

## **Priekšnosacījumi un to izpildes līmeņi**

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 „Skaidrojumā lietoto terminu vārdnīca”.

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

### **1. kritērijs. Līderība**

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

1.1.1. nosaka organizācijas virzību - *misiju* un *vīziju* - un periodiski to pārskata, iesaistot darbiniekus un *ieinteresētās puses*

- 1 – iestādē *misija* un *vīzija* nav noteikta, iestādes virzība 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 – ir noteikta iestādes *misija* un *vīzija*. Vadītājs vada *vīzijas* un *misijas* noteikšanas procesu. Ir pierādījumi, ka tās noteikšanā tiek iesaistīti darbinieki un *ieinteresētās puses* un tā ir balstīta uz nozares ilgtermiņa attīstības stratēģiju.
- 4 - ir noteikta un formalizēta iestādes *misija* un *vīzija*. Vadītājs vada *vīzijas* un *misijas* noteikšanas procesu. Ir pierādījumi, ka tās iesaistīti darbinieki un *ieinteresētās puses* un tā ir balstīta uz nozares ilgtermiņa attīstības stratēģiju un citiem saistošajiem normatīvajiem aktiem. Ir pierādījumi, ka *misija* un *vīzija* tiek periodiski pārskatīta un, reaģējot uz izmaiņām ārējā vidē, tā tiek koriģēta.

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

- 1 – nav definēti *stratēģiskie* un *operacionālie mērķi* un netiek plānoti veicamie uzdevumi, neatkarīgi no tā vai *misija* un *vīzija* ir vai nav noteikti.
- 2 – nav definēti *stratēģiskie* un *operacionālie mērķi*, iespējams, atsevišķi *mērķi* ir izteikti mutiski. Ir plānoti īstermiņa darba uzdevumi, bet tie nav tie noteikti pamatojoties uz *stratēģiskajiem* un *operacionālajiem mērķiem*.
- 3 – vadītājs iesaistās *mērķu* noteikšanas procesā. *Stratēģiskie* un *operacionālie mērķi* ir noteikti un tie ir formalizēti, tiem ir noteikti atbilstoši uzdevumi. Uzdevumu *prioritātes* netiek noteiktas (varbūt atsevišķos gadījumos, ir, bet tas nenotiek sistemātiski un nav skaidri kritēriji/metodika).
- 4 - vadītājs aktīvi iesaistās un vada *mērķu* noteikšanas procesu. *Stratēģiskie* un *operacionālie mērķi* ir noteikti un tie ir formalizēti, visiem *mērķiem* ir noteikti atbilstoši uzdevumi. Uzdevumiem ir noteiktas *prioritātes* pēc vienotas metodikas/kritērijiem.

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

- 1 - organizācijā nav noteiktas vērtības, t.sk. ētikas normas. Par vērtību sistēmu netiek runāts.
- 2 – vērtību sistēma ierobežojas ar Ētikas kodeksu. Citas vērtības nav noteiktas. Vērtību sistēmas izstrādē nav iesaistīti darbinieki un ieinteresētās puses. Neētiska rīcība vai vērtību neievērošana netiek uzraudzīta, identificēta un nenotiek nekāda rīcība.
- 3 – ir noteiktas iestādes vērtības, t.sk. Ētikas kodekss. Vērtību sistēmas izstrādē tiek iesaistīti darbinieki un ieinteresētās puses. Vērtības nav formalizētas, bet tās tiek regulāri pārrunātas ar darbiniekiem mutiski. Atsevišķi neētiskas rīcības gadījumi ir identificēti un arī pārrunāti, bet nav sistēma, kas ļauj šādus gadījumus identificēt, nav skaidra informēšanas un rīcības procedūra.
- 4 - ir noteiktas iestādes vērtības, t.sk. Ētikas kodekss, un tās ir formalizētas. Vērtību sistēmas izstrādē tiek iesaistīti darbinieki un ieinteresētās puses. Ir ieviesta vērtību sistēma, t.sk. skaidra informēšanas un rīcības procedūra, kas identificē neētisku rīcību vai vērtību pārkāpumus un uz tiem notiek reaģēšana.

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

- 1 - mērķi un vērtību sistēma nav komunicēti darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm. Darbinieki un ieinteresētās puses tos nezina un neizprot.
- 2 - mērķi un vērtības informēšanas nolūkā ir ievietoti iekšējos vai ārējos informācijas kanālos (intranets, mājas lapa vai papīra formātā izvietoti uz dēļa), bet tie nav skaidroti visiem darbiniekiem (nav pārrunāts un skaidrots) un ir liela varbūtība, ka daļa no darbiniekiem tos nezina un neizprot.
- 3 - mērķi un vērtības ir 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 - mērķi un vērtības, kā arī izmaiņas tajos, ir 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. seko notikumiem ārējā vidē un reaģējot, pārskata mērķus un plānotos uzdevumus

- 1 – netiek sekots ārējās vides notikumiem un to ietekmei 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 – seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, to ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem, bet mērķi un uzdevumi pārskatīti netiek. Ja arī notiek kāda reaģēšana, tad tas notiek ikdienas darbībā, kas netiek sasaistīts ar noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem.
- 3 - seko notikumiem apkārtējā vidē, apzinās, notikušā ietekmi uz noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem. Atsevišķos/būtiskākajos gadījumos kādi no noteiktajiem mērķiem vai uzdevumiem tiek pārskatīti un koriģēti, 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 - 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 izvīzītos mērķus un plānotos uzdevumus. Nekavējoties rīkojas (koriģē mērķus un uzdevumus vai rīkojas proaktīvi), līdz ko 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 - organizācijas vadītājs nav noteicis organizatorisko struktūru, jo nav atbilstoša pilnvarojuma (vai ir cits iemesls). Noteiktā organizatoriskā struktūra nav sasaistīta ar stratēģiskajiem mērķiem (piemēram, jo stratēģiskie mērķi nav noteikti vai ir cits iemesls), nav noteikti pienākumi, piešķirtas pilnvaras un noteiktas atbildības. Procesi nav apzināti un definēti. Darbs netiek organizēts.
- 2 - vadītājs ir noteicis organizācijas struktūru, 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. Procesi ir apzināti, bet nav formāli definēti.
- 3 - vadītājs ir noteicis organizatorisko struktūru un formāli definējis procesus, ņemot vērā stratēģiskos mērķus un ieinteresēto pušu vajadzības. Formāli ir piešķirtas atbilstošas pilnvaras, noteikti pienākumi un atbildības, lai darbs noritētu organizēti.
- 4 - vadītājs ir noteicis organizatorisko struktūru un formāli definējis procesus, ņemot vērā stratēģiskos mērķus un ieinteresēto pušu vajadzības. Formāli ir piešķirtas atbilstošas pilnvaras, noteikti pienākumi un atbildības. Ir izstrādāta sistēma, kas nodrošina nepārtrauktu procesu vadību (katra procesa plānošanu, uzraudzīšanu un pilnveidošanu, kā arī nepieciešamās zināšanas, tehnikas un citus resursus) un vadītājs nodrošina, lai tā darbotos praksē.

1.2.2. izstrādā un 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 – darbības mērķi un rezultāti nav noteikti nevienā no līmeņiem.
- 2 – vadītāji saprot darbības mērķus un rezultātu, bet tie nav formāli definēti un nav mērāmi. Rezultāti neizriet no mērķiem, un tos nosakot nav ņemtas vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Nav noteikti izpildes rādītāji vai, ja kādi ir noteikts, tie neatbilst un neparāda mērķu un rezultātu sasniegšanas virzību.
- 3 – darbības mērķi un rezultāti ir formāli noteikti, tie ir mērāmi un ir noteikti atbilstoši izpildes rādītāji. Mērķu un rezultātu noteikšanā ir ņemtas vērā ieinteresēto pušu vajadzības, bet tie ir noteikti tikai procesu līmenī. Mērķi un rezultāti nav novadīti līdz individuālam darbiniekam un darbinieku izpilde nav ar procesu rezultātu sasaistīta.
- 4 – darbības mērķi un rezultāti ir formāli noteikti, 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. 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 – ir attīstīti atsevišķi vadības sistēmas elementi vai to daļas, bet šo elementu vadība ir haotiska un nekonkrēta, elementi nedarbojas vienotā sistēmā un iegūtā informācija ne vienmēr ir aktuāla, pilnīga un ticama.
- 3 – ir izveidota un darbojas vadības sistēma, kurā ir aptverti visi nepieciešamie elementi. Lai nodrošinātu vadības sistēmas elementu uzraudzību un pilnīgas, aktuālas un ticamas informācijas iegūšanu, ir noteiktas konkrētas atbildības un termiņi. Vadītājs savlaicīgi tiek nodrošināts ar atbilstošu vadības informāciju.
- 4 – ir izveidota un sistemātiski tiek uzturēta 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. 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 identificētajai vajadzībai, jo pārmaiņu vajadzībai nav skaidrs mērķis, tā nav pietiekami analizēta, netiek plānota atbilstoši uzdevumi, netiek uzraudzīta to ieviešana un netiek pārbaudīts ieviešanas rezultāts ir sasniedzis izvērīto 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 izvērīto mērķi/vajadzību.
- 4 – vadītājs ir izveidojis pārmaiņu vadības (identificēšana, analīze, ieviešana un pārbaude) sistēmu, kas savlaicīgi ļauj identificē vajadzību pēc izmaiņām un ir atstrādāta 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. skaidro darbiniekiem un *ieinteresētajām pusēm* pārmaiņu vajadzības iemeslus un pārmaiņu būtību

- 1 – pārmaiņas tiek ieviestas neinformējot par to darbiniekus un ieinteresētās puses.
- 2 – vadītājs informē darbiniekus un atsevišķas ieinteresētās puses par veiktajām pārmaiņām. Vadītājs neapzina visas veiktajām pārmaiņām ieinteresētās puses. Izmaiņu iemesli un būtības netiek skaidrotas.
- 3 – vadītājs apzina visas veiktajām pārmaiņām ieinteresētās puses un informē par to tās un darbiniekus. Izmaiņu iemesli un būtības tiek paskaidrotas.
- 4 - vadītājs apzina visas veiktajām pārmaiņām ieinteresētās puses un informē par to tās un darbiniekus. Izmaiņu iemesli un būtības tiek paskaidrotas. Iegūst atpakaļ 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 – organizācijai nav vienoti mērķi un vērtības. Vadītāja uzvedība bieži ir pretrunā ar vispārpieņemtajām ētikas un kultūras normām, kas 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 attīstīties un mainīt (gan organizācijas darbu, gan vadīšanas prasmes), reaģējot uz konstruktīviem priekšlikumiem. Iedrošina darbiniekus sniegt priekšlikumus uzlabošanā 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 uz klausīt un rīkoties. Vadītājs ir pieejams darbiniekiem un tos uzklausa, bet parasti priekšlikumi izskatīti pēc būtības netiek un nekāda attīstība nenotiek. Darbinieks nesaņem atgriezenisko saiti par izteiktajiem priekšlikumiem. Vadītājs ir apmeklējies seminārus par vadības prasmēm, bet tās nenostiprina praksē.
- 3 – kontaktā ar darbiniekiem uzsver gatavību mainīties un ieinteresētību darbinieku priekšlikumos vai kritikā. Rūpīgi izvērtē priekšlikumus un, ja labi priekšlikumi, tos īsteno. Vadītājs ir pieejams darbiniekiem un tos uzklausa. Dod darbiniekiem atgriezenisko saiti. Vadītājs regulāri pilnveido vadītāja prasmes.
- 4 – vadītājs sistemātiski/regulāri novērtē savas, kā vadītāja stiprās un attīstāmās vadītāja prasmes, uz klausot 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 uz klausu un izskata ieinteresēto pušu vai darbinieku priekšlikumus pēc būtības, labus priekšlikumus īsteno. Vienmēr sniedz atpakaļ 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 atstrādāta sistēma, kādā vadītājs regulāri pa dažādiem kanāliem un, izmantojot dažādas metodes, sniedz informāciju darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm (apzinot, kas ir ieinteresētās puses) par pieņemtajiem lēmumiem un citiem svarīgiem jautājumiem. Vadītājs sniedzot informāciju domā, kā to komunikēt (skaidrot un novadīt ideju/domu). Vadītājs periodiski aptaujā darbiniekus un ieinteresētās puses, vai tie pietiekami un saprotamā veidā saņem informāciju, un attiecīgi reaģē.
- 1.3.4. *vadītājs veicina komandas darbu un atbalsta komandas sniegumu*
- 1 – vadītājs vairāk atbalsta individuālu pieeju darba izpildei, uzdevumus uzdod individuālai veikšanai. Nav prakse darba jautājumus pārrunāt un veikt komandā, veidojot darba/projektu grupas.
  - 2 – vadītājs atbalsta komandas darbu, atsevišķos gadījumos organizācijā tiek veidotas darba/projekta grupas, bet komandas darbs veicināts netiek. 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 dažādus motivēšanas rīkus/metodes un iespēju robežās tās izmanto, tos dara zināmus 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 uzklausa darbinieka vajadzības un personīgās situācijas, bet neizskata iespējas pēc būtības un lielākoties pieņem lēmumu ne darbinieka interesēs.
  - 3 – vadītājs uzklausa darbinieku vajadzības un personīgās situācijas un, izskatot katru individuālu gadījumu, rod iespēju tās atbalstīt.
  - 4 – vadītājs vienmēr ir atvērts uz klausīt un rīkoties, ievērojot darbinieka vajadzības un personīgās situācijas. Vadītājs apzina darbinieka vajadzības attiecībā uz darba vidi vai to, kas traucē darbam, un rod risinājumus, lai uzlabotu darba kvalitāti. Rūpīgi izskata individuālās situācijas un meklē labākos risinājumus, paskaidro savus lēmumus.

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

1.4.1. 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 uzturēta netiek. Kontaktējoties 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. 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. 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 ir.
- 2 – vadītājs vārdos pauž, ka ir svarīgi uzturēt pozitīvu organizācijas tēlu un sabiedrība izpratne par organizācijas pakalpojumiem ir jāveido. Tai pat laikā, vadītājs nezina cik liels ir sabiedrības izpratnes līmenis, necenšas to noskaidrot un rīcība nekāda neseko, vai tā ir minimāla un 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**

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

2.1.1. 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 sistemātiski iegūst 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 sistemātiski identificē un analizē 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 veiktā faktorus* 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 faktorus stratēģijas īstenošanai. Stratēģijas pārskatīšana un precizēšana nenotiek.
- 2 – stratēģija ir noteikta, bet bez izvērtēšanas un pamatojuma. Ir uzklautas atsevišķas *ieinteresētās puses*, bet tas nav vai ir minimāli ņemts vērā 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 faktorus stratēģijas īstenošanai, iespējams, ir atsevišķi apzināti, bet bez vispusīgas izvērtēšanas attiecībā uz noteikto stratēģiju. Netiek sekots, kā apkārtējās vides izmaiņas ietekmē kritiskos veiktā faktorus.
- 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. Ir vispusīgi izvērtējot, noteikti stratēģijas īstenošanas kritiskie veiksmes faktori un tiem ikdienā tiek sekots līdzi. Stratēģija periodiski tiek pārskatīta.

- 4 – ir noteikts un praksē darbojas stratēģiskās vadības process un ir noteikta stratēģiskās vadības metodika, kas balstīta uz labās prakses principiem. Tā izmanto sistēmisku pieeju stratēģijas noteikšanā, stratēģijas īstenošanā, pārskatīšanā un precizēšanā, nodrošinot, ka stratēģija vienmēr ir aktuāla, atbilst notikumiem apkārtējā vidē un vērsta uz ieinteresēto pušu interešu ievērošanu. Ir mehānisms, kas ļauj apzināt ieinteresēto pušu apmierinātību ar noteikto stratēģiju un tās īstenošanu.

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

- 1 – nav praksē mehānisms stratēģijas īstenošanas un darbības izpildes uzraudzīšanai.
- 2 – ir atsevišķi pasākumi stratēģijas īstenošanas un darbības 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;
- 3 – ir izstrādātas un pielietotas praksē metodes regulārai stratēģijas īstenošanas un darba izpildes uzraudzībai. Ir noteikti mērāmi rādītāji, bet ne visos līmeņos, un tie 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 *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). Tāpēc nav iespējams novērtēt cik lielā mērā veicamie uzdevumi ir vērsti uz rezultātu sasniegšanu. Tāpēc nav iespējams novērtēt stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti.
- 2 – organizācijai kopumā ir skaidrs, kāds ir organizācija galīgais rezultāts, bet nav skaidri noteikti, kas ir procesu rezultāti. Uzdevumi netiek saistīti ar rezultātu un netiek vērtēti cik lielā mērā veicamie uzdevumi ir vērsti uz rezultātu sasniegšanu (effective un efficient). Ja arī ir iespējams novērtēt stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti, tas netiek darīts.
- 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 sistemātiski. Līdz ar to periodiski pārskata un novērtē gan stratēģisko, 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 un 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 ieinteresētā puse būtu apmierināta. 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 arī tās vadības process ir formāls, vairumā gadījumu tā tiek pārskatīta tikai pēc ārēju institūciju / normatīvu aktu prasībām, vai beidzoties darbības termiņam, ieinteresēto pušu gaidas un vajadzības apzinātas tikai daļēji. Noteiktās prioritātes ir deklaratīvas un to īstenošanai nav tiešas korelācijas ar ieinteresēto pušu vajadzībām un nepieciešamajiem resursiem. Noteiktais laika grafiks ir vispārējs, nav redzama uzdevumu un aktivitāšu sasaiste ar stratēģisko mērķu sasniegšanu. Stratēģija vairāk atgādina budžeta paskaidrojumu, jo atspoguļo faktisko finanšu resursu izlietojuma analīzi nevis attīstību (uz pieejamajiem resursiem balstīta stratēģija).
- 3 - stratēģijā noteiktās prioritātes atspoguļo attīstības perspektīvu, kas balstīta uz ieinteresēto pušu gaidām un vajadzībām, kas mērķtiecīgi apzinātas (pētījums, fokusa grupas, aptaujas, pārrunas). Definētais laika grafiks un atbildības konkrētas, skaidri redzams piešķirto resursu dalījums starp rutīnas darbiem un stratēģijā izvirzītajām prioritātēm.
- 4 – sekmīgi tiek īstenota uz vajadzībām balstīta stratēģija, kurā skaidri noteiktas un pamatotas prioritātes, kas ir darbiniekiem un ieinteresētajām pusēm pieņemamas un saprotamas, redzama skaidra resursu sadale stratēģijas īstenošanai, kā arī atrodami apliecinājumi, ka stratēģijas īstenošana sistemātiski notiek atbilstoši laika grafikam, precīzai atbildību sadalei un piešķirto resursu ietvaros.

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

- 1– vienotas stratēģijas / attīstības plāna nav.
- 2– stratēģijā minētie stratēģiskie un operatīvie mērķi nav tieši saistīti ar uzdevumiem struktūrvienībām un darbiniekiem, darba plānos pārsvarā tiek iekļauti rutīnas uzdevumi ar termiņiem, kas vairākumā gadījumu ir - līdz gada beigām.

- 3– stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek dalīti sīkāk un integrēti ikdienas darba plānos, kur redzama atbildību sadale un izpildes termiņi. Pēc pieejamajiem apliecinājumiem redzamā uzdevumu izpilde pārsvarā paliek struktūrvienības nevis darbinieka līmenī.
- 4– stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek kaskadēti uz leju 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, piemēram, ārējo pieprasījumu modernizācijai un *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. Tiek piesaistīti nepieciešamie resursi šo pārmaiņu īstenošanai.

### **3. kritērijs. Darbinieki**

#### **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- maz pievērš uzmanību nākotnes vajadzībām attiecībā uz cilvēku resursiem. Parasti lēmumi tiek pieņemti ārpus organizācijas (piem., augstākstāvošā organizācijā). Vadītājs nespēj ietekmēt personāla resursu kapacitāti, lai izpildītu uzdevumus (nav pilnvarots pieņemt darbā, ierobežoti resursi utml.). Vajadzības nākotnē netiek izskatītas, nav svarīgas.
- 2- ir veikta formāla analīze par nepieciešamajiem cilvēkresursiem organizācijas uzdevumu izpildei. Dominē uzskats, ka analīze parasti nav pietiekams pamats konkrētu lēmumu pieņemšanai un nav vajadzības tajā ieguldīt pārāk daudz laika un resursu. Vadītājs formāli nodrošina personāla pieņemšanu darbā, norīkošanu, attīstību. Analīze netiek sasaistīta ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.
- 3- ir veikta detalizēta analīze par nepieciešamajiem cilvēkresursiem organizācijas uzdevumu izpildei. 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 nodrošinātu personāla resursu kapacitāti.
- 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 pietiekams, 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 plānošanu. *Personāla politika* ietver pamatotus/objektīvus darbinieku komplektēšanas, paaugstināšanas, materiālās/ nemateriālās atzinības un vadības pienākumu sadales utml. kritērijus

- 1- personāla politikas nav. Personāla vadība organizācijā nozīmē administrēšanas un personāla dokumentācijas funkciju – tiek veidotas personāla lietas, noteiktas minimālas darba drošības prasības, noformēti iekšējās lietvedības dokumenti attiecībā uz personālu.
- 2- ir minimālas iestrādes personāla politikas jautājumos. Personāla vadība organizācijā nozīmē administrēšanas, personāla dokumentācijas un personāla kontroles funkciju. Darba un kvalitātes novērtēšanai ir noteiktas pamatprasības, bez detalizācijas.
- 3- ir noteikta personāla politika. Personāla vadība organizācijā nozīmē administrēšanas, personāla dokumentācijas, personāla kontroles un sakārtošanas funkciju. Darba un kvalitātes novērtēšanai ir noteikta sistēma. Vairumā gadījumu personāla vadība apmierina iekšējās vajadzības – meklē un piesaista darbiniekus, motivē, novērtē, risina dažādas situācijas un problēmas. Ir konstatējama personāla politikas sasaiste ar organizācijas mērķiem un stratēģiju.
- 4- personāla vadība ir mērķorientēta un integrēta visos organizācijas procesos. Personāla stratēģija ir skaidri noteikta, dokumentēta un sasaistīta ar organizācijas mērķiem, vērtībām un uzdevumiem. Personāla vadība nozīmē personāla attīstību, plānošanu, motivāciju, apmācību u.c. ilgtermiņa darbības. Stabila un precīza datu vadība – personāla izmaksas, darbinieku mainība, atlases un apmācības efektivitāte, attīstīta iekšējā komunikācija.

3.1.3. *personāla politiku* dara zināmu un izskaidro personālam

- 1 - ar darbiniekiem par personāla vadības politiku nerunā, jo politikas nav. Darbiniekiem dara zināmus lēmumus vai priekšlikumus saistībā ar personāla vadību, ja šis lēmums vai priekšlikums skar darbinieku personīgi.
- 2 - darbiniekiem tiek darītas zināmas personāla vadības pamatprasības, ko noteicis vadītājs vai kopā ar personāla speciālistu, lēmumi un priekšlikumi, kas skar darbinieku personīgi. Pamatprasības netiek īpaši skaidrotas, ieteikumi vai iebildumi netiek apspriesti. Reizēm vidējā posma vadītāji ar darbiniekiem apspriež atsevišķus plašākus personāla vadības jautājumus.
- 3- darbiniekiem tiek darīta zināma un skaidrota personāla politika. Tās izstrādē iesaistīta darbinieku komanda, kas var dot pievienoto vērtību. Vismaz vienu reizi gadā kopīgās novērtēšanas sanāksmēs tiek pausta vadības nostāja un uzklausti darbinieku priekšlikumi. Pastāv iespēja saņemt konsultāciju pie personāla vadības speciālista. Darbinieki var iepazīties ar dokumentēto personāla vadības politiku. Tiek nodrošinātas konfidencialitātes prasības.
- 4- regulāra personāla vadības politikas izskaidrošana tiek praktizēta gan augstākā, gan vidējā posma vadības līmenī. Personāla vadības politika visiem darbiniekiem zināma un pieejama – novērtēšanā apspriež un aicina izteikt priekšlikumus. Novērtēšana notiek biežāk nekā vienu reizi gadā. Ir pierādījumi, ka politika regulāri tiek pārskatīta, uzlabota un pilnveidota pēc darbinieku snieguma novērtēšanas procesa. Darbinieki regulāri saņem informāciju un skaidrojumus par izmaiņām personāla vadībā. Tiek nodrošinātas konfidencialitātes prasības.

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

- 1- nav nodrošināti labi darba vides apstākļi visā organizācijā. Labas darba vides nodrošināšana, rūpes par veselību un drošību ir sekundāras, nepietiek tam finansējuma. Darba vides riski nav identificēti, bet vietām darba vides apstākļi ir ar nepieļaujami augstu apdraudējumu darbinieku dzīvībai vai veselībai.
- 2- darba vides apstākļi ir nodrošināti minimālā apmērā. Formāli cenšas nodrošināt tiesību aktu prasības par darba vidi. Veselības un darba drošības jautājumi tiek risināti pēc standarta metodes atbilstoši likumam un noteikumiem. Ir noteikti darba vides riski. Trūkst pierādījumu par reālu rīcību darba vides risku mazināšanai - rīcības plāns sastādīts formāli vai netiek pildīts..
- 3- labi darba vides apstākļi lielā mērā tiek nodrošināti. Ir veikts darba vietu apsekojums, risku novērtējums un sastādīts rīcības plāns risku novēršanai. Ir pierādījumi par atbilstošām aktivitātēm risku mazināšanai saskaņā ar sastādīto plānu.
- 4- ir nodrošināti labi darba vides apstākļi visā organizācijā. Regulāri tiek novērtēti riski, rīcība risku mazināšanai ir proaktīva. Rīcība risku mazināšanai regulāri tiek pārskatīta, meklēti labāki risinājumi. Organizācijā nepastāv veselības un drošības riski, kuriem nebūtu atbilstošu pretpasākumu.

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 būtība”), tiek izteikti autoritatīvi ieteikumi virzīt kādu individu konkrētā amatā, kaut gan kompetences neatbilst prasībām. Ir pierādījumi, ka 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.
  - 4- pieņemšanu darbā un karjeras attīstību vada saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principu. Princips tiek publiski skaidrots, tā pārkāpšana tiek nosodīta. Ir pierādījumi par to, ka organizācija pielāgo darbavietu kompetentam indivīdam, 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 piemēro darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru veicinošus apstākļus - papildus brīvdienas, „slīdošu” darba grafiku, kompensācijas utml. Tiek izvērtēti un analizēti darbinieku prombūtnes gadījumi, meklēti abpusēji izdevīgi risinājumi.
  - 4 - organizācijā sistēmiski nodrošina darba un ārpusdarba dzīves līdzsvarošanu. Regulāri tiek apzinātas darbinieku vajadzības, analizētas iespējas, samērotas organizācijas un darbinieku intereses. Tiek ieviesti jauninājumi, piem., attālinātais darbs. Darbinieki ir apmierināti ar radītajiem apstākļiem.

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

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

- 1- kompetences prasības individuālajā un organizācijas līmenī nav noteiktas. Netiek domāts par darbinieku spēju, prasmju un zināšanu izmantošanu un attīstīšanu.
  - 2- formāli ir noteiktas nepieciešamās kompetences, vairumā gadījumu tās sakrīt ar ārējām prasībām (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.
  - 3- organizācijā ir noteiktas un dokumentētas nepieciešamās kompetences. Lielākajā daļā gadījumu organizācijas noteiktās un indivīdam piemītošās kompetences sakrīt. Ir pierādījumi, ka tiek veikti konkrēti pasākumi darbinieku spēju, prasmju un zināšanu izmantošanai un attīstīšanai, saskaņošanai ar organizācijas mērķiem.
  - 4- individuālajā un organizācijas līmenī kompetences ir noteiktas, dokumentētas un savstarpēji atbilstošas. Regulāri un sistemātiski prasības tiek pārskatītas. Ir pierādījumi, ka plānotās aktivitātes darbinieku spēju, prasmju un zināšanu izmantošanai un attīstīšanai tiek regulāri pārskatītas, izvērtētas un precizētas.
- 3.2.2. izveido un dara zināmu darbiniekiem kompetenču attīstīšanas stratēģiju, kas ietver vidēja termiņa apmācību 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 attīstību pietiekami reglamentē ārējie tiesību akti noteiktiem amatiem nosakot apmācību prasības.
  - 2- organizācijā nav noteikta kompetenču attīstības stratēģija, bet tiek pausts uzskats, ka kvalifikācijas paaugstināšana ir izskatāma un atbalstāma pēc pārrunām ar konkrēta darbinieka tiešo vadītāju. Nav konkrēti definētas atbalstāmās mācību tēmas. Atkarībā no situācijas (vadītāja prasme pamatot, finanšu pietiekamība, darbinieka pozīcija u.c.)

priekšlikums par apmācību var gūt atbalstu vai tikt noraidīts. Nav pierādāma apmācību saistība ar organizācijas mērķiem un attīstību.

- 3- organizācijā ir noteikta kompetenču attīstības stratēģija un vidēja termiņa apmācību plāns. Darbinieku apmācība tiek organizēta atbilstoši plānam. Tēmām ir noteiktas prioritātes, tēmas netiek sadalītas obligātajās un izvēles. Vairumā gadījumos ir konstatējama apmācību saistība ar organizācijas mērķiem, bet maz pierādījumu apmācību saistībai ar organizācijas attīstību.
- 4- organizācijā ir noteikta kompetenču attīstības stratēģija un vidēja termiņa apmācību plāns. Darbinieku apmācība tiek organizēta atbilstoši plānam. Tēmām ir noteiktas prioritātes, tēmas tiek sadalītas obligātajās un izvēles. Kompetenču attīstības stratēģija un plāns ir pielāgoti organizācijas mērķiem un attīstībai nākotnē. Stratēģija un plāns reizi gadā tiek pārskatīti, pielāgoti organizācijas un individuālajiem mērķiem.

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

- 1- individuālie darbinieku apmācību un attīstības plāni netiek izstrādāti. Ir konstatējama 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.
- 3- lielākai daļai darbinieku ir sastādīti un ar tiešo vadītāju apspriesti individuāli apmācību plāni. Organizācija paredz noteiktu finansējumu apmācībai. Plānos iekļauta apmācība arī vadības izglītošanai, vadības prasmju attīstībai. Apmācību organizē atbilstoši plāniem, bet ne vienmēr plāni tiek izpildīti - atbilstoša piedāvājuma trūkums, finanšu līdzekļu nepietiekamība.
- 4- visu darbinieku, t. sk., arī vadītāju kvalifikācijas uzlabošana notiek saskaņā ar individuālu apmācības plānu. Novērtēšanā sistemātiski 2X gadā analizē un pārrunā plāna ieviešanu un prasmju attīstību. Organizācijai ir noteikts līdzekļu apjoms darbinieku apmācībai – tas ir pietiekošs individuālo apmācības plānu izpildei. Ir pierādījumi, ka tiek meklēti risinājumi, kas palielina kvalifikācijas paaugstināšanas iespēju, ka vadība apzina un izmanto dažādas apmācību metodes (iekšējo rotācija uz laiku, "mācīties darot" pieeju, e- apmācību).

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 darba vietu, 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- darba vietu, kolēģus, pienākumus un pienākumus reglamentējošos normatīvos aktus. Daļai amatu ir paredzēta turpmākajā periodā 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 darbuzzinātājs - 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 - organizācija nevērtē apmācību ieguvumus.
- 2 - organizācija vērtē izmaksas tikai pirms apmācības, netiek vērtēti ieguvumi no apmācības programmas.
- 3 - organizācija analizē un novērtē ieguvumus, kas gūti personāla apmācības rezultātā. Tiek novērtēta atsevišķu mācību programmu lietderība. Ir pierādījumi, ka darbinieki pēc apmācības dod atgriezenisko saiti/vērtējumu, kas pieejams citiem darbiniekiem.
- 4 - organizācija pastāvīgi, regulāri veic apmācības izmaksu – ieguvumu analīzi. Iegūtie rezultāti tiek izmantoti izstrādājot personāla apmācību plānu nākamajam periodam. Organizācijā ir ieviesta un aktīvi tiek izmantota komunikācijas sistēma starp darbiniekiem par ieguvumiem no dažādām apmācības 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

- 1 - vadība neveicina atvērtu komunikāciju un dialogu, vadības attieksme ir noraidošā. Vadība uzskata, ka komandas darbs nav piemērojams. 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. 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. Saziņā starp darbiniekiem valda savstarpēja cieņa. Darba organizācija vērsta uz komandas darbu. Ir pierādījumi, ka atsevišķas problēmas tiek risinātas bez atvērtas komunikācijas un dialoga.
- 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. Regulāri notiek darbinieku sanāksmes, tikšanās, kurās tiek pārrunāti aktuāli jautājumi 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. veido vidi, kas mudina darbiniekus izteikt savas idejas un priekšlikumus, attīstot šim mērķim atbilstošus mehānismus (ieteikumu sistēma, darba grupas, prāta vētra u.c.)

- 1 - organizācijā nav domāts par mehānismu priekšlikumu izteikšanai, darbinieki netiek mudināti izteikt idejas un priekšlikumus.
- 2 - organizācijā noteikti formāli mehānismi ideju un priekšlikumu izteikšanai. Ir pierādījumi, ka praktiski tie netiek lietoti/ izmantoti.
- 3 - darbiniekiem ir nodrošinātas iespējas iesaistīties organizācijas darba uzlabošanā. Ir izveidoti mehānismi priekšlikumu izteikšanai. Darbinieki tiek mudināti izmantot šos mehānismus. Izteiktie priekšlikumi parasti tiek izskatīti, izvērtēti un ieviesti organizācijas darbā.
- 4 - organizācijā pastāvīgi/regulāri tiek izmantotas dažādas metodes (ieteikumu sistēma, darba grupas, 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.

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

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

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

- 1 -vadītāji nepārrunā ar darbiniekiem galamērķus periodam. Darbinieki veic tikai amata aprakstā noteiktos tiešos darba pienākumus un netiek iesaistīti organizācijas mērķu un novērtēšanas metožu izstrādāšanā.
- 2 - vadība informē darbiniekus par organizācijas mērķiem un izstrādātajām metodēm, kā tie tiks sasniegti. Nav pierādījumu, ka notiktu pārrunas ar darbiniekiem, viedokļu apmaiņu, priekšlikumu izvirzīšana un uzklautāšana.
- 3 -vadītāji iesaista/izmanto organizācijas iekšējos ekspertus, pārrunā un vienojas par galamērķiem nākamajam periodam un to sasniegšanas novērtēšanas metodēm.
- 4 - vadība regulāri organizē dažādu līmeņu darbinieku sanāksmes, darba grupas, kurās izskata sasniegtos rezultātus, diskutē un koleģiāli vienojas par galamērķiem nākamajam periodam un to novērtēšanas metodēm.

3.3.5. 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, iepļānoti 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, iepļānoti tikšanās laiki u.c.). Iegūtā informācija regulāri tiek analizēta un izmantota vadības darba uzlabošanā

## **4. kritērijs. Partnerattiecības un resursi**

### **4.1. Izstrādāt un ieviest svarīgākās partnerattiecības**

4.1.1. identificē potenciālos *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, *procesus* un rezultātu. Risina konfliktsituācijas

- 1 – organizācija partnerattiecību būtības, procesu un rezultātu uzraudzīšanu un novērtēšanu neveic.
- 2 – organizācija partnerattiecību būtību, procesus un rezultātu uzrauga un novērtē tikai atsevišķos gadījumos. Konfliktsituācijas tiek risinātas tad, kad tās rodas un katrā atsevišķā gadījumā.
- 3 – organizācijā ir noteikta partnerattiecību būtības, procesu un rezultātu 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 noteiktajai sadarbības kārtībai un analizē, kā savstarpējās sadarbības procesā tiek realizētas abu partneru vajadzības un intereses un kā sadarbība veicina katra partnera plānoto rezultātu sasniegšanu. Organizācija ir ieinteresēta savlaicīgā konfliktsituāciju atklāšanā un novēršanā, tāpēc regulāri analizē jebkuru pretrunu saasināšanos sadarbībā ar partneriem.

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

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

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

4.2.1. veido ar *klientiem* partnerattiecības. Uzklaua 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, tomēr nepastāv regulāras klientu viedokļa nosklaidrošanas sistēmas un iegūto rezultātu analīzes.
- 3 – notiek regulāra klientu viedokļa nosklaidrošana, pārsvarā vienu reizi gadā un izmantojot vienu vai divas klienta viedokļa nosklaidrošanas 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 (atsklaites, informācija preseī, informācija klientiem, ziņojumi).

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

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

negatīva. Notiek informācijas publiskošanas efektivitātes analīze, lai attīstītu sniegtās informācijas saprotamību un caurskatāmību.

### **4.3. Pārvaldīt finanses**

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

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

4.3.2. pastāvīgi uzrauga piegādes izmaksas un piegādāto produktu/pakalpojumu standartu. Lēmumus par izdevumiem un *finanšu* kontroli balsta uz *izmaksu-ieguvumu analīzi* un veicina *finanšu* kontroles *caurskatāmību* visiem darbiniekiem

- 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 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 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 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 nevienā situācijā darbiniekam ir viņa

pienākumu izpildei nepieciešamā informācija. Ir pārlicība, ka darbinieki savu pienākumu izpildei un organizācijas mērķu sasniegšanai izmanto jaunāko informāciju un jaunākās zināšanas, kas ir organizācijas vai citu organizāciju rīcībā.

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

- 1 – pieeja informācijai un informācijas apmaiņa ieinteresētajām pusēm netiek organizēta.
- 2 – organizācija nodrošina atsevišķa veida informācijas apmaiņu ar dažām ieinteresētajām pusēm. Informācijas izklāsta veidam netiek pievērsta īpaša uzmanība.
- 3 – organizācija nodrošina informācijas apmaiņu ar ieinteresētajām pusēm, bet pasniegšanas veidam nepievērš uzmanību vai reti pievērš 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 pielietotas netiek 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 (tādus, kā 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 pilnīga informatīvā pieejamība (gan vizuālā informācija, gan informācija virtuālajā vidē), gan arī lielākajā daļā ēku fiziskā pieejamība personām ar īpašām vajadzībām.
- 4 – organizācijas ēkas pilnībā ir pieejamas personām ar jebkurām īpašām vajadzībām. Ēku tehniskais stāvoklis regulāri tiek apsekots, notiek regulāra pieejamības apsaimniekošana (ir apsaimniekošanas līgums pacēlēju apkopei, pandusu remontam, elektrisko iekārtu apkopei u.t.t.). Notiek klientu viedokļa noskaidrošana par organizācijas ēku pieejamību.

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

- 1 – vadītājs nodrošina 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***

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

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

- 1 - organizācijā nav izpratnes, kas ir galvenie procesi un tā nav ieinteresēta tos noteikt. Netiek veicināti apstākļi galveno procesu noteikšanai. Galvenie procesi nav noteikti vispār vai tas ir iesākts darīt un nav pabeigts.
- 2 - ir apzināti galvenie procesi. Daļa vai visi galvenie procesi ir definēti, bet tie nav skaidri darbiniekiem. Darbiniekiem tie netiek skaidroti un procesu norise no gadījuma uz gadījumu mēdz atšķirties. Procesi ne vienmēr neatbilst organizācijas mērķiem.
- 3 - organizācija ir apzinājusi un definējusi galvenos procesus. Darbinieki pārzina procesus, bet tie netiek pārskatīti vai mainīti atbilstoši nepieciešamībai. Galvenie procesi atbilst organizācijas mērķiem.
- 4 - organizācijā ir noteikti galvenie procesi. Visi darbinieki zina šos procesus. Procesu apraksti ir viegli pieejami, skaidri un izsekojami un tie tiek regulāri pārskatīti. Galvenie procesi ir darbiniekiem un klientiem/iedzīvotājiem saprotami un tie tiek sistemātiski un atbilstoši organizācijas mērķiem uzlaboti un pilnveidoti.

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

- 1 – nav noteikti galvenie procesi. Ja daļa procesu ir identificēti, tad tiem nav noteikti procesu īpašnieki un nav skaidri noteiktas nepieciešamās atbildības un pilnvaras.
- 2 - ir noteikta daļa vai visi galvenie procesi. Organizācijas vadītājs ir noteicis procesa īpašniekus. Īpašnieku attieksme pret procesu ir formāla. 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).
- 3 - visiem galvenajiem procesiem ir identificēti īpašnieki un noteiktas atbildības un pilnvaras. Netiek vai tikai daļēji tiek veikta pārraudzība pār procesu un procesu īpašnieku izpildījumu. Ne vienmēr procesa īpašnieks apzinās savu atbildību un mainoties situācijai veicina izmaiņas procesā.
- 4 - procesa īpašnieki ir noteikti un tiem ir noteikta attiecīga atbildība un pilnvaras. Ir iedibināta un funkcionē sistēma, ka mainoties apstākļiem pēc nepieciešamības procesu īpašnieki pārskata savus procesus, ierosina un argumentē procesa nepieciešamos uzlabojumus un izrāda iniciatīvu jaunu procesu izstrādei un atbildību noteikšanai. Procesu īpašnieki regulāri seko līdzi procesa norisei, informē par to vadību un atbilstoši savām pilnvarām ir tiesīgi pieņemt lēmumus. Procesu īpašniekiem ir iespēja ietekmēt procesu.

#### 5.1.3. analizē un novērtē galvenos *procesus*, ņemot vērā mainīgo vidi, iesaistot darbiniekus un citas ārējās *ieinteresētās puses* galveno *procesu* izstrādē un attīstībā

- 1 - nav noteikti galvenie procesi. Ja tie ir noteikti, tad tie netiek analizēti un novērtēti. Atbilstoši situācijai un vajadzībām netiek reaģēts un noteikts vai uzlabots process. Darbā ar procesa noteikšanu vai uzlabošanu netiek iesaistīti ne darbinieki, ne citas ieinteresētās puses. Ieinteresētās puses procesu kontekstā netiek apzinātas.
  - 2 - darbinieki netiek iesaistīti galveno procesu analizē un novērtēšanā vai tas tiek darīts formāli. Ir apzinātas citas ārējās puses, bet to iesaistīšana visbiežāk ir formāla. Netiek vērtēts kā mainīgā vide ietekmē galvenos procesus. Pie procesu attīstības netiek strādāts.
  - 3 - darbinieki un citas ārējās ieinteresētās puses, kam procesi ir saistošs ir identificētas un tiek iesaistītas galveno procesu novērtēšanā un analizē. Darbinieku un ārējo puses viedoklis tiek noskaidrots, bet ne vienmēr viņi tiek iesaistīti galveno procesu izstrādē un attīstībā.
  - 4 - sistemātiski tiek vākta informācija par galveno procesu izpildījumu un regulāri sekots līdzī izmaiņām, kuras var ietekmēt procesus. Periodiski un sistemātiski analizē un izvērtē galvenos procesus. Analizē tendences un balstoties uz diskusijām starp procesu īpašniekiem citiem iesaistītajiem darbinieki un citām ārējām ieinteresētajām pusēm veic nepieciešamās izmaiņas un iestrādā procesos pilnveidojumus.
- 5.1.4. uzlabo *procesus*, balstoties uz *efektivitātes* (effectiveness and efficiency) un rezultātu (outcome, output) mērījumiem
- 1 - galvenie procesi nav noteikti un tiem nav noteikti procesu īpašnieki. Ja kāda daļa procesu ir identificēti un tiem ir noteikti procesu īpašnieki, tad procesi netiek uzlaboti, netiek mērīta to efektivitāte un nav noteikti indikatori, ar kuru palīdzību varētu spriest par procesu izpildījuma tendencēm. Procesu netiek analizēti un izvērtēti.
  - 2 - galvenie 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 netiek analizēti un netiek meklēti problēmu cēloņi. Mērījumi netiek salīdzināti dinamiskā. Pieeja mērījumiem ir formāla.
  - 3 - galvenie procesi tiek pilnveidoti, bet pilnveidošanai ir gadījuma raksturs. Ir izstrādāti procesu efektivitātes un lietderības indikatori, kā arī mērķu īstenošanas rezultātu novērtējuma un ietekmes novērtējuma indikatori. Procesos nepieciešamās izmaiņas tiek īstenotas lēni un šo izmaiņu ietekme netiek atsevišķi vērtēta.
  - 4 - regulāri un sistemātiski tiek pārskatīti galvenie procesi un tie tiek pilnveidoti veicot sistemātisku un regulāru procesu efektivitātes un lietderības indikatoru, kā arī mērķu īstenošanas rezultātu novērtējuma un ietekmes novērtējuma indikatoru 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 lietderības, kā arī mērķu īstenošanas rezultātu novērtējuma indikatorus.
- 5.1.5. zina un izprot normatīvo un citu regulējošo aktu prasības, kas attiecas uz organizācijas *procesiem*. Analizē tās un vienkāršo *procesus*, lai samazinātu nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un birokrātiju
- 1 - nevērtē saistību starp normatīvajiem aktiem un organizācijas procesiem. Netiek sekots līdzī izmaiņām normatīvajos aktos. Darbiniekiem netiek izskaidrotas normatīvo aktu prasības un to izmaiņu pamatojums.
  - 2 - atbilstoši normatīvo aktu izmaiņām, formāli veic izmaiņas procesos, bet tas nemazina administratīvos šķēršļus. Netiek domāts kā vienkāršot procesus.
  - 3 - seko līdzī 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 iespējamām procesu vienkāršot, tādējādi samazinot nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un birokrātiju. Tomēr ir identificēti vairāki gadījumi, kad ieinteresēto pušu viedoklis netiek uzklauts.



- 4 - sistemātiski seko līdzi normatīvo aktu izmaiņām (deleģējums kādam no darbiniekiem, vai cita atstrādāta sistēma). Analizē izmaiņas un rosina diskusijas par procesu pilnveidošanu īpaši izvērtējot iespējas vienkāršot veicamās darbības, samazināt nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un birokrātiju. Izmaiņu ieviešanas procesā sistemātiski tiek iesaistītas visas ieinteresētās puses un ir pierādījumi, ka tām ir ietekme uz gala rezultātu.

5.1.6. ievieš *procesu* mērījumus un nosaka uz iedzīvotājiem/*klientiem* fokusētus izpildījuma rādītājus

- 1 - galvenie procesi nav identificēti. Ja procesi ir identificēti, tad nav izstrādāti procesa novērtēšanas rādītāji. Netiek apzinātas klientu/iedzīvotāju vajadzības un vēlmes. Netiek domāts par procesu rādītāju nepieciešamību.
- 2 - tiek domāts un ir uzsākta procesa rādītāju noteikšana un mērījumu izstrāde. Ir veiktas darbības, lai noteiktu klientu/iedzīvotāju apmierinātību ar saņemto procesu (pakalpojumu). Klientu/iedzīvotāju apmierinātība netiek mērīta. Pieeja procesa novērtēšanai ir formāla.
- 3 - ieviesti procesu rādītāji, kuri novērtē klientu/iedzīvotāju apmierinātību ar procesa (pakalpojuma) rezultātiem, tie tiek mērīti un analizēti tendenču līmenī. Procesā rādītāji tiek mainīti un pilnveidoti atbilstoši situācijai.
- 4 - ir izstrādāti procesu rādītāji, kas ir objektīvi, uzticami un organizācijas vajadzībām atbilstoši, tie sistemātiski un mērķtiecīgi tiek mērīti un pilnveidoti. Mēra iedzīvotāju/klientu apmierinātību, ņem vērā klientu/iedzīvotāju vajadzības un vēlmes. Iegūtie mērījumi un informācija tiek salīdzināta, analizēta un uz izdarīto secinājumu pamata tiek iniciētas nepieciešamās izmaiņas procesos.

5.1.7. mēra un pārskata *procesu* izmaiņu *efektivitāti* (effectiveness) un veic salīdzināšanu ar labāko pieredzi, lai panāktu *uzlabojumus*

- 1 - galvenie procesi nav identificēti. Ja tie ir identificēti, tie tikai retos gadījumos ir aprakstīti un praktiski netiek pārskatīti. Procesos netiek veikti uzlabojumi un tie netiek salīdzināti ar labās prakses labās prakses piemēriem. Ja tiek veiktas procesu izmaiņas, to efektivitāte netiek mērīta un analizēta.
- 2 - galvenie procesi ir identificēti, taču tajos veiktās izmaiņas vairumā gadījumu ir tieša ārējo normatīvo aktu prasību pārņemšana. Procesu izmaiņas un to efektivitāte netiek mērīta un salīdzināta ar labo praksi.
- 3 - uzskaita visas izmaiņas procesos. Ir atsevišķi gadījumi, kad ir tikusi mērīta procesu izmaiņu efektivitāte. Atsevišķos gadījumos iegūtie rezultāti ir salīdzināti ar labās prakses piemēriem, tādējādi identificējot kļūdas vai tieši izmaiņu veiksmes faktoros.
- 4 - regulāri tiek mērīta procesu izmaiņu efektivitāte, kas sistemātiski tiek salīdzināta ar citu nacionālā un starptautiskā līmeņa organizāciju labāko pieredzi. Balsoties uz iegūtajiem rezultātiem, kopā ar procesu īpašniekiem, darbiniekiem un citām ieinteresētām pusēm, tiek iniciētas, diskutētas un īstenotas procesu pilnveidošanas darbības.

5.1.8. izmanto mācīšanos no *jauninājumiem*, kas ir citās organizācijās nacionālā un starptautiskā līmenī

- 1 - neseko līdzi un neinteresējas par jauninājumiem sociālo pakalpojumu jomā, kurus ieviesuši Latvijas un citu valstu kolēģi. Neinteresējas par tehniskiem jauninājumiem galveno procesu darbības uzlabošanai. Ikdienā lieto vecās darba metodes.
- 2 - jauninājumi tiek apzināti haotiski. Jauninājumi netiek izmantoti un ieviesti pakalpojuma attīstībā. Netiek sekots līdzi profesionālo organizāciju un jaunākai profesionālai informācijai, citu kolēģu pieredzei un inovācijām. Procesu pilnveidošana notiek formāli.
- 3 - regulāri piedalās profesionālo organizāciju rīkotajās sanāksmēs un piedalās pieredzes apmaiņas braucienos. Jauninājumi tiek apzināti un ir gadījumi, kad arī īstenoti ikdienas praksē. Ir apliecinājumi, ka jauninājumu rezultāti tiek salīdzināti ar citu nacionālā un starptautiskā līmeņa organizāciju rezultātiem, izdarīti atbilstoši secinājumi un pēc nepieciešamības veiktas izmaiņas organizācijas procesos.
- 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, kā arī mācās no tiem un pārņem savā darbībā. Pēc jauninājumu īstenošanas salīdzina rezultātus ar citām organizācijām un izdara secinājumus.

## **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. Atsevišķos gadījumos uz klientu / iedzīvotāju vajadzību pamata veikta pakalpojumu pilnveidošana un jaunu pakalpojumu izstrāde.
- 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. Ir apliecinājumi, ka pakalpojumu pilnveidošana un jaunu pakalpojumu izveide sistemātiski tiek īstenota uz klientu/iedzīvotāju vajadzību pamata.

5.2.2. izstrādā skaidrus un saprotamus normatīvos aktus, vadlīnijas, administratīvos aktus. Nodrošina atbilstošas un ticamas *informācijas* pieejamību, lai palīdzētu iedzīvotājiem/*klientiem*

- 1 - nav izstrādāti klientiem/iedzīvotājiem skaidri un saprotami normatīvie akti. Organizācijā netiek domāts par normatīvajiem aktiem. Cita informācija nav viegli pieejama un, ja tā ir atrodamā, tad tā ilgstoši nav aktualizēta (neatbilst šī brīža situācijai).
- 2 - ir izstrādāti normatīvie akti, bet tie nav skaidri un saprotami. Normatīvie akti neatbilst šī brīža situācijai un vajadzībām. Tie nav praktiski izmantojami. Darbiniekiem nav vai ir nepilnīga informācija par normatīvajiem aktiem. Klientiem/iedzīvotājiem normatīvie

akti nav viegli pieejami, bet par to tiek domāts, jo klienti ir informējuši organizāciju par šādu nepilnību.

- 3 - ir izstrādāti klientiem/iedzīvotājiem skaidri un saprotami normatīvie akti. Ne vienmēr tiek veiktas izmaiņas normatīvajos aktos atbilstoši aktualitātēm un vajadzībām. Normatīvie akti ir viegli pieejami (arī publiskajā telpā), bet tie ne vienmēr ir saprotami īpašām klientu grupām. Ne visi darbinieki labi pārzina normatīvos aktus un spēj izskaidrot tos klientiem/iedzīvotājiem.
- 4 - ir izstrādāti klientiem/iedzīvotājiem skaidri un saprotami normatīvie akti. Sistemātiski tiek veiktas izmaiņas normatīvajos aktos atbilstoši aktualitātēm un vajadzībām. Normatīvie akti ir viegli pieejami (arī publiskajā telpā), tie ir saprotami visām 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.

5.2.3. iesaista iedzīvotājus/*klientus informācijas* avotu un kanālu izstrādē un attīstībā, veicinot organizācijas pieejamību

- 1 - klienti/iedzīvotāji netiek iesaistīti informācijas apmaiņā. Klientiem/iedzīvotājiem nav pieejama informācijai par organizācijas misiju, mērķiem, uzdevumiem un vērtībām. Organizācijā netiek domāts kā informāciju sekmīgāk un mērķtiecīgāk novadīt līdz klientiem/iedzīvotājiem. Organizācija ir noslēgta. Par pieejamiem pakalpojumiem nav pieejama informācija publiskā telpā.
- 2 - pastāv noteikti informācijas kanāli, caur kuriem tiek komunicēta informācija par organizāciju (mājas lapa, pašvaldības mājas lapa internetā, atsevišķi raksti vietējā laikrakstā). 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 - pastāv atklāts dialogs starp organizāciju un tās klientiem/iedzīvotājiem (gan individuālā gan atbilstošas mērķa grupas intereses pārstāvošo organizāciju līmenī), tādējādi 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. Publicē savu vērtējumu par organizācijas aktivitātēm un sasniegumiem, iesaista interesentus organizācijas rīkotajos pasākumos, kā sadarbības partneri iesaista organizāciju dažādos projektos, izmanto organizācijas kā eksperta viedokli), kas viss kopā veicina organizācijas pieejamību.
- 4 - 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.

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

- 1 - nav izstrādāta klientu/iedzīvotāju viedokļa izskatīšanas sistēma un/vai procedūras. Klientiem/iedzīvotājiem nav iespējas izteikt savu viedokli. Klientiem nav saprotama kārtība kur un kā paust savu viedokli. Gadījumā, ja klienti izsaka sūdzības/priekšlikumus darbinieki nereaģē vai sniedz formālas atbildes. Darbiniekiem nav skaidrs kā rīkoties situācijās, ja klienti/iedzīvotāji pauž savu viedokli. Vadītājs un darbinieki nav ieinteresēti uzzināt un uzklaut klientu izteiktos viedokļus un analizēt tos.
- 2 - ir izstrādāta pilnīga vai daļēja sūdzību un jautājumu izskatīšanas sistēma un/vai procedūras. Sistēma praktiski nestrādā, jo balstās uz formālu pieeju. Sūdzības organizācijā cenšas nepieņemt, tās neregistrē un neanalizē.
- 3 - ir izstrādāta sūdzību un jautājumu izskatīšanas sistēma un procedūras. Sūdzības tiek pieņemtas, reģistrētas un izskatītas. Ne visas sūdzības tiek analizētas (īpaši mutiski izteiktās). Netiek izdarīti kopēji secinājumi un analizētas tendences.

- 4 - ir izstrādāta klientu/iedzīvotāju izteikto viedokļu izskatīšanas sistēma un/vai procedūras. Vienmēr tiek fiksēti klientu/iedzīvotāju izteiktie viedokļi (rakstiski /mutiski izteiktie). Izteiktie viedokļi tiek grupēti, uzkrāti un to izskatīšanā tiek iesaistīti darbinieki. Tos izskata un pārrunā darbinieku sapulcēs. Uz izteiktajiem viedokļiem/problēmsituācijām reaģē steidzami, nekavējoties tiek veikta informācijas pārbaude un darīts viss, lai sasniegtu rezultātu. Mērķtiecīgi tiek noskaidroti klientu/iedzīvotāju viedokļi. Sistemātiski tiek veikta analīze par biežāk izteiktiem klientu viedokļiem, tiek izdarīti secinājumi un veiktas attiecīgās izmaiņas. Biežākie klientu/iedzīvotāju viedokļi un jautājumi/atbildes ir pieejami publiskajā telpā.