

Šī metodika ir veidota ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda 2007.-2013. un Latvijas valsts finansiālu atbalstu – materiāla izmantošanas vai pārpublicēšanas gadījumā atsaucē uz finansējuma avotu ir obligāta.

Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika

(Metodiskie ieteikumi
pašnovērtējuma veikšanai)
Versija 2, 06032019



Interreg
Latvija-Lietuva

Eiropas Reģionālās attīstības fonds



EIROPAS SAVIENĪBA

Izstrādātā Metodika aktualizēta

projekta “Sociālo pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošana Vidus-Baltijas reģionā”/ SocQuality, LLI-317 ietvaros, ko finansē Eiropas Savienības Interreg V-A Latvijas – Lietuvas pārrobežu sadarbības programma 2014. – 2020.gadam
m, www.latlit.eu / www.europa.eu

Šī metodika ir aktualizēta ar Eiropas Savienības finansiālo atbalstu. Par šīs metodikas saturu pilnībā atbild projekts Zemgales plānošanas reģions un tas nekādos apstākļos nav uzskatāms par Eiropas Savienības oficiālo nostāju.

Zemgales Plānošanas reģions (LV), www.zemgale.lv

SIA “Trīs V”, 2019

Dokuments Nr.1 - METODIKAS IEVADS

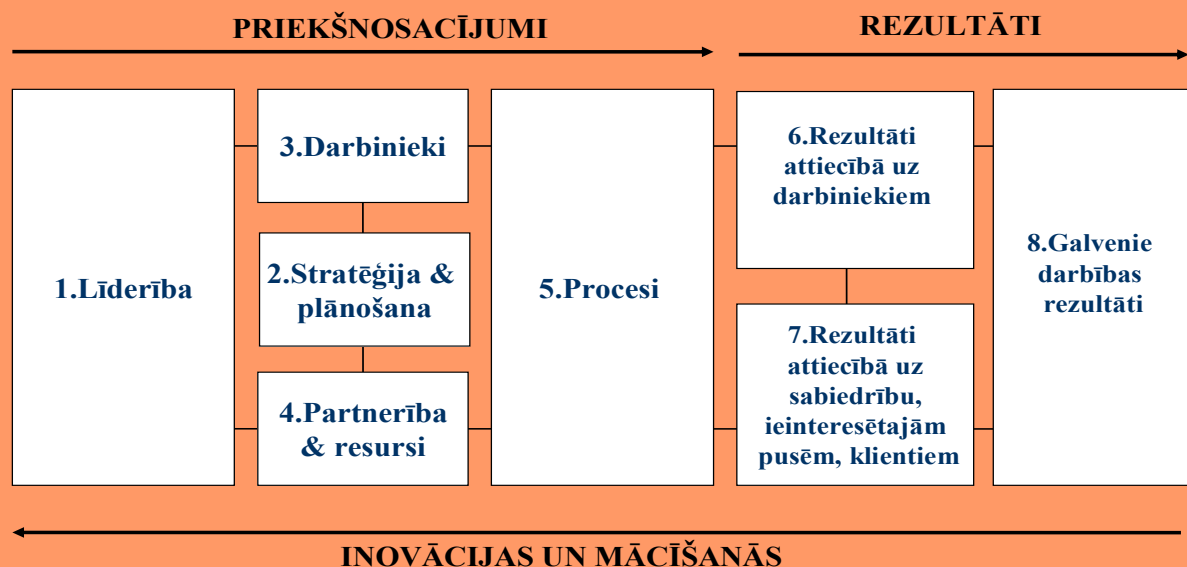
Ikviens vadītājs noteikti kādā brīdī ir meklējis atbildi uz jautājumiem: „Kāds ir mūsu organizācijas mērķis? Vai mēs virzāmies īstajā veidā uz izvirzīto mērķi? Vai mūsu padarītais ir vērtējams kā ļoti padarīts darbs? Kā mēs to zinām? Vai mēs varam rīkoties savādāk un gūt labākus panākumus? Vai mūsu pakalpojuma kvalitāte ir atbilstošā līmenī? Vai darbinieku spējas un talanti ir izmantoti pilnībā? Vai darbinieki man uzticas un seko? Kas šobrīd ir svarīgāk - pieņemt darbinieku vai investēt infrastruktūrā? Kādas ir iespējas ietaupīt resursus? u.tml.”

Pašnovērtējuma metodika ir izstrādāta ar nolūku dot/piedāvāt vadītājam instrumentu, kas palīdzētu saņemt atbildes uz uzdotajiem jautājumiem un veicinātu organizācijas attīstību. Šī metodika palīdz sociālo pakalpojumu sniedzējiem veikt darbības pašnovērtējumu – objektīvi paskatīties uz esošo situāciju, ieraudzīt organizācijas stiprās puses un pilnveidojamās aspektus. Uzlabota organizācijas pārvaldība noteikti rezultēsies sniegtā pakalpojuma kvalitātē. Labāka vadības kvalitāte aizvedīs organizāciju pie labākas pakalpojuma kvalitātes.

Pašnovērtējuma metodikas pamatā ir likts vispārējais novērtēšanas struktūras modelis (*Common Assessment Framework model* jeb CAF). CAF modelis ir vienots Eiropas Savienības dalībvalstu sabiedriskā sektora administrāciju un Eiropas Publiskās administrācijas institūta izstrādātais modelis sabiedriskā sektora iestāžu darbības pašnovērtējumam.

Modelis ir pielāgots Latvijas sociālo pakalpojumu sniedzēju darba specifikai, ir sagatavoti apraksti un skaidrojumi par kritērijiem. Metodika ir pārbaudīta praksē vairākās organizācijās.

Metodikas modelis



- 1., 2., ...5. Galvenais kritērijs.
- 1.1., 1.2., ...4.1., ... 4.6., ...5.2. Galvenā kritērija apakš kritērijs.
- 1.1.1., 1.1.2., ...4.4.3., ...5.2.4. Prasība.

Katru prasību vērtē skalā no 1 līdz 4, kur katras prasības novērtējumam jālieto atšķirīgi izpildes līmeņu apraksti.

Rezultātu iedalījums:

- 6., 7., 8. Galvenais kritērijs.
- 6.1., 6.2., ...7.2. 8.3, 8.4. Galvenā kritērija apakš kritērijs.
- 6.1.1., ..., 7.2.6., ... 8.1.1., 8.1.2. Rādītāju grupa (ar rādītāju piemēriem).

Katru rādītāju grupu vērtē skalā no 1 līdz 4, kur visu rādītāju grupu novērtējumam jālieto viens un tas pats izpildes līmeņa apraksts.

Metodika sastāv no sekojošām sadaļām:

1. Priekšnosacījumi un to izpildes līmeņi (31 lp.);
2. Priekšnosacījumu (kritēriju, apakškritēriju un prasību) skaidrojums (36 lp.);
3. Metodikā lietoto terminu skaidrojums (5 lp.);
4. Rezultāti, rādītāji un to izpildes līmeņi (11 lp.);
5. Veidlapa priekšnosacījumu un rezultātu novērtējuma veikšanai.

Kā veikt pašnovērtējumu organizācijā :

1. Vadītājs informē darbiniekus par organizācijas pašnovērtējuma mērķi un paskaidro darbiniekiem pašnovērtējuma procedūru un metodikas būtību.
2. Vadītājs vienojas ar darbiniekiem un izveido pašnovērtējuma darba grupu. Ņemot vērā organizācijas lielumu, ieteicams izlemt par grupas dalībnieku skaitu. Vēlams pašnovērtējuma grupā iekļaut:
 - a) vadības pārstāvi;
 - b) darbiniekus, kas pārzina vērtējamās jomas un var dot lielāko ieguldījumu novērtēšanā;
 - c) gan kritiski vērtējošus, gan pozitīvi vērtējošus darbiniekus.
3. Grupas dalībnieki iepazīstas ar pašnovērtējuma metodiku.
4. Grupa vienojas par pašnovērtējuma darba organizāciju, piemēram, izvēloties kādu no sekojošiem darba organizācijas variantiem vai tos kombinējot:
 - a) katrs grupas loceklis veic pierādījumu meklēšanu un novērtēšanu daļai kritēriju;
 - b) visa grupa kopā secīgi izskata visus kritērijus un kopīgi veido pierādījumu sarakstu, novērtē kritērijus;
 - c) katrs grupas loceklis individuāli veic pierādījumu meklēšanu un novērtēšanu visiem kritērijiem.

5. Neatkarīgi no izvēlētās darba organizācijas, grupai ir nepieciešams diskutēt un panākt vienošanos par pierādījumu pietiekamību un atbilstību un par novērtējuma līmeni. Vienošanās procesā grupas dalībnieki lieto *concensus* principu.

6. Grupa piedāvā nepieciešamos uzlabojumus organizācijas darbībai. Uzlabojumiem jābūt saprātīgiem un reāli izpildāmiem “pārskatāmā” laika periodā. Vadītājs/vadība izvērtē (pēc būtiskuma, resursiem vai citiem kritērijiem) iesniegto piedāvājumu uzlabojumiem un lemj par uzlabojumu iekļaušanu īstermiņa vai vidēja termiņa plānos, atkarībā no prioritātes un īstenošanas termiņiem.

7. Vadītājs/vadība nosaka kompetences - vispirms vērtē, kādus uzlabojumus organizācija var veikt pati, un meklē iespējas. Tai pašā laikā, ja pastāvošā prakse ir tāda, ka likumdevēju vai augstākās vadības atbildība ietekmē organizācijas darbību un kavē darbības uzlabojumu ieviešanu, tad ir jānorāda konkrētās problēmas.

Lietojot šo pašnovērtējuma modeli, organizācija iegūst spēcīgu instrumentu, kurš iepazīstina ar labas pārvaldības principiem un progresīvā veidā vada uz to ievērošanu. Tas palīdz atklāt pilnveidojamās vietas un iniciē organizāciju nepārtraukti attīstīties un redzēt tās progresu ilgtermiņā. No pašnovērtējuma ieguvēji ir ne tikai organizācijas vadītāji, bet arī darbinieki. Iesaistoties procesā, darbinieki gan iegūst izpratni par organizācijas pārvaldības jautājumiem, gan tiešā veidā var dot pienesumu procesu uzlabojumiem un ietekmēt pakalpojuma kvalitāti.

Pašnovērtējums dod iespēju plašāk paskatīties uz organizācijas darbību, ievērojot pilnu ciklu:

plānot – īstenot – pārskatīt – pilnveidot,

kā arī parāda dažādu pakalpojuma sniegšanā un saņemšanā iesaistīto elementu:

organizācija – vadītājs – darbinieki – klienti – sabiedrība

sasaisti un ietekmi uz pakalpojuma kvalitāti.

Aicinām izmantot iespējas, ko paver pašnovērtējuma lietošanas prakse!

Dokuments Nr.2 – PRIEKŠNOSACĪJUMI UN TO IZPILDES LĪMENI

Šajā metodikas sadaļā aprakstīti prasību izpildes līmeņi priekšnosacījumu kritērijiem:

- 1.kritērijs. Līderība;
2. kritērijs. Stratēģija un plānošana;
3. kritērijs. Darbinieki;
4. kritērijs. Partnerattiecības un resursi;
5. kritērijs. Procesi.

Paskaidrojumi par priekšnosacījumu kritēriju būtību atrodami metodikas sadaļā „Priekšnosacījumu (kritēriju, apakškritēriju un prasību) skaidrojums”.

Slīpā šriftā iezīmēti termini, jēdzieni, kuriem dots skaidrojums metodikas sadaļā „Metodikā lietoto terminu skaidrojums”. Iezīmējums *slīpā šriftā* izdarīts kritērija, apakškritērija vai prasības nosaukumā, bet atsevišķos gadījumos – arī apraksta tekstā, piem., prasībā 3.2.4.

Priekšnosacījumu kritēriji (1.– 5.kritērijs) raksturo, ko organizācija dara un kādas pieejas tā izmanto, lai sasniegtu vēlamu rezultātu.

1. kritērijs. *Līderība*

Kritērijs vērtē to, cik lielā mērā **vadītājs darbojas kā līderis**, t. i.:

- organizē, vada un nosaka organizācijas virzību - misiju, vīziju un vērtības, kas nepieciešamas organizācijas ilgtermiņa attīstībai;
- motivē un atbalsta darbiniekus, rīkojoties pats kā paraugs/piemērs atbilstoši definētajām vērtībām;
- veido, ievieš un uzrauga organizācijas vadības sistēmu un pārskata sasniegtos rezultātus, būdams atbildīgs par veikuma uzlabošanu un organizācijas sagatavošanu nākotnei, veicot izmaiņas, kas nepieciešamas misijas sasniegšanai;
- veido saikni starp organizāciju un politiķiem, nodrošinot dalīto atbildību, un sadarbojas ar citām ieinteresētajām pusēm, kuru vajadzības organizācijai ir jāņem vērā.

1.1. *Vadītājs nosaka organizācijas virzību, attīstot tās misiju, vīziju un vērtības*

1.1.1. *vadītājs* nosaka organizācijas virzību - *misiju* un *vīziju* - un periodiski to pārskata. *Vīzijas* un *misijas* izstrādē *vadītājs* iesaista darbiniekus un *ieinteresētās puses*

- 1 – *vadītājs* nav noteicis organizācijas misiju un vīziju, organizācijas darbība balstīta uz ārējos nozares normatīvajos aktos noteiktajiem mērķiem.
- 2 – *vadītājs* vārdos ir izteicis savu personīgo skatījumu uz organizācijas misiju un vīziju. Tās noteikšanā *vadītājs* nav iesaistījis darbiniekus un ieinteresētās puses.
- 3 – *vadītājs* vada vīzijas un misijas noteikšanas procesu un ir to rakstiski noteicis. *Vadītājs* ir izstrādājis sistēmu, kas ļauj to noteikšanā iesaistīt vajadzīgos darbiniekus un ieinteresētās puses, un tā ir balstīta uz nozares ilgtermiņa attīstības stratēģiju.
- 4 - *vadītājs* vada vīzijas un misijas noteikšanas procesu un ir to rakstiski noteicis. *Vadītājs* ir izstrādājis sistēmu, kas ļauj to noteikšanā iesaistīt vajadzīgos darbiniekus un ieinteresētās puses, un tā ir balstīta uz nozares ilgtermiņa

attīstības stratēģiju. Ir pierādījumi, ka vadītājs ir izstrādājis sistēmu, ka ļauj iniciēt misijas un vīzijas periodisku pārskatīšanu un to koriģē, reaģējot uz izmaiņām ārējā vidē.

1.1.2. *vīzijas* un *misijas* īstenošanai *vadītājs* nosaka *stratēģiskos* (ilgtermiņa) un *operacionālos* (vidēja un īstermiņa) *mērķus*, plāno atbilstošus uzdevumus un nosaka *prioritātes*

- 1 – vadītājs neorganizē stratēģisko un operacionālo mērķu, veicamo uzdevumu un prioritāšu noteikšanu un nav tos noteicis.
- 2 – vadītājs atsevišķus mērķus un uzdevumus ir izteicis mutiski, bet tos nav noteicis skaidri rakstiskā veidā un pamatojoties uz organizācijas vīziju un misiju.
- 3 – vadītājs vada mērķu noteikšanas procesu. Vadītājs ir noteicis stratēģiskos un operacionālos mērķus rakstiskā veidā, tiem ir noteikti atbilstoši uzdevumi. Uzdevumu prioritātes vadītājs nav noteicis (varbūt atsevišķos gadījumos, ir, bet tas nenotiek sistemātiski un nav skaidri prioritāšu noteikšanas kritēriji).
- 4 – vadītājs aktīvi iesaistās un vada mērķu noteikšanas procesu. Stratēģiskos un operacionālos mērķus vadītājs ir noteicis un tie ir noteikti rakstiskā veidā. Visiem mērķiem vadītājs ir noteicis atbilstošus uzdevumus. Uzdevumiem ir noteiktas prioritātes pēc skaidriem un vienotiem kritērijiem.

1.1.3. *vadītājs* nosaka vērtību sistēmu organizācijā (ētikas normas, īpaši atrunājot interešu konflikta pārvaldību, kalpošanu sabiedrībai, caurskatāmību) un periodiski to pārskata, iesaistot darbiniekus un *ieinteresētās puses*

- 1 – vadītājs nav noteicis organizācijas vērtības, t.sk. ētikas normas. Vadītājs organizācijā uztur vidi, kurā par vērtībām netiek runāts.
- 2 – vadītājs ir noteicis atsevišķas organizācijas vērtības, piemēram, ētikas principus un normas Ētikas kodeksā. Tā izstrādē vadītājs nav iesaistījis darbiniekus un ieinteresētās puses. Neētisku rīcību vai vērtību neievērošanu vadītājs neuzrauga, to neidentificē un nenotiek nekāda reaģēšana.
- 3 – vadītājs ir noteicis organizācijas vērtības, kas ietver ne tikai ētikas normas, bet arī citas vērtības, piemēram, zināšanas, pakalpojuma kvalitāte, labs kolektīvs u.c. Vērtību sistēmas izstrādē vadītājs iesaista darbiniekus un ieinteresētās puses. Vērtības nav formulētas rakstiskā veidā, bet vadītājs par tām regulāri pārrunā ar darbiniekiem. Atsevišķi neētiskas rīcības gadījumi ir identificēti un arī pārrunāti, bet nav skaidra sistēma, kas ļauj šādus gadījumus identificēt, nav skaidra informēšanas un rīcības procedūra.
- 4 – vadītājs ir noteicis organizācijas vērtības rakstiskā veidā, t.sk. Ētikas kodeksu. Vērtību sistēmas izstrādē vadītājs iesaistīja darbiniekus un ieinteresētās puses. Ir ieviesta vērtību uzraudzības sistēma, t.sk. skaidra informēšanas un rīcības procedūra, kas identificē neētisku rīcību vai vērtību pārkāpumus un uz tiem notiek reaģēšana.

1.1.4. *vadītājs* nodrošina *misijas*, *vīzijas*, *stratēģisko* un *operacionālo mērķu* un vērtību *komunicēšanu* (skaidrošanu) visiem darbiniekiem un *ieinteresētajām pusēm*

- 1 – vadītājs noteiktos mērķus un organizācijas vērtības nekomunicē darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm. Darbinieki un ieinteresētās puses tos nezina un neizprot. Šo vērtību piešķir arī gadījumos, ja vadītājs nav noteicis organizācijas vīziju, misiju, mērķus un vērtības.
- 2 – vadītājs organizē, lai mērķi un vērtības informēšanas nolūkā tiek ievietoti iekšējos vai ārējos informācijas kanālos (intranets, mājas lapa vai papīra formātā izvietoti uz informācijas dēļa), bet vadītājs tos nav skaidrojis darbiniekiem un ir varbūtība, ka daļa no darbiniekiem tos nezina un neizprot.

- 3 – vadītājs organizē, lai mērķi un vērtības tiek komunicētas un skaidrotas visiem darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm pa dažādiem informācijas kanāliem, gan elektroniskiem, gan fiziskiem. Ir pierādījumi, ka darbinieki tos zina, izprot un ievēro.
- 4 – vadītājs organizē, lai mērķi un vērtības, kā arī izmaiņas tajos, tiek komunicētas un skaidrotas visiem darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm pa dažādiem informācijas kanāliem, gan elektroniskiem, gan fiziskiem. Zināšanas tiek uzturētas, periodiski pārrunājot virzību uz mērķiem un par organizācijas vērtībām. Kā piemēri, skaidroti un analizēti dažādi gadījumi.

1.1.5. *vadītājs* seko notikumiem ārējā vidē un reaģējot, organizē mērķu un plānoto uzdevumu pārskatīšanu

- 1 – vadītājs neseko ārējās vides notikumiem un neanalizē to ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Ja arī seko notikumiem apkārtējā vidē, tas nekādā veidā netiek sasaistīts ar noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Nenotiek nekāda pārskatīšana un reaģēšana.
- 2 – vadītājs seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, to ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem, bet vadītājs neiniciē mērķu un uzdevumu pārskatīšanu. Ja arī notiek kāda reaģēšana, tad tas notiek ikdienas darbībā, kas netiek sasaistīts ar noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem.
- 3 – vadītājs seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, notikušā ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Atsevišķos/būtiskākajos gadījumos vadītājs iniciē noteikto mērķu vai uzdevumu pārskatīšanu un koriģēšanu, bet ietekme netiek sistēmiski analizēta (arī uz nākotnes notikumiem) un netiek pārskatīti visi noteiktie mērķi un plānotie uzdevumi, kurus varētu ietekmēt notikušās vai nākotnes izmaiņas.
- 4 – vadītājs seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, notikušā ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem un izvērtē, cik lielā mērā izmaiņas ietekmē katru no noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Analizē nākotnē iespējamus notikumus un kā tas var ietekmēt izvirzītos mērķus un plānotos uzdevumus. Nekavējoties rīkojas (koriģē mērķus un uzdevumus vai rīkojas proaktīvi), līdzko apzinās vajadzību.

1.1.6. *vadītājs* stiprina savstarpējo uzticību starp *līderi/vadītāju* un darbiniekiem

- 1 – vadītājs neapzinās uzticēšanās starp vadītāju un darbinieku būtiskumu. Neveic nekādus pasākumus, lai veidotu tādu atmosfēru/kultūru/vidi organizācijā, kas to sekmētu/stiprinātu.
- 2 – vadītājs saprot, ka savstarpējā uzticēšanās ir svarīga un to pauž vārdos. Faktiska vadītāja rīcība, lai panāktu un stiprinātu uzticēšanos, nenotiek. Darbinieki to neizjūt.
- 3 - vadītājs saprot, ka savstarpējā uzticēšanās ir svarīga un apzinās/izprot tā ietekmi uz darba izpildi. Vadītājs zina un praksē pielieto dažādus instrumentus/metodes, lai savstarpējo uzticēšanos stiprinātu.
- 4 - vadītājs saprot, ka savstarpējā uzticēšanās ir svarīga un apzinās/izprot tā ietekmi uz darba izpildi. Vadītājs zina, pielieto praksē un attīsta dažādus instrumentus/metodes uzticēšanās stiprināšanai, izprotot darbinieku stiprās un vājās puses. Vadītājs iegūst atgriezenisko saiti no darbiniekiem par uzticēšanās līmeni, problēmām un attiecīgi tās pilnveido.

1.2. *Vadītājs* izstrādā un ievieš organizācijas vadības, izpildes (performance) un pārmaiņu vadības sistēmu

1.2.1. atbilstoši noteiktajai stratēģijai, uzdevumiem un ieinteresēto pušu vajadzībām, *vadītājs* nosaka organizācijas struktūru un definē *procesus*. Piešķir atbilstošas pilnvaras un nosaka atbildības. Nodrošina sistēmu *procesu* vadīšanai

- 1 - vadītājs nav noteicis organizācijas organizatorisko struktūru un nepieciešamos procesus, jo nav atbilstoša pilnvarojuma (vai ir cits iemesls). Noteiktā organizatoriskā struktūra un procesi nav sasaistīti ar stratēģiskajiem mērķiem (piemēram, jo stratēģiskie mērķi nav noteikti vai ir cits iemesls), nav noteikti atbilstošie pienākumi, piešķirtas pilnvaras un noteiktas atbildības. Darbs netiek organizēts.
- 2 - vadītājs ir noteicis organizācijas organizatorisko struktūru un procesus, bet tā nav sasaistīta (vai ir neliela sasaiste) ar stratēģiskajiem mērķiem un neņemot (vai maz ņemot) vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Ir noteikti, bet neskaidri un neformāli, pienākumi, pilnvaras un atbildības.
- 3 - vadītājs ir skaidri noteicis organizatorisko struktūru un procesus, ņemot vērā stratēģiskos mērķus un ieinteresēto pušu vajadzības. Rakstiskā veidā ir piešķirtas atbilstošas pilnvaras, noteikti pienākumi un atbildības. Darbs norit organizēti, tomēr vadītājs nav ieviesis sistēmu nepārtrauktai procesa vadībai (plānošanu, izstrādi, īstenošanu, uzraudzīšanu, pārskatīšanu un pilnveidošanu)
- 4 - vadītājs ir skaidri un rakstiskā veidā noteicis organizatorisko struktūru un procesus, ņemot vērā stratēģiskos mērķus un ieinteresēto pušu vajadzības. Rakstiskā veidā ir piešķirtas atbilstošas pilnvaras, noteikti pienākumi un atbildības. Ir izstrādāta un ieviesta sistēma, kas nodrošina nepārtrauktu, skaidri strukturētu un viscaur organizācijā procesa vadību un vadītājs nodrošina, lai tā darbotos praksē.

1.2.2. *vadītājs* izstrādā un organizācijā vienojas par izmērāmiem darbības mērķiem un rezultātu (*procesa* rezultātu (output) un gala rezultātu uz sabiedrību (outcome)) visos līmeņos – sākot no stratēģijas līdz darbiniekam. Nosakot darbības rezultātus, ņem vērā *ieinteresēto pušu* vajadzības un gaidas

- 1 – vadītājs nav noteicis darbības mērķus un rezultātus nevienā no līmeņiem.
- 2 – vadītājs saprot darbības mērķus un rezultātus, bet to noteikšanā neņem vērā ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas. Vadītājs nenovada darbības mērķus un rezultātus līdz darbiniekiem. ..
- 3 – vadītājs nosaka darbības mērķus un rezultātus rakstiskā veidā.. Mērķu un rezultātu noteikšanā ir ņemtas vērā ieinteresēto pušu vajadzības, bet tie ir noteikti tikai procesa līmenī. Vadītājs nav skaidri novadījis (izveidojis mehānismu, kas novada) noteiktos mērķus un rezultātu līdz individuālam darbiniekam un darbinieku izpilde ar procesa rezultātu netiek tieši sasaistīta.
- 4 – vadītājs nosaka darbības mērķus un rezultātus rakstiskā veidā , tie ir mērāmi, savstarpēji saistīti un ir noteikti visos līmeņos – sākot no stratēģijas līdz individuālam darbiniekam. Nosakot mērķus, ir apzinātas un ņemtas vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Ir noteikti mērķiem un rezultātiem atbilstoši izpildes rādītāji.

1.2.3. *vadītājs* izveido un uztur tādu vadības sistēmu, kas nodrošina pastāvīgu kvalitatīvas vadīšanas principu ievērošanu. Izveido sistēmu, kura nodrošina *vadītāju* ar pilnīgu, aktuālu un ticamu vadības informāciju

- 1 – vadītājs nezina, kas ir kvalitatīvas vadīšanas principi un nav izveidojis uz tiem balstītu vadības sistēmu. Vadītājs vadības informāciju saņem haotiski, nav iedibināts mehānisms, kas nodrošinātu tās aktualitāti, saņemšanas savlaicīgumu un ticamību.

- 2 – vadītājs ir attīstījis atsevišķus vadības sistēmas elementus vai to daļas, bet šo elementu vadība ir haotiska un nekonkrēta, elementi nedarbojas vienotā sistēmā un ir iespēja, ka vadītājs informāciju ne vienmēr saņem laikā, tā ne vienmēr ir aktuāla, pilnīga un ticama.
- 3 – vadītājs ir izveidojis, un darbojas vadības sistēma, kurā ir aptverti visi nepieciešamie elementi. Lai nodrošinātu vadības sistēmas elementu uzraudzību un pilnīgas, aktuālas un ticamas informācijas iegūšanu, vadītājs ir noteicis konkrētas atbildības un termiņus. Vadītājs savlaicīgi tiek nodrošināts ar atbilstošu vadības informāciju.
- 4 – vadītājs ir izveidojis un sistemātiski uztur vadības sistēma, kas balstās uz kvalitatīvas vadīšanas principiem, tā tiek sistemātiski pārskatīta un pilnveidota. Sistēmas galvenais dzinējspēks ir organizācijas vadītājs, kurš izprot šīs sistēmas nepieciešamību un nozīmību. Vadītājs sistemātiski saņem pilnīgu, aktuālu un ticamu vadības informāciju, kuru izmanto esošās situācijas novērtēšanai un lēmumu pieņemšanai.

1.2.4. *vadītājs* identificē vajadzību un nosaka nepieciešamās pārmaiņas organizācijā, plāno un nodrošina to ieviešanu

- 1 - vadītājs nav identificējis vajadzību pēc pārmaiņām organizācijā pēdējo gadu laikā, nekādas pārmaiņas organizācijas struktūrā vai darbībā nav notikušas, neatkarīgi no notikušajām izmaiņām apkārtējā vidē.
- 2 – vadītājs ir identificējis atsevišķas vajadzības pēc pārmaiņām, bet tās nav īstenojis vai arī tās ieviesis neatbilstoši identificētajām vajadzībām, jo pārmaiņu vajadzībām nav skaidrs mērķis, tās nav pietiekami analizētas, netiek plānoti atbilstoši uzdevumi, netiek uzraudzīta to ieviešana un netiek pārbaudīts, vai ieviešanas rezultāts ir sasniedzis izvirzīto mērķi/vajadzību.
- 3 – vadītājs identificē vajadzības pēc pārmaiņām, analizē tās un plāno nepieciešamos uzdevumus. Pārmaiņas ir ieviestas atbilstoši plānotajam. Pārmaiņu identificēšana, plānošana un īstenošana nav sistēmiska (ne visur, kur nepieciešams, ne vienmēr, kur nepieciešam, ne tā kā nepieciešams). Ne vienmēr notiek pārliecināšanās par to vai izmaiņu rezultāts ir sasniedzis izvirzīto mērķi/vajadzību.
- 4 – vadītājs ir izveidojis pārmaiņu vadības (identificēšana, analīze, ieviešana un pārbaude) sistēmu, kas savlaicīgi ļauj identificēt vajadzību pēc izmaiņām un ir nostiprināta regulāra prakse izmaiņu vadībai. Vadītājs apzina izmaiņu mērķi un plāno izmaiņu ieviešanu atbilstoši tam un pieejamajiem resursiem. Ir pārliecinājies, ka ieviestās izmaiņas ir sasniegušas mērķi un ieviestas atbilstoši plānotajam. Ja nē, veic pilnveidojumus.

1.2.5. *vadītājs* skaidro darbiniekiem un *ieinteresētajām pusēm* pārmaiņu vajadzības iemeslus un pārmaiņu būtību

- 1 – pārmaiņas tiek ieviestas, taču vadītājs neinformē un neskaidro tās darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm.
- 2 – vadītājs informē darbiniekus un atsevišķas ieinteresētās puses par veiktajām pārmaiņām. Vadītājs neapzina visas ieinteresētās puses, kuras skar veiktās pārmaiņas. Izmaiņu iemesli un būtības netiek skaidrotas.
- 3 – vadītājs apzina visas ieinteresētās puses, kuras skar veiktās pārmaiņa. Vadītājs informē par pārmaiņām gan ieinteresētās puses, gan darbiniekus. Izmaiņu iemesli un būtības tiek paskaidrotas.
- 4 - vadītājs apzina visas ieinteresētās puses, kuras skar veiktās pārmaiņa. Vadītājs informē par pārmaiņām gan ieinteresētās puses, gan darbiniekus. Izmaiņu

iemesli un būtības tiek paskaidrotas. Iegūst atgriezenisko saiti no darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm par veiktajām pārmaiņām.

1.3. *Vadītājs* motivē un atbalsta organizācijas darbiniekus, un ir tiem paraugs

1.3.1. *vadītājs* ir paraugs darbiniekiem - vada un rīkojas atbilstoši izvirzītajiem mērķiem un vērtībām caur savu piemēru

- 1 – vadītāja uzvedība bieži ir pretrunā ar vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām, organizācijas vērtībām un mērķiem. Tas nemotivē darbiniekus.
- 2 – vadītājs cenšas darbinieku klātbūtnē rīkoties atbilstoši vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām vai organizācijas mērķiem, noteiktajām ētikas normām un vērtībām. Vārdos izsaka, ka atbilstoša rīcība ir svarīga, tomēr praksē neuztur ētikas normu un vērtību ievērošanu organizācijā, piemēram, nenosoda, ja redz neatbilstošu rīcību no darbinieku puses, nav vienāda attieksme pret darbinieku rīcību.
- 3 – vadītājs vienmēr cenšas rīkoties un pieņemt lēmumus atbilstoši vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām, organizācijas mērķiem, noteiktajām ētikas normām un vērtībām. Vadītājs ne tikai vārdos, bet arī praksē demonstrē darbiniekiem, ka to rīcība atbilstoši mērķiem un vērtībām ir svarīga un pretēju rīcību nosoda neatkarīgi no darbinieka, kas to ir pārkāpis.
- 4 – vadītājs vienmēr cenšas rīkoties atbilstoši vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām, organizācijas mērķiem, noteiktajām ētikas normām un vērtībām. Vadītāja tēls ir ar augstu reputāciju darbinieku vidū un ārpus organizācijas. Vadītājs demonstrē gan vārdos, gan praksē nosodījumu jebkurai neatbilstošai rīcībai organizācijā un rīkojas, lai tas neietekmētu citu darbinieku rīcību.

1.3.2. *vadītājs* demonstrē personīgo ieinteresētību attīstīt un mainīt gan organizācijas darbu, gan vadīšanas prasmes, reaģē uz konstruktīviem priekšlikumiem. Iedrošina darbiniekus sniegt priekšlikumus uzlabojumiem un būt *proaktīviem* savā ikdienas darbā

- 1 – nekāda iniciatīva mainīties un attīstīties no vadītāja puses netiek izradīta. Vadītājs nereaģē uz darbinieku vai ieinteresēto pušu izteikto kritiku, norādi uz nepieciešamiem uzlabojumiem un izteiktajiem priekšlikumiem. Vadītājs nav pilnveidojis vadības prasmes.
- 2 – vārdos vadītājs pauž vēlmi uzklaut un rīkoties. Vadītājs ir pieejams darbiniekiem un tos uzklausa, bet parasti priekšlikumi izskatīti pēc būtības netiek un nekāda attīstība nenotiek. Darbinieks nesaņem atgriezenisko saiti par izteiktajiem priekšlikumiem. Vadītājs ir apmeklējis seminārus par vadības prasmēm, bet tās nenostiprina praksē.
- 3 – kontaktā ar darbiniekiem vadītājs uzsver gatavību mainīties, parāda ieinteresētību par darbinieku priekšlikumiem vai kritiku. Rūpīgi izvērtē priekšlikumus un, ja labi priekšlikumi, tos īsteno. Vadītājs ir pieejams darbiniekiem un tos uzklausa. Dod darbiniekiem atgriezenisko saiti. Vadītājs regulāri pilnveido vadītāja prasmes.
- 4 – vadītājs sistemātiski/regulāri novērtē savas vadības prasmes, stiprās un attīstāmās vadītāja prasmes, uzklaut arī darbinieku viedokli. Attīsta tās ne tikai teorētiski, bet arī caur rīcību praksē. Vadītājs sistēmiski un regulāri pielieto dažādas metodes, kas palīdz identificēt un attīstīt organizācijas darbību, aktīvi aicina darbiniekus iesaistīties attīstībā. Vienmēr uzklausa un izskata ieinteresēto pušu vai darbinieku priekšlikumus pēc būtības, labus priekšlikumus īsteno. Vienmēr sniedz atgriezenisko saiti, paskaidrojot savu lēmumu.

1.3.3. *vadītājs* regulāri *informē* darbiniekus par nozīmīgiem jautājumiem un lēmumiem saistībā ar organizācijas darbību

- 1 – organizācijā nav prakse, ka vadītājs informē darbiniekus par pieņemtajiem lēmumiem. Darbinieki parasti tos uzzina no citiem informācijas avotiem;
- 2 – vadītājs informē darbiniekus par pieņemtajiem lēmumiem, bet tas nav regulāri. Bieži ir gadījumi, kad darbinieki nav informēti un tas ietekmē gan darbu, gan iekšējo klimatu. Vadītājs neinformē darbiniekus par citiem nozīmīgiem jautājumiem, kurus darbiniekiem vajadzētu zināt;
- 3 – organizācijā ir prakse, ka vadītājs par pieņemtajiem lēmumiem vai citiem svarīgiem jautājumiem informē darbiniekus un ieinteresētās puses. Bet tam ir informatīvs, nevis komunikējošs raksturs, t.i. netiek skaidrots, novadot saturu līdz darbiniekam;
- 4 – organizācijā ir praksē nostiprināta sistēma, kādā vadītājs regulāri pa dažādiem kanāliem un, izmantojot dažādas metodes, sniedz informāciju darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm (apzinot, kas ir ieinteresētās puses) par pieņemtajiem lēmumiem un citiem svarīgiem jautājumiem. Vadītājs sniedzot informāciju domā, kā to komunicēt (skaidrot un novadīt ideju/domu). Vadītājs periodiski aptaujā darbiniekus un ieinteresētās puses, vai tie pietiekami un saprotamā veidā saņem informāciju, un attiecīgi reaģē.

1.3.4. *vadītājs veicina komandas darbu un atbalsta komandas sniegumu*

- 1 – vadītājs vairāk atbalsta individuālu pieeju darba izpildei, uzdevumus uzdod individuālai veikšanai. Nav prakse darba jautājumus pārrunāt un veikt komandā, veidojot darba/projektu grupas.
- 2 – vadītājs atbalsta komandas darbu, atsevišķos gadījumos organizācijā tiek veidotas darba/projekta grupas, bet komandas darbs netiek veicināts. Vadītājs pats komandas darbā nepiedalās, bet neiebilst, ja tas tiek darīts.
- 3 – vadītājs atbalsta komandas darbu, veicinot veidot darba/projekta grupas konkrētiem uzdevumiem. Labprāt pats organizē/piedalās vai vada darba grupas.
- 4 – vadītājs attīsta un pielieto prasmes strādāt komandā. Dažādiem rīkiem un metodēm veicina komandas darbu, pats aktīvi vada un piedalās, uzsverot sevi kā daļu no komandas. Atzinīgi novērtē jebkuras komandas sniegumu.

1.3.5. *vadītājs rada motivējošu vidi kopīgu mērķu sasniegšanai, izmantojot dažādus motivēšanas pasākumus un rīkus*

- 1 – vadītājs nepārzina dažādus motivēšanas rīkus/metodes un neizmanto tos motivējošas vides veidošanai virzībā uz rezultātu/kopēju mērķu sasniegšanai. Darbinieki motivācijas līmenis ir zems.
- 2 – vadītājs izmanto atsevišķus motivēšanas rīkus/metodes. Ja arī pārzina, kādi ir rīki/metodes motivējošas vides veidošanai, ir neaktīvs vai jūtas ierobežots to izmantošanā. Nepārrunā ar darbiniekiem iespējas motivācijas celšanai.
- 3 – vadītājs pārzina dažādas motivēšanas metodes, un iespēju robežās tās izmanto, tās dara zināmas darbiniekiem. Periodiski noskaidro darbinieku motivācijas līmeni un radoši reaģē.
- 4 – vadītājs ir izstrādājis motivēšanas sistēmu, skaidri noteicis dažādus izmantojamus rīkus/metodes un motivēšanas politiku. To darījis zināmu darbiniekiem. Vadītājs izprot, kas kuru darbinieku motivē un attiecīgi rīkojas. Periodiski noskaidro darbinieku motivācijas līmeni un radoši reaģē. Vadītājs attīsta savas zināšanas par motivēšanas rīkiem/metodēm un prasmes tās pielietot.

1.3.6. *vadītājs respektē un atbalsta darbinieku individuālās vajadzības un personīgās situācijas*

- 1 – vadītājs nerespēktē darbinieka individuālās vajadzības, piemēram, attiecībā uz darba vidi, un personīgās situācijas. Ir neatsaucīgs un gandrīz nekad to neatbalsta.

- 2 – vadītājs formāli uzklausa darbinieka vajadzības un personīgās situācijas, bet neizskata iespējas pēc būtības un lielākoties pieņem lēmumu ne darbinieka interesēs.
- 3 – vadītājs uzklausa darbinieku vajadzības un personīgās situācijas un, izskatot katru individuālu gadījumu, rod iespēju tās atbalstīt.
- 4 – vadītājs vienmēr ir atvērts uz klausīt un rīkoties, ievērojot darbinieka vajadzības un personīgās situācijas. Vadītājs apzina darbinieka vajadzības attiecībā uz darba vidi vai to, kas traucē darbam, un rod risinājumus, lai uzlabotu darba kvalitāti. Rūpīgi izskata individuālās situācijas un meklē labākos risinājumus, paskaidro savus lēmumus.

1.4. Vadītājs vada sadarbību ar atbilstošās sfēras pārstāvjiem izpildvarā un citām ieinteresētajām pusēm, lai nodrošinātu dalīto atbildību

1.4.1. *vadītājs* uztur *proaktīvas* un *regulāras* attiecības ar pārstāvjiem izpildvarā un likumdevējvarā

- 1 – vadītājs neveido un neuztur partnerattiecības ar pārstāvjiem izpildvarā vai likumdošanas varā. Vadītājs neinformē un nepārrunā organizācijas vajadzības un intereses, nerisina problēmas, kas ietekmē organizācijas darbu.
- 2 – vadītājs īpaši svarīgos gadījumos kontaktējas ar izpildvaras vai likumdevējvaras pārstāvjiem, regulāra sadarbība netiek uzturēta. Kontaktēšanās gadījumā vadītājam ne vienmēr ir skaidri kontaktēšanās mērķi un rīcības stratēģija.
- 3 – vadītājs regulāri kontaktējas ar izpildvaras vai likumdevējvaras pārstāvjiem. Pārrunā vajadzības, problēmas vai apmainās ar viedokļiem. Attiecībā uz darbu cenšas uzturēt pozitīvas un proaktīvas attiecības.
- 4 – vadītājs regulāri kontaktējas ar izpildvaras vai likumdevējvaras pārstāvjiem. Attiecībā uz darbu uztur un attīsta pozitīvas un proaktīvas attiecības ilgtermiņā. Izprot attiecību uzturēšanas mērķus, plāno rīcību un rīcībai piemeklē attiecīgas komunikācijas metodes. Kā rezultātu spēj ietekmēt vai panākt organizācijai un izpildvarai optimālu lēmumu.

1.4.2. *vadītājs* pārvalda *partnerattiecības* un kontaktus ar *ieinteresētajām pusēm*, piemēram, nevalstiskās organizācijas, interešu grupas, citas valsts iestādes, sadarbības *partneri*. Aktīvi piedalās profesionāļu asociācijās un interešu grupās

- 1 - vadītājs neveido un neuztur partnerattiecības ar ieinteresētajām pusēm. Kontaktējas tikai ārkārtas situācijās, neveido dialogu un vienotu izpratni.
- 2 - vadītājs veido partnerattiecības ar atsevišķām ieinteresētajām pusēm. Partnerattiecībām nav skaidri mērķi, rīcība un sagaidāmais rezultāts.
- 3 – vadītājs zina svarīgākās ieinteresētās puses un uztur ar tām partnerattiecības. Attiecības uztur pozitīvas, izprot savstarpējās vajadzības un rīkojas organizācijas interesēs.
- 4 – vadītājs pārvalda (veido, uztur un attīsta) partnerattiecības ar visām svarīgākajām ieinteresētajām pusēm, uzturot partnerattiecības ilgtermiņā. Izprotot partnerattiecību mērķi un sagaidāmo rezultātu, pielieto dažādus komunikācijas rīkus/metodes.

1.4.3. *vadītājs* strādā pie sabiedrības izpratnes veidošanas (tēls un reputācija) par organizāciju un tās pakalpojumiem

- 1 – vadītājs neizrāda rūpes par organizācijas pozitīva tēla uzturēšanu. Vadītājs ar savu rīcību neveicina sabiedrības izpratni par organizāciju un tās pakalpojumiem, pieņem to tādā līmenī, kāda tā ir.
- 2 – vadītājs vārdos pauž, ka ir svarīgi uzturēt pozitīvu organizācijas tēlu un ir jāveido sabiedrības izpratne par organizācijas pakalpojumiem. Tai pat laikā, vadītājs

- nezina kāds ir sabiedrības izpratnes līmenis, necenšas to noskaidrot un neseko rīcība, ja izpratne ir minimāla un komunikācija ar sabiedrību ir neefektīva.
- 3 – vadītājs rūpējas par organizācijas pozitīva tēla uzturēšanu. Periodiski pielieto dažādus komunikācijas veidus un rīkus sabiedrības izpratnes par organizācijas pakalpojumiem veidošanu. Periodiski noskaidro sabiedrības viedokli par organizācijas tēlu un izpratni par pakalpojumiem.
 - 4 – vadītājs ikdienā rūpējas par organizācijas pozitīva tēla uzturēšanu, pielietojot dažādus komunikācijas veidus un rīkus. Uzskata to par svarīgu un prasa arī no darbiniekiem atbilstošu rīcību. Vadītājs regulāri noskaidro sabiedrības izpratnes līmeni par organizāciju, tās tēlu un pakalpojumu un pēc rezultātiem izstrādā stratēģiju un rīcības politiku, to īsteno. Caur rezultātu izvērtē īstenotās politikas efektivitāti.

2. kritērijs. Stratēģija un plānošana

Kritērijs novērtē kā un cik efektīvi organizācija:

- kombinē savas savstarpēji saistītās aktivitātes, nosaka sasniedzamos rezultātus;
- ievieš tās misiju un vīziju, izmantojot skaidru, uz ieinteresētajām pusēm fokusētu stratēģiju, kas aptver rīcībpolitiku/mērķus un citas ieinteresēto pušu vajadzības, un tiek atbalstīta ar nepārtraukti pilnveidotu procesu un resursu vadību;
- stratēģiju iestrādā plānos, stratēģiskajos mērķos un mērījumos;
- plānošanā un stratēģijā atspoguļo organizācijas pieeju modernizācijai un inovāciju ieviešanai.

Jēdziens „stratēģija” ietver gan attīstības stratēģiskos mērķus, gan lēmumus attiecībā uz ikdienas rīcību.

2.1. Iegūt informāciju par *ieinteresēto pušu* esošajām un nākotnes vajadzībām

2.1.1. stratēģijas noteikšanai apzina būtiskākās *ieinteresētās puses*. Apzina viņu vajadzības un gaidas. Regulāri iegūst informāciju par izmaiņām ārējā vidē (sociālā, ekonomiskā, tiesiskā u.c.) un analizē tās ietekmi uz *ieinteresēto pušu* nākotnes vajadzībām un gaidām

- 1 – nav apzinātas organizācijas ieinteresētās puses un nav izvērtēts, kuras no tām organizācijai ir būtiskākās. Līdz ar to organizācijai nav skaidras ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas.
- 2 – organizācijas būtiskākās ieinteresētās puses ir apzinātas. Atsevišķām ieinteresētajām pusēm ir apzinātas to vajadzības un gaidas. Netiek sekots izmaiņām apkārtējā vidē un analizēts, kā tās ietekmē vai varētu ietekmēt ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas.
- 3 – ir apzinātas organizācijas būtiskākās ieinteresētās puses un to vajadzības un gaidas. Ir atsevišķi gadījumi, bet netiek sistemātiski (regulāri un par visiem) iegūta informācija par izmaiņām apkārtējā vidē un analizēta to ietekme uz vajadzībām un gaidām, nenotiek proaktīva rīcība.
- 4 - ir apzinātas organizācijas būtiskākās ieinteresētās puses un organizācijas un ieinteresēto pušu savstarpējās vajadzības un gaidas. Ir izstrādāta un praksē pielietota sistēma un metodika, kas dod iespēju sistemātiski iegūt informāciju par izmaiņām ārējā vidē un analizēt to ietekmi uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām, t.sk. nākotnes. Notiek proaktīva rīcība.

2.1.2. sistemātiski analizē organizācijas stiprās un vājās puses un to ietekmi uz *ieinteresēto pušu* nākotnes vajadzībām un gaidām

- 1 – organizācija nav identificējusi savas stiprās un vājās puses un, kā tās ietekmē ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas.
- 2 – organizācija zina atsevišķas stiprās un vājās puses, bet apzināšana nav sistemātiska (regulāra un visaptveroša). Stiprās un vājās pušu ietekme uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām netiek analizēta.
- 3 – organizācija periodiski apzina savas stiprās un vājās puses un analizē to ietekmi uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām.
- 4 – organizācijai izstrādāta sistēma un metodika, kura dod iespēju sistemātiski identificēt un analizēt organizācijas stiprās un vājās puses un to ietekmi uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām, nodrošinot savlaicīgu norādi uz problēmām un proaktīvu rīcību.

2.2. Izstrādāt, pārskatīt un precizēt stratēģiju un plānošanu, ņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības un pieejamos resursus

2.2.1. sistemātiski analizē ārējos draudus un iespējas, ņem vērā *ieinteresēto pušu* vajadzības un gaidas. Apzina *kritiskos veiksmes faktoros* un tos regulāri novērtē, novērojot izmaiņas iekšējā un ārējā vidē un analizējot ietekmi

- 1 – stratēģija nav noteikta vispār vai arī tā noteikta, neņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas, neapzinot un neanalizējot draudus un iespējas. Organizācija nav apzinājusi kritiskos faktoros stratēģijas īstenošanai. Stratēģijas pārskatīšana un precizēšana nenotiek.
- 2 – stratēģija ir noteikta, bet bez vispusīgas izvērtēšanas un pamatojuma. Ir uzklautas atsevišķas ieinteresētās puses, bet to viedoklis nav ņemts vērā vai ir ņemts vērā minimāli, nosakot stratēģiju. Ir apzināti atsevišķi ārējie draudi vai iespējas, kas būtu jāņem vērā nosakot stratēģiju, bet arī tie nav vai ir ņemti vērā minimāli. Stratēģijas pārskatīšana un precizēšana nenotiek sistemātiski, iespējams, ir bijis atsevišķs gadījums. Organizācija nav apzinājusi kritiskos faktoros stratēģijas īstenošanai, iespējams, ir atsevišķi apzināti, bet bez vispusīgas izvērtēšanas attiecībā uz noteikto stratēģiju. Netiek sekots, kā apkārtējās vides izmaiņas ietekmē kritiskos veiksmes faktoros.
- 3 – stratēģija ir noteikta un ir pierādījumi, ka ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas ir ņemtas vērā – tā ir regulāra prakse. Stratēģijas noteikšanā tiek analizēti draudi un iespējas, rezultāti tiek ņemti vērā. Vispusīgi izvērtējot, ir noteikti stratēģijas īstenošanas kritiskie veiksmes faktori, un tiem ikdienā tiek sekots līdzi. Stratēģija periodiski tiek pārskatīta.
- 4 – ir noteikts un praksē darbojas stratēģiskās vadības process un ir noteikta stratēģiskās vadības metodika, kas balstīta uz labās prakses principiem. Tā izmanto sistēmisku pieeju stratēģijas noteikšanā, stratēģijas īstenošanā, pārskatīšanā un precizēšanā, nodrošinot, ka stratēģija vienmēr ir aktuāla, atbilst notikumiem apkārtējā vidē un vērsta uz ieinteresēto pušu interešu ievērošanu. Ir mehānisms, kas ļauj apzināt ieinteresēto pušu apmierinātību ar noteikto stratēģiju un tās īstenošanu.

2.2.2. izstrādā, pielieto un attīsta stratēģijas īstenošanas un darba izpildes uzraudzības, mērīšanas un/vai novērošanas metodes visos organizācijas līmeņos stratēģijas īstenošanai

- 1 – praksē nav mehānisma stratēģijas īstenošanai un darba izpildes uzraudzīšanai.
- 2 – ir atsevišķi pasākumi stratēģijas īstenošanai un darba izpildes uzraudzīšanai, bet tā nav regulāra prakse un pasākumi ir vairāk formāli, kas neatklāj problēmas un nenodrošina atbilstošu reaģēšanu. Nav izstrādāta rādītāju un to mērījumu vai novērošanas sistēma. Iespējams, ir noteikti atsevišķi rādītāji, bet tie nenodrošina pietiekamu sekošanu stratēģijas īstenošanai un darba izpildei;

- 3 - ir izstrādātas un pielietotas praksē metodes regulārai stratēģijas īstenošanai un darba izpildes uzraudzībai. Ir noteikti mērāmi rādītāji, bet ne visos līmeņos. Rādītāji tiek periodiski mērīti, rezultāti tiek izvērtēti un notiek reaģēšana.
- 4 - ir izstrādātas, pielietotas un attīstītas metodes, kas nodrošina sistemātisku un nepārtrauktu stratēģijas īstenošanas un darba izpildes uzraudzību. Ir izstrādāta rādītāju sistēma visos organizācijas līmeņos, kas regulāri mēra vai novēro virzību. Rezultāti tiek analizēti, un notiek reaģēšana, t.sk. proaktīva. Rādītāji tiek pārskatīti, un izvērtēta to kvalitāte, t.i. vai noteiktais rādītājs ļauj novērtēt stratēģijas īstenošanu vai darba izpildes mērķu sasniegšanu, ja nepieciešams tie tiek pilnveidoti.

2.2.3. pārskata un novērtē veicamos uzdevumus attiecībā uz sagaidāmo *procesa* rezultātu (output – operacionālais līmenis) un galīgo rezultātu (outcome – stratēģiskais līmenis).

Pārskata un novērtē stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti

- 1 - organizācijai nav skaidrība par organizācijas procesu rezultātiem (output) un galīgo rezultātu (outcome). Netiek novērtēts cik lielā mērā veicamie uzdevumi ir vērsti uz rezultātu sasniegšanu. Netiek novērtēta stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti.
- 2 - organizācijai kopumā ir izpratne par, organizācija galīgais rezultātu un procesu rezultāti. Tomēr netiek vērtēts cik lielā mērā veicamie uzdevumi ir vērsti uz rezultātu sasniegšanu (effective un efficient). stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāte (vai uzdevumi ir paredzēti tādi, kas nodrošina vēlamā rezultāta sasniegšanu) netiek vērtēta.
- 3 - organizācijai ir noteikti gan procesu rezultāti, gan gala rezultāti. Uzdevumi tiek sasaistīti ar rezultātu gan operacionālajā, gan stratēģiskajā līmenī. Ir noteikti rādītāji, caur kuriem periodiski tiek vērtēts, vai un cik lielā mērā uzdevumi sasniedz rezultātu, bet tas nenotiek regulāri un periodiski. Reizēm pārskata un novērtē gan stratēģisko un gan operacionālo plānu kvalitāti.
- 4 - organizācijai ir noteikti gan procesu rezultāti, gan gala rezultāti un tie ir formalizēti. Ir sistēma, kurā uzdevumi ir sasaistīti ar rezultātu un kas ļauj sistemātiski caur rādītājiem novērtēt, cik lielā mērā uzdevumi sasniedz rezultātu. Sistemātiskai novērtē stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti un reaģē, ja nepieciešams.

2.2.4. sabalansē uzdevumus, resursus un *ieinteresēto pušu* vajadzības

- 1 - uzdevumi un resursi, un ieinteresēto pušu vajadzības netiek sabalansēti. Piemēram, pat minimāli pieejamos resursus tērē neatbilstoši uzdevumu izpildei nepieciešamajam vai arī, ieinteresēto pušu vajadzības tiek apmierinātas minimāli, pat, ja resursi pieejami. Nenotiek nekāda izvērtēšana starp to, kādas ir vajadzības, kādi uzdevumi būtu jāveic un cik daudz ir pieejami resursi. Resursu izlietošana ir neefektīva un nelietderīga.
- 2 - pārsvarā ieinteresēto pušu vajadzības tiek īstenotas un uzdevumi tiek veikti minimālo vajadzību līmenī, jo ir ierobežoti resursi. Taču ir atsevišķi pozitīvi izņēmumi, kad vajadzības, uzdevumi un resursi ir optimāli sabalansēti. Netiek analizēta resursu izmantošana vai piesaistīšana, pārskatīti uzdevumi un meklēti risinājumi resursu efektīvai izmantošanai.
- 3 - tiek apzinātas ieinteresēto pušu vajadzības. Lielākoties tiek pārskatīti uzdevumi un pieejamie resursi un izvērtēti, ņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Tiek analizētas un meklētas iespējas, kā efektīvāk izmantot resursus, sabalansējot gan ieinteresēto pušu vajadzības, gan tam nepieciešamos uzdevumus un pieejamos resursus.

- 4 – sistemātiski tiek sabalansēti ieinteresēto pušu vajadzības, uzdevumi un resursi. Notiek apzināšana, izvērtēšana, pārskatīšana un dažādu risinājumu meklēšana (pielieto optimizācijas metodes), lai resursu izmantošana būtu efektīva un vienlaikus ieinteresētās puses būtu apmierinātas. To regulāri novērtē caur rādītājiem un reaģē.

2.2.5. izstrādā, novērtē un attīsta stratēģijas noteikšanas un plānošanas metodes

- 1 – nav izstrādātas/neizmanto metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai. Process katru reizi notiek savādāk.
- 2 – ir atsevišķas metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai. Tās nav saskaņā ar labo praksi, to kvalitāte netiek novērtēta un metodes netiek attīstītas.
- 3 – ir izstrādātas un izmantotas metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai, kas ir saskaņā ar labo praksi.
- 4 – ir izstrādātas savstarpēji saistītas (veido sistēmu) metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai – tās sistemātiski tiek pielietotas praksē. Metodes periodiski tiek novērtētas un attīstītas atbilstoši vajadzībām un ievērojot labo praksi.

2.3. Ieviest stratēģiju un plānošanu visā organizācijā

2.3.1. Īsteno stratēģiju, nosakot *prioritātes*, izstrādājot laika grafiku un piešķirot resursus. Nosakot *prioritātes*, ņem vērā *ieinteresēto pušu* gaidas un vajadzības

- 1 – vienotas stratēģijas/attīstības plāna nav .
- 2 – stratēģija tiek īstenota formāli, tās vadības process ir formāls, vairumā gadījumu tā tiek pārskatīta tikai pēc ārēju institūciju/normatīvu aktu prasībām, vai beidzoties darbības termiņam, ieinteresēto pušu gaidas un vajadzības apzinātas tikai daļēji. Noteiktās prioritātes ir deklaratīvas, un to īstenošanai nav tiešas korelācijas ar ieinteresēto pušu vajadzībām un nepieciešamajiem resursiem. Noteiktais laika grafiks ir vispārējs, nav redzama uzdevumu un aktivitāšu sasaiste ar stratēģisko mērķu sasniegšanu. Stratēģija vairāk atgādina budžeta paskaidrojumu, jo atspoguļo faktisko finanšu resursu izlietojuma analīzi, nevis attīstību (uz pieejamajiem resursiem balstīta stratēģija).
- 3 - stratēģijā noteiktās prioritātes atspoguļo attīstības perspektīvu, kas balstīta uz ieinteresēto pušu gaidām un vajadzībām, kas mērķtiecīgi apzinātas (pētījums, fokusa grupas, aptaujas, pārrunas). Definētais laika grafiks un atbildības konkrētas, skaidri redzams piešķirto resursu dalījums starp rutīnas darbiem un stratēģijā izvirzītajām prioritātēm.
- 4 – sekmīgi tiek īstenota uz vajadzībām balstīta stratēģija, kurā skaidri noteiktas un pamatotas prioritātes, kas ir darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm pieņemamas un saprotamas, redzama skaidra resursu sadale stratēģijas īstenošanai, kā arī atrodami apliecinājumi, ka stratēģijas īstenošana sistemātiski notiek atbilstoši laika grafikam, precīzai atbildību sadalei un piešķirto resursu ietvaros.

2.3.2. *stratēģiskos un operatīvos mērķus* pārvērš konkrētos plānos un uzdevumos struktūrvienībām un darbiniekiem

- 1– vienotas stratēģijas/attīstības plāna nav.
- 2– stratēģijā minētie stratēģiskie un operatīvie mērķi nav tieši saistīti ar uzdevumiem struktūrvienībām un darbiniekiem, darba plānos pārsvarā tiek iekļauti rutīnas uzdevumi ar termiņiem, kas vairākumā gadījumu ir - līdz gada beigām.
- 3– stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek dalīti sīkāk un integrēti ikdienas darba plānos, kur redzama atbildību sadale un izpildes termiņi. Pēc pieejamajiem apliecinājumiem redzamā uzdevumu izpilde pārsvarā paliek struktūrvienības, nevis darbinieka līmenī.
- 4– stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek dalīti sīkāk un pārtop konkrētos uzdevumos, kuru kopums skaidri parāda mērķa sasniegšanas gaitu, visos līmeņos skaidri

redzams atbildību sadalījums. Stratēģiskie un operatīvie mērķi sistemātiski tiek dalīti, paredzot iesaistīto struktūrvienību atbildību (dalīto), tiek definēti starprezultāti (ja nepieciešams), rezultāti un to rādītāji. Struktūrvienību vadītājiem un darbiniekiem ir izpratne un skaidrība par savu lomu konkrēta stratēģiskā un operatīvā mērķa sasniegšanā.

2.4. Plānot, ieviest un pārskatīt pārmaiņas

2.4.1. organizācija attīstās un ir gatava ieviest *jauninājumus*, izmantojot apmācību, salīdzināšanu ar labāku pieredzi, radošo laboratoriju veidošanu, fokusēšanos uz stratēģisko domāšanu un plānošanu. Attīsta *organizācijas kultūras* vidi

- 1 – organizācijā jauninājumu ieviešanu neuzskata par darbības pilnveidošanas metodi un nekādus jauninājumus pēc savas iniciatīvas neievieš.
- 2 – ir bijuši gadījumi, kad organizācijas darbības pilnveidošanai izmantoti kādi labās prakses piemēri, bet pārsvarā jebkādi jauninājumi ir balstīti uz augstākstāvošu institūciju ieteikumiem- ja tādu nav, tad arī izmaiņu organizācijas darbībā nav.
- 3 – organizācija analizē apkārtējā vidē notiekošo un seko labajai praksei citās vietējās un ārvalstu organizācijās, iekšēji tiek komunicētas potenciāli piemērotās idejas efektīvākai stratēģijas īstenošanai, tiek veidotas dažādas diskusiju formas (prāta vētras, ideju laboratorijas utml.) par labās prakses atbilstību organizācijas specifikai un pilnveidošanās procesam. Ir gadījumi, kad ir veiksmīgi pārņemti labās prakses piemēri un ieviesti jauninājumi, tos sekmīgi komunicējot un novadot līdz darbiniekiem, t.sk., veiktas darbinieku apmācības.
- 4 – organizācijā notiek regulāra un visaptveroša darbības novērtēšana un salīdzināšanās ar labāko praksi (benchmarking), organizācijā sistemātiski tiek ieviesti dažādi uz labās prakses piemēriem balstīti jauninājumi, gan attiecībā uz specifiskiem profesionāliem jautājumiem, gan pārvaldības procesu pilnveidošanai. Organizācijas iekšējā kultūra ir orientēta uz iniciatīvu, rezultātiem un nepārtrauktu pilnveidošanos, tā ir atvērta dalīties ar savu labo praksi, pieredzi un kļūdām, kā arī pieņemt jaunus izaicinājumus.

2.4.2. sistemātiski uzrauga *rādītājus*, kas norāda uz iekšējo pārmaiņu nepieciešamību vai ārējo pieprasījumu pēc *jauninājumiem*. Plāno pārmaiņas modernizācijas un *jauninājumu* virzienā, balstoties uz *ieinteresēto pušu* diskusijām, un rod resursus to īstenošanai

- 1 – organizācija nav identificējusi konkrētus rādītājus un nemēra tos.
- 2 - ir atsevišķi rādītāji, kuru uzraudzība notiek, bet tā nav sistemātiska darbība un šie atsevišķie rādītāji netiek analizēti.
- 3 - ir identificēti un tiek mērīti konkrēti rādītāji, kas norāda uz darbības sniegumu un efektivitāti, kā arī atbilstību ārējās vides un ieinteresēto pušu vajadzībām. Ir bijuši gadījumi, kad balstoties uz šiem rādītājiem, tiek plānotas un izvērtētas modernizācijas un jauninājumu iespējas un rasti atbilstoši resursi to īstenošanai.
- 4 – organizācija sistemātiski uzrauga rādītājus, sistemātiski veic rādītāju novērtēšanu un pēc nepieciešamības (ieinteresēto pušu diskusijas, pašu vērtējums) aktualizē rādītājus. Eksistējošā sistēma nodrošina uzticamus mērījumus, kas norāda uz iekšējo pārmaiņu nepieciešamību modernizācijas un jauninājumu virzienā. Pārmaiņas organizācijā tiek plānotas atbilstoši iepriekš noteiktai kārtībai un balstoties uz tālākām diskusijām ar ieinteresētajām pusēm. Tiek piesaistīti nepieciešamie resursi šo pārmaiņu īstenošanai.

3. kritērijs. Darbinieki

Kritērijs parāda, kā organizācija pārvalda cilvēkresursus, lai pilnībā izmantotu darbinieku zināšanas un prasmi individuālā darbā un organizācijas līmenī, apskata personāla politikas un resursu plānošanu un uzlabošanu.

3.1 Plānot, vadīt un uzlabot cilvēkresursu vadību (caurskatāmi un atbilstoši organizācijas stratēģijai un plānošanai)

3.1.1. analizē esošās un nākotnes vajadzības attiecībā uz cilvēku resursiem. Nodrošina personāla resursu kapacitāti (pieņemšana darbā, norīkošana, attīstība), lai izpildītu uzdevumus atbilstoši stratēģijai

- 1- cilvēkresursi netiek analizēti, plānoti un pieņemti darbā atbilstoši vajadzībām un vajadzības nākotnē netiek izskatītas (attiecināms uz organizācijām, kurās vadītājam ir atbilstoša kompetence). Šo vērtējuma līmeni piemēro arī tad, ja lēmumi tiek pieņemti ārpus organizācijas, piem., augstākstāvošā organizācijā un vadītājs nespēj ietekmēt personāla resursu kapacitāti (nav pilnvarots pieņemt darbiniekus un nevar ietekmēt atlasi, ierobežoti resursi utml.)
- 2- ir veikta analīze par nepieciešamajiem cilvēkresursiem organizācijas uzdevumu izpildei, bet praksē tai neseko. Analīze netiek sasaistīta ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem. Cilvēkresursi tiek pieņemti darbā nevis atbilstoši faktiskajai vajadzībai, bet darba uzdevumi tiek piemeklēti cilvēkresursiem.
- 3- ir veikta detalizēta analīze par nepieciešamajiem cilvēkresursiem un veicamajiem uzdevumiem organizācijas mērķu sasniegšanai. Tajā iesaistīti speciālisti, kas var sniegt objektīvus faktus, nodrošināt kvalitatīvu spriedumu. Analīzes veikšanā izmantotas atbilstošas metodes. Analīze ir saistīta ar organizācijas stratēģiju un plāniem. Ir pierādījumi, ka vadītājs meklē dažādus risinājumus, lai optimizētu personāla resursu izmantošanu.
- 4- ilggadīga pieredze, veicot detalizētu analīzi, uzkrājot datus, sasaistot finanses personāla jautājumu risināšanai ar organizācijas mērķiem un attīstību. Vadītājs pilnībā nodrošina personāla resursu kapacitāti – visos gadījumos darbinieku skaits ir sabalansēts ar vajadzībām, veicamie uzdevumi skaidri un dokumentēti, darbinieku resursu attīstība plānota un pamatota. Vajadzības regulāri tiek pārskatītas, vērtētas un piemērota atbilstoša rīcība.

3.1.2. attīsta un vienojas par saprotamu un skaidru *personāla politiku*, kas balstīta uz organizācijas stratēģiju un vērtībām. *Personāla politika* ietver pamatotus/objektīvus darbinieku komplektēšanas, *kompetences* paaugstināšanas, materiālās/nemateriālās atzinības un vadības pienākumu sadales u.tml. kritērijus

- 1- personāla politika nav noteikta. Personāla vadība organizācijā ierobežota tikai ar administrēšanas un personāla dokumentācijas funkciju, piemēram, tiek veidotas personāla lietas, noteiktas minimālas darba drošības prasības, noformēti iekšējās lietvedības dokumenti attiecībā uz personālu.
- 2- ir minimālas iestrādes personāla politikas jautājumos, piemēram, ir zināmi atsevišķi principi attiecībā uz darbinieku apmācībām vai darbinieku novērtēšanu. Personāla politikas principi ir neviennozīmīgi un nekonsekventi pielietoti dažādās situācijās. Netiek veidota atbilstoša vide personāla politikas īstenošanai. Personāla politikā noteiktais nav saistīts ar organizācijas stratēģiju un vērtībām.
- 3- ir noteikta personāla politika. Tā ir pietiekami skaidra darbiniekiem un aptver svarīgākās personāla vadības jomas. Personāla politika lielā mērā ir noteikta, ņemot vērā organizācijas stratēģiju un vērtības. Tās īstenošanā ir skaidra un konsekventa prakse, tiek pielietotas praksē atzītas metodes un rīki, izmantotas sistēmas. Vairumā gadījumu personāla vadība apmierina iekšējās vajadzības – meklē un piesaista darbiniekus, motivē, novērtē, risina dažādas situācijas un problēmas. Personāla politika netiek aktualizēta, atbilstoši izmaiņām vidē, stratēģijā vai vērtībām.
- 4- rakstiskā veidā ir noteikta skaidra un visaptveroša personāla politika. Tajā skaidri definēti personāla vadības mērķi un principi, piemēram, attiecībā uz

cilvēkresursu komplektēšanu un atalgošanu, attīstību un darbā noturēšanu, t.sk. motivēšanas sistēmu, organizācijas kultūras uzturēšanu un darba izpildes novērtēšanu. Tā ir pilnībā balstīta uz organizācijas stratēģiju un vērtībām, praksē ievērota un konsekventi piemērota visos gadījumos. Personāla politikas īstenošanai ir nodrošināta atbilstoša vide, noteikta prakse, nepieciešamie rīki un sistēmas. Personāla politika tiek periodiski pārskatīta un aktualizēta atbilstoši izmaiņām organizācijas stratēģijā, vērtībās, mainoties iekšējai videi vai iespējām.

3.1.3. *personāla politiku* dara zināmu un izskaidro darbiniekiem

- 1 - ar darbiniekiem par personāla politiku nerunā, jo politikas nav. Darbiniekiem dara zināmus lēmumus vai priekšlikumus saistībā ar personāla vadību, tikai gadījumos, ja šis lēmums vai priekšlikums skar darbinieku personīgi.
- 2 - darbiniekiem dara zināmas personāla vadības pamatprasības. Pamatprasības netiek īpaši skaidrotas, ieteikumi vai iebildumi netiek apspriesti. Vadības lēmumi skaidroti netiek, izņemot gadījumus, kad darbinieks personīgi vērsas ar jautājumu. Reizēm vidējā posma vadītāji ar darbiniekiem apspriež atsevišķus plašākus personāla vadības jautājumus.
- 3 - visiem darbiniekiem dara zināmu, skaidro personāla politiku un darbinieki to zina, tomēr ne vienmēr līdz darbiniekiem tiek novadītas izmaiņas personāla politikā. Vēlams, ka personāla politika ir pieejama darbiniekiem rakstiskā veidā, bet, ja tā nav - pastāv iespēja personāla jautājumos saņemt konsultāciju pie atbildīgā darbinieka. Lēmumi attiecībā uz personāla jautājumiem lielākoties tiek skaidroti nepieciešamajā līmenī, t.sk. individuālos gadījumos.
- 4 - visiem darbiniekiem dara zināmu un skaidro personāla politiku. Izmaiņas tajā vienmēr savlaicīgi tiek novadītas līdz darbiniekiem. Darbiniekiem ir skaidra aktuālā personāla politika. Personāla politika ir brīvi pieejama ikvienam darbiniekam un tā ir rakstiskā veidā. Ikviens lēmums attiecībā uz personāla jautājumiem tiek skaidrots nepieciešamajā līmenī, t.sk. individuālos gadījumos.

3.1.4. nodrošina labus darba vides apstākļus visā organizācijā, ietverot rūpes par darbinieku veselību un drošību

- 1 - nav nodrošināti atbilstoši vajadzībām (t.sk., tiesību aktos noteiktām prasībām) darba vides apstākļi visā organizācijā. Labas darba vides nodrošināšana, rūpes par veselību un drošību ir sekundāras vai tam nepietiek finansējuma. Darba vides riski nav identificēti, bet vietām darba vides apstākļi ir ar nepieļaujami augstu apdraudējumu darbinieku veselībai vai drošībai.
- 2 - darba vides apstākļi ir nodrošināti minimālā apmērā, atbilst tiesību aktos noteiktām prasībām, bet netiek ņemti vērā visi apdraudējumi darbinieku veselībai un drošībai. Formāli cenšas nodrošināt tiesību aktu prasības par darba vidi. Veselības un darba drošības jautājumi tiek risināti pēc standarta metodes atbilstoši likumiem un noteikumiem. Nav noteikti darba vides riski. Trūkst pierādījumu par reālu rīcību darba vides risku mazināšanai - rīcības plāns sastādīts formāli vai netiek pildīts.
- 3 - darba vides apstākļi lielā mērā tiek nodrošināti atbilstoši tiesību aktos noteiktām prasībām, novēršot apdraudējumu darbinieku veselībai un drošībai. Ir veikts darbavietu apsekojums, noteikti darba vides riski, to novērtējums un sastādīts rīcības plāns risku novēršanai. Ir pierādījumi par atbilstošām aktivitātēm risku mazināšanai saskaņā ar sastādīto plānu.
- 4 - darba vides apstākļi visā organizācijā ir pilnībā nodrošināti atbilstoši tiesību aktos noteiktām prasībām, novēršot apdraudējumu darbinieku veselībai un drošībai.

Regulāri tiek analizēti un novērtēti riski, rīcība risku mazināšanai ir proaktīva.

Rīcība risku mazināšanai regulāri tiek pārskatīta, meklēti labāki risinājumi.

3.1.5. pieņemšanu darbā un karjeras attīstību vada saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principiem darba attiecībās (t.i., neatkarīgi no dzimuma, seksuālās orientācijas, invaliditātes, vecuma, rases un ticības)

- 1 - maz pievērsš uzmanību taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principa ievērošanai. Pieņemšanā darbā un karjeras attīstībā liela nozīme ir pazišanās faktoram („radu būtība”). Ir pierādījumi, ka tiek izteikti autoritatīvi ieteikumi virzīt kādu individu konkrētā amatā, kaut gan kompetence neatbilst prasībām. Ir pierādījumi, ka profesionālās kompetences prasības tiek ignorētas vai arī tiek mainītas, pielāgotas personai.
- 2 - cenšas ievērot taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principu, kā galveno kritēriju piemērojot kompetences prasības. Atsevišķos gadījumos tomēr prasības noteiktas tik vispārējas, ka pastāv risks par taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju ignorēšanu.
- 3 - ir deklarēts un praksē tiek atbalstīts taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju princips. Pieņemšana darbā un karjeras attīstība notiek saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principu, kā galveno kritēriju piemērojot atbilstību kompetences prasībām.
- 4 - pieņemšanu darbā un karjeras attīstību vada saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principu, kā galveno kritēriju piemērojot atbilstību kompetences prasībām. Princips tiek publiski skaidrots, tā pārkāpšana tiek nosodīta. Ir pierādījumi par to, ka organizācija pielāgo darbavietu kompetentam individam, piemēro pozitīvo diskrimināciju.

3.1.6. nodrošina, ka apstākļi ir darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru veicinoši

- 1 - organizācijā neveicina darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru. Formālas darba laika un apjoma robežas nav noteiktas. Ir pierādījumi par darba tiesību pārkāpumiem šajā jomā.
- 2 - organizācijā formāli piemēro darba un ārpusdarba dzīves līdzsvarošanu. Atsevišķos gadījumos piedāvā darbiniekam izdevīgus un organizācijai pieļaujamus izņēmumus, bet nevar runāt par stabilu apstākļu uzturēšanu darba un ārpusdarba dzīves līdzsvarošanai.
- 3 - organizācijā ir definēti un praksē piemēroti darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru veicinoši apstākļi - papildus brīvdienas, „slīdošs” darba grafiks u.tml. Ir pierādījumi, ka tiek izvērtēti un analizēti darbinieku prombūtnes gadījumi, meklēti abpusēji izdevīgi risinājumi.
- 4 - organizācijā nodrošina darba un ārpusdarba dzīves līdzsvarošanu. Sistemātiski tiek apzinātas darbinieku vajadzības, analizētas iespējas, samērotas organizācijas un darbinieku intereses. Tiek ieviesti jauninājumi, piem., attālinātais darbs. Darbinieki ir apmierināti ar līdzsvaru veicinošajiem apstākļiem.

3.2. Noteikt, attīstīt un izmantot darbinieku *kompetences*, saskaņojot individuālos un organizācijas mērķus tā, lai tie nebūtu pretrunā

3.2.1. individuālajā un organizācijas līmenī ir noteiktas nepieciešamās zināšanu, iemaņu un attieksmju *kompetences*

- 1 - kompetences prasības individuālajā un organizācijas līmenī nav noteiktas. Netiek domāts par darbinieku individuālo spēju, prasmju un zināšanu izmantošanu un attīstīšanu atbilstoši praksē nepieciešamajām kompetencēm.
- 2 - organizācijā ir rakstiski noteiktas nepieciešamās profesionālās kompetences daļai amatu, pamatā tās ir ārējās prasības (Profesiju klasifikators, Ministru kabineta vai pašvaldības saistošie noteikumi utml.) un ir pārāk vispārīgas, nav pielāgotas

organizācijas mērķiem, vajadzībām. Ir pierādījumi, ka individuālajā līmenī zināšanu, iemaņu vai attieksmju kompetences neatbilst noteiktajām prasībām. Kompetences darbiniekiem netiek vērtētas, kompetenču attīstība notiek nesaistīti ar amatam noteiktajām kompetencēm.

- 3 - organizācijā ir rakstiski noteiktas nepieciešamās kompetences visām amata vietām vai grupām un to atbilstošie prasību līmeņi. Kompetences noteiktas, ņemot vērā organizācijas un individuālos mērķus un vajadzības. Darbinieku kompetences tiek periodiski vērtētas, un to attīstība notiek atbilstoši amatam noteiktajām kompetencēm.
- 4 - organizācijā ir ieviests visaptverošs kompetenču modelis, kas rakstiskā veidā nosaka sociālās, personiskās, profesionālās un vadības kompetences individuālajā un organizācijas līmenī. Ir noteikti amatu kompetences prasību līmeņi. Prasības tiek pārskatītas atbilstoši izmaiņām organizācijas un attiecīgi individuālajos mērķos. Darbinieki sistemātiski tiek novērtēti un to attīstība plānota atbilstoši prasītajām amata kompetencēm.

3.2.2. izveido un dara zināmu darbiniekiem kompetenču attīstīšanas stratēģiju, kas ietver vidēja termiņa attīstības plānu, balstītu uz organizācijas un darbinieku individuālajām vajadzībām pašreizējā brīdī un nākotnē, ņemot vērā un nodalot obligātās un izvēles mācības

- 1 - organizācijā nav noteikta kompetenču attīstības stratēģija. Kompetenču attīstība balstīta uz ārējos tiesību aktos noteiktām apmācību prasībām konkrētiem amatiem.
- 2 - organizācijā nav noteikta kompetenču attīstības stratēģija, bet ir iestrādes attiecībā uz vidēja termiņa attīstības plānu. Plānā neatspoguļojas šodienas un nākotnes vajadzības, tas nav pārrunāts ar darbiniekiem, plāns netiek pildīts, piemēram, darbinieks nesāņem to apmācību, kas atbilst nepietiekamai kompetencei un ir iepļānota, bet saņem citu pieejamo apmācību
- 3 - organizācijā ir noteikta skaidra kompetenču attīstības stratēģija, kas balstīta uz šodienas un nākotnes vajadzībām. Tā ir zināma vadības un atbilstošajā individuālajā līmenī. Pamatojoties uz stratēģiju, ir izstrādāts vidēja termiņa attīstības plāns. Darbinieku apmācība tiek organizēta atbilstoši plānam. Tēmām ir noteiktas prioritātes, tēmas netiek sadalītas obligātajās un izvēles. Tomēr kompetenču attīstības stratēģija un plāns netiek aktualizēti atbilstoši izmaiņām organizācijā.
- 4 - organizācijā rakstiskā veidā ir noteikta, vadības un atbilstošajā individuālajā līmenī zināma un skaidrota kompetenču attīstības stratēģija. Stratēģija ir izstrādāta balstoties uz kompetenču izvērtējuma rezultātiem, ņemot vērā šodienas un nākotnes vajadzības. Stratēģija tiek periodiski pārskatīta un atbilstoši izmaiņām/vajadzībām aktualizēta. Pamatojoties uz stratēģiju, ir izstrādāts vidēja termiņa attīstības plāns. Plāns tiek aktualizēts atbilstoši izmaiņām kompetenču attīstības stratēģijā. Darbinieku attīstība un apmācība tiek organizēta atbilstoši plānam. Apmācību tēmām ir noteiktas prioritātes, tēmas tiek sadalītas obligātajās un izvēles.

3.2.3. izstrādā un vienojas par individuālajiem apmācību un attīstības plāniem visiem darbiniekiem, t.sk. vadītājiem ar uzsvaru uz *vadības* un *līderības* prasmēm, kā arī vadības *kompetencēm*. Apzina un izmanto dažādas apmācību metodes (piem., rotācija uz laiku, "mācīties darot" pieeju, elektronisko apmācību)

- 1 - individuālie darbinieku apmācību un attīstības plāni netiek izstrādāti. Ir konstatējama neplānota cenšanās nodrošināt kvalifikācijas paaugstināšanu tiem

amatiem, kuriem noteiktas prasības tiesību aktos. Netiek pievērsta uzmanība vadības izglītošanai, vadības prasmju attīstībai.

- 2 - individuālie darbinieku apmācību un attīstības plāni netiek izstrādāti. Darbiniekiem ir iespēja pašiem meklēt savas kvalifikācijas uzturēšanai nepieciešamos kursus un iesniegt priekšlikumus vadītājam. Vadītājs atbalsta šādus lūgumus, t.sk., vadības kvalifikācijas uzturēšanai un vadības prasmju attīstībai, ja tie ir organizācijas finansiālo iespēju robežās. Apmācības metodes ierobežojas ar dažādu kursu apmeklēšanu vai pieredzes apmaiņu. Netiek pielietota apmācība, kas vērsta uz vadības un līderības prasmēm.
- 3 - lielākai daļai darbinieku ir izstrādāti un ar tiešo vadītāju apspriesti individuāli apmācību un attīstības plāni. Attīstības un apmācības plāni ir saskaņā ar kompetenču attīstības stratēģiju un vidēja termiņa attīstības plānu. Organizācija plāno atbilstošu finansējumu apmācībai. Plānos iekļauta apmācība arī vadības izglītošanai, vadības prasmju attīstībai. Plānu izpilde tiek kontrolēta un darbības lielā mērā notiek atbilstoši plāniem. Tomēr gadās, ka plāni netiek izpildīti objektīvu šķēršļu dēļ, piemēram, atbilstoša piedāvājuma trūkums vai finanšu līdzekļu nepietiekamība. Apmācībai, īpaši finanšu ierobežojuma gadījumos, pielieto plašāku apmācību metožu klāstu, piemēram, mācīties no kvalificēta speciālista, izmanto rotāciju.
- 4 – visu darbinieku, t. sk., arī vadītāju kvalifikācijas uzlabošana notiek saskaņā ar individuālu apmācības plānu, kas izstrādāts balstoties uz kompetenču attīstības stratēģiju un vidēja termiņa attīstības plānu. Ja tiek mainīta stratēģija vai vidēja termiņa plāns, atbilstoši tiek mainīti individuālie plāni. Par to vienmēr tiek pārrunāts ar darbiniekiem. Organizācijai ir noteikts līdzekļu apjoms darbinieku apmācībai – tas ir pietiekošs individuālo apmācības plānu izpildei. Plānu īstenošana tiek kontrolēta, un tie tiek īstenoti atbilstoši plānotajam. Organizācija plaši izmanto dažādas apmācību metodes (iekšējo rotāciju uz laiku, "mācīties darot" pieeju, e- apmācību), kas ekonomē finanšu resursu patēriņu.

3.2.4. nodrošina darbiniekiem iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi

- 1- organizācija darbiniekiem nenodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi. Darbinieki, kuri to vēlas, var piedalīties *supervīzijās* par saviem līdzekļiem.
- 2- organizācija darbiniekiem nodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi minimālā apjomā - katru konkrēto gadījumu vadība izvērtē individuāli. *Supervīzijas* tiek nodrošinātas finanšu iespēju robežās. Ir pierādījumi, ka ne vienmēr darbinieku vajadzības tiek apmierinātas.
- 3- organizācija darbiniekiem nodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi. Notiek individuālās un grupas *supervīzijas*. Jaunajiem darbiniekiem *supervīzijas* ir obligātas.
- 4- organizācija darbiniekiem nodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi. Ir ilggadīga pieredze, ir noteikts grafiks, pēc kura darbiniekiem tiek nodrošinātas regulāras grupas un individuālās *supervīzijas*. Vadība regulāri izvērtē piemērotās refleksijas efektivitāti, pārskata iespējas, meklē alternatīvas iespējas procesa uzlabošanai, uzklausa priekšlikumus. Organizācija paredzējusi noteiktu finansējumu *supervīziju* apmaksai. Jaunajiem darbiniekiem *supervīzijas* ir obligātas.

3.2.5. atbalsta un palīdz jaunajiem darbiniekiem, t. sk., izmantojot mācīšanos no kolēģiem ar lielāku pieredzi un individuālās konsultācijas

- 1 - organizācijā netiek praktizēta formāla/speciāla jauno darbinieku ievadīšana darba pienākumos, jo darbiniekam ir jāpārzina veicamā darba pienākumi pēc iepazīšanās ar amata aprakstu. Neskaidrības var jautāt kolēģiem, tiešajam vadītājam. Iepazīstināšana ar kolēģiem, organizāciju utml. ir zemākā posma vadītāja ziņā.
- 2 - jaunie darbinieki pirmajās darba uzsākšanas dienās saņem vispārēju informāciju, tiek iepazīstināti ar darbavietu, pienākumiem un pienākumus reglamentējošiem normatīvajiem aktiem (amata apraksts, iekšējie un ārējie normatīvie akti). Ne visi jaunie darbinieki zina un izmanto iespējas noskaidrot neskaidrības, kas rodas tiešajā darbā, pie kolēģiem vai tiešā vadītāja.
- 3 - jaunie darbinieki noteiktā kārtībā pirmajās darba uzsākšanas dienās iepazīst organizāciju- darbavietu, kolēģus, pienākumus un pienākumus reglamentējošos normatīvos aktus. Daļai amatu turpmākajā periodā ir paredzēta formāla darbā ievadīšana ar padomdevēju, to parasti arī īsteno praksē.
- 4 - ir formulēta un praksē lietota kārtība par jauno darbinieku ievadīšanu darbā - tiek piedāvāta apmācība par organizāciju, vērtībām, kultūru, veicamajiem uzdevumiem. Darbā ievadīšanu pēc apmācības turpina noteikts darbaudzinātājs - darbiniekam ir iespēja saņemt individuālu atbalstu un profesionālu padomu.

3.2.6. uzrauga un veic *izmaksu-ieguvumu analīzi*, novērtējot attīstības programmas ieguvumus no apmācībām

- 1 - apmācību process netiek uzraudzīts. Apmācību programmas tiek īstenotas, nevērtējot izmaksas pret ieguvumu no apmācībām, piemēram, netiek pamatota konkrētās apmācības lietderība (nepieciešamība, apmācības mērķis, apmācības kvalitāte), netiek meklētas līdzvērtīgas apmācības par lētāku cenu, apmācību apmeklējums tiek skatīts tikai no zemākās cenas aspekta, nevērtējot lietderību, pēc apmācībām netiek izvērtēti ieguvumi no tām.
- 2 - atsevišķos gadījumos apmācību programmu īstenošana tiek analizēta no izmaksu-ieguvumu aspekta, tomēr tas konsekvēnti netiek piemērots visos gadījumos. Pamatā tiek izmantota pieeja, ka organizācija vērtē izmaksas un vajadzības tikai pirms apmācībām, netiek vērtēti ieguvumi pēc apmācību programmas īstenošanas.
- 3 – vairumā gadījumu organizācija veic izmaksu un ieguvumu analīzi apmācību programmām. Lēmums par konkrētu apmācību apmeklējumu tiek balstīts uz apmācību izdevumu un potenciālo ieguvumu izvērtējumu no šīm apmācībām. Nelietderīgas apmācību programmas netiek īstenotas. Darbinieki pēc apmācībām dod atgriezenisko saiti/vērtējumu par apmācību lietderību.
- 4 - organizācijā ir izstrādāta un darbojas sistēma/prakse, kas nodrošina, ka visos gadījumos tiek veikta apmācību izmaksu – ieguvumu analīze. Iegūtie rezultāti tiek izmantoti gan pamatojot un plānojot personāla apmācību plānu nākamajam periodam, gan izvērtējot īstentās apmācības. Organizācijā ir ieviesta un aktīvi tiek izmantota komunikācijas sistēma starp darbiniekiem par ieguvumiem no dažādām apmācību programmām.

3.3. Iesaistīt darbiniekus, attīstot savstarpēju dialogu un nosakot pilnvaras

3.3.1. veicina uz atvērtu *komunikāciju* un dialogu vērstu kultūru, atbalsta *komandas* darbu. Veido vidi, kas mudina darbiniekus izteikt savas idejas un priekšlikumus, attīstot šim mērķim atbilstošus mehānismus (ieteikumu sistēma, darba grupas, prāta vētra u.c.)

- 1 - vadība neveicina atvērtu komunikāciju un dialogu, vadības attieksme ir noraidoša. Vadība uzskata, ka komandas darbs nav piemērojams. Organizācijā nedomā par mehānismu priekšlikumu izteikšanai, darbinieki netiek mudināti izteikt idejas un priekšlikumus. Netiek prasīta noteikta saziņas kultūra starp darbiniekiem.

- 2 - vadība demonstrē interesi par atvērtu komunikāciju un darbu komandā, tomēr praksē darba jautājumus vadība risina ar katru darbinieku individuāli un norādījumu veidā. Organizācijā noteikti formāli mehānismi ideju un priekšlikumu izteikšanai. Ir pierādījumi, ka praktiski tie netiek lietoti/izmantoti. Saziņas kultūra starp darbiniekiem tikai formāli deklarēta kā vērtība.
- 3 - vadība veicina atvērtu komunikāciju un darbu komandā. Tiek uzturēta nepieciešamība iesaistīt darbiniekus diskusijā par problēmu identificēšanu un darbības uzlabošanu. Profesionālo jautājumu risināšanā bieži iesaista un uzklausa visas ieinteresētās puses. Lai gan darbiniekiem ir radītas iespējas iesaistīties organizācijas darba uzlabošanā, ir izveidoti mehānismi priekšlikumu izteikšanai, tomēr ne vienmēr darbinieki šos mehānismus izmanto. Izteiktie priekšlikumi parasti tiek izskatīti, izvērtēti, tomēr ir gadījumi, kad atgriezeniskās saites nav (vai nu nenotiek izvērtēšana, vai nu ir nepilnības atgriezeniskās saites nodrošināšanā par izvērtējumu).
- 4 - organizācijā valda atvērtas komunikācijas un dialoga kultūra, tiek praktizēts komandas darbs. Profesionālo jautājumu risināšanā iesaista un uzklausa visas ieinteresētās puses. Organizācija ir atvērta dalīties ar savu labo praksi, pieredzi. Organizācijā pastāvīgi tiek izmantotas dažādas metodes (ieteikumu sistēma, darba grupas, profesionālajā jomā – kovīzija, prāta vētra, u.c) darbinieku priekšlikumu apzināšanā. Pastāv noteikta kārtība ieteikumu izvērtēšanai. Lietderīgie priekšlikumi tiek ieviesti. Atzinīgi vērtēti tiek ne tikai ieviestie priekšlikumi, bet arī iniciatīva. Saziņā starp darbiniekiem valda atklātība un savstarpēja cieņa. Vadītāji un darbinieki nebaidās atzīt kļūdas un sistemātiski novērtēt rezultātu lietderību un efektivitāti. Organizācija ir atvērta pieņemt jaunus izaicinājumus kā komanda.

3.3.2. iesaista darbiniekus attīstības plānu, stratēģiju un *procesu* izstrādāšanā, kā arī uz tālākiem *uzlabojumiem* vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā

- 1 - darbinieki netiek iesaistīti attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādē. Pastāv uzskats, ka tā ir vadības kompetence. Darbinieki veic tikai amata aprakstā noteiktos tiešos darba pienākumus un netiek iesaistīti uzlabojumu noteikšanā.
- 2 - plānu un stratēģiju izstrādē darbinieki netiek iesaistīti. Darbinieku viedoklis tiek uzklauts par konkrētu procesu, kas saistīts ar viņu tiešo darba uzdevumu, izstrādi un pilnveidošanu.
- 3 - vadība iesaista darbiniekus attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādāšanā. Ir pierādījumi, ka tiek noskaidrots un ievērots personāla viedoklis uz tālākiem uzlabojumiem vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā.
- 4 - organizācijā ir izstrādāta sistēma, kas paredz iespējas visu līmeņu darbiniekiem iesaistīties attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādāšanā. Tiek noskaidrots un ievērots personāla viedoklis uz tālākiem uzlabojumiem vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā. Atzinīgi tiek novērtēti ne tikai rezultāti, bet arī darbinieku centieni piedalīties organizācijas darba uzlabošanā.

3.3.3. *vadītāji* un darbinieki pārrunā un vienojas par galamērķiem nākamajam periodam, to sasniegšanas un novērtēšanas metodēm

- 1 - darbinieki veic tikai amata aprakstā noteiktos tiešos darba pienākumus. Darbiniekam netiek noteikti mērķi/sagaidāmais darba rezultāts nākamam periodam. Darbinieku darbs tiek vērtēts tikai gadījumos, kad saņemtas sūdzības.
- 2 – organizācijā daļai darbinieku reizēm notiek snieguma novērtēšana, bet tā vairāk ir tiešā vadītāja iniciatīva. Nav noteikti skaidri novērtēšanas kritēriji. Darbinieki nav savlaicīgi informēti par novērtēšanas norisi. Darbiniekiem netiek izvirzīti mērķi/sagaidāmais darba rezultāts nākamam periodam. Epizodiski tiek vākta

informācija par darbinieku veikumu un apmācību vajadzībām saistībā ar pienākumu izpildi. Reizēm iegūto informāciju vadība izmanto darbinieku apmācību plānošanā nākamajam laika periodam.

- 3 - darbiniekiem tiek izvirzīti mērķi/sagaidāmais darba rezultāts nākamajam periodam. Ar to darbinieks tiek iepazīstināts. Nav izstrādāts mehānisms, kas darbiniekam ļauj par noteiktajiem mērķiem un to sasniegšanas metodēm izdiskutēt ar vadītāju un par tiem nenotiek abpusēja vienošanās. Darbinieka darba izpildes novērtēšana notiek pret novērtēšanas periodā izvirzītajiem mērķiem. Darbiniekiem ir zināmi un skaidroti vērtēšanas kritēriji. Ir noteikta kārtība, kādā tiek vākta un apkopota informācija par personāla veikumu, panākumiem, problēmām, potenciālu attīstīties un mācīties.
 - 4 – visā organizācijā darbojas prakse, kā vadītāji un darbinieki pārrunā un vienojas par galamērķiem nākamajam periodam, to sasniegšanas un novērtēšanas metodēm, novērtēšanas kritērijiem. Vadība regulāri organizē darba izpildes novērtēšanas sarunas ar darbinieku un novērtē, vai ir sasniegti iepriekšējā periodā noteiktie mērķi, vienojas par mērķiem nākamajam periodam. Darba izpildes novērtējuma rezultāti iespēju robežās tiek saistīti ar darbinieku atalgojumu (vai kādām priekšrocībām/bonusiem) Ir uzkrāta un tiek lietota informācija par katra darbinieka sniegumu, attīstības potenciālu.
- 3.3.4. darbiniekiem ir iespēja sniegt savu viedokli/atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem
- 1 -organizācijā nav izveidota sistēma tiešo vadītāju darba novērtēšanai. Vadītāju darbu novērtē augstākstāvošās un kontrolējošās institūcijas. Darbinieku vērtējums nav nepieciešams.
 - 2 -darbiniekiem formāli ir iespēja tikt ar organizācijas vadību un sniegt savu viedokli par tiešajiem vadītājiem. Ir pierādījumi, ka darbinieki reti, nepietiekamā apmērā izmanto piedāvāto iespēju.
 - 3 - organizācijā darbiniekiem ir pieejamas dažādas iespējas (anketēšana, ierosinājumu kastītes, ieplānoti tikšanās laiki utml.), lai sniegtu atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem. Ir pierādījumi, ka vairumā gadījumu tiek reaģēts uz izteiktajiem faktiem.
 - 4 - organizācijā sistemātiski lieto dažādus veidus, kā iegūt atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem no visiem darbiniekiem (anketēšana, ierosinājumu kastītes, ieplānoti tikšanās laiki u.c.). Iegūtā informācija regulāri tiek analizēta un izmantota vadības darba uzlabošanā

4. kritērijs. Partnerattiecības un resursi

Kritērijs vērtē principus, pēc kuriem organizācija plāno sadarbību ar tās partneriem un tam atvēlētos iekšējos resursus, lai nodrošinātu efektīvu organizācijas stratēģijas un procesu izpildi.

4.1. Izstrādāt un ieviest svarīgākās partnerattiecības

4.1.1. identificē *stratēģiskos partnerus* un šo attiecību būtību (piemēram, piegādātāji, pakalpojuma sniedzēji u.c.). Ņemot vērā attiecību būtību, slēdz nepieciešamos partnerattiecību līgumus, definējot katras puses atbildību attiecībā uz partnerattiecību vadību, ietverot arī kontroli

- 1 – organizācijā nav identificēti stratēģiskie partneri, jo organizācijas vadību neinteresē citu sadarbības partneru intereses un vajadzības.

- 2 – organizācijā ir definēti daži stratēģiskie partneri, ar kuriem notiek sadarbība, taču savstarpējo attiecību būtība lielākoties netiek definēta. Partnerattiecību līgumi netiek slēgti.
- 3 – organizācijā ir identificēti stratēģiskie partneri un savstarpējo attiecību būtība. Ar dažiem stratēģiskajiem partneriem ir noslēgti partnerattiecību līgumi. Partneru vajadzības un intereses tiek saskaņotas atsevišķos gadījumos vai pretrunīgās situācijās.
- 4 – organizācijā ir identificēti stratēģiskie partneri un savstarpējo attiecību būtība, ir noteiktas (partnerattiecību līgumā, citā dokumentā) katras puses tiesības un pienākumi attiecībā uz partnerattiecību vadību, noslēgti partnerattiecību līgumi. Organizācija ir ieinteresēta savu stratēģisko partneru interesēs un vajadzībās, tāpēc veido pastāvīgus un personiskus sakarus dažādos vadības līmeņos. Organizāciju interesē gan partneru devums organizācijai, gan organizācijas devums partneriem (kā organizācija dod ieguldījumu partneru interešu un vajadzību apmierināšanā). Lai to panāktu, organizācija rīkojas preventīvi, regulāri analizē savstarpējo attiecību būtību, lai atklātu un risinātu problēmas savstarpējās attiecībās, t.sk. arī slēdzot rakstiskas vienošanās par partneru tiesībām un pienākumiem savstarpējā sadarbībā, sadarbības vadību un kontroli.

4.1.2. uzrauga un novērtē partnerattiecību būtību, sadarbības *procesu* un rezultātu. Risina konfliktsituācijas

- 1 – organizācija partnerattiecību būtības, sadarbības procesa un rezultāta uzraudzīšanu un novērtēšanu neveic.
- 2 – organizācija partnerattiecību būtību, sadarbības procesu un rezultātu uzrauga un novērtē tikai atsevišķos gadījumos. Konfliktsituācijas tiek risinātas tad, kad tās rodas un katrā atsevišķā gadījumā.
- 3 – organizācijā ir rakstiski noteikta partnerattiecību būtības, sadarbības procesa un rezultāta uzraudzības un novērtēšanas kārtība, kuru tā lielākoties arī ievēro un īsteno. Notiek regulāras sanāksmes ar partneru pārstāvju piedalīšanos, kurās izskata arī konfliktsituāciju risināšanas un novēršanas jautājumus.
- 4 – organizācija regulāri veic pasākumus, lai nepieļautu, ka pašas organizācijas darbinieki vai partneri rīkojas neatbilstoši rakstiski noteiktajai sadarbības kārtībai un analizē, kā savstarpējās sadarbības procesā tiek realizētas abu partneru vajadzības un intereses un kā sadarbība veicina katra partnera plānoto rezultātu sasniegšanu. Organizācija ir ieinteresēta savlaicīgā konfliktsituāciju atklāšanā un novēršanā, tāpēc regulāri analizē jebkuru pretrunu saasināšanos sadarbībā ar partneriem.

4.1.3. lai veicinātu un organizētu uz uzdevumiem orientētas partnerattiecības, īsteno kopīgus projektus ar citām publiskā sektora organizācijām

- 1 – organizācija neīsteno kopīgus projektus vai kopīgas aktivitātes ar citām publiskā sektora organizācijām. Partnerattiecības nekādā veidā netiek sekmētas.
- 2 – atsevišķos gadījumos organizācija īsteno kopīgus projektus (aktivitātes) ar partneriem. Partnerattiecības galvenokārt tiek saprastas kā informācijas nodošana partneriem par organizācijas darbību un aktualitātēm. Cita veida regulāras kopīgas aktivitātes nenotiek vai notiek reti.
- 3 – organizācija īsteno kopīgus projektus (aktivitātes) ar partneriem. Tomēr darbinieki pilnībā neapzinās, kā kopīgie projekti veicina organizācijas mērķu un uzdevumu sasniegšanu. Vairākumā gadījumu šīs aktivitātes notiek vadītāju līmenī, neiesaistot citus darbiniekus.
- 4 – organizācijas vadītājs regulāri izskaidro darbiniekiem, kādi ir organizācijas un partneru profesionālie un savstarpējo attiecību uzdevumi. Lai plānveidīgi un

saskaņoti veidotu uz uzdevumiem orientētas partnerattiecības, vadītājs ir vērsts uz sadarbību ar citām publiskā sektora organizācijām un regulāri realizē kopīgus profesionālus pasākumus/projektus ar konkrētu mērķi.

4.2. Izstrādāt un ieviest partnerattiecības ar iedzīvotājiem/*klientiem*

4.2.1. veido ar *klientiem* partnerattiecības. Uzklauša iedzīvotāju/*klientu* idejas, ieteikumus un sūdzības, izstrādājot un pielietojot attiecīgus mehānismus to iegūšanai (piemēram, aptaujas, konsultāciju grupas, anketas, sūdzību kastītes, karstais telefons, sabiedriskās domas aptaujas)

- 1 – iedzīvotāju/ klientu viedokļa uzklauššana nenotiek.
- 2 – atsevišķos gadījumos notiek klientu viedokļu uzklauššana, galvenokārt, sūdzību izskatīšanas gadījumos, tomēr nepastāv regulāras klientu viedokļa noskaidrošanas sistēmas un iegūto rezultātu analīzes.
- 3 – notiek regulāra klientu viedokļa noskaidrošana, pārsvarā vienu reizi gadā un izmantojot vienu vai divas klienta viedokļa noskaidrošanas metodes (piemēram, anketēšanu vai intervijas). Iegūtie rezultāti tiek apkopoti un pēc iespējas tos izmanto iestādes darba uzlabošanā, ja to var atļauties finansiālu apsvērumu dēļ.
- 4 – iedzīvotāji/klienti ir pakalpojuma satura aktīvi veidotāji, tāpēc notiek regulāra klientu viedokļa uzklauššana daudzveidīgās informācijas iegūšanas formās. Ir pierādījumi, ka informācija par iespējām klientiem iesaistīties sava viedokļa paušanā ir plaši pieejama, klientiem ir saprotams, kādā veidā, cik bieži un kādā formā viņi var izteikt savu viedokli. Klientu viedokļu uzklauššana tiek veikta klientiem saprotamā veidā (anketa vieglā valodā, sarunvalodas izvēle, vietas izvēle u.c.). Tāpat ir pierādījumi, ka saņemtie klientu viedokļi tiek apkopoti, analizēti un tiek sniegta atgriezeniskā saite par to (atskaites, informācija presei, informācija klientiem, ziņojumi).

4.2.2. nodrošina aktīvu *informācijas* politiku un nodrošina organizācijas pieņemto lēmumu un attīstības caurskatāmību (piemēram, publicējot gada pārskatus, rīkojot preses konferences un ievietojot informāciju internetā)

- 1 – organizācija nenodrošina aktīvu informācijas politiku un pieņemto lēmumu caurskatāmību. Nenotiek darbības, kas vērstas uz ieinteresēto pušu vai sabiedrības informēšanu par tās darbību un lēmumiem;
- 2 – organizācija formāli nodrošina informāciju par darbību un pieņemtajiem lēmumiem, publiskojot galējos lēmuma pieņemšanas rezultātus, bet lēmumu pieņemšanas procesā ieinteresētās puses netiek iesaistītas.
- 3 – organizācija regulāri publisko informāciju publiskajā telpā par savu darbību un pieņemtajiem lēmumiem, tomēr netiek veikta informācijas publiskošanas efektivitātes izvērtējums – vai informācija ir viegli atrodama, saprotama un izmantojama.
- 4 – organizācija nodrošina aktīvu informācijas politiku, izmantojot dažādus (daudzveidīgus) komunikācijas instrumentus. Lēmumu pieņemšanas procesā tiek iesaistītas ieinteresētās puses, uz kurām attieksies pieņemtais lēmums. Informācija tiek sniegta ieinteresētajām pusēm un sabiedrībai neatkarīgi no tā, vai tā ir pozitīva, vai negatīva. Notiek informācijas publiskošanas efektivitātes analīze, lai attīstītu sniegtās informācijas saprotamību un caurskatāmību.

4.3. Pārvaldīt *finanses*

4.3.1. saskaņo finanšu vadību ar *stratēģiskajiem mērķiem*, nodrošinot *finanšu* un budžeta *caurskatāmību* un *finanšu* resursu *efektīvu* (cost efficient) pārvaldību

- 1 – finanšu vadības saskaņošana ar stratēģiskajiem mērķiem netiek veikta. Netiek veikta finanšu resursu izlietošanas lietderības analīze.

- 2 – finanšu vadība lielākoties ir saskaņota ar organizācijas mērķiem, bet ne vienmēr ir pierādījumi par to. Finanšu vadības saskaņošanu ar stratēģiskajiem mērķiem nodrošina organizācijas vadītājs. Šajā procesā netiek iesaistīti partneri un organizācijas darbinieki. Finanšu efektīvas izlietošanas pārvaldība ne vienmēr ir caurskatāma un efektīva.
 - 3 – finanšu vadību saskaņo ar organizācijas stratēģiju un mērķiem un par to ir pierādījumi. Organizācija nodrošina atklātību un caurskatāmību finanšu resursu izlietojumā, tiek veikta resursu izlietošanas efektivitātes kontrole organizācijā.
 - 4 – finanšu vadība ir saskaņota ar tās stratēģiju un mērķiem. Regulāri tiek veikta analīze, cik lietderīgi tiek izlietoti organizācijas rīcībā esošie līdzekļi un kā iepirkumi dod ieguldījumu organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanā. Ir pierādījumi par to, ka (gan iekšējās, gan ārējās pārbaudes ir konstatējušas) organizācijas finanšu resursu pārvaldība tiek īstenota atklāti un ir iespējams šos procesus pārbaudīt.
- 4.3.2. pastāvīgi uzrauga piegādes izmaksas un piegādāto produktu/pakalpojumu standartu. Lēmumus par izdevumiem un *finanšu* kontroli balsta uz *izmaksu-ieguvumu analīzi* un veicina *finanšu* kontroles *caurskatāmību* darbiniekiem, kuriem tas saskaņā ar amata pienākumiem ir nepieciešams un tādā apmērā, kādā nepieciešams
- 1 – organizācijā netiek veiktas darbības ar mērķi pārbaudīt finanšu līdzekļu izlietojuma un piegādāto preču/pakalpojumu atbilstību organizācijas vajadzībām un noteiktajam prasību līmenim.
 - 2 – organizācijā piegādes izmaksas un piegādāto preču/pakalpojumu pārbaude notiek reti, lielākoties gadījumos, kad ir konstatēta piegādātās preces vai pakalpojuma trūkumi. Netiek veikta izmaksu - ieguvumu analīze.
 - 3 – organizācijā notiek preču/pakalpojumu piegādes izmaksu pārbaude un finanšu kontroli balsta uz izmaksu - ieguvumu analīzi.
 - 4 – organizācija pastāvīgi uzrauga finanšu līdzekļu izlietojuma un piegādāto preču/pakalpojumu atbilstību organizācijas vajadzībām un noteiktajam prasību līmenim. Neatbilstošas preces/pakalpojumi netiek iepirkti.

4.4. Pārvaldīt informāciju un zināšanas

4.4.1. nodrošina, ka ārpus organizācijas pieejamā nozīmīgā *informācija* tiek *iegūta, apstrādāta* un lietota *efektīvi* (tiem, kam vajag un apjomā, cik nepieciešams konkrētam mērķim)

- 1 – organizācijā nepastāv informācijas ieguves, apstrādes un lietošanas sistēma, tāpēc informācijas ieguves un lietošanas efektivitāte netiek nodrošināta.
- 2 – organizācija iegūst informāciju gadījumos, kad tas ir nepieciešams. Informācijas apmaiņai darbinieku starpā nav noteikta vienota kārtība. Informācija tiek iegūta, apstrādāta un lietota katrā konkrētā situācijā savādāk.
- 3 – organizācijā ir definēta informācija, kuras ieguve, apstrāde un lietošana ir jāveic saskaņā ar rakstiski noteiktu kārtību (atskaites, pārskati, publicēšana iekšējā vai ārējā informācijas glabātavā), ir noteiktas atbildīgās personas par informācijas apstrādi. Tomēr šāda sistēma ir vairāk formāla, jo nepastāv pierādījumi, ka iegūto un uzkrāto informāciju darbinieki izmanto organizācijas mērķu sasniegšanai un sniegtā pakalpojuma attīstībai.
- 4 – organizācijai pieejamā informācija tiek uzskatīta par lielu vērtību. Vadītājs rakstiski ir noteicis informācijas ieguves kārtību un mērķi. Organizācijā pastāv sistemātiska darbinieku iegūtās informācijas uzkrāšana, apkopošana un sistematizēšana, strukturējot to pēc turpmākā pielietojuma nozīmes, lai iegūto informāciju varētu atrast un izmantot arī citi darbinieki organizācijas uzdevumu izpildei un mērķu sasniegšanai.

4.4.2. pastāvīgi uzrauga organizācijas iekšējo *informāciju*, nodrošinot tās atbilstību, pareizību, ticamību un drošību

- 1 – organizācijā netiek nodrošināta iekšējās informācijas atbilstības, pareizības, ticamības un drošības uzraudzība. Organizācijā nepastāv noteiktas prasības iekšējās informācijas ticamības pārbaudei, uzkrāšanai un pareizības kontrolei. Netiek veiktas nekādas darbības, lai nodrošinātos pret informācijas drošības apdraudējumu.
- 2 – organizācijā iekšējās informācijas atbilstības, pareizības, ticamības un drošības uzraudzība notiek neregulāri, visbiežāk gadījumos, kad rodas problēmas, kas traucē ikdienas pienākumu veikšanu.
- 3 – organizācijā pastāv iekšējās informācijas atbilstības, pareizības, ticamības un drošības uzraudzības sistēma. Ir noteiktas atbildīgās personas par šīs funkcijas veikšanu, taču šīs sistēmas darbība notiek nesaistīti ar organizācijas darba plānošanu un realizāciju.
- 4 – organizācijā ir izstrādāta informācijas iegūšanas, apstrādes un drošības sistēma. Darbinieki saprot, kādām prasībām iegūstamā informācija atbilst, ar kādu mērķi informācija tiek iegūta un apstrādāta, tāpēc viņiem ir viegli nodrošināt patiesas un pārbaudāmas informācijas iegūšanu un sistematizēšanu. Organizācijā pastāv rakstiski noteikta kārtība, kādā tiek nodrošināta un kontrolēta informācijas izmantošana un notiek darbības, lai informāciju varētu lietot netraucēti un informācijā nav kļūdu. Ja notiek izmaiņas ārējā vai iekšējā vidē, tiek analizēts, kā tas ietekmē iekšējo informāciju un tiek veiktas nepieciešamās darbības informācijas iegūšanas, apstrādes un drošības sistēmas funkcionēšanā.

4.4.3. izstrādā sistēmu, kas apzina, novērtē un saglabā organizācijas *zināšanas*

- 1 – organizācijā nepastāv darbinieku zināšanu apzināšanas, novērtēšanas un saglabāšanas sistēma. Ja zināšanas tiek uzkrātas, tas nenotiek vadītāja organizētu darbību rezultātā.
- 2 – organizācijā tiek atbalstīta darbinieku zināšanu papildināšana, tomēr tas nenotiek saskaņā ar noteiktu sistēmu un darbinieku iegūtās zināšanas netiek apzinātas, novērtētas un saglabātas.
- 3 – organizācijā pastāv formāli noteikta darbinieku zināšanu papildināšanas plānošana – apzināšana, atskaitīšanās, novērtēšana un saglabāšana, taču šīs zināšanas netiek liktas pamatā izmaiņām organizācijas darbībā un sniegtā pakalpojuma attīstībai.
- 4 – organizācijā iegūtās zināšanas jebkurā formā uzskata par lielu vērtību, tāpēc tiek darīts viss, lai savas zināšanas darbinieki neuztvertu kā individuālu ieguvumu vai īpašumu, bet organizācijā notiek sistemātiska dalīšanās ar zināšanām dažādās formās. Organizācija ar savām zināšanām dalās arī ar citiem sadarbības partneriem un ieinteresētajām pusēm ar mērķi izmantot tās izmaiņām organizācijas darbībā un sniegtā pakalpojuma attīstībai.

4.4.4. attīsta iekšējus kanālus *informācijas* novadīšanai, nodrošinot to, ka visiem darbiniekiem pieejama *informācija/zināšanas* saistībā ar viņiem noteiktajiem uzdevumiem un mērķiem

- 1 – informācijas nodrošināšanai darbinieku vajadzībām organizācijā netiek veikti nekādi pasākumi. Darbinieki uzdevumu izpildei nepieciešamo informāciju nodrošina paši, izmantojot iekšējos un ārējos informācijas avotus individuāli.
- 2 – organizācijas vadība nodrošina darbiniekiem informāciju galvenokārt par normatīvajiem aktiem, kuri nosaka viņiem noteikto uzdevumu izpildei.
- 3 – organizācijā pastāv iekšējo informācijas novadīšanas kanālu sistēma (regulāras sanāksmes, informācijas sniegšana par izmaiņām normatīvajos aktos u.c.).

Tomēr nenotiek sistemātiska un regulāra kontrole, vai visi darbinieki izmanto jaunāko informāciju un jaunākās zināšanas.

- 4 – organizācijā pastāv (ārējās un iekšējās) informācijas iegūšanas, uzkrāšanas un nodošanas mehānismi un pasākumi, kas ir vērsti uz sistemātisku un regulāru darbinieku nodrošināšanu ar darbam nepieciešamo informāciju. Vadītājs nodrošina regulāru informācijas apriti un nodrošina, ka ikvienā situācijā darbiniekam ir viņa pienākumu izpildei nepieciešamā informācija. Ir pārlicība, ka darbinieki savu pienākumu izpildei un organizācijas mērķu sasniegšanai izmanto jaunāko informāciju un jaunākās zināšanas, kas ir organizācijas vai citu organizāciju rīcībā.

4.4.5. nodrošina pieeju un būtiskas *informācijas* apmaiņu ar *ieinteresētajām pusēm*, pasniedz *informāciju* un datus lietotājam draudzīgā veidā

- 1 – pieeja informācijai un informācijas apmaiņa ieinteresētajām pusēm netiek organizēta.
- 2 – organizācija nodrošina atsevišķa veida informācijas apmaiņu ar dažām ieinteresētajām pusēm. Šādai informācijas apmaiņai nav sistemātisks raksturs (tas nenotiek regulāri, noteiktā periodā, bet gan no reizes uz reizi). Informācijas izklāsta veidam netiek pievērsta īpaša uzmanība.
- 3 – organizācija nodrošina informācijas apmaiņu ar ieinteresētajām pusēm, informācijas apmaiņai ir sistemātisks raksturs, bet pasniegšanas veidam nepievērš uzmanību.
- 4 – organizācija nodrošina ieinteresētajām pusēm nepieciešamo informāciju, kopīgi vienojas par nepieciešamo informācijas apjomu un ērtāko nodrošināšanas veidu. Informācija tiek sniegta, ievērojot tās lietotāja – ieinteresētās puses uztveres spējas un īpatnības. Nepilnību konstatēšanas gadījumā organizācija ātri veic labojumus sniedzamās informācijas saturā un sniegšanas veidā.

4.5. Pārvaldīt tehnoloģijas

4.5.1. lietderīgi pielieto attiecīgas tehnoloģijas, lai vadītu uzdevumus un *zināšanas*

- 1 – uzdevumu un zināšanu vadībā tehnoloģijas netiek pielietotas vispār. Informācijas apstrāde lielākoties notiek papīra veidā.
- 2 – atsevišķu uzdevumu veikšanai organizācija pielieto tehnoloģijas (e-pasts, internets, multimediju iespējas u.c.), bet klientu apkalpošanā tehnoloģijas lielākoties netiek pielietotas vai tiek pielietotas maz.
- 3 – organizācija iespēju robežās savu uzdevumu veikšanai pielieto tehnoloģijas. Daļa informācijas par klientu tiek uzglabāta elektroniski, bet arī papīra formā. Ir atsevišķi gadījumi, kad klientu apkalpošanā tiek izmantotas tehnoloģijas (piemēram, trauksmes pogas, funkcionālās gultas, klientu datu bāze un tml.).
- 4 – organizācijas uzdevumu veikšanai nepieciešamā informācija tiek apstrādāta elektroniski. Pastāv iespēja nepieciešamos datus iegūt no citām elektroniskajām datu bāzēm. Saziņa ar partneriem lielākoties notiek elektroniski. Tehnoloģijas tiek lietotas ar mērķi paātrināt klientu apkalpošanas procesu vai samazināt klientam administratīvos šķēršļus (piem., dokumentu iesniegšana, izziņu iegūšana no citām organizācijām utml.). Organizācijas vadītājs regulāri veic analīzi, kā un kur tehnoloģijas var uzlabot klientu apkalpošanu un atvieglot darbinieku pienākumu veikšanu.

4.6. Pārvaldīt infrastruktūru

4.6.1. nodrošina atbilstošu piekļuvi ēkām, ņemot vērā darbinieku un *klientu/iedzīvotāju* vajadzības un vēlmes (piem., personu ar īpašām vajadzībām piekļuve autostāvvietai, telpām vai sabiedriskajam transportam)

- 1 – netiek nodrošināta ne informatīva, ne fiziska organizācijas ēku pieejamība.
 - 2 – tiek nodrošināta tikai informatīva pieejamība, bet ēkas nav fiziski pieejamas personām ar īpašām vajadzībām.
 - 3 – tiek nodrošināta ārējo normatīvo aktos noteikto prasību izpilde – gan informatīvā pieejamība (vizuālā informācija, informācija virtuālajā vidē), gan arī fiziskā pieejamība personām ar īpašām vajadzībām visās ēkās, kurās notiek klientu apkalpošana.
 - 4 – organizācija veic darbības papildus ārējos normatīvajos aktos minimāli noteiktajām prasībām. Organizācijas ēkas pilnībā ir pieejamas personām ar jebkurām īpašām vajadzībām. Ēku tehniskais stāvoklis regulāri tiek apsekots, notiek regulāra pieejamības apsaimniekošana (ir apsaimniekošanas līgums pacelēju apkopei, pandusu remontam, elektrisko iekārtu apkopei u.t.t.). Notiek klientu viedokļa noskaidrošana par organizācijas ēku pieejamību u.c. darbības.
- 4.6.2. nodrošina ēku un iekārtu (kustamās un nekustamās mantas) *efektīvu*, plānotu un ilgtspējīgu uzturēšanu
- 1 – vadītājs nenodrošina ēku un iekārtu efektīvu, plānotu un ilgtspējīgu uzturēšanu.
 - 2 – ēku un iekārtu remonts notiek tikai gadījumos, kad ar tām rodas kādas problēmas un ja ir finansējums.
 - 3 – organizācijas vadītājs nodrošina ēku un iekārtu uzturēšanu, bet tas vienmēr nenotiek plānoti un ņemot vērā ilgtspējas apsvērumus.
 - 4 – organizācijas vadītājs nodrošina ēku un iekārtu efektīvu, plānotu un ilgtspējīgu uzturēšanu, savlaicīgi noskaidrojot vajadzības – ēku un iekārtu tehnisko stāvokli, sadarbojoties ar apsaimniekošanas un tehniskiem speciālistiem. Ir noslēgti ēku un iekārtu apsaimniekošanas līgumi, kas nodrošina regulāru apkopi, remontus un ekspertīzi. Vadītājs, plānojot organizācijas budžetu, ēku un iekārtu uzturēšanai tāmē paredz ar speciālistu sagatavotiem izmaksu aprēķiniem pamatotu finansējuma pieprasījumu.

Dokuments Nr.3 – PRIEKŠNOSACĪJUMU (kritēriju, apakškritēriju un prasību)

SKAIDROJUMS

Šajā metodikas sadaļā aprakstīti prasību izpildes līmeņi priekšnosacījumu kritērijiem:

- 1.kritērijs. Līderība;
2. kritērijs. Stratēģija un plānošana;
3. kritērijs. Darbinieki;
4. kritērijs. Partnerattiecības un resursi;
5. kritērijs. Procesi.

Paskaidrojumi par priekšnosacījumu kritēriju būtību atrodami metodikas sadaļā „Priekšnosacījumu (kritēriju, apakškritēriju un prasību) skaidrojums”.

Slīpā šriftā iezīmēti termini, jēdzieni, kuriem dots skaidrojums metodikas sadaļā „Metodikā lietoto terminu skaidrojums”. Iezīmējums *slīpā šriftā* izdarīts kritērija, apakškritērija vai prasības nosaukumā, bet atsevišķos gadījumos – arī apraksta tekstā, piem., prasībā 3.2.4.

Priekšnosacījumu kritēriji (1.– 5.kritērijs) raksturo, ko organizācija dara un kādas pieejas tā izmanto, lai sasniegtu vēlamu rezultātu.

1. kritērijs. *Līderība*

Kritērijs vērtē to, cik lielā mērā **vadītājs darbojas kā līderis**, t. i.:

- organizē, vada un nosaka organizācijas virzību - misiju, vīziju un vērtības, kas nepieciešamas organizācijas ilgtermiņa attīstībai;
- motivē un atbalsta darbiniekus, rīkojoties pats kā paraugs/piemērs atbilstoši definētajām vērtībām;
- veido, ievieš un uzrauga organizācijas vadības sistēmu un pārskata sasniegtos rezultātus, būdams atbildīgs par veikuma uzlabošanu un organizācijas sagatavošanu nākotnei, veicot izmaiņas, kas nepieciešamas misijas sasniegšanai;
- veido saikni starp organizāciju un politiķiem, nodrošinot dalīto atbildību, un sadarbojas ar citām ieinteresētajām pusēm, kuru vajadzības organizācijai ir jāņem vērā.

1.1. *Vadītājs nosaka organizācijas virzību, attīstot tās misiju, vīziju un vērtības*

1.1.1. *vadītājs* nosaka organizācijas virzību - *misiju* un *vīziju* - un periodiski to pārskata. Vīzijas un misijas izstrādē vadītājs iesaista darbiniekus un *ieinteresētās puses*

- 1 – vadītājs nav noteicis organizācijas misiju un vīziju, organizācijas darbība balstīta uz ārējos nozares normatīvajos aktos noteiktajiem mērķiem.
- 2 – vadītājs vārdos ir izteicis savu personīgo skatījumu uz organizācijas misiju un vīziju. Tās noteikšanā vadītājs nav iesaistījis darbiniekus un ieinteresētās puses.
- 3 – vadītājs vada vīzijas un misijas noteikšanas procesu un ir to rakstiski noteicis. Vadītājs ir izstrādājis sistēmu, kas ļauj to noteikšanā iesaistīt vajadzīgos

darbiniekus un ieinteresētās puses, un tā ir balstīta uz nozares ilgtermiņa attīstības stratēģiju.

- 4 - vadītājs vada vīzijas un misijas noteikšanas procesu un ir to rakstiski noteicis. Vadītājs ir izstrādājis sistēmu, kas ļauj to noteikšanā iesaistīt vajadzīgos darbiniekus un ieinteresētās puses, un tā ir balstīta uz nozares ilgtermiņa attīstības stratēģiju. Ir pierādījumi, ka vadītājs ir izstrādājis sistēmu, ka ļauj iniciēt misijas un vīzijas periodisku pārskatīšanu un to koriģē, reaģējot uz izmaiņām ārējā vidē..

1.1.2. *vīzijas un misijas īstenošanai vadītājs nosaka stratēģiskos (ilgtermiņa) un operacionālos (vidēja un īstermiņa) mērķus, plāno atbilstošus uzdevumus un nosaka prioritātes*

- 1 – vadītājs neorganizē stratēģisko un operacionālo mērķu, veicamo uzdevumu un prioritāšu noteikšanu un nav tos noteicis.
- 2 – vadītājs atsevišķus mērķus un uzdevumus ir izteicis mutiski, bet tos nav noteicis skaidri rakstiskā veidā un pamatojoties uz organizācijas vīziju un misiju.
- 3 – vadītājs vada mērķu noteikšanas procesu. Vadītājs ir noteicis stratēģiskos un operacionālos mērķus rakstiskā veidā, tiem ir noteikti atbilstoši uzdevumi. Uzdevumu prioritātes vadītājs nav noteicis (varbūt atsevišķos gadījumos, ir, bet tas nenotiek sistemātiski un nav skaidri prioritāšu noteikšanas kritēriji).
- 4 - vadītājs aktīvi iesaistās un vada mērķu noteikšanas procesu. Stratēģiskos un operacionālos mērķus vadītājs ir noteicis un tie ir noteikti rakstiskā veidā. Visiem mērķiem vadītājs ir noteicis atbilstošus uzdevumus. Uzdevumiem ir noteiktas prioritātes pēc skaidriem un vienotiem kritērijiem.

1.1.3. *vadītājs nosaka vērtību sistēmu organizācijā (ētikas normas, īpaši atrunājot interešu konflikta pārvaldību, kalpošanu sabiedrībai, caurskatāmību) un periodiski to pārskata, iesaistot darbiniekus un ieinteresētās puses*

- 1 - vadītājs nav noteicis organizācijas vērtības, t.sk. ētikas normas. Vadītājs organizācijā uztur vidi, kurā par vērtībām netiek runāts.
- 2 – vadītājs ir noteicis atsevišķas organizācijas vērtības, piemēram, ētikas principus un normas Ētikas kodeksā. Tā izstrādē vadītājs nav iesaistījis darbiniekus un ieinteresētās puses. Neētisku rīcību vai vērtību neievērošanu vadītājs neuzrauga, to neidentificē un nenotiek nekāda reaģēšana.
- 3 – vadītājs ir noteicis organizācijas vērtības, kas ietver ne tikai ētikas normas, bet arī citas vērtības, piemēram, zināšanas, pakalpojuma kvalitāte, labs kolektīvs u.c. Vērtību sistēmas izstrādē vadītājs iesaista darbiniekus un ieinteresētās puses. Vērtības nav formulētas rakstiskā veidā, bet vadītājs par tām regulāri pārrunā ar darbiniekiem. Atsevišķi neētiskas rīcības gadījumi ir identificēti un arī pārrunāti, bet nav skaidra sistēma, kas ļauj šādus gadījumus identificēt, nav skaidra informēšanas un rīcības procedūra.
- 4 – vadītājs ir noteicis organizācijas vērtības rakstiskā veidā, t.sk. Ētikas kodeksu. Vērtību sistēmas izstrādē vadītājs iesaistīja darbiniekus un ieinteresētās puses. Ir ieviesta vērtību uzraudzības sistēma, t.sk. skaidra informēšanas un rīcības procedūra, kas identificē neētisku rīcību vai vērtību pārkāpumus un uz tiem notiek reaģēšana.

1.1.4. *vadītājs nodrošina misijas, vīzijas, stratēģisko un operacionālo mērķu un vērtību komunikēšanu (skaidrošanu) visiem darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm*

- 1 – vadītājs noteiktos mērķus un organizācijas vērtības nekomunicē darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm. Darbinieki un ieinteresētās puses tos nezina un neizprot. Šo vērtību piešķir arī gadījumos, ja vadītājs nav noteicis organizācijas vīziju, misiju, mērķus un vērtības.

- 2 – vadītājs organizē, lai mērķi un vērtības informēšanas nolūkā tiek ievietoti iekšējos vai ārējos informācijas kanālos (intranets, mājas lapa vai papīra formātā izvietoti uz informācijas dēļa), bet vadītājs tos nav skaidrojis darbiniekiem un ir varbūtība, ka daļa no darbiniekiem tos nezina un neizprot.
- 3 – vadītājs organizē, lai mērķi un vērtības tiek komunicētas un skaidrotas visiem darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm pa dažādiem informācijas kanāliem, gan elektroniskiem, gan fiziskiem. Ir pierādījumi, ka darbinieki tos zina, izprot un ievēro.
- 4 – vadītājs organizē, lai mērķi un vērtības, kā arī izmaiņas tajos, tiek komunicētas un skaidrotas visiem darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm pa dažādiem informācijas kanāliem, gan elektroniskiem, gan fiziskiem. Zināšanas tiek uzturētas, periodiski pārrunājot virzību uz mērķiem un par organizācijas vērtībām. Kā piemēri, skaidroti un analizēti dažādi gadījumi.

1.1.5. *vadītājs* seko notikumiem ārējā vidē un reaģējot, organizē mērķu un plānoto uzdevumu pārskatīšanu

- 1 – vadītājs neseko ārējās vides notikumiem un neanalizē to ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Ja arī seko notikumiem apkārtējā vidē, tas nekādā veidā netiek sasaistīts ar noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Nenotiek nekāda pārskatīšana un reaģēšana.
- 2 – vadītājs seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, to ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem, bet vadītājs neiniciē mērķu un uzdevumu pārskatīšanu. Ja arī notiek kāda reaģēšana, tad tas notiek ikdienas darbībā, kas netiek sasaistīts ar noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem.
- 3 – vadītājs seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, notikušā ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Atsevišķos/būtiskākajos gadījumos vadītājs iniciē noteikto mērķu vai uzdevumu pārskatīšanu un koriģēšanu, bet ietekme netiek sistēmiski analizēta (arī uz nākotnes notikumiem) un netiek pārskatīti visi noteiktie mērķi un plānotie uzdevumi, kurus varētu ietekmēt notikušās vai nākotnes izmaiņas.
- 4 – vadītājs seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, notikušā ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem un izvērtē, cik lielā mērā izmaiņas ietekmē katru no noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Analizē nākotnē iespējamus notikumus un kā tas var ietekmēt izvirzītos mērķus un plānotos uzdevumus. Nekavējoties rīkojas (koriģē mērķus un uzdevumus vai rīkojas proaktīvi), līdzko apzinās vajadzību.

1.1.6. *vadītājs* stiprina savstarpējo uzticību starp *līderi/vadītāju* un darbiniekiem

- 1 – vadītājs neapzinās uzticēšanās starp vadītāju un darbinieku būtiskumu. Neveic nekādus pasākumus, lai veidotu tādu atmosfēru/kultūru/vidi organizācijā, kas to sekmētu/stiprinātu.
- 2 – vadītājs saprot, ka savstarpējā uzticēšanās ir svarīga un to pauž vārdos. Faktiska vadītāja rīcība, lai panāktu un stiprinātu uzticēšanos, nenotiek. Darbinieki to neizjūt.
- 3 – vadītājs saprot, ka savstarpējā uzticēšanās ir svarīga un apzinās/izprot tā ietekmi uz darba izpildi. Vadītājs zina un praksē pielieto dažādus instrumentus/metodes, lai savstarpējo uzticēšanos stiprinātu.
- 4 – vadītājs saprot, ka savstarpējā uzticēšanās ir svarīga un apzinās/izprot tā ietekmi uz darba izpildi. Vadītājs zina, pielieto praksē un attīsta dažādus instrumentus/metodes uzticēšanās stiprināšanai, izprotot darbinieku stiprās un vājās puses. Vadītājs iegūst atgriezenisko saiti no darbiniekiem par uzticēšanās līmeni, problēmām un attiecīgi tās pilnveido.

1.2. *Vadītājs* izstrādā un ievieš organizācijas vadības, izpildes (performance) un pārmaiņu vadības sistēmu

1.2.1. atbilstoši noteiktajai stratēģijai, uzdevumiem un ieinteresēto pušu vajadzībām, *vadītājs* nosaka organizācijas struktūru un definē *procesus*. Piešķir atbilstošas pilnvaras un nosaka atbildības. Nodrošina sistēmu *procesu* vadīšanai

- 1 - vadītājs nav noteicis organizācijas organizatorisko struktūru un nepieciešamos *procesus*, jo nav atbilstoša pilnvarojuma (vai ir cits iemesls). Noteiktā organizatoriskā struktūra un procesi nav sasaistīti ar stratēģiskajiem mērķiem (piemēram, jo stratēģiskie mērķi nav noteikti vai ir cits iemesls), nav noteikti atbilstošie pienākumi, piešķirtas pilnvaras un noteiktas atbildības. Darbs netiek organizēts.
- 2 - vadītājs ir noteicis organizācijas organizatorisko struktūru un *procesus*, bet tā nav sasaistīta (vai ir neliela sasaiste) ar stratēģiskajiem mērķiem un neņemot (vai maz ņemot) vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Ir noteikti, bet neskaidri un neformāli, pienākumi, pilnvaras un atbildības.
- 3 - vadītājs ir skaidri noteicis organizatorisko struktūru un *procesus*, ņemot vērā stratēģiskos mērķus un ieinteresēto pušu vajadzības. Rakstiskā veidā ir piešķirtas atbilstošas pilnvaras, noteikti pienākumi un atbildības. Darbs norit organizēti, tomēr vadītājs nav ieviesis sistēmu nepārtrauktai *procesu* vadībai (plānošanu, izstrādi, īstenošanu, uzraudzīšanu, pārskatīšanu un pilnveidošanu)
- 4 - vadītājs ir skaidri un rakstiskā veidā noteicis organizatorisko struktūru un *procesus*, ņemot vērā stratēģiskos mērķus un ieinteresēto pušu vajadzības. Rakstiskā veidā ir piešķirtas atbilstošas pilnvaras, noteikti pienākumi un atbildības. Ir izstrādāta un ieviesta sistēma, kas nodrošina nepārtrauktu, skaidri strukturētu un viscaur organizācijā *procesu* vadību un vadītājs nodrošina, lai tā darbotos praksē.

1.2.2. *vadītājs* izstrādā un organizācijā vienojas par izmērāmiem darbības mērķiem un rezultātu (*procesa* rezultātu (output) un gala rezultātu uz sabiedrību (outcome)) visos līmeņos – sākot no stratēģijas līdz darbiniekam. Nosakot darbības rezultātus, ņem vērā *ieinteresēto pušu* vajadzības un gaidas

- 1 – vadītājs nav noteicis darbības mērķus un rezultātus nevienā no līmeņiem.
- 2 – vadītājs saprot darbības mērķus un rezultātus, bet to noteikšanā neņem vērā ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas. Vadītājs nenovada darbības mērķus un rezultātus līdz darbiniekiem. ..
- 3 – vadītājs nosaka darbības mērķus un rezultātus rakstiskā veidā.. Mērķu un rezultātu noteikšanā ir ņemtas vērā ieinteresēto pušu vajadzības, bet tie ir noteikti tikai *procesu* līmenī. Vadītājs nav skaidri novadījis (izveidojis mehānismu, kas novada) noteiktos mērķus un rezultātu līdz individuālam darbiniekam un darbinieku izpilde ar *procesu* rezultātu netiek tieši sasaistīta.
- 4 – vadītājs nosaka darbības mērķus un rezultātus rakstiskā veidā , tie ir mērāmi, savstarpēji saistīti un ir noteikti visos līmeņos – sākot no stratēģijas līdz individuālam darbiniekam. Nosakot mērķus, ir apzinātas un ņemtas vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Ir noteikti mērķiem un rezultātiem atbilstoši izpildes rādītāji.

1.2.3. *vadītājs* izveido un uztur tādu vadības sistēmu, kas nodrošina pastāvīgu kvalitatīvas vadīšanas principu ievērošanu. Izveido sistēmu, kura nodrošina *vadītāju* ar pilnīgu, aktuālu un ticamu vadības informāciju

- 1 – vadītājs nezina, kas ir kvalitatīvas vadīšanas principi un nav izveidojis uz tiem balstītu vadības sistēmu. Vadītājs vadības informāciju saņem haotiski, nav

iedibināts mehānisms, kas nodrošinātu tās aktualitāti, saņemšanas savlaicīgumu un ticamību.

- 2 – vadītājs ir attīstījis atsevišķus vadības sistēmas elementus vai to daļas, bet šo elementu vadība ir haotiska un nekonkrēta, elementi nedarbojas vienotā sistēmā un ir iespēja, ka vadītājs informāciju ne vienmēr saņem laikā, tā ne vienmēr ir aktuāla, pilnīga un ticama.
- 3 – vadītājs ir izveidojis, un darbojas vadības sistēma, kurā ir aptverti visi nepieciešamie elementi. Lai nodrošinātu vadības sistēmas elementu uzraudzību un pilnīgas, aktuālas un ticamas informācijas iegūšanu, vadītājs ir noteicis konkrētas atbildības un termiņus. Vadītājs savlaicīgi tiek nodrošināts ar atbilstošu vadības informāciju.
- 4 – vadītājs ir izveidojis un sistemātiski uztur vadības sistēma, kas balstās uz kvalitatīvas vadīšanas principiem, tā tiek sistemātiski pārskatīta un pilnveidota. Sistēmas galvenais dzinējspēks ir organizācijas vadītājs, kurš izprot šīs sistēmas nepieciešamību un nozīmību. Vadītājs sistemātiski saņem pilnīgu, aktuālu un ticamu vadības informāciju, kuru izmanto esošās situācijas novērtēšanai un lēmumu pieņemšanai.

1.2.4. *vadītājs* identificē vajadzību un nosaka nepieciešamās pārmaiņas organizācijā, plāno un nodrošina to ieviešanu

- 1 - vadītājs nav identificējis vajadzību pēc pārmaiņām organizācijā pēdējo gadu laikā, nekādas pārmaiņas organizācijas struktūrā vai darbībā nav notikušas, neatkarīgi no notikušajām izmaiņām apkārtējā vidē.
- 2 – vadītājs ir identificējis atsevišķas vajadzības pēc pārmaiņām, bet tās nav īstenojis vai arī tās ieviesis neatbilstoši identificētajām vajadzībām, jo pārmaiņu vajadzībām nav skaidrs mērķis, tās nav pietiekami analizētas, netiek plānoti atbilstoši uzdevumi, netiek uzraudzīta to ieviešana un netiek pārbaudīts, vai ieviešanas rezultāts ir sasniedzis izvirzīto mērķi/vajadzību.
- 3 – vadītājs identificē vajadzības pēc pārmaiņām, analizē tās un plāno nepieciešamos uzdevumus. Pārmaiņas ir ieviestas atbilstoši plānotajam. Pārmaiņu identificēšana, plānošana un īstenošana nav sistēmiska (ne visur, kur nepieciešams, ne vienmēr, kur nepieciešams, ne tā kā nepieciešams). Ne vienmēr notiek pārliecināšanās par to vai izmaiņu rezultāts ir sasniedzis izvirzīto mērķi/vajadzību.
- 4 – vadītājs ir izveidojis pārmaiņu vadības (identificēšana, analīze, ieviešana un pārbaude) sistēmu, kas savlaicīgi ļauj identificēt vajadzību pēc izmaiņām un ir nostiprināta regulāra prakse izmaiņu vadībai. Vadītājs apzina izmaiņu mērķi un plāno izmaiņu ieviešanu atbilstoši tam un pieejamajiem resursiem. Ir pārliecinājies, ka ieviestās izmaiņas ir sasniegušas mērķi un ieviestas atbilstoši plānotajam. Ja nē, veic pilnveidojumus.

1.2.5. *vadītājs* skaidro darbiniekiem un *ieinteresētajām pusēm* pārmaiņu vajadzības iemeslus un pārmaiņu būtību

- 1 – pārmaiņas tiek ieviestas, taču vadītājs neinformē un neskaidro tās darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm.
- 2 – vadītājs informē darbiniekus un atsevišķas ieinteresētās puses par veiktajām pārmaiņām. Vadītājs neapzina visas ieinteresētās puses, kuras skar veiktās pārmaiņas. Izmaiņu iemesli un būtības netiek skaidrotas.
- 3 – vadītājs apzina visas ieinteresētās puses, kuras skar veiktās pārmaiņa. Vadītājs informē par pārmaiņām gan ieinteresētās puses, gan darbiniekus. Izmaiņu iemesli un būtības tiek paskaidrotas.

- 4 - vadītājs apzina visas ieinteresētās puses, kuras skar veiktās pārmaiņas. Vadītājs informē par pārmaiņām gan ieinteresētās puses, gan darbiniekus. Izmaiņu iemesli un būtības tiek paskaidrotas. Iegūst atgriezenisko saiti no darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm par veiktajām pārmaiņām.

1.3. *Vadītājs* motivē un atbalsta organizācijas darbiniekus, un ir tiem paraugs

1.3.1. *vadītājs* ir paraugs darbiniekiem - vada un rīkojas atbilstoši izvirzītajiem mērķiem un vērtībām caur savu piemēru

- 1 – vadītāja uzvedība bieži ir pretrunā ar vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām, organizācijas vērtībām un mērķiem. Tas nemotivē darbiniekus.
- 2 – vadītājs cenšas darbinieku klātbūtnē rīkoties atbilstoši vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām vai organizācijas mērķiem, noteiktajām ētikas normām un vērtībām. Vārdos izsaka, ka atbilstoša rīcība ir svarīga, tomēr praksē neuztur ētikas normu un vērtību ievērošanu organizācijā, piemēram, nenosoda, ja redz neatbilstošu rīcību no darbinieku puses, nav vienāda attieksme pret darbinieku rīcību.
- 3 – vadītājs vienmēr cenšas rīkoties un pieņemt lēmumus atbilstoši vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām, organizācijas mērķiem, noteiktajām ētikas normām un vērtībām. Vadītājs ne tikai vārdos, bet arī praksē demonstrē darbiniekiem, ka to rīcība atbilstoši mērķiem un vērtībām ir svarīga un pretēju rīcību nosoda neatkarīgi no darbinieka, kas to ir pārkāpis.
- 4 - vadītājs vienmēr cenšas rīkoties atbilstoši vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām, organizācijas mērķiem, noteiktajām ētikas normām un vērtībām. Vadītāja tēls ir ar augstu reputāciju darbinieku vidū un ārpus organizācijas. Vadītājs demonstrē gan vārdos, gan praksē nosodījumu jebkurai neatbilstošai rīcībai organizācijā un rīkojas, lai tas neietekmētu citu darbinieku rīcību.

1.3.2. *vadītājs* demonstrē personīgo ieinteresētību attīstīt un mainīt gan organizācijas darbu, gan vadīšanas prasmes, reaģē uz konstruktīviem priekšlikumiem. Iedrošina darbiniekus sniegt priekšlikumus uzlabojumiem un būt *proaktīviem* savā ikdienas darbā

- 1 – nekāda iniciatīva mainīties un attīstīties no vadītāja puses netiek izrādīta. Vadītājs nereaģē uz darbinieku vai ieinteresēto pušu izteikto kritiku, norādi uz nepieciešamiem uzlabojumiem un izteiktajiem priekšlikumiem. Vadītājs nav pilnveidojis vadības prasmes.
- 2 – vārdos vadītājs pauž vēlmi uzklaut un rīkoties. Vadītājs ir pieejams darbiniekiem un tos uzklaut, bet parasti priekšlikumi izskatīti pēc būtības netiek un nekāda attīstība nenotiek. Darbinieks nesaņem atgriezenisko saiti par izteiktajiem priekšlikumiem. Vadītājs ir apmeklējis seminārus par vadības prasmēm, bet tās nenostiprina praksē.
- 3 - kontaktā ar darbiniekiem vadītājs uzsver gatavību mainīties, parāda ieinteresētību par darbinieku priekšlikumiem vai kritiku. Rūpīgi izvērtē priekšlikumus un, ja labi priekšlikumi, tos īsteno. Vadītājs ir pieejams darbiniekiem un tos uzklaut. Dod darbiniekiem atgriezenisko saiti. Vadītājs regulāri pilnveido vadītāja prasmes.
- 4 – vadītājs sistemātiski/regulāri novērtē savas vadības prasmes, stiprās un attīstāmās vadītāja prasmes, uzklaut arī darbinieku viedokli. Attīsta tās ne tikai teorētiski, bet arī caur rīcību praksē. Vadītājs sistēmiski un regulāri pielieto dažādas metodes, kas palīdz identificēt un attīstīt organizācijas darbību, aktīvi aicina darbiniekus iesaistīties attīstībā. Vienmēr uzklaut un izskata ieinteresēto pušu vai darbinieku priekšlikumus pēc būtības, labus priekšlikumus īsteno. Vienmēr sniedz atgriezenisko saiti, paskaidrojot savu lēmumu.

1.3.3. *vadītājs* regulāri *informē* darbiniekus par nozīmīgiem jautājumiem un lēmumiem saistībā ar organizācijas darbību

- 1 – organizācijā nav prakse, ka vadītājs informē darbiniekus par pieņemtajiem lēmumiem. Darbinieki parasti tos uzzina no citiem informācijas avotiem;
- 2 – vadītājs informē darbiniekus par pieņemtajiem lēmumiem, bet tas nav regulāri. Bieži ir gadījumi, kad darbinieki nav informēti un tas ietekmē gan darbu, gan iekšējo klimatu. Vadītājs neinformē darbiniekus par citiem nozīmīgiem jautājumiem, kurus darbiniekiem vajadzētu zināt;
- 3 – organizācijā ir prakse, ka vadītājs par pieņemtajiem lēmumiem vai citiem svarīgiem jautājumiem informē darbiniekus un ieinteresētās puses. Bet tam ir informatīvs, nevis komunikējošs raksturs, t.i. netiek skaidrots, novadot saturu līdz darbiniekam;
- 4 – organizācijā ir praksē nostiprināta sistēma, kādā vadītājs regulāri pa dažādiem kanāliem un, izmantojot dažādas metodes, sniedz informāciju darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm (apzinot, kas ir ieinteresētās puses) par pieņemtajiem lēmumiem un citiem svarīgiem jautājumiem. Vadītājs sniedzot informāciju domā, kā to komunikēt (skaidrot un novadīt ideju/domu). Vadītājs periodiski aptaujā darbiniekus un ieinteresētās puses, vai tie pietiekami un saprotamā veidā saņem informāciju, un attiecīgi reaģē.

1.3.4. *vadītājs* veicina *komandas* darbu un atbalsta *komandas* sniegumu

- 1 – vadītājs vairāk atbalsta individuālu pieeju darba izpildei, uzdevumus uzdod individuālai veikšanai. Nav prakse darba jautājumus pārrunāt un veikt komandā, veidojot darba/projektu grupas.
- 2 – vadītājs atbalsta komandas darbu, atsevišķos gadījumos organizācijā tiek veidotas darba/projekta grupas, bet komandas darbs netiek veicināts. Vadītājs pats komandas darbā nepiedalās, bet neiebilst, ja tas tiek darīts.
- 3 – vadītājs atbalsta komandas darbu, veicinot veidot darba/projekta grupas konkrētiem uzdevumiem. Labprāt pats organizē/piedalās vai vada darba grupas.
- 4 – vadītājs attīsta un pielieto prasmes strādāt komandā. Dažādiem rīkiem un metodēm veicina komandas darbu, pats aktīvi vada un piedalās, uzsverot sevi kā daļu no komandas. Atzinīgi novērtē jebkuras komandas sniegumu.

1.3.5. *vadītājs* rada motivējošu vidi kopīgu mērķu sasniegšanai, izmantojot dažādus motivēšanas pasākumus un rīkus

- 1 – vadītājs nepārzina dažādus motivēšanas rīkus/metodes un neizmanto tos motivējošas vides veidošanai virzībā uz rezultātu/kopēju mērķu sasniegšanai. Darbinieki motivācijas līmenis ir zems.
- 2 – vadītājs izmanto atsevišķus motivēšanas rīkus/metodes. Ja arī pārzina, kādi ir rīki/metodes motivējošas vides veidošanai, ir neaktīvs vai jūtas ierobežots to izmantošanā. Nepārrunā ar darbiniekiem iespējas motivācijas celšanai.
- 3 – vadītājs pārzina dažādas motivēšanas metodes, un iespēju robežās tās izmanto, tās dara zināmas darbiniekiem. Periodiski noskaidro darbinieku motivācijas līmeni un radoši reaģē.
- 4 – vadītājs ir izstrādājis motivēšanas sistēmu, skaidri noteicis dažādus izmantojamus rīkus/metodes un motivēšanas politiku. To darījis zināmu darbiniekiem. Vadītājs izprot, kas kuru darbinieku motivē un attiecīgi rīkojas. Periodiski noskaidro darbinieku motivācijas līmeni un radoši reaģē. Vadītājs attīsta savas zināšanas par motivēšanas rīkiem/metodēm un prasmes tās pielietot.

1.3.6. *vadītājs* respektē un atbalsta darbinieku individuālās vajadzības un personīgās situācijas

- 1 – vadītājs nerespēt darbinieka individuālās vajadzības, piemēram, attiecībā uz darba vidi, un personīgās situācijas. Ir neatsaucīgs un gandrīz nekad to neatbalsta.
- 2 – vadītājs formāli uzklausa darbinieka vajadzības un personīgās situācijas, bet neizskata iespējas pēc būtības un lielākoties pieņem lēmumu ne darbinieka interesēs.
- 3 – vadītājs uzklausa darbinieku vajadzības un personīgās situācijas un, izskatot katru individuālu gadījumu, rod iespēju tās atbalstīt.
- 4 – vadītājs vienmēr ir atvērts uz klausīt un rīkoties, ievērojot darbinieka vajadzības un personīgās situācijas. Vadītājs apzina darbinieka vajadzības attiecībā uz darba vidi vai to, kas traucē darbam, un rod risinājumus, lai uzlabotu darba kvalitāti. Rūpīgi izskata individuālās situācijas un meklē labākos risinājumus, paskaidro savus lēmumus.

1.4. Vadītājs vada sadarbību ar atbilstošās sfēras pārstāvjiem izpildvarā un citām ieinteresētajām pusēm, lai nodrošinātu dalīto atbildību

1.4.1. *vadītājs* uztur *proaktīvas* un *regulāras* attiecības ar pārstāvjiem izpildvarā un likumdevējvarā

- 1 – vadītājs neveido un neuztur partnerattiecības ar pārstāvjiem izpildvarā vai likumdošanas varā. Vadītājs neinformē un nepārrunā organizācijas vajadzības un intereses, nerisina problēmas, kas ietekmē organizācijas darbu.
- 2 – vadītājs īpaši svarīgos gadījumos kontaktējas ar izpildvaras vai likumdevējvaras pārstāvjiem, regulāra sadarbība netiek uzturēta. Kontaktēšanās gadījumā vadītājam ne vienmēr ir skaidri kontaktēšanās mērķi un rīcības stratēģija.
- 3 – vadītājs regulāri kontaktējas ar izpildvaras vai likumdevējvaras pārstāvjiem. Pārrunā vajadzības, problēmas vai apmainās ar viedokļiem. Attiecībā uz darbu cenšas uzturēt pozitīvas un proaktīvas attiecības.
- 4 – vadītājs regulāri kontaktējas ar izpildvaras vai likumdevējvaras pārstāvjiem. Attiecībā uz darbu uztur un attīsta pozitīvas un proaktīvas attiecības ilgtermiņā. Izprot attiecību uzturēšanas mērķus, plāno rīcību un rīcībai piemeklē attiecīgas komunikācijas metodes. Kā rezultātu spēj ietekmēt vai panākt organizācijai un izpildvarai optimālu lēmumu.

1.4.2. *vadītājs* pārvalda *partnerattiecības* un kontaktus ar *ieinteresētajām pusēm*, piemēram, nevalstiskās organizācijas, interešu grupas, citas valsts iestādes, sadarbības *partneri*. Aktīvi piedalās profesionāļu asociācijās un interešu grupās

- 1 - vadītājs neveido un neuztur partnerattiecības ar ieinteresētajām pusēm. Kontaktējas tikai ārkārtas situācijās, neveido dialogu un vienotu izpratni.
- 2 - vadītājs veido partnerattiecības ar atsevišķām ieinteresētajām pusēm. Partnerattiecībām nav skaidri mērķi, rīcība un sagaidāmais rezultāts.
- 3 – vadītājs zina svarīgākās ieinteresētās puses un uztur ar tām partnerattiecības. Attiecības uztur pozitīvas, izprot savstarpējās vajadzības un rīkojas organizācijas interesēs.
- 4 – vadītājs pārvalda (veido, uztur un attīsta) partnerattiecības ar visām svarīgākajām ieinteresētajām pusēm, uzturot partnerattiecības ilgtermiņā. Izprotot partnerattiecību mērķi un sagaidāmo rezultātu, pielieto dažādus komunikācijas rīkus/metodes.

1.4.3. *vadītājs* strādā pie sabiedrības izpratnes veidošanas (tēls un reputācija) par organizāciju un tās pakalpojumiem

- 1 – vadītājs neizrāda rūpes par organizācijas pozitīva tēla uzturēšanu. Vadītājs ar savu rīcību neveicina sabiedrības izpratni par organizāciju un tās pakalpojumiem, pieņem to tādā līmenī, kāda tā ir.

- 2 – vadītājs vārdos pauž, ka ir svarīgi uzturēt pozitīvu organizācijas tēlu un ir jāveido sabiedrības izpratne par organizācijas pakalpojumiem. Tai pat laikā, vadītājs nezina kāds ir sabiedrības izpratnes līmenis, necenšas to noskaidrot un neseko rīcība, ja izpratne ir minimāla un komunikācija ar sabiedrību ir neefektīva.
- 3 – vadītājs rūpējas par organizācijas pozitīva tēla uzturēšanu. Periodiski pielieto dažādus komunikācijas veidus un rīkus sabiedrības izpratnes par organizācijas pakalpojumiem veidošanu. Periodiski noskaidro sabiedrības viedokli par organizācijas tēlu un izpratni par pakalpojumiem.
- 4 – vadītājs ikdienā rūpējas par organizācijas pozitīva tēla uzturēšanu, pielietojot dažādus komunikācijas veidus un rīkus. Uzskata to par svarīgu un prasa arī no darbiniekiem atbilstošu rīcību. Vadītājs regulāri noskaidro sabiedrības izpratnes līmeni par organizāciju, tās tēlu un pakalpojumu un pēc rezultātiem izstrādā stratēģiju un rīcības politiku, to īsteno. Caur rezultātu izvērtē īstenotās politikas efektivitāti.

2. kritērijs. Stratēģija un plānošana

Kritērijs novērtē kā un cik efektīvi organizācija:

- kombinē savas savstarpēji saistītās aktivitātes, nosaka sasniedzamos rezultātus;
- ievieš tās misiju un vīziju, izmantojot skaidru, uz ieinteresētajām pusēm fokusētu stratēģiju, kas aptver rīcībpolitiku/mērķus un citas ieinteresēto pušu vajadzības, un tiek atbalstīta ar nepārtraukti pilnveidotu procesu un resursu vadību;
- stratēģiju iestrādā plānos, stratēģiskajos mērķos un mērījumos;
- plānošanā un stratēģijā atspoguļo organizācijas pieeju modernizācijai un inovāciju ieviešanai.

Jēdziens „stratēģija” ietver gan attīstības stratēģiskos mērķus, gan lēmumus attiecībā uz ikdienas rīcību.

2.1. Iegūt informāciju par *ieinteresēto pušu* esošajām un nākotnes vajadzībām

2.1.1. stratēģijas noteikšanai apzina būtiskākās *ieinteresētās puses*. Apzina viņu vajadzības un gaidas. Regulāri iegūst informāciju par izmaiņām ārējā vidē (sociālā, ekonomiskā, tiesiskā u.c.) un analizē tās ietekmi uz *ieinteresēto pušu* nākotnes vajadzībām un gaidām

- 1 – nav apzinātas organizācijas ieinteresētās puses un nav izvērtēts, kuras no tām organizācijai ir būtiskākās. Līdz ar to organizācijai nav skaidras ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas.
- 2 – organizācijas būtiskākās ieinteresētās puses ir apzinātas. Atsevišķām ieinteresētajām pusēm ir apzinātas to vajadzības un gaidas. Netiek sekots izmaiņām apkārtējā vidē un analizēts, kā tās ietekmē vai varētu ietekmēt ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas.
- 3 – ir apzinātas organizācijas būtiskākās ieinteresētās puses un to vajadzības un gaidas. Ir atsevišķi gadījumi, bet netiek sistemātiski (regulāri un par visiem) iegūta informācija par izmaiņām apkārtējā vidē un analizēta to ietekme uz vajadzībām un gaidām, nenotiek proaktīva rīcība.
- 4 - ir apzinātas organizācijas būtiskākās ieinteresētās puses un organizācijas un ieinteresēto pušu savstarpējās vajadzības un gaidas. Ir izstrādāta un praksē pielietota sistēma un metodika, kas dod iespēju sistemātiski iegūt informāciju par izmaiņām ārējā vidē un analizēt to ietekmi uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām, t.sk. nākotnes. Notiek proaktīva rīcība.

2.1.2. sistemātiski analizē organizācijas stiprās un vājās puses un to ietekmi uz *ieinteresēto pušu* nākotnes vajadzībām un gaidām

- 1 – organizācija nav identificējusi savas stiprās un vājās puses un, kā tās ietekmē ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas.
- 2 – organizācija zina atsevišķas stiprās un vājās puses, bet apzināšana nav sistemātiska (regulāra un visaptveroša). Stipro un vājo pušu ietekme uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām netiek analizēta.
- 3 – organizācija periodiski apzina savas stiprās un vājās puses un analizē to ietekmi uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām.
- 4 – organizācijai izstrādāta sistēma un metodika, kura dod iespēju sistemātiski identificēt un analizēt organizācijas stiprās un vājās puses un to ietekmi uz ieinteresēto pušu vajadzībām un gaidām, nodrošinot savlaicīgu norādi uz problēmām un proaktīvu rīcību.

2.2. Izstrādāt, pārskatīt un precizēt stratēģiju un plānošanu, ņemot vērā *ieinteresēto pušu* vajadzības un pieejamos resursus

2.2.1. sistemātiski analizē ārējos draudus un iespējas, ņem vērā *ieinteresēto pušu* vajadzības un gaidas. Apzina *kritiskos veiksmes faktoros* un tos regulāri novērtē, novērojot izmaiņas iekšējā un ārējā vidē un analizējot ietekmi

- 1 – stratēģija nav noteikta vispār vai arī tā noteikta, neņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas, neapzinot un neanalizējot draudus un iespējas. Organizācija nav apzinājusi kritiskos faktoros stratēģijas īstenošanai. Stratēģijas pārskatīšana un precizēšana nenotiek.
- 2 – stratēģija ir noteikta, bet bez vispusīgas izvērtēšanas un pamatojuma. Ir uzklautas atsevišķas ieinteresētās puses, bet to viedoklis nav ņemts vērā vai ir ņemts vērā minimāli, nosakot stratēģiju. Ir apzināti atsevišķi ārējie draudi vai iespējas, kas būtu jāņem vērā nosakot stratēģiju, bet arī tie nav vai ir ņemti vērā minimāli. Stratēģijas pārskatīšana un precizēšana nenotiek sistemātiski, iespējams, ir bijis atsevišķs gadījums. Organizācija nav apzinājusi kritiskos faktoros stratēģijas īstenošanai, iespējams, ir atsevišķi apzināti, bet bez vispusīgas izvērtēšanas attiecībā uz noteikto stratēģiju. Netiek sekots, kā apkārtējās vides izmaiņas ietekmē kritiskos veiksmes faktoros.
- 3 – stratēģija ir noteikta un ir pierādījumi, ka ieinteresēto pušu vajadzības un gaidas ir ņemtas vērā – tā ir regulāra prakse. Stratēģijas noteikšanā tiek analizēti draudi un iespējas, rezultāti tiek ņemti vērā. Vispusīgi izvērtējot, ir noteikti stratēģijas īstenošanas kritiskie veiksmes faktori, un tiem ikdienā tiek sekots līdzī. Stratēģija periodiski tiek pārskatīta.
- 4 – ir noteikts un praksē darbojas stratēģiskās vadības process un ir noteikta stratēģiskās vadības metodika, kas balstīta uz labās prakses principiem. Tā izmanto sistēmisku pieeju stratēģijas noteikšanā, stratēģijas īstenošanā, pārskatīšanā un precizēšanā, nodrošinot, ka stratēģija vienmēr ir aktuāla, atbilst notikumiem apkārtējā vidē un vērsta uz ieinteresēto pušu interešu ievērošanu. Ir mehānisms, kas ļauj apzināt ieinteresēto pušu apmierinātību ar noteikto stratēģiju un tās īstenošanu.

2.2.2. izstrādā, pielieto un attīsta stratēģijas īstenošanas un darba izpildes uzraudzības, mērīšanas un/vai novērošanas metodes visos organizācijas līmeņos stratēģijas īstenošanai

- 1 – praksē nav mehānisma stratēģijas īstenošanai un darba izpildes uzraudzīšanai.
- 2 – ir atsevišķi pasākumi stratēģijas īstenošanai un darba izpildes uzraudzīšanai, bet tā nav regulāra prakse un pasākumi ir vairāk formāli, kas neatklāj problēmas un nenodrošina atbilstošu reaģēšanu. Nav izstrādāta rādītāju un to mērījumu vai

novērošanas sistēma. Iespējams, ir noteikti atsevišķi rādītāji, bet tie nenodrošina pietiekamu sekošanu stratēģijas īstenošanai un darba izpildei;

- 3 - ir izstrādātas un pielietotas praksē metodes regulārai stratēģijas īstenošanai un darba izpildes uzraudzībai. Ir noteikti mērāmi rādītāji, bet ne visos līmeņos. Rādītāji tiek periodiski mērīti, rezultāti tiek izvērtēti un notiek reaģēšana.
- 4 - ir izstrādātas, pielietotas un attīstītas metodes, kas nodrošina sistemātisku un nepārtrauktu stratēģijas īstenošanas un darba izpildes uzraudzību. Ir izstrādāta rādītāju sistēma visos organizācijas līmeņos, kas regulāri mēra vai novēro virzību. Rezultāti tiek analizēti, un notiek reaģēšana, t.sk. proaktīva. Rādītāji tiek pārskatīti, un izvērtēta to kvalitāte, t.i. vai noteiktais rādītājs ļauj novērtēt stratēģijas īstenošanu vai darba izpildes mērķu sasniegšanu, ja nepieciešams tie tiek pilnveidoti.

2.2.3. pārskata un novērtē veicamos uzdevumus attiecībā uz sagaidāmo *procesa* rezultātu (output – operacionālais līmenis) un galīgo rezultātu (outcome – stratēģiskais līmenis).

Pārskata un novērtē stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti

- 1 - organizācijai nav skaidrība par organizācijas procesu rezultātiem (output) un galīgo rezultātu (outcome). Netiek novērtēts cik lielā mērā veicamie uzdevumi ir vērsti uz rezultātu sasniegšanu. Netiek novērtēta stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti.
- 2 - organizācijai kopumā ir izpratne par, organizācija galīgais rezultātu un procesu rezultāti. Tomēr netiek vērtēts cik lielā mērā veicamie uzdevumi ir vērsti uz rezultātu sasniegšanu (effective un efficient). stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāte (vai uzdevumi ir paredzēti tādi, kas nodrošina vēlamā rezultāta sasniegšanu) netiek vērtēta.
- 3 - organizācijai ir noteikti gan procesu rezultāti, gan gala rezultāti. Uzdevumi tiek sasaistīti ar rezultātu gan operacionālajā, gan stratēģiskajā līmenī. Ir noteikti rādītāji, caur kuriem periodiski tiek vērtēts, vai un cik lielā mērā uzdevumi sasniedz rezultātu, bet tas nenotiek regulāri un periodiski. Reizēm pārskata un novērtē gan stratēģisko un gan operacionālo plānu kvalitāti.
- 4 - organizācijai ir noteikti gan procesu rezultāti, gan gala rezultāti un tie ir formalizēti. Ir sistēma, kurā uzdevumi ir sasaistīti ar rezultātu un kas ļauj sistemātiski caur rādītājiem novērtēt, cik lielā mērā uzdevumi sasniedz rezultātu. Sistemātiskai novērtē stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti un reaģē, ja nepieciešams.

2.2.4. sabalansē uzdevumus, resursus un *ieinteresēto pušu* vajadzības

- 1 - uzdevumi un resursi, un ieinteresēto pušu vajadzības netiek sabalansēti. Piemēram, pat minimāli pieejamos resursus tērē neatbilstoši uzdevumu izpildei nepieciešamajam vai arī, ieinteresēto pušu vajadzības tiek apmierinātas minimāli, pat, ja resursi pieejami. Nenotiek nekāda izvērtēšana starp to, kādas ir vajadzības, kādi uzdevumi būtu jāveic un cik daudz ir pieejami resursi. Resursu izlietošana ir neefektīva un nelietderīga.
- 2 - pārsvarā ieinteresēto pušu vajadzības tiek īstenotas un uzdevumi tiek veikti minimālo vajadzību līmenī, jo ir ierobežoti resursi. Taču ir atsevišķi pozitīvi izņēmumi, kad vajadzības, uzdevumi un resursi ir optimāli sabalansēti. Netiek analizēta resursu izmantošana vai piesaistīšana, pārskatīti uzdevumi un meklēti risinājumi resursu efektīvai izmantošanai.
- 3 - tiek apzinātas ieinteresēto pušu vajadzības. Lielākoties tiek pārskatīti uzdevumi un pieejamie resursi un izvērtēti, ņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Tiek analizētas un meklētas iespējas, kā efektīvāk izmantot resursus, sabalansējot gan

ieinteresēto pušu vajadzības, gan tam nepieciešamos uzdevumus un pieejamos resursus.

- 4 – sistemātiski tiek sabalansēti ieinteresēto pušu vajadzības, uzdevumi un resursi. Notiek apzināšana, izvērtēšana, pārskatīšana un dažādu risinājumu meklēšana (pielieto optimizācijas metodes), lai resursu izmantošana būtu efektīva un vienlaikus ieinteresētās puses būtu apmierinātas. To regulāri novērtē caur rādītājiem un reaģē.

2.2.5. izstrādā, novērtē un attīsta stratēģijas noteikšanas un plānošanas metodes

- 1 – nav izstrādātas/neizmanto metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai. Process katru reizi notiek savādāk.
- 2 – ir atsevišķas metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai. Tās nav saskaņā ar labo praksi, to kvalitāte netiek novērtēta un metodes netiek attīstītas.
- 3 – ir izstrādātas un izmantotas metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai, kas ir saskaņā ar labo praksi.
- 4 – ir izstrādātas savstarpēji saistītas (veido sistēmu) metodes stratēģijas noteikšanai un plānošanai – tās sistemātiski tiek pielietotas praksē. Metodes periodiski tiek novērtētas un attīstītas atbilstoši vajadzībām un ievērojot labo praksi.

2.3. Ieviest stratēģiju un plānošanu visā organizācijā

2.3.1. Īsteno stratēģiju, nosakot *prioritātes*, izstrādājot laika grafiku un piešķirot resursus. Nosakot *prioritātes*, ņem vērā *ieinteresēto pušu* gaidas un vajadzības

- 1 – vienotas stratēģijas/attīstības plāna nav .
- 2 – stratēģija tiek īstenota formāli, tās vadības process ir formāls, vairumā gadījumu tā tiek pārskatīta tikai pēc ārēju institūciju/normatīvu aktu prasībām, vai beidzoties darbības termiņam, ieinteresēto pušu gaidas un vajadzības apzinātas tikai daļēji. Noteiktās prioritātes ir deklaratīvas, un to īstenošanai nav tiešas korelācijas ar ieinteresēto pušu vajadzībām un nepieciešamajiem resursiem. Noteiktais laika grafiks ir vispārējs, nav redzama uzdevumu un aktivitāšu sasaiste ar stratēģisko mērķu sasniegšanu. Stratēģija vairāk atgādina budžeta paskaidrojumu, jo atspoguļo faktisko finanšu resursu izlietojuma analīzi, nevis attīstību (uz pieejamajiem resursiem balstīta stratēģija).
- 3 - stratēģijā noteiktās prioritātes atspoguļo attīstības perspektīvu, kas balstīta uz ieinteresēto pušu gaidām un vajadzībām, kas mērķtiecīgi apzinātas (pētījums, fokusa grupas, aptaujas, pārrunas). Definētais laika grafiks un atbildības konkrētas, skaidri redzams piešķirto resursu dalījums starp rutīnas darbiem un stratēģijā izvirzītajām prioritātēm.
- 4 – sekmīgi tiek īstenota uz vajadzībām balstīta stratēģija, kurā skaidri noteiktas un pamatotas prioritātes, kas ir darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm pieņemamas un saprotamas, redzama skaidra resursu sadale stratēģijas īstenošanai, kā arī atrodamī apliecinājumi, ka stratēģijas īstenošana sistemātiski notiek atbilstoši laika grafikam, precīzai atbildību sadalei un piešķirto resursu ietvaros.

2.3.2. *stratēģiskos un operatīvos mērķus* pārvērš konkrētos plānos un uzdevumos struktūrvienībām un darbiniekiem

- 1– vienotas stratēģijas/attīstības plāna nav.
- 2– stratēģijā minētie stratēģiskie un operatīvie mērķi nav tieši saistīti ar uzdevumiem struktūrvienībām un darbiniekiem, darba plānos pārsvarā tiek iekļauti rutīnas uzdevumi ar termiņiem, kas vairākumā gadījumu ir - līdz gada beigām.
- 3– stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek dalīti sīkāk un integrēti ikdienas darba plānos, kur redzama atbildību sadale un izpildes termiņi. Pēc pieejamajiem apliecinājumiem redzamā uzdevumu izpilde pārsvarā paliek struktūrvienības, nevis darbinieka līmenī.

- 4– stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek dalīti sīkāk un pārtop konkrētos uzdevumos, kuru kopums skaidri parāda mērķa sasniegšanas gaitu, visos līmeņos skaidri redzams atbildību sadalījums. Stratēģiskie un operatīvie mērķi sistemātiski tiek dalīti, paredzot iesaistīto struktūrvienību atbildību (dalīto), tiek definēti starprezultāti (ja nepieciešams), rezultāti un to rādītāji. Struktūrvienību vadītājiem un darbiniekiem ir izpratne un skaidrība par savu lomu konkrēta stratēģiskā un operatīvā mērķa sasniegšanā.

2.4. Plānot, ieviest un pārskatīt pārmaiņas

2.4.1. organizācija attīstās un ir gatava ieviest *jauninājumus*, izmantojot apmācību, salīdzināšanu ar labāku pieredzi, radošo laboratoriju veidošanu, fokusēšanos uz stratēģisko domāšanu un plānošanu. Attīsta *organizācijas kultūras* vidi

- 1 – organizācijā jauninājumu ieviešanu neuzskata par darbības pilnveidošanas metodi un nekādus jauninājumus pēc savas iniciatīvas neievieš.
- 2 – ir bijuši gadījumi, kad organizācijas darbības pilnveidošanai izmantoti kādi labās prakses piemēri, bet pārsvarā jebkādi jauninājumi ir balstīti uz augstākstāvošu institūciju ieteikumiem- ja tādu nav, tad arī izmaiņu organizācijas darbībā nav.
- 3 – organizācija analizē apkārtējā vidē notiekošo un seko labajai praksei citās vietējās un ārvalstu organizācijās, iekšēji tiek komunicētas potenciāli piemērotās idejas efektīvākai stratēģijas īstenošanai, tiek veidotas dažādas diskusiju formas (prāta vētras, ideju laboratorijas utml.) par labās prakses atbilstību organizācijas specifikai un pilnveidošanās procesam. Ir gadījumi, kad ir veiksmīgi pārņemti labās prakses piemēri un ieviesti jauninājumi, tos sekmīgi komunicējot un novadot līdz darbiniekiem, t.sk., veiktas darbinieku apmācības.
- 4 – organizācijā notiek regulāra un visaptveroša darbības novērtēšana un salīdzināšanās ar labāko praksi (benchmarking), organizācijā sistemātiski tiek ieviesti dažādi uz labās prakses piemēriem balstīti jauninājumi, gan attiecībā uz specifiskiem profesionāliem jautājumiem, gan pārvaldības procesu pilnveidošanai. Organizācijas iekšējā kultūra ir orientēta uz iniciatīvu, rezultātiem un nepārtrauktu pilnveidošanos, tā ir atvērta dalīties ar savu labo praksi, pieredzi un kļūdām, kā arī pieņemt jaunus izaicinājumus.

2.4.2. sistemātiski uzrauga *rādītājus*, kas norāda uz iekšējo pārmaiņu nepieciešamību vai ārējo pieprasījumu pēc *jauninājumiem*. Plāno pārmaiņas modernizācijas un *jauninājumu* virzienā, balstoties uz *ieinteresēto pušu* diskusijām, un rod resursus to īstenošanai

- 1 – organizācija nav identificējusi konkrētus rādītājus un nemēra tos.
- 2 - ir atsevišķi rādītāji, kuru uzraudzība notiek, bet tā nav sistemātiska darbība un šie atsevišķie rādītāji netiek analizēti.
- 3 - ir identificēti un tiek mērīti konkrēti rādītāji, kas norāda uz darbības sniegumu un efektivitāti, kā arī atbilstību ārējās vides un ieinteresēto pušu vajadzībām. Ir bijuši gadījumi, kad balstoties uz šiem rādītājiem, tiek plānotas un izvērtētas modernizācijas un jauninājumu iespējas un rasti atbilstoši resursi to īstenošanai.
- 4 – organizācija sistemātiski uzrauga rādītājus, sistemātiski veic rādītāju novērtēšanu un pēc nepieciešamības (ieinteresēto pušu diskusijas, pašu vērtējums) aktualizē rādītājus. Eksistējošā sistēma nodrošina uzticamus mērījumus, kas norāda uz iekšējo pārmaiņu nepieciešamību modernizācijas un jauninājumu virzienā. Pārmaiņas organizācijā tiek plānotas atbilstoši iepriekš noteiktai kārtībai un balstoties uz tālākām diskusijām ar ieinteresētajām pusēm. Tiek piesaistīti nepieciešamie resursi šo pārmaiņu īstenošanai.

3. kritērijs. Darbinieki

Kritērijs parāda, kā organizācija pārvalda cilvēkresursus, lai pilnībā izmantotu darbinieku zināšanas un prasmi individuālā darbā un organizācijas līmenī, apskata personāla politikas un resursu plānošanu un uzlabošanu.

3.1 Plānot, vadīt un uzlabot cilvēkresursu vadību (caurskatāmi un atbilstoši organizācijas stratēģijai un plānošanai)

3.1.1. analizē esošās un nākotnes vajadzības attiecībā uz cilvēku resursiem. Nodrošina personāla resursu kapacitāti (pieņemšana darbā, norīkošana, attīstība), lai izpildītu uzdevumus atbilstoši stratēģijai

- 5- cilvēkresursi netiek analizēti, plānoti un pieņemti darbā atbilstoši vajadzībām un vajadzības nākotnē netiek izskatītas (attiecināms uz organizācijām, kurās vadītājam ir atbilstoša kompetence). Šo vērtējuma līmeni piemēro arī tad, ja lēmumi tiek pieņemti ārpus organizācijas, piem., augstākstāvošā organizācijā un vadītājs nespēj ietekmēt personāla resursu kapacitāti (nav pilnvarots pieņemt darbiniekus un nevar ietekmēt atlasi, ierobežoti resursi utml.)
- 6- ir veikta analīze par nepieciešamajiem cilvēkresursiem organizācijas uzdevumu izpildei, bet praksē tai neseko. Analīze netiek sasaistīta ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem. Cilvēkresursi tiek pieņemti darbā nevis atbilstoši faktiskajai vajadzībai, bet darba uzdevumi tiek piemeklēti cilvēkresursiem.
- 7- ir veikta detalizēta analīze par nepieciešamajiem cilvēkresursiem un veicamajiem uzdevumiem organizācijas mērķu sasniegšanai. Tajā iesaistīti speciālisti, kas var sniegt objektīvus faktus, nodrošināt kvalitatīvu spriedumu. Analīzes veikšanā izmantotas atbilstošas metodes. Analīze ir saistīta ar organizācijas stratēģiju un plāniem. Ir pierādījumi, ka vadītājs meklē dažādus risinājumus, lai optimizētu personāla resursu izmantošanu.
- 8- ilggadīga pieredze, veicot detalizētu analīzi, uzkrājot datus, sasaistot finanses personāla jautājumu risināšanai ar organizācijas mērķiem un attīstību. Vadītājs pilnībā nodrošina personāla resursu kapacitāti – visos gadījumos darbinieku skaits ir sabalansēts ar vajadzībām, veicamie uzdevumi skaidri un dokumentēti, darbinieku resursu attīstība plānota un pamatota. Vajadzības regulāri tiek pārskatītas, vērtētas un piemērota atbilstoša rīcība.

3.1.2. attīsta un vienojas par saprotamu un skaidru *personāla politiku*, kas balstīta uz organizācijas stratēģiju un vērtībām. *Personāla politika* ietver pamatotus/objektīvus darbinieku komplektēšanas, *kompetences* paaugstināšanas, materiālās/nemateriālās atzinības un vadības pienākumu sadales u.tml. kritērijus

- 5- personāla politika nav noteikta. Personāla vadība organizācijā ierobežota tikai ar administrēšanas un personāla dokumentācijas funkciju, piemēram, tiek veidotas personāla lietas, noteiktas minimālas darba drošības prasības, noformēti iekšējās lietvedības dokumenti attiecībā uz personālu.
- 6- ir minimālas iestrādes personāla politikas jautājumos, piemēram, ir zināmi atsevišķi principi attiecībā uz darbinieku apmācībām vai darbinieku novērtēšanu. Personāla politikas principi ir neviennozīmīgi un nekonsekventi pielietoti dažādās situācijās. Netiek veidota atbilstoša vide personāla politikas īstenošanai. Personāla politikā noteiktais nav saistīts ar organizācijas stratēģiju un vērtībām.
- 7- ir noteikta personāla politika. Tā ir pietiekami skaidra darbiniekiem un aptver svarīgākās personāla vadības jomas. Personāla politika lielā mērā ir noteikta, ņemot vērā organizācijas stratēģiju un vērtības. Tās īstenošanā ir skaidra un konsekventa prakse, tiek pielietotas praksē atzītas metodes un rīki, izmantotas sistēmas. Vairumā gadījumu personāla vadība apmierina iekšējās vajadzības – meklē un piesaista darbiniekus, motivē, novērtē, risina dažādas

situācijas un problēmas. Personāla politika netiek aktualizēta, atbilstoši izmaiņām vidē, stratēģijā vai vērtībām.

- 8- rakstiskā veidā ir noteikta skaidra un visaptveroša personāla politika. Tajā skaidri definēti personāla vadības mērķi un principi, piemēram, attiecībā uz cilvēkresursu komplektēšanu un atalgošanu, attīstību un darbā noturēšanu, t.sk. motivēšanas sistēmu, organizācijas kultūras uzturēšanu un darba izpildes novērtēšanu. Tā ir pilnībā balstīta uz organizācijas stratēģiju un vērtībām, praksē ievērota un konsekventi piemērota visos gadījumos. Personāla politikas īstenošanai ir nodrošināta atbilstoša vide, noteikta prakse, nepieciešamie rīki un sistēmas. Personāla politika tiek periodiski pārskatīta un aktualizēta atbilstoši izmaiņām organizācijas stratēģijā, vērtībās, mainoties iekšējai videi vai iespējām.

3.1.3. *personāla politiku* dara zināmu un izskaidro darbiniekiem

- 1 - ar darbiniekiem par personāla politiku nerunā, jo politikas nav. Darbiniekiem dara zināmus lēmumus vai priekšlikumus saistībā ar personāla vadību, tikai gadījumos, ja šis lēmums vai priekšlikums skar darbinieku personīgi.
- 2 - darbiniekiem dara zināmas personāla vadības pamatprasības. Pamatprasības netiek īpaši skaidrotas, ieteikumi vai iebildumi netiek apspriesti. Vadības lēmumi skaidroti netiek, izņemot gadījumus, kad darbinieks personīgi vērsas ar jautājumu. Reizēm vidējā posma vadītāji ar darbiniekiem apspriež atsevišķus plašākus personāla vadības jautājumus.
- 3 - visiem darbiniekiem dara zināmu, skaidro personāla politiku un darbinieki to zina, tomēr ne vienmēr līdz darbiniekiem tiek novadītas izmaiņas personāla politikā. Vēlams, ka personāla politika ir pieejama darbiniekiem rakstiskā veidā, bet, ja tā nav - pastāv iespēja personāla jautājumos saņemt konsultāciju pie atbildīgā darbinieka. Lēmumi attiecībā uz personāla jautājumiem lielākoties tiek skaidroti nepieciešamajā līmenī, t.sk. individuālos gadījumos.
- 4 - visiem darbiniekiem dara zināmu un skaidro personāla politiku. Izmaiņas tajā vienmēr savlaicīgi tiek novadītas līdz darbiniekiem. Darbiniekiem ir skaidra aktuālā personāla politika. Personāla politika ir brīvi pieejama ikvienam darbiniekam un tā ir rakstiskā veidā. Ikviens lēmums attiecībā uz personāla jautājumiem tiek skaidrots nepieciešamajā līmenī, t.sk. individuālos gadījumos.

3.1.4. nodrošina labus darba vides apstākļus visā organizācijā, ietverot rūpes par darbinieku veselību un drošību

- 1 - nav nodrošināti atbilstoši vajadzībām (t.sk., tiesību aktos noteiktām prasībām) darba vides apstākļi visā organizācijā. Labas darba vides nodrošināšana, rūpes par veselību un drošību ir sekundāras vai tam nepietiek finansējuma. Darba vides riski nav identificēti, bet vietām darba vides apstākļi ir ar nepieļaujami augstu apdraudējumu darbinieku veselībai vai drošībai.
- 2 - darba vides apstākļi ir nodrošināti minimālā apmērā, atbilst tiesību aktos noteiktām prasībām, bet netiek ņemti vērā visi apdraudējumi darbinieku veselībai un drošībai. Formāli cenšas nodrošināt tiesību aktu prasības par darba vidi. Veselības un darba drošības jautājumi tiek risināti pēc standarta metodes atbilstoši likumiem un noteikumiem. Nav noteikti darba vides riski. Trūkst pierādījumu par reālu rīcību darba vides risku mazināšanai - rīcības plāns sastādīts formāli vai netiek pildīts.
- 3 - darba vides apstākļi lielā mērā tiek nodrošināti atbilstoši tiesību aktos noteiktām prasībām, novēršot apdraudējumu darbinieku veselībai un drošībai. Ir veikts darbavietu apsekojums, noteikti darba vides riski, to novērtējums un sastādīts

rīcības plāns risku novēršanai. Ir pierādījumi par atbilstošām aktivitātēm risku mazināšanai saskaņā ar sastādīto plānu.

- 4 - darba vides apstākļi visā organizācijā ir pilnībā nodrošināti atbilstoši tiesību aktos noteiktām prasībām, novēršot apdraudējumu darbinieku veselībai un drošībai. Regulāri tiek analizēti un novērtēti riski, rīcība risku mazināšanai ir proaktīva. Rīcība risku mazināšanai regulāri tiek pārskatīta, meklēti labāki risinājumi.

3.1.5. pieņemšanu darbā un karjeras attīstību vada saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principiem darba attiecībās (t.i., neatkarīgi no dzimuma, seksuālās orientācijas, invaliditātes, vecuma, rases un ticības)

- 1 - maz pievērš uzmanību taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principa ievērošanai. Pieņemšanā darbā un karjeras attīstībā liela nozīme ir pazišanās faktoram („radu būtība”). Ir pierādījumi, ka tiek izteikti autoritatīvi ieteikumi virzīt kādu individu konkrētā amatā, kaut gan kompetence neatbilst prasībām. Ir pierādījumi, ka profesionālās kompetences prasības tiek ignorētas vai arī tiek mainītas, pielāgotas personai.
- 2 - cenšas ievērot taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principu, kā galveno kritēriju piemērojot kompetences prasības. Atsevišķos gadījumos tomēr prasības noteiktas tik vispārējas, ka pastāv risks par taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju ignorēšanu.
- 3 - ir deklarēts un praksē tiek atbalstīts taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju princips. Pieņemšana darbā un karjeras attīstība notiek saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principu, kā galveno kritēriju piemērojot atbilstību kompetences prasībām.
- 4 - pieņemšanu darbā un karjeras attīstību vada saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principu, kā galveno kritēriju piemērojot atbilstību kompetences prasībām. Princips tiek publiski skaidrots, tā pārkāpšana tiek nosodīta. Ir pierādījumi par to, ka organizācija pielāgo darbavietu kompetentam individam, piemēro pozitīvo diskrimināciju.

3.1.6. nodrošina, ka apstākļi ir darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru veicinoši

- 1 - organizācijā neveicina darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru. Formālas darba laika un apjoma robežas nav noteiktas. Ir pierādījumi par darba tiesību pārkāpumiem šajā jomā.
- 2 - organizācijā formāli piemēro darba un ārpusdarba dzīves līdzsvarošanu. Atsevišķos gadījumos piedāvā darbiniekam izdevīgus un organizācijai pieļaujamus izņēmumus, bet nevar runāt par stabilu apstākļu uzturēšanu darba un ārpusdarba dzīves līdzsvarošanai.
- 3 - organizācijā ir definēti un praksē piemēroti darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru veicinoši apstākļi - papildus brīvdienas, „slīdošs” darba grafiks u.tml. Ir pierādījumi, ka tiek izvērtēti un analizēti darbinieku prombūtnes gadījumi, meklēti abpusēji izdevīgi risinājumi.
- 4 - organizācijā nodrošina darba un ārpusdarba dzīves līdzsvarošanu. Sistemātiski tiek apzinātas darbinieku vajadzības, analizētas iespējas, samērotas organizācijas un darbinieku intereses. Tiek ieviesti jauninājumi, piem., attālinātais darbs. Darbinieki ir apmierināti ar līdzsvaru veicinošajiem apstākļiem.

3.2. Noteikt, attīstīt un izmantot darbinieku *kompetences*, saskaņojot individuālos un organizācijas mērķus tā, lai tie nebūtu pretrunā

3.2.1. individuālajā un organizācijas līmenī ir noteiktas nepieciešamās zināšanu, iemaņu un attieksmju *kompetences*

- 1 - kompetences prasības individuālajā un organizācijas līmenī nav noteiktas. Netiek domāts par darbinieku individuālo spēju, prasmju un zināšanu izmantošanu un attīstīšanu atbilstoši praksē nepieciešamajām kompetencēm.
 - 2 - organizācijā ir rakstiski noteiktas nepieciešamās profesionālās kompetences daļai amatu, pamatā tās ir ārējās prasības (Profesiju klasifikators, Ministru kabineta vai pašvaldības saistošie noteikumi utml.) un ir pārāk vispārīgas, nav pielāgotas organizācijas mērķiem, vajadzībām. Ir pierādījumi, ka individuālajā līmenī zināšanu, iemaņu vai attieksmju kompetences neatbilst noteiktajām prasībām. Kompetences darbiniekiem netiek vērtētas, kompetenču attīstība notiek nesaistīti ar amatam noteiktajām kompetencēm.
 - 3 - organizācijā ir rakstiski noteiktas nepieciešamās kompetences visām amata vietām vai grupām un to atbilstošie prasību līmeņi. Kompetences noteiktas, ņemot vērā organizācijas un individuālos mērķus un vajadzības. Darbinieku kompetences tiek periodiski vērtētas, un to attīstība notiek atbilstoši amatam noteiktajām kompetencēm.
 - 4 - organizācijā ir ieviests visaptverošs kompetenču modelis, kas rakstiskā veidā nosaka sociālās, personiskās, profesionālās un vadības kompetences individuālajā un organizācijas līmenī. Ir noteikti amatu kompetences prasību līmeņi. Prasības tiek pārskatītas atbilstoši izmaiņām organizācijas un attiecīgi individuālajos mērķos. Darbinieki sistemātiski tiek novērtēti un to attīstība plānota atbilstoši prasītajām amata kompetencēm.
- 3.2.2. izveido un dara zināmu darbiniekiem kompetenču attīstīšanas stratēģiju, kas ietver vidēja termiņa attīstības plānu, balstītu uz organizācijas un darbinieku individuālajām vajadzībām pašreizējā brīdī un nākotnē, ņemot vērā un nodalot obligātās un izvēles mācības

- 1 - organizācijā nav noteikta kompetenču attīstības stratēģija. Kompetenču attīstība balstīta uz ārējos tiesību aktos noteiktām apmācību prasībām konkrētiem amatiem.
- 2 - organizācijā nav noteikta kompetenču attīstības stratēģija, bet ir iestrādes attiecībā uz vidēja termiņa attīstības plānu. Plānā neatspoguļojas šodienas un nākotnes vajadzības, tas nav pārrunāts ar darbiniekiem, plāns netiek pildīts, piemēram, darbinieks nesāņem to apmācību, kas atbilst nepietiekamai kompetencei un ir ieplānota, bet saņem citu pieejamo apmācību
- 3 - organizācijā ir noteikta skaidra kompetenču attīstības stratēģija, kas balstīta uz šodienas un nākotnes vajadzībām. Tā ir zināma vadības un atbilstošajā individuālajā līmenī. Pamatojoties uz stratēģiju, ir izstrādāts vidēja termiņa attīstības plāns. Darbinieku apmācība tiek organizēta atbilstoši plānam. Tēmām ir noteiktas prioritātes, tēmas netiek sadalītas obligātajās un izvēles. Tomēr kompetenču attīstības stratēģija un plāns netiek aktualizēti atbilstoši izmaiņām organizācijā.
- 4 - organizācijā rakstiskā veidā ir noteikta, vadības un atbilstošajā individuālajā līmenī zināma un skaidrota kompetenču attīstības stratēģija. Stratēģija ir izstrādāta balstoties uz kompetenču izvērtējuma rezultātiem, ņemot vērā šodienas un nākotnes vajadzības. Stratēģija tiek periodiski pārskatīta un atbilstoši izmaiņām/vajadzībām aktualizēta. Pamatojoties uz stratēģiju, ir izstrādāts vidēja termiņa attīstības plāns. Plāns tiek aktualizēts atbilstoši izmaiņām kompetenču attīstības stratēģijā. Darbinieku attīstība un apmācība tiek organizēta atbilstoši plānam. Apmācību tēmām ir noteiktas prioritātes, tēmas tiek sadalītas obligātajās un izvēles.

3.2.3. izstrādā un vienojas par individuālajiem apmācību un attīstības plāniem visiem darbiniekiem, t.sk. vadītājiem ar uzsvaru uz *vadības* un *līderības* prasmēm, kā arī *vadības kompetencēm*. Apzina un izmanto dažādas apmācību metodes (piem., rotācija uz laiku, "mācīties darot" pieeju, elektronisko apmācību)

- 1 - individuālie darbinieku apmācību un attīstības plāni netiek izstrādāti. Ir konstatējama neplānota cenšanās nodrošināt kvalifikācijas paaugstināšanu tiem amatiem, kuriem noteiktas prasības tiesību aktos. Netiek pievērsta uzmanība vadības izglītošanai, vadības prasmju attīstībai.
- 2 - individuālie darbinieku apmācību un attīstības plāni netiek izstrādāti. Darbiniekiem ir iespēja pašiem meklēt savas kvalifikācijas uzturēšanai nepieciešamos kursus un iesniegt priekšlikumus vadītājam. Vadītājs atbalsta šādus lūgumus, t.sk., vadības kvalifikācijas uzturēšanai un vadības prasmju attīstībai, ja tie ir organizācijas finansiālo iespēju robežās. Apmācības metodes ierobežojas ar dažādu kursu apmeklēšanu vai pieredzes apmaiņu. Netiek pielietota apmācība, kas vērsta uz vadības un līderības prasmēm.
- 3 - lielākai daļai darbinieku ir izstrādāti un ar tiešo vadītāju apspriesti individuāli apmācību un attīstības plāni. Attīstības un apmācības plāni ir saskaņā ar kompetenču attīstības stratēģiju un vidēja termiņa attīstības plānu. Organizācija plāno atbilstošu finansējumu apmācībai. Plānos iekļauta apmācība arī vadības izglītošanai, vadības prasmju attīstībai. Plānu izpilde tiek kontrolēta un darbības lielā mērā notiek atbilstoši plāniem. Tomēr gadās, ka plāni netiek izpildīti objektīvu šķēršļu dēļ, piemēram, atbilstoša piedāvājuma trūkums vai finanšu līdzekļu nepietiekamība. Apmācībai, īpaši finanšu ierobežojuma gadījumos, pielieto plašāku apmācību metožu klāstu, piemēram, mācīties no kvalificētāka speciālista, izmanto rotāciju.
- 4 – visu darbinieku, t. sk., arī vadītāju kvalifikācijas uzlabošana notiek saskaņā ar individuālu apmācības plānu, kas izstrādāts balstoties uz kompetenču attīstības stratēģiju un vidēja termiņa attīstības plānu. Ja tiek mainīta stratēģija vai vidēja termiņa plāns, atbilstoši tiek mainīti individuālie plāni. Par to vienmēr tiek pārrunāts ar darbiniekiem. Organizācijai ir noteikts līdzekļu apjoms darbinieku apmācībai – tas ir pietiekošs individuālo apmācības plānu izpildei. Plānu īstenošana tiek kontrolēta, un tie tiek īstenoti atbilstoši plānotajam. Organizācija plaši izmanto dažādas apmācību metodes (iekšējo rotāciju uz laiku, "mācīties darot" pieeju, e- apmācību), kas ekonomē finanšu resursu patēriņu.

3.2.4. nodrošina darbiniekiem iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi

- 5- organizācija darbiniekiem nenodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi. Darbinieki, kuri to vēlas, var piedalīties *supervīzijās* par saviem līdzekļiem.
- 6- organizācija darbiniekiem nodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi minimālā apjomā - katru konkrēto gadījumu vadība izvērtē individuāli. *Supervīzijas* tiek nodrošinātas finanšu iespēju robežās. Ir pierādījumi, ka ne vienmēr darbinieku vajadzības tiek apmierinātas.
- 7- organizācija darbiniekiem nodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi. Notiek individuālās un grupas *supervīzijas*. Jaunajiem darbiniekiem *supervīzijas* ir obligātas.
- 8- organizācija darbiniekiem nodrošina iespējas saņemt atgriezenisko saiti par profesionālo darbību, praksi. Ir ilggadīga pieredze, ir noteikts grafiks, pēc kura darbiniekiem tiek nodrošinātas regulāras grupas un individuālās *supervīzijas*. Vadība regulāri izvērtē piemērotās refleksijas efektivitāti, pārskata iespējas, meklē

alternatīvas iespējas procesa uzlabošanai, uzklausa priekšlikumus. Organizācija paredzējusi noteiktu finansējumu *supervīziju* apmaksai. Jaunajiem darbiniekiem *supervīzijas* ir obligātas.

3.2.5. atbalsta un palīdz jaunajiem darbiniekiem, t. sk., izmantojot mācīšanos no kolēģiem ar lielāku pieredzi un individuālās konsultācijas

- 1 - organizācijā netiek praktizēta formāla/speciāla jauno darbinieku ievadīšana darba pienākumos, jo darbiniekam ir jāpārzina veicamā darba pienākumi pēc iepazīšanās ar amata aprakstu. Neskaidrības var jautāt kolēģiem, tiešajam vadītājam. Iepazīstināšana ar kolēģiem, organizāciju utml. ir zemākā posma vadītāja ziņā.
- 2 - jaunie darbinieki pirmajās darba uzsākšanas dienās saņem vispārēju informāciju, tiek iepazīstināti ar darbavietu, pienākumiem un pienākumus reglamentējošiem normatīvajiem aktiem (amata apraksts, iekšējie un ārējie normatīvie akti). Ne visi jaunie darbinieki zina un izmanto iespējas noskaidrot neskaidrības, kas rodas tiešajā darbā, pie kolēģiem vai tiešā vadītāja.
- 3 - jaunie darbinieki noteiktā kārtībā pirmajās darba uzsākšanas dienās iepazīst organizāciju- darbavietu, kolēģus, pienākumus un pienākumus reglamentējošos normatīvos aktus. Daļai amatu turpmākajā periodā ir paredzēta formāla darbā ievadīšana ar padomdevēju, to parasti arī īsteno praksē.
- 4 - ir formulēta un praksē lietota kārtība par jauno darbinieku ievadīšanu darbā - tiek piedāvāta apmācība par organizāciju, vērtībām, kultūru, veicamajiem uzdevumiem. Darbā ievadīšanu pēc apmācības turpina noteikts darbaudzinātājs - darbiniekam ir iespēja saņemt individuālu atbalstu un profesionālu padomu.

3.2.6. uzrauga un veic *izmaksu-ieguvumu analīzi*, novērtējot attīstības programmas ieguvumus no apmācībām

- 1 - apmācību process netiek uzraudzīts. Apmācību programmas tiek īstenotas, nevērtējot izmaksas pret ieguvumu no apmācībām, piemēram, netiek pamatota konkrētās apmācības lietderība (nepieciešamība, apmācības mērķis, apmācības kvalitāte), netiek meklētas līdzvērtīgas apmācības par lētāku cenu, apmācību apmeklējums tiek skatīts tikai no zemākās cenas aspekta, nevērtējot lietderību, pēc apmācībām netiek izvērtēti ieguvumi no tām.
- 2 - atsevišķos gadījumos apmācību programmu īstenošana tiek analizēta no izmaksu-ieguvumu aspekta, tomēr tas konsekventi netiek piemērots visos gadījumos. Pamatā tiek izmantota pieeja, ka organizācija vērtē izmaksas un vajadzības tikai pirms apmācībām, netiek vērtēti ieguvumi pēc apmācību programmas īstenošanas.
- 3 – vairumā gadījumu organizācija veic izmaksu un ieguvumu analīzi apmācību programmām. Lēmums par konkrētu apmācību apmeklējumu tiek balstīts uz apmācību izdevumu un potenciālo ieguvumu izvērtējumu no šīm apmācībām. Nelietderīgas apmācību programmas netiek īstenotas. Darbinieki pēc apmācībām dod atgriezenisko saiti/vērtējumu par apmācību lietderību.
- 4 - organizācijā ir izstrādāta un darbojas sistēma/prakse, kas nodrošina, ka visos gadījumos tiek veikta apmācību izmaksu – ieguvumu analīze. Iegūtie rezultāti tiek izmantoti gan pamatojot un plānojot personāla apmācību plānu nākamajam periodam, gan izvērtējot īstenotās apmācības. Organizācijā ir ieviesta un aktīvi tiek izmantota komunikācijas sistēma starp darbiniekiem par ieguvumiem no dažādām apmācību programmām.

3.3. Iesaistīt darbiniekus, attīstot savstarpēju dialogu un nosakot pilnvaras

3.3.1. veicina uz atvērtu *komunikāciju* un dialogu vērstu kultūru, atbalsta *komandas* darbu. Veido vidi, kas mudina darbiniekus izteikt savas idejas un priekšlikumus, attīstot šim mērķim atbilstošus mehānismus (ieteikumu sistēma, darba grupas, prāta vētra u.c.)

- 1 - vadība neveicina atvērtu komunikāciju un dialogu, vadības attieksme ir noraidošā. Vadība uzskata, ka komandas darbs nav piemērojams. Organizācijā nedomā par mehānismu priekšlikumu izteikšanai, darbinieki netiek mudināti izteikt idejas un priekšlikumus. Netiek prasīta noteikta saziņas kultūra starp darbiniekiem.
- 2 - vadība demonstrē interesi par atvērtu komunikāciju un darbu komandā, tomēr praksē darba jautājumus vadība risina ar katru darbinieku individuāli un norādījumu veidā. Organizācijā noteikti formāli mehānismi ideju un priekšlikumu izteikšanai. Ir pierādījumi, ka praktiski tie netiek lietoti/izmantoti. Saziņas kultūra starp darbiniekiem tikai formāli deklarēta kā vērtība.
- 3 - vadība veicina atvērtu komunikāciju un darbu komandā. Tiek uzturēta nepieciešamība iesaistīt darbiniekus diskusijā par problēmu identificēšanu un darbības uzlabošanu. Profesionālo jautājumu risināšanā bieži iesaista un uzklausa visas ieinteresētās puses. Lai gan darbiniekiem ir radītas iespējas iesaistīties organizācijas darba uzlabošanā, ir izveidoti mehānismi priekšlikumu izteikšanai, tomēr ne vienmēr darbinieki šos mehānismus izmanto. Izteiktie priekšlikumi parasti tiek izskatīti, izvērtēti, tomēr ir gadījumi, kad atgriezeniskās saites nav (vai nu nenotiek izvērtēšana, vai nu ir nepilnības atgriezeniskās saites nodrošināšanā par izvērtējumu).
- 4 - organizācijā valda atvērtas komunikācijas un dialoga kultūra, tiek praktizēts komandas darbs. Profesionālo jautājumu risināšanā iesaista un uzklausa visas ieinteresētās puses. Organizācija ir atvērta dalīties ar savu labo praksi, pieredzi. Organizācijā pastāvīgi tiek izmantotas dažādas metodes (ieteikumu sistēma, darba grupas, profesionālajā jomā – kovīzija, prāta vētra, u.c) darbinieku priekšlikumu apzināšanā. Pastāv noteikta kārtība ieteikumu izvērtēšanai. Lietderīgie priekšlikumi tiek ieviesti. Atzinīgi vērtēti tiek ne tikai ieviestie priekšlikumi, bet arī iniciatīva. Saziņā starp darbiniekiem valda atklātība un savstarpēja cieņa. Vadītāji un darbinieki nebaidās atzīt kļūdas un sistemātiski novērtēt rezultātu lietderību un efektivitāti. Organizācija ir atvērta pieņemt jaunus izaicinājumus kā komanda.

3.3.2. iesaista darbiniekus attīstības plānu, stratēģiju un *procesu* izstrādāšanā, kā arī uz tālākiem *uzlabojumiem* vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā

- 1 - darbinieki netiek iesaistīti attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādē. Pastāv uzskats, ka tā ir vadības kompetence. Darbinieki veic tikai amata aprakstā noteiktos tiešos darba pienākumus un netiek iesaistīti uzlabojumu noteikšanā.
- 2 - plānu un stratēģiju izstrādē darbinieki netiek iesaistīti. Darbinieku viedoklis tiek uzklauts par konkrētu procesu, kas saistīts ar viņu tiešo darba uzdevumu, izstrādi un pilnveidošanu.
- 3 - vadība iesaista darbiniekus attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādāšanā. Ir pierādījumi, ka tiek noskaidrots un ievērots personāla viedoklis uz tālākiem uzlabojumiem vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā.
- 4 - organizācijā ir izstrādāta sistēma, kas paredz iespējas visu līmeņu darbiniekiem iesaistīties attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādāšanā. Tiek noskaidrots un ievērots personāla viedoklis uz tālākiem uzlabojumiem vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā. Atzinīgi tiek novērtēti ne tikai rezultāti, bet arī darbinieku centieni piedalīties organizācijas darba uzlabošanā.

3.3.3. *vadītāji* un darbinieki pārrunā un vienojas par galamērķiem nākamajam periodam, to sasniegšanas un novērtēšanas metodēm

- 1 - darbinieki veic tikai amata aprakstā noteiktos tiešos darba pienākumus. Darbiniekam netiek noteikti mērķi/sagaidāmais darba rezultāts nākamam periodam. Darbinieku darbs tiek vērtēts tikai gadījumos, kad saņemtas sūdzības.
 - 2 – organizācijā daļai darbinieku reizēm notiek snieguma novērtēšana, bet tā vairāk ir tiešā vadītāja iniciatīva. Nav noteikti skaidri novērtēšanas kritēriji. Darbinieki nav savlaicīgi informēti par novērtēšanas norisi. Darbiniekiem netiek izvirzīti mērķi/sagaidāmais darba rezultāts nākamam periodam. Epizodiski tiek vākta informācija par darbinieku veikumu un apmācību vajadzībām saistībā ar pienākumu izpildi. Reizēm iegūto informāciju vadība izmanto darbinieku apmācību plānošanā nākamajam laika periodam.
 - 3 - darbiniekiem tiek izvirzīti mērķi/sagaidāmais darba rezultāts nākamajam periodam. Ar to darbinieks tiek iepazīstināts. Nav izstrādāts mehānisms, kas darbiniekam ļauj par noteiktajiem mērķiem un to sasniegšanas metodēm izdiskutēt ar vadītāju un par tiem nenotiek abpusēja vienošanās. Darbinieka darba izpildes novērtēšana notiek pret novērtēšanas periodā izvirzītajiem mērķiem. Darbiniekiem ir zināmi un skaidroti vērtēšanas kritēriji. Ir noteikta kārtība, kādā tiek vākta un apkopota informācija par personāla veikumu, panākumiem, problēmām, potenciālu attīstīties un mācīties.
 - 4 – visā organizācijā darbojas prakse, kā vadītāji un darbinieki pārrunā un vienojas par galamērķiem nākamajam periodam, to sasniegšanas un novērtēšanas metodēm, novērtēšanas kritērijiem. Vadība regulāri organizē darba izpildes novērtēšanas sarunas ar darbinieku un novērtē, vai ir sasniegti iepriekšējā periodā noteiktie mērķi, vienojas par mērķiem nākamajam periodam. Darba izpildes novērtējuma rezultāti iespēju robežās tiek saistīti ar darbinieku atalgojumu (vai kādām priekšrocībām/bonusiem) Ir uzkrāta un tiek lietota informācija par katra darbinieka sniegumu, attīstības potenciālu.
- 3.3.4. darbiniekiem ir iespēja sniegt savu viedokli/atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem
- 1 -organizācijā nav izveidota sistēma tiešo vadītāju darba novērtēšanai. Vadītāju darbu novērtē augstākstāvošās un kontrolējošās institūcijas. Darbinieku vērtējums nav nepieciešams.
 - 2 -darbiniekiem formāli ir iespēja tikt ar organizācijas vadību un sniegt savu viedokli par tiešajiem vadītājiem. Ir pierādījumi, ka darbinieki reti, nepietiekamā apmērā izmanto piedāvāto iespēju.
 - 3 - organizācijā darbiniekiem ir pieejamas dažādas iespējas (anketēšana, ierosinājumu kastītes, ieplānoti tikšanās laiki utml.), lai sniegtu atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem. Ir pierādījumi, ka vairumā gadījumu tiek reaģēts uz izteiktajiem faktiem.
 - 4 - organizācijā sistemātiski lieto dažādus veidus, kā iegūt atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem no visiem darbiniekiem (anketēšana, ierosinājumu kastītes, ieplānoti tikšanās laiki u.c.). Iegūtā informācija regulāri tiek analizēta un izmantota vadības darba uzlabošanā

4. kritērijs. Partnerattiecības un resursi

Kritērijs vērtē principus, pēc kuriem organizācija plāno sadarbību ar tās partneriem un tam atvēlētos iekšējos resursus, lai nodrošinātu efektīvu organizācijas stratēģijas un procesu izpildi.

4.1. Izstrādāt un ieviest svarīgākās partnerattiecības

4.1.1. identificē *stratēģiskos partnerus* un šo attiecību būtību (piemēram, piegādātāji, pakalpojuma sniedzēji u.c.). Ņemot vērā attiecību būtību, slēdz nepieciešamos partnerattiecību līgumus, definējot katras puses atbildību attiecībā uz partnerattiecību vadību, ietverot arī kontroli

- 1 – organizācijā nav identificēti stratēģiskie partneri, jo organizācijas vadību neinteresē citu sadarbības partneru intereses un vajadzības.
- 2 – organizācijā ir definēti daži stratēģiskie partneri, ar kuriem notiek sadarbība, taču savstarpējo attiecību būtība lielākoties netiek definēta. Partnerattiecību līgumi netiek slēgti.
- 3 – organizācijā ir identificēti stratēģiskie partneri un savstarpējo attiecību būtība. Ar dažiem stratēģiskajiem partneriem ir noslēgti partnerattiecību līgumi. Partneru vajadzības un intereses tiek saskaņotas atsevišķos gadījumos vai pretrunīgās situācijās.
- 4 – organizācijā ir identificēti stratēģiskie partneri un savstarpējo attiecību būtība, ir noteiktas (partnerattiecību līgumā, citā dokumentā) katras puses tiesības un pienākumi attiecībā uz partnerattiecību vadību, noslēgti partnerattiecību līgumi. Organizācija ir ieinteresēta savu stratēģisko partneru interesēs un vajadzībās, tāpēc veido pastāvīgus un personiskus sakarus dažādos vadības līmeņos. Organizāciju interesē gan partneru devums organizācijai, gan organizācijas devums partneriem (kā organizācija dod ieguldījumu partneru interešu un vajadzību apmierināšanā). Lai to panāktu, organizācija rīkojas preventīvi, regulāri analizē savstarpējo attiecību būtību, lai atklātu un risinātu problēmas savstarpējās attiecībās, t.sk. arī slēdzot rakstiskas vienošanās par partneru tiesībām un pienākumiem savstarpējā sadarbībā, sadarbības vadību un kontroli.

4.1.2. uzrauga un novērtē partnerattiecību būtību, sadarbības *procesu* un rezultātu. Risina konfliktsituācijas

- 1 – organizācija partnerattiecību būtības, sadarbības procesa un rezultāta uzraudzīšanu un novērtēšanu neveic.
- 2 – organizācija partnerattiecību būtību, sadarbības procesu un rezultātu uzrauga un novērtē tikai atsevišķos gadījumos. Konfliktsituācijas tiek risinātas tad, kad tās rodas un katrā atsevišķā gadījumā.
- 3 – organizācijā ir rakstiski noteikta partnerattiecību būtības, sadarbības procesa un rezultāta uzraudzības un novērtēšanas kārtība, kuru tā lielākoties arī ievēro un īsteno. Notiek regulāras sanāksmes ar partneru pārstāvju piedalīšanos, kurās izskata arī konfliktsituāciju risināšanas un novēršanas jautājumus.
- 4 – organizācija regulāri veic pasākumus, lai nepieļautu, ka pašas organizācijas darbinieki vai partneri rīkojas neatbilstoši rakstiski noteiktajai sadarbības kārtībai un analizē, kā savstarpējās sadarbības procesā tiek realizētas abu partneru vajadzības un intereses un kā sadarbība veicina katra partnera plānoto rezultātu sasniegšanu. Organizācija ir ieinteresēta savlaicīgā konfliktsituāciju atklāšanā un novēršanā, tāpēc regulāri analizē jebkuru pretrunu saasināšanos sadarbībā ar partneriem.

4.1.3. lai veicinātu un organizētu uz uzdevumiem orientētas partnerattiecības, īsteno kopīgus projektus ar citām publiskā sektora organizācijām

- 1 – organizācija neīsteno kopīgus projektus vai kopīgas aktivitātes ar citām publiskā sektora organizācijām. Partnerattiecības nekādā veidā netiek sekmētas.
- 2 – atsevišķos gadījumos organizācija īsteno kopīgus projektus (aktivitātes) ar partneriem. Partnerattiecības galvenokārt tiek saprastas kā informācijas nodošana partneriem par organizācijas darbību un aktualitātēm. Cita veida regulāras kopīgas aktivitātes nenotiek vai notiek reti.

- 3 – organizācija īsteno kopīgus projektus (aktivitātes) ar partneriem. Tomēr darbinieki pilnībā neapzinās, kā kopīgie projekti veicina organizācijas mērķu un uzdevumu sasniegšanu. Vairākumā gadījumu šīs aktivitātes notiek vadītāju līmenī, neiesaistot citus darbiniekus.
- 4 – organizācijas vadītājs regulāri izskaidro darbiniekiem, kādi ir organizācijas un partneru profesionālie un savstarpējo attiecību uzdevumi. Lai plānveidīgi un saskaņoti veidotu uz uzdevumiem orientētas partnerattiecības, vadītājs ir vērsts uz sadarbību ar citām publiskā sektora organizācijām un regulāri realizē kopīgus profesionālus pasākumus/projektus ar konkrētu mērķi.

4.3. Izstrādāt un ieviest partnerattiecības ar iedzīvotājiem/klientiem

4.2.1. veido ar *klientiem* partnerattiecības. Uzklauša iedzīvotāju/*klientu* idejas, ieteikumus un sūdzības, izstrādājot un pielietojot attiecīgus mehānismus to iegūšanai (piemēram, aptaujas, konsultāciju grupas, anketas, sūdzību kastītes, karstais telefons, sabiedriskās domas aptaujas)

- 1 – iedzīvotāju/ klientu viedokļa uzklauššana nenotiek.
- 2 – atsevišķos gadījumos notiek klientu viedokļu uzklauššana, galvenokārt, sūdzību izskatīšanas gadījumos, tomēr nepastāv regulāras klientu viedokļa noskaidrošanas sistēmas un iegūto rezultātu analīzes.
- 3 – notiek regulāra klientu viedokļa noskaidrošana, pārsvarā vienu reizi gadā un izmantojot vienu vai divas klienta viedokļa noskaidrošanas metodes (piemēram, anketēšanu vai intervijas). Iegūtie rezultāti tiek apkopoti un pēc iespējas tos izmanto iestādes darba uzlabošanā, ja to var atļauties finansiālu apsvērumu dēļ.
- 4 – iedzīvotāji/klienti ir pakalpojuma satura aktīvi veidotāji, tāpēc notiek regulāra klientu viedokļa uzklauššana daudzveidīgās informācijas iegūšanas formās. Ir pierādījumi, ka informācija par iespējam klientiem iesaistīties sava viedokļa paušanā ir plaši pieejama, klientiem ir saprotams, kādā veidā, cik bieži un kādā formā viņi var izteikt savu viedokli. Klientu viedokļu uzklauššana tiek veikta klientiem saprotamā veidā (anketa vieglā valodā, sarunvalodas izvēle, vietas izvēle u.c.). Tāpat ir pierādījumi, ka saņemtie klientu viedokļi tiek apkopoti, analizēti un tiek sniegta atgriezeniskā saite par to (atskaites, informācija presei, informācija klientiem, ziņojumi).

4.2.2. nodrošina aktīvu *informācijas* politiku un nodrošina organizācijas pieņemto lēmumu un attīstības caurskatāmību (piemēram, publicējot gada pārskatus, rīkojot preses konferences un ievietojot informāciju internetā)

- 1 – organizācija nenodrošina aktīvu informācijas politiku un pieņemto lēmumu caurskatāmību. Nenotiek darbības, kas vērstas uz ieinteresēto pušu vai sabiedrības informēšanu par tās darbību un lēmumiem;
- 2 – organizācija formāli nodrošina informāciju par darbību un pieņemtajiem lēmumiem, publiskojot galējos lēmuma pieņemšanas rezultātus, bet lēmumu pieņemšanas procesā ieinteresētās puses netiek iesaistītas.
- 3 – organizācija regulāri publisko informāciju publiskajā telpā par savu darbību un pieņemtajiem lēmumiem, tomēr netiek veikta informācijas publiskošanas efektivitātes izvērtējums – vai informācija ir viegli atrodama, saprotama un izmantojama.
- 4 – organizācija nodrošina aktīvu informācijas politiku, izmantojot dažādus (daudzveidīgus) komunikācijas instrumentus. Lēmumu pieņemšanas procesā tiek iesaistītas ieinteresētās puses, uz kurām attieksies pieņemtais lēmums. Informācija tiek sniegta ieinteresētajām pusēm un sabiedrībai neatkarīgi no tā, vai tā ir pozitīva, vai negatīva. Notiek informācijas publiskošanas efektivitātes analīze, lai attīstītu sniegtās informācijas saprotamību un caurskatāmību.

4.3. Pārvaldīt *finanses*

4.3.1. saskaņo finanšu vadību ar *stratēģiskajiem mērķiem*, nodrošinot *finanšu* un budžeta *caurskatāmību* un *finanšu* resursu *efektīvu* (cost efficient) pārvaldību

- 1 – finanšu vadības saskaņošana ar stratēģiskajiem mērķiem netiek veikta. Netiek veikta finanšu resursu izlietošanas lietderības analīze.
- 2 – finanšu vadība lielākoties ir saskaņota ar organizācijas mērķiem, bet ne vienmēr ir pierādījumi par to. Finanšu vadības saskaņošanu ar stratēģiskajiem mērķiem nodrošina organizācijas vadītājs. Šajā procesā netiek iesaistīti partneri un organizācijas darbinieki. Finanšu efektīvas izlietošanas pārvaldība ne vienmēr ir caurskatāma un efektīva.
- 3 – finanšu vadību saskaņo ar organizācijas stratēģiju un mērķiem un par to ir pierādījumi. Organizācija nodrošina atklātību un caurskatāmību finanšu resursu izlietojumā, tiek veikta resursu izlietošanas efektivitātes kontrole organizācijā.
- 4 – finanšu vadība ir saskaņota ar tās stratēģiju un mērķiem. Regulāri tiek veikta analīze, cik lietderīgi tiek izlietoti organizācijas rīcībā esošie līdzekļi un kā iepirkumi dod ieguldījumu organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanā. Ir pierādījumi par to, ka (gan iekšējās, gan ārējās pārbaudes ir konstatējušas) organizācijas finanšu resursu pārvaldība tiek īstenota atklāti un ir iespējams šos procesus pārbaudīt.

4.3.2. pastāvīgi uzrauga piegādes izmaksas un piegādāto produktu/pakalpojumu standartu. Lēmumus par izdevumiem un *finanšu* kontroli balsta uz *izmaksu-ieguvumu analīzi* un veicina *finanšu* kontroles *caurskatāmību* darbiniekiem, kuriem tas saskaņā ar amata pienākumiem ir nepieciešams un tādā apmērā, kādā nepieciešams

- 1 – organizācijā netiek veiktas darbības ar mērķi pārbaudīt finanšu līdzekļu izlietojuma un piegādāto preču/pakalpojumu atbilstību organizācijas vajadzībām un noteiktajam prasību līmenim.
- 2 – organizācijā piegādes izmaksas un piegādāto preču/pakalpojumu pārbaude notiek reti, lielākoties gadījumos, kad ir konstatēta piegādātās preces vai pakalpojuma trūkumi. Netiek veikta izmaksu - ieguvumu analīze.
- 3 – organizācijā notiek preču/pakalpojumu piegādes izmaksu pārbaude un finanšu kontroli balsta uz izmaksu - ieguvumu analīzi.
- 4 – organizācija pastāvīgi uzrauga finanšu līdzekļu izlietojuma un piegādāto preču/pakalpojumu atbilstību organizācijas vajadzībām un noteiktajam prasību līmenim. Neatbilstošas preces/pakalpojumi netiek iepirkti.

4.4. Pārvaldīt *informāciju* un *zināšanas*

4.4.1. nodrošina, ka ārpus organizācijas pieejamā nozīmīgā *informācija* tiek *iegūta*, *apstrādāta* un lietota *efektīvi* (tiem, kam vajag un apjomā, cik nepieciešams konkrētam mērķim)

- 1 – organizācijā nepastāv informācijas ieguves, apstrādes un lietošanas sistēma, tāpēc informācijas ieguves un lietošanas efektivitāte netiek nodrošināta.
- 2 – organizācija iegūst informāciju gadījumos, kad tas ir nepieciešams. Informācijas apmaiņai darbinieku starpā nav noteikta vienota kārtība. Informācija tiek iegūta, apstrādāta un lietota katrā konkrētā situācijā savādāk.
- 3 – organizācijā ir definēta informācija, kuras ieguve, apstrāde un lietošana ir jāveic saskaņā ar rakstiski noteiktu kārtību (atskaites, pārskati, publicēšana iekšējā vai ārējā informācijas glabātavā), ir noteiktas atbildīgās personas par informācijas apstrādi. Tomēr šāda sistēma ir vairāk formāla, jo nepastāv pierādījumi, ka iegūto un uzkrāto informāciju darbinieki izmanto organizācijas mērķu sasniegšanai un sniegtā pakalpojuma attīstībai.

- 4 – organizācijai pieejamā informācija tiek uzskatīta par lielu vērtību. Vadītājs rakstiski ir noteicis informācijas ieguves kārtību un mērķi. Organizācijā pastāv sistemātiska darbinieku iegūtās informācijas uzkrāšana, apkopošana un sistematizēšana, strukturējot to pēc turpmākā pielietojuma nozīmes, lai iegūto informāciju varētu atrast un izmantot arī citi darbinieki organizācijas uzdevumu izpildei un mērķu sasniegšanai.

4.4.2. pastāvīgi uzrauga organizācijas iekšējo *informāciju*, nodrošinot tās atbilstību, pareizību, ticamību un drošību

- 1 – organizācijā netiek nodrošināta iekšējās informācijas atbilstības, pareizības, ticamības un drošības uzraudzība. Organizācijā nepastāv noteiktas prasības iekšējās informācijas ticamības pārbaudei, uzkrāšanai un pareizības kontrolei. Netiek veiktas nekādas darbības, lai nodrošinātos pret informācijas drošības apdraudējumu.
- 2 – organizācijā iekšējās informācijas atbilstības, pareizības, ticamības un drošības uzraudzība notiek neregulāri, visbiežāk gadījumos, kad rodas problēmas, kas traucē ikdienas pienākumu veikšanu.
- 3 – organizācijā pastāv iekšējās informācijas atbilstības, pareizības, ticamības un drošības uzraudzības sistēma. Ir noteiktas atbildīgās personas par šīs funkcijas veikšanu, taču šīs sistēmas darbība notiek nesaistīti ar organizācijas darba plānošanu un realizāciju.
- 4 – organizācijā ir izstrādāta informācijas iegūšanas, apstrādes un drošības sistēma. Darbinieki saprot, kādām prasībām iegūstamā informācija atbilst, ar kādu mērķi informācija tiek iegūta un apstrādāta, tāpēc viņiem ir viegli nodrošināt patiesas un pārbaudāmas informācijas iegūšanu un sistematizēšanu. Organizācijā pastāv rakstiski noteikta kārtība, kādā tiek nodrošināta un kontrolēta informācijas izmantošana un notiek darbības, lai informāciju varētu lietot netraucēti un informācijā nav kļūdu. Ja notiek izmaiņas ārējā vai iekšējā vidē, tiek analizēts, kā tas ietekmē iekšējo informāciju un tiek veiktas nepieciešamās darbības informācijas iegūšanas, apstrādes un drošības sistēmas funkcionēšanā.

4.4.3. izstrādā sistēmu, kas apzina, novērtē un saglabā organizācijas *zināšanas*

- 1 – organizācijā nepastāv darbinieku zināšanu apzināšanas, novērtēšanas un saglabāšanas sistēma. Ja zināšanas tiek uzkrātas, tas nenotiek vadītāja organizētu darbību rezultātā.
- 2 – organizācijā tiek atbalstīta darbinieku zināšanu papildināšana, tomēr tas nenotiek saskaņā ar noteiktu sistēmu un darbinieku iegūtās zināšanas netiek apzinātas, novērtētas un saglabātas.
- 3 – organizācijā pastāv formāli noteikta darbinieku zināšanu papildināšanas plānošana – apzināšana, atskaitīšanās, novērtēšana un saglabāšana, taču šīs zināšanas netiek liktas pamatā izmaiņām organizācijas darbībā un sniegtā pakalpojuma attīstībai.
- 4 – organizācijā iegūtās zināšanas jebkurā formā uzskata par lielu vērtību, tāpēc tiek darīts viss, lai savas zināšanas darbinieki neuztvertu kā individuālu ieguvumu vai īpašumu, bet organizācijā notiek sistemātiska dalīšanās ar zināšanām dažādās formās. Organizācija ar savām zināšanām dalās arī ar citiem sadarbības partneriem un ieinteresētajām pusēm ar mērķi izmantot tās izmaiņām organizācijas darbībā un sniegtā pakalpojuma attīstībai.

4.4.4. attīsta iekšējus kanālus *informācijas* novadīšanai, nodrošinot to, ka visiem darbiniekiem pieejama *informācija/zināšanas* saistībā ar viņiem noteiktajiem uzdevumiem un mērķiem

- 1 – informācijas nodrošināšanai darbinieku vajadzībām organizācijā netiek veikti nekādi pasākumi. Darbinieki uzdevumu izpildei nepieciešamo informāciju nodrošina paši, izmantojot iekšējos un ārējos informācijas avotus individuāli.
 - 2 – organizācijas vadība nodrošina darbiniekiem informāciju galvenokārt par normatīvajiem aktiem, kuri nosaka viņiem noteikto uzdevumu izpildei.
 - 3 – organizācijā pastāv iekšējo informācijas novadīšanas kanālu sistēma (regulāras sanāksmes, informācijas sniegšana par izmaiņām normatīvajos aktos u.c.). Tomēr nenotiek sistemātiska un regulāra kontrole, vai visi darbinieki izmanto jaunāko informāciju un jaunākās zināšanas.
 - 4 – organizācijā pastāv (ārējās un iekšējās) informācijas iegūšanas, uzkrāšanas un nodošanas mehānismi un pasākumi, kas ir vērsti uz sistemātisku un regulāru darbinieku nodrošināšanu ar darbam nepieciešamo informāciju. Vadītājs nodrošina regulāru informācijas apriti un nodrošina, ka ikvienā situācijā darbiniekam ir viņa pienākumu izpildei nepieciešamā informācija. Ir pārliecība, ka darbinieki savu pienākumu izpildei un organizācijas mērķu sasniegšanai izmanto jaunāko informāciju un jaunākās zināšanas, kas ir organizācijas vai citu organizāciju rīcībā.
- 4.4.5. nodrošina pieeju un būtiskas *informācijas* apmaiņu ar *ieinteresētajām pusēm*, pasniedz *informāciju* un datus lietotājam draudzīgā veidā
- 1 – pieeja informācijai un informācijas apmaiņa ieinteresētajām pusēm netiek organizēta.
 - 2 – organizācija nodrošina atsevišķa veida informācijas apmaiņu ar dažām ieinteresētajām pusēm. Šādai informācijas apmaiņai nav sistemātisks raksturs (tas nenotiek regulāri, noteiktā periodā, bet gan no reizes uz reizi). Informācijas izklāsta veidam netiek pievērsta īpaša uzmanība.
 - 3 – organizācija nodrošina informācijas apmaiņu ar ieinteresētajām pusēm, informācijas apmaiņai ir sistemātisks raksturs, bet pasniegšanas veidam nepievērš uzmanību.
 - 4 – organizācija nodrošina ieinteresētajām pusēm nepieciešamo informāciju, kopīgi vienojas par nepieciešamo informācijas apjomu un ērtāko nodrošināšanas veidu. Informācija tiek sniegta, ievērojot tās lietotāja – ieinteresētās puses uztveres spējas un īpatnības. Nepilnību konstatēšanas gadījumā organizācija ātri veic labojumus sniedzamās informācijas saturā un sniegšanas veidā.

4.5. Pārvaldīt tehnoloģijas

- 4.5.1. lietderīgi pielieto attiecīgas tehnoloģijas, lai vadītu uzdevumus un *zināšanas*
- 1 – uzdevumu un zināšanu vadībā tehnoloģijas netiek pielietotas vispār. Informācijas apstrāde lielākoties notiek papīra veidā.
 - 2 – atsevišķu uzdevumu veikšanai organizācija pielieto tehnoloģijas (e-pasts, internets, multimediju iespējas u.c.), bet klientu apkalpošanā tehnoloģijas lielākoties netiek pielietotas vai tiek pielietotas maz.
 - 3 – organizācija iespēju robežās savu uzdevumu veikšanai pielieto tehnoloģijas. Daļa informācijas par klientu tiek uzglabāta elektroniski, bet arī papīra formā. Ir atsevišķi gadījumi, kad klientu apkalpošanā tiek izmantotas tehnoloģijas (piemēram, trauksmes pogas, funkcionālās gultas, klientu datu bāze un tml.).
 - 4 – organizācijas uzdevumu veikšanai nepieciešamā informācija tiek apstrādāta elektroniski. Pastāv iespēja nepieciešamos datus iegūt no citām elektroniskajām datu bāzēm. Saziņa ar partneriem lielākoties notiek elektroniski. Tehnoloģijas tiek lietotas ar mērķi paātrināt klientu apkalpošanas procesu vai samazināt klientam administratīvos šķēršļus (piem., dokumentu iesniegšana, izziņu iegūšana no citām organizācijām utml.). Organizācijas vadītājs regulāri veic

analīzi, kā un kur tehnoloģijas var uzlabot klientu apkalpošanu un atvieglot darbinieku pienākumu veikšanu.

4.6. Pārvaldīt infrastruktūru

4.6.1. nodrošina atbilstošu piekļuvi ēkām, ņemot vērā darbinieku un *klientu*/iedzīvotāju vajadzības un vēlmes (piem., personu ar īpašām vajadzībām piekļuve autostāvvietai, telpām vai sabiedriskajam transportam)

- 1 – netiek nodrošināta ne informatīva, ne fiziska organizācijas ēku pieejamība.
- 2 – tiek nodrošināta tikai informatīva pieejamība, bet ēkas nav fiziski pieejamas personām ar īpašām vajadzībām.
- 3 – tiek nodrošināta ārējo normatīvo aktos noteikto prasību izpilde – gan informatīvā pieejamība (vizuālā informācija, informācija virtuālajā vidē), gan arī fiziskā pieejamība personām ar īpašām vajadzībām visās ēkās, kurās notiek klientu apkalpošana.
- 4 – organizācija veic darbības papildus ārējos normatīvajos aktos minimāli noteiktajām prasībām. Organizācijas ēkas pilnībā ir pieejamas personām ar jebkurām īpašām vajadzībām. Ēku tehniskais stāvoklis regulāri tiek apsekots, notiek regulāra pieejamības apsaimniekošana (ir apsaimniekošanas līgums pacelēju apkopei, pandusu remontam, elektrisko iekārtu apkopei u.t.t.). Notiek klientu viedokļa noskaidrošana par organizācijas ēku pieejamību u.c. darbības.

4.6.2. nodrošina ēku un iekārtu (kustamās un nekustamās mantas) *efektīvu*, plānotu un ilgtspējīgu uzturēšanu

- 1 – vadītājs nenodrošina ēku un iekārtu efektīvu, plānotu un ilgtspējīgu uzturēšanu.
- 2 – ēku un iekārtu remonts notiek tikai gadījumos, kad ar tām rodas kādas problēmas un ja ir finansējums.
- 3 – organizācijas vadītājs nodrošina ēku un iekārtu uzturēšanu, bet tas vienmēr nenotiek plānoti un ņemot vērā ilgtspējas apsvērumus.
- 4 – organizācijas vadītājs nodrošina ēku un iekārtu efektīvu, plānotu un ilgtspējīgu uzturēšanu, savlaicīgi noskaidrojot vajadzības – ēku un iekārtu tehnisko stāvokli, sadarbojoties ar apsaimniekošanas un tehniskiem speciālistiem. Ir noslēgti ēku un iekārtu apsaimniekošanas līgumi, kas nodrošina regulāru apkopi, remontus un ekspertīzi. Vadītājs, plānojot organizācijas budžetu, ēku un iekārtu uzturēšanai tāmē paredz ar speciālistu sagatavotiem izmaksu aprēķiniem pamatotu finansējuma pieprasījumu.

5. kritērijs. *Procesi*

Kritērijs novērtē, kā organizācija identificē, vada un uzlabo tās galvenos procesus, lai atbalstītu stratēģiju un plānošanu, realizētu organizācijas mērķus. Inovācijas un nepieciešamība radīt pieaugošas vērtības iedzīvotājiem/ klientiem un ieinteresētajām pusēm ir divi galvenie virzītājspēki procesu attīstībā.

5.1. Identificēt, izstrādāt, vadīt un uzlabot *procesus*

5.1.1. organizācijā identificē un izprot galvenos *procesus*, ņemot vērā organizācijas mērķus

- 1 - organizācijā nav izpratnes, kas ir galvenie procesi un kādi ir to mērķi un to norise. Netiek veicināti apstākļi galveno procesu noteikšanai. Organizācijā nav izpratnes par procesa vadību, pārraudzību un nav iespējas un vēlmes ietekmēt

procesu. Nav ieinteresētības pilnveidot procesus un rīcība ir tikai tāpēc, ka jārikojas (parasti pēc konstatētām problēmām).

- 2 - ir apzināti galvenie procesi, Darbinieki var nosaukt procesus, kurā tie ir iesaistīti, tomēr vienotas izpratnes par to mērķiem un norisi nav. Darbinieki neizprot savu procesu saistību ar citiem procesiem. Darbiniekiem tie netiek skaidroti un procesu norise no gadījuma uz gadījumu mēdz atšķirties. Procesu ne vienmēr atbilst organizācijas mērķiem.
- 3 - ir apzināti organizācijas procesi un darbinieki izprot, kuri no tiem ir galvenie procesi, kā arī ir vienota izpratne par to mērķiem, norisi. Darbinieki skaidri izprot savu procesu darba izpildes sasaisti ar citiem procesiem. Galvenie procesi atbilst organizācijas mērķiem. Tomēr ne vienmēr procesu norise tiek pārskatīta un mainīta atbilstoši nepieciešamībai. Piešķirot šo vērtējumu, vēlams, lai procesi būtu rakstiski noteikti un aprakstīti. Tomēr, organizācijai rūpīgi izvērtējot vajadzību, procesi rakstiskā veidā definēti var nebūt vai var būt definēti svarīgākie no tiem.
- 4 - organizācijā ir apzināti organizācijas procesi un rakstiskā veidā ir noteikti galvenie procesi. Visi darbinieki zina šos procesus un vienoti izprot to mērķus un norisi. Procesu apraksti ir viegli pieejami, skaidri un izsekojami, Procesu tiek regulāri pārskatīti un atbilstoši organizācijas mērķiem uzlaboti un pilnveidoti.

5.1.2. organizācijā identificē *procesu* īpašniekus un piešķir tiem nepieciešamo atbildību

- 1 – nav noteikti procesu īpašnieki un nav skaidri noteiktas nepieciešamās atbildības un pilnvaras. Šo vērtību piešķir arī gadījumā, ja procesi nav noteikti un kritērijs nav novērtējams.
- 2 – procesu īpašnieki ir zināmi. Darbinieki zina, kas atbild par attiecīgo procesu. Procesu īpašnieki zina savus pienākumus un atbildību, tomēr tas nav noteikts rakstveidā. Ne vienmēr procesa īpašnieks izprot savus pienākumus un apzinās atbildību, un ir gadījumi, kad procesu vadība netiek atbilstoši nodrošināta.
- 3 - visiem galvenajiem procesiem rakstveidā ir identificēti īpašnieki, rakstveidā ir noteiktas atbildības un pilnvaras. Ir pārlicība, ka procesa īpašnieki izprot un atbilstoši izpilda savus pienākumus un apzinās atbildību, tomēr netiek vai tikai daļēji tiek veikta pārraudzība pār procesu un procesu īpašnieku izpildījumu.
- 4 - procesu īpašnieki ir noteikti, un tiem rakstveidā ir noteikta attiecīga atbildība un pilnvaras. Ir pārlicība, ka procesu īpašnieki izprot savus pienākumus, atbildīgi tos īsteno un preventīvi rīkojas, t.sk., ierosina un argumentē procesa nepieciešamos uzlabojumus un izrāda iniciatīvu jaunu procesu izstrādei un atbildību noteikšanai, regulāri seko līdzī procesa norisei, informē par to vadību un atbilstoši savām pilnvarām ir tiesīgi pieņemt lēmumus. Procesu īpašniekiem ir iespēja ietekmēt procesu. Ir iedibināta un funkcionē sistēma, kas nodrošina procesu īpašnieku izpildījuma pārraudzību.

5.1.3. analizē un novērtē galvenos *procesus*, ņemot vērā mainīgo vidi, iesaistot darbiniekus un citas ārējās *ieinteresētās puses*, t.sk. *klientus*, galveno *procesu* izstrādē un attīstībā. Uzlabo *procesus*, balstoties uz *efektivitātes* (effectiveness and efficiency) un rezultātu (outcome, output) mērījumiem

- 1 - procesi netiek analizēti un novērtēti. Atbilstoši situācijai un vajadzībām netiek reaģēts un uzlabots process. Netiek mērīta procesu izpildes efektivitāte, un nav noteikti indikatori, ar kuru palīdzību varētu spriest par procesu izpildījuma tendencēm . Šo vērtību piešķir arī gadījumā, ja procesi nav noteikti un kritērijs nav novērtējams.
- 2 – kopumā procesi analizēti un novērtēti netiek. Lai arī ir atsevišķi gadījumi, kad procesi ir pilnveidoti un attīstīti, tomēr tiem ir gadījuma raksturs. Darbinieki un

citas ieinteresētās puses, t.sk. klienti, netiek iesaistīti galveno procesu analizē un novērtēšanā vai tas tiek darīts formāli. Netiek vērtēts, kā mainīgā vide ietekmē galvenos procesus. Pie procesu attīstības plānveidīgi un sistemātiski netiek strādāts. Procesiem ir noteikti un tiek mērīta to efektivitāte un lietderība, bet pieeja ir formāla. Secinājumi ne vienmēr tiek izdarīti uz reāliem faktiem un mērījumiem un ne vienmēr nepieciešamības gadījumos tiek veiktas izmaiņas. Iegūtie mērījumi un sasniegtie rādītāji netiek analizēti, un netiek meklēti problēmu cēloņi. Mērījumi netiek salīdzināti dinamikā. Pieeja mērījumiem ir formāla.

- 3 – kopumā procesi tiek analizēti un novērtēti. Procesi tiek pilnveidoti un attīstīti, tomēr ne vienmēr tas ir plānveidīgs un sistemātisks process. Darbinieki un citas ārējās ieinteresētās puses, kam procesi ir saistoši, t.sk. klienti, tiek iesaistīti galveno procesu novērtēšanā un analizē. Darbinieku un ārējo pušu viedoklis tiek noskaidrots, bet ne vienmēr viņi tiek iesaistīti galveno procesu izstrādē un attīstībā. Ir noteikti procesu efektivitātes un rezultātu mērījumu rādītāji. Tie tiek reāli mērīti, analizēti un izmantoti lēmumu pieņemšanā attiecībā uz procesu pilnveidošanu un attīstību, bet ne sistemātiski.
- 4 - sistemātiski tiek vākta informācija par galveno procesu izpildījumu un regulāri sekots līdzi izmaiņām, kuras var ietekmēt procesus. Sistemātiski analizē un izvērtē galvenos procesus. Analizē tendences un balstoties uz diskusijām starp procesu īpašniekiem, citiem iesaistītajiem darbinieki un citām ieinteresētajām pusēm, t.sk. klientiem, plānveidīgi veic nepieciešamās izmaiņas un iestrādā procesos pilnveidojumus. Procesi tiek pilnveidoti, veicot sistemātisku un regulāru procesu efektivitātes un mērķu īstenošanas rezultātu novērtējuma rādītāju uzraudzību. Tiek analizētas iegūto rezultātu vērtības un tendences, kas ir pamats procesu pilnveidošanai. Mainoties ārējai situācijai pārskata un pēc nepieciešamības pilnveido arī procesu efektivitātes un mērķu īstenošanas rezultātu novērtējuma rādītājus.

5.1.4. zina un izprot normatīvo un citu regulējošo aktu prasības, kas attiecas uz organizācijas *procesiem*. Analizē tās un vienkāršo *procesus*, lai samazinātu nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un birokrātiju

- 1 - nevērtē saistību starp normatīvajiem aktiem un organizācijas procesiem. Netiek sekots līdzi izmaiņām normatīvajos aktos. Darbiniekiem netiek izskaidrotas izmaiņas normatīvajos aktos un to ietekme uz darbinieku darba izpildi.
- 2 - atbilstoši normatīvo aktu izmaiņām, formāli veic izmaiņas procesos, bet tas nemazina administratīvos šķēršļus. Netiek domāts kā vienkāršot procesus.
- 3 - seko līdzi normatīvo aktu izmaiņām (deleģējums kādam no darbiniekiem, vai cita izstrādāta sistēma) un savlaicīgi analizē iespējamās izmaiņas procesos. Pārrunā plānotās procesu izmaiņas ar darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm un diskutē par iespējam procesus vienkāršot, tādējādi samazinot nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un birokrātiju.
- 4 - sistemātiski seko līdzi normatīvo aktu izmaiņām (deleģējums kādam no darbiniekiem, vai cita atstrādāta sistēma). Analizē izmaiņas, un rosina diskusijas par procesu pilnveidošanu īpaši izvērtējot iespējas vienkāršot veicamās darbības, samazināt nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un birokrātiju. Procesos ievieš izmaiņas, kuras mazina birokrātiju un vienkāršo darbu ar klientu.

5.1.5. mēra un pārskata *procesu izmaiņu efektivitāti* (effectiveness) un veic salīdzināšanu ar labāko pieredzi

- 1 - ja tiek veiktas procesu izmaiņas, izmaiņu rezultāts netiek pārskatīts, analizēts, un netiek izvērtēta izmaiņu efektivitāte. Netiek vērtēts, vai veiktās izmaiņas ir

- saskaņā ar labo praksi. Šo vērtību piešķir arī gadījumos, ja procesi netiek pilnveidoti un prasību nevar novērtēt.
- 2 - procesu izmaiņas un to efektivitāte kopumā netiek vērtēta un salīdzināta ar labo praksi, analīze netiek veikta, piemēram, cik lielā mērā izmaiņas ir sasniegušas plānoto mērķi, cik lietderīgi un atbilstoši plānotajam izlietoti resursi. Tomēr ir atsevišķi gadījumi, kad par pilnveidojumu pēc laika tiek pārrunāts.
 - 3 - procesu izmaiņas tiek apzinātas, analizētas. un to efektivitāte tiek vērtēta un salīdzināta ar labo praksi. Ja izmaiņas ir bijušas neveiksmīgas, plāno pasākumus to koriģēšanai. Citas atziņas tiek ņemtas vērā, veicot nākamos pilnveidojumus. Tomēr izvērtēšanas process nav sistemātisks.
 - 4 - sistemātiski tiek analizētas procesos veiktās izmaiņas un vērtēta izmaiņu efektivitāte. Izmaiņas tiek salīdzinātas ar citu nacionālā un starptautiskā līmeņa organizāciju labāko pieredzi. Tiek reaģēts un veiktas procesu izmaiņu korekcijas, ja nepieciešams. Iegūtās atziņas un pieredze tiek regulāri uzkrāta un ņemta vērā, veicot nākamos procesu pilnveidojumus.
- 5.1.6. izmanto mācīšanos no *jauninājumiem*, kas ir citās organizācijās nacionālā un starptautiskā līmenī
- 1 - neseko līdzi un neinteresējas par jauninājumiem sociālo pakalpojumu jomā, kurus ieviesuši Latvijas un citu valstu kolēģi. Neinteresējas par tehniskiem jauninājumiem galveno procesu darbības uzlabošanai. Ikdienā lieto vecmodīgas un neefektīvas darba metodes un jauna prakse netiek pārņemta.
 - 2 - jauninājumi tiek apzināti haotiski, to iespēja izmatot pakalpojumu attīstībā netiek izvērtēta un jauninājumi netiek ieviesti pakalpojuma attīstībā. Reti tiek sekots līdzi profesionālo organizāciju un jaunākai profesionālai informācijai, citu kolēģu pieredzei un inovācijām.
 - 3 - regulāri piedalās profesionālo organizāciju rīkotajās sanāksmēs un piedalās pieredzes apmaiņas braucienos un seko līdzi profesionālo organizāciju un jaunākai profesionālai informācijai, citu kolēģu pieredzei un inovācijām . Jauninājumi tiek apzināti. Tos izvērtē no izmaksu un ieguvumu aspekta un, ja tie var uzlabot darbu, īsteno ikdienas praksē.
 - 4 - regulāri piedalās profesionālo organizāciju rīkotajās sanāksmēs un pieredzes apmaiņas braucienos, iesaistot organizācijas darbiniekus. Sistemātiski seko citu nacionālā un starptautiskā līmeņa organizāciju rezultātiem un labās prakses piemēriem. Sistemātiski izvērtē potenciālos ieguvumus un to pārņemšanas iespējas, pārņem savā darbībā. Pēc jauninājumu īstenošanas salīdzina rezultātus ar citām organizācijām un izvērtē inovāciju ietekmi uz pakalpojumu attīstību un efektivitāti.

5.2. Izstrādāt un nodrošinātu uz *klientiem/iedzīvotājiem orientētus pakalpojumus*

5.2.1. iesaista *klientus/iedzīvotājus* pakalpojumu izstrādē un uzlabošanā (piem., izmanto fokusa grupas, aptaujas, atgriezenisko saiti, lai noskaidrotu pakalpojuma piemērotību un *efektivitāti*)

- 1 - klienti/iedzīvotāji netiek iesaistīti pakalpojumu izstrādāšanā un novērtēšanā, to viedoklis organizācijai nav svarīgs. Netiek domāts par informācijas iegūšanu no klientiem/iedzīvotājiem, lai attīstītu jaunus pakalpojumus un uzlabotu esošos.
- 2 - ir apliecinājumi atsevišķiem klientu apmierinātības un viedokļa noskaidrošanas gadījumiem, tomēr tie praktiski nav izmantoti par pamatu pakalpojumu pilnveidei vai jaunu pakalpojumu izstrādei. Biežākā viedokļa noskaidrošanas metode - aptaujas anketas, kur formulētie jautājumi nav vērsti uz viedokļa par pakalpojumu efektivitāti noskaidrošanu.

- 3 - notiek regulāras klientu apmierinātības un viedokļa noskaidrošanas aktivitātes (dažādas un efektīvas). Ir apliecinājumi, ka organizācija sistemātiski nodrošina atgriezenisko saiti uz klientu/iedzīvotāju viedokļiem un vēlmēm. Pakalpojumu pilnveidošana un jaunu pakalpojumu izstrāde balstīta uz klientu/iedzīvotāju vajadzību pamata.
- 4 - klienti/iedzīvotāji vienmēr tiek iesaistīti pakalpojumu izstrādē un uzlabošanā. Pakalpojumu piemērotības un efektivitātes analīzē uzsvars tiek likts uz klientu viedokli un vajadzībām. Ir izveidota sistēma kā sistemātiski noskaidrot klientu/iedzīvotāju viedokļus, un tiek veikta mērķtiecīga iegūtās informācijas analīze. Attiecīgi pakalpojumu pilnveidošana un jaunu pakalpojumu izveide sistemātiski tiek īstenota uz klientu/iedzīvotāju vajadzību pamata. Tiek veikta ieviesto pakalpojumu pēc ieviešanas efektivitātes analīze un pēc to rezultātiem veiktas korekcijas.

5.2.2. izstrādā skaidrus un saprotamus normatīvos aktus, vadlīnijas, administratīvos aktus. Nodrošina atbilstošas un ticamas *informācijas* pieejamību, lai palīdzētu iedzīvotājiem/*klientiem*. Iesaista iedzīvotājus/*klientus* *informācijas* avotu un kanālu izstrādē un attīstībā, veicinot organizācijas pieejamību

- 1 - nav izstrādāti klientiem/iedzīvotājiem skaidri un saprotami normatīvie akti. Organizācijā netiek domāts par aktuālas, ticamas, savlaicīgas un pietiekamas informācijas pieejamības klientiem nodrošināšanu. Klientiem normatīvie akti un cita nepieciešamā informācija nav pieejama un, ja tā ir atrodamā, tad tā nav aktuāla (neatbilst šī brīža situācijai). Organizācija ir noslēgta. Par pieejamiem pakalpojumiem nav pieejama informācija publiskā telpā.
- 2 - ir izstrādāti normatīvie akti, bet tie nav skaidri un saprotami klientiem. Nav apzināta, kura informācija un normatīvie akti ir nepieciešami zināšanai un kā ērtāk pieejamību būtu nodrošināt dažādām klientu grupām, līdz ar to darbiniekiem nav vai ir nepilnīga informācija par normatīvajiem aktiem. Iedzīvotāji/klienti informācijas avotu un kanālu izstrādē un attīstībā netiek mērķtiecīgi iesaistīti, informācija par organizāciju izplatās no mutes mutē, balstoties uz klientu/iedzīvotāju pašu iniciatīvu.
- 3 - ir izstrādāti klientiem/iedzīvotājiem skaidri un saprotami normatīvie akti. Tiek sekots līdzī normatīvo aktu aktualitātei, ir apzināta, kura informācija un normatīvie akti ir nepieciešami zināšanai un kā ērtāk pieejamību būtu nodrošināt dažādām klientu grupām, līdz ar to būtiskākie normatīvie akti ir aktuāli, viegli pieejami (arī publiskajā telpā). Tomēr tie ne vienmēr ir saprotami īpašām klientu grupām. Lielākoties darbinieki pārzina normatīvos aktus un spēj izskaidrot tos klientiem/iedzīvotājiem. Klienti/iedzīvotāji un to pārstāvji tiek iesaistīti un sistemātiski līdzdarbojas papildus informācijas avotu un kanālu izstrādē un attīstībā, t.sk. savās interneta mājas lapās publicē informāciju par organizācijas misiju, mērķiem, uzdevumiem un vērtībām, kas veicina organizācijas pieejamību.
- 4 - ir izstrādāti klientiem/iedzīvotājiem skaidri un saprotami normatīvie akti. Sistemātiski tiek veiktas izmaiņas normatīvajos aktos atbilstoši aktualitātēm. Normatīvie akti un cita informācija ir aktuāla, viegli pieejama un (arī publiskajā telpā) saprotama visām klientu grupām, t.sk. īpašām klientu grupām. Darbinieki labi pārzina normatīvos aktus un spēj izskaidrot tos klientiem/iedzīvotājiem. Sistemātiski tiek veikta analīze par normatīvo aktu izmaiņām un to ietekmi uz klientiem/iedzīvotājiem un sniegto pakalpojumu. Normatīvo aktu un citas informācijas komunicēšana balstās uz sistemātisku klientu apzināšanu un viņu vajadzību izvērtēšanu. Vienmēr tiek uzzināts klientu/iedzīvotāju viedoklis par

organizācijas pieejamību un informācijas pietiekamību. Informācija tiek analizēta un izdarīti secinājumi. Tiek veiktas attiecīgās izmaiņas. Informācija tiek pasniegta klientiem pieņemamā veidā un daudzumā.

5.2.3. izstrādā pamatotas/saprātīgas *klientu/iedzīvotāju* izteikto viedokļu (jautājumu un sūdzību) izskatīšanas sistēmas un/vai procedūras

- 1 - nav izstrādāta klientu/iedzīvotāju viedokļa izskatīšanas sistēma un/vai procedūras. Klientiem/iedzīvotājiem nav iespējas izteikt savu viedokli. Klientiem nav saprotama kārtība kur un kā paust savu viedokli. Gadījumā, ja klienti izsaka sūdzības/priekšlikumus darbinieki nereaģē vai sniedz formālas atbildes. Darbiniekiem nav skaidrs, kā rīkoties situācijās, ja klienti/iedzīvotāji pauž savu viedokli. Vadītājs un darbinieki nav ieinteresēti uzzināt un uzklaut klientu izteiktos viedokļus un analizēt tos.
- 2 - ir izstrādāta pilnīga vai daļēja sūdzību un jautājumu izskatīšanas sistēma un/vai procedūras. Sistēma praktiski nestrādā, jo balstās uz formālu pieeju. Sūdzības organizācijā cenšas nepieņemt, tās neregistrē un neanalizē.
- 3 - ir izstrādāta sūdzību un jautājumu izskatīšanas sistēma un procedūras. Sūdzības tiek pieņemtas, reģistrētas un izskatītas. Ne visas sūdzības tiek analizētas (īpaši mutiski izteiktās). Netiek izdarīti kopēji secinājumi un analizētas tendences.
- 4 - ir izstrādāta klientu/iedzīvotāju izteikto viedokļu izskatīšanas sistēma un/vai procedūras. Vienmēr tiek fiksēti klientu/iedzīvotāju izteiktie viedokļi (rakstiski /mutiski izteiktie). Izteiktie viedokļi tiek grupēti, uzkrāti un to izskatīšanā tiek iesaistīti darbinieki. Tos izskata un pārrunā darbinieku sapulcēs. Uz izteiktajiem viedokļiem/problēmsituācijām reaģē steidzami, nekavējoties tiek veikta informācijas pārbaude un darīts viss, lai sasniegtu rezultātu. Mērķtiecīgi tiek noskaidroti klientu/iedzīvotāju viedokļi. Sistemātiski tiek veikta analīze par biežāk izteiktiem klientu viedokļiem, tiek izdarīti secinājumi un veiktas attiecīgās izmaiņas. Biežākie klientu/iedzīvotāju viedokļi un jautājumi/atbildes ir pieejami publiskajā telpā.

Dokuments Nr.4 – **REZULTĀTI, RĀDĪTĀJI UN TO IZPILDES LĪMEŅI**

Šajā metodikas sadaļā aprakstīti rezultātu kritēriji:

6.kritērijs. Rezultāti attiecībā uz darbiniekiem;

7. kritērijs. Rezultāti attiecībā uz sabiedrību, ieinteresētām pusēm, klientiem;

8. kritērijs. Galvenie darbības rezultāti.

6.-8.kritērijā uzmanība tiek pievērsta rezultātu novērtēšanai. Rezultātu kritērijos mērīti tiek dažādi rādītāji:

- 1) uztveres rādītāji, kas parāda, ko organizācijas darbinieki, klienti, iedzīvotāji un sabiedrība domā par organizāciju;
- 2) iekšējās veiktspējas rādītāji, kas parāda, cik labi organizācija realizē mērķus un procesus, sasniedzot rezultātu, ko pati noteikusi

Rezultātu kritēriju novērtēšanai **visām rādītāju grupām** jālieto viens un tas pats izpildes līmeņa apraksts un tas ir:

- 1 – Rādītāju nav un rādītāju mērķu nav. Ja arī rādītāju mērķi un rādītāji eksistē, tie netiek mērīti un nav informācijas par rādītāju mērījuma vērtību un dinamiku. Nav informācijas arī par mērķu sasniegšanu.
- 2 – Ir atsevišķi ar darbības mērķi un rezultātu nesaistīti rādītāji, ne vienmēr ir noteikti mērķi rādītājiem, kam to ir iespējams noteikt. Noteiktie mērķi pēdējā gada laikā nav sasniegti, vai ir sasniegti tikai daži no tiem. Nav informācija par rādītāju mērījumiem trīs gadu periodā. Bet, ja ir, tad tendence rāda, ka rezultāti pasliktinās.
- 3 - Ir gan rādītāji, gan mērķi rādītājiem, kuriem to ir iespējams noteikt. Skaidri redzama rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Pēdējā gada laikā lielākā daļa mērķu ir sasniegti. Ir informācija par mērījumiem trīs gadu periodā, un dinamika vismaz neitrāla ar vairākumā gadījumu pozitīvu

tendenci.

- 4 – Ir gan rādītāji, gan mērķi rādītājiem, kuriem to ir iespējams noteikt. Skaidri redzama rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Pēdējā gada laikā visi mērķi ir sasniegti. Ir informācija par mērījumiem trīs gadu periodā un dinamika ir tikai un vienīgi pozitīva.

!!! VISI UZRĀDĪTIE RĀDĪTĀJI (TEKSTS SLĪPĀ ŠRIFTĀ) IR TIKAI PIEMĒRI UN NAV UZSKATĀMI PAR VIENĪGIEM RĀDĪTĀJIEM REZULTĀTU MĒRĪŠANAI.

Organizācijai nav jāveic mērījumi par visiem piemērā uzrādītajiem rādītājiem. Katrai organizācijai ieteicams izvēlēties un noteikt tādus rādītājus, kas ir īpaši atbilstoši konkrētās organizācijas mērķiem un kultūrai, darba specifikai, ārējiem un iekšējiem apstākļiem.

Daži norādījumi par novērtējuma izpildījumu:

- 1) ailē „Rādītājs” jāmin rādītāja nosaukums, nevis metode, kā tas tika iegūts. Piemēram, rādītājs darbinieku apmierinātībai nav „aptaujas anketa”, bet pareizi būtu minēt „darbinieku motivācijas līmenis”.
- 2) ailē „Rādītājs” var iekļaut papildu informāciju, kas paskaidro rādītāju, piemēram, „Darbinieku motivācijas līmeni iegūst, izmantojot aptauju ar attiecīgi iekļautu jautājumu”. Var paskaidrot, ko ar minēto rādītāju mērīs, kādā veidā iegūst rādītāja mērījumu un cik bieži to mēra;
- 3) ailē „Rādītāja mērķis” norāda organizācijas noteikto sasniedzamo rādītāja mērķi;
- 4) ailē „Mērījums/vērtība” norāda faktisko mērījuma rezultātu attiecīgajā mērījuma periodā. Ja rādītāju raksturojošie mērījumi 3 gadu periodā ir pārāk apjomīgi, tad šajā ailē var dot norādi uz dokumentu, kurā dati apkopot;
- 5) rādītājam ir jāattiecas uz kritērijā prasīto. Piemēram, ja tiek prasīts mērīt ieinteresēto pušu, t.sk. klientu, viedokli par organizācijas vispārējo reputāciju, tad rādītājs nevar būt klientu apmierinātības ar pakalpojumu līmenis. Atbilstošs rādītājs varētu būt, piemēram, to klientu īpatsvars no visiem, kuri ir vērsušies pēc pakalpojuma organizācijā, jo tā ir ieteikta.
- 6) rādītāja mērķa mērvienība (ailē "Rādītāja mērķis") var tikt noteikta gan kvantitatīvā veidā, piemēram, cipars, skaits, īpatsvars vai %, gan kvalitatīvā veidā – "ir/nav", "labi/vidēji/slikti", „jā/nē” u.c.;
- 7) mērvienībām ailēs ir jāsakrīt, piemēram, ja rādītājs ir – darbinieku apmierinātības līmenis, tad mērķa mērvienība nevar būt „ir” vai „vidēji”, mērījuma mērvienība nevar būt, piemēram, aptaujāto skaits. Ir jānorāda konkrētas apmierinātības līmenis, piemēram, „3” (skalā 1-5);
- 8) ailē „Vērtējums” liek vērtību, kas atbilst kādam no aprakstītajiem vērtējuma

līmeņiem. Rūpīgi izlasiet un lieciet tikai to vērtējumu, kas atbilst. Piemēram, ja nav datu par mērījumiem trīs gadu periodā, augstākais, ko var ielikt ir 2. līmenis.

Vērtēšanas anketas aizpildīšanas piemērs.

Rādītājs (var norādīt papildu informāciju, kas paskaidro rādītāju)	Rādītāja mērķis		Mērījums/vērtība 3 gadu periodā (vai atsauce uz dokumentu ar datu apkopojumu)			
	Vērtējums					
	1	2	3	4		
6.1.4. Rādītāji, kas attiecināmi uz motivāciju un apmierinātību ar karjeras veidošanu un spēju attīstīties:						
1. Darbinieku apmierinātības ar profesionālo attīstību līmenis. Jautājums iekļauts darbinieku aptaujā, ko veic katru gadu kopš 2015. gada	4,0				2016. gadā attiecīgi 3,4 no 5 2017. gadā attiecīgi 4,2 no 5 2018. gadā attiecīgi 4,0 no 5 Dinamika vairāk neitrāla.	
2. To darbinieku, kuri aizgājuši no organizācijas, jo nav iespēja attīstīties īpatsvars (% no visiem aizgājušajiem). Jautājums tiek uzdots darbiniekiem, kuri iet prom no organizācijas. Mērīts tikai par 2018. gadu.	līdz 25%.				Rezultāts – 70%.	
3. Apmācības stundu skaits vienam darbiniekam. Apmācību iespējas darbojas kā motivators. Mērīts par 2018. gadu.	24 stundas				Rezultāts – 6 stundas (naudas trūkuma dēļ).	
4. To darbinieku skaits, kuri mainījuši amata vietas uz augšu vai līdzvērtīgi. Mērīts no 2015. gada.	Vismaz 3 darbinieki divu gadu periodā.				2016. gadā – 1 darbinieki. 2017. gadā – 2 darbinieki. 2018. gadā – 0 darbinieku	
Veicamie uzlabojumi						Termiņš
1. Papildināt darbinieku aptaujas anketu ar jautājumiem: - Vai ir motivēti strādāt organizācijā, - kas ir galvenie motivatori, - kas nemotivē.						Iekļaut 2019. gada plānā
Mainīt 4. rādītājam iepriekš noteikto mērķi uz zemāku, jo izmaiņas ekonomiskajā vidē to ierobežo sasniegt.						Vadītājs apstiprina 1 mēneša laikā.

6. kritērijs: Rezultāti attiecībā uz darbiniekiem

Kritērijs vērtē to, vai organizācijā, noskaidrojot darbinieku viedokli, tiek veikti atbilstoši mērījumi.

6.1. Darbinieku apmierinātības un motivācijas rādītāji

6.1.1. Rādītāji, kas parāda darbinieku vispārējo apmierinātību ar organizācijas tēlu un veikumu

Rādītāju piemēri:

- apmierinātības līmenis ar organizācijas vietu un lomu kopienā,

- *apmierinātības līmenis ar sniegtā pakalpojuma nozīmību un kvalitāti, organizācijas reputāciju;*
- *darbinieku iesaistīšanās līmenis stratēģisko mērķu noteikšanā un īstenošanā (priekšlikumu skaits un dinamika);*
- *aktivitāte (piedalījušos skaits un aktīvi piedalījušos skaits vadības organizētajās sapulcēs);*
- *darbinieku izpratnes līmenis organizācijas misiju, mērķu skaidrību, vērtībām;*
- *ētikas normu ievērošana, pārkāpumu skaits.*

6.1.2. Rādītāji, kas attiecināmi uz apmierinātību ar vadību un vadības sistēmām

Rādītāju piemēri:

- *apmierinātības līmenis ar vadības attieksmi pret darbiniekiem, saziņu ar darbiniekiem;*
- *apmierinātības līmenis ar vadības spēju vadīt organizāciju;*
- *rādītāji, kas raksturo sanāsmēs un darba grupās izteikto, fiksēto darbinieku viedokli (priekšlikumi izmaiņām, pretenzija/iebildumi, pozitīvi vērtējumi – skaits vai atrisināto pretenziju/izteikto apmierinātību īpatsvars, vai skaits pret kopējo darbinieku skaitu, vai kvalitatīvs rādītājs "ir/nav būtiskas pretenzijas/pozitīvs vērtējums);*
- *individuālā un komandas darba novērtējumu skaits, apbalvojumi;*
- *darbinieku novērtējums par pieejamību jauninājumiem;*
- *vadības atzinība par darbinieku iesaistīšanos jauninājumu ieviešanā.*

6.1.3. Rādītāji, kas parāda darbinieku apmierinātību ar darba apstākļiem

Rādītāju piemēri:

- *darbinieku apmierinātības līmenis ar darba vidi un darba apstākļiem;*
- *rādītāji, kuri izriet no darbinieku pretenziju un lēmumu satura analīzes (piemēram, atrisināto pretenziju īpatsvars, pretenziju skaits pret kopējo darbinieku skaitu, pieņemto lēmumu atbilstība pretenzijas saturam u.tml.)*
- *darbinieku sūdzību, ierosinājumu skaits;*
- *ieviesto izteikto jauninājumu skaits un nozīmība;*
- *rādītāji, kas raksturo sanāsmēs un darba grupās izteikto, fiksēto darbinieku viedokli (priekšlikumi izmaiņām, pretenzija/iebildumi, pozitīvi vērtējumi – skaits vai atrisināto pretenziju/izteikto apmierinātību īpatsvars, vai skaits pret kopējo darbinieku skaitu, vai kvalitatīvs rādītājs "ir/nav būtiskas pretenzijas/pozitīvs vērtējums);*
- *darbinieku apmierinātības līmenis ar sociālo jautājumu risināšanu (darba laika elastīgu noteikšanu, pretimnākšanu, darba un personisko jautājumu līdzsvarošanu);*
- *darbinieku veselības apdrošināšana, polišu esamība darbiniekiem, kas ir pakļauti riska situācijām darbā (īpatsvars vai skaits, vai izmaksas uz vienu darbinieku);*
- *darbinieku novērtējums par vienlīdzīgu iespēju un taisnīgas izturēšanās un rīcības nodrošināšanu organizācijā.*

6.1.4. Rādītāji, kas attiecināmi uz motivāciju un apmierinātību ar karjeras veidošanu un spēju attīstīties

Rādītāju piemēri:

- *darbinieku apmierinātības līmenis;*

- darbinieku skaits vai īpatsvars, kam bijusi iespēja veidot karjeru, attīstīties novērtēšanas periodā;
- plāns par darbinieku karjeras izaugsmes iespējām, tā izpildes līmenis periodā.

6.2. Ar darbiniekiem saistītie rezultāti

6.2.1. Rādītāji, kas attiecināmi uz apmierinātību

Rādītāju piemēri:

- kavējumu, neierašanās vai slimības gadījumu skaits vai stundu skaits, vai stundu skaits pret kopējo darbinieku skaitu novērtēšanas periodā;
- darbinieku mainības īpatsvars;
- darbinieku, kuru aiziešanas iemesls ir neapmierinātība ar darbu, procents no visiem darbu atstājušajiem;
- sūdzību/dienesta ziņojumu skaits.

6.2.2. Rādītāji, kas raksturo darba izpildījumu

Rādītāju piemēri:

- novērtēšanas rezultātu atbilstība noteiktajam līmenim, piemēram, noteikts īpatsvars vai darbinieku skaits, kas novērtēti visaugstākajā/vidējā/zemākajā līmenī);
- objektīvo un pamatoto klientu/ klientu uzticības personu pretenziju skaits;
- klientu/ klientu uzticības personu apmierinātības līmenis;
- rādītāji, kas atspoguļo pārbaužu rezultātus (piemēram, konstatēto būtisko pārkāpumu skaits, īpatsvars vai esamība dokumentu kvalitātes pārbaudēs / koleģiālās vai vadības pārbaudēs, iekšējā auditā);
- laiks klienta apkalpošanai..

6.2.3. Rādītāji, kas attiecināmi uz prasmju attīstību

Rādītāju piemēri:

- piedalīšanās kvalifikācijas paaugstināšanā, apmācībās, semināros,ursos (stundu skaits, dalībnieku skaits, apmācīto īpatsvars, apmācību plāna izpildes %, stundu skaits uz profesionālās grupas vienu darbinieku, apmācībās neiekļāvušies darbinieku īpatsvars % no kopskaita & profesionālās grupas raksturojums, utml.);
- apmācību efektivitāte (sertifikāta nozīmīgums, vadītāja vērtējums/pašnovērtējums par noderīgumu /pozitīvs, negatīvs, neitrāls/, ikgadējās novērtēšanas rezultāts);
- apmācību budžeta lietderīgums (vidēji vienas apmācību stundas izmaksas, vidējās izmaksas apmācībai uz vienu iestādes darbinieku, vidējās izmaksas apmācībai uz vienu apmācīto).

6.2.4. Rādītāji, kas raksturo darbinieku saskarsmi ar klientiem un atsaucību uz klientu vajadzībām

Rādītāju piemēri:

- 9- klientu apmierinātības līmenis (par vidi, par darbinieku attieksmi, par ētikas jautājumiem);
- 10- klientu uzticības personu /radnieki, draugi, kaimiņi/ apmierinātības līmenis;
- 11- sūdzību, ierosinājumu un priekšlikumu skaits;
- 12- rādītāji, kuri izriet no sūdzību/ ierosinājumu analīzes (piemēram, objektīvo

pretenziju īpatsvars, pretenziju skaits pret kopējo darbinieku skaitu, ieviesto ierosinājumu īpatsvars utml.)

- 13- *plānotas, regulāras organizācijas vadības tikšanās ar klientiem /skaits, dalībnieku skaits/;*
- 14- *ārējo pārbaužu vai neatkarīgu pētījumu rezultāti par klientu vajadzībām un to apmierināšanas iespējām;*
- 15- *- rādītāji, kas atspoguļo pārbaužu rezultātus, piemēram, dokumentu kvalitātes pārbaudes rezultāts, vai klients atbildi saņem noteiktajā laikā un kvalitātē;*
- 16- *klientu apkalpošanas /gaidīšanas laiks, dinamika.*

6.2.5. Rādītāji, kas attiecināmi uz motivāciju un iesaistīšanos

Rādītāju piemēri:

- 9- *darbinieku piedalīšanās personāla aptaujās (īpatsvars no visiem iestādes darbiniekiem, dinamika);*
- 10- *saņemto uzlabojumu priekšlikumu skaits periodā, cik no tiem nolemts īstenot, cik ir ieviesti;*
- 11- *vai iestādē darbojas iekšējās diskusiju grupas (Kādas? Cik darbinieku iesaistījušies grupās periodā? % pret visiem iestādes darbiniekiem).*

6.2.6. Rādītāji, kas attiecināmi uz indivīdu un komandas atzinību

Rādītāju piemēri:

- 12- *atzinību skaits;*
- 13- *apbalvoto īpatsvars;*
- 14- *nozīmīgu apbalvojumu esamība, piemēram, valdības vai starptautiskas organizācijas piešķirti apbalvojumi.*

6.2.7. Darbinieku rotēšanas rādītājs

Rādītāju piemēri:

- *skaits vai īpatsvars, kas ieņēmuši augstāku vai līdzvērtīgu amatu.*

6.2.8. Rādītāji, kas raksturo interešu konflikta gadījumus

Rādītāju piemēri:

- 15- *veikto pārbaužu skaits;*
- 16- *rādītāji, kuri izriet no sūdzību analīzes (piemēram, objektīvo pretenziju īpatsvars, pretenziju skaits pret kopējo darbinieku skaitu, novērsto gadījumu īpatsvars utml.);*
- 17- *konstatēto interešu konfliktu gadījumu skaits (noteiktā laika periodā);*
- 18- *novērsto interešu konfliktu gadījumu skaits (noteiktā laika periodā);*
- 19- *brīdināto/sodīto amatpersonu skaits.*

7. kritērijs. Rezultāti attiecībā uz sabiedrību, ieinteresētajām pusēm, klientiem

Kritērijs apskata, kādu ietekmi organizācija rada vietējā, nacionālā un starptautiskā līmenī. Kritērijs vērtē to, vai organizācijā, noskaidrojot sabiedrības viedokli, tiek veikti atbilstoši mērījumi.

7.1. Sniegums attiecībā uz sabiedrību, kā to uztver ieinteresētās puses un klienti

7.1.1. Rādītāji, kas norāda vispārējo sabiedrības izpratni par to, kā organizācijas darbība ietekmē iedzīvotāju/klientu dzīves kvalitāti

Rādītāju piemēri:

- klientu / iedzīvotāju organizācijas novērtējuma līmenis;
- klientu izpratnes līmenis par to, vai esošajā kvalitātē strādājoša organizācija var uzlabot iedzīvotāju/klientu dzīves kvalitāti;
- socioloģisko aptauju dati par vietām, kur iedzīvotāji ir gatavi doties sociālā riska situāciju iestāšanās gadījumā;
- sabiedrības viedoklis par to, vai organizācijas darbība var ietekmēt personas dzīves kvalitāti sociālā riska iestāšanās gadījumā

7.1.2. Rādītāji, kas parāda ieinteresēto pušu, t.sk. klientu, viedokli par organizācijas vispārējo reputāciju (piem., kā darba devējam/kā ieguldītājam vietējā kopienā/globālajā sabiedrībā)

Rādītāju piemēri:

- klientu uzticēšanās līmenis;
- **īpatsvars** – potenciālie klienti, kuri kļuvuši par klientiem, pret tiem, kuri nākuši apskatīt organizāciju;
- interesentu esamība vai skaits, kas interesējas par piedāvātajiem pakalpojumiem (īpaši, ja no citas pašvaldības);
- sūdzību skaits par konfidencialitātes un ētikas prasību neievērošanu (no klientiem/pārbaudošas institūcijas);
- organizācijas vai vadītāja tēla novērtējuma līmenis vietējā kopienā / organizācijā / nozarē (pozitīvs, negatīvs);
- iedzīvotāju / klientu uzticēšanās līmenis organizācijai (no klientiem, nevalstisko organizāciju pārstāvjiem, klientu tuviniekiem);
- pārsūdzēto un atcelto lēmumu dēļ neētiskas rīcības īpatsvars;
- ētikas pārkāpumu skaits (interesu konflikta situācijas saistībā ar iepirkumu ne caurskatāmību, saistībā ar darbinieku darbā pieņemšanas procesa pārkāpumiem (radinieki, bez konkursa, bez nepieciešamajām kompetencēm);
- neētiska rīcības / vardarbības gadījumu skaits pret klientu;
- sponsoru, labvēļu/ uzņēmēju atbalsta esamība vai skaits, vai atbalsta apmērs latos (sniedz palīdzību, jo uzticas);
- kolēģu/organizāciju esamība vai skaits, kas brauc pieredzes apmaiņas vizītēs.

7.1.3. Rādītāji, kas parāda ieinteresēto pušu, t.sk. klientu, vērtējumu par organizācijas vides jautājumu risināšanu (pieejamas individuālām sarunām piemērotas telpas, pieejamība personām ar kustību traucējumiem, u.c.)

Rādītāju piemēri:

- *ieinteresēto pušu (klientu, sabiedrības pārstāvju, tuvinieku, uzraugošo institūciju u.c.) apmierinātības līmenis ar vides pieejamību, piemērotību;*
- *sūdzību skaits vai īpatsvars, vai esamība par pieejamības problēmām;*
- *ieinteresēto pušu apmierinātības līmenis ar īstenotajām darbībām vides jautājumu sakārtošanā.*

7.1.4. Rādītāji, kas raksturo sabiedrības viedokli par organizācijas atvērtību un caurskatāmību (izprotami lēmumi, pretimnākšana, u.c.)

Rādītāju piemēri:

- *ieinteresēto pušu apmierinātības līmenis ar informācijas pieejamību par organizāciju;*
- *ieinteresēto pušu apmierinātības līmenis ar pieņemto lēmumu caurskatāmību;*
- *pārsūdzēto un no Iepirkumu uzraudzības biroja puses ierobežoto iepirkumu īpatsvars;*
- *rādītāji, kas raksturo sabiedrības bažas par piešķirto pakalpojumu pamatotību;*
- *sūdzību skaits un to izskatīšanas laiks;*
- *īstenoto klientu / iedzīvotāju priekšlikumu skaits;*
- *mājas lapas apmeklējuma reitings;*
- *organizācijas vadītāja un darbinieku pieaicināšana dažādās publiskās diskusijās ekspertu statusā u.tml. tai skaitā par labās prakses piemēriem (skaits vai kvalitatīvs vērtējums „jā/nē”);*
- *brīvprātīgo skaits, kas nodarbināti organizācijā;*

7.1.5. Rādītāji, kas parāda organizācijas atspoguļojumu medijos (tonis - pozitīvs / negatīvs/ neitrāls)

Rādītāju piemēri:

- *pateicību skaits medijos;*
- *pozitīvu / negatīvu publikāciju īpatsvars lokālā līmeņa medijos (vietējā TV, laikrakstā);*
- *pozitīvu /negatīvu publikāciju īpatsvars nacionālā līmeņa medijos (paši nosaka, kuru mediju viedoklis ir svarīgs un tajos arī seko līdzī publicāciju skaitam, saturam un tonim-Latvijas Radio, LTV, Diena, Leta, BNS, Latvijas Avīze, u.c. t.sk. interneta mediji);*
- *organizācijas darbinieku, piesaistīšana ekspertu statusā (gadījumu skaits vai kvalitatīvs rādītājs „jā/nē”).*

7.2. Organizācijas izvirzītie rādītāji attiecībā uz tās sniegumu sabiedrībai

7.2.1. Rādītāji, kas atspoguļo attiecības ar varas iestādēm, interešu grupām un kopienas pārstāvjiem

Rādītāju piemēri:

- *ikgadējas tikšanās reizes ar pašvaldības deputātiem, NVO pārstāvjiem, iedzīvotājiem (esamība vai pasākumu skaits, vai izpildes īpatsvars);*
- *rādītāji, kas parāda organizācijas līdzdalību kopienas sociālās vides izpētē;*
- *personu ar invaliditāti skaits, kam ir darba attiecības ar organizāciju;*
- *organizācijas rīkoto atvērto durvju pasākumu skaits;*
- *īstenoto projektu vai aktivitāšu, kas sekmē attiecību veidošanu ar interešu grupām, nevalstiskām organizācijām, piemēram, pensionāru atpūtas un kopā būšanas centri, diskusiju klubi, tikšanās iespējas jaunajām māmiņām, skaits vai īpatsvars no kopējā projektu skaita;*

- kopēju projektu vai aktivitāšu rezultātā ieviesto pakalpojuma uzlabojumu % (cik no visām aktivitātēm, sarunām vai projektiem, kas ir bijuši, ir panākts pozitīvs rezultāts – atrisinātas problēmas, ieviesti uzlabojumi u. tml.) uzlabojumi pēc pieredzes apmaiņas apmeklējumiem %';
- projektos piesaistīto vai investēto resursu apjoms vai īpatsvars pret kopējo finansējumu.

7.2.2. Rādītāji par atspoguļojuma medijos apjomu/pakāpi

Rādītāju piemēri:

- kopējais publikāciju skaits par organizāciju un tās darbību (pašu iniciēts un sagatavots) par labo prakšu īstenošanu, par veiksmes stāstiem arī par problēmām un to iespējamajiem risinājumiem.

7.2.3. Rādītāji par dalību starptautiskajos/struktūrfondu /citu finanšu instrumentu attīstības projektos

Rādītāju piemēri:

- projektu, kuros organizācija ir iesaistījusies, skaits pret plānotajiem;
- pašvērtējuma līmenis par realizēto projektu nozīmību;
- pašvērtējuma līmenis par iespēju nodrošināt projektu ilgtspēju;
- piesaistītā papildus finansējuma apjoms vai īpatsvars pret kopējo finansējumu.

7.2.4. Rādītāji, kas raksturo savstarpēju produktīvu informācijas un zināšanu apmaiņu ar citiem (pieredzes apmaiņa, vizītes pie kolēģiem nacionālā un starptautiskā līmenī)

Rādītāju piemēri:

- pieredzes apmaiņas pasākumu skaits vai esamība;
- iesaistīto darbinieku skaits (bez vadītāja);
- vadītāja vai darbinieku publikāciju skaits par problēmu risināšanas pieredzi vai jauniem izaicinājumiem;
- darbinieku dalība profesionālajās organizācijās, piemēram, skaits vai īpatsvars;
- prakses vietu skaits, ko organizācija piedāvā un nodrošina studentiem.

7.2.5. Rādītāji, kas atspoguļo veiktās darbības, lai pasargātu iedzīvotājus/klientus un darbiniekus no veselības riskiem un negadījumiem

Rādītāju piemēri:

- nelaimes gadījumu skaits darba vietā;
- klientu apmierinātības līmenis ar drošību;
- klientu traumām, kas radušās nepiemērotas vides rezultātā, skaits vai īpatsvars;
- uzlabojumu īpatsvars (ja ir bijuši nelaimes gadījumi un uz to ir reaģēts).

7.2.6. Rādītāji, kas parāda organizācijas aktivitātes, lai veicinātu resursu ilgtspējīgu izmantošanu (zaļā domāšana utml.), sabiedrības intereses un vides sakārtošanu

Rādītāju piemēri (rādītāju mērījumi varētu būt kvalitatīvi „jā/nē” skalā)

- dalība talkās;
- dalība teritorijas apzaļumošanā vai sakopšanā;
- - atkritumu šķirošana;
- ūdens/elektrības/papīra patēriņa samazinājums procentos, tos lietojot pēc iespējas efektīvi;

- darbinieku darbība kā brīvprātīgiem sabiedrības interesēs.

8. kritērijs. Galvenie darbības rezultāti

8.1. izvirzīto mērķu/darbības rezultātu (output) un gala rezultātu uz sabiedrību (outcomes) sasniegšana

8.1.1. Rādītāji, kas parāda pakāpi, kādā ir sasniegti organizācijas mērķi un rezultāti

Rādītāju piemēri:

a. rezultāts uz sabiedrību (outcome), piemēram, - mazināt sociālā riska situācijas.

Šo rezultātu, atkarībā no pakalpojuma specifikas, var mērīt, piemēram, ar šādiem rādītājiem:

- klientu īpatsvars, kas atgriezti sabiedrībā;
- bērnu īpatsvars, kas no bērnu audzināšanas iestādes atgriezušies ģimenē vai ievietoti audžu ģimenēs;
- no depresijas, sociālā riska situācijām izkļuvušo klientu īpatsvars;
- bērnu, kuri pārstājuši klaiņot, īpatsvars;
- klientu, kuri ir iemācīti rīkoties ar bankas karti, īpatsvars.

b. procesa rezultātu rādītāju piemēri:

- klientu sūdzību skaits,
- klientu apmierinātības rādītāji ar pakalpojumu dažādos aspektos,
- pateicību skaits;
- no klientiem saņemto iesniegumu skaits vai apmierināto pieprasījumu īpatsvars;
- situāciju ģimenē uzlabošanās gadījumu īpatsvars;
- kaulu lūzumu skaits klientiem;
- izgulējumu gadījumu skaits klientiem;
- darba plāna izpildes īpatsvars;
- organizēto pasākumu apmeklējumu skaits;
- klientu apkalpošanas laiks;
- pieņemto lēmumu noteiktajā laikā īpatsvars.

8.1.2. Rādītāji, kas parāda pakalpojuma vai produkta kvalitātes uzlabošanu

Rādītāju piemēri

- ieviesto uzlabojumu īpatsvars, t.i. cik procenti no visiem klientu/citu ieinteresēto pušu, piemēram, NVO, ierosinātajiem uzlabojumiem vai klientu atklātajām problēmām ir ieviesti;
- auditos/pārbaudēs atklāto un novērsto būtisko nepilnību īpatsvars;
- jaunu ieviesto pakalpojumu skaits;
- klientu apmierinātības līmeņa (ar pakalpojuma vai produkta kvalitāti) pieaugums;
- izteikto pateicību skaits vai īpatsvars no kopējo priekšlikumu skaita;
- apbalvojumu/balvu vai godalgu skaits;
- ārējo auditu rezultātos būtiskāko atklāto un novērsto problēmu/neatbilstību attiecība.

8.2. Rādītāji, kas pierāda panākumus organizācijas stratēģiju, struktūru un/vai procesu uzlabošanā

Rādītāju piemēri:

- ieviesto uzlabojumu īpatsvars no darbinieku izteiktajiem ierosinājumiem;
- ieviesto jaunu pakalpojumu skaits vai īpatsvars no iniciētajiem;

- *ieviesto inovāciju skaits (vai īpatsvars no izteiktajiem priekšlikumiem);*
- *pielietoto jaunu metožu skaits;*
- *darbinieku apmierinātības vai pašnovērtējuma līmenis saistībā ar panākumiem uzlabojumu jomā;*
 - *iekšējās pārbaudēs atklāto un novērsto būtisko nepilnību attiecība.*

8.3. Rādītāji, kas pierāda uzlabojumus informācijas tehnoloģijas pielietojumā (iekšējo zināšanu vadībā un/vai iekšējās un ārējās komunikācijas un tīklu nodrošināšanā).

Rādītāju piemēri:

- *ieviesto uzlabojumu skaits, kas samazinājis manuālo darbu;*
- *ieviesto IT projektu skaits;*
- *darbinieku apmierinātības līmenis ar jauno tehnoloģiju izmantošanu.*

8.4. Finanšu rezultāti

Finansiālo un budžeta mērķu sasniegšanas rādītāju piemēri:

- *budžeta plāna izpildes īpatsvars, svarīgākajos aspektos, piemēram, novirze nedrīkst pārsniegt 2%*

Rādītāju piemēri, kas parāda izmaksu efektivitātes (gala rezultāti (output)) sasniegšanu ar iespējami zemām izmaksām:

- *ieviesto resursu optimizācijas gadījumu skaits;*
- *optimizācijas rezultātā ietaupīto līdzekļu apjoms latos vai procentos (piemēram, funkcijas izmaksa pirms pret funkcijas izmaksu pēc optimizācijas);*
- *gultas dienu skaits un noslogotība.*

Dokuments Nr.5 – METODIKĀ LIETOTO

TERMINU SKAIDROJUMS

Balanced Scorecard metode – stratēģiskās vadības rīks darba izpildes vadīšanai (performance management), ar kuras palīdzību izveido sabalansētu mērķu un to mērījumu sistēmu.

Caurspīdīgums – sadarbības partneru un klientu iespēja savlaicīgi un pilnīgi iepazīties ar informāciju par organizācijas darbību publiskās funkcijas izpildē (sociālā pakalpojuma sniegšana ir publiska funkcija) un ar šīs funkcijas izpildi saistītajiem izdevumiem, saprast izlieto to finanšu apmēru, iemeslus un pamatojumu.

Efektivitāte – pakāpe, kādā organizācija sasniedz mērķi, vēlamu rezultātu, izpilda savas funkcijas salīdzinājumā ar resursu patēriņu. Efektivitāti mēra ar dažādu rādītāju palīdzību. Efektivitātes jēdziens ir plašs – attiecināms gan uz resursu apjomu (finanšu, laika un cilvēku resursiem), gan rezultātu kvalitāti. Lai organizācija novērtētu, vai tā strādā efektīvi, jāatbild uz šādiem jautājumiem: 1) vai organizācija dara pareizās lietas, t.i., galīgo mērķu (outcome) sasniegšanai ir noteikti atbilstoši procesa rezultāti (output); 2) vai pareizās lietas dara pareizi, t.i., vai rezultātu sasniegšanai resursus izmantojam ekonomiski un 3) vai noteiktie mērķi ar noteiktajām darbībām tiek sasniegti.

Ekonomija – nepieciešamā daudzuma un nepieciešamās kvalitātes resursu iegūšana nepieciešamajā laikā un vietā par iespējami zemākām izmaksām – mērķi tiek sasniegti ar minimālu resursu patēriņu, kas tiek veikts samērīgi, ņemot vērā iespējamus riskus.

Finanses – naudas līdzekļu kopums, kas nodrošina to mērķu sasniegšanu un uzdevumu izpildi, dēļ kā ir nodibināts sociālā pakalpojuma sniedzējs.

Ieinteresētā puse – persona vai personu grupa, t.sk. arī institūcijas, kas tieši vai netieši ietekmē organizācijas lēmumus un rīcību, vai var tikt ietekmēti organizācijas lēmumu un rīcības rezultātā, piemēram:

- 1- klienti;
- 2- sabiedrība vai sabiedriskās organizācijas;
- 3- valsts institūcijas un pašvaldību institūcijas (izglītības iestādes, policija, VSAA, NVA, bāriņtiesa u.c.);
- 4- privātās organizācijas (piem., pakalpojumu sniedzēji organizācijai);
- 5- darbinieki;
- 6- masu mediji u.c.

Informācija – ziņas, dati, ko iegūst un nodod organizācija un kam ir nozīme organizācijas darbā. Informācijas piramīdas pamatā ir dati, nākamais līmenis ir informācija, kuru noslēdz zināšanas. No avota datiem nodošanas procesā tiek iegūta informācija, šīs informācijas izmantošanas rezultātā noteiktos apstākļos rodas zināšanas.

Informācijas apstrāde – darbības, kurās informāciju sakārto, sagrupē, pārveido un veic ar to aprēķinus vai analīzi.

Informācijas iegūšana – darbības, kuru rezultātā organizācija uztver un saglabā informāciju ar darbinieku vai tehnoloģiju starpniecību.

Informācijas nodošana – darbības, ar kurām organizācijas rīcībā esošo informāciju izplata verbālā vai rakstiskā veidā, vai arī izmantojot dažādus tehniskus līdzekļus, piemēram, tālruņus, presi, televīziju, datorus u.c.

Informēšana – cieši saistīta ar komunikāciju, bet tā vairāk ierobežojas tikai ar tehnisku informācijas nodošanu, un tiek uzskatīta kā vienpusējas attiecības no sūtītāja uz saņēmēju.

Izmaksu-ieguvumu analīze – novērtēšanas metode, kuras pielietošanas laikā 1) nosaka izmaksu un iespējamo ieguvumu veidus un skaitliskās vērtības, 2) salīdzina izmaksu un ieguvumu attiecību dažādu iespēju gadījumos, 2) izvēlas atbilstošāko iespēju. Pat ja nav iespējams noteikt ieguvumu skaitlisko vērtību naudas vienībās, tomēr salīdzināšana ir jāveic un spriedums par izdevīgumu jāizdara, ņemot vērā vajadzības, iespējamo ieguvumu un izmaksas.

Jauninājums jeb inovācija – nozīmē mainīt esošo praksi – būtiski mainot vai ieviešot kaut ko pilnīgi jaunu, piemēram, ieviešot jaunas metodes, pieejas vai tehnoloģijas, produktus vai pakalpojumus. Inovācijas paaugstina procesa efektivitāti un kvalitāti.

Inovatīvi sociālie pakalpojumi ir pakalpojumi, kas līdz šim nav pieejami noteiktā ģeogrāfiskā vidē, bet kuru nepieciešamību nosaka konkrētas mērķa grupas neapmierinātās vajadzības un sociālo problēmu risināšana. Inovatīvs sociālais pakalpojums sevī ietver jaunu metožu, pieeju izmantošanu darbā ar personu vai personu grupu konkrētā vidē, lai apmierinātu šo personu sociālās un psiholoģiskās vajadzības un risinātu sociālās problēmas, tādējādi sasniedzot sociālās, profesionālās un/vai aprūpes mērķus.

Klients – persona, personu grupa vai organizācija, kura tieši “saņem/pērk” organizācijas sniegto pakalpojumu.

Komanda - cilvēku grupa, ko saista kopējs mērķis un atbildība par rezultātu. Komandu raksturo strādāšana kopā, savstarpēji sadarbojoties. Komandā katra dalībnieka ieguldījums papildina cita dalībnieka ieguldījumu. Komandas darbā svarīgi apzināties un sabalansēt katra darbinieka individuālās zināšanas, prasmes, personas īpašības un vērtības ar organizācijas kopīgajām vērtībām un mērķiem.

Kompetence – darbinieku raksturojošu faktoru kopums, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba uzdevumu izpildei. Kompetences dažādie aspekti ir - zināšanas, prasmes, pieredze (profesionālā un sociālā), attieksme, personības īpašības, motīvi un vērtības.

Komunikācija - domu, viedokļa, ideju vai citas informācijas apmaiņa vai nodošana no vienas personai citai. Efektīva komunikācija ir tad, kad sūtītājs nodod, bet saņēmējs saņem informāciju, domu, viedokli vai ideju tieši tādā saturā, kādā sūtītājs to ir domājis nodot, tāpēc komunikācija tiek uzskatīta kā divpusējas attiecības starp sūtītāju un saņēmēju.

Kovīzija - kolēģu savstarpēja supervīzija, kur kolēģi savstarpēji apspriež sociālos gadījumus. Katrā tikšanās reizē kāds no kolēģiem ir supervīzijas procesa vadītājs. Supervīzija norit bez supervīzora, šajā gadījumā ir svarīgi, lai kolēģu savstarpējās supervīzijas dalībnieki labi pārzinātu supervīzijas mērķi, robežas, norisi un būtu vienojušies par uzvedības noteikumiem grupā.

Kritiskie veiksmes faktori – elementi, kuri ir vitāli nepieciešami organizācijai, lai tā sasniegtu savus mērķus. Ja kāds no elementiem iztrūks, stratēģija netiks īstenota. Piemēram, specifiskas zināšanas, minimālie finanšu resursi, minimālais darbinieku skaits, laika limiti u.c.

Lean un Six - Sigma - metodes, kuras izmanto organizācijas darbības/procesu efektīvizēšanai. Metožu pieeja vērsta uz tādu darbību samazināšanu, kuras nepievieno vērtību, un atbilstošo resursu (laiks, cilvēki) samazināšanu. Vērtība šīs pieejas izpratnē

nozīmē – darīt to, kas ir nepieciešams klientiem, darīt tad, kad tas ir nepieciešams un darīt tik lielā apmērā, cik tas ir nepieciešams.

Līderība - indivīda spēja ietekmēt un motivēt citus, lai efektīvi sasniegtu mērķi, savukārt līderis ir cilvēks, kuram šāda spēja piemīt. Līderis ietekmē nevis piespiežot, bet pārliecinot.

Misija – īsi un precīzi izteikts paziņojums par organizācijas pastāvēšanas nolūku. Tā atspoguļo ieinteresētajām pusēm, ar kādu mērķi organizācija pastāv un, kāda ir organizācijas filozofija/principi attiecībā uz pastāvēšanas nolūku. Pamatojoties uz misiju, organizācija koncentrē savu darbību noteiktā virzienā.

Operacionālie mērķi - organizācijas noteikti mērķi gada periodam. Operacionālos mērķus mēdz iedalīt taktiskajos mērķos (gadam) un operatīvajos mērķos (ikdienā). Operacionālos mērķus parasti nosaka vidējā (taktiskajiem mērķiem) vai zemākā līmeņa (operatīvajiem mērķiem) vadītāji.

Organizācijas kultūra - darba kolektīva vērtību, pārliecību, normu un tradīciju sistēma, kas nosaka iekšējo komunikāciju un organizācijas stereotipus attiecībā uz visiem jautājumiem, kas saistīti ar organizāciju.

Organizācijas vērtības – uzskati, principi, apliecinājumi un standarti, kurus ikviens darbinieks (īpaši vadītājs) ievērojot veidotu iekšējās uzvedības normas un prakses, kas sekmētu organizācijas mērķu sasniegšanu. Piemēram, profesionāls darbinieks, personāla attīstība, uzticēšanās, komandas darbs, ētika attieksme pret darbu un kolēģiem, augsta darba izpildes kvalitāte u.tml.

Partneris – persona (t.sk. organizācija), ar kuru sociālo pakalpojumu sniedzējam ir līguma, darījuma attiecības, vai ar kuriem saista kopīga darbība, pasākumi. Partneris piedalās produkta/pakalpojuma radīšanā vai nodrošināšanā.

Personāla politika – vadītāja noteikta personāla vadības loma un atbildība, personāla vadības mērķi, personāla vadības mērķu un uzdevumu mērīšanas rādītāji, veids, kā tiks mērīta izpilde, kā arī skaidras norādes par personāla vadības ieguldījumu organizācijas stratēģijas īstenošanā.

Prioritāte – darbība vai darbību kopums, kuru īstenošana ieinteresētajām pusēm vai organizācijas mērķu sasniegšanai ir īpaši nozīmīga vai steidzama, kuru īstenošanai tiek mobilizēti nepieciešamie resursi un tā tiek īstenota pirms citu aktivitāšu īstenošanas vai steidzamības kārtā.

Proaktīva rīcība – tiek veiktas darbības, lai savlaicīgi novērstu un nepieļautu nevēlama notikuma iestāšanos. Sinonīms ir preventīva rīcība.

Process –savstarpēji saistītu vai savstarpēji mijiedarbojošos aktivitāšu kopums, kas pārveido ieguldījumu (input) rezultātā (output). Procesi ir metodes, soļi un aktivitātes, kādas mēs veicam, lai darītu savu darbu. Process, atšķirībā no projekta, atkārtojas. Visiem procesiem ir jābūt saistītiem ar organizācijas mērķiem un tiem jābūt uzbūvētiem tā, lai tie pievienotu vērtību. Procesi parasti tiek iedalīti – pamata, atbalsta un vadības procesos. Lai skaidrāk saprastu procesu norisi un varētu tos analizēt, procesus apraksta. Apraksti var būt gan blokshēmu veidā, gan aprakstīti normatīvajos aktos.

Procesa elementi – procesa uzsākšanas iniciators, procesa ieguldījums (input), procesa soļi, procesa rezultāts (output), procesa resursi (laiks, cilvēki, metodes un rīki) un kontroles/regulējošie normatīvie akti.

Rādītāji jeb izpildes rezultatīvie rādītāji – tiek lietoti organizācijā darba izpildes mērīšanai, t.i., lai novērotu un novērtētu, kā organizācija virzās uz noteikto rezultātu vai mērķu sasniegšanu. Rādītāji un to mērījumi palīdz organizācijai savlaicīgi identificēt problēmas. Rādītājs pats par sevi neko neparāda, ja tam nav noteikts mērķis un to nemēra. Organizācija, nosakot rādītāja mērījuma mērķi, pati sev nosaka līmeni, kādā darbs tiek uzskatīts par labi izpildītu. Piemēram, izpildes rādītājs - savlaicīgi pieņemto lēmumu īpatsvars (% no visiem periodā pieņemtiem lēmumiem), rādītāja mērķis – 98%. Rādītāja mērījums tiek veikts nepārtraukti vai periodiski.

Sistemātisks – darbība vienmēr (tai atkārtojoties) noris pēc noteiktā plāna, prakses un ar noteiktu periodiskumu vai regularitāti.

Sistēmisks – metodiska pieeja, kas ietver kompleksu (visaptverošu), strukturētu (soli pa soli, no vienkāršākā uz sarežģītāko, no vispārīgākā uz detalizētāku) un savstarpēji saistošu elementu/darbību kopumu.

Stratēģiskie mērķi - parasti ilgākam termiņam, piemēram, 3-5 gadiem noteikti organizācijas mērķi. Ir organizācijas, kuras stratēģiskos mērķus nosaka uz 8 gadiem, bet to var darīt tikai valstīs, kur vide ir stabila. Mainīgas vides apstākļos, mērķi ir jānosaka īsākam periodam. Stratēģiskos mērķus parasti nosaka augstākā līmeņa vadītāji.

Supervīzija - konsultatīvs atbalsts, kura mērķis ir analizēt profesionālo darbību, identificēt problēmjautājumus un rast risinājumus, tādā veidā sniedzot emocionālu atbalstu, pilnveidojot speciālistu profesionālo kompetenci un sociālo pakalpojumu kvalitāti.

Uzlabojums – izmaiņas, ko parasti to veic procesā, ja tiek konstatēta procesa izpildē problēma vai nepilnība, kas ietekmē jau noteikto rezultātu, kvalitāti un mērķa sasniegšanu.

Vadītājs – organizācijas darbinieks, kam ir administratīvi deleģēta vara un noteiktas pilnvaras, lai plānotu, organizētu, motivētu, kontrolētu resursu izmantošanu un pieņemtu lēmumus organizācijā mērķu sasniegšanai. Arī struktūrvienības vadītājs kompetences ietvaros veic minētās darbības mērķu sasniegšanai saskaņā ar deleģējumu - tātad viņam kompetences ietvaros jānodrošina vadības funkciju izpilde saskaņā ar kritērijiem, apakškritērijiem un prasībām.

Vīzija – formulēts organizācijas galvenais nākotnes mērķis un atbilde uz jautājumu – kāda organizācija vēlas kļūt. Parasti vīzija tiek formulēta ilgam nākotnes termiņam, piemēram,

15 – 20 gadiem, vai līdz mainās organizācijas misija. Vīzija ir vispārīgs mērķis.

Zināšanas – informācijas kopums, ko organizācijas darbinieki ieguvuši pētniecības procesā, pieredzē un mācoties. Zināšanas tiek izmantotas noteiktai darbībai kāda mērķa sasniegšanā.

Izstrādātā Metodika aktualizēta

projekta “Sociālo pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošana Vidus-Baltijas reģionā”/ SocQuality, LLI-317 ietvaros, ko finansē Eiropas Savienības Interreg V-A Latvijas – Lietuvas pārrobežu sadarbības programma 2014. – 2020.gadam
www.latlit.eu / www.europa.eu



Interreg
Latvija-Lietuva

Eiropas Reģionālās attīstības fonds



Šī metodika ir aktualizēta ar Eiropas Savienības finansiālo atbalstu. Par šīs metodikas saturu pilnībā atbild projekts Zemgales plānošanas reģions un tas nekādos apstākļos nav uzskatāms par Eiropas Savienības oficiālo nostāju.

Projekta mērķis ir veicināt sociālo iekļaušanu un uzlabot sociālo pakalpojumu kvalitāti Vidus-Baltijas reģionā personām ar invaliditāti, bērniem, jauniešiem un vecāka gadagājuma cilvēkiem, kas pakļauti sociālo atstumtību riskam.
Kopējās projekta izmaksas ir 791 256.20 EUR. Projekta līdzfinansējums no Eiropas Reģionālās attīstības fonda ir 672 567.74 EUR.

Vadošais partneris: Zemgales Plānošanas reģions (LV). Vairāk par projektu https://www.zemgale.lv/images/info_pamatteksti/dati/Projekti_SocQuality.pdf

Projekta partneri: • Jonišķu A. Raudonikis Mākslas skolas Atvērtais jauniešu centrs, LT, www.jomm.lt • Dobeles novada pašvaldība, LV, www.dobele.lv • Jaunjelgavas novada pašvaldība, LV, www.jaunjelgava.lv • Viesītes novada pašvaldība, LV, www.viesite.lv • Rokišķu Jauniešu centrs, LT, www.rjc.lt • Kretingas Dienas aktivitāšu centrs, LT, www.kretingosneigalieji.lt • Auces novada pašvaldība, LV, www.auce.lv

Pakalpojuma sniedzējs: SIA “Trīs V”, 2019