



Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika

Dokuments Nr.3 – **PRIEKŠNOSACĪJUMU**

(kritēriju, apakškritēriju un prasību)

SKAIDROJUMS

Versija 1, 30062011

85% no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15% finansē Latvijas valsts. Apakšaktivitāti administrē Valsts Kanceleja sadarbībā ar Sabiedrības integrācijas fondu. Šī metodika ir veidota ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda un Latvijas valsts finansiālu atbalstu. Par metodikas saturu atbild Labklājības ministrija.

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

Kontaktpersona:

Ilze Kurme

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

*LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA
Skolas iela 28, Rīga, LV-1331, LATVIJA
Tālr.:67082697*

ilze.kurme@lm.gov.lv

www.lm.gov.lv

Šajā metodikas sadaļā dots skaidrojums pieciem priekšnosacījumu kritērijiem:

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

Vairumā gadījumu skaidroti arī apakškritēriji – tie parāda atbilstošā kritērija īstenošanas aspektus un numurēti ar dubultnumuru, piemēram, 1.3., 2.1., 4.4. utml.

Ja apakškritērijs pašsaprotams, tad tam skaidrojums nav pievienots.

Gandrīz visos gadījumos skaidrotas prasības - tās parāda atbilstošā kritērija un apakškritērija īstenošanas aspektus un numurētas ar trīskāršu numuru, piemēram, 1.3.1., 2.1.2., 4.4.5.

Ja prasība pašsaprotama, tad tai skaidrojums nav pievienots.

Skaidrojums izmantojams aizpildot pašnovērtējuma veidlapu un vērtējot prasību izpildes līmeņus (minimālais -1, maksimālais – 4).

Termini, jēdzieni, kuriem dots skaidrojums metodikas sadaļā „Metodikā lietoto terminu skaidrojums” ir iezīmēti *slīpā šriftā* kritērija, apakškritērija vai prasības nosaukumā, atsevišķos gadījumos – arī skaidrojuma tekstā.

1. kritērijs. Līderība

Veiksmīga līderība ir viens no būtiskākajiem organizācijas efektivitātes priekšnosacījumiem.

Kritērijs apskata, kā vadītājs (galvenais uzsvars uz mērķu sasniegšanu) – līderis (galvenais uzsvars uz spēju ietekmēt un pārliecināt) nosaka organizācijas virzību, izstrādājot un veicinot organizācijas misijas un vīzijas īstenošanu, kādā veidā nosaka organizācijas pamatvērtības un tās ievieš ikdienas darbā. Kritērijs apskata arī to, cik lielā mērā vadītājs personīgi ir iesaistīts organizācijas vadības sistēmas izveidošanā un pilnveidošanā.

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

Vadītājs izpilda vadīšanas funkciju organizācijā. Plānošana ir viena no vadīšanas funkcijas ķēdes sastāvdaļām un ir organizācijas mērķu un to sasniegšanai nepieciešamo lēmumu izvēles process. Plānošanas galvenais uzdevums ir palīdzēt organizācijai pēc iespējas pilnīgāk iekļauties nezināmajā nākotnē un pēc iespējas elastīgāk reaģēt uz situācijas izmaiņām.

Vadītājs ir tas, kuram jāizlemj, kurp organizācija virzīsies, kas konkrēti ir jādara, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Ar plānošanas palīdzību vadītājs panāk visu organizācijas darbinieku darbības vienotību kopējo mērķu sasniegšanā. Vadītājs ir plānošanas procesa galvenais virzītājs un lēmuma pieņēmējs.

Vadītājs ir atbildīgs par organizācijas kultūras vides veidošanu, nosakot tās pamatvērtības. Vadītājs, skaidri definējot organizācijas vērtības un principus, nodrošina darbinieku uzticēšanos un dod organizācijai labu reputāciju. Darbiniekiem patīk strādāt organizācijā, kura atklāti nosauc savas vērtības. Tai pašā laikā, darbinieki vai sabiedrība, lai pārliecinātos, ka vērtības ir patiesas, skatīsies uz vadītāju kā uz paraugu. Vadītājam ir jārada piemērs nosaukto vērtību ievērošanā.

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

Plānošana sākas ar misijas un vīzijas noteikšanu. Tā kā organizācijas eksistences pamatojums ir meklējams ārējā vidē, tad, lai veiksmīgi tiktu noteikta organizācijas misija un vīzija, būtu

jāizprot, ko ārējās ieinteresētās puses sagaida no organizācijas. Tāpēc labā prakse iesaka iesaistīt attiecīgās ieinteresētās puses misijas un vīzijas noteikšanā, t.i., apzināt, kuras ir ieinteresētās puses, noskaidrot, ko katra no ieinteresētajām pusēm sagaida no organizācijas un dot ziņu/vēstījumu tām, skaidrā formulējumā definējot misiju un vīziju.

Ieinteresētās puses var būt, piemēram, sabiedrība, tiešais pakalpojuma saņēmējs - klients, ministrija, pašvaldība, nevalstiskās organizācijas, izglītības iestādes, masu mediji, pakalpojuma sniedzēji organizācijai - siltums, elektrība, gāze u.c.

Organizācija atrodas ārējās vides ietekmē, kas ir nepārtraukti mainīga. Tāpēc vadītāja uzdevums ir sekot notikumiem ārējā vidē un izvērtēt, vai un cik lielā mērā tie ietekmē organizācijas misijas izpildi un vīzijas sasniegšanu. Prasība periodiski pārskatīt misiju un vīziju ir vērsta uz to, lai vadītājs periodiski pārlicinātos, vai apkārtējās vides faktori neliek mainīt noteikto virzību, vai nav noticis kaut kas tik būtisks, uz ko ir jāreaģē. Periodiska misijas un vīzijas pārskatīšana ļauj vadītājam savlaicīgi konstatēt vajadzību un rīkoties.

Te nav domāta regulāra detalizēta analizēšana, bet pietiek, ja vadītāji, piemēram, vienmēr pirms vidēja termiņa mērķu noteikšanas un procesa uzsākšanas, pārrunā, kas ir apkārtējā vidē noticis un vai tas ietekmē organizācijas misijas un vīzijas definējumu. Ir organizācijas, kuras to dara katru gadu.

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

Kad ir noteikta misija un vīzija, vadītājs tālāk plāno tās īstenošanu, koncentrējot darbību misijas un vīzijas noteiktajā virzienā.

Misijas un vīzijas īstenošanai nepieciešams noteikt konkrētākus, uz vēlamo rezultātu balstītus un īsāka termiņa mērķus un uzdevumus. Mērķos noteikti ir jāietver rezultāts, kas organizācijai ir jāsasniedz. Nesasniedzami mērķi mazina organizācijas darbinieku motivāciju.

Vadītājs vada/organizē/iniciē stratēģiskās plānošanas procesa virzību. Vadītājam ir jāizlemj, kādiem ir jābūt organizācijas mērķiem un kas var traucēt tos sasniegt. Vadītājam konkrēti jānosaka organizācijas darbiniekiem, kas tiem ir jādara, lai mērķus sasniegtu.

Lai pieņemtu stratēģiskus lēmumus, vadītājam ir jāiegūst informācija. Informācijas iegūšana no darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm ir saistīta ar vadīšanas stilu un pilnvaru deleģēšanu. Mūsdienu organizācijā vadītājs veido vidi, kas darbiniekus iesaista un ļauj tiem brīvi apspriest problēmas.

Nav nozīmes izstrādāt mērķus, ja tie netiek papildināti ar konkrētiem uzdevumiem/rīcības plānu. Katram mērķim ir jābūt noteiktai rīcībai, kā šo mērķi sasniegt. Mērķi var sasniegt, nosakot vairākus un dažādus uzdevumus. Katrs uzdevums prasa lielāku vai mazāku resursu ieguldījumu. Viens uzdevums var būt vairāk efektīvs kā cits. Tāpēc uzdevumi ir jāizvērtē un jānosaka prioritātes, kuri uzdevumi ir būtiskāki un svarīgāki mērķu sasniegšanai un kuri no uzdevumiem var tikt realizēti, ja, piemēram, ir pieejami papildu resursi.

Nosakot uzdevumus, vadītājam vienmēr ir rūpīgi jāskatās, cik lielā mērā uzdevums sasniedz mērķi. Bieži praksē tiek noteikti uzdevumi, kas pēc būtības nemaz nav vērsti uz noteiktā mērķa sasniegšanu. Tāpat arī ir organizācijas, kuras nosaka uzdevumus, bet neapzinās, ar kādu mērķi tie tiek veikti.

Ja mērķi un uzdevumi nav savstarpēji saistīti vai arī, kaut kas no tiem iztrūkst, organizācijai ir liels risks izpildīt organizācijas misiju (pamatuzdevumu) zemā kvalitātē un resursus izmantot nelietderīgi.

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

Organizācija ir sabiedrības loceklis, līdz ar to tai jāuzņemas sabiedrības locekļa atbildība, jānodrošina laba reputācija un pozitīvs tēls sabiedrībā. To var panākt caur organizācijas kultūru – tās attieksmi, pieredzi, uzskatiem un vērtībām.

Vērtību sistēmas definēšana ir pirmais solis organizācijas kultūras veidošanā. Tā sniedz skaidru izpratni par to, kā darbiniekiem rīkoties vienā vai otrā situācijā, kā arī ieinteresētajām pusēm dara zināmu, ar kādas kultūras līmeņa organizāciju tie sadarbojas. Labā prakse iesaka, organizācijai definēt savas vērtības, izstrādājot, piemēram, iekšējās kārtības noteikumus (Uzvedības vai Ētikas kodeksu) vai vienkārši tās fiksējot brīvā vēstījumā.

Organizācijas vērtību piemēri – organizācijas vērtība ir tās darbinieki. Organizācija uztur drošu un veselīgu darba vidi. Motivēti darbinieki, radoša pieeja un atbildība ir būtiski priekšnoteikumi organizācijas veiksmīgai darbībai. Organizācija savos darbiniekos augstu vērtē - komandas darbu un labvēlīgas darba vides uzturēšanu, profesionalitāti, ētisku attieksmi pret darbu un kolēģiem, pilsoniskās īpašības - patriotismu un pienākuma izjūtu pret valsti un sabiedrību.

Praksē bieži organizācijas kultūru nosaka vadītāja subjektīvais skatījums, vērtību sistēma, personīgie mērķi un domāšanas stils. Taču organizācijas kultūra nepastāv pati par sevi, to nevar izveidot viens pats vadītājs. To veido organizācijā esošie cilvēki un cilvēku grupas, kuras mijiedarbojas savstarpēji un ar cilvēkiem ārpus tās. Tāpēc labā prakse iesaka, lai vērtību sistēmas izstrādē tiktu iesaistīti ar organizācijas darbinieki un citas ieinteresētās puses, piemēram, klienti.

Vadītājam vajadzētu popularizēt labas uzvedības standartus un efektīvi izmantot no darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem un sabiedrības saņemtās bažas un idejas, lai attīstītu kultūras vidi.

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

Iekšējā komunikācija ir kā organizācijas asinsrite. Organizācijas misija var tikt izpildīta, mērķi sasniegti un vērtības ievērotas tikai tad, ja darbinieki un citas ieinteresētās puses tos zinās un izpratīs. Vadītājam ir jāskaidro pamatuzdevumu un mērķu būtība – ko noteiktais ietver un uz kādiem procesiem attiecināms.

Vadītājam ir jānodrošina process, ka darbinieki saņem vajadzīgo informāciju, kas nepieciešama viņu uzdevumu veikšanai, nepieciešamajā apjomā un laikā. Līdzko darbinieki to nesaņem, var rasties nopietnas kļūmes un tas var ietekmēt darba izpildi, mērķu sasniegšanu un klientu apmierinātību.

Neefektīva komunikācija daudzās organizācijās ir galvenais problēmu rašanās iemesls. Komunikācija nedrīkst būt vienpusēja – ir jābūt atgriezeniskajai saitei. Vienmēr ir jāpārlicinās par to, vai otra puse ir saņēmusi informāciju. Mūsdienās daudz izmanto informācijas tehnoloģijas, tomēr nedrīkst aizmirst cilvēcisko faktoru. Ja komunikācija netiek

prasmīgi vadīta, rodas informācijas plaisa, kuru aizpilda neprecīza informācija vai baumas, kas neveido motivējošu vidi un nevada organizāciju mērķu izpildes virzienā.

Komunicēšana var būt gan formāla, gan neformāla rakstura. Lai izvēlētos efektīvāko komunikācijas veidu, vadītājam jāizprot, kādi cilvēki strādā organizācijā, kāda ir kultūras vide un arī resursu iespējas.

Komunikācijas piemēri –diskusijas, darba sapulces, uzrunas kopējos pasākumos, informācijas ievietošana internetā vai intranetā, tikšanās ar deputātiem, sabiedrību, klientiem un varas pārstāvjiem, neformālas tikšanās, raksti masu medijos u.c.

1.1.5. seko notikumiem ārējā vidē un reaģējot, pārskata mērķus un plānotos uzdevumus.

Kā jau iepriekš tika minēts, organizācija atrodas mainīgās ārējās un iekšējās vides ietekmē. Mainība ietekmē organizācijas funkcionēšanu, t.i., spēju veikt uzdevumus un sasniegt nospraustos mērķus.

Tāpēc vadītājam ir svarīgi saprast, kādi faktori ietekmē organizācijas darbību. Vadītājam ir jāiegūst informācija par izmaiņām apkārtējā vidē, jāanalizē tā un, ja izmaiņas ir tādas, kas ietekmē organizācijas funkcionēšanu, ir jāpārskata mērķi vai uzdevumi. Tas nenozīmē atteikties no nospraustā virziena, bet gan pārskatot savlaicīgi atklāt problēmas vai iespējas, meklēt jaunus vai koriģēt esošos risinājumus.

Praksē mērķu pārskatīšana visbiežāk notiek reizi gadā, plānošanas procesa ietvaros. Tomēr ikdienas darbos, taktisko lēmumu ietvarā, reaģēšana var būt pēc nepieciešamības.

1.1.6. vadītājs stiprina savstarpējo uzticēšanos starp līderi/vadītāju un darbiniekiem.

Savstarpējas uzticēšanās atmosfēras izveide kolektīvā ir viena no vadītāja kompetencēm, kam ilgtermiņā ir izšķiroša nozīme organizācijas veiksmīgai darbībai. Uzticēšanās rodas pakāpeniski un ilgākā laika periodā, un tikai tad, kad darbinieki un vadītājs to ir pierādījuši ar savu rīcību. Ja organizācijā starp vadītāju un darbiniekiem nav uzticēšanās, tas ietekmē darbinieku motivāciju un arī apgrūtina virzību uz vienotu mērķu sasniegšanu.

Laba komunikācija ir veids, kā panākt uzticēšanos, savukārt pārmērīga kontrole uzticēšanos mazina. Arī nepamatota/nesaprātīga uzticēšanās var radīt apdraudējumu organizācijas darbībai.

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

Veiksmīga organizācija ir tāda organizācija, kura sasniedz savus mērķus. Organizācijas mērķu sasniegšanu nodrošina caur vadības funkciju, kas ietver plānošanu (mērķu un darba uzdevumu noteikšana, resursu piešķiršana), organizāciju (struktūra, darba sadale un pilnvaru deleģēšana), motivēšanu (darbinieku rīcības virzīšana mērķu sasniegšanai, pārliecināšana un ieinteresēšana) un kontroli.

Izpildes vadība un pārmaiņu vadība ir daļa no vadības sistēmas. Izpildes vadība ir pasākumu un metožu kopums, kas nodrošina mērķu sasniegšanu. Tā ietver sevī izpildes ciklu – plānošanu, izpildīšanu, pārskatīšanu un koriģēšanu. Savukārt izmaiņu vadība ir process, kas mainīgajā vidē palīdz vadītājam mainīties no šodienas uz rītdienu. Tas ir strukturēts un sistēmisks process, kas identificē nepieciešamās izmaiņas un novada tās līdz realizācijai, kā ar nodrošina izmaiņu akceptēšanu/pieņemšanu.

Tā kā vadītājs īsteno vadības funkciju un atbild par mērķu sasniegšanu, viņam ir jāpārrauga un jāiegūst pārliecība, ka organizācijā viss darbojas, kā ir plānots vai arī savlaicīgi jāiegūst

informācija par problēmām. Tāpēc vadītājs ir tas, kurš izstrādā un ievieš organizācijas specifikai, lielumam un kultūrai atbilstošu 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.

Lai noteiktos mērķus īstenotu, organizācijas darbiniekiem jāpilda konkrēti uzdevumi. Tas nozīmē, ka vadītājam ir jāorganizē darbs tā, lai plānotais tiktu veikts vajadzīgajā laikā, vietā un kvalitātē. Tāpēc vadītājam jāizveido organizācijas pārvaldes struktūra, jānosaka procesi un jādeleģē pilnvaras, kas atbilst noteiktajai stratēģijai un mērķiem, un tā, lai katrs darbinieks zina un saprot savus pienākumus un atbildību.

Ja nav skaidra stratēģija, nebūs saprotams, kādai ir jābūt organizācijas pārvaldes struktūrai, t.sk. funkcijām un procesiem. Līdz ar to darbības organizēšana var tikt realizēta neefektīvā veidā un nelietderīgi.

Vadītājam ir jāievieš procesu vadības sistēma, kas darbojas nepārtraukti un ļauj savlaicīgi atklāt neefektīvas rīcības vai nelietderīgi izlietotus resursus, kā arī nodrošina tās visaptverošu pielietošanu. Procesu vadības sistēma ietver skaidri noteiktu procesu (kā procesi tiek identificēti, aprakstīti, pārskatīti un pilnveidoti), pienākumus un atbildības, pārraudzību, pielietojamos rīkus, t.sk. informācijas sistēmas, pielietojamās metodes un skaidrus regulējošos aktus.

Labās prakses piemēri procesu vadībai – *Lean metode* un *Six Sigma metode*. Bieži šīs metodes sāk izmantot gadījumos, kad ir nepieciešams pārskatīt procesus izdevumu samazināšanai. Mazās organizācijās šādas metodes pielietot nav lietderīgi un procesu vadība var tikt ierobežota ar periodisku darbību pārskatīšanu un atbilstošu resursu izvērtēšanu.

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.

Lai mērķus vispār varētu sasniegt, tiem ir jābūt definētiem visiem saprotamā veidā, t.i., jābūt konkrēti pateiktam, ko grib sasniegt, kas ir sagaidāmais rezultāts un kad mērķus grib sasniegt.

Vadītājs darbības mērķus un sagaidāmos rezultātus nosaka, izejot no stratēģiskajiem mērķiem un ņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības. Tiem ir jābūt novadītiem līdz visiem procesiem un visos līmeņos, līdz pat darbiniekam. Tādā veidā darbinieks izprot, cik lielā mērā viņa darbs ietekmē kopējo mērķu sasniegšanu. Tas arī paaugstina darbinieku motivāciju un atbildības līmeni.

Vadītājam noteiktos mērķus un sagaidāmais rezultāts ir jāpārrunā ar darbinieku, jāpanāk, ka darbinieks to izprot un jāvienojas, ka darbinieks to izpildīs. Pretējā gadījumā plānotais var netikt sasniegts.

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.

Vadības sistēmas pamatmērķis ir nodrošināt efektīvu un konkurētspējīgu organizācijas darbību, kas nodrošina izvīrīto mērķu sasniegšanu, izmantojot mūsdienīgas un labās pārvaldības principiem atbilstošas plānošanas, darbības (ieviešanas), uzraudzības un nepārtrauktas pilnveidošanas pieejas.

Tieši vadītāja ziņā ir jautājums par tādas sistēmas izveidi, kas ir piemērotākā organizācijas institūcijas lielumam, veicamo darbību sarežģītības pakāpei un vajadzībām. Vadības sistēmai ir jāatspoguļo visas organizācijā veiktās darbības un to mijiedarbība, vadības sistēma nav nekas ārkārtējs un nedrīkst būt atdalīta no pārējās organizācijas darbības. Vadītājam ir jāizprot vadības informācijas nozīme organizācijas efektīvas pārvaldības nodrošināšanā, jādefinē un sistemātiski jāuzrauga šīs informācijas rādītāji. Piemēri šiem rādītājiem ir procesu mērījumi, uzraudzības procesu ietvaros identificētie rezultāti (iekšējie auditi, darbinieku novērtēšanas rezultāti u.c.), klientu atsauksmes, apmierinātības mērījumi, sūdzības, finanšu plūsmas rādītāji, īstenoto pārmaiņu efektivitātes rādītāji, ārējās vides indikatori, kas atstāj ietekmi uz organizācijas darbību (informācija plašsaziņas līdzekļos, aktuālās diskusijas sabiedrībā, ieinteresēto pušu (augstākstāvošu institūciju un politisko spēku) viedoklis par organizāciju un tās reputāciju utml. Vadības sistēmas ietvaros ir jābūt definētam šīs informācijas iegūšanas un ziņošanas mehānismam, tai skaitā termiņiem un atbildīgajiem par vadības nodrošināšanu ar minēto informāciju.

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

Apkārtējās vides mainība ietekmē jebkuru organizāciju. Mūsdienās vide – ekonomika, sociālā vide, tehnoloģijas u.c. - strauji mainās, un organizācijai jāspēj izdzīvot, neatpalikt no citiem un attīstīties, tāpēc organizācijai jāspēj veikt pārmaiņas. Pārmaiņas nozīmē nepārtrauktu savas darbības koriģēšanu un jaunu iespēju meklēšanu. Organizācija nekad nebūs veiksmīga, ja vadība neredz pārmaiņas vai nespēj tās prognozēt nākotnē.

Lai izmaiņu vajadzību identificētu, vadītājam ir jāseko notikumiem apkārtējā vidē un jāanalizē, cik lielā mērā tas ietekmē organizācijas darbu. Lai pieņemtu lēmumu, vadītājam ir jābūt pietiekamai un pamatotai informācijai. Nav efektīvi ieviest pārmaiņas pašu pārmaiņu dēļ. Nevajadzīgu pārmaiņu, t.i., pārmaiņas, kas neatbalsta mērķa sasniegšanu, ieviešana var nodarīt organizācijai vēl lielāku ļaunumu.

Galvenie pārmaiņu veidi – stratēģijas maiņa, kultūras maiņa, strukturālas pārmaiņas, pārmaiņas personāla kompetencē un lojalitātē, tehnoloģiskas izmaiņas.

Kad pārmaiņas tiek ieviestas, pēc laika ir nepieciešams izvērtēt, vai veiktās pārmaiņas ir novērsušas sākotnēji identificētās problēmas, apmierinājušas vajadzības. Ja nepieciešams, ir jāveic korekcijas vai uzlabojumi, vai arī, sliktākajā gadījumā, no tām jāatsakās, lai netiktu nelietderīgi tērēti resursi.

Ir labi, ja organizācijā darbojas pārmaiņu vadība kā sistēma – ir process (identificēt nepieciešamību, plānot ieviešanu, ieviest, komunicēt, pārskatīt un reaģēt), metodes un nepieciešamie rīki. Tā ir nepārtraukta un balstīta uz izvērtējumu.

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

Pārmaiņu veiksmīgai norisei vadītājam ir ļoti svarīgs uzdevums veidot vidi, kurā plānotās pārmaiņas tiek pieņemtas, pretējā gadījumā tās var nesasniegt iedomāto mērķi. Jau plānojot pārmaiņas, vadītājam jāizrunā ar darbiniekiem un jāpanāk, lai lielākā daļa darbinieku tās atbalstītu. Vadītājiem ir jāiesaista darbinieki pārmaiņu īstenošanā, tādējādi, darbiniekiem palielinās līdzatbildība un motivācija, un pārmaiņas noritēs veiksmīgāk.

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

Skaidrojums nav. Apakškritērijs pašsaprotams.

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

Skaidrojums nav. Prasība pašsaprotama.

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.

Organizācijas attīstībā liela loma ir darbiniekiem, kuri ikdienā, strādājot katrs savā darbavietā, daudz savlaicīgāk un precīzāk saskata pilnveidojamās vietas. Vadītājam ir jāveido atvērta vide, lai darbinieki droši izsaka viedokli, norādot gan uz pozitīvo, gan vietu attīstībai.

Vides veidošanā var izmantot dažādas metodes. Mazākā organizācijā tā var būt individuāla saruna ar darbinieku, lielākā organizācijā var izstrādāt, piemēram, ierosinājumu kastītes vai aptaujas anketas. Taču pats svarīgākais ir vadītājam ne tikai iepazīties ar ierosinājumiem, bet izvērtēt tos un dot darbiniekiem atgriezenisko saiti, informējot par tālāko rīcību.

Protams, vadītājam nav jāsteno ikviens priekšlikums, taču tas rūpīgi jāizvērtē gan no stratēģijas, gan finanšu ieguldījumu puses. Vadītājam ir jāizrāda pateicība par darbinieku priekšlikumiem un savu lēmumu jāpamato, īpaši, ja priekšlikums var netikt īstenots. Formāla pieeja priekšlikumu izskatīšanā neveidos motivējošu vidi.

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

Jebkurš lēmums vadītājam ir jānovada līdz darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm. Tas nozīmē ne tikai informēt, bet arī izskaidrot lēmumu tā, lai ikviens, uz ko tas attiecas, varētu saprast lēmuma būtību un saprast, kā būtu jārīkojas.

Ja lēmumi netiek pareizā veidā novadīti līdz darbiniekiem, tas var radīt "klusu telefonu" efektu un informācija pa dažādiem kanāliem var nonākt līdz darbiniekiem sagrozītā vai pārprotamā veidā. Tas veidos nemotivējošu vidi un samazinās uzticēšanos starp vadītāju un darbiniekiem.

1.3.4. vadītājs veicina komandas darbu un atbalsta komandas sniegumu.

Komandas darbs un sadarbība ir īpaši nozīmīga tādās situācijās, kad rezultāts ir panākams tikai sadarbībā ar citiem (kolēģiem vai struktūrvienībām). Vislielākās problēmas komandas darbā parasti veidojas gadījumos, kad komandas darbi un lomas nav sadalītas vai arī tās nav definētas pietiekami konkrēti. Tāpēc jebkuram darbiniekam, kas veic kādu daļu no komandas darba, jātiek pilnīgā skaidrībā par saviem uzdevumiem, atbildību un nepieciešamo kolēģu atbalstu kopējā rezultāta sasniegšanā. Ja organizācija vai struktūrvienība orientēta uz individuālu mērķu noteikšanu saviem darbiniekiem, vadītājam īpaši jādomā par to, kā uzskatāmi parādīt darbiniekam, kuros gadījumos un kā tieši viņa mērķu izpilde ir atkarīga no kolēģiem savā vai citās struktūrvienībās.

Galvenais ieteikums komandas darba un sadarbības veicināšanai ir pozitīva pieeja jebkurai komandas situācijai: apņēmībai sasniegt komandas mērķus, vēlmei aktīvi piedalīties komandas darbā un pildīt savu kopīgā darba daļu, kā arī efektīvai un konstruktīvai sadarbībai ar citiem. Bieži vien tas nozīmē spēju pieņemt tādu risinājumu, kas neliekas pieņemams pašam, taču ir pieņemams visai pārējai komandai, arī dalīšanos informācijā ar saviem kolēģiem par līdzīgām darba situācijām.

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

Organizācija nebūs darboties spējīga, ja darbinieki nebūs motivēti strādāt, t.i., nebūs ieinteresēti savos darba rezultātos. Ja darbinieks organizācijā būs motivēts, viņam noteikti būs cita attieksme pret darbu, kā arī ieinteresētība attīstīties. Darbinieks ir viens no vērtīgākajiem resursiem organizācijā, bet tajā pašā laikā cilvēks ir vienīgais resurss, kurš spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem, tāpēc ir jāiegulda lielas pūles, lai cilvēku izmantotu organizācijas labā.

Vadītāja viena no būtiskākajām kompetencēm ir spēja motivēt darbiniekus un panākt rezultātu vēlamajā kvalitātē. Bieži vadītājs uzskata, ka darbiniekam pietiek ar materiālo atalgojumu, taču piemirst, ka ir arī citi atalgojuma veidi.

Atalgojums var būt iekšējs un ārējs. Iekšējo atalgojumu dod pats darbs, piemēram, pašapziņa par padarīto darbu, panākumu apziņa, darba nozīmīgums, izaicinājumi darbā, vadītājs, kuru ciena. Ārējo atalgojumu sniedz nevis pats darbs, bet organizācija, piemēram, alga, karjera, uzslavas. Arī vides faktori darbojas kā motivējoši rīki, piemēram, labs kolektīvs, uzskati un vērtības, drošs darbs, atrašanās vieta u.c.

Motivēšana sākas ar darbinieku vajadzības noteikšanu. Katram darbiniekam motivējošie faktori var būt dažādi, tāpēc vadītāja uzdevums ir to apzināt un piemērot motivējošos rīkus individuāli atbilstoši katra vajadzībām.

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

Ikvienam organizācijas darbiniekam darbā rodas personisko vajadzību gadījumi, piemēram, ārsta apmeklējums, saslimis bērns, vecāku sanāksme skolā vai pat citas vajadzības, kā, piemēram, problēmas strādāt agri no rīta vai vakarā. Vadītājam, protams, katru situāciju izvērtējot, jārod tāds risinājums, lai darbs no tā neciestu un darbinieku vajadzības tiktu apmierinātas.

Darbiniekam ir jājūt, ka vadītājs izprot situācijas un mēģina iespēju robežās rast risinājumus. Vadītājam ir jāskaidro savi lēmumi, saglabājot motivējošu vidi. Tai pašā laikā, vadītājam ir jāseko, lai darbinieks šādas situācijas neizmanto ļaunprātīgi, jo tas var iedarboties uz citiem darbiniekiem/kolēģiem nemotivējoši.

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

Organizācija ir sabiedrības loceklis, tāpēc arī tai ir jāuzņemas sabiedrības locekļa pienākumi un atbildība. Attiecību uzturēšana/mijiedarbība ar ieinteresētajām pusēm ir svarīgs vadītāja uzdevums.

Vadīt sadarbību nozīmē vispirms zināt ieinteresētās puses, savstarpējās intereses un prasības. Tad, skaidri nosakot rīcības stratēģiju un izvēloties atbilstošus komunikācijas rīkus, mērķtiecīgi virzīt savu darbību. Labi vadīta sadarbība cels organizācijas tēlu, daudz veiksmīgāk atrisināsies problēmas, būs iespējama palīdzību un ieinteresēto pušu lēmumi un rīcība būs organizācijas interesēs. Savukārt vāja sadarbība izolēs organizāciju kā sadarbības partneri, padarīs daudz grūtāku organizācijas vadību un ietekmēs spēju organizācijai veiksmīgi darboties.

Komunikācijas rīki var būt tikšanās, sarakste, masu mediju izmantošana, dažādi kopēji pasākumi (kas nav pretrunā ar ētikas normām) u.c. Lai sadarbība būtu rezultatīva, vadītājam komunicējot jābūt skaidram, kas ir sarunas objekts un kādu rezultātu vadītājs vēlas gūt. Ir jāizvēlas ne tikai pareizie un iedarbīgākie komunikācijas rīki, bet arī pareizi jāizvēlas attiecīgais sadarbības partneris.

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

Skaidrojums nav. Prasība pašsaprotama.

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.

Skaidrojums nav. Prasība pašsaprotama.

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

Skaidrojums nav. Prasība pašsaprotama.

2. kritērijs. Stratēģija un plānošana

Kritērijs apskata, kā organizācija ievieš misiju un vīziju, izmantojot skaidru, uz ieinteresētajām pusēm fokusētu stratēģiju. Stratēģija aptver organizācijas mērķus un citas ieinteresēto pušu vajadzības, 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 inovāciju ieviešanai.

Šis kritērijs ir vērst uz plānošanas procesa norises kvalitātes vērtējumu un izmantojamajām metodēm. Par plānošanu jau ir minēts pie 1. kritērija par līderību, taču tur plānošana tiek skatīta no vadītāja kā lēmuma pieņēmēja aspekta. Šajā gadījumā tiek vērtēta paša plānošanas procesa norise.

2.1. Iegūst informāciju par ieinteresēto pušu esošajām un nākotnes vajadzībām

Lai noteiktu kvalitatīvus mērķus un tos īstenotu, būtiska loma ir iekšējai un ārējai informācijai. Jo informācija ir pilnīgāka un ticamāka, jo efektīvāki būs pieņemtie lēmumi plānošanas procesā.

Parasti organizācijas rīcībā ir informācija par pagātņi vai tagadni, bet maz tiek iegūta informācija par nākotni. Daudz noderīgas informācijas par nākotnes vajadzībām var iegūt sarunās ar ieinteresētajām pusēm – darbiniekiem, klientiem, sadarbības partneriem u.c.

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*.

Kā jau iepriekš skaidrojamos tika minēts, organizācija atrodas ārējās vides ietekmē un tā ietekmē organizācijas funkcionēšanu. Turklāt ārējā vide nepārtraukti mainās. Tāpēc, lai noteiktu kvalitatīvākus mērķus un pieņemtu lēmumus, organizācijai regulāri no ieinteresētajām pusēm ir jāiegūst informācija. Informācija ir ne tikai jāiegūst, bet arī jāanalizē, lai saprastu notikumu attīstības dinamiku, kā tas ietekmē organizāciju.

Kvalitatīva informācija ne tikai palīdz lēmuma pieņemšanā, bet arī ļauj savlaicīgi atklāt iespējamo negatīvo ietekmi un reaģēt.

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

Lai sasniegtu organizācijas mērķi, jāanalizē gan iekšējā, gan ārējā vide. Ārējās vides analizē tiek noteiktas organizācijas iespējas un draudi, savukārt iekšējās vides analizē tiek noteiktas organizācijas stiprās un vājās puses.

Populārākā metode iekšējās un ārējās informācijas apkopošanai ir SVID (Stiprās un Vājās puses, Iespējas un Draudi) analīze. To izmantojot, var izstrādāt vairākas stratēģijas alternatīvas.

Analīzes mērķis ir izprast situāciju organizācijā – kas palīdz un kas traucē sasniegt mērķi, kā izmantot stiprās puses, lai samazinātu vai novērstu vājo pušu ietekmi uz organizācijas darbību. Jo organizācijai ir vairāk izpratnes par tās stiprajām un vājajām pusēm, jo efektīvāki ir pieņemtie lēmumi. Iekšējās vides novērtējumā dažkārt ir grūti kritiski paskatīties uz savu organizāciju. Svarīgi ir būt godīgiem un skatīties uz situāciju reāli. Te var palīdzēt darbinieku iesaistīšana, jo viņi viskonkrētāk pārzina problēmas un var sniegt visnoderīgāko informāciju.

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

Skaidrojuma nav. Apakškritērijs pašsaprotams.

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

Vēlreiz uzsverot, ka organizācija atrodas ārējās vides ietekmē, svarīgi ir iegūt un analizēt informāciju par notikumiem ārējā vidē un to ietekmi uz organizācijas spēju sasniegt tās mērķus.

Ārējās vides analīzei var izmantot gan jau pieminēto SVID analīzi, gan papildu ir lietderīgi veikt PEST – politisko, ekonomisko, sociālo un tehnoloģisko faktoru - analīzi. Šiem faktoriem ir raksturīgi, ka organizācija tos nevar ietekmēt, bet tie rada draudus vai dod iespējas organizācijai. Tomēr analīze palīdzēs organizācijai izstrādāt stratēģiskās alternatīvas problēmu risināšanai.

Pieredze rāda, ka, analizējot ārējo vidi, praktiķi labi pārzina draudus, bet iespēju konstatēšana sagādā grūtības. Draudi atrod mūs pašus, bet iespējas ir jāmeklē. Tāpēc svarīgi analīzes procesā iesaistīt darbiniekus un citas ieinteresētās puses, vai pat neatkarīgus ekspertus.

Ārējās vides ietekmes analīzē pašai organizācijai ir svarīgi apzināt, kas ir tās kritiskie veiksmes faktori. Līdzko ārējās vides notikumu rezultātā tiks ietekmēti kritiskie veiksmes faktori, mērķi sasniegti netiks. Tāpēc ir svarīgi savlaicīgi to atklāt, lai nekavētos rīkotos.

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

Vadīšanas process vienmēr ir saistīts ar zināmu nenoteiktību. Ne vienmēr izdodas izpildīt plānus, ne vienmēr darbinieki veic savus uzdevumus nepieciešamajā kvalitātē u.c. Vadītāja uzdevums ir sekot, kā notiek virzība uz mērķu sasniegšanu un kā tiek izpildīti noteiktie uzdevumi. Sekošanu izpildei lieto gan cilvēkresursu un finanšu jomā, gan darba izpildes procesā.

Svarīgi ir organizācijā izveidot sistēmu/mehānismu un pielietot metodes, kas ļauj savlaicīgi atklāt problēmas vai kļūdas un veikt nepieciešamo lēmumu/plānu korekcijas. Nepārtraukta, sistēmiska un strukturēta pieeja kontroles procesu padarīs efektīvāku.

Metožu izvēle ir atkarīga no organizācijas lieluma, ģeogrāfiskā stāvokļa, iekšējās kultūras un citiem faktoriem. Mazās organizācijās darba izpildes uzraudzība var notikt regulāri tiekoties, pārrunājot, analizējot rezultātus un vienojoties par tālāku rīcību. Lielākās organizācijās var noteikt kvalitātes standartus, regulāri mērīt rezultātu un to salīdzināt ar standartu. Novirzes tiek analizētas un, ja nepieciešams, veiktas korekcijas plānos, resursos vai citur.

Darba izpildes uzraudzība ietver arī personāla kompetenču un darba rezultātu novērtēšanu. Taču šādā novērtēšanā ir skaidri jāzina, ko īsti vērtēs – zināšanas un prasmi, vai arī darba rezultātus un sasniegumus. Pirms vērtē darbinieku darba rezultātus, jābūt skaidri noteiktam, kas ir darbinieka darba rezultāts un kā tas ir saistīts ar organizācijas kopējo mērķi un rezultātu.

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.

Jau iepriekš skaidrojumos tika minēts, ka nosakot mērķus organizācijā, jābūt skaidri noteiktam arī sasniedzamajam rezultātam. Stratēģisko un operacionālo plānu kvalitāti var novērtēt, ja seko līdzi, kā veikti noteiktie uzdevumi un sasniegts plānotais rezultāts. Virzību uz rezultātu sasniegšanu var novērtēt, izmantojot izpildes rādītājus.

Šī prasība nosaka, ka jānovērtē gan galīgais rezultāts, t.i. vai un kā sasniegti organizācijas kopējie mērķi, gan procesa rezultāts, jo katram procesam ir savs konkrēts mērķis un rezultāts, kas izriet no organizācijas kopējiem mērķiem. Novērtējums ļauj konstatēt virzību uz mērķi un rezultātu vai novirzes no tā. Ja ir konstatētas novirzes, uzdevumi ir jāpārskata un iespējams, jāpārskata arī izvirzītie mērķi.

Parasti praksē novērtēšanu un pārskatīšanu veic reizi gadā. Tas ir pieņemams periods attiecībā uz stratēģiskajiem plāniem, tomēr procesa rezultātu un operacionālo plānu novērtēšanu un pārskatīšanu būtu vēlams veikt biežāk, piemēram, reizi ceturksnī vai pusgadā.

2.2.4. sabalansē uzdevumus, resursus un ieinteresēto pušu vajadzības.

Skaidrojums nav. Prasība pašsaprotama.

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

Stratēģijas noteikšana un plānošana nav vienkāršs process, jo tas ietver gan pilnīgas un ticamas iekšējās un ārējās informācijas iegūšanu un analizēšanu, gan stratēģisko mērķu strukturētu novadīšanu līdz procesiem un darbiniekiem, gan stratēģijas komunicēšanu, pārskatīšanu un reaģēšanu.

Tāpēc prakse piedāvā izmantot dažādas metodes, kuras palīdz stratēģiskās plānošanas procesu organizēt visaptverošu, strukturētu, elastīgu, reaģējošu u.c.

Dažas no zināmām stratēģiskās plānošanas metodēm ir jau iepriekš minētās SVID, PEST analīzes metodes. Plaši lieto arī *Balanced Scorecard* metodi, kas palīdz izstrādāt strukturētu un visaptverošu stratēģisko izpildes mērķu noteikšanas un mērījumu sistēmu.

Jāņem vērā, ka minētās metodes ir palīgrieks, kas norāda virzienu, bet neaizstāj cilvēcisku domāšanu, attieksmi un atbildīgumu. Tāpat arī ikvienai metodes izmantošanai (cik lielā mērā, kādā detalizācijas līmenī un kādā tehniskajā izpildījumā) jābūt saprātīgai un samērojamai ar organizācijas lielumu un kultūru, jo katras metodes pielietošana prasa resursu ieguldījumu.

2.3. Ieviest stratēģiju un plānošanu visā organizācijā

Vispārliciecināmais stratēģijas neveiksmes rādītājs ir tās vājā sasaiste ar organizācija plānošanas un resursu pārvaldīšanas procesiem, kad stratēģija tiek izstrādāta, bet faktiski tās darbība rit pašplūsmā, paralēli plānošanas un resursu pārvaldības procesiem, nevis vienoti ar tiem.

Sekmīga plānošanas procesa ietvaros stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek pārvērsti konkrētos darba uzdevumos, tie tiek izvērtēti nosakot prioritātes, un ar konkrētu plānošanas dokumentu palīdzību novadīti līdz procesiem un darbiniekiem. Šajos dokumentos iekļauj laika grafiku, kādā uzdevumi īstenojami, atbildības un nepieciešamos resursus.

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

Stratēģija paredz vairāku stratēģisko un operacionālo mērķu noteikšanu - līdz ar to arī uzdevumi, kas izriet no šiem mērķiem, attiecas uz vairākiem organizācijas darbības virzieniem. Lai sekmīgi sasniegtu noteiktos mērķus un darītu to atbilstoši ieinteresēto pušu

vajadzībām, organizācijai ir jānosaka prioritātes. Prioritāšu noteikšanai izmanto dažādas metodes un nozīmīgākie aspekti, kas tiek vērtēti, ir:

- ietekme uz ieinteresētajām pusēm (klienti, darbinieki, iedzīvotāji, augstākstāvoša organizācija);
- ietekme uz organizācijas rezultātiem;
- ieviešanas sarežģītības līmenis (nepieciešamie resursi, laiks, grūtības pakāpe).

Prioritāšu noteikšanu par īpaši svarīgu padara fakts, ka tiek izvēlēti uzdevumi, kuru īstenošanai turpmākajā stratēģijas īstenošanas periodā tiks veltīti nozīmīgākie organizācijas resursi. Pēc prioritāšu noteikšanas tiek sagatavots laika grafiks uzdevumu ieviešanai un saskaņoti nepieciešamie resursi (cilvēkresursi, finanšu resursi, IT resursi).

Tādejādi stratēģija tiek sasaitīta ar darbības plānošanas un resursu pārvaldības procesiem.

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

Stratēģiskie un operatīvie mērķi tiek sadalīti uzdevumos un aktivitātēs. Tiek identificēti konkrētā periodā īstenojamie uzdevumi un aktivitātes, kas tiek iekļauti konkrētā perioda plānošanas dokumentos. Konkrētā periodā (parasti tas ir kalendārais gads) plānotos uzdevumus un aktivitātes atspoguļo organizācijas kalendārā gada darbības plānā, kur norāda uzdevumu vai aktivitāti, tā īstenošanas termiņu un atbildīgo par izpildi.

Gadījumos, kad uzdevumu īstenošana sastāv no aktivitāšu kopuma īstenošanas, tās atšifrē sīkāk, nosakot īstenošanas termiņus un atbildīgos par izpildi.

Pēc līmeņa aktivitātes iedala struktūrvienības līmeņa darbībās un darbinieka jeb indivīda līmeņa darbībās.

2.4. Plānot, ieviest un pārskatīt pārmaiņas.

Organizācijas attīstība notiek caur pārmaiņām. Pārmaiņām jābūt vajadzīgām, īstenojamām un darbiniekus iesaistošām. Pirms uzsāk pārmaiņas pašiem jāatbild uz jautājumiem – ko organizācija vēlas ar šīm pārmaiņām sasniegt; kā organizācija zinās, ka pārmaiņas ir notikušas; ko veicamās pārmaiņas ietekmēs un kā uz to reaģēs apkārtējā vide; cik lielā mērā pārmaiņas var veikt pati organizācija; vai ir nepieciešama citu resursu piesaistīšana.

Jebkuras pārmaiņas ir saistītas ar stratēģijas īstenošanu, un jebkuras pārmaiņas ir jāvada. Vadīt pārmaiņas nozīmē vadīt cilvēkus pārmaiņu procesā, tām ir jā sagatavo atbilstoša vide (personāla atbalsts un iesaistīšana) un rūpīgi jāplāno, jo pārmaiņas saistās ar organizācijas ieradumu maiņu. Tās skar ikvienu un var būt pat sāpīgas un nepatīkamas.

Pārmaiņas var būt gan pakāpeniski uzlabojumi procesā, gan jauninājumi. Pārmaiņu rezultātā ir jāuzlabojas darba izpildei.

Kad pārmaiņas ir ieviestas, organizācijai jāpārlicinās, vai to rezultāts ir sasniedzis pārmaiņu mērķi/vajadzību. Praksē parasti jau sākotnēji nosaka rezultatīvos rādītājus, pēc kuriem mērīt sasniegto.

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.

Pārmaiņu vadība ir liels izaicinājums ikvienam vadītājam. Gatavība apzināties pārmaiņu vajadzību un pieņemt lēmumu par jauninājumiem savā ziņā parāda vadītāja kvalitāti. Pieņemot lēmumu par pārmaiņām, iekšēji ir jābūt skaidram rezultātam un kā pārmaiņas saistīsies ar organizācijas stratēģijas īstenošanu.

Pārmaiņu vajadzību diktē izmaiņas ārējā vidē. Idejas pārmaiņām/jauninājumiem jāmeklē ārējā vidē t.sk. mācoties no kolēģiem, kas ir jauninājumus ieviesuši vai apgūstot labo praksi, taču pārmaiņas iniciēt var ne tikai vadītājs, bet arī paši darbinieki, kuri vislabāk redz vajadzību un vietu uzlabojumiem.

Pārmaiņas attīsta organizācijas iekšējo vidi, jo no tām mācās un attīstās arī paši darbinieki.

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

Pārmaiņu vajadzība ir jāpamana savlaicīgi. Bieži rodas situācijas, kad pārmaiņas jau vajadzēja veikt vakar. Parasti problēmas vai pārmaiņu nepieciešamība nerodas vienā dienā, bet uz tām pakāpeniski var norādīt dažādi faktori - gan iekšēji, gan ārēji. Tāpēc ir svarīgi nepārtraukti sekot, kas apkārt notiek, piemēram, kā attīstās citas organizācijas attiecīgajā jomā, vai, kā mainās ieinteresēto pušu vajadzības pret pakalpojumu vai tā kvalitāti. Bieži iekšējās vides faktori liecina par nepieciešamību mainīties - darbinieku zināšanas un attīstība.

Pārmaiņas ir jāplāno, t.i., jālemj par pārmaiņu mērķi, jārod labākie pārmaiņu risinājumi, jārod resursi – zināšanas, cilvēki, laiks, nauda. Lielu ieguldījumu pārmaiņu plānošanā var dot ieinteresētās puses, kas var norādīt gan uz risinājumu veidiem, gan resursu iegūšanas iespējām.

3. kritērijs. Darbinieki

Darbinieki ir ikvienas organizācijas vērtīgākais resurss. Veiksmi nosaka, kā darbinieki sadarbojas un rīkojas ar organizācijas resursiem. Cieņa, dialogs, pilnvarošana, savstarpēja uzticēšanās, droša darba vide un darba aizsardzība - pamats, lai cilvēki līdzdarbotos, būtu lojāli. Organizācija vada, attīsta un paļaujas uz tās cilvēku kompetencēm un potenciālu individuālā un organizācijas līmenī, lai atbalstītu stratēģiju, plānošanu un efektīvu procesu darbību.

Vadītājam jāapzinās un jāizprot, cik grūti ir šo resursu pārvaldīt.

Personāla vadības galvenais mērķis ir nodrošināt un noturēt kvalitatīvai darba izpildei atbilstošus darbiniekus.

Personāla vadības funkcija ir ļoti daudzveidīga un katrā organizācijā savādāka. Populārais teiciens, ka personāla vadībai jānodrošina pareizais cilvēks pareizajā laikā un vietā, kurš darītu pareizi nepieciešamo darbu, ir pareizs, bet pārāk plašs un nekonkrēts.

Īstenojot personāla vadības funkciju vadītājam jānodrošina:

- 1) darbinieku optimāls skaits – ne par daudz, ne par maz;
- 2) darbinieku kvalifikācija - ar nepieciešamajām prasmēm un zināšanām;
- 3) apstākļi mērķu sasniegšanai – lai individuālā produktivitāte sasniegtu maksimāli iespējamo līmeni (darbinieku apmierinātība, pozitīva motivācija, snieguma uzlabošana).

Tipiskākās personāla vadības procesa sastāvdaļas ir – cilvēkresursu plānošana un optimizēšana, darbinieku atlase, apmācība, atalgojuma sistēma, atvaļinājumi, aizvietošana, stimulēšana, snieguma novērtēšana, karjeras plānošana. Šie procesi ir atkarīgi no ārējiem un iekšējiem faktoriem – ekonomiskās situācijas, demogrāfijas, teritoriālā izvietojuma, darbinieku vecuma un dzimuma struktūras u.tml.

3.1. Nodrošina cilvēkresursu plānošanu, vadību un vadības uzlabošanu (caurspīdīgi un atbilstoši organizācijas stratēģijai un plānošanai)

Cilvēkresursu plānošana ir cilvēku resursu sistemātiska analīze un nodrošināšana, garantējot organizācijas funkciju izpildei nepieciešamo cilvēku skaitu ar vajadzīgajām kompetencēm (zināšanām, prasmēm un spējām) atbilstošos termiņos. Cilvēku resursu plānošana ietver gan finanšu, gan laika, gan kompetences resursu plānošanu.

Cilvēkresursus – skaitu, kvalifikāciju, izvietojumu – nosaka stratēģijas izvēle. Atslēgas vārds ir „stratēģija” - no tās izriet kompetence, skaits, termiņi.

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

Vadītājs nosaka, vērtē un analizē, vai ar pieejamajiem resursiem var nodrošināt darba uzdevumu izpildi nākamajā periodā un arī to, ko ieplānots attīstīt. Netiek vērtēts, vai katram darbiniekam ir izglītība/kompetences utt., bet - vai esošo darbinieku kopums nosedz nepieciešamās kompetences un vajadzību apjomu.

Ir dažādas pieejas darbinieku skaita noteikšanai. Var izmantot:

- a) kādus universālus rādītājus un koeficientus, kas nosaka darbinieku skaitu proporcionāli klientu skaitam;

- b) laika mērījumus konkrētas darbības veikšanai. Ja ir noteikts un aprakstīts process, tad katra tā posma izpildei var prognozēt noteiktu laiku. Paredzot laiku ceļam (ja attiecas uz pienākumu izpildi) un tiesību aktos noteiktiem pārtraukumiem var noteikt procesa izpildei nepieciešamo cilvēkstundu kopsummu un tādējādi arī nepieciešamo slodžu skaitu;
- c) iepriekšējā perioda pieredzi un paredzamās pārmaiņas.

Katrai metodei ir savas priekšrocības un trūkumi – vai nu tā atbilst/neatbilst konkrētās organizācijas specifikai, vai nu tā prasa/neprasa laiku un iemaņas precīzai darba apjoma noteikšanai un izpildes laika mērīšanai (normēšanai), vai nu to var/nevar sekmīgi izmantot spriedumu pamatojumam.

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

Organizācijas mērķis un uzdevumi, darbības stratēģija nosaka prasības personāla resursiem. Tāpēc nepieciešams skaidri un saprotami noteikt principus personāla vadības procesam. Ja organizācijā nav noteikti kritēriji un kārtība darbinieku atlasei, apmācībai, atalgojumam, stimulēšanai, novērtēšanai, tad nevar runāt par personāla politiku organizācijā. Ja personāla politika nav noteikta, tad neskaidrība un izņēmumi kļūs par iemesliem atšķirīgai pieejai darbinieku atlasē, apmācībā, atalgošanā un novērtēšanā. Rezultātā mazinās darbinieku uzticēšanās, mazinās atvērtība un atklātums saziņā, tiek tērēti ievērojami resursi neskaidrību apspriešanai un vairošanai.

3.1.3. *personāla politiku* dara zināmu un izskaidro personālam.

Lai darbinieki personāla politiku zinātu, izprastu, pieņemtu un strādātu ar pilnu atdevi, lai organizācija varētu izmantot darbinieku pieredzi, zināšanas un spējas, nepietiek ar formālu personāla politikas noteikšanu.

Nepietiek arī ar to, ja darbiniekus tikai informē par politikas esamību un vietu, kur var iegūt šīs politikas aprakstu. Kritēriji par darbinieku komplektēšanu, karjeras attīstību, materiālo un nemateriālo stimulēšanu u.tml. ir jāskaidro darbiniekiem dažādos līmeņos un ar dažādām metodēm. Ir jāizmanto ikviens gadījums, kad var parādīt, ka organizācijas vadība rīkojusies saskaņā ar noteikto personāla politiku.

Izskaidrošanas metodes var būt mutiskas, rakstiskas, kā tiešs skaidrojums no organizācijas vadītāja vai pastarpināts skaidrojums no struktūrvienības vadītāja, kā darbinieku viedokļu izziņāšana un konfrontēšana ar pastāvošo personāla politiku.

3.1.4. nodrošina labu darba vidi visā organizācijā, ietverot rūpes par darbinieku veselību un drošību.

Labā darba vide, darba drošība un veselības aizsardzība dod vairākas priekšrocības:

- 1) veseli darbinieki ir ražīgāki un var efektīvāk veikt savus pienākumus;
- 2) jo mazāks ar darbu saistīto nelaimes gadījumu un slimību skaits, jo mazāks ir kavējumu skaits. Savukārt, tā rezultātā samazinās izmaksas;
- 3) aprikojums un darba vide, kas ir optimāli pielāgoti darba procesu vajadzībām un tiek uzturēti labā stāvoklī, rada augstāku ražīgumu, labāku kvalitāti un mazāku risku drošībai un veselībai.

Lai konstatētu un novērstu iespējamo risku darbinieku veselībai un drošībai, organizācijā jāveic darba vides iekšējā uzraudzība, t.sk., regulāra darba vides risku novērtēšana. Darba aizsardzības jautājumi ir jāintegrē visā organizācijas darbībā.

Jāvērtē gan darba telpas un darbavietas apkārtnē, gan veicamā darba psiholoģiskie un emocionālie faktori, gan darba veicēja iespējamā saskare ar fizikālajiem, ķīmiskajiem un bioloģiskajiem faktoriem, gan traumatisma riska faktori.

Biežāk sastopamie darba vides riska faktori:

- 1) psihosociālie faktori (laika trūkums, virsstundu darbs, sliktas attiecības ar vadību, kolēģiem, klientiem, konflikti);
- 2) ergonomiskie faktori (darbs piespiedu pozā, vienveidīgas kustības, smagumu pārvietošana);
- 3) bioloģiskie faktori (vīrusa hepatīta B un C izraisītāji, HIV, AIDS utml.);
- 4) saskarsme ar ķīmiskām vielām (lakas, krāsas, sintētiskie mazgāšanas līdzekļi utml.);
- 5) fizikālie faktori (troksnis, vibrācija, temperatūra, apgaismojums utml.);
- 6) mehāniskie faktori (strādājot ar darba aprīkojumu, ar bīstamajām iekārtām utml.).

Pēc darba vides riska novērtēšanas un darbavietu pārbaudes ir jānosaka riskam pakļautās darbavietas un darba veidus, kuros nepieciešams veikt darba aizsardzības pasākumus. Ir jāizstrādā darba aizsardzības pasākumu plāns un tas jāīsteno.

Atbilstoši darba specifikai un resursu pieejamībai, organizācija var izvēlēties dažādus aizsardzības pasākumus, piemēram, veselības apdrošināšanu, „trauksmes pogu” esamību palīdzības izsaukšanai saskarsmē ar agresīvu klientu, īpašu aprīkojumu smagumu pārvietošanai utml.

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

Svarīga nozīme ir organizācijas kultūrai – vērtībām, normām. Īpaši svarīgi ir deklarētos principus piemērot praksē. Darba attiecībās un personāla politikā nozīme ir taisnīguma un vienlīdzīguma principiem.

Nav akceptējama pieņemšana darbā un karjeras attīstība pēc „pazīšanās principa”, apejot deklarētos taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principus. Ja šie principi tiek pārkāpti, tad tiek zaudēta darbinieku uzticēšanās. Ilgtermiņā neuzticēšanās atstāj ietekmi uz darbinieku motivāciju.

Vadītājam ir jādod skaidrojums par taisnīguma un vienlīdzīguma principa piemērošanu praksē, jāatbalsta darbinieku prasības pēc skaidrojuma.

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

Lai organizācijas darbinieki varētu ieguldīt savas kompetences organizācijas un individuālo mērķu sasniegšanā, ir svarīgi, lai darbinieks justu izpratni un pretimnākšanu situācijās, kad notiek darba un ārpusdarba dzīves vajadzību pretstatīšana (piem., maiņu darba amatā vajadzība strādāt tikai noteiktās diennakts stundās sakarā ar apstākļiem ģimenē, periodiska nepieciešamība pēc brīva laika oficiāli noteiktā darba laika ietvaros, u.tml.).

Lai arī ne vienmēr būs iespējams darbu organizēt tā, ka darbinieka īpašā situācija tiek ņemta vērā pilnībā, tomēr darbiniekam ir jāsaņem atgriezeniskā saite un lēmuma skaidrojums tādā formā, kas nemazina darbinieka motivāciju ieguldīt savus resursus organizācijas darbībā.

Tāpat ir pieejamas dažādas darba laika formas, ar kurām ir iespējams variēt kaut vai uz laiku (piemēram, distances darbs, rotācija u.tml.)

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

Produktīvāk darbinieks strādā, ja darbinieka individuālie mērķi nav pretrunā ar organizācijas mērķiem vai vēl labāk – sakrīt ar organizācijas mērķiem. Tāpēc ir svarīgi atbilstoši organizācijas mērķiem noteikt darbinieka individuālos mērķus, attīstīt un pilnā mērā izmantot darbinieku kompetences.

Lai nodrošinātu atbilstību:

- 1) ir jānosaka amatam nepieciešamās kompetences;
- 2) abpusēji atklātā dialogā jānovērtē, kādas zināšanas, prasmes un attieksme darbiniekam piemīt;
- 3) jāmeklē veidi un jānosaka termiņi trūkstošo kompetenču apgūšanai;
- 4) kompetenču attīstība ir jāplāno un jāatspoguļo individuālos apmācību plānos;
- 5) periodiski mērķi un kompetences ir jāpārskata, jāpārliecinās par to atbilstību organizācijas vajadzībām un indivīda spējām.

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

Saskaņā ar organizācijas mērķiem, stratēģiju un vērtībām ieteicams noteikt zināšanu, iemaņu un attieksmju kopumu, kas darbiniekiem dažādos amatos ir jāpārvalda atšķirīgos līmeņos. Piemēram, par kompetences modeļa elementiem varētu būt saskarsmes prasmes, precizitāte, prasme nodibināt kontaktu, patstāvība lēmumu pieņemšanā, tiesību aktu pārzināšana, prasme pārliecināt, prasme vadīt citus cilvēkus, prasme risināt konfliktus u.tml.

Katram amatam, tātad, ir noteikts līmenis, kādā pārvaldāmas vispārīgās kompetences, un papildus noteiktas individuālās profesionālās kompetences. Nav pieļaujama prasību kopēšana no viena amata citam bez rūpīga izvērtējuma. Prasībām jābūt skaidrām, precīzām, atbilstošām veicamajām funkcijām.

Ja kompetences nav noteiktas, tad organizācijas vadība riskē ar to, ka darbinieks veiks uzdevumus atbilstoši savai izpratnei, turklāt – darbinieks neapzināsies ne kļūdas, ne vajadzību pilnveidot kādas konkrētas kompetences.

Īpaša nozīme kompetenču modelim ir darbinieku atlasē. Ja kompetences nav noteiktas, tad organizācija riskē pieņemt darbā neatbilstošas kvalifikācijas un attieksmes darbinieku.

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

Kompetenču attīstīšanas stratēģija izriet no kompetenču novērtējuma organizācijas līmenī. Ir jānovērtē, cik lielā mērā esošā situācija organizācijā kopumā atbilst vajadzībām un jāformulē attīstības plāns vidējam termiņam. Ieteicams noteikt prioritātes, piemēram, pakalpojuma kvalitāte un kontrole, konfliktu risināšana, darbinieku motivēšana u.c.

Kompetenču attīstīšanas stratēģijā norāda attīstības paņēmienus (piemēram, noteikta rīcība labās prakses pārņemšanai, kursi, pašmācība, rotācija uz laiku). Kompetenču attīstīšanas stratēģijā fiksē attīstāmās jomas un nepieciešamās apmācības organizācijas līmenī, nevis individuālajā līmenī. Var noteikt apmācību dalījumu obligātās, izvēles vai daļējas izvēles apmācībās atkarībā no darba specifikas.

Plānojot organizācijas budžetu, ir jāparedz noteikts finansējums kompetenču attīstīšanas stratēģijas īstenošanai.

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

Attīstība un apmācība nepieciešama, lai uzturētu un paaugstinātu darbinieku kvalifikāciju, līdz ar to uzlabotu darba rezultātus. Labi darba rezultāti ļaus darbiniekam saņemt pozitīvu novērtējumu, kas ir būtisks faktors darbinieka iekšējai un ārējai motivācijai.

Individuālie plāni veidojas no ikgadējās novērtēšanas pārrunām un apmācību vajadzību novērtējuma individuālajā līmenī. Individuālajā apmācību un attīstības plānā jānorāda ne tikai paaugstināmās konkrētās kompetences, bet jāfiksē arī kompetenču paaugstināšanas metode. Ne vienmēr darbiniekam ir jāapmeklē kādi apmācību kursi – noderīgas ir iekšējās apmācības organizācijā, pašmācība, pieredzes apmaiņa.

Vadītājiem individuālajos plānos uzsvāru jāliek tieši uz tādu apmācību, kas uzlabo vadības un līderības prasmes. Savlaicīgi vadības prasmju attīstība jāiekļauj to darbinieku individuālajos plānos, kuru profesionālā izaugsme saistāma ar iespējamu statusa maiņu no izpildītāja par vadītāju.

3.2.4. nodrošina sociālā darba speciālistiem iespējas saņemt atgriezenisko saiti un padomus par profesionālo darbību, praksi.

Atgriezenisko saiti un padomus par profesionālo darbību nodrošina *supervīzija*. *Supervīzijas* laikā tiek attīstītas darbinieku profesionālās prasmes, nodrošināta pieredzes, zināšanu un informācijas apmaiņa, tiek uzlabota ētiskā kompetence, attīstītas empātijas spējas, meklēti risinājumi problēmsituācijām darbā, kā arī sniegts emocionāls atbalsts.

Supervīzijas mērķis ir darbinieka profesionalitātes paaugstināšana, kas reizē ir arī tā pakalpojuma kvalitātes paaugstināšana, ko saņem klients.

Organizācijas vadībai jāieplāno regulāras *supervīzijas* sociālā darba speciālistiem, kuru darbs saistīts ar klientiem, to sociālo problēmu risināšanu. Ieteicams *supervīzijas* iespējas nodrošināt ne tikai sociālajiem darbiniekiem, bet arī citiem sociālajā jomā strādājošiem speciālistiem – aprūpētājiem, rehabilitētājiem, audzinātājiem, mediķiem, vadītājiem, u.tml.

Supervīzijas īpaši nepieciešamas jaunajiem sociālā darba speciālistiem, uzsākot darba gaitas organizācijā. Jaunajam speciālistam bieži ir nepieciešams atbalsts, lai varētu izglītības iestādē iegūtās teorētiskās zināšanas izmantot un sabalansēt ar konkrētā darba specifiku. *Supervīzijas* dod iespēju gūt atbalstu, labāku izpratni par savas personības ietekmi uz profesionālo uzdevumu pildīšanu, savu vietu un lomu organizācijā.

Supervīzijā, sociālā darba speciālistam saņemot emocionālu atbalstu, ir iespējams runāt par negatīvajām emocijām, apgūt metodes kā mazināt to ietekmi un tikt galā ar stresu. Regulāras *supervīzijas* darbiniekiem mazina profesionālās izdegšanas risku.

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

Jauno darbinieku darbā ievadīšana ir nepieciešama, lai jaunais darbinieks pēc iespējas īsākā laikā iekļautos komandā, un organizācija varētu sākt izmantot viņa pieredzi un zināšanas. Ir ļoti svarīgi nodrošināt darbinieka darbības atdevi un rezultātus.

Darbā ievadīšanai ir jābūt pēc noteiktas formas, jo neformālā ceļā iegūta informācija var veidot jaunajam darbiniekam nepareizu priekšstatu par organizāciju un aplamu attieksmi pret organizācijas vērtībām, mērķiem. Ieteicams, lai jaunam darbiniekam palīdz formāli nozīmēts padomdevējs, kurators.

Jaunajam darbiniekam sniedzamā informācija:

- 1) vispārēja informācija (iepazīšanās ar tiešo vadītāju un kolēģiem, telpu izvietojums, struktūra, transports, darbalais u.c.);
- 2) informācija par organizācijas vēsturi, mērķiem, darba kultūru, vērtībām, darbības politiku, sagaidāmiem rezultātiem;
- 3) detalizēta informācija par darbavietu, aprīkojumu, skaidri definēti amata pienākumi, uzdevumu izpildes nozīme organizācijai.

Pirmajā dienā notiek jaunā darbinieka iepazīšanās ar tuvākajiem kolēģiem, darba vidi. Pirmajā nedēļā jaunais darbinieks apzina organizācijas mērķus, savus pienākumus, sava ieguldījuma nozīmīgumu, iepazīst citus darbiniekus.

Otrajā/trešajā nedēļā notiek jaunā darbinieka iekļaušanās, rodas izpratne par vadības redzējumu un uzstādījumu, organizācijas funkcijām un katra darbinieka lomu.

Pirmajā mēnesī gan vadība, gan jaunais darbinieks apzinās pirmos rezultātus un turpmākās sadarbības iespējas.

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

Organizācijā jānosaka noteikta kārtība un atbildība gan par individuālo apmācību un attīstības plānu, gan par kompetenču attīstīšanas stratēģijas izpildi un izpildes uzraudzību.

Ir ieteicams ne tikai vērtēt konkrēto apmācību atbilstību vajadzībām un izmaksas pirms apmācībām, bet meklēt atbilstošus piedāvājumus, uzkrāt informāciju par apmācību kvalitāti. Ir ieteicams novērtēt dažādu risinājumu izmaksas un ieguvumu (piem., pasniedzēja aicināšana uz organizāciju, pašmācība, iekšēja apmācība).

Ne vienmēr ieguvumi ir novērtējami naudas izteiksmē, svarīgs ir arī ieguvuma pašnovērtējums un tiešā vadītāja vērtējums.

3.3. Iesaistīt darbiniekus, attīstot savstarpēju dialogu un nosakot pilnvaras

Skaidrojums nav. Apakškritērijs saprotams no prasību skaidrojuma.

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

Atvērtā komunikācija vertikālā (vadība - darbinieki) un horizontālā (darbinieki – darbinieki) līmenī ir viens no priekšnoteikumiem, lai darbinieki skaidri zinātu un saprastu savu vietu, tiem dotos uzdevumus, radītu savstarpēju uzticēšanos un veidotu labu "psiholoģisko klimatu" darbavietā.

Lai vadība varētu izvēlēties efektīvākos komunikācijas veidus, jāņem vērā organizācijas lielums, struktūra (departamenti, nodaļas u.tml.), darbinieku skaits (5 darbinieki vai 500 darbinieki), darba vides īpatnības (darbinieki strādā vienā ēkā vai attālināti) un resursu (finanšu, tehnoloģiju u.tml.) iespējas. Vadībai, veidojot komunikācijas tīklu, jāatceras, ka vienlīdz nozīmīga ir gan formāla, gan neformāla savstarpējā komunikācija starp darbiniekiem.

Ieteicams komunikācijā starp darbiniekiem nodrošināt atgriezenisko saiti, lai pārlicinātos par to, ka informācija ir adresātu sasniegusi savlaicīgi, tā ir pilnīga, saprotama un pielietojama profesionālo uzdevumu veikšanai.

Daudzās organizācijās galvenais problēmu rašanās iemesls ir neefektīva komunikācija. Ja personāls nesaņem vajadzīgo informāciju, kas nepieciešama viņu uzdevumu veikšanai, nepieciešamajā apjomā un laikā, var rasties nopietnas kļūdas, kas ietekmē darba izpildi un kopējo mērķu sasniegšanu.

Ja organizācijā nenotiek brīva un atklāta informācijas apmaiņa, rodas informācijas plaša, kuru aizpilda baumas, pārpratumi, manipulācijas, kā rezultātā darbiniekiem zūd spēja labi veikt savu darbu un līdz ar to drošības sajūta.

Informācijas trūkums vai nepilnības rada darbinieku neuzticību vadībai, neveido motivējošu vidi, un nelabvēlīgi ietekmē organizācijas darba kvalitāti.

Darbinieki, kas strādā komandās, kurās valda atvērtā komunikācija, savstarpēja uzticība no savu darba biedru puses, spēj sasniegt labākus rezultātus, nekā strādājot individuāli vai komandās, kurās nevalda labas savstarpējās attiecības.

Komandas darbā svarīgi apzināties un sabalansēt katra darbinieka individuālās zināšanas, prasmes, personas īpašības un vērtības ar organizācijas kopīgajām vērtībām un mērķiem. Katram komandas dalībniekam jābūt apņēmībai sasniegt komandas mērķus, vēlmei aktīvi piedalīties komandas darbā un pildīt savu kopīgā darba daļu, sadarboties ar citiem efektīvi un konstruktīvi.

Problēmas komandas darbā parasti veidojas gadījumos, kad komandas darbi un lomas nav sadalītas vai arī tās nav definētas pietiekami konkrēti. Katram darbiniekam, kas veic kādu daļu komandas darba, jābūt skaidrībai par saviem uzdevumiem un atbildību un pieejamo kolēģu atbalstu kopējā rezultāta sasniegšanā.

Organizācijas vadītājam ir jāveido vide, kurā tiek veicināta sadarbība un uzticība. Labas savstarpējās attiecības un rūpes par kolēģiem ir viens no priekšnoteikumiem, kāpēc darbinieki iesaistās darbā, ko viņi veic.

Organizācijas vadībai nepieciešams atrast un izmantot piemērotākās metodes, lai visiem iestādes darbiniekiem būtu iespējams izteikt savas idejas un priekšlikumus par darba vides, plānošanas, vadības, komunikācijas un sniegto pakalpojumu uzlabošanas iespējām.

Biežāk izmantotās metodes ir aptaujas, anketēšanas, darba grupas, “prāta vētra”, darbinieku sapulces, ierosinājumu grāmatas, vēstuļu kastītes, neformāli pasākumi, u.tml.

Ja vadība darbiniekus neiesaista organizācijas darba plānošanā, uzdevumu un mērķu noteikšanā, tā nesaņem pilnvērtīgu informāciju par iestādes problēmām un iespējām tās risināt. Tā neiegūst vispusīgu redzējumu uz iespējām attīstīties. Netiek apzinātas un izmantotas darbinieku individuālās spējas un talanti. Tā rezultātā gan morālus, gan materiālus zaudējumus cieš visas iesaistītās puses – darbinieki, vadība, klienti u.c.

Ieteicams vadībai sniegt atgriezenisko saiti un objektīvu novērtējumu darbinieku idejām un priekšlikumiem. Cilvēki vēlas zināt, ka viņu ieguldījumu vadība ir pamanījusi un veiksmīgākās idejas tiek atbalstītas. Pretējā gadījumā personālam zūd motivācija iesaistīties organizācijas attīstības plānošanas pasākumos.

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

Vadībai ieteicams noskaidrot un ievērot darbinieku viedokli par veicamajām aktivitātēm, kas varētu uzlabot organizācijas darbu. Ja darbiniekiem tiek dota iespēja piedalīties attīstības plānu, stratēģiju izstrādāšanas procesā, tiek veicināta līdzdalības sajūta – darbinieki jūtas piederīgi organizācijai. Viņos rodas pārliecība par to, ka viņi spēj ietekmēt iestādes darba rādītāju uzlabošanu.

Vadībai nepieciešams atzinīgi novērtēt darbinieku centienus piedalīties organizācijas darba uzlabošanā, ja cilvēki vēlas uzņemties daļu atbildības par organizācijas problēmām un piedalīties to risināšanā.

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

Darbinieku veikuma novērtēšana ļauj iegūt daudz informācijas, noteikt daudzus organizācijas personāla aspektus un kompetences (spējas, zināšanas un prasmes). Novērtēšanai jādod atbilde par darbinieka sniegumu un rezultātiem, izaugsmes iespējām, stiprām un vājām pusēm, nepieciešamo apmācību, tā dod iespēju izprast darbinieka uzvedību un pielāgot atbilstošu motivēšanas instrumentu. Darbinieku novērtēšana vadībai palīdz pieņemt lēmumus par personāla izglītošanu, pārvietošanu, izaugsmes veicināšanu vai algas paaugstināšanu.

Darbinieku snieguma novērtēšana ir svarīga darba kvalitātes uzlabošanas sastāvdaļa, jo:

1. ļauj darbiniekiem noteikt savu vietu organizācijā;
2. dod vērtīgus datus turpmākiem lēmumiem darbinieka stimulēšanai;
3. dod vadītājam iespēju brīdināt darbinieku par neapmierinošu darbu;
4. palīdz vadītājam mācīt padotos un dot tiem padomus nākotnes potenciālu attīstīšanai;
5. dod vadītājam iespēju motivēt padotos ar atzinību un atbalstu;
6. uzlabo vadības kvalitāti.

Svarīgi noskaidrot, vai personāla politika notur un attīsta darbinieku, vai pastāv vienotība un uzticēšanās, vai personāla vadības rezultāts ir pietiekami efektīvs.

Vērtēšana nedrīkst būt tendēta uz kādu vidējo standartu, nedrīkst vadīties pēc kādas konkrētas personas parauga, nedrīkst būt pārāk stingra.

Novērtēšanas perioda garums, kurā personāla veikums tiek vērtēts, parasti ir viens gads. Var novērtēšanu veikt arī mazākā laika periodā, piemēram, reizi pusgadā vai ceturksnī, ja notiek iestādes pārstrukturizācija vai nepieciešams paaugstināt darba efektivitāti.

Norises posmi:

1. kritēriju izstrāde;
2. norises kārtības noteikšana;
3. datu vākšana un analīze;
4. novērtēšanas saruna ar darbinieku;
5. lēmuma pieņemšana, uzdevumu izvirzīšana nākamajam periodam.

Ir svarīgi izvēlēties piemērotāko novērtēšanas metodi. Pēc pieejas un satura izšķir divus personāla darbības novērtēšanas metožu veidus:

- objektīvās metodes, kuras pamatojas uz konkrētiem datiem: darba rezultātiem (piem., pieņemto lēmumu skaits, pārsūdzēto lēmumu skaits, apkalpoto klientu skaits konkrētā laika periodā u.c.) vai informāciju par darbinieku (piem. attaisnotie vai neattaisnotie darba kavējumi, novēlošanās u.c.);
- subjektīvās metodes, kuras pamatojas uz cilvēka uzvedības un rakstura īpašību vērtējumu, ko sniedz vērtētājs.

Biežāk lietotās personāla novērtēšanas metodes ir:

– **Anketēšanas metode**

Novērtēšanai tiek izmantota vadības izstrādāta anketa, ar kuras palīdzību darbinieks veic savas profesionālās darbības pašnovērtējumu. Anketā iekļaujami apgalvojumi, kas raksturo darba pienākumu izpildi un sniedz priekšstatu par to, vai darbinieks pilnībā spēj veikt savus amata uzdevumus. Anketā iekļaujami jautājumi par darbinieka kvalifikācijas atbilstību, par sava darba organizēšanas un plānošanas spējām utt.

Anketā var būt iekļauti arī jautājumi: Kas darbiniekam palīdz un kas kavē pienākumus veikt labā kvalitātē? Ko darbinieks vēlas sasniegt nākamajā noteiktā laika periodā? Kā vadība var sekmēt darbinieka profesionālo izaugsmi?

Anketā var ietvert arī citus jautājumus, kas vērsti uz darbinieku sadarbības, profesionālās pilnveides un darba kvalitātes uzlabošanu.

Vērtēšanas intervijas

Intervijas mērķis ir noteikt darbinieka izaugsmi jeb progresu kopš pēdējas novērtēšanas, kā arī noskaidrot darbinieka pilnveidojamās jomas, noteikt zināšanas, prasmes un personīgās spējas veikt savus darba uzdevumus, sadarboties komandā, darbinieka profesionālo izaugsmi noteiktā laika periodā.

Vērtēšanas interviju visbiežāk veic tiešais vadītājs. Interviju var veikt, balstoties uz darbinieka iepriekš veikto pašnovērtējumu.

Intervijas noslēgumā abas puses vienojas par mērķiem un veicamajiem uzdevumiem, kas darbiniekam jāsasniedz nākamajā laika periodā.

Interviju ir nepieciešams saplānot, vadītājam jābūt pieredzei šajā jomā, lai pareizi noteiktu darbinieka paveikto darbu. Sarunu organizē tā, lai abām pusēm būtu iespēja izteikt un pamatot viedokli. Tām jānotiek pozitīvā gaisotnē un vadītājam jādod tikai tādi solījumi, ko viņš spēs izpildīt gada laikā. Pretējā gadījumā nāksies sastapties ar pretestību, neapmierinātību, ātri nāksies zaudēt darbinieka uzticību un lojalitāti.

Salīdzināšanas metode

Šī metode paredz sarindot visus darbiniekus secībā, pamatojoties uz izteikto viedokli par darbinieka darba veikumu pēc noteiktas vērtību skalas. Sarakstā pirmo raksta darbinieku, kurš saņēmis maksimālo punktu skaitu, tad nākamo lielākā punktu skaita saņēmēju, tad nākamo utt.

Ja viedokli par darbinieka veikumu sniedz pats darbinieks, vadītājs, kolēģi un pakalpojuma saņēmēji, tad šāda **360° metode** ir universāls instruments visu kompetenču novērtēšanai.

Metode ir ērta un parocīga lietošanā, rezultātus var elektroniski apstrādāt, organizācija pati nosaka galvenos vērtēšanas kritērijus, piemēram, 1) personības kompetences (*radošums, iniciatīva u.c.*); 2) profesionālās kompetences (*... atbilstoši organizācijas pamatmērķim, IT rīku lietošanas prasmes, svešvalodu prasme...*); 3) vadības kompetences (*līderība, plānošanas prasmes, rezultātu vērtēšanas prasme u.c.*); 4) sociālās kompetences (*prasme strādāt komandā, saskarsmes prasmes u.c.*).

Sarakstu veido pēc summētā vidējā 360° vērtējumu.

Tomēr arī šādas 360° (vai 180°, ja neiesaista klientus) metodes gadījumā svarīga loma paliek darbinieka un tiešā vadītāja pārrunām, lai vienotos par individuālajiem mērķiem un individuāli veicamajiem uzdevumiem nākamajā periodā.

3.3.5.darbiniekiem ir iespēja sniegt savu viedokli/atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem.

Lai nodrošinātu attīstību, vadītājam svarīgi atrasties realitātē, nevis priekšstatos par realitāti. Patiesa atgriezeniskā saite ir labākais kompass. Ja vadītājs tiešām ir profesionālis savā jomā, viņš:

- 1) būs gatavs saņemt atgriezenisko saiti par savu darbu no tiešajiem padotajiem;
- 2) mudinās sev padotos kolēģus izteikt godīgu viedokli par to, kas viņam darbā padodas lieliski un ko varētu vēl uzlabot;
- 3) garantēs saviem darbiniekiem drošību, proti, ka par izteikto viedokli nesekos represijas nedz atklātā, nedz slēptā (ar citu rokām) veidā.

Vadītāja ieguvumi:

- 1) organizācijas reāla attīstība;
- 2) lielāka cieņa no padotajiem;
- 3) veselīgāks klimats organizācijā.

4.kritērijs. Partnerattiecības un resursi.

Skaidrojums nav. Kritērijs saprotams no apakškritēriju skaidrojuma.

4.1. Izstrādāt un ieviest svarīgākās partnerattiecības

Viens no pamatprincipiem sociālo pakalpojumu sniegšanā ir sadarbības princips. Lai varētu teikt, ka sociālā pakalpojuma sniegšana ir kvalitatīva, sadarbība ar partneriem ir jānodibina, jāuztur un par šīm attiecībām ir jā rūpējas. Šīs darbības ietver sevī interesi gan par to, ko mums vajag no partneriem, gan arī to, ko partneri vēlas no mums. Jo tikai abpusēji izdevīgas attiecības nodrošina sadarbības principa ievērošanu un kvalitatīva pakalpojuma sniegšanu.

Sadarbība, sniedzot pakalpojumu, notiek gan ar klientiem jeb pakalpojuma lietotājiem, gan materiāli tehniskās bāzes nodrošinātājiem, gan arī citām organizācijām, kas ir iesaistītas klientu apkalpošanā pirms pakalpojuma saņemšanas, pakalpojuma saņemšanas laikā un pēc pakalpojuma saņemšanas.

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

Sākotnēji ir būtiski identificēt, kādi vispār ir sadarbības partneri organizācijai, nosaukt tos vārdā. Pēc tam svarīgi vienoties, kāda ir partnerattiecību būtība ar katru sadarbības partneri. Būtības konstatēšana ietver formulējumus par to, ko mēs sagaidām no partnera un ko partneris sagaida no mums, tāpat, mūsu priekšstats par partnera vēlmēm mijiedarbības laikā ar mūsu organizāciju.

Partnerus, lielākoties, sociālo pakalpojumu sniedzēji var iedalīt vairākās grupās:

- 1) Klienti – sociālajiem dienestiem – sociālās palīdzības, izziņu pieprasītāji, sociālo pakalpojumu pieprasītāji, sociālā darbinieka klienti (*casework*); sociālās aprūpes centriem – guļoši klienti, dementi klienti, klienti, kas pārvietojas riteņkrēslos, staigājoši klienti, klienti ar atkarības problēmām u.c.;
- 2) sadarbības organizācijas – pašvaldības sociālais dienests, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra, Nodarbinātības valsts aģentūra, citas pašvaldības iestādes vai struktūras (piemēram, mājokļu nodaļa, bāriņtiesa, policija u.c.);
- 3) materiāli tehniskās bāzes nodrošinātāji – preču piegādātāji, pakalpojumu sniedzēji, tehnisko u.c. apkopju veicēji;
- 4) politiķi – dome, sociālo jautājumu komiteja pašvaldībā utt.

Ja organizācija neidentificē stratēģiskos partnerus un nenoformulē partnerattiecību būtību, organizācijas darbību nevar vērtēt kā mērķtiecīgu, regulāri rodas savstarpējas konfliktsituācijas, problēmas tiek risinātas ‘no reizes uz reizi’ (*ad hoc*), nepastāv problēmu novēršanas mehānismi. No šādas situācijas cieš sociālā pakalpojuma saņēmējs jeb klients.

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

Partnerattiecību būtību var konstatēt, uzraudzīt un novērtēt pēc mūsu priekšstata, kā arī jautājot partnerim. Turklāt, kvalitātes prasības pieprasa, ka ideālā gadījumā savstarpējais novērtējums notiek regulāri un daudzveidīgās formās. Kā galvenais mērķis šādai regularitātei ir novērst iespējamās problēmas vai konfliktsituācijas pirms vēl tās ir radušās, tātad, veikt preventīvas darbības.

Savstarpējā novērtējuma formu daudzveidība ir atkarīga no konkrētā partnera raksturojuma:

- 1) partnerattiecības ar klientiem tiek reglamentētas ar savstarpēju līgumu. To uzraudzība un novērtēšana notiek, noskaidrojot klientu, viņu piederīgo un lēmuma pieņēmēja (sociālais dienests, pārvalde, departaments) viedokli par pakalpojuma kvalitāti, par pakalpojuma saņemšanas atbilstību iepriekš saņemtajai informācijai par pakalpojuma saturu un kvalitāti. Formu dažādība nozīmē, ka tiek lietotas gan kvantitatīvas (piemēram, anketēšana), gan kvalitatīvas (piemēram, individuāla vai grupas intervija) viedokļa noskaidrošanas metodes;
- 2) partnerattiecības ar sadarbības organizācijām var noteikt savstarpējā sadarbības līgumā, bet var arī regulāro tikšanās rezultātu atspoguļot īsā protokolā. Būtiskākais, lai sadarbības partneriem ir skaidrs, kādu rīcību un reakciju noteiktās situācijās sagaida viens partneris no otra un kā tiek risinātas savstarpējās domstarpības;
- 3) partnerattiecības ar materiāli tehniskās bāzes nodrošinātājiem reglamentē līgumi, t.sk., domstarpību risināšanu. Tomēr, sadarbības procesā nereti rodas situācijas, kad tiek kavēti – gan darbu izpildes, gan rēķinu apmaksas - termiņi, netiek izpildīti darbi vai arī kāda puse uzskata, ka darbi nav izpildīti pienācīgā kvalitātē;
- 4) partnerattiecības ar politiķiem uztur un risina regulāru tikšanos un pārskatu formā.

Regulāra komunikācija, skaidri noteikti savstarpējie pienākumi un tiesības ir labu partnerattiecību pamats. Ja šāda nav ierastā organizācijas prakse, tad regulāras konfliktsituācijas ir nenovēršamas un organizācijas vadītājs faktiski ir aizņemts ar 'sīkumu' risināšanu un viņam trūkst resursu organizācijas misijas un mērķa īstenošanai.

Partnerattiecību novērtējums ir apmierinošs, ja negatīva novērtējuma gadījumi ir izņēmuma situācija, nevis tendence.

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

Kopīgi projekti ir no organizācijas pamatdarbības nošķirtas aktivitātes (piemēram, nošķirts finansējums, atbildīgās personas, darbības) vai arī kopīgas aktivitātes, kuru veikšanai nav nošķirts finansējums un dalībnieki veic funkcijas saskaņā ar organizācijas pamatdarbību, bet šīm darbībām ir vienots, atsevišķi noteikts mērķis un nodalīta procesa vadība, kuras ir ierobežotas noteiktā laikā, kuras ir vērstas uz inovāciju ieviešanu un kurās kopīgi piedalās vairāki darbības partneri (vismaz divi), t.i., katram partnerim ir savi pienākumi kopējā projekta mērķa sasniegšanā un katrs partneris iegūst projekta īstenošanas rezultātā. Inovatīvas ir aktivitātes, kas ir vērstas uz organizācijas sniegtā pakalpojuma uzlabošanu - satura pilnveidošana, klientu iesaistīšana, prakses un procedūru pilnveidošana, jaunu metožu ieviešana u.c.

4.2. Izstrādāt un ieviest partnerattiecības ar iedzīvotājiem/klientiem

Klienti ir tiešie ieguvēji no sociālā pakalpojuma sniegšanas. Tāpēc var teikt, ka organizācija pastāv klientiem un klientu vajadzību dēļ. Tomēr, sociālā pakalpojuma sniedzējus interesē arī netiešo ieguvēju viedoklis un priekšlikumi. Tāpēc par sekojošām grupām var runāt kā par klientiem:

- 1) klienti, kas nepastarpināti saņem sociālo pakalpojumu;
- 2) klientu tuvinieki, kurus ietekmē sociālais pakalpojums un tā saņemšanas kvalitāte – ģimenes locekļi, citi radnieki vai tuvinieki;
- 3) iedzīvotāji jeb sabiedrība kopumā – gan kā potenciālie sociālā pakalpojuma saņēmēji, gan kā nodokļu maksātāji, gan kā sabiedrības, kas dod sociālajam darbam kā profesijai īpašo mandātu sabiedrībā – risināt citu sabiedrības locekļu individuālās un sociālās problēmas.

Saskaņā ar iepriekš minēto, organizācijas sniegtā pakalpojuma novērtēšanā ir jāiesaista visi sociālā pakalpojuma ietekmētie „klienti”.

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

Pastāv dažādi klientu viedokļu noskaidrošanas mehānismi, lai pilnveidotu pakalpojuma saturu un kvalitāti nākotnē - pastkastītes, kurās iemest priekšlikumus un rakstisku viedokli anonīmi; anketēšana; fokusa grupas (piemēram, no sākuma pa grupām – tikai klienti; - klientu radnieki; - pakalpojuma sniedzēji, pēc tam fokusa grupa kopā visu trīs grupu pārstāvjiem, lai veidotu vienotu viedokli par klientu apmierinātību ar sociālo pakalpojumu); apaļā galda diskusijas; iedzīvotāju forumi u.c. Mehānismiem ir jābūt gan kvantitatīviem, gan kvalitatīviem, lai iegūtu pēc iespējas pilnvērtīgāku informāciju.

Būtiskākais iedzīvotāju/klientu uzklasišanā ir iegūt atgriezenisko saiti – kā klients vērtē pakalpojumu, cik lielā mērā klients ir apmierināts, kas izsauc klienta neapmierinātību un kā pilnveidot pakalpojumu nākotnē. Svarīgi izprast, kā klientu vērtējums un apmierinātība ietekmē vai ietekmēs turpmāko organizācijas darbību un plāniem. Atgriezeniskā saite par iedzīvotāju/klientu viedokļa ietekmi ir jāpadara redzama. To nodrošina nākamā kritērija izpilde.

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

Pozitīvu un kvalitatīvu partnerattiecību uzturēšanai būtiski ir nodrošināt partnerus ar aktuālu informāciju par savu organizāciju, sniegto pakalpojumu, izmaiņām un izmaiņu iemesliem.

Vērtējot prasības izpildi, ir jāatbild uz jautājumiem:

- 1) kā organizācijas darbinieki, sadarbības partneri un klienti tiek iepazīstināti ar tās lēmumiem?
- 2) vai organizācijas lēmumi un citi dokumenti ir publiski pieejami?
- 3) kāda ir organizācijas informēšanas pasākumu regularitāte un forma?

Izpilde ir apmierinoša, ja pastāv noteikta informācijas izplatīšanas kārtība, ir skaidri informācijas sniegšanas mērķi, adresāti un sadarbības partneri organizācijas informācijas politiku vērtē kā pozitīvu.

4.3. Pārvaldīt finanses

Finanses ir līdzeklis, lai sasniegtu organizācijas mērķus un izpildītu organizācijas misiju. Finanses un to izlietošana nav mērķis pats par sevi, tāpēc nav vienalga, kādā veidā un kādu preču vai pakalpojumu iegādei tās tiek izlietotas. Kvalitatīva pakalpojuma sniegšanas sastāvdaļa ir organizācijas vadības kontrole pār finanšu resursiem un to izlietošanas efektivitāti - ka izlietotie finanšu līdzekļi ir izmantoti tā, lai sasniegtu vadības nospraustos mērķus un noteiktos rezultātus atbilstošā kvalitātē un par samērīgām, tirgus cenām atbilstošām izmaksām.

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

Labi pārvaldīt finanses var tikai tad, ja organizācijai ir skaidri noteikti stratēģiskie mērķi.

Lai varētu uzraudzīt un novērtēt, vai finanšu līdzekļi tiek izlietoti efektīvi, ir jābūt skaidrībai, kādu un kāpēc tieši tādu preci vai pakalpojumu iepērkam, kā arī organizācijas darbiniekiem par to ir jābūt informētiem. Ja darbinieki nesaprot, kāpēc tiek veikti noteikti iepirkumi, tas rada neuzticības atmosfēru un neveicina darbinieku godīgumu un atklātību pret klientiem un darba devēju.

Lai realizētu šo kritēriju, organizācijai ir jāplāno uzdevumu izpilde saistībā ar finanšu izlietojumu, piemēram, sastādot ikgadēju rīcības plānu, kurā norādītas plānotās aktivitātes un to izmaksas.

Organizācijas ieņēmumu – izdevumu tāmes pamatinformācijai (ieņēmumu plāns vai piešķirto budžeta līdzekļu apmērs, pakalpojuma cena, plānotais klientu skaits, ekonomiskie riski u.c.) jābūt pieejamai darbiniekiem, arodbiedrību pārstāvjiem un klientiem vai viņu pārstāvjiem.

Ir jāorganizē informatīvas sanāksmes darbiniekiem, informējot viņus par organizācijas budžeta sastāvdaļām, finanšu apjomu pa budžeta programmām un uzskaites pozīcijām.

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 caurspīdīgums darbiniekiem, kuriem tas saskaņā ar amata pienākumiem ir nepieciešams un tādā apmērā, kādā nepieciešams.

Lai īstenotu šo prasību, organizācija veic finanšu izlietojuma analīzi un informē par to darbiniekus sanāksmē, intranetā, nodrošinot rakstiski pieejamu informāciju. Piemēram, analizē:

- 1) cik izmaksā viena klienta uzturēšanās organizācijā dienā, mēnesī;
- 2) kāds ir izdevumu īpatsvars pārtikai, personāla atalgojumam, komunālajiem maksājumiem, remontiem, kancelejas precēm, saimniecības precēm, pasākumu organizēšanai klientiem u.c.;
- 3) klientu, apgādnieku parādu esamību un to veidošanās iemeslus;
- 4) salīdzina izmaksu pozīcijas un to lielumu ar citām līdzīgām organizācijām;
- 5) publisko iepirkumu procedūru realizācijas rezultātus – plānotie izdevumi pret faktiskajiem;
- 6) veic līgumu izpildes kontroli – kādā kvalitātē citi sociālo pakalpojumu sniedzēji (piemēram, ja tādi ir sociālajam dienestam) sniedz pakalpojumu, t.sk., aptaujājot pakalpojuma saņēmējus, piemēram, aprūpes mājās, krīzes centra, patversmes u.c. klientus;

7) vidējos organizācijas finanšu rādītājus salīdzina ar pieejamo statistiku par citām iestādēm, vidējo valstī (piemēram, personāla atalgojums, komunālo pakalpojumu izmaksas u.tml.)

4.4. Pārvaldīt informāciju un zināšanas

Informācija un zināšanas ir galvenais sociālo pakalpojumu sniedzēju resurss. No vienas puses, mūsdienās informācijas ir ļoti daudz, no otras puses - cilvēku, kuri perfekti pārvaldītu informāciju un zināšanas tieši konkrēta sociālā pakalpojuma sniegšanas jomā, nav daudz. Tas nozīmē, ka darbinieks ir svarīga organizācijas vērtība, jo ir galvenais informācijas un zināšanu nesējs, izmantotājs un tālāk nodevējs klientiem un saviem kolēģiem.

Kā jau attiecībā pret katru resursu, kas būtiski nosaka organizācijas darbu, arī pret informāciju un zināšanām ir jāizturas sistemātiski, pārdomāti un ar pienācīgu uzmanību, t.sk., arī ņemot vērā izlietos resursus informācijas un zināšanu ieguvei un saglabāšanai organizācijas vajadzībām. Ja ir nepārdomāta attieksme pret iegūstamo informāciju un darbinieku iegūstamajām zināšanām, tad liela daļa šajos procesos ieguldīto resursu – finanses un laiks – tiek iztērēti nelietderīgi.

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).

Ārējā informācija ir dati par sociāli ekonomiskajiem procesiem, kas notiek pašvaldībā un valstī, kas netiešā veidā var ietekmēt organizācijas darbu. Ja organizācijas vadītājs vēlas, lai informācija un zināšanas tiek iegūtas, saglabātas un lietotas efektīvi, šis process ir jāpārvalda, t.i., jānosaka galvenās šā procesa sastāvdaļas, mērķi, iegūstamās informācijas parametri, avoti un pareizība, lietošanas veidi, apmaiņa darbinieku starpā un savstarpējā mācīšanās, kā arī jānodrošina gan iegūtās informācijas (t.sk. par klientu) drošība.

Organizācijā ir jānosaka, kādu informāciju un kāpēc mēs iegūstam no klientiem, kā informācija no ārpuses – klientiem, tiek apkopota un apstrādāta, kāda informācija no ārpuses organizācijai ir nepieciešama izdevumu un klientu plūsmas plānošanai.

Šīs prasības realizāciju nodrošina organizācijas iekšējā normatīvajā aktā noteikta informācijas aprites kārtība.

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

Iekšējā informācija ir dati par klientiem apkopotā veidā, ko organizācija izmanto klientu apkalpošanas procesa plānošanā un kas tieši var ietekmēt organizācijas darbu. Organizācijā pastāvošās procedūras jeb noteiktas regulāras darbības, lai pārbaudītu, ka informācija, ko iegūst organizācija, atbilst iepriekš noteiktām prasībām:

- atbilst organizācijas darba vajadzībām un sniedz ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā (piemēram, pieprasāmā informācija no klientiem, no sadarbības partneriem, no darbiniekiem atskaišu veidā u.t.t.);
- ir pareizi sastādīta, tādā formā, kā gaidāms un saturs atbilst iepriekš noteiktām prasībām;
- ir pārlicēba, ka informācija ir patiesa, nāk no pirmavota un ir rūpīgi sagatavota;
- informācija ir pilnīga, pietiekamā apmērā organizācijas vajadzībām un tā ir jaunākā pieejamā (t.i., nav novecojusi).

Informācija, ko iegūst organizācija, ir svarīga organizācijas stratēģijas noteikšanai un plānošanai, tāpēc šī prasība sasaucas ar 2.2.5.prasību.

Informācijas drošība ir nodrošināta, ja organizācijas iegūtā informācija, t.sk., par klienta privāto dzīvi, nav pakļauta briesmām – to netraucēti, bez darbības kļūdām var lietot personāls, kam uz to ir tiesības un nepastāv risks, ka informāciju lietos darbinieki vai citas personas/ organizācijas, kam uz to nav tiesību. To nodrošina iekšējā normatīvā dokumenta esamība un tā izpildes kontrole, pārbaudot datu bāzē informācijas lietošanu, nodrošinot klientu lietu pieejamības ierobežojumus (slēgti skapji, slēgtas telpas) un konfidencialas informācijas lietošanas saskaņošanu ar organizācijas vadību.

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

Sistēma, kas apzina, novērtē un saglabā organizācijas zināšanas ir noteikts, sistemātisks darbību kopums, lai noskaidrotu katra darbinieka zināšanu līmeni ar amata pienākumu veikšanu saistītā jomā, noteiktu darbinieka zināšanu atbilstību organizācijas vajadzībām, konstatētu zināšanu trūkumu un jomas, kur tās būtu uzlabojamas. Darbinieka kvalifikācijas saglabāšana ir plānots process, kurā tiek ņemtas vērā gan organizācijas vajadzības, gan darbinieka profesionālās intereses. Dokumentēt šo procesu var, sastādot ikgadējus darbinieku apmācības plānus un veicot periodiskas profesionālās attīstības pārrunas ar katru darbinieku. Parasti to dara tiešais vadītājs. Zināšanu saglabāšana ir darbības, ar kurām vadītājs nodrošina, ka darbinieka apgūtās jaunās zināšanas un iegūtie materiāli ir pieejami arī citiem organizācijas darbiniekiem, kuriem tas būtu nepieciešams. Tas nozīmē, ka pastāv noteikta kārtība (parasti fiksēta rakstiski), kā darbinieks izplata iegūtās zināšanas mutiskā formā, piemēram, informē par uzzināto sanāksmē, sniedz prezentāciju vai tml., kā arī citiem darbiniekiem ir zināms, kur vai pie kā glabājas iegūtie rakstiskie materiāli

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

Iekšējie kanāli ir, piemēram,

- 1) regulāras darbinieku un nodaļu vadītāju (ja organizācijā ir struktūrvienības) sanāksmes;
- 2) iekšējā informācijas sistēma (intranets vai tml.), kur darbiniekiem ir pieejama visa vai būtiskākā informācija savu uzdevumu izpildei – iekšējie un ārējie normatīvie akti, procesu apraksti un shēmas, veidlapas, organizācijas plānošanas dokumenti – struktūrvienību darba plāni, apmācību plāni, atskaišu sniegšanu reglamentējošie dokumenti u.c.;
- 3) noteikta kārtība, kādā darbinieki var iesniegt savus priekšlikumus vai komentārus organizācijas vadītājam vai viņa pārstāvim;
- 4) noteikta kārtība, kādā darbinieki viens otram nodod iegūtās zināšanas - pieredzes apmaiņas sanāksmes – pēc komandējumiem, pēc apmeklētiem semināriem u.c. Kā svarīgs zināšanu nodošanas veids ir jāmim arī kovīzija.

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

Kaut arī informācija un zināšanas ir svarīgs organizācijas resurss, tā mērķis ir kalpot pakalpojuma kvalitātes uzlabošanai. Tāpēc ir svarīgi ar iegūto informāciju un zināšanām dalīties arī ar citām pakalpojuma sniegšanā ieinteresētajām pusēm, pirmkārt, jau ar klientiem un citiem profesionāļiem. Turklāt, nav svarīgs tikai ieinteresētajām pusēm sniedzamās

informācijas saturs. Būtisks ir informācijas nodošanas veids un tā atbilstība konkrētās ieinteresētās puses vajadzībām un spējām pieņemt/ uztvert informāciju (elektroniski, vieglā valodā, informācijas struktūra, apjoms, sniegšanas regularitāte u.c.). Organizācijai ir jānodrošina vai jāvienojas ar sadarbības partneri, kāda informācija katrai mērķa grupai ir būtiska un jānodrošina, ka šī informācija tiek sniegta saprotamā veidā.

4.5. Pārvaldīt tehnoloģijas

Mūsdienās arī sociālo pakalpojumu sniegšanu nevar iedomāties bez dažādu tehnoloģiju pielietošanas klientu apkalpošanas darbā. Dator tehnoloģija, sakaru līdzekļi, tehniskie palīg līdzekļi personu aprūpē utt. ir līdzekļi, ar kuriem var atvieglot sociālā darba speciālistu darbu un palielināt laiku, kuru personāls velta kontaktam ar klientu vai samazina laiku, kas nepieciešams klientam dažādu formalitāšu izpildei (piemēram, iegūt datus no citas iestādes). Tāpēc tehnoloģiju izmantošana ir būtisks faktors pakalpojuma kvalitātes vērtēšanā

4.5.1. lietderīgi pielietot attiecīgas tehnoloģijas, lai vadītu uzdevumus un zināšanas.

Lai realizētu šo prasību, ir jānosauca lietojamās tehnoloģijas – klientu elektroniska datu bāze, funkcionālās gultas, internets, riteņkrēslu pacēlēji, programmatūra utt., to lietošanas mērķis un nozīme klientu apkalpošanā. Prasība ir izpildīta, ja ir pierādījumi, ka organizācijā tas ir izdarīts un tiek vērtēts.

4.6. Pārvaldīt infrastruktūru

Skaidrojums nav. Apakškritērijs saprotams no prasību skaidrojuma.

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).

Ir nepieciešams organizācijas lietoto ēku pieejamības raksturojums (piemēram, nepieejama, daļēji pieejama, pilnībā pieejama) – cik ēkas un kādām personu kategorijām ir pieejamas (personām ar kustību traucējumiem, neredzīgiem, nedzirdīgiem, personām ar bērnu ratiņiem, personām ar garīgās veselības traucējumiem, personām, kuras neprot valsts valodu u.c.). Novērtēšanai ir iespējams izmantot gan kvantitatīvu veidu – cik ēkas un kādām grupām ir/ nav pieejamas, kā arī kvalitatīvu veidu – jautājot par to klientiem.

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

Ir svarīgi raksturot, cik ilgā termiņā organizācijas vadība plāno un spēj plānot ēku un iekārtu ilgtspējīgu uzturēšanu. Vai pastāv regulārs finansējuma nodrošinājums tieši ilgtermiņa plānošanai? Vai pastāv pārlicība, ka pietiks līdzekļi regulārai ēku un iekārtu apsaimniekošanai – apkopei, remontam?

5. kritērijs. *Procesi*

Process ir savstarpēji saistītu vai savstarpēji mijiedarbojošos aktivitāšu kopums, kas pārveido ieguldījumu (input) rezultātā (output). Process, atšķirībā no projekta, atkārtojas. Visiem procesiem ir jābūt saistītiem ar organizācijas mērķiem un tiem jābūt uzbūvētiem tā, lai tie pievienotu vērtību.

Procesi parasti tiek iedalīti – pamata, atbalsta un vadības procesos. Lai skaidrāk saprastu procesu norisi un varētu tos analizēt, procesus apraksta. Apraksti var būt gan shēmu veidā, gan aprakstīti tekstuāli (normatīvie akti, instrukcija).

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

Procesu pārvaldība palīdz organizācijas vadītājam sakārtot iekšējo darba vidi (atbildības, pilnvaras), plānot un pārvaldīt resursus un pilnveidot organizācijas darbību. Procesu pārvaldība ļauj organizācijai taupīt resursus un padara organizācijas darbību pārskatāmāku. Īpaši nozīmīgi procesu vadībā ir iesaistīt organizācijas darbiniekus, sekmēt darbiniekos vēlmi pēc iespējas iedziļināties procesos, analizēt tos un saskatīt iespējamus trūkumus un iespējamus uzlabojumus, izteikt priekšlikumus darba uzlabošanai.

Procesu pārvaldībā nozīmīgi ir periodiski vai nepārtraukti veikt darba izpildes mērījumus (mērīšanu), novērot konkrētus darba izpildes rezultātīvos rādītājus. un novērtēt, vai rādītājs atbilst organizācijas noteiktajam rādītāja mērķim.

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

Identificēšana, izstrāde, vadīšana un uzlabošana ir pilns procesu pārvaldības cikls un īpaši šī cikla nozīmīgums ir jāizprot organizācijas vadītājam. Jebkura atsevišķi no pārējām veikta darbība, kurai pārskatāmā periodā neseko pārējās, kopējo procesu pārvaldību padara neefektīvu un bezjēdzīgu.

Nozīmīgs faktors procesu pārvaldības sekmīgā nodrošināšanā ir atbildību noteikšana, primāri tas ietver procesu īpašnieku noteikšanu, kas ir noteikta un dokumentēta atbildība par noteiktu darbību kopuma (procesa) īstenošanu. Procesu īpašnieks parasti ir tās struktūrvienības vadītājs, vai tā deleģētā persona, kas ir iesaistīts lielākajā daļā procesa ietvaros veicamo aktivitāšu. Tāpat skaidras atbildības tiek noteiktas arī procesa ietvaros veicamo aktivitāšu īstenošanai.

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

Galvenie procesi ir tie procesi, kuros veidojas organizācijas pievienotā vērtība. Organizācijā varētu būt 2 – 5 galvenie procesi. Šie procesi noteikti izriet no organizācijas misijas (nolikuma) un tiem ir jāatbilst organizācijas mērķiem.

Organizācijas vadītājam un iesaistītajiem darbiniekiem jāidentificē, kuri procesi ir galvenie, bez kuriem organizācija nevarētu pastāvēt. Piem., ilgstošas sociālās aprūpes un rehabilitācijas institūcijām - sociālās aprūpes process vai sociālajiem dienestiem - sociālā gadījuma vadības process. Tāpat organizācijā ir virkne citu procesu, t.sk., atbalsta procesi, kas ir pakārtoti galvenajiem procesiem un sekmē galveno procesu nodrošināšanu.

Ir gadījumi, kad pie galvenajiem procesiem tiek pieskaitīti arī klasiski atbalsta procesi. Piem., ilgstošas sociālās aprūpes un rehabilitācijas institūcijām kā galvenie procesi varētu būt infrastruktūras uzturēšana un ēdināšanas nodrošināšana, jo klienti institūcijās uzturas

nepārtraukti; ēdināšana un telpu stāvoklis (siltums, ūdens, apgaismojums u.tml.) ir klientiem izteikti svarīgi faktori.

Izprotot un analizējot galvenos procesus, organizācijai ir vieglāk plānot resursus un rast iespējas optimizēt mazsvarīgākos procesus vai procesu ietvaros veicamās darbības.

5.1.2. identificē procesu īpašniekus un piešķir tiem nepieciešamo atbildību.

Katram procesam tiek nozīmēts procesa īpašnieks, kurš ir atbildīgs par visa procesa norisi kopumā un tā efektivitāti. Organizācijas vadītājs pilnvaro un nosaka procesa īpašnieka atbildības līmeni - dalītā atbildība.

Organizācijas vadītājam svarīgi ir sekot līdzi un pārraudzīt galvenos procesus. Lai to būtu vieglāk izdarīt, nepieciešama regulāra informācija no procesu īpašniekiem par sasniegumiem, problēmām, procesu mērījumiem u.tml., kā arī veikt iekšējās pārbaudes.

Procesa īpašnieks atbild par to, lai katrs darbinieks procesa ietvaros zina un saprot savus pienākumus un atbildību, kā arī skaidro procesa mērķus un uzdevumus.

Neizpildot šo kritēriju, organizācijas vadītājs papildus vadības funkcijai uzņemas lielu darba apjomu, viņam jāvada visi procesi, darbinieki un resursi, nepietiks laika vadības procesa realizācijai.

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

Procesu ietekmē ļoti daudzi faktori: darbinieki, klienti/iedzīvotāji, kā arī ārējās puses – sabiedrība, augstākstāvoša organizācija, politiķi u.c. Tieši darbinieki var ieteikt vērtīgus ierosinājumus procesa uzlabošanai.

Organizācijai svarīgi ir piemēroties izmaiņām un mainīt atbilstoši tām procesus. Organizācijai būtu jāparedz nākotnes izmaiņas, lai savlaicīgi, iesaistot visas ieinteresētās puses, attīstītu procesus.

Organizācijai jāapzina šīs ārējās puses un jāinformē par procesa izmaiņām. Jācenšas iesaistīt procesa izstrādē un attīstībā. Svarīgi tomēr iegūt daudzpusīgus viedokļus par procesa mērķiem un svarīgākajiem uzdevumiem. Trešo pušu palīdzība (sabiedriskās organizācijas, masu mediji u.c.) dod organizācijai iespēju piesaistīt papildus resursus procesa uzlabošanai.

Organizācijai un iesaistītajiem darbiniekiem jānosaka efektivitātes un rezultātu rādītāji, kuri būtu izmērāmi, rādītu procesu izpildes sniegumu un palīdzētu novērtēt procesus. Tas palīdz ātrāk konstatēt problēmas un efektīvāk rīkoties.

Izpildes rādītāju uzraudzība būtu jāveic periodiski (reizi ceturksnī, pusgadā) un tai jāpalīdz novērtēt virzību – pozitīva, negatīva, bez izmaiņām. Ja mērījumi parāda negatīvu tendenci, jāpārskata process un jāizvērtē negatīvo tendenču cēloņi un iespējamās uzlabošanas rīcības. Nosakot rādītājus, tie rūpīgi jāizvērtē, lai nerastos situācija, ka tiek ieguldīti salīdzinoši lieli resursi, lai veiktu mērījumus (skaitot, apkopojot datus), kuri ir salīdzinoši nepārskatāmi un neilustrē rezultātu. Ja mērījumi paši par sevi ir neko neizsakoši, jādomā par izpildījuma rādītāju pārskatīšanu. Izpildījuma rādītāju mērķis ir sniegt informāciju par pakalpojuma gala rezultāta kvalitāti. Viena izpildes rezultāta mērīšanai var būt vairāki izpildījuma rādītāji.

Par procesiem, kuriem ir nepieciešami mērījumi, lemj organizācijas vadītājs kopā ar procesu īpašniekiem. Visiem institūcijā īstenotajiem procesiem nav nepieciešami mērījumi. Praksē

mērījumi vienmēr tiek noteikti galvenajiem procesiem, īpaši tiem, kuri ir tieši vērsti uz klientu. Tāpēc organizācijai ir svarīgi apzināt klientu apmierinātības līmeni, veidojot atvērtu vidi, lai gan darbinieki, gan klienti, gan iedzīvotāji droši varētu izteikt negatīvu vai pozitīvu viedokli par pakalpojumiem.

Realizējot šo prasību, organizācija sistemātiski mēra un uzlabo procesus, līdz ar to paaugstinot pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību ar to.

Ja organizācija neveic efektivitātes un rezultātu mērījumus, organizācijas darbība nav pārskatāma un to nevar vērtēt kā organizāciju, kas attīstās.

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

Administratīvie šķēršļi ir informācijas prasības un ar tām saistītās izmaksas, kas veidojas no normatīvajos aktos noteiktajām prasībām – likumiskās prasības pēc informācijas, piemēram, atskaitīšanās, reģistrācija, monitorings, marķēšana utt.

Prasība raksturo organizācijas vēlmi uzlabot procesus, samazināt administratīvās izmaksas, kā arī vienkāršot klientiem/iedzīvotājiem procesa pieejamību.

Procesu īpašnieki izprot normatīvo un citu regulējošo aktu prasības un sistemātiski seko līdzi procesu atbilstībai ārējo normatīvo aktu prasībām, un izmaiņu gadījumā veic izmaiņas arī procesos. Normatīvie akti ir ārējie faktori, kuri ietekmē procesus.

Organizācija izsaka priekšlikums augstāk stāvošai organizācijai, lai mazinātu administratīvos šķēršļus, piem., par statistisko atskaišu apjoma vienkāršošanu un biežuma samazināšanu.

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

Dažādu vajadzību (ārējie faktori, klientu/iedzīvotāju neapmierinātība ar pakalpojuma kvalitāti, nesamērīgas izmaksas u.c.) dēļ organizācijai ir jāpārskata procesi un jāveic nepieciešamās izmaiņas.

Izmaiņas veic tad, ja ir skaidrs mērķis un detalizēts plāns, kā to izdarīt. Pēc noteikta perioda izvērtē procesa izmaiņu efektivitāti un lemj par turpmāko rīcību (plāno vēl papildus izmaiņas, daļēji atgriežas pie iepriekš īstenotās prakses). Izmaiņu efektivitāti nosaka salīdzinot rezultātus pirms un pēc izmaiņām. Jābūt skaidriem mērījumiem, kurus salīdzinot varēs izdarīt secinājumus.

Jāatceras, ka organizācijā izmaiņas nav jāveic tikai izmaiņu pēc.

Svarīgi, ja organizācijai ir iespēja salīdzināt savus procesus un izmaiņu efektivitāti ar citās organizācijās paveikto. Tas dod papildus stimulu un kalpo kā vizuāls mērķis.

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

Prasība ir svarīga, ja organizācija ir orientēta uz attīstību.

Ar vārdu „jauninājums” ir domāta pilnīgi jauna pieeja kāda procesa vai funkcijas realizēšanai vai uzlabošanai. Organizācija vai tās pārstāvis piedalās nacionāla līmeņa vai starptautiskā projektā, ir aktīvs profesionālās asociācijas biedrs un seko līdzi jauninājumiem, kādus ir ieviesuši kolēģi.

Organizācija atsakās no kādas mazāk svarīgas funkcijas (deleģē to ārpakalpojuma sniedzējam), lai ieguldītu resursus un laiku kādā no galvenajiem procesiem.

5.2. Izstrādāt un nodrošināt uz klientiem/iedzīvotājiem orientētus pakalpojumus

Lai izstrādātu klientiem/iedzīvotājiem nepieciešamos pakalpojumus, tie ir jāiesaista pakalpojuma izstrādē un uzlabošanā. Svarīgi komunikāciju ar klientiem/iedzīvotājiem veidot pirms un pēc pakalpojuma saņemšanas. Klientu/iedzīvotāju iesaistīšana un komunikēšana ar tiem uzlabo pakalpojuma kvalitāti un parāda, ka organizācija ir atvērta un ievēro klientu intereses.

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

Šīs prasības izpildē ļoti svarīga ir abpusēja komunikācija un vēlme noskaidrot pakalpojuma saņēmēju vajadzības un gaidas. Tāpēc būtiski ir iesaistīt klientus/iedzīvotājus jaunu pakalpojumu izstrādē. Šādi organizācija pārliecināsies, ka ir domājusi un plānojusi savas darbības atbilstoši klientu/iedzīvotāju vajadzībām. Tāpat arī klienti/iedzīvotāji jutīsies novērtēti.

Izmantotās metodes var būt ļoti dažādas - atvērtas diskusijas, aptaujas, intervijas u.c.

Paralēli klienti/iedzīvotāji tiks informēti par plānotajiem pakalpojumiem un saņems aktuālu un pilnīgu informāciju.

Ļoti labi, ja tiktu uzklauts arī tādu ieinteresēto pušu viedoklis - sabiedrisko organizāciju, profesionālo asociāciju, klientu tuvinieku u.c. viedoklis.

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

Lai iedzīvotāji/klienti orientētos piedāvātajos pakalpojumos, to saņemšanas kārtībā, izmantotu iespēju pārsūdzēt organizācijas pieņemto lēmumu, jāizstrādā skaidri un saprotami normatīvie akti, kuri tieši skar klientus/iedzīvotājus.

Vēlams pirms normatīvo aktu izstrādāšanas komunicēties ar klientiem/iedzīvotājiem, izskaidrot normatīvā akta izveidošanas cēloņus, ieguvumus.

Normatīvajiem aktiem jābūt viegli pieejamiem, piemēram, tie ir izklīti pie ieejas vai citā publiskā telpā, ievietoti organizācijas interneta mājas lapā u.tml. Informatīvie materiāli un vadlīnijas būtu jāveido kā pēc iespējas īss un koncentrētas informācijas apkopojums ar svarīgāko, kas tieši ietekmē klientu/iedzīvotāju.

Svarīgs organizāciju raksturojošs kritērijs ir sniegtās informācijas ticamība. Informācijai vienmēr ir jābūt aktuālai. Ja tas netiek nodrošināts, rodas nevajadzīgi pārpratumi un konflikti. Piem., nesakrīt darbinieku pieņemšanas laiki iestādes mājas lapā ar informāciju uz darbinieku darba telpu durvīm.

Organizācijai svarīgi saprast, kāda informācija ir svarīga klientiem/iedzīvotājiem un kādi ir izplatītākie kanāli un avoti, pa kuriem pie klientiem /iedzīvotājiem nonāk šī informācija. Svarīgākai informācijai jābūt atrodamai tajās vietās, kur visbiežāk pulcējas klienti/iedzīvotāji vai tur kur klienti/iedzīvotāji vai to pārstāvji meklē šo informāciju..

Organizācijai jāatbild uz jautājumiem:

- 1) Kā informāciju pasniegt?

- 2) Ko organizācija ar šo informāciju grib sasniegt?
- 3) Cik bieži sniegt informāciju?
- 4) Vai pēc informācijas publicēšanas ir palielinājies klientu/iedzīvotāju skaits sociālajā dienestā?
- 5) Vai ir vairojusies izpratne par jautājumiem, kas skaidroti sniegtajā informācijā?

Lai izvēlētos veiksmīgākos informācijas avotus un kanālus, tos attīstītu un pilnveidotu, šajā procesā ir jāiesaista klienti/iedzīvotāji. Jānoskaidro viņu viedoklis un vēlmes, kā arī informācijas meklēšanas un uztveres paradumi.

Svarīgi iedzīvotājiem/klientiem sniegt pēc iespējas plašāku informāciju, kura saistīta ar pakalpojuma vai palīdzības saņemšanu. Jo kvalitatīvāka (saprotamība, aktualitāte, atbilstošs apjoms u.tml.) būs sniegtā informācija, jo mazāks būs papildus skaidrošanā ieguldītais resursu apjoms (papildus informācijas sagatavošana, atbildes uz klientu/iedzīvotāju telefona zvaniem, konsultācijas klātienē u.tml.)

Ja nav pietiekamas informācijas un nav izveidoti daudzveidīgi komunikācijas kanāli, cieš gan organizācija, gan klienti/iedzīvotāji.

Piem., ilgstošos sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijās labs un interesants informācijas apmaiņas veids ir atvērto durvju dienas.

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

Organizācijai jābūt ieinteresētai un tai ir svarīgi saņemt atgriezenisko saiti (klientu/iedzīvotāju izteiktos viedokļus). Arī tad, ja tā ir negatīva. Lai to realizētu, ir jāizstrādā saņemto jautājumu un sūdzību izskatīšanas procedūra. Kur, kā, kad? Ko darīt ar iegūtajiem secinājumiem? Cik ātri reaģēt?

Svarīgākais šajā procesā ir organizācijas spēja savlaicīgi un atbilstoši reaģēt un mainīties. Šī prasība organizācijai palīdz pilnveidoties un uzlabot sniegtā pakalpojuma kvalitāti, jo klienti/iedzīvotāji palīdz identificēt nepilnības un organizācijas „vājos punktus”.

Lai šo prasību realizētu, organizācijai jārada droša un uzticama vide, lai klienti/iedzīvotāji varētu izteikt savu viedokli.

Visbiežāk klienti/iedzīvotāji vēlas izteikties mutiski. Organizācijā vajadzētu būt noteiktai atbildībai (darbiniekam/iem) fiksēt svarīgāko no pateiktā. Ir jābūt izstrādātiem kritērijiem, kas ir svarīgi un kāda veida sūdzības / priekšlikumi ir jāuzskaita un jāanalizē.

Piem., varētu būt „sūdzību un ierosinājumu kastīte”, anonīmas anketas, iespēja anonīmi piezvanīt, organizācija analizē dažādus izteiktos viedokļus sabiedriskajā telpā (presē, radio, TV u.c.).

Ja klientam/iedzīvotājam nav iespēju izteikt organizācijai savu viedokli, šie klienti/iedzīvotāji vērsas pie augstāk stāvošām institūcijām vai ierēdņiem vai izplata negatīvu un nepilnīgu informāciju citiem sabiedrības locekļiem, tādējādi graujot organizācijas reputāciju sabiedrībā. Organizācija un tās vadītājs šādā situācija nevis apiet problēmu, bet ir spiesti atgriezties pie jautājuma risināšanas, diemžēl vairākumā gadījumu jau daudz nopietnākā līmenī.