



Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika

Dokuments Nr.2 – **PRIEKŠNOSACĪJUMI UN TO IZPILDES LĪMENI**

Versija 1, 30062011

85% no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15% finansē Latvijas valsts. Apakšaktivitāti administrē Valsts Kanceleja sadarbībā ar Sabiedrības integrācijas fondu.

Šī metodika ir veidota ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda un Latvijas valsts finansiālu atbalstu. Par metodikas saturu atbild Labklājības ministrija.

Materiāla izmantošanas vai pārpublicēšanas gadījumā atsauce uz finansējuma avotu un Labklājības ministriju ir obligāta.

Kontaktpersona:

Ilze Kurme

*Finanšu un attīstības departaments,
Sociālo pakalpojumu plānošanas un attīstības nodaļa*

LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA
Skolas iela 28, Rīga, LV-1331, LATVIJA
Tālr.:67082697
ilze.kurme@lm.gov.lv
www.lm.gov.lv

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 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 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 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, uzklusot 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 uzklusa 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 nerespektē darbinieka individuālās vajadzības, piemēram, attiecībā uz darba vidi, un personīgās situācijas. Ir neatsaucīgs un gandrīz nekad to neatbalsta.
- 2 – vadītājs formāli uzklausā darbinieka vajadzības un personīgās situācijas, bet neizskata iespējas pēc būtības un lielākoties pieņem lēmumu ne darbinieka interesēs.
- 3 – vadītājs uzklausā darbinieku vajadzības un personīgās situācijas un, izskatot katru individuālu gadījumu, rod iespēju tās atbalstīt.
- 4 – vadītājs vienmēr ir atvērts uzklaut 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;
- plānošana un stratēģija 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 atsevišķais *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 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 pārsvārā 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 pamatodus/objektīvus darbinieku komplektēšanas, *kompetences* paaugstināšanas, materiālās/nemateriālās atzinības un vadības pienākumu sadales utml. 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 nekoncekventi 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 gadījumos, 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 pazīšanās faktoram („radu būšana”). 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 nesaņem to apmācību, kas atbilstu nepietiekamajai 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 uzsvāru 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

- 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 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 saistīti 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

novērtēšanā, 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 atrodamā, 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. Procesi 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, Procesi 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 līdzi 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. Procesi 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 darbiniekiem 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 *procesi*. Analizē tās un vienkāršo *procesus*, lai samazinātu nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un birokrātiju

- 1 - nevērtē saistību starp normatīvajiem aktiem un organizācijas procesiem. Netiek sekots līdz 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 līdz 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 līdz 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 reagēts 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 līdz 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 līdz 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 līdz 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 atrodama, 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 līdz 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 uzklaustīt 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.