

RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE
Inženierekonomikas un vadības fakultāte
Uzņēmējdarbības inženierijas un vadības institūts

Anita STRAUJUMA

Studiju programmas “Vadībzinātne un ekonomika” doktorante

**ZINĀŠANU VADĪBAS PIELIETOJUMS
ABSOLVENTU ILGTERMIŅA IESAISTEI
AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS UN PĒTNIECĪBAS IESTĀDĒS**

Promocijas darba kopsavilkums

Nozare: sociālās zinātnes
Apakšnozare: ekonomika un uzņēmējdarbība

Zinātniskā vadītāja
profesore *Dr. oec.*
ELĪNA GAILE-SARKANE

RTU Izdevniecība
Rīga 2018

Straujuma A. Zināšanu vadības pielietojums absolventu ilgtermiņa iesaistei augstākās izglītības un pētniecības iestādēs. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: RTU Izdevniecība, 2018. 56 lpp.

Iespiests saskaņā ar 2018. gada 2. novembra lēmumu,
protokola Nr. 22700-2/28.

ISBN 978-9934-22-180-4 (print)
ISBN 978-9934-22-181-1 (pdf)

PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS EKONOMIKAS DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs ekonomikas doktora grāda iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2018. gada 7. decembrī 12:00 Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātē, Kalnciema ielā 6, 209.auditorijā.

OFICIĀLIE RECENZENTI

Profesors *Dr. sc. admin.* Andris Sarnovičs, Banku Augstskola

Profesore *Dr. oec.* Iveta Mietule, Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija

PhD Jean-Pierre Segers, PXL University College, PXL-Business, Beļģija

APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājusi šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē ekonomikas doktora grāda iegūšanai. Promocijas darbs zinātniskā grāda iegūšanai nav iesniegts nevienā citā universitātē.

Anita Straujuma (paraksts)

Datums:

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, tajā ir ievads, četras nodaļas, secinājumi, literatūras saraksts, 57 attēli, 48 tabulas, septiņi pielikumi, kopā 201 lapuse. Literatūras sarakstā ir 207 nosaukumi.

SATURS

IEVADS	6
1. ABSOLVENTU ATTIECĪBU DEFINĪCIJA, VĒSTURE, FINANSĒŠANAS MODEĻI UN AKTUĀLIE IZAICINĀJUMI	17
1.1. Absolventu attiecību vēsture	17
1.2. Absolventu attiecības mūsdienās	19
1.3. Ziedojumu piesaistes kultūra un tās ietekme uz absolventu attiecību vadību	21
1.4. Augstākās izglītības finansēšanas modeļi un to ietekme uz absolventu attiecību vadību	23
2. KLIENTA JĒDZIENS, KLIENTU SEGMENTĀCIJA, TĀS PIELIETOJUMS ABSOLVENTU ATTIECĪBU VADĪBĀ	25
3. ZINĀŠANU VADĪBA, TEORĒTISKIE MODEĻI, METRIKA UN TO LIETOJUMS AIPI	27
4. ABSOLVENTU ZINĀŠANU VADĪBAS MODELIS ILGTSPĒJĪGAS SADARBĪBAS ATTĪSTĪBAI AIPI	29
4.1. Absolventi – AIPI klienti	29
4.2. Absolventu segmentēšanas Triple Helix modelis	30
4.3. Absolventu zināšanu vadības modelis	31
4.4. Absolventu zināšanu vadības indekss	34
4.5. Līdzsvarotās vadības kartes kā absolventu zināšanu vadības metrika	41
4.6. Absolventu zināšanu vadības modeļa aprobācija AIPI	42
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	46
BIBLIOGRĀFIJA	50

IEVADS

Augstākajai izglītībai ir vairāku simtu gadu vēsture. Šobrīd globalizācijas un citu faktoru ietekmē, augstākās izglītības tirgus ir radikāli mainījies. Augstākā izglītība mūsdienās ir plaši pieejama, tā vairs nav tikai elitāru aprindu privilēģija. Augstākās izglītības un pētniecības iestādes (turpmāk – AIPI)¹ vairs nav tikai zināšanu centri, tās ir inovatīvu tehnoloģiju uzņēmumu radītājas un valsts nākotnes labklājības stūrakmeņi. Augstākās izglītības tirgus ir pietiekami neviendabīgs – AIPI konkurences jautājumi jau tiek risināti valstiskā līmenī, kur valstis piedalās ar dāsnu finansējumu izcilām augstākās izglītības iniciatīvām. ASV un Rietumeiropas AIPI izsenis dominē reitingos un turpina stratēģiski investēt augstākajā izglītībā. Arī Ķīna ar ievērojamām finanšu investīcijām strauji tuvojas reitingu virsotnēm, kamēr Ziemeļeiropa turas reitingu pirmajā simtā, bet Baltijas valstis cīnās ar finansējuma izaicinājumiem un par savu vietu reitingos. Pasaulē studenta dzīves cikls ir transformējies no noteiktām studiju laika attiecībām uz mūža attiecībām starp absolventiem un AIPI. Pēc absolvēšanas sākas jauna, abpusēji izdevīgu attiecību fāze starp absolventiem un AIPI. Absolventu attiecības un ziedojumu piesaiste ir milzīga industrija ASV un Rietumeiropā – tā piesaista nozīmīgu augstākās izglītības finansējuma daļu, atbalsta uzņēmēju un AIPI sadarbību kopīgos pētījumos, komercializācijā un karjeras attīstībā. Sadarbība ar absolventiem ir atkarīga no AIPI vadības modeļa un dominējošās varas centriem. Klarks (*Clark*, 1984) apraksta trīs galvenos varas centrus augstākās izglītības industrijā – valsts vara, akadēmiskā oligarhija un tirgus. Latvija šajā varas trijstūrī ir starp valsts varu un akadēmisko oligarhiju, tuvu Ziemeļvalstīm, bet tālu no Lielbritānijas un ASV, kuras ir tuvāk tirgum. Būt tuvu tirgum (industrijai, uzņēmējdarbībai) arī nozīmē cieši sadarboties ar absolventiem. Tādēļ absolventi kā pētījuma objekts šobrīd ir ļoti svarīgi Baltijai. Vēsture centralizēti organizētai sadarbībai ar AIPI absolventiem ir vairākus gadsimtus sena ASV, vairākus gadus desmitus Lielbritānijā, gandrīz 20 gadu Ziemeļvalstīs, bet tikko sākusies Baltijā. Tas rada daudzus izaicinājumus Baltijas AIPI – veidot attiecības ar absolventiem nozīmē veidot jaunu kultūru, laužot stereotipus un agrāko uztveri, ka attiecības ar AIPI beidzas līdz ar diploma saņemšanu. Promocijas darbā autore pēta augstākās izglītības finansēšanas tendences tajās valstīs, kas ir visaktīvākās absolventu attiecību veidošanā. Pētījums atklāj valstu grupas, kas apstiprina Klarka modeli ietverto ideju. Turpmākais pētījums balstās uz šīm valstu grupām un augstākās izglītības sistēmas ietekmi uz absolventu attiecībām un izvēlētajām aktivitātēm AIPI absolventu sadarbības veidošanā. Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka Baltijā cerības īstermiņā radīt būtiskus finansiālus ieguvumus no absolventu kustības ir pārargas – šobrīd izglītības jomā

¹ Šeit un turpmāk kā augstākās izglītības iestādes ir domātas tādas, kurās notiek arī zinātniskā pētniecība. Latviešu valodā kā sinonīmi tiek lietoti vārdi “universitāte”, “augstskola”. Pilnajā promocijas darba tekstā angļu valodā tiek izmantots jēdziens “*Higher Education and Research Institution (HERI)*”, attiecīgi sinonīms “*university*”.

nav ziedošanas tradīciju un brīžiem pat radikāli jāmaina attiecību kultūra, lai šādas tradīcijas iesakņotos.

Biznesā veiksmīgas uzņēmuma darbības novērtēšanai izplatīti un ērti lietojami ir finansiālo rādītāju mērījumi. Tomēr absolventu un AIPI attiecībās intelektuālais kapitāls, zināšanas, informācija un saistība ar darba tirgu ir grūti izmērāmi, tāpēc šīs jomas ir nepietiekami novērtētas un nepietiekami lietotas kā veiksmes rādītāji. Promocijas darba autore ir izvēlējusies vēl vienu, mazāk izpētītu, tomēr abpusēji izdevīgu absolventu un AIPI attiecību formu – zināšanu vadību. Visbiežāk zināšanu vadība ir saistīta ar organizatoriskajiem centieniem pārvaldīt savas iekšējās zināšanas, lai uzlabotu un padarītu ilgtspējīgu uzņēmējdarbības attīstību. Klientu zināšanu vadība iet ārpus uzņēmuma robežām un ietver trīs veidu zināšanas – klienta zināšanas; zināšanas, kas tiek nodotas klientam, un zināšanas par klientu. Tas precīzi atbilst absolventu lomai AIPI, jo AIPI mūsdienās nevar pastāvēt bez nozares zināšanām un pieredzes – tā sagatavo resursus, kas būs darba tirgus nākotnes virzītājspēks. Vienlaikus AIPI ir svarīgi pateikt absolventiem un nozarei, kas notiek AIPI – kādas prasmes studenti apgūst, kādi ir jaunākie izgudrojumi, kāda aparātūra ir AIPI laboratorijās un kā to visu var izmantot nozares labā. Līdz šim tikai ārzemju zinātniskie pētījumi ir aplūkojuši dažādus absolventu attiecību aspektus, pētījumi Baltijas valstīs nav veikti. Turklāt lielākā daļa pētījumu visā pasaulē ir veltīti ziedojumu piesaistei. Promocijas darbs ir par absolventiem un viņu zināšanām visos absolventu un AIPI saskarsmes punktos. Absolventu zināšanu vadības modeļa ieviešana un metrikas sistemātiska izmantošana var savlaicīgi norādīt uz stratēģisko zināšanu trūkumu AIPI un nozares savstarpējā saskarsmē. Sadarbība ar absolventiem paaugstina augstākās izglītības kvalitāti, nodrošina tehnoloģiju un zināšanu nodošanu, intelektuālā kapitāla attīstību un AIPI zīmola vērtības palielināšanu. Promocijas darbā tiek apskatītas absolventu un AIPI sadarbības galvenās formas, vērtētas stratēģiskās prioritātes un iespējas, kas balstās uz empīrisko pētījumu.

Promocijas darbā formulētie pētījuma jautājumi

1. Kāda ir absolventu loma augstākās izglītības un pētniecības iestādē?
2. Kā veicināt absolventu ilgtermiņa iesaisti augstākās izglītības un pētniecības iestādē?
3. Kā novērtēt absolventu zināšanu vadības ieviešanas rezultātus augstākās izglītības un pētniecības iestādē?

Pētījuma objekts

Absolventi un absolventu attiecību departamenti (nodaļas) augstākās izglītības un pētniecības iestādēs.

Pētījuma priekšmets

Zināšanu vadības instrumenti un metodes, kas uzlabo absolventu ilgtermiņa iesaistīšanos augstākās izglītības un pētniecības iestādēs.

Pētījuma uzdevums

Izstrādāt instrumentus un metodes, kas novērtē absolventu iesaistes pakāpi un stiprina absolventu ilgtermiņa sadarbību ar augstākās izglītības un pētniecības iestādēm.

Lai sasniegtu formulēto mērķi, ir noteikti šādi pētniecības mērķi:

1. izpētīt absolventu attiecību un vides, kas ietekmē absolventu attiecību vadību augstākās izglītības un pētniecības iestādēs, vēsturi un pētīt absolventu attiecības mūsdienās – tendences dažādos reģionos un to, kā tās attiecas uz Baltijas valsti, it īpaši – Latvijas, situāciju;
2. izmantojot zinātniskās pētniecības metodes, izpētīt absolventu lomas, īpaši – absolventa kā klienta lomu, saistībā ar augstākās izglītības un pētniecības iestādi;
3. izstrādāt absolventu segmentēšanu, lai precīzāk identificētu mērķgrupas un veicinātu absolventu sadarbību ar AIPI;
4. izstrādāt absolventu zināšanu vadības modeli, kas ietver visas augstākās izglītības un pētniecības iestādes absolventu aktivitātes un saskarsmes punktus, kā arī izveidot absolventu zināšanu vadības metriku;
5. aprobēt absolventu zināšanu vadības modeli.

Pētījuma ierobežojums

Promocijas darbs koncentrējas uz absolventu zināšanu vadību tieši augstākās izglītības iestādēs. Lielākā daļa zināšanu vadības, klientu zināšanu vadības un īpašo klientu (*key account*) vadības zinātnisko pētījumu aplūko biznesa organizācijas. Pētījumu rezultāti tika pielāgoti augstākās izglītības videi un izmantoti absolventu zināšanu vadības modeļa izstrādē un īstenošanā, kas ir īpaši piemērojams AIPI. Empīriskā pētījuma periods ir no 2014. līdz 2018. gadam. Pētījums ietver tikai publiski pieejamu informāciju un finanšu rādītājus.

Darba teorētiskais un metodoloģiskais pamatojums

Analizējot esošos pētījumus par absolventu attiecībām, absolventu segmentāciju, klientu jēdzienu un koncepciju, zināšanu vadību, klientu zināšanu vadību un īpašo klientu vadību, ir aplūkotas vairākas pētniecības jomas, kas sagrupētas šādi.

Pirmā pētījuma daļa aplūko absolventu jēdzienu, vēsturi un absolventu lomu AIPI i, absolventu segmentāciju (*del Barrio-García and Luque-Martínez, 2009; Le Blanc and Rucks, 2009; Chi, Jones and Grandham, 2012; Durango-Cohen and Balasubramanian, 2014; Rattanamethawong, Sinthupinyo and Chandrachai, 2017; Weerts and Cabrera, 2017; Windler et al., 2017*);

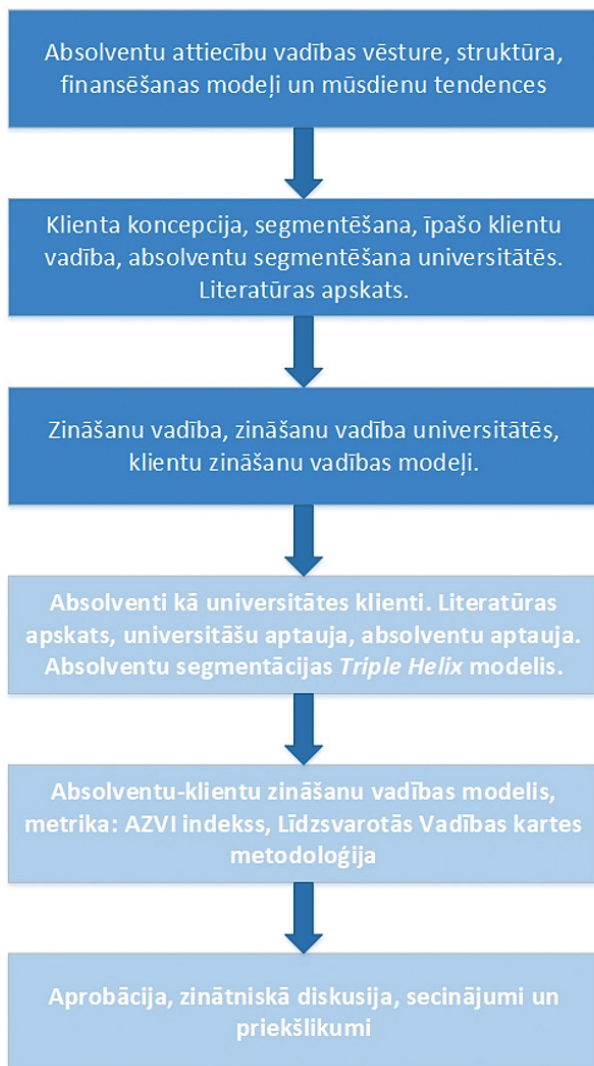
Otrajā pētījuma daļā tika pētīta klientu koncepcija, klientu lojalitāte un mūža vērtība (*J. M. Juran, 1988; Drucker, 1990; Kramer, 2001; Normann, 2001; Ross and Segal, 2002; John M. Bryson, 2004; Phills, 2005; Pickton and Broderick, 2005; Hill and Jones, 2007; Kaplan and Warren, 2007; Solomon, 2009; Bergman and Klefsjö, 2010; Rothschild, 2012*), klientu segmentācija (*Ross and Segal, 2002; Jonker, Piersma and Van Den Poel, 2004; Kim et al., 2006; Hill and Jones, 2007; Kaplan and Warren, 2007; Böttcher et al., 2009; Olsen, Prebensen and Larsen, 2009; Hsu, Lu and Lin, 2012; Cuadros and Domínguez, 2014; Floh et al., 2014*) un īpašo klientu vadība (*Scott and Westbrook, 1991; Dunn and Thomas, 1994; Pardo, Salle and Spencer, 1995; Millman, 1996; Pardo, 1997; Homburg, Workman and Jensen, 2000; Ojasalo, 2001; McDonald and Woodburn, 2007; Zupancic, 2008; Laurin, 2017a*).

Trešajā daļā tiek pētīta zināšanu vadība (*Huber, 1991; Nonaka, 1994; I. Nonaka; H. Takeuchi, 1995; Galagan, 1997; Davenport, De Long and Beers, 1998; Lang, 2001; Snowden, 2002; Hassard and Kelemen, 2002; Metaxiotis and Psarras, 2003; Jashapara, 2004; Dalkir, 2005; Surowiecki, 2005; Ohmukai, 2006; Liebowitz, 2012; Horaguchi, 2014; Milton and Lambe, 2016*), zināšanu vadība AIPI (*Davenport and Prusak, 1998; Pan L. and Scarbrough, 1998; Oosterlinck et al., 2001; Metaxiotis and Psarras, 2003; Rowley, 2010; Hoq and Akter, 2012a; Draghici et al., 2015; Trivella and Dimitrios, 2015*) un klientu zināšanu vadība (*García-Murillo and Annabi, 2002; Grant and Anderson, 2002; Gebert, Geib, Kolbe and Riempp, 2003; Bueren et al., 2005; Rollins and Halinen, 2005; Pavicic, Alfirevic and Znidar, 2007; Zanjani, Rouzbehani and Dabbagh, 2008; Sofianti et al., 2010; Fan and Ku, 2010; Shieh, 2011; Chen, 2011; Sedighi, Mohamad Mohsen; Mokfi, Taha; Golrizgashti, 2012; Buchnowska, 2014; Khosravi, Razak and Husin, 2016*).

Ceturajā pētījuma daļā veltīta zināšanu vadības rādītājiem (*Moreira, 1996; Sveiby, 1997; Skyrme and Amidon, 1998; Stewart and Ruckdeschel, 1998; Johan Roos, Goran Roos, Nicola Carlo Dragonetti, 1998; Bontis et al., 1999; Bergeron, 2003; Bose, 2004; Faisst and Resatsch, 2004; Kankanhalli and Tan, 2004; Dalkir, 2005; Oliveira and Golidoni, 2006; Gupta, Mehrotra and Sharma, 2015*), tajā skaitā Līdzsvarotās vadības kartes lietojumam (*Kaplan and Norton, 1992; Fairchild, 2002; Bergeron, 2003; Faisst and Resatsch, 2004; Dalkir, 2005; Gupta, Mehrotra and Sharma, 2015*).

Pētījuma loģika

Pētījuma loģisko struktūru nosaka pētījuma mērķis un pētniecības objektu loģiskā secība. **1. 1. attēls.** ilustrē pētījuma loģisko struktūru.



1. attēls. Pētījuma loģika (avots: autore izstrādāts attēls).

Pētījuma metodoloģija

Jaunāko literatūras avotu apskats, izmantojot sistemātiskā literatūras pārskata metodi, apraksta absolventu attiecības, klientu jēdzienu, klientu segmentēšanu, īpašo klientu vadību, zināšanu vadības teoriju un klientu zināšanu vadību. Tajā ir apskatīti arī jaunākie zinātniskie pētījumi un zināšanu vadības prakse AIPI. Absolventu attiecību un ziedojumu piesaistes vēsture un prakse mūsdienās izriet no plašiem literatūras avotu pētījumiem, tiešsaistes resursu sistemātiskas izpētes un ekspertu intervijām (*Emma Johnes (KTH Royal Institute of Technology Stokholmā, Zviedrija)*, *Sarah Havrén Schütz (Upsalas Universitāte, Zviedrija)*, *Giedre Birzyte (Viļņas Universitāte, Lietuva)*, *Rimante Hopeniene (Kauņas Tehnoloģiju universitāte, Lietuva)*, *Elena Kirta (Tallinas Tehniskā universitāte, Igaunija)*, *Teele Arak (Tartu Universitāte, Igaunija)*). Literatūras avotu pētījums pamato apgalvojumu, ka absolventi ir AIPI klienti. Ar tādu pašu mērķi (pārliecināties, ka absolventi ir AIPI klienti) autore veica tiešsaistes aptauju AIPI vadības līmeņa darbiniekiem par viņu pakalpojumiem un attieksmi pret absolventiem kā klientiem. Autore veica tiešsaistes aptauju, lai apkopotu informāciju par absolventu attiecībām Baltijas augstākās izglītības iestādēs. Aptaujas mērķauditorija bija Latvijas, Igaunijas un Lietuvas AIPI un koledžu absolventi. Aptauja bija pieejama vienu mēnesi, iesaistot 579 respondentus, no kuriem 76,6 % bija latvieši, 12,6 % – igauņi un 10,9 % – lietuvieši. Aptauja sniedza absolventu viedokli un apstiprināja secinājumu, ka klients ir viena no absolventu lomām AIPI. Tas arī noteica faktorus un prioritātes, kas nepieciešamas, lai veidotu absolventu zināšanu vadības modeli un izstrādātu absolventu zināšanu vadības indeksu (sk. turpmāk). Pētījumi apstiprināja, ka viena no absolventu lomām AIPI ir klients, tāpēc autore turpināja pētījumu ar jaunāko literatūras pārskatu par AIPI pieredzi absolventu segmentācijā, iepriekš minētās ekspertu intervijas papildināja iegūtās zināšanas. Autore izstrādājusi absolventu segmentēšanas modeli (skat. nodaļu “Absolventu segmentēšanas *Triple Helix* modelis”), kas balstīts uz zināšanu vadības integrāciju ar īpašo klientu vadību un apstiprināja modeli fokusgrupā (absolventu attiecību biroja darbinieki, brīvprātīgie, absolventu asociācijas valdes locekļi, bijušie valdes locekļi). Balstoties uz pētījuma rezultātiem, autore izstrādāja AIPI absolventu zināšanu vadības modeli (AZVM), kas balstīts uz klientu zināšanu vadības teorijas integrāciju ar īpašo klientu vadību. Absolventu zināšanu vadības indekss (AZVI) ir autores izstrādātā metode, kas nosaka absolventu zināšanu vadības panākumus. Tas ietver visus faktorus, kas ir iesaistīti AZVM, un ņem vērā šo faktoru nozīmi saistībā ar AIPI stratēģiju un absolventu viedokli konkrētā laika brīdī. Ņemot vērā AZVI iesaistīto faktoru apjomu, var būt grūti novērtēt pieejamo resursu ziņā mazas absolventu attiecību nodaļas, kas darbojas AIPI, tādēļ autore piedāvā vienkāršāku AZVI panākumu novērtēšanas veidu un apraksta līdzsvaroto vadības karšu metodoloģiju (skat. nodaļu “Līdzsvarotās vadības kartes kā absolventu zināšanu vadības metrika”).

Autorei ir septiņu gadu profesionālā pieredze absolventu attiecību vadības jomā. Darba izstrādes laikā tika veiktas aptaujas, ekspertu intervijas, fokusgrupu diskusijas un tika veikta praktiskas pieredzes izpēte.

Promocijas darba zinātniskais ieguldījums un novitātes

1. Autore veica pētījumu par absolventu attiecību vadību Baltijā. Šāda apjoma un šīs konkrētās tēmas izpēti Baltijā tika veikta pirmo reizi. Tā atklāj absolventu vispārējo attieksmi pret ilgtermiņa sadarbību ar AIPI, kā arī informāciju par viņu prioritātēm un gatavību iesaistīties. Pētījumu rezultāti palīdzēs AIPI veidot absolventu attiecību aktivitātes, kas stratēģiski atbilstu AIPI un absolventu vajadzībām.
2. Autore izstrādātā absolventu *Triple Helix* segmentācija ir jauns veids, kā segmentēt absolventus atbilstoši iesaistīšanās jomām un sadarbības līmenim. Tas ir instruments absolventu attiecību praktiķiem un AIPI, lai jēgpilnāk un mērķtiecīgāk sazinātos ar absolventiem, nodrošinot labāku absolventu iesaistīšanos un abpusējus ieguvumus.
3. Absolventu zināšanu vadības modelis tika izstrādāts, pamatojoties uz klientu zināšanu vadības principiem. Tas aptver visus absolventu un AIPI saskarsmes punktus, stratēģiskās prioritātes un zināšanu vadību, atbalstot un pilnveidojot absolventu ilgtermiņa sadarbību ar AIPI.
4. Absolventu zināšanu vadības modelis ir aprakstīts arī matemātiski kā absolventu zināšanu vadības indekss. Tas aptver visus absolventu zināšanu vadības aspektus, un to var izmantot zināšanu vadības sistēmas IT atbalsta attīstībai, kā arī absolventu un AIPI stratēģiskās un zināšanu vadības atbilstības mērīšanai.
5. Autore izstrādājusi absolventu zināšanu vadības vērtēšanas metodoloģiju, pamatojoties uz Līdzsvarotās vadības kartes pamatprincipiem, ko plaši izmanto arī zināšanu vadības vērtēšanai. Līdzsvarotās vadības kartes metodoloģijas lietojums sniedz pārskatu par absolventu attiecību veikspēju un iespēju novērot, cik veiksmīgi tiek sasniegti svarīgākie mērķi.

Promocijas darba hipotēze

Absolventu zināšanu uzkrāšana un vadība uzlabo AIPI sadarbību ar absolventiem, rada abpusējus nemonetāros ieguvumus un veicina ilgtspējīgu attīstību.

Promocijas darba aizstāvēšanai autore ir izvirzījusi šādas tēzes.

1. Pēc AIPI absolvēšanas absolvents paliek AIPI klients visa mūža garumā. Ja absolvents tiek uztverts kā AIPI klients, mainās abu pušu attieksme un savstarpējās attiecības. Nepārtraukta sadarbība maina studentu un absolventu dzīves ciklu un maina uztveri, sadarbības un ietekmes robežas, turpinot nozīmīgu un stratēģisku AIPI sadarbību ar visu paaudžu absolventiem.
2. Klientu zināšanu vadības principi var tikt piemēroti absolventu attiecību vadībā, nodrošinot absolventu iesaistīšanos visās AIPI stratēģiskajās

aktivitātēs, kā arī zināšanu vadību no, uz un par absolventiem. Visaptverošs modelis nodrošina šo trīs zināšanu virzienu vadību visās stratēģiskajās AIPI un absolventu sadarbības jomās.

3. Ir iespējams izstrādāt kvantitatīvu absolventu zināšanu vadības modeli, kas nodrošina izmērāmu absolventu un AIPI stratēģisko sadarbību, zināšanu aprakstu un analīzi.

Promocijas darba praktiskais ieguldījums un galvenie ieguvumi

- Baltijas AIPI absolventu aptaujas rezultāti, kas raksturo situāciju Baltijas AIPI attiecībā uz absolventu attiecībām. Aptauja atklāj absolventu attieksmi, viņu zināšanu segmentāciju, intereses, prioritātes un veidus, kā veidot sadarbību ar AIPI. Praktiski var izmantot darba rezultātus, mērķtiecīgi izstrādājot un attīstot sadarbības veidus konkrētiem absolventu segmentiem. Šāda sadarbība sniegs nozīmīgākus ilgtermiņa rezultātus, jo tiks realizētas aktivitātes, kas ir svarīgas gan absolventiem, gan AIPI stratēģiskajiem mērķiem.
- *Triple Helix* absolventu segmentēšanas modelis, kas balstās uz īpašo klientu vadības principiem un segmentē absolventus atbilstoši trīs galvenajām iesaistīšanās jomām (finanses, zināšanas un koprade), kā arī atbilstoši viņu sadarbības vai iesaistīšanās līmenim. Šī segmentācija palīdz praktiskiem realizēt mērķtiecīgu komunikāciju un aktivitātes, tādējādi uzlabojot absolventu iesaistīšanos un palīdzot absolventiem attīstīties sadarbībā ar viņu *alma mater*.
- Absolventu zināšanu vadības modelis, kurā aprakstītas visas absolventu attiecību aktivitātes visās AIPI stratēģiskajās jomās un attiecīgās zināšanu vadības aktivitātes. Absolventu attiecību praktiski var pielāgot modeli atbilstoši to AIPI stratēģiskajām prioritātēm un strukturēt absolventu attiecību aktivitātes tā, lai labāk saskaņotu AIPI un absolventu attiecību stratēģisko zināšanu vadības mērķus.
- Līdzsvarotās vadības kartes metodoloģija, kas nodrošina praktisku, viegli pielāgojamu un lietojamu instrumentu absolventu zināšanu vadības rezultātu novērtēšanai AIPI.

Promocijas darba struktūra un apjoms

Promocijas darbā ir ievads, četras daļas secinājumi un priekšlikumi. Promocijas darba apjoms ir 201 lappuse, izņemot pielikumus. Promocijas darba saturu ilustrē 57 attēli un 48 tabulas. Promocijas darbam ir septiņi pielikumi. Bibliogrāfijā ir 207 atsauces avoti. Promocijas darba saturs ietver gan teorētisko, gan empīrisko pētījumu. Autore ir publicējusi 10 rakstus par pētījuma tematu un tā rezultātiem. Promocijas darba rezultāti prezentēti 12 starptautiskās zinātniskās konferencēs, aprobēti un prezentēti astoņās starptautiskās nozares konferencēs.

1. daļā aprakstīta absolventu attiecību koncepcija, vēsture un mūsdienu izaicinājumi. Tas ietver literatūras pārskatu, jaunākos zinātniskos pētījumus, nozares asociāciju iegūto statistiku par absolventu attiecībām un ziedojumu piesaisti. Tiek analizēta augstākās izglītības finansēšana dažādās valstīs, lai izveidotu priekšstatu par dažādām absolventu attiecību vadības kultūrām un modeļiem, kā arī lai iegūtu priekšstatu par ieteicamo absolventu attiecību darbības formu Latvijā un Baltijā.

2. daļā aprakstīts klientu jēdziens, īpašu uzmanību pievēršot sabiedriskajam vai bezpeļņas (*nonprofit*) sektoram. Tajā tiek aplūkoti jaunākie pētījumi klientu segmentācijā un īpašo klientu vadībā (analizē organizācijas attiecības ar vērtīgākajiem klientiem). Tiek detalizēti apskatīti jaunākie pētījumi un absolventu segmentācijas prakse pasaulē.

3. nodaļa aptver literatūras apskatu un jaunākos zināšanu vadības pētījumus un to metrikus. Īpaša uzmanība tiek pievērsta zināšanu vadībai AIPI. Klientu zināšanu vadība ietver abpusēji izdevīgu klientu zināšanu apguvi, izplatīšanu un izmantošanu. Klientu zināšanu vadības koncepcija ir izstrādāta, apvienojot zināšanu vadību un klientu attiecību vadību. Šajā nodaļā ir aplūkots aktuālās literatūras pārskats, zinātniskie pētījumi un apkopoti vairāki klientu zināšanu vadības modeļi.

4. daļā aprakstīts autores empīriskais pētījums un minēto teoriju un secinājumu izmantošana absolventu segmentācijas, absolventu zināšanu vadības modeļa, metrikas metodoloģijas izstrādē un aprobācijā. Literatūras apskats un divas aptaujas (pirmajā aptaujājot AIPI vadošos darbiniekus, otrajā – AIPI absolventus) apstiprināja, ka absolventi ir AIPI klienti un absolventu un AIPI attiecību vadībā var piemērot ar klientu vadību saistītas teorijas un koncepcijas. Autore izstrādāja *Triple Helix* absolventu segmentāciju, pamatojoties uz īpašo klientu vadības principiem. Absolventu zināšanu vadības modelis ir veidots, pamatojoties uz klientu zināšanu vadības koncepciju. Autore izstrādāja matemātisko modeli absolventu zināšanu vadībai (absolventu zināšanu vadības indekss) un praktiskus mērījumus metodoloģijai, kuras pamatā ir Līdzsvarotās vadības kartes principi. Visas izstrādes tika aprobētas Rīgas Tehniskajā universitātē.

Zinātniskās publikācijas par pētījuma tēmu

1. Straujuma, A., Gaile-Sarkane, E. Cross-Disciplinary Methodology for Development of Entrepreneurial Skills: the Case of Riga Technical University. Mathematics and Computers in Sciences and Industry: 2nd International Conference (MSCI 2015), Malta, Sliema, 17.–19. August, 2015. [S.l.]: 2015, 116.–120. lpp. ISBN 978-1-61804-327-6.
2. Straujuma, A., Ozoliņš, M., Lapiņa, I., Gaile-Sarkane, E., Stensaker, B. The Role of Regulatory Compliance Governance in Strategic Management of Higher Education and Research Institutions. Proceedings of the 19th QMOD-ICQSS International Conference on Quality and Service Sciences, Italy, Rome, 21.–23. September, 2016. Lund: Lund University Library Press, 2016, 128.–141.lpp. ISBN 978-91-7623-086-2.

3. Vaivode, I., Straujuma, A., Gaile-Sarkane, E. What Latvia Can Learn from Israel University-Industry Innovation Cooperation. Challenges and Solutions for Fostering Entrepreneurial Universities and Collaborative Innovation: University-Industry Interaction Conference, Netherlands, Amsterdam, 1.–3. June, 2016. Amsterdam: 2016, 13.–28. lpp. ISBN 978-94-91901-21-8.
4. Straujuma, A., Gaile-Sarkane, E. Regulatory Compliance Governance as a Tool of Strategic Knowledge Management in Entrepreneurial Ecosystem. Riga Technical University 57th International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship”. SCEE ‘2016: Proceedings, Latvia, Riga, 29.–30. September, 2016. Riga: Riga Technical University, 2016, 151.–153. lpp. ISBN 978-9934-10-860-0. ISSN 2256-0866.
5. Straujuma, A., Ozoliņš, M., Lapiņa, I., Gaile-Sarkane, E. Legislation Impact, Regulatory Compliance and Strategic Management Process in Higher Education Institutions of Latvia. 75th Conference at the University of Latvia, Latvia, Riga, 27. Jan–3. Feb., 2017. Riga: University of Latvia, 2017.
6. Straujuma, A., Lapiņa, I., Gaile-Sarkane, E., Ozoliņš, M. Policies, Legislation and Regulatory Compliance Governance Impact on Strategic Management of Higher Education and Research Institutions in Latvia. Proceedings of the 21st World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2017). Vol. 2, USA, Orlando, 8.–11. July, 2017. Winter Garden, Florida: International Institute of Informatics and Systemics, 2017, 69.–74. lpp. ISBN 978-1-941763-60-5.
7. Ozoliņš, M., Straujuma, A., Gaile-Sarkane, E. What Latvia can Learn from Engaged University Concept Implementation Case. International Scientific Conference “Economics and Management, ICEM”, Latvia, Riga, 10.–13. May, 2017. Riga: 2017.
8. Straujuma, A., Gaile-Sarkane, E. Customer Knowledge Management Model Application in Alumni Relation Management. 58th International Riga Technical University Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’2017), Latvia, Riga, 13.–14. October, 2017. Riga: 2017, 115. lpp.
9. Ozoliņš, M., Stensaker, B., Gaile-Sarkane, E., Ivanova, L., Lapiņa, I., Ozoliņa-Ozola, I., Straujuma, A. Institutional Attention to European policy Agendas: Exploring the Relevance of Instrumental and Neo-Institutional Explanations. Tertiary Education and Management, 2018, Vol. 24, 1.–13. lpp. ISSN 1358-3883. Available: doi:10.1080/13583883.2018.1459820.
10. Straujuma, A., Gaile-Sarkane, E., Ozoliņš, M., Ozoliņa-Ozola, I., Alumni Knowledge Management Metrics for the Advancement of Industry University Collaboration. 2018. Proceedings of the 22nd World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2018).

Konferences

1. Riga Pedagogy and Educational Management Academy conference for young scientists, Riga, November 28th, 2014.
2. Mathematics and Computers in Sciences and Industry: 2nd International Conference (MSCI 2015), Malta, Sliema, 17.–19. August, 2015.
3. CASE Europe annual conference, Council for advancement and support of education, Manchester, UK September 2015.
4. Building Alumni Community: Creating Strong and Meaningful Alumni Programs at German Universities, Goettingen University, Goettingen, Germany, February 2016.
5. Alumni relations in Baltics: Is it possible to copy-paste American experience? The impact of cultural differences, Riga Technical University, Riga, Latvia, March 2016.
6. International Conference on Alumni Relations (iCARE), Porto, Portugal, May 2016.
7. International Conference on Quality and Service Sciences, Italy, Rome, 21.–23. September, 2016.
8. University-Industry Interaction Conference, Netherlands, Amsterdam, 1.–3. June, 2016.
9. 57th International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship”. SCEE ‘2016, Riga Technical University 29.–30. September, 2016.
10. Conference “Alumni relations and fundraising”, Vilnius University of Applied Sciences, Vilnius, Lithuania, September 2016.
11. 75th Conference at the University of Latvia, Latvia, Riga, 27. Jan–3. Feb., 2017.
12. 2nd International Conference on Alumni Relations (iCARE), Porto, Portugal, May 2017.
13. 21st World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2017). Vol. 2, USA, Orlando, 8.–11. July, 2017.
14. International Scientific Conference “Economics and Management, ICEM”, Latvia, Riga, 10.–13. May, 2017.
15. Youth Role and Possibilities in the Development of Engineering, RTU Daugavpils Branch Scientific Conference, Daugavpils, Latvia, May 2017.
16. 58th International Riga Technical University Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’2017), Latvia, Riga, 13.–14. October, 2017.
17. 11th Annual Scientific Baltic Business Management Conference “Trends of Business and Funding Models in Contemporary World”. March 15–17, 2018, Riga, Latvia.
18. 3rd International Conference on Alumni Relations (iCARE), Elche, Spain, May 2017.
19. 22nd World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2018). USA, Orlando, July, 2018.
20. CASE Europe annual conference, Council for advancement and support of education, Edinburgh, UK August 2018.

1. ABSOLVENTU ATTIECĪBU DEFINĪCIJA, VĒSTURE, FINANSĒŠANAS MODEĻI UN AKTUĀLIE IZAICINĀJUMI

Šajā darbā galvenā uzmanība ir veltīta absolventiem, tādēļ ir svarīgi definēt terminu un tā lietošanas jomas. Vārda “absolvents” (*alumnus/alumna/alumni*) definīcija dažādās vārdnīcās ir:

- 1) “persona, kas apmeklē vai ir absolvējusi konkrētu skolā, koledžu vai universitāti;
- 2) persona, kas ir bijušais biedrs, darbinieks, līdzstrādnieks vai iemītnieks” (*Cambridge University Press*, 2017a);
- 1) “bijušais skolēns vai students, konkrētā skolā, koledžā vai universitātē;
- 2) bijušais grupas, uzņēmuma vai organizācijas loceklis” (*Oxford University press*, 2017a).

Visas definīcijas ir ļoti līdzīgas, tomēr interpretācijas var atšķirties. Universitātes reālajā sadarbībā bieži aptver plašāku vai sašaurinātu absolventu loku. Definīcija paplašinās, ja jēdzienā iekļauj visas personas, kuras jebkad ir iestājušās universitātē, pat ja tās nav oficiāli absolvējušas universitāti (piemēram, studenti, kuri ir izslēgti akadēmisko parādu dēļ, *ERASMUS* studenti u. tml.). Savukārt šaurākā jēdziena izpratnē vārds “absolvents” attiecas tikai uz tām personām, kuras pēc absolvēšanas atjauno saikni ar savu *Alma mater* un iesaistās universitātes darbībā (*Medeisiene et al.*, 2017). Šajā darbā uzmanība tiek pievērsta absolventiem klasiskajā izpratnē – kā personām, kas ir absolvējušas universitāti, neatkarīgi no viņu darbības un turpmākās saistības ar *alma mater* (*Cambridge*, 2015).

1.1. Absolventu attiecību vēsture

AIPI vienmēr ir bijusi sadarbība ar absolventiem. Vēstures pētījumi pierāda, ka organizēta un apzināta absolventu attiecību vadība sākās 18. gadsimtā. Toreiz, tāpat kā mūsdienās, absolventu savstarpējās sadarbības veicināšana, zināšanu ieguldījums AIPI izaugsmei, kā arī absolventu finansiālais atbalsts AIPI ir bijuši galvenie mērķi organizētai absolventu pulcēšanai un apzinātu attiecību veidošanai AIPI ar absolventiem. Sadarbības modeļi un organizatoriskās formas dažādos laikos un dažādos reģionos ir bijuši atšķirīgi. Absolventu attiecību vēsture sākas 1792. gadā, kad Jēlas Universitāte izstrādāja un ieviesa sistēmu, kā absolventi tiek reģistrēti atbilstoši viņu piederībai noteiktai studiju grupai (*Sailor*, 1930). Kopš tā laika regulāri tiek apkopotas studiju grupu adreses un absolventu bibliogrāfiskie ieraksti. 1821. gadā Viljamsa koledžā notiek sanāksme “pēc vairāku šī institūta izglītoto kungu lūguma, kuri vēlas, lai absolventi zinātu koledžas patieso stāvokli, kā arī to, ka šajā koledžā izglītoto ietekme un patronāža var būt vienota koledžas atbalstam, aizsardzībai un izaugsmei.” (*The Society of Alumni of Williams College*,

2012; *Council for Advancement and Support of Education*, 2013). 1913. gadā Mičiganas Universitātē tika pieņemts darbā pirmais pilna laika algotais absolventu biedrības sekretārs. 1917. gadā pirmo reizi tika publicēta grāmata par absolventu attiecību vadību "Absolventu darba rokasgrāmata" ("*Handbook of Alumni Work*"). Tajā teikts, ka jau tajā laikā praktiski katrā koledžā vai universitātē tiek izdots žurnāls vai avīze, kuras nolūks ir informēt absolventus par universitātes sasniegumiem. Visās lielākajās universitātēs un daudzviet arī mazajās augstskolās strādā pilnas vai vismaz daļējas darba slodzes absolventu attiecību vadītājs (sekretārs). 1931. gadā Džons G. Olmsteds (*John G. Olmstead*) veic pirmo visaptverošo pētījumu par darbu ar absolventiem un publicē to kā "Absolventu sasniegumu pētījumu". Ziņojumā norādīts, ka "šajā jomā (absolventu attiecības – *alumni relations*) ir 119 absolventu sekretāri, vidējā alga ir 3,205 ASV" (*Shaw et al.*, 1917).

Eiropā absolventu attiecības ir samērā jauna joma. 20. gadsimta sākumā Vācijā un Francijā nebija tādu organizāciju kā Amerikā. Vācijā bija dažāda veida patriotiskas ievirzes studentu un absolventu organizācijas – *Corps* jeb *Burschenschaften*, kuru dalībnieki parasti nebija no vienas universitātes, bet aizstāvēja un atbalstīja augstāko izglītību, akadēmiskās tradīcijas, draudzību, sadarbības attīstīšanu un patriotismu (*Balder*, 2006; *Shaw et al.*, 1917).

Nedaudz atšķirīga situācija pagājušā gadsimta sākumā bija Anglijā un Skotijā, kur absolventiem bija ievērojama ietekme universitātes vadībā. Lai gan šī situācija joprojām atšķirās no Amerikas universitāšu regulārajiem absolventu preses izdevumiem, salīdzinājumiem un absolventu attiecību sekretāru klasiskajām funkcijām (*Shaw et al.*, 1917).

Ziemeļvalstīs ir relatīvi īsa formālā absolventu attiecību vēsture, jo visu augstāko izglītību finansē valdība. Lielbritānijā un ASV investīcijas absolventu attiecībās lielā mērā ir atkarīgas no vēlmes atgūt ieguldītos līdzekļus ziedojumu piesaistīšanas rezultātā. Ziemeļvalstīs vēsturiski trūka šāda veida motivācijas, ņemot vērā reģionā pastāvošo augstākās izglītības finansēšanas modeli. Ziemeļvalstu nodokļu maksātāju vidū pēc noklusējuma pastāv uzskats, ka, ja Ziemeļvalstu universitātei būtu nepieciešami papildu resursi, valdībai vajadzētu par to rūpēties un piešķirt papildu finansējumu. AIPI vienmēr ir uzturējušas neformālu saikni ar absolventiem – vienmēr ir notikušas vieslekcijas, semināri, iedvesmojoši priekšlasījumi. Tomēr organizētā absolventu attiecību kustība sākās 20. gadsimta beigās vai pat tikai 21. gadsimta sākumā, jo universitātes saprata, ka ir vērts ieguldīt līdzekļus sadarbībā ar absolventiem. Būtisks virzītājspēks bija formāls valdības iedrošinājums universitātēm palielināt mijiedarbību ar sabiedrību un veidot attiecības ar ieinteresētajām pusēm (*stakeholders*) ārpus universitātes. (*Ebert, Axelsson un Harbor*, 2015).

Latvijā Rīgas Politehniskā institūta (turpmāk – RPI; tagad – Rīgas Tehniskā universitāte) Absolventu biedrība ir dibināta 1910. gadā. Universitātes arhīvā ir iekļauti šīs biedrības protokoli. Tomēr turpmāku ziņu par šo biedrību nav – visticamāk tās darbību pārtrauca Pirmais pasaules karš un RPI evakuācija uz Maskavu. Saskaņā ar Latvijas Universitātes (LU) Vēstures muzeja sniegto informāciju, tika veikti atsevišķi mēģinājumi uzsākt absolventu kustību arī LU, taču neviena no tām

neradīja stabilu absolventu organizāciju. Tajā pašā laikā Latvijā bija ļoti aktīvas studentu organizācijas – korporācijas, kas bija līdzīgas Vācijas studentu organizācijām un biedrībām, kas apvienoja studentus un studentes mūža organizācijās. Mūsdienās absolventu kustība Latvijas AIPI ir radusies dažādu apstākļu dēļ – dažās AIPI tā ir bijusi absolventu iniciatīva, tomēr lielākajā daļā gadījumu tā ir vadības iniciatīva, sekojot pasaules praksei. Par absolventu attiecību attīstību Baltijā mūsdienās, sīkāk aprakstīts nākamajā nodaļā “Absolventu attiecības mūsdienās”.

1.2. Absolventu attiecības mūsdienās

Mūsdienās pasaulē absolventu attiecības un ziedojumu piesaiste ir apjomīgas nozares, kas piesaista dažādu biznesa jomu intereses un pakalpojumus. Piemēram, IT (absolventu datubāze, iesaistīšanās lietojumprogrammas, datu ieguves pakalpojumi u. c.), konsultācijas (stratēģijas utt.), mārketinga un komunikāciju pakalpojumi utt. Lielākajai daļai ASV un Lielbritānijas koledžu un universitāšu absolventu nodaļas vai biedrības ir neatņemama struktūras sastāvdaļa. Saskaņā ar autores pētījumu, visās TOP100 ASV universitātēs ir absolventu asociācijas (atlases pamatā ir QS universitāšu klasifikācija 2016/17 (*QS World University Rankings*®, 2016)). Situācija Eiropā ir nedaudz atšķirīga – no 90 Eiropas augstskolām, kuras ir minētas QS reitingā kā labākās (*QS World University Rankings*®, 2017), 87 % ir absolventu attiecību nodaļa vai absolventu asociācija, 8 % ir fakultāšu absolventu klubi, par atlikušajiem 6 % nav publiski pieejamas informācijas par absolventu kustību, kas saistīta ar konkrēto universitāti². Absolventu attiecību speciālistiem ir iespēja pievienoties Izglītības veicināšanas un atbalsta padomei (*Council for Advancement and Support of Education – CASE*) – organizācijai, kuras izcelsme ir ASV, un tagad tai ir filiāles arī Eiropā, Āzijā un Klusā okeāna reģionā un Latīņamerikā. Tā piedāvā neformālu izglītību nozares dalībniekiem, regulāri organizē konferences, veic regulārus nozares pētījumus un salīdzinošo novērtēšanu. Eiropā visaktīvākie konferenču un salīdzinošo novērtējumu dalībnieki ir Lielbritānijas universitātes, seko Nīderlande un Zviedrija. Tas atspoguļo vispārējo aktivitāti absolventu attiecību nozarē attiecīgajās valstīs.

ASV un Lielbritānija ir šajā jomā visaktīvākās un veiksmīgākās valstis, kas iegulda daudz pūļu un finansējuma absolventu attiecībās, veidojot stabilas un ilglaicīgas attiecības. Analīze atklāja, ka pamata aktivitātes, kas tiek veiktas absolventu attiecību vadībā, ir identiskas un minētajās valstīs tiek aktīvi realizēti visi sadarbības veidi, kas saistīti ar absolventu attiecību vadības labo praksi. Abas valstis aktīvi organizē pasākumus absolventiem, attīsta mentoringa un karjeras pakalpojumus, veido spēcīgas lojalitātes programmas, nodrošina dažādas

² Pilns saraksts ar ASV un Eiropas universitātēm, kas iekļautas šajos reitingos pirmajās 100 vietās, ir pieejams promocijas darba pielikumā.

sadarbības iespējas ar tiešsaistes absolventu portālu palīdzību, piesaista ziedojumus AIPI projektiem vai studentu stipendijām.

Ziemeļvalstīs absolventu attiecību vadība sākās daudz vēlāk, lai gan aktivitāte jau šobrīd ir ievērojami augsta. Iespējams, ka vissvarīgākais aspekts, kas rada atšķirības, ir finansēšanas modelis un mentalitāte – Ziemeļvalstīs nodokļi sedz visus izdevumus, kas saistīti ar studijām, augstākā izglītība ir bezmaksas, un pie tā ir pieraduši gan studenti, gan nodokļu maksātāji. Tādējādi ziedojumu piesaistes un lojalitātes programmas ir vismazāk attīstītās aktivitātes. Šeit ir novērojamas galējības – daudzas universitātes neveic ziedojumu piesaisti, turpretī citas jau ir pieredzes bagātas ziedojumu piesaistē AIPI laboratorijām, ēkām, svarīgiem pētījumiem un citiem projektiem. Jāatzīmē, ka pēdējā desmitgadē universitātes arvien vairāk pievērš uzmanību ziedojumu piesaistei. Ziemeļvalstīs mentorings ir vairāk izplatīts nekā karjeras pakalpojumi. Šķiet, ka Ziemeļvalstu absolventu attiecību galvenais virzītājspēks ir tīklošana un pasākumi, kas, visticamāk, ir arī tikai viens no instrumentiem, kas veicina tīklošanu.

Baltijas valstīs šobrīd sadarbība ar absolventiem centralizēti organizētā formā ir maz attīstīta pavisam vienkāršu iemeslu dēļ – pirmās absolventu nodaļas, asociācijas vai biedrības šeit tika dibinātas pavisam nesen, un tā ir pavisam jauna kultūra, kas rada būtiskas pārmaiņas AIPI absolventu dzīves ciklā. Ne visi agrāko paaudžu absolventi ir gatavi šādām pārmaiņām. Daudzās universitātēs joprojām nav absolventu attiecību nodaļas vai citādi aktīvu formālu absolventu apvienību. Tāpat kā Ziemeļvalstīs, pasākumi un tīklošana ir vienkāršākais un redzamākais veids, kā sākt veidot attiecības ar absolventiem. Ziedojumu piesaiste līdz šim Baltijas AIPI ir notikusi pārsvarā sadarbībā ar uzņēmumiem nevis ar absolventiem kā fiziskām personām. Tikai nesen parādījušās ziedojumu piesaistes kampaņas, kas izveidotas ar mērķi piesaistīt fizisku personu ziedojumus (piemēram, RTU Inženierzinātņu vidusskola, LU absolventu ceļš Botāniskajā dārzā). Karjeras pakalpojumi absolventiem šobrīd ir vāji attīstīti vai nenotiek vispār. Mentorings netiek sistemātiski attīstīts, parādās atsevišķos projektos vai atsevišķu struktūrvienību aktivitātēs (kā izņēmumu jāmin Kauņas Tehniskās universitātes Karjeras centra attīstītos mentoringa pakalpojumus).

Latvijā pirmās AIPI, kas oficiāli dibināja absolventu asociācijas, bija Rīgas Ekonomikas augstskola (1996), tai sekoja Rīgas Tehniskās universitātes Rīgas Biznesa skola (2001). Absolventu asociācijas tika dibinātas kā atsevišķas juridiskas organizācijas, kuru mērķis ir apvienot brīvprātīgos absolventus, lai darbotos ar abpusējiem ieguvumiem. Biedra statuss tiek iegūts, samaksājot biedra naudu. Lielākās Latvijas AIPI vilcinājās ieguldīt līdzekļus absolventu attiecībās. Pirmo soli spēra Rīga Stradiņa universitāte (2009). Tā veiksmīgi sadarbojās ar sponsoriem un izstrādāja absolventu pasākumu sēriju "Inteliģences akadēmija", kur absolventi varēja apgūt neformālo izglītību mākslas, deju un citās disciplīnās.

Rīgas Tehniskā universitāte Absolventu asociāciju nodibināja 2012. gadā – RTU 150 gadu jubilejā. Universitātes vadība aktīvi atbalstīja (arī finansiāli) Asociācijas dibināšanu un darbību, attīstot ilgtspējīgu sadarbību ar absolventiem, uzņēmējiem un sabiedrību. Kopš dibināšanas brīža RTU Absolventu asociācija ir algojusi darbiniekus, kas veic visus administratīvos pienākumus, komunikāciju, organizatoriskos

darbus, brīvprātīgo koordinēšanu u. c. darbības, kas samazina biedrības brīvprātīgajiem administratīvo slodzi un atstāj laiku un enerģiju stratēģiskiem un radošiem jautājumiem un pasākumiem.

Latvijas Universitāte izmantoja atšķirīgu pieeju – LU Absolventu klubs tika dibināts, balstoties uz brīvprātīgajiem, kuriem bija pieejams tikai universitātes vadības morāls atbalsts. Vēlāk, līdz ar LU absolventu kluba darbības pieaugumu, universitāte arvien vairāk iesaistījās un atbalsta absolventu kustību.

Daudzas mazākas un privātās AIPI ir nodibinājušas absolventu biedrības ar lielām cerībām par brīvprātīgo pašorganizēšanos un tūlītēju līdzekļu ieguldījuma atgūšanu ziedojumu veidā, tomēr šādas cerības pārsvarā nav attaisnojušās, un daudzas absolventu biedrības ir formālas, pasīvas vai apturējušas savu darbību, nesākot pietiekamu AIPI atbalstu absolventu kustības veicināšanai.

1.3. Ziedojumu piesaistes kultūra un tās ietekme uz absolventu attiecību vadību

Ziedojumu piesaiste ir viena no aktivitātēm, kas bieži vien ir saistīta ar absolventu attiecību vadību. Pastāv divas visbiežāk sastopamās pieejas – pirmā uzskata ziedojumu piesaisti par vienu no absolventu attiecību primārajiem uzdevumiem, savukārt otrā ir pretēja – apgalvojot, ka absolventu attiecības un ziedojumu piesaiste ir nošķiramas aktivitātes, kuru starpā tomēr nepieciešama sadarbība. Absolventu attiecības iesaista absolventus AIPI dzīvē daudzos dažādos veidos – kā pasākumu dalībniekus, kā brīvprātīgos, informē viņus par dzīvi universitātē, piesaista absolventus kā lektoros, apmeklē absolventu uzņēmumus utt. Galvenais mērķis ir veidot attiecības. AIPI struktūrvienības, kas nodarbojas ar ziedojumu piesaisti, var baudīt attiecību rezultātus, uzrunājot absolventus kā ziedotājus. Abas ziedojumu piesaistes pieejas nav iespējamās bez pirmā soļa – pozitīvām un ilgstpējīgām attiecībām ar absolventiem, kas rada augsni turpmākai sadarbībai, iespēju izteikt piedāvājumu ziedot tiem, kuriem ir pieejami līdzekļi un kuri ir ieinteresēti atbalstīt universitāti arī finansiāli. ASV ir spilgts piemērs ziedojumu piesaistei augstākajai izglītībai, jo tur ir 200 gadu ilga AIPI privātas finansēšanas vēsture un kultūra. Ziedotājiem ir arī pieejami dažādi ekonomiskie veicinātāji – ziedojumi no uzņēmuma peļņas ir atbrīvoti no nodokļiem, tas pats attiecas uz privātpersonām un fondiem, ja organizācijai, kas saņem ziedojumu, ir bezpeļņas statuss (*Appelqvist, 2014*). 2005. gadā ES Komisija sāka nozīmīgu projektu, lai pievērstu uzmanību filantropijai augstākās izglītības jomā. Rezultātā tika izstrādāti divi ziņojumi (*European Foundation Centre, 2006; European Commission, 2008*), kas uzskaitīja iespējamās pasākumus nacionālā un Eiropas līmenī, lai veicinātu un palielinātu ziedojumus pētniecībai. Filantropijas ietekmi uz augstākās izglītības nozari Lielbritānijā apraksta Izglītības veicināšanas un atbalsta padomes Eiropā³ ikgadējās

³ www.rosscasesurvey.org.uk

aptaujas rezultāti. Kopējie līdzekļi, kas piesaistīti 2015.–2016. gadā, bija 1202 miljoni EUR. Vidējais līdzekļu apjoms, kas piesaistīts vienai AIPI, ir 10 837 404 EUR, kopā 1 192 114 497 EUR (pētījumā piedalījās 110 organizācijas).

Kopš 21. gadsimta sākuma Ziemeļvalstu universitātes dažādu iemeslu vadītas arvien vairāk iesaistās ziedojumu piesaistē. Viens no veicinātājiem ir valdības iniciatīvas, kas atbalsta ziedojumu piesaisti (*Ebert, Axelsson and Harbor, 2015*). Interesants piemērs ir Somijas universitātes, kas noslēdza vienošanos ar valdību par to, ka par katru eiro, ko universitātes piesaista ziedojumos, valdība universitātei piešķirs 2,5 reizes lielāku summu. Vienošanās darbības periodā universitātes piesaistīja ievērojamus finansiālos līdzekļus. *CAF World Giving Index (Charities Aid Foundation, 2017)* apraksta ziedojumu kultūras attīstību pasaulē un parāda pasaules valstu vietu aktīvāko ziedotāju reitingā. Absolventu attiecību vadības un ziedojumu piesaistes pionieri ASV atrodas 5. vietā, Lielbritānija – 11. vietā. No Ziemeļvalstīm Islande ir augstajā 15. vietā, bet pārējās: Norvēģija – 20., Zviedrija – 34. un Somija – 37. vietā. Baltijas valstis atrodas saraksta beigās, Igaunija ir 100., Latvija – 131., Lietuva – 137. vietā, iedzīvotājiem vienlīdz maz ziedojot naudu un brīvprātīgo laiku. Nav šaubu, ka ir vairāki ekonomiskie, vēsturiskie un kultūras faktori, kas ietekmē rezultātus, un ir vērts veikt citu pētījumu. Savukārt šajā pētījumā tas tikai parāda vidi, kurā darbojas Latvijas AIPI, un vidi, kurā darbojas AIPI citās pasaules daļās.

Visas lielākās Latvijas AIPI ir izveidojušas atsevišķas biedrības ziedojumu piesaistei ("Attīstības fonds"). Fondi ir strādājuši ar dažādām sekmēm (skat. 1.1. tabula) – daži no tiem ir sākuši darbību tikai 2011. gadā, daži no tiem jau ir beiguši darbību pēdējo gadu laikā.

1.1. tabula

Ziedojumu piesaiste Latvijas AIPI (EUR)⁴

Nodibinājums/Gads	2013	2014	2015	2016
RSU fonds	25 589	47 149	29 564	71 010
LLU attīstības fonds	25 497	12 493	20 049	19 850
RTU attīstības fonds	580 112	383 725	687 197	1 108 756
LU fonds	2 441 725	1 627 003	2 270 279	2 820 166
VA fonds	1961	3345	2300	4805
LiepU atbalsta biedrība	0	0	0	0
BA fonds	4306	13 422	7416	4725
SSE Rīga nodibinājums	1 965 322	1 007 404	251 628	78 290
RGSL fonds	93 994	64 676	291 783	198 010

⁴ Datu avots – ikgadējie finanšu pārskati LR Uzņēmumu reģistrā, ko publicē Lursoft <https://www.lursoft.lv/lv/gada-parskati?setm=gp>.

Lielākā daļa ieņēmumu ir no īpašuma ziedojumiem, mantojuma novēlējumiem un uzņēmumu ziedojumiem. Uzņēmumi ir motivēti ziedot, jo var saņemt nodokļu atlaides (tomēr 2018. gadā tika mainīta LV likumdošana, kas ievērojami sarežģī atlaižu saņemšanu un apgrūtina ziedojumu piesaisti sabiedriskā labuma organizācijām). Uzņēmumus arī interesē studenti kā potenciālie darbinieki, tādēļ viņi piesaista studentus ar stipendijām un apmaksā prakses vietas uzņēmumā. Tādējādi aktīvākais darbs ziedojumu piesaistē ir ar uzņēmumiem, jo šajā jomā var piesaistīt lielākus ziedojumus ar mazākām AIPI laika un finansiālajām investīcijām.

1.4. Augstākās izglītības finansēšanas modeļi un to ietekme uz absolventu attiecību vadību

Lai salīdzinātu augstākās izglītības finansēšanu dažādās valstīs, tiks aplūkoti divu veidu finanšu dati – valsts ieguldījums augstākajā izglītībā kā procentus no IKP un valsts ieguldījumi augstākajā izglītībā kā procentus no AIPI kopējiem izdevumiem. Visi dati ir iegūti no *UNESCO* statistikas institūta datubāzes (<http://data.uis.unesco.org/>). Īpaša uzmanība tiek pievērsta ASV un Lielbritānijai, jo šīs valstis ir līderes absolventu attiecību vadībā un ziedojumu piesaistē. ASV un Lielbritānijā lielākā daļa augstākās izglītības finansējuma ir privātais kapitāls. No Ziemeļvalstīm tuvāk aplūkotas Zviedrija, Norvēģija un Somija, kas pārstāv finansēšanas modeli, kurā valdība sedz gandrīz visas AIPI izmaksas un Baltijas valstis, kas ir ietvertas šī promocijas darba mērķos.

Ziemeļvalstīm ir līdzīgi rādītāji, kur valsts iegulda 1,5 līdz pat 2,5 % no IKP⁵. Tajā pašā laikā Apvienotajā Karalistē izdevumi svārstās – pieaugot no 1999. gada līdz 2005. gadam un pēc tam nemitīgi samazinoties – līdz pat 0,74 % 2009. gadā, kas izskaidrojams ar ekonomiskās krīzes ietekmi. Pēc 2010. gada ieguldījumi sāk nedaudz palielināties un sasniedz ASV līmeni. Baltijas valstis arī atrodas vienā grupā, kur vidējie izdevumi ir no 0,5 līdz 1,5 % no IKP, Igaunija un Lietuva katru gadu mainās līderu lomām, taču Latvija vienmēr ir pēdējā ar pēkšņu finansējuma pieaugumu 2012. gadā. Ja izvērtējam kopīgās iezīmes, ASV un Lielbritānijas rādītāji ir salīdzinoši tuvu Baltijas valstu valdības izdevumiem. Bet tad jāatzīmē, ka ASV un Lielbritānijas valdības finansējums ir tikai aptuveni 30 % no visiem augstākās izglītības izdevumiem, savukārt Latvijā tas sasniedz 80 %. Tas ir viens no rādītājiem, kas ilustrē augstākās izglītības zemo finansējumu Latvijā.

Valdības izdevumi par augstāko izglītību procentos no kopējiem augstākās izglītības izdevumiem – Igaunija ir līderis Baltijas valstu vidū, pieaugot no 69,9 % 2000. gadā līdz 84,6 % 2014. gadā, kur trūkst tikai 4,5 %, lai sasniegtu Zviedrijas līmeni. Latvijā ar vienu izņēmumu 2008. gadā valdības ieguldījumam augstākās izglītības izdevumu īpatsvarā ir novērojams stabils pieaugums no 59 % 2000. gadā

⁵ Šeit un turpmāk attiecībā uz izdevumiem par augstāko izglītību, avots ir <http://data.uis.unesco.org/>.

līdz 79 % 2014. gadā. ASV un Lielbritānijā ir senas privātā finansējuma piesaistes tradīcijas augstākajā izglītībā. 2014. gadā valdības daļa augstākās izglītības finansēšanā Lielbritānijā ir samazinājusies no relatīvi stabila 57,3 % iepriekšējos gados un 2014. gadā sasniegusi 27,9 %, kas pozicionē Lielbritāniju kā valsti ar vismazāko valsts finansējuma daļu augstākajā izglītībā. Tas atspoguļojas AIPI pieaugošā interesē par alternatīviem finansēšanas avotiem. Ziemeļvalstīs valdības finansējums pārsniedz 80 %. Ziemeļvalstīs augstāko izglītību gandrīz pilnībā finansē valdība – tur tradicionāli joprojām ir augsti nodokļi, un gandrīz pilnībā tiek segti visi augstākās izglītības izdevumi. Publiskā un privātā finansējuma sadalījums augstākajā izglītībā ietekmē absolventu attieksmi pret ziedojumu piesaistišanu.

Latvijas augstākās izglītības finansējums rada izaicinošu vidi AIPI darbībai starptautiskā vidē. Salīdzinot ar tuvākajiem kaimiņiem, Tartu Universitātei (Igaunija) kopējais budžets ir 142,6, Tallinas Tehniskajai universitātei – 80,3, Viļņas Universitātei – 81,5, Rīgas Tehniskajai universitātei – 65 miljoni EUR (2017). Universitāšu vidējais finansējums *QS World University* universitāšu TOP600 universitātēs ir 93,3 miljoni EUR, savukārt tajā pašā reitingā TOP 400 ir vidēji 228,6 miljoni EUR budžeti. Studenti var brīvi izvēlēties universitātes visā pasaulē, un pētniecības un publicēšanas prasības pētniekiem ir vienādas visā pasaulē. Ilgtermiņā privātais finansējums, kur absolventi ir viens no šāda finansējuma avotiem, var palīdzēt mazināt šo atšķirību un atbalstīt augstāko izglītību.

Iepriekšējā analizē ir aprakstīta vispārējā situācija augstākās izglītības finansēšanā pasaulē un lielākā detalizācijā izvēlētajām valstīm. Ziemeļvalstīs ir līdzīgas tendences visos rādītājos – nodokļi ir augsti, valdība gandrīz pilnībā sedz augstāko izglītību un iztērē lielākos procentus no IKP, parādot, ka augstākajai izglītībai ir vislielākā prioritāte. Lielbritānija un ASV tērē mazāk procentus no IKP augstākās izglītības jomā, un valsts un privāto izdevumu īpatsvars augstākajā izglītībā radikāli atšķiras – tur lielāko daļu augstākās izglītības finansējuma sedz privātais kapitāls.

AIPI investīciju apjoms absolventu attiecībās un ziedojumu piesaistē ir atkarīgs no daudziem faktoriem – augstākās izglītības finansēšanas modeļa konkrētajā valstī vai reģionā; nodokļu likumiem attiecībā uz nodokļu samazināšanu tiem uzņēmumiem, kas ziedojuši sabiedriskā labuma organizācijām; vēsturiskiem un citiem iemesliem. Līdzīgi kā iepriekš aprakstīts par situāciju pārējā Eiropā, kur AIPI finansē valdība, valsts finansējums samazinās un paliek nemainīgs (Latvijas gadījumā – zems), un ar to nepietiek ar AIPI izaugsmei. AIPI meklē citus veidus, kā saglabāt konkurētspēju. Vispopulārākie stratēģiskie virzieni ir ārvalstu studentu piesaiste, piedalīšanās vietējos vai ES finansējuma projektos, jaunas partnerattiecības ar uzņēmējiem, valorizācija, absolventu attiecību vadība un ziedojumu piesaiste.

2. KLIENTA JĒDZIENS, KLIENTU SEGMENTĀCIJA, TĀS PIELIETOJUMS ABSOLVENTU ATTIECĪBU VADĪBĀ

Klients ir organizācijas pastāvēšanas iemesls (Hill and Jones, 2007; Kaplan and Warren, 2007; Solomon, 2009; Bergman and Klefsjö, 2010), tādēļ šajā jomā ir daudz teoriju un pētījumu. Šajā nodaļā ir aprakstītas vairākas termina “klienti” un cieši saistītas terminoloģijas definīcijas, aplūkoti termina pirmsākumi, populārākie veidi, kā veikt klientu segmentēšanu, un veikts ieskats klientu lojalitātes veicināšanā. Promocijas darba priekšmets ir sabiedriskas organizācijas, tāpēc tiek izvērstā diskusija par to, kas ir sabiedrisku organizāciju klients un kā tajās veikt klientu segmentāciju.

Klienta definīcija dažādās vārdnīcās ir šāda:

1. “persona, kas pērk preces vai pakalpojumus” (Cambridge University Press, 2017b);
2. “noteikta veida persona, ar kuru jāsadarbojas” (A person of a specified kind with whom one has to deal) (Oxford university press, 2017b).

Arī personas, kas neveic tiešu darījumu, bet plāno to veikt, var uzskatīt par klientiem.

Jurans savos pētījumos paplašina klienta koncepcijas izmantošanu, norādot, ka klients ir “ikviens, kuru ietekmē produkts vai produkta ražošanas process” (Harper, 2017) (J. M. Juran, 1988). Normans uzsver klienta ietekmes uz organizāciju nozīmi, norādot, ka nākotnē “mēs redzēsim klientu vairāk kā sadarbības partneri vērtības radīšanā” (Normann, 2001).

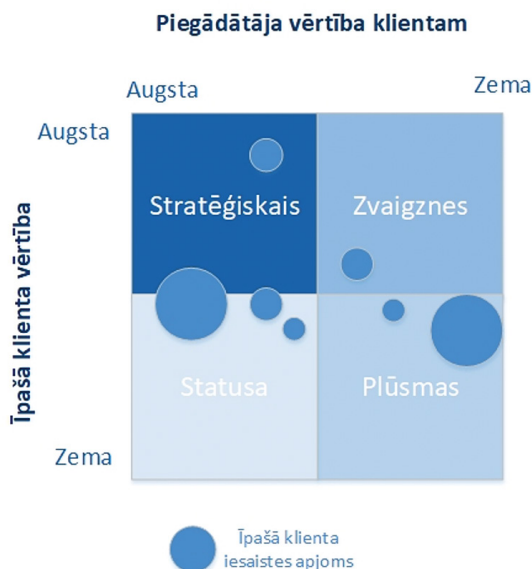
Klientu definīcija ir daudz vienkāršāka uzņēmējdarbībā nekā publiskajā sektorā. Īpaši viedokļi atšķiras attiecībā uz AIPI. Klients ir organizācijas darbības iemesls, kuram uzņēmums vēlas radīt vērtību (Bergman and Klefsjö, 2010). Sabiedrisko pakalpojumu nozarē un bezpeļņas organizācijās darījums ne vienmēr ietver pirkšanu, un tas padara neskaidras organizāciju un klientu attiecību robežas, kā arī nesaskan ar dažādu klientu vēlmēm un vajadzībām (Drucker, 1990; Ross and Segal, 2002; John M. Bryson, 2004; Phills, 2005). Kramers apgalvo, ka bezpeļņas organizācijām vienlaikus ir trīs klientu grupas: organizācijas brīvprātīgie; sponsori, kas nodrošina finanšu plūsmu, un klienti (dažkārt saukti – labuma guvēji bezpeļņas organizāciju terminoloģijā), kuri ir norādīti organizācijas misijā un saņem brīvprātīgo sniegtos pakalpojumus, ko finansē sponsori (Kramer, 2001). Lai pārspēju konkurentus (citas bezpeļņas organizācijas, kas cenšas finansēt un risināt līdzīgus jautājumus), organizācijai ir jācenšas vienlaikus apmierināt visu trīs grupu vajadzības. Klientu definīcija par prioritāti nosaka resursu stratēģisko izmantošanu (Rothschild, 2012).

Klientu segmentēšana sadala klientus grupās, kurām ir līdzīgas vajadzības, resursi un intereses saistībā ar konkrētu produktu vai pakalpojumu. Segmentēšana ir centrālā koncepcija mārketingā, un organizācijas izmanto segmentāciju, lai labāk reaģētu uz klientu vajadzībām, palielinot viņu apmierinātību (Jonker, Piersma and Van Den Poel, 2004; Kim et al., 2006; Hsu, Lu and Lin, 2012; Cuadros and

Domínguez, 2014; Floh et al., 2014). Tipiskā klientu segmentācija balstās uz demogrāfiskajiem datiem (arī vispārīgiem atribūtiem (Hsu, Lu and Lin, 2012).

Īpašo klientu vadība (turpmāk – ĪKV) ir saistīta ar attiecībām ar vērtīgākajiem organizāciju klientiem. Tie ir klienti, kas ir būtiski šīs organizācijas pastāvēšanai – to zaudēšana organizācijai nozīmētu nokļūšanu nopietnās grūtībās. Homburgs definē ĪKV “kā īpaša personāla iecelšanu un/vai īpašu darbību veikšanu, kas vērstas uz organizācijas svarīgākajiem klientiem” (Homburg, Workman and Jensen, 2000). Zupancic papildina šo definīciju ar trīs galvenajām ĪKV sastāvdaļām un definē to kā “sistemātisku uzņēmuma svarīgāko pašreizējo un potenciālo klientu atlasī, analīzi un vadību. Turklāt tas ietver arī nepieciešamās infrastruktūras sistemātisku izveidi un uzturēšanu” (Zupancic, 2008). ĪKV darbību pamats un kodols ir pareizo klientu atlase (Pardo, Salle and Spencer, 1995; Millman, 1996; Pardo, 1997; McDonald and Woodburn, 2007; Laurin, 2017b). ĪKV galvenā nozīme ir stratēģiskiem lēmumiem – saskaņojot stratēģisko klientu izvēli ar organizācijas stratēģiju. To ne vienmēr ir iespējams tieši atspoguļot īstermiņa finanšu rezultātos (McDonald and Woodburn, 2007).

ĪKV nosaka skaidrus klientu segmentēšanas principus, kas atbalsta ilgtermiņa stratēģiskos mērķus. Jāņem vērā, ka termins “attiecības” pēc definīcijas ir divvirzienu vērsts, tādēļ galveno klientu izvēle ietver arī viņu uztveri par organizāciju. 2.1. attēls apraksta īpašo klientu izvēli, pamatojoties uz klienta pievilcību organizācijas (piegādātāja) uztverē uz horizontālās ass un piegādātāja pievilcību klienta uztverē uz vertikālās ass. Krāsaino apļu izmērs atspoguļo organizācijas esošo vai potenciālo attiecību apjomu/kvalitāti ar konkrēto klientu.



2.1. attēls. Īpašo klientu atlases matrica (avots: McDonald and Woodburn, 2007).

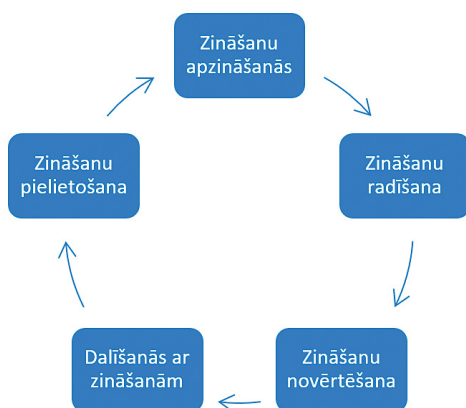
3. ZINĀŠANU VADĪBA, TEORĒTISKIE MODEĻI, METRIKA UN TO LIETOJUMS AIPI

Zināšanu vadība ir sistemātiskas pieejas izmantošana zināšanu ieguvē, strukturēšanā, vadībā un izplatīšanā visā organizācijā, lai strādātu ātrāk, efektīvāk, atkārtoti izmantotu labo praksi un samazinātu dārgu darbību atkārtēšanos dažādos projektos (*I. Nonaka; H. Takeuchi*, 1995). Tā ir viena no jaunākajām disciplīnām vadības zinātnē (*Horaguchi*, 2014; *Milton and Lambe*, 2016) un, pieaugot datu apjomam, apstrādes jaudām un pieaugošajiem zināšanu resursiem, tā arvien vairāk kļūst neatņemama sastāvdaļa katras organizācijas vadībā.

Zināšanu vadība visbiežāk tiek raksturota kā cikls (skat. 3.1. attēlu), kas ietver šādas darbības:

- **zināšanu apzināšanās** – organizācijā esošo datu, informācijas un zināšanu apzināšanās;
- **zināšanu radīšana** – zināšanu vadības instrumentu un tehnoloģiju lietojums, lai iesaistītu darbiniekus un veicinātu mācīšanos organizācijā;
- **zināšanu novērtēšana** – lēmumu pieņemšana par to, kuras zināšanas ir stratēģiski vissvarīgākās un efektīvākās;
- **dalīšanās ar zināšanām** – zināšanu vadības iniciatīvu ieviešana, zināšanu apmaiņas veicināšana, atbalstoša organizatoriskā kultūra, vadības un darbinieku atbalsts;
- **zināšanu izmantošana** – augsta līmeņa intelektuālā kapitāla radīšana, mērīšana organizācijas līmenī.

Klientiem, izmantojot organizācijas pakalpojumus vai produktus, rodas zināšanas, pieredze un kompetence par šiem pakalpojumiem vai produktiem. Klientiem ir arī tirgus vajadzību zināšanas, kas ir daudz plašākas nekā viena organizācija var aptvert vai iegūt. Organizācijai šīs zināšanas ir nepieciešamas, lai uzlabotu esošos



3.1. attēls. Zināšanu vadības cikls (avots: Jashapara, 2004).

pakalpojumus un produktus, kā arī lai tās stratēģiskā plānošana atbilstu tirgus vajadzībām. Klientu zināšanu vadība (turpmāk – KZV) ir disciplīna, kas apvieno klientu attiecību vadību un zināšanu vadību (*Gebert, Geib, Kolbe and Brenner, 2003; Chen, 2011; Shieh, 2011*). KZV ietver klientu zināšanu apguvi, izplatīšanu un izmantošanu organizācijā, lai radītu abpusējus ieguvumus gan produktu/pakalpojumu sniedzējam (organizācijai), gan klientam (*Khosravi, Razak and Hussin, 2016*). Zināšanu plūsmu var iedalīt trīs kategorijās: zināšanas, kas tiek nodotas klientiem; klientu zināšanas; zināšanas par klientiem (*Gebert, Geib, Kolbe and Brenner, 2003; Gebert, Geib, Kolbe and Riempp, 2003; Bueren et al., 2005; Shieh, 2011; Buchnowska, 2014*). Šo trīs zināšanu plūsmu pārvaldīšana ir klientu zināšanu vadības galvenais izaicinājums – kā vākt, uzglabāt un izplatīt tikai stratēģiski nozīmīgas zināšanas, nevis iztērēt vērtīgus laika/cilvēku/uzglabāšanas resursus par nesvarīgām zināšanām (*Gebert, Geib, Kolbe and Brenner, 2003; Chen, 2011*).

AIPI loma mainās no tradicionālās, akadēmiskās, uz jaunu – uzņēmējdarbības – lomu. AIPI kļūst par inovāciju veicinātājām, lai sniegtu būtisku ieguldījumu vietējā ekonomikā. Papildinot divas tradicionālās AIPI lomas – radīt zināšanas (pētniecība) un izplatīt zināšanas (mācīšana), *Dragici* apraksta trīs galvenās AIPI lomas nākotnē: “izglītība (gudri cilvēki), pētniecība (jaunas zināšanas) un zināšanu nodošana sabiedrībai (uzņēmējdarbība, tehnoloģijas, zināšanas)” (*Draghici et al., 2015*). *Oosterlinck* apgalvo, ka no AIPI šobrīd tiek sagaidīta ne tikai aktīva dalība zinātnes un tehnoloģiju attīstībā, bet arī spēja un rīcība pārvērst šīs zināšanas un tehnoloģijas par inovācijām un jaunu uzņēmumu izveide (*Oosterlinck, 2001*). Tādējādi AIPI ir jāsaglabā divpusēja zināšanu plūsma, lai radoši mācītu un mācītos (*Metaxiotis and Psarras, 2003*). AIPI jāveicina zināšanu radīšana un apmaiņa starp svarīgākajām ieinteresētajām pusēm – mācībspēkiem, darbiniekiem, studentiem, absolventiem, sponsoriem un citiem (*Hoq and Akter, 2012b*).

4. ABSOLVENTU ZINĀŠANU VADĪBAS MODELIS ILGTSPĒJĪGAS SADARBĪBAS ATTĪSTĪBAI AIPI

4.1. Absolventi – AIPI klienti

Daudzi autori ir pētījuši un diskutējuši par to, kas ir AIPI klienti un kā tos grupēt – atkarībā no ietekmes, lomām, kā primārās, sekundārās, augstākās vai iekšējās un ārējās ietekmes. AIPI klientu definēšana nav mazsvarīgs uzdevums, un par to ir daudz zinātnisku diskusiju (*Weaver, 1976; J. M. Juran, 1988; Conway, Mackay and Yorke, 1994; Kotler and Fox, 1995; Pereira and Silva, 2003; del Barrio-García and Luque-Martínez, 2009; Taiwo, 2010*). Absolventi ir AIPI klienti ne tikai tieši nozīmē, kad viņi iegādājas AIPI pakalpojumus, bet arī pēc AIPI absolvēšanas vairs neesot tiešās līgumsaistībās ar AIPI, jo viņu diploma vērtība vienmēr ir atkarīga no AIPI snieguma katrā konkrētajā brīdī (*Kotler and Fox, 1995; Heckman and Guskey, 1998; Taiwo, 2010*). Kotlers un Fokss uzsver, ka “izglītības iestādēm ir daudz klientu: studenti, darbinieki, mācībspēki, absolventi, sponsori un citi” (*Kotler and Fox, 1995*). Taiwo apraksta trīs tipu AIPI ārējo klientu tipus, kur viens no tiem izceļ tieši absolventus kā AIPI klientus (*Taiwo, 2010*). Viņš atdala sabiedrību kā klientu grupu, kas cer, ka AIPI sekmēs attīstību, apmācot vadītājus un kompetentu darbaspēku, kā arī veidojot politiski un sociāli aktīvus pilsoņus. Citi autori savukārt koncentrējas uz stratēģisko plānošanu AIPI un šajā kontekstā analizē dažādus AIPI klientu veidus (*Conway, Mackay and Yorke, 1994*). Autori atsaucas uz AIPI primārajiem (studenti), sekundārajiem (darba devēji, izglītības iestādes) un terciārajiem (vecāki, absolventi) klientiem.

Autore veica aptauju, lai noskaidrotu, cik lielā mērā AIPI uzskata, ka absolventi ir viņu klienti. Pētījuma respondenti bija Eiropas AIPI vadošie darbinieki, no tiem 43,5 % bija absolventu attiecību eksperti, 16,1 % – ziedojumu piesaistes eksperti, 12,9% – mārketinga un komunikācijas eksperti, un pārējie no viņiem bija dažādas kapacitātes AIPI vadītāji. Aptaujā piedalījās 42 organizācijas. 50 % respondentu pilnībā piekrita, ka absolventi ir AIPI klienti, 40 % – daļēji piekrita, 5 % – pārsvarā nepiekrita, 1 % – nepiekrita, 1 % – nebija viedokļa.

Autore veica arī aptauju, kurā noskaidroja absolventu viedokli par šo pašu jautājumu. Aptaujas mērķauditorija bija Latvijas, Igaunijas un Lietuvas AIPI un koledžu absolventi. Tiešsaistes aptauja bija pieejama vienu mēnesi, iesaistot 579 respondētus, no kuriem 76,6 % bija latvieši, 12,6 % – igauņi un 10,9 % – lietuvieši. Apgalvojumam “absolventi ir universitātes klienti” piekrita 37,1 %, 9 % bija stingri pārliecināti, 22,4 % nepiekrita, 3,6 % kategoriski nepiekrita un 27,9 % bija neitrāli. Šī uztveres atšķirība dod nopietnu signālu AIPI par viņu attieksmi pret absolventiem un rosina pārskatīt absolventu iesaistīšanas stratēģijas. Tomēr visi pētījumi, biznesa literatūras un zinātnisko rakstu analīze, AIPI vadības aptauja un absolventu aptaujas apstiprina, ka viena no absolventu lomām saistībā ar AIPI ir klients, lai gan absolventi neiegādājas preces vai pakalpojumus konkrētā brīdī. Turpinot pētījumus un izstrādājot promocijas darba zinātniskās novitātes, autore balstās uz uzskatu, ka absolventi ir AIPI klienti.

4.2. Absolventu segmentēšanas Triple Helix modelis

Autores piedāvātā metode absolventu segmentēšanai balstās uz ĪKV un ietver trīs komponentes, tāpat kā *Triple Helix* ģeometriskajā koncepcijā un inovāciju modelī:

1. finanses,
2. zināšanas,
3. koprades kapacitāte.

4.1. tabula

Triple Helix absolventu segmentācija AIPI (avots: autores izstrādāta)

Segmentācijas līmeņi	Apraksts	Piemēri
Finanses		
Plūsmas	Absolventi, kas pastāvīgi vaicā cenu, kaulējas par visu. Vēlas strauji atpelnīt ieguldīto. Jāsadarbojas pamata finanšu plūsmas veidošanai.	Absolventu asociācijas biedrs, kas maksā biedra naudu.
Statusa	Absolventi, kas pagātnē ir bijuši stratēģiski klienti. Stabilas, nobriedušas attiecības.	Absolventi, kuri individuāli ziedojuši AIPI projektiem.
Zvaigznes	Absolventi, kas nākotnē būs stratēģiskie klienti. Attiecības tikai veidojas.	Absolventi, kas aktīvi iesaistās AIPI ziedojumu vākšanas projektos kā brīvprātīgie; īpašnieki uzņēmumiem, kas var būt potenciāli sponsori.
Stratēģiskais	AIPI lojāli absolventi, kam ir augsts ienākumu līmenis. Visradošākie un vissvarīgākie. Ciešas attiecības.	Lielu uzņēmumu īpašnieki / izpilddirektori, kas regulāri sponsorē stratēģiskos projektus.
Zināšanas		
Plūsmas	Absolventi, kas ir gatavi sadarboties uzņēmējdarbības jomā, dodot atlaides vai citus labvēlīgus sadarbības nosacījumus.	Dalās pieredzē semināros, bet vēlas par to saņemt samaksu (dod atlaidi saviem pakalpojumiem); apmācību uzņēmumu īpašnieki; konsultanti; eksperti.
Statusa	Absolventi, kas pagātnē ir bijuši stratēģiski klienti. Stabilas, nobriedušas attiecības.	Mentori; vieslektori.

Segmentācijas līmeņi	Apraksts	Piemēri
Zvaigznes	Absolventi, kas nākotnē būs stratēģiskie klienti. Attiecības tikai veidojas. Viņiem/viņām ir nepieciešamās zināšanas kopīgiem projektiem.	Sabiedrībā atzīti viedokļa līderi.
Stratēģiskais	Visradošākie un vissvarīgākie. Ciešas attiecības. Kopīgi projekti.	Zinātnieki, kas strādā lielā uzņēmumā.
Koprades kapacitāte		
Plūsmas	Labuma guvēji absolventu aktivitātēs, ieinteresēti uzturēt kontaktus ar AIPI.	Aktīvi dalībnieki absolventu pasākumos.
Statusa	Absolventi, kas pagātnē ir bijuši stratēģiski klienti. Stabils, nobriedušas attiecības.	Absolventu asociācija valdes locekļi; lobiji.
Zvaigznes	Absolventi, kas nākotnē būs stratēģiski klienti. Attiecības tikai veidojas.	Sabiedrībā atzīti viedokļa līderi ar potenciālu atbalstīt augstāko izglītību.
Stratēģiskais	Visradošākie un vissvarīgākie, kas iniciē un vada kopīgus projektus.	Padomnieku konvents; iesaistīti valorizācijā.

Katrā segmentācijas sadaļā parādās četri līmeņi – plūsmas, statusa, zvaigznes un stratēģiskais (skat. 4.1. 4.1. tabula). Šāda segmentēšana palīdz absolventu attiecību praktiķiem jēgpilni iesaistīt absolventus atbilstoši viņu interesēm, resursiem un sadarbības līmenim. Absolventu paaugstināšanai uz nākamo aktivitātes līmeni *Triple Helix* segmentācijā jābūt vienam no absolventu attiecību vadības uzdevumiem, kas jāveic, apzinot absolventu potenciālu un piedāvājot absolventiem attīstības iespējas.

4.3. Absolventu zināšanu vadības modelis

Absolventu dzīvescikls ir pielāgots klasiskajam klientu dzīves ciklam un apvienots ar iepriekš aprakstīto absolventu segmentācijas *Triple Helix* modeli. Absolventu iesaistīšanās visa mūža garumā ir cikliska, un ar katru ciklu tā vērsta uz dziļāku iesaistīšanos un ciešākām saiknēm, personīgām attiecībām un lielākām investīcijām AIPI. Tas sastāv no četriem secīgiem posmiem:

- 1) **identificēšana** – absolventu atrašana, viņu zināšanu, vajadzību, interešu un spēju atklāšana, segmentēšana;
- 2) **iesaistīšana** – absolventu jēgpilna iesaistīšana, absolventu un / vai AIPI darbībā;
- 3) **saglabāšana** – ilgtermiņa attiecību veidošana ar absolventiem, lojalitātes padziļināšana;
- 4) **paaugstināšana** – radīt jaunas iesaistīšanās formas un veidot personīgākas attiecības, dodot iespēju absolventiem tikt paaugstinātiem uz nākamo segmentācijas līmeni (skat. Absolventu segmentēšanas *Triple Helix* modelis).

Tiklīdz absolventi tiek identificēti, viņi iesaistās AIPI un absolventu darbībā. Kad viņi ir iesaistīti, absolventu attiecību uzdevums ir radīt viņiem iespējas progresēt un tikt paaugstinātiem uz nākamo līmeni *Triple Helix* absolventu segmentācijā.

Studiju process, pētniecība, valorizācija un viedā digitalizācija ir AIPI galvenās stratēģiskās funkcijas (*Riga Technical University*, 2014).

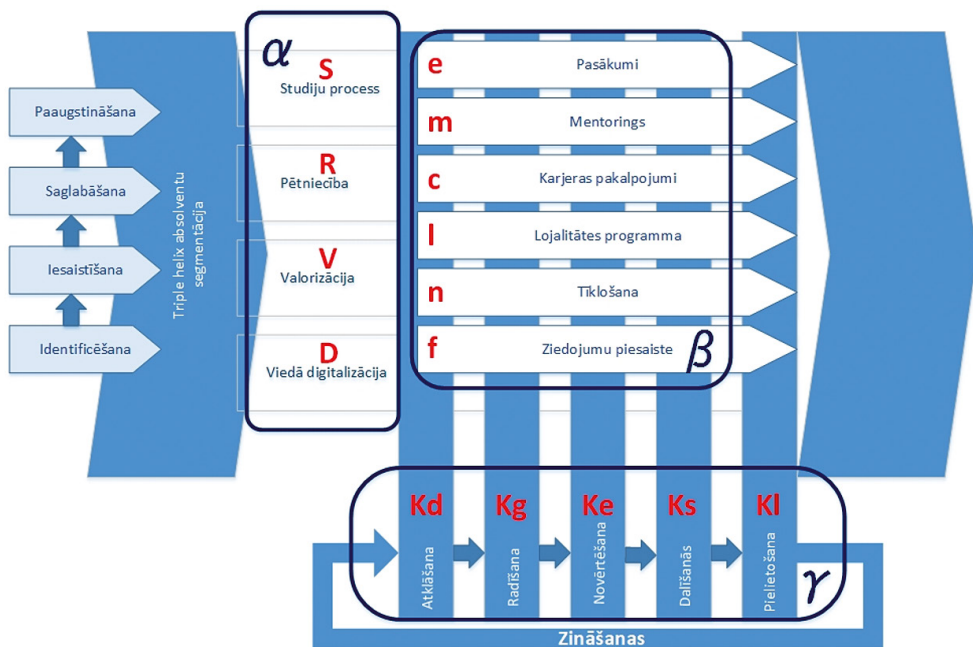
Turpmāko modeli iegūst, integrējot šīs funkcijas atbilstošās absolventu attiecību vadības funkcijās. Sinerģija starp AIPI galvenajiem procesiem un absolventu attiecību vadības funkcijām var parādīties jebkurā darbības kurstpunktā.

Ir seši tipiskākie absolventu attiecību vadības procesi: **pasākumu organizēšana, mentorings, karjeras pakalpojumi, lojalitātes programma, tīklošana un ziedojumu piesaiste**.

- **Pasākumi** – absolventu vajadzībām pielāgoti/izstrādāti pasākumi. Tie var būt gan izklaidējoši, gan izglītojoši. Piemēri: semināri, uzņēmumu apmeklējumi, iedvesmojošas runas, AIPI laboratoriju apmeklējumi, salidojumi u. c.
- **Mentoringi** – absolventu-studentu vai absolventu-absolventu mentorings, ko atbalsta un organizē karjeras vai absolventu attiecību departaments.
- **Karjeras pakalpojumi** – karjeras atbalsts absolventiem. Piemērs: darba sludinājumu portāls, tīklošanas platforma; karjeras konsultācijas AIPI karjeras centrā utt.
- **Lojalitātes programma** – AIPI infrastruktūras, produktu vai pakalpojumu pieejamība absolventiem par īpašu cenu. Lojalitātes programmā var iekļaut arī absolventu atlaides absolventiem, kurās uzņēmēji piedāvā atlaides savu uzņēmumu radītiem produktiem / pakalpojumiem.
- **Tīklošana** – pasākumi un pakalpojumi, kas atbalsta absolventu tīklošanu. Piemērs: tiešsaistes platforma ar absolventu datu bāzi, integrācija ar sociālajiem tīkliem; tīklošanas pasākumi – dzīvā bibliotēka, vīna degustācijas, *fuckup* u. c.
- **Ziedojumu piesaiste** – ziedojumu piesaistes projekti, kas piedāvā iespēju absolventiem ziedot AIPI stratēģiski nozīmīgiem projektiem; ietver arī stipendijas studentiem.

Zināšanu vadības cikls (*Jashapara*, 2004) ir klātesošs visās AIPI un absolventu attiecību vadības darbībās.

- **Zināšanu atklāšana** – ietver absolventu un darbinieku personīgo mīļiedarbību, zināšanu identificēšanu (*García-Murillo* un *Annabi*, 2002).



4.1. attēls. Absolventu zināšanu vadības modelis (avots: pamata koncepcija adaptēta no klientu zināšanu vadības modeļa (Gebert, Geib, Kolbe and Brenner, 2003)).

- **Zināšanu radišana** – izmantot esošās zināšanas, lai radītu jaunas zināšanas (García-Murillo and Annabi, 2002).
- **Zināšanu novērtēšana** – vērtības piešķiršana zināšanu aktīviem, zināšanu stratēģiskās vērtības noteikšana (García-Murillo and Annabi, 2002), (Davenport, De Long and Beers, 1998; Rowley, 2010).
- **Dalīšanās ar zināšanām** – zināšanu kodēšana, uzglabāšana, publicēšana, zināšanu apmaiņa grupās – apmācība, pieredzes apmaiņa; citos modeļos zināšanu eksternalizācija, socializācija (I. Nonaka, H. Takeuchi, 1995); līdzzināšana (García-Murillo and Annabi, 2002); pieeja (Davenport, De Long and Beers, 1998; Rowley, 2010).
- **Zināšanu izmantošana** – iegūto zināšanu izmantošana, lai radītu augsta līmeņa intelektuālo kapitālu. Izmantot zināšanas, kas jau ir pieejamas, lai sasniegtu kaut ko jaunu vai labāku (Cambridge, 2015).

APII stratēģiskie procesi un absolventu attiecību vadības procesi un to mijiedarbība apkopoti absolventu zināšanu vadības modelī, kas balstās uz abpusēju sapratni, ka absolvents ir klients, attiecīgi balstoties uz klienta dzīves ciklu un segmentējot absolventus atbilstoši *Triple Helix* klientu segmentācijas principiem.

Absolventu zināšanu vadības modeļa pamatā ir uzskats, ka absolvents ir klients. Tas maina organizācijas attieksmi un perspektīvu stratēģisko aktivitāšu un zināšanu jomā. Modelis atklāj arī visus iespējamās APII un absolventu sadarbības

krustpunktus vietās, kur AIPI stratēģiskās funkcijas saskaras ar tipiskām absolventu attiecību vadības funkcijām. Modelis paredz zināšanu vadības cikla īstenošanu katrā no šiem krustpunktiem. Tomēr šāda modeļa pilnīgai īstenošanai ir nepieciešams ievērojams organizatoriskais un IT atbalsts, kā arī būtiska interese un izpratne visās AIPI organizatoriskajās struktūrās.

4.4. Absolventu zināšanu vadības indekss

Absolventu zināšanu vadības indekss ir balstīts uz absolventu zināšanu vadības modeli un veic darbības mērījumus trijos modeļa blokos – AIPI stratēģiskās funkcijas (α), absolventu attiecību procesi (β) un zināšanu vadība (γ) (skat. 4.1. attēls.).

Absolventu zināšanu vadības indekss atspoguļo to, kā absolventu attiecības ir sasniegušas stratēģiskos un zināšanu vadības mērķus. AIPI ir noteikti stratēģiski mērķi, un absolventu attiecību stratēģijai jāatbilst šiem mērķiem, papildinot tos. Šie mērķi tiek atspoguļoti "AIPI koeficientā", kas norāda uz konkrētās stratēģiskās aktivitātes nozīmīgumu un prioritāti. "Absolventu koeficients" atspoguļo konkrētās stratēģiskās aktivitātes nozīmību un prioritāti absolventu uztverē – šo koeficientu iegūst no absolventu aptaujām, kur absolventi tiek aicināti sakārtot absolventu attiecību aktivitātes atbilstoši to nozīmīgumam. Piemērojot šos koeficientus darbību skaitliskiem rezultātiem un nosakot atšķirību (Δ), mēs redzam, kur AIPI stratēģija atbilst absolventu vajadzībām, gaidām un uztverei un kur ir novērojamas atšķirības, kam būtu jāpievērš uzmanību un kas būtu jāsamazina komunikācijas vai stratēģiskās darbības rezultātā. Pirmais signāls par nepieciešamību pārskatīt AIPI un absolventu attiecību stratēģiju ir tad, ja AIPI un absolventu svars konkrētās aktivitātes ievērojami atšķiras. Tad nepieciešams atrast, kurās konkrētās aktivitātēs rezultāti, reizinot ar svariem, ievērojami atšķiras. Varētu būt gadījumi, kad absolventi piešķir īpašu nozīmi konkrētām aktivitātēm, bet viņu viedokļi ir mainījušies vai viņi vēlas izskatīties labāk un reālajā dzīvē viņu darbība atšķiras. Tas varētu radīt situāciju, kad AIPI un absolventu svars ir atšķirīgs, bet galīgie rezultāti, kad tie tiek piemēroti, ir līdzīgi. Katrs šāds gadījums palīdz absolventu attiecību vadībā identificēt darbības, kurām jāpievērš īpaša uzmanība un jāveic korekcijas. Jo absolventu zināšanu vadības indekss ir tuvāk nullei, jo mazāka ir atšķirība starp AIPI stratēģiskajām vajadzībām pēc absolventu zināšanām un faktisko absolventu attiecību vadības veikspēju.

AZVI – absolventu zināšanu vadības indekss:

$$AZVI = f(\alpha, \beta, \gamma), \quad (4.1.)$$

kur

α – AII stratēģija;

β – absolventu attiecības;

γ – zināšanu vadība.

$$AZVI = \Delta SAV \times \Delta AZV, \quad (4.2.)$$

$$AZVI \rightarrow 0, \quad (4.3.)$$

kur

ΔSAV – stratēģiska plaisa (skat. Stratēģija un absolventu attiecību vadība);

ΔAZV – zināšanu plaisa (skat. Stratēģija un absolventu zināšanu vadība).

Stratēģija un absolventu attiecību vadība

Mērījumu mērķis ir pietuvināt AIPI vēlamo stratēģisko absolventu vadību SAV_u reālajai absolventu vadībai SAV_a cik tuvu vien iespējams. Absolventu vadībai ir vai nu stratēģiski jāplāno aktivitātes, jāuzlabo to kvalitāte vai jāuzlabo absolventu segmentēšana, lai absolventu uztvere un intereses atbilstu AIPI stratēģiskajām interesēm, un starpība tiektos uz nulli.

ΔSAR – stratēģiskā plaisa;

SAV_u – stratēģiskie (studiju, pētniecības, valorizācijas) procesi, kam piemērots AIPI koeficients;

SAV_a – stratēģiskie (studiju, pētniecības, valorizācijas) procesi, kam piemērots absolventu koeficients.

$$\Delta SAV = SAV_{\alpha\beta u} - SAV_{\alpha\beta a} \quad (4.4.)$$

$$SAV_u = f(\alpha, \beta, u) = (S_u + R_u + V_u + D_u) \quad (4.5.)$$

$$SAV_a = f(\alpha, \beta, a) = (S_a + R_a + V_a + D_a) \quad (4.6.)$$

$$\alpha = (S \ R \ V \ D) \quad (4.7.)$$

$$\beta = \begin{pmatrix} e_1 & m_1 & c_1 & l_1 & n_1 & f_1 \\ e_2 & m_2 & c_2 & l_2 & n_2 & f_2 \\ e_3 & m_3 & c_3 & l_3 & n_3 & f_3 \\ e_4 & m_4 & c_4 & l_4 & n_4 & f_4 \\ e_5 & m_5 & c_5 & l_5 & n_5 & f_5 \end{pmatrix} \quad (4.8.)$$

n_e, m_n, l_n, n_n un f_n apzīmē absolventu attiecību aktivitātes (skat. modeli 4.1. attēlā). Saskaņā ar AIPI un absolventu attiecību stratēģiju un organizatoriskajām spējām katram no viņiem var būt vairāki faktori. Faktoru piemēri ir aprakstīti nākamajā nodaļā.

Absolventu attiecību aktivitāšu faktori

Katra organizācija var definēt faktoru daudzumu un vērtības katrai absolventu attiecību aktivitātei. Faktoru klāsts ir atkarīgs no AIPI un absolventu attiecību stratēģijas, organizatoriskajām spējām un resursiem (piemēru faktoru izlasei skat. 4.2. tabulu). Mērījumu datu tips ir jāizvēlas tāds, lai rezultāti būtu salīdzināmi.

Absolventu attiecību aktivitāšu faktori (avots: autores izstrādāta)

	Faktors	Apraksts
Pasākumu faktori	e_1	Pasākuma apmeklētāju vidējais skaits
	e_2	Pasākumu skaits gadā
	...	
	e_n	Pasākumu vidējais novērtējums (no aptaujām)
Mentoringa faktori	m_1	Veiksmīgi mentoringa gadījumi
	m_2	Mentoringa gadījumu kopējais skaits
	...	
	m_n	Pieredzes pārņēmēju apmierinātība (no aptaujām)
Karjeras faktori	c_1	Darba sludinājumi
	c_2	Gadījumu skaits, kad absolventi atrod darbu AIPI karjeras portālā un sāk darbu uzņēmumā
	...	
	c_n	Absolventu apmierinātība ar karjeras pakalpojumiem (no aptaujām)
Lojalitātes faktori	l_1	Līgumu skaits
	l_2	Reālās transakcijas (absolventi izmanto atlaides)
	...	
	l_n	Absolventu apmierinātība ar lojalitātes programmu (no aptaujām)
Tīklošanas faktori	n_1	Tīklošanas pasākumu skaits
	n_2	Veiksmes stāstu skaits
	...	
	n_n	Absolventu apmierinātība ar tīklošanas pasākumiem un pakalpojumiem (no aptaujām)
Ziedojumu piesaistes faktori	f_1	Ziedojumu piesaistes kampaņu skaits
	f_2	Ziedotāju skaits
	...	
	f_n	Mērķa izpilde

Viens no lielākajiem izaicinājumiem faktoru izstrādē un izmērāmu mērķu noteikšanā ir analīzes apjoms. Jo vairāk mainīgo, ko mēs vēlamies iekļaut, jo grūtāks uzdevums ir regulāri apkopot datus. Absolventi nelabprāt katru gadu aizpildīs detalizētas aptaujas. Datu apkopošana un analīze nedrīkst būt pārāk dārga, un

tai nevajadzētu iztērēt vairāk resursu, nekā iespējams radīt ieguvumus no gūtajiem secinājumiem. Organizācijās, kurās IT atbalsts ir spēcīgs un integrēts visu veidu un darbību līmeņos, datu analīzi var automatizēt un iegūt nepieciešamos datus un to interpretāciju dažādos griezumos jebkurā laika momentā. Tādējādi ir svarīgi ieguldīt IT infrastruktūrā. Ja trūkst resursu stabilai IT infrastruktūrai, absolventu attiecībām jāizvēlas daži izmērami faktori, kas ir stratēģiski svarīgi un kurus ir viegli novērtēt regulāri. Tālāk ir sniegts piemērs formulas konstrukcijai, kas matemātiski apraksta, kā absolventu attiecību aktivitāšu faktori tiek izmantoti, lai aprēķinātu reālo (4.6.) un vēlamā (4.5.) absolventu attiecību aktivitāšu vērtību un plaisu (4.4.) starp abām.

Absolventu attiecību aktivitāšu vēlamā vērtība katrā no AIPI stratēģiskajiem virzieniem

Absolventu attiecību aktivitāšu vēlamā vērtību aprēķina, summējot visas absolventu aktivitātes, kas saistītas ar stratēģiskajiem procesiem, kur katra darbība tiek reizināta ar AIPI svaru. Katrā procesā var izmērīt vienu vai vairākas absolventu attiecību aktivitātes – piemēram, absolventu nodaļa AIPI var organizēt vairākus seminārus absolventiem un novērtēt absolventu līdzdalības līmeni vai apmierinātības līmeni. Tad iegūtā vērtība būs visu šo darbību rezultātu rādītāju summa.

Formulu konstruēšanas piemērs un mainīgie ir aprakstīti tālāk dotajās formulās:

S_u absolventu attiecību aktivitātes saistībā ar studiju procesu,

$$S_u = w_{ue} \sum_{i=1}^n es_i + w_{um} \sum_{i=1}^n ms_i + w_{uc} \sum_{i=1}^n cs_i + w_{ul} \sum_{i=1}^n ls_i + w_{un} \sum_{i=1}^n ns_i + w_{uf} \sum_{i=1}^n fs_i \quad (4.9.)$$

w_u – AIPI koeficients, kas apzīmē aktivitātes svarīgumu (saskaņā ar AIPI stratēģiju);

es_i – pasākumu, kas saistīti ar studiju procesu, faktori;

ms_i – mentoringa, kas saistīts ar studiju procesu, faktori utt.

Reālā absolventu attiecību aktivitāšu vērtība katrā no AIPI stratēģiskajiem virzieniem

Reālo vērtību absolventu attiecību aktivitātēm aprēķina, summējot visas absolventu aktivitātes, kas saistītas ar stratēģiskajiem procesiem, kur katra darbība tiek reizināta ar absolventu koeficientu, t. i., svarīgums, ko absolventi piešķir konkrētai aktivitātei. Kā aprakstīts iepriekš, absolventu koeficients tiek ņemts no absolventu aptaujām, kurās viņiem tiek lūgts novērtēt absolventu attiecību aktivitātes. Katrā procesā var izmērīt vienu vai vairākas absolventu attiecību aktivitātes, piemēram, absolventu attiecības var organizēt daudzus mentoringa pasākumus absolventiem un novērtēt absolventu dalības līmeni vai apmierinātības līmeni. Tad iegūtā vērtība būs visu šo darbību rezultātu rādītāju summa.

Reālo absolventu attiecību aktivitāšu vērtību katrā no AIPI stratēģiskajiem virzieniem var aprēķināt šādi:

S_a – absolventu attiecību aktivitātes saistībā ar studiju procesu

$$S_a = w_{ae} \sum_{i=1}^n e s_i + w_{am} \sum_{i=1}^n m s_i + w_{ac} \sum_{i=1}^n c s_i + w_{al} \sum_{i=1}^n l s_i + w_{an} \sum_{i=1}^n n s_i + w_{af} \sum_{i=1}^n f s_i \quad (4.10.)$$

w_a – absolventu koeficients, kas apzīmē aktivitātes svarīgumu (no absolventu aptaujām) utt.

Līdzīgi, kā aprakstīts nodaļā “Absolventu attiecību aktivitāšu vēlamā vērtība katrā no AIPI stratēģiskajiem virzieniem”, dažos gadījumos absolventu attiecības var aplūkot tikai vienu faktoru un noteikt kāda ir atšķirība starp AIPI stratēģiskajiem mērķiem un absolventu uztveri par aktivitātes nozīmīgumu. Tas atklās nepilnības konkrētā darbības segmentā un ir izmantojams, ja konkrētais segments ir īpaši svarīgs vai resursi vai nepietiekams IT atbalsts neļauj analizēt visu darbības jomu.

Stratēģija un absolventu zināšanu vadība

Mērījumu mērķis ir pietuvināt AIPI vēlamās absolventu zināšanas AZV reālajām absolventu zināšanu vadības aktivitātēm. Absolventu attiecību nodaļai jāplāno aktivitātes tā, lai plaissa tiektos uz nulli.

Zināšanu plaissa

ΔAZV – zināšanu plaissa

$$\Delta AZV = AZV_{\alpha\gamma u} - AZV_{\alpha\gamma a} \quad (4.11.)$$

$$AZV_u = f(\alpha, \gamma, w_u) \quad (4.12.)$$

$$AZV_a = f(\alpha, \gamma, w_a) \quad (4.13.)$$

α – stratēģiskie procesi;

S – studiju procesi;

R – pētniecības procesi;

V – valorizācijas procesi;

D – digitalizācijas procesi.

$$\alpha = (S R V D) \quad (4.14.)$$

γ – klientu zināšanu vadība.

$$\gamma = f(Kd, Kg, Ke, Ks, Kl) \quad (4.15.)$$

Kd – zināšanu atklāšana;

Kg – zināšanu radīšana;

Ke – zināšanu novērtēšana;

Ks – dalīšanās ar zināšanām;

Kl – zināšanu pielietošana;

WS – koeficients zināšanām, kas saistītas ar studiju procesu;

WR – koeficients zināšanām, kas saistītas ar pētniecības procesu;

WV – koeficients zināšanām, kas saistītas ar valorizācijas procesu;
 WD – koeficients zināšanām, kas saistītas ar digitalizācijas procesu.

$$\alpha_i = (S R V D) \quad (4.16.)$$

$$\gamma_{ij} = \begin{pmatrix} Kd_1 & Kg_1 & Ke_1 & Ks_1 & Kl_1 \\ Kd_2 & Kg_2 & Ke_2 & Ks_2 & Kl_2 \\ Kd_3 & Kg_3 & Ke_3 & Ks_3 & Kl_3 \\ Kd_4 & Kg_4 & Ke_4 & Ks_4 & Kl_4 \end{pmatrix} \quad (4.17.)$$

$$w_j = \begin{pmatrix} WS \\ WR \\ WV \\ WD \end{pmatrix} \quad (4.18.)$$

$$AZV_{\alpha\gamma} = (S R V D) \begin{pmatrix} Kd_1 & Kg_1 & Ke_1 & Ks_1 & Kl_1 \\ Kd_2 & Kg_2 & Ke_2 & Ks_2 & Kl_2 \\ Kd_3 & Kg_3 & Ke_3 & Ks_3 & Kl_3 \\ Kd_4 & Kg_4 & Ke_4 & Ks_4 & Kl_4 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} WS \\ WR \\ WV \\ WD \end{pmatrix} \quad (4.19.)$$

VAI

Absolventu zināšanu vadības vēlamā vērtība (AIPI koeficients w_{ju})

$$AZV_{\alpha\gamma u} = \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 \alpha_i \gamma_{ij} w_{ju} \quad (4.20.)$$

Absolventu zināšanu vadības vēlamā vērtību aprēķina, summējot visus zināšanu vadības faktorus, kas saistīti ar stratēģiskajiem procesiem, kur katrs faktors tiek reizināts ar AIPI koeficientu (20). Katrā no procesiem var mērīt vienu vai vairākus absolventu zināšanu vadības faktorus.

Klientu zināšanu vadības reālā situācija (absolventu koeficients w_{ja})

$$AZV_{\alpha\gamma a} = \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 \alpha_i \gamma_{ij} w_{ja} \quad (4.21.)$$

Absolventu zināšanu vadības reālo vērtību aprēķina, summējot visus zināšanu vadības faktorus, kas saistīti ar stratēģiskajiem procesiem, kur katrs faktors tiek reizināts ar absolventu koeficientu (20). Katrā no procesiem var mērīt vienu vai vairākus absolventu zināšanu vadības faktorus.

Absolventu zināšanu vadības faktoru piemēri aprakstīti nākamajā nodaļā (skat. "Absolventu zināšanu vadības faktori").

Absolventu zināšanu vadības faktori

Katrai iestādei jānosaka faktoru daudzums un vērtības katram absolventu zināšanu vadības procesam. Faktoru klāsts ir atkarīgs no AIPI un absolventu attiecību stratēģijas, organizatoriskajām spējām un resursiem (piemēru faktoru izlasei skat.

4.3. tabula). Mērījumu datu tips ir jāpiešķir tā, lai rezultāti būtu salīdzināmi. Zināšanu mērījumi ir netriviāli, tādēļ ir nepieciešami mūsdienīgi IT atbalsta un analīzes rīki.

4.3. tabula

Absolventu zināšanu vadības faktoru piemēri (avots: autores izstrādāta)

	Faktors	Apraksts
zināšanu atklāšana	kd_1	Saglabāto zināšanu kvalitāte
	kd_2	Zināšanu atjaunināšanas biežums
	kd_3	Vērtīgu ideju, kas tiek realizētas pakalpojumos vai produktos, skaits
	kd_4	Meklēšanas mehānisma izmantošanas statistika (biežums, atbilstības, u. tml.)
zināšanu radīšana	kg_1	Produktu vai pakalpojumu inovāciju diskusiju grupu skaits
	kg_2	Vērtīgo jauno zināšanu apjoms organizācijas iekštīklā
	kg_3	Ideju vai patentu skaits
	kg_4	Labās prakses piemēru skaits
zināšanu novērtēšana	ke_1	Plānoto stundu un faktisko stundu skaita starpība
	ke_2	Vērtējumu skaits salīdzinājumā ar plānu
	ke_3	Ekspertu vērtējums kvalitātes pārbaudei
	ke_4	Lietotāja atsauksmes
dalīšanās ar zināšanām	ks_1	Sistēmā saglabāto ziņojumu vai dokumentu daudzums
	ks_2	Reģistrēto lietotāju skaits, kuri izmanto sistēmu
	ks_3	Izlaidumu vai atjauninājumu skaits
	ks_4	Vidējais laiks problēmu risināšanai
zināšanu pielietošana	kl_1	Aktīvo prakses kopienu skaits
	kl_2	Iekštīkla izmantošanas statistika
	kl_3	Darbinieku apmierinātība ar pieejamajiem iekšējiem saziņas līdzekļiem
	kl_4	Izplatīšanas izmaksas

Absolventu zināšanu vadības indekss aptver visu absolventu attiecību aktivitāšu spektru, APII stratēģiskos virzienus un zināšanu vadības ciklu. Aprēķinu veikšanas galvenais izaicinājums ir iegūt datus par visiem mainīgajiem. Datu iegūšanai izmantotie līdzekļi, enerģija un finanses nedrīkst pārsniegt to vērtību, kādu aprēķinātie rezultāti dod mūsu izpratnei par pašreizējo situāciju un turpmāko stratēģiju.

Īpaši jāatzīmē faktorus, kam nepieciešams klientu viedoklis un novērtējums – mūsdienās ir informācijas pārpilnība, un kļūst arvien sarežģītāk, tādējādi – dārgāk, iegūt augstas kvalitātes datus. Lai pareizi salīdzinātu absolventu reālo attieksmi, pētījumus (aptaujas) jāveic regulāri, vismaz reizi gadā. Tā ir labā prakse, bet AIPI, kurās ir maza absolventu attiecību nodaļa, tas ne vienmēr ir ekonomiski izdevīgi. Nākamajā nodaļā "Līdzsvarotās vadības kartes kā absolventu zināšanu vadības metrika" tiks analizēta iespēja izmantot vēl vienu pasaulē bieži lietotu zināšanu vadības metrisku. Līdzsvarotās vadības kartes lietojums ļauj koncentrēties uz dažiem stratēģiski svarīgiem mērķiem, tādējādi padarot veikspējas novērtēšanu mērķtiecīgāku un vieglāk īstenojamu organizācijām ar mazākiem resursiem vai nepietiekamu IT atbalstu.

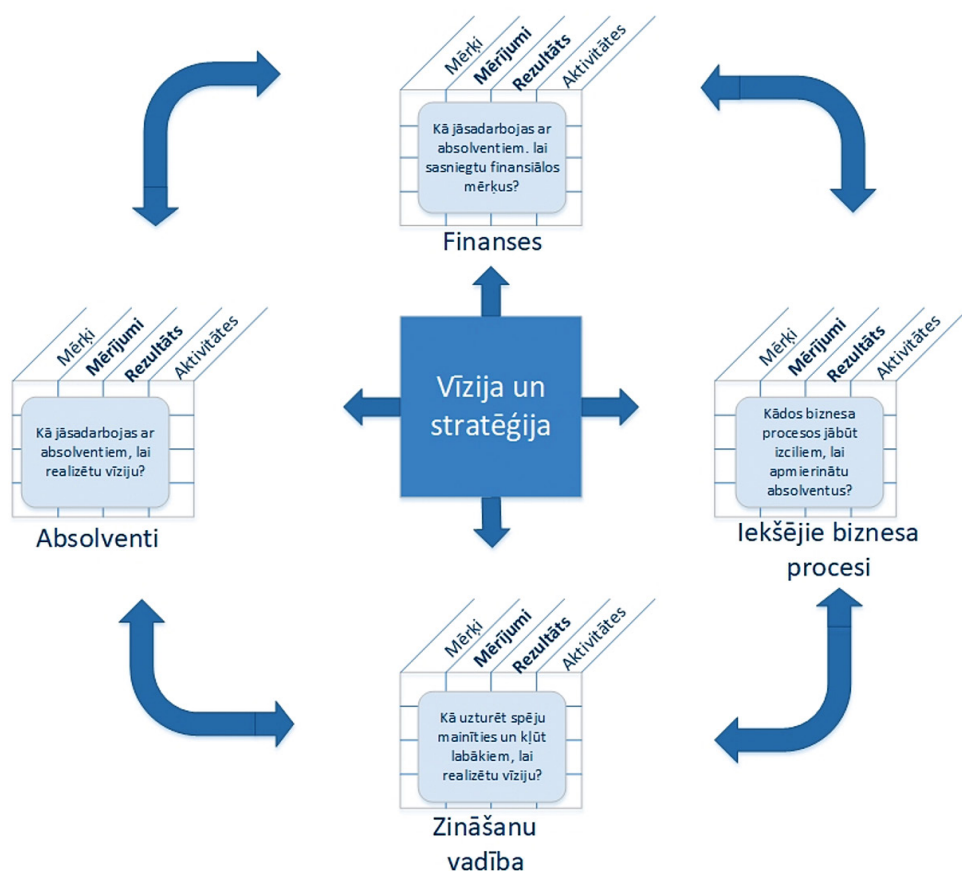
4.5. Līdzsvarotās vadības kartes kā absolventu zināšanu vadības metrika

Neatkarīgi no izmantotās metodes zināšanu vadības mērķis ir viens – noskaidrot, cik labi organizācija pārvērš cilvēkkapitālu uz organizācijas kapitālu vai zināšanām, t. i., netveramās (*tacit*) zināšanas par vārdos, simbolos izsakāmām (*explicit*) zināšanām un samazināt risku zaudēt vērtīgas zināšanas, ja cilvēki aiziet no organizācijas. Kaplans un Nortons meklēja cēloņsakarību ķēdi, kas aizved organizācijas pie stratēģiskiem panākumiem (*Kaplan and Norton, 1992*). Autori min finanšu, iekšējo, klientu, kā arī mācīšanās un izaugsmes perspektīvas kā būtiskākās stratēģijas plānošanai un realizēšanai. Klientu zināšanu vadība nepārprotami iekļaujas šajā teorijā, jo gan mācīšanās un izaugsme, gan klientu perspektīva ir divi līdzsvarotās vadības kartes metrikas stūrakmeņi. 4.2. attēls grafiski attēlo, kā LVK var izmantot absolventu zināšanu vadībā. Klientu stratēģiskā perspektīva tiek aizstāta ar absolventu stratēģisko perspektīvu, mācīšanās un izaugsme tiek aizstāta ar zināšanu vadības perspektīvu. Promocijas darbā un tā pielikumos ir atrodama detalizēta informācija par to, kā izmantot LVK absolventu zināšanu vadībā.

LVK ieviešana ietver šādus galvenos soļus:

1. definēt misiju, vērtības, vīziju un stratēģiju;
2. izveidot stratēģijas karti (izvirzot mērķus uz kartes saskaņā ar četrām stratēģiskajām perspektīvām);
3. izveidot veikspējas rādītājus;
4. noteikt mērķus un prioritātes iniciatīvām.

Lai īstenotu absolventu klientu zināšanu pārvaldību, katram stratēģiskajam mērķim jānosaka darbības rādītāji, mērāmi vēlamie rezultāti un jāizvēlas atbilstošas iniciatīvas, kas nodrošina izvēlēto mērķu īstenošanu. Viens no svarīgākajiem uzdevumiem ir reālu mērķu noteikšana un iniciatīvu izvēle to īstenošanai. Katrai absolventu attiecību nodaļai vai asociācijai jāizvēlas mērķus un iniciatīvas, kas atbilst tās organizatoriskajai struktūrai, piešķirtajiem resursiem un vispārējām stratēģiskajām prioritātēm.



4.2. attēls. Līdzsvarotās vadības kartes lietošana absolventu zināšanu vadībā (avots: adaptēta no (Kaplan and Norton, 1992)).

4.6. Absolventu zināšanu vadības modeļa aprobācija AIPI

Modelis tika aprobēts Rīgas Tehniskajā universitātē laikā no 2017. līdz 2018. gadam, izmantojot datus, mērījumu rezultātus un zināšanas, kas uzkrāti organizācijas darbībā kopš 2012. gada. RTU Absolventu asociācija dibināta 2012. gadā kā patstāvīga juridiska organizācija, biedrība ar saviem Statūtiem un brīvprātīgo valdi. Tas, protams, nav vienīgais veids, kā universitāte sadarbojas ar absolventiem. Ir daudzi sadarbības veidi, kas pastāvēja vēl pirms absolventu asociācijas dibināšanas. Autore strādā RTU absolventu asociācijā kopš tās dibināšanas.

Absolventu attiecības RTU stratēģijā

Absolventu attiecību vadība ir iesaistīta Rīgas Tehniskās universitātes stratēģijā (Riga Technical University, 2017) vairākās sadaļās.

1. Organizatoriskā efektivitāte:
 - a. izveidot ciešu sadarbību ar absolventiem;
Izmēramie mērķi ir ikgadējais absolventu skaits, kas kļūst par RTU absolventu asociācijas biedriem.
 - b. konsultatīvo padomju izveide visās struktūrvienībās;
 - c. komercializācijas piedāvājuma izstrāde:
 - i. RTU pakalpojumu tirdzniecības platformas attīstība;
 - ii. komunikācija ar uzņēmējiem par RTU pakalpojumiem un komercializācijas iespējām.
2. Finanšu efektivitāte:
 - a. piesaistīt organizāciju un absolventu finansiālo atbalstu un ieguldījumus:
 - i. kopējo piesaistīto līdzekļu palielinājums;
 - ii. pieaudzis ziedojumu apjoms studējošo stipendijām.

RTU Absolventu asociācijas stratēģija

Rīgas Tehniskās universitātes Absolventu asociācijas stratēģija (RTU AA, 2013) tika izstrādāta 2013. gadā un regulāri tiek atjaunināta ikgadējās Absolventu asociācijas valdes stratēģiskajās sapulcēs. Stratēģija nosaka vīziju, misiju, vērtības, mērķus un piecus stratēģiskos uzdevumus, kas tiek detalizēti aprakstīti ar vairākām aktivitātēm katrā uzdevumā. Katrā pasākumā ir izmērāms mērķis, termiņš un atbildīgā persona.

Vīzija: RTU / RPI absolventus vienojoša organizācija, kas veicina absolventu savstarpējo komunikāciju un kopīgu iniciatīvu realizāciju un kalpo par stimulu RTU attīstībai.

Misija: būt par centru RTU / RPI absolventu savstarpējai komunikācijai, personīgajai izaugsmei un saiknei ar universitāti.

Vērtības: attīstība, sadarbība, līderība.

Absolventu attiecību vadības struktūra

Kopš dibināšanas brīža absolventu vadības struktūra ir mainījusies vairākas reizes. Sākotnēji universitāte būtiski subsidēja Absolventu asociāciju, kas deva iespēju algot izpilddirektoru un darbiniekus, kuri rūpējās par projektu vadību un komunikācijas aktivitātēm. Vēlāk RTU izveidoja Absolventu attiecību nodaļu kā universitātes struktūrvienību un pieņēma darbā darbiniekus, kuri veic administratīvos darbus un nodrošina sadarbību ar Absolventu asociāciju, kā arī veicina absolventu brīvprātīgo iesaistīšanos universitātes un asociācijas dzīvē. Absolventu attiecību nodaļā ir trīs darbinieki – nodaļas vadītājs, komunikāciju vadītājs un projektu vadītājs. Absolventu asociācijai ir atsevišķs budžets, un tās darbību vada valde, kuras sastāvā ir brīvprātīgie biedri. Biedru kopsapulce ir asociācijas augstākā lēmēj institūcija (RTU AA, 2012). Ikgadējā biedru kopsapulcē tiek ievēlēti deviņi valdes locekļi, kuri vēlāk ievēlē valdes priekšsēdētāju un priekšsēdētāja vietnieku. Starp universitātes absolventu nodaļas darbiniekiem un absolventu asociācijas brīvprātīgajiem pastāv cieša saikne – profesionālu absolventu attiecību darbinieku nepārtraukta darbība un atbalsts nodrošina Absolventu asociācijas

pastāvīgu darbību, visu administratīvo atbalstu, komunikāciju, sadarbību ar universitāti, infrastruktūras atbalstu un jaunu ideju radīšanu. Vēsturiski senākā universitātes un absolventu sadarbības forma ir Padomnieku konvents. "RTU Padomnieku konventa galvenais mērķis ir veicināt RTU attīstību, nosakot tās darbības stratēģiskos virzienus atbilstoši valsts tautsaimniecības vajadzībām. Padomnieku konvents konsultē Senātu un rektoru RTU attīstības stratēģijas jautājumos un atbalsta AIPI materiālo un finansiālo resursu veidošanu. Par RTU Padomnieku konventa locekļiem Senāts, rektors vai fakultāšu domes var izvirzīt zinātnes, izglītības, kultūras un tautsaimniecības speciālistus, kuru pamatdarbs nav RTU un kuri ar savu profesionalitāti un darba pieredzi var veicināt AIPI attīstību. Ja kandidāts piekrīt darboties konventā, viņu uz trim gadiem ievēlē Senāts, aizklāti balsojot, ar vienkāršu balsu vairākumu." (RTU, 2014). RTU Padomnieku konventā ir 26 locekļi, viens ievēlēts valdes priekšsēdētājs. Padomnieku konventam ir konsultatīva loma. Saskaņā ar RTU stratēģiju, pakāpeniski katrā universitātes fakultātē tiek veidoti Padomnieku konventi (Rīgas Tehniskā universitāte, 2017). Arī fakultāšu Padomnieku konventiem ir konsultatīva loma. Padomnieku konventu locekļi pārsvarā ir profesionālajā darbībā veiksmīgi absolventi – uzņēmēji, zinātnieki, valsts iestāžu valsts iestāžu vadītāji.

Rīgas Tehniskās universitātes Absolventu asociācija ir dibinājusi filiāles trīs Latvijas reģionos, kuros atrodas RTU filiāles. Filiālēm nav atsevišķa juridiska statusa vai vēlētu amatpersonu. Reģionu pārstāvji ir ievēlēti RTU Absolventu asociācijas valdē. Absolventu iesaistīšana universitātes dzīvē ārpus galvaspilsētas ir izaicinājums, jo tie ir vairāk teritoriāli izklaidēti, tāpēc ir grūtāk sasniedzami. RTU Absolventu asociācijai ir dalības maksa asociācijas biedriem, tomēr asociācija aicina iesaistīties visus absolventus. Biedra naudas maksātājiem ir atlaides absolventu pasākumos, pieeja lojalitātes programmai, kas paredz atlaides universitāšu infrastruktūrai un pakalpojumiem, kā arī atlaides uzņēmumu pakalpojumiem vai produktiem. Sešu gadu pastāvēšanas laikā RTU Absolventu asociācija ir paplašinājusies līdz vairāk nekā 900 dalībniekiem. 13 000 unikālām e-pasta adresēm tiek nosūtīts regulārs informatīvais izdevums. Katru gadu tiek organizēti vairāk nekā 30 pasākumu (semināri, uzņēmumu apmeklējumi) absolventiem, pastāvīgi notiek absolventu lojalitātes programmas pilnveidošana, veiksmes stāstu ziņojumi starptautiskās absolventu attiecību vadības konferencēs un daudzas citas aktivitātes. Veiksmīga Absolventu asociācijas darbība ir iespējama tikai ar būtisku universitātes valdības atbalstu un absolventu brīvprātīgo aktīvu līdzdalību.

IT atbalsts RTU absolventu zināšanu vadībai

Kā jau aprakstīts iepriekš, IT atbalsts ir nepieciešams, lai īstenotu un novērtētu AIPI zināšanu vadību. 2018. gadā RTU pieņēma lēmumu par absolventu platformas ieviešanu, tādējādi stratēģiski apņemoties uzlabot datu kvalitāti un veidot ilgtspējīgu saikni ar absolventiem, ko atbalsta sarežģīta IT sistēmu integrācija. Absolventu platforma *RTUConnect* piedāvā plašu funkcionalitāti, kas atbalsta absolventu

iesaistīšanos un zināšanu vadību – absolventu datubāzi, fotogrāfiju augšupielādes vietni, pasākumu organizēšanas rīku, jaunumu sadaļu, darba sludinājumu datubāzi, absolventu interešu grupu, kā arī mentoringa atbalstu. Sistēma bieži tiek minēta kā rīks, kas atbalsta zināšanu vadību, tāpēc tās funkcionalitāte ir detalizēti aprakstīta promocijas darba pilnajā tekstā.

RTU absolventu attiecību vadības metrika

Absolventu zināšanu vadības metrikas kopējie rezultāti liecina, ka ir īstenotas daudzas aktivitātes un panākts nepārtraukts progress, īpaši, ņemot vērā to, ka absolventu attiecību kultūrai lielākajās AIPI nav pat 10 gadu vēstures. Joprojām ir vairāki veidi, kā uzlabot sadarbību ar absolventiem, jo īpaši tajās jomās, kur netiek sasniegti noteiktie stratēģiskie mērķi. Saskaņā ar pētījumu (sk. nodaļu “Absolventi – AIPI klienti”) kopumā Baltijas absolventu apmierinātība ar absolventu attiecību aktivitātēm ir satraucoši zema (5,9 no 10). Lietuvā vidējā absolventu apmierinātība ir augstāka (Kauņas Tehniskā universitāte – 6,87, Viļņas Universitāte – 6.8), Igaunijā tā ir zemākā (Tallinas Tehniskā universitāte – 5,47, Tartu Universitāte – 5). Latvijā Rīgas Tehniskajā universitātē ir visaugstākais rādītājs no trīs lielākajām universitātēm (6,1), Rīgas Stradiņa universitāte (5,14), Latvijas Universitāte (4,64). Rezultāti liecina par nepieciešamību organizēt nākotnes pētījumus, kas sīkāk izziņātu absolventu vēlmes un vajadzības, Absolventu asociācijas publisko tēlu, absolventu apmierinātības saikni ar pašas AIPI darbību un publisko tēlu.

***Triple Helix* absolventu segmentācijas ieviešana**

RTU *Triple Helix* absolventu segmentācija vēl atrodas pašā ieviešanas sākuma posmā. Lai to īstenotu pilnā mērogā, ir nepieciešams absolventu platformas, kas tika ieviesta 2018. gadā, atbalsts. Digitālās platformas attīstība paaugstinās datu kvalitāti, kas ir jo īpaši svarīgi, apkopojot zināšanas par fakultāšu sadarbību ar absolventiem. Tagad fakultāšu sadarbība ar absolventiem ir izklaidēta, veiktās aktivitātes netiek centralizēti reģistrētas, līdz ar to nav pieejami dati mērāmiem sadarbības rezultātiem. Decentralizētās darbības dēļ šobrīd lielākā daļa segmentēšanas datu raksturo situāciju no centralizētā, Absolventu asociācijas, viedokļa un datu avotiem un neatspoguļo AIPI sadarbību ar absolventiem pilnībā.

Absolventu zināšanu vadības modeļa aprobācijas rezultāti

Absolventu zināšanu vadības modeļa aprobācijas rezultāti ir apkopoti promocijas darba 7. pielikumā, aprakstot katras LVK stratēģiskās perspektīvas iniciatīvas, mērījumus, mērķus un sasniedzamo rezultātu vērtību. Rīgas Tehniskās universitātes absolventu attiecību vadības pieredze pierāda, ka absolventu zināšanu vadības modelis ir praktiski lietojams absolventu zināšanu vadībā. Rezultāti liecina, ka tā realizācija būtiski palielina nemonetāros rezultātus un absolventu iesaistīšanos AIPI ilgspējīgā attīstībā, kas apstiprina promocijas darba hipotēzi.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

Promocijas darba rezultāti apstiprina absolventu zināšanu vadības aktualitāti AIPI. Apkopojot promocijas darba rezultātus, autore ir nonākusi pie vairākiem secinājumiem.

1. AIPI savā dzīves laikā vienmēr ir iesaistījušās sadarbībā ar absolventiem. 18. gadsimtā, kā arī mūsdienās, absolventu tīklošana, absolventu lobiju un absolventu zināšanu atbalsts AIPI darbības uzlabošanai, kā arī AIPI absolventu finansiālais atbalsts ir absolventu pulcēšanās un AIPI apzinātas attiecību veidošanas ar absolventiem pamatā. Mūsdienās straujās tehnoloģiju attīstības un globalizācijas dēļ augstākās izglītības tirgus ir radikāli mainīties, tāpēc ir svarīgi izpētīt, kuras aktivitātes atbalsta absolventu ilgtermiņa sadarbību ar AIPI.
2. Absolventu attiecību vēsture sākas Jēlas Universitātē 1792. gadā. Eiropā strauja attīstība sākas tikai 20. gadsimta beigās, galvenais virzītājspēks ir valdības iedrošinājums universitātēm palielināt sadarbību ar sabiedrību un veidot attiecības ar ieinteresētajām pusēm. Absolventu attiecību vadības pirmsākumi Baltijā atrodami 20. gadsimta sākumā, to attīstību ir pārtraukuši vēsturiski notikumi. Centralizēti organizētas sadarbības veidošana atsākusies nesen, kļūstot par Rietumeiropas valstu sekotājiem un veidojot jaunu absolventu iesaistīšanās kultūru, kā arī veicinot filantropiju. Tādēļ ir ļoti svarīgi veikt pētījumus, kuros iegūtie rezultāti būtu jauno absolventu un AIPI dzīves cikla veidošanas pamatā.
3. Pastāv divējādi priekšstati – vieni uzskata ziedojumu piesaisti kā vienu no absolventu attiecību primārajiem uzdevumiem, savukārt otri – ka absolventu attiecības un ziedojumu piesaiste ir atsevišķas, bet savstarpēji atkarīgas aktivitātes. Tomēr visbiežāk sastopamā pieeja uzsver, ka absolventu attiecības ir saistītas ar absolventu sadarbību ar AIPI dzīvē daudzdos dažādos nemonetāros veidos: kā dalībnieki, brīvprātīgie, mācībspēki, mentori, vadītāji utt. Galvenais mērķis ir veidot attiecības. Ziedojumu piesaiste var sekot un ievākt šo attiecību augļus, vēlāk iesaistot absolventus kā sponsorus.
4. Latvijas AIPI jākonkurē ar universitātēm visā pasaulē, jo studenti mūsdienās var brīvi izvēlēties, kur studēt, un pētniekiem jāstrādā saskaņā ar starptautiskiem nosacījumiem gan kvalitātes prasību, gan publicēšanās izmaksu ziņā. Latvijas AIPI nepietiekamais finansējums rada izaicinājumus AIPI, pētniekiem un studentiem. Valsts piešķirtais finansējums AIPI Latvijā dažkārt ir divas reizes mazāks nekā kaimiņvalstīs Igaunijā un Lietuvā. Stratēģiski un mērķtiecīgi investējot un strādājot ar absolventiem, tiks izveidota vērtīga partnerība, kas ilgtermiņā ievērojami atbalstīs AIPI arī finansiāli un veicinās to konkurētspēju.
5. Literatūras avotu apskats atklāj, ka absolventi ir AIPI klienti ne tikai tiešā nozīmē, kad viņi iegādājas AIPI pakalpojumus, bet arī pēc AIPI absolvēšanas, jo

viņu diploma vērtība vienmēr ir atkarīga no AIPI kvalitātes un snieguma attiecīgajā brīdī. Absolventi ir saikne starp AIPI un sabiedrību kopumā. AIPI patieso veiksmi bieži mēra, ņemot vērā absolventu panākumus, un to, kā viņi pārstāv AIPI vērtības ikdienas dzīvē un darbā. Šīs saiknes stiprināšana ir iespējama tikai abpusējas sadarbības rezultātā, iesaistot absolventus visos iespējamajos AIPI dzīves posmos.

6. Aptauja, kas tika veikta Eiropas AIPI, liecina, ka 50 % respondentu pilnībā piekrīt, ka absolventi ir AIPI klienti, un 40 % daļēji piekrīt šim apgalvojumam. Baltijas AIPI absolventu aptauja ir otrs viedoklis, kas apstiprina šo apgalvojumu – 37,1 % absolventu piekrīt, 9 % – pilnībā piekrīt, 27,9 % ir neitrāli, tādējādi kopumā apstiprinot literatūras avotos minēto apgalvojumu, ka absolventi ir AIPI klienti.
7. Absolventu segmentācija ir svarīgs instruments, lai sasniegtu absolventu attiecību vadības mērķus. Ir dažādas segmentēšanas pieejas atkarībā no mērķiem, pieejamajiem datiem un resursiem. Absolventu grupēšana konkrētās kategorijās ar līdzīgām iezīmēm palīdz sasniegt labāku savstarpējo sapratni un uzlabot organizācijas iespējas konstruktīvai ilgtermiņa sadarbībai ar absolventiem.
8. Īpašo klientu vadības aktivitāšu kodols un pamats ir izvēlēties pareizos klientus, saskaņojot stratēģisko klientu izvēli ar organizācijas stratēģiju, un veidot ilgtspējīgas attiecības, kas atbilst katram izvēlētajam klientu segmentam. Tas ietver arī sadarbības uzlabošanu no vienkāršas uz sarežģītu, dziļi integrētu iesaistīšanos. Absolventi ir AIPI klienti, tādēļ ĪKV principi ir piemērojami absolventiem.
9. Liela AIPI nav homogēna. Tai ir sarežģīta struktūra, un absolventiem dažkārt ir radikāli atšķirīgas intereses un viedokļi. Ja absolventu attiecības attiecas uz visiem absolventiem bez segmentēšanas, tad tie, kas nav ieinteresēti konkrētās aktivitātēs, novērtē absolventu attiecību aktivitātes kā neveiksmīgas un pārtrauc sadarbību un sekošanu absolventu attiecību saziņas kanāliem. Turklāt, ja ir daži aktīvi absolventi, kuri vēlas ieguldīt savu laiku un finanses un absolventu attiecības nepiedāvā viņiem piemērotas iespējas, viņi atradīs citas organizācijas, kur ieguldīt savu enerģiju un resursus. Segmentēšana palīdz absolventu attiecību praktiķiem iesaistīt absolventus jēgpilni atbilstoši viņu interesēm, resursiem un darbības līmenim.
10. Tradicionālās augstākās izglītības iestādes, kurās ievērojama finansējuma daļa ir valsts finansējums, ir apgrūtinātas ar pārmērīgu valsts iestāžu kontroli. Atskaišu un kontroles prasības nosaka tādu kvalitātes un organizācijas vadības praksi, kas bieži vien negatīvi ietekmē efektivitāti un spēju sekot citu zināšanu ietilpīgu nozaru dalībnieku tempam. Tādējādi AIPI jāveicina zināšanu radīšana un apmaiņa starp svarīgākajām ieinteresētajām pusēm – mācībspēkiem, administratīvajiem darbiniekiem, studentiem, absolventiem, sponsoriem un citiem. AIPI ir lielas, specifiskas un sarežģītas organizācijas ar daudzām struktūrvienībām un dažādām funkcijām un aktivitātēm. Tādējādi vissvarīgākais pirmais solis ir apzināties stratēģiskās zināšanas un to avotus.

11. Klientu zināšanu vadība ir piemērojama AIPI absolventu attiecībām. Autores izstrādātā absolventu zināšanu vadības modeļa pamatā ir absolvents, kas ir AIPI klients, un modelis ir būvēts, balstoties uz klientu zināšanu vadības teoriju. Modelis atklāj visus iespējamais AIPI un absolventu saskarsmes punktus, apvienojot AIPI stratēģiskās funkcijas ar tipiskām absolventu attiecību vadības funkcijām un īstenojot zināšanu vadības ciklu katrā no šiem krustpunktiem. Tomēr šāda modeļa pilnīgai īstenošanai ir nepieciešams ievērojams organizatoriskais un IT atbalsts, kā arī būtiska interese un izpratne visās AIPI organizatoriskajās struktūrās.
12. Autores izstrādātais absolventu zināšanu vadības indekss aptver visu absolventu attiecību aktivitāšu spektru, AIPI stratēģiskās funkcijas un zināšanu vadības ciklu. Tas atspoguļo to, kā absolventu attiecības ir sasniegušas stratēģiskos un zināšanu vadības mērķus – vai AIPI stratēģija atbilst absolventu uztverei un gaidām, kā arī kur ir atšķirības, kas būtu jāsamazina komunikācijas vai stratēģiskās sadarbības rezultātā.
13. Līdzsvarotā vadības karte ir piemērojama kā absolventu zināšanu vadības metrikas rīks. Tajā ir pievērsta uzmanība dažiem stratēģiski nozīmīgiem mērķiem, tādēļ veiktspējas novērtēšana ir vairāk fokusēta un vieglāk īstenojama organizācijām ar mazākiem resursiem vai nepietiekamu IT atbalstu. Metrika tika aprobēta Rīgas Tehniskajā universitātē.
14. Absolventu zināšanu vadības modelis tika sekmīgi aprobēts Rīgas Tehniskajā universitātē. RTU absolventu attiecību pieredze parādīja, ka absolventu zināšanu vadības modelis ir praktiski lietojams absolventu vadībā.
15. Saskaņā ar aptauju Baltijā absolventiem vissvarīgākās ir šādas sadarbības iespējas ar AIPI (secība atbilstoši prioritātēm):
 - 15.1. tīklošana;
 - 15.2. pasākumi;
 - 15.3. karjeras attīstība.Tādējādi maksimālu iesaistīšanos var panākt, absolventu attiecību vadībā koncentrējoties uz šīm darbībām. Zināšanu vadībai jābūt klātesošanai visās sadarbības formās. Aprobācijas laikā šie secinājumi tika īstenoti RTU.
16. Absolventu zināšanu vadība un tās metrika ir spēcīga un stratēģiska alternatīva absolventu attiecību aktivitāšu finansiālam novērtējumam. Tā atbalsta absolventu attiecību vadību, lai tā spētu īstenot ilgtermiņa absolventu un AIPI sadarbību. Promocijas darba tēzes un hipotēze ir apstiprināti.

Priekšlikumi

1. Baltijas AIPI ir jākoncentrējas uz absolventu zināšanām un pakāpeniski jāizveido ziedojumu piesaistes kultūra, jo īstermiņā gūt finansiālu atdevi no absolventu attiecībām ir mazas iespējas. Absolventu attiecībām jāveido jauna filantropijas un sociālās atbildības kultūra. Kā pierāda vēsturiskie piemēri, ilgtermiņā privātais finansējums kļūs par būtisku augstākās izglītības

finansējuma daļu. Absolventi ir viens no privātā finansējuma avotiem, tāpēc AIPI ir jāattīsta stratēģisku un jēgpilnu sadarbību ar absolventiem.

2. Pētījumi pierāda, ka AIPI jāinvestē absolventu attiecībās, lai uzlabotu absolventu iesaisti un sapratni par pastāvīgu sadarbību ar AIPI. AIPI ir jāatzīst absolventu kā klientu loma un atbilstoši jāizturas pret viņiem, vienlaikus informējot absolventus par izaicinājumiem un iesaistīšanās iespējām šajā lomā. Ir ļoti grūti mainīt to absolventu attieksmi, kas absolvējuši AIPI pirms tika dibināta Absolventu asociācija vai Absolventu nodaļa. Tādēļ absolventu attiecību vadītājiem jāsāk sadarbība jau ar studentiem, lai izveidotu viņu sapratni par jauno dzīvesciklu – pastāvīgu sadarbību ar AIPI, kas nebeidzas ar diploma saņemšanu.
3. Absolventu paaugstināšanai uz nākamām aktivitātes līmeņiem segmentācijā jābūt vienam no absolventu attiecību pamatuzdevumiem, kas jāveic, apzinoties absolventu potenciālu un piedāvājot absolventiem attīstības iespējas. AIPI ir ieteicams īstenot autores izstrādāto *Triple Helix* segmentāciju, kas iedala absolventus trijos stratēģiski vissvarīgākajos segmentos (zināšanas, finanses un koprades kapacitāte), katrā no šiem segmentiem absolventus var iesaistīt atbilstoši viņu aktivitātes un iespēju līmenim.
4. Baltijas valstīs AIPI vajadzētu pielāgoties jaunajam absolventu dzīves ciklam un uztvert sadarbību ar absolventiem kā ilgtermiņa ieguldījumu, kurā sistemātiski jāiesaistās visām struktūrvienībām un fakultātēm. Ieteicams piešķirt būtisku organizatorisko un IT atbalstu, kā arī veicināt būtisku interesi un izpratni visās AIPI organizatoriskajās struktūrās, lai iesaistītu absolventus un pilnībā īstenotu absolventu zināšanu vadības modeli.
5. Absolventu zināšanu vadības metrikā datu iegūšanai izmantotie līdzekļi, enerģija un finanses nedrīkst pārsniegt to vērtību, kādu aprēķinātie rezultāti dod mūsu izpratnei par pašreizējo situāciju un turpmāko darbību stratēģiju.
6. Organizācijām vēlams ieviest līdzsvaroto vadības karti kā absolventu zināšanu vadības veikspējas metriku, nosakot galvenos stratēģiskos mērķus, aktivitātes un mērāmus rezultātus katram no tiem. Katra absolventu attiecību nodaļa vai asociācija var izvēlēties realizācijai savas aktivitātes, kas atbilst organizatoriskajai struktūrai, piešķirtajiem resursiem un vispārējām stratēģiskām prioritātēm.
7. Saskaņā ar pētījumu AIPI ieteicams:
 - 7.1. absolventu attiecību stratēģiju saskaņot ar AIPI stratēģiju;
 - 7.2. sniegt organizatorisko atbalstu un veicināt iekšējo kultūru, kas apzinās AIPI un absolventu sadarbības vērtību;
 - 7.3. izvēlēties dažas stratēģiskās prioritātes noteiktā laika periodā;
 - 7.4. koncentrēties uz stratēģisko zināšanu vadību izvēlētajām prioritātēm;
 - 7.5. regulāri pētīt absolventu viedokļus, intereses un iespējas;
 - 7.6. segmentēt absolventus atbilstoši viņu interesēm un spējām, attiecīgi viņus iesaistīt un veicināt absolventu attīstību uz augstāku iesaistīšanās līmeni;
 - 7.7. noteikt mērķus un novērtēt zināšanu vadības rezultātus.

BIBLIOGRĀFIJA

1. Appelqvist, K. (2014) *Breakthroughs for Life. Fundraising at Karolinsk Institutet*. Karolinska Institutet University Press.
2. Arceo, A. (2003) 'The role of student and alumni associations in the democratization process in Spain', *Higher Education in Europe*, 28(4), pp. 523–528. doi: 10.1080/0379772032000170507.
3. Balder, H.-G. (2006) *Geschichte der Deutschen Burschenschaft*. Hilden.
4. del Barrio-García, S. and Luque-Martínez, T. (2009) 'The value of client perceptions in university strategic planning: an empirical research study', *Industry and Higher Education*, 23(6), pp. 423–436. doi: 10.5367/000000009790156391.
5. Bergeron, B. P. (2003) *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
6. Bergman, B. and Klefsjö, B. (2010) *Quality from customer needs to customer satisfaction*. 3:5. Hungary.
7. Le Blanc, L. A. and Rucks, C. T. (2009) 'Data mining of university philanthropic giving: Cluster-discriminant analysis and Pareto effects', *International Journal of Educational Advancement*. Palgrave Macmillan, 9 (2), pp. 64–82. doi: 10.1057/ijea.2009.28.
8. Bontis, N. et al. (1999) 'The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources', *European Management Journal*, 17 (4), pp. 391–402. doi: 16/S0263-2373(99)00019-5.
9. Bose, R. (2004) *Knowledge management metrics*, *Industrial Management and Data Systems*. doi: 10.1108/02635570410543771.
10. Böttcher, M. et al. (2009) 'Mining changing customer segments in dynamic markets', *Expert Systems with Applications*, 36 (1), pp. 155–164. doi: 10.1016/j.eswa.2007.09.006.
11. Buchnowska, D. (2014) 'Social Crm for Customer Knowledge Management', 5 (4), pp. 65–80.
12. Bueren, A. et al. (2005) 'Improving performance of customer-processes with knowledge management', *Business Process Management Journal*, 11 (5), pp. 573–588. doi: 10.1108/14637150510619894.
13. Cambridge (2015) *Cambridge Online Dictionary*, © Cambridge University Press 2015. Available at: [titlehttp://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/interest](http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/interest).
14. Cambridge University Press (2017a) *Cambridge dictionary. Alumni*. Available at: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/alumni> (Accessed: 18 September 2017).
15. Cambridge University Press (2017b) *Cambridge dictionary. Customer*. Available at: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/alumni> (Accessed: 2 October 2017).
16. Charities Aid Foundation (2017) 'CAF World giving index 2017. A global view of giving trends.'
17. Chen, T. (2011) 'An integrated process-based customer knowledge management model', *Journal of Knowledge Management Practice*.
18. Chi, H., Jones, E. L. and Grandham, L. P. (2012) 'Enhancing mentoring between alumni and students via smart alumni system', *Procedia Computer Science*. Elsevier Masson SAS, 9, pp. 1390–1399. doi: 10.1016/j.procs.2012.04.153.
19. Clark, B. R. (1984) 'The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective.', *Contemporary Sociology*, p. 462. doi: 10.2307/2069078.

20. Conway, T., Mackay, S. and Yorke, D. (1994) 'Strategic Planning in Higher Education: Who Are the Customers', *International Journal of Educational Management*, 8 (6), pp. 29–36. doi: 10.1108/09513549410069202.
21. Council for Advancement and Support of Education (2013) *History of Alumni Relations*. Available at: http://www.case.org/About_CASE/CASE_History/100AnniversaryAAS/100AnniversaryExplore.html.
22. Cuadros, A. J. and Domínguez, V. E. (2014) 'Customer segmentation model based on value generation for marketing strategies formulation', *Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI, 30 (130), pp. 25–30. doi: 10.1016/j.estger.2014.02.005.
23. Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, ButterworthHeinemann. doi: 10.1002/asi.21613.
24. Davenport, T. H., De Long, D. W. and Beers, M. C. (1998) 'Successful Knowledge Management Projects', *Sloan Management Review*, 39 (2), pp. 43–57. doi: 10.1016/j.ygeno.2009.01.004.
25. Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) 'Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know', *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, p. 309. doi: 10.1109/EMR.2003.1267012.
26. Dobbins, M. (2011) 'Explaining different pathways in higher education policy in Romania and the Czech Republic', *Comparative Education*, 47(2), pp. 223–245. doi: 10.1080/03050068.2011.555116.
27. Draghici, A. et al. (2015) 'A Knowledge Management Approach for The University-industry Collaboration in Open Innovation', *Procedia Economics and Finance*. Elsevier B.V., 23 (October 2014), pp. 23–32. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00377-9.
28. Drucker, P. F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. First. HarperCollins Publishers.
29. Dunn, D. T. and Thomas, C. A. (1994) 'Partnering with Customers', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9 (1), pp. 34–40. doi: 10.1108/08858629410053461.
30. Durango-Cohen, E. J. and Balasubramanian, S. K. (2014) 'Effective Segmentation of University Alumni: Mining Contribution Data with Finite-Mixture Models', *Research in Higher Education*, 56 (1), pp. 78–104. doi: 10.1007/s11162-014-9339-6.
31. Ebert, K., Axelsson, L. and Harbor, J. (2015) 'Opportunities and challenges for building alumni networks in Sweden: a case study of Stockholm University', *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37 (2), pp. 252–262. doi: 10.1080/1360080X.2015.1019117.
32. European Commission (2008) *Engaging Philanthropy for university research. Fundraising by universities from philanthropic sources: developing partnerships between universities and private donors*.
33. European Foundation Centre (2006) 'Giving More for Research in Europe: Strengthening the role of philanthropy in the financing of research', in, p. 41.
34. Fairchild, A. M. (2002) 'Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology', *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002–Janua (January 2002), pp. 3173–3180. doi: 10.1109/HICSS.2002.994356.
35. Faisst, U. and Resatsch, F. (2004) 'Measuring the Performance of Knowledge Management Initiatives', *Warwick University*. Available at: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/f-4_resatsch.pdf.
36. Fan, Y.-W. and Ku, E. (2010) 'Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: the effect of knowledge sharing', *The Service Industries Journal*, 30 (2), pp. 203–223. doi: 10.1080/02642060802120141.

37. Floh, A. *et al.* (2014) 'Customer segmentation using unobserved heterogeneity in the perceived-value-loyalty-intentions link', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 67 (5), pp. 974–982. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.08.003.
38. Galagan, P. A. (1997) 'Smart companies', *TRAINING & DEVELOPMENT*, 51(12), p. 20+.
39. García-Murillo, M. and Annabi, H. (2002) 'Customer knowledge management', *Journal of the Operational Research Society*, 53 (8), pp. 875–884. doi: 10.1057/palgrave.jors.2601365.
40. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003) 'Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts', *Journal of Knowledge Management*. doi: 10.1108/13673270310505421.
41. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Riempp, G. (2003) 'Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts', *international conference on Electronic Business Taipei*, (September), pp. 1–12.
42. Grant, G. B. and Anderson, G. (2002) 'Customer relationship management: a vision for higher education', *Web Portals and Higher Education: Technologies to Make IT Personal*, pp. 23–32.
43. Gupta, P., Mehrotra, D. and Sharma, T. K. (2015) 'Identifying knowledge indicators in Higher Education Organization', *Procedia Computer Science*. Elsevier Masson SAS, 46 (Icict 2014), pp. 449–456. doi: 10.1016/j.procs.2015.02.043.
44. Harper, D. (2017) *Etymology dictionary. Customer*. Available at: <http://www.etymonline.com/index.php?term=customer> (Accessed: 2 October 2017).
45. Hassard, J. and Kelemen, M. (2002) 'Production and consumption in organizational knowledge: The case of the "paradigms debate"', *Organization*, pp. 331–355. doi: 10.1177/1350508402009002911.
46. Heckman, R. and Guskey, A. (1998) 'The Relationship between Alumni and University: Toward a Theory of Discretionary Collaborative Behavior', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6 (2), pp. 97–112. doi: 10.1080/10696679.1998.11501799.
47. Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (2007) *Strategic management: An integrated approach, Strategic Management An Integrated Approach*.
48. Homburg, C., Workman, J. P. and Jensen, O. (2000) 'Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), pp. 459–478. doi: 10.1177/0092070300284001.
49. Hoq, K. M. G. and Akter, R. (2012a) 'Knowledge Management in Universities: Role of Knowledge Workers', *Bangladesh Journal of Library and Information Science*, 2 (1), pp. 92–102. doi: 10.3329/bjlis.v2i1.12925.
50. Hoq, K. M. G. and Akter, R. (2012b) 'Knowledge Management in Universities: Role of Knowledge Workers', *Bangladesh Journal of Library and Information Science*, 2 (1), pp. 92–102. doi: 10.3329/bjlis.v2i1.12925.
51. Horaguchi, H. H. (2014) *Collective knowledge management: Foundations of international business in the age of intellectual capitalism, Collective Knowledge Management: Foundations of International Business in the Age of Intellectual Capitalism*. Edward Elgar Publishing Ltd. Available at: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84955689864&partnerID=40&md5=1ea02205a45d1f28349daf47accbbc6a>.
52. Hsu, F. M., Lu, L. P. and Lin, C. M. (2012) 'Segmenting customers by transaction data with concept hierarchy', *Expert Systems with Applications*. Elsevier Ltd, 39 (6), pp. 6221–6228. doi: 10.1016/j.eswa.2011.12.005.

53. Huber, G. P. (1991) 'Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures', *Organization Science*, 2(1), pp. 88–115. doi: 10.1287/orsc.2.1.88.
54. I. Nonaka; H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.
55. Jashapara, A. (2004) *Knowledge Management: An Integrated Approach*, *Fisheries Research*. doi: 10.1016/S0165-7836(02)00158-3.
56. Johan Roos, Goran Roos, Nicola Carlo Dragonetti, L. E. (1998) *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. Lond: Macmillan.
57. John M. Bryson (2004) *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3rd edn. San Francisco.
58. Jonker, J. J., Piersma, N. and Van Den Poel, D. (2004) 'Joint optimization of customer segmentation and marketing policy to maximize long-term profitability', *Expert Systems with Applications*, 27 (2), pp. 159–168. doi: 10.1016/j.eswa.2004.01.010.
59. Juran, J. M. (1988) 'Juran on planning for quality', *New york: Free press*.
60. Juran, J. M. (1988) *Quality control handbook*. Fourth edi. New York: McGraw-Hill.
61. Kankanhalli, A. and Tan, B. C. Y. (2004) 'A Review of Metrics for Knowledge Management Systems and Knowledge Management Initiatives', 0 (C), pp. 1–8.
62. Kaplan, J. M. and Warren, A. C. (2007) *Patterns of entrepreneurship*. second edi. John Wiley & Sons, Inc.
63. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71–79. doi: 00178012.
64. Khosravi, A., Razak, A. B. and Hussin, C. H. E. (2016) 'Customer Knowledge Management : Development Stages and Challenges', 91 (2), pp. 264–274.
65. Kim, S.-Y. et al. (2006) 'Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study', *Expert Systems with Applications*, 31 (1), pp. 101–107. doi: 10.1016/j.eswa.2005.09.004.
66. Kotler, P. and Fox, K. (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*, *EnglewoodCliffs PrenticeHall*.
67. Kramer, M. (2001) 'Who, Exactly, Are the "Customers" of a Nonprofit Organization?', *The Chronicle of Philanthropy*, (May 31), p. 42.
68. Lang, J. C. (2001) 'Managerial concerns in knowledge management', *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), pp. 43–59. doi: 10.1108/13673270110384392.
69. Laurin, E. (2017a) *Box Paradox*.
70. Laurin, E. (2017b) *Box paradox: how key account management contributes to business model innovation*. Stockholm School of Economics.
71. Liebowitz, J. (2012) *Knowledge Management Handbook: Collaboration and Social Networking*. 2nd edn. Edited by J. Liebowitz. Boca Raton: CRC Press.
72. McDonald, M. and Woodburn, D. (2007) *Key Account Management*. Second. Burlington, USA: Elsevier.
73. Medeisiene, A. et al. (2017) *New strategies for working life collaboration*. Vilnius.
74. Metaxiotis, K. and Psarras, J. (2003) 'Applying knowledge management in higher education: The creation of a learning organisation', *Journal of Information and Knowledge Management*, 2 (4), pp. 353–359. doi: 10.1109/ITHET.2006.339762.
75. Millman, T. F. (1996) 'Global key account management and systems selling', *International Business Review*, 5 (6), pp. 631–645. doi: 10.1016/S0969-5931(96)00031-5.
76. Milton, N. and Lambe, P. (2016) *The knowledge manager's handbook. A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*. London: Kogan Page Limited.

77. Moreira, D. A. (1996) *NoDimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo.
78. Nonaka, I. (1994) 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', *Organization Science*, 5 (1), pp. 14–37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14.
79. Normann, R. (2001) *Reframing business when the map changes the landscape*. Chichester: Wiley & Sons.
80. Ohmukai, I. (2006) 'Collective intelligence and Web 2.0', *IPSJ Magazine*.
81. Ojasalo, J. (2001) 'Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), pp. 199–220. doi: 10.1108/08858620110389803.
82. Oliveira, M. and Goldoni, V. (2006) 'Metrics for knowledge management process', (2003), pp. 1–8.
83. Olsen, S. O., Prebensen, N. and Larsen, T. a. (2009) 'Including ambivalence as a basis for benefit segmentation: A study of convenience food in Norway', *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), pp. 762–783. doi: 10.1108/03090560910947034.
84. Oosterlinck, A. et al. (2001) 'University/industry knowledge management: A university perspective', *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), pp. 92–102. doi: 10.3329/bjllis.v2i1.12925.
85. Oosterlinck, A. (2001) 'University/industry knowledge management: A university perspective', *Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development*, pp. 1–20. Available at: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/2668232.pdf>.
86. Oxford university press (2017a) *Oxford dictionary. Alumni*. Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/alumnus> (Accessed: 18 September 2017).
87. Oxford university press (2017b) *Oxford dictionary. Customer*. Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/customer> (Accessed: 2 October 2017).
88. Pan L., S. and Scarbrough, H. (1998) 'A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories', *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), p. 55. doi: 10.1108/EUM00000000004607.
89. Pardo, C. (1997) 'Key account management in the business to business field: The key account's point of view', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (4), pp. 17–26. doi: 10.1080/08853134.1997.10754107.
90. Pardo, C., Salle, R. and Spencer, R. (1995) 'The key accountization of the firm: A case study', *Industrial Marketing Management*, 24 (2), pp. 123–134. doi: 10.1016/0019-8501(94)00039-Y.
91. Pavicic, J., Alfirevic, N. and Znidar, K. (2007) 'CUSToMER KNowLEDGE MANAGEMENT: TowARD SoCIAL CRM', *International Journal of Management Cases*, pp. 203–209.
92. Pereira, M. and Silva, M. Da (2003) 'A key question for higher education: Who are the customers', ... *of the 31st Annual Conference of the*
93. Phills, J. A. (2005) 'Integrating mission and strategy for nonprofit organizations', *Management*. Oxford University Press, (10), pp. 1707–1725. doi: 10.1093/acprof:oso/9780195171280.001.0001.
94. Pickton, D. and Broderick, A. (2005) *Integrated Marketing Communications*. Second. Harlow: Prentice Hall.
95. QS World University Rankings® (2016) *QS Rankings US, Top Universities in the US 2016/17*. Available at: <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/top-universities-us-201617> (Accessed: 25 September 2017).
96. QS World University Rankings® (2017) *QS Rankings Europe, Top Universities in Europe*. Available at: <https://www.topuniversities.com/where-to-study/region/europe/top-universities-europe> (Accessed: 25 September 2017).

97. Rattanamethawong, N., Sinthupinyo, S. and Chandrachai, A. (2017) 'An innovation model of alumni relationship management: Alumni segmentation analysis', *Kasetsart Journal of Social Sciences*. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.kjss.2017.02.002.
98. Riga Technical University (2014) *Riga Technical University Strategy 2014-2020*. Riga. Available at: https://www.rtu.lv/writable/public_files/RTU_rtu_strategija2014.2020._g..pdf.
99. Riga Technical University (2017) *Riga Technical University strategy 2017.-2020*. Riga.
100. Rollins, M. and Halinen, A. (2005) 'Customer knowledge management competence: towards a theoretical framework', *System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on*, 0 (0), p. 240a-240a. doi: 10.1109/HICSS.2005.180.
101. Ross, B. and Segal, C. (2002) *Breakthrough Thinking for Nonprofit Organizations. Creative strategies for extraordinary results*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
102. Rothschild, S. (2012) *The Non Nonprofit: For-Profit Thinking for Nonprofit Success*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
103. Rowley, J. (2010) 'Is higher education ready for knowledge management?', *The International Journal of Educational Management*, 14 (7), pp. 325-333. doi: 10.1108/09513540010378978.
104. RTU (2014) *RTU Advisory Board*. Available at: <https://www.rtu.lv/en/university/structure-and-administration/administration/advisory-board> (Accessed: 4 May 2018).
105. RTU AA (2012) *RTU Absolventu asociācijas Statūti*.
106. RTU AA (2013) *Riga Technical University Alumni Association Strategy*. Riga.
107. Sailor, R. W. (1930) 'The American Alumni Council', *The Journal of Higher Education*, 1 (6), pp. 339-341. doi: 10.2307/1974320.
108. Scott, C. and Westbrook, R. (1991) 'New Strategic Tools for Supply Chain Management', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (1), pp. 23-33. doi: 10.1108/09600039110002225.
109. Sedighi, Mohamad Mohsen; Mokfi, Taha; Golrizgashti, S. (2012) 'Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study', *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. doi: 10.1057/dbm.2012.32.
110. Shaw, W. B. et al. (1917) *Handbook of Alumni Work*. The Association of Alumni Secretaries.
111. Shieh, C.-J. (2011) 'Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance', *The Service Industries Journal*, 31 (5), pp. 791-807. doi: 10.1080/02642060902960818.
112. Skyrme, D. J. and Amidon, D. M. (1998) 'NEW MEASURES OF SUCCESS', *Journal of Business Strategy*, 19 (1), pp. 20-24. doi: 10.1108/eb039905.
113. Snowden, D. (2002) 'Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness', *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), pp. 100-111. doi: 10.1108/13673270210424639.
114. Sofianti, T. D. T. et al. (2010) 'Customer Knowledge Co-creation Process in New Product Development', *Proceedings of the World Congress on Engineering 2010 (WCE 2010)*, I, pp. 335-340. Available at: <http://www.doaj.org/doaj?func=fulltext&ald=578910>.
115. Solomon, M. R. (2009) *Consumer Behavior: International Version: Buying, Having, and Being, Consumer behavior*.

116. Stewart, T. and Ruckdeschel, C. (1998) 'Intellectual capital: The new wealth of organizations', *Performance Improvement*, 37 (7), pp. 56–59.
doi: 10.1002/pfi.4140370713.
117. Surowiecki, J. (2005) 'The Wisdom of Crowds', *American Journal of Physics*, 75 (908), p. 336. doi: 10.1038/climate.2009.73.
118. Sveiby, K. E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Management*. doi: 10.5860/CHOICE.35-1000.
119. Taiwo, A. S. (2010) 'Customers: Identifying the needs in higher education', *Educational Research*, Vol. 1 (7), pp. 210–218.
120. The Society of Alumni of Williams College (2012) *Constitution of the Society of Alumni of Williams College*. USA. Available at: <https://alumni.williams.edu/about/leadership/the-constitution-of-the-society-of-alumni-of-williams-college/>.
121. Trivella, L. and Dimitrios, N. K. (2015) 'Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The Case of Greece', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B. V., 175, pp. 488–495. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1227.
122. Weaver, T. (1976) 'What is the Good of Higher Education?', *Higher Education Review*.
123. Weerts, D. J. and Cabrera, A. F. (2017) 'Segmenting university alumni using a person-centered methodology', *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22 (3), pp. 1–10. doi: 10.1002/nvsm.1577.
124. Windler, K. et al. (2017) 'Identifying the right solution customers: A managerial methodology', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 60, pp. 173–186.
doi: 10.1016/j.indmarman.2016.03.004.
125. Zanjani, M. S., Rouzbehani, R. and Dabbagh, H. (2008) 'Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms', *Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology*.
126. Zupancic, D. (2008) 'Towards an Integrated Framework of Key Account Management', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (5), pp. 323–331.
doi: 10.1108/08858620810881593.