
Uz korporatīvo stratēģiju balstīta tālākpmācību vajadzību noteikšana

1. Kādēļ nepieciešama uz stratēģiju orientēta tālākpmācību vajadzību analīze?

Jo trūcīgāki ir līdzekļi, jo lielāka ir tendence nevērīgi izturēties pret darbinieku tālākpmācību vajadzību noteikšanu. Darba devējs pazīst savus darbiniekus un viņam pieder pēdējais vārds apmācību un izglītības jomā, iztiekot bez konsultācijām, ko par lielu naudu sniedz eksperti. Šis pārlietu bieži sastopamais viedoklis tiek pamatots šādi:

- Tālākpmācības, kas nav balstītas uz stratēģiju un to, lai samazinātu uz pieprasījumu orientētu izglītības un prasmju trūkumu, ir velta laika un naudas izšķiešana.
- Jo mazāk līdzekļu un laika un jo steidzamāka nepieciešamība aizpildīt zināšanu un prasmju trūkumu, jo lielāka nepieciešamība noteikt trūkumus, kas var traucēt gūt panākumus, un ņerties pie to novēršanas.

Nav nozīmes noteikt atsevišķus vājos punktus un tad plānot īstenot tālākpmācību pasākumus tādēļ, ka "kaut kas jādara darbinieku labā" (apmācības kā vairākumam pieskaņota tendence). Profesionālās tālākpmācības nevar un nedrīkst veikt saskaņā ar darbinieku apmācību vēlmēm. Visām profesionālajām tālākpmācībām jābūt noderīgām uzņēmumam. Tikai tad attaisnojas patērētais laika un materiālu izmaksas.

Tomēr tas ir tikai pamatoti, ja tālākpmācību vajadzības tiek noteiktas, ņemot vērā:

- darbiniekus,
- uzdevumus un aktivitātes,
- stratēģijas.

Tas garantē, ka darbiniekiem būs nepieciešamās kompetences, zināšanas un prasmes, lai atbilstoši izpildītu veicamos uzdevumus.

Tādā veidā korporatīvā stratēģija ir sākuma punkts un veido pamatu mērķtiecīgai apmācību vajadzību analīzei.

2. Korporatīvā stratēģija kā sākuma punkts

2.1 Stratēģijas attīstības faktori

Stratēģijas nekādā ziņā nav tikai kas tāds, kas domāts tikai lielajiem uzņēmumiem, kas var atļauties šo greznību, cilvēkstundas, kvalificētus darbiniekus un izmaksas šim "neproduktīvajam" darbam. Aiz šī plaši sastopamā viedokļa slēpjas nezināšana un maldi. Loģiski, ka stratēģijas attīstība ir viens no vadošo darbinieku vai administrācijas kārtējiem uzdevumiem. Katram, kurš ir pašnodarbināts vai atbild par savu uzņēmumu, pašam un viņa uzņēmumam jāatbild par stratēģiju veidošanu.

Tā kā mūsu tālākmācību vajadzību noteikšanas uzdevums ir būtisks priekšnoteikums, kas balstās uz korporatīvo stratēģiju, stratēģijas elementu un tās struktūras pārzināšanu, tālāk doti atbilstoši komentāri.

Katra stratēģija ietver trīs pamatfaktoros:

- **Sākotnējais stāvoklis:** jaunam uzņēmumam tie ir darba uzsākšanas apstākļi, bet vecākiem uzņēmumiem tie parasti ir iepriekšējā uzņēmējdarbības gada rezultāti.
- **Galvenais uzdevums:** ietver dažādus mērķus, kas balstās uz sākotnējo stāvokli attiecībā pret ekonomiskajiem apstākļiem, tirgus attīstību, apkārtējiem faktoriem, mērķiem, finanšu, tehniskajiem un darbaspēka resursiem u.c.
- **Pasākumi mērķu sasniegšanai:** t.i., pasākumu plānošana, lai panāktu mērķu sasniegšanu.

Īsi sakot, korporatīvā stratēģija ir:

- uz sākotnējā stāvokļa analīzes balstīta uzņēmuma galveno uzdevumu definēšana un
- pasākumu plānošana mērķu sasniegšanai.

2.2 Sākotnējā stāvokļa analīze

Katra sākotnējā stāvokļa analīze pievēršas trīs galvenajiem jautājumiem:

1. Vai ir sasniegti pagājušā vai noslēdzošā gada mērķi?
2. Kādi iemesli nav ļāvuši sasniegt šos mērķus?
3. Kādus secinājumus nākotnei var izdarīt no pašu (uzņēmuma) produktu, tirgus, konkurences un atzītu (ekonomiski politisku) attīstības tendenču virzības?

2.3 Uzņēmuma mērķu veidošana

Mērķi ir ar konkrētiem pasākumiem sasniedzamo rezultātu definīcijas.

Jāuzdod trīs jautājumi: (1) Kāds ir sasniedzamo mērķu saturs? (2) Kad un līdz kuram laikam kaut kas ir jāsasniedz (laikposms)? un (3) Cik liels ir sasniedzamā apjoms (mērķu paplašināšana)?

Tādējādi, ņemot vērā šīs prasības, mērķa formulējums varētu aptuveni atbilst šādam piemēram:

“Mūsu organizācijas apgrozījums (kas?) līdz 2010. gada beigām (līdz kuram laikam?) pieaugs par 10 procentiem no 5 milj. € līdz 5,5 milj. € (cik daudz?).”

Jāuzsver arī šādas papildu prasības mērķiem:

Mērķiem jābūt:

- reāliem (sasniežamiem, nedz pārvērtētiem, nedz arī nenozīmīgiem),
- nepārprotamiem (skaidriem, neapšaubāmiem),
- izmērāmiem/pārbaudāmiem (lai, kur iespējams, varētu noteikt daudzumu, apjomu),
- pastāvīgiem (konkrēti orientētiem, tādēļ nemainīgiem),

- pabeigtiem (sk. iepriekš – prasības mērķu noteikšanai),
- identificējamiem (atbilstoši tam līmenim, kādā mērķi jāsāk apgūt),

Pēdējā prasība aicina uz uzņēmuma mērķu sadalījumu. Šādā nolūkā tiek veidotas pamata stratēģijas ar tālākiem pamatuzdevumiem; to izpilde ir priekšnoteikums uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Tajā pašā laikā tas nozīmē, ka neviena pamata stratēģija un nekādi pamatuzdevumi nevar būt pretrunā uzņēmuma stratēģijai un tās uzdevumiem (izvairīšanās no mērķu pretrunām). Tādējādi uzņēmumā tiek veidota mērķu hierarhija atbilstoši tam, kā tas parādīts zīmējumā.



Šis saraksts nav izsmeļošs.

Mērķu kontroles kontekstā mērķi ir jāpārbauda, vai:

- tos var finansēt no uzņēmuma līdzekļiem vai no papildus ieplānota finansējuma,
- tie ir sasniedzami ar pieejamajiem līdzekļiem (skaits, zināšanas, prasmes?),
- tie atbilst likuma un ekonomiskajiem ierobežojumiem,
- tie nerada pretrunas mērķu starpā (ieguldījumi, finansējums, ražošana, darbinieki?).

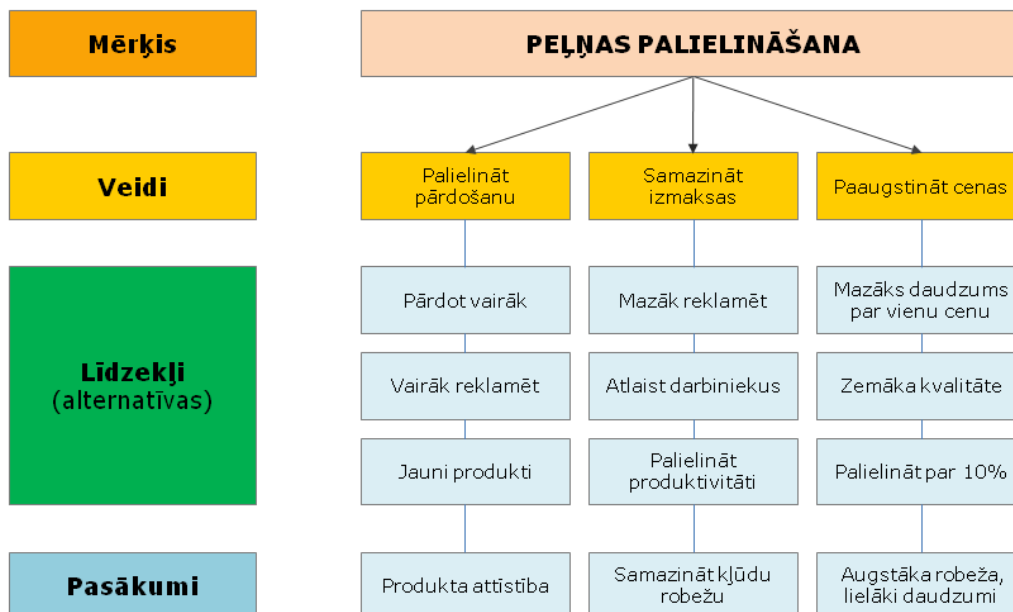
2.4 Pasākumu plānošana

Pārāk bieži rodas vēlēšanās spontāni un instinktīvi veikt pasākumus, kas vajadzīgi neskaidra mērķa sasniegšanai ("Mēs varam ieviest virsstundas, tā mēs samazināsim izmaksas," "Es nopirkšu jaunu darbagaldu, tā mēs palielināsim apgrozījumu", "Mēs varam apmācīt darbiniekus, tā mēs palielināsim darba ražību"). Šādos procesos rezultāts ļoti bieži ir atkarīgs no nejaušības. Tomēr, ja pasākumi tiek veikti, lai sasniegtu mērķi ar lielāko iespējamo pārliecību par panākumiem, tad veicamie pasākumi jāatvasina no mērķiem.

Pasākumu stratēģiska, t.i., mērķtiecīga plānošana notiek šādā veidā:

Mērķi → Veidi → Līdzekļi → Pasākumi

Piemērs:



Šajā piemērā tiek pieņemts, ka uzņēmējs vai uzņēmuma vadība ir pieņēmusi mērķi palielināt peļņu. Mērķi iespējams sasniegt trīs veidos (sk. shēmu iepriekš): 1) Palielinot pārdošanu 2) Samazinot izmaksas un 3) Paaugstinot cenas. Pasākumi mērķu sasniegšanai bija jaunu produktu izveidošana, kļūdu iespējamības līmeņa pazemināšana un tirdzniecības punktu paplašināšana kopā ar vienlaicīgu cenu pacelšanu, lai palielinātu tīro peļņu.

Pēc tam, kad esam iepazinušies ar stratēģijas elementiem un uzbūvi, mērķu veidošanu un pasākumu ieviešanu mērķu sasniegšanai, šim piemēram jākalpo par pamatu, lai noteiktu uz korporatīvo stratēģiju balstītas apmācību vajadzības.

3. Apmācību vajadzību atvasināšana no stratēģiskajiem mērķiem

3.1 Tālākapmācību vajadzību noteikšanas metodoloģija

Tālākapmācību vajadzību pētījumu metodoloģija ir mērķa un faktiskās situācijas salīdzinājums. Nākotnes mērķis ir vēlamais zināšanu, lietpratības un spēju stāvoklis, kādam jau jābūt, lai varētu veikt darbu un būtu iespējams sasniegt konkrētus rezultātus. Pašreizējais mērķis apskata šībrīža zināšanu, lietpratības un spēju stāvokli.

Salīdzinot pašreizējos un nākotnes mērķus, var izdarīt šādus novērojumus:

Saskaņa	=	Nav nepieciešamas tālākapmācības vai
Pozitīva novirze	=	Nav nepieciešamas tālākapmācības vai
Negatīva novirze	=	Iespējams, nepieciešamas tālākapmācības

Kopumā vienošanās par tālākapmācību vajadzībām tiek definēta kā negatīva novirze starp pašreizējiem un nākotnes mērķiem. Tomēr ne katra negatīva atšķirība norāda uz faktiskām tālākizglītības vajadzībām (tādēļ dots nosacījums "iespējamas" apmācību vajadzības).

Abi faktori jāņem vērā saistībā ar:

1. *Snieguma motivāciju*

Pieejamas zināšanas un spējas, tomēr nav snieguma. Tādēļ cēlonis nevar būt zināšanu vai spēju trūkums, bet, iespējas, tā ir motivācijas problēma, ko nevar atrisināt ar tālākapmācību palīdzību.

2. *No darbiniekiem neatkarīgām problēmu zonām*

Ja zināšanas un spējas atbilst pieprasītajām un netrūkst snieguma motivācijas, tad jābūt citiem faktoriem, kas nosaka nespēju sasniegt mērķi. Spriežot pēc pieredzes, šādi gadījumi var rasties trūkumu dēļ vadības darbā vai darba organizācijā (darba vietas raksturojumi). Tos var izskatīt vadības līmenī, īstenojot apmācību pasākumus, vai organizācijas līmenī, izmainot darba apstākļus. Tomēr sava loma var būt arī citiem faktoriem. Piemēram, politiski ierobežojumi veselības aprūpē (izmaksu samazināšana, veselības reformas likumprojekts, veselības sistēmas likumprojekts) ir izraisījuši ievērojamu apgrozījuma krišanos un ražošanas samazināšanu farmācijas nozarē. Šādos un citos apstākļos (dabas katastrofas > viesnīcu un restorānu nozare, tūrisma nozare, cenu krišanās > iekšzemes pieprasījuma samazināšanās u.c.) nav nepieciešami apmācību pasākumi, bet gan visam citas uzņēmējdarbības aktivitātes. Tikai pēdējās var rosināt tālākapmācību vajadzības.

3.2 Nākotnes prasību noteikšana, pamatojoties uz stratēģiju

Nekur korporatīvajā stratēģijā nākotnes mērķi netiek noteikti saistībā ar tālākapmācību mērķiem. Tie jāizstrādā uz to uzdevumu un pasākumu pamata, kas paredzēti mērķu izpildīšanai. Tas liek uzdot ļoti svarīgu jautājumu:

"Kas darbiniekiem jāzina un kādām spējām viņiem jābūt, lai sekmīgi veiktu plānotos pasākumus saskaņā ar gaidīto panākumu stratēģiju un prasībām?"

Nav tādas īpašas metodes, ar ko, plānojot pasākumus, dažādos aspektos izskatītu šo centrālo jautājumu. Tomēr praksē sevi ir pierādījusi nosacījuma principa "ja - tad..." piemērošana praksē.

Ja darbiniekiem jāstrādā bez kļūdām, viņiem lietošanā jābūt precīzām darba instrukcijām un profesionālām pamācībām. Rezultātā mēs nonākam pie nākotnes mērķa: darba instrukcijas un mācīšana.

Tagad, piemērojot nosacījuma principu, aplūkosim mūsu stratēģijas piemēru.

3.2.1 Aptauja: pasākumu plānošana – inovācijas

Jautājums	Atbilde	Secinājums	Iegūtās prasības (nākotnes mērķi)
Vai pastāv inovāciju pieredze?	Nē	Vajadzīgas tālākapmācības	Projektu vadība, apmācīšana, darbības praktiskās zināšanas. Organizācijas/laika plānošana, pieredzes apgūšana un pielietošana Praktiskās zināšanas, kā izvairīties no kļūdām
Vai uzdevumi jāuztic ārējiem resursiem?	Droši vien, ka nē	Vajadzīga apspriede	Pārzināt rentablus risinājumus Pārzināt ārējās izmaksas Pārzināt juridiskās problēmas
Vai jau ir kādas idejas?	Nepārlicinoši	Vajadzīga palīdzība	Analizēt tirgu, noteikt nišas un tendences un mācīties tās izmantot
Vai ir zināmas inovāciju tehnikas?	Droši vien, ka nē	Vajadzīgas tālākapmācības	Mācību tehnikas un metodes un mācīties, kā tās izmantot
Vai ir zināmas riska novēršanas metodes?	Nav praktiskas pieredzes	Vajadzīgas tālākapmācības	Pārzināt tirgus informācijas avotus Mācīties, kā veikt pašiem savu tirgus pētījumu Mācīties par aptaujāšanas tehnikām un kā tās pielietot Mācīties, kā novērtēt
Vai ir pieredze jaunu produktu ieviešanā?	Droši vien, ka nē	Noskaidrot konkrētajā laikā	Preču zīmju dizains, preču zīmju aizsardzība, tirdzniecības kanāli, aģenti, produktu ieviešanas, piedāvājumi, tirdzniecības argumentēšana, tirdzniecības apmācības

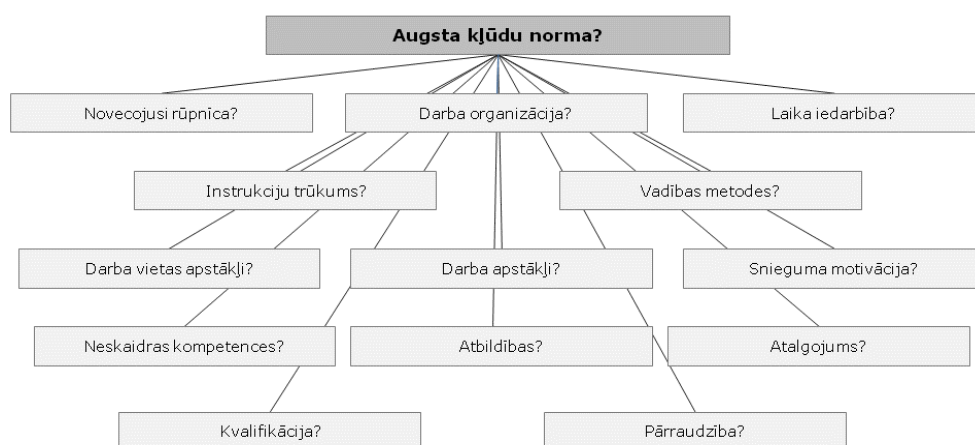
3.2.2 Aptauja: pasākumu plānošana - kļūdu biežuma samazināšana

Jautājums	Atbilde	Secinājums	Iegūtās prasības (nākotnes mērķi)
Kādā jomā parādās kļūdu biežums?	Ražošana, nodošana ekspluatācijā	Noteikt cēloņus Iespējams, vajadzīgas apmācības	Ražošanas procesa analīze, iekārtas, darba organizācija, laika izpēte, grūtību pakāpes, kļūdu raksturs un līmenis, kļūdu gadījumu lokalizēšana
Kādēļ kļūdas vēl nav izlabotas?	Tikai tagad parādījušās? Nepietiekamas instrukcijas? Darbinieku kvalifikācija?	Apspriede par plānošanu	Darba plānošanas analīze, funkciju apraksts, instrukcijas, apmācību vadības metodes un atbalsts, motivācija
Kādi pretpasākumi ir veikti līdz šim?	Nezināma	Jājautā par iespējamu apmācību vajadzību	Pasākumi? Rezultāti? Kļūdu biežuma pielaišanas limiti? Funkciju apraksts? Vadības metodes saskaņotība ar stratēģiju. Uzlabota sadarbība (tehnisko problēmu atrisināšana) Darbinieku motivācija

Nākotnes mērķus nevar noformulēt bez plašas produktu procesu, darba norišu, darba organizācijas, vadības metožu un darbinieku motivācijas analīzes. Kopumā var pieņemt, ka kļūdu biežuma samazināšana ir loģisks vadības un darbinieku uzdevums. Teorētiskajam mērķim jābūt nulle kļūdu. Ja kļūdu biežuma samazināšana tiek uzskatīta - kā šajā piemērā - par stratēģisku pasākumu, var pieņemt, ka sarežģītumus vairāk rada tieši slēpti faktori un ka vadība tos vēl nav apzinājusi. Šajā gadījumā - kādi ir vairums šādu gadījumu - nedrīkst nepārskatīt kompleksos cēloņus.

Vienkāršs tā demonstrējums var paskaidrot izpētes pieejas:

Iespējamo cēloņu demonstrēšana



3.2.3 Aptauja: pasākumu plānošana - lielāks daudzums + lielāka peļņas norma

Jautājums	Atbilde	Secinājums	Iegūtās prasības (nākotnes mērķi)
Vai tiek plānots tirdzniecības darījums?	Iespējams	Apspriede par kampaņu	Kampaņas sagatavošana Iepakojuma dizains Konkurētspējas pasākumi
Vai pastāv tirdzniecības plāns?	Vēl nē	Apspriede par plānošanu	Kampaņas idejas Ražošanas plāns Kampaņas plāns (datumi, iepriekšējās sarunas ar tirdzniecības organizācijām)
Vai apkalpojošais personāls ir sagatavots?	Vēl nē	Pastāv apmācību vajadzības	Apmācības tirdzniecībā Pārrunas par kampaņu, produktiem un atbalstu Pārrunas par cenām Piedāvājums vairumā Noslēdzošie argumenti Apmācības
Vai, lai nodrošinātu, ka tiek sasniegti mērķi, tiek ņemta vērā konkurence?	Nav zināms	Iespējama apspriede par attīstību	Stimulu sistēma ar mērķa sasniegšanas bonusu Attīstība/apspriede

Šajā mērķu un pasākumu plānošanā iespējamās tālākmācību vajadzības, iespējams, atrodas darbinieku tirdzniecības apmācību jomā. Jāpārbauda arī pārdošana pa tālruni, ja tā ir būtiska kampaņas atbalstam un ja tajā nepieciešamas tālākmācības (tirdzniecība uz vietas).

3.2.4 Sakarību apzināšanās

Izmantojot nosacījuma principu, analīze tikai atklāj, kur noteiktos apstākļos var rasties tālākmācību vajadzības. Tādēļ tabulās norādītajām prasībām (nākotnes mērķiem) ir tikai hipotētisks pagaidu raksturs. Tās noderīgi kalpo nākotnes mērķa prasībām, nosakot tālākmācību vajadzības (pašreizējo un nākotnes vajadzību salīdzinājums) un dod iespēju samazinājumam, lai apzinātos sakarības.

Ja mēs, piemēram, esam apzinājušies "laika spiedienu" kā iespējamu faktoru, kas izraisa kļūdu biežumu, tomēr vienlaikus apzinoties arī "instrukciju trūkumu", "vadības metodes", "snieguma motivāciju" un "darba plānošanu", mēs varam saskatīt vispārējas kopējās sakarības.

Tas tajā pašā laikā pieļauj arī citu faktoru ievērošanu, kas iepriekš varbūt nav apzināti, t.i.

3. Izstrādājumu daudzums ražošanā vienā periodā
4. Novēlota ražošanas līdzekļu piegāde
5. Virsstundas u.c.

Tas viss jāņem vērā saistībā ar pašreizējiem mērķiem.

4. Pašreizējo mērķu analīze mācīšanās vajadzību noteikšanai

4.1 Metodes pašreizējo mērķu analīzes īstenošanai

Ja problēmas ir sarežģītas, pašreizējo mērķu analīzē tiek pielietotas citas, pašpapildinošas metodes. Nav šādas vienas, konkrētas metodes, tomēr šādas metodes ir izmēģinātas un pārbaudītas.

4.1.1 Izpētīšana

Izpētīšana ir īpaša pārskata metode papildu informācijas, viedokļu, pieredzes un iespaidu izpētei, kas ir pārbaudīta kā ļoti noderīga, izskatot mācīšanās vajadzības.

Tajā iekļautas tiešas intervijas ar instrukciju (nav aptaujas). Izpētīšanā tiek uzdoti jautājumi par konkrētiem atgadījumiem, notikumiem, kursiem, darba sniegumu, zināšanām, pielietošanas grūtībām, attieksmi u.c. Uzdotot jautājumus, tiek iegūta plašāka perspektīva.

Īpaši izdevīgi ir tas, ka jautātājs koncentrējas uz respondenta atbildēm (kas tā nenotiek intervijā ar aptauju). Šādi tiek veidota ikdienišķa saruna, kurā respondents bieži vien neapzinās, ko jautātājs izsecina.

Šādā veidā svarīgas atbildes vai idejas tiek burtiski pierakstītas un vēlāk salīdzinātas ar citām atbildēm rezultātu analīzē.

- **Trūkums:** Izpētīšana aizņem daudz laika un tā vienmēr jāveic klusā vietā. Tam nav piemērota darba vieta vai īsi darba pārtraukumi.
- **Priekšrocība:** Sīkāka informācija, reāli viedokļi, uzskati, motivācija un attieksme.

4.1.2 Pētījums

Pētījums jāveic pēc iespējas personiskāk arī tad, ja tiek izmantota aptauja. Rakstiskām intervijām ir tāds trūkums, ka sarežģīti jautājumi netiek pilnībā saprasti, tiem ir tendence palikt neatbildētiem un - kā rāda pieredze - liels skaits aptauju vispār netiek saņemtas atpakaļ.

Liela ietekme uz atbildēm ir jautājuma raksturam. Tādēļ jā rūpējas par uzmetumu un iesaka veikt izmēģinājuma intervijas, lai pārliecinātos, ka dotās atbildes tiešām būs noderīgas.

- **Trūkums:** Jautājumu apjoms nedrīkst būt pārāk plašs. Tādēļ informācija ir ierobežota.
- **Priekšrocība.** Vienkāršāka novērtēšana, izmantojot EDP.

4.1.3 Novērošana ar piedalīšanos

Ar to saprotama personiska piedalīšanās (ne sekojoša informācija) darbinieku sarunās, izglītības pasākumos un darba procesos. Novērotājs pilnīgi paliek fonā un nepārtrauc notiekošo ar lūgumiem izskaidrot. Viņš var (tomēr tas nav obligāti jādara) pierakstīt piezīmes un vēlāk uzdot jautājumus. Katrā ziņā novērotājam jābūt klāt notiekošajā no sākuma līdz beigām.

- **Trūkums:** Laiku patērējoša, daži apstākļi biedē dalībniekus, kuri pēc tam cenšas turēties malā.
- **Priekšrocība:** Tieša novērošana (atmosfēra, konflikti, sadarbība, tirdzniecības sarunas, vadības uzvedība).

4.1.4 Papildu metodes

5. Apkārtrakstu, projektu/darba plānu, apmācību brošūru, darba pārskatu, sanāksmju protokolu u.c. satura analīze.
6. Salīdzinājums ar nākotnes mērķiem (funkciju apraksti, prasību profili, apmācību programmas u.c.).
7. Darbinieku izglītības un apmācību pasākumu izskatīšana, cik veiksmīgi tie bijuši (Kas tika apgūts? Kas vēl joprojām palicis neapgūts? Kas no apgūtā tiek pielietots?).
8. Snieguma datu/statistikas novērtēšana, piem., ražošanas pārskati, dienas pārskati, darbu uzskaitījums, darba dienas, kavētās dienas, piegādes plāni (nosūtīšana).

4.2 Intervējamo darbinieku atlase

Uzņēmumā intervējamo darbinieku atlase ir ļoti svarīga. Parasti laika patēriņa un izmaksu dēļ visu darbinieku intervēšana uzņēmumā nav iespējama. Tādēļ par praktisku tiek uzskatīta tikai nejauša izlase. Tad tas ir jautājums par izlases grupas lielumu un izlases kritērijiem. Šajā gadījumā nebūtu lietderīgi izmantot tirgus un viedokļu izpētes procedūru, kas izvēlas statistisko izlases grupu ar pieļaujamo kļūdu robežu (5%+/- vai līdzīgu). Īpaši noderīgas nav arī atlases procedūras, kas izvēlas katru trešo vai piekto darbinieku, izmantojot alfabētisku sarakstu.

Par atbilstošām ir atzītas šādas metodes:

- a. *Veidot grupas ar kopējiem uzdevumiem un darba saturu,*
t. i., mūrniekus, galdniekus vai santehniķus, bet ne visus strādniekus, kuri strādā celtniecībā. Šī metode nodrošina, ka nepārklāsies kvalifikācijas prasības. Turklāt tad ir vieglāk noteikt iespējamo uzdevumu un šai grupai raksturīgās problēmas un apzināties atšķirības starp grupām.
- b. *Reģistrēt vidējo sniegumu*
Nav ieteicams izvēlēties tikai darbiniekus, kuriem ir "neprašas" reputācija vai arī tikai tos, kuri ir "paši labākie". Tas varētu novest pie nepareiziem secinājumiem, kas var pretēji ietekmēt visus apmācību pasākumus.
- c. *Vecuma grupas*
Ja joprojām būtiska ir grupu papildu strukturēšana, tad ir noderīgi izdarīt izvēli atbilstoši vecuma grupai, piem., "līdz 35", "no 35 līdz 45" un "pāri 45".
- d. *Darbinieku sastāvs uzņēmumā*
Ņemot vērā faktu, ka ar gadiem atsevišķi uzvedības modeļi var sastingt un kļūt par rutīnu, un enerģija un aizrautība var samazināties, darbinieku sastāva ilgumam uzņēmumā ir ļoti nozīmīga loma. Tādēļ tas jāizmanto kā papildu kritērijs.

Svarīga ir arī atgriezeniskās saites nodrošināšana no vadības un citiem vadošajiem darbiniekiem (zemākā līmeņa vadītājiem, tehniskajiem speciālistiem, nodaļu vadītājiem u.c.), pat tad, ja nav acīm redzamu vadības problēmu. Tā kā ir zināms, ka vadīšanas veidam ir ievērojama ietekme uz snieguma motivāciju, izpildes gatavību, uzdevumu izpratni un spējām, vadīšana un pārraudzība vienmēr jāiekļauj katrā darbībā, kas apskata tālākāpmācību vajadzības.