

Ši metodika parengta gavus Europos Sąjungos Europos socialinio fondo ir Latvijos nacionalinę finansinę paramą – naudojant medžiagą ar platinant būtina nurodyti finansavimo šaltinį.

Socialinių paslaugų teikėjų įsivertinimo metodika

(metodinės rekomendacijos
organizuojant įsivertinimą)

Versija 2, 29032019



Interreg
Latvija-Lietuva

Europos regioninės plėtros fondas



EUROPOS SĄJUNGA

Sukurta metodika buvo atnaujinta įgyvendinant projektą „Socialinių paslaugų prieinamumo ir kokybės gerinimas Vidurio Baltijos regione“ / „SocQuality“, LLI-317, finansuoja 2014–2020 m. Interreg V-A Latvijos ir Lietuvos programa.

Šis dokumentas parengtas naudojant Europos Sąjungos finansinę paramą. Už šio dokumento turinį atsako Žiemgalos planavimo regionas. Jokiomis aplinkybėmis negali būti laikoma, kad jis atspindi Europos Sąjungos nuomonę.

Zemgales plānošanas reģions (LV) www.zemgale.lv
SIA “Trīs V”

Dokumentas Nr.1 - METODIKOS ĮVADAS

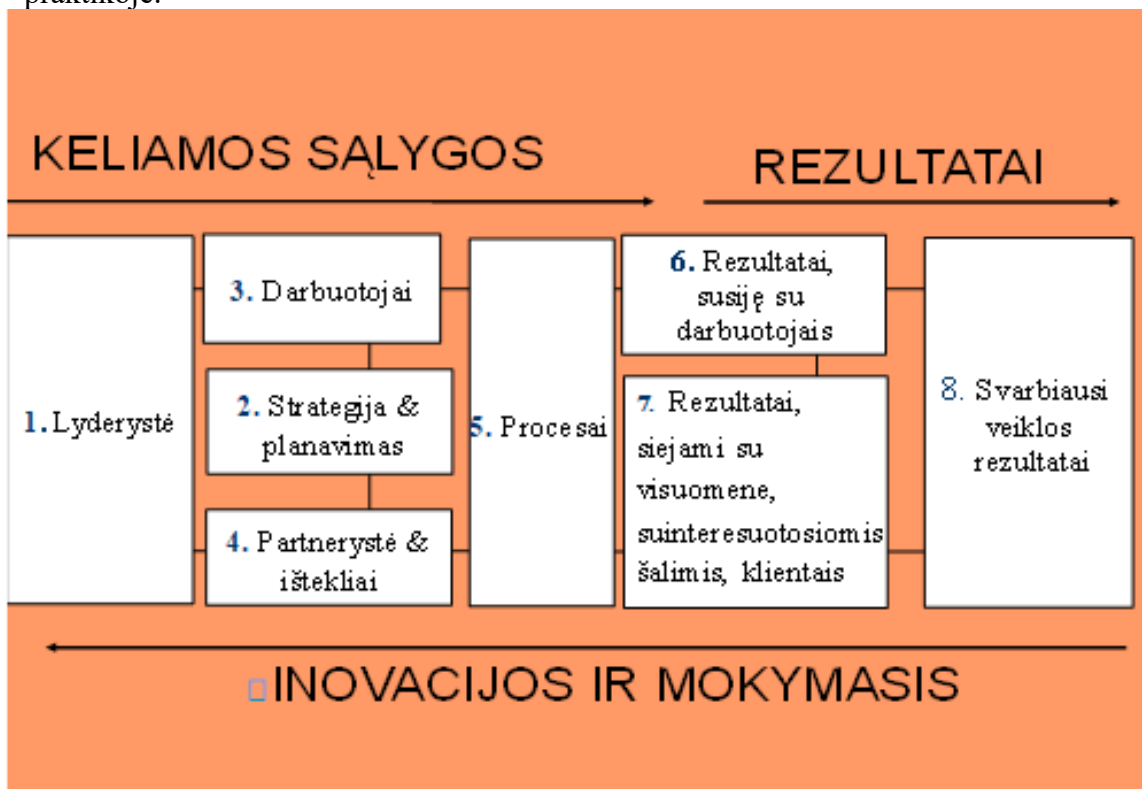
Kiekvienas vadovas tam tikru momentu būtinai ima ieškoti atsakymų į klausimus: „Koks yra mūsų organizacijos tikslas? Ar siekdami nustatyto tikslo judame teisinga kryptimi? Ar tai, ką esame nuveikę, vertinama kaip gerai atliktas darbas? Kaip mes tai sužinome?

Ar galime elgtis kitaip ir pasiekti geresnių rezultatų? Ar mūsų teikiamos paslaugos atitinka reikiamą kokybės lygį? Ar visiškai yra išnaudojamos darbuotojų galimybės ir talentai? Ar darbuotojai pasitiki manimi ir seka mano pavyzdžiu? Kas šiandien yra svarbiau – priimti darbuotoją, ar investuoti į infrastruktūrą? Kokios yra galimybės sutaupyti išteklių? ir pan.“

Įsivertinimo metodika sukurta siekiant vadovui suteikti / pasiūlyti įrankį, kuris padėtų atsakyti į užduotus klausimus ir skatintų organizacijos plėtrą. Ši metodika socialinių paslaugų teikėjams padeda įsivertinti – objektyviai pažvelgti į esamą situaciją, pamatyti stipriąsias organizacijos vietas ir tobulintinus aspektus. Sustiprintas organizacijos valdymas tikrai lems teikiamų paslaugų kokybę. Geresnė valdymo kokybė padės organizacijai siekti kokybiškesnių paslaugų.

Įsivertinimo metodika grindžiama bendruoju vertinimo struktūros modeliu (angl. *Common Assessment Framework model* arba CAF). CAF modelis – tai bendras Europos Sąjungos valstybių narių viešojo sektoriaus administracijų ir Europos Viešojo administravimo instituto sukurtas pavyzdys, skirtas įsivertinti viešojo sektoriaus institucijoms.

Modelis pritaikytas Latvijos socialinių paslaugų teikėjų darbo specifikai, yra parengti aprašai ir kriterijų paaiškinimai. Metodika išbandyta daugelio organizacijų praktikoje.



Užduočių skirstymas:

1., 2., ...5.

Pagrindinis kriterijus.

1.1., 1.2., ...4.1., ... 4.6., ...5.2.

Pagrindinio kriterijaus subkriterijus.

1.1.1., 1.1.2., ...4.4.3., ...5.2.4. Reikalavimas.

Kiekvienas reikalavimas vertinamas skalėje nuo 1 iki 4, pagal kurią kiekvieno reikalavimo vertinimui turi būti taikomi skirtingi vykdymo lygių aprašai.

Rezultatų skirstymas:

6., 7., 8.

Pagrindinis kriterijus.

6.1., 6.2., ...7.2. 8.3, 8.4. Pagrindinio kriterijaus subkriterijus.

6.1.1., ..., 7.2.6., ... 8.1.1., 8.1.2. Rodiklių grupės (su rodiklių pavyzdžiais).

Kiekviena rodiklių grupė vertinama skalėje nuo 1 iki 4, pagal kurią kiekvienos rodiklių grupės vertinimui turi būti taikomas tas pats vykdymo lygio aprašas.

Metodiką sudaro šie skyriai:

1. būtinios sąlygos ir jų vykdymo lygiai (31 psl.);
2. būtinųjų sąlygų (kriterijų, subkriterijų ir reikalavimų) aiškinimas (36 psl.);
3. metodikoje vartojamų terminų aiškinimas (5 psl.);
4. rezultatai, rodikliai ir vykdymo lygiai (11 psl.);
5. forma, skirta užduotims ir rezultatams įvertinti.

Kaip institucijoje organizuoti įsivertinimą:

1. Vadovas informuoja darbuotojus apie organizacijos įsivertinimo tikslą ir paaiškina jiems įsivertinimo procedūrą bei metodikos esmę.
2. Vadovas su darbuotojais susitaria ir steigia įsivertinimo darbo grupę. Atsižvelgiant į organizacijos dydį, patartina nuspręsti dėl grupės dalyvių skaičiaus. Į įsivertinimo grupę rekomenduojama įtraukti:
 - a) vadovybės atstovą;
 - b) darbuotojų, išmanančių vertinamas sritis ir geriausiai galinčių vykdyti vertinimą;
 - c) bei kritiškai, ir teigiamai vertinančių darbuotojų.
3. Grupės dalyviai susipažįsta su įsivertinimo metodika.
4. Grupė susitaria dėl įsivertinimo darbo organizavimo, pavyzdžiui, išsirenka vieną iš šių darbo organizavimo variantų arba juos derina:
 - a) kiekvienas grupės narys ieško įrodymų ir įvertina dalį kriterijų;
 - b) visa grupė kartu nuosekliai peržiūri visus kriterijus ir bendrai parengia įrodymų sąrašą, įvertina kriterijus;
 - c) kiekvienas grupės narys individualiai ieško įrodymų ir įvertina visus kriterijus.

5. Nepriklausomai nuo pasirinkto darbo organizavimo pobūdžio, grupės nariams būtina diskutuoti ir tartis dėl įrodymų pakankamumo ir tinkamumo bei aptarti vertinimo lygį. Tardamiesi grupės dalyviai remiasi konsensuso principu.

6. Grupė siūlo, kaip reikėtų tobulinti organizacijos veiklą. Tobulinimo priemonės turi būti pagrįstos ir realizuojamos per numatomą laikotarpį. Vadovas / vadovybė įvertina (pagal svarbumą, išteklius ar kitus kriterijus) pateiktų pasiūlymų tobulinimo priemonės ir sprendžia dėl jų įtraukimo į trumpalaikius ar vidutinės trukmės planus, priklausomai nuo prioritetų ir įgyvendinimo terminų.

7. Vadovas / vadovybė nustato kompetencijas – visų pirma vertina, kaip pati organizacija gali tobulintis bei ieško galimybių. Tuo pačiu metu, jei praktika rodo, kad įstatymų leidėjų arba vyresniosios vadovybės atsakomybė daro įtaką organizacijos veiklai ir delsia įgyvendinti patobulinimus, būtina nurodyti konkrečias problemas.

Naudodama šį įsivertinimo modelį organizacija įgyja galingą įrankį, kuris supažindina su pavyzdinio valdymo principais ir palaiapsniui jo yra laikomasi. Tai padeda atskleisti tobulintinas vietas bei inicijuoja organizaciją nuolat tobulėti bei per ilgą laikotarpį pamatyti savo pažangą. Įsivertinimo naudą pajunta ne tik organizacijos vadovai, bet ir darbuotojai. Dalyvaujant šiame procese darbuotojams atsiveria gilesnis supratimas apie organizacijos valdymą, be to, jie tiesiogiai gali prisidėti prie šio proceso tobulinimo bei paveikti paslaugų teikimo kokybę.

Įsivertinimas suteikia galimybę plačiau pažvelgti į organizacijos veiklą, atsižvelgiant į visą ciklą:

planuoti – įgyvendinti – apžvelgti – tobulinti,

taip pat atskleidžia įvairių, į paslaugų teikimo procesą įtrauktų komponentų – organizacija – vadovas – darbuotojai – klientai – visuomenė, –

sąsajas ir jų poveikį paslaugų kokybei.

Kviečiame pasinaudoti galimybe, kurią atveria įsivertinimo praktika!

Dokumentas Nr. 2 – KELIAMOS SĄLYGOS IR JŲ VYKDYMO LYGIAI

Šiame metodikos skyriuje aprašyti keliamų sąlygų kriterijams taikomi reikalavimų vykdymo lygiai:

- 1 kriterijus. Lyderystė.
- 2 kriterijus. Strategija ir planavimas.
- 3 kriterijus. Darbuotojai.
- 4 kriterijus. Partnerystė ir ištekliai.
- 5 kriterijus. Procesai.

Keliamų sąlygų kriterijų esmės aprašas pateiktas metodikos skyriuje „Keliamų sąlygų (kriterijų, subkriterijų ir reikalavimų) aiškinimas“.

Pasviruoju šriftu pateikti terminai, sąvokos, kurios aiškinamos metodikos skyriuje „Metodikoje vartojamų terminų aiškinimas“. Žymėjimas *pasviruoju šriftu* pateikiamas įvardijant kriterijų, subkriterijų ar reikalavimą, o atskirais atvejais – ir aprašo tekste, pvz., aiškinant 3.2.4 reikalavimą.

Keliamų sąlygų kriterijai (1–5 kriterijai) apibūdina, ką organizacija veikia ir kokius būdus naudoja norimam rezultatui pasiekti.

1 kriterijus. *Lyderystė*

Kriterijus įvertina, kiek **vadovas veikia kaip lyderis**, t. y.

- organizuoja, vadovauja ir nustato organizacijos kryptį – misiją, viziją ir vertybes, kurios reikalingos ilgalaikiai organizacijos plėtrai;
- motyvuoja ir palaiko darbuotojus, pats būdamas pavyzdžiu, pasitelkdamas deklaruotas vertybes;
- kuria, įdiegia ir stebi organizacijos vadovybės sistemą ir peržiūri pasiektus rezultatus, būdamas atsakingas už veiklos tobulinimą bei organizacijos rengimą ateičiai, vykdydamas pakeitimus, kurie reikalingi misijai pasiekti;
- kuria ryšius tarp organizacijos ir politikų, užtikrindamas bendrą atsakomybę, ir bendradarbiauja su kitomis suinteresuotomis šalimis, į kurių poreikius privalo atsižvelgti organizacija.

1.1. **Vadovas nustato organizacijos kryptį, skatina įgyvendinti jos misiją, viziją ir vertybes**

1.1.1. *vadovas* nustato organizacijos kryptį – *misiją* ir *viziją* – ir periodiškai jas peržiūri. Kurdamas viziją ir misiją vadovas įtraukia darbuotojus ir *suinteresuotąsias šalis*.

- 1 – vadovas nėra nustatęs organizacijos misijos ir vizijos, organizacijos veikla paremta išoriniuose srities teisės aktuose numatytais tikslais.
- 2 – vadovas žodžiais yra išreiškęs savo asmeninį požiūrį į organizacijos misiją ir viziją. Jį numatydamas vadovas neįtraukia darbuotojų ir *suinteresuotųjų šalių*.
- 3 – vadovas vadovauja vizijos ir misijos nustatymo procesams ir tai yra nustatęs raštu. Vadovas yra sukūręs sistemą, leidžiančią joje dalyvauti būtiniams darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims, ir ji yra paremta ilgalaikėje srities plėtros strategija.

4 – vadovas vadovauja vizijos ir misijos nustatymo procesams ir tai yra nustatęs raštu. Vadovas yra sukūręs sistemą, leidžiančią joje dalyvauti būtiniams darbuotojams ir suinteresuotiesiems šalims, ir ji yra paremta ilgalaikės srities plėtros strategija. Yra įrodymų, kad vadovas yra sukūręs sistemą, kad leidžia inicijuoti periodinę misijos ir vizijos peržiūrą, ją koreguoja, reaguodamas į išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius.

1.1.2. įgyvendindamas viziją ir misiją vadovas nustato *strateginius* (ilgalaikius) ir *veiklos* (vidutinės trukmės ir trumpalaikius) *tikslus*, planuoja konkrečius uždavinius ir nustato *prioritetus*.

- 1 – vadovas neorganizuoja strateginių ir veiklos tikslų, vykdomų uždavinių ir prioritetų nustatymo ir nėra jų numatęs.
- 2 – vadovas atskirus tikslus ir uždavinius yra išsakęs žodžiu, tačiau nėra aiškiai jų nustatęs raštu ir remdamasis organizacijos vizija bei misija.
- 3 – vadovas vadovauja tikslų nustatymo procesui. Vadovas yra nustatęs strateginius ir veiklos tikslus raštu, jiems priskirti atitinkami uždaviniai. Vadovas nėra nustatęs uždavinių prioritetų (galbūt atskirais atvejais, ir, bet tai nevyksta sistemingai ir nėra aiškūs prioritetų nustatymo kriterijai).
- 4 – vadovas aktyviai įsitraukia ir vadovauja tikslų nustatymo procesui. Strateginius ir veiklos tikslus vadovas yra nustatęs ir jie yra nustatyti raštu. Visiems tikslams vadovas yra nustatęs atitinkamus uždavinius. Uždaviniams prioritetai nustatyti pagal aiškius ir vienodus kriterijus.

1.1.3. *vadovas* organizacijoje nustato vertybių sistemą (etikos normas, ypač kalbant apie interesų konflikto valdymą, viešųjų paslaugų teikimą, skaidrumą) ir periodiškai ją peržiūri, įtraukdamas darbuotojus ir *suinteresuotąsias šalis*.

- 1 – vadovas nėra nustatęs organizacijos vertybių ir etikos normų. Vadovas organizacijoje palaiko aplinką, kurioje apie vertybes nekalbama.
- 2 – vadovas yra nustatęs atskiras organizacijos vertybes, pavyzdžiui, etikos principus ir normas Etikos kodekse. Tai kurdamas vadovas neįtraukia darbuotojų ir *suinteresuotųjų šalių*. Neetiškų veiksmų ar vertybių nesilaikymo vadovas neprižiūri, jų neidentifikuoja ir niekaip nereaguojama.
- 3 – vadovas yra nustatęs organizacijos vertybes, į kurias įeina ne tik etikos normos, bet ir kitos vertybės, pavyzdžiui, žinios, paslaugų kokybė, geras kolektyvas ir kt. Kurdamas vertybių sistemą vadovas įtraukia darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis. Vertybės nesuformuluotos raštu, tačiau vadovas jas reguliariai aptaria su darbuotojais. Atskiri neetiškų veiksmų atvejai yra nustatyti ir aptarti, bet nėra aiškios sistemos, leidžiančios tokius atvejus identifikuoti, neaiški informavimo ir veiksmų procedūra.
- 4 – vadovas yra raštu nustatęs organizacijos vertybes, t. t. Etikos kodeksą. Kurdamas vertybių sistemą vadovas įtraukia darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis. Įvesta vertybių stebėsenos sistema, įskaitant aiškią informavimo ir veiksmų procedūrą, kuri identifikuoja neetiškus veiksmus ar vertybių pažeidimus ir į tai yra reaguojama.

1.1.4. *vadovas* užtikrina *misijos, vizijos, strateginių ir veiklos tikslų* bei vertybių *komunikaciją* (aiškinimą) visiems darbuotojams ir *suinteresuotiesiems šalims*.

- 1 – vadovas darbuotojams ir suinteresuotiesiems šalims neatskleidžia nustatytų tikslų ir organizacijos vertybių. Darbuotojai ir suinteresuotosios šalys jų nežino ir nesupranta. Ši vertė suteikiama ir tais atvejais, jei vadovas nėra nustatęs organizacijos *vizijos, misijos, vizijos* ir vertybių.
- 2 – vadovas organizuoja, kad tikslai ir vertybės, siekiant susipažinti, būtų skelbiami vidiniuose ir išoriniuose informacijos kanaluose (intranetas, interneto svetainė ar

popieriniu formatu paskelbti skelbimų lentoje), bet vadovas jų nėra išaiškinęs darbuotojams ir yra tikimybė, kad dalis darbuotojų jų nežino ir nesupranta.

- 3 – vadovas organizuoja, kad apie tikslus ir vertybes būtų kalbama ir aiškinama visiems darbuotojams bei suinteresuotosioms šalims skirtingais informacijos kanalais – tiek elektroniniais, tiek fiziniais. Yra įrodymų, kad darbuotojai juos žino, supranta ir jų laikosi.
- 4 – vadovas organizuoja, kad apie tikslus ir vertybes bei jų pakeitimus būtų kalbama ir aiškinama visiems darbuotojams bei suinteresuotosioms šalims skirtingais informacijos kanalais – tiek elektroniniais, tiek fiziniais. Žinios yra palaikomos, periodiškai aptariant būdą, kuriuo siekiama tikslų ir organizacijos vertybių. Sakykime, aiškinami ir analizuojami įvairūs atvejai.

1.1.5. *vadovas* seka įvykius išorinėje aplinkoje ir reaguodamas organizuoja tikslų ir planuotų uždavinių peržiūrą.

- 1 – vadovas neseka įvykių išorinėje aplinkoje ir neanalizuoja jų įtakos nustatytiems tikslams ir uždaviniams. Jei ir seka aplinkos įvykius, tai niekaip nėra susiję su nustatytais tikslais ir uždaviniais. Nevykdoma jokia peržiūra ir nereaguojama.
- 2 – vadovas seka įvykius išorinėje aplinkoje, suvokia jų įtaką nustatytiems tikslams ir uždaviniams, bet neinicijuoja tikslų ir uždavinių peržiūros. Jei ir reaguojama, tai vyksta kasdiniame darbe ir nėra susiję su nustatytais tikslais ir uždaviniais.
- 3 – vadovas seka įvykius išorinėje aplinkoje, suvokia jų įtaką nustatytiems tikslams ir uždaviniams. Atskirais / esminiais atvejais vadovas inicijuoja nustatytų tikslų ir uždavinių peržiūrą ir koregavimą, bet įtaka nėra analizuojama sistemingai (įskaitant būsimus įvykius) ir neperžiūrimi visi nustatyti tikslai ir suplanuoti uždaviniai, kuriuos galėtų paveikti įvykė ar būsimi pokyčiai.
- 4 – vadovas seka įvykius išorinėje aplinkoje, suvokia jų įtaką nustatytiems tikslams ir uždaviniams bei įvertina, kiek pokyčiai gali paveikti kiekvieną iš numatytų tikslų ir uždavinių. Analizuoja galimus būsimus įvykius ir kaip jie gali paveikti nustatytus tikslus ir suplanuotus uždavinius. Nedelsdamas veikia (koreguoja tikslus ir uždavinius arba elgiasi iniciatyviai), kai tik suvokia poreikį.

1.1.6. *vadovas* įtvirtina tarpusavio pasitikėjimą tarp *lyderio* / *vadovo* ir darbuotojų.

- 1 – vadovas nesupranta pasitikėjimo tarp vadovo ir darbuotojo esmės. Nesiima jokių priemonių, kad organizacijoje būtų sukurta tokia atmosfera / kultūra / aplinka, kuri tai skatintų / įtvirtintų.
- 2 – vadovas supranta, kad tarpusavio pasitikėjimas yra svarbus ir tai perteikia žodžiais. Realiai vadovas nieko nedaro, kad siektų pasitikėjimo ir jį įtvirtintų. Darbuotojai to nejaučia.
- 3 – vadovas supranta, kad tarpusavio pasitikėjimas yra svarbus, ir suvokia / supranta jo poveikį darbo našumui. Vadovas žino ir praktikoje taiko įvairius įrankius / metodus, kad įtvirtintų tarpusavio pasitikėjimą.
- 4 – vadovas supranta, kad tarpusavio pasitikėjimas yra svarbus ir suvokia / supranta jo poveikį darbo našumui. Vadovas žino, taiko praktiškai ir tobulina įvairius įrankius / metodus, kad įtvirtintų tarpusavio pasitikėjimą, suprasdamas stipriąsias ir silpnąsias darbuotojų puses. Vadovas iš darbuotojų gauna grįžtamąjį ryšį dėl pasitikėjimo lygmens, problemų ir atitinkamai imasi tobulinti.

1.2. *Vadovas* parengia ir įgyvendina organizacijos valdymo, vykdymo (*veiklos*) ir pokyčių valdymo sistemą

1.2.1. remdamasis numatyta strategija, uždaviniais ir suinteresuotųjų šalių poreikiais, *vadovas* nustato organizacinę struktūrą ir apibrėžia *procesus*. Suteikia atitinkamus įgaliojimus ir nustato atsakomybę. Užtikrina sistemą *procesams* valdyti.

- 1 – vadovas organizacijoje nėra nustatęs organizacinės struktūros ir būtinų procesų, nes nėra tinkamo įgaliojimo (arba yra kita priežastis). Nustatyta organizacinė struktūra ir procesai nėra susiję su strateginiais tikslais (pavyzdžiui, kadangi strateginiai tikslai nenustatyti arba yra kita priežastis), nenustatytos atitinkamos pareigos, nesuteikti įgaliojimai ir nenustatyta atsakomybė. Darbas neorganizuojamas.
- 2 – vadovas organizacijoje yra nustatęs organizacinę struktūrą ir procesus, bet tai nėra susiję (arba susiję iš dalies) su strateginiais tikslais ir neatsižvelgiama (arba mažai) į suinteresuotųjų šalių poreikius. Nustatytos, tačiau neaiškiai ir neformaliai, pareigos, įgaliojimai ir atsakomybė.
- 3 – vadovas organizacijoje yra aiškiai nustatęs organizacinę struktūrą ir procesus, atsižvelgdamas į strateginius tikslus ir suinteresuotųjų šalių poreikius. Raštu yra suteikęs atitinkamus įgaliojimus, nustatęs pareigas ir atsakomybę. Darbas vyksta organizuotai, vis dėlto vadovas nėra įdiegęs sistemos nenutrūkstamam procesų valdymui (planavimo, kūrimo, įgyvendinimo, stebėsenos, peržiūros ir tobulinimo).
- 4 – vadovas yra aiškiai ir raštu nustatęs organizacinę struktūrą ir procesus, atsižvelgdamas į strateginius tikslus ir suinteresuotųjų šalių poreikius. Raštu yra suteikęs atitinkamus įgaliojimus, nustatęs pareigas ir atsakomybę. Yra parengta ir įdiegta sistema, užtikrinanti nenutrūkstamą, aiškiai struktūruotą ir visoje organizacijoje taikomą procesų valdymą, o vadovas užtikrina, kad ji veiktų praktiškai.

1.2.2. *vadovas* parengia ir organizacijoje susitaria dėl išmatuojamų veiklos tikslų ir rezultatų (*proceso* rezultatų (output) ir galutinių rezultatų visuomenei (outcome)) visais lygmenimis – nuo strategijos iki darbuotojo. Nustatant veiklos rezultatus, atsižvelgiama į *suinteresuotųjų šalių* poreikius ir lūkesčius.

- 1 – vadovas nėra nustatęs veiklos tikslų ir rezultatų jokių lygmeniu.
- 2 – vadovas suvokia veiklos tikslus ir rezultatus, bet juos nustatydamas neatsižvelgia į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius. Vadovas apie veiklos tikslus ir rezultatus neinformuoja darbuotojų.
- 3 – vadovas raštu nustato veiklos tikslus ir rezultatus. Nustatant veiklos tikslus ir rezultatus atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių poreikius, tačiau jie nustatomi tik proceso lygmeniu. Vadovas nėra aiškiai perteikęs (sukūręs mechanizmo, kuris perteiktų) nustatytų tikslų ir rezultatų individualiam darbuotojui ir darbuotojų našumas su procesų rezultatais tiesiogiai nėra susijęs.
- 4 – vadovas raštu nustato veiklos tikslus ir rezultatus, jie įvertinami, yra tarpusavyje susiję ir nustatyti visais lygiais – nuo strategijos iki individualaus darbuotojo. Nustatant tikslus, suvokiami ir atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių poreikius. Nustatyti tikslus ir rezultatus atitinkantys darbų vykdymo rodikliai.

1.2.3. *vadovas* sukuria ir palaiko tokią valdymo sistemą, kuri užtikrintų nuoseklumą laikantis kokybiškos kontrolės principų. Sukuria sistemą, kuri užtikrina *vadovo* funkcijų vykdymą ir visos, aktualios bei patikimos informacijos teikimą.

- 1 – vadovas nežino, kas yra kokybiško vadovavimo principai, ir neturi sudaręs jais pagrįstos valdymo sistemos. Vadovas informaciją apie valdymą gauna chaotiškai, nėra sukurto mechanizmo, kuris užtikrintų jos atnaujinimą, gavimą laiku ir patikimumą.
- 2 – vadovas yra išplėtojęs atskirus valdymo sistemos elementus ar jų dalis, bet šių elementų valdymas yra chaotiškas ir nekonkretus, elementai neveikia bendroje sistemoje ir yra galimybė, kad vadovas informaciją ne visada gauna laiku, ji ne visada yra naujausia, visapusiška ir patikima.

- 3 – vadovas yra sukūręs veikiančią valdymo sistemą, į kurią įeina visi reikalingi elementai. Siekdamas užtikrinti valdymo sistemos elementų priežiūrą ir gauti visapusišką, naujausią ir patikimą informaciją, vadovas yra nustatęs konkrečias atsakomybes ir terminus. Vadovas laiku užtikrina atitinkamą informaciją apie valdymą.
- 4 – vadovas yra sukūręs ir sistemingai palaiko valdymo sistemą, grindžiamą kokybiško valdymo principais, ji yra sistemingai peržiūrima ir tobulinama. Pagrindinė sistemos varomoji jėga – organizacijos vadovas, kuris supranta šios sistemos būtinumą ir reikšmę. Vadovas sistemingai gauna visą naujausią ir patikimą informaciją apie valdymą, kurią naudoja esamai situacijai įvertinti ir sprendimams priimti.

1.2.4. *vadovas* nustato poreikį ir reikiamus pakeitimus organizacijoje, planuoja bei užtikrina jų įgyvendinimą.

- 1 – vadovas nėra nustatęs organizacijai poreikio keistis per pastaruosius metus, jokie pokyčiai organizacijos struktūroje ar veikloje nebuvo vykdomi, nepriklausomai nuo aplinkoje įvykusių pakeitimų.
- 2 – vadovas yra nustatęs atskirus poreikius keistis, tačiau jų neįgyvendino arba įgyvendino neatsižvelgdamas į nustatytus poreikius, nes nėra aiškus pokyčių tikslas, jie nepakankamai analizuoti, neplanuojami atitinkami uždaviniai, neprižiūrimas jų įgyvendinimas ir netikrinama, ar įgyvendinimo rezultatas yra pasiekęs užsibrėžtą tikslą / poreikį.
- 3 – vadovas nustato poreikį keistis, analizuoja jį ir planuoja reikiamus uždavinius. Įvesti pakeitimai atitinka planuotus lūkesčius. Pokyčių nustatymas, planavimas ir įgyvendinimas nėra sistemingas (ne visur, kur reikia, ne visada, kai būtina, ne taip, kaip reikia). Ne visuomet galima įsitikinti tuo, ar pokyčių rezultatu pasiektas užsibrėžtas tikslas / poreikis.
- 4 – vadovas yra sukūręs pokyčių valdymo (nustatymo, analizės, įgyvendinimo ir patikrinimo) sistemą, kuri laiku leistų identifikuoti poreikį keistis, ir tai įtvirtina reguliari pokyčių valdymo praktika. Vadovas supranta pokyčių esmę ir planuoja į juos įdiegti remdamasis tikslu ir galimais ištekliais. Yra įsitikinęs, kad įdiegti pokyčiai padėjo pasiekti tikslą ir atitinka planuotus lūkesčius. Jei ne, atlieka tobulinimus.

1.2.5. *vadovas* darbuotojams ir *suinteresuotosioms šalims* aiškina pokyčių reikalingumo priežastis ir pokyčių esmę.

- 1 – pokyčiai įdiegti, bet vadovas neinformuoja ir neaiškina jų darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims.
- 2 – vadovas informuoja darbuotojus ir atskiras suinteresuotąsias šalis apie atliktus pokyčius. Vadovas nežino visų suinteresuotųjų šalių, kurios yra susijusios su atliktais pakeitimais. Pokyčių priežastys ir esmė nėra aiškinama.
- 3 – vadovas žino visas suinteresuotąsias šalis, kurios yra susijusios su atliktais pakeitimais. Vadovas informuoja apie pokyčius tiek suinteresuotąsias šalis, tiek darbuotojus. Pokyčių priežastys ir esmė yra paaiškinama.
- 4 – vadovas žino visas suinteresuotąsias šalis, kurios yra susijusios su atliktais pakeitimais. Vadovas informuoja apie pokyčius tiek suinteresuotąsias šalis, tiek darbuotojus. Pokyčių priežastys ir esmė yra paaiškinama. Gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir suinteresuotųjų šalių apie atliktus pokyčius.

1.3. Vadovas motyvuoja ir palaiko organizacijos darbuotojus bei tampa jiems pavyzdžiu.

1.3.1. *vadovas* darbuotojams yra pavyzdys – rodydamas savo pavyzdį vadovauja ir veikia pagal užsibrėžtus tikslus ir vertybes.

- 1 – vadovo elgesys dažnai prieštarauja visuotinai pripažintoms etikos ir kultūros normoms, organizacijos vertybėms ir tikslams. Tai nemotyvuoja darbuotojų.
- 2 – vadovas stengiasi prie darbuotojų elgtis pagal visuotinai pripažintas etikos ir kultūros normas ar organizacijos tikslus, nustatytas etikos normas ir vertybes. Žodžiu išsako, kad tinkamas elgesys yra svarbus, vis dėlto organizacijoje praktiškai nesilaiko etikos normų ir vertybių, pavyzdžiui, nesmerkia, jei mato netinkamą elgesį iš darbuotojo pusės, nevienodas požiūris į darbuotojo veiksmus.
- 3 – vadovas visada stengiasi elgtis ir priimti sprendimus pagal visuotinai pripažintas etikos ir kultūros normas, organizacijos tikslus, nustatytas etikos normas ir vertybes. Vadovas ne tik žodžiais, bet ir praktiškai demonstruoja darbuotojams, kad jo veiksmai atitinka tikslus ir vertybes, o priešingą elgesį smerkia, nepriklausomai nuo darbuotojo, kuris yra pažeidęs.
- 4 – vadovas visada stengiasi elgtis pagal visuotinai pripažintas etikos ir kultūros normas, organizacijos tikslus, nustatytas etikos normas ir vertybes. Vadovo įvaizdis ir aukšta reputacija palaikoma ne tik tarp darbuotojų, bet ir už organizacijos ribų. Vadovas ne tik žodžiais, bet ir praktiškai organizacijoje smerkia bet koki netinkamą veiksma ir veikia taip, kad neturėtų įtakos kitų darbuotojų elgesiui.

1.3.2. *vadovas* demonstruoja asmeninį suinteresuotumą plėtotis ir keisti tiek organizacijos darbą, tiek valdymo įgūdžius, reaguoja į konstruktyvius pasiūlymus. Skatina darbuotojus teikti pasiūlymus, kaip tobulėti ir būti *iniciatyviems* savo kasdieniame darbe.

- 1 – iš vadovo pusės nerodoma jokia iniciatyva keistis ir tobulėti. Vadovas nereaguoja į darbuotojų ar suinteresuotųjų šalių išsakytą kritiką, nurodymus dėl būtinų patobulinimų ir išsakytų pasiūlymų. Vadovas nėra išstobulinęs vadovavimo įgūdžių.
- 2 – vadovas žodžiu išsako norą išklausti ir veikti. Vadovas yra prieinamas darbuotojams ir juos išklauso, bet paprastai pasiūlymai iš esmės nebūna nagrinėjami ir nevyksta joks jų plėtojimas. Darbuotojas negauna grįžtamojo ryšio dėl išsakytų pasiūlymų. Vadovas lankė seminarus apie vadovavimo įgūdžius, bet jų neįtvirtina praktikoje.
- 3 – kontaktuodamas su darbuotojais vadovas pabrėžia norą keistis, rodo susidomėjimą darbuotojų pasiūlymais ar kritika. Rūpestingai išnagrinėja pasiūlymus ir, jei jie yra tinkami, juos įgyvendina. Vadovas yra pasiekiamas darbuotojams ir juos išklauso. Suteikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį. Vadovas reguliariai įgyvendina vadovo įgūdžius.
- 4 – vadovas sistemingai / reguliariai įvertina savo valdymo įgūdžius, stipriai ir tobulintinas puses, išklauso ir darbuotojų nuomonę. Jas tobulina ne tik teoriškai, bet ir veikdamas praktiškai. Vadovas sistemingai ir reguliariai naudoja įvairius metodus, kurie padeda nustatyti ir plėtoti organizacijos veiklą, aktyviai kviečia darbuotojus ištraukti į plėtrą. Visada išklauso ir peržiūri suinteresuotųjų šalių pasiūlymus iš esmės, gerus pasiūlymus įgyvendina. Visuomet teikia grįžtamąjį ryšį ir paaiškina savo sprendimą.

1.3.3. *vadovas* nuolat *informuoja* darbuotojus svarbiais klausimais ir sprendimais, susijusiais su organizacine veikla.

- 1 – organizacijoje neįgyvendinama, kad vadovas informuotų darbuotojus apie priimtus sprendimus. Darbuotojai paprastai apie juos sužino iš kitų informacijos šaltinių;
- 2 – vadovas informuoja darbuotojus apie priimtus sprendimus, bet tai vyksta nereguliariai. Dažnai pasitaiko atveju, kai darbuotojai nėra informuojami ir tai

veikia tiek darbą, tiek vidinę atmosferą. Vadovas neinformuoja darbuotojo apie kitus reikšmingus klausimus, kuriuos darbuotojas turėtų žinoti.

- 3 – organizacijoje taikoma praktika, kad vadovas apie priimtus sprendimus ar kitus svarbius klausimus informuoja darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis. Bet jie yra daugiau informatyvaus, o ne komunikacinio pobūdžio, t. y. neaiškinama, turinys neperduodamas darbuotojui.
- 4 – organizacijoje taikoma įtvirtinta praktika, kad vadovas reguliariai skirtingais kanalais ir naudodamas įvairius metodus teikia informaciją darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims (žinant, kas yra suinteresuotosios šalys) apie priimtus sprendimus ir kitus svarbius klausimus. Vadovas teikdamas informaciją galvoja, kaip ją perteikti (aiškinti ar perteikti idėją / mintį). Vadovas periodiškai apklausia darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis, ar jie pakankamai ir suprantamai gauna informaciją, ir atitinkamai reaguoja.

1.3.4. *vadovas* skatina *komandinį* darbą ir remia *komandinius* pasiekimus.

- 1 – vadovas daugiau palaiko individualų požiūrį į darbo vykdymą, uždavinius palikdamas atlikti individualiai. Nepraktikuojama darbo klausimų aptarti ir atlikti su komanda, sudarant darbo / projektų grupes.
- 2 – vadovas palaiko komandinį darbą, atskirais atvejais organizacijoje kuriamos darbo / projektų grupės, bet komandinis darbas nėra skatinamas. Vadovas pats komandiniame darbe nedalyvauja, bet neprieštaruoja, jei jis vyksta.
- 3 – vadovas palaiko komandinį darbą, skatina kurti darbo / projektų grupes konkreitiems uždaviniams atlikti. Noriai pats organizuoja / dalyvauja ir vadovauja darbo grupėms.
- 4 – vadovas plėtoja ir taiko įgūdžius dirbti komandoje. Įvairiomis priemonėmis ir metodais skatina komandinį darbą, pats aktyviai vadovauja ir dalyvauja, save laikydamas komandos dalimi. Palankiai vertina bet kokius komandos pasiekimus.

1.3.5. *vadovas* kuria motyvuojančią aplinką bendriems tikslams pasiekti, naudodamas įvairias motyvacinės priemones ir įrankius.

- 1 – vadovas nėra susipažinęs su įvairiais motyvaciniais įrankiais / metodais ir nenaudoja jų motyvuojančiai aplinkai kurti, siekiant rezultatų / bendrų tikslų. Darbuotojų motyvacijos lygis yra žemas.
- 2 – vadovas naudoja atskirus motyvacinius įrankius / metodus. Jei ir yra susipažinęs, kokie yra taikomi motyvaciniai įrankiai / metodai motyvacinei aplinkai kurti, nėra aktyvus arba naudoja ribotai. Su darbuotojais neaptaria galimybių motyvacijai kelti.
- 3 – vadovas išmano įvairius motyvacinius metodus, pagal galimybes juos naudoja, apie juos informuoja darbuotojus. Periodiškai aiškinasi darbuotojų motyvacijos lygį ir kūrybingai reaguoja.
- 4 – vadovas yra sukūręs motyvacinę sistemą, aiškiai nustatęs įvairius naudojamus įrankius / metodus ir motyvavimo politiką. Apie tai yra informavęs darbuotojus. Vadovas supranta, kas kokį darbuotoją motyvuoja ir atitinkamai veikia. Periodiškai aiškinasi darbuotojų motyvacijos lygį ir kūrybingai reaguoja. Vadovas tobulina savo žinias apie motyvacinius įrankius / metodus ir įgūdžius juos taikyti.

1.3.6. *vadovas* gerbia ir palaiko individualius darbuotojų poreikius ir asmeninę padėtį.

- 1 – vadovas negerbia individualių darbuotojo poreikių, pavyzdžiui, susijusių su darbo aplinka, ir asmeninių situacijų. Yra abejingas ir beveik niekada nepalaiko.
- 2 – vadovas formaliai išklauso darbuotojo poreikius ir asmeninę padėtį, bet nenagrinėja galimybių iš esmės ir dažniausiai priima sprendimus darbuotojo nenaudai.

- 3 – vadovas išklauso darbuotojų poreikius ir asmeninę situaciją ir, peržiūrėjęs kiekvieną individualų atvejį, randa galimybių juos paremti.
- 4 – vadovas visada yra atviras išklausti ir veikti atsižvelgus į darbuotojo poreikius ir asmeninę padėtį. Vadovas supranta darbuotojo poreikius, susijusius su darbo aplinka arba tai, kas trukdo darbui, ir teikia pasiūlymų darbo kokybei pagerinti. Rūpestingai išnagrinėja individualias situacijas ir ieško geriausių pasiūlymų, paaiškina savo sprendimus.

1.4. Vadovas bendradarbiauja su atitinkamos sferos valdžios atstovais ir kitomis suinteresuotomis šalimis, siekdamas užtikrinti bendrą atsakomybę

1.4.1. *vadovas* palaiko aktyvius ir pastovius santykius su vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžios atstovais.

- 1 – vadovas nekuria ir nepalaiko bendradarbiavimo santykių su vykdomosios ar įstatymų leidžiamosios valdžios atstovais. Vadovas neinformuoja ir neaptaria organizacijos poreikių ir interesų, nesprenžia problemų, kurios veikia organizacijos darbą.
- 2 – vadovas ypač svarbiais atvejais bendradarbiauja su vykdomosios ar įstatymų leidžiamosios valdžios atstovais, reguliarius bendradarbiavimas nėra palaikomas. Kontaktuojant vadovas ne visada turi aiškius kontaktavimo tikslus ir veiksmų strategiją.
- 3 – vadovas reguliariai palaiko ryšius su vykdomosios ar įstatymų leidžiamosios valdžios atstovais. Aptaria poreikius, problemas ar keičiasi nuomonėmis. Dėl darbo stengiasi palaikyti teigiamus ir aktyvius santykius.
- 4 – vadovas reguliariai palaiko ryšius su vykdomosios ar įstatymų leidžiamosios valdžios atstovais. Darbo atžvilgiu palaiko ir plėtoja teigiamus ir aktyvius ilgalaikius santykius. Suvokia santykių palaikymo tikslus, planuoja veiksmus ir jiems taiko atitinkamus komunikacijos metodus. Galų gale geba paveikti ar pasiekti organizacijai ir vykdomajai valdžiai optimalų sprendimą.

1.4.2. *vadovas su suinteresuotomis šalimis* palaiko partneriškus santykius ir kontaktus, pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos, interesų grupės, kitos valstybinės institucijos, verslo *partneriai*. Aktyviai dalyvauja profesinėse bendrijose ir interesų grupėse.

- 1 – vadovas nekuria ir nepalaiko partneriškų santykių su suinteresuotomis šalimis. Bendrauja tik išskirtinėse situacijose, nesiekia dialogo ir bendro supratimo.
- 2 – vadovas kuria partneriškus santykius su atskiromis suinteresuotomis šalimis. Neaiškūs partneriškų santykių tikslai, veiksmai ir laukiamas rezultatas.
- 3 – vadovas pažįsta svarbiausias suinteresuotąsias šalis ir palaiko su jomis partneriškus santykius. Palaiko teigiamus santykius, suvokia tarpusavio poreikius ir veikia atsižvelgdamas į organizacijos interesus.
- 4 – vadovas palaiko (kuria, vadovauja ir plėtoja) partneriškus santykius su visomis pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis ir valdo juos ilgą laiką. Suvokdamas partneriškų santykių tikslą ir laukiamą rezultatą pritaiko skirtingus įrankius / metodus.

1.4.3. *vadovas* visuomenei teikia informaciją (įvaizdis ir reputacija) apie organizaciją ir jos paslaugas.

- 1 – vadovas nesirūpina teigiamu organizacijos įvaizdžiu. Vadovas savo veiksmais neinformuoja visuomenės apie organizaciją ir jos paslaugas, priima ją tokią, kokia yra.
- 2 – vadovas žodžiu išsako, kad svarbu palaikyti teigiamą organizacijos įvaizdį ir informuoti visuomenę apie organizacijos paslaugas. Tuo pačiu metu vadovas nežino, koks yra visuomenės suvokimo lygis, nebando jo išsiaiškinti ir neseka

veiksmų, jei supratimas yra minimalus ir komunikacija su visuomene yra neefektyvi.

- 3 – vadovas rūpinasi teigiamu organizacijos įvaizdžiu. Periodiškai naudoja įvairius komunikacijos būdus ir įrankius visuomenės požiūriui į organizacijos paslaugas sudaryti. Periodiškai aiškinasi, kokia yra visuomenės nuomonė apie organizacijos įvaizdį ir supratimą apie paslaugas.
- 4 – vadovas kasdien rūpinasi teigiamo organizacijos įvaizdžio palaikymu, pritaiko įvairius komunikacijos būdus ir įrankius. Mano, kad tai yra svarbu ir iš darbuotojų reikalauja atitinkamų veiksmų. Vadovas reguliariai aiškinasi, koks yra visuomenės supratimas apie organizaciją, jos įvaizdį bei paslaugas ir remdamasis rezultatais parengia strategiją ir veiksmų politiką, ją įgyvendina. Remdamasis rezultatais įvertina įgyvendinamos politikos efektyvumą.

2 kriterijus. Strategija ir planavimas

Šiuo kriterijumi vertinama, kaip ir kiek efektyviai organizacija:

- derina savo tarpusavyje susijusias veiklas, nustato siekiamus tikslus;
- diegia misiją ir viziją, naudodama aiškia, į suinteresuotąsias šalis nukreiptą strategiją, į kurią įeina veiksmų politika / tikslai ir kiti suinteresuotųjų šalių poreikiai, taip pat visa tai palaiko nuolat tobulindama procesų ir išteklių valdymą;
- strategiją įtraukia į planus, strateginius tikslus ir vertinimus;
- planavime ir strategijoje parodo organizacijos požiūrį į modernizavimo ir naujovių diegimą.

Į sąvoką „strategija“ įeina tiek strateginiai plėtros tikslai, tiek sprendimas, susijęs su kasdieniais veiksmais.

2.1. Renka informaciją apie esamus ir būsimus *suinteresuotųjų šalių* poreikius

2.1.1. strategijai nustatyti identifikuoja pagrindines *suinteresuotąsias šalis*. Nustato jų poreikius ir lūkesčius. Reguliariai gauna informacijos apie pokyčius išorinėje aplinkoje (socialinėje, ekonominėje, teisinėje ir kt.) bei analizuoja jos įtaką *suinteresuotųjų šalių* ateities poreikiams ir lūkesčiams.

- 1 – nenustatytos organizacijos suinteresuotosios šalys ir neįvertinta, kurios iš jų organizacijai yra svarbiausios. Todėl organizacijai nėra aiškūs suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai.
- 2 – yra nustatytos pagrindinės organizacijos suinteresuotosios šalys. Yra žinomi atskirų suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai. Nesekama, kokie pokyčiai vyksta aplinkoje ir neanalizuojama, kaip tai galėtų paveikti suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius.
- 3 – yra nustatytos pagrindinės organizacijos suinteresuotosios šalys ir jų poreikiai bei lūkesčiai. Yra atskiri atvejai, bet informacija nėra gaunama sistemingai (reguliariai ir apie visus) dėl aplinkoje vykstančių pokyčių ir neanalizuojama, kaip tai galėtų paveikti poreikius ir lūkesčius, nėra iniciatyvių veiksmų.
- 4 – yra nustatytos pagrindinės organizacijos suinteresuotosios šalys ir organizacijos bei suinteresuotųjų šalių tarpusavio poreikiai bei lūkesčiai. Yra parengta ir praktikoje pritaikyta sistema bei metodika, suteikianti galimybę sistemingai gauti informacijos apie pokyčius, vykstančius išorinėje aplinkoje, ir analizuoti, kaip tai galėtų paveikti suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, taip pat ir ateityje. Aktyviai imamasi veiksmų.

2.1.2. sistemingai analizuojamos stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės ir jų įtaka *suinteresuotųjų šalių* ateities poreikiams ir lūkesčiams.

- 1 – organizacija nėra nustačiusi savo stipriųjų ir silpnųjų pusių ir nežino, kaip jos veikia suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius.
- 2 – organizacija žino kai kurias stipriąsias ir silpnąsias puses, bet tai nustatoma nesistemiškai (reguliariai ir visapusiškai). Stipriųjų ir silpnųjų pusių įtaka suinteresuotųjų šalių poreikiams ir lūkesčiams neanalizuojama.
- 3 – organizacija periodiškai nustato savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei analizuoja jų įtaką suinteresuotųjų šalių poreikiams ir lūkesčiams.
- 4 – organizacija turi parengtą sistemą bei metodiką, kuri suteikia galimybę sistemingai identifikuoti ir analizuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, jų įtaką suinteresuotųjų šalių poreikiams ir lūkesčiams, laiku nurodant problemas ir iniciatyvius veiksmus.

2.2. Parengti, peržiūrėti ir tikslinti strategiją bei planavimą, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius ir turimus išteklius

2.2.1. sistemiškai analizuojamos išorinės grėsmės ir galimybės, atsižvelgiama į *suinteresuotųjų šalių* poreikius ir lūkesčius. Nustatomi *kritiniai sėkmės faktoriai* ir jie pastoviai vertinami, stebint pokyčius vidaus ir išorės aplinkoje bei analizuojant įtaką.

- 1 – strategija apskritai nenustatyta arba nenumatyta, neatsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, nenustačius ir neanalizavus grėsmių bei galimybių. Organizacija nėra nustačiusi kritinių faktorių strategijai įgyvendinti. Nevykdoma strategijos peržiūra ir tikslinimas.
- 2 – strategija yra nustatyta, tačiau be visapusiško įvertinimo ir pagrindimo. Išklaustytos atskiros suinteresuotosios šalys, bet į jų nuomonę neatsižvelgiama arba atsižvelgiama minimaliai, nustatant strategiją. Yra nustatytos atskiros išorinės grėsmės ir galimybės, į kurias turi būti atsižvelgta nustatant strategiją, bet to nėra arba į tai atsižvelgta minimaliai. Strategijos peržiūra ir tikslinimas vyksta nesistemiškai, veikiausiai yra buvęs atskiras atvejis. Organizacija neturi nustačiusi kritinių faktorių strategijai įgyvendinti, jie veikiausiai yra atskirai nustatyti, bet be išsamaus vertinimo, neatsižvelgiant į numatytą strategiją. Nesekama, kaip aplinkos pakeitimai veikia kritinius sėkmės faktorius.
- 3 – yra nustatyta strategija ir yra įrodymų, kad atsižvelgta į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius – tokia yra nuolatinė praktika. Nustatant strategiją analizuojamos grėsmės ir galimybės, atsižvelgiama į rezultatus. Visapusiškai įvertinus nustatomi strategijos įgyvendinimo kritiniai sėkmės faktoriai ir jie kasdien yra stebimi. Strategija nuolat peržiūrima.
- 4 – yra nustatytas ir praktikoje veikia strateginio valdymo procesas ir yra nustatyta strateginės vadybos metodika, paremta gerosios patirties principais. Sistemine prieiga naudojama nustatant strategiją, ją įgyvendinant, peržiūrint ir tikslinant, užtikrinant, kad strategija visuomet yra aktuali, atitinka aplinkoje vykstančius įvykius ir orientuota į suinteresuotųjų šalių interesus. Yra mechanizmas, leidžiantis nustatyti suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą numatyta strategija ir jos įgyvendinimu.

2.2.2. parengia, pritaiko ir plėtoja strategijos įgyvendinimo bei veiklos vykdymo stebėsenos, įvertinimo ir (arba) stebėsenos metodus visuose organizacijos lygmenyse, siekiant įgyvendinti strategiją.

- 1 – praktikoje nėra mechanizmo strategijai įgyvendinti ir darbo vykdymui stebėti.
- 2 – yra atskirų priemonių strategijai įgyvendinti ir darbo vykdymui stebėti, bet tai nėra taikoma reguliariai, o priemonės yra daugiau formalios, kurios neatskleidžia problemos ir neužtikrina atitinkamo reagavimo. Nesukurta rodiklių ir jų vertinimo

- ar stebėjimo sistema. Gali būti, kad yra nustatyti atskiri rodikliai, bet jie neužtikrina tinkamo stebėjimo strategijai įgyvendinti ir darbams vykdyti;
- 3 – yra parengti ir praktikoje naudojami metodai reguliariai strategijai įgyvendinti ir darbo vykdymui prižiūrėti. Yra nustatyti vertinami rodikliai, tačiau ne visuose lygmenyse. Rodikliai periodiškai yra matuojami, rezultatai vertinami ir reaguojama.
 - 4 – yra parengti, taikomi ir tobulinami metodai, užtikrinantys sisteminį ir nenutrūkstamą strategijos įgyvendinimo bei darbo vykdymo stebėseną. Rodiklių sistema parengta visuose organizacijos lygmenyse, reguliariai matuojama ir stebima pažanga. Rezultatai analizuojami, reaguojama, imamasi iniciatyvos. Rodikliai yra peržiūrimi, įvertinama jų kokybė, t. y. nustatytas rodiklis leidžia įvertinti strategijos įgyvendinimą arba darbo vykdymo tikslų pasiekimą, jei reikia, jie yra tobulinami.
- 2.2.3. peržiūrimi ir įvertinami vykdomi uždaviniai, susiję su laukiamu *proceso* rezultatu (output – veiklos lygis) ir galutiniu rezultatu (outcome – strateginis lygis). Peržiūrima ir įvertinama strateginių ir veiklos planų kokybė.
- 1 – Organizacijai trūksta aiškumo dėl organizacijos procesų rezultatų (output) ir galutinių rezultatų (outcome). Nevertinama, kiek vykdomi uždaviniai yra orientuoti į rezultatų pasiekimą. Neįvertinama strateginių ir veiklos planų kokybė.
 - 2 – organizacija iš esmės turi supratimą apie galutinį rezultatą ir procesų rezultatą. Vis dėlto nevertinama, kiek vykdomi uždaviniai yra orientuoti į rezultatų pasiekimą (effective un efficient), strateginių ir veiklos planų kokybė (ar numatyti tokie uždaviniai, kurie užtikrina norimo rezultato pasiekimą) nevertinama.
 - 3 – organizacija turi nustatytus tiek procesų, tiek galutinius rezultatus. Uždaviniai yra susiejami su rezultatu tiek veiklos, tiek strateginiu lygmeniu. Yra nustatyti rodikliai, kuriais vertinama, ar ir kiek uždaviniai leidžia pasiekti tikslą, bet tai nevyksta reguliariai ir periodiškai. Kartais peržiūrima ir įvertinama tiek strateginių, tiek veiklos planų kokybė.
 - 4 – organizacija turi nustatytus tiek procesų, tiek galutinius rezultatus, ir jie yra įforminami. Yra sistema, kurioje uždaviniai yra susiję su rezultatu ir remiantis rodikliais leidžia sistemiškai įvertinti, koku mastu uždaviniai padeda pasiekti rezultato. Sistemingai vertinama strateginių ir veiklos planų kokybė bei reaguojama, jei reikia.
- 2.2.4. subalansuojami uždaviniai, ištekliai ir *suinteresuotųjų šalių* poreikiai.
- 1 – uždaviniai ir resursai ir suinteresuotųjų šalių poreikiai nėra subalansuoti. Pavyzdžiui, net minimaliai prieinami ištekliai išleidžiami nereikšmingoms užduotims atlikti arba suinteresuotųjų šalių poreikiai patenkinami minimaliai, net jei yra ištekliai. Nevertinama to, kokie yra poreikiai, kokias užduotis reikia atlikti ir kiek išteklių galima gauti. Ištekliai naudojami neefektyviai ir nenaudingai.
 - 2 – iš esmės suinteresuotųjų šalių poreikiai yra įgyvendinami, o užduotys atliekamos minimaliai pagal poreikį, nes yra riboti ištekliai. Tačiau yra atskirų pozityvių įmonių, kai poreikiai, uždaviniai ir ištekliai yra optimaliai subalansuoti. Neanalizuojamas išteklių naudojimas arba jų pritraukimas, neperžiūrimi uždaviniai ir neieškoma išteklių efektyviam naudojimui.
 - 3 – nustatyti suinteresuotųjų šalių poreikiai. Daugiausia peržiūrimi uždaviniai ir prieinami ištekliai bei įvertinama, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius. Analizuojama ir ieškoma galimybių, kaip efektyviau naudoti išteklius, subalansuojant tiek suinteresuotųjų šalių poreikius, tiek reikiamus uždavinius ir prieinamus išteklius.

- 4 – sistemingai subalansuojami suinteresuotųjų šalių poreikiai, uždaviniai ir resursai. Nustatoma, įvertinama, peržiūrima ir ieškoma įvairių sprendimų (taikomi optimizacijos metodai), kad išteklių naudojimas būtų efektyvus ir tuo pačiu metu suinteresuotosios šalys būtų patenkintos. Remiantis rodikliais tai yra reguliariai vertinama ir reaguojama.

2.2.5. parengia, įvertina ir plėtoja strategijos nustatymo ir planavimo metodus.

- 1 – neparengti / nenaudojami metodai strategijai nustatyti ir planuoti. Procesas kiekvieną kartą vyksta kitaip.
- 2 – yra atskiri metodai strategijai nustatyti ir planuoti. Tai nėra suderinta su gerąja patirtimi, kokybė nėra vertinama, o metodai netobulinami.
- 3 – yra parengti / naudojami metodai strategijai nustatyti ir planuoti, kurie suderinti su gerąja praktika.
- 4 – yra parengti tarpusavyje susiję (sudaro sistemą) metodai strategijai nustatyti ir planuoti – jie sistemingai taikomi praktikoje. Metodai periodiškai yra vertinami ir tobulinami atsižvelgiant į poreikius ir gerąją patirtį.

2.3. Visoje organizacijoje įgyvendinama strategija ir planavimas

2.3.1. strategija įgyvendinama nustatant *prioritetus*, parengiant laiko grafiką ir suteikiant išteklių. Nustatant *prioritetus* atsižvelgiama į *suinteresuotųjų šalių* lūkesčius ir poreikius.

- 1 – nėra vieningos strategijos / tobulinimo plano.
- 2 – strategija įgyvendinama formaliai, jos valdymo procesas yra formalus, daugeliu atvejų ji peržiūrima tik laikantis išorinių institucijų / teisės aktų reikalavimų, arba baigiantis veiklos terminui suinteresuotųjų šalių lūkesčiai ir poreikiai nustatomi tik iš dalies. Nustatyti prioritetai yra deklaratyvūs, jiems įgyvendinti trūksta tiesioginės koreliacijos su suinteresuotųjų šalių poreikiais ir būtinais ištekliais. Nustatytas laiko grafikas yra bendras, nematyti uždavinių ir veiklų sąsajų su strateginių tikslų siekimu. Strategija daugiau primena biudžeto aiškinimą, nes atspindi faktinių finansinių išteklių panaudojimo analizę, o ne plėtrą (prieinamais ištekliais paremta strategija).
- 3 – strategijoje nustatyti prioritetai parodo plėtros perspektyvą, kuri paremta suinteresuotųjų šalių lūkesčiais ir poreikiais, kurie yra kryptingai nustatyti (tyrimas, tikslinės grupės, apklausos, pokalbiai). Apibrėžtas laiko grafikas ir atsakomybė yra konkretūs, aiškiai matyti skirtų išteklių paskirstymas tarp įprastų darbų ir strategijoje iškeltų prioritetų.
- 4 – sėkmingai įgyvendinama poreikiais paremta strategija, kurioje aiškiai nustatyti ir pagrįsti prioritetai, kurie darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims yra priimtini ir suprantami, matyti aiškus išteklių padalijimas strategijai įgyvendinti, taip pat yra įrodymų, kad strategija sistemingai įgyvendinama pagal laiko grafiką, tikslų atsakomybės paskirstymą ir pagal skirtus išteklius.

2.3.2. *strateginiai* ir *veiklos tikslai* paverčiami konkrečiais planais ir uždaviniais, skirtais padaliniais ir darbuotojams.

- 1 – nėra vieningos strategijos / tobulinimo plano.
- 2 – strategijoje minėti strateginiai ir veiklos tikslai nėra tiesiogiai susiję su uždaviniais padaliniais ir darbuotojams, į darbo planus daugiausiai įtraukiama kasdienių terminuotų užduočių, dažniausiai – iki metų pabaigos.
- 3 – strateginiai ir veiklos tikslai skirstomi smulkiau ir integruojami į kasdienes darbo planus, kur matyti atsakomybės paskirstymas ir vykdymo terminai. Pagal turimus reikalavimus nurodymų vykdymas daugeliu atvejų lieka padalinio, o ne darbuotojo lygmeniu.
- 4 – strateginiai ir veiklos tikslai skirstomi smulkiau ir pertvarkomi į konkrečius uždavinius, kurių visuma aiškiai parodo tikslo siekimo eigą, visuose lygiuose

matyti atsakomybės paskirstymas. Strateginiai ir veiklos tikslai sistemiškai paskirstomi, numatant dalyvaujančių padalinių atsakomybę (bendrą), teikiami tarpiniai rezultatai (jei reikia), rezultatai ir jų rodikliai. Padalinių vadovai ir darbuotojai aiškiai suvokia savo vaidmenį siekiant konkretaus strateginio ir veiklos tikslo.

2.4. Planuoti, įgyvendinti ir peržiūrėti permains

2.4.1. organizacija tobulėja ir yra pasirengusi diegti *naujoves* per apmokymus, palyginimus su geresne patirtimi, praktinius seminarus, sutelkiant dėmesį į strateginį mąstymą ir planavimą. Plėtojama *organizacijos kultūrinė* aplinka.

- 1 – organizacijoje naujovių diegimas nelaikomas veiklos tobulinimu ir jokios inovacijos savo iniciatyva nėra įgyvendinamos.
- 2 – yra buvę atvejų, kai organizacijos veiklai tobulinti naudoti tam tikri praktiniai pavyzdžiai, bet iš esmės bet kokios naujovės yra paremtos aukštesnių institucijų rekomendacijomis – jei tokių nėra, vadinasi, organizacijos veikloje nėra ir jokių pokyčių.
- 3 – organizacija analizuoja aplinkos įvykius ir stebi gerą patirtį kitose vietinėse ir užsienio organizacijoje, viduje aptiriamos potencialiai taikytinos idėjos veiksmingesnei strategijai įgyvendinti, organizuojamos įvairių formų diskusijos (minčių lietus, idėjų laboratorijos ir pan.), susijusios su gerą patirtimi, siekiant atitikti organizacijos specifiką ir tobulinti procesą. Yra atvejų, kai perimti gerosios patirties pavyzdžiai ir įdiegtos naujovės, kurios, sėkmingai komunikuojant, perteikiamos darbuotojams, yra sėkmingi, įskaitant darbuotojų mokymus.
- 4 – organizacijoje vyksta reguliarius ir išsamus veiklos vertinimas bei palyginimas su gerą patirtimi (benchmarking), organizacijoje sistemingai diegiamos įvairios, gerosios patirties pavyzdžiais paremtos naujovės, tiek sprendžiant specifinius profesinius klausimus, tiek tobulinant valdymo procesus. Vidinė organizacijos kultūra orientuota į iniciatyvą, rezultatus ir nenutrūkstamą tobulinimą, ji atvira dalytis savo praktika, gerą patirtimi ir klaidomis, taip pat priimti naujus iššūkius.

2.4.2. sistemingai stebimi *rodikliai*, kurie parodo būtinybę keistis iš vidaus, arba išorinį poreikį *atsinaujinti*. Planuojami pokyčiai modernizavimo ir *inovacijų* kryptimi, remiantis *suinteresuotųjų šalių* diskusijomis, ir ieškoma išteklių, siekiant tai įgyvendinti.

- 1 – organizacija neturi nustačiusi konkrečių rodiklių ir jų nevertina.
- 2 – yra atskirų rodiklių, kurie yra stebimi, bet tai nėra sisteminga veikla ir šie atskiri rodikliai neanalizuojami.
- 3 – yra nustatomi ir vertinami konkretūs rodikliai, nurodantys veiklos pasiekimus ir efektyvumą, taip pat, ar atitinka išorinės aplinkos ir suinteresuotųjų šalių poreikius. Yra buvę atvejų, kai remiantis šiais rodikliais, planuojamos ir vertinamos modernizavimo ir naujovių galimybės bei rasta tinkamų išteklių joms įgyvendinti.
- 4 – organizacija sistemingai stebi rodiklius, sistemingai juos vertina ir pagal poreikį (suinteresuotųjų šalių diskusijos, pačių vertinimas) atnaujina. Egzistuojanti sistema garantuoja patikimus vertinimus, kurie rodo vidinį poreikį keistis modernizavimo ir inovacijų kryptimi. Pokyčiai organizacijoje planuojami pagal iš anksto numatytą tvarką ir remiantis tolimesnėmis diskusijomis su suinteresuotomis šalimis. Šiems pokyčiams įgyvendinti skiriama reikiamų lėšų.

3 kriterijus. Darbuotojai

Kriterijus nurodo, kaip organizacija valdo žmogiškuosius išteklius, siekdama visapusiškai panaudoti darbuotojų žinias ir įgūdžius individualiame darbe ir organizacijos lygmeniu, kaip planuoti bei tobulinti personalo politiką ir išteklius.

3.1. Planuojamas, valdomas ir tobulinamas žmogiškųjų išteklių valdymas (skaidriai ir laikantis organizacijos strategijos bei plano)

3.1.1. analizuoja dabartinius ir būsimus poreikius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais. Užtikrinamas personalo resursų pajėgumas (įdarbinimas, komandiravimas, tobulėjimas), siekiant užduotis atlikti pagal strategiją.

- 1- 1 – žmogiškieji ištekliai neanalizuojami, neplanuojami ir įdarbinama ne pagal poreikius, o poreikiai ateityje nėra peržiūrimi (taikoma organizacijoms, kuriose vadovas turi atitinkamą kompetenciją). Šis vertinimo lygmuo taikomas ir tada, jei sprendimai priimami už organizacijos ribų, pvz., aukštesnėje instancijoje, o vadovas negali daryti įtakos personalo resursų pajėgumui (neturi įgaliojimo priimti darbuotojus ir negali paveikti atrankos, riboti ištekliai ir pan.).
- 2- 2 – organizacijos uždaviniams vykdyti yra atlikta būtinų žmogiškųjų išteklių analizė, bet praktikoje tai netaikoma. Analizė nėra siejama su strateginiais organizacijos tikslais. Darbuotojai į darbą priimami ne pagal faktinį poreikį, o jiems yra nustatomos darbo užduotys.
- 3- 3 – yra atlikta detali analizė dėl būtinų žmogiškųjų išteklių ir vykdomų uždavinių organizacijos tikslams pasiekti. Joje dalyvauja specialistai, kurie gali pateikti objektyvių faktų ir užtikrinti tinkamą sprendimą. Analizei atlikti naudojami atitinkami metodai. Analizė yra susijusi su organizacijos strategija ir planais. Yra įrodymų, kad vadovas ieško įvairių sprendimų, siekdamas optimizuoti personalo išteklių panaudojimą.
- 4- 4 – ilgalaikė patirtis, vykdant detalią analizę, kaupiant duomenis, susiejant finansus personalo klausimams spręsti ar organizacijos tikslams ir plėtrai. Vadovas visiškai užtikrina personalo resursų pajėgumą – visais atvejais darbuotojų skaičius yra subalansuotas su poreikiais, vykdomos užduotys aiškios ir dokumentuotos, darbuotojų išteklių plėtra yra suplanuota ir pagrįsta. Poreikiai reguliariai peržiūrimi, įvertinami ir taikoma atitinkama taktika.

3.1.2. plėtojama ir tariamasi dėl išsamios ir aiškios *personalo politikos*, kuri grindžiama organizacijos strategija ir vertybėmis. *Personalo politika* apima pagrįstus / objektyvius atsakomybės už darbuotojų atrankos, *kompetencijos* didinimo, materialaus / nematerialaus pripažinimo bei valdymo paskirstymo ir pan. kriterijus.

- 1- 1 – personalo politika nėra nustatyta. Personalos vadyba organizacijoje apribota tik administravimo ir personalo dokumentavimo funkcija, pavyzdžiui, sudaromos asmens bylos, nustatomi minimalūs darbų saugos reikalavimai, įforminami su personalu susiję vidaus apskaitos dokumentai.
- 2- 2 – personalo politikos klausimais atlikti minimalūs darbai, pavyzdžiui, yra žinomi atskiri principai, taikomi darbuotojų mokymams ar vertinant darbuotojus. Personalos politikos principai įvairiose situacijose taikomi nevienareikšmiškai ir nevienodai. Personalos politikai įgyvendinti nėra kuriama atitinkama aplinka. Personalos politikoje numatyti kriterijai nėra susiję su organizacijos strategija ir vertybėmis.
- 3- 3 – yra nustatyta personalo politika. Ji pakankamai aiški darbuotojams ir apima svarbiausias personalo valdymo sritis. Personalos politika iš esmės yra sudaryta, atsižvelgus į organizacijos strategiją ir vertybes. Jai įgyvendinti taikoma aiški ir nuosekli praktika, naudojami praktikoje pripažinti metodai ir įrankiai, sistemos. Daugeliu atvejų personalo vadyba tenkina vidinius poreikius – ieškoma ir pritraukiama darbuotojų, motyvuojama, vertinama, sprendžiamos įvairios

situacijos bei problemos. Personalo politika nėra atnaujinama atsižvelgiant į vidinius, strategijos ir vertybinius pokyčius.

- 4- 4 – raštu yra sudaryta aiški ir visapusiška personalo politika. Joje aiškiai apibrėžti personalo vadybos tikslai ir principai, pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių komplektavimas ir darbo užmokesčio nustatymas, plėtra ir darbo išsaugojimas, įskaitant motyvavimo sistemą, organizacijos kultūrinės aplinkos palaikymą ir darbų vykdymo vertinimą. Ji visiškai paremta organizacijos strategija ir vertybėmis, visais atvejais taikoma praktiškai ir nuosekliai. Personalo politikai įgyvendinti užtikrinama atitinkama aplinka, nustatyta praktika, reikalingi įrankiai ir sistemos. Personalo politika periodiškai peržiūrima ir atnaujinama pagal vykdomus organizacijos strategijos ir vertybinius pokyčius, keičiantis vidinei aplinkai ar galimybėms.

3.1.3. darbuotojai informuojami ir jiems išaiškinama apie *personalo politiką*.

- 1 – su darbuotojais apie personalo politiką nekalbama, nes politikos nėra. Darbuotojai informuojami apie sprendimus ar pasiūlymus, susijusius su personalo vadyba tik tais atvejais, jei šis sprendimas ar pasiūlymas taikomas darbuotojui asmeniškai.
- 2 – darbuotojai informuojami apie pagrindinius personalo vadybos reikalavimus. Pagrindiniai reikalavimai nėra konkrečiai aiškinami, pasiūlymai ar prieštaravimai neaptaria. Vadovybės sprendimai neaiškinami, išskyrus atvejus, kai darbuotojas asmeniškai kreipiasi su klausimu. Kartais vidurinės grandies vadovai su darbuotojais aptaria atskirus platesnio pobūdžio, su personalo vadyba susijusius klausimus.
- 3 – visi darbuotojai informuojami, jiems aiškinama personalo politika ir darbuotojai tai žino, vis dėlto ne visada darbuotojams perteikiami personalo politikoje atliekami pakeitimai. Pageidautina, kad personalo politika darbuotojams būtų prieinama raštu, bet, jei taip nėra, yra galimybė personalo klausimais pasikonsultuoti su atsakingu darbuotoju. Sprendimai personalo klausimais daugiausia aiškinami reikiamu lygiu, įskaitant individualius atvejus.
- 4 – visi darbuotojai informuojami ir jiems išaiškinama apie personalo politiką. Apie joje įvykusius pokyčius laiku pranešama darbuotojams. Darbuotojai yra suprantama dabartinė personalo politika. Personalo politika yra laisvai prieinama kiekvienam darbuotojui ir ji parengta raštu. Kiekvienas sprendimas personalo klausimais aiškinamas reikiamu lygiu, įskaitant individualius atvejus.

3.1.4. visoje organizacijos užtikrinama palanki darbo aplinka, įskaitant rūpinimąsi darbuotojų sveikata ir saugumu.

- 1 – visoje organizacijoje darbo aplinkos poreikiai nėra užtikrinti pagal poreikius (įskaitant teisės aktuose numatytus reikalavimus). Tinkamos darbo aplinkos užtikrinimas, rūpinimais sveikata ir saugumu yra šalutiniai dalykai arba tam neužtenka finansavimo. Darbo aplinkos rizika nenustatyta, bet kai kur darbo sąlygos yra labai kenkiančios darbuotojų sveikatai ar saugumui.
- 2 – darbo aplinkos sąlygos yra vidutinės, atitinka teisės aktuose numatytus reikalavimus, bet neatsižvelgiama į visas grėsmes, kylančias darbuotojų sveikatai ar saugumui. Formaliai stengiamasi užtikrinti su darbo aplinka susijusius teisės aktų reikalavimus. Sveikatos ir darbų saugos klausimai sprendžiami standartiniu metodu, remiantis įstatymais ir nuostatais. Nenustatyti darbo aplinkos rizikos faktoriai. Trūksta įrodymų dėl realios darbo aplinkos rizikos mažinimo – veiksmų planas sudarytas formaliai arba jis nėra pildomas.
- 3 – darbo aplinkos sąlygos iš esmės yra užtikrintos pagal teisės aktuose numatytus reikalavimus, pašalintos grėsmės darbuotojų sveikatai ar saugumui. Atlikta darbo vietų apžiūra, nustatyta ir įvertinta darbo aplinkos rizika, sudarytas veiksmų

planas rizikai šalinti. Yra įrodymų dėl tam tikrų atliekamų veiksmų rizikai mažinti pagal sudarytą planą.

- 4 – darbo aplinkos sąlygos visoje organizacijoje yra visiškai užtikrintos pagal teisės aktuose numatytus reikalavimus, pašalintos grėsmės darbuotojų sveikatai ar saugumui. Reguliariai analizuojama ir vertinama rizika, vykdoma iniciatyvi veikla rizikai mažinti. Veiksmai rizikai mažinti yra reguliariai peržiūrimi, ieškoma geresnių sprendimų.

3.1.5. priėmimas į darbą ir karjeros siekiama atsižvelgiant į teisingumo ir lygių galimybių principus darbo santykiuose (t. y. nepriklausomai nuo lyties, seksualinės orientacijos, neįgalumo, amžiaus, rasės ir tikėjimo).

- 1 – mažai skiriama dėmesio teisingumo ir lygių galimybių principams. Priėmimas į darbą ir siekiant karjeros didelės reikšmės turi pažintys (giminystės ryšiai). Yra įrodymų, kad išsakyta autoritetingų rekomendacijų kurį nors asmenį stumti į konkrečias pareigas, nors kompetencija neatitinka reikalavimų. Yra įrodymų, kad profesinės kompetencijos reikalavimai ignoruojami arba keičiami, pritaikomi asmeniui.
- 2 – stengiamasi laikytis teisingumo ir lygių galimybių principo, kaip pagrindinis kriterijus taikomas kompetencijos reikalavimas. Atskirais atvejais vis dėlto nustatyti reikalavimai yra tokie bendri, kad yra rizika ignoruoti teisingumo ir lygių galimybių principus.
- 3 – deklaruojamas ir praktiškai palaikomas teisingumo ir lygių galimybių principas. Priėmimas į darbą ir karjeros siekimas vyksta remiantis teisingumo ir lygių galimybių principu, kaip pagrindinis kriterijus taikomas kompetencijos reikalavimas.
- 4 – priėmimas į darbą ir karjeros siekimas vyksta remiantis teisingumo ir lygių galimybių principu, kaip pagrindinis kriterijus taikomas kompetencijos reikalavimas. Principas tiek viešai yra aiškinamas, jį pažeidus, nebaudžiama. Yra įrodymų, kad organizacija darbo dietą pritaiko kompetentingam asmeniui, taiko pozityviąją diskriminaciją.

3.1.6. užtikrina, kad būtų skatinama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

- 1 – organizacijoje neskatinama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Formaliai darbo laiko ir apimties ribos nenustatytos. Yra įrodymų dėl šios srities darbo teisės pažeidimų.
- 2 – organizacijoje formaliai skatinama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Atskirais atvejais siūlomos darbuotojui naudingos ir organizacijai priimtinos išimtys, bet negalima kalbėti apie stabilias sąlygas pusiausvyrai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikyti.
- 3 – organizacijoje apibrėžtos ir praktikoje taikomos pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo skatinančios sąlygos – papildomos poilsio dienos, slankusis darbo grafikas ir pan. Yra įrodymų, kad vertinami ir analizuojami darbuotojų neatvykimo atvejais, ieškoma abipusiai naudingų sprendimų.
- 4 – organizacijoje užtikrinama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Sistemingai nustatomi darbuotojų poreikiai, analizuojamos galimybės, pasveriami organizacijos ir darbuotojų interesai. Diegiamos naujovės, pvz., darbas nuotoliniu būdu. Darbuotojai yra patenkinti pusiausvyrą skatinančiomis sąlygomis.

3.2. Nustatomos, tobulinamos ir naudojamos darbuotojų kompetencijos, suderinus asmeninius ir organizacijos tikslus taip, kad jie neprieštarautų vienas kitam

3.2.1. individualiu ir organizacijos lygiu nustatomos reikiamų žinių, įgūdžių ir požiūrio kompetencijos.

- 1 – kompetencijos reikalavimai individualiu ir organizacijos lygmeniu nėra nustatyti. Negalvojama apie darbuotojų individualių galimybių, įgūdžių ir žinių panaudojimą bei tobulinimą pagal praktikoje būtinas kompetencijas.
- 2 – organizacijoje daliai pareigų yra raštu nustatytos reikiamos profesinės kompetencijos, iš esmės tai yra išoriniai reikalavimai (Profesijų klasifikatorius, Ministrų kabineto ar savivaldybės nustatytos privalomos taisyklės ir pan.) ir yra pernelyg bendro pobūdžio, nepritaikytos organizacijos tikslams, poreikiams. Yra įrodymų, kad individualiu lygiu žinių, įgūdžių ir požiūrio kompetencijos neatitinka nustatytų reikalavimų. Darbuotojo kompetencijos nevertinamos, kompetencijų tobulinimas nėra susijęs su pareigybėms taikomomis kompetencijomis.
- 3 – organizacijoje yra raštu nustatytos reikiamos kompetencijos visoms pareigybėms arba grupėms ir atitinkami reikalavimų lygiai. Kompetencijos nustatytos atsižvelgiant į organizacijos ir individualius tikslus bei poreikius. Darbuotojo kompetencijos yra periodiškai vertinamos, jų tobulinimas susijęs su pareigybėms taikomomis kompetencijomis.
- 4 – organizacijoje įdiegtas išsamus kompetencijų modelis – tai raštu išdėstytos socialinės, asmeninės, profesinės ir vadybos kompetencijos individualiu ir organizacijos lygmeniu. Yra nustatyti pareigybėms taikomi kompetencijos reikalavimų lygiai. Reikalavimai peržiūrimi atsižvelgiant į organizacijos ir individualių tikslų pakeitimus. Darbuotojai yra sistemingai vertinami ir jų tobulinimas planuojamas pagal reikalaujamas pareigybėms kompetencijas.

3.2.2. parengia ir informuoja darbuotojus apie kompetencijų tobulinimo strategiją, į kurią įeina vidutinės trukmės plėtros planas, paremtas individualiais organizacijos ir darbuotojų poreikiais šiuo metu ir ateityje, atsižvelgiant ir atskiriant privalomus ir pasirenkamuosius mokymus.

- 1 – organizacijoje nenustatyta kompetencijų tobulinimo strategija. Kompetencijų tobulinimas paremtas išoriniuose teisės aktuose nustatytais mokymų reikalavimais konkrečioms pareigoms.
- 2 – organizacijoje nenustatyta kompetencijų tobulinimo strategija, tačiau pažengta vidutinės trukmės plėtros plano atžvilgiu. Plane neparodomi dabartiniai ir ateities poreikiai, tai nėra aptarta su darbuotojais, planas nėra vykdomas, pavyzdžiui, darbuotojas negauna tų mokymų, kurie atitiktų nepakankamą kompetenciją ir yra suplanuoti, tačiau gauna kitus mokymus.
- 3 – organizacijoje nustatyta aiški kompetencijų tobulinimo strategija, paremta dabarties ir ateities poreikiais. Ji yra žinoma vadovybės ir atitinkamu individualiu lygmeniu. Remiantis strategija parengtas vidutinės trukmės plėtros planas. Darbuotojų mokymai organizuojami pagal planą. Temos nustatytos pagal prioritetus, suskirstytos į privalomas ir pasirenkamas. Vis dėlto kompetencijų tobulinimo strategija ir planas nėra atnaujinami atsižvelgiant į pokyčius organizacijoje.
- 4 – organizacijoje yra raštu parengta, vadovybės ir atitinkamu individualiu lygmeniu žinoma ir išaiškinta kompetencijų tobulinimo strategija. Strategija parengta pagal kompetencijų vertinimo rezultatus, atsižvelgiant į dabarties ir ateities poreikius. Strategija periodiškai peržiūrima ir pagal pakeitimus / poreikius atnaujinama. Remiantis strategija parengtas vidutinės trukmės plėtros planas. Planas atnaujinamas pagal pokyčius kompetencijų tobulinimo strategijoje. Darbuotojų tobulinimo kursai ir mokymai organizuojami pagal planą. Mokymų temos nustatomos pagal prioritetus, jos suskirstomos į privalomas ir pasirenkamas.

3.2.3. parengia ir tariasi dėl individualių mokymų ir plėtros planų su visais darbuotojais, įskaitant vadovus, ypatingą dėmesį skiriant *valdymo ir lyderystės* įgūdžiams, taip pat vadovavimo *kompetencijoms*. Nustatomi ir naudojami skirtingi mokymų metodai (pvz., laikina rotacija, patirtinis mokymasis, elektroniniai mokymai).

- 1 – nėra parengtų individualių darbuotojams skirtų mokymų ir tobulinimo planų. Konstatuojamos neplanuotos pastangos užtikrinti kvalifikaciją einantiems tas pareigas, kurioms yra nustatytos reikalavimais teisės aktuose. Nekreipiama dėmesio į vadybos mokymus, šių įgūdžių tobulinimą.
- 2 – nėra parengtų individualių, darbuotojams skirtų mokymų ir tobulinimo planų. Darbuotojai turi galimybę patys ieškoti savo kvalifikacijai palaikyti reikiamų kursų ir pateikti pasiūlymus vadovui. Vadovas pritaria tokiems prašymams kaip vadybos kvalifikacijai palaikyti ir vadybos įgūdžiams tobulinti, jei organizacija gali juos finansuoti. Mokymų metodai – tai įvairių kursų lankymas arba keitimasis patirtimi. Neskiriami mokymai, orientuoti į vadybos ir lyderystės įgūdžių tobulinimą.
- 3 – didžiąjai daliai darbuotojų yra parengti ir su tiesioginiu vadovu aptarti individualūs mokymų ir tobulinimosi planai. Tobulinimosi ir mokymų planai sudaryti remiantis kompetencijų plėtojimo strategija ir vidutinės trukmės plėtros planu. Organizacija mokymams planuoja atitinkamą finansavimą. Į planus įtraukti mokymai numatyti ir vadybai, vadybos įgūdžiams tobulinti. Planų vykdymas yra kontroliuojamas ir veikiama daugiausia atsižvelgiant į planus. Vis dėlto pasitaiko, kad planai dėl objektyvių priežasčių nėra įvykdomi, pavyzdžiui, dėl pasiūlymų trūkumo ar lėšų nepakankamumo. Mokymams, ypač finansinių apribojimų atvejais, naudojami įvairesni mokymų metodai, pavyzdžiui, mokyti iš didesnę kvalifikaciją turinčio specialisto, naudojant rotaciją.
- 4 – visų darbuotojų, įskaitant vadovą, kvalifikacijos kėlimas vyksta remiantis individualiu mokymų planu, kuris yra parengtas remiantis kompetencijų tobulinimo strategija ir vidutinės trukmės plėtros planu. Jei keičiama strategija arba vidutinės trukmės planas, atitinkamai keičiami individualūs planai. Tai visuomet aptariama su darbuotojais. Organizacija turi numaćiusi lėšų darbuotojų mokymams – jų pakanka individualių mokymų planui vykdyti. Planų įgyvendinimas yra kontroliuojamas, ir jie įgyvendinami taip, kaip planuota. Organizacija plačiai naudoja įvairius mokymų metodus (vidinę laikiną rotaciją, mokantis iš patirties, el. mokymus), kurie taupo finansinių išteklių sąnaudas.

3.2.4. užtikrina darbuotojams galimybę gauti grįžtamąjį ryšį dėl profesinės veiklos, praktikos.

- 1- organizacija neuztikrina darbuotojams galimybės gauti grįžtamąjį ryšį dėl profesinės veiklos, praktikos. Darbuotojai, kurie pageidauja, gali dalyvauti *supervizijose* už savo lėšas.
- 2- organizacija darbuotojams suteikia minimalią galimybę gauti grįžtamąjį ryšį dėl profesinės veiklos, praktikos – kiekvieną konkretų atvejį vadovybė nagrinėja individualiai. *Supervizijos* užtikrinamos pagal finansines galimybes. Yra įrodymų, kad ne visada darbuotojų poreikiai yra patenkinami.
- 3- organizacija užtikrina darbuotojams galimybę gauti grįžtamąjį ryšį dėl profesinės veiklos, praktikos. Vyksta individualios ir grupinės *supervizijos*. Naujiems darbuotojams *supervizijos* yra privalomos.
- 4- organizacija užtikrina darbuotojams galimybę gauti grįžtamąjį ryšį dėl profesinės veiklos, praktikos. Yra ilgalaikė patirtis, nustatytas grafikas, pagal kurį darbuotojams užtikrinamos reguliarios grupinės ir individualios *supervizijos*. Vadovybė reguliariai įvertina taikomos refleksijos efektyvumą, peržiūri galimybes,

ieško alternatyvų procesui pagerinti, išklauso pasiūlymus. Organizacija turi numaćiusi finansavimą *supervizijoms* apmokėti. Naujiems darbuotojams *supervizijos* yra privalomos.

3.2.5. paremia ir padeda jauniems darbuotojams, taip pat taiko mokymąsi iš kolegų, turinčių didesnę patirtį, ir teikia individualias konsultacijas.

- 1 – organizacijoje nepraktikuojamas formalus / specialus naujų darbuotojų priėmimas į darbą, nes darbuotojas turi išmanyti darbo pareigas, susipažinęs su pareigybių aprašu. Esant neaiškumų, galima klausti kolegų, tiesioginio vadovo. Supažindinti su kolegomis, organizacija ir pan. yra žemiausios grandies vadovo pareiga.
- 2 – naujieji darbuotojai pirmomis darbo dienomis gauna bendrą informaciją, supažindinami su darbo vieta, pareigomis ir pareigas reglamentuojančiais teisės aktais (pareigybių aprašas, vidiniai ir išoriniai teisės aktai). Ne visi nauji darbuotojai žino ir naudojami galimybe išsiaiškinti neaiškumus, kurių atsiranda dirbant tiesioginį darbą, klausiant kolegų ar tiesioginio vadovo.
- 3 – naujieji darbuotojai numatyta tvarka pirmomis darbo dienomis susipažįsta su organizacija – darbo vieta, kolegomis, pareigomis ir pareigas reglamentuojančiais teisės aktais. Daliai pareigybių per tolimesnį laikotarpį numatyta formaliai skirti patarėją, tai paprastai įgyvendinama praktiškai.
- 4 – yra nustatyta ir praktiškai naudojama tvarka, susijusi su naujo darbuotojo dalyvavimu darbe – siūlomi kursai apie organizaciją, vertybes, kultūrinę aplinką, atliekamus uždavinius. Įdarbinimą po mokymų tęsia paskirtas mentorius – darbuotojas turi galimybę gauti individualią paramą ir profesinių patarimų.

3.2.6. stebi ir vykdo *sąnaudų* ir *naudos analizę*, įvertina į plėtos programą įeinančių mokymų naudą.

- 1 - mokymų procesas nėra prižiūrimas. Mokymų programos įgyvendinamos neįvertinus išlaidų ir iš mokymų gaunamos naudos, pavyzdžiui, nepagrįstas konkrečių mokymų efektyvumas (būtinybė, mokymų tikslas, jų kokybė), neieškoma panašių mokymų už mažesnę kainą, mokymų paieška vykdoma tik pagal mažiausią kainą, neįvertinus naudingumo, pasibaigus mokymams, nevertinama jų nauda.
- 2 – atskirais atvejais mokymų programų įgyvendinimas analizuojamas išlaidų ir naudos aspektu, vis dėlto visais atvejais tai nėra nuosekliai taikoma. Iš esmės taikomas požiūris, kad organizacija įvertina išlaidas ir poreikius tik prieš mokymus, nevertinama nauda įgyvendinus mokymų programą.
- 3 – daugeliu atvejų organizacija analizuoja mokymų išlaidas ir gaunamą naudą. Sprendimas lankyti konkrečius mokymus paremtas išlaidų ir potencialios naudos, gaunamos iš šių mokymų, vertinimu. Nenaudingos mokymų programos nėra įgyvendinamos. Darbuotojai po mokymų teikia grįžtamąjį ryšį / vertina mokymų naudingumą.
- 4 – organizacija yra sukurta ir veikia sistema / praktika, užtikrinanti, kad visais atvejais atliekama mokymų išlaidų ir naudos analizė. Gauti rezultatai naudojami tiek pagrindžiant ir planuojant mokymų planą kitam periodui, tiek vertinant įgyvendintus mokymus. Organizacijoje įdiegta ir aktyviai naudojama komunikacijos sistema tarp darbuotojų apie įvairių mokymų programų teikiamą naudą.

3.3. Darbuotojai įtraukiami į tarpusavio dialogą ir nustatomi įgaliojimai

3.3.1. skatinama į atvirą *bendravimą* ir diskusijas orientuota kultūra, palaikomas *komandinis* darbas. Kuria aplinką, kuri skatintų darbuotojus išsakyti savo idėjas ir pasiūlymus, ir šiam tikslui taiko atitinkamus mechanizmus (rekomendacijų sistema, darbas grupėmis, „minčių lietus“ ir kt.).

- 1 – vadovybė neskatina atviros komunikacijos dialogo, vadovybės požiūris yra neigiamas. Vadovybės nuomone, komandinis darbas netaikytinas. Organizacijoje negalvojama apie mechanizmą pasiūlymams teikti, darbuotojai skatinami išsakyti idėjas ir pasiūlymus. Tarp darbuotojų neskatinama bendravimo tradicija.
 - 2 – vadovybė demonstruoja susidomėjimą atvira komunikacija ir komandiniu darbu, vis dėlto darbo klausimus sprendžia su kiekvienu darbuotoju individualiai ir nurodymų forma. Organizacijoje formaliai nustatyti mechanizmai idėjoms ir pasiūlymams teikti. Yra įrodymų, kad praktiškai jie nėra naudojami. Bendravimo tradicija tarp darbuotojų tik formaliai deklaruota kaip vertybė.
 - 3 – vadovybė skatina atvirą komunikaciją ir komandinį darbą. Palaikoma būtinybė darbuotojus įtraukti į diskusijas apie problemų nustatymą ir veiklos gerinimą. Sprendžiant profesinius klausimus dažnai įtraukiamos ir išklausomos visos suinteresuotosios šalys. Nors darbuotojams sudarytos sąlygos ištraukti į veiklą, tobulinant organizacijos darbą, yra sukurti mechanizmai pasiūlymams teikti, vis dėlto ne visada darbuotojai šiais mechanizmais naudojami. Išsakyti pasiūlymai paprastai yra išnagrinėjami, įvertinami, vis dėlto yra atvejų, kai nėra grįžtamojo ryšio (arba neatliekamas vertinimas, arba yra trūkumų užtikrinant grįžtamąjį ryšį dėl įvertinimo).
 - 4 – organizacijoje taikoma atviros komunikacijos ir dialogo kultūra, praktikuojamas komandinis darbas. Sprendžiant profesinius klausimus įtraukiamos ir išklausomos visos suinteresuotosios šalys. Organizacija atvira dalintis savo gerąja praktika, patirtimi. Organizacijoje nuolat naudojami įvairūs metodai (pasiūlymų sistema, darbo grupės, profesinės srityje – kovizija, minčių lietus ir kt.) koordinuojant darbuotojų pasiūlymus. Egzistuoja nustatyta tvarka pasiūlymams vertinti. Naudingi pasiūlymai yra įdiegiami. Atsakingai vertinami ne tik įdiegti pasiūlymai, bet ir iniciatyva. Bendravimas tarp darbuotojų vyksta atvirai ir pagarbiai. Vadovai ir darbuotojai nebijo pripažinti klaidų ir sistemingai įvertinti rezultatų naudingumo bei efektyvumo. Organizacija atvira priimti naujus iššūkius kaip komanda.
- 3.3.2. įtraukiami darbuotojai rengiant plėtros planą, strategiją ir *procesą*, taip pat nustatant ir įgyvendinant į tolimesnius *tobulinimus* orientuotas veiklas.
- 1 – darbuotojai nedalyvauja rengiant plėtros planą, strategiją ir procesą. Laikomasi nuostatos, kad tai yra vadovybės kompetencija. Darbuotojai atlieka tik pareigybės apraše numatytas tiesiogines darbo pareigas ir nedalyvauja nustatant patobulinimus.
 - 2 – darbuotojai nedalyvauja rengiant planą ir strategiją. Išklausoma darbuotojų nuomonė apie konkretų procesą, susijusį su jo tiesioginio darbo užduotimi, parengimu ir įgyvendinimu.
 - 3 – vadovybė įtraukia darbuotojus rengiant plėtros planą, strategiją ir procesą. Yra įrodymų, kad išklausoma ir laikomasi personalo nuomonės dėl tolimesniems patobulinimams naudojamų ir įgyvendinamų veiksmų.
 - 4 – organizacijoje yra sukurta sistema, numatanti galimybę visų lygių darbuotojams dalyvauti rengiant plėtros planą, strategiją ir procesą. Išklausoma ir laikomasi personalo nuomonės dėl tolimesniems patobulinimams naudojamų ir įgyvendinamų veiksmų. Atsakingai vertinami ne tik rezultatai, bet ir darbuotojų pastangos dalyvauti tobulinant organizacijos darbą.
- 3.3.3. *vadovai* ir darbuotojai aptaria galutinius tikslus ir susitaria dėl jų pasiekimo ir vertinimo metodų kitam periodui.

- 1 – darbuotojai atlieka tik pareigybės apraše numatytas tiesiogines darbo pareigas. Darbuotojui kitam periodui nėra nustatomi tikslai / laukiami darbo rezultatai. Darbuotojų darbas vertinamas tik tais atvejais, jei gaunamas skundas.
 - 2 – organizacijoje kartais vertinami dalies darbuotojų pasiekimai, tačiau daugiau tai yra tiesioginio vadovo iniciatyva. Nenustatyti aiškūs vertinimo kriterijai. Darbuotojai laiku neinformuojami apie vertinimo eigą. Darbuotojui kitam periodui nėra nustatomi tikslai / laukiami darbo rezultatai. Epizodiškai renkama informacija apie darbuotojų veiklą ir mokymų, susijusių su pareigų vykdymu, poreikį. Kartais gautą informaciją vadovybė naudoja planuodama darbuotojų mokymus kitam laikotarpiui.
 - 3 – darbuotojui kitam periodui yra nustatomi tikslai / laukiami darbo rezultatai. Darbuotojas su tuo yra supažindinamas. Nesukurtas mechanizmas, leidžiantis darbuotojams apie nustatytus tikslus ir pasiekimų metodus išdiskutuoti su vadovu ir dėl to nepasiekiamas joks abipusis susitarimas. Darbuotojo atliktas darbas vertinamas pagal vertinimo periodu užsibrėžtus tikslus. Darbuotojams yra žinomi ir aiškūs vertinimo kriterijai. Yra nustatyta tvarka, kuria renkama ir tvarkoma informacija apie personalo veiksmus, pasiekimus, problemas, potencialą tobulėti ir mokytis.
 - 4 – visoje organizacijoje vykdoma praktika, kad vadovai ir darbuotojai aptaria ir susitaria dėl galutinių tikslų kitam periodui, jų pasiekimo ir vertinimo metodų bei kriterijų. Vadovybė reguliariai organizuoja darbo vykdymo vertinimo pokalbius su darbuotoju ir vertina, ar pasiekti ankstesniame laikotarpyje numatyti tikslai, susitaria dėl tikslų kitam periodui. Darbo vykdymo vertinimo rezultatai pagal galimybę yra sietini su darbuotojų darbo užmokesčiu (arba lengvata / premija). Informacija kaupiama apie kiekvieno darbuotojo pasiekimus, tobulėjimo potencialą.
- 3.3.4. darbuotojai turi galimybę pateikti savo nuomonę / atsiliepimą apie tiesioginius vadovus.
- 1 – organizacijoje nesukurta sistema tiesioginio vadovo darbui įvertinti. Vadovo darbą vertina aukštesnės kontroliuojančios instancijos. Darbuotojų vertinimas nėra būtinas.
 - 2 – darbuotojai formaliai turi galimybę susitikti su organizacijos vadovybe ir išsakyti savo nuomonę apie tiesioginius vadovus. Yra įrodymų, kad darbuotojai retai, nepakankamai naudojasi pasiūlyta galimybe.
 - 3 – organizacijoje darbuotojai turi įvairias galimybes (klausimynas, pasiūlymų dėžutės, suplanuoti susitikimai ir pan.) pateikti atsiliepimus apie tiesioginius vadovus. Yra įrodymų, kad daugeliu atvejų reaguojama į pasakytus faktus.
 - 4 – organizacijoje sistemingai naudojami įvairūs būdai, kaip pateikti atsiliepimus apie tiesioginius vadovus visų darbuotojų vardu (klausimynas, pasiūlymų dėžutės, suplanuoti susitikimai ir kt.). Gauta informacija reguliariai analizuojama ir naudojama vadovybės darbui tobulinti.

4 kriterijus. Partnerystė ir ištekliai

Šiuo kriterijumi vertinami principai, pagal kuriuos organizacijoje planuojamas bendradarbiavimas su jos partneriais ir tam skirti vidiniai ištekliai, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos strategijos ir procesų vykdymą.

4.1. Parengti ir įgyvendinti svarbiausias partnerystes

4.1.1 identifikuojami strateginiai *partneriai* ir šių santykių esmė (pavyzdžiui, tiekėjai, paslaugos tiekėjai ir kt.). Atsižvelgiant į santykių esmę sudaromos reikalingos partnerystės sutartys ir apibrėžiama kiekvienos šalies atsakomybė, susijusi su partnerystės santykių valdymu, taip pat įtraukiant kontrolę.

- 1 – organizacijoje neidentifikuoti strateginiai partneriai, nes organizacijos vadovybės nedomina kitų bendradarbiavimo partnerių interesai ir poreikiai.
- 2 – organizacijoje yra apibrėžti keli strateginiai partneriai, su kuriais bendradarbiaujama, tačiau tarpusavio santykių esmė dažniausiai nėra apibrėžta. Nesudaromos bendradarbiavimo partnerystės sutartys.
- 3 – organizacijoje yra identifikuoti strateginiai partneriai ir tarpusavio santykių esmė. Su keliais strateginiais partneriais sudarytos partnerystės sutartys. Partnerių poreikiai ir interesai yra suderinti atskirais atvejais arba prieštaringose situacijose.
- 4 – organizacijoje identifikuoti strateginiai partneriai ir tarpusavio santykių esmė, nustatytos (partnerystės sutartyje, kitame dokumente) kiekvienos šalies teisės ir pareigos, susijusios su partnerystės valdymu, sudaromos partnerystės sutartys. Organizacija yra suinteresuota savo strateginių partnerių interesais ir poreikiais, todėl kuria nuolatinius ir asmeninius ryšius įvairiuose valdymo lygiuose. Organizacija suinteresuota tiek partnerių nauda organizacijai, tiek jos pačios indėliu partneriams (koku būdu organizacija gali investuoti siekiant patenkinti verslo partnerių interesus ir poreikius). Norint to pasiekti, organizacija veikia prevenciškai, reguliariai analizuoja tarpusavio santykių esmę, siekdama atskleisti ir spręsti tarpusavio santykių problemas, taip pat sudarant rašytinį susitarimą dėl partnerių teisių ir įsipareigojimų bendradarbiaujant, bendradarbiavimo vadybos ir kontrolės.

4.1.2. stebima ir vertinama partnerystės esmė, bendradarbiavimo *procesas* ir rezultatas. Sprendžiamos konfliktinės situacijos.

- 1 – organizacijoje nevykdomas partnerystės esmės, bendradarbiavimo proceso ir rezultato vertinimas.
- 2 – organizacija partnerystės esmę, bendradarbiavimo procesą ir rezultatą stebi ir vertina tik atskirais atvejais. Konfliktinės situacijos sprendžiamos tik tuomet, kai jos susidaro ir kiekvienu atveju atskirai.
- 3 – organizacijoje yra raštu nustatyta partnerystės bendradarbiavimo proceso ir rezultato stebėjimo bei vertinimo tvarka, kurios ji daugiausia ir laikosi bei ją įgyvendina. Vyksta reguliarūs susitikimai su partnerių atstovais, kuriuose nagrinėjami konfliktinių situacijų sprendimo ir vertinimo klausimai.
- 4 – organizacija reguliariai imasi priemonių, kad pačios organizacijos darbuotojai ar partneriai nesieltų priešingai, nei numatyta raštu sudarytame tvarkos apraše, ir analizuoja, kaip bendradarbiavimo proceso metu realizuojami abiejų partnerių poreikiai ir interesai ir kaip bendradarbiavimas skatina kiekvieną partnerį pasiekti planuojamus rezultatus. Organizacija suinteresuota laiku atskleisti konfliktinę situaciją bei ją pašalinti, todėl reguliariai analizuoja bet kokią situaciją, paaštrėjus nesutarimui su verslo partneriu.

4.1.3. siekiant skatinti ir organizuoti į uždavinius orientuotą partnerystę, įgyvendinami bendri projektai su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis.

- 1 – organizacija neįgyvendina bendrų projektų arba veiklų su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis. Neskatinami jokie partnerystės ryšiai.
- 2 – atskirais atvejais organizacija su partneriais įgyvendina bendrus projektus (veiklas). Partnerystė iš esmės suprantama kaip informacijos perdavimas partneriams apie organizacijos veiklą ir naujoves. Kitokio pobūdžio reguliarios veiklos nevyksta arba vyksta retai.

- 3 – organizacija su partneriais įgyvendina bendrus projektus (veiklas). Vis dėlto darbuotojai iki galo nesupranta, kaip bendri projektai skatina siekti organizacijos tikslų ir uždavinių. Daugeliu atvejų šios veiklos vyksta vadovų lygmeniu, nedalyvaujant kitiems darbuotojams.
- 4 – organizacijos vadovas reguliariai aiškina darbuotojams, kokie yra organizacijos ir partnerių profesiniai ir tarpusavio santykių uždaviniai. Siekiant sistemingai ir nuosekliai kurti į uždavinių vykdymą orientuotą partnerystę, vadovas dėmesį skiria ir kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms ir reguliariai realizuoja bendras profesines veiklas / projektus, turėdamas konkretų tikslą.

4.2. Parengti ir įgyvendinti bendradarbiavimo santykius su gyventojais / klientais

4.2.1. su *klientais* kuria partnerystę. Išklauso gyventojų / *klientų* idėjas, pasiūlymus ir skundus, parengia ir pritaiko atitinkamus mechanizmus šiai informacijai surinkti (pavyzdžiui, apklausos, konsultacijų grupės, anketos, skundų dėžutės, karštoji telefono linija, viešosios nuomonės apklausa).

- 1 – gyventojų / klientų nuomonių neišklausoma.
- 2 – atskirais atvejais klientų nuomonių išklausa, iš esmės skundų nagrinėjimo atvejais, vis dėlto nėra reguliarios klientų nuomonės išaiškinimo sistemos ir gautų rezultatų analizės.
- 3 – reguliariai išklausa klientų nuomonė, dažniausiai kartą per metus ir naudojant vieną ar du klientų nuomonės išaiškinimo metodus (pavyzdžiui, klausimyną arba interviu). Gauti rezultatai apibendrinami ir pagal galimybę naudojami įstaigos darbui tobulinti, jei tai įstaiga gali sau leisti dėl finansinių priežasčių.
- 4 – gyventojai / klientai yra aktyvūs paslaugos turinio kūrėjai, todėl reguliariai išklausa klientų nuomonė, informaciją gaunant įvairiomis formomis. Yra įrodymų, kad informacija apie galimybę klientams išsakyti savo nuomonę yra plačiai prieinama, klientams suprantama, koku būdu, kaip dažnai ir kokia forma jie gali tai padaryti. Klientų nuomonės išklausa vykdoma klientams suprantamu būdu (suprantama kalba pateikta anketa, bendravimo kalbos pasirinkimas, vietos pasirinkimas ir kt.). Taip pat yra įrodymų, kad gautos klientų nuomonės yra apibendrintos, analizuojamos ir yra teikiamas grįžtamasis ryšys (ataskaitos, informacija spaudai, informacija klientams, pranešimai).

4.2.2. užtikrinama aktyvi *informacijos* politika ir organizacijos priimtų sprendimų bei plėtros skaidrumas (pavyzdžiui, publikuojant metines ataskaitas, organizuojant spaudos konferencijas ir informaciją skelbiant internete).

- 1 – organizacija neįtikrina aktyvios informacijos politikos ir priimtų sprendimų skaidrumo. Nevyksta darbai, orientuoti į suinteresuotų šalių ar visuomenės informavimą apie jos veiklą ir sprendimus.
- 2 – organizacija formaliai užtikrina informaciją apie veiklą ir priimtus sprendimus, viešina galutinius sprendimo priėmimo rezultatus, bet priimant sprendimą suinteresuotosios šalys nedalyvauja.
- 3 – organizacija reguliariai skelbia informaciją viešojoje erdvėje apie savo veiklą ir priimtus sprendimus, vis dėlto neatliekamas informacijos viešinimo efektyvumo vertinimas – ar informaciją lengva rasti, ar ji suprantama ir yra naudojama.
- 4 – organizacija užtikrina aktyvią informacijos politiką, naudodama įvairius (skirtingus) komunikacijos įrankius. Priimant sprendimą dalyvauja suinteresuotosios šalys, į kurias bus orientuotas priimtas sprendimas. Informacija teikiama suinteresuotosioms šalims ir visuomenei, nepriklausomai nuo to, ar ji yra teigiama, ar neigiama. Vykdoma informacijos viešinimo efektyvumo analizė, siekiant tobulinti teikiamos informacijos suprantamumą ir aiškumą.

4.3. Valdyti finansus

4.3.1. finansų valdymas suderinamas su *strateginiais tikslais*, užtikrinant *finansų* ir biudžeto *skaidrumą* bei *veiksmingą finansinių išteklių* (cost efficient) valdymą.

- 1 – finansų valdymas, suderinant juos su strateginiais tikslais, nėra vykdomas. Neatliekama finansinių išteklių naudojimo naudingumo analizė.
- 2 – finansų valdymas daugiausia yra suderintas su organizacijos tikslais, bet ne visada ir tam yra įrodymų. Finansų valdymo derinamą su strateginiais tikslais užtikrina organizacijos vadovas. Į šį procesą nėra įtraukiami partneriai ir organizacijos darbuotojai. Veiksmingo finansų naudojimo valdymas ne visada yra skaidrus ir efektyvus.
- 3 – finansų valdymas suderinamas su organizacijos strategija ir tikslais, ir tam yra įrodymų. Organizacija užtikrina finansinių išteklių panaudojimo atvirumą ir skaidrumą, joje atliekama išteklių panaudojimo efektyvumo kontrolė.
- 4 – finansų valdymas suderintas su jos strategija ir tikslais. Reguliariai atliekama analizė, kiek naudingai yra panaudotos organizacijai priklausančios lėšos ir kaip viešieji pirkimai prisideda siekiant organizacijos strateginių tikslų. Yra įrodymų, kad (tiek vidaus, tiek išorės tyrimai parodė) organizacijos finansinių išteklių valdymas įgyvendinamas atvirai ir šiuos procesus galima patikrinti.

4.3.2. nuolat stebimos tiekimo išlaidos ir tiekiamų produktų / paslaugų standartas. Sprendimai dėl išlaidų ir *finansų* kontrolės paremti *išlaidų ir pajamų analize* ir skatinamas *finansų* kontrolės skaidrumas darbuotojams, kuriems pagal einamas pareigas tai yra būtina, ir tiek, kiek reikia.

- 1 – organizacijoje nesiimama veiksmų siekiant patikrinti, ar finansinių išteklių naudojimas ir tiekiami produktai / paslaugos atitinka organizacijos poreikius ir nustatytų reikalavimų lygį.
- 1 – organizacijoje tiekimo išlaidų ir tiekiamų produktų / paslaugų patikra vykdoma retai, dažniausiai tais atvejais, kai nustatomi tiekiamų prekių ar paslaugų trūkumai. Neatliekama išlaidų ir naudos analizė.
- 3 – organizacijoje vykdoma produktų / paslaugų tiekimo išlaidų patikra, o finansų kontrolė paremta išlaidų ir naudos analize.
- 4 – organizacijoje nuolatos vyksta stebėseną, ar finansinių išteklių naudojimas ir tiekiami produktai / paslaugos atitinka organizacijos poreikius ir nustatytų reikalavimų lygį. Netinkamos prekės / paslaugos nėra perkamos.

4.4. Valdyti informaciją ir žinias

4.4.1. užtikrinama, kad už organizacijos ribų prieinama reikšminga *informacija* būtų *gaunama, apdorojama* ir naudojama *efektyviai* (tiems, kam reikia, ir tiek, kiek būtina konkrečiam tikslui).

- 1 – organizacijoje nėra įdiegta informacijos gavimo, apdorojimo ir naudojimo sistema, todėl informacijos gavimo ir naudojimo efektyvumas nėra užtikrinamas.
- 2 – organizacija informaciją gauna tais atvejais, kai ji yra būtina. Informacijos kaitai tarp darbuotojų nėra numatytos vieningos tvarkos. Informacija gaunama, apdorojama ir naudojama kiekvienoje konkrečioje situacijoje skirtingai.
- 3 – organizacijoje yra apibrėžta informacija, kurios gavimas, apdorojimas ir naudojimas turi būti vykdomas raštu nustatyta tvarka (apskaitos, ataskaitos, skelbimas išorinėje ar vidinėje informacijos saugykloje), už informacijos apdorojimą yra paskirti atsakingi asmenys. Vis dėlto tokia sistema yra daugiau formali, nes nėra įrodymų, kad gautą ir sukauptą informaciją darbuotojai naudotų organizacijos tikslams pasiekti ir teigiamai paslaugai tobulinti.

- 4 – organizacijai prieinama informacija laikoma didele vertybe. Vadovas raštu yra nustatęs informacijos gavimo tvarką ir tikslą. Organizacijoje taikomas sistemingas darbuotojų gautos informacijos kaupimas, apdorojimas ir sisteminimas, struktūruojant ją pagal tolimesnį pritaikymą, siekiant, kad gautą informaciją galėtų rasti ir ja naudotis ir kiti darbuotojai organizacijos uždaviniams vykdyti ir tikslams pasiekti.

4.4.2. nuolat stebima organizacijos vidinė *informacija* ir užtikrinamas jos aktualumas, teisingumas, patikimumas ir saugumas.

- 1 – organizacijoje neužtikrinama vidinės informacijos aktualumo, teisingumo, patikimumo ir saugumo stebėseną. Organizacijoje netaikomi reikalavimai vidinės informacijos patikimumui patikrinti, kaupti ir jos teisingumui kontroliuoti. Nesiimama jokių veiksmų, siekiant apsisaugoti nuo informacinių grėsmių.
- 2 – organizacijoje vykdoma vidinės informacijos aktualumo, teisingumo, patikimumo ir saugumo stebėseną, kuri vykdoma nereguliariai, dažniausiai tais atvejais, kad atsiranda problemų, trukdančių kasdienėms pareigoms atlikti.
- 3 – organizacijoje yra vidinės informacijos aktualumo, teisingumo, patikimumo ir saugumo stebėsenos sistema. Šiai funkcijai atlikti yra paskirti atsakingi asmenys, tačiau šio sistemos veikla vykdoma, jos nesiejant su organizacijos darbų planavimu bei realizacija.
- 4 – organizacijoje yra sukurta informacijos gavimo, apdorojimo ir saugumo sistema. Darbuotojai supranta, kokius reikalavimus atitinka gaunama informacija, kokiu tikslu informacija yra gaunama ir apdorojama, todėl jiems lengva užtikrinti teisingos ir patikrinamos informacijos gavimą bei sisteminimą. Organizacijoje yra raštu nustatyta tvarka, kuria yra užtikrinamas ir kontroliuojamas informacijos naudojimas ir atliekami veiksmai, kad informacija galima būtų netrukdomai naudotis ir joje nebūtų klaidų. Jei išorinėje ar vidinėje aplinkoje vyksta pokyčiai, analizuojama, kaip jie veikia vidinę informaciją, ir imamasi atitinkamų veiksmų, kad veiktų informacijos gavimo, apdorojimo ir saugumo sistema.

4.4.3. sukuriamą sistema, kuri patikrina, įvertina ir išsaugo organizacijos *žinias*.

- 1 – organizacijoje nėra darbuotojų žinių identifikavimo, vertinimo ir išsaugojimo sistemos. Jei žinios yra kaupiamos, tai nevyksta dėl vadovo organizuojamų veiklų.
- 2 – organizacijoje palaikoma iniciatyva, kad darbuotojai kauptų žinias, vis dėlto tai nevyksta pagal numatytą sistemą ir darbuotojų gautos žinios nėra identifikuojamos, vertinamos ir išsaugomos.
- 3 – organizacijoje vykdomas formaliai planuojamas darbuotojų žinių papildymas – identifikavimas, atsiskaitymas, vertinimas ir išsaugojimas, tačiau šiomis žiniomis nesiremiamą organizacijos veiklos pokyčiams atlikti ir teikiamai paslaugai tobulinti.
- 4 – organizacijoje bet kokia forma gautos žinios laikomos didele vertybe, todėl daroma viskas, kad savo žinių darbuotojai nelaikytų individualia nauda ar nuosavybe, o organizacijoje stengiamasi įvairiomis formomis sistemingai jomis dalytis. Organizacijoje savo žiniomis dalijamasi ir su kitais verslo partneriais bei suinteresuotomis šalimis, kurių tikslas panaudoti jas pokyčiams organizacijos veikloje ir teikiamai paslaugai tobulinti.

4.4.4. plėtojami vidiniai kanalai *informacijai* perduoti, užtikrinant tai, kad visi darbuotojai gali gauti *informacijos / žinių*, susijusių su jų nustatytais uždaviniais ir tikslais.

- 1 – siekiant užtikrinti informaciją darbuotojų poreikiams, organizacijoje nesiimama jokių priemonių. Uždaviniams vykdyti darbuotojai reikiamą informaciją užtikrina patys, individualiai naudodami vidinius ir išorinius informacijos šaltinius.

- 2 – organizacijos vadovybė darbuotojams iš esmės užtikrina informaciją, susijusią su teisės aktais, kuriuose apibrėžiamas jiems nustatytų užduočių vykdymas.
- 3 – organizacijoje yra sukurta vidinė informacijos perteikimo kanalų sistema (reguliarūs susitikimai, informacijos teikimas apie pokyčius teisės aktuose ir kt.). Vis dėlto nevykdoma sisteminga ir pastovi kontrolė arba visi darbuotojai naudojami naujausia informacija ir naujausiomis žiniomis.
- 4 – organizacijoje sukurti (išorinės ir vidinės) informacijos gavimo, kaupimo ir perdavimo mechanizmai bei priemonės, orientuotos į tai, kad darbuotojai būtų sistemingai ir reguliariai užtikrinti savo darbui reikiama informacija. Vadovas užtikrina reguliarią keitimąsi informacija ir garantuoja, kad kiekvienoje situacijoje darbuotojas turėtų jo pareigoms vykdyti reikiamą informaciją. Įsitikinta, kad darbuotojai savo pareigoms vykdyti ir organizacijos tikslams siekti naudojami naujausia informacija ir naujausiomis žiniomis, kurias turi viena ar kita organizacija.

4.4.5. užtikrinama prieiga ir keitimasis esmine *informacija* su *suinteresuotosiomis šalimis*, naudotojams palankiu būdu teikiama *informacija* ir duomenys.

- 1 – suinteresuotosiems šalims neorganizuojama jokia prieiga prie informacijos ir jos mainų.
- 2 – organizacija užtikrina tam tikro tipo informacijos mainus su suinteresuotosiomis šalimis. Šiems informacijos mainams nebūdingas sistemiškumas (vyksta ne reguliariai, nustatytu laiku, bet retkarčiais). Į informacijos pobūdį nekreipiama dėmesio.
- 3 – organizacija užtikrina informacijos mainus su suinteresuotosiomis šalimis, informacijos mainams būdingas sistemiškumas, bet į teikimo būdą nekreipiama dėmesio.
- 4 – organizacija užtikrina suinteresuotosiems šalims reikiamą informaciją, bendrai susitaria dėl jos apimties ir patogaus gavimo būdo. Informacija teikiama atsižvelgiant į jos naudotojo – suinteresuotosios šalies suvokimo gebėjimus ir ypatybes. Nustačiusi trūkumus, organizacija nedelsdama atlieka teikiamo informacijos turinio ir pateikimo formos taisymus.

4.5. Valdyti technologijas

4.5.1. tikslingai naudojamos atitinkamos technologijos, siekiant kontroliuoti užduotis ir *žinias*.

- 1 – kontroliuojant užduotis ir žinias, visiškai netaikomos jokios technologijos. Informacijos apdorojimas daugiausia atliekamas popieriuje.
- 2 – atskiroms užduotims atlikti organizacijoje taikomos technologijos (el. paštas, internetas, multimedija ir kt.), bet aptarnaujant klientus dažniausiai technologijos nėra taikomos arba mažai taikomos.
- 3 – organizacija pagal galimybes savo užduotims atlikti taiko technologijas. Dalis informacijos apie klientą saugoma elektroniniu būdu, bet yra ir popieriniu formatu. Yra atskirų atvejų, kai aptarnaujant klientus yra naudojamos technologijos (pavyzdžiui, iškvietimo mygtukai, funkcinės lovos, klientų duomenų bazė ir pan.).
- 4 – organizacijos užduotims atlikti reikiama informacija apdorojama elektroniškai. Yra galimybė būtinus duomenis gauti iš kitų elektroninių duomenų bazių. Su partneriais bendravimas dažniausiai vyksta elektroniniu būdu. Technologijos pritaikomos siekiant pagreitinti aptarnavimo procesą arba sumažinti klientui administracines kliūtis (pvz., dokumentų išdavimas, pažymų gavimas iš kitų organizacijų ir pan.). Organizacijos vadovas reguliariai atlieka analizę, kaip ir kur

technologijos gali padėti pagerinti klientų aptarnavimą ir palengvinti darbuotojams pareigų atlikimą.

4.6. Valdyti infrastruktūrą

4.6.1. užtikrinama tinkama prieiga prie pastatų, atsižvelgiant į darbuotojų ir *klientų* / gyventojų poreikius ir lūkesčius (pvz., specialiųjų poreikių asmenims užtikrinama galimybė naudotis automobilių stovėjimo aikšte, patalpomis ar viešuoju transportu).

- 1 – neužtikrinama nei informacinė, nei fizinė prieiga prie pastatų.
- 2 – užtikrinama tik informacinė prieiga, bet prie pastato fiziškai neįmanoma priėti specialiųjų poreikių asmenims.
- 3 – užtikrinamas išoriniuose teisės aktuose nustatytų reikalavimų vykdymas – tiek informacinė prieiga (vizualinė informacija, informacija virtualioje erdvėje), tiek fizinė prieiga specialiųjų poreikių asmenims į visus pastatus, kuriuose aptarnaujami klientai.
- 4 – organizacija atlieka papildomas veiklas pagal išoriniuose teisės aktuose minimaliai nustatytus reikalavimus. Organizacijos pastatai yra visiškai prieinami asmenims, turintiems bet kokių specialiųjų poreikių. Techninė pastatų būklė reguliariai prižiūrima, vykdomas reguliarus prieigos tvarkymas (yra sutartis liftų priežiūrai, pakilimų remontui, elektros įrenginių priežiūrai ir t. t.). Vykdoma klientų nuomonės apklausa dėl prieigos prie organizacijos pastatų ir kt. veiklos.

4.6.2. užtikrinama *efektyvi*, planuojama ir tvari pastatų ir įrangos (kilnojamojo ir nekilnojamojo turto) priežiūra.

- 1 – vadovas neužtikrina efektyvios, planuojamos ir tvarios pastatų ir įrangos priežiūros.
- 2 – pastatai ir įranga remontuojami tik tais atvejais, kai atsiranda tam tikrų problemų ir yra finansavimas.
- 3 – organizacijos vadovas užtikrina pastatų ir įrangos išlaikymą, bet tai ne visada vyksta planuotai, atsižvelgiama į tvarumo aspektus.
- 4 – organizacijos vadovas užtikrina pastatų ir įrangos efektyvų, planuojamą ir tvarų išlaikymą, laiku išsiaiškinami poreikiai – pastatų ir įrangos techninė būklė, bendradarbiaujant su priežiūros ir technikos specialistais. Yra sudarytos pastatų ir įrangos priežiūros sutartys, užtikrinančios reguliarią priežiūrą, remontus ir ekspertizę. Vadovas, planuodamas organizacijos biudžetą, pastatų ir įrangos priežiūrai sąmatoje numato su specialistais parengtomis išlaidų sąmatomis pagrįstą finansinį reikalavimą.

5 kriterijus. *Procesai*

Šiuo kriterijumi įvertinama, kaip organizacija identifikuoja, vadovauja ir tobulina pagrindinius procesus, siekdama paremti strategiją ir planavimą, realizuoti tikslus. Naujovės ir poreikis kurti vertybes gyventojams / klientams ir suinteresuotosioms šalims yra dvi pagrindinės varomosios jėgos tobulinant procesus.

5.1. Identifikuoti, kurti, valdyti ir tobulinti *procesus*

5.1.1. identifikuojami ir suvokiami svarbūs *procesai*, atsižvelgiant į organizacijos tikslus.

- 1 – organizacijoje nėra supratimo, kas yra pagrindiniai procesai ir kokie yra jų tikslai bei jų eiga. Neskatinamos sąlygos pagrindiniams procesams nustatyti. Organizacijoje nėra supratimo apie proceso valdymą, stebėseną ir nėra galimybės bei noro paveikti procesą. Trūksta suinteresuotumo tobulinti procesus, o veikiama tik dėl to, kad reikia (paprastai atsižvelgus į nustatytas problemas).
- 2 – yra nustatyti pagrindiniai procesai, darbuotojai gali išvardyti procesus, kuriuose jie dalyvauja, vis dėlto nėra vieningo supratimo apie jų tikslingumą bei eigą. Darbuotojai neišmano savo procesų sąsajos su kitais procesais. Darbuotojams apie juos neaiškinama ir procesų eiga kiekvienu atveju skiriasi. Procesai ne visada atitinka organizacijos tikslus.
- 3 – yra nustatyti organizacijos procesai ir darbuotojai išmano, kurie iš jų yra pagrindiniai procesai, taip pat yra bendras supratimas apie jų tikslingumą bei eigą. Darbuotojai aiškiai išmano savo procesų darbų vykdymo sąsajas su kitais procesais. Pagrindiniai procesai atitinka organizacijos tikslus. Vis dėlto ne visada procesų eiga peržiūrima ir keičiama tiek, kiek reikia. Suteikiant šį vertinimą pageidautina, kad procesai būtų atlikti raštu ir aprašyti. Vis dėlto, organizacijai atidžiai įvertinus poreikį, procesai gali nebūti apibrėžti raštu arba gali būti apibrėžti tik svarbiausi iš jų.
- 4 – organizacijoje yra nustatyti organizacijos procesai ir aprašyti pagrindiniai procesai. Visi darbuotojai išmano šiuos procesus ir bendrai supranta jų tikslingumą bei eigą. Procesų aprašai yra lengvai prieinami, aiškūs ir atsekami, procesai yra reguliariai peržiūrimi ir pagal organizacijos tikslus pagerinami ir patobulinami.

5.1.2. organizacijoje identifikuojami *procesų* valdytojai ir jiems suteikiama reikiama atsakomybė.

- 1 – nėra paskirtų procesų valdytojų ir nėra aiškiai nustatytos atsakomybės ir įgaliojimų. Ši vertė priskiriama, net jei procesai nėra nustatyti, o kriterijus nėra vertinamas.
- 2 – procesų valdytojai nėra žinomi. Darbuotojai žino, kas atsako už tam tikrą procesą. Procesų valdytojai žino savo pareigas ir atsakomybę, vis dėlto tai nėra nustatyta raštu. Ne visada proceso valdytojas išmano savo pareigas ir supranta atsakomybę, ir yra atvejų, kai procesų vadyba nėra tinkamai užtikrinta.
- 3 – visiems pagrindiniams procesams raštu yra priskirti valdytojai, raštu nustatytos atsakomybės ir įgaliojimai. Įsitikinta, kad proceso valdytojai išmano ir atitinkamai vykdo savo įsipareigojimus bei prisiima atsakomybę, vis dėlto nėra vykdoma ar tik iš dalies vykdoma stebėseną, susijusi su procesu ir procesų valdytojų vykdymu.
- 4 – procesų valdytojai yra nustatyti, ir jiems raštu nustatyta atsakomybė ir įgaliojimai. Įsitikinta, kad proceso valdytojai išmano savo pareigas, atsakingai jas vykdo ir imasi prevencinių veiksmų, taip pat siūlo ir argumentuoja būtinus proceso tobulinimus bei rodo iniciatyvą naujiems procesams kurti ir atsakomybei nustatyti, reguliariai seka proceso eigą, informuoja apie tai vadovybę ir pagal savo įgaliojimus turi teisę priimti sprendimus. Procesų valdytojai turi galimybę

paveikti procesą. Yra sukurta funkcionuojanti sistema, užtikrinanti procesų valdytojų vykdymo stebėseną.

5.1.3. analizuojami ir vertinami pagrindiniai *procesai*, atsižvelgiant į kintančią aplinką, įtraukiant darbuotojus ir kitas išorines *suinteresuotąsias šalis, įskaitant klientus*, kuriant ir tobulinant pagrindinius *procesus*. Tobulinami *procesai* remiantis *efektyvumo* (effectiveness and efficiency) ir rezultatų (outcome, output) vertinimu.

- 1 – procesai nėra analizuojami ir vertinami. Pagal situaciją ir poreikius nėra reaguojama, ar tobulinamas procesas. Nevertinamas procesų vykdymo efektyvumas, nėra nustatytų indikatorių, kurie padėtų priimti sprendimą dėl jų vykdymo tendencijų. Ši vertė priskiriama, net jei procesai nėra nustatyti, o kriterijus nėra vertinamas.
- 2 – apskritai procesai nėra analizuojami ir vertinami. Nors ir esama atskirų atvejų, kai procesai yra tobulinami ar plėtojami, vis dėlto jie yra pavieniai. Darbuotojai ir kitos suinteresuotosios šalys, įskaitant klientus, nedalyvauja analizuojant ir vertinant pagrindinius procesus arba tai daroma formaliai. Nevertinama, kaip besikeičianti aplinka daro įtaką pagrindiniams procesams. Nedaroma planingai ir sistemškai, siekiant tobulinti procesus. Procesams yra nustatomas ir vertinamas jų efektyvumas bei naudingumas, tačiau prieiga yra formali. Išvados ne visada atitinka realius faktus bei vertinimą ir ne visada esant būtinybei atliekami pokyčiai. Gauti vertinimai ir pasiekti rodikliai nėra analizuojami, taip pat neieškoma problemų priežasčių. Vertinimai nelyginami pagal dinamiką. Požiūris į vertinimus yra formalus.
- 3 – apskritai procesai yra analizuojami ir vertinami. Procesai yra tobulinami ar plėtojami, vis dėlto ne visada tai yra planingas ir sisteminis procesas. Darbuotojai ir kitos suinteresuotosios šalys, kurios yra susijusios su procesais, įskaitant klientus, dalyvauja analizuojant ir vertinant pagrindinius procesus. Išaiškinama darbuotojų ir išorinių šalių nuomonė, bet ne visada jie yra įtraukiami kuriant ir plėtojant procesą. Yra nustatyti procesų efektyvumo ir rezultatų vertinimo rodikliai. Realiai jie yra vertinami, analizuojami ir naudojami priimant sprendimą dėl procesų tobulinimo ir plėtojimo, bet ne sistemingai.
- 4 – sistemingai renkama informacija apie svarbiausių procesų vykdymą ir reguliariai sekami pokyčiai, kurie galėtų paveikti procesus. Sistemingai analizuojami ir vertinami pagrindiniai procesai. Analizuojamos tendencijos ir, remiantis diskusijomis tarp procesų valdytojų, dalyvaujančių darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių, įskaitant klientus, planingai vykdomi pokyčiai ir į procesus įtraukiami patobulinimai. Procesai yra tobulinami, atliekant sisteminę ir reguliarią procesų efektyvumo ir tikslų įgyvendinimo rezultatų vertinimo rodiklių stebėseną. Analizuojamos gautų rezultatų vertybės ir tendencijos – pagrindas procesams tobulinti. Keičiantis išorinei situacijai, peržiūrimi ir pagal poreikį tobulinami efektyvumo ir tikslų įgyvendinimo rezultatų vertinimo rodikliai.

5.1.4. žinomi ir suprantami įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimai, susiję su organizacijos *procesais*. Analizuojami ir supaprastinami *procesai*, siekiant sumažinti nereikalingas administracines kliūtis ir biurokratiją.

- 1 – nevertinamos tarp teisės aktų ir organizacijos procesų esančios sąsajos. Neseinama, kokie pokyčiai vyksta teisės aktuose. Darbuotojams neaiškinami pokyčiai teisės aktuose ir jų įtaka darbuotojo darbo užduočių vykdymui.
- 2 – pagal teisės aktų pokyčius formaliai atliekami procesų pakeitimai, tačiau tai nemažina administracinių kliūčių. Negalvojama, kaip supaprastinti procesus.
- 3 – sekama, kokie pokyčiai vyksta teisės aktuose (deleguojamas vienas iš darbuotojų arba taikoma kita sistema) ir laiku analizuojami galimi procesų pakeitimai. Su

darbuotojais ir suinteresuotomis šalimis aptariami planuoti procesų pakeitimai ir diskutuojama apie galimus procesų supaprastinimus, tokiu būdu sumažinant nereikalingas administracines kliūtis ir biurokratiją.

- 4 – sistemingai sekama, kokie pokyčiai vyksta teisės aktuose (deleguojamas vienas iš darbuotojų arba taikoma kita sistema). Analizuojami pokyčiai ir skatinamos diskusijos apie procesų tobulinimą, ypač įvertinant galimybes supaprastinti veiksmus, sumažinti nereikalingas administracines kliūtis ir biurokratiją. Į procesus įtraukiami pokyčiai, kurie mažina biurokratiją ir supaprastina darbą su klientu.

5.1.5. įvertinamas ir peržiūrimas *procesų pokyčių veiksmingumas* (effectiveness) ir palyginama su geriausia patirtimi.

- 1 – jei atliekami procesų pokyčiai, pokyčių rezultatas nėra peržiūrimas, analizuojamas, taip pat nėra vertinamas pokyčių efektyvumas. Nevertinama, ar pokyčiai yra suderinti su gerąja patirtimi. Ši vertė priskiriama ir tais atvejais, jei procesai nėra patobulinti, o reikalavimo negalima įvertinti.
- 2 – procesų pokyčiai ir jų efektyvumas apskritai nėra vertinami ir lyginami su gerąja patirtimi, neatliekama analizė, kiek, pavyzdžiui, pokyčiai padėjo pasiekti suplanuotą tikslą, kiek naudingi ir atitinka suplanuotus išteklius. Vis dėlto yra tam tikrų atvejų, kai tobulinimai po kurio laiko yra aptariami.
- 3 – procesų pokyčiai yra nustatyti, analizuoti, o jų efektyvumas vertinamas bei palyginamas su gerąja patirtimi. Jei pokyčiai nebuvo sėkmingi, planuojamos priemonės jiems koreguoti. Į visa kita atsižvelgiama atliekant būsimus pokyčius. Vis dėlto vertinimo procesas nėra sistemingas.
- 4 – sistemingai analizuojami procesuose atlikti pokyčiai ir vertinamas pokyčių efektyvumas. Pokyčiai lyginami su kitų nacionalinių ir tarptautinių organizacijų gerąja patirtimi. Reaguojama ir atliekamos procesų pokyčių korekcijos, jei to reikia. Įgytos žinios ir patirtis yra nuolatos kaupiama ir į ją atsižvelgiama tobulinant būsimus procesus.

5.1.6. siekiama *naujovių*, kurios kitose organizacijose diegiamos nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu.

- 1 – nesekama ir nesidomima socialinių paslaugų srities naujovėmis, kurias yra įdiegę Latvijos ir kitų šalių kolegos. Nesidomima techninėmis inovacijomis pagrindinių procesų veiklai pagerinti. Kasdien naudojami senamadiški ir neefektyvūs darbo metodai, o naujoji praktika lieka neperimta.
- 2 – naujovės suvokiamos chaotiškai, jų galimybės pritaikyti tobulinant paslaugas nėra vertinamos, taip pat neįdiegiamos naujovės. Retai sekama profesinių organizacijų ir naujausia profesinė informacija, kitų kolegų patirtis bei inovacijos.
- 3 – reguliariai dalyvaujama profesinių organizacijų susitikimuose ir dalijamasi patirtimi bei sekama profesinių organizacijų ir naujausia profesinė informacija, kitų kolegų patirtis bei inovacijos. Identifikuojamos naujovės. Jos yra įvertinamos išlaidų ir naudingumo aspektu ir, jeigu jos padeda tobulinti darbą, įgyvendinamos kasdienėje praktikoje.
- 4 – reguliariai dalyvaujama profesinių organizacijų susitikimuose ir dalijamasi patirtimi, įtraukiant organizacijos darbuotojus. Sistemingai stebimi kitų nacionalinių ir tarptautinių organizacijų rezultatai ir gerosios patirties pavyzdžiai. Sistemingai vertinama potenciali nauda ir galimybė įtraukti į savo veiklą. Įgyvendinus naujoves, rezultatai lyginami su kitomis organizacijomis ir vertinama inovacijų įtaka paslaugų tobulinimui ir efektyvumui.

5.2. Sukuriamos ir užtikrinamos *į klientus / gyventojus orientuotos paslaugos*

5.2.1. įtraukiami *klientai* / gyventojai kuriant ir tobulinant paslaugą (pvz., pritaikomos tikslinės grupės, klausimynai, grįžtamasis ryšys, siekiant išaiškinti paslaugos tinkamumą ir *veiksmingumą*).

- 1 – klientai / gyventojai nedalyvauja kuriant ir tobulinant paslaugą, jų nuomonė organizacijai nėra svarbi. Negalvojama, kaip gauti informacijos iš klientų / gyventojų, siekiant tobulinti naujas paslaugas ir gerinti esamas.
- 2 – yra patvirtinti keli klientų pasitenkinimo ir nuomonės išsakymo atvejai, vis dėlto praktiškai jais nesinaudojama tobulinant paslaugas ar kuriant naujas. Dažniau taikomas požiūrio nustatymo metodas – anketos, kuriose suformuluoti klausimai netaikomi nuomonei dėl paslaugų efektyvumo susidaryti.
- 3 – reguliariai vykdomos veiklos (įvairios ir skirtingos), siekiant išsiaiškinti klientų pasitenkinimą ir nuomonę. Yra įrodymų, kad organizacija sistemingai užtikrina grįžtamąjį ryšį, susijusį su klientų / gyventojų nuomonėmis ir lūkesčiais. Paslaugų tobulinimas ir naujų paslaugų kūrimas paremtas klientų / gyventojų poreikiu.
- 4 – klientai / gyventojai visada įtraukiami kuriant ir tobulinant paslaugą. Paslaugų tinkamumo ir efektyvumo analizė paremiama klientų nuomone ir poreikiais. Yra sukurta sistema, kaip sistemingai išsiaiškinti klientų / gyventojų nuomones, atliekama tikslinga gautos informacijos analizė. Atitinkamai paslaugų tobulinimas ir naujų paslaugų kūrimas sistemingai paremtas klientų / gyventojų poreikiu. Atliekama įgyvendintų paslaugų efektyvumo analizė ir pagal jų rezultatus atliekamos korekcijos.

5.2.2. parengiami aiškūs ir suprantami teisės aktai, gairės, administraciniai aktai. Užtikrinama prieiga prie tinkamos ir patikimos *informacijos*, siekiant padėti gyventojams / *klientams*. Gyventojai / *klientai* dalyvauja kuriant ir tobulinant *informacijos* šaltinius ir kanalus, skatinant organizacijos galimybes.

- 1 – klientams / gyventojams nėra parengtų aiškių ir suprantamų teisės aktų. Organizacijoje negalvojama apie aktualios, patikimos, tinkamos ir prieinamos informacijos prieigos klientams užtikrinimą. Klientams teisės aktai ir kita reikalinga informacija yra neprieinama ir, jei ji randama, ji nebėra aktuali (neatitinka dabartinės situacijos). Organizacija yra uždara. Apie teikiamas paslaugas nėra informacijos viešojoje erdvėje.
- 2 – yra parengti teisės aktai, bet jie klientams nėra parengti aiškia ir suprantama kalba. Neaišku, kurią informaciją ir teisės aktus reikia žinoti ir kaip patogiau būtų jų prieigą užtikrinti įvairioms klientų grupėms, todėl darbuotojai apie teisės aktus neturi visiškai arba turi nepakankamą informaciją. Gyventojai / klientai tikslingai nėra įtraukiami kuriant ir plėtojant informacijos šaltinius ir kanalus, informacija apie organizaciją platinama iš lūpų į lūpas, remiantis pačių klientų / gyventojų iniciatyva.
- 3 – klientams / gyventojams parengti aiškūs ir suprantami teisės aktai. Yra stebimas teisės aktų aktualumas, suvokiama, kurią informaciją ir teisės aktus reikia žinoti ir kaip patogiau būtų jų prieigą užtikrinti įvairioms klientų grupėms, taigi svarbiausi teisės aktai yra aktualūs, lengvai prieinami (ir viešojoje erdvėje). Vis dėlto jie ne visada suprantami konkrečioms klientų grupėms. Didžioji dalis darbuotojų išmano teisės aktus ir gali paaiškinti juos klientams / gyventojams. Klientai / gyventojai ir jų atstovai dalyvauja ir sistemingai bendradarbiauja kuriant ir plėtojant papildomus informacinius šaltinius ir kanalus, taip pat savo tinklalapiuose publikuoja informacija apie organizacijos misiją, tikslus, uždavinius bei vertybes, kurios skatina organizacijos prieinamumą.
- 4 – klientams / gyventojams parengti aiškūs ir suprantami teisės aktai. Remiantis aktualijomis teisės aktuose sistemingai atliekami pakeitimai. Teisės aktai ir kita

informacija yra aktuali, lengvai prieinama ir (taip pat ir viešojoje erdvėje) suprantama visoms klientų grupėms, įskaitant specialias klientų grupes. Darbuotojai puikiai išmano teisės aktus ir gali paaiškinti juos klientams / gyventojams. Sistemingai analizuojami teisės aktų pakeitimai ir jų įtaka klientams / gyventojams bei teikiamoms paslaugoms. Teisės aktų ir kitos informacijos komunikavimas grindžiamas sistemingu klientų suvokimu ir jų poreikių įvertinimu. Visada išaiškinama klientų / gyventojų nuomonė apie organizacijos prieinamumą ir informacijos pakankamumą. Informacija yra analizuojama ir daromos išvados. Daromi atitinkami pakeitimai. Informacija klientams teikiama jiems priimtinu būdu ir kiekiu.

5.2.3. parengiamos pagrįstos / suprantamos *klientų* / gyventojų išsakytų nuomonių (klausimų ir skundų) nagrinėjimo sistemos ir (arba) procedūros.

- 1 – neparengta klientų / gyventojų nuomonės nagrinėjimo sistema ir (arba) procedūros. Klientai / gyventojai neturi galimybės išsakyti savo nuomonės. Klientams nesuprantama tvarka, kaip išsakyti savo nuomonę. Tuo atveju, jei klientai išreiškia skundus / pasiūlymus, darbuotojai nereaguoja arba teikia formalius atsakymus. Darbuotojams neaišku, kaip elgtis situacijose, jei klientai / gyventojai išsako savo nuomonę. Vadovas ir darbuotojai nesuinteresuoti sužinoti ir išklausti klientų išsakytas nuomones ir analizuoti jas.
- 2 – parengta visiška ar dalinė skundų bei klausimų sistema ir (arba) procedūros. Sistema praktiškai neveikia, nes paremta formalia prieiga. Skundų organizacijoje stengiamasi nepriimti, jie neregistruojami ir neanalizuojami.
- 3 – parengta skundų bei klausimų nagrinėjimo sistema ir procedūros. Skundų yra priimami, registruojami ir nagrinėjami. Ne visi skundai yra analizuojami (ypač išsakyti žodžiu). Nėra daroma bendrų išvadų ar analizuojamos tendencijos.
- 4 – parengta klientų / gyventojų išsakytų nuomonių nagrinėjimo sistema ir (arba) procedūros. Visuomet fiksuojamos klientų / gyventojų išsakytos nuomonės (pateiktos raštu / žodžiu). Išsakytos nuomonės skirstomos į grupes, kaupiamos ir jas nagrinėjant dalyvauja darbuotojai. Jos nagrinėjamos ir aptariamoms darbuotojų susirinkimuose. Į pateiktas nuomones / problemines situacijas reaguojama staigiai, nedelsiant patikrinama informacija ir daroma viskas, kad būtų pasiektas rezultatas. Tikslingai išsiaiškinamos klientų / gyventojų nuomonės. Sistemingai atliekama analizė apie dažniau išsakytas klientų nuomones, daromos išvados ir atliekami tam tikri pakeitimai. Dažniau pateikiamos klientų / gyventojų nuomonės ir klausimai / atsakymai pateikiami viešojoje erdvėje.

Dokumentas Nr. 3 – KELIAMŲ SĄLYGŲ (kriterijų, subkriterijų ir reikalavimų)

Šiame metodikos skyriuje aiškinami penki keliamų sąlygų kriterijai:

- 1 kriterijus. Lyderystė.
- 2 kriterijus. Strategija ir planavimas.
- 3 kriterijus. Darbuotojai.
- 4 kriterijus. Partnerystė ir ištekliai.
- 5 kriterijus. Procesai.

Daugeliu atvejų aiškinami ir subkriterijai – jie parodo konkretaus kriterijaus įgyvendinimo aspektus ir žymimi dviem skaitmenimis, pavyzdžiui, 1.3, 2.1, 4.4 ir pan.

Jei subkriterijus yra savaime suprantamas, prie jo aiškinimas nepridedamas.

Beveik visais atvejais aiškinami reikalavimai – jie parodo konkretaus kriterijaus ir subkriterijaus įgyvendinimo aspektus ir žymimi trimis skaitmenimis, pavyzdžiui, 1.3.1, 2.1.2, 4.4.5.

Jei reikalavimas yra savaime suprantamas, prie jo aiškinimas nepridedamas.

Aiškinimas naudojamas pildant įsivertinimo formą ir vertinant reikalavimų vykdymo lygius (minimalus – 1, maksimalus – 4).

Terminai, sąvokos, kurios aiškinamos metodikos skyriuje „Metodikoje vartojamų terminų aiškinimas“ pateikti *pasviruoju šriftu* ir apibrėžia kriterijų, subkriterijų ar reikalavimą, atskirais atvejais – ir aiškinamajame tekste.

1 kriterijus. Lyderystė

Sėkminga lyderystė yra viena svarbiausių organizacijos efektyvumo sąlygų.

Remiantis kriterijumi vertinama, kaip vadovas (pagrindinis dėmesys atkreipiamas į tikslų siekimą) – lyderis (daugiausia dėmesio skiriama gebėjimui daryti įtaką ir įtikinti) nustato organizacijos kryptį, parengia ir skatina įgyvendinti organizacijos misiją ir viziją, kaip nustatomos jos pamatinės vertybės ir pritaikomos kasdieniame darbe. Remiantis kriterijumi taip pat vertinama, kiek vadovas asmeniškai yra įtrauktas kuriant ir tobulinant organizacijos vadybos sistemą.

1.1. Vadovas nustato organizacijos kryptį, skatina įgyvendinti jos misiją, viziją ir vertybes

Vadovo funkcija organizacijoje yra valdyti. Planavimas yra viena iš valdymo funkcijų grandinės dalių, kuris būtinas siekiant organizacijos tikslų ir parenkant reikiamus sprendimus. Svarbiausias planavimo uždavinys – padėti organizacijai pagal galimybę visiškai įsitraukti į nežinią ir kaip galima lanksčiau reaguoti į situacijos pokyčius.

Vadovas lemia, kuria kryptimi organizacija judės, ką konkrečiai reikia daryti, norint pasiekti iškeltų tikslų. Planavimas vadovui padeda sutelkti visus organizacijos darbuotojus bendriems tikslams pasiekti. Vadovas yra svarbiausia planavimo proceso varomoji jėga ir sprendimo priėmėjas.

Vadovas yra atsakingas už organizacijos kultūrinės aplinkos kūrimą, taip pat apibrėžia pagrindines jos vertybes. Vadovas, aiškiai apibrėždamas organizacijos vertybes ir principus, užtikrina darbuotojų pasitikėjimą ir palaiko gerą organizacijos reputaciją. Darbuotojai vertina darbą, kuriame atvirai įvardijamos vertybės. Be to, darbuotojai ar

įmonė, norėdama įsitikinti, kad vertybės yra tikros, į vadovą žvelgs kaip į pavyzdį. Vadovas turi rodyti pavyzdį įgyvendinant įvardytas vertybes.

1.1.1. nustato organizacijos kryptį – *misiją* ir *viziją* – ir periodiškai juos peržiūri, įtraukdamas darbuotojus ir *suinteresuotąsias šalis*.

Planavimas prasideda nuo misijos ir vizijos nustatymo. Kadangi organizacijos egzistavimo pamatas slypi išorinėje aplinkoje, siekiant sėkmingai nustatyti organizacijos misiją ir viziją, reiktų suprasti, ko suinteresuotosios šalys tikisi iš organizacijos. Todėl geroji patirtis rodo, kad nustatant misiją ir viziją reikia įtraukti atitinkamas suinteresuotąsias šalis, t. y. konstatuoti, kurios yra suinteresuotosios šalys, išsiaiškinti, ko kiekviena suinteresuotoji šalis tikisi iš organizacijos, kokia yra aiškiai apibrėžta misija ir vizija.

Suinteresuotosiomis šalimis gali būti įmonė, tiesioginis paslaugos gavėjas – klientas, ministerija, savivaldybė, nevyriausybinės organizacijos, švietimo institucijos, žiniasklaida, organizacijos paslaugų teikėjai, susiję su šildymo, elektros, dujų tiekimu ir kt.

Organizacija yra veikiamą išorinės aplinkos, kuri nuolat keičiasi. Todėl vadovo užduotis – neatsilikti nuo išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių ir įvertinti, ar jie gali paveikti organizacijos misiją ir vizijos įgyvendinimą ir koku mastu. Reikalavimas nuolat peržiūrėti misiją ir viziją skirtas tam, kad vadovas periodiškai įsitikintų, ar dėl aplinkos veiksmų nereikia keisti nustatytos krypties, ar neįvyko kažkas svarbaus, į ką reikėtų reaguoti. Periodinė misijos ir vizijos peržiūra leidžia vadovui laiku nustatyti poreikį ir veiksmus.

Čia nenumatyta reguliari ir detali analizė, tačiau užtenka to, kad vadovas, sakykime, visada prieš nustatydamas vidutinės trukmės tikslus ir pradėdamas procesą, aptaria, kas yra įvykę aplinkui ir ar šie veiksniai turi įtakos apibrėžiant misiją ir viziją. Yra organizacijų, kurios tai daro kiekvienais metais.

1.1.2. įgyvendindamas *viziją* ir *misiją* nustato *strateginius (ilgalaikius) ir veiklos (vidutinės trukmės ir trumpalaikius) tikslus*, planuoja konkrečius uždavinius ir nustato *prioritetus*.

Kai yra apibrėžta misija ir vizija, vadovas toliau planuoja, kaip jas įgyvendinti, veikdamas numatyta kryptimi.

Misijai ir vizijai įgyvendinti būtina nustatyti konkretesnius trumpalaikius tikslus ir uždavinius, kurie atitiktų norimą rezultatą. Tikslai būtinai turi apimti rezultatą, kurį organizacija turi pasiekti. Nepasiekiami tikslai mažina organizacijos darbuotojų motyvaciją.

Vadovas vadovauja / organizuoja / inicijuoja strateginio planavimo proceso kryptį. Jis turi nuspręsti, kokie turi būti organizacijos tikslai ir kas gali trukdyti juos pasiekti. Vadovas turi konkrečiai nustatyti, ką organizacijos darbuotojai turi daryti, kad tikslai būtų pasiekti.

Priimdamas strateginius sprendimus vadovas turi gauti informacijos. Informacijos gavimas iš darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių yra susijęs su vadovavimo stiliumi ir įgaliojimų delegavimu. Šiuolaikinėje organizacijoje vadovas kuria aplinką, kuri įtraukia darbuotojus ir leidžia jiems laisvai aptarti problemas.

Netikslinga kurti tikslų, jei jie nėra papildomi konkrečiais uždaviniais / veiksmų planu. Kiekvienam tikslui pasiekti turi būti numatyti veiksmai. Tikslą galima pasiekti, nustatant daugiau ir įvairesnių uždavinių. Kiekvienas uždavinys reikalauja didesnių ar mažesnių išteklių. Vienas uždavinys gali būti efektyvesnis už kitą. Todėl uždaviniai turi būti įvertinti ir reikia nustatyti prioritetus, kurie iš jų yra aktualesni ir svarbesni tikslams pasiekti ir kurie gali būti realizuoti, jei, pavyzdžiui, galima gauti papildomų išteklių.

Nustatydamas uždavinius vadovas visada turi rūpestingai stebėti, koku mastu vykdamas uždavinį pasiekiamas tikslo. Dažnai praktikoje nustatomi uždaviniai, kurie iš esmės nėra skirti konkrečiam tikslui pasiekti. Taip pat esama organizacijų, kurios nustato uždavinius, tačiau nesuvokia, koku tikslu jie yra vykdomi.

Jei tikslas ir uždaviniai tarpusavyje nėra susiję arba jiems kažko trūksta, organizacijai išskyla didelė rizika vykdyti žemos kvalifikacijos organizacijos misiją (pamatinį uždavinį) ir švaistyti lėšas.

1.1.3. nustato vertybių sistemą (etikos normas, ypač kalbant apie interesų konflikto valdymą, viešųjų paslaugų teikimą, skaidrumą) ir periodiškai ją peržiūri, įtraukdamas darbuotojus ir *suinteresuotąsias šalis*.

Organizacija yra visuomenės dalis, todėl ji taip pat turi prisiimti visuomenės nario atsakomybę ir užtikrinti gerą reputaciją bei įvaizdį visuomenėje. To galima pasiekti per organizacinę kultūrą – jos požiūrį, patirtį, įsitikinimus ir vertybes.

Vertybių sistemos apibrėžimas yra pirmas žingsnis į verslo kultūrą. Tai leidžia aiškiai suprasti, kaip darbuotojai turėtų elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, taip pat suinteresuotosioms šalims praneša, su kokio kultūrinio lygmens organizacija jie bendradarbiauja. Geroji patirtis rodo, kad organizacija turėtų apibrėžti savo vertybes, parengti vidaus tvarkos taisykles (Elgesio ar Etikos kodeksą) arba tiesiog jas atvirai išsakyti.

Organizacijos vertybių pavyzdžiai – organizacijos vertybė yra jos darbuotojai. Organizacija palaiko saugią ir sveiką darbo aplinką. Motyvuoti darbuotojai, kūrybiškumas ir atsakingumas yra esminės sąlygos, lemiančios sėkmingą organizacijos veiklą. Organizacija labai vertina savo darbuotojų komandinį darbą ir sveiką darbo aplinką, profesionalumą, etišką požiūrį į darbą ir kolegas, pilietines savybes – patriotiškumą ir pareigos jausmą šaliai ir visuomenei.

Praktikoje dažnai organizacijos kultūrą lemia subjektyvus vadovo požiūris, vertybių sistema, asmeniniai tikslai ir mąstymo stilius. Tačiau organizacijos kultūra neegzistuoja savaime, vadovas pats be aplinkinių jos negali sukurti. Ją kuria organizacijoje esantys žmonės ir žmonių grupės, kurios sąveikauja tarpusavyje ir su žmonėmis už grupės ribų. Todėl geroji patirtis rodo, kad kuriant vertybių sistemą, būtina dalyvauti ir organizacijos darbuotojams bei kitoms suinteresuotosioms šalims, pavyzdžiui, klientams.

Vadovas turėtų skatinti gero elgesio standartus ir efektyviai pasinaudoti darbuotojų, klientų, tiekėjų ir visuomenės gautais nuogaštavimais ir idėjomis, plėtojant kultūrinę aplinką.

1.1.4. užtikrina *misijos, vizijos, strateginių ir veiklos tikslų* bei vertybių *komunikaciją (aiškinimą)* visiems darbuotojams ir *suinteresuotosioms šalims*.

Vidinė komunikacija yra kaip organizacijos kraujo apytaka. Organizacijos misija gali būti įvykdyta, tikslai pasiekti, o vertybių laikomasi tik tuomet, jei darbuotojai ir kitos suinteresuotosios šalys jas žinos ir suvoks. Vadovas turi išaiškinti pamatinių uždavinių ir tikslų esmę – kas juos sudaro ir kokioms procedūroms jie taikomi.

Vadovas turi užtikrinti, kad darbuotojai gautų reikiamą informaciją, būtiną jų užduotims vykdyti, reikiamos apimties ir laiku. Jei darbuotojas jos negauna, gali atsirasti rimtų kliūčių ir tai gali paveikti darbo našumą, tikslų siekimą ir klientų pasitenkinimą.

Neefektyvi komunikacija daugelyje organizacijų yra pagrindinė problemų priežastis. Komunikacija negali būti vienpusė – turi būti grįžtamasis ryšys. Visuomet reikia įsitikinti, ar kita šalis suprato informaciją. Šiandien daugelis naudojami informacinėmis

technologijomis, tačiau negalima pamiršti žmogiškojo faktoriaus. Jei komunikacija nėra valdoma, atsiranda spraga, kurią užpildo netiksli informacija arba gandai, o tai kuria demotyvuojančią aplinką ir neleidžia organizacijai siekti tikslų.

Komunikavimas gali būti ir formalus, ir neformalus. Tam, kad būtų pasirinktas efektyviausias komunikavimo būdas, vadovas turi suprasti, kokie žmonės dirba organizacijoje, kokia yra kultūrinė aplinka ir išteklių galimybės.

Komunikacijos pavyzdžiai – diskusijos, susirinkimai, pasisakymai bendruose renginiuose, informacijos kėlimas į internetą ar intranetą, susitikimai su deputatais, visuomene, klientais ir valdžios atstovais, neformalus susitikimai, straipsniai žiniasklaidoje ir kt.

1.1.5. stebi išorinėje aplinkoje vykstančius įvykius ir reaguoja, peržiūri tikslus ir planuotus uždavinius.

Kaip jau minėta, organizaciją veikia besikeičiančios išorinės ir vidinės aplinkos įtaka. Kintamumas veikia organizacijos funkcionavimą, t. y. galimybę atlikti užduotis ir pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Todėl vadovui svarbu suvokti, kokie veiksniai daro įtaką organizacijos veiklai. Vadovas turi gauti informacijos apie aplinkos pokyčius, jei jie veikia organizacijos funkcionavimą – juos analizuoti, peržiūrėti tikslus ar uždavinius. Tai nereiškia, kad reikia atsisakyti užsibrėžtos krypties – reikia laiku atskleisti problemas ar galimybes, ieškoti naujų ar koreguoti dabartinius sprendimus.

Praktiškai tikslų peržiūra dažniausia vykdoma kartą per metus, planuojant procesą. Vis dėlto dirbant kasdienį darbą, atsižvelgiant į taktinius sprendimus, reaguoti reikėtų pagal poreikį.

1.1.6. vadovas įtvirtina tarpusavio pasitikėjimą tarp lyderio / vadovo ir darbuotojų.

Tarpusavio pasitikėjimo atmosferos kūrimas kolektyve yra viena iš vadovo kompetencijų, ilgainiui tampanti ypač reikšminga sėkmingai organizacijos veiklai. Pasitikėjimas atsiranda palaipsniui, per ilgą laiką ir tik tuomet, kai darbuotojai bei vadovas yra tai įrodę savo veiksmais. Jei organizacijoje tarp vadovo ir darbuotojų nėra pasitikėjimo, tai daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir apsunkina kryptį siekiant bendro tikslo.

Gera komunikacija yra būdas, kaip užsitikrinti pasitikėjimą, savo ruožtu pernelyg didelė kontrolė mažina pasitikėjimą. Taip pat nepagrįstas / neišmintingas pasitikėjimas gali kelti pavojų organizacijos veiklai.

1.2. Vadovas parengia ir įgyvendina organizacijos valdymo, vykdymo (veiklos) ir pokyčių valdymo sistemą

Sėkminga organizacija – tai tokia organizacija, kuri pasiekia savo tikslus. Organizacijos tikslų siekimą užtikrina valdymo funkcija, kuri apima planavimą (tikslų ir darbo užduočių nustatymą, išteklių paskirstymą), organizavimą (struktūrą, darbų pasidalijimą ir įgaliojimų perdavimą), motyvaciją (darbuotojų veiklos skatinimą tikslams pasiekti, įsitikinimą ir suinteresuotumą) bei kontrolę.

Veiklos valdymas ir pokyčių valdymas yra vadybos sistemos dalis. Veiklos valdymas yra priemonių ir metodų visuma, užtikrinanti tikslų pasiekimą. Jis apima valdymo ciklą – planavimą, vykdymą, peržiūrą ir koregavimą. Pokyčių valdymas yra procesas, kuris kintamoje aplinkoje padeda vadovui keistis iš šiandienos į rytojū. Tai struktūrinis ir sistemingas procesas, kuris padeda identifikuoti reikiamus pokyčius ir juos realizuoti, taip pat garantuoja pokyčių patvirtinimą / priėmimą.

Kadangi vadovas įgyvendina valdymo funkciją ir atsako už tikslų pasiekimą, jis turi stebėti ir įsitikinti, kad organizacijoje viskas vyksta taip, kaip planuota, arba laiku turi gauti informaciją apie iškilusias problemas. Todėl vadovas turi parengti ir įgyvendinti vadybos sistemą, kuri atitinka organizacijos specifiką, jos mastą ir kultūrinę aplinką.

1.2.1. remdamasis numatyta strategija, uždaviniais ir suinteresuotųjų šalių poreikiais, vadovas nustato organizacinę struktūrą ir apibrėžia procesus. Suteikia atitinkamus įgaliojimus ir nustato atsakomybę. Užtikrina sistemą procesams valdyti.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, organizacijos darbuotojai turi vykdyti konkrečias užduotis. Tai reiškia, kad vadovas privalo taip organizuoti darbą, kad suplanuoti dalykai būtų atlikti reikiamu laiku, vietoje ir kokybiškai. Todėl vadovas turi sukurti organizacijos valdymo struktūrą, nustatyti procesus ir deleguoti įgaliojimus, kurie atitiktų numatytą strategiją bei tikslus, ir taip, kad kiekvienas darbuotojas žinotų ir suprastų savo pareigas ir atsakomybę.

Jei strategija nėra aiški, nebus aišku, kokia turi būti organizacijos valdymo struktūra, įskaitant funkcijas ir procesus. Todėl veiklos organizavimas gali būti realizuotas neefektyviai ir nenaudingai.

Vadovas turi įdiegti procesų kontrolės sistemą, kuri veiktų nenutrūkstamai ir leistų laiku nustatyti neefektyvius veiksmus arba švaistomus išteklius, taip pat užtikrina visapusišką jos pritaikymą. Į procesų kontrolės sistemą įeina aiškiai numatyti procesai (kaip procesai yra identifikuojami, aprašomi, peržiūrimi ir tobulinami), pareigos ir atsakomybė, stebėseną, taikomi įrankiai, įskaitant informacines sistemas, taikomus metodus ir aiškius teisės aktus.

Gerosios patirties pavyzdžiai procesams valdyti – *Lean metodas* ir *Six Sigma metodas*. Dažnai šie metodai naudojami, kai būtina peržiūrėti procesus išlaidoms sumažinti. Mažose organizacijose šie metodai nėra tinkami ir procesų valdymas gali būti apribotas periodine veiklos peržiūra ir konkrečių išteklių vertinimu.

1.2.2. parengia ir susitaria dėl išmatuojamų veiklos tikslų ir rezultatų (proceso rezultatų (output) ir galutinių rezultatų visuomenei (outcome)) visais lygmenimis – nuo strategijos iki darbuotojo. Nustatant veiklos rezultatus, atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius.

Norint, kad tikslai apskritai būtų pasiekti, jie turi būti visiems suprantamai apibrėžti, t. y. turi būti konkrečiai pasakyta, ko norima pasiekti, koks yra laukiamas rezultatas ir kada tikslų norima pasiekti.

Vadovas veiklos tikslus ir numatomus rezultatus nustato remdamasis strateginiais tikslais ir atsižvelgdamas į suinteresuotųjų šalių poreikius. Jais turi būti paremti visi procesai ir visi lygmenys, iki pat darbuotojo. Tokiu būdu darbuotojas suvokia, kiek jo darbas gali daryti įtaką siekiant bendrų tikslų. Tai taip pat padidina darbuotojų motyvaciją ir atsakomybės lygį.

Numatytus tikslus ir laukiamus rezultatus vadovas turi aptarti su darbuotoju, privalo užtikrinti, kad darbuotojas juos supranta ir sutaria, jog jis juos įvykdys. Priešingu atveju tai, kas suplanuota, gali būti nepasiekta.

1.2.3. sukuria ir palaiko tokią valdymo sistemą, kuri užtikrintų nuoseklumą laikantis kokybiškos kontrolės principų. Sukuria sistemą, kuri užtikrina vadovo funkcijų vykdymą ir visos aktualios bei patikimos informacijos teikimą.

Pagrindinis valdymo sistemos tikslas – užtikrinti efektyvią ir konkurencingą organizacijos veiklą, kuri garantuoja iškeltų tikslų, naudojant šiuolaikinius ir gero valdymo principus atitinkančius planavimo, veiklos (įgyvendinimo), stebėsenos ir nuolatinio tobulinimo metodus, pasiekimą.

Būtent vadovas yra atsakingas už tokios sistemos, kuri atitiktų organizacinės struktūros dydį, vykdomų darbų sudėtingumo lygį ir poreikius, sukūrimą. Valdymo sistema turi atspindėti visas organizacijoje vykdytas veiklas ir jų sąveiką, valdymo sistema anaipol nėra išskirtinė ir negali būti atskirta nuo likusios organizacijos veiklos. Vadovas turi suvokti valdymo informacijos reikšmę, užtikrinant efektyvią organizacijos kontrolę, turi apibrėžti ir sistemiškai peržiūrėti šios informacijos rodiklius. Šių rodiklių pavyzdžiai – tai procesų matavimai, stebėsenos procesų metu nustatyti rezultatai (vidaus auditai, darbuotojų vertinimo rezultatai ir kt.), klientų atsiliepimai, pasitenkinimo tyrimai, skundai, finansinių srautų rodikliai, įgyvendintų pokyčių efektyvumo rodikliai, išorinės aplinkos indikatoriai, kurie daro įtaką organizacijos veiklai (informacija žiniasklaidoje, visuomenėje vykstančios diskusijos, suinteresuotųjų šalių (kompetentingų institucijų ir politinių jėgų) nuomonė apie organizaciją ir jos reputaciją ir pan. Remiantis valdymo sistema, turi būti apibrėžtas šios informacijos rinkimo ir teikimo mechanizmas, įskaitant terminus ir atsakingus už minėtos informacijos valdymą asmenis.

1.2.4. nustato poreikį ir reikiamus pakeitimus organizacijoje, planuoja bei užtikrina jų įgyvendinimą.

Aplinkos kintamumas daro įtaką bet kuriai organizacijai Šiuolaikinė aplinka – ekonomika, socialinė aplinka, technologijos ir kt. sparčiai keičiasi, o organizacija turi gebėti išsilaikyti, neatsilikti nuo kitų ir plėtotis, todėl ir ji turi keistis. Pokyčiai reiškia nuolatinį savo veiklos koregavimą ir naujų galimybių paiešką. Organizacija niekuomet nebus sėkminga, jei vadovybė nemato pokyčių arba nesugeba prognozuoti, kas gali būti ateityje.

Siekiant identifikuoti pokyčių poreikį, vadovas privalo sekti, kas vyksta aplinkui, ir analizuoti, kiek tai yra susiję su organizacijos darbu. Norėdamas priimti sprendimą, vadovas turi turėti pakankamai pagrįstos informacijos. Nėra veiksminga įgyvendinti pokyčius savaime. Nereikalingų pokyčių, t. y. tų, kurie neatitinka tikslo, įgyvendinimas gali pakenkti organizacijai.

Pagrindiniai pokyčių tipai – strategijos keitimas, kultūrinės aplinkos kaita, struktūriniai pokyčiai, personalo kompetencijos ir lojalumo pakitimai, technologiniai pokyčiai.

Įgyvendinus pokyčius, praėjus kuriam laikui būtina įvertinti, ar atlikti pakeitimai padėjo pašalinti anksčiau identifikuotas problemas, ar patenkinti poreikiai. Jei reikia, galima atlikti patikslinimus ar taisymus, taip pat, blogiausiu atveju, jų reikia atsisakyti, siekiant be reikalo nešvaistyti išteklių.

Gerai, jei organizacijoje pokyčių valdymas vyksta kaip ir sistemoje – yra procesai (nustatyti poreikį, planuoti įgyvendinimą, įdiegti, komunikuoti, peržiūrėti ir koreguoti), metodai ir reikalingi įrankiai. Jis yra tęstinis ir paremtas vertinimu.

1.2.5. darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims aiškina pokyčių reikalingumo priežastis ir pokyčių esmę.

Siekiant, kad veikla vyktų sėkmingai, vadovui svarbu sukurti aplinką, kurioje planuojami pokyčiai yra priimami, priešingu atveju užsibrėžtas tikslas nebus pasiektas. Svarstydamas apie pokyčius vadovas turi pasitarti su darbuotojais ir užtikrinti, kad didžioji dalis darbuotojų paremtų šią idėją. Vadovas turi įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimą, tokiu būdu padidės darbuotojų atsakomybė ir motyvacija, o pokyčiai vyks sėkmingiau.

1.3. Vadovas motyvuoja ir palaiko organizacijos darbuotojus bei tampa jiems pavyzdžiu.

Aiškinimo nėra. Subkriterijus yra akivaizdus.

1.3.1. vadovas darbuotojams yra pavyzdys – rodydamas savo pavyzdį vadovauja ir veikia pagal užsibrėžtus tikslus ir vertybes.

Aiškinimo nėra. Reikalavimas yra savaime suprantamas.

1.3.2. vadovas demonstruoja asmeninį suinteresuotumą plėtotis ir keisti tiek organizacijos darbą, tiek valdymo įgūdžius, reaguojant į konstruktyvius pasiūlymus. Skatina darbuotojus teikti pasiūlymus, kaip tobulėti ir būti iniciatyviems savo kasdiniame darbe.

Organizacijos plėtrai didelės reikšmės turi darbuotojai, kurie kasdien, turėdami savo darbo vietą, greičiau ir tiksliau įžvelgia tobulintinas vietas. Vadovas turi kurti atvirą aplinką, kad darbuotojai drąsiai išsakytų nuomonę ir apie teigiamas puses, ir apie tobulintinas vietas.

Kuriant aplinką galima naudoti įvairius metodus. Mažesnėje organizacijoje gali būti individualus pokalbis su darbuotoju, didesnėje – galima įrengti, sakykime, pasiūlymų dėžutes ar pateikti apklausos anketas. Tačiau esminis dalykas yra vadovui ne tik susipažinti su pasiūlymais, bet ir juos įvertinti bei suteikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį ir informuoti apie tolimesnę eigą.

Žinoma, vadovas neprivalo įgyvendinti kiekvieno pasiūlymo, bet turi juos atidžiai įvertinti tiek iš strateginės, tiek iš investicinės pusės. Vadovas turėtų darbuotojams išreikšti dėkingumą už jų pasiūlymus ir pagrįsti savo sprendimą, ypač, jei tas pasiūlymas nebus įgyvendintas. Nagrinėjant pasiūlymus formaliai nebus kuriama motyvuojanti aplinka.

1.3.3. vadovas nuolat informuoja darbuotojus svarbiais klausimais ir sprendimais, susijusiais su organizacine veikla.

Apie bet koks sprendimą informuojamas ir darbuotojas, ir kitos suinteresuotosios šalys. Tai reiškia ne tik informuoti, bet ir išaiškinti sprendimą taip, kad kiekvienas, kuris yra su tuo susijęs, galėtų suprasti sprendimo esmę bei suvokti, kaip reiktų elgtis.

Jei apie sprendimus darbuotojai informuojami netinkamai, tai gali sukelti „sugedusio telefono“ efektą ir informacija įvairiais kanalais iki darbuotojų gali nukeliauti iškreipta arba dviprasmiškai suprantama. Taip bus kuriama atgrasi aplinka ir sumažintas pasitikėjimas tarp vadovo ir darbuotojų.

1.3.4. vadovas skatina komandinį darbą ir remia komandinius pasiekimus.

Komandinis darbas ir bendradarbiavimas yra ypač reikšmingas tose situacijose, kai rezultatų pasiekama tik bendradarbiaujant su kitais (kolegomis ar padaliniais). Didžiausios komandinio darbo problemos paprastai susidaro, kai komandiniai darbai ir vaidmenys nėra paskirstyti arba pakankamai konkrečiai nėra apibrėžti. Todėl bet kuriam darbuotojui, kuris vykdo kurią nors komandinio darbo dalį, turi būti aiškios jam skirtos užduotys, jis turi jausti atsakomybę ir gauti kolegų palaikymą siekiant bendro rezultato. Jei organizacija ar padalinys orientuotas į individualių tikslų nustatymą saviems darbuotojams, vadovas turi ypač pagalvoti apie tai, kaip parodyti darbuotojui, kuriais atvejais ir būtent kokių būdu jo tikslų siekimas priklauso nuo kolegų jo ar kituose padaliniuose.

Esminė rekomendacija komandiniam darbui ir bendradarbiavimui skatinti – teigiamas požiūris į bet kokią komandos situaciją: įsipareigojimą pasiekti komandinių tikslų, norą aktyviai dalyvauti komandiniame darbe ir vykdyti savo bendro darbo dalį, taip pat efektyvų bei konstruktyvų bendradarbiavimą su kitais. Dažnai tai reiškia galimybę priimti sprendimą, kuris

neatrodo priimtinas pačiam, tačiau priimtinas visai likusiai komandai, įskaitant keitimąsi informacija su savo kolegomis panašiose darbo situacijose.

1.3.5. vadovas kuria motyvuojančią aplinką bendriems tikslams pasiekti, naudodamas įvairias motyvacinės priemones ir įrankius.

Organizacija nesugebės veikti, jei darbuotojai nebus motyvuoti dirbti, t. y. nebus suinteresuoti savo darbo rezultatais. Jei darbuotojas organizacijoje bus motyvuotas, jis neabejotinai turės kitokį požiūrį į darbą, taip pat bus suinteresuotas tobulėti. Darbuotojas yra vienas iš vertingiausių išteklių organizacijoje, bet tuo pačiu metu žmogus yra vienintelis, kuris gali veikti priešingai, nei siekiama organizacijos tikslais, todėl reikia didelių pastangų, kad žmogumi būtų pasinaudota organizacijos labui.

Viena iš esminių vadovo kompetencijų yra gebėjimas motyvuoti darbuotojus ir pasiekti norimos kokybės rezultato. Dažnai vadovas mano, kad darbuotojui užtenka materialinio atlygio, bet pamiršta, kad yra ir kitų atlyginimo rūšių.

Atlyginimas gali būti vidinis ir išorinis. Vidinį atlyginimą suteikia pats darbas, pavyzdžiui, pasitikėjimas savo atliktu darbu, pasiekimo jausmas, darbo svarba, iššūkiai darbe, vadovas, kurį gerbia. Išorinį atlyginimą teikia ne pats darbas, bet organizacija, pavyzdžiui, alga, karjera, pagyrimai. Ir aplinkos veiksniai veikia kaip motyvuojančios priemonės, pavyzdžiui, geras kolektyvas, pažiūros ir vertybės, saugus darbas, vieta ir kt.

Motyvacija prasideda nuo darbuotojų poreikių nustatymo. Kiekvieną darbuotoją motyvuojantys veiksniai gali būti skirtingi, todėl vadovo užduotis yra motyvuojančias priemones nustatyti ir taikyti individualiai, pagal kiekvieno poreikį.

1.3.6. vadovas gerbia ir palaiko individualius darbuotojų poreikius ir asmeninę padėtį.

Kiekvienam darbuotojui darbe kyla asmeninių poreikių situacijų, pavyzdžiui, lankymasis pas gydytoją, sergantis vaikas, tėvų susirinkimas mokykloje arba kiti poreikiai, kaip antai, kliūtys dirbti anksti ryte ar vakare. Vadovas, be abejo, įvertinęs kiekvieną situaciją, turi rasti sprendimą, kad ir darbas nenukentėtų, ir darbuotojų poreikiai būtų patenkinti.

Darbuotojas turi jausti, kad vadovas supranta situaciją ir bando kaip įmanoma rasti išeitį. Vadovas turi paaiškinti savo sprendimus ir išsaugoti motyvuojančią aplinką. Tuo pačiu metu vadovas turi sekti, kad darbuotojas nepiktnaudžiautų šiomis situacijomis, nes tai gali nemotyvuojančiai paveikti kitus darbuotojus / kolegas.

1.4. vadovas bendradarbiauja su atitinkamos sferos valdžios atstovais ir kitomis suinteresuotomis šalimis, siekdamas užtikrinti bendrą atsakomybę

Organizacija yra visuomenės narys, todėl ir ji turi prisiimti visuomenės nario pareigas ir atsakomybę. Santykių palaikymas / sąveika su suinteresuotomis šalimis yra svarbus vadovo uždavinys.

Valdyti bendradarbiavimą, vadinasi, visų pirma pažinti suinteresuotąsias šalis, išmanyti tarpusavio interesus ir reikalavimus. Taigi, aiškiai numatant veiksmų strategiją ir pasirenkant atitinkamas komunikacijos priemones, tikslingai orientuoti savo veiklą. Gerai valdomas bendradarbiavimas kels organizacijos įvaizdį, sėkmingiau spręsis problemos, galima bus sulaukti pagalbos, o suinteresuotųjų šalių sprendimai ir veiksmai bus daromi organizacijos labui. Savo ruožtu, bendradarbiavimas organizaciją izoliuos kaip bendradarbiavimo partnerį, apsunks organizacijos valdymą ir turės įtakos organizacijos sėkmingai veiklai.

Komunikacijos priemonės gali būti susitikimai, susirašinėjimas, žiniasklaidos naudojimas, įvairios bendros veiklos (kurios neprieštarauja etikos normoms) ir kt. Kad bendradarbiavimas būtų rezultatyvus, vadovui bendraujant turi būti aišku, kas yra pokalbio objektas ir kokį rezultatą jis nori gauti. Turi būti pasirinktos ne tik teisingos ir veiksmingos komunikacijos priemonės, bet ir teisingai pasirinktas verslo partneris.

1.4.1. palaiko aktyvius ir pastovius santykius su vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžios atstovais.

Aiškinimo nėra. Reikalavimas yra savaime suprantamas.

1.4.2. su suinteresuotomis šalimis palaiko partneriškus santykius ir kontaktus, pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos, interesų grupės, kitos valstybinės institucijos, verslo partneriai. Aktyviai dalyvauja profesinėse bendrijose ir interesų grupėse.

Aiškinimo nėra. Reikalavimas yra savaime suprantamas.

1.4.3. visuomenei teikia informaciją (įvaizdis ir reputacija) apie organizaciją ir jos paslaugas.

Aiškinimo nėra. Reikalavimas yra savaime suprantamas.

2 kriterijus. Strategija ir planavimas

Kriterijus nurodo, kaip organizacija įgyvendina misiją ir viziją, naudodama aiškia, į suinteresuotąsias šalis orientuotą strategiją. Strategija apima organizacijos tikslus ir suinteresuotųjų šalių poreikius, ji įgyvendinama nuolat tobulinant procesų ir išteklių valdymą. Strategija įtraukiama į strateginius tikslus, planus bei vertinamuosius rodiklius. Planavimas ir strategija atspindi organizacijos požiūrį į modernizavimą ir naujovių diegimą.

Šis kriterijus yra orientuotas į planavimo proceso kokybės vertinimą ir naudojamus metodus. Apie planavimą jau minėta kalbant apie lyderystę (1 kriterijus), tačiau ten planavimas nagrinėjamas vadovo, kaip sprendimų priėmėjo aspektu. Šiuo atveju vertinama paties planavimo proceso eiga.

2.1. Renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotųjų šalių poreikius

Siekiant numatyti kokybiškus tikslus ir juos įgyvendinti, svarbus vaidmuo atitenka išorinei ir vidinei informacijai. Kuo informacija yra išsamesnė ir patikimesnė, tuo efektyviau planuojant bus priimami sprendimai.

Paprastai organizacija turi informacijos apie praeitį ir dabartį, bet mažai informacijos gaunama apie ateitį. Daug naudingos informacijos apie ateities poreikius galima gauti vedant derybas su suinteresuotomis šalimis – darbuotojais, klientais, verslo partneriais ir kt.

2.1.1. identifikuoja pagrindines suinteresuotąsias šalis. Nustato jų poreikius ir lūkesčius. Reguliariai gauna informacijos apie pokyčius išorinėje aplinkoje (socialinėje, ekonominėje, teisinėje ir kt.) bei analizuoja jos įtaką suinteresuotųjų šalių ateities poreikiams ir lūkesčiams.

Kaip jau anksčiau aiškinta, organizacija yra veikiamą išorinės aplinkos, kuri veikia organizacijos veiklą. Be to, išorinė aplinka nuolat kinta. Todėl norint nustatyti kokybiškesnius tikslus ir priimti sprendimus, organizacija nuolatos iš suinteresuotųjų šalių

turi gauti informaciją. Informacija ne tik gaunama, bet ir turi būti analizuojama, norint suvokti įvykių dinamiką, kaip tai veikia organizaciją.

Kokybiška informacija ne tik padeda priimant sprendimą, bet ir leidžia laiku atskleisti galimą neigiamą įtaką ir sureaguoti.

2.1.2. sistemingai analizuoja stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses ir jų įtaką *suinteresuotųjų šalių* ateities poreikiams ir lūkesčiams.

Norint pasiekti organizacijos tikslą, turi būti analizuojama tiek vidinė, tiek išorinė aplinka. Išorinės aplinkos analizė parodo organizacijos galimybes ir grėsmes, o vidinės aplinkos analizė – stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses.

Populiariausias metodas, skirtas išorinei ir vidinei informacijai rinkti yra SSGG (Stipriosios ir silpnosios pusės, Galimybės ir Grėsmės) analizė. Ją naudojant galima parengti kelias strategijos alternatyvas.

Analizės tikslas – suvokti situaciją organizacijoje, kas padeda, o kas trukdo pasiekti tikslą, kaip panaudoti stipriąsias puses, siekiant sumažinti ar pašalinti trūkumų poveikį organizacijos veiklai. Kuo organizacija turi daugiau supratimo apie stipriąsias ir silpnąsias puses, tuo veiksmingesni priimami sprendimai. Vertinant vidinę aplinką kartais sunku kritiškai pažvelgti į savo organizaciją. Svarbu būti sąžiningiems ir žiūrėti į situaciją realiai. Čia gali padėti darbuotojų dalyvavimas, nes jie yra labiausiai susipažinę su problemomis ir gali suteikti naudingiausios informacijos.

2.2. Parengti, peržiūrėti ir tikslinti strategiją bei planavimą, atsižvelgiant į *suinteresuotųjų šalių* poreikius ir turimus išteklius

Aiškinimo nėra. Subkriterijus yra akivaizdus.

2.2.1. sistemiškai analizuoja išorines grėsmes ir galimybes, atsižvelgia į *suinteresuotųjų šalių* poreikius ir lūkesčius. Nustato *kritinius sėkmės faktorius* ir juos pastoviai vertina, stebėdamas pokyčius vidaus ir išorės aplinkoje bei analizuodamas įtaką.

Dar kartą pabrėžiant, kad organizacija yra veikiamą išorinės aplinkos, svarbu gauti ir analizuoti informaciją apie įvykius, vykstančius išorinėje aplinkoje, ir jų poveikį organizacijos gebėjimui pasiekti savo tikslus.

Analizuojant išorinę aplinką galima naudoti jau minėtą SSGG analizę, tačiau tikslinga papildomai atlikti ir PEST – politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių faktorių analizę. Šiems veiksniams būdinga tai, kad organizacija jų negali paveikti, tačiau jie organizacijai kelia grėsmę arba teikia galimybių. Vis dėlto analizė padeda organizacijai parengti strategines alternatyvas problemoms spręsti.

Patirtis rodo, kad analizuojant išorinę aplinką, praktikai yra labiau susipažinę su grėsmėmis, bet sunkumų sudaro galimybių nustatymas. Grėsmės mus pačios randa, tačiau galimybių reikia ieškoti. Todėl svarbu analizuojant įtraukti darbuotojus ir kitas suinteresuotąsias šalis arba net nepriklausomus ekspertus.

Išorinės aplinkos poveikio analizė pačiai organizacijai yra naudinga tuo, kad ji padeda suvokti, kas yra kritiniai sėkmės veiksniai. Kol išorinės aplinkos įvykiai turės įtakos kritiniams sėkmės faktoriams, tikslai nebus pasiekti. Todėl svarbu laiku tai atskleisti ir nedelsiant veikti.

2.2.2. parengia, pritaiko ir plėtoja strategijos įgyvendinimo bei veiklos vykdymo stebėsenos, matavimo ir (arba) įvertinimo metodus visuose organizacijos lygmenyse, siekiant įgyvendinti strategiją.

Valdymo procesas visada yra susijęs su tam tikru netikrumu. Ne visada pavyksta įvykdyti planus, ne visada darbuotojai kokybiškai atlieka savo užduotis ir kt. Vadovo užduotis sekti, kokia yra daroma pažanga siekiant tikslų ir kaip vykdomi numatyti uždaviniai. Stebėjimas vyksta tiek žmogiškųjų išteklių ir finansų srityse, tiek darbo vykdymo metu.

Svarbu organizacijoje sukurti sistemą / mechanizmą ir pritaikyti metodus, kurie leistų laiku atskleisti problemas ar klaidas ir koreguoti reikiamus sprendimus / planus. Turint pastovią, sistemingą ir struktūruotą prieigą, kontrolė taps dar veiksmingesnė.

Metodų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos dydžio, geografinės padėties, vidinės kultūros ir kitų faktorių. Mažose organizacijose veiklos stebėseną gali būti vykdoma reguliariai susitinkant, aptariant, analizuojant rezultatus ir tariantis dėl tolimesnių veiksmų. Didesnėse organizacijose galima nustatyti kokybės standartus, nuolat stebėti rezultatus ir juos palyginti su standartu. Analizuojami nukrypimai ir, jei reikia, koreguojami planai, ištekliai ir pan.

Veiklos stebėseną apima ir personalo kompetencijų bei darbo rezultatų vertinimą. Tačiau taip vertinant reikia aiškiai suvokti, kas tiksliai bus vertinama – žinios ir įgūdžiai ar darbo rezultatai ir pasiekimai. Prieš vertinant darbuotojų darbo rezultatus, turi būti aiškiai nustatyta, kas yra darbuotojo darbo rezultatas ir kaip jis susijęs su bendru organizacijos tikslu bei rezultatu.

2.2.3. peržiūri ir įvertina vykdomus uždavinius, susijusius su *proceso rezultatu (output – veiklos lygis) ir galutiniu rezultatu (outcome – strateginis lygis). Peržiūri ir įvertina strateginių ir veiklos planų kokybę.*

Kaip jau buvo minėta aiškinimuose, nustatant tikslus organizacijoje, turi būti aiškiai apibrėžti siekiami rezultatai. Strateginių ir veiklos planų kokybę galima įvertinti, jei yra stebima, kaip vykdyti tam tikri uždaviniai ir pasiektas planuotas rezultatas. Pažangą, padarytą siekiant įgyvendinti rezultatus, galima įvertinti naudojant vykdymo rodiklius.

Šiuo reikalavimu teigiama, kad vertinamas tiek galutinis rezultatas, t. y. ar ir kaip pasiekiami bendri organizacijos tikslai, tiek proceso rezultatas, nes kiekvienam procesui taikomas konkretus tikslas ir rezultatas, kuris gaunamas iš bendrų organizacijos tikslų. Vertinimas leidžia nustatyti, kokia kryptimi einama link tikslo, ir rezultatą arba nukrypimus nuo jo. Jei nustatomi nukrypimai, būtina peržiūrėti uždavinius ir veikiausiai išskeltus tikslus.

Kaip rodo praktika, paprastai vertinimas ir peržiūra vykdoma kartą per metus. Tai yra priimtinas laikotarpis, taikomas strateginiams planams, vis dėlto siūloma dažniau vertinti ir peržiūrėti proceso rezultatus ir veiklos planus, pavyzdžiui, kartą per ketvirtį ar pusmetį.

2.2.4. subalansuoja uždavinius, išteklius ir *suinteresuotųjų šalių* poreikius.

Aiškinimo nėra. Reikalavimas yra savaime suprantamas.

2.2.5. parengia, įvertina ir plėtoja strategijos nustatymo ir planavimo metodus.

Strategijos nustatymas ir planavimas nėra paprastas procesas, nes į jį įeina tiek visos ir patikimos vidaus ir išorės informacijos gavimas bei analizė, tiek strateginių tikslų struktūrizuotas nukreipimas į procesus ir darbuotojus, tiek strateginis bendravimas, peržiūra ir reagavimas.

Todėl praktikoje naudojami įvairūs metodai, kurie padeda organizuoti išsamų, sustruktūrintą, lankstų ir kt. strateginio planavimo procesą.

Keli iš minėtų strateginio planavimo metodų yra jau anksčiau minėti SSGG, PEST analizės metodai. Plačiai naudojamas ir *Balanced Scorecard* metodas, padedantis kurti sustruktūrintą ir išsamią strateginę veiklos tikslų nustatymo ir vertinimo sistemą.

Reikėtų pažymėti, kad minėti metodai yra pagalbinės priemonės, nurodančios kryptį, tačiau jos nepakeičia žmogaus mąstymo, požiūrio ir atsakomybės. Taip pat kiekvienas metodas (kokia apimtimi, kiek detalai ir pagal kokią techninę charakteristiką) turi būti pagrįstas ir proporcingas organizacijos dydžiui ir kultūrinei aplinkai, nes kiekvieno metodo taikymas reikalauja išteklių indėlio.

2.3. Visoje organizacijoje įgyvendinti strategiją ir planavimą

Stipriausias strategijos nesėkmės rodiklis yra silpnas jos ryšys su organizacijos planavimo ir išteklių valdymo procesais, kai strategija yra kuriama, bet iš tiesų ją diegiant atsiranda naujų postūmių lygiagrečiai planavimo ir išteklių valdymo procesams, o ne kartu su jais.

Sėkmingai vykdant planavimo procesą strateginiai ir veiklos tikslai verčiami į konkrečias darbo užduotis, jie yra vertinami nustatant prioritetus ir konkrečiu planavimo dokumentu perkeliama į procesus ir pateikiami darbuotojams. Į šiuos dokumentus įtraukiamas grafikas, kuriame nurodomi terminai užduotims įgyvendinti, taikoma atsakomybė ir reikalingi išteklių.

2.3.1. strategija įgyvendinama nustatant *prioritetus*, parengiant laiko grafiką ir suteikiant išteklių. Nustatant *prioritetus* atsižvelgiama į *suinteresuotų šalių* lūkesčius ir poreikius.

Strategija numato, kad yra nustatomi keli strateginiai ir veiklos tikslai – vadinasi, ir uždaviniai, kurie yra susiję su šiais tikslais, taikomi kelioms organizacijos veiklos kryptims. Siekiant sėkmingai pasiekti užsibrėžtų tikslų ir tai daryti atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius, organizacija turi nustatyti prioritetus. Prioritetams nustatyti naudojami įvairūs metodai ir vertinami tokie reikšmingiausi aspektai:

- įtaka suinteresuotosioms šalims (klientai, darbuotojai, gyventojai, vadovaujanti organizacija);
- įtaka organizacijos rezultatams;
- įgyvendinimo sudėtingumo laipsnis (būtinai išteklių, laikas, sunkumai).

Nustatant prioritetus ypač svarbu tai, kaip yra parenkami uždaviniai, kuriems įgyvendinti tolimesniame strategijos įgyvendinimo laikotarpyje bus skirti svarbiausi organizacijos išteklių. Nustačius prioritetus sudaromas grafikas užduotims įgyvendinti ir suderinti reikiami išteklių (žmogiškieji išteklių, finansiniai išteklių, IT išteklių).

Tokiu būdu strategija yra susiejama su veiklos planavimo ir išteklių valdymo procesais.

2.3.2. *strateginiai ir veiklos tikslai* paverčiami konkrečiais planais ir uždaviniais, skirtais padaliniais ir darbuotojams.

Strateginiai ir veiklos tikslai suskirstomi į užduotis ir veiklas. Nustatomos konkrečiu laikotarpiu įgyvendinamos užduotys ir veiklos, kurios yra įtrauktos į konkretaus laikotarpio planavimo dokumentus. Konkrečiu periodu (paprastai tai yra kalendoriniai metai) suplanuotos užduotys ir veiklos pateikiamos organizacijos kalendorinių metų veiklos plane, kuriame nurodoma užduotis ar veikla, jų įgyvendinimo terminas ir už vykdymą atsakingas asmuo.

Tais atvejais, kai užduoties įgyvendinimas susideda iš veiklų visumos įgyvendinimo, jos gvildenamos smulkiau ir nustatomas įgyvendinimo terminas bei už vykdymą atsakingi asmenys.

Atsižvelgiant į lygį, veiklos yra skirstomos į padalinio lygmens veiklas ir darbuotojo arba individo lygmens veiklas.

2.4. Planuoti, įgyvendinti ir peržiūrėti permainas.

Pokyčiai skatina organizaciją tobulėti. Pokyčiai yra būtini, įgyvendinami ir įtraukiantys darbuotojus. Prieš imantis pokyčių paties reikia atsakyti į klausimus – ko organizacija siekia šiais pokyčiais; kaip organizacija žinos, kad pokyčiai įvyko; kam vykdomi pokyčiai darys įtaką ir kaip į tai reaguos aplinka; kokių mastu pokyčius gali atlikti pati organizacija; ar reikia pritraukti kitų išteklių.

Bet kokie pakeitimai, susiję su strategijos įgyvendinimu, ir bet kokie pokyčiai turi būti valdomi. Valdyti pokyčius, reiškia valdyti žmones kaitos procese, tam turi būti parengta atitinkama aplinka (personalo parama ir dalyvavimas) bei viskas kruopščiai suplanuota, nes pokyčiai siejami su organizacijos įpročių kaita. Jų pasekmes gali pajusti kiekvienas, jos gali būti skausmingos bei nemalonios.

Pokyčiai gali būti ir laipsniškas tobulėjimas proceso metu, ir naujovės. Dėl pokyčių turi gerėti darbų vykdymas.

Įdiegusi pakeitimus organizacija turi įsitikinti, ar gautu rezultatu pasiektas pokyčių tikslas / poreikis. Kaip rodo praktika, paprastai jau pradžioje nustatomi rezultatyvūs rodikliai, pagal kuriuos įvertinama pažanga.

2.4.1. organizacija tobulėja ir yra pasirengusi diegti naujoves per apmokymus, palyginimus su geresne patirtimi, praktinius seminarus, sutelkiant dėmesį į strateginį mąstymą ir planavimą. Plėtojama organizacijos kultūrinė aplinka.

Pokyčių valdymas – tai didelis iššūkis kiekvienam vadovui. Pasirengimas pokyčiams ir sprendimų dėl naujovių priėmimas tam tikra prasme parodo vadovo kvalifikaciją. Priimant sprendimą dėl pokyčių, viduje turi būti aiškiai numatytas rezultatas ir kaip pokyčiai bus susiję su organizacijos strategijos įgyvendinimu.

Poreikį keistis diktuoja išorinė aplinka. Idėjų pokyčiams / naujovėms reikia ieškoti išorinėje aplinkoje, taip pat pasimokant iš kolegų, kurie jau yra atsinaujinę, arba įgyjant gerosios praktikos, tačiau pakeitimus gali inicijuoti ne tik vadovas, bet ir patys darbuotojai, kurie geriausiai mato to reikalingumą ir tobulintinas vietas.

Pokyčiai padeda tobulinti vidinę organizacijos aplinką, kadangi iš jų mokosi ir tobulėja ir patys darbuotojai.

2.4.2. sistemingai stebi rodiklius, kurie parodo būtinybę keistis iš vidaus arba išorinį poreikį atsinaujinti. Planuoja pokyčius modernizavimo ir inovacijų kryptimi, remiantis suinteresuotųjų šalių diskusijomis, ir ieško išteklių, siekiant tai įgyvendinti.

Poreikį keistis reikia pastebėti laiku. Dažnai būna situacijų, kai pokyčius reikėjo diegti jau vakar. Paprastai problemos ir poreikis keistis neatsiranda per vieną dieną, tačiau palaipsniui tai gali parodyti keli faktoriai – tiek vidiniai, tiek išoriniai. Todėl svarbu nuolat sekti, kas vyksta aplinkui, pavyzdžiui, kaip atitinkamoje srityje plėtojasi kitos organizacijos, arba, kaip keičiasi suinteresuotųjų šalių paslaugų ar jų kokybės poreikis. Dažnai vidinės aplinkos veiksniai lemia poreikį keistis – darbuotojų žinios ir tobulėjimas.

Pokyčius reikia planuoti, t. y. reikia nuspręsti dėl kaitos tikslų, rasti geriausius pokyčių sprendimus, rasti išteklių – žinių, žmonių, laiko, pinigų. Planuojant pokyčius svariai prie to gali prisidėti suinteresuotosios šalys, kurios gali pateikti ir sprendimų būdų, ir galimybę gauti išteklių.

3 kriterijus. Darbuotojai

Darbuotojai yra vertingiausias organizacijos išteklius. Sėkmė lemia tai, kaip darbuotojas bendradarbiauja ir elgiasi su organizacijos ištekliais. Pagarba, dialogas, įgaliojimų suteikimas, tarpusavio pasitikėjimas, saugi darbo aplinka ir darbo apsauga – esminiai dalykai, suteikiantys žmonėms galimybę sėkmingai dirbti, būti lojaliems. Organizacija valdo, plėtoja ir remiasi tomis žmonių kompetencijomis ir potencialu individualiu ir organizaciniu lygmeniu, siekiant paremti strategiją, planavimą ir efektyvią procesų veiklą.

Vadovas turi žinoti ir suprasti, kaip sunku šiuos išteklius valdyti.

Pagrindinis personalo vadybos tikslas – užtikrinti ir išlaikyti kokybišką darbo atlikimą atitinkančius darbuotojus.

Personalo vadybos funkcija yra labai įvairialypė ir kiekvienoje organizacijoje skirtinga. Populiarus posakis, kad personalo vadyba turi užtikrinti reikiamą žmogų tinkamu laiku ir vietoje, kuris tinkamai atliktą darbą, yra teisingas, bet per platus ir nekonkretus.

Įgyvendindamas personalo vadybos funkciją vadovas turi užtikrinti:

- 1) optimalus darbuotojų skaičius – nei per daug, nei per mažai;
- 2) darbuotojų kvalifikacija – turintis reikiamų įgūdžių ir žinių;
- 3) sąlygos tikslui pasiekti – kad individualus produktyvumas pasiektų maksimaliai įmanomą lygį (darbuotojų pasitenkinimas, teigiama motyvacija, veiklos rezultatų gerinimas).

Tipinės personalo vadybos proceso sudedamosios dalys – žmogiškųjų išteklių planavimas ir optimizavimas, darbuotojų atranka, apmokymai, atlyginimų sistema, atostogos, pavadavimas, paaukštinimas, rezultatų įvertinimas, karjeros planavimas. Šie procesai priklauso nuo išorinių ir vidinių faktorių – ekonominės padėties, demografinės situacijos, teritorinio pasiskirstymo, darbuotojų amžiaus ir struktūros pagal lytį ir pan.

3.1. Užtikrina žmogiškųjų išteklių planavimą, valdymą ir valdybos tobulinimą (skaidriai ir pagal organizacijos strategiją bei planavimą)

Žmogiškųjų išteklių planavimas – tai sisteminė žmogiškųjų išteklių analizė, garantuojant organizacijos funkcijų vykdymui reikiamų žmonių skaičių, turinčių reikiamą kompetenciją (žinių, įgūdžių ir gebėjimų), laikantis atitinkamų terminų. Žmogiškųjų išteklių planavimas apima tiek finansinį, tiek laiko, tiek kompetencijų išteklių planavimą.

Žmogiškieji ištekliai – skaičius, kvalifikacija, išdėstymas – nustatomi atsižvelgus į pasirinktą strategiją. Reikšminis žodis yra „strategija“ – iš jos atsiranda kompetencija, skaičius, terminai.

3.1.1. analizuoja dabartinius ir būsimus poreikius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais. Užtikrinamas personalo resursų pajėgumas (įdarbinimas, komandiravimas, tobulėjimas), siekiant užduotis atlikti pagal strategiją.

Vadovas nustato, vertina ir analizuoja, ar su turimais ištekliais galima užtikrinti darbo užduočių vykdymą per ateinantį laikotarpį ir tai, ką planuojama plėtoti. Nėra vertinama, ar kiekvienas darbuotojas turi išsilavinimą / kompetencijas ir t. t., bet ar esami darbuotojai turi reikiamą patirtį ir poreikius.

Yra keli būdai darbuotojų skaičiui nustatyti. Galima naudoti:

- 5- kai kuriuos universalius rodiklius ir koeficientus, kurie lemia darbuotojų skaičių proporcingai klientų skaičiui;

6- laiko matavimus konkrečiai veiklai atlikti. Jei yra nustatytas ir aprašytas procesas, kiekvienam jo etapui vykdyti galima prognozuoti tam tikrą laiką. Numatant laiką kelionei (jei tai yra susiję su pareigų vykdymu) ir teisės aktuose numatytoms pertraukoms, galima nustatyti proceso vykdymui reikalingų bendrą išdirbtų žmogaus darbo valandų sumą ir tokiu būdu reikiamą etatų skaičių;

7- ankstesnio laikotarpio patirtį ir numatomus pokyčius.

Kiekvienas metodas turi savo privalumų ir trūkumų – arba jis atitinka / neatitinka konkretios organizacijos specifikos, arba jis reikalauja / nereikalauja laiko ir įgūdžių tiksliai darbo apimčiai nustatyti bei vykdymo laikui matuoti (normuoti), arba jį galima / negalima sėkmingai naudoti sprendimams pagrįsti.

3.1.2. plėtoja ir tariai dėl išsamios ir aiškios *personalo politikos*, kuri grindžiama organizacijos strategija ir planavimu. *Personalo politika* apima pagrįstus/objektyvius atsakomybės už darbuotojų atrankos, *kompetencijos didinimo*, materialaus / nematerialaus pripažinimo bei valdymo paskirstymo ir pan. kriterijus.

Organizacijos tikslas ir uždaviniai, veiklos strategija lemia su personalo ištekliais susijusius reikalavimus. Todėl būtina aiškiai ir suprantamai nustatyti personalo vadybos proceso principus. Jei organizacija neturi nustatytų kriterijų ir darbuotojų atrankos, mokymų, darbo užmokesčio, skatinimo, įvertinimo tvarkos, negali būti kalbos apie organizacijos personalo politiką. Jei nėra nustatyta personalo politika, neapibrėžtumas ir išimtytaps skirtingų požiūrių į įdarbinimą, mokymus, darbo užmokestį ir vertinimą priežastimi. Dėl to mažėja darbuotojų pasitikėjimas, atvirumas ir skaidrumas bendraujant, naudojami reikšmingi ištekliai sumaiščiai aiškinti ir didinti.

3.1.3. darbuotojus informuoja ir išaiškina apie *personalo politiką*.

Siekiant, kad darbuotojai žinotų apie personalo politiką, ją suprastų, priimtų ir stropiai dirbtų, kad organizacija galėtų naudotis darbuotojų patirtimi, žiniomis ir galimybėmis, neužtenka formaliai nustatyti personalo politikos.

Negana ir to, jei darbuotojai yra tik informuojami apie politikos egzistavimą ir tai, kur galima gauti šios politikos aprašą. Kriterijai, susiję su darbuotojų atranka, *kompetencijos didinimu*, materialiu ir nematerialiu pripažinimu ir pan., darbuotojams turi būti aiškinami skirtingais lygiais ir naudojant įvairius metodus. Reikia naudotis kiekviena situacija, kai galima parodyti, jog organizacijos vadovybė veikė remdamasi nustatyta personalo politika.

Aiškinimo metodai gali būti žodiniai, rašytiniai, tokie kaip tiesioginis organizacijos vadovo aiškinimas arba aiškinimas tarpininkaujant padalinio vadovui, kai įsigilinama į darbuotojų nuomonę ir konfrontuojama su esama personalo politika.

3.1.4. visoje organizacijos užtikrina palankią darbo aplinką, įskaitant rūpinimąsi darbuotojų sveikata ir saugumu.

Maloni darbo aplinka, darbo sauga ir sveikatos apsauga teikia pranašumų:

- 1) sveiki darbuotojai yra darbingesni ir gali efektyviau atlikti savo pareigas;
- 2) kuo mažesnis su darbu susijusių nelaimingų atsitikimų ir ligų skaičius, tuo mažiau pravaikštų. Dėl to sumažėja ir išlaidų;
- 3) įranga ir darbo aplinka, kuri optimaliai pritaikyta darbo poreikiams ir palaikoma gera jų būklė, kelia našumą, didina kokybę ir susidaro mažesnė rizika saugai ir sveikatai.

Norint nustatyti ir pašalinti galimą riziką darbuotojų sveikatai ir saugumui, organizacijoje turi būti vykdoma darbo aplinkos vidaus stebėseną, įskaitant reguliariai vertinamą darbo aplinkos riziką. Darbų saugos klausimai integruojami į visą organizacijos veiklą.

Vertinama tiek darbo patalpų ir darbo vietos aplinka, tiek atliekamo darbo psichologiniai ir emociniai veiksniai, tiek galimas fizinių, cheminių ir biologinių faktinių poveikis darbų vykdytojui, tiek žalos rizikos veiksniai.

Dažniausiai pasitaikantys rizikos faktoriai:

- 1) psichosocialiniai veiksniai (laiko trūkumas, viršvalandžiai, prasti santykiai su vadovybe, kolegomis, klientais, konfliktai);
- 2) ergonominiai veiksniai (nepatogi laikysena dirbant, monotoniški judesiai, sunkumų kilnojimas);
- 3) biologiniai veiksniai (hepatito B ir C sukėlėjai, ŽIV, AIDS ir pan.);
- 4) sąlytis su cheminėmis medžiagomis (lakai, dažai, sintetiniai plovikliai ir pan.);
- 5) fiziniai veiksniai (triukšmas, vibracija, temperatūra, apšvietimas ir pan.);
- 6) mechaniniai veiksniai (dirbant su darbo įrenginiais, pavojinga įranga ir pan.).

Įvertinus darbo aplinkos riziką ir patikrinus darbo vietą, nustatomos į rizikos grupę įeinančios darbo vietos ir būdai, kuriems būtina imtis darbų saugos priemonių. Turi būti parengtas darbų saugos priemonių planas ir įgyvendinamas.

Pagal darbo specifiką ir turimus išteklius organizacija gali pasirinkti įvairias apsaugos priemones, pavyzdžiui, sveikatos draudimą, „aliarmo mygtuką“ pagalbai išsikviesti konfliktuojant su agresyviu klientu, specialią įrangą sunkiai keliant ir pan.

3.1.5. priėmimas į darbą ir karjera yra planuojama atsižvelgiant į teisingumo ir lygių galimybių principus darbo santykiuose (t. y. nepriklausomai nuo lyties, seksualinės orientacijos, neįgalumo, amžiaus, rasės ir tikėjimo).

Didelės reikšmės turi organizacijos kultūra – vertybės, normos. Ypač svarbu deklaruojamus principus taikyti praktikoje. Darbo santykiams ir personalo politikai ypač svarbūs teisingumo ir lygių galimybių principai.

Nepriimtinas priėmimas į darbą ir karjeros siekimas pagal „pažintį“, aplenkiant deklaruojamus teisingumo ir lygių galimybių principus. Jei šie principai pažeidžiami, prarandamas darbuotojų pasitikėjimas. Ilgalakis nepasitikėjimas turi įtakos darbuotojų motyvacijai.

Vadovas turi išaiškinti apie taikomus teisingumo ir lygių galimybių principus praktikoje, palaikyti darbuotojų reikalavimą paaiškinti.

3.1.6. užtikrina, kad būtų skatinama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Siekiant, kad darbuotojai galėtų sėkmingai naudoti savo žinias bei įgūdžius siekiant organizacijos ir individualių tikslų, svarbu, kad darbuotojas jaustų supratimą ir norą bendradarbiauti situacijose, kai atsiranda darbo ir asmeninio gyvenimo poreikių susipriešinimas (pvz., pasikeičia pareigybės, dėl susidariusių aplinkybių šeimoje atsiranda poreikis dirbti tik tam tikromis valandomis, nuolatinis poreikis turėti laisvo laiko oficialiai darbo valandomis ir pan.).

Nors ir ne visada galima darbą organizuoti taip, kad būtų atsižvelgta į ypatingą darbuotojo situaciją, vis dėlto darbuotojas turi gauti grįžtamąjį ryšį ir paaiškinimą tokia forma, kad

nesumažėtų darbuotojo motyvacija investuoti savo išteklius į organizacijos veiklą. Taip pat galimos įvairios darbo laiko formos, kuriomis įmanoma varijuoti bent laikinai (pavyzdžiui, nuotolinis darbas, rotacija ir pan.).

3.2. Nustatyti, tobulinti ir naudotis darbuotojų *kompetencijomis*, suderinus asmeninius ir organizacijos tikslus taip, kad jie neprieštarautų vieni kitiems

Produktyviau darbuotojas dirba, jei jo asmeniniai tikslai neprieštarauja organizacijos tikslams arba dar geriau – sutampa su organizacijos tikslais. Todėl svarbu pagal organizacijos tikslus nustatyti ir darbuotojo asmeninius tikslus, tobulinti ir visapusiškai pasinaudoti darbuotojų kompetencijomis.

Siekiant užtikrinti atitiktį:

- 1) turi būti nustatytos pareigybei reikiamos kompetencijos;
- 2) abipusiai atviru dialogu įvertinama, kokių darbuotojas turi žinių, įgūdžių ir kokią požiūrį;
- 3) ieškoma būdų ir sąlygų trūkstamoms kompetencijoms įgyti;
- 4) kompetencijų tobulinimas planuojamas ir parodomas individualiuose mokymų planuose;
- 5) periodiškai peržiūrimi tikslai ir kompetencijos, įsitikinama, ar tai atitinka organizacijos poreikius ir asmens galimybes.

3.2.1. individualiu ir organizacijos lygiu nustatomos reikiamų žinių, įgūdžių ir požiūrio *kompetencijos*.

Atsižvelgiant į organizacijos tikslus, strategiją ir vertybes rekomenduojama nustatyti žinių, įgūdžių ir požiūrio visumą, kurią darbuotojas turi gebėti taikyti skirtingai pagal einamas pareigas. Pavyzdžiui, kompetencijos modelio elementai gali būti bendravimo įgūdžiai, punctualumas, gebėjimas užmegzti ryšius, savarankiškumas priimant sprendimus, teisės aktų išmanymas, gebėjimas įtikinti, valdyti kitus žmones, spręsti konfliktus ir pan.

Kiekvienoms pareigoms nustatomas lygis, koku yra taikomos kompetencijos, ir papildomai nustatomos individualios profesinės kompetencijos. Be išsamaus vertinimo neleistina reikalauti to paties pereinant iš vienu pareigų į kitas. Reikalavimai turi būti aiškūs, tikslūs, atitinkantys vykdomas funkcijas.

Jei kompetencijos nenustatytos, organizacijos vadovybė rizikuoja, kad darbuotojas užduotis atliks pagal savo supratimą, be to, darbuotojas nesupras nei klaidų, nei poreikio tobulinti konkrečias savo kompetencijas.

Ypač svarbu turėti kompetencijų modelį atrenkant darbuotojus. Jei kompetencijos nenustatytos, organizacija rizikuoja į darbą priimti netinkamos kvalifikacijos ir požiūrio darbuotoją.

3.2.2. parengia ir informuoja darbuotojus apie kompetencijų tobulinimo strategiją, į kurią įeina vidutinės trukmės plėtros planas, paremtas individualiais organizacijos ir darbuotojų poreikiais šiuo metu ir ateityje, atsižvelgiant ir atskiriant privalomus ir pasirenkamuosius mokymus.

Kompetencijų tobulinimo strategija atsiranda įvertinus kompetencijas organizacijos lygmeniu. Turi būti įvertinta, kiek dabartinė situacija organizacijoje apskritai atitinka poreikius ir suformuluojamas plėtros planas, apimantis vidutinės trukmės laikotarpį. Patariama nustatyti prioritetus, pavyzdžiui, paslaugos kokybė ir kontrolė, konfliktų sprendimas, darbuotojų motyvavimas ir kt.

Kompetencijų tobulinimo strategijoje nurodomi plėtros būdai (pavyzdžiui, veiksmai, perimant gerą patirtį, kursai, savarankiškas darbas, laikina rotacija). Kompetencijų tobulinimo strategijoje fiksuojamos plėtojamos sritys ir privalomi mokymai organizacijos lygmeniu, o ne individualiu lygiu. Galima nustatyti privalomus, pasirenkamuosius arba dalinio pasirinkimo mokymus, priklausomai nuo darbo specifikos.

Planuojant biudžetą reikia numatyti finansavimą kompetencijoms tobulinti ir strategijai įgyvendinti.

3.2.3. parengia ir tariasi dėl individualių mokymų ir plėtros planų su visais darbuotojais, įskaitant vadovus, ypatingą dėmesį skiriant *valdymo ir lyderystės įgūdžiams, taip pat vadovavimo kompetencijoms*. Nustato ir naudoja skirtingus mokymų metodus (pvz., laikiną rotaciją, patirtinį mokymąsi, elektroninius mokymus).

Tobulėjimas ir mokymai yra būtini, siekiant išlaikyti ir didinti darbuotojų kvalifikaciją, tuo pačiu ir gerinant darbo rezultatus. Esant geriems darbo rezultatams darbuotojas bus teigiamai vertintas, o tai yra esminis faktorius vidinei ir išorinei darbuotojo motyvacijai.

Individualūs planai rengiami aptarus kasmetinį vertinimą ir mokymų poreikį vertinant individualiai. Individualiame mokymų ir plėtros plane turi būti nurodytos ne tik konkrečios skatinamos kompetencijos, bet ir fiksuojami kompetencijų didinimo metodai. Ne visada darbuotojas privalo lankyti tam tikrus kursus – naudingi gali būti ir vidiniai mokymai organizacijoje, savarankiškas darbas, keitimasis patirtimi.

Vadovai individualiuose planuose turi pabrėžti būtent tokius mokymus, kurie pagerintų vadovavimo ir lyderystės įgūdžius. Vadovavimo įgūdžiai laiku turi būti įtraukti į tų darbuotojų individualius planus, kurių profesinis augimas siejamas su galimu statuso pakeitimu iš vykdytojo į vadovo poziciją.

3.2.4. užtikrina socialinio darbo specialistams galimybę gauti grįžtamąjį ryšį ir patarimus dėl profesinės veiklos, praktikos.

Grįžtamąjį ryšį ir patarimus dėl profesinės veiklos užtikrina *supervizija*. Taikant superviziją tobulinami profesiniai darbuotojų įgūdžiai, garantuojamas keitimasis patirtimi, žiniomis ir informacija, tobulinama etinė kompetencija, kuriama empatija, ieškoma sprendimų darbe sprendžiant problemines situacijas, taip pat teikiama emocinė parama.

Supervizijos tikslas – darbuotojo profesionalumo didinimas, kuris kartu yra ir jo paslaugų teikimo, kurias gauna klientas, kokybės gerinimas.

Organizacijos vadovybė turi planuoti nuolatinės *supervizijas* tiems socialinio darbo specialistams, kurių darbas yra susijęs su klientais, jų socialinių problemų sprendimu. Rekomenduojama *supervizijas* užtikrinti ne tik socialinio darbo darbuotojams, bet ir kitiems socialinėje srityje dirbantiems specialistams – globėjams, reabilitacijos specialistams, auklėtojams, medikams, vadovams ir pan.

Supervizijos ypač yra tikslingos jauniems socialinio darbo specialistams, kurie pradeda dirbti organizacijoje. Jaunam specialistui dažnai reikia paramos, kad galėtų švietimo institucijoje gautas teorines žinias pritaikyti ir suderinti su konkrečia darbo specifiką. *Supervizijos* teikia galimybę gauti paramą, geresnį supratimą apie savo asmeninę įtaką profesinėms užduotims vykdyti, savo vietą ir vaidmenį organizacijoje.

Taikant *superviziją*, socialinio darbo specialistams gaunant emocinę paramą, galima kalbėti apie neigiamas emocijas, mokytis metodų, kaip mažinti jų poveikį ir susidoroti su stresu. Reguliarios *supervizijos* darbuotojams mažina profesinio perdegimo riziką.

3.2.5. paremia jaunuosius darbuotojus ir jiems padeda, taip pat taiko mokymą iš kolegų, turinčių didesnę patirtį, ir teikia individualias konsultacijas.

Naujų darbuotojų skatinimas yra būtina sąlyga, kad jaunas specialistas kiek galima greičiau įsitrauktų į komandą ir organizacija galėtų pradėti naudotis jo patirtimi bei žiniomis. Labai svarbu užtikrinti darbuotojo atsidavimą veiklai ir rezultatus.

Į darbą įtraukiama laikantis nustatytos formos, nes neformaliu būdu gauta informacija gali naujam darbuotojui sudaryti klaidingą požiūrį apie organizaciją ir netinkamą požiūrį į organizacijos vertybes bei tikslus. Rekomenduojama, kad naujam darbuotojui formaliai pagelbėtų paskirtas patarėjas, kuratorius.

Naujam darbuotojui teikiama informacija:

- 1) bendro pobūdžio informacija (supažindinimas su tiesioginiu vadovu ir kolegomis, patalpų išdėstymas, struktūra, transportas, darbo laikas ir kt.);
- 2) informacija apie organizacijos istoriją, tikslus, darbo kultūrą, vertybes, veiklos politiką, laukiamus rezultatus;
- 3) detali informacija apie darbovietę, įrangą, aiškiai apibrėžtas oficialias pareigas, užduočių vykdymo reikšmę organizacijai.

Pirmą dieną naujas darbuotojas supažindinamas su artimiausiais kolegomis, darbo aplinka. Pirmą savaitę naujas darbuotojas įsigilina į organizacijos tikslus, savo pareigas, įnašo svarbą, susipažįsta su kitais darbuotojais.

Antrą / trečią savaitę vyksta naujo darbuotojo integracija, atsiranda supratimas apie vadovybės viziją ir nuostatas, organizacijos funkcijas ir kiekvieno darbuotojo vaidmenį.

Per pirmą mėnesį tiek vadovybė, tiek naujasis darbuotojas gilinaisi į pirmuosius rezultatus ir tolimesnes bendradarbiavimo galimybes.

3.2.6. stebi ir vykdo sąnaudų ir naudos analizę, įvertina į plėtros programą įeinančių mokymų naudą.

Organizacijoje nustatoma tam tikra tvarka ir atsakomybė tiek dėl individualių mokymų ir plėtros plano, tiek dėl kompetencijų tobulinimo strategijos vykdymo ir jos kontrolės.

Rekomenduojama ne tik vertinti konkrečių mokymų atitiktį poreikiams ir išlaidas prieš pradėdant mokymus, bet ir ieškoti atitinkamų pasiūlymų, kaupti informaciją apie mokymų kokybę. Rekomenduojama įvertinti skirtingų sprendimų išlaidas ir pajamas (pvz., lektoriaus kvietimas į organizaciją, savarankiškas darbas, vidiniai mokymai).

Ne visada nauda vertinama pinigine išraiška, svarbus ir naudos pačiam įsivertinimas bei tiesioginio vadovo nuomonė.

3.3. Įtraukti darbuotojus į tarpusavio dialogą ir nustatyti įgaliojimus

Aiškinimo nėra. Subkriterijus suprantamas išaiškinus reikalavimą.

3.3.1. skatina į atvirą bendravimą ir diskusijas orientuotą kultūrą, palaiko komandinį darbą. Kuria aplinką, kuri skatintų darbuotoją išsakyti savo idėjas ir pasiūlymus, ir šiam tikslui taiko atitinkamus mechanizmus (rekomendacijų sistema, darbas grupėmis, „minčių lietus“ ir kt.).

Atviras bendravimas vertikaliu (vadovybė – darbuotojas) ir horizontaliu (darbuotojai – darbuotojai) lygmeniu yra viena iš būtinųjų sąlygų, kad darbuotojas aiškiai suvoktų ir žinotų savo vietą, jam skirtas užduotis, keltų tarpusavio pasitikėjimą ir padėtų kurti gerą psichologinę atmosferą darbo vietoje.

Siekiant, kad vadovybė galėtų pasirinkti efektyviausiu komunikacijos būdus, atsižvelgiama į organizacijos dydį, struktūrą (departamentai, skyriai ir pan.), darbuotojų skaičių (5 darbuotojai ar 500 darbuotojų), darbo aplinkos ypatybes (darbuotojai dirba viename pastate ar nuotoliniu būdu) ir išteklių (finansinių, technologinių ir pan.) galimybes. Vadovybė, kurdama komunikacijos tinklą, turi prisiminti, kad svarbus tiek formalus, tiek neformalus bendravimas tarp darbuotojų.

Rekomenduojama vykdant komunikaciją tarp darbuotojų užtikrinti grįžtamąjį ryšį, norint įsitikinti, kad informacija adresatą pasiekė laiku, ji yra baigtinė, suprantama ir taikytina profesinėms užduotims atlikti.

Pagrindinė daugelio organizacijų problema yra neefektyvi komunikacija. Jei personalas negauna reikiamos informacijos, būtinos jo funkcijoms atlikti, ir reikiamu laiku, gali atsirasti rimtų klaidų, kurios paveiks darbo vykdymą ir bendrą tikslų siekimą.

Jei organizacijoje nevyksta laisvi ir atviri informacijos mainai, atsiranda informacijos spraga, kurią užpildo gandai, nesusipratimai, manipuliacijos, dėl to darbuotojai praranda norą dirbti, taip pat prarandamas saugumo jausmas.

Dėl informacijos trūkumo arba jos nepakankamumo atsiranda darbuotojų nepasitikėjimas vadovybe, nebelieka motyvacinės aplinkos ir tai daro neigiamą įtaką organizacijos darbo kokybei.

Darbuotojai, dirbantys komandose, kuriose vyrauja atvira komunikacija, tarpusavio pasitikėjimas kolegomis, pasiekia geresnių rezultatų, negu dirbantys individualiai ar komandose, kuriose nėra gerų tarpusavio santykių.

Dirbant komandinį darbą svarbu pripažinti ir subalansuoti kiekvieno darbuotojo asmenines žinias, įgūdžius, asmens savybes ir vertybes su bendromis organizacijos vertybėmis bei tikslais. Kiekvienas komandos narys turi būti įsipareigojęs siekti komandos tikslų, turėti noro aktyviai dalyvauti komandiniame darbe ir vykdyti savo bendro darbo dalį, bendradarbiaujant su kitais efektyviai ir konstruktyviai.

Didžiausios komandinio darbo problemos paprastai susidaro tais atvejais, kai komandiniai darbai ir vaidmenys nėra paskirstyti arba nepakankamai apibrėžti. Kiekvienam darbuotojui, kuris vykdo kurią nors komandinio darbo dalį, turi būti aiškios jam skirtos užduotys, jis turi jausti atsakomybę ir gauti kolegų palaikymą siekiant bendro rezultato.

Organizacijos vadovas privalo kurti aplinką, kurioje skatinamas bendradarbiavimas ir pasitikėjimas. Puikūs tarpusavio santykiai ir rūpinimasis kolegomis yra viena iš būtinųjų sąlygų, dėl ko darbuotojai įsitraukia į atliekamą darbą.

Organizacijos vadovybei būtina rasti ir panaudoti tinkamiausius metodus, kad visi įstaigos darbuotojai turėtų galimybę išsakyti savo idėjas ir pasiūlymus, susijusius su darbo aplinka, planavimu, valdymu, komunikacija ir teikiamų paslaugų gerinimo galimybėmis.

Dažniau naudojami metodai – apklaustos, anketos, darbas grupėmis, „minčių lietus“, darbuotojų susirinkimai, pasiūlymų knyga, laiškų dėžutės, neformalus renginiai ir pan.

Jei vadovybė neįtraukia darbuotojų planuojant organizacijos darbą, nustatant uždavinius ir tikslus, ji negauna visavertės informacijos apie įstaigos problemas ir galimybes jas spręsti. Ji negauna išsamaus vaizdo, kaip toliau tobulėti. Nesužinoma apie individualias darbuotojų galimybes ir talentus, jais nepasinaudojama. Dėl to tiek moralinė, tiek materialinė žala padaroma visoms susijusioms šalims – darbuotojams, vadovybei, klientams ir kt.

Rekomenduojama vadovybei teikti grįžtamąjį ryšį bei objektyviai vertinti darbuotojų idėjas bei pasiūlymus. Žmonės nori žinoti, kad jų indėlių vadovybė yra pastebėjusi, o

sėkmingas idėjas palaiko. Priešingu atveju, personalas praranda motyvaciją įsitraukti į organizacijos plėtros planavimo veiklą.

3.3.2. įtraukia darbuotojus rengiant plėtros planą, strategiją ir *procesą*, taip pat nustatant ir įgyvendinant į tolimesnius *tobulinimus* orientuotas veiklas.

Vadovybei rekomenduojama išsiaiškinti ir atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, susijusią su vykdoma veikla, kas galėtų pagerinti organizacijos darbą. Jei darbuotojui suteikiama galimybė dalyvauti rengiant plėtros planus, strategijas, skatinamas bendrumo jausmas – darbuotojai pasijunta priklausantys organizacijai. Atsiranda pasitikėjimas, kad jie gali daryti įtaką, gerinant įstaigos darbo rodiklius.

Vadovybė privalo įvertinti darbuotojų pastangas dalyvauti tobulinant organizacijos darbą, jei žmonės nori prisiimti dalį atsakomybės dėl turimų organizacijos problemų ir dalyvauti jas sprendžiant.

3.3.3. vadovai ir darbuotojai aptaria ir susitaria dėl galutinių tikslų kitam periodui, jų pasiekimo ir vertinimo metodų.

Darbuotojų veiklos vertinimas leidžia gauti daugiau informacijos, nustatyti daugiau organizacijos personalo aspektų ir kompetencijų (gebėjimų, žinių ir įgūdžių). Vertinimas turi duoti atsakymą, susijusį su darbuotojo pasiekimais ir rezultatais, augimo perspektyvomis, stipriomis ir silpnomis pusėmis, reikalingais mokymais, jis duoda galimybę suprasti darbuotojo elgesį bei pritaikyti tinkamą motyvavimo priemonę. Darbuotojų vertinimas vadovybei padeda priimti sprendimus, susijusius su personalo mokymu, perkėlimu, augimo skatinimu arba atlyginimo didinimu.

Darbuotojų pasiekimų vertinimas yra svarbi darbo kokybės gerinimo dalis, nes:

1. leidžia darbuotojams numatyti savo vietą organizacijoje;
2. teikia vertingų duomenų priimant tolimesnius sprendimus darbuotojui skatinti;
3. teikia vadovui galimybę įspėti darbuotoją dėl netinkamo darbo;
4. padeda vadovui mokyti pavaldinius ir duoti jiems patarimų būsimam potencialui didinti;
5. suteikia vadovui galimybę motyvuoti pavaldinius, juos pripažįstant ir paremiant;
6. gerina valdymo kokybę.

Svarbu išsiaiškinti, ar personalo politika saugo darbuotoją ir leidžia jam tobulėti, ar esama vienybės ir pasitikėjimo, ar personalo vadybos rezultatas yra pakankamai efektyvus.

Vertinant negali būti linkstama į kokį vidutinį standartą, negalima vadovautis konkrečiu asmens pavyzdžiu, vertinimas neturi būti pernelyg griežtas.

Vertinimo periodo trukmė, per kurį yra vertinami darbuotojo rezultatai, paprastai trunka vienus metus. Vertinimą galima atlikti ir per trumpesnę laikotarpį, pavyzdžiui, kartą per pusmetį ar ketvirtį, jei vykdoma įstaigos restruktūrizacija arba būtina padidinti darbo efektyvumą.

Eigos etapai:

1. kriterijų parengimas;
2. eigos tvarkos nustatymas;
3. duomenų rinkimas ir analizė;
4. vertinamasis pokalbis su darbuotoju;
5. sprendimo priėmimas, uždavinių kėlimas ateinančiam laikotarpiui.

Svarbu pasirinkti tinkamiausią vertinimo metodą. Pagal paklausą ir turinį išskiriami du personalo veiklos vertinimo metodų būdai:

- objektyvūs metodai, kurie grindžiami konkrečiais duomenimis: darbo rezultatais (pvz., priimtų sprendimų skaičius, skundžiamų sprendimų skaičius, aptarnautų klientų skaičius per konkretų laikotarpį ir kt.) arba informacija apie darbuotoją (pvz., pateisintas ar nepateisintas nebuvimas darbe, vėlavimas ir kt.);
- subjektyvūs metodai, kuriais paremtas žmogaus elgesio ir charakterio ypatybių vertinimas, kurį teikia vertintojas.

Dažniau naudojami personalo vertinimo metodai:

1. **Apklaustos metodas**

Vertinimui pateikiama vadovybės parengta anketa, kuri padeda atlikti darbuotojo profesinės veiklos įsivertinimą. Į anketą įtraukiamos tezės, apibūdinančios darbo pareigų vykdymą ir leidžiančios numanyti, ar darbuotojas gali visapusiškai atlikti savo pareigines užduotis. Į anketą įtraukiami klausimai apie darbuotojo kvalifikacijos atitiktį, savo darbo organizavimą ir planavimo galimybes ir t. t.

Anketoje taip pat gali būti šie klausimai: Kas darbuotojui padeda ir kas trukdo kokybiškai atlikti pareigas? Ką darbuotojas norėtų pasiekti per ateinančią laikotarpį? Kaip vadovybė gali prisidėti prie darbuotojo profesinio augimo?

Į anketą galima įtraukti ir kitų klausimų, kurie orientuoti į darbuotojų bendradarbiavimo, profesinio tobulėjimo ir darbo kokybės tobulinimą.

Vertinimo interviu

Interviu tikslas – nustatyti darbuotojo augimą arba pažangą nuo paskutinio jo vertinimo, taip pat išsiaiškinti darbuotojo tobulintinas sritis, žinias, įgūdžius ir asmeninius gebėjimus atlikti savo darbo užduotis, bendradarbiauti komandoje, darbuotojo profesinį augimą per tam tikrą laikotarpį.

Vertinimo interviu dažniausiai atlieka tiesioginis vadovas. Interviu galima atlikti remiantis ankstesniu darbuotojo įsivertinimu.

Interviu pabaigoje abi šalys susitaria dėl tikslų ir vykdomų uždavinių, kuriuos darbuotojas turi pasiekti per kitą periodą.

Interviu būtina suplanuoti, vadovas privalo turėti patirties šioje srityje, kad galėtų teisingai nustatyti darbuotojo atliktą darbą. Pokalbis organizuojamas taip, kad abi šalys turėtų galimybę išsakyti ir pagrįsti savo nuomonę. Tai turi vykti esant teigiamai atmosferai ir vadovas turi duoti tik tokius pažadus, kuriuos jis galės įvykdyti per metus. Priešingu atveju, teks susidurti su pasipriešinimu, nusivylimu, nepasitenkinimu, greitai bus prarastas darbuotojo pasitikėjimas ir lojalumas.

Palyginimo metodas

Šis metodas numato visus darbuotojus išrikiuoti pagal išsakytą nuomonę apie darbuotojo darbo našumą, remiantis nustatyta vertybių skale. Į sąrašą pirmas įrašomas darbuotojas, kuris gavo maksimalų taškų skaičių, tuomet kitas, gavęs daugiausia taškų, tada dar kitas ir t. t.

Jei nuomonę apie darbuotojo veiklą teikia pats darbuotojas, vadovas, kolegos ir paslaugos gavėjai, tuomet toks **360^o metodas** yra universalus instrumentas visoms kompetencijoms įvertinti.

Metodas yra patogus ir paprastas naudoti, rezultatus galima apdoroti elektroniniu būdu, organizacija pati nustato pagrindinius vertinimo kriterijus, pavyzdžiui, 1) asmenybės kompetencijos (kūrybingumas, iniciatyva ir kt.); 2) profesinės *kompetencijos* (... pagal pamatinę organizacijos tikslą, IT įrankių naudojimo įgūdžiai, užsienio kalbų mokėjimas...); 3) vadybos kompetencijos (lyderystė, planavimo įgūdžiai, rezultatų vertinimo įgūdžiai ir kt.); 4) socialinės kompetencijos (gebėjimas dirbti komandoje, bendravimo įgūdžiai ir kt.).

Sąrašas sudaromas pagal suvestinį vidutinį 360° vertinimą.

Vis dėlto ir šio 360° (arba 180°, jei neįtraukiami klientai) metodo atveju svarbus vaidmuo atitenka darbuotojo ir tiesioginio vadovo pokalbiui, kad būtų susitarta dėl individualių tikslų ir individualiai atliekamų užduočių per ateinantį periodą.

3.3.4. darbuotojai turi galimybę pateikti savo nuomonę / atsiliepimą apie tiesioginius vadovus.

Siekiant užtikrinti plėtrą, vadovui svarbu jausti realybę, o ne vien tik ją suvokti. Tikras grįžtamasis ryšys yra geriausias kompasas. Jei vadovas iš tiesų yra savo srities profesionalas, jis:

- 1) bus pasirengęs gauti grįžtamąjį ryšį apie savo darbą iš tiesioginių pavaldinių;
- 2) skatins pavaldinius sąžiningai išsakyti nuomonę apie tai, kas jam darbe sekasi geriausiai ir ką galėtų dar patobulinti;
- 3) savo darbuotojams garantuos saugumą, t. y. dėl išreikštos nuomonės nei atvira, nei paslėpta (kitų rankomis) forma nebus taikomos represijos.

Vadovo pasiekimai:

- 1) reali organizacijos plėtra;
- 2) didesnė pagarba iš pavaldinių;
- 3) sveikesnis klimatas organizacijoje.

4 kriterijus. Partnerystė ir ištekliai.

Aiškinimo nėra. Kriterijus suprantamas išaiškinus subkriterijų.

4.1. Parengti ir įgyvendinti svarbiausias partnerystes

Vienas iš pagrindinių principų teikiant socialines paslaugas yra bendradarbiavimo principas. Kad galima būtų pasakyti, jog socialinių paslaugų teikimas yra kokybiškas, bendradarbiavimą su partneriais reikia užmegzti, išlaikyti ir šiais santykiais rūpintis. Į šią veiklą įeina ir tai, ko mums reikia iš partnerių, ir tai, ko partneriai nori iš mūsų. Juk tik abipusiai naudingi santykiai užtikrina, kad bus laikomasi bendradarbiavimo principo ir teikiamos kokybiškos paslaugos.

Bendradarbiavimas teikiant paslaugą vyksta tiek su klientais arba paslaugos naudotojais, tiek su materialiai užtikrinančiais techninę bazę, tiek su kitomis organizacijomis, kurios yra įtrauktos į klientų aptarnavimą iki paslaugos gavimo, paslaugos gavimo metu ir gavus paslaugą.

4.1.1 identifikuoja strateginius partnerius ir šių santykių esmę (pavyzdžiui, tiekėjai, paslaugos tiekėjai ir kt.). Atsižvelgdamas į santykių esmę sudaro reikalingas partnerystės sutartis ir apibrėžia kiekvienos šalies atsakomybę, susijusią su partnerystės santykių valdymu, taip pat įtraukiant kontrolę.

Pradžioje svarbu identifikuoti, kokias bendradarbiaujančias šalis apskritai turi organizacija, jas įvardyti. Po to būtina susitarti, kokia yra partnerystės esmė su kiekviena bendradarbiaujančia šalimi. Iš esmės konstatuojama, ko mes laukiame iš partnerio ir ko laukia partneris iš mūsų, taigi, turi vyrauti supratimas apie partnerio lūkesčius bendradarbiavimo su mūsų organizacija metu.

Partnerius paprastai socialinių paslaugų teikėjai skirsto į kelias grupes:

- 1) Klientai: socialinėms tarnyboms – socialinės pagalbos, pažymų prašytojai, prašantieji socialinių paslaugų, socialinio darbuotojo klientai (*casework*); socialinės rūpybos centrams: gulintys klientai, demencija sergantys klientai, klientai, sėdintys neįgaliojo vežimėlyje, vaikstantys klientai, klientai, turintys priklausomybės problemų ir kt.;
- 2) bendradarbiavimo organizacijoms: savivaldybės socialinė tarnyba, Valstybinė socialinio draudimo agentūra, Valstybinė užimtumo tarnyba, kitos savivaldybės įstaigos arba struktūros (pavyzdžiui, būsto departamentas, nepilnamečių reikalų teismas, policija ir kt.);
- 3) materialiai remiantiems techninę bazę: prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai, techninės ir kt. priežiūros atlikėjai;
- 4) politikams: taryba, socialinių reikalų komitetas savivaldybėje ir t. t.

Jei organizacija neidentifikuoja strateginių partnerių ir nesuformuluoja bendradarbiavimo esmės, organizacijos veiklos negalima vertinti kaip tikslingos, nuolatos kyla tarpusavio konfliktinės situacijos, problemos sprendžiamos „tam kartui“ (*ad hoc*), nėra trikčių šalinimo mechanizmų. Dėl tokios situacijos kenčia socialinių paslaugų gavėjas arba klientas.

4.1.2. stebi ir vertina partnerystės esmę, bendradarbiavimo *procesą* ir rezultatą. Sprendžia konfliktines situacijas.

Partnerystės esmę galima nustatyti, stebėti ir vertinti pagal savo nuomonę, taip pat klausiant partnerio. Be to, pagal kokybės reikalavimą idealiomis sąlygomis tarpusavio vertinimas vyksta reguliariai ir skirtingomis formomis. Pagrindinis šio reikalavimo tikslas – išvengti galimų problemų ar konfliktinių situacijų, kol jos neatsirado, taigi, imtis prevencinių veiksmų.

Abipusio vertinimo formų įvairovė priklauso nuo konkretaus partnerio savybių:

- 2) bendradarbiavimo santykiai su klientais reglamentuojami tarpusavio susitarimu. Jų stebėseną ir vertinimą vyksta išsiaiškinus klientų, jų artimųjų ir sprendimo priėmėjo (socialinės tarnybos, valdybos, departamento) nuomonę apie paslaugos kokybę, ar gauta paslauga atitinka anksčiau gautą informaciją apie paslaugos turinį ir kokybę. Formų įvairovė reiškia, kad naudojamos tiek kiekybinio (pavyzdžiui, klausimynai), tiek kokybinio (pavyzdžiui, individualus arba grupinis interviu) požiūrio aiškinimo metodai;
- 3) partnerystę su bendradarbiavimo organizacijomis galima nustatyti tarpusavio bendradarbiavimo sutartyje, o nuolatinį susitikimų rezultatus pateikti trumpame protokole. Svarbiausia, kad bendradarbiavimo partneriams būtų aišku, kokių veiksmų ir reakcijos tam tikrose situacijose tikisi vienas partneris iš kito ir kaip bus sprendžiami ginčai;
- 4) partnerystė su materialiai remiančiais techninę bazę reglamentuojama sutartimis, įskaitant ginčų sprendimą. Vis dėlto bendradarbiavimo procese neretai susidaro situacijos, kai vėluojama atlikti darbus ar apmokėti sąskaitas, darbai neįvykdomi arba, kurios nors šalies nuomone, jie atlikti nekokybiškai;
- 5) bendradarbiavimas su politikais palaikomas ir vykdomas reguliariai susitinkant ir teikiant ataskaitas.

Nuolatinis bendravimas, aiškiai apibrėžti tarpusavio įsipareigojimai ir teisės yra puikus partnerystės pagrindas. Jei organizacijoje tai nėra įprasta praktika, nuolatinės konfliktinės situacijos bus neišvengiamos, o organizacijos vadovui faktiškai teks užsiimti „smulkmenų“ sprendimu ir jam pritrūks išteklių siekiant įgyvendinti organizacijos misiją ir tikslus.

Partnerystės santykiai vertinami patenkinamai, jei neigiami vertinimo atvejai yra išimtiniai, o ne tendencingi.

4.1.3. siekiant skatinti ir organizuoti į uždavinius orientuotą partnerystę, įgyvendinami bendri projektai su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis.

Bendri projektai yra vykdomi atskirai nuo pagrindinės jos veiklos (pavyzdžiui, atskiras finansavimas, kiti atsakingi asmenys, veiksmai) arba bendros veiklos, kurioms atlikti nėra atskiro finansavimo ir darbuotojai atlieka funkcijas, susijusias su pamatine organizacijos veikla, tačiau šias veiklas vienija atskirai apibrėžtas tikslas ir atskiras proceso valdymas, jos yra ribotos trukmės, nukreiptos į naujovių diegimą ir jose kartu dalyvauja keli veiklos partneriai (bent du), t. y. kiekvienas partneris turi savo pareigas bendram projekto tikslui pasiekti ir kiekvienas iš jų jį pasiekia įgyvendinęs projektą. Novatoriška yra ta veikla, kuri orientuota į organizacijos teikiamos paslaugos gerinimą – turinio tobulinimą, klientų įtraukimą, praktikos ir procedūrų plėtojimą, naujų metodų įvedimą ir kt.

4.2. Parengti ir įgyvendinti bendradarbiavimo santykius su gyventojais / klientais

Klientai yra tiesioginiai socialinių paslaugų gavėjai. Todėl galima teigti, kad organizacija reikalinga klientams ir jų poreikiams įgyvendinti. Vis dėlto socialinių paslaugų teikėjus domina ir netiesioginių gavėjų nuomonė bei pasiūlymai. Todėl apie šias grupes galima kalbėti kaip apie klientus:

- 1) klientai, kurie tiesiogiai gauna socialines paslaugas;
- 2) klientų artimieji, kuriems daro įtaką socialinė paslauga ir jos kokybė – šeimos nariai, kiti giminaičiai arba artimieji;
- 3) gyventojai arba visuomenė – ir kaip potencialūs socialinių paslaugų gavėjai, ir kaip mokesčių mokėtojai, ir kaip visuomenė, kuri socialiniam darbui kaip profesijai visuomenėje suteikia ypatingą mandatą – spręsti kitų visuomenės narių individualias ir socialines problemas.

Remiantis anksčiau minėta informacija, vertinant organizacijoje teikiamas paslaugas, turi būti įtraukti visi socialinės paslaugos paveikti „klientai“.

4.2.1. su klientais kuria partnerystę. Išklauso gyventojų / klientų idėjas, pasiūlymus ir skundus, parengia ir pritaiko atitinkamus mechanizmus šiai informacijai surinkti (pavyzdžiui, apklausos, konsultacijų grupės, anketos, skundų dėžutės, karštoji telefono linija, viešosios nuomonės apklausa).

Yra keli klientų nuomonės išaiškinimo mechanizmai, siekiant įgyvendinti paslaugos turinį ir kokybę ateityje – pašto dėžutės, į kurias galima anonimiškai mesti raštu pateiktus pasiūlymus ir nuomones; klausimynas; tikslinės grupės (pavyzdžiui, iš pradžių grupėmis – tik klientai; - klientų giminaičiai; - paslaugos teikėjai, vėliau tikslinė grupė visų trijų grupių atstovams, siekiant sukurti vieningą nuomonę apie klientų pasitenkinimą teikiama socialine paslauga); apvaliojo stalo diskusijos; gyventojų forumai ir kt. Mechanizmai turi būti ir kiekybiniai, ir kokybiniai, siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją.

Svarbiausia gyventojų / klientų išklauso sąlyga yra grįžtamasis ryšys – kaip klientas vertina paslaugą, kiek klientas yra patenkintas, kas kelia nepasitenkinimą ir kaip paslaugą tobulinti ateityje. Svarbu suvokti, kaip klientų vertinimas ir pasitenkinimas daro įtaką, ar tai paveiks tolimesnę organizacijos veiklą ir planus. Atsiliepimai apie gyventojų / klientų nuomonės įtaką turi būti matomi. Tai užtikrina kito kriterijaus vykdymas.

4.2.2. užtikrina aktyvią informacijos politiką ir organizacijos priimtų sprendimų bei plėtros skaidrumą (pavyzdžiui, publikuojant metines ataskaitas, organizuojant spaudos konferencijas ir informaciją skelbiant internete).

Teigiamai ir kokybiškai partnerystei palaikyti svarbu partneriams pateikti naujausią informaciją apie savo organizaciją, teikiamas paslaugas, pokyčius ir pakeitimų priežastis.

Vertinant reikalavimo vykdymą, reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- 1) kaip organizacijos darbuotojai, partneriai ir klientai supažindinami su jos sprendimais?
- 2) ar organizacijos sprendimai ir kiti dokumentai yra viešai prieinami?
- 3) kaip dažnai naudojamos informavimo priemonės ir kokia forma?

Vykdytas laikomas sėkmingu, jei yra nustatyta informacijos platinimo tvarka, aiškūs informacijos teikimo tikslai, adresatai, o partneriai organizacijos informacijos politiką vertina kaip teigiamą.

4.3. Valdyti finansus

Finansai yra priemonė, padedanti pasiekti organizacijos tikslus ir įvykdyti organizacijos misiją. Finansai ir jų naudojimas savaime nėra tikslas, todėl svarbu, kaip ir kokioms prekėms ar paslaugoms gauti jie yra naudojami. Kokybiško paslaugos teikimo komponentas yra organizacijos vadovybės gebėjimas kontroliuoti finansinius išteklius ir mokėti jais efektyviai naudotis – kad išleistos finansinės lėšos būtų panaudotos taip, kad būtų pasiekti vadovybės užsibrėžti tikslai ir numatyti tinkamos kokybės rezultatai bei atitinkamos išlaidos pagal prieinamą rinkos kainą.

4.3.1. suderina finansų valdymą su strateginiais tikslais, užtikrinant finansų ir biudžeto skaidrumą bei veiksmingą finansinių išteklių (cost efficient) valdymą.

Sėkmingai valdyti finansus galima tik tuomet, jei organizacija turi nustatčiusi aiškius strateginius tikslus.

Siekiant stebėti ir įvertinti, ar finansiniai ištekliai naudojami efektyviai, turi būti aišku, kokia ir kodėl būtų tokia prekė ar paslauga perkama, taip pat organizacijos darbuotojai apie tai turi būti informuoti. Jei darbuotojai nesupranta, kodėl vykdomi nustatyti pirkimai, tai kelia nepasitikėjimą ir ir skatina darbuotojų nesąžiningumą bei kuria nepalankią aplinką klientų bei darbdavių atžvilgiu.

Norėdama realizuoti šį kriterijų, organizacija turi suplanuoti veiklas, susijusias su finansiniais ištekliais, pavyzdžiui, sudarant kasmetinį veiksmų planą, kuriame nurodytos planuojamos veiklos ir jų išlaidos.

Pagrindinė informacija, susijusi su organizacijos pajamų ir išlaidų sąmata (pajamų planas arba suteikto biudžeto lėšų dydis, paslaugos kaina, planuojamas klientų skaičius, ekonominės rizikos ir kt.), turi būti prieinama darbuotojams, profesinių sąjungų atstovams ir klientams ar jų atstovams.

Darbuotojams turi būti organizuojami informaciniai susitikimai, kuriuose jie būtų informuojami apie organizacijos biudžetą, finansinę padėtį pagal biudžeto programas ir apskaitos pozicijas.

4.3.2. nuolat stebimos tiekimo išlaidos ir tiekiamų produktų / paslaugų standartas. Sprendimai dėl išlaidų ir finansų kontrolės paremti išlaidų ir pajamų analize ir skatinamas finansų kontrolės skaidrumas darbuotojams, kuriems pagal einamas pareigas tai yra būtina, ir tiek, kiek reikia.

Siekdama įgyvendinti šį reikalavimą organizacija atlieka finansų panaudojimo analizę ir apie tai darbuotojus informuoja susirinkime, intranete, užtikrindama raštu prieinamą informaciją. Pavyzdžiui, analizuoja:

- 1) kiek kainuoja vieno kliento išlaikymas organizacijoje per dieną, per mėnesį;

- 2) kiek išlaidų skiriama maistui, personalo atlyginimams, komunaliniams mokesčiams, remontams, kanceliarinėms prekėms, ūkinėms prekėms, klientams skirtų renginių organizavimui ir kt.;
- 3) klientų, globėjų įsiskolinimus ir jų susidarymo priežastis;
- 4) palygina išlaidų pozicijas ir jų sumas su kitomis panašiomis organizacijomis;
- 5) peržiūri viešųjų pirkimų procedūrų realizacijos rezultatus – planuotos išlaidos palyginamos su faktinėmis;
- 6) atlieka sutarčių vykdymo kontrolę – kokios kokybės paslaugas teikia kiti socialinių paslaugų teikėjai (pavyzdžiui, jei tokių turi socialinė tarnyba), taip pat apklausia paslaugų gavėjus, pavyzdžiui, globos namų, krizės centrų, prieglaudų ir kt. klientus;
- 7) vidutiniai organizacijos finansų rodikliai palyginami su prieinama kitų įstaigų statistika, nacionaliniu vidurkiu (pavyzdžiui, personalo darbo užmokestis, komunalinių paslaugų išlaidos ir pan.).

4.4. Valdyti informaciją ir žinias

Informacija ir žinios yra svarbiausias socialinių paslaugų teikėjų išteklius. Viena vertus, šiais laikais informacijos yra labai daug, iš kitos pusės – žmonių, kurie gebėtų puikiai valdyti informaciją ir žinias konkrečioje socialinių paslaugų teikimo srityje, nėra daug. Tai reiškia, kad darbuotojas yra svarbi organizacijos vertybė, nes jis yra pagrindinis informacijos ir žinių nešėjas, valdytojas ir perdavėjas klientams bei savo kolegoms.

Kaip ir su kiekvienais ištekliais, kurie yra būtini organizacijos darbui, taip ir su informacija bei žiniomis elgiamasi sistemingai, apgalvotai ir dėmesingai, įskaitant panaudotus išteklius, skirtus informacijai bei žinioms gauti ir išsaugoti organizacijos poreikiams. Jei netinkamai elgiamasi su gaunama informacija ir darbuotojų įgyjamomis žiniomis, tuomet didžioji dalis į šiuos procesus investuoti ištekliai – finansai ir laikas – yra iššvaistomi.

4.4.1. užtikrina, kad už organizacijos ribų prieinama reikšminga informacija yra gaunama, apdorojama ir naudojama efektyviai (tiems, kam reikia ir tiek, kiek būtina konkrečiam tikslui).

Išorinė informacija yra duomenys apie socialinius ir ekonominius procesus, kurie vyksta savivaldybėje ir valstybėje, kurie netiesiogiai gali daryti įtaką organizacijos darbui. Jei organizacijos vadovas pageidauja, kad informacija ir žinios būtų gaunamos, išsaugomos ir naudojamos efektyviai, šį procesą reikia valdyti, t. y. nustatyti pagrindines šio proceso dalis, tikslą, gaunamos informacijos parametrus, šaltinius ir patikimumą, naudojimo būdus, mainus tarp darbuotojų ir abipusį mokymąsi, taip pat užtikrinti gaunamos informacijos (įsk. apie klientą) saugumą.

Organizacijoje turi būti nustatyta, kokią informaciją ir kodėl gauname iš klientų, kaip informacija, gaunama iš išorės – klientų, yra surenkama ir apdorojama, kokia išorinė informacija reikalinga planuojant išlaidas ir klientų srautus.

Šio reikalavimo realizacija užtikrinama organizacijos vidaus teisės aktų numatyta informacijos valdymo tvarka.

4.4.2. nuolat stebi organizacijos vidinę informaciją ir užtikrina jos aktualumą, teisingumą, patikimumą ir saugumą.

Vidinė informacija yra suvestiniai duomenys apie klientus, kuriuos organizacija naudoja planuodama klientų aptarnavimo procesą ir kurie tiesiogiai gali turėti įtakos organizacijos darbui. Organizacijoje įprastos procedūros arba nustatyti nuolatiniai veiksmai, siekiant, kad informacija, kurią gauna organizacija, atitiktų anksčiau minėtus reikalavimus:

- atitinka organizacijos darbo poreikius ir padeda siekti organizacijos tikslų (pavyzdžiui, prašoma informacijos iš klientų, bendradarbiavimo partnerių, iš darbuotojų ataskaitų forma ir t. t.);
- forma yra tinkamai parengta, tokia, kokios laukiama, ir atitinka anksčiau nustatytus reikalavimus;
- įsitikinta, kad informacija yra teisinga, ateina iš pirminio šaltinio ir rūpestingai parengta;
- informacija yra baigtinė, pakankama organizacijos poreikiams ir naujausia (t. y. nepasenusi).

Informacija, kurią gauna organizacija, yra svarbi organizacijos strategijai nustatyti ir planuoti, todėl šis reikalavimas sutampa su 2.2.5 reikalavimu.

Informacijos saugumas yra užtikrintas, jei organizacijos gautai informacijai, įskaitant apie kliento privatų gyvenimą, nekyla grėsmė – ja netrukdomai, be funkcinių sutrikimų gali naudotis personalas, turintis teisę tai daryti, ir nėra jokios rizikos, kad informacija naudosis darbuotojai ar kiti asmenys / organizacijoje, neturintys tam teisės. Tai užtikrina vidinis teisinis dokumentas ir jo vykdymo kontrolė, patikrinus duomenų bazės informaciją, užtikrinant klientų bylų prieigos apribojimus (rakinamos spintos, rakinamos patalpos) ir naudojimosi konfidencialia informacija suderinimą su organizacijos vadovybe.

4.4.3. sukuria sistemą, kuri patikrina, įvertina ir išsaugo organizacijos žinias.

Sistema, kuri patikrina, įvertina ir išsaugo organizacijos žinias, yra sisteminis veiklų rinkinys, siekiant išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo žinių, susijusių su jo srities darbu, lygį, nustatyti, ar darbuotojo žinios atitinka organizacijos poreikius, konstatuoti žinių trūkumą ir sritis, kuriose jos yra tobulintinos. Darbuotojo kvalifikacijos išsaugojimas yra planuojamas procesas, kurio metu atsižvelgiama tiek į organizacijos poreikius, tiek į darbuotojo profesinius interesus. Šį procesą galima dokumentuoti, parengus kasmetinius darbuotojų mokymų planus ir periodiškai planuojant profesinio tobulėjimo pokalbius su kiekvienu darbuotoju. Paprastai tai daro tiesioginis vadovas. Žinių saugojimas ir veiklos, kuriomis vadovas užtikrina, kad darbuotojo įgytos naujos žinios ir gauta medžiaga yra prieinama ir kitiems organizacijos darbuotojams, kuriems tai yra reikalinga. Tai reiškia, kad yra tam tikra tvarka (paprastai fiksuota raštu), kad darbuotojas platina įgytas žinias žodžiu, pavyzdžiui, informuoja apie tai, kas buvo pasakyta susirinkime, rengia pristatymą ar pan., taip pat kitiems darbuotojams yra žinoma, kur ar kas saugo gautą rašytinę medžiagą.

4.4.4. plėtoja vidinius kanalus *informacijai* perduoti, užtikrinant tai, kad visi darbuotojai gali gauti *informaciją* / *žinias*, susijusias su jų nustatytais uždaviniais ir tikslais.

Vidiniai kanalai, pavyzdžiui,

- 1) pastovūs darbuotojų ir skyrių vadovų (jei organizacijoje yra padalinių) susitikimai;
- 2) vidinė informacijos sistema (intranetas ar pan.), kur darbuotojai gali gauti visą ar esminę informaciją savo uždaviniams vykdyti – vidiniai ir išoriniai teisės aktai, procesų aprašai ir schemas, formos, organizacijos planavimo dokumentai – padalinių darbo planai, mokymų planai, ataskaitų teikimą reglamentuojantys dokumentai ir kt.;
- 3) nustatyta tvarka, kuria darbuotojai gali pateikti savo pasiūlymus ar komentarus organizacijos vadovui ar jo atstovui;

- 4) nustatyta tvarka, kuria darbuotojai vienas kitam perduoda gautas žinias – susitikimai, kuriuose dalijamasi patirtimi – po komandiruočių, lankytų seminarų ir kt. Kaip svarbus žinių perdavimo būdas minėtina ir kovizija.

4.4.5. užtikrina prieigą ir esminės informacijos keitimąsi su *suinteresuotomis šalimis*, teikia *informaciją* ir duomenis naudotojams palankiu būdu.

Nors informacija ir žinios yra svarbūs organizacijos ištekliai, jų tikslas – padėti gerinti paslaugos kokybę. Todėl svarbu gauta informacija ir žiniomis dalytis su kitomis į paslaugos teikimą įtrauktomis suinteresuotomis šalimis, pirmiausia, su klientais ir kitais profesionalais. Be to, nėra svarbus tik suinteresuotoms šalims teikiamos informacijos turinys. Esminis informacijos perdavimo būdas yra jos tinkamumas konkrečioms suinteresuotųjų šalių poreikiams ir galimybėms priimti / gauti informaciją (elektroniniu būdu, suprantama kalba, yra aiški informacijos struktūra, apimtis, teikimo reguliarumas ir kt.). Organizacija turi apibrėžti ar susitarti su partneriais, kokia informacija kiekvienai tikslinei grupei yra svarbi ir turi garantuoti, kad ši informacija būtų teikiama suprantamai.

4.5. Valdyti technologijas

Šiandien ir socialinių paslaugų teikimo neįmanoma įsivaizduoti be įvairių technologijų taikymo aptarnaujant klientus. Kompiuterinės technologijos, telekomunikacijos, techninės pagalbinės priemonės, taikomos asmenų priežiūrai ir t. t., kurios gali palengvinti socialinio darbo specialistų darbą ir pratęsti laiką, kurį personalas skiria kontaktui su klientu arba sutrumpina laiką, kuris reikalingas klientui įvairiems formalumams užpildyti (pavyzdžiui, duomenims iš kitos įstaigos gauti). Todėl technologijų naudojimas yra esminis faktorius vertinant paslaugų kokybę.

4.5.1. tikslingai naudojamos atitinkamos technologijos, siekiant kontroliuoti užduotis ir žinias.

Siekiant realizuoti šį reikalavimą, įvardijamos naudojamos technologijos – klientų elektroninė duomenų bazė, funkcinės lovos, internetas, krėslų ant ratukų pakėlikliai, programinė įranga ir t. t., jų pritaikymo tikslas ir reikšmė aptarnaujant klientus. Reikalavimas yra įvykdytas, jei yra įrodymų, kad organizacijoje tai yra įvykdyta ir yra vertinama.

4.6. Valdyti infrastruktūrą

Aiškinimo nėra. Subkriterijus suprantamas išaiškinus reikalavimą.

4.6.1. užtikrina tinkamą prieigą prie pastatų, atsižvelgiant į darbuotojų ir *klientų* / gyventojų poreikius ir lūkesčius (pvz., specialiųjų poreikių asmenims galimybę naudotis automobilių stovėjimo aikšte, patalpomis ar viešuoju transportu).

Būtina turėti organizacijos užimamų pastatų charakteristiką (pavyzdžiui, neprieinamas, iš dalies prieinamas, visiškai prieinamas patalpas) – kiek pastatų ir kokioms asmenų kategorijoms yra prieinami (riboto judumo asmenims, neregiam, kurtiesiems, asmenims su vaikiškais vežimėliais, žmonėms, turintiems psichikos problemų, asmenims, nemokantiems valstybinės kalbos ir kt.). Vertinimui galima naudoti tiek kiekybinį metodą – kiek pastatų ir kokioms grupėms yra / nėra prieinama, tiek kokybinį metodą – to klausiant klientų.

4.6.2. užtikrina efektyvią, planuojamą ir tvarią pastatų ir įrangos (kilnojamojo ir nekilnojamojo turto) priežiūrą.

Svarbu apibūdinti, kokiam laikotarpiui organizacijos vadovybė planuoja ir gali planuoti pastatų bei įrangos nuolatinę priežiūrą. Ar yra užtikrinamas reguliarus finansavimas būtent ilgalaikiam planavimui? Ar įsitikinta, kad lėšų užteks reguliariam pastatų ir įrenginių tvarkymui – priežiūrai, remontui?

5 kriterijus. Procesai

Procesas yra tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių veiklų visuma, kurių metu pertvarkomos investicijos (input) ir gaunamas rezultatas (output). Procesas, skirtingai nuo projekto, kartojasi. Visus procesus turi sieti organizacijos tikslai ir jie turi būti taip sukonstruoti, kad sukurtų papildomą vertę.

Procesai paprastai skirstomi į pagrindinius, paramos ir valdymo procesus. Norint aiškiau suprasti procesų eigą, juos analizuoti, jie yra aprašomi. Aprašai gali būti tiek schemų forma, tiek aprašyti tekstu (teisės aktai, instrukcija).

Proceso elementai – tai proceso iniciatorius, proceso indėlis (input), proceso žingsniai, proceso rezultatas (output), proceso išteklių (laikas, žmonės, metodai ir įrankiai) ir kontrolės / teisės aktai.

Procesų valdymas padeda organizacijos vadovui sutvarkyti vidinę darbo aplinką (atsakomybė, įgaliojimai), planuoti ir valdyti išteklius bei tobulinti organizacijos veiklą. Procesų valdymas leidžia organizacijai taupyti išteklius ir organizacijos veiklai suteikia skaidrumo. Ypač svarbu į procesų valdymą įtraukti organizacijos darbuotojus, paskatinti juos kaip galima labiau įsigilinti į procesus, analizuoti juos ir išvelgti galimus trūkumus bei pateikti pasiūlymus tobulinant darbą.

Procesų valdymui itin reikšminga periodiškai ar nuolatos atlikti darbo veiklos matavimus (vertinimus), stebėti konkrečius darbų vykdymo efektyvumo rodiklius bei įvertinti, ar rodiklis atitinka organizacijos nustatytą tikslą.

5.1. Identifikuoti, kurti, valdyti ir tobulinti *procesus*

Identifikavimas, kūrimas, valdymas ir tobulinimas yra visas procesų valdymo ciklas ir ypač svarbu šio ciklo svarbą suprasti organizacijos vadovui. Atskirai paėmus bet kurią veiksmą nuo kitų atliekamų veiksmų, kurio per numatomą laikotarpį nelydi kiti, visas procesų valdymas tampa neefektyvus ir beprasmiškas.

Svarbus veiksnys užtikrinant sėkmingą procesų valdymą yra atsakomybės paskirstymas, visų pirma skiriami procesų valdytojai, kurių atsakomybė už numatomų veiklų (proceso) įgyvendinimą apibrėžta dokumentuose. Procesų valdytojas paprastai yra to padalinio vadovas arba jo deleguotas asmuo, kuris dalyvauja ir atlieka daugelį proceso veiksmų. Taip pat aiškios atsakomybės ribos yra nustatytos įgyvendinant proceso veiklas.

5.1.1. identifikuoja ir supranta svarbius *procesus*, atsižvelgia į organizacijos tikslus.

Pagrindiniai procesai yra tie, kuriuose formuojasi pridėtinės organizacijos vertė. Organizacijoje galėtų būti 2–5 pagrindiniai procesai. Šie procesai neabejotinai yra susiję su organizacijos misija (nuostatais) ir atitinka organizacijos tikslus.

Organizacijos vadovas ir dalyvaujantys darbuotojai privalo nustatyti, kurie procesai yra svarbiausi, be kurių organizacija negalėtų egzistuoti. Pvz., ilgalaikės socialinės rūpybos ir reabilitacijos institucijoms – socialinės rūpybos procesas arba socialinėms tarnyboms – socialinio atvejo valdymo procesas. Taip pat organizacijoje yra daugybė procesų, įskaitant pagalbinius procesus, kurie pakeičia pagrindinius ir prisideda siekiant sėkmingai užtikrinti pagrindinį procesą.

Yra atvejų, kai prie pagrindinių procesų priskiriami ir klasikiniai pagalbiniai procesai. Pvz., ilgalaikės socialinės rūpybos ir reabilitacijos institucijose pagrindiniai procesai galėtų būti infrastruktūros priežiūra ir maitinimo užtikrinimas, nes klientai nuolat būna institucijoje; maitinimas ir patalpų būklė (šildymas, vanduo, apšvietimas ir pan.) klientams yra labai svarbūs faktoriai.

Suprantant ir analizuojant svarbiausius procesus, organizacijai lengviau planuoti išteklius ir rasti būdų, kaip optimizuoti mažareikšmius procesus arba procesuose apibrėžtus veiksmus.

5.1.2. identifikuoja procesų valdytojus ir suteikia jiems reikiamą atsakomybę.

Kiekvienam procesui skiriamas proceso valdytojas, kuris atsako už viso proceso eigą ir jo efektyvumą. Organizacijos vadovas įgalioja ir nustato proceso valdytojo atsakomybės lygį – dalijimąsi atsakomybe.

Organizacijos vadovui svarbu sekti ir prižiūrėti pagrindinius procesus. Kad būtų lengviau tai daryti, iš procesų valdytojų reikia reguliariai gauti informacijos apie pasiekimus, problemas, procesų vertinimus ir pan., taip pat atlikti vidinę patikrą.

Proceso valdytojas atsako už tai, kad kiekvienas darbuotojas proceso metu žinotų ir suvoktų savo pareigas bei atsakomybę, taip pat išaiškina proceso tikslus ir uždavinius.

Nesilaikant šių kriterijų organizacijos vadovas šalia vadovavimo funkcijos turi prisiimti didžiulę darbų apimtį, privalo kontroliuoti visus procesus, darbuotojus ir išteklius, tad gali nebeužtekti laiko įgyvendinant valdymo procesą.

5.1.3. analizuojami ir vertinami pagrindiniai procesai, atsižvelgiant į kintančią aplinką, įtraukiant darbuotojus ir kitas išorines suinteresuotąsias šalis, įskaitant klientus, kuriant ir tobulinant pagrindinį procesą. Tobulinami procesai remiantis efektyvumo (effectiveness and efficiency) ir rezultatų (outcome, output) vertinimu

Procesui įtaką daro keli veiksniai: darbuotojai, klientai / gyventojai, taip pat išorinės šalys – visuomenė, aukštesnės pakopos institucija, politikai ir kt. Būtent darbuotojai gali pateikti vertingų pasiūlymų procesui tobulinti.

Organizacijai svarbu prisitaikyti prie pokyčių ir keistis atsižvelgiant į šiuos procesus. Organizacija turėtų numatyti būsimus pokyčius, kad laiku, įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis, būtų plėtojami procesai.

Organizacija turi apsibrėžti šias išorines šalis ir informuoti apie proceso pokyčius. Siekiama įtraukti kuriant ir tobulinant procesą. Vis dėlto svarbu gauti kuo įvairesnių nuomonių, susijusių su proceso tikslais bei svarbiausiais uždaviniais. Trečiųjų šalių pagalba (visuomeninės organizacijos, žiniasklaida ir kt.) teikia organizacijai galimybę įtraukti papildomų išteklių siekiant tobulinti procesą.

Organizacija ir dalyvaujantys darbuotojai turi nustatyti efektyvumo ir rezultatų rodiklius, kuriuos būtų galima įvertinti, kurie parodytų pažangą vykdant procesus bei padėtų juos įvertinti. Tai padeda greičiau konstatuoti trūkumus ir efektyviau veikti.

Vykdymo rodiklių stebėseną turi būti vykdoma periodiškai (kartą per ketvirtį, pusmetį), o tai turėtų padėti įvertinti kryptingumą – teigiamą, neigiamą, be pokyčių. Jei vertinimas rodo neigiamas tendencijas, turi būti peržiūrėtas procesas ir įvertintos neigiamų tendencijų priežastys ir galimi tobulinimo veiksniai. Nustatant rodiklius, juos reikia atidžiai įvertinti, kad nesudarytų situacija, kai investuojama daug išteklių, norint atlikti vertinimą (skaičiuojant, apibendrinant duomenis), bet jie nėra skaidrūs ir neilustruoja rezultato. Jei patys vertinimai nėra informatyvūs, reikia galvoti apie veiklos rodiklių peržiūrą. Veiklos

rodiklių tikslas – teikti informaciją apie galutinį paslaugos rezultato kokybę. Vertinant vieną veiklos rezultatą gali būti teikiami veiklos rodikliai.

Dėl procesų, kuriems reikalingi vertinimai, sprendžia organizacijos vadovas kartu su procesų valdytojais. Ne visiems institucijoje įgyvendinamiems procesams turi būti taikomi vertinimai. Kaip rodo praktika, svarbiausia įvertinti pagrindinius procesus, ypač tuos, kurie tiesiogiai orientuoti į klientą. Todėl organizacijai svarbu nustatyti klientų pasitenkinimo lygį, sudaryti atvirą aplinką, kad tiek darbuotojai, tiek klientai, tiek gyventojai galėtų drąsiai išsakyti neigiamą ar teigiamą nuomonę apie paslaugas.

Realizuojant šį reikalavimą organizacija sistemingai vertina ir tobulina procesus, taip padidinama paslaugų kokybė ir klientų pasitenkinimas.

Jei organizacija nevertina efektyvumo ir rezultatų, organizacijos veikla neperžiūrima ir jos negalima vertinti kaip organizacijos, kuri plėtojama.

5.1.4. žino ir supranta įstatymus ir kitų teisės aktų reikalavimus, kurie susiję su organizacijos *procesais*. Analizuoja juos ir supaprastina *procesus*, siekdamas sumažinti nereikalingas administracines kliūtis ir biurokratiją.

Administracinės kliūtys yra informaciniai reikalavimai ir su jais susijusios išlaidos, atsirandančios dėl teisės aktuose nustatytų reikalavimų – informacijai keliami teisiniai reikalavimai, pavyzdžiui, atskaitomybė, registracija, stebėseną, ženklavimas ir t. t.

Reikalavimas apibūdina organizacijos norą patobulinti procesus, sumažinti administracines išlaidas, taip pat supaprastinti klientams / gyventojams naudojimąsi procedūromis.

Procesų valdytojai išmano teisės ir kitų reguliuojančių aktų reikalavimus bei sistemingai seka, ar procesas atitinka išorinių teisės aktų reikalavimus, o vykstant pokyčiams, pakeitimus atlieka ir procesuose. Teisės aktai yra išoriniai veiksniai, kurie daro įtaką procesams.

Organizacija išdėsto pasiūlymus aukštesnei institucijai, siekdama mažinti administracines kliūtis, pvz., dėl statistinės atskaitomybės supaprastinimo ir dažnumo mažinimo.

5.1.5. įvertina ir peržiūri *procesų pokyčių veiksmingumą* (effectiveness) ir palygina su gerąja patirtimi, siekiant *pažangos*.

Dėl kai kurių poreikių (išoriniai faktoriai, klientų / gyventojų nepasitenkinimas paslaugos kokybe, neproporcingos išlaidos ir kt.) organizacija privalo peržiūrėti procesą ir atlikti reikiamus pakeitimus.

Pakeitimai atliekami tuomet, kai yra aiškus tikslas ir detalus planas, kaip tai daryti. Po tam tikro laiko įvertinamas proceso pokyčių efektyvumas ir sprendžiama dėl tolimesnių veiksmų (planuojami papildomi pakeitimai, iš dalies grįžtama prie anksčiau įgyvendintos praktikos). Pokyčių efektyvumas nustatomas rezultatus lyginant iki ir po pakeitimų. Turi būti aiškūs vertinimai, kuriuos palyginus bus galima daryti išvadas.

Reikia atsiminti, kad organizacijoje pakeitimai nėra atliekami tik dėl pokyčių.

Svarbu, ar organizacija turi galimybę palyginti savo procesus ir pokyčių efektyvumą su kitos organizacijos atliktais darbais. Tai teikia papildomo impulso ir skatina kaip vizualinis orientyras.

5.1.6. siekia *naujovių*, kurios kitose organizacijose diegiamos nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu.

Reikalavimas svarbus, jei organizacija orientuota tobulėti.

Žodžiu „naujovė“ siekiama sukurti visiškai naują požiūrį įgyvendinant ar tobulinant kurį nors procesą ar funkciją. Organizacija ar jos atstovas dalyvauja nacionaliniame ar tarptautiniame projekte, yra aktyvus profesinės asociacijos narys ir stebi naujoves, kurias jau yra įdiegę kolegos.

Organizacija atsisako mažai reikšmingos funkcijos (deleguoja ją išorinės paslaugos teikėjui), siekdama investuoti išteklius ir laiką kitiems svarbesniems procesams.

5.2. Sukuriamos ir užtikrinamos į klientus / gyventojus orientuotos paslaugas

Siekiant sukurti klientams / gyventojams reikalingas paslaugas, jie turi būti įtraukti jas kuriant ir tobulinant. Svarbu su klientais / gyventojais palaikyti bendravimą iki paslaugos gavimo ir po jos. Klientų / gyventojų dalyvavimas ir komunikavimas su jais pagerina paslaugos kokybę ir parodo, kad organizacija yra atvira bei atsižvelgia į klientų interesus.

5.2.1. įtraukiami klientai / gyventojai kuriant ir tobulinant paslaugą (pvz., pritaikomos tikslinės grupės, klausimynai, atsiliepimai, siekiant išaiškinti paslaugos tinkamumą ir veiksmingumą).

Vykdamas šį reikalavimą labai svarbus abipusis bendravimas ir noras išsiaiškinti paslaugos gavėjų poreikius ir lūkesčius. Todėl labai svarbu įtraukti klientus / gyventojus į naujų paslaugų plėtrą. Tokiu būdu organizacija įsitikina, kad galvojo ir planavo savo veiklas atsižvelgdama į klientų / gyventojų poreikius. Taip pat ir klientai / gyventojai jausis įvertinti.

Naudojami metodai gali būti labai skirtingi – atviros diskusijos, apklausa, interviu ir kt.

Tuo pačiu klientai / gyventojai bus informuoti apie planuotas paslaugas ir gaus naujausią ir visapusišką informaciją.

Puiku, jei yra išklausa ir šių suinteresuotųjų šalių nuomonė – visuomeninių organizacijų, profesinių asociacijų, klientų artimųjų ir kt.

5.2.2. parengiami aiškūs ir suprantami teisės aktai, gairės, administraciniai aktai. Užtikrinama prieiga prie tinkamos ir patikimos informacijos, siekiant padėti gyventojams / klientams. Gyventojai / klientai dalyvauja kuriant ir tobulinant informacijos šaltinius ir kanalus, skatinant organizacijos galimybes

Tam, kad gyventojai / klientai orientuotųsi tarp siūlomų paslaugų, suprastų jų gavimo tvarką, naudotųsi galimybe apskusti organizacijos priimtą sprendimą, turi būti parengti aiškūs ir suprantami teisės aktai, kurie daro tiesioginę įtaką klientams / gyventojams.

Pageidautina prieš rengiant teisės aktus bendrauti su klientais / gyventojais, išaiškinti teisės akto rengimo priežastis, naudą.

Teisės aktai turi būti lengvai prieinami, pavyzdžiui, surašyti prie įėjimo ar kitoje viešojo patalpoje, paskelbti organizacijos interneto svetainėje ir pan. Informacinė medžiaga ir gairės turėtų būti pagal galimybes kuo trumpesni ir pateikiama koncentruota santrauka su svarbiausia informacija, kuri tiesiogiai daro įtaką klientui / gyventojui.

Svarbus organizaciją apibūdinantis kriterijus yra pateiktos informacijos patikimumas. Informacija visuomet turi būti aktuali. Jei neužtikrinamas šis reikalavimas, atsiranda nesusipratimų ir konfliktų. Pvz., nesutampa darbuotojų priėmimo laikas įstaigos tinklalapyje ir informacija ant darbuotojų darbo patalpų durų.

Organizacijai svarbu suprasti, kokia informacija yra svarbi klientams / gyventojams ir kokie yra populiariausi kanalai ir šaltiniai, kuriais iki klientų / gyventojų ateina ši informacija. Svarbiausia informacija turi būti randama tose vietose, kur dažniausiai

susirenka klientai / gyventojai arba ten, kur klientai / gyventojai ar jų atstovai ieško šios informacijos.

Organizacija privalo atsakyti į klausimus:

- 1) Kaip pasiekti informaciją?
- 2) Ką organizacija šia informacija norėtų pasiekti?
- 3) Kaip dažnai teikti informaciją?
- 4) Ar paskelbus informaciją padaugėjo klientų / gyventojų socialinėje tarnyboje?
- 5) Ar atsirado daugiau aiškumo tais klausimais, kurie paaiškinti pateiktoje informacijoje?

Kad būtų pasirinkti patikimiausi informacijos šaltiniai ir kanalai, jie plėtojami ir tobulinami, į šį procesą turi būti įtraukti klientai / gyventojai. Turi būti išsiaiškinta jų nuomonė ir lūkesčiai, taip pat informacijos paieškos ir suvokimo įpročiai.

Svarbu gyventojams / klientams teikti kuo daugiau informacijos, susijusios su paslaugos ar pagalbos gavimu. Kuo kokybiškesnė (suprantamumas, aktualumas, atitinkama apimtis ir pan.) bus teikta informacija, tuo mažiau prireiks papildomų aiškinimui skirtų išteklių (papildomos informacijos parengimas, atsakinėjimas į klientų / gyventojų telefono skambučius, vietoje teikiamos konsultacijos ir pan.).

Jei nepakanka informacijos ir nesukurti įvairūs komunikacijos kanalai, kenčia tiek organizacija, tiek klientai / gyventojai.

Pvz., ilgalaikės socialinės rūpybos ir socialinės reabilitacijos institucijose tinkamas ir įdomus keitimosi informacija būdas yra atvirų durų dienos.

5.2.3. parengiamos pagrįstos / suprantamos klientų / gyventojų išsakytų nuomonių (klausimų ir skundų) nagrinėjimo sistemos ir (arba) procedūros.

Organizacija turi būti suinteresuota ir jai yra svarbu gauti grįžtamąjį ryšį (klientų / gyventojų išsakytos nuomonės). Net ir tuomet, jei jos yra neigiamos. Siekiant tai realizuoti, turi būti sukurta klausimų ir skundų nagrinėjimo procedūra. Kur, kaip, kada? Ką daryti su gautomis išvadomis? Kaip greitai reaguoti?

Svarbiausia šiame procese yra organizacijos gebėjimas laiku ir tinkamai reaguoti bei keistis. Šis reikalavimas padeda organizacijai tobulėti ir gerinti teikiamos paslaugos kokybę, jei klientai / gyventojai padeda identifikuoti trūkumus ir organizacijos silpnąsias puses.

Siekiant įgyvendinti šį reikalavimą, organizacija privalo sukurti saugią ir patikimą aplinką, kad klientai / gyventojai galėtų išsakyti savo nuomonę.

Dažniausiai klientai / gyventojai pageidauja ją išsakyti žodžiu. Organizacijoje turėtų būti paskirti atsakingi asmenys (darbuotojas (-ai), kurie fiksuotų svarbiausią išsakytą informaciją. Turi būti sukurti kriterijai, kas yra svarbu, ir kokio pobūdžio skundai / pasiūlymai turi būti registruojami ir analizuojami.

Pvz., galėtų būti „skundų ir pasiūlymų dėžutė“, anoniminės anketos, galimybė anonimiškai paskambinti, organizacijoje analizuojamos įvairios nuomonės, išsakytos viešojoje erdvėje (spaudoje, per radiją, TV ir kt.).

Jei klientai / gyventojai neturi galimybės organizacijai išsakyti savo nuomonės, šie klientai / gyventojai kreipiasi į aukštesnes instancijas ar pareigūnus arba platina neigiamą ir neišsamią informaciją kitiems visuomenės nariams, tokiu būdu griaunama organizacijos reputacija visuomenėje. Organizacija ir jos vadovas ne apeina problemą, bet yra priversti sugrįžti prie klausimo sprendimo, deja, daugeliu atvejų jau daug rimtesniu lygiu.

Dokumentas Nr. 4 – REZULTATAI, RODIKLIAI IR JŲ VYKDYMO LYGIAI

Šiame metodikos skyriuje aprašomi rezultatų kriterijai:

6 kriterijus. Darbuotojų vertinimas.

7 kriterijus. Visuomenės, suinteresuotųjų šalių, klientų vertinimas.

8 kriterijus. Svarbiausi veiklos rezultatai.

6–8 kriterijai atkreipia dėmesį į vertinimą. Rezultatų kriterijų matuojami keli rodikliai:

- 1) suvokimo rodikliai, parodantys, ką organizacijos darbuotojai, klientai, gyventojai ir visuomenė mano apie organizaciją;
- 2) vidinio pajėgumo rodikliai, parodantys, kaip organizacija realizuoja tikslus ir procesus, siekdama nusistatytų rezultatų.

Vertinant rezultatų kriterijus, **visoms rodiklių grupėms** naudojamas vienas ir tas pats vykdymo lygio aprašas:

- 1 – **Nėra rodiklių ir rodiklių tikslų.** Jei ir rodiklių tikslai ir rodikliai egzistuoja, jie nematuojami ir nėra informacijos apie rodiklių matavimo vertę bei dinamiką. Nėra informacijos apie tikslų pasiekimą.
- 2 – Yra atskirų, su veiklos tikslu nesusijusių rodiklių, ne visada tikslai yra nustatyti tiems rodikliams, kuriems įmanoma juos nustatyti. Nustatyti tikslai paskutiniu metu nėra pasiekti arba pasiekti tik keli iš jų. Nėra informacijos apie rodiklių matavimus per trejus metus. Bet, jei yra, tendencija rodo, kad rezultatai prastėja.
- 3 – Yra ir rodiklių, ir rodikliams nustatytų tikslų. Aiškiai matoma rodiklių sąsaja su veiklos tikslais ir rezultatais. Per pastaruosius metus didžioji dalis tikslų yra pasiekta. Yra informacijos apie vertinimus per pastaruosius trejus metus, o dinamika bent neutrali, daugeliu atvejų matyti pozityvi tendencija.
- 4 – Yra ir rodiklių, ir rodikliams nustatytų tikslų, kuriems įmanoma juos nustatyti. Aiškiai matoma rodiklių sąsaja su veiklos tikslais ir rezultatais. Paskutiniu metu visi tikslai yra pasiekti. Yra informacijos apie vertinimus per pastaruosius trejus metus, o dinamika – tik pozityvi.

!!! VISI NURODYTI RODIKLIAI (TEKSTAS PASVIRUSIU ŠRIFTU) YRA TIK PAVYZDŽIAI IR NELAIKOMI VIENINTELIAIS RODIKLIAIS REZULTATAMS VERTINTI.

Organizacija neprivalo vertinti visų pavyzdžiuose nurodytų rodiklių. Kiekvienai organizacijai rekomenduojama pasirinkti ir nustatyti tokius rodiklius, kurie yra ypač pritaikyti konkrečios organizacijos tikslams ir kultūrai, darbo specifikai, išorinėms ir vidinėms aplinkybėms.

Kelios pastabos atliekant vertinimą:

- 1) skiltyje „Rodiklis“ nurodomas rodiklio pavadinimas, o ne metodas, koku būdu tai pasiekta. Pavyzdžiui, rodiklis darbuotojo pasitenkinimui nustatyti nėra „klausimynas“,

teisinga būtų įvardyti „darbuotojų motyvacijos lygis“.

- 2) skiltyje „Rodiklis“ galima pateikti papildomos informacijos, kuri patikslintų rodiklį, pavyzdžiui, „Darbuotojų motyvacijos lygis nustatomas pasitelkus klausimą, į kurį įtrauktas atitinkamas klausimas“. Galima paaiškinti, kas minėtu rodikliu bus vertinama, koku būdu nustatomas rodiklio matmuo ir kaip dažnai jis vertinamas;
- 3) skiltyje „Rodiklio tikslas“ nurodomas organizacijos nustatytas siektinas rodiklio tikslas;
- 4) skiltyje „Matmuo / vertė“ nurodomas faktinis matavimo rezultatas per atitinkamą vertinimo laikotarpį. Jei rodiklį charakterizuojantys matmenys per 3 metus yra pernelyg dideli, tuomet šioje skiltyje galima pateikti nuorodą į dokumentą, kuriame yra surinkti duomenys;
- 5) rodiklis turi atitikti kriterijaus reikalavimus. Pavyzdžiui, jei prašoma įvertinti suinteresuotųjų šalių, įskaitant klientus, nuomonę apie bendrą organizacijos reputaciją, tuomet rodiklis negali būti klientų pasitenkinimo paslauga lygis. Tinkamas rodiklis galėtų būti, pavyzdžiui, procentinė dalis tų klientų, kurie kreipėsi dėl paslaugos į organizaciją, nes ji buvo rekomenduota.
- 6) rodiklio siektinos reikšmės matavimo vienetas (skiltyje „Rodiklio tikslas“) gali būti nustatomas ir kiekybiškai, pavyzdžiui, skaitmuo, skaičius, dalis arba procentai (%), tiek kokybiškai – „yra / nėra“, „gerai / vidutiniškai / blogai“, „taip / ne“ ir kt.;
- 7) skiltyje matavimo vienetai turi sutapti, pavyzdžiui, jei rodiklis yra darbuotojų pasitenkinimo lygis, matavimo vienetas negali būti „yra“ arba „vidutiniškai“, vertinimo vienetas, sakykime, negali būti apklaustųjų skaičius. Reikia pažymėti konkretų pasitenkinimo lygį, pavyzdžiui, „3“ (skalėje 1–5);
- 8) skiltyje „Vertinimas“ įrašoma vertė, kurią atitinka vienas iš aprašytų vertinimo lygių. atidžiai perskaitykite ir pateikite tik tą vertinimą, kurį atitinka. Pavyzdžiui, jei nėra duomenų apie atliktus matavimus per trejus metus, aukščiausias gali būti 2 lygis.

Vertinimo anketos pildymo pavyzdys.

Rodiklis (galima nurodyti papildomą informaciją, kuri paaiškina rodiklį)	Rodiklio tikslas		Matmuo / vertė per 3 metus (arba nuoroda į dokumentą ar duomenų bazę)			
	Vertinimas					
	1	2	3	4		
6.1.4. Rodikliai, susiję su motyvacija ir pasitenkinimu karjera bei gebėjimu tobulėti:						
1. Darbuotojų pasitenkinimo profesiniu tobulėjimu lygis. Klausimas įtrauktas į darbuotojų apklausą, kuri vykdoma kasmet nuo 2015 m. 2 Darbuotojų, kurie yra išėję iš organizacijos, nes nėra galimybių tobulėti, dalis (% visų išėjusiųjų). Klausimas užduodamas darbuotojams, išeinantiems iš organizacijos. Vertinta tik už 2018 metus. 3. Mokymų valandų skaičius vienam darbuotojui. Galimybė mokytis veikia kaip motyvatorius. Vertinta už 2018 metus.		2				
	4,0				2016 m. atitinkamai 3,4 iš 5 2017 m. atitinkamai 4,2 iš 5 2018 m. atitinkamai 4,0 iš 5 Dinamika pakankamai neutrali. Rezultatas – 70 %.	
	iki 25 %.				Rezultatas – 6 valandos (dėl pinigų trūkumo).	
	24 valandos					

4. Darbuotojų, kurių pareigybės kilo arba buvo keičiamos į lygiavertes, skaičius. Vertinta nuo 2015 metų.	Mažiausiai 3 darbuotojai per dvejus metus.	2016 m. – 1 darbuotojas. 2017 m. – 2 darbuotojai. 2018 m. – 0 darbuotojų.
Reikiami patobulinimai		Terminas
1. Papildyti darbuotojų klausimyną šiais klausimais: <ul style="list-style-type: none"> - Ar yra motyvuoti dirbti organizacijoje, - kas yra pagrindiniai motyvatoriai, - kas nemotyvuoja. 		Įtraukti į 2019 m. planą
Keisti 4 rodiklio anksčiau nustatytą tikslą į žemesnį, nes yra apribojimų dėl pokyčių ekonominėje aplinkoje.		Vadovas patvirtina per 1 mėnesį.

6 kriterijus: Darbuotojų vertinimas

Šiuo kriterijumi vertinama, ar organizacijoje, išsiaiškinus darbuotojų nuomonę, atliekami atitinkami vertinimai.

6.1. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos rodikliai

6.1.1. Rodikliai, rodantys bendrą darbuotojų pasitenkinimą organizacijos įvaizdžiu ir veikla

Rodiklių pavyzdžiai:

- pasitenkinimo lygis organizacijos vieta ir vaidmeniu bendruomenėje;
- pasitenkinimo lygis suteiktos paslaugos reikšmingumu ir kokybe, organizacijos reputacija;
- darbuotojų dalyvavimas nustatant ir įgyvendinant strateginius tikslus (pasiūlymų skaičius ir dinamika);
- veiklumas (dalyvaujančiųjų skaičius ir aktyviai dalyvavusių vadovybės organizuotuose susirinkimuose skaičius);
- darbuotojų supratimo lygis apie organizacijos misiją, tikslų skaidrumą, vertybes;
- etikos normų laikymasis, pažeidimų skaičius.

6.1.2. Rodikliai, susiję su pasitenkinimu vadovybe ir valdymo sistemomis

Rodiklių pavyzdžiai:

- pasitenkinimo vadovybės požiūriu į darbuotojus, bendravimą su darbuotojais lygis;
- pasitenkinimo vadovybės gebėjimu vadovauti organizacijai lygis;
- rodikliai, apibūdinantys susirinkimuose ir darbo grupėse išsakytas, užfiksuotas darbuotojų nuomones (pasiūlymai dėl pokyčių, pretenzija / prieštaravimas, teigiami vertinimai – skaičius arba išnagrinėtų pretenzijų / išsakyusiųjų pasitenkinimą dalis, arba skaičius ir bendras darbuotojų skaičius, arba kokybinis rodiklis „yra / nėra“, esminės pretenzijos / teigiamas vertinimas);
- individualaus ir komandinio darbo vertinimo skaičius, apdovanojimai;
- darbuotojų vertinimas dėl inovacijų prieinamumo;
- vadovybės nuomonės apie darbuotojų dalyvavimą diegiant naujoves.

6.1.3. Rodikliai, rodantys darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis

Rodiklių pavyzdžiai:

- darbuotojų pasitenkinimo darbo aplinka ir darbo sąlygomis lygis;
- rodikliai, parodantys darbuotojų pretenzijų ir sprendimų turinio analizės rezultatus (pavyzdžiui, išnagrintų pretenzijų dalis, pretenzijų skaičius ir bendras darbuotojų skaičius, priimtų sprendimų atitiktis pretenzijos turiniui ir pan.);
- darbuotojų skundų, pasiūlymų skaičius;
- įdiegtų aptartų naujovių skaičius;
- rodikliai, apibūdinantys susirinkimuose ir darbo grupėse išsakytas, užfiksuotas darbuotojų nuomones (pasiūlymai dėl pokyčių, pretenzija / prieštaravimas, teigiami vertinimai – skaičius arba išnagrintų pretenzijų / išsakiusiųjų pasitenkinimą dalis, arba skaičius ir bendras darbuotojų skaičius, arba kokybinis rodiklis „yra / nėra“, esminės pretenzijos / teigiamas vertinimas);
- darbuotojų pasitenkinimo lygis sprendžiant socialinius klausimus (darbas lanksčiu darbo grafiku, lengvatos, darbo ir asmeninių klausimų suderinimas);
- darbuotojų sveikatos draudimas, polisai tiems darbuotojams, kurie darbe yra veikiami rizikos situacijų (dalis arba skaičius, arba išlaidos vienam darbuotojui);
- darbuotojų vertinimas dėl lygių galimybių ir teisingumo palaikymo bei elgesio užtikrinimo organizacijoje.

6.1.4. Rodikliai, susiję su motyvacija ir pasitenkinimu karjera bei gebėjimu tobulėti:

Rodiklių pavyzdžiai:

- darbuotojų pasitenkinimo lygis;
- darbuotojų skaičius arba dalis, kurie turėjo galimybę daryti karjerą, tobulintis vertinimo laikotarpiu;
- planas, susijęs su darbuotojų karjeros kilimu, jo vykdymo lygis nustatytu laikotarpiu.

6.2. Su darbuotojais susiję rezultatai

6.2.1. Rodikliai, rodantys pasitenkinimą

Rodiklių pavyzdžiai:

- vėlavimų, neatvykimų arba ligos atvejų skaičius ar valandų skaičius, arba valandų skaičius ir bendras darbuotojų skaičius vertinimo laikotarpiu;
- darbuotojų kintamumo dalis;
- darbuotojų, kurių išėjimo priežastis yra nepasitenkinimas darbu, procentas nuo visų palikusiujų darbą;
- skundų / tarnybinių pranešimų skaičius.

6.2.2. Rodikliai, apibūdinantys darbo vykdymą

Rodiklių pavyzdžiai:

- vertinimo rezultatų atitiktis nustatytam lygiui, pavyzdžiui, tam tikra procentinė dalis ar darbuotojų skaičius, kurie įvertinti aukščiausiuoju / vidutiniu / žemiausiu lygiu);
- objektyvių ir pagrįstų klientų / klientų patikėtinių pretenzijų skaičius;
- klientų / klientų patikėtinių pasitenkinimo lygis;
- rodikliai, parodantys patikrinimų rezultatus (pavyzdžiui, nustatytų pažeidimų skaičius, procentinė dalis arba jų buvimas dokumentų kokybės patikrose / tarpusavio arba vadovybės patikrose, vidaus audito);
- laikas, skirtas klientui aptarnauti.

6.2.3. Rodikliai, rodantys įgūdžių tobulinimą

Rodiklių pavyzdžiai:

- 8) *dalyvavimas keliant kvalifikaciją mokymuose, seminaruose, kursuose (valandų skaičius, dalyvių skaičius, apmokytųjų dalis, mokymo plano vykdymo %, valandų skaičius vienam profesinės grupės darbuotojui, į mokymus nepatekusiųjų darbuotojų dalis % nuo bendro skaičiaus & profesinės grupės apibūdinimas, ir pan.);*
- 9) *mokymų efektyvumas (pažymėjimo reikšmė, vadovo vertinimas / įsivertinimas dėl naudingumo / teigiamas, neigiamas, neutralus / kasmetinio vertinimo rezultatas);*
- 10) *mokymų biudžeto naudingumas (vienos mokymų valandos išlaidų vidurkis, mokymų išlaidų vidurkis vienam įstaigos darbuotojui, mokymų išlaidų vidurkis vienam apmokytam asmeniui).*

6.2.4. Rodikliai, rodantys darbuotojų sąlytį su klientais ir dėmesingumą klientų poreikiams

Rodiklių pavyzdžiai:

- 1- *klientų pasitenkinimo lygis (apie aplinką, darbuotojų požiūrį, etikos klausimus);*
- 2- *klientų patikėtinių / giminaičių, draugų, kaimynų / pasitenkinimo lygis;*
- 3- *skundų, pasiūlymų ir idėjų skaičius;*
- 4- *rodikliai, kurie nustatomi analizuojant skundus / pasiūlymus (pavyzdžiui, objektyvių pretenzijų dalis ir bendras darbuotojų skaičius, įdiegtų pasiūlymų dalis ir pan.);*
- 5- *planuoti, reguliarius organizacijos vadovybės susitikimai su klientais / skaičius, dalyvių skaičius;*
- 6- *išorinės kontrolės arba nepriklausomų tyrimų rezultatai apie klientų poreikius ir jų pasitenkinimo galimybes;*
- 7- *- rodikliai, parodantys patikrų rezultatus, pavyzdžiui, dokumentų kokybės patikros rezultatas, ar klientas atsakymą gauna numatytu laiku ir kokybišką;*
- 8- *klientų aptarnavimo / laukimo laikas, dinamika.*

6.2.5. Rodikliai, susiję su motyvacija ir dalyvavimu

Rodiklių pavyzdžiai:

- 8- *darbuotojų dalyvavimas personalo apklausoje (visų įstaigos darbuotojų procentinė dalis, dinamika);*
- 9- *gautų pasiūlymų patobulinimams skaičius per tam tikrą laikotarpį, kiek iš jų nutarta įgyvendinti, kiek įdiegta;*
- 10- *ar įstaigoje veikia vidaus diskusijų grupės (Kokios? Kiek darbuotojų yra įsitraukę į grupes? % plg. su visais įstaigos darbuotojais).*

6.2.6. Rodikliai, susiję su individualiu ir komandiniu pripažinimu

Rodiklių pavyzdžiai:

- 11- *pripažinimų skaičius;*
- 12- *apdovanotųjų dalis;*
- 13- *reikšmingi apdovanojimai, pavyzdžiui, vyriausybės ar tarptautinės organizacijos suteikti apdovanojimai.*

6.2.7. Darbuotojų rotacijos rodiklis

Rodiklių pavyzdžiai:

- skaičius ar procentinė dalis einančių aukščiausias ar lygiavertes pareigas.

6.2.8. Rodikliai, nurodantys interesų konflikto atvejus

Rodiklių pavyzdžiai:

- 14- atliktų patikrų skaičius;
- 15- rodikliai, kurie nustatomi analizuojant skundus (pavyzdžiui, objektyvių pretenzijų procentinė dalis ir bendras darbuotojų skaičius, įdiegtų pasiūlymų procentinė dalis ir pan.);
- 16- nustatytų interesų konfliktų atvejų skaičius (per nustatytą laikotarpį);
- 17- pašalintų interesų konfliktų atvejų skaičius (per nustatytą laikotarpį);
- 18- įspėtų / nubaustų personalo žmonių skaičius.

7 kriterijus. Rezultatai, siejami su visuomene, suinteresuotosiomis šalimis, klientais

Šiuo kriterijumi vertinama, kokią įtaką organizacija turi vietiniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu. Kriterijus parodo, ar organizacijoje, išsiaiškinus visuomenės nuomonę, atliekami atitinkami matavimai.

7.1. Su visuomene susijęs pasiekimas, kaip jį suvokia suinteresuotosios šalys ir klientai

7.1.1. Rodikliai, nurodantys bendrą visuomenės supratimą apie tai, kaip organizacijos veikla veikia gyventojų / klientų kokybę

Rodiklių pavyzdžiai:

- klientų / gyventojų organizacijos vertinimo lygis;
- klientų suvokimo lygis apie tai, ar organizacija, kurioje užtikrinta esama kokybė, gali gerinti gyventojų / klientų kokybę;
- sociologinių apklausų duomenys apie vietas, kur gyventojai yra pasirengę vykti susidarius socialinės rizikos situacijoms;
- visuomenės nuomonė dėl to, ar organizacijos veikla gali daryti įtaką asmens gyvenimo kokybei susidarius socialinės rizikos situacijoms.

7.1.2. Rodikliai, nurodantys suinteresuotųjų šalių, įskaitant klientų, nuomonę apie bendrą organizacijos reputaciją (pvz., kaip darbdaviui / kaip vietinės bendruomenės investuotojui / globalioje visuomenėje)

Rodiklių pavyzdžiai:

- klientų pasitikėjimo lygis;
- procentinė dalis – potencialūs klientai, kurie tapo klientais ir tie, kurie atėjo apžiūrėti organizacijos;
- galimų klientų buvimas arba skaičius tų, kurie domisi siūlomomis paslaugomis (ypač, jei iš kitos savivaldybės);
- skundų skaičius dėl konfidencialumo ir etikos reikalavimų nesilaikymo (iš klientų / tikrinančios institucijos);
- organizacijos arba vadovo įvaizdžio vertinimo lygis vietinėje bendruomenėje / organizacijoje / srityje (teigiamas, neigiamas);
- gyventojų / klientų pasitikėjimo lygis organizacija (š klientų, nevalstybinių organizacijų atstovų, klientų artimųjų pusės);
- procentinė dalis, susijusi su dėl apskustų ir panaikintų sprendimų neetiškais veiksmais;

- etinių pažeidimų skaičius (interesų konflikto situacijos, susijusios su viešųjų pirkimų neskaidrumu, susiję su darbuotojų priėmimu į darbą proceso pažeidimais (giminaičiai, be konkurso, be reikiamų kompetencijų);
- neetiški veiksmai / smurto klientų atžvilgiu atvejų skaičius;
- rėmėjų, užtarėjų / verslininkų parama arba jų skaičius, arba paramos dydis latais (teikia pagalbą, nes pasitiki);
- kolegos / organizacijos arba skaičius važiuojančių patirties mainų vizito.

7.1.3. Rodikliai, nurodantys suinteresuotųjų šalių, įskaitant klientų, vertinimą, susijusį su organizacijos aplinkos klausimų sprendimu (individualiems pokalbiams pritaikytos patalpos, prieinamumas judėjimo sunkumų turintiems asmenims ir kt.)

Rodiklių pavyzdžiai:

- suinteresuotųjų šalių (klientų, visuomenės atstovų, artimųjų, priežiūros institucijų ir kt.) pasitenkinimo lygis aplinkos prieinamumu, tinkamumu;
- skundų skaičius ar procentinė dalis, arba prieinamumo problemų buvimas;
- suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo lygis įgyvendintomis veiklomis tvarkant aplinką.

7.1.4. Rodikliai, nurodantys visuomenės nuomonę apie organizacijos atvirumą ir skaidrumą (suprantami sprendimai, paslaugumas ir kt.)

Rodiklių pavyzdžiai:

- suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo lygis informacijos prieiga apie organizaciją;
- suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo lygis priimtų sprendimų skaidrumu;
- apskųstų ir iš Viešųjų pirkimų biuro pusės apribotų viešųjų pirkimų procentinė dalis;
- rodikliai, nurodantys visuomenės susirūpinimą suteiktų paslaugų pagrįstumu;
- skundų skaičius ir jų nagrinėjimo laikas;
- klientų / gyventojų įgyvendintų pasiūlymų skaičius;
- interneto svetainės lankomumo reitingas;
- organizacijos vadovo ir darbuotojų – kaip ekspertų – dalyvavimas įvairiose viešose diskusijose ir pan., taip pat apie gerosios patirties pavyzdžius (skaičius arba kokybinis vertinimas „taip / ne“);
- savanorių, dirbančių organizacijoje skaičius;

7.1.5. Rodikliai, nurodantys organizacijos įvaizdį žiniasklaidoje (tonas – teigiamas / neigiamas / neutralus)

Rodiklių pavyzdžiai:

- padėkų skaičius žiniasklaidoje;
- teigiamų / neigiamų publikacijų procentinė dalis vietos žiniasklaidoje (vietinėje TV, laikraščiuose);
- teigiamų / neigiamų publikacijų procentinė dalis nacionalinio lygio žiniasklaidoje (patys nustato, kurių žiniasklaidos priemonių nuomonė yra svarbi ir jose seka publikacijų skaičių, turinį ir toną – Latvijos Radijas, LTV, Diena, Leta, BNS, „Latvijas Avīze“ ir kt., įskaitant socialinius tinklus);
- organizacijos darbuotojų – kaip ekspertų – dalyvavimas (atvejų skaičius arba kokybinis rodiklis „taip / ne“).

7.2. Organizacijos iškelti rodikliai, susiję su jos pasiekimais visuomenei

7.2.1. Rodikliai, nurodantys santykius su valdžios įstaigomis, interesų grupėmis ir bendruomenės atstovais

Rodiklių pavyzdžiai:

- kasmetiniai susitikimai su savivaldybės deputatais, nevyriausybinių organizacijų atstovais, gyventojais (jų buvimas arba renginių skaičius, arba įvykdymo procentinis dydis);
- rodikliai, nurodantys organizacijos dalyvavimą tiriant bendruomenės socialinę aplinką;
- asmenų su negalia, turinčių darbo santykius su organizacija, skaičius;
- organizacijos surengtų atvirų durų susitikimų skaičius;
- įgyvendintų projektų ar veiklų, skatinančių santykių kūrimą su interesų grupėmis, nevyriausybiniomis organizacijomis, pavyzdžiui, pensininkų poilsio ir buvimo kartu centrai, diskusijų klubai, susitikimų galimybės su jaunomis mamomis, skaičius arba procentinė dalis nuo bendro projekto skaičiaus;
- pagal bendrus projektus arba veiklas įdiegtų paslaugų patobulinimų % (kiek iš visų veiklų, pokalbių ar projektų, kurių buvo, pasiektas teigiamas rezultatas – išspręstos problemos, įdiegti patobulinimai ir pan.), patobulinimai pasibaigus patirties mainų vizitui %;
- projektuose pritrauktų ar investuotų išteklių apimtis arba dalis ir bendra lėšų suma.

7.2.2. Rodikliai, nurodantys įvaizdžio žiniasklaidoje apimtį / laipsnį

Rodiklių pavyzdžiai:

- bendras publikacijų skaičius apie organizaciją ir jos veiklą (pačių inicijuotas ir parengtas) apie gerosios patirties įgyvendinimą, apie sėkmės istorijas, taip pat apie problemas ir jų galimus sprendimus.

7.2.3. Rodikliai, parodantys dalyvavimą tarptautiniuose / struktūrinių fondų / kitų finansinių priemonių plėtros projektuose

Rodiklių pavyzdžiai:

- projektų, kuriuose organizacija dalyvauja ir kuriuos planuoja, skaičius;
- įsivertinimo lygis, susijęs su realizuotų projektų svarba;
- įsivertinimo lygis, susijęs su galimybe užtikrinti projektų tęstinumą;
- pritrauktų papildomų lėšų apimtis arba procentinė dalis ir bendras finansavimas.

7.2.4. Rodikliai, parodantys tarpusavio mainus turima informacija ir žiniomis su kitais (keitimasis patirtimi, vizitai pas kolegas nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu)

Rodiklių pavyzdžiai:

- dalijimosi patirtimi renginių skaičius arba buvimas;
- dalyvaujančių darbuotojų skaičius (be vadovo);
- vadovo ar darbuotojų publikacijų apie problemų sprendimo patirtį ar naujus iššūkius, skaičius;
- darbuotojų dalyvavimas profesinėse organizacijose, pavyzdžiui, skaičius arba procentinė dalis;
- praktikos vietų, kurias siūlo organizacija ir užtikrina studentams, skaičius.

7.2.5. Rodikliai, parodantys atliktas veiklas, siekiant apsaugoti gyventojus / klientus ir darbuotojus nuo sveikatos problemų ir nelaimių

Rodiklių pavyzdžiai:

- nelaimingų atsitikimų skaičius darbo vietoje;
- klientų pasitenkinimo lygis saugumu;

- klientų traumų, atsiradusių dėl netinkamos aplinkos, skaičius arba procentinė dalis;
- patobulinimų procentinė dalis (jei buvo nelaimingų atvejų ir į tai reaguota).

7.2.6. Rodikliai, parodantys organizacijos veiklas, siekiant skatinti tvarų išteklių naudojimą (ekologinis poveikis ir pan.), viešąjį interesą ir aplinkos tvarkymą

Rodiklių pavyzdžiai (rodiklių matavimai galėtų būti kokybiniai „taip / ne“ skalėje)

- dalyvavimas talkose;
- dalyvavimas apželdinant ir tvarkant teritoriją;
- atliekų rūšiavimas;
- vandens / elektros / popieriaus sąnaudų sumažinimas procentais, visa tai naudojant pagal galimybę efektyviau;
- darbuotojų kaip savanorių veikla dėl viešojo intereso.

8 kriterijus. Svarbiausi veiklos rezultatai

8.1. užsibrėžtų tikslų / veiklos rezultatų (output) ir galutinių socialinių rezultatų (outcomes) pasiekimas

8.1.1. Rodikliai, parodantys pakopą, kiek ir ar pasiekti organizacijos tikslai ir rezultatai

Rodiklių pavyzdžiai:

a. rezultatas visuomenės atžvilgiu (outcome), pavyzdžiui, mažinti socialinės rizikos situacijas.

Šį rezultatą, priklausomai nuo paslaugos specifikos, galima išmatuoti šiais rodikliais:

- klientų, sugrąžintų į visuomenę, procentinė dalis;
- vaikų, kurie, paimti iš vaikų globos namų, sugrįžo į šeimas arba apgyvendinti pas globėjus, procentinė dalis;
- iš depresijos, socialinės rizikos situacijų išsikapsčiusių klientų procentinė dalis;
- nustojusių valkatauti vaikų procentinė dalis;
- klientų, kurie išmokyti elgtis su banko kortele, procentinė dalis;

b. proceso rezultatų rodiklių pavyzdžiai:

- klientų skundų skaičius;
- klientų pasitenkinimo rodikliai paslaugomis įvairiais aspektais;
- padėkų skaičius;
- iš klientų gautų prašymų skaičius arba patenkintų prašymų procentinė dalis;
- situacijų šeimose gerinimo atvejų procentinė dalis;
- klientų kaulų lūžių skaičius;
- klientų pragulų skaičius;
- darbo plano vykdymo procentinė dalis;
- organizuotų renginių lankymo skaičius;
- klientų aptarnavimo laikas;
- priimtų sprendimų per nustatytą laiką procentinė dalis.

8.1.2. Rodikliai, parodantys paslaugos ar produkto kokybės gerinimą

Rodiklių pavyzdžiai

- įdiegtų patobulinimų procentinė dalis, t. y. kiek procentų nuo visų klientų / kitų suinteresuotųjų šalių, pavyzdžiui, nevyriausybinių organizacijų, įdiegtų patobulinimų arba klientų atskleistų problemų yra įdiegta;
- audito / patikrų metu atskleistų ir pašalintų esminių trūkumų procentinė dalis;
- naujų įdiegtų paslaugų skaičius;
- klientų pasitenkinimo lygio (ar paslaugos arba produkto kokybės) didėjimas;
- išsakytų padėkų skaičius arba procentinė dalis nuo bendro pasiūlymų skaičiaus;
- apdovanojimų / prizų ar premijų skaičius;
- išorinio audito metu atskleistų ir pašalintų problemų / trūkumų santykis.

8.2. Rodikliai, įrodantys pasiekimus tobulinant organizacijos strategiją, struktūrą ir (arba) procesus

Rodiklių pavyzdžiai:

- įdiegtų patobulinimų procentinė dalis nuo darbuotojų išsakytų pasiūlymų;
- įdiegtų naujų paslaugų skaičius arba procentinė dalis nuo inicijuotų;
- įdiegtų inovacijų skaičius (arba procentinė dalis nuo išsakytų pasiūlymų);
- pritaikytų naujų metodų skaičius;
- darbuotojų pasitenkinimo arba įsivertinimo lygis, susijęs su pasiekimais tobulėjant;
 - išorinių patikrų metu atskleistų ir pašalintų esminių trūkumų santykis.

8.3. Rodikliai, įrodantys informacinių technologijų pritaikymą (valdant vidinę informaciją ir (arba) užtikrinant vidines ir išorines komunikacijas bei tinklus).

Rodiklių pavyzdžiai:

- įdiegtų patobulinimų skaičius, dėl kurio sumažėjo rankinio darbo;
- įdiegtų IT projektų skaičius;
- darbuotojų pasitenkinimo lygis, susijęs su naujų technologijų naudojimu.

8.4. Finansų rezultatai

Finansinių ir biudžeto tikslų pasiekimo rodiklių pavyzdžiai:

- biudžeto plano vykdymo procentinė dalis, svarbiausiais aspektais, pavyzdžiui, nukrypimas negali viršyti 2 %.

Rodiklių pavyzdžiai, įrodantys išlaidų efektyvumo (galutiniai rezultatai (output)) pasiekimą su kuo mažesnėmis sąnaudomis:

- įdiegtų išteklių optimizacijos atvejų skaičius;
- dėl optimizacijos sutaupytų lėšų apimtis metais arba procentais (pavyzdžiui, funkcijos kaštai iki ir funkcijos kaštai po optimizacijos);
- lovdienų skaičius ir darbo krūvis.

Dokumentas Nr. 5 - METODIKOJE

VARTOJAMŲ

TERMINŲ AIŠKINIMAS

Balanced Scorecard metode – strateginio valdymo įrankis darbo užduotims valdyti (performance management), kuriuo yra kuriama subalansuotų tikslų ir jų vertinimų sistema.

Skaidrumas – partnerių ir klientų galimybė laiku ir visiškai susipažinti su informacija apie organizacijos veiklą vykdant viešąsias funkcijas (socialinės paslaugos teikimas yra viešoji funkcija) ir su šia funkcija susijusius uždavinius, suvokti panaudotų lėšų dydį, priežastis ir pagrįstumą.

Efektyvumas – pakopa, kai organizacija pasiekia tikslą, norimą rezultatą, atlieka savo funkcijas, remdamasi išteklių naudojimu. Efektyvumas matuojamas naudojant įvairius rodiklius. Efektyvumo sąvoka yra plati – ji taikoma ir išteklių apimčiai (finansinių, laiko ir žmogiškųjų išteklių), ir rezultatų kokybei. Tam, kad organizacija įvertintų, ar ji dirba efektyviai, turi būti atsakyta į šiuos klausimus: 1) ar organizacija imasi tinkamų veiksmų, t. y. galutiniams tikslams (outcome) pasiekti yra nustatyti atitinkami proceso rezultatai (output); 2) ar reikiamus veiksmus atlieka tinkamai, t. y. ar rezultatams pasiekti ištekliai yra naudojami ekonomiškai ir 3) ar nustatyti tikslai imantis numatytų veiklų yra pasiekti.

Ekonomiškumas – reikiamo kiekio ir reikiamos kokybės išteklių gavimas reikiamu laiku ir vietoje už mažiausią įmanomą kainą – tikslai pasiekiami panaudojant minimalius išteklius, tai atliekama proporcingai, atsižvelgiant į galimą riziką,

Finansai – piniginių lėšų visuma, užtikrinanti tikslų pasiekimą ir uždavinių vykdymą, tuo tikslu atsiradęs socialinės paslaugos teikėjas.

Suinteresuotoji šalis – asmuo ar asmenų grupė, įskaitant ir institucijas, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką organizacijos tikslams ir veiksams, arba gali būti paveikti dėl organizacijos tikslų ir veiksmų, pavyzdžiui:

- 1- klientai;
- 2- visuomenė arba visuomeninės organizacijos;
- 3- valstybinės institucijos ir vietos valdžios tarnybos (švietimo įstaigos, policija, VSDA, VĮA, nepilnamečių reikalų teismas ir kt.);
- 4- privačios organizacijos (pvz., paslaugų teikėjai organizacijai);
- 5- darbuotojai;
- 6- žiniasklaida ir kt.

Informacija – žinios, duomenys, kuriuos gauna ir perduoda organizacija ir kurie turi reikšmės organizacijos darbui. Informacijos piramidės pagrindą sudaro duomenys, kitas lygis yra informacija, kurią sudaro žinios. Iš šaltinių siunčiant duomenis gaunama informacija, naudojant ją, esant tam tikroms aplinkybėms, atsiranda žinios.

Informacijos apdorojimas – veiksmai, kuriais informacija sutvarkoma, sugrupuojama, pertvarkoma ir ją naudojant atliekami skaičiavimai arba analizė.

Informacijos gavimas – veiksmai, kuriuos atliekant organizacija priima ir išsaugo informaciją tarpininkaujant darbuotojams ar technologijoms.

Informacijos perdavimas – veiksmai, kuriuos atliekant organizacijos turima informacija platinama žodžiu ar raštu, arba naudojant įvairias technikos priemones, pavyzdžiui, mobiliuosius telefonus, spaudą, televiziją, kompiuterius ir kt.

Informavimas – glaudžiai susijęs su komunikacija, bet šiuo atveju daugiau apsiribojama tik techninės informacijos perdavimu, ir laikomas vienašaliais siuntėjo ir gavėjo santykiais.

Išlaidų ir naudos analizė – vertinimo metodas, kurį naudojant 1) nustatomos išlaidų ir galimos naudos būdai bei skaitinės vertės, 2) palyginamas išlaidų ir naudos santykis įvairių galimybių atvejais, 3) pasirenkama tinkamiausia galimybė. Net jei nėra galimybės nustatyti naudos skaitinės vertės pinigine išraiška, vis dėlto būtina palyginti ir priimti sprendimą dėl naudingumo, atsižvelgus į poreikius, galimą naudą ir išlaidas.

Naujovės arba inovacijos, reiškia esamos praktikos keitimą, iš esmės keičiant arba įdiegiant kažką visiškai nauja, pavyzdžiui, įdiegiant naujus metodus, priemones arba technologijas, produktus ar paslaugas. Inovacijos padidina proceso efektyvumą ir kokybę.

Inovatyvios socialinės paslaugos yra paslaugos, kurios iki šiol nėra pasiekiamos tam tikroje geografinėje plotmėje, tačiau jų poreikis nustatomas pagal konkrečios tikslinės grupės nepasitenkinimo poreikį ir socialinių problemų sprendimą. Inovatyvią socialinę paslaugą sudaro naujų metodų, priemonių naudojimas dirbant su asmeniu ar asmenų grupe konkrečioje aplinkoje, siekiant patenkinti šių asmenų socialinius bei psichologinius poreikius ir išspręsti socialines problemas, tokiu būdu pasiekiant socialinius, profesinius ir (arba) priežiūros tikslus.

Klientas – asmuo, asmenų grupė arba organizacija, kuri „gauna / perka“ organizacijos teikiamą paslaugą.

Komanda – žmonių grupė, kurią sieja bendras tikslas ir atsakomybė už rezultatą. Komandą apibūdina mokėjimas dirbti kartu, tarpusavyje bendradarbiaujant. Komandoje kiekvieno dalyvio įnašas papildo kito dalyvio įnašą. Dirbant komandinį darbą svarbu pripažinti ir subalansuoti kiekvieno darbuotojo asmenines žinias, įgūdžius, asmens savybes ir vertybes su bendromis organizacijos vertybėmis bei tikslais.

Kompetencija – darbuotoją apibūdinančių faktorių visuma, reikalinga siekiant tinkamai, sėkmingai atlikti darbo užduotis. Kompetencijos aspektai yra žinios, įgūdžiai, patirtis (profesinė ir socialinė), požiūris, asmenybės savybės, motyvai ir vertybės.

Komunikacija – minčių, nuomonės, idėjų arba kitos informacijos mainai arba perdavimas iš vieno asmens kitam. Efektyvi komunikacija yra tada, kai siuntėjas perduoda, o gavėjas priima informaciją, mintį, nuomonę arba idėją būtent tokio turinio, kokį siuntėjas buvo numatęs perduoti, todėl komunikacija laikoma dvišaliais santykiais tarp siuntėjo ir gavėjo.

Kovizija – kolegų tarpusavio supervizija, kai kolegos tarpusavyje aptaria socialinius atvejus. Kaskart susitikus vienas iš kolegų skiriamas supervizijos proceso vadovu. Supervizija vyksta be supervizoriaus, šiuo atveju yra svarbu, kad kolegų tarpusavio supervizijos dalyviai gerai išmanytų supervizijos tikslą, ribas, eigą ir būtų susitarę dėl elgesio taisyklių grupėje.

Kritiniai sėkmės faktoriai – elementai, kurie gyvybiškai svarbūs organizacijai, norint, kad ji pasiektų savo tikslus. Jei kurio nors iš elementų pritrūksta, strategija nebus įgyvendinta. Pavyzdžiui, specifinės žinios, minimalūs finansiniai ištekliai, minimalus darbuotojų skaičius, laiko limitai ir kt.

Lean un Six - Sigma – metodai, kurie naudojami organizacijos veiklai / procesams efektyvinti. Metodų naudojimas leidžia sumažinti tokių veiklų skaičių, kurios neprideda vertės ir, minimizuoja atitinkamus išteklius (laikas, žmonės). Vertybė šiuo požiūriu reiškia daryti tai, kas būtina klientams, daryti tada, kai tai yra būtina ir daryti tiek, kiek tai yra būtina.

Lyderystė – asmens gebėjimas daryti įtaką ir motyvuoti kitus, norint efektyviai pasiekti tikslą, savo ruožtu lyderis yra žmogus, kuris turi šį gebėjimą. Lyderis daro įtaką ne spausdamas, o įtikindamas.

Misija – trumpa ir aiški žinia, koks yra organizacijos egzistavimo tikslas. Suinteresuotosioms šalims ji atspindi, koku tikslu organizacija egzistuoja ir kokia yra jos filosofija / principai, susiję su egzistavimo tikslu. Remdamasi misija organizacija koncentruoja savo veiklą nurodyta kryptimi.

Veiklos tikslai – organizacijos nustatyti metų laikotarpį apimantys tikslai. Veiklos tikslai gali būti skirstomi į taktinius (metams) ir veiklos tikslus (kasdienius). Veiklos tikslus paprastai nustato vidurinės (taktiniai tikslai) arba žemesnės grandies (veiklos tikslai) vadovai.

Organizacijos kultūra – darbo kolektyvo vertybių, įsitikinimų, normų ir tradicijų sistema, nusakanti vidinę komunikaciją ir organizacijos stereotipus visais klausimais, susijusiais su organizacija.

Organizacijos vertybės – pažiūros, principai, patvirtinimai ir standartai, kurių kiekvienas darbuotojas (ypač vadovas) laikosi ir sudaro vidaus tvarkos normas bei praktikas, kurios padėtų pasiekti organizacijos tikslų. Pavyzdžiui, profesionalus darbuotojas, personalo plėtra, pasitikėjimas, komandinis darbas, etikos laikymasis darbų ir kolegų atžvilgiu, aukšta darbo kokybė ir pan.

Partneris – asmuo (įskaitant organizaciją), su kuriuo socialinių paslaugų teikėjas turi sutartinius verslo santykius, arba su kuriais yra susijusi bendra veikla, renginiai. Partneris dalyvauja kuriant ar užtikrinant kokybišką produktą paslaugą.

Personalo politika – vadovo nustatyta personalo valdymo vaidmuo ir atsakomybė, personalo vadybos tikslai, jų ir uždavinių vertinimo rodikliai, būdas, kaip bus matuojami veiksmai, taip pat aiškios rekomendacijos dėl personalo vadybos įnašo įgyvendinant organizacijos strategiją.

Prioritetas – veikla arba veiksmų visuma, kurių įgyvendinimas suinteresuotosioms šalims ar organizacijos tikslams siekti yra ypač reikšminga ar skubi, kuriems įgyvendinti mobilizuojami reikiami resursai ir vykdoma iki kitų veiklų įgyvendinimo arba skubia tvarka.

Iniciatyvi veikla – atliekami veiksmai, siekiant laiku pašalinti ir užkirsti kelią nepageidaujamiems įvykiams. Sinonimas – prevencinė veikla.

Procesas – tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių veiklų visuma, kurių metu pertvarkomos investicijos (input) ir gaunamas rezultatas (output). Procesai yra metodai, žingsniai ir veiklos, kuriomis užsiimama, siekiant daryti savo darbą. Procesas, skirtingai nuo projekto, kartojasi. Visus procesus turi sieti organizacijos tikslai ir jie turi būti taip sukonstruoti, kad sukurtų papildomą vertę. Procesai paprastai skirstomi į pagrindinius, paramos ir valdymo procesus. Norint aiškiau suprasti procesų eigą, juos analizuoti, jie yra aprašomi. Aprašai gali būti diagramų tipo arba aprašyti teisės aktuose.

Proceso elementai – tai proceso iniciatorius, proceso indėlis (input), proceso žingsniai, proceso rezultatas (output), proceso ištekliai (laikas, žmonės, metodai ir įrankiai) ir kontrolės / teisės aktai.

Rodikliai arba veiklos vykdymą rodantys rodikliai – naudojami organizacijoje darbo veiklai matuoti, t. y. siekiant stebėti ir įvertinti, kaip organizacija juda siekdama nustatytų rezultatų ar tikslų. Rodikliai ir jų vertinimas padeda organizacijai laiku nustatyti problemas. Rodiklis pats nieko neparodo, jei neturi jam nustatyto tikslo ir jo nevertina. Organizacija, numatydama rodiklio vertinimo tikslą, pati sau nustato lygį, kurį pasiekus darbas bus laikomas įvykdytu tinkamai. Pavyzdžiui, vykdymo rodikliai – priimtų sprendimų procentinė dalis (% visų per laikotarpį priimtų sprendimų), rodiklio tikslas – 98 %. Rodiklis yra matuojamas nenutrūkstamai ar periodiškai.

Sistemingas – veikla visada (jai pasikartojant) vykdoma pagal numatytą planą, praktiką ir su tam tikru periodiškumu ar reguliarumu.

Sisteminis – metodinė prieiga, kurią sudaro sukomplektuotų (visaapimanti), struktūrinių (palaiapsniui, nuo paprastesnio link sudėtingesnio, nuo bendro link detalaus) ir tarpusavyje susijusių elementų / veiklų visuma.

Strateginiai tikslai – paprastai ilgesniam laikotarpiui, sakykime, 3–5 metams nustatyti organizacijos tikslai. Yra organizacijų, kurios strateginius tikslus numato 8 metams, bet tai daroma tik šalyse, kurių aplinka yra stabili. Kintamos aplinkos sąlygomis tikslai numatomi trumpesniam periodui. Strateginius tikslus paprastai nustato aukščiausios grandies vadovai.

Supervizija – konsultacinė parama, kurios tikslas yra analizuoti profesinę veiklą, identifikuoti probleminius klausimus ir rasti sprendimus, tokiu būdu teikti emocinę paramą, gerinant specialistų profesinę kompetenciją ir socialinių paslaugų kokybę.

Patobulinimas – pakeitimai, kurių paprastai imamasi proceso metu, jei konstatuojama proceso vykdymo problema ar trūkumas, darantis įtaką jau nustatytiems rezultatams, kokybei ir siekiamam tikslui.

Vadovas – organizacijos darbuotojas, kuriam administraciškai yra deleguota valdžia ir nustatyti įgaliojimai, kad planuotų, organizuotų, motyvuotų, kontroliuotų išteklių naudojimą ir priimtų sprendimus organizacijos tikslams pasiekti. Padalinio vadovas, laikydamasis kompetencijos ribų, atlieka minėtus veiksmus tikslams pasiekti pagal įgaliojimą – taigi, jis pagal savo kompetenciją turi užtikrinti valdymo funkcijų vykdymą, remdamasis kriterijais, subkriterijais ir reikalavimais.

Vizija – suformuluotas pagrindinis organizacijos ateities tikslas ir atsakymas į klausimą – kokia organizacija norėtų tapti. Paprastai vizija formuluojama ilgesniam ateities terminui, pavyzdžiui,

15–20 metų, arba iki tol, kol yra keičiama organizacijos misija. Vizija yra visuotinis tikslas.

Žinios – informacijos visuma, kurią organizacijos darbuotojai gauna tyrimų metu, gaudami patirties ir mokydami. Žinios naudojamos numatytai veiklai, siekiant kokio tikslo.

Sukurta metodika buvo atnaujinta įgyvendinant projektą „Socialinių paslaugų prieinamumo ir kokybės gerinimas Vidurio Baltijos regione“ / „SocQuality“, LLI-317, finansuoja 2014–2020 m. Interreg V-A Latvijos ir Lietuvos programa.



Interreg

Latvija-Lietuva

Europos regioninės plėtros fondas



EUROPOS SAJUNGA

Šis dokumentas parengtas naudojant Europos Sąjungos finansinę paramą. Už šio dokumento turinį atsako Žiemgalos planavimo regionas. Jokiomis aplinkybėmis negali būti laikoma, kad jis atspindi Europos Sąjungos nuomonę.

Visas projekto biudžetas – 791 256.20 Eur. Iš jų – bendrasis Europos regioninės plėtros fondo finansavimas – 672 567.74 Eur.

Projekto tikslas - skatinti socialinę įtrauktį ir gerinti socialinių paslaugų kokybę neįgaliesiems, vaikams, jaunimui ir pagyvenusiems žmonėms, kuriems gresia socialinė atskirtis Vidurio Baltijos regione.

Pagrindinis partneris: Žiemgalos planavimo regionas (LV). Daugiau apie projektą https://www.zemgale.lv/images/info_pamatteksti/dati/Projekti_SocQuality.pdf

Projekto partneriai: • Joniškio A. Raudonikio meno mokyklos atviras jaunimo centras, LT, www.jomm.lt • Dobelės savivaldybė, LV, www.dobele.lv • Jaunjelgavos savivaldybė, LV, www.jaunjelgava.lv • Viesītės savivaldybė, LV, www.viesite.lv • Rokišku jaunimo centras, LT, www.rjc.lt • Kretingos dienos veiklos centras, LT, www.kretingosneigalieji.lt • Aucės savivaldybė, LV, www.auce.lv

Paslaugų teikėjas: SIA „Trīs V“, 2019 m