saimnieciska darbība</p>
<p> Dienesta viesnīcu iznomāšana kopējās valsts izglītības sistēmas ietvaros, piemēram, bērnu vasaras nometnēm.</p>	<p>Ne-saimnieciska darbība</p>
<p> Kopmītnu iznomāšana personām, kuras neattiecas uz kopējo valsts izglītības sistēmu, piemēram, būvdarbu strādniekiem vasaras periodā.</p> <p><i>Primāri ir jānodrošina telpu izmantošanu atbilstoši tiešajam mērķim – izglītojamajiem.</i></p>	<p>Papildinoša saimnieciska darbība</p>
<p> Infrastruktūras (telpu, iekārtu) iznomāšana</p> <p><i>Saimnieciskā darbība nedrīkst apdraudēt, kavēt pamatdarbības īstenošanu. Nedrīkst parādīties priekšrocību došana kādam – atbilstoši publiski pieejamam cenrādim, piedāvājumam jābūt vienlīdzīgam pret visiem uzņēmējiem, kuri vēlas nomāt infrastruktūru. Ieņēmumus no veiktās saimnieciskās darbības izmanto pamatdarbības nodrošināšanai.</i></p> <p><i>Izņēmums. Ja attiecīgā ēka vai ēkas daļa tiek iznomāta publiskai personai vai tās iestādei, kapitālsabiedrībai vai privātpersonai deleģēta valsts pārvaldes uzdevuma veikšanai, tā nav uzskatāma par saimniecisko darbību.⁴⁴</i></p>	<p>Papildinoša saimnieciska darbība</p>

⁴² Vairāk informācijas skatīt Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 4.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts un dzīvojamās ēkās" 4.2.1.2. pasākuma "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts ēkās" papildinošās saimnieciskās darbības aprēķina metodikā

⁴³ IZM sniegtie materiāli

⁴⁴ Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 4.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts un dzīvojamās ēkās" 4.2.1.2. pasākuma "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts ēkās" papildinošās saimnieciskās darbības aprēķina metodikā



Vairāk kā 50% privātu līdzekļu apmaksātas izglītības programmas

Šādu programmu izmaksām jābūt pamatotām un balstītām publiski pieejamā cenrādī (iekļaujot visas izmaksas, t.sk. materiālus, mārketingu, pedagogu atalgojumu u.c.).

Papildinoša
saimnieciska
darbība

Nepieciešams veikt uzskaiti un kontroli, izvēloties vienu no normatīvajos aktos noteiktajām papildinošu saimniecisko darbību uzskaites metodēm.⁴⁵ Uzskaitē tiek veikta par attiecīgo ēku, kurā ir veiktas investīcijas, vai par funkcionāli saistīto infrastruktūru. Papildinošās saimnieciskās darbības aprēķinam var izmantot vienu no trim metodēm (skat. 1.9. tab.).

Ņemot vērā, ka vairumā PII ir veiktas kompleksas investīcijas – gan ēkās, gan materiāltehniskajā nodrošinājumā – uzskaiti ērtāk veikt iestādei kopumā, izmantojot finanšu metodi. Ilgtermiņā precīzākus rezultātus iekārtu izmantošanai un attiecīgi arī operatīvajai plānošanai dotu laika metode, savukārt īstermiņā finanšu metode atvieglo uzskaiti un mazina administratīvo slogu.

1.9. tabula. Papildinošās saimnieciskās darbībās aprēķina metodes⁴⁶

Uzskaites metode	Skaidrojums
Platības metode	Aprēķiniem izmanto infrastruktūras jaudu platības izteiksmē. Nodalīt platību ir sarežģīti, ņemot vērā, ka papildinošās saimnieciskās darbības tiek veiktas vairākās vietās, piemēram, darbnīcās, laboratorijās, semināru zālēs u.c. vietās.
Laika metode	Aprēķiniem izmanto faktisko laiku, ko aizņem ne-saimnieciskās un papildinošās saimnieciskās darbības veikšana attiecīgajā ēkā vai ēkas daļā (0–24 h/diennaktī), vai iekārtas izmantošanā. Šai metodei nepieciešama dārga un detalizēta grāmatvedības uzskaites sistēma – jāuzskaita katras vietas, iekārtas laiks, ar kuru tiek veiktas saimnieciskās darbības.
Finanšu metode	Aprēķiniem izmanto kopējos ienākumus no infrastruktūras, ieskaitot ienākumus no papildinošās saimnieciskās darbības. Piemērotākā uzskaites metode pie nosacījuma, ja ir izstrādāts pārskatāms un precīzs pakalpojumu cenrādis.

Lai noskaidrotu, vai netiek pārsniegts 20% papildinošās saimnieciskās darbības sliekšnis, nepieciešams korekti veikt uzskaiti grāmatvedībā un vismaz vienu reizi katrā kalendārajā gadā veikt kontroli. **Lai uzskaiti varētu veikt korekti, grāmatvedības politikā nepieciešams skaidri definēt, kas ir saimnieciska darbība, papildinošā saimnieciskā darbība, ne-saimnieciska darbība.** Visiem grāmatvedības datiem jābūt ticamiem un pārbaudāmiem.

⁴⁵ Ekonomikas ministrija, Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 4.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts un dzīvojamās ēkās" 4.2.1.2. pasākuma "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts ēkās" papildinošās saimnieciskās darbības aprēķina metodika

⁴⁶ IZM sniegtie materiāli

Ieteikumi infrastruktūras resursu pārvaldībai

- Primāri infrastruktūru izmantot PII pamatmērķa – izglītības – nodrošināšanai.
- Neskaidrību gadījumā konsultēties ar IZM Struktūrfondu departamentu.

Papildu informācijas avoti

- Ministru kabineta noteikumi **Nr.939** "Noteikumi par darbības programmas "Infrastruktūra un pakalpojumi" papildinājuma 3.1.1.1.aktivitātes "Mācību aprīkojuma modernizācija un infrastruktūras uzlabošana profesionālās izglītības programmu īstenošanai" pirmo projektu iesniegumu atlases kārtu".
- Ministru kabineta noteikumi **Nr.249** "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 8.1.3. specifiskā atbalsta mērķa "Palielināt modernizēto profesionālās izglītības iestāžu skaitu" īstenošanas noteikumi".
- Ministru kabineta noteikumi **Nr.534** "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 4.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts un dzīvojamās ēkās" 4.2.1.2. pasākuma "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts ēkās" pirmās projektu iesniegumu atlases kārtas īstenošanas noteikumi".
- Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 4.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts un dzīvojamās ēkās" 4.2.1.2. pasākuma "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts ēkās" papildinošās saimnieciskās darbības aprēķina metodika.

Kontroljautājumi

- Vai PII papildinošās saimnieciskās darbības īpatsvars nepārsniedz 20% no visiem ieņēmumiem?
 - Vai PII infrastruktūra tiek izmantota tās primārajiem mērķiem?
-

2. DAĻA: PIEAUGUŠO IZGLĪTĪBAS PAKALPOJUMA PLĀNS

2.1. RESURSU PĀRVALDĪBAS UN DARBĪBAS PLĀNS

? Jautājumi, uz kuriem saņemsi atbildes šajā nodaļā

- Kā izstrādāt vienas pieaugušo izglītības programmas īstenošanas struktūrplānu?
- Kādām kompetencēm jāpiemīt pieaugušo izglītības pedagogam?
- Kā plānot pedagoga atalgojumu pieaugušo izglītības programmai?
- Kā plānot budžetu un pārbaudīt, vai visi nepieciešamie resursi ir iekļauti budžetā?
- Kā veidot laika grafiku?
- Kā plānot naudas plūsmu?
- Kā PII struktūrā iekļaut pieaugušo izglītības programmas īstenošanas komandu?
- Kā sadalīt komandas atbildības?
- Kā vērtēt pieaugušo izglītības programmu?

Iepriekšējā metodikas daļā tika apzināta PII loma un priekšrocības pieaugušo izglītībā Latvijā, konkurenti, sadarbības iespējas ar nozarēm, veidi, kā analizēt esošo situāciju un noteikt, kādas prasmes nākotnē būs pieprasītas darba tirgū. Šajā daļā apkopotas metodes un priekšlikumi, kā šo visu informāciju izmantot, lai **izveidotu un īstenotu pieaugušo izglītības pakalpojumu**.

80% no veiksmīga izglītības pakalpojuma īstenošanas veido pakalpojuma **plānošana**. Jo detalizētāk un rūpīgāk tiks izstrādāts plāns, jo lielāka varbūtība, ka plānotais rezultāts tiks sasniegts. Pakalpojuma plānošanu var veikt, izmantojot **projektorientētu plānošanas pieeju**, pieņemot, ka projektam vienmēr ir mērķis, ierobežots budžets un laiks. **Projekts**, kas kā jēdziens ir lietots arī turpmāk nodaļā, var būt atsevišķa pieaugušo izglītības struktūrvienība PII vai tikai viena izglītības programma.

Lai izveidotu korektu resursu pārvaldības un darbības plānu, vispirms ir nepieciešams identificēt **problēmu**, kādēļ projekts ir vajadzīgs. Lai problēmu definētu, ir nepieciešams veikt rūpīgu situācijas izpēti, pamatot to ar datiem, faktiem, pētījumiem. Līdz korektam problēmas definējumam var nonākt, izmantojot pirmajā daļā dotās metodes. Zemāk doti divi piemēri problēmas definēšanai.



SIA "Piemērs" darbiniekiem trūkst kompetenču darbam poligrāfijas nozarē, kas ietver poligrāfijas pakalpojumu veidu, ražošanas procesu pārzināšanu, produktu veidošanu un klientu apkalpošanu u.c. SIA "Piemērs" paplašina darbību un darbā ir pieņēmis 20 darbiniekus ar vidējo izglītību vai augstāko izglītību citā nozarē. Darbiniekiem ir nepietiekamas zināšanas poligrāfijas nozarē.



Profesionālās frizieru un kosmetologu asociācijas, vadoties pēc biedru sniegtās informācijas ir secinājušas, ka nozarē nodarbinātajiem nepieciešamas mācības par jaunākajām metodēm, materiāliem un instrumentiem. Šajā nozarē uzņēmumu un nodarbināto skaits ir palielinājies, taču trūkst kvalitatīvu izglītības programmu piedāvājuma.

Kad ir identificēta problēma, projekta mērķi var noteikt pēc **SMART metodes** (skat.1.1.2. nod.).



Izveidot profesionālās pilnveides izglītības programmu 160 stundu apjomā "Poligrāfija" atbilstoši poligrāfijas nozares vajadzībām un nodrošināt to 20 SIA "Piemērs" darbiniekiem 2018. gada pēdējā ceturksnī.



Izveidot 80 stundu izglītības programmu "Jaunākās tendences friziera-stilista darbā" atbilstoši nozares vajadzībām un nodrošināt to 25 nozares profesionāļiem 2019. gada pirmajā ceturksnī.

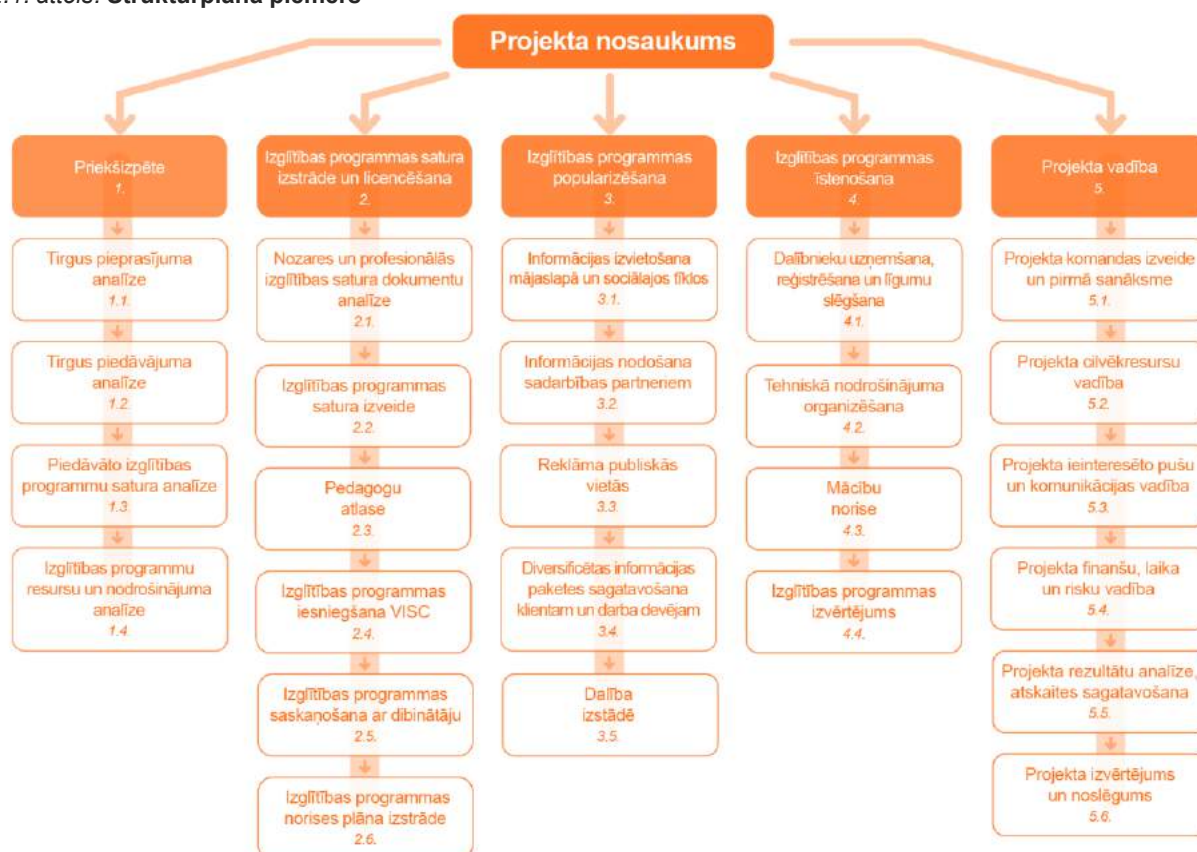
Kad definēta problēma un noteikts mērķis, var uzsākt projekta plānošanu.

2.1.1. Pieaugušo izglītības projekta īstenošanas struktūrplāns

Struktūrplāns⁴⁷ ir hierarhiska struktūra, kas projektu sadala mazākās daļās tā pabeigšanai.⁴⁸ Šī metode ļauj projektu vadīt kā vairāku vienkāršu uzdevumu kopumu, lai sasniegtu mērķi.

Struktūrplāna veidošanu sāk ar projekta nosaukumu. Nākamais līmenis uz leju ir galvenās aktivitātes projektā (skat. 2.1. att.). Zemāk esošos līmeņus veido arvien detalizētāk, paskaidrojot galvenās aktivitātes saturu. Struktūrplāna paraugs ir veidots vispārīgi un to var pielāgot atbilstoši katras pieaugušo izglītības projekta specifikai.

2.1. attēls. Struktūrplāna piemērs



Struktūrplāns ir nepieciešams, lai⁴⁹ :



noteiktu komandas locekļu atbildību;



noteiktu resursus;



noteiktu katras aktivitātes un projekta kopējo ilgumu;



izveidotu budžetu;



izveidotu pārraudzības un atskaites sistēmu.

Struktūrplānā neiekļauj ļoti detalizētus ikdienas darbus. Tos iekļauj Ganta diagrammā. Ganta diagramma ir vizuāli veiksmīgs un labi pārskatāms rīks, tādēļ to plaši lieto, īpaši nelieliem projektiem.⁵⁰

⁴⁷ Angļu valodā: *work breakdown structure*

⁴⁸ Harrison G., Lock D., 2017. *Advanced Project Management: A Structured Approach*. Gower.

⁴⁹ Lock D., 2007. *Project Management*. Gower, 2007.

⁵⁰ Forands, I. 2009. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds.

Ganta diagrammā attēlo aktivitāšu sākumu un beigas, pēctecību, kā arī iespējamu vienlaicīgu aktivitāšu veikšanu. Ar Ganta diagrammu var saplānot katras aktivitātes ilgumu, iegūstot projekta kopējo ilgumu. Šo metodi var izmantot visu PII pieaugušo izglītības pakalpojumu plānošanai. 3. pielikumā ir Ganta diagrammas piemērs 2.1. attēlā dotā projekta struktūrplāna 3. aktivitātei “Programmas popularizēšana”.

2.1.2. Pieaugušo izglītības programmas pedagogu darba plānošana

Pieaugušo izglītības programmu īstenošanu var nodrošināt gan ar PII iekšējiem resursiem – pedagogiem, gan ar ārējiem resursiem – nozares speciālistiem (skat. 2.2. att.). PII var piesaistīt arī citu PII pedagogus un ar tiem noslēgt uzņēmuma līgumu vai autora līgumu.

2.2. attēls. Pieaugušo izglītības īstenoņāji



Saskaņā ar MK noteikumiem Nr.569 par profesionālās izglītības pedagogu ir tiesīga strādāt persona ar pedagoģisko izglītību,⁵¹ tomēr vadīt nodarbības profesionālajā izglītībā ir tiesīgi arī **nozares speciālisti bez pedagoģiskās izglītības** ar nosacījumu, ka darba slodze izglītības iestādē ir mazāka par **360 darba stundām gadā**. Vidējais profesionālās pilnveides izglītības programmu ilgums ir 160–320 mācību stundas, kas nozīmē, ka nozares speciālists PII var vadīt vienu līdz divas šādas programmas.

Trešā kvalifikācijas līmeņa (4.LKI) profesionālās tālākizglītības programmu ilgums ir garāks – līdz pat 1280 stundām. Šādā gadījumā izglītības programmu var īstenot moduļos⁵² un nozares speciālistiem piedāvāt

⁵¹ Skatīt Ministru kabineta noteikumu Nr. 569 6. punktu.

⁵² Atbilstoši moduļu kartēm. Pieejams: https://visc.gov.lv/profizglitiba/programmas_moduli.shtml#en Viena moduļa svars/ sastāvs veido maksimums līdz 20% no attiecīgās tālākizglītības programmas, vairumā gadījumu 5%- 10%. Modulārās profesionālās izglītības programmas tiek izstrādātas profesijām, kuras nozaru kvalifikāciju struktūrā noteiktas kā būtiskākās. ES fondu ietvaros regulāri tiek

konkrēta moduļa vadīšanu. Izglītības prasības neattiecas uz pieaugušo neformālo izglītību (piem., interešu izglītību) – to var īstenot gan ar, gan bez pedagoģiskās izglītības.⁵³



Ja pedagoga darba slodze profesionālās tālākizglītības un profesionālās pilnveides izglītības programmā pārsniedz 360 stundas gadā, **nozares speciālisti, uzņēmumu vadītāji valsts budžeta vai SAM 8.5.3. ietvaros var apgūt pedagoģijas kursu**, iegūstot iespēju veikt pedagoģisko darbību.

Pieaugušais ir psiholoģiski, emocionāli, sociāli, kognitīvi, fiziski nobriedis, tāpēc mācās citādi, un tam ir atšķirīgas izglītošanās vajadzības nekā jauniešiem. Tāpēc **pieaugušo izglītībā lietojama citāda organizācija, metodes un programmas.**⁵⁴

Plānojot pedagogus pieaugušo izglītības pakalpojuma sniegšanai, būtiski novērtēt viņu atbilstību darbam ar pieaugušajiem. Šobrīd Latvijā nav izstrādāti kritēriji, kādām prasmēm jāpiemīt pedagogam, kurš strādā ar pieaugušajiem, kā tas ir citās ES valstīs. Nav arī valsts pasūtījuma profesionālai pieaugušo pedagogu sagatavošanai, turpmākajai profesionālajai pilnveidei un kvalifikācijas atzīšanai.⁵⁵ Latvijas Pieaugušo izglītības asociācija ir apkopojusi pieaugušo izglītoņam **ieteicamās pedagoģiskās un andragoģiskās prasmes un kompetences**, kas apkoptas 2.3. attēlā.⁵⁶

2.3. attēls. Pieaugušo pedagogam ieteicamās prasmes un kompetences



Pieaugušo izglītība no sākotnējās vidējās profesionālās izglītības atšķiras ar mērķauditorijas specifiku: mācīšanās motivāciju, elastību attiecībā uz mācību laikiem, prasībām pret izglītības satura kvalitāti u.c.. Lai pieaugušais mācību procesā sasniegtu savus mērķus, plānojot un organizējot pieaugušo izglītību, ir ļoti būtiski ievērot andragoģijas atziņas un mācīšanās metodes. Pieaugušo izglītībā **pedagogi kļūst par gidiem, padomdevējiem un starpniekiem, kuri, izmantojot paša pieaugušā motivāciju, palīdz pieaugušajam atrast ceļus, kā iegūt nepieciešamās zināšanas, un kā iemācīties tās pielietot praksē.**⁵⁷

izstrādātas modulārās izglītības programmas jaunām profesijām. Informāciju var meklēt VISC mājaslapā pie sadaļas „Profesionālās izglītības programmas”.

⁵³ Izglītības likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=50759>

⁵⁴ Prof. R.Jansone, Asoc.prof. A.Fernāte, Prof.U.Švinks . Prezentācija - studiju kurss “Pieaugušo pedagoģija”.

⁵⁵ Andra Fernāte “Pieaugušo izglītības kvalitāte un tās nodrošinājums” ziņojums “Eiropas programmas īstenošana pieaugušo izglītības jomā”.

⁵⁶ Pieaugušo izglītoņiem ieteicamās pedagoģiskās un andragoģiskās kompetences.

Pieejams: <https://ec.europa.eu/epale/en/node/30602>

⁵⁷ Mūžizglītības memorands. Pieejams: https://www.tip.edu.lv/media/files/Muzizglitibas_memorands.pdf

Visbiežāk PII iekšējais resurss – pedagogs – ikdienā īsteno gan sākotnējās vidējās profesionālās izglītības, gan pieaugušo izglītības programmas. 2.1. tabulā ir norādītas atšķirības pedagoģu darba plānošanā, strādājot sākotnējā profesionālajā izglītībā un pieaugušo izglītībā.

2.1. tabula. Atšķirības starp sākotnējās profesionālās un pieaugušo izglītības pedagoģu darba plānošanu

Rādītājs	Sākotnējā vidējā profesionālajā izglītībā (izglītojamie pēc 9. klases)	Pieaugušo izglītībā
Darba periods	Atbilstoši akadēmiskajam mācību gadam: septembris–jūnijs	12 mēneši gadā ⁵⁸
Darba laiks	Lielākoties plkst. 8:00–17:00	Pielāgošanās pieaugušo vajadzībām – darbs pēc ierastā darba laika (piem., 17:00–21:00)
Slodze	1320 apmaksātas stundas gadā ⁵⁹	1320 apmaksātas stundas gadā ⁶⁰
Atvaļinājums	Valsts garantēts apmaksāts ikgadējais astoņu nedēļu atvaļinājums ⁶¹	
	Lielākoties laikā jūlijs–augusts	Jebkurā laikā, saskaņojot ar PII vajadzībām. ⁶²

Jebkurai PII ieteicams izstrādāt caurspīdīgu un visiem pedagogiem saprotamu **personāla atalgojuma politiku**. Ar pieaugušo izglītības pedagogiem – nozares speciālistiem – ieteicams slēgt uzņēmuma līgumu vai darba līgumu, kurā darba samaksa noteikta atbilstoši tirgus vidējai cenai un PII budžeta iespējām.

Ar PII iekšējiem resursiem – pedagogiem – lielākoties ir noslēgts darba līgums. Arī darba līguma ietvaros atbilstoši PII budžeta iespējām var variēt ar atlīdzību un citiem pedagoģu motivēšanas veidiem. Priekšlikumi pedagoģu atalgojuma plānošanai un motivēšanai atspoguļoti 2.4. attēlā.

Papildu darba līgumam PII ir tiesīga slēgt ar pedagoģu autoratlīdzības līgumu tikai gadījumā, ja Autortiesību likuma izpratnē tiek izstrādāts autora darbs. Šāda situācija var būt, piemēram, ja PII veic iepirkumu par mācību līdzekļu izstrādi, un tajā uzvar pedagogs, kam ir darba līgums ar PII. Situācijā piemērotākais risinājums starp skolu un pedagoģu (kā autoru) ir slēgt autoratlīdzības līgumu pirms darba izpildes, paredzot vienreizēju samaksu par paveikto darbu (atlīdzību par profesionāla pakalpojuma sniegšanu ārpus darba tiesiskajām attiecībām) un iekļaujot papildus noteikumus par autora mantiskajām tiesībām, to pāreju no autora uz pasūtītāju.

⁵⁸ Izmantojot visas iespējas pieaugušo izglītības elastības veicināšanai, profesionālās izglītības iestādēm nav šķēršļu organizēt darbu 12 mēnešus gadā. Avots: Par Ministru kabineta 2017.gada 21.marta sēdes protokollēmuma (prot. Nr.14 31.§) "Informatīvais ziņojums "Par Nodarbinātības padomes ietvaros identificēto pasākumu kopumu un to izpildes termiņiem"" 3.1.1. un 3.1.2 apakšpunktā doto uzdevumu izpildi

⁵⁹ Pedagoģu darba samaksas noteikumi, 32.2. punkts

⁶⁰ Pedagoģu darba samaksas noteikumi, 32.2. punkts

⁶¹ Izglītības likums, 52.punkts

⁶² Izglītības iestādes vadītājs var īstenot elastīgu pieeju, plānojot pedagoģu atvaļinājumu grafiku. Avots: Par Ministru kabineta 2017.gada 21.marta sēdes protokollēmuma (prot. Nr.14 31.§) "Informatīvais ziņojums "Par Nodarbinātības padomes ietvaros identificēto pasākumu kopumu un to izpildes termiņiem"" 3.1.1. un 3.1.2 apakšpunktā doto uzdevumu izpildi

2.4. attēls. Pieaugušo izglītības pedagogu atalgojuma plānošana

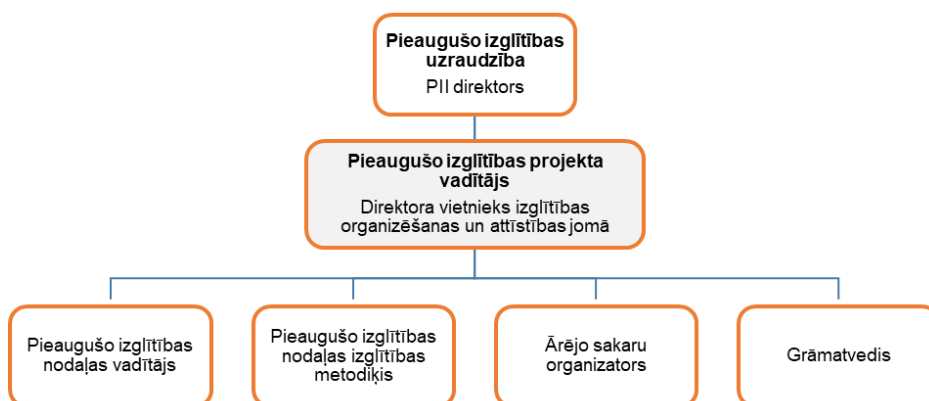


2.1.3. Organizatoriskās struktūras izveide un atbildību sadale

Izstrādājot pieaugušo izglītības programmas un plānojot to īstenošanu, ir būtiski izplānot ne tikai pedagogu darbu, bet arī citu pieaugušo izglītības programmu nodrošināšanā iesaistīto cilvēkresursu sadalījumu.

Pieaugušo izglītības nodrošināšanai ieteicams izveidot patstāvīgu struktūrvienību. Ja nav iespējams izveidot jaunu struktūrvienību, pieaugušo izglītības pārraudzību var deleģēt kādai no esošajām struktūrvienībām (skat. 2.5. att.).

2.5. attēls. Pieaugušo izglītības organizatoriskā struktūra PII



Pieaugušo izglītības programmu organizēšanai, izmantojot iestādes jau esošos speciālistus, jāreķinās, ka mērķauditorija ir pavisam cita un jāpielieto pavisam citas metodes potenciālo izglītojamo (pieaugušo) uzrunāšanai un piesaistīšanai. Izglītības iestādei ir jāpārdomā nepieciešamība savai komandai piesaistīt mārketinga speciālistu. Nav ieteicams šos pienākumus deleģēt kādam iestādes pedagogam.

Lai pieaugušo izglītības īstenošanā nerastos pārpratumi par komandas dalībnieku atbildībām, ir jāvienojas par katra dalībnieka atbildību un pienākumiem. Tam var izmantot RASCI metodi.

RASCI ir metode atbildību sadalīšanai, ko var izmantot pieaugušo izglītībā, lai noteiktu katra dalībnieka atbildību par struktūrplānā paredzētajām aktivitātēm. RASCI nozīmē:

Responsible – atbildīgs par uzdevuma izpildi,

Accountable – pārbauda un saskaņo darbu, var pieņemt lēmumus,

Consult – konsultē un dod padomus,

Informed – ir informēts,

Support – atbalsta un piedalās.

Katram pieaugušo izglītības programmas plānošanā un īstenošanā iesaistītajam cilvēkam iespējams piemērot atbildības līmeni. **Responsible** un **Accountable** atbildības var piešķirt tikai vienam komandas dalībniekam. Pārējās atbildības var būt vairākiem komandas dalībniekiem. Norāda tās aktivitātes, kas iekļautas struktūrplānā vai detalizētākus ikdienas darbus, kas iekļauti Ganta diagrammā (skat. 2.2. tab.).

 2.2. tabula. Atbildību sadalījums pēc RASCI metodes

Aktivitāte (pēc struktūrplāna)	Direktora vietnieks (projekta vadītājs)	Mūzikglītības nodaļas izglītības metodiķis	Mūzikglītības nodaļas vadītājs	Ārējo sakaru organizators	Grāmatvedis
1.1. Tirgus pieprasījuma analīze	A	S	R	S	I
2.3. Pedagogu atlase	R	S	S	I	I
3.3. Reklāma publiskās vietās	A	I	S	S	I

2.1.4. Elastīga cenrāža veidošanas principi un finanšu plāns

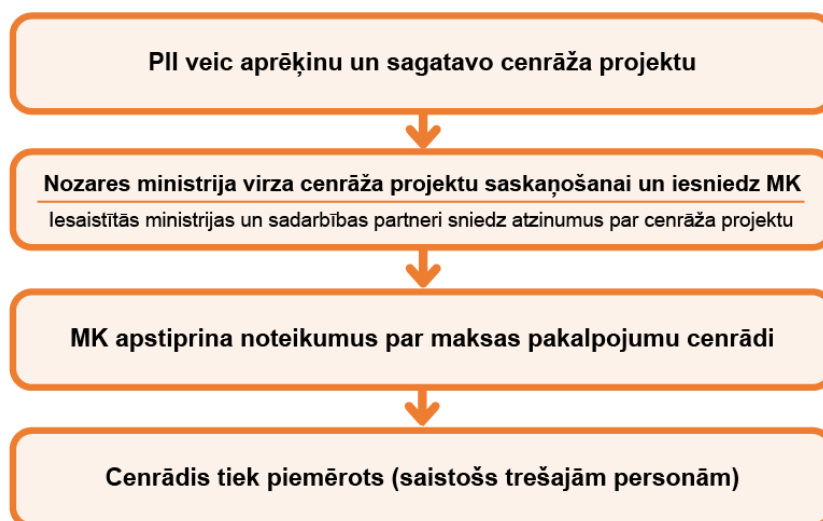
Elastīga cenrāža veidošanas principi

Likums par budžetu un finanšu vadību⁶³ nosaka, ka valsts tiešās pārvaldes iestāžu maksas pakalpojumi tiek sniegti pēc noteikta cenrāža. Kārtību, kādā maksas pakalpojumu cenrāži tiek izstrādāti, nosaka MK noteikumi Nr. 333.⁶⁴ Cenrāža izstrādes un apstiprināšanas procesu skatīt 2.6. attēlā.

⁶³ Likums par budžetu un finanšu vadību. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=58057>

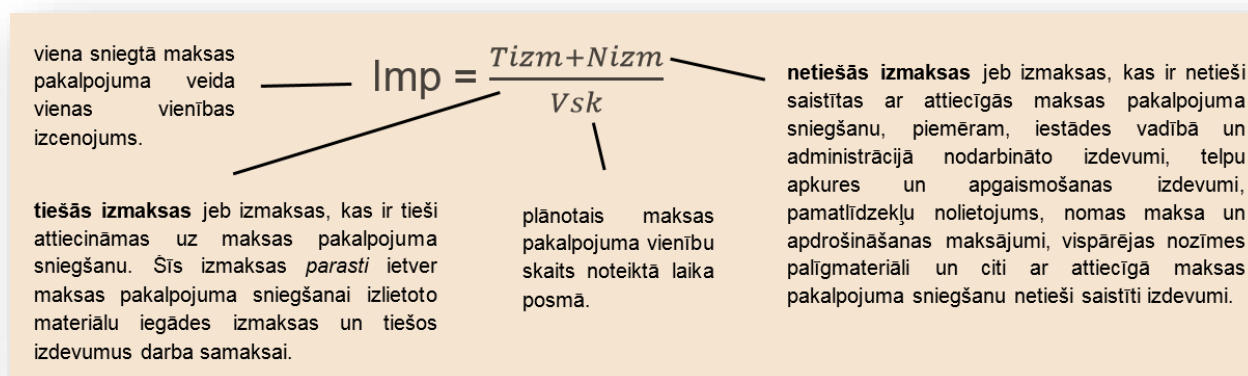
⁶⁴ Ministru kabineta noteikumi Nr.333 "Kārtība, kādā plānojami un uzskaitāmi ieņēmumi no maksas pakalpojumiem un ar šo pakalpojumu sniegšanu saistītie izdevumi, kā arī maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanas metodika un izcenojumu apstiprināšanas kārtība".

2.6. attēls. Cenrāža izstrādes un apstiprināšanas process valsts tiešās pārvaldes PII⁶⁵



Nosakot maksas pakalpojuma izcenojumu, jāievēro nosacījums, ka **samaksa par pakalpojumu nedrīkst pārsniegt ar pakalpojuma sniegšanu saistītās izmaksas**. Maksas pakalpojuma izcenojums ietver visas izmaksas, kas rodas, sniedzot maksas pakalpojumu, un to aprēķina izmantojot 2.7. attēlā doto formulu.

2.7 attēls. Maksas pakalpojuma izcenojuma aprēķina formula ⁶⁶



Kritērijus izmaksu klasificēšanai tiešajās un netiešajās izmaksās, kā arī netiešo izmaksu attiecināšanai uz konkrēto maksas pakalpojuma veidu iestāde nosaka, pamatojoties uz maksas pakalpojuma un tā sniegšanas procesa specifiku.

Pakalpojuma izcenojuma aprēķinā iekļaujamās izdevumu kategorijas. Izdevumus norāda atbilstoši MK 1031⁶⁷: detalizācija tiek norādīta četrās zīmēs.

⁶⁵ Finanšu ministrijas sniegtie materiāli

⁶⁶ Finanšu ministrijas sniegtie materiāli

⁶⁷ Ministru kabineta 2005.gada 27.decembra noteikumi Nr.1031 "Noteikumi par budžeta izdevumu klasifikāciju atbilstoši ekonomiskajām kategorijām".



Pakalpojuma izcenojuma aprēķinā iekļaujamo izdevumu kategoriju piemērs

Kods	Koda nosaukums
1100	Atalgojums
2223	Izdevumi par elektroenerģiju
2242	Transportlīdzekļu uzturēšana un remonts
2100	Mācību, darba un dienesta komandējumi, darba braucieni
2250	Informācijas tehnoloģiju pakalpojumi (programmatūru uzturēšana, licenču noma)
5000	Pamatkapitāla veidošana (arī nolietojums)

Elastības iespējas izcenojumu noteikšanā⁶⁸

1. Pakalpojuma tāmes sagatavošana. Ja tiek sniegts neregulārs un nestandartizēts pakalpojums, tad cenrādī var atrunāt, ka par katru šādu individuālo pakalpojumu tiek izveidota **faktisko izmaksu tāme**, ietverot tajā visas pakalpojuma izmaksu veidojošās komponentes. Atkarībā no pakalpojuma veida, cenrādī var iekļaut formulu, kā tiks rēķinātas izmaksas, un konkrēto izmaksu vienību vērtības, t. sk. cik maksā viena speciālista darba stunda, materiālu izmaksas utt.

2. Vidējās cenas noteikšana. Cenrādī var paredzēt tādu pozīciju, kā, piemēram, “**nestandarta pakalpojumu sniegšana**”, izrēķinot vidējo cilvēkstundas likmi, ja nepieciešams, klāt pievienojot arī materiālu izmaksas.

Jaunu vai neparedzētu maksas pakalpojumu cenu nosaka atbilstoši pasūtījuma izpildei patērētajam darba laikam, izmantojot šādu formulu.

C	=	L	x	S
sniegtā pakalpojuma cena		darba laiks, kas patērēts pasūtījuma izpildei;		stundas likme

3. Koeficienta piemērošana. Ja pakalpojuma specifika paredz dažādas sarežģītības pakāpes, piemēram, atkarībā no maksas pakalpojuma sniegšanas laika vai pakalpojuma modifikācijas, tad cenrādī var atrunāt, kādos gadījumos standartcenai piemēro kādu konkrētu **koeficientu**.

4. Cenas diferencēšana. Cenrādī var noteikt **maksimālo pakalpojumu cenu** atkarībā no lietotāju mērķa grupām vai vienību skaita (to atbilstoši pamatojot) un atkarībā no pakalpojuma sniegšanas veida⁶⁹, kā arī var noteikt dažādas atlaides un atbrīvojumus.

Veicot cenas noteikšanu, tās aprēķinā var izmantot visus rādītājus, kādi var ietekmēt šo cenu – darba spēka izmaksas, materiālu, preču, pamatlīdzekļu un to nolietojuma izmaksas. Tādējādi cenā tiek ietvertas visas izmaksas, kas saistītas ar pakalpojuma sniegšanu.

Šajā gadījumā cenu diferencēšanu var kombinēt kopā ar koeficienta piemērošanu. Piemēram, aprēķinot cenu, ir plānots konkrēts pakalpojuma sniegšanas reižu skaits. Ja sniegto pakalpojumu skaits pārsniedz plānoto, ir iespēja piemērot koeficientu un cenu paaugstināt.

5. Līgumcena. Ja pakalpojuma sniegšanai operatīvi tiek piesaistīti resursi, t. sk. cilvēkresursi, ārpus konkrētās iestādes, un to piesaistīšanas izmaksas nav iespējams prognozēt, tad cenrādī atrunā, ka konkrēta pakalpojuma **cenu veido resursu piesaistīšana**. Cenrādī var norādīt pozīciju, piemēram,

⁶⁸ Papildu piemērus elastības iespējām cenrāža noteikšanā skatīt 4. pielikumā.

⁶⁹ MK noteikumu Nr.333 13. un 14.punkts.

“Seminārs”, un atrunāt, ka par šiem pakalpojumiem tiek noteikta līgumcena, jo, lai sniegtu šos pakalpojumus, ir jāpiesaista dažādi resursi (piem., cilvēkresursi, tehnika, telpas) ārpus konkrētās iestādes.

6. Normatīvā akta piemērošana. Normatīvā akta piemērošana, kas jau paredz **noteiktu cenu** par pakalpojumu, piemēram, kopēšanu.⁷⁰ Iestādes savā cenrādī var atsaukties uz MK noteikumiem Nr. 940 un neveikt savu aprēķinu šādam maksas pakalpojumam, ja vien tas konkrētajā iestādē nav krasi atšķirīgs.

2.3. tabulā dots PII maksas pakalpojuma izcenojums.

 2.3. tabula. Maksas pakalpojuma izcenojuma piemērs

Nr.p.k.	Iegūstamā kvalifikācija	Izglītojamo skaits grupā	Teorijas stundu skaits uz 1 izglītojamo	Pedagogu darba samaksa kopā, EUR	VSAO iemaksas kopā, EUR	Uzturēšanas izdevumi kopā, EUR	Materiāli tehniskās bāzes nodrošināšanas izmaksas, EUR	Iekārtu un inventāra amortizācija, EUR (izmaksas, kas nav tieši saistītas ar izglītojamo skaitu)	Kopā fiksētās izmaksas, EUR	Metodisko materiālu izmaksas, EUR	Noslēguma pārbaudījumu organizēšanas izmaksas, EUR	Izglītības programmas īstenošanas izmaksas kopā, EUR	Īstenošanas vieta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10=5+6+7+8+9	11	12	13=10+11+12	14
1.	“Solid works”	10	120	1080,00	260,17	402,05	488,21	239,57	2470,00	50,00	0	2520,00	Pilsēta un visas adreses

Finanšu plāns izglītības programmai ir jāizstrādā saskaņā ar PII apstiprināto cenrādi. Tas ir jāveido, balstoties uz struktūrplānu, lai neaizmirstu iekļaut katru būtisku pozīciju.



Piemērs.

- aktivitāte “Priekšizpēte”. Ja PII tirgus izpēti (piedāvājuma un pieprasījuma, kā arī citu programmu analīzi) veiks pašu spēkiem, tad ir jāieplāno atlīdzība darbiniekiem, savukārt, ja tas tiks nodrošināts kā pakalpojums – ir jāplāno iepirkums un samaksa pakalpojuma sniedzējam.
- aktivitāte “Programmas satura izstrāde un licencēšana” – jāieplāno darbaspēka un dokumentu sagatavošanas izmaksas.
- aktivitāte – “Programmas popularizēšana” jāieplāno gan drukāto materiālu maketa izveides un drukāšanas, gan publikāciju medijos, gan dalības izstādēs un citas izmaksas.

Atsevišķām projekta struktūrplāna aktivitātēm būs vienkārši aprēķināt izmaksas, savukārt darbaspēka izmaksas jāplāno pēc stundas likmes atbilstoši stundu skaitam vai arī pēc slodzes, kas noteikta pieaugušo izglītības pakalpojumu sniegšanai.

Pieaugušo izglītība var tikt apmaksāta no dažādiem finanšu avotiem – izglītojamais var maksāt pats, par viņu var maksāt uzņēmums, kurā viņš strādā, vai izglītība var tikt apmaksāta no kāda ES struktūrfondu projekta līdzekļiem. No izglītības programmas īstenošanas viedokļa finanšu avots nav būtisks – vienā

⁷⁰2006.gada 21.novembra MK noteikumi Nr.940 “Noteikumi par informācijas sniegšanas maksas pakalpojumiem”.
Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=148617>

programmā var mācīties gan izglītojamie, kas paši finansē mācības, gan tādi, kam izmaksas daļēji sedz ES struktūrfondi.



Piemērs.

Profesionālās izglītības iestāde nodrošina pieaugušo izglītības programmas "Adobe Photoshop" īstenošanu, un PII rīcībā ir datorklase ar 15 datoriem. PII ir iepļānojusi šo pakalpojumu 2018. gada trešajā ceturksnī nodrošināt trijām pieaugušo izglītojamo grupām vienlaikus. "Adobe Photoshop" programmai caur VIAA projektu "Mācības pieaugušajiem" ir pieteikušies 32 interesanti un ārpus projekta ir vēl deviņi interesenti, kuri gatavi maksāt pilnu summu, un uzņēmums, kas gatavs apmaksāt šo izglītības programmu savam darbiniekam. Neatkarīgi no finansējuma avota PII interesantiem piedāvā trīs dažādus programmas īstenošanas laikus.

Pieaugušo izglītības programmu īstenošanā ir gan tiešās, gan netiešās izmaksas. Tiešās izmaksas ir attiecināmas uz 1.–4. struktūrplāna aktivitāti, savukārt, netiešās izmaksas ir attiecināmas uz 5. struktūrplāna aktivitāti "Projekta vadīšana".

Jāņem vērā, ka vienā grupā apvienojot pieaugušos, kuriem mācības tiek finansētas no dažādiem avotiem, ir jānodala arī programmas izmaksas. Materiālu iegādes, aprīkojuma nolietojuma, pedagogu darba un citas izmaksas būs jānodala proporcionāli izglītojamo skaitam no attiecīgā finanšu avota. Piemēram, ja grupā mācās pieaugušie ar trīs dažādiem finansējuma avotiem, no kuriem viens ir ES struktūrfondu finansējums, materiālu iegādei būs nepieciešamas divas pavadzīmes – atskaitēm par ES fondu līdzekļu izlietojumu un privāto līdzekļu izlietojumu.

Lai plānotu **finanšu plūsmu**, ir svarīgi ņemt vērā projekta laika grafiku (Ganta diagrammu). Izmaksas ir jāieplāno tajā brīdī, kad attiecīgo aktivitāti plānots veikt. Piemēram, aktivitāte "4.3. Mācību norise" notiks četrus mēnešus gadā – attiecīgi šajā periodā ir jāieplāno pedagogu un tehniskā nodrošinājuma izmaksas.

2.1.5. Rezultātu novērtēšana

Izstrādājot pieaugušo izglītības programmas vērtēšanas kritērijus, ir svarīgi, lai rezultāti būtu salīdzināmi ar citiem publiski pieejamiem datiem. Apkopojiet datus par tādiem kritērijiem, kādi iekļauti **CSP Apsekojumā "Pieaugušo izglītība"**, piem., **iemesli izglītības iegūšanai, pieaugušo izglītojamo dzimums, vecums** u.c.

Vērtējot izglītības programmu īstenošanas rezultātus, svarīgi tos analizēt gan no esošo, gan – potenciālo izglītojamo viedokļa, kā arī no darba devēju, nozares kopumā un pedagogu viedokļa.



- 1. Pieaugušo izglītojamo statistika (nodarbību apmeklējums, gala pārbaudījumu rezultāti, atgriešanās PII, lai apgūtu citas izglītības programmas)*
- 2. Pieaugušo izglītojamo profesionālā izaugsme pirms un pēc programmas*
- 3. Pieaugušo izglītojamo apmierinātība ar pakalpojumu*
- 4. Pedagogu profesionālā pilnveide (apmeklēto kursu skaits)*
- 5. Pedagogu novērtējums par izglītības iegūšanas procesu, vērtējot programmas, ko paši apguvuši*
- 6. Ārējo un iekšējo resursu sastāvs (pedagogi, materiāltehniskā bāze)*
- 7. Darba devēju novērtējums (t. sk. atsauksmes vēstules)*
- 8. PII finanšu rādītāji*

Izveidojot pieaugušo izglītības programmu īstenošanas struktūrvienību vai komandu, ir jānovērtē arī tās snieguma rādītāji un efektivitāte, piemēram, patērētie resursi, to apjoms uz vienu pieaugušo izglītojamo, administratīvā kapacitāte u.c. (skat. 2.4. tab.).

2.4. tabula. Pieaugušo izglītības struktūrvienības gada snieguma izvērtējums

Sasniedzamais rezultāts 20XX. gadā	Datu avots	Projekta sākumā	Projekta beigās
Pieaugušo izglītojamo skaits programmā	PII dati	20	20
Apmierinātība ar pieaugušo izglītību	Pieaugušo anketēšana	-	85%
Pedagogi, kuri apguvuši profesionālās pilnveides kursus	PII dati	0	50%
Palielinājis PII ieņēmumu apjomu no pieaugušo izglītības	PII dati	0	2000 EUR

Ieteikumi resursu plānošanas novērtēšanai

- Struktūrplānu vienmēr izstrādā pirms laika grafika un budžeta izstrādāšanas un tajā iekļauj visas ar izglītības programmas īstenošanu saistītās aktivitātes, tās numurē.
- Izcenojuma aprēķinam ir jābūt skaidram un trešajām pusēm saprotamam.
- Ja nav pārliecības, kā izcenojumā iekļaut konkurētspēju veicinošus izdevumus, ieteicams veikt pieredzes apmaiņu ar citām PII vai konsultēties ar Finanšu ministriju.
- Katram darbiniekam, kurš iekļauts pieaugušo izglītības īstenošanas organizatoriskajā struktūrā, jābūt tiešajam vadītājam, kurš var būt PII struktūrvienības vadītājs vai direktora vietnieks izglītības organizēšanas un attīstības jomā.
- Ieteicams nodalīt pamatdarba un pieaugušo izglītības darba pienākumus (ja to dara viena persona).
- Izveidojiet vienotu failu, kurā tiek dokumentēti un uzkrāti pieaugušo izglītības dati. Nosakiet vienu atbildīgo darbam ar datiem un rezultātu analīzi.

Papildu informācijas avoti

- **RASCI metode:** <http://bawiki.com/wiki/techniques/responsibility-matrix-raci-rasci-and-more/>
- **Projektu vadība:** Harrison G, Lock D., 2017. Advanced Project Management: A Structured Approach. Gower.
- **Nodarbinātības padomes uzstādījumi:** Ministru kabineta 2017.gada 21.marta sēdes protokollēmums (prot. Nr.14 31.§) "Informatīvais ziņojums "Par Nodarbinātības padomes ietvaros identificēto pasākumu kopumu un to izpildes termiņiem"" 3.1.1. un 3.1.2 apakšpunktā doto uzdevumu izpildi.
- **Pašu ieņēmumu pārņemšana uz nākamo gadu, elastīga cenrāža izveide, snieguma finansējums pieaugušo izglītībā:** Informatīvais ziņojums par darba grupas, kas izveidota ar Ministru prezidenta 2017.gada 12.aprīļa rīkojumu Nr.106 "Par darba grupu" rezultātiem. <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40434632&mode=mk&date=2017-08-29>
- **Pieaugušo izglītības specifika:** Andra Fernāte "Pieaugušo izglītības kvalitāte un tās nodrošinājums" ziņojums "Eiropas programmas īstenošana pieaugušo izglītības jomā".
- **Ministru kabineta noteikumi Nr. 333** "Kārtība, kādā plānojami un uzskaitāmi ieņēmumi no maksas pakalpojumiem un ar šo pakalpojumu sniegšanu saistītie izdevumi, kā arī maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanas metodika un izcenojumu apstiprināšanas kārtība".
- **Ministru kabineta noteikumi Nr.1031** "Noteikumi par budžeta izdevumu klasifikāciju atbilstoši ekonomiskajām kategorijām".

? Kontroljautājumi

- Kādu problēmu PII risinās, ieviešot pieaugušo izglītības programmu?
 - Kāds būs pieaugušo izglītības programmas īstenošanas projekta mērķis?
 - Kādas ir pieaugušo izglītības projekta galvenās aktivitātes un apakšaktivitātes?
 - Kādā PII struktūrvienībā vai komandā tiks īstenota pieaugušo izglītība?
 - Kādi darbinieki tiks iesaistīti pieaugušo izglītības nodrošināšanā?
 - Kādu speciālistu izglītības iestādei pietrūkst, lai pilnvērtīgi veiktu pieaugušo izglītības programmu īstenošanu?
 - Kurš būs atbildīgs par pieaugušo izglītības programmas projekta īstenošanu?
 - Vai PII cenrādis ir elastīgs?
 - Vai pieaugušo izglītības pakalpojuma aprēķinā ir iekļautas visas izmaksas atbilstoši struktūrplānam?
 - Kādus datus par pieaugušo izglītību PII apkopos un analizēs?
 - Kurš būs atbildīgs par datu apkopošanu un analīzi?
-

2.2. KLIENTS UN KOMUNIKĀCIJA

? Jautājumi, uz kuriem saņemsi atbildes šajā nodaļā

- Kas ir tirgus segmentācija un kā to veikt?
- Kā izvēlēties pieaugušo izglītības mērķa tirgu?
- Kas jāņem vērā, veidojot komunikācijas ar klientu plānu, un kāpēc tas ir svarīgs?
- Kas ir pieaugušo izglītības programmas (projekta) ieinteresētās puses?
- Kā izveidot projekta komunikācijas plānu?

2.2.1. Klienta definēšana

Lai efektīvi izvērtētu esošos pakalpojumus un tirgū ieviestu jaunus pakalpojumus (šajā gadījumā – pieaugušo izglītības programmas), nepieciešams izprast potenciālo klientu (pieaugušos, darba devējus) – vispirms nosakot, **KAS** ir klients (tirgus segmentēšana), un pēc tam nosakot, kas klientam ir **VAJADZĪGS** (vēlmju, vajadzību un prasību izpēte).

Tirgus segmentācija ir process, kurā klientus ar līdzīgām vēlmēm, vajadzībām un attieksmi pret mārketinga aktivitātēm sadala grupās jeb segmentos. Tirgus segmentēšana palīdz izprast dažādas iespējamo klientu grupas un attiecīgi pielāgot izglītības pakalpojuma mārketinga stratēģiju tā, lai sasniegtu vairākuma segmenta pārstāvju vajadzības.

Veicot segmentāciju, ir svarīgi atrast raksturīgās pazīmes, kuras vispusīgi apraksta pieaugušo izglītojamo īpašības un dod iespēju sadalīt tos grupās ar līdzīgām vajadzībām un rīcību.

Tirgus segmentācijas raksturojošo pazīmju grupas patērēta tirgos:

Ģeogrāfiskā segmentācija – reģions, pilsētas vai apdzīvotas vietas lielums, iedzīvotāju blīvums, klimats u.c.;




Demogrāfiskā segmentācija – vecums, dzimums, izglītība, ienākumi, nodarbošanās, ģimenes locekļu skaits, reliģija, paaudze, tautība, sabiedrības slānis u.c.;

Psihogrāfiskā segmentācija – dzīvesstils, personības iezīmes, paštēls;

Segmentācija pēc uzvedības – notikumi, labumi, izglītības pakalpojumu lietošanas biežums, lojalitātes statuss, gatavības pakāpe, attieksme pret izglītības pakalpojumu.

Tirgus segmentācijas rezultātā tiek iegūti vairāki segmenti – viendabīgas klientu grupas, kurām piemīt kopīgs raksturojums, līdzīgas vajadzības un vēlmes izglītības nepieciešamības kontekstā. PII ir jāizvērtē, cik un kuri no iegūtajiem segmentiem būs tās mērķa tirgus. **Mērķa tirgus** ir novērtēts un atlasīts tirgus segments, kurā iestāde plāno pārdot savus izglītības pakalpojumus un veikt mārketinga pasākumus.

PII izvēloties vienu vai vairākus mērķa tirgus (segmentus) nepieciešams:

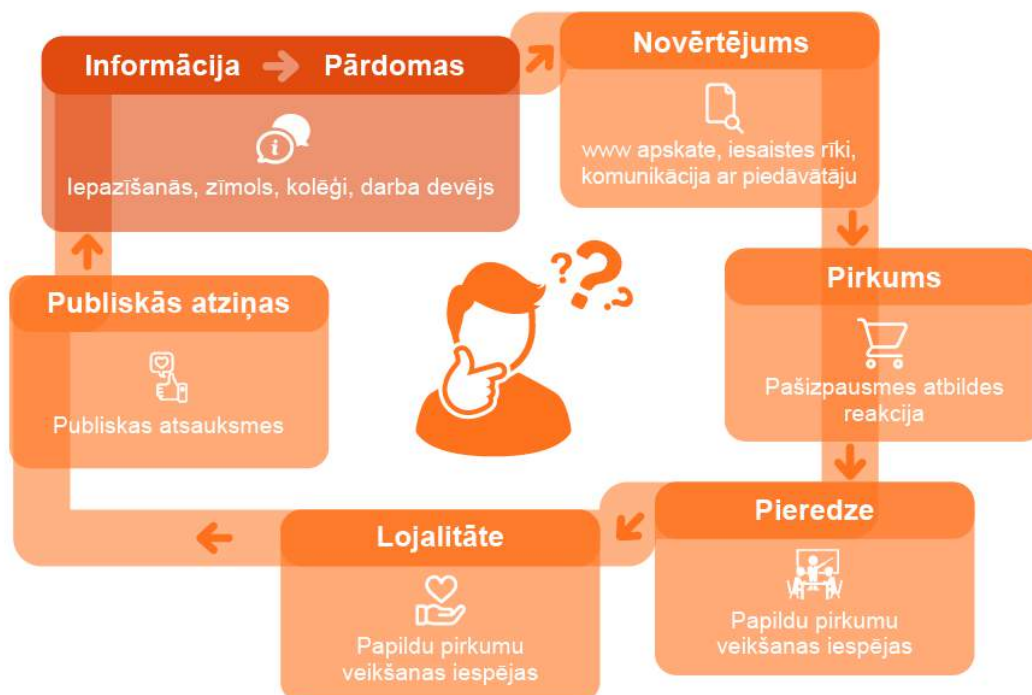
-  novērtēt un salīdzināt segmentus, apskatot to pievilcību kopumā – apjoms, izaugsme, ienesīgums, investīciju lietderība šajā segmentā ar esošajiem PII mērķiem un resursiem (nesaskan ar PII ilgtermiņa mērķiem, trūkst kompetenču u.c.);
-  apzināti izvēlēties mērķa segmentus, kas būs PII potenciālie klienti attiecīgajam pieaugušo izglītības pakalpojumam;
-  katram PII izvēlētajam mērķa segmentam izveidot atšķirīgu mārketinga stratēģiju un noteikt klientu mērķa grupai piemērotu mārketinga pieeju.

Kad ir izvēlēts klientu mērķa segments(-i), nepieciešams klientu sasniegt un noturēt. Lai tas izdotos, var veidot īpašu, klientu segmentam piemērotu mārketinga aktivitāšu kopumu, kas balstīts klienta pieredzes kartē (skat. 5. piel.).

2.2.2. Komunikācijas ar klientu plāns

Ceļš, kā klients no idejas par pieaugušo izglītības pakalpojuma iegādāšanos nonāk līdz atgriezeniskajai saitei par saņemto pakalpojumu, iziet cauri dažādiem posmiem – informācijas iegūšana, pārdomas, novērtējums, pirkums, pieredze, lojalitāte, publiskas atziņas (skat. 2.8. att.).

2.8. attēls. Pirkuma soļi



Fokusēšanās uz komunikāciju ar klientu katrā no posmiem ir svarīga PII ilgtermiņa panākumiem. Veiksmīga klientu uzrunāšana nodrošina plašas mērķauditorijas sasniegšanu, savukārt, regulāra saziņa ar klientiem palīdz attīstīt un pilnveidot PII sniegtos pakalpojumus. Katra soļa rūpīga plānošana un īstenošana klientam sniegs lielisku pieredzi, kā rezultātā, klients būs gatavs ar to dalīties publiski. Lieliski izstrādātas mārketinga aktivitātes nodrošina efektīvāko mārketinga veidu – “no mutes mutē” mārketingu. Zemāk dota klienta pieredzes karte pa soļiem un ieteikumi, kā sasniegt klientu katrā no tiem un nodrošināt, ka klients izvēlas konkrētu PII pakalpojumu.

Plānojot PII aktivitātes katrā no soļiem, būtiski apzināt **barjeras/riskus**, kas potenciālajam klientam traucēs izvēlēties konkrēto PII pakalpojumu. Kad barjeras ir apzinātas, jānosaka **barjeru/risku mazināšanas pasākumi un par to atbildīgās personas**. Aktivitātes komunikācijai ar klientiem var izstrādāt, pamatojoties uz riska mazināšanas pasākumiem katrā solī un nepieciešamības gadījumā piesaistot mārketinga vai kādu citu ārējās komunikācijas speciālistu.



1. Motivāciju ietekmējošie faktori, pārdomas un intereses raisīšanās.

Klienta ceļš līdz pieaugušo izglītības pakalpojumam sākas ar vajadzību. Vajadzība var būt gan ideja vai vēlme mācīties un pilnveidoties, gan arī ārējs pamudinājums, piemēram, nepieciešamība paaugstināt kvalifikāciju darba vietā.

Klientu šajā posmā interesē:

- *Man patīk veidot apģērbu dizainu, bet kur es varu pilnveidot savu prasmi?*
- *Kā sakopt savas dzimtas īpašuma mājas koka apdari?*
- *Kā pašam salabot, sametināt, nokrāsot mašīnu?*
- *Kas ir jādara, lai nodarbotos ar lopkopību?*
- *Kā iemācīties izgatavot sudraba rotaslietas?*
- *Lai veiktu darba pienākumus, man nepieciešamas jaunas prasmes. Kur es tās varu iegūt?*

Informāciju par pieaugušo izglītību klients iegūst dažādos veidos – gan no paziņām un darba devēja, gan no reklāmām vai pat aizraujošiem dzīves stāstiem, kas ieinteresē apgūt jaunas prasmes.

Viens no faktoriem, kas ietekmē klientu izvēli, ir PII mārketinga aktivitātes (skat 2.5. tab.). Tās var būt gan kvalitatīvs un noderīgs saturs medijos un sociālajos tīklos, gan maksas reklāmas publiskajā telpā – vidē, televīzijā, laikrakstos, internetā. Vislabāko rezultātu iespējams sasniegt, kombinējot vairākus veidus.

2.5. tabula. Efektīvas mārketinga aktivitātes

Interesi izraisoša komunikācija kvalitatīvs, noderīgs saturs	Mērķauditorijas sasniegšana maksas reklāma
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikācija elektroniskajā vidē: blogs, video, e-pasta mārketinga, • raksti medijos, • tikšanās ar darba devējiem vai potenciālo mērķauditoriju, • informatīvi bukleti ar reāliem pieredzes stāstiem, • pieredzes stāsti NVA semināros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reklāma televīzijā un presē, • sociālie tīkli (<i>Facebook, Instagram, Twitter</i>), • reklāmtraksti medijos, • PII mājaslapa, • reklāma sabiedriskajā transportā, • vides reklāma, • <i>YouTube</i>.

Veicot mārketinga aktivitātes, būtiski arī novērtēt to efektivitāti – no klientiem noskaidrot, kur viņi ir uzzinājuši par PII un kas viņus ir pamudinājis pieteikties. Vislabāk to veikt, pieteikšanās brīdī klientam lūdzot norādīt kanālu, caur kuru uzzinājis par PII. Šo informāciju apkopojot, iespējams analizēt, kuri kanāli ir efektīvākie un kuros ir vērts veikt vēl papildu investīcijas.

2.6. tabulā doti piemēri tam, kas pieaugušajam varētu traucēt iegūt informāciju par PII piedāvātajiem pakalpojumiem pieaugušo izglītības jomā.



2.6. tabula. Barjeras/riski, kas potenciālajam klientam traucēs iegūt informāciju par pakalpojumu

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Informācija valodā, ko klients nepārvalda	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināt informāciju visās valodās, kādās tiek īstenotas izglītības programmas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mārketinga speciālists • Pieaugušo izglītības nodaļa
Reklāmas izvietotas vietās, kuras potenciālais klients neapmeklē	<ul style="list-style-type: none"> • Veikt rūpīgu klienta paradumu izpēti un izvietot reklāmas tur, kur tās klientu sasniegs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mārketinga speciālists • Mūžizglītības nodaļa

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Klients nav sociālajos tīkos	<ul style="list-style-type: none"> Plānot citas reklamēšanas vietas (vidē). Informēt darba devējus, NVA. 	<ul style="list-style-type: none"> Mārketinga speciālists Mūžizglītības nodaļa



2. Izglītības pakalpojumu salīdzināšana un izvērtēšana

Šajā solī klients izvērtē, kas piedāvā pakalpojumu, kurš atbilst viņa vajadzībām un iespējām, tāpēc būtiski, lai klientam ir viegli pieejamas atbildes uz zemāk minētajiem un citiem jautājumiem.

Klientu šajā posmā interesē:

- Kas un kur sniedz man interesējošos izglītības pakalpojumus?
- Kādas ir atsauksmes par izglītības iestādi un izglītības programmu?
- Cik maksā pieaugušo izglītības pakalpojums? Vai varu maksāt pa daļām?
- Kad jāuzsāk mācības? Cik ilgi jāmacās?
- Kāds ir izglītības programmas saturs, vai ir nepieciešamas priekšzināšanas?
- Kādi ir uzņemšanas noteikumi, iesniedzamie dokumenti?
- Kādu izglītības dokumentu iegūšu, pabeidzot izglītības programmu?
- Kādi pedagogi vadīs nodarbības?
- Kur norisināsies nodarbības?
- Vai PII ir pieejami ēdināšanas pakalpojumi?
- Kāds aprīkojums būs pieejams mācību procesā?
- Cik bieži un cikos būs nodarbības? Vai mācības iespējams apvienot ar darbu?
- Kāds būs noslēguma pārbaudījums? Kāds ir eksāmenu saturs un norises kārtība?
- Vai nodarbību laikā PII nodrošina bērnu pieskatīšanu?
- Vai ir kur novietot transportlīdzekli nodarbību laikā?

2.7. tabulā doti piemēri iemesliem, kas pieaugušajiem apgrūtinātu informācijas iegūšanu par PII piedāvātajiem pieaugušo izglītības pakalpojumiem un tādējādi izvēle netiktu izdarīta par labu attiecīgajai PII.



2.7. tabula. Barjeras/riski, kas potenciālajam klientam traucēs izvēlēties pakalpojumu

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Grūti atrast interesējošo informāciju	<ul style="list-style-type: none"> PII interneta vietne viegli atrodama un tajā esošā informācija ir ērti pārskatāma. PII sociālais profils tiek regulāri atjaunots un papildināts. 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikācijas daļa
Saziņas rīku pieejamība un reakcijas laiks	<ul style="list-style-type: none"> Uzrādītās saziņas formas (anketa, tālrunis, e-pasts) darbojas. Ja tiek izmantota rakstiskā saziņa, tad interesentam ir zināms, pēc cik ilga laika tiks sniegta atbilde. Iespēja izmantot tiešsaistes saraksti. 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikācijas daļa
PII darbinieku informētība par pakalpojumu atbildīgajiem	<ul style="list-style-type: none"> Informācija par atbildīgajām kontaktpersonām ir brīvi pieejama. Darbinieki sadarbojas un komunicē savā starpā. 	<ul style="list-style-type: none"> Mācību daļas vadītājs Komunikāciju daļa

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Nepietiekama sadarbība ar ieinteresētajām pusēm	<ul style="list-style-type: none"> Regulāra sadarbība ar darba devējiem, reģiona attīstības un izglītības sektora politikas veidotājiem 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors, mācību spēki
Pakalpojums nešķīst uzticams	<ul style="list-style-type: none"> Nodrošināt ātru komunikāciju klienta un PII starpā. Veidot PII tēlu, prestižu. 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikāciju daļa Direktors
Informācijas trūkums par pakalpojumu	<ul style="list-style-type: none"> Sagatavot detalizētu piedāvājuma aprakstu, kurā iekļauta visa klientam nepieciešamā informācija, t.sk. par maksājumu kārtību. 	<ul style="list-style-type: none"> Mācību daļas vadītājs
Pārāk daudz līdzīgu piedāvājumu	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāt patiesu un unikālu piedāvājumu, kas, izvērtējot konkurentu piedāvājumus, būs atšķirīgs un izcelsies. 	<ul style="list-style-type: none"> Mācību daļas vadītājs Mārketinga speciālists
Ģimenes apstākļi	<ul style="list-style-type: none"> Ja mācības ir vakaros, izveidot bērnu pieskatīšanas istabu. 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors Mācību daļa

Šajā posmā ļoti liela nozīme ir atsauksmēm gan no paziņām, gan internetā (mājaslapā, Facebook u.c.). Tas veido uzticamību un palīdz interesentam pieņemt lēmumu.

3. Izglītības pakalpojuma pirkums

Šajā posmā klients ir izvērtējis pieaugušo izglītības pakalpojumus un izdara izvēli. Svarīgi, lai izglītības pakalpojuma pirkšanas process klientam ir vienkāršs, ātrs, viegli saprotams, kā arī rada skaidrību par turpmākajām darbībām.

Klientu šajā posmā interesē:

- Vai var maksāt pa daļām? Kādas ir priekšrocības, ja visu summu samaksāju vienā maksājumā?
- Kā jāveic apmaksa? Ko man darīt, kad apmaksa ir veikta?
- Kas notiek ar maksājumu, ja mācības tiek pārtrauktas?
- Vai ir kādi papildu maksājumi?
- Vai ir pieejams atbalsts, subsīdija, stipendija?
- Vai darba devējam būs izdevīgi uzņemt mācību izmaksas?

2.8. tabulā doti piemēri, kas šajā posmā varētu traucēt pieaugušajam izvēlēties iegūt izglītību attiecīgajā PII.



2.8. tabula. Barjeras/riski, kas potenciālajam klientam traucēs iegādāties izglītības pakalpojumu

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Birokrātiska un ilgstoša dokumentu iesniegšana, norēķināšanās	<ul style="list-style-type: none"> Nodrošināt dokumentu iesniegšanu un norēķināšanos elektroniski. Nodrošināt ērtu norēķināšanos arī klientiem, kuri nepārvalda vai nelieto elektroniskos rīkus. 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors Mācību daļa Grāmatvedība
Specifiski, klientam neērti darba laiki	<ul style="list-style-type: none"> Nodrošināt dokumentu iesniegšanu arī pēc klasiskā darba laika vai elektroniski. 	<ul style="list-style-type: none"> Mācību daļa

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Nepieejama vide	<ul style="list-style-type: none"> Nodrošināt vides pieejamību PII telpās. 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors Saimnieciskā/tehniskā daļa

No praktiskās pieredzes labi strādā, ja:

- ➔ klients internetā aizpilda pieteikuma formu un tad PII sazinās, lai noskaidrotu pārējās detaļas;
- ➔ tiek izveidota reklāma sociālajos tīklos, kur cilvēkam tiek piedāvāta pieteikšanās ar “ bonusu” – piesakies šeit un saņem 5% atlaidi! Kad interesents uzklikšķina “pieteikties”, tad nepieciešamais info automātiski tiek nosūtīts PII, kas ievietojuši reklāmu/piedāvājumu.





4. Pieredze (pakalpojuma saņemšana)

Šajā posmā klients saņem pieaugušo izglītības pakalpojumu un tā laikā viņam rodas pakalpojuma vērtības novērtējums. Pirmais pamatnoteikums, veidojot klienta pieredzi, ir pakalpojuma atbilstība solītajam. Pieaugušajam ienākot izglītības sistēmā, ir ieteicama individuālā pieeja, individuāla izglītības plāna veidošana, noskaidrojot ne tikai vēlmes un vajadzības, bet arī atpazīstot un atzīstot jau iegūtās prasmes.

Klientu šajā posmā interesē:

- Vai pedagogi un vērtētāji ir kompetenti un objektīvi? Vai pedagogi mainīsies?
- Vai pedagogi prot strādāt ar pieaugušo auditoriju?
- Kā tiks organizēts mācību process? Vai mācību grafiks būs nemainīgs?
- Kā tiks organizēta informācijas pieejamība un aprīte?
- Cik lielā mērā mācību metodes un materiāltehniskais nodrošinājums atbilst mūsdienu prasībām?
- Vai es varu saņemt papildu konsultācijas?
- Kā es varu saņemt mācību materiālus manas prombūtnes laikā?
- Kas notiks, ja nevarēšu nokārtot gala pārbaudījumu?

Lai uzlabotu klienta pieredzi, saņemot izglītības pakalpojumu, un mazinātu risku, ka klients pamet mācības tās nepabeidzis, būtiski domāt gan par izglītības pamatpakalpojuma kvalitāti, gan par papildu pakalpojumiem.

 <p>Pamatpakalpojums Pamatkomponente, kas atrisina problēmu, kuras risinājumu meklē klients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Izglītības saturs, nodarbības
 <p>Papildu pakalpojumi Papildinājumi pamatpakalpojumam, kuri atvieglo tā lietošanu vai palielina tā vērtību, izceļ starp līdzīgiem pakalpojumiem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bērnu pieskatīšana – izveidot rotaļu istabu, kurā bērnus pieskata pieaugušais (PII algots vai brīvprātīgais); Kafija un uzkodas nodarbību starplaikā – kā mirklis un vieta, kurā izglītojamie var savstarpēji tīkloties, individuāli parunāt ar pedagogu; Kopmītnes – nodrošināt par draudzīgu samaksu vai bez maksas iespēju nakšņot tiem izglītojamiem, kuri uz nodarbībām brauc no attālām vietām; Bezmaksas materiāli – nodrošināt bezmaksas mācību materiālus vai materiālu kopēšana; Autostāvvietā – nodrošināt bezmaksas autostāvvietu.

2.9. tabulā doti piemēri, kas varētu sabojāt pieaugušo izglītojamo pieredzi PII.



2.9. tabula. Barjeras/riski, kas potenciālajam klientam traucēs saņemt labu izglītības pakalpojumu

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Nekvalitatīvi organizēts mācību process	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāt mācību procesa organizācijas vadlīnijas un deleģēt procesa uzraudzību vienam atbildīgajam. 	<ul style="list-style-type: none"> Mācību daļa
Pasniedzējs nav piemērots darbam ar pieaugušo auditoriju	<ul style="list-style-type: none"> Profesionālās pilnveides pasākumi pedagogiem darbam ar pieaugušajiem 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors



5. Lojalitāte

Ja klients ir bijis apmierināts ar saņemto izglītības pakalpojumu, pastāv liela iespēja, ka viņš būs atvērts arī citu izglītības pakalpojumu iegādei tajā pašā PII. Būtiski ir komunicēt ar klientu arī pēc tam, kad sadarbība konkrētā pakalpojuma ietvaros ir beigusies.

Klientu šajā posmā interesē:

- Kādas profesionālās prasmes šajā PII vēl var apgūt?
- Vai man ar esošo pieredzi pastāv iespēja iegūt vēl citas profesionālās prasmes?
- Vai profesionālās prasmes var iegūt arī citos veidos – lētāk, ātrāk, citā formā (e-mācības, e-materiali)?
- Cik ilgi tiks īstenota izglītības programma, ko pabeidzu (par to interesējas draugi)?
- Ja nāksies pārtraukt mācības, vai būs iespējams turpināt (atjaunot) mācības citās grupās un turpināt no vietas, kur mācības pārtrauktas?

Lai veicinātu klienta interesi un vēlmi atgriezties PII, lai saņemtu citu izglītības pakalpojumu, ir ieteicams izveidot rīkus, kas veido un uztur klientu lojalitāti.

Idejas rīkiem:

- ➔ 20% atlaide nākamajā izglītības programmā,
- ➔ atlaide, ja nāk ar draugu vai ģimenes locekli,
- ➔ atlaide, ja nāk ar LTRK, LDDK vai potenciālā darba devēja rekomendāciju,
- ➔ regulāri pasākumi programmas absolventiem, piem., semināri par nozares attīstības tendencēm vai pieredzes apmaiņas pasākumi.

2.10. tabulā doti piemēri, kas jāņem vērā, lai palielinātu PII lojālo klientu (gan pieaugušo, gan uzņēmumu) skaitu.



2.10. tabula. Barjeras/riski, kas klientam traucēs būt lojālam PII un saņemt citu pakalpojumu

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Citai PII ir līdzvērtīga un finansiāli izdevīgāka programma	<ul style="list-style-type: none"> Paredzēt lojalitātes sistēmu – atlaides, ja iepriekš apgūta programma konkrētajā PII. 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors
Nepietiekams izglītības piedāvājums	<ul style="list-style-type: none"> Pārskatīt nozaru, kurās PII apmāca, vajadzības un izskatīt iespējas veidot jaunus izglītības piedāvājumus. 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors Mācību daļa
Saņemtais pakalpojums nav bijis kvalitatīvs	<ul style="list-style-type: none"> Rūpīgi atlasīt pedagogus, īpaši izvērtējot viņu kompetences darbam ar pieaugušajiem. 	<ul style="list-style-type: none"> Direktors

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāt mācību procesa organizācijas vadlīnijas un deleģēt procesa uzraudzību vienam atbildīgajam. 	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogs

6. Publiskas atziņas, atgriezeniskā saite

Klientu publiskais viedoklis/atsauksmes par pieredzi, saņemot pieaugušo izglītības pakalpojumus PII, ir noderīgs resurss, kas kalpo, lai pilnveidotu pakalpojumus un nodrošinātu pakalpojumu atbilstību klienta vajadzībām un piesaistītu jaunus klientus.

Klientu šajā posmā interesē:

- Kur varu izteikt savu viedokli par saņemto pakalpojumu?
- Vai es saņemšu atgriezenisko saiti par savu komentāru?

2.9. attēls. Ieguvumi no klientu atsauksmēm



Atsauksmes var iegūt un apkopot, veicot regulāras klientu aptaujas un telefona zvanus, kā arī sekojot līdzi komentāriem un atsauksmēm, ko klienti ievieto sociālajās tīmekļa vietnēs (*Facebook, Instagram, Draugiem.lv*). Visi avoti ir svarīgi, lai iegūtu pilnīgu priekšstatu par to, kā klienti uztver PII un sniegtos pakalpojumus, kā arī izmantot kā netiešu reklāmu izglītības programmu pieprasījuma veidošanai.

Būtiski klientu informēt, kādā veidā var iesniegt atsauksmes!

2.11. tabulā doti piemēri, kas pieaugušajiem varētu traucēt sniegt atsauksmes par gūto pieredzi.



2.11. tabula. Barjeras/riski, kas potenciālajam klientam traucēs sniegt atsauksmes par saņemto pakalpojumu

Barjeras/riski	Mazināšanas pasākumi	Atbildīgie
Nav atgriezeniskās saites pakalpojuma kvalitātes pilnveidošanai	<ul style="list-style-type: none"> Veikt regulāras klientu aptaujas. Nodrošināt regulāru saikni ar darba devējiem, apzinot to intereses un vajadzības. 	<ul style="list-style-type: none"> Mācību daļa
Negatīva atsauksme klienta sociālajā profilā	<ul style="list-style-type: none"> Sekot līdzi atsauksmēm un reaģēt uz tām. 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikācijas daļa

2.2.3. Ieinteresēto pušu reģistrs un komunikācijas plāns

Īstenojot izglītības programmas, svarīgi ir nodrošināt komunikāciju ne tikai ar klientiem, bet arī ar **ieinteresētajām pusēm**. Ieinteresētās puses ir personas, personu grupas vai organizācijas, kas var ietekmēt pieaugušo izglītības programmu norisi vai kam ir interese par to, piem., darba devēji, pašvaldības, nozares asociācijas u.c. Uzsākot darbu, ir jānosaka ieinteresētās puses, jo tās var gan līdzdarboties un sekmēt projekta mērķa sasniegšanu, gan tieši pretēji – traucēt tā īstenošanai.

Ieinteresēto pušu un komunikācijas plānu izstrādā katram projektam. Lai izstrādātu komunikācijas plānu, vispirms ir jānosaka ieinteresētās puses un to ietekme un interese skalā 1–3 (ar lielāku ciparu saprotot lielāku nozīmi). Projekta īstenošanas laikā jānodrošina komunikācija ar ieinteresētajām pusēm atbilstoši to ietekmei un interesei.

Projektā ieinteresēto pušu vadība ir process, kas nepieciešams, lai noteiktu personas, grupas vai organizācijas, kas ietekmē vai var ietekmēt projekta realizāciju, analizētu ieinteresēto pušu saistību un to ietekmi uz projekta pārvaldību, lai izstrādātu efektīvu stratēģiju, iesaistot ieinteresētās puses projekta izpildē.⁷¹



Ja ieinteresētā puse – masu mediji – publicēs negatīvu informāciju par izglītības programmu, var tikt zaudēti potenciālie klienti, gluži tāpat – ja tiks publicēta pozitīva informācija – klientu skaits var palielināties.



Ja sadarbība un komunikācija ar ieinteresēto pusi – darba devējiem – būs pozitīva, viņu intereses tiks ņemtas vērā, izglītojamo skaits palielināsies, savukārt ja tā būs negatīva – tie tiks zaudēti, kopumā zaudējot prestižu darba devēju vidū.

Sākumā izstrādātais komunikācijas plāns projekta īstenošanas laikā ir nepārtraukti jāatjauno un jāpārskata. Projektam izejot dažādas attīstības stadijas, ieinteresētās puses nozīme var mainīties, kā arī var rasties jaunas ieinteresētas puses. Ieinteresēto pušu komunikācijas plāna piemēru, kurā noteikti konkrēti komunikācijas veidi, skatīt 2.10. attēlā.

2.10. attēls. Ieinteresēto pušu reģistrs un komunikācijas plāns.

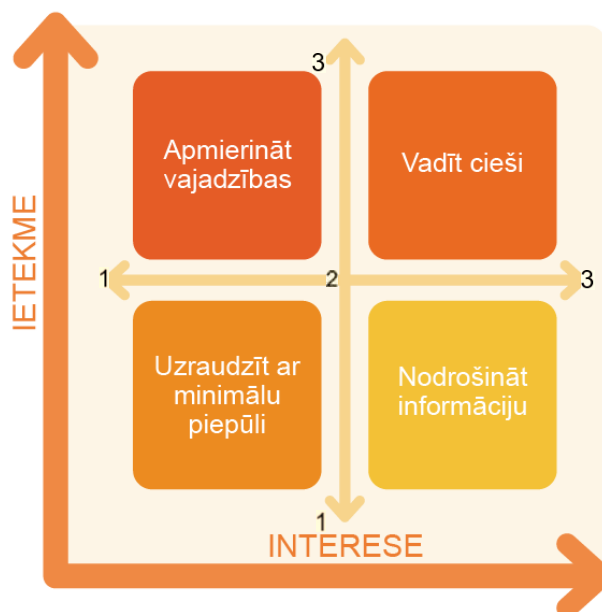
Nr.	Ieinteresētā puse	Skaits	Ietekme (1-3)	Interese (1-3)	Komunikācijas mērķis	Komunikācijas veidi	Komunikācijas biežums
1	Izglītības iestādes vadība	2	3	3	Informēt par projekta izpildes norisi, riskiem, budžetu, rezultātu.	Sanāksme	Katru nedēļu
2	Projekta komanda	5	3	3	Informēt par projekta norisi, riskiem, projekta aktivitātēm, veiktajiem pienākumiem, izmantotiem resursiem u.c.	Sanāksme Darba līgums	Katru nedēļu Projekta sākumā
3	Pedagogi	10	3	2	Iepazīstināt ar projekta un izglītības programmas mērķi, saturu, programmas nodrošināšanas prasībām, izglītojamiem, apmaksas kārtību, sadarbību ar darba devējiem u.c.	Darba sanāksmes Metodiskās komisijas sēde e-pasts	Pēc nepieciešamības Programmas sākumā
4	Izglītojamie	20	3	2	Informēt izglītojamos par programmu veidiem, saturu, pieteikšanos, norises procesu, norēķiniem u.c.	e-pasts Drukātie materiāli Sociālie tīkli telefoniski	Pēc nepieciešamības Pēc nepieciešamības regulāri Pēc nepieciešamības
5	Nozares pārstāvji (asociācijas, eksperti)	1	1	2	Nodrošināt ar nepieciešamo informāciju par projekta un izglītības programmas mērķi. Iesaistīt izglītības programmas saturā pilnveidē.	Sanāksme	Pirms projekta īstenošanas un projekta noslēgumā

Ieinteresēto pušu komunikācijas plāna izvērstu un detalizētu piemēru skatīt 6. pielikumā.

Kad ieinteresēto pušu analīze ir veikta, ieteicams izveidot ieinteresēto pušu matricu, kurā ieinteresētās puses tiek sagrupētas, atzīmējot koordinātu plaknē intereses un ietekmes vērtību (skat. 2.11. att.). Ieinteresēto pušu matricu var izveidot, atliekot koordinātu plaknē. Tas, kurā kvadrantā ieinteresētā puse atrodas, noteiks, kādu pieeju jāizvēlas, vadot komunikāciju.

⁷¹ USA: Project Management Institute. 2013. PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

2.11. attēls. Ieinteresēto pušu matrica



Kā redzams attēlā, darbs ar ieinteresētajām pusēm ir veicams atbilstoši to interesēm un ietekmes projektā. Visnozīmīgākais darbs ir veicams ar tām ieinteresētajām pusēm, kurām ir augsta interese un ietekme. Tās var uzskatīt par otru projekta komandu, kuru intereses ir regulāri jānoskaidro, jānodrošina informācija un darbības atbilstoši viņu vajadzībām. Vismazākās pūles ieinteresēto pušu vadīšanā ir jāpievērš tiem, kuriem ir vismazākā ietekme un interese. Taču ir jāņem vērā, ka ieinteresēto pušu ietekme un interese projekta laikā var mainīties, tādēļ tās ir regulāri jāuzrauga.

Ieteikumi komunikācijas plānu izstrādei

- Fokusēšanās uz klientu katrā no pirkuma soļiem ir svarīga PII panākumu atslēga.
- Klienta pieredzes kartes soļos identificētie risku mazināšanas pasākumi ir pamats komunikācijas ar klientu plāna izstrādei.
- Lai noteiktu projektā ieinteresētās puses, izveidojiet darba grupu ar iespējami vairāk dažādiem dalībniekiem. Tas nodrošinās plašāku skatu ieinteresēto pušu identificēšanai.
- Komunikācijas plāna izstrādē iesaistiet gan PII vadību, gan projekta komandu, gan mārketinga speciālistu, jo komunikācija var būt ar dažāda līmeņa ieinteresētajām pusēm. Piemēram, politiskā līmenī to nodrošinās PII vadītājs, savukārt vispārējo informāciju sagatavos mārketinga speciālists.
- Jo detalizētāk un rūpīgāk tiks veidota komunikācija ar klientu, jo lielāka iespēja, ka klientam par piedāvājumu radīsies labs priekšstats un tas atbildīs klienta prasībām.

Papildu informācijas avoti

- **Atgriezeniskā saite:** Startquestion. 7 Reasons Why Customer Feedback Is Important To Your Business. 2016. <https://blog.startquestion.com/7-reasons-why-customer-feedback-is-important-to-your-business-28e99c00eba7>
- **Klienta pieredzes karte:** My Customer. How to create a customer journey map. <https://www.mycustomer.com/experience/engagement/how-to-create-a-customer-journey-map>
- **Ieinteresēto pušu analīze:** Thompson R. 2011. Stakeholder Analysis. https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

-
- **Ieinteresēto pušu kartēšana: BSR. Stakeholder Mapping.**
https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf
 - **Projekta komunikāciju plāna izstrāde:** Quick Base. 2015. How To Create A Project Communication Plan. <https://www.quickbase.com/blog/how-to-create-a-project-communication-plan>

? Kontroljautājumi

- Vai tirgus segmentācijā iegūtie segmenti satur raksturīgās pazīmes, kuras vispusīgi apraksta izglītojamo īpašības un rīcību?
 - Vai ir veikta izvēlētā mērķa segmenta pievilcības un atbilstības iestādes mērķiem un resursiem novērtēšana?
 - Vai izvēlētā mērķa segmenta mērķauditorijas raksturojums veidots lietojot visas raksturojošo pazīmju grupas (demogrāfisko, ģeogrāfisko, psihogrāfisko, uzvedības)?
 - Vai definētās mērķauditorijas raksturojums sniedz patiesu priekšstatu par mērķauditorijas pārstāvja tipu?
 - Vai veikti secinājumi par mērķa tirgus lielumu, konkurētspēju un iespējamām ieejas/darbības barjerām?
 - Kādas aktivitātes jāveic, lai uzlabotu klienta pieredzi visā pieaugušo izglītības pakalpojuma pirkšanas procesā?
 - Kā informēsim/komunicēsim ar ieinteresētajām pusēm? Kurš būs atbildīgs?
-

2.3. BIZNESA PLĀNS

? Jautājumi, uz kuriem saņemsi atbildes šajā nodaļā

- Kāpēc PII nepieciešams biznesa plāns pieaugušo izglītībai?
- Kā jāveido biznesa plāns?
- Kas ir biznesa kanvas modelis un kā to lietot?

Biznesa plāns ir dokuments, kurā plāno uzņēmējdarbību komerciālai vai nekomerciālai (PII gadījumā) organizācijai. Tas dod iespēju identificēt resursus, kas būs nepieciešami, komercdarbību uzsākot praktiski.

2.11. attēls. Kāpēc izstrādāt biznesa plānu?



Izstrādājot biznesa plānu tiek apzināti potenciālie riski un tiek meklēti risinājumi, kā tos novērst, tādējādi palielinot iespēju, ka PII jaunais darbības virziens būs veiksmīgs.

Biznesa plāna struktūrai var būt dažādas variācijas un apjoms. 7. pielikumā ir piedāvāta biznesa plāna struktūra, kas lielā mērā veidojas no līdz šim metodikā apskatītajām tēmām: PII raksturojums un stratēģija, esošās situācijas analīze, klienta analīze un mārketinga plāns, vadības komanda un organizācijas struktūra, darbības plāns, finanšu plāns.

Kanvas biznesa modelis (skat. 8. piel.) Ja biznesa plāns dažādās tā dimensijās mēdz būt izvērstāks, apjomīgāks, dziļāks, tad kanvas biznesa modeļa izveide pieaugušo izglītības pakalpojumu attīstīšanai var būt lielisks rīks iestādes iekšējām "prāta vētrām", salīdzinoši ātrai ideju uztveršanai, situācijas analīzei iestādes iekšējo diskusiju ceļā. Kanvas biznesa modeļa veidošana palīdz dažāda līmeņa darbinieku iesaistei stratēģijas veidošanā, mērķu izvirzīšanā un risinājumu piedāvāšanā. Darbu pie dažādu variantu kanvas biznesa modeļa izstrādes var veikt nelielās grupās, to priekšā novietojot kanvu jeb audeklu, kuru grupu dalībnieki aizpilda ar idejām, kas radušās diskusijās.

Biznesa modeļa kanvas rezultātus kopā ar iestādes stratēģiskās vadības līmeņa idejām tālāk ir vērts izvērst detalizētā biznesa plānā, ar kuru iepazīstina visus PII darbiniekus, un uz kura pamata tālāk veido specifisku aktivitāšu plānus dažādās darbības jomās. Biznesa plāns ir arī labs retrospektīvs un kontroles dokuments.

Ieteikumi biznesa plāna izstrādei

- Biznesa plāns nekad nav pabeigts. Tas regulāri tiek mainīts, pārstrukturēts, pārveidots.
- Kanvas biznesa modeli var aizpildīt, organizējot “prāta vētru” ar ieinteresētajām pusēm.

Papildu informācijas avoti

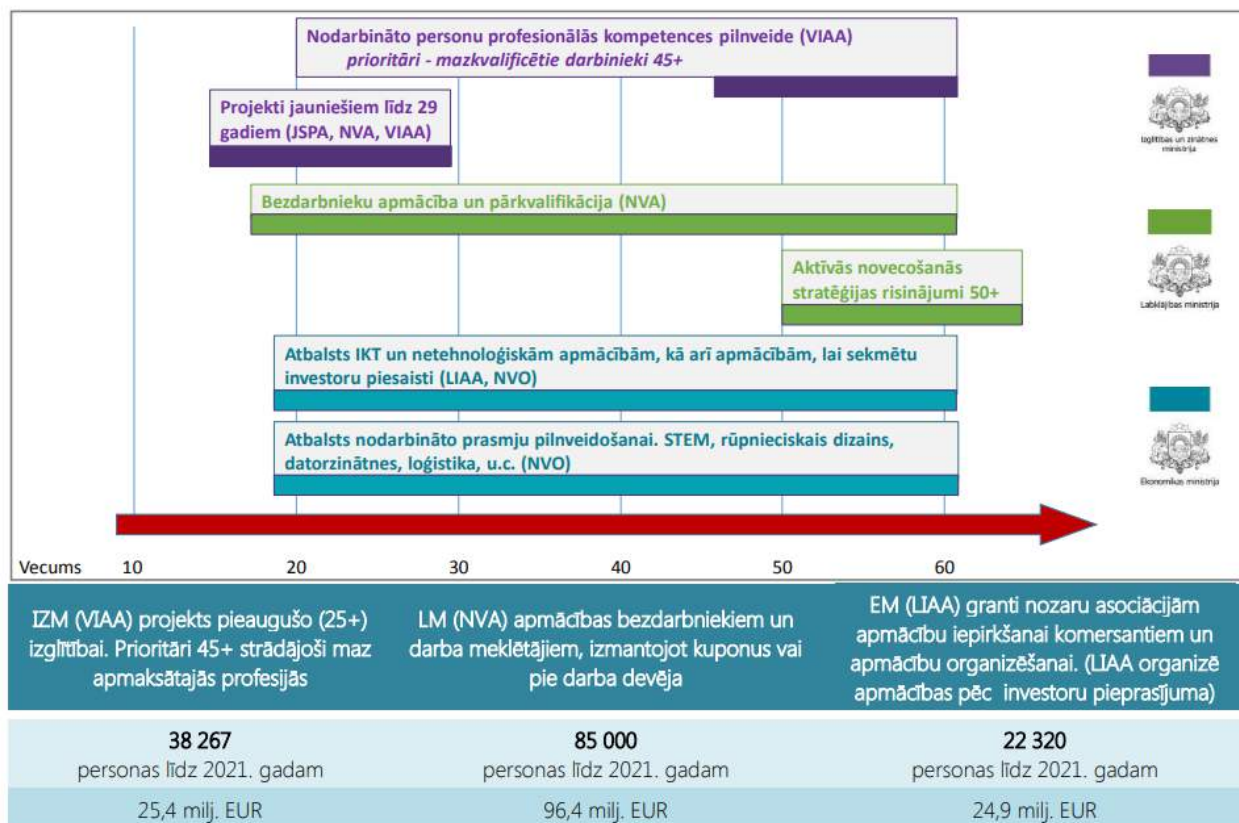
- **Biznesa plāns:** Live Plan. Real business plans to inspire you. https://www.liveplan.com/features/samples_and_examples
- **Biznesa plāns:** Entrepreneur. Business Plans: A Step-by-Step Guide. <https://www.entrepreneur.com/article/247574>
- **Biznesa plāns:** Bplans. Free Education and Training Sample Business Plans. https://www.bplans.com/education_and_training_business_plan_templates.php
- **Kanvas biznesa modelis:** <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>

Kontroljautājumi

- Vai PII pieaugušo izglītības biznesa plāns pārliecinās ieinteresētās puses (nozares, izglītojamās) iesaistīties pieaugušo izglītībā?
-

PIELIKUMI

1. pielikums. Pieaugušo izglītības pasākumi ES fondu ietvaros⁷²


















⁷² Ekonomikas ministrija. 2018. Informatīvais ziņojums par darba tirgus vidēja un ilgtermiņa prognozēm. Pieejams: https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/tautsaimniecibas_attistiba/informativais_zinojums_par_darba_tirgus_vidēja_un_ilgtermiņa_prognozēm/

Nozaru klasifikācija pēc NACE2

NACE Kods	Nosaukums
A	Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība
B	leguves rūpniecība un karjeru izstrāde
C	Apstrādes rūpniecība
D	Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana
E	Ūdens apgāde; notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija
F	Būvniecība
G	Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts
H	Izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi
I	Transports un uzglabāšana
J	Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
K	Finanšu un apdrošināšanas darbības
L	Operācijas ar nekustamo īpašumu
M	Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi
N	Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība
O	Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana
P	Izglītība
Q	Veselības un sociālā aprūpe
R	Māksla, izklaide un atpūta
S	Citi pakalpojumi
T	Mājsaimniecību kā darba devēju darbība; pašpatēriņa preču ražošana un pakalpojumu sniegšana individuālajās mājsaimniecībās

Nozaru ekspertu padomes (NEP)

	 (1) Būvniecības nozare	
	 (2) Elektronisko un optisko iekārtu ražošanas, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas nozare	
	 (3) Enerģētikas nozare	
	 (4) Drukšanas un mediju tehnoloģiju nozare	
	 (5) Kokrūpniecības nozare	
	 (6) Ķīmiskā rūpniecība un tās saskarnozares – ķīmija, farmācija, biotehnoloģija, vide	
Ir NEP	 (7) Metālapstrādes, mašīnbūves un mašīnzinību nozare (tai skaitā mehānika)	
	 (8) Tekstilizstrādājumu, apģērbu, ādas un ādas izstrādājumu ražošanas nozare	
	 (9) Transporta un loģistikas nozare	
	 (10) Tūrisma un	
	 (11) Skaistumkopšanas nozare	
	 (12) Uzņēmējdarbības, finanšu, grāmatvedības, administrēšanas nozare	
	 (13) Pārtikas rūpniecības un	
	 (14) Lauksaimniecības nozare ⁷³	
	Nav NEP	 (15) Mākslas nozares dizaina un radošo industriju sektors ⁷⁴

⁷³ Pārtikas rūpniecības un Lauksaimniecības nozarēm NEP līdzvērtīgas funkcijas pilda Lauksaimniecības organizāciju sadarbības padome (LOSP), kas koordinē divas NEP apakšpadomes: Pārtikas rūpniecības un Lauksaimniecības

⁷⁴ Mākslas nozares dizaina un radošo industriju sektoram NEP līdzvērtīgas funkcijas daļēji pilda Kultūrizglītības padome, Latvijas Dizaina padome un Latvijas Nacionālais kultūras centrs. Vienmērīgai sadarbībai ar darba devējiem būtu nepieciešams veidot vienu padomi.

3. pielikums. Ganta diagramma

aktivitāte/mēnesis	ilgums dienās	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
3.Programmas popularizēšana																																	
3.1. Informācijas izvietošana mājas lapā un sociālajos tīklos																																	
<i>Informācijas sagatavošana un izvietošana PII mājas lapā</i>	1 diena	0,5																			0,5												
www.macibaspieaugusajiem.lv	0,5 dienas	0,5																															
www.facebook.com	1,2 dienas	0,25						0,25						0,25								0,25							0,25				
www.instagram.com	0,5 dienas	0,25																				0,25											
3.2. Informācijas nodošana sadarbības partneriem																																	
<i>Informācijas sagatavošana un nodošana pašvaldībai</i>	5 dienas	1	1	1	1	1																											
<i>Informācijas sagatavošana un nodošana NVA</i>	5 dienas	1	1	1	1	1																											
<i>Informācijas sagatavošana un nodošana nozaru asociācijām</i>	5 dienas	1	1	1	1	1																											
3.3. Reklāma publiskās vietās																																	
<i>Reklāmas sagatavošana un izvietošana sabiedriskajā transportā</i>	5 dienas	1	1	1	1	1																											
<i>Reklāmas sagatavošana un publicēšana medijos</i>	5 dienas	1	1	1	1	1																											
<i>Reklāma sagatavošana un publicēšana tirgū un pilsētas centrā</i>	5 dienas	1	1	1	1	1																											
<i>Reklāmas sagatavošana un izvietošana veikalos</i>	5 dienas	1	1	1	1	1																											
3.4. Diversificētās informācijas paketes sagatavošana klientam un darba devējam																																	
<i>Informācijas sagatavošana, nodošana un prezentēšana klientam</i>	7 dienas	1	2	3	4	5				6	7																						
<i>Informācijas sagatavošana un nodošana darba devējam</i>	7 dienas	1	2	3	4	5				6	7																						
3.5. Dalība izstādē																																	
<i>izstādes tehniskā aprīkojuma pieteikšana un saskaņošana</i>	1 diena	0,5	0,5																														
<i>Izstādes materiālu sagatavošana</i>	5 dienas							0,5		0,5										2	3			4									
<i>Stenda aktivitāšu un cilvēkresursu plānošana</i>	5 dienas							0,5		0,5										2		3		4									

4. pielikums. Elastīga cenrāža veidošanas piemēri⁷⁵

Pozīcijas, kas sīkāk apskatītas un izklāstītas piemēros:

Pozīcija "Seminārs pēc individuāla pieprasījuma" 1. piemērā – "**Pakalpojuma tāmes sagatavošana**";
Pozīcija "Nestandarta izglītības pakalpojumi" 2. piemērā – "**Vidējās cenas noteikšana**";
Pozīcija "Konferenču zāles un aprīkojuma izīrēšana" 3. piemērā – "**Koeficienta piemērošana**";
Pozīcija "Tehnikuma muzeja "ABC" ekspozīcijas "X" apmeklējums" 4. piemērā – "**Cenas diferencēšana**";
Pozīcija "Seminārs" 5. piemērā – "**Līgumcena**";
Pozīcija "Lietvedības pakalpojumi" 6. piemērā – "**Normatīvā akta piemērošana**".

1. piemērs "Pakalpojuma tāmes sagatavošana". Ja tiek sniegts nestandartizēts, neregulārs vai vienreizējs pakalpojums, tad cenrādī var atrunāt, ka par šādu pakalpojumu tiek sastādīta faktisko izmaksu tāme, ietverot tajā visas pakalpojuma izmaksas veidojošās komponentes.

Piemērs. Tāme pakalpojumam "1 dienas seminārs X"

Nr. p.k.	Rādītājs	Daudzums	Mērvienība	Vienas mērvienības izmaksas (EUR)	Summa (EUR)
1.	Atalgojums	1 diena	EUR	200	200
2.	VSAOI	1	EUR	47.17	47.17
3.	Atalgojuma koeficients*	0,5	vienība	200*0,5	100
4.	Pakalpojumi (kopā)	-	EUR	-	15
4.1.	Transportlīdzekļu uzturēšana un remonts	1 diena	EUR	10	10
4.2.	Apdrošināšanas izdevumi	1 diena	EUR	5	5
5.	Krājumi, materiāli, energoresursi, preces, biroja preces un inventārs, kurus neuzskaita kodā 5000 (kopā)	-	EUR	-	437.83
5.1	Biroja preces	1 vienība	EUR	50	37.83
5.2	Spectērpji	1 vienība	EUR	400	400
6.	Pamatlīdzekļu nolietojums	1 vienība	EUR	200	200
KOPĀ					1 000

* Piemēro, ja pakalpojums tiek sniegts ārpus iestādes telpām

Ir iespēja arī izstrādāt formulu, kā tiks rēķinātas izmaksas.

Piemērs. Centrālās statistikas pārvalde poligrāfisko un citu veidu produktu (piemēram, kompaktdisku) realizācijas izmaksas aprēķina, izmantojot šādu formulu:

$$C = \frac{A+P+D}{n}, \text{ kur}$$

C – izdevuma realizācijas cena;

A – autoru darba samaksa;

P – poligrāfijas izmaksas;

D – materiālu patēriņš un citas ar iespeiddarbu glabāšanu, izplatīšanu un realizēšanu saistītās izmaksas;

n – izgatavoto eksemplāru skaits.

⁷⁵ Avots: Finanšu ministrijas sniegtā informācija projekta ietvaros.

2. piemērs “Vidējās cenas noteikšana”. Cenrādī ir iespējams iekļaut pozīciju “Nestandarta pakalpojumu sniegšana”, izrēķinot vidējo cilvēkstundas likmi, ja nepieciešams, arī materiālu izmaksas un pamatlīdzekļu nolietojumu.

Piemēram, vidējā izcenojuma aprēķināšanai, ja:

a) pakalpojumu sniegšanā iesaistīti dažādi darbinieki

	Atalgojums euro/mēnesī	VSAOI euro/mēnesī	Atalgojums par 1 stundu (EUR) ⁷⁶	VSAOI par 1 stundu (EUR)	Izmaksas kopā par 1 stundu (EUR)
Darbinieks A	800	188,72	4,55	1,07	5,62
Darbinieks B	700	165,13	3,98	0,94	4,92
Darbinieks C	600	141,54	3,41	0,80	4,21
Kopā	2100	495,39	11,94	2,81	14,75
Vidējais rādītājs	700	165,13	3,98	0,94	4,92

b) izmantotie pamatlīdzekļi pakalpojumu sniegšanā

	Vērtība (EUR)	Pamatlīdzekļu nolietojums gadā (EUR)	Pamatlīdzekļu nolietojums par 1 stundu ⁷⁷ (EUR)
Pamatlīdzeklis 1	10 000	(35%) 3500	1,66
Pamatlīdzeklis 2	15 000	(20%) 3000	1,42
Kopā	9000	6500	3,08
Vidējais rādītājs	4500	3250	1,54

c) preces iesaistītas viena pakalpojuma sniegšanā

	Vērtība (EUR)
Prece 1	50
Prece 2	35
Kopā	85
Vidējais rādītājs	42,5

Cenrādī var norādīt šādi.

Nr. p.k.	Pakalpojuma veids	Mērvienība	Cena (EUR) (bez PVN)	PVN (EUR)	Cena ar PVN (EUR)
1.	Nestandarta izglītības pakalpojumi	vidējā cilvēkstunda	4,92	-	4,92
		preces vienam pakalpojumam	42,5	8,93	51,43
		pamatlīdzekļu izmaksas stundā	1,54	-	1,54

Veidojot jaunu pakalpojumu, var izmantot cenrādī norādītos vidējos rādītājus un nav nepieciešams šiem rādītājiem veikt jaunus aprēķinus.

⁷⁶ Pieņemot, ka mēnesī ir 22 darba dienas un viena darba diena ilgst 8 stundas

⁷⁷ Pieņemot, ka tiek izmantots pamatlīdzekļu nolietojums 1.taksācijas gadā (gadā 12.mēneši, mēnesī 22.darba dienas un 1 darba diena ilgst 8 stundas)

3. piemērs “Koeficienta piemērošana”. Ja pakalpojuma sniegšanas faktiskais skaits pārsniedz prognozēto pakalpojumu skaitu noteiktā periodā, piemēro koeficientu, piemēram, **1,25**.

Piemērs. Konferenču zāles izmantošana ar aprīkojumu

Izdevumu klasifikācijas kods	Rādītājs (materiālās/izejvielas nosaukums, atlīdzība un citi izmaksu veidi)	Izmaksu apjoms noteiktā laikposmā viena maksas pakalpojuma veida nodrošināšanai
	Tiešās izmaksas	
1100	Atalgojums pakalpojuma sniedzēja darbiniekiem	16,70
1200	VSAOI pakalpojumu sniedzēja darbiniekam	3,94
2222	Izdevumi par ūdeni un kanalizāciju	10,32
2223	Izdevumi par elektroenerģiju	45,60
2229	Izdevumi pārējiem komunālajiem pakalpojumiem	23,76
2221	Izdevumi par apkuri	25,08
2350	Uzturēšanas materiāli	59,20
	Tiešās izmaksas kopā	184,60
	Netiešās izmaksas	
2240	Remontu un uzturēšanas pakalpojumi	55,40
	Netiešās izmaksas kopā	55,40
	Pakalpojuma izmaksas kopā	240,00

Laikposms: 1 gads

Maksas pakalpojuma izcenojums (euro) (pakalpojuma izmaksas kopā, dalītas ar maksas pakalpojuma vienību skaitu noteiktajā laikposmā)

20,00

Prognozētais maksas pakalpojumu skaits gadā (viena stunda)

12

Prognozētie ieņēmumi gadā (euro) (prognozētais maksas pakalpojumu skaits gadā, reizināts ar maksas pakalpojuma izcenojumu)

240,00

Ja pakalpojumu skaits gadā pārsniedz 12 stundas, tad 13. stundai var piemērot koeficientu 1,25 un **cenrādī ievietot atsauci:**

Pakalpojuma veids	Mērvienība	Cena bez PVN (EUR)	PVN (EUR)	Cena ar PVN (EUR)
Konferenču zāles izmantošana ar aprīkojumu*	viena stunda	20	4,20	24,2

* Ja pakalpojumu skaits pārsniedz 12 stundas gadā, cenai piemēro koeficientu 1,25

4. piemērs “Cenas diferencēšana”. Veicot cenas noteikšanu, tās aprēķinā var izmantot visus rādītājus, kādi var ietekmēt šo cenu – darba spēka, darba intensitātes, materiālu, preču, pamatlīdzekļu, pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksas. Tādējādi cenā tiek ietvertas visas izmaksas, kas saistītas ar pakalpojuma sniegšanu.

Šajā gadījumā cenu diferencēšanu var kombinēt kopā ar koeficienta piemērošanu. Piemēram, aprēķinot cenu ir plānots konkrēts pakalpojuma sniegšanas skaits. Ja sniegto pakalpojumu skaits pārsniedz plānoto, ir iespēja piemērot koeficientu un cenu paaugstināt.

Tāpat, nosakot cenu par pakalpojumu, ir iespēja veidot dažādas atlaides dažādām lietotāju grupām.

Piemērs. Cenrādis tehnikuma muzeja "ABC" ekspozīcijas "X" apmeklējumam.

N.p.k.	Pakalpojuma veids	Mērvienība	Cena bez PVN (EUR)	PVN (EUR)	Cena ar PVN (EUR)
1.1	Darba dienās	viens apmeklējums	5,00	0	5,00
	Svētku dienās*	viens apmeklējums	6,00	0	6,00
	Bērniem un pensionāriem**	viens apmeklējums	2,50	0	2,50
	Bērniem un pensionāriem svētku dienās	viens apmeklējums	3,00	0	3,00

svētku dienās cenai tiek piemērots koeficients 1,2

** bērniem un pensionāriem tiek piemērota 50% atlaide

5. piemērs "Līgumcena". Cenrādī var norādīt pozīciju, piemēram, "Seminārs", un atrunāt, ka par šiem pakalpojumiem tiek noteikta līgumcena, ja, lai sniegtu šos pakalpojumus, operatīvi ir jāpiesaista dažādi resursi (piem., gan cilvēkresursi, tehnika, telpas) ārpus konkrētās iestādes.

Piemērs. Semināra sagatavošanai un vadīšanai ir nepieciešams ārstata speciālists, kā arī ir nepieciešamas specializētas telpas (piem., telpas ar medicīnisko aprīkojumu), kādas nav iestādes īpašumā vai lietojumā.

Cenrādī var norādīt šādi.

Nr. p.k.	Pakalpojuma veids	Mērvienība	Cena (EUR) (bez PVN)	PVN (EUR)	Cena ar PVN (EUR)
1.	Seminārs	1 h/cilvēkam	līgumcena		

6. piemērs "Normatīvā akta piemērošana". Piemērojot MK 21.11.2006. noteikumus Nr.940 "Noteikumi par informācijas sniegšanas maksas pakalpojumiem", nav nepieciešams detalizēts sniegto maksas pakalpojumu cenrāža izmaksu aprēķins, bet cenrādī jāievieto atsauces uz MK noteikumiem.

Piemērs. Lietvedības pakalpojumi. Cenrādī var norādīt šādi.

N.p.k.	Pakalpojuma veids	Mērvienība	Cena bez PVN (EUR)	PVN (EUR)	Cena ar PVN (EUR)
1.1.	kopēšana (A4 formāts) ⁷⁸	viena lapa	0,07	0,01	0,08
1.2.	kopēšana (A3 formāts) ³	viena lapa	0,14	0,03	0,17
1.3.	lapas izdrukāšana (melnbalta druka) ³	viena vienība	0,14	0,03	0,17
1.4.	Skenēšana ³	viena lapa	0,24	0,05	0,29

⁷⁸ Izmantoti MK 21.11.2006. noteikumi Nr.940 "Noteikumi par informācijas sniegšanas maksas pakalpojumiem"

5. pielikums. Klienta pieredzes karte

PII Klienta pieredzes karte					
	Informācija /motivācija	Novērtējums /izvēle	Pirkums	Serviss/pakalpojuma saņemšana	Lojalotātes iespējas
Mijiedarbības saskares punkti	Drauga/kolēģa pozitīvā pieredze, sociālie tīkli, nozaru asociācijas, www.macibaspieaugusajiem.lv , reklāma sabiedriskajā transportā; reklāma medijos (darba devēji), atvērto durvju dienas, tikšanās ar darba devējiem.	Atsauksmes no absolventiem, drauga/kolēģa ieteikums, tēls sabiedrībā, reputācija, mājaslapa, sadarbības tīkls (networks)	Informācija interneta vietnēs (www.macibaspieaugusajiem.lv), PII grāmatvedība.	Pedagogi, prakšu vadītāji, mūžizglītības nodaļa.	Pedagogi, mācību daļa, PII komunikācijas kanāli.
Kādus jautājumus uzdos klients?	Kāpēc man to vajag? Cik tas maksā? Cik ilgi? Kā saskaņošu ar darbu?	Vai es to varu atļauties? Kur tas notiks? Kas pasniegs programmu? Kāds dokuments tiks iegūts? Vai ir naktsmītnes, ēdināšana, stāvvietas? Vai ir nodokļu atvieglojumi?	Kas man tagad jādara (pieteikšanās, līguma slēgšana, norēķina veids)?	Kur var saņemt individuālas konsultācijas? Vai izdales materiāli ir pieejami "mākonī"? Kā notiks pārbaudes darbi?	Ko vēl varētu apgūt, papildinot jau iegūtās zināšanas? Vai iegūtās zināšanas novērtēs darba devējs?
Kādas ir barjeras klientam?	Vai man būs laiks izglītoties? Atceros skolas laiku, kad sauca pie tāfeles. Vai es neesmu par vecu?	Komunikācijas problēmas (valodas pārzināšana), ļoti daudz līdzīgas informācijas, pirk spēja, attieksme pret klientu – nesaņem atbildes uz interesējošiem jautājumiem.	Norēķinu veids, nav iespējams samaksāt visu summu uzreiz, vērtības atbilstība cenai (šaubas).	Savlaicīga informācija par izmaiņām nodarbību grafikā, nekvalitatīvi organizēts mācību process, problēmas informācijas aprītē, neatbilstošas mācību metodes, neatbilstošs materiāli tehniskais nodrošinājums.	Par mani kā bijušo klientu ir aizmirsuši.

PII Klienta pieredzes karte

	<i>Informācija /motivācija</i>	<i>Novērtējums /izvēle</i>	<i>Pirkums</i>	<i>Serviss/pakalpojuma saņemšana</i>	<i>Lojalotātes iespējas</i>
Barjeras samazināšanas iespējas	Atsauksmes, veiksmes stāsti.	Apmaksas sistēmas elastība, diversificētās informācijas pakete, programmu beigušo anketēšanas rezultātu vērtēšana, apmācīts, kompetents darbinieks.	Caurspīdīga un ērti uztverama informācija internetā, bijušo pieaugušo izglītojamo atsauksmes, grāmatvedības ieinteresētība un kompetence.	Praktisko mācību apguve darba vidē, pedagogu sagatavošana darbam ar pieaugušo auditoriju, informācijas aprites sistēmas izstrāde. apmierinātības ar programmu pētījumi.	Regulāri informēt par PII aktualitātēm, rīkot absolventu tikšanos.
Kādam jābūt izmērāmam rezultātam-snieguma rādītājam?	Mājaslapu apmeklējumu skaits, cik bieži prasa, zvana, sūta e-pastus.	Biežāk uzdoto jautājumu skaits un analīze (e-pastos, pa tālruni, tiekoties).	Apmācāmo skaits, izglītības iestādes pašu ieņēmumu apjoms.	Apmeklētība, kavējumi; papildu labumu izmantošanas aktivitāte; pedagogu novērtēšanas anketu rezultāti; organizēšanas , materiāli tehniskais nodrošinājums (saņemtā pakalpojuma izvērtēšanas rezultāts).	Atsauksmes un pozitīvie absolventu stāsti, atgriešanās citās programmās.
Kuri cilvēki vai kurš departaments par to atbild?	Sabiedrisko attiecību speciālists, mūžizglītības nodaļa, mācību daļa.	Mūžizglītības nodaļa.	Mūžizglītības nodaļa.	Mācību daļa, pedagogi.	Mūžizglītības nodaļa, sabiedrisko attiecību speciālists.

6. pielikums. Ieinteresēto pušu komunikācijas plāns

Nr.	Ieinteresētā puse	Skaitis	Ietekme (1-3)	Interese (1-3)	Komunikācijas mērķis	Komunikācijas veidi	Komunikācijas biežums
1	Izglītības iestādes vadība	2	3	3	Informēt par projekta izpildes norisi, riskiem, budžetu, rezultātu.	Sanāksme	Katru nedēļu
2	Projekta komanda	5	3	3	Informēt par projekta norisi, riskiem, projekta aktivitātēm, veiktajiem pienākumiem, izmantotiem resursiem u.c.	Sanāksme Darba līgums	Katru nedēļu Projekta sākumā
3	Pedagogi	10	3	2	Iepazīstināt ar projekta un izglītības programmas mērķi, saturu, programmas nodrošināšanas prasībām, izglītojamiem, apmaksas kārtību, sadarbību ar darba devējiem u.c.	Darba sanāksmes Metodiskās komisijas sēde e-pasts Darba līgums	Pēc nepieciešamības Programmas sākumā
4	Izglītojamie	20	3	2	Informēt izglītojamos par programmu veidiem, saturu, pieteikšanos, norises procesu, norēķiniem u.c.	e-pasts Drukātie materiāli Sociālie tīkli telefoniski	Pēc nepieciešamības Pēc nepieciešamības regulāri Pēc nepieciešamības
5	Nozares pārstāvji (asociācijas, eksperti)	1	1	2	Nodrošināt ar nepieciešamo informāciju par projekta un izglītības programmas mērķi, iesaistīt izglītības programmas satura pilnveidē.	Sanāksme	Pirms projekta īstenošanas un projekta noslēgumā
6	Darba devēji	10	2	2	Noskaidrot darba devēju vajadzības un informēt par programmu veidiem un saturu. Vienoties par programmas saturu atbilstoši nozares vajadzībām.	Izglītības iestādes metodiskās komisijas sēde Sanāksmes Rakstiski, telefoniski	Programmas dokumentācijas izstrādes laikā Programmas izstrādes laikā Pēc nepieciešamības
7	Pašvaldība	1	1	2	Informēt par programmu veidiem, sasniegtajiem rezultātiem, nepieciešamo atbalstu un vienoties par sadarbības nosacījumiem.	Prezentācija sēdē Sanāksme atbildīgajām personām	Programmas izstrādes laikā Programmas izstrādes laikā

Nr.	Ieinteresētā puse	Skaits	Ietekme (1–3)	Interese (1–3)	Komunikācijas mērķis	Komunikācijas veidi	Komunikācijas biežums
8	Citas izglītības iestādes	3	2	1	legūt informāciju par pieredzi, rezultātiem, veidot sadarbību.	e-pasts, telefoniski	Pēc nepieciešamības
9	VISC un IKVD	2	3	1	Saņemt konsultatīvo atbalstu izglītības programmas izstrādē, sadarboties izglītības programmas licencēšanā un akreditācijā.	Programmas dokumentācija (drukātā veidā) e-pasts, telefoniski	Iesniegšana licencēšanai Pēc nepieciešamības
10	Projekta finansētājs	1	3	3	Informēt par projekta īstenošanas gaitu, iesniegt pārskatus un nodrošināt finansējuma apguvi atbilstoši prasībām.	rakstiski e-pasts, telefoniski	Projekta atskaites Pēc nepieciešamības
11	Masu mediji	2	2	2	Nodrošināt informāciju par pieaugušo izglītības pieāvājumu un mācību rezultātiem	e-pasts	Pēc nepieciešamības

1. Kopsavilkums

Īss pārskats par visu svarīgāko biznesa plānā. Jāraksta tad, kad viss pārējais uzrakstīts.

2. PII raksturojums

- Organizācijas vēsture, pašreizējais statuss
- Misija, vīzija, vērtības, stratēģiskie mērķi
- Produkti, pakalpojumi
- Īpašnieki un tiesiskais statuss
- Svarīgi sadarbības partneri (ja ir)

3. Industrijas analīze

- Industrijas robežas (biznesa izpratne – M. Portera definīcija, NACE)
- Lielums, pārdošanas apjomi, dinamika, dzīves cikls
- Industrijas struktūras un pievilcības izpēte (ar Portera 5 spēku metodi)
- Iekļūšanas barjeras
- Konkurentu analīze (esošo)
- Piegādātāju spēks
- Aizstājēju parādīšanās draudi
- Pircēju spēks
- Veiksmes faktori industrijā
- Industrijas tradīcijas (lokācijā)
- Tiesiskais regulējums (svarīgi normatīvie dokumenti, licences)
- Pieejamais atbalsts (ES, valsts, pašvaldības)
- Pieprasījuma specifika un stabilitāte (ekonomiskie cikli, sezonālitate, pircēju preferences)
- Saistītās un papildinošās industrijas

4. Mārketinga plāns

- Tirgus segmentēšana, mērķa segmentu noteikšana
- Pircēju uzvedības analīze
- Mārketinga stratēģija: 4P (produkts, cena, vieta, virzīšana) vai 7P, 8P

5. Vadības komanda un organizācijas struktūra

- Vadības komandas raksturojums
- Organizācijas struktūra (struktūrshēma)

6. Darbības plāns

- Svarīgāko procesu raksturojums
- Atrašanās vieta (nejaukt ar 4P "vieta")
- Telpas un svarīgākais aprīkojums

7. Finanšu plāns

- Nepieciešamais finansējums darbības uzsākšanai (kas ir finansējuma avots?)
- Finanšu pieņēmumi
- Finanšu prognozes (naudas plūsma, bilance, peļņas vai zaudējumu aprēķins)

8. pielikums. Kanvas biznesa modelis⁷⁹

PARTNERI <ul style="list-style-type: none"> • Ārvalstu partneri; • Sabiedriskās un NVO • Individīdi; • Uzņēmumi; • Uzņēmumu - nozares speciālisti; • Augstskolas; • Mācību iestādes – vispārīgglītojas, profesionālas; • Amatniecības kamera un biedrības; • Pašvaldība; • NVA; • LDDK; • LTRK; • Nozaru asociācijas; • VIAA; • VISC; • IKVD; • Plānošanas reģions. 	AKTIVITĀTES <ul style="list-style-type: none"> • Administrēšana t. sk. audits un uzraudzība; • Radošie kursi; • Mācību materiālu izstrāde; • Programmas, kuras tiek "pasūtītas" PII • Ārpusformālās izglītības novērtēšana; • Profesionālā pilnveide, • Tālākizglītība, neformālā izglītība; • Semināri (par nozares aktualitātēm), • Moduļu īstenošana • (ieskaitot tālmācībā). 	VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMS <ul style="list-style-type: none"> • Biznesa vides attīstība; • Profesionālā pilnveide; • Pašiniciatīva; • Uzņēmumu vēlmes; • Personīgā sadarbības tīkla izveide un paplašināšana; • Pašapziņas celšana; • Darba efektivitātes paaugstināšana; • * Konkurētspējas veicināšana. 	ATTIECĪBAS AR KLIENTIEM <ul style="list-style-type: none"> • PII tēls sabiedrībā; • Interesu grupu/klubu veidošana, uzturēšana; • Karjeras/informācijas dienas; • Sabiedrības tīkla izveide. 	KLIENTU SEGMENTI <ul style="list-style-type: none"> • Organizācijas; • Bezdarbnieki; • Individīdi, atbilstoši interesēm; • Uzņēmumi; • Nodarbinātie; • Viesstrādnieki.
	RESURSI <ul style="list-style-type: none"> • Pedagogi no uzņēmumiem; • materiāli tehniskā bāze; • PII pedagogi; • Vieslektori; • IT resursi, iespēja īstentot tālmācību. 		KANĀLI <ul style="list-style-type: none"> • Verbālā saziņa; • Transports (dažāda veida – arī tramvajs), tirgus; • Plašsaziņas līdzekļi; • Korespondence; • Mājas lapa; • Izstādes. 	
IZDEVUMU STRUKTŪRA <ul style="list-style-type: none"> • Atalgojums (pedagogi, prakšu vadītāji); • Telpu un iekārtu uzturēšanas izmaksas; • Mācību metodisko materiālu izmaksas; • Materiālu izmaksas; • Programmu izstrādes izmaksas; • PKE izmaksas. 		IEŅĒMUMU MODEĻI <ul style="list-style-type: none"> • Valsts, Pašvaldības; • ES fondu resursi; • Privātais finansējums; • Uzņēmumu finansējums. 		

⁷⁹ Osterwalder, Pigneur & al. 2010. Business Model Canvas.

9. pielikums. Pieaugušo izglītības ieviešanas pašnovērtējums

Pieaugušo izglītības ieviešanas pašnovērtējumu veido trīs daļas:

(1) Vispārējs novērtējums, kas paredzēts pieaugušo izglītības ieviešanas dažādām mērķa grupām progresa novērtēšanai. Tajā ar "jā" vai "nē" jānovērtē, vai PII ir ieviesti dažādi kvalitatīvu pieaugušo izglītības pakalpojumu raksturojoši kritēriji.

(2) Pašnovērtējums un resursu plānošana, kurā apkopotas pamata darba lapas, kas noderīgas, plānojot pieaugušo izglītību. Pie darba lapām ir norādīta atsauce uz nodaļām metodikā, ko ieteicams skatīt aizpildīšanas laikā.

(3) Kvantitatīvs novērtējums, kurā apkopti snieguma rādītāji, ko ieteicams uzkrāt un analizēt, lai novērtētu, cik veiksmīga un efektīva ir pieaugušo izglītības ieviešana vairāku gadu griezumā.

Šis pieaugušo izglītības ieviešanas pašnovērtējums ir minimālais kontrolosaraksts un darba lapu komplekts, ar kuru sākt plānot un īstenot pieaugušo izglītības pakalpojumus PII. Attīstot un paplašinot pieaugušo izglītības pakalpojumu piedāvājumu, iespējams izvērst gan analīzi, gan izmantot papildu klientu piesaistīšanas un citas metodes, ar kurām var iepazīties metodiskajā materiālā. Šo pielikumu ieteicams aizpildīt, paralēli skatot attiecīgās metodiskā materiāla sadaļas ar instrukcijām, teorētisko un praktisko informāciju, piemēriem.

1. Vispārējs novērtējums

Nr. p.k.	Kritērijs	Pieaugušo izglītības mērķa grupas			Komentāri, skaidrojums
		Nodarbinātie pieaugušie 25+	Bezdarbnieki, darba meklētāji	Darba devēji	
1.	Gatavība pieaugušo izglītības programmu īstenošanai	Jā/Nē			
1.1.	Izveidota pieaugušo izglītības struktūrvienība vai nozīmēts atbildīgais par pieaugušo izglītību	[jā/nē]			[komentārs]
1.2.	Veikta pieaugušo izglītības tirgus analīze un identificēti potenciālie klienti	[jā/nē]			[komentārs]
1.3.	Izstrādāta pieaugušo izglītības stratēģija	[jā/nē]			[komentārs]
1.4.	Pieaugušo izglītības īstenošanas plāns (pēc biznesa plāna vai projekta plāna principiem)	[jā/nē]			[komentārs]
1.5.	Noteikti veikspējas indikatori (snieguma rādītāji)	[jā/nē]			[komentārs]
2.	Izglītības pakalpojumu pieejamība mērķa grupai	Jā/Nē			
2.1.	Izstrādātas formālās izglītības programmas	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
2.2.	Izstrādātas neformālās izglītības programmas	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
2.3.	Programmas izstrādātas atbilstoši darba tirgus vajadzībām	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
2.4.	Izglītības programmas piedāvātas moduļu veidā	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
2.5.	Izstrādājot programmas, iesaistīti sadarbības partneri (NVO, NEP, darba devēji)	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]

Nr. p.k.	Kritērijs	Pieaugušo izglītības mērķa grupas			Komentāri, skaidrojums
		Nodarbinātie pieaugušie 25+	Bezdarbnieki, darba meklētāji	Darba devēji	
2.6.	Izglītojamajam izstrādāts individuālais mācību plāns	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
2.7.	Izstrādāts pieaugušo izglītības pakalpojumu cenrādis	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
2.8.	Pieaugušo izglītības pakalpojums objektīvi piesaista dažādu mērķa grupu klientus, neatkarīgi no finansējuma avota (privātais, valsts, ES fondi)	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
3.	Pedagogu un materiāltehniskās bāzes noslodze	Jā/Nē			
3.1.	PII veikta materiāltehniskās bāzes noslodzes plānošana un vērtēšana	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
3.2.	Izglītības programmu īstenošanā iesaistīti nozares speciālisti	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
3.3.	Pedagogi apguvuši andragoģijas kompetences	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
3.4.	Pedagogiem plānots elastīgs darba laiks	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
4.	Komunikācija	Jā/Nē			
4.1.	Programmu piedāvājuma komunikācijas plāns	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
4.2.	Klienti aptaujāti par to, kur viņi ir uzzinājuši par PII un kas viņus ir pamudinājis pieteikties pieaugušo izglītības programmās	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
4.3.	Regulāri izvērtēta komunikācijas aktivitāšu efektivitāte	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]
4.4.	Ir noteikts atbildīgais mārketinga un komunikācijas aktivitāšu veikšanai	[jā/nē]	[jā/nē]	[jā/nē]	[komentārs]

2. daļa. Pašnovērtējums un resursu plānošana – darba lapas

1. Iekšējās PII vides analīze (1.3.1. nodaļa metodiskajā materiālā)

Faktors	Stiprā puse	Vājā puse
Personāla resursi	[stiprā puse]	[vājā puse]
Finanšu resursi	[stiprā puse]	[vājā puse]
Procesi	[stiprā puse]	[vājā puse]
Infrastruktūra	[stiprā puse]	[vājā puse]

2. SVID analīze (1.3.3. nodaļa metodiskajā materiālā)

Stiprās puses	Vājās puses
[stiprās puses no iekšējās vides analīzes]	[vājās puses no iekšējās vides analīzes]
Iespējas	Draudi
[iespējas no ārējās vides]	[draudi no ārējās vides]

3. Materiāltehniskās bāzes noslodzes analīze (1.5. nodaļa metodiskajā materiālā)

Nr. p.k.	Iekārta/ telpa	Kapacitāte (stundas/ dienā)	Plānotais sākotnējai izglītībai (stundas/ dienā)	Plāns/ fakts	Mērķa grupa		
					Nodarbinātie pieaugušie 25+	Bezdarbnieki, darba meklētāji	Darba devēji
1.	[telpas/ iekārtas nosaukums]	[maksimālā kapacitāte]	[stundas/ dienā]	Plāns	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]
			[stundas/ dienā]	Fakts	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]
2.	[telpas/ iekārtas nosaukums]	[maksimālā kapacitāte]	[stundas/ dienā]	Plāns	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]
			[stundas/ dienā]	Fakts	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]

4. Pedagogu noslodzes analīze (1.5. nodaļa metodiskajā materiālā)

Nr. p.k.	Pedagogs	Maksimālā kapacitāte (stundas/ nedēļā)	Plānotais sākotnējai izglītībai (stundas/ nedēļā)	Plāns/ fakts	Mērķa grupa		
					Nodarbinātie pieaugušie 25+	Bezdarbnieki, darba meklētāji	Darba devēji
1.	[vārds]	[stundas/ nedēļā]	[stundas/ nedēļā]	Plāns	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]
			[stundas/ nedēļā]	Fakts	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]
2.	[vārds]	[stundas/ nedēļā]	[stundas/ nedēļā]	Plāns	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[plānotā noslodze mērķa grupas vajadzībām]
			[stundas/ nedēļā]	Fakts	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]	[faktiskā noslodze mērķa grupas vajadzībām]

Nr. p.k.	Pedagogs	Maksimālā kapacitāte (stundas/ nedēļā)	Plānotais sākotnējai izglītībai (stundas/ nedēļā)	Plāns/ fakts	Mērķa grupa		
					Nodarbinātie pieaugušie 25+	Bezdarbnieki, darba meklētāji	Darba devēji
					mērķa grupas vajadzībām]	grupas vajadzībām]	grupas vajadzībām]

5. Pedagogu kompetenču analīze (2.1.2. nodaļa metodiskajā materiālā)

Lai veiktu pedagogu kompetenču analīzi, vispirms jāapzina nepieciešamās kompetences katras pieaugušo izglītības programmas īstenošanai.

1 – “Nepietiekami”

2 – “Daļēji (nepieciešams pilnveidot kompetenci)”

3 – “Pietiekami”

Pedagoga vārds/ kompetence	Kvalitatīvu mācību nodarbību plāna izstrāde	Digitālās prasmes	Zināšanu, mācību progresa novērtēšana	[citas būtiskas prasmes]	Nepieciešamā profesionālā pilnveide
[vārds]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[pilnveides plāns]
[vārds]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[pilnveides plāns]
[vārds]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[vērtējums 1–3]	[pilnveides plāns]

6. Atbildību sadalīšana (2.1.3. nodaļa metodiskajā materiālā)

Responsible – atbildīgs par uzdevuma izpildi,

Accountable – pārbauda un saskaņo darbu, var pieņemt lēmumus,

Support – atbalsta un piedalās,

Consult – konsultē un dod padomus,

Informed – ir informēts.

Uzdevums (pēc struktūrplāna)	[lesaistītā persona]	[lesaistītā persona]	[lesaistītā persona]	[lesaistītā persona]	[lesaistītā persona]
[1.1. uzdevums]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]
[1.2. uzdevums]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]
[1.3. uzdevums]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]	[novērtējums RASCI]

7. Rīcības plāns pieaugušo izglītības pakalpojuma īstenošanai (t.sk. izglītības programmu ieviešanai) (pamatojoties uz 1.-4. punktā veikto analīzi un plānošanu)

Uzdevumi/ Apakšuzdevumi	Atbildīgais	Termiņš	Snieguma rādītājs [noteiktajā termiņā]
[1.uzdevums]			
[1.1. apakšuzdevums]	[atbildīgais pēc RASCI atbildību sadalījuma]	[datums/mēnesis/gads]	[snieguma rādītājs, kas definēts pēc SMART principa]
[1.2. apakšuzdevums]	[atbildīgais pēc RASCI atbildību sadalījuma]	[datums/mēnesis/gads]	[snieguma rādītājs, kas definēts pēc SMART principa]
[1.3. apakšuzdevums]	[atbildīgais pēc RASCI atbildību sadalījuma]	[datums/mēnesis/gads]	[snieguma rādītājs, kas definēts pēc SMART principa]
[2.uzdevums]			
[2.1. apakšuzdevums]	[atbildīgais pēc RASCI atbildību sadalījuma]	[datums/mēnesis/gads]	[snieguma rādītājs, kas definēts pēc SMART principa]
[2.2. apakšuzdevums]	[atbildīgais pēc RASCI atbildību sadalījuma]	[datums/mēnesis/gads]	[snieguma rādītājs, kas definēts pēc SMART principa]

8. Ieinteresēto pušu komunikācijas plāns (instrukciju un piemēru aizpildīšanai skatīt 2.2.3. nodaļā metodiskajā materiālā)

Nr.	Ieinteresētā puse	Skaits	Ietekme (1-3)	Interese (1-3)	Komunikācijas mērķis	Komunikācijas veidi	Komunikācijas biežums
1	[nosaukums]	[skaits]	[ietekme]	[interese]	[mērķis]	[komunikācijas veids]	[regularitāte]
2	[nosaukums]	[skaits]	[ietekme] [ietekme]	[interese] [interese]	[mērķis]	[komunikācijas veids] [komunikācijas veids]	[regularitāte] [regularitāte]
3	[nosaukums]	[skaits]	[ietekme] [ietekme] [ietekme] [ietekme]	[interese] [interese] [interese] [interese]	[mērķis]	[komunikācijas veids] [komunikācijas veids] [komunikācijas veids]	[regularitāte] [regularitāte] [regularitāte]

9. Biznesa plāna izstrāde pēc Kanvas modeļa (2.3. nodaļa metodiskajā materiālā)

PARTNERI (1.2. nod. metodikā) [PIL sadarbības partneri]	AKTIVITĀTES [PIL piedāvātie pakalpojumi]	VĒRTĪBAS PIEDĀVĀJUMS (1.1. nod. metodikā) [aspekti, kas pievieno vērtību PIL izglītības pakalpojumam]	ATTIECĪBAS AR KLIENTIEM (2.2. nod. metodikā) [aktivitātes attiecību ar klientiem veidošanai]	KLIENTU SEGMENTI (2.2.1. nod. metodikā) [PIL klientu grupas]
	RESURSI (2.1. nod. metodikā) [PIL pieejamie personāla, finanšu, materiāltehniskie u.c. resursi]		KANĀLI (2.2. nod. metodikā) [komunikācijas ar klientu kanāli]	
IZDEVUMU STRUKTŪRA (2.1.4. nod. metodikā) [izdevumu veidi pēc pozīcijām]			IEŅĒMUMU MODEĻI [finanšu avoti]	

3. daļa. Kvantitatīvs novērtējums

Nr. p.k.	Rādītājs	Mērvienība	Plāns/ fakts	TĀLĀKIZGLĪTĪBAS UN PROFESIONĀLĀS PILNVEIDES PROGRAMMAS					NEFORMĀLĀS IZGLĪTĪBAS PROGRAMMAS						
				Esošās vērtības 2018	Plānotās vērtības					Esošās vērtības 2018	Plānotās vērtības				
					2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1.	Īstenotās pieaugušo izglītības programmas	skaits	Plāns Fakts												
2.	Uzņemtie izglītojamie pieaugušo izglītības programmās	skaits	Plāns Fakts												
3.	Pieaugušo izglītības programmas pabeigušie izglītojamie	skaits	Plāns Fakts												
4.	Ieņēmumi no pieaugušo izglītības programmām	eiro	Plāns Fakts												
4.1.	<i>LM finansējums</i>	eiro	Plāns Fakts												
4.2.	<i>VIAA SAM841 finansējums</i>	eiro	Plāns Fakts												
4.3.	<i>EM finansējums</i>	eiro	Plāns Fakts												
4.4.	<i>Izglītojamā privātais finansējums</i>	eiro	Plāns Fakts												
...	<i>[norādīt visus finansējuma avotus]</i>	eiro	Plāns Fakts												
5.	Ieņēmumi no pieaugušo izglītības, % no kopējiem ieņēmumiem	%	Plāns Fakts												
6.	Ieņēmumi no pieaugušo izglītības, vidēji par vienu izglītojamo	EUR	Plāns Fakts												
7.	Materiāltechniskās bāzes noslodze pieaugušo izglītībai (no maksimālās iespējamās)	%	Plāns Fakts												

Nr. p.k.	Rādītājs	Mērvienība	Plāns/fakts	TĀLĀKIZGLĪTĪBAS UN PROFESIONĀLĀS PILNVEIDES PROGRAMMAS					NEFORMĀLĀS IZGLĪTĪBAS PROGRAMMAS						
				Esošās vērtības 2018	Plānotās vērtības					Esošās vērtības 2018	Plānotās vērtības				
					2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
8	Tirgū piedāvātās modulārās izglītības programmas	[skaits]	Plāns												
			Fakts												