

---

## Darbinieku pašapmācības

---

Bieži vien uzņēmums pats uzņemas atbildību par iepazīstināšanu ar darba vietu un apmācībām darba vietā. Lai efektīvi organizētu šo uzdevumu, instruktoram nepieciešamas ne tikai tehniskās zināšanas, bet arī metodiskas un sociālas prasmes.

Vairumā gadījumu mazos uzņēmumos nav nedz iespējams, nedz nepieciešams izmantot apmācītus un kvalificētus instruktorus apmācīšanai darba vietā. Tehniski pieredzējušiem uzņēmuma darbiniekiem jau ir visi svarīgākie priekšnoteikumi, lai iepazīstinātu citus kolēģus ar ikdienas darba gaitu - viņi ir pazīstami ar visiem darba apstākļiem. Ir virkne pārbaudītu procedūru un metožu, kā efektīvi sagatavot iepazīstināšanu ar darba uzdevumiem, kā pārliecināt darbiniekus piedalīties kvalitātes grupās vai kā sagatavot un īstenot darbinieku apmācīšanu.

Tālāk iekļautie dokumenti palīdzēs vadītājiem un par darba apmācībām uzņēmumā atbildīgajiem darbiniekiem veikt šo uzdevumu.

Darbinieku apmācībām uzņēmumā tiek piedāvātas trīs iespējas:

1. Apmācības darba vietā
2. Kvalitātes grupas
3. Apmācīšana

Lai šos izvēlētos piemērus varētu metodiski atbilstoši īstenot, uzņēmumā jāņem vērā divi būtiski aspekti:

- Apmācībām jābūt tieši saistītām ar darbības praksi reālā darba vietā un tām jākoncentrējas uz praktiskiem uzdevumiem.
- Dalībnieki ir pieauguši cilvēki, kuri ir pozitīvi motivēti darbam, kuriem ir ilgstoša profesionāla pieredze un spēja izmantot pašregulējamu individuālo apmācību (neatkarīgi no atšķirīgiem līmeņiem).

### 1. Apmācības darba vietā

Apmācību pasākumi uzņēmumā nodrošina to, ka sākumā praktiskās iemaņas tiek apgūtas un iemācītas tieši darba vietā. Šajā ziņā īpaši noderīgas ir praktiskās nodarbības.

Pastāv divas atšķirīgas pamatlīnijas:

1. Atkarībā no darba "**sarežģītības**" nodarbības var iedalīt šādi:

- Nodarbības ar atsevišķām darbībām;
- Nodarbības, kas aptver visu darba ciklu;
- Nodarbības ar komplicētiem darba uzdevumiem.

2. Atkarībā no "**ražīguma**" attiecībā uz ekonomisko dzīvotspēju, darba uzdevumu vai klienta vēlmju izpildi nodarbības var iedalīt šādi:

- Ražošanas nodarbības, kas nepārtrauc darba procesu un nes tiešu ekonomisku labumu;
- Mācību rakstura nodarbības, kurās procedūru norise ir atkarīga tikai no ātruma un drošības;
- Nodarbības mākslīgi radītos apstākļos, jo iespējamo kļūdu radītais kaitējums reālā procesā būtu pārāk nozīmīgs;
- Mazražīgas nodarbības, kas nenes tiešu ekonomisku labumu un kuras derīgas "tikai" ideālai lietošanai.



Ne vienmēr nodarbības iespējams īstenot reālā darba procesā, tādēļ jāņem vērā arī attiecīgās darba vietas raksturīgās iezīmes. Nodarbības tikai tad ir efektīvas, ja instruktors/darbaudzinātājs sistemātiski vada apmācāmos no vienkārša darba uz sarežģītu, no viegla uz grūtu un no lēna uz ātru un kā galveno vērtību uzsver kvalitāti un nevis kvantitāti.

### **1.1 Iepriekšēji apsvērumi par apmācībām darba vietā**

Katrai aktivitātei ir sistemātiski jāplāno un jāsapagatavo arī darba instrukcijas. Turpmāk aprakstītajos pasākumos ir parādīta vispārējā sagatavošanās, kas norāda arī savstarpēji saistīto pasākumu secību. Šos pasākumus varētu raksturot ar šādiem jautājumiem:

#### *1. Kāds ir apmācību nolūks?*

Vispirms jānosaka darba mācību faktiskais mērķis.

#### *2. Ko nepieciešams apgūt?*

Mācību mērķu definīcijās jābūt izceltam mācību saturam.

#### *3. Kā jānotiek mācībām un mācīšanai un kādu tehnisko aprīkojumu tajās jāizmanto?*

Vēlāk jāņem vērā arī uz mērķiem un saturu balstīta metodiskā procedūra, t.i., kā apmācāmajam un apmācību vadītājam kopā jāstrādā, lai sasniegtu mērķus. Metodiskajā procedūrā var ieplānot un reģistrēt mācīšanās un mācīšanas materiālu vai tehniskā aprīkojuma izmantošanu.

#### *4. Kur un kad jānotiek mācībām?*

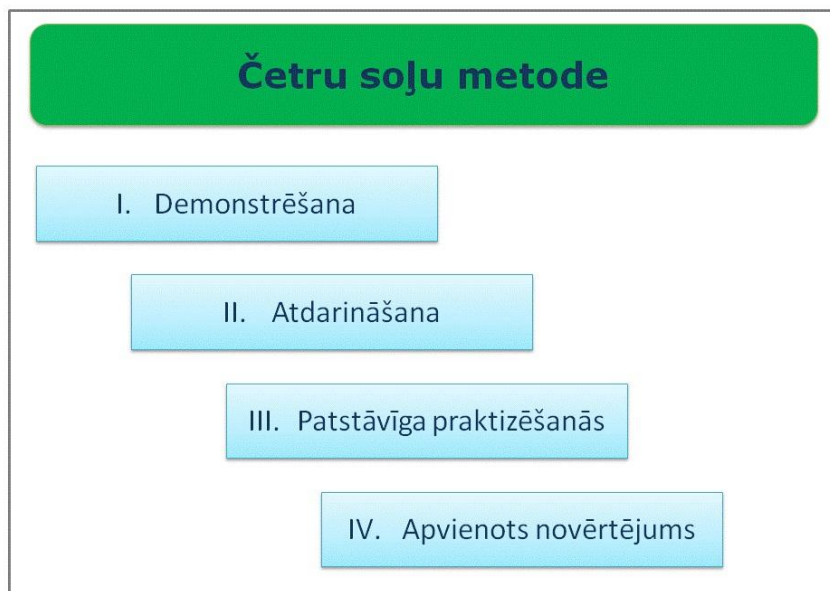
Organizatoriskie jautājumi jāskaidro risināt tikai tad, kad ir izstrādāti mācību mērķi, saturs un metodiskās procedūras. Tajā skaitā nodrošinājumu ar nepieciešamajiem darba un palīgmateriāliem, darba un prakses laiku un garantiju, ka darba vide atbilst visiem rūpnieciskajiem veselības un drošības standartiem.

#### *5. Kā tās jāuzrauga?*

Plānošanas pēdējā stadijā jāapsver, kā jānosaka, jānovērtē un jāapraksta īstenotā uzdevuma rezultāti. Turklāt jāizveido nosacījumi noslēguma pārbaudījumam vai sertificēšanai.

## 1.2 Apmācību īstenošana darba vietā

Apzīmējums "apmācības darba vietā" jau nosaka mācību vietu. Tādā veidā tiks sasniegti sākotnējie mērķi, kurus var sasniegt šajā apmācību vietā. Tas pats attiecas arī uz saturu. Vadot apmācības darba vietā, izmanto četru soļu metodi, kas īsumā tiek aprakstīta šādi:



### I Demonstrēšana

Pirms uzdevuma veikšanas apmācāmajiem tiek izskaidroti mācību mērķi un saturs. Lai labāk apmierinātu apmācāmo patiesās vajadzības, jāņem vērā viņu iepriekšējās zināšanas. Apmācāmajiem jābūt informētiem arī par apmācību kontroles vai novērtēšanas veidu, lai viņi varētu to pieņemt un nebūtu pārsteigti uzdevuma beigās.

Uzdevums sākas ar demonstrēšanu: vispirms piemērotā ātrumā tiek demonstrēta visa operācija. Pēc tam visa operācija tiek demonstrēta lēni, pa atsevišķiem soļiem/darbībām. Apmācāmajiem tiek lūgts uzmanīgi vērot operāciju un, ja nepieciešams, uzdot jautājumus. Apmācāmajam un instruktoram/apmācību vadītājam jāpārlecinās, ka katrs darba solis tiek mutiski paskaidrots un pamatots. Svarīgi ir ne tikai norādīt, kā kāds to dara, bet arī pamatot, kādēļ tas tiek darīts tieši šādi. Pēc vairākām demonstrēšanas reizēm apmācāmajam jāveidojas izpratne par visu operāciju, lai ar interesi un augstu motivāciju varētu apgūt vajadzīgās prasmes.

### II Atdarināšana

Apmācāmais izpilda operāciju un sākumā, apmācību vadītāja kontrolēts un nepārtraukti novērots, veic tikai atsevišķus darba soļus. Apmācību vadītājs viņu nepārtrauc, bet tikai izlabo procedūru, ja tā neatbilst tehniskajiem, veselības un drošības noteikumiem. Viņš vai viņa nekritizē un neizsaka negatīvu spriedumu. Tomēr atzinība un uzslavas šajā mācību stadijā ir ļoti ieteicamas. Pēc atsevišķu, sarežģītāku darba soļu atkārtotās apmācāmajam jālūdz paskaidrot atsevišķus soļus, jo mutisks pamatojums uzdevuma veikšanas laikā padara mācību procesu efektīvāku un uzlabo informācijas saglabāšanu.

Nobeigumā vispirms apmācāmajiem un tad apmācību vadītājam vēlreiz pēc iespējas plūstoši un vispusīgi jāatkārto visa operācija. Šādā veidā tiek apmācāmajiem vēlreiz tiek uzsvērti nepieciešamie kvalitātes un kvantitātes standarti pirms tam, kad viņi veic uzdevumu bez uzraudzības.

### III Patstāvīga praktizēšanās

Apmācāmie galvenokārt praktizējas patstāvīgi un vajadzīgās prasmes apgūst tieši darba vietā aktivitātes laikā. Viņi attīsta darba tempa izjūtu, kļūst piesardzīgāki, izmantojot darba piederumus, strādājot apzinās paši savus vājos punktus un sāk patstāvīgi meklēt veidus, kā strādāt labāk ar mazāku fizisku piepūli un lielāku efektivitāti. Apmācību vadītājam ar neregulāru pārbaužu un kontroles palīdzību jāpārlicinās, vai apmācāmā praksē neieviešas būtiskas kļūdas un iemaņu trūkums. Vēlāk šādas kļūdas varētu būt grūti koriģēt. Šī fāze ir daudz garāka un var aizņemt apmēram 70% no atvēlētā laika, kamēr katrai no pārējām fāzēm pietiek ar 10% laika.

### IV Kopīgs novērtējums

Visa apgūto mācību kvalitāte ir jānovērtē. Galvenā loma apmācībās darba vietā ir profesionālo prasmju pilnveidošana, tādēļ tas ir galvenais, kas novērtējot jāakcentē. Katru novērtējumu veido divas daļas, kas viena no otras skaidri jāatdala.

- Pirmkārt, pēc iespējas precīzāk tiek raksturotas apmācības darba vietā, kā arī raksturots, uz ko apmācāmais ir koncentrējies nodarbības laikā.
- Tikai pēc tam tiek dots novērtējums, kādā pakāpē ir apgūts iepriekš raksturotais.

Vērtējumu var veikt mutiski, dokumentēt vai arī saglabāt to pierakstu veidā. Kopumā darba vietas mācību laikā netiek dots strups novērtējums. Tomēr ļoti augsti vērtējams tāds novērtējums, kas paceļ apmācāmā pašapziņu un mudina uz darba pilnveidošanu. Tajā pašā laikā apmācāmie mācās apzināties profesionālām iemaņām atbilstošos standartus. Turklāt kopīgs novērtējums apmācību vadītājam dod iespēju novērtēt sevi un nākotnē izveidot vēl efektīvāku darba vietas mācību tehniku.

## 2. Kvalitātes grupa

Darbinieku apmācības uzņēmumā uz vietas bieži vien notiek, iesaistot neformālus kontaktus ar citiem darbiniekiem un "kooperatīvu paškvalifikāciju", kas nozīmē to, ka darbinieki, strādājot kopā, apmāca un atbalsta arī viens otru. Kvalitātes grupas pēdējos gados ieguvušas piekrišanu daudzos uzņēmumos un ir ārkārtīgi noderīgas apmācībām uz vietas.

Kvalitātes grupas ir uzņēmumos izveidotas darbinieku darba grupas, kas, parasti brīvprātīgi, koncentrējas uz konkrētām darba problēmām, apspriež tās, izstrādā un iesniedz priekšlikumus un iespējas kā veikt vajadzīgās izmaiņas.

Kvalitātes grupu veidošana jāveicina un jāierosina noteiktu uzdevumu veikšanai uzņēmumā. To veidošanas iemesli var būt:

- specifisks ar apmācībām saistīts tādu atsevišķu darbinieku trūkums, kuri ir svarīgi visam uzņēmumam, un kur darbinieki var palīdzēt, iejaucoties viņu pašu interesēs;
- konkrēts uzdevums, ko var atrisināt tikai kopējiem spēkiem ar citiem darbiniekiem un kur nepieciešama pārējo darbinieku iejaukšanās;
- tālredzīgi uzņēmuma uzdevumi.

### 2.1. Kvalitātes grupas funkcijas un mērķi

Kvalitātes grupām ir divas būtiskas funkcijas:

- Snieguma uzlabošana uzņēmumā
- Dzīves kvalitātes uzlabošana darba vietā.

### 2.2. Kvalitātes grupu darba saturs

Kvalitātes grupu tēmas:

- Likvidēt sniegumu mazinošus faktoros

- Darba vides uzlabošana
- Augstas kvalitātes rezultātu nodrošināšana darbā
- Materiālu un enerģijas patēriņa samazināšana
- Apkārtējo apstākļu, darba vides un ugunsdrošības noteikumu ievērošana

### 2.3. Kvalitātes grupu organizēšana

Kvalitātes grupu darbība un organizēšana:

- Reizi mēnesī, ne ilgāk par 1,5 stundām
- Ārpus darba vietas, atsevišķā norises vietā

### 2.4. Dalības noteikumi

- Brīvprātīga dalība
- Grupas lielums: 6 līdz 8 darbinieki
- Grupas darbu vada: operators, meistars, priekšstrādnieks, grupas vadītājs, speciālists, līdzstrādnieks

### 2.5. Prasības kvalitātes grupu dalībniekiem

Uz kvalitātes grupas dalībniekiem attiecas šādas prasības:

- viņiem brīvprātīgi jāpiedalās apspriedēs;
- viņiem jāspēj konstatēt problēmas darba vietā un uzņēmumā;
- viņi analizē trūkumus un izstrādā un ievieš risinājumus;
- viņiem jābūt ekspertiem savā jomā un
- viņiem jābūt iecietīgiem pret kritiku un jāuztver tā konstruktīvi.

### 2.6. Kvalitātes grupu vadītāji

Kvalitātes grupu vadītāji atbild par visiem organizatoriskajiem jautājumiem un jautājumiem, kas attiecas uz saturu. Viņi

- izvēlas kvalitātes grupas dalībniekus,
- uztur kontaktu ar uzņēmumu un tā vadītājiem,
- informē par darba apstākļiem un mērķiem,
- iesniedz informāciju un plāno apspriežu metodisko attīstību, nodrošina ar nepieciešamajiem materiāliem un palīgīdzekļiem,
- veic konsultāciju novērtēšanu un iesniedz ieteikumus.

Koordinatoriem tiek izvirzītas īpašas prasības attiecībā uz viņu prezentācijas stilu. Viņiem jābūt tādas ievirzes koordinatoriem, kuri

- mērķtiecīgi vada grupu un ļauj tai strādāt patstāvīgi,
- var savaldīties un tikai laiku pa laikam iejaukties, lai palabotu jautājumus,
- var padarīt redzamus rezultātus un tos strukturēt,
- veido pozitīvu kopējo iespaidu.

### 2.7. Darba kārtība kvalitātes grupās

Apspriedes pēc sava rakstura līdzinās rezultātu apspriešanas semināram, ideju attīstīšanas apspriedei vai uz problēmu risināšanu orientētas darba grupas darbam.

Darba kārtība:

- Ja vajadzīgs, tiek izveidotas darba grupas.
- Dalībnieki apkopo idejas.
- Prezentētājs izskaidro problēmu.

- Tiek pierakstīti ieteikumi. Pamatprincipi ir šādi:
  - Galvenais ir ideju daudzums, ne kvalitāte
  - Neierobežota fantāzija
  - Citu ieteikumi netiek kritizēti
  - Ieteikumi netiek vērtēti
  - Prezentētās idejas tiek izlasītas pārtraukuma laikā
  - Derīgs ir tikai visas grupas veikums
- Ieteikumi tiek sistematizēti un apkopoti.
- Dalībnieki apspriedēs var grozīt un papildināt ieteikumus.
- Ieteikumi tiek novērtēti un sagrupēti atkarībā no to realizācijas iespējamības un lietojamības.
- Ieteiktie lēmumi tiek kopīgi noformulēti un pierakstīti.

## 2.8 Secinājumi par kvalitātes grupām

Uzņēmuma izpilddirektorus informē par kvalitātes grupas apspriežu rezultātiem. Tiek ieteikti un pārrunāti dažādi risinājumi.

### *Apkopojošs novērtējums*

Kvalitātes grupas īpaši tika attīstītas Japānā, kur tās izmantoja uzņēmumos kā sadarbības formu. Svarīgu lomu šeit spēlēja Japāņu mentalitāte un uzņēmējdarbības filozofija, jo grupu darbs un domāšana tur ir ļoti būtiska.

Kvalitātes grupa veicina stiprāku identifikāciju ar uzņēmumu un pieaugošu personāla atbildību par darbu no darbinieku puses. Turklāt kvalitātes grupas ļauj apvienot jau esošās neformālās grupas ar vadību, tādējādi nesot vispārēju labumu uzņēmumam. Kvalitātes grupas dod ieguldījumu darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanā, veicina uzņēmuma iekšējo dialogu un uzlabo darba vidi kopumā.

## 3. Apmācīšana

Daudzas no metodēm, kuras pašreiz izmanto darbinieku apmācībā uzņēmumā, nav jaunas un pēdējos gados tikušas pilnveidotas. Šo metožu vidū, kas palīdz audzināt vadošos darbiniekus un atbalstīt kolēģus, ietilpst arī apmācīšana. Daudzās organizācijās trūkst jaunu vadošo darbinieku, kuriem jau būtu darba pieredze un kuri varētu uzņēmumā ieviest inovācijas. Raugoties uz vadošo darbinieku vidējo vecumu, tūlīt kļūst skaidrs, ka, lai spētu saglabāt konkurētspēju tirgū, daudziem uzņēmumiem jā rūpējas, lai vadošie darbinieki tiktu apmācīti uz vietas.

Šajā ziņā noderīga metode ir jau pieminētā apmācīšana.

Apmācīšana uzņēmumā ir sarežģīts darbinieka vai darbinieku grupas individuālas vadīšanas process, kad darba problēmas un uzdevumi tiek risināti, uzticot atbildību, organizējot atbalstošus pasākumus un veicot netiešu kontroli.

Lai efektīvi īstenotu apmācīšanu kā darbinieku apmācību metodi, jāņem vērā daži pamatprincipi, kas dažu pēdējo gadu laikā apgūti no apmācīšanas pieredzes.

### 3.1 Darbinieku apmācīšanas mērķi

Apmācīšanas mērķis ir palīdzēt darbinieku grupām vai atsevišķiem kompetentiem un motivētiem darbiniekiem, lai viņi varētu efektīvāk iemācīties risināt darba problēmas savās interesēs un uzņēmuma labā un attiecīgi tālāk pilnveidot savu lietpratību. Darbiniekiem tiek piedāvāta palīdzība un atbalsts pašapmācību iemaņu un problēmu risināšanas spēju pilnveidošanā, piedāvājot konkrētus darba uzdevumus vai attīstot vadīšanai noderīgas īpašības.

### 3.2 Apmācīšanas saturs un elementi

Apmācīšanas saturs ir tikpat daudzveidīgs kā pašas darba problēmas, un to var ilustrēt kaut vai ar dažiem piemēriem.

Raksturīgākie apmācīšanas uzdevumi ir šādi:

- iepazīstināšana ar jaunu darba vietu;
- sagatavošanās jauniem vadoša darba pienākumiem uzņēmumā;
- jaunas koncepcijas izveidošana, lai saglabātu kvalitāti uzņēmumā;
- produkta vai procedūras kvalitātes uzlabošana uzņēmumā;
- sagatavošanās pārbaudījumiem zemākā līmeņa vadītāja sertifikāta iegūšanai;
- citu darbinieku profesionālās darbības noregulēšana;
- darbinieku apmācību uzsākšana;
- sagatavošanās kvalitātes grupas mērķtiecīgai vadīšanai.

### 3.3 Prasības apmācītājam

Apmācītājs var būt uzņēmuma vadošs darbinieks, ārējs eksperts/koordinators vai ieinteresēts darbinieks ar pietiekamu profesionālo un dzīves pieredzi.

Apmācītājam jābūt:

- spējīgam motivēt grupu vai darbinieku;
- nevis instruktoram vai viszinim, bet jāredz sevi kā partneri ar īpašu atbildību un nešaubīgu autoritāti;
- pozitīvai attieksmei un spējīgam izstarot optimismu;
- spējīgam efektīvi izmantot saziņas tehnikas un mērķtiecīgas moderācijas likumus;
- zināšanām, kā analizēt un strukturēt darbinieku priekšrocības un trūkumus;
- spējīgam uzņemties personīgo atbildību un stiprināt grupas vai darbinieka pašcieņu;
- spējīgam pārliecināt un atbalstīt grupu vai darbinieku ar savu personību un paštēlu;
- nav nepieciešams būt "ekspertam" tajā pašā tehnikas jomā kā grupa vai darbinieks;
- pietiekami profesionālam un ar pietiekamu dzīves pieredzi savā jomā, lai spētu iegūt uzticību un atzinību.

Apmācītājs apmācīšanas procesā spēlē dažādas lomas un var būt jebkas, sākot no atbalstītāja, neuzkrītoša palīga un personīga padomdevēja līdz aktīvam uzklaustājam pēc vilšanās un asas kritikas saņemšanas. Apmācītājs nav grupas vai darbinieka psihoterapeits un neapspriež darbinieku dzīves stāstus.

Papildu prasības vietējiem apmācītājiem var rasties arī no hierarhijas uzņēmumā un viņu pašu iesaistīšanās ikdienas darbā. Vienmēr var rasties konflikti starp uzņēmuma filozofiju un apmācītāja personīgo ētiku un tehniskajiem vai ekonomiskajiem principiem. Ja rodas šāda konflikta situācija, apmācīšana jāizbeidz.

Ārējo apmācītāju priekšrocība ir tā, ka viņi spēj novērot un novērtēt attīstības procesu no ārpuses, pašiem neesot iesaistītiem procesos. No otras puses, viņi nevar tieši ietekmēt procesu, tādēļ viņiem ir zemāks atbildības līmenis. Vadība arvien vairāk uzaicina ārējos apmācītājus.

### 3.4 Prasības darbiniekiem, kuri tiek apmācīti

Atsevišķas prasības ir noteiktas arī darbinieku grupām, kuras jāapmāca.

Viņiem:

- jābūt ar augstu motivāciju, aktīviem un ar vēlmi mācīties;
- jābūt piedāvātām darba izredzēm un jāapzinās savas karjeras iespējas;
- savā darbā jāizrāda pašorganizēšanās spējas;
- jābūt apguvušiem, kā uzsākt un virzīt pašmācību procesus;
- jāspēj iekļauties grupā;
- jāvēlas atzīt un veicināt pārmaiņu risinājumus un procesus.



Apmācāmo darbinieku izvēle ir tiešs vadības pienākums un tas jāveic atbildīgi, t.i., ja nepieciešams, izvēle jāveic ar piemērotu, psiholoģiski atbilstošu procedūru palīdzību vai ar īpašu palīdzību no ārpusēs.

### **3.5. Apmācīšanas metodiskā norise**

Apmācīšana ļoti atšķiras no mācībām darba vietā vai kvalitātes grupām, jo šeit ir īpašs profesionālās atbildības līmenis un pasākumi notiek ievērojami ilgāku laika posmu.

Jāievēro šādi metodiskie soļi:

1. Kontakts starp apmācītāju un grupu vai darbinieku. Vispirms jāizveido darba mehānisms. Jāizskaidro attiecības starp partneriem un jānosaka atbildības robežlīnija.
2. Informācija par apmācīšanu un tās konkrētajiem mērķiem; izskaidrot virzienu un iepazīstināt ar saturu kopumā.
3. Palūgt darbiniekam vai grupai izklāstīt viņu pirmos iespaidus un apstiprināt viņu gatavību apmācīšanai vai apmācību pieņemšanu.
4. Pēc tam sākas konkrētas sadarbības posms. Tiek noteiktas pirmās problēmu zonas un tiek apspriests aptuvenš apmācīšanas apjoms. Šādā veidā var izstrādāt metodes, ieskaitot moderācijas tehnikas un vizualizēšanu. Tad var plānot darba posmus un novest tos līdz rezultātam.
5. Pēc tam var apspriest un vienoties ar partneriem par kontroles veidu, rezultātu nodošanu un apmācīšanas nobeigumu.

Izveidotās problēmas noteikšanas un precizēšanas, problēmas strukturēšanas un risināšanas procedūras var īstenot kā metodes. Šeit var apvienot darbinieku uzkrāto pieredzi un metožu krājumu, var integrēt īpašo domāšanu un profesionālos darbības paņēmienus, un apmācītājs var aktīvāk iesaistīties kā koordinators.

### **3.6 Apmācīšanas organizēšana un process**

Apmācīšanas organizēšanai pastāv atsevišķi noteikumi, kas šeit doti pārbaudes punktu veidā:

- Vispārēji padomi mērķu izvirzīšanai un darba posmu noteikšanai.
- Jārada optimistisks un draudzīgs darba klimats.
- Lai nodrošinātu panākumus un jaunus stimulus, jāplāno pozitīvi rezultāti.
- Jāiemācās tikt galā ar kļūdām un jāiemācās atzīt trūkumus, lai spētu pārvērst tos priekšrocībās.
- Sasniegumi nepārtraukti jākontrolē un jāsalīdzina ar plānoto. Tam ir īpaši labi palīdz objektīvs vērtējums, kas balstīts uz kritērijiem vai rādītājiem.
- Apmācītājs palīdz tikai tik daudz, cik tas nepieciešams, bet ne tik daudz, cik iespējams. Viņš arvien vairāk paliek fonā un uzņemas konsultanta lomu.
- Apmācītājs turpmāk atbalsta darbinieku vai grupu tikai tad, ja pastāv risks, ka viņu izvēlēta metode nevar droši sasniegt mērķi.

### **3.7 Apmācīšanas noslēgums un novērtējums**

Apmācīšana jābeidz tad, kad sasniegts mērķis vai arī kļūst skaidrs, ka tā nenovedīs pie vēlamā rezultāta.

Katrā pārbaudes punktu uzskaitījumā ietilpst objektīvs novērtējums vai ziņojums par rezultātiem un noslēdzošais vērtējums.

Lai izanalizētu visas pārmaiņas vai grozījumus, kas varētu rasties, šajā analīzē jāietver visi, kas bijuši iesaistīti apmācīšanā.

Šajā punktā apmācītājam jāpārlicinās, lai katrs darbinieks vai dalībnieks varētu iesaistīties procesā un izdarīt savus personīgos secinājumus par apmācīšanu savā un uzņēmuma labā.