

# IEVADS KOPĒJĀ NOVĒRTĒŠANAS (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)) METODIKĀ

ANITA HĀZNERE

“Ieguldījums Tavā nākotnē”



Šī prezentācija ir veidota ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda un Latvijas valsts finansiālu atbalstu. Par prezentācijas saturu atbild piesaistītais eksperts kvalitātes vadības / institūciju pārvaldības jautājumos Anita Hāznere

# CAF STRUKTŪRA

---

## 1. Galvenais kritērijs.

### 1.1. Apakš kritērijs.

1.1.1. prasība;

1.1.2. prasība;

1.1.3. prasība.

Utt.

# CAF 9 KRITĒRIJI

---

1. Līderība.
2. Stratēģija un plānošana.
3. Darbinieki.
4. Partnerattiecības un resursi.
5. Procesi.
6. Rezultāti attiecība uz klientiem.
7. Rezultāti attiecība uz darbiniekiem.
8. Rezultāti attiecība uz sabiedrību.
9. Galvenie darbības rezultāti.



# 1. KRITĒRIJS - LĪDERĪBA

## ✘ Kritērijs apskata:

- + kā organizācijas līderi/vadītāji nosaka organizācijas virzību, izstrādājot un veicinot organizācijas misijas un vīzijas īstenošanu,
- + kādā veidā nosaka organizācijas pamatvērtības un tās ievieš ikdienas darbā,
- + cik lielā mērā vadītāji personīgi ir iesaistīti organizācijas vadības sistēmas izveidošanā un pilnveidošanā.

## ✘ Apakš kritēriji:

- + 1.1. Līderis nosaka iestādēs/dienesta virzību, attīstot tās misiju, vīziju un vērtības;
- + 1.2. Vadītājs izstrādā un ievieš iestādes/dienesta vadības, darba izpildes (performance) un pārmaiņu vadības sistēmu;
- + 1.3. Vadītājs motivē un atbalsta iestādes/dienesta darbiniekus un ir tiem paraugs;
- + 1.4. Vadītājs vada sadarbību ar atbilstošās sfēras pārstāvjiem izpildvarā un citām ieinteresētajām pusēm, lai nodrošinātu dalīto atbildību

# MISIJA, VĪZIJA UN MĒRĶI

- ✘ **Misija** atbild uz jautājumu - kāds ir organizācijas galvenais mērķis, pastāvēšanas pamatojums.
- ✘ **Vīzija** atbild uz jautājumu - kāda organizācija vēlas būt.
- ✘ **Organizācijas mērķi** – vēlamais rezultāts, kuru cenšas sasniegt organizācija noteiktā periodā:
  - + pamatojums ir misija, bet tie ir konkrētāki par misiju;
  - + stratēģiskie mērķi – ilgtermiņa vai vidēja termiņa mērķi;
  - + operacionālie mērķi – īstermiņa mērķi.



## 2. KRITĒRIJS – STRATĒGIJA UN PLĀNOŠANA

### ✘ Kritērijs apskata:

- + kā organizācija ievieš misiju un vīziju, izmantojot skaidru, uz ieinteresētajām pusēm fokusētu stratēģiju, kas aptver tās mērķus un citas ieinteresēto pušu vajadzības, un tiek īstenota nepārtraukti pilnveidojot procesu un resursu vadību.
- + Stratēģija tiek ietverta stratēģiskajos mērķos, plānos un mērāmos rādītājos.
- + Plānošana un stratēģija atspoguļo organizācijas pieeju modernizācijai un jauninājumu ieviešanai.

### ✘ Apakš kritēriji:

- + 2.1. Iegūt informāciju par ieinteresēto pušu esošajām un nākotnes vajadzībām;
- + 2.2. Izstrādāt, pārskatīt un precizēt stratēģiju un plānošanu, ņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības un pieejamos resursus;
- + 2.3. Ieviest stratēģiju un plānošanu visā organizācijā;
- + 2.4. Plānot, ieviest un pārskatīt pārmaiņas

# 3. KRITĒRIJS - DARBINIEKI

---

## ✘ Kritērijs nosaka:

- + kā organizācija pārvalda tās vissvarīgāko resursu - darbiniekus. Veids, kādā darbinieki sadarbojas savā starpā un rīkojas ar organizācijas resursiem, nosaka organizācijas veiksmi. Cieņa, dialogs, pilnvarošana, arī droša un veselīga darba vide ir pamats, lai nodrošinātu cilvēku līdzdalību un lojalitāti organizācijas centieniem sasniegt izcilību.
- + Organizācija vada un attīsta savu darbinieku potenciālu ar mērķi panākt efektīvu procesu darbību un sasniegt plānotos mērķus.

## ✘ Apakš kritēriji:

- + 3.1. Plānot, vadīt un uzlabot cilvēkresursu vadību;
- + 3.2. Noteikt, attīstīt un izmantot darbinieku kompetences, saskaņojot individuālos un iestādes/dienesta mērķus, tā, lai tie nebūtu pretrunā;
- + 3.3. Iesaistīt darbiniekus, attīstot savstarpēju dialogu un nosakot pilnvaras.



## 4. KRITĒRIJS - PARTNERATTIECĪBAS UN RESURSI

### ✘ Kritērijs parāda:

- + kā iestāde/dienests plāno un vada svarīgākās partnerattiecības, sevišķi ar iedzīvotājiem/klientiem, lai atbalstītu stratēģiju un plānošanu un savu procesu lietderīgu (*effective*) darbību.
- + Bez partnerattiecībām iestādei/dienestam ir nepieciešami tādi tradicionālie resursi, kā finanses, tehnoloģijas, infrastruktūra, lai nodrošinātu tās lietderīgu (*effective*) darbību. Šie resursi tiek izmantoti un attīstīti atbilstoši iestādes/dienesta stratēģijai un galvenajiem procesiem, lai sasniegtu tās mērķus visefektīvākajā (*efficient*) veidā. I
- + zmantojot resursus caurskatāmi, iestāde/dienests nodrošina atbildīgumu (*accountability*) pret iedzīvotājiem/klientiem par pieejamo resursu pamatotu izmantošanu.

### ✘ Apakš kritēriji:

- + 4.1. Izstrādāt un ieviest svarīgākās partnerattiecības;
- + 4.2. Izstrādāt un ieviest partnerattiecības ar iedzīvotājiem/klientiem;
- + 4.3. Pārvaldīt finanses;
- + 4.4. Pārvaldīt informāciju un zināšanas;
- + 4.5. Pārvaldīt tehnoloģijas;
- + 4.6. Pārvaldīt infrastruktūru.



# 5. KRITĒRIJS - PROCESI

---

## ✘ Kritērijs parāda:

- + kā organizācija identificē, vada un uzlabo tās galvenos procesus, lai atbalstītu stratēģiju un plānošanu.
- + Jauninājumi un nepieciešamība radīt pieaugošas vērtības iedzīvotājiem/ klientiem un ieinteresētajām pusēm ir divi galvenie virzītājspēki procesu attīstībā.

## ✘ Apakš kritēriji:

- + 5.1. Identificēt, izstrādāt, vadīt un uzlabot procesus regulāri;
- + 5.2. Izstrādāt un nodrošinātu uz klientiem/iedzīvotājiem orientētus pakalpojumus;
- + 5.3. Ieviest procesu jauninājumus iesaistot iedzīvotājus/klientus.

## 6. KRITĒRIJS - REZULTĀTI ATTIECĪBĀ UZ KLIENTIEM/IEDZĪVOTĀJIEM

---

- ✘ Kritērijs vērtē organizācijas klientu/iedzīvotāju apmierinātību ar tās sniegtajiem pakalpojumiem.
- ✘ Apakš rezultāti:
  - + 6.1. Klientu/iedzīvotāju apmierinātības mērījumu rezultāti (attieksmes rādītāji) ;
  - + 6.2. Uz iedzīvotājiem/klientiem orientētie mērījumi (iestādes/dienesta indikatori).



## 6.1. KLIENTU/IEDZĪVOTĀJU APMIERINĀTĪBAS MĒRĪJUMU REZULTĀTI

---

- ✘ *uz vispārējo organizācijas tēlu/imidžu (piem., draudzīgums, taisnīgums, elastīgums un spēja rast individuālus risinājumus);*
- ✘ *iesaistīšanos un līdzdalību;*
- ✘ *pieejamību (piem., darba laiki un gaidīšanas laiks, vienas pieturas aģentūras);*
- ✘ *uz organizācijas produktiem un sniegtajiem pakalpojumiem (piem., kvalitāte, uzticamība, atbilstība kvalitātes standartiem, produkta/pakalpojuma sniegšanas laiks, klientiem/iedzīvotājiem doto padomu kvalitāte).*

## 6.2. UZ IEDZĪVOTĀJIEM/KLIENTIEM ORIENTĒTIE MĒRĪJUMI

- ✘ *Sūdzību skaits un to izskatīšanas ilgums (piem., atrisināti interešu konflikta gadījumi);*
- ✘ *Sabiedrības uzticēšanās apjoms organizācijai un tās pakalpojumiem/produktiem;*
- ✘ *Gaidīšanas laiks;*
- ✘ *Pakalpojuma sniegšanas laiks;*
- ✘ *Personāla apmācības apjoms attiecībā uz profesionālas un draudzīgas saskarsmes veidošanu ar klientiem/iedzīvotājiem (piem., profesionālisms un draudzīga komunikēšanās ar iedzīvotājiem/klientiem);*
- ✘ *Ieinteresēto pušu iesaistīšanās pakāpe produktu un pakalpojumu izstrādē un sniegšanā, un/vai lēmumu pieņemšanas procesu izstrādē;*
- ✘ *Saņemtie un dokumentētie priekšlikumi;*
- ✘ *Jaunu un novatorisku pieeju ieviešanas un izmantošanas apjoms attiecībā uz sadarbību ar klientiem/iedzīvotājiem;*
- ✘ *Publicēto pakalpojumu standartu stingra ievērošana (piem., iedzīvotāju tiesību aizsardzība, Ētikas kodekss);*
- ✘ *Konstatēto būtisku nepilnību skaits klientu lietās un/vai atkārtotas lietu izskatīšanas vai kompensāciju gadījumi;*
- ✘ *Veikto darbību apjoms, lai uzlabotu informācijas pieejamību, precizitāti un atklātību*



## 7. KRITĒRIJS : REZULTĀTI ATTIECĪBĀ UZ DARBINIEKIEM

---

- ✘ Apakš rezultāti:
  - + 7.1. Darbinieku apmierinātības un motivācijas mērījumi;
  - + 7.2. Ar darbiniekiem saistītie indikatori.

## 7.1. DARBINIEKU APMIERINĀTĪBAS UN MOTIVĀCIJAS MĒRĪJUMI

---

- ✘ *Kritērijs vērtē to, vai iestādē/dienestā, noskaidrojot darbinieku viedokli, tiek mērīti:*
- ✘ *Rezultāti, saistīti ar vispārējo apmierinātību ar:*
  - + *iestādes/dienesta tēlu un veikumu*
  - + *darbinieku iesaistīšanās līmeni iestādes/institūcijas stratēģisko mērķu noteikšanā un īstenošanā;*
  - + *vadību un vadības sistēmām:*
  - + *augstākā un vidējā līmeņa vadības spēja vadīt/virzīt organizāciju (piem., noteikt mērķus, piešķirt resursus, u.tml.) un komunikācijas prasme;*
  - + *individuālā un komandas darba apbalvojumi;*
  - + *pieeja jauninājumiem.*
- ✘ *Rezultāti, kas attiecināmi uz apmierinātību ar darba apstākļiem:*
  - + *darba atmosfēra un organizācijas kultūra (kā tiek risināti konflikti, personāla sūdzības vai problēmas);*
  - + *pieeja sociālo jautājumu risināšanai (piem. darba laika elastīgums, iespēja līdzsvarot darbu ar personisko dzīvi, veselība);*
  - + *vienlīdzīgu iespēju un taisnīgas izturēšanās un rīcības nodrošināšana.*
- ✘ *Rezultāti, kas attiecināmi uz motivāciju un apmierinātību ar karjeras veidošanu un spēju attīstīties.*



## 7.2. AR DARBINIEKIEM SAISTĪTIE INDIKATORI

- ✘ *Indikatori, kas attiecināmi uz apmierinātību (piem. kavējumu, neierašanās vai slimības gadījumu apjoms, darbinieku mainība, sūdzību skaits);*
- ✘ *Indikatori, kas attiecināmi uz darba izpildījumu (piem. produktivitātes līmeni, darbinieku novērtēšanas rezultāti);*
- ✘ *Indikatori, kas attiecināmi uz prasmju attīstību (piem. piedalīšanās apmācībās, apmācību efektivitāte, apmācību budžeta lietderīgums);*
- ✘ *Pierādījumi saskarsmei ar klientiem un atsaucībai uz klientu vajadzībām;*
- ✘ *Darbinieku rotēšana organizācijā (mobility) rādītājs;*
- ✘ *Indikatori, kas attiecināmi uz motivāciju un iesaistīšanos (piem. cik darbinieku piedalās personāla aptaujās, cik uzlabojumu priekšlikumu, cik piedalās iekšējās diskusiju grupās);*
- ✘ *Indivīdu un komandas atzinību skaits un apjoms;*
- ✘ *Identificētu interešu konflikta gadījumu skaits.*

## 8. KRITĒRIJS. REZULTĀTI ATTIECĪBĀ UZ SABIEDRĪBU

---

- ✘ Kritērijs apskata, kādu iespaidu organizācija rada vietējā, nacionālā un starptautiskā līmenī.
- ✘ Apakš rezultāti:
  - + 8.1. Sniegums attiecībā uz sabiedrību, kā to uztver ieinteresētās puses;
  - + 8.2. Iestādes/dienesta izvirzītie indikatori attiecībā uz tās sniegumu sabiedrībai.



## 8.1. SNIEGUMS ATTIECĪBĀ UZ SABIEDRĪBU, KĀ TO UZTVER IEINTERESĒTĀS PUSES

---

- ✘ *Vispārējā sabiedrības izpratne par to, kā iestādes/dienesta darbība ietekmē iedzīvotāju/klientu dzīves kvalitāti;*
- ✘ *vispārējā reputācija (piem., kā darba devējam/kā ieguldītājam vietējā kopienā/globālajā sabiedrībā);*
- ✘ *Pieeja vides jautājumu risināšanai;*
- ✘ *Vispārējs sabiedrības viedoklis par organizācijas atvērtību un caurskatāmību;*
- ✘ *Atspoguļojums medijos (tonis).*

## 8.2. IESTĀDES/DIENESTA IZVIRZĪTIE INDIKATORI ATTIECĪBĀ UZ TĀS SNIEGUMU SABIEDRĪBAI

---

- ✘ *Attiecības ar varas iestādēm, interešu grupām un kopienas pārstāvjiem;*
- ✘ *Atspoguļojuma medijos apjoms/pakāpe;*
- ✘ *Atbalsts sociāli mazaizsargātajām grupām;*
- ✘ *Dalība starptautiskajos attīstības projektos;*
- ✘ *Atbalsts iedzīvotāju/klientu un darbinieku pilsoniskai iesaistei;*
- ✘ *Savstarpēja produktīva informācijas un zināšanu apmaiņa ar citiem;*
- ✘ *Programmas, lai pasargātu iedzīvotājus/klientus un darbiniekus no veselības riskiem un negadījumiem;*
- ✘ *Organizācijas aktivitātes resursu ilgtspējīgai izmantošanai.*



## 9. KRITĒRIJS - GALVENIE DARBĪBAS REZULTĀTI

---

- ✘ Apakš rezultāti:
  - + 9.1. Ārējie rezultāti – izvirzīto mērķu/darbības rezultāti (*output*) un gala iznākuma/ietekmes (*outcomes*) sasniegšana ;
  - + 9.2. Iekšējie rezultāti/indikatori.

## 9.1. ĀRĒJIE REZULTĀTI – IZVIRZĪTO MĒRĶU/DARBĪBAS REZULTĀTI (OUTPUT) UN GALA IZNĀKUMA/IETEKMES (OUTCOMES) SASNIEGŠANA

---

- ✘ *Pakāpe, kādā ir sasniegti mērķi (produktu vai pakalpojumu sniegšanas kvantitatīvie rezultāti);*
- ✘ *Pakalpojuma vai produkta kvalitātes uzlabošana, balstoties uz mērījumu rezultātiem;*
- ✘ *Izmaksu efektivitāte (gala rezultāti (output) sasniegti ar iespējami zemām izmaksām));*
- ✘ *Inspekciju un auditu rezultāti;*
- ✘ *Salīdzinošās izpētes (benchmarking) rezultāti attiecībā uz mācīšanos no labākām organizācijām;*
- ✘ *Izmaksu lietderība (gala iznākums/ietekme (outcomes) sasniegta ar iespējami zemām izmaksām)).*



## 9.2. IEKŠĒJIE REZULTĀTI/INDIKATORI

- ✘ *Pierādījumi par visu ieinteresēto pušu iesaistīšanu organizācijā;*
- ✘ *Rezultāti, kas raksturo sasniegumus partnerības veidošanā un kopējo aktivitāšu rezultāti;*
- ✘ *Pierādījumi par prasmi apmierināt un līdzsvarot visu ieinteresēto pušu vajadzības;*
- ✘ *Pierādījumi par panākumiem organizācijas stratēģiju, struktūru un/vai procesu uzlabošanā un inovācijā;*
- ✘ *Pierādījumi par uzlabojumiem informācijas tehnoloģiju pielietojumā (iekšējo zināšanu vadībā un/vai iekšējās un ārējās komunikācijas un tīklu nodrošināšanā);*
- ✘ *Inspekciju un auditu rezultāti;*
- ✘ *Procesu izpildījums (performance).*
- ✘ *Finanšu rezultāti:*
  - + *Finansiālo un budžeta mērķu sasniegšanas rādītāji;*
  - + *Pakāpe, kādā organizācija balstās uz saviem fiskāliem resursiem un ienākumiem no nodevām un maksas par sniegtajiem pakalpojumiem;*
  - + *Pierādījumi prasmei/spējai apmierināt un līdzsvarot visu ieinteresēto pušu finansiālās intereses;*
  - + *Līdzekļu efektīvas izmantošanas mērījumi;*
  - + *Finanšu inspekciju un auditu rezultāti.*