



LATVIJAS REPUBLIKAS
LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Metodika tiek izstrādāta ar Eiropas Sociālā fonda finansiālu atbalstu Labklājības ministrijas īstenotā projekta “Profesionāla sociālā darba attīstība pašvaldībās” (Nr.9.2.1.1/15/I/001) ietvaros.

Par metodikas saturu atbild Labklājības ministrija, un tajā nav atspoguļots Eiropas Komisijas viedoklis.

SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKA

Izpildītājs: Personu apvienība SIA „Projektu un kvalitātes vadība” un sabiedrība ar ierobežotu atbildību "O.D.A.”

PROJEKTU UN KVALITĀTES VADĪBA



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

2023. gads

SATURA RĀDĪTĀJS

SATURA RĀDĪTĀJS	2
IEVADS.....	3
SAĪSINĀJUMI.....	5
PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKĀ IZMANTOTIE TERMINI UN TO SKAIDROJUMS.....	5
1. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKAS RAKSTUROJUMS	15
1.1. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS NOZĪME SOCIĀLO DIENESTU DARBĀ	15
1.2. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKAS PAMATI	16
2. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKA	21
2.1. PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKAS OPTIMĀLAIS UN BĀZES STANDARTS	21
2.2. OPTIMĀLĀ STANDARTA KRITĒRIJU RAKSTUROJUMS	23
2.2.1. <i>Priekšnosacījuma kritēriju raksturojums</i>	23
2.2.2. <i>Rezultātu kritēriju raksturojums</i>	51
2.3. KRITĒRIJU VĒRTĒŠANA	64
2.3.1. <i>Pašnovērtējuma kritēriju vērtēšana</i>	64
2.3.2. <i>Rezultātu kritēriju vērtēšana</i>	77
3. VADLĪNIJAS SOCIĀLO DIENESTU VADĪTĀJIEM PAŠNOVĒRTĒJUMA VEIKŠANAI	88
3.1. PAŠNOVĒRTĒJUMA PROCESA ORGANIZĒŠANA	88
3.2. IETEIKUMI PILNVEIDES PLĀNA SAGATAVOŠANAI UN PĀRMAIŅU VADĪBAI SOCIĀLAJĀ DIENTESTĀ.....	96
3.3. BENČMĀRKINGS UN ETALONRĀDĪTĀJU IZMANATOŠANA SOCIĀLO DIENESTU PILNVEIDEI	102

IEVADS

Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodika (turpmāk – Metodika) (SD KVPM) izstrāde īstenota Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 9.2.1.1/15/I/001 “Profesionāla sociālā darba attīstība pašvaldībās” ietvaros. SD KVPM ir izstrādāta uz pārvaldības izcilības principiem balstītā pašnovērtējuma modeļa bāzes. Metodikas mērķis ir nodrošināt izpratni par sociālā dienesta institūciju vadības funkcijas nozīmi un izveidot dažādus instrumentus efektīvai ikdienas vadībai, kā arī izveidot pamatu jaunai pieejai sociālā darba, pašvaldību sociālo dienestu, sociālo darbinieku un katra sociālā darbinieka rezultātu novērtēšanai. Metodikas izstrādes gaitā tika īstenots pilotprojekts metodiskā materiāla un klātienēs mācību programmas aprobēšanai.

Metodikas mērķauditorija:

- tiešā – pašvaldību sociālo dienestu vadītāji;
- netiešā:
 - sociālajos dienestos strādājošie sociālie darbinieki un citi speciālisti;
 - pašvaldību sociālo dienestu tuvākie sadarbības partneri (bāriņtiesa, izglītības, tiesībsargājošās iestādes, Nodarbinātības valsts aģentūra, ārstniecības speciālisti, sociālo pakalpojumu sniedzēji);
 - iesaistītās puses – Latvijas Pašvaldību savienība un Latvijas Pašvaldību sociālo dienestu vadītāju apvienība.

Metodikas izstrādē piedalījās arī pilotprojekta dalībnieki (18 sociālo dienestu vadošie darbinieki), iesaistoties domnīcā un darba grupās, kuru ietvaros tika izskatīti metodikas kritēriji, apakškritēriji un prasības, lai vienotos par tiem, kurus iekļaut bāzes standartā. Metodika pilotprojekta laikā tika aprobēta un noslēgumā pilnveidota (skatīt 1. attēlu).

Nodevums sastāv no trim pamatnodaļām, kur sniegts SD KVPM raksturojums un metodika, aprakstot tās optimālo standartu, bet noslēgumā dotas vadlīnijas sociālo dienestu vadītājiem pašnovērtējuma veikšanai. Nodevumam ir 6 pielikumi:

- 1.pielikums –Veidlapas un instruktāža priekšnosacījumu kritēriju fiksēšanai.
- 2.pielikums – Veidlapas un instruktāža rezultātu kritēriju fiksēšanai.
- 3.pielikums – Bāzes standarta priekšnosacījuma kritēriju apraksts.
- 4.pielikums – Papildu resursu saraksts.

- 5.pielikums – Sociālo dienestu vadītāju kompetenču modelis.
- 6.pielikums – Sociālo dienestu sociālā darba prakses slodzes ietvara kritēriju un un rezultātu sistēma.

Pašnovērtējuma modeli izstrādāja SIA “Projektu un kvalitātes vadība” un SIA “O.D.A.” ekspertu grupa:

- ekspertu grupas vadītāja Evija Eglīte,
- eksperte Gitāna Dāvidsone,
- eksperte Lauma Prikšāne,
- eksperte Laimdota Gaile,
- eksperte Marina Fiļipova,
- eksperte Guna Eglīte.

Pateicamies sociālo dienestu vadošo darbinieku aktīvai iesaistei pilotprojektā metodiskā materiāla aprobēšanai praksē: Sarmītei Segliņai no Kuldīgas novada, Kaijai Mucenieci no Valmieras novada, Ingai Kārkliņai no Cēsu novada, Inai Behmanei no Saldus novada, Ilzei Kārklevalkai no Talsu novada, Inesei Dukaļskai no Rēzeknes novada, Ilzei Kļaviņai no Aizkraukles novada, Ingai Eizengraudai no Tukuma novada, Zanei Kukai no Bauskas novada, Rutai Čaikai no Rīgas, Intai Siliņai no Smiltenes novada, Ivetai Knutiņi no Liepājas, Ilzei Upnerei no Ventspils novada, Kristīnei Freibergai no Siguldas novada, Elitai Trūlei no Krāslavas novada, Rutai Leišavnieci no Ropažu novada, Ilzei Fārnestei no Madonas novada, Sandrai Sprindžai no Preiļu novada un Leldei Apinei no Siguldas novada.

Tāpat pateicamies arī pašvaldību sociālo dienestu sociālajiem darbiniekiem, kuri aktīvi iesaistījās Sociālo dienestu sociālā darba prakses slodzes ietvara kritēriju un un rezultātu sistēmas izstrādē: Loritai Rimaševskai no Kuldīgas novada, Karlīnei Jākabsoni no Valmieras novada, Dagmārai Saulītei no Cēsu novada, Simonai Homčenko no Saldus novada, Ingai Makstnieci no Talsu novada, Natālijai Valterei no Rēzeknes novada, Inesei Keišai no Aizkraukles novada, Montai Lorenci no Tukuma novada, Gintai Dervītei no Bauskas novada, Vitai Redenkai no Rīgas, Sandrai Dukātei no Smiltenes novada, Ilzei Miezei no Smiltenes novada, Aigai Strazdiņai no Ventspils novada, Dainai Kalvānei no Siguldas novada.

Metodiskā materiāla literārā redaktore Gunta Suhanova.

SAĪSINĀJUMI

CAF	Kopējās novērtēšanas sistēmas modelis (<i>Common Assessment Framework model</i>)
EFQM	Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modelis
IKT	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas
SD KVPM; kā arī pašnovērtējuma metodika	Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodika

PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKĀ IZMANTOTIE TERMINI UN TO SKAIDROJUMS

Sarakstā iekļauti termini, kas pieminēti pašnovērtējuma metodikā un/ vai ir saistīti ar pašnovērtējuma procesu.

Agile	Domāšanas, darba procesu un iestādes struktūras organizācijas veids, kas priekšplānā izvirza elastību, sadarbību, gatavību un spēju pielāgoties izmaiņām ārējā vidē. Tulkojumā no angļu valodas – veikls, mainīgs.
Cilvēkresursi	Sociālajā dienestā nodarbinātie, sociālā dienesta personāls.
Cilvēkresursu vadība, arī personāla vadība	Vadības funkcija, kas nodrošina personāla politikas un procesu izstrādi un īstenošanu tā, lai sociālais dienests var sekmīgi izpildīt savas funkcijas un sasniegt izvirzītos mērķus.
Darba un personīgās dzīves līdzsvars	Optimāls laika sadalījums starp darbā un ārpus darba pavadīto laiku darbinieku skatījumā. Katram darbiniekam var būt individuāls redzējums un atšķirīga izpratne par optimālo laika sadalījumu darba un ārpus darba aktivitātēm.
Datu analīze	Process, kura mērķis ir iegūt no datiem noderīgu informāciju, identificēt tendences un sakarības, veidot secinājumus un nodrošināt atbalstu un pamatojumu lēmumu pieņemšanā.
Dažādība	Viens no sociālā darba principiem, kas izpaužas kā cieņa pret atšķirīgu dzīvesveidu, uzskatiem, kultūru, vērtībām. Dažādības atzīšana un pieņemšana ir saistīta ar sociālo darbinieku zināšanām, izpratni par indivīdu, grupu, kopienu atšķirībām un spēju tās pieņemt. Izpratne par dažādību ir nepieciešama, lai, sniedzot profesionālu sociālā darba pakalpojumu, sociālajā darbā tiktu nodrošināta vienlīdzīga un uz cilvēktiesībām balstīta cieņpilna attieksme pret ikvienu klientu ¹ .

¹ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

Dažādības vadība	Vadības process, kas vērsts uz vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanu ikvienam darbiniekam un klientam, veidojot tādu dienesta iekšējo vidi un attiecības ar dažādā ārējām ieinteresētajām pusēm (klientiem, citām institūcijām u.c.), kur dažādība tiek cienīta un uztverta kā vērtība un tiek izmantotas dažādības radītās iespējas.
Digitalizācija	Organizācija vadības izpratnē – pastāvīga uzlabojumu ieviešana organizācijas darbībā, izmantojot digitālās tehnoloģijas. Tehnoloģiju procesu izpratnē – process, kurā analogie procesi, pakalpojumi vai datu formāti, piemēram, papīra formātā sagatavoti dokumenti, tiek pārveidoti digitālajos formātos.
Digitālā transformācija	Visaptverošs procesu un darbību pārveidošanas process, kurā organizācija izmanto digitālās tehnoloģijas, lai mainītu savus pakalpojumus, procesus, struktūru un kultūru, ar mērķi uzlabot darba efektivitāti un radīt lielāku vērtību sabiedrībai.
Diskriminācija	Nepamatoti atšķirīga attieksme, kuras mērķis ir tiesību ierobežošana vai atņemšana; personas vai personu grupas izslēgšana no līdzdalības, balstoties uz kādu tai piemītošu īpašību vai pazīmi (tautību, rasi, dzimumu, vecumu, reliģiju, politisko pārliecību, veselības stāvokli, seksuālo orientāciju u. tml.). Eiropas Cilvēktiesību konvencijas 14. pantā ir noteikts vispārējs diskriminācijas aizliegums ² .
Dizaina domāšana	Pieeja problēmu risināšanai un inovāciju veidošanai, kas paredz lietotāju un mērķa grupu līdzdalību un iteratīvu risinājumu izstrādi, empātiski iejūtoties klientu/ mērķa grupu lomā. Pieeja tiek izmantota pakalpojumu izstrādē, lai piedāvātu efektīvus risinājumus, kas apmierina klientu jeb lietotāju vajadzības. Dizaina domāšana kā metode paredz noteiktu soļu/ darbību secību.
Efektivitāte	Rādītājs, kas mēra, kā organizācija īsteno savas funkcijas, sasniedz mērķus un panāk vēlamos rezultātus salīdzinājumā ar ieguldīto resursu patēriņu.
Gaidas	Pieņēmumi par iespējamo vai vēlamo notikumu attīstību nākotnē. Pastāv savstarpēja saikāte starp gaidām un cilvēka pieņēmumiem pašam par sevi, par attiecībām ar citiem un par to, kā iekārtota pasaule. Gaidas var saistīt, piem., ar sociālo lomu izpildi un prasībām, kuras šo lomu izpildei izvirza sabiedrība, no katras lomas sagaidot noteiktu rīcību un uzvedību ³ .
Gaidu vadība	Process, kurā organizācija mērķtiecīgi pārvalda klientu un citu ieinteresēto pušu gaidas, cerības un priekšstatus. Gaidu vadība ietver skaidras un reālistiskas informācijas sniegšanu par to, ko var un ko nevar sagaidīt no organizācijas, pakalpojuma, procesa vai sadarbības. Cilvēkresursu vadībā organizācijas vadītāji pārvalda darbinieku gaidas.

² Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

³ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

Ieinteresētās puses, arī Iesaistītās puses	<p>Indivīdi, grupas vai organizācijas, kas tieši vai netieši ir ieinteresēti vai iesaistīti kāda procesa norisē, lēmuma pieņemšanā un īstenošanā. Visbiežāk viņi nav tiešie projekta, pasākuma, procesa veicēji, vadītāji. Ieinteresētās puses var būt institūcijas, organizācijas vai indivīdi (piem., privāti uzņēmēji, valsts un pašvaldības iestāžu pārstāvji, NVO, klientu mērķgrupas pārstāvji). Sociālajā darbā par ieinteresētajām pusēm tiek uzskatīti ne tikai profesionāļi, citu nozaru speciālisti vai politikas veidotāji, bet arī pakalpojuma saņēmēji un citi, kurus skar konkrētais jautājums, ideja, lēmums vai process.⁴</p>
Iesaiste	<p>Pozitīvs, ar darbu saistīts darbinieka prāta stāvoklis, ko raksturo enerģija, savu pūļu veltīšana darbam un aizrautība darba veikšanā. Cilvēkresursu/ personāla vadībā raksturo darbinieka gatavību un rīcību ieguldīt savu enerģiju un pūles komandas un organizācijas mērķu sasniegšanai.</p>
Ieteikumu sistēma, arī Darbinieku ieteikumu sistēma	<p>Sistēma, kuras mērķis ir saņemt un ieviest nepārtrauktus uzlabojumus dažādās dienesta darbības jomās, balstoties uz darbinieku ieteikumiem un priekšlikumiem.</p>
Ilgspēja, arī Ilgtspējīga attīstība	<p>Attīstība, kurā šodienas vajadzības tiek apmierinātas, neradot vides, sociālus vai ekonomiskus draudus nākamo paaudžu vajadzību apmierināšanai (ANO Pasauls Vides un attīstības komisijas 1987. gada ziņojums “Mūsu kopējā nākotne”). 2011. gada ANO Tautas attīstības pārskatā ilgtspējīga attīstība definēta kā pašlaik dzīvojošo brīvība izvirzīt un īstenot sev svarīgus mērķus tādā veidā, kas neapdraud nākamo paaudžu iespējas īstenot viņiem svarīgus mērķus. Ilgtspējas ideja uzsver ikviena cilvēka tiesības uz cieņpilnu dzīvi, ko nodrošina tāda ekonomiskā attīstība, kas ir līdzsvarā ar mūsu planētas ekosistēmu, jo šodienas dzīves apstākļu uzlabošana nedrīkst notikt uz nākotnes paaudžu rēķina.⁵</p>
Informācija	<p>Ziņas, dati par priekšmetu, jēdzienu, notikumu vai ko citu, kas tiek pārveidoti un apstrādāti tā, lai tie iegūtu nozīmi dienesta darbā. Informācija var būt izteikta skaitliskos datos, tekstā, attēlos, skaņās.</p>
Informācijas sistēmu digitalizācija sociālajā darbā	<p>Informācijas sistēmu apstrāde, izmantojot informācijas tehnoloģijas (IT) un programmatūru, kas nodrošina sociālajā darbā nepieciešamās informācijas fiksēšanu, glabāšanu un apriti. IT nodrošina informācijas sistēmu pāreju uz elektronisku dokumentu apriti papīra dokumentu vietā, tādējādi nodrošinot efektīvāku statistikas apkopošanu, datu un dokumentācijas pārvaldi, uzlabo darbību caurskatāmību un informācijas apmaiņu starp dažādiem pakalpojumu sniedzējiem un valsts institūcijām, kā arī pakalpojumu pieejamību klientiem. Tomēr, veidojot digitalizētas informācijas sistēmas, sastopas sociālā darba un IT atšķirīgās profesionālās vajadzības, valoda un risinājumi. Kritiķi norāda, ka digitalizācijas procesā sociālā darba prakse un informācija par klientu tiek rūpīgi kategorizēta un sadalīta atsevišķos, mērāmos</p>

⁴ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

⁵ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

	<p>elementos, kas atbilst programmēšanas loģikai un dažādu institūciju sistēmu savietojamībai. Sociālā darba un IT jomas saskarē informācijas sistēmu digitalizācijas procesā ir svarīgi risināt jautājumus saistībā ar: 1) informācijas sistēmu izmantojamību un lietotāja saskarnes dizainu (piem., datubāzēm, e-pakalpojumiem sociālajā darbā); 2) neatbilstību starp sociālā darba procesa loģiku un informācijas sistēmas loģiku; 3) nepieciešamību uzlabot sociālo darbinieku zināšanas un prasmes darbā ar informācijas sistēmām; 4) lietošanas ērtumu statistikas veidošanā uzskaitēi, pārskatāmībai un kvalitātes vadībai sociālajā darbā; 5) terminoloģijas lietojumu (piem., sociālā darba un informācijas sistēmu terminoloģijas savietojamība un saprotamība lietotājam); 6) IT sistēmu pārvaldību⁶.</p>
Informācijas tehnoloģijas sociālajā darbā	<p>Informācijas tehnoloģijas (IT) ir zināšanu, metožu, paņēmieni un tehniskā aprīkojuma kopums, kas ar datoru un sakaru līdzekļu starpniecību nodrošina jebkuras informācijas iegūšanu, glabāšanu, izplatīšanu, apmaiņu un koplietošanu. IT attīstība ir sekmējusi arī sociālā darba kā profesijas attīstību un jaunas pakalpojumu (telemedicīna, telekonsultācija, tiešsaistes konsultācija, krīzes tālruņa pakalpojums, drošības poga vai drošības aprobe, datormediēta intervence, tiešsaistes supervīzija) sniegšanas iespējas. IT ietver arī lietotnes, kas sociālajiem darbiniekiem piedāvā diagnostikas un novērtēšanas instrumentus, bet klientiem sniedz atbalstu sociālo un kognitīvo prasmju attīstīšanā. Sociālo pakalpojumu sniedzējiem IT nodrošina iespējas gan glabāt un apmainīties ar informāciju par klientiem, gan arī izplatīt informāciju par sociālo palīdzību un pakalpojumiem, rast risinājumus dokumentu attālinātai iesniegšanai un darbinieku attālinātai profesionālai pilnveidei. IT izmantošana sociālajā darbā ļauj ievērojami efektīvizēt daudzus procesus: apstrādāt liela apjoma informāciju un atvieglot dokumentu uzglabāšanu un apriti; attīstīt pakalpojumu daudzveidību un sekmēt informācijas pieejamību; uzlabot klientu uzraudzību un drošību⁷.</p>
Inovācijas	<p>Jaunu ideju, metožu un pieeju izmantošana sociālo pakalpojumu nodrošināšanā indivīdiem, grupām un kopienām. Pakalpojumi tiek raksturoti kā inovatīvi arī tajos gadījumos, ja tie iepriekš nav bijuši pieejami noteiktā ģeogrāfiskā teritorijā un tiek ieviesti vai tiek pielāgoti konkrētās vietas iedzīvotāju vai mērķa grupas vajadzībām.⁸</p>
Izcilību raksturojošas prakses	<p>Darbības, pasākumi, procesi, kuru regulāra un sistemātiska īstenošana nodrošina sociālā dienesta kā organizācijas izcilību un atbilstību SD KVPM noteiktajiem standartiem. Izcilību raksturojošas prakses veido pašnovērtējuma metodikas apakškritēriju saturu.</p>
Izmaksu - ieguvumu analīze	<p>Finanšu un ekonomisko izmaksu analīzes metode, kas tiek izmantota, lai novērtētu, vai projekts, pakalpojums vai darbība ir sabiedrībai</p>

⁶ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

⁷ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

⁸ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

	izdevīga un ekonomiski dzīvotspējīga, t.i., vai tās radītie ieguvumi pārsniedz ieguldītos resursus.
Klienta pieredze arī CX no angļu valodas jēdziena <i>Customer Experience</i>	Kopējais iespaids un emocijas, ko klienti piedzīvo, mijiedarbojoties ar sociālo dienestu, tā darbiniekiem un pakalpojumiem, un kas rada klientu attieksmi, viedokli un vērtējumu par sociālo dienestu un tā darbu.
Kompetence	Zināšanu, prasmju un attieksmes kopums noteiktā jomā, kas nosaka efektīvu amata pienākumu izpildi.
Kovīzija	Viens no grupas supervīzijas veidiem, kuru tradicionāli izmanto konkrētu gadījumu izskatīšanai. Kovīzija nav efektīvi izmantojama situācijās, ja kolēģu starpā ir konfliktējošas attiecības, jārisina komandas konflikti vai jāuzlabo komandas sadarbības modeļi. Kovīziju vadīšanu (piem., sekošanu laikam, procesa posmiem u.c.) uzņemas kāds no grupas dalībniekiem, par ko grupa vienojas. Kovīzijā tiek ievēroti tradicionālie grupas supervīzijas noteikumi un procesa norise noteiktos posmos. Kovīzija visbiežāk notiek, sadarbojoties viena līmeņa profesionāļiem ⁹ .
Kvalitātes vadība	Vadības funkcija, kas vērsta uz pastāvīgu organizācijas procesu analīzi un uzlabošanu, padarot tos pēc iespējas efektīvākus (lētākus, ātrākus u.tml.) un novēršot kļūdu jeb neatbilstību rašanos.
Kvalitātes vadības cikls arī Deminga cikls, arī PDPR cikls no angļu valodas <i>Plan – Do – Check – Act</i>	<p>Kvalitātes vadības un procesu analīzes un uzlabošanas metode, kas piedāvā sistemātisku un nepārtrauktu uzlabojumu ieviešanu, balstoties uz novērtējumu un datiem. Ciklu veido četri posmi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Plāno (<i>Plan</i>) - nosaka mērķus un veicamās darbības; 2) Dara (<i>Do</i>) – izpilda plānu, ievieš uzlabojumus; 3) Pārbauda (<i>Check</i>) – analizē rezultātus un datus, lai izvērtētu, vai īstenotie pasākumi devuši vēlamus rezultātus. 4) Rīkojas (<i>Act</i>) – ja iepriekšējā cikla posmā konstatētas nepilnības, tiek veiktas korektīvas darbības – pielāgots rīcības plāns, mainīti procesi vai metodes. <p>Kvalitātes vadības cikls ir pašnovērtējuma metodikas, tai skaitā kritēriju analīzes un vērtēšanas skalas pamatā. Cikls tiek saukts arī tā autora E. Deminga vārdā.</p>
Labūtība	Cilvēka vai grupas garīgās un fiziskās veselības, sociālā un ekonomiskā stāvokļa raksturojums. Labūtība ir cieši saistīta ar jēdzieniem “veselība” un “dzīves kvalitāte”. Labūtību var definēt kā stāvokli, kad cilvēks var jēgpilni īstenot savus mērķus un baudīt viņa/viņas izpratnē apmierinošu dzīves kvalitāti. Tādējādi labūtība ietver ne tikai sociālekonomiskos rādītājus, bet arī ētiskus ideālus/vērtības un ar tiem saistītas prakses. Labūtība attiecas gan uz individuālo, gan uz kolektīvo izjūtu par dzīvi vai dzīves vērtējumu ¹⁰ .

⁹ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

¹⁰ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

Līderis	Līderis ir cilvēks, kurš aizauj un ietekmē citus pārliecinot, nevis piespiežot; cilvēks, kuram ir sekotāji. Viena no mūsdienu vadītājiem raksturīgajām lomām.
Līderība	Process, kurā formāls vai neformāls līderis vai līderu grupa vada, koordinē, iedvesmo un motivē indivīdu, grupu, organizāciju, kopienu vai sabiedrību. Sociālo procesu analīzē uzmanība tiek pievērsta grupas vajadzībai pēc līdera, arī varas struktūrām, pateicoties kurām cilvēks iegūst dominējošu pozīciju un kontroli pār citiem. Līderību īsteno persona vai personu grupa ar noteiktām iezīmēm. Sociālajā darbā akcentē līderību kā: 1) procesu, piem., vadības funkciju īstenošanā sociālā darba makrolīmeņa un mezolīmeņa praksē; 2) īpašību, piem., lai mobilizētu profesionāļu kopienu sociālā darba kā profesijas attīstīšanai; 3) spēju un prasmes sociālā darba praksē, piem., darbā ar dažādām mērķa grupām ¹¹ .
Misija	Īsi formulēts paziņojums, kas izsaka organizācijas identitāti un definē tās pastāvēšanas iemeslus: <i>kāpēc mēs esam?</i>
Organizācijas kultūra arī iekšējā kultūra	Kolektīvie pieņēmumu un rīcības modeļi – organizācijas kopīgās vērtības, normas, tradīcijas, pārliecības, kas tiek mācīti jauniem organizācijas locekļiem, kā uztvert to, kas notiek organizācijā, un kā rīkoties dažādās situācijās.
Partneri, partnerība	Partneri ir divas vai vairāk personas (tai skaitā organizācijas), kas sadarbojas noteikta mērķa labā – veido partnerību. Partnerība var būt formāla, ja sadarbību partneru starpā regulē savstarpēji līgumi vai normatīvie akti, vai neformāli, ja sadarbība notiek, balstoties uz nerakstītu vienošanos.
Pašnovērtējuma bāzes standarts	Izcilību raksturojošu prakšu kopums sociālo dienestu pašnovērtējuma metodikā, kas ir saistošs jeb obligāts visiem sociālajiem dienestiem to pārvaldībā un kvalitātes vadībā un ko izmanto sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējumā. Pašnovērtējuma bāzes standarts ietver mazāku izcilību raksturojošu prakšu skaitu kā optimālais standarts.
Pašnovērtējuma optimālais standarts	Izcilību raksturojošu prakšu kopums sociālo dienestu pašnovērtējuma metodikā, kas vērsts uz augstu izcilības līmeņa sasniegšanu sociālā dienesta kā organizācijas pārvaldībā un kvalitātes vadībā un ko izmanto sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējumā. Pašnovērtējuma optimālais standarts ietver plašāku izcilību raksturojošu prakšu kopumu kā bāzes standarts.
Personāla politika	Dokuments, kura mērķis ir noteikt vienotus un skaidrus principus, kurus sociālais dienests ievēro personāla vadības procesos un darba attiecību veidošanā un vadīšanā.
Pilnveide, pilnveides plāns	Mērķtiecīgu procesu un pasākumu kopums sociālā dienesta kā organizācijas darba uzlabošanai un attīstībai. Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodika paredz sociālā dienesta

¹¹ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

	pilnveides plāna sagatavošanu un izpildi, balstoties uz pašnovērtējuma rezultātiem.
Pilotprojekts	Eksperimentāls jeb izmēģinājuma projekts, ko īsteno nelielā apjomā/ mērogā, lai praksē pārbaudītu jaunu risinājumu, rīku vai metožu darbību, sekas vai lietderību.
Prāta vētra	Grupu darba metode, kura paredz, ka par sākotnēji definētu jautājumu/ problēmu iesaistītie rada pēc iespējas vairāk risinājumu/ ideju, nevērtējot to īstenošanas iespējas. Metodi izmanto ideju/ risinājumu radīšanai, problēmu apzināšanai un risināšanai.
Proaktīvs/a	Tāds/a, kas rīkojas, prognozējot nākotnes problēmas, vajadzības vai izmaiņas, nevis tikai reaģē uz jau notikušo.
Process	Secīgu darbību kopums, kas iestādē tiek organizēts ar noteiktu mērķi, lai pārveidotu ieguldījumu (intelektuālos, materiālos resursus u.c.) rezultātā (pakalpojumā, produktā u.c.).
Procesa īpašnieks	Darbinieks, kas procesu vadības pieejas ietvaros ir atbildīgs par konkrēto procesu, tā uzraudzību un uzlabošanu.
Procesu vadība	Veids kā organizācija plāno, izpilda, uzrauga un uzlabo procesus, lai nodrošinātu savu funkciju izpildi un mērķu sasniegšanu iespējami efektīvākā veidā.
Resursi	Ietver formālos un neformālos resursus, materiālos un finanšu resursus, dabas un sociālos resursus, ražošanas resursus, informatīvos, simboliskos un kultūras resursus, cilvēkresursus, laika resursus – jebko, kas tiek izmantots, lai veicinātu dzīves kvalitāti vai apmierinātu indivīda, ģimenes, grupas vai kopienas dažādās vajadzības. Var nodalīt arī personiskos resursus (piem., īpašumi, ienākumi, izglītība, vecumposms, rakstura īpašības, prasmes) un sociālos resursus, kas ir saistīti ar sociāliem tīkliem un kontaktiem. Sociālajā darbā izšķir šādus resursus: 1) neformālos resursus (ģimene, radnieki, draugi, kaimiņi, tuvākie kolēģi); 2) formālos resursus (organizācijas un asociācijas, piem., baznīca, arodbiedrības); 3) sociālās institūcijas, programmas un pakalpojumus (piem., slimnīcas, sociālie dienesti, ilgstošas sociālās aprūpes centri). Resursu pieejamība tieši ietekmē indivīda sociālās funkcionēšanas iespējas, tāpēc viens no galvenajiem sociālā darbinieka uzdevumiem ir pārzināt pieejamos resursus, sekmēt to izmantošanu, kā arī identificēt nepieciešamos resursus un ierosināt to attīstīšanu ¹² .
Reputācija	Sabiedrībā izplatīts vērtējošs uzskats par kādu cilvēku vai organizāciju. Reputācija attiecas uz to, kā sabiedrībā vai noteiktās tās grupās vērtē cilvēka vai organizācijas uzticamību, godīgumu, kompetenci, ietekmi, sasniegtos rezultātus.
Resursu optimizācija	Procesa, procesu kopuma vai sistēmas darbības uzlabošana, lai, izmantojot pieejamos resursus, sasniegtu vairāk vai lai sasniegtu līdzšinējo rezultātu, izmantojot mazāk resursu.

¹² Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

Rezultātu rādītāji	Kvantitatīvi vai kvalitatīvi mērījumi , kurus izmanto, lai uzraudzītu un novērtētu organizācijas, struktūrvienības vai darbinieka progresu konkrētu mērķu sasniegšanā. Izšķir procesa rezultātu rādītājus un darbības rezultātu rādītājus.
Snieguma rādītāji, arī veikspējas rādītāji	Mērījumi, kas parāda, kādi ir organizācijas plānotie sasniedzamie rezultāti. Svarīgākie no snieguma rādītājiem tiek saukti par galvenajiem snieguma jeb darbības rādītājiem (angļu valodā: <i>key performance indicators</i> jeb KPI).
Sniegums	Darba sniegums jeb veikspēja raksturo, cik labi indivīds un/vai organizācija veic funkcijas un pamatdarbības, kas ietvertas viņu amatā/darbā. Tas var ietvert paveiktā darba apjomu, kvalitāti vai - organizāciju un struktūrvienību vadītājiem – ietekmi uz cilvēkiem savā komandā.
Snieguma vadības sistēma	Pieeja darba procesu pārvaldībai organizācijā, kas vērsta uz organizācijas, struktūrvienību un darbinieku mērķu un uzdevumu noteikšanu un to izpildi un kura veicina nepārtrauktu darbinieku prasmju, uzvedības un ieguldījuma (snieguma) uzlabošanu. Tā ietver: 1) snieguma plānošanu, 2) darba izpildi jeb mērķu sasniegšanu, 3) snieguma novērtēšanu 4) attīstības pārrunas, kurām seko nākamā perioda snieguma plānošana.
Sociālā atbildība	Pieeja, kur organizācija brīvprātīgi īsteno tādas prakses un pasākumus, kas rada pozitīvu ietekmi uz sabiedrību vai vidi. Sociāli atbildīga organizācija dara vairāk, nekā nosaka normatīvo aktu prasības, veicinot ilgtspējīgu un ētisku praksi.
Sociāli mazaizsargāti darbinieki	Darbinieki, kuriem nepieciešams papildu atbalsts, jo viņi, piemēram, vecuma, veselības vai sociālā stāvokļa dēļ, ir pakļauti nabadzībai, sociālai atstumtībai vai citiem nelabvēlīgiem faktoriem lielākā mērā nekā vairums sabiedrības.
Sociālo dienestu kvalitātes vadības modelis	Sociālā dienesta kā organizācijas darbības izcilību raksturojošs kritēriju kopums, kas izstrādāts, balstoties uz Eiropas Savienības dalībvalstu sabiedriskā sektora administrāciju un Eiropas Publiskās administrācijas institūta izstrādātu Kopējās novērtēšanas sistēmu (angliski – <i>common assessment framewok</i> jeb CAF).
Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodika arī Pašnovērtējuma metodika	Instruments sociālo dienestu vadītājiem, lai veicinātu patstāvīgu un pastāvīgu sociālā dienestu pilnveidi un attīstību. Šī metodika nodrošina rīku un vadlīniju kopumu, kas sociālajiem dienestiem ļauj veikt pašnovērtējumu – objektīvi paraudzīties uz esošo situāciju, apzināt organizācijas stiprās puses un pilnveidojamās aspektus, kā arī plānot un īstenot sociālā dienesta kā organizācijas pilnveidi.
Supervīzija	Konsultēšanas veids pieaugušo izglītībā un profesionālās darbības sistēmā. Supervīzija ir process, kura ietvaros supervizors un supervizējamais iedziļinās konkrētā ar profesionālo jomu saistītā situācijā un veic tās analīzi. Supervīzijā tiek atbalstīta, attīstīta, pārskatīta un pārraudzīta, dažkārt arī novērtēta speciālista profesionālā darbība, tās tiesiskie un profesionālās ētikas aspekti. Supervīzijas

	procesā tiek nodrošināta pieredzes, zināšanu un informācijas apmaiņa, meklēti risinājumi ar profesionālo darbību saistītām supervizējamā problēmsituācijām. Supervīzijas mērķis ir kompetenču paplašināšana un darba kvalitātes uzturēšana, kā arī uzlabošana ¹³ .
Starpinstitucionālā sadarbība	Viens no darbības veidiem sociālajā darbā, kam raksturīga divu vai vairāku institūciju/ organizāciju iesaiste un sadarbība visos sociālā darba prakses līmeņos. Visbiežāk starpinstitucionālajā sadarbībā ir iesaistītas dažādu nozaru valsts un pašvaldības institūcijas, lai koordinētu savstarpējo sadarbību kāda mērķa sasniegšanai ¹⁴ .
Starpprofesionālu sadarbība, arī starpdisciplināra sadarbība	Dažādu profesiju pārstāvju grupa, kas sadarbojas kopīga mērķa sasniegšanā, lai nodrošinātu kvalitatīvu pakalpojumu un iespējami labāku problēmsituācijas risinājumu indivīdam, grupai vai kopienai. Starpprofesionālu sadarbība ļauj saskatīt un piesaistīt plašāku nepieciešamo resursu klāstu problēmsituācijas mazināšanai. Sociālajā darbā starpprofesionālu sadarbības pārstāvji var būt sociālie darbinieki, sociālie pedagogi, psihologi, psihoterapeiti, probācijas, bāriņtiesu, policijas darbinieki, bērnu tiesību inspektori, veselības aprūpes speciālisti (piem., ģimenes ārsti, psihiatri, narkologi) u. c. ¹⁵
Stratēģija	Organizācijas plāns ilgtermiņa rezultātu sasniegšanai atbilstoši virsmērķim (vīzijai) un funkcijām. Atbild uz jautājumu: <i>Ko mēs paveiksim tuvākajos 3 – 5 gados, lai tuvotos organizācijas vīzijai?</i>
Universālais dizains (UD)	Pieeja pakalpojumu attīstībā un vadībā, kas ir pieejami, izmantojami un saprotami pēc iespējas plašākai cilvēku grupai, ieskaitot cilvēkus ar dažādām spējām, vecuma grupām un dažādām vajadzībām. Mērķis ir radīt vidi, kurā ikviens neatkarīgi no fiziskajām vai kognitīvajām spējām var saņemt pakalpojumu un piedalīties pilnībā un neierobežoti.
Uztveres rādītāji arī viedokļa rādītāji	Rādītāji, kas parāda, ko organizācijas darbinieki, klienti, iedzīvotāji un citas ieinteresētās puses domā par organizāciju, kāda ir viņu apmierinātība ar organizācijas darbu un pakalpojumiem.
Vadības informācijas sistēma	Sistematizēts datu, informācijas un to iegūšanas, apstrādes un analīzes metožu kopums, kas ļauj vadītājam iegūt pārskatu par organizācijas darbību (resursiem, procesiem u.tml.) un savlaicīgi reaģēt uz izmaiņām vai problēmām organizācijas darbā.
Veiktspējas rādītāji	skat. snieguma rādītāji
Vērtības, arī pamatvērtības	Ekonomiskie, sociālie un kultūras aspekti, kas tiek uzskatīti par nozīmīgiem, svarīgiem personības, grupas un visas sabiedrības pilnvērtīgai un jēgpilnai eksistencei. Vērtības var skaidrot arī: 1) kā principus, uzskatus, attieksmes un paradumus, kas tiek uzlūkoti kā vēlamī konkrētā kultūrā, sociālā grupā vai individuālā līmenī; 2) kā universāli nozīmīgo cilvēcei. Pirmajā gadījumā vērtības rodas vērtējumā, tās ir mainīgas un atkarīgas no vērtētāja un konkrētās

¹³ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

¹⁴ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

¹⁵ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

	<p>situācijas. Vērtības ir saistītas ar cilvēka aktīvu pozīciju un izvēli – ar uzskatiem un pārliecībām, kas nosaka cilvēka prioritātes lēmumu pieņemšanas situācijā. Izvēle ir saistīta arī ar cilvēka vajadzībām un interesēm – ja kaut kas nav nepieciešams vai neinteresē, tas nebūs vērtība konkrētajā situācijā. Otrajā gadījumā vērtības ir neatkarīgas no vērtētāja, tās nemainās, bet var mainīties tikai cilvēka attieksme pret tām. Cilvēks var dot priekšroku vienai vai otrai vērtībai, bet tas nemaina kopējo vērtību sistēmu. Piemēram, brīvība un mīlestība ir vērtības, kuras nav atkarīgas no tā, vai kāds tās atzīst vai neatzīst. Vērtībām ir jābūtības raksturs. Sociālajā darbā būtiska nozīme ir profesijas pamatvērtībām, kas nostiprinātas Globālajā sociālā darba ētikas principu deklarācijā.¹⁶</p>
Viedokļa rādītāji	Skat. uztveres rādītāji
Vienlīdzīgas iespējas	Vienlīdzīgas iespējas ir princips, kas uzsver iespēju vienlīdzību visiem cilvēkiem neatkarīgi no viņu vecuma, dzimuma, tautības, seksuālās orientācijas, ticības, garīgās vai fiziskās veselības traucējumiem vai citām pazīmēm ¹⁷ .
Vīzija	Vīzija ir organizācijas ilgtermiņa mērķis (virsmērķis). Tā raksturo vēlamu un iespējamu nākotnes situāciju, kā arī ceļu, kas veicams, lai to sasniegtu. Atbild uz jautājumu: <i>kurp mēs dodamies? Ko mēs vēlamies sasniegt?</i>
Zināšanu vadība arī zināšanu pārvaldība	Organizācijas procesi un prakses, kas saistītas ar zināšanu iegūšanu, izmantošanu, kopīgošanu un pārvaldīšanu, lai uzlabotu darbību un sasniegtu organizācijas mērķus. Šī pieeja ietver informācijas pārvaldību, gan rakstīto, gan nerakstīto zināšanu uzkrāšanu, darbinieku mācības, pieredzes kopīgošanu un citas darbības, kas palīdz uzlabot kolektīvās zināšanas un palielināt organizācijas intelektuālo kapitālu jeb pieredzes bagāžu.

¹⁶ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

¹⁷ Sociālā darba vārdnīca. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023 - 640 lpp

1. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKAS RAKSTUROJUMS

1.1. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS NOZĪME SOCIĀLO DIENESTU DARBĀ

Lai arī sociālajos dienestos nav aktuāla konkurence un iekšējā cīņa par resursiem, visā pasaulē domā par to, kā radīt sociālos pakalpojumus ar zemākām izmaksām, tajā pašā laikā saglabājot atbildību pret sociālā darba profesiju un tās klientiem. Gan biznesa organizācijām, gan sociālo pakalpojumu sniedzējiem un sociālajiem dienestiem ir viens mērķis – pēc iespējas kvalitatīvāks, klientiem piemērotāks pakalpojums un profesionāls, ar darba apstākļiem apmierināts darbinieks. Arī sociālajos dienestos kvalitatīvu rezultātu sasniegšanai aprobē dažādas kvalitātes nodrošināšanas un pilnveides metodes, kas pārņemtas no biznesa jomas, piemēram, ISO 9000. Sociālie dienesti ne tikai Latvijā, bet visā pasaulē tiek kritizēti par to, ka tiem nav pietiekami labas vadības stratēģijas, kādas piemīt biznesa organizācijām. Šī kritika ir vietā – sociālo dienestu vadībai vajadzētu būt tikpat efektīvai kā uzņēmējdarbības organizācijām, jo katras institūcijas mērķis ir vislabākie rezultāti, kas aptver gan klientu, gan darbinieku, gan visas sabiedrības apmierinātību, kā arī sabalansētu budžeta līdzekļu izlietojumu. Paaugstināt sociālo dienestu un sociālo pakalpojumu kvalitāti var vienīgi tad, ja dienestā ir sakārtoti procesi un nepārtraukti tiek meklēti jauni stratēģiskie risinājumi, ir nodrošinātas augstas un mūsdienu prasībām atbilstošas iestāžu pārvaldības un vadītāju vadības kompetences, kas palīdz pilnveidot iestāžu darbu un procesus.

Sociālā darba kvalitāte (*social work quality*) ir daudzdimensionāls jēdziens, kas raksturo sociālā darba atbilstību noteiktiem kritērijiem:

- atbilstība prakses standartiem;
- atbilstība sasniedzamajiem rezultātiem;
- atbilstība deklarētajiem politiskajiem mērķiem un to sasniegšanai;
- atbilstība pakalpojuma saņēmēju vajadzību apmierināšanai;
- atbilstība kvalitātes uzturēšanai organizācijas sistēmā.

Visos kritērijos nozīmīga ir sociālā darba ētisko standartu ievērošana un kvalitāti ietekmējošie subjektīvie un objektīvie faktori, piemēram, sociālā darbinieka personība, vērtību sistēma un citi.¹⁸

Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likuma 14. pantā minēti LM uzdevumi, tai skaitā kontrolēt sociālo pakalpojumu sniegšanu regulējošo normatīvo aktu ievērošanu, kā arī sociālo pakalpojumu kvalitāti un sociālo pakalpojumu sniedzēju atbilstību normatīvo aktu prasībām; izstrādāt sociālo pakalpojumu kvalitātes un efektivitātes novērtēšanas kritērijus. Savukārt likuma 11. panta 7. punktā minēts, ka viens no sociālā dienesta uzdevumiem ir novērtēt sociālā dienesta administrēto un pašvaldības finansēto sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības kvalitāti¹⁹.

Ministru kabineta noteikumos Nr. 338 “Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem” ir noteikta virkne prasību sociālo pakalpojumu sniedzējiem, tostarp arī tas, ka sociālo pakalpojumu sniedzējs vismaz reizi trijos gados veic iekšējo pašnovērtējumu par nodrošināto sociālo pakalpojumu kvalitāti un atbilstību normatīvajos aktos noteiktajām prasībām, ja nav ieviesta un uzturēta kvalitātes vadības sistēma vai iegūts sociālo pakalpojumu kvalitātes EQUASS (*The European Quality in Social Services*) sertifikāts (2.7.p.)²⁰.

1.2. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKAS PAMATI

LM 2010. gadā ir izstrādājusi “Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodiku”²¹, kas balstās uz Kopējās novērtēšanas sistēmas modeli (*Common Assessment Framework model*, turpmāk – CAF). CAF modelis ir vienots Eiropas Savienības dalībvalstu sabiedriskā sektora administrāciju un Eiropas Publiskās administrācijas institūta izstrādāts modelis sabiedriskā sektora iestāžu darbības pašnovērtējumam. Tas izstrādāts ar mērķi radīt instrumentu sabiedriskā sektora iestāžu darbības uzlabošanai, izmantojot dažādu iepriekš veidoto modeļu labāko pieredzi un ņemot vērā publiskā sektora organizāciju darba vides un darba specifiku, kā arī sekmēt pieredzes apmaiņu starp institūcijām. Modelis ir pielāgots Latvijas sociālo pakalpojumu sniedzēju darba specifikai, ir

¹⁸Bela, B. Rasnača, L. (zin.red.). 2022. Sociālā darba terminoloģijas vārdnīca. Rīgā, LU Akadēmiskais apgāds, iespēšanā

¹⁹ Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums 2002.gada 31.oktobris legūts no:

<https://likumi.lv/ta/id/68488-socialo-pakalpojumu-un-socialas-palidzibas-likums> [sk.24.01.2023.]

²⁰ MK noteikumi Nr. 338 2017.gada 13.jūnijs “Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem” legūts no:

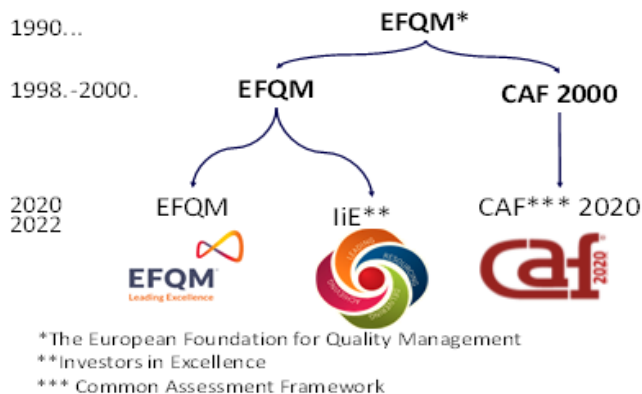
<https://likumi.lv/ta/id/291788-prasibas-socialo-pakalpojumu-sniedzējiem> [sk.24.01.2023.]

²¹ Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika. legūts no:

<https://www.lm.gov.lv/lv/media/18236/download?attachment> [sk.24.01.2023.]

sagatavoti apraksti un skaidrojumi par kritērijiem, bet tie nav pietiekami skaidri un viennozīmīgi saprotami, kā arī modelis ir jau novecojis. Tāpat kā CAF ik pa laikam tiek pilnveidots starptautiskā līmenī, un ir izstrādāta jauna CAF 2020 versija, arī Latvijā šis modelis ir jāpilnveido atbilstoši aktuālajām prasībām.

1. attēls. Visaptverošās kvalitātes vadības (TQM) modeļu saime



CAF pieder visaptverošās kvalitātes vadības (TQM) modeļu saimei, par pamatu izmantojot Eiropas Kvalitātes vadības fonda (turpmāk – EFQM) izcilības modeli (skatīt 1. attēlu).

EFQM modelis izstrādāts 1992. gadā pkā Eiropas Kvalitātes balvas novērtēšanas kritēriju ietvars.

Visi šie izcilības modeļi balstās kvalitātes vadības izcilības principos, tiem atbilstīgi noteiktos kritērijos un organizācijas labas pārvaldības praksēs un metodēs.

EFQM modelis sniedz šādus ieguvumus:

- piedāvā strukturētu, faktos pamatotu pieeju, lai identificētu iestādes darbības stiprās puses, analizētu aspektus, kas jāpilnveido, kā arī mērītu procesu rezultātus;
- veicina salīdzināšanu ar citām organizācijām, kurām ir līdzīga vai citāda pieredze, izmantojot Eiropā plaši izplatītus un atzītus kritērijus, kā arī rada iespēju pārņemt labās prakses piemērus.

CAF kritērijos ir uzsvērti principi, kurus ievērojot, organizācija savus darbības rezultātus maksimāli orientē sabiedrībai nozīmīgu vērtību efektīvai un lietderīgai radīšanai.

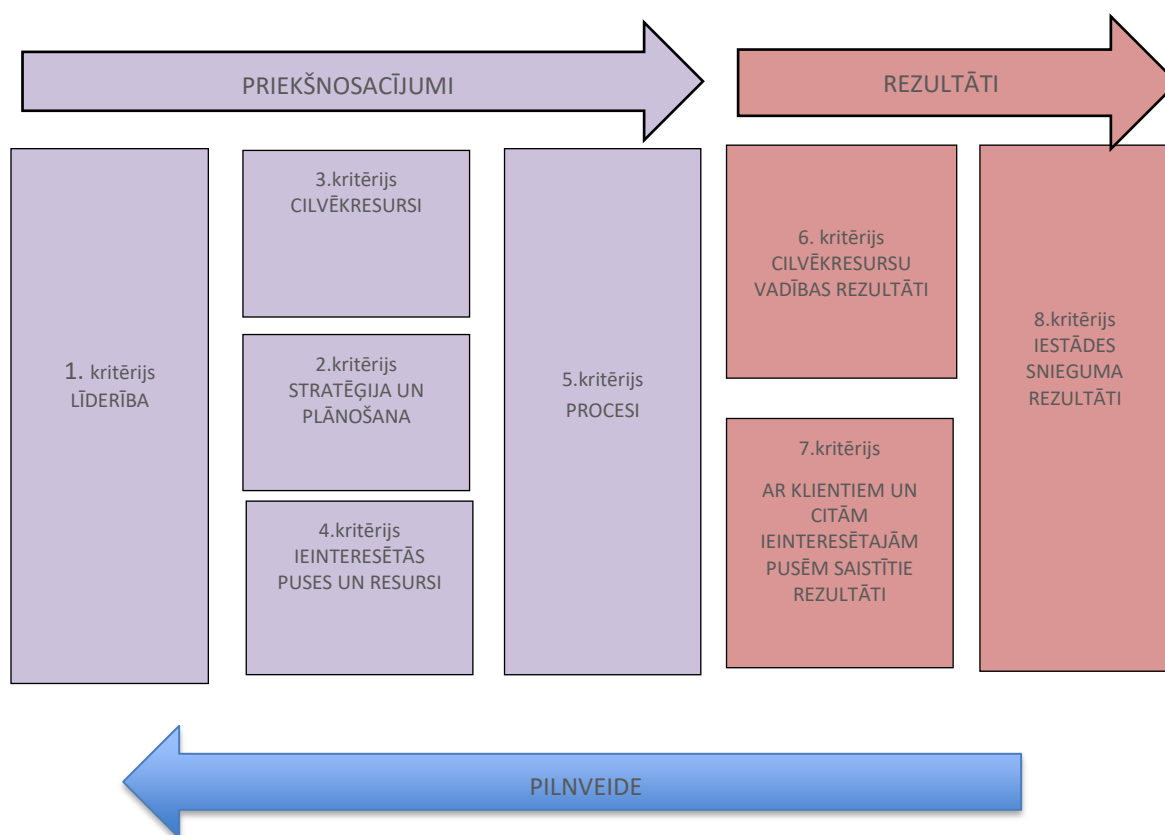
1. Orientēšanās uz rezultātiem – atbilstoši izvirzītajiem mērķiem tiek sasniegti rezultāti, kas apmierina visas organizācijas darbībā ieinteresētās puses (klientus, partnerus un darbiniekus).
2. Fokuss uz klientiem – organizācija koncentrējas uz pašreizējo un potenciālo klientu vajadzībām. Klientu tiek iesaistīti pakalpojumu izstrādē un to veikspējas uzlabošanā.
3. Līderība un nolūka pastāvīgums. Šis princips apvieno tālredzīgu un iedvesmojošu vadību ar mērķa noturību mainīgā vidē. Līderi nosaka skaidru misijas formulējumu, kā arī vīziju un vērtības; rada un uztur iekšējo vidi, kurā darbinieki var pilnībā iesaistīties organizācijas mērķu sasniegšanā.
4. Procesos un faktos balstīta vadība. Organizācijas vadība notiek ar perspektīvu, ka vēlamais rezultāts tiek sasniegts efektīvāk, ja saistītie resursi un darbības tiek pārvaldītas kā process, un efektīvi lēmumi tiek pieņemti, pamatojoties uz datu un informācijas analīzi.
5. Darbinieku attīstība un iesaistīšana. Darbinieki visos līmeņos ir organizācijas pamats – viņu pilnīga iesaistīšanās ļauj izmantot viņu spējas organizācijas labā. Darbinieku ieguldījums ir jāpalielina, attīstot un iesaistot viņus, kā arī radot darba vidi, kurā valda kopīgas vērtības un uzticības, atvērtības, pilnvaru un atzinības kultūra.
6. Nepārtrauktas inovācijas un pilnveidošana. Izcilība izaicina veikt izmaiņas, nepārtraukti mācīties, lai radītu inovācijas un uzlabošanas iespējas. Tāpēc pastāvīgam organizācijas mērķim jābūt nepārtrauktai uzlabošanai.
7. Sadarbības attīstība. Publiskā sektora organizācijām ir nepieciešams sadarboties ar citām organizācijām, lai sasniegtu savus mērķus, un tāpēc tām jāveido un jāuztur partnerības. Organizācija un tās partneri ir savstarpēji atkarīgi, un abpusēji izdevīgas attiecības uzlabo abu spēju radīt vērtību.
8. Sociālā atbildība. Publiskā sektora organizācijām ir jāuzņemas sava sociālā atbildība, jārespektē ekoloģiskā ilgtspējība un jācenšas izpildīt vietējās un globālās sabiedrības galvenās cerības un prasības.

EFQM modelis ilustrē to, ka iestādes līderība (1. kritērijs) sniedz saturu un virzību politikai un stratēģijai (2. kritērijs), cilvēkresursu vadībai (3. kritērijs), kā arī resursu vadībai (4. kritērijs). Šie ir organizatoriskie nosacījumi un normatīvais ietvars, ar kuru palīdzību atbilstošā veidā var tikt īstenota procesa vadība (5. kritērijs). Pirmie 5 kritēriji norāda, kā tiek plānots un īstenots pakalpojums un process, savukārt nākamie kritēriji vērsti uz sasniegto rezultātu izvērtēšanu. Šie

kritēriji, kā arī veids, kā tie cits citu ietekmē, parāda kopējo pakalpojumu kvalitāti un pilnveides jomas²². Oriģinālajā EFQM un CAF modelī ir 4 rezultātu kritēriji, taču LM izstrādātajā “Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodikā” 7. kritērijs “Ar klientiem saistītie rezultāti” un 8. kritērijs “Ar sabiedrību un iesaistītajām pusēm saistītie rezultāti” ir apvienoti, līdz ar to arī pilnveidotajā Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodikā saglabāta šī pieeja, apvienojot 7. un 8. kritēriju (skatīt 2. attēlu).

EFQM veidotais izcilības modelis ir sociālo dienestu kvalitātes vadības modeļa pamatā (skatīt 2. attēlu).

2. attēls. Sociālo dienestu kvalitātes vadības modelis



Pašnovērtējuma procesā jāanalizē cēloņsakarības starp priekšnosacījumiem (cēloņiem) un rezultātiem (sekām). Jāņem vērā cēloņu un seku jeb priekšnosacījumu un rezultātu mijiedarbība.

²² EUPAN, Common Assessment Framework The European model for improving public organisations through self-assessment, 2019. Iegūts no: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/11/20191118-CAF-2020-FINAL.pdf> [sk.24.01.2023.]

Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodikas izstrāde balstīta uz CAF modeli, ņemot vērā sociālo darbu regulējošo normatīvo aktu, ētikas kodeksa un profesijas standarta prasības. Tas ir vērsts uz stratēģisko plānu izvirzīto uzdevumu un rezultātu sasniegšanu, vides piekļūstamības un universālā dizaina prasību ieviešanu, klientu esošo un potenciālo vajadzību izzināšanu, supervīziju un kovīziju nodrošināšanu. Tajā integrētas projekta “Profesionāla sociālā darba attīstība pašvaldībās” ietvaros izstrādātās metodikas.

Pašnovērtējuma metodika ir instruments sociālo dienestu vadītājiem, lai veicinātu patstāvīgu un pastāvīgu sociālā dienesta pilnveidi un attīstību. Šī metodika palīdz sociālajiem dienestiem un sociālo pakalpojumu sniedzējiem veikt pašnovērtējumu – objektīvi paskatīties uz esošo situāciju, ieraudzīt organizācijas stiprās puses un pilnveidojamās aspektus. Uzlabota sociālā dienesta pārvaldība noteikti rezultēsies sniegtā pakalpojuma kvalitātē. Labāka vadības kvalitāte aizvedīs organizāciju pie labākas pakalpojuma kvalitātes.

2. SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKA

2.1.PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKAS OPTIMĀLAIS UN BĀZES STANDARTS

Pašnovērtējuma metodika paredz divus šīs metodikas izmantošanas variantus jeb standartus: optimālo un bāzes standartu (skatīt 3.pielikumu). Abu standartu izmantošana nodrošina sociālā dienesta pašnovērtējumu saskaņā ar vieniem un tiem pašiem sociālo dienestu kvalitātes vadības modelī noteiktajiem (skatīt 2.attēlu) un sociālo dienestu pašnovērtējuma metodikā aprakstītajiem 8 kritērijiem ar apakškritērijiem. Atšķirības standartos ir izcilību raksturojošo prakšu līmenī, kas tiek izmantotas visu pašnovērtējuma metodikā paredzēto priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanā.

Sociālie dienesti var brīvprātīgi izvēlēties, vai veikt pašnovērtējumu pēc optimālā standarta vai bāzes standarta. Ieteicams, ka, piemēram, pirmajā un otrajā pašnovērtējuma veikšanas gadā sociālie dienesti izmanto bāzes standartu, turpmākajos gados pakāpeniski pārejot uz sava dienesta pašnovērtējumu pēc optimālā standarta.

Bāzes standartu veido mazāks skaits izcilību raksturojošās prakses, kas ir uzskatāmas par ļoti būtiskām visu sociālo dienestu darbā un līdz ar to attīstāmas un īstenojamas visos sociālajos dienestos. Tās izcilību raksturojošās prakses, pēc kurām sociālie dienesti veic sava darba pašnovērtējumu bāzes standartā, tiek uzskatītas par obligātām visiem sociālajiem dienestiem, veicot sava darba pašnovērtējumu. Tieši tādēļ pašnovērtējuma metodikas apjoms, kas ir saistošs visiem sociālajiem dienestiem, tiek saukts par pašnovērtējuma bāzes standartu.

Optimālais standarts paredz sociālā dienesta darba pašnovērtējumu, izmantojot plašāku izcilību raksturojošu prakšu skaitu un veidus, tādējādi sociālajiem dienestiem izvirzot augstākus pašnovērtējuma prasības salīdzinājumā ar bāzes standartu. Optimālais standarts ietver gan tās izcilību raksturojošās prakses, kas jau ir bāzes standartā, gan vēl vairākas citas prakses.

Šāda kumulatīva pieeja izcilību raksturojošo prakšu struktūrā un aprakstā abos standartos nodrošina ērtu pāreju no bāzes uz optimālo standartu pašnovērtējuma veikšanā, kad sociālais dienests kādā periodā izvēlas turpmāk veikt pašnovērtējumu pēc augstākā vērtējuma prasībām:

- Izcilību raksturojošās prakses, kas veido metodikas bāzes standartu un iekļaujas arī optimālajā standartā, tiek vērtētas tāpat kā līdz šim. Līdz ar to, pārejot uz optimālo

standartu, sociālais dienests var izmantot iepriekšējos periodos apkopotos pierādījumus un uzkrātos datus par šo izcilību raksturojošo prakšu izmantošanu savā dienestā un arī turpmāk veikt to salīdzinājumu (attīstības dinamika, izmaiņas u.c.).

- Sociālais dienests no jauna sāk vērtēt tikai tās izcilību raksturojošās prakses, kas ir atšķirīgas optimālajā standartā salīdzinājumā ar bāzes standartu. Līdzīgi, kā izmantojot bāzes standartu iepriekšējā laika periodā, turpmāk sociālajam dienestam būs iespēja uzkrāt apliecinājumus (faktus, dokumentus u.c. pierādījumus) par jaunajām praksēm, analizēt šo prakšu izmantošanu .

Izmantošanas ērtības nolūkā optimālā standarta aprakstā **treknrakstā** ir izceltas tās prakses, kas ietilpst metodikas bāzes standartā. Savukārt, lai nodrošinātu vienotu visu izcilību raksturojošo prakšu numerāciju pašnovērtējuma metodikā, kas ir noderīga pašnovērtējuma veikšanā un iekšējo pašnovērtējuma rezultātu salīdzināšanā, bāzes standarta aprakstā tās prakses, kas attiecas uz optimālo standartu, nav iekļautas, pie atbilstošā prakses kārtas numura norādot piezīmi “Šī prakse bāzes standartā nav iekļauta”.

Kā minēts iepriekš, gan optimālajā, gan bāzes standartā, sociālajiem dienestiem ir iespējams papildināt izcilību raksturojošo prakšu sarakstu visos kritērijos un apakškritērijos. Veicot pašnovērtēšanu, šādā gadījumā sociālie dienesti vērtē arī jaunās, papildu prakses.

1.tabulā parādīts salīdzinājums par optimālā un bāzes standarta atšķirībām.

1.tabula. Apakškritēriju un izcilību raksturojošo prakšu skaits kritērijos

	Metodikas bāzes standarts	Metodikas optimālais standarts
1.kritērijs “Līderība”		
Apakškritēriji	4	4
Izcilību raksturojošās prakses	13	17
2.kritērijs “Stratēģija un plānošana”		
Apakškritēriji	3	3
Izcilību raksturojošās prakses	12	20
3.kritērijs “Cilvēkresursi”		
Apakškritēriji	3	3

Izcilību raksturojošās prakses	13	18
4.kritērijs “Ieinteresētās puses un resursi”		
Apakškritēriji	6	6
Izcilību raksturojošās prakses	11	20
5.kritērijs “Procesi”		
Apakškritēriji	3	3
Izcilību raksturojošās prakses	9	17
Rezultātu kritēriji	n/a	n/a

Rezultātu kritērijos netiek identificētas atšķirības starp bāzes un optimālo standartu. Katrs sociālais dienests patstāvīgi izvēlas rezultātus un to rādītājus, ko analizēt un novērtēt. Vērtējot rezultātu kritērijus, katrs sociālais dienests vērtē tos rādītājus, kas izriet no konkrētā dienesta stratēģiskajām prioritātēm, mērķiem un dienesta pilnveides plāniem.

Minimālā prasība rezultātu kritēriju vērtēšanā paredz, ka sociālie dienesti, kas priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanai izmanto bāzes standartu, katrā no rezultātu kritērijiem (6. – 8. kritēriji) mēra un analizē vismaz 1 rādītāju. Sociālais dienests var izvēlēties un (ir ieteicams) analizēt un mērīt vairākus rādītājus, izvēli balstot uz iestādes stratēģiju un attīstības prioritātēm vismaz vidējā termiņā (3 – 5 gadi) vai ilgtermiņā. Rezultātu kritēriju izvēlē būtiska nozīme ir pilnveides plānā paredzētajiem mērķiem un pasākumiem: ieteicams izvēlēties tādus rādītājus, kas ļauj analizēt sociālā dienesta progresu un rezultātus pilnveides plānā paredzēto mērķu izpildei. Ieteikumi par rezultātu rādītāju noteikšanu pilnveides plānā paredzēto mērķu izpildei apkopoti 3.2.nodaļā “Ieteikumi pilnveides plāna sagatavošanai”.

2.2. OPTIMĀLĀ STANDARTA KRITĒRIJU RAKSTUROJUMS

2.2.1. Priekšnosacījuma kritēriju raksturojums

Pašnovērtējuma metodika sastāv no **5 priekšnosacījuma kritērijiem**, kur katram kritērijam ir vairāki apakškritēriji, kurus vērtē atbilstoši noteiktām, izcilību raksturojošām labajām praksēm (skatīt 3. attēlu). Metodika nav statistiska, to katram dienestam ir iespējams papildināt ar sev nepieciešamām, aktuālām izcilību raksturojošām praksēm. **Tātad metodikā ir sniegti tikai**

izcilību raksturojošu prakšu piemēri, aicinot tās ar laiku papildināt, tādējādi pilnveidojot metodiku atbilstoši katra sociālā dienesta specifikai.

3.attēls. Priekšnosacījuma kritēriju klasifikācija

KRITĒRIJS		
APAKŠKRITĒRIJS	APAKŠKRITĒRIJS	APAKŠKRITĒRIJS
<ul style="list-style-type: none"> Izcilību raksturojoša labā prakse Izcilību raksturojoša labā prakse 	<ul style="list-style-type: none"> Izcilību raksturojoša labā prakse Izcilību raksturojoša labā prakse 	<ul style="list-style-type: none"> Izcilību raksturojoša labā prakse Izcilību raksturojoša labā prakse

Turpinājumā piedāvāts priekšnosacījumu kritēriju optimālā standarta apraksts, kur **treknrakstā** ir izceltas tās prakses, kas ietilpst metodikas bāzes standartā. Ja dienests nolēmis pašnovērtējumu veikt, baltosties uz optimālo standartu, tad tam saistošas ir visas izcilību raksturojošās prakses (arī tās, kuras rakstītas treknrakstā). Veicot pašnovērtējumu, vēlams iepazīties ar kritēriju saistītajiem jēdzieniem, kas skaidroti terminu vārdnīcā.

1. kritērijs “Līderība”

Šī kritērija ietvaros sociālais dienests analizē un vērtē sociālā dienesta vadītāju lomu un rīcību sociālā dienesta vadībā un attīstībā, attiecību veidošanā un vadīšanā ar dažādām ieinteresētajām pusēm (darbiniekiem, politiskās un izpildvaras pārstāvjiem, sabiedrību u.c.).

Pamatoti sociālā dienesta vadītāju kā līderu darbība sociālā dienesta vadībā tiek uzskatīta par organizācijas darbības kvalitātes, efektivitātes un attīstības priekšnoteikumu.

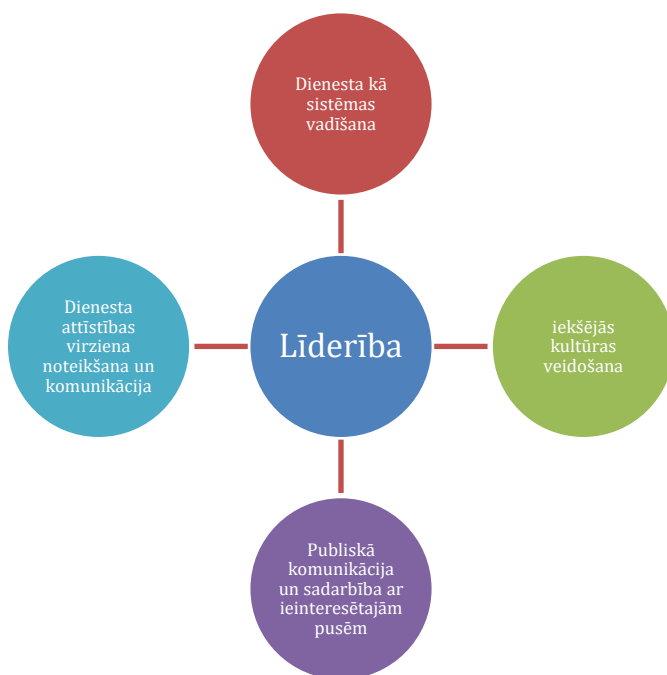
Tā kā vadītāju kā līderu rīcība ir kā ierosinātais jeb stimulē sociālā dienesta darbam un attīstībai sociālā darba un pakalpojumu jomā, attiecību veidošanā ar darbiniekiem un ārējām ieinteresētajām pusēm, dienesta procesu pilnveidošanā un daudzās citās jomās, *Līderības* kritērijs ir kā pirmais no priekšnosacījumu kritērijiem pašnovērtējuma metodikā, un tā saturs vairākos aspektos sasaucas ar citu priekšnosacījumu kritēriju saturu. Tomēr svarīgi atcerēties, ka šajā kritērijā tiek vērtēts tieši sociālo dienestu vadītāju sniegums un viņu iesaistīšanās sociālā dienesta vadībā, citos kritērijos – dienesta kopējais darba sniegums atbilstoši konkrētajiem kritērijiem.

Svarīgākie jautājumi, kas sociālā dienesta vadītājam ir jāuzdod sev kā līderim par savu un savas iestādes darbu, ir:

- Vai sociālajam dienestam ir noteikts skaidrs attīstības virziens? Vai attīstības kurss ir komunicēts un zināms dienesta darbiniekiem, klientiem un citām ieinteresētajām pusēm?
- Vai sociālā dienesta kā iestādes struktūra, funkciju un pienākumu sadalījums, darba snieguma un informācijas vadības sistēma palīdz dienestam veikt tam uzticētās funkcijas un sniegt kvalitatīvus pakalpojumus klientiem visefektīvākajā veidā?
- Vai sociālā dienesta iekšējā darba vide atbilst sociālā darba un dienesta vērtībām? Vai tā veicina augstu darba kvalitāti un darbinieku iesaisti un apmierinātību?
- Vai ar savu rīcību es kā vadītājs esmu paraugs saviem darbiniekiem?
- Vai es kā vadītājs uzņemos atbildību un aktīvu lomu sava dienesta darba pašnovērtēšanā, pilnveides plāna sagatavošanā un izpildē?

4. attēlā uzskatāmi parādīti galvenie *Līderības* kritēriju veidojošie aspekti, kas detalizēti atklāti gan apakškritēriju aprakstu formā, gan izcilību raksturojošo prakšu aprakstos (skatīt 2.tabulu).

4.attēls. 1. kritērija "Līderība" aspekti



1. kritērijs – LĪDERĪBA	
Raksturo sociālā dienesta vadītāja lomu un rīcību sociālā dienesta vadībā un attīstībā, attiecību vadīšanā ar iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm, dienesta publicitātes veidošanā.	
Apakškritēriji	Izcilību raksturojošas prakses
1.1. Vadītājs nosaka sociālā dienesta attīstības virzienu un nodrošina tā komunikāciju dienesta darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm.	<p>1.1.1 Vadītājs seko līdzi aktualitātēm un izmaiņām valsts un pašvaldības labklājības un saistīto nozaru politikās, inovācijām sociālajā darbā; atbilstoši tām nosaka un periodiski aktualizē sociālā dienesta attīstības kursu.²³</p> <p>1.1.2 Vadītājs seko līdzi jaunākajām tendencēm (piemēram, digitalizācija, publiskā sektora reformas, demogrāfiskās tendences, viedtehnoloģiju un sociālo mediju attīstība u.c.) un atbilstoši tām nosaka un periodiski aktualizē sociālā dienesta attīstības kursu.</p> <p>1.1.3 Vadītājs regulāri nodrošina komunikāciju (organizējot viedokļu apmaiņas, diskusijas, atgriezeniskās saites sniegšanu un saņemšanu u.c.) ar darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm (valsts un pašvaldības politiskās un izpildvaras pārstāvjiem, sadarbības partneriem, augstākās izglītības iestādēm u.c.) par sociālā dienesta attīstības prioritātēm un aktualitātēm, kas izriet no nacionālajām un pašvaldības stratēģiskajām prioritātēm, sabiedrības vajadzībām un sociālā darba aktuālajiem izaicinājumiem, kā arī integrē iegūtās atziņas (priekšlikumus, atgriezenisko saiti u.c.) iestādes attīstības redzējumā un plānos.</p>

²³ Šeit un turpmāk treknrakstā ir izcelti tie izcilību raksturojošie labās prakses piemēri, kas iekļauti pašnovērtējuma bāzes standartā, t.i., to izcilības prakšu sarakstā, ko ieteicams iedzīvināt un līdz ar to regulāri vērtēt sasniegto progresu šo prakses izmantošanā visos sociālajos dienestos.

	<p>1.1.4 Vadītājs plāno un īsteno komunikācijas pasākumus, lai radītu skaidru un vienotu izpratni visām ieinteresētajām pusēm (darbinieki, klienti, iedzīvotāji, sadarbības partneri, valsts un pašvaldības pārstāvji u.c.) par sociālā dienesta misiju, vērtībām, mērķiem, dienesta attīstības aktualitātēm u.c.</p>
<p>1.2. Vadītājs attīstīta sociālo dienestu kā organizāciju un pilnveido tā darba sniegumu.</p>	<p>1.2.1. Vadītājs veido mērķu un rīcības plāna īstenošanai atbilstošu organizācijas vadības struktūru un amatus, nosaka atbilstošas atbildības un pilnvaras.</p> <p>1.2.2. Vadītājs sadarbībā ar darbiniekiem izstrādā un iedzīvina darba snieguma vadības sistēmu (procesus un metodes), kā arī definē izmērāmus sociālā dienesta un darbinieku mērķus un analizē rezultātus. Vadītājs nodrošina sistēmas pārraudzību un tās darbības pilnveidošanu.</p> <p>1.2.3. Vadītājs veido un uztur vadības informācijas sistēmu, kas nodrošina pilnīgu, aktuālu un ticamu informāciju sociālā dienesta darba plānošanai, organizēšanai un pārraudzībai, kā arī lēmumu pieņemšanai.</p> <p>1.2.4. Vadītājs attīsta, uztur un pilnveido sistēmu un procedūras, lai novērstu korupciju un neētisku rīcību, tostarp nodrošina vadlīnijas un atbalstu darbiniekiem sociālo darbinieku ētikas kodeksa iedzīvināšanā un ētisko dilemmu risināšanā.</p> <p>1.2.5. Vadītājs nodrošina sociālā dienesta kvalitātes vadības pašnovērtējuma veikšanu, pilnveides plāna sagatavošanu un izpildi. Vadītājs rosina uzlabojumus un pārmaiņas, plāno un nodrošina to īstenošanu.</p>

<p>1.3. Vadītājs veido atvērtu un uz sociālā darba vērtībām balstītu iestādes iekšējo kultūru, ar savu rīcību ir paraugs darbiniekiem.</p>	<p>1.3.1. Vadītājs nosaka un iedzīvina pamatvērtības (pašvaldības, sociālā dienesta un sociālā darba vērtības) sociālā dienesta darba procesos, standartos un neformālajā darba praksē; attīsta un pilnveido sociālā dienesta darbu atbilstoši vērtībām.</p> <p>1.3.2. Vadītājs ir paraugs darbiniekiem – vada un rīkojas atbilstoši sociālā dienesta mērķiem, iestādes un sociālā darba vērtībām.</p> <p>1.3.3. Vadītājs attīsta un pilnveido iekšējās komunikācijas un informācijas aprites sistēmu, nodrošina darbiniekus ar aktuālu un būtisku informāciju par sociālā dienesta darbību, vadības lēmumiem; iesaista darbiniekus to lēmumu pieņemšanā, kas attiecas uz viņu darbu.</p> <p>1.3.4. Vadītājs veido tādu sociālā dienesta iekšējo kultūru, ko raksturo savstarpēja uzticēšanās, atvērtība, orientācija uz attīstību, kas veicina iekļaušanu, dažādības vadību, vienlīdzību un novērš jebkāda veida diskrimināciju.</p> <p>1.3.5. Vadītājs izrāda ieinteresētību un proaktīvi iegūst atgriezenisko saiti no darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm, analizē iegūto atgriezenisko saiti un izmanto to sava un sociālā dienesta darba pilnveidošanā. Vadītājs ir piemērs citiem sava un sociālā dienesta darba analizē un pilnveidošanā.</p>
<p>1.4. Vadītājs vada dienesta publisko komunikāciju un veido sadarbību ar politiskās un izpildvaras pārstāvjiem un citām ieinteresētajām pusēm.</p>	<p>1.4.1. Vadītājs mērķtiecīgi veido sabiedrības izpratni par sociālo dienestu, tā lomu un sniegtajiem pakalpojumiem, attīsta un uztur pozitīvu dienesta tēlu un reputāciju, izmantojot dažādus komunikācijas kanālus, tai skaitā sociālos medijus.</p> <p>1.4.2. Vadītājs proaktīvi un tālredzīgi veido un uztur attiecības ar pašvaldības deputātiem un izpildvaras</p>

	<p>pārstāvjiem, rosina un virza priekšlikumus pašvaldības politikas veidošanai sociālā darba jomā, kā arī kopienas darba attīstībai²⁴.</p> <p>1.4.3. Vadītājs mērķtiecīgi veido un uztur sadarbības attiecības ar (nozīmīgākajām) ieinteresētajām pusēm publiskajā, privātajā un nevalstiskajā sektorā, aktīvi piedalās profesionāļu asociācijās un interešu grupās.</p>
--	---

Līderības kritērijā primāri tiek vērtēta sociālā dienesta vadītāja kā līdera rīcība, tomēr svarīgi saprast, ka līderība sociālajā dienestā kopumā nav tikai viena cilvēka, sociālā dienesta vadītāja, darba snieguma, bet gan sociālā dienesta kopīga darba un pūļu rezultāts, un ir svarīgi, ka ikviens sociālā dienesta darbinieks uzņemas līdera lomu savā amatā, ar iniciatīvu un uz augstāku darba kvalitāti un dienesta attīstību vērstu attieksmi veicot savus pienākumus un uzdevumus. Tomēr tieši sociālo dienestu vadītāja un vietnieku rīcība kā iestādes līderiem nosaka to, vai sociālā dienesta darba un pakalpojumu attīstībā tiek mudināti iesaistīties un iesaistās arī sociālā dienesta struktūrvienību vadītāji un, iedvesmojoties no vadītāju parauga, arī visi citi sociālā dienestā strādājošie.

2. kritērijs “Stratēģija un plānošana”.

Šī kritērija ietvaros sociālais dienests analizē un novērtē sava dienesta stratēģijas izstrādi un darba plānošanu: kā sociālais dienests pārvērš vīziju un ilgtermiņa mērķus stratēģijā un konkrētā darba plānos, nosaka sasniedzamos rezultātus un analizē to izpildi, kā vada pārmaiņas un veic pielāgojumus stratēģijā un plānos, ņemot vērā izmaiņas ārējā un iekšējā vidē.

Lai nodrošinātu to, ka sociālajam dienestam ir skaidri noteiktas sava darba prioritātes un mērķi, ko vienoti saprot gan sociālā dienesta darbinieki, gan sociālā dienesta klienti un citas ieinteresētās puses, nepieciešama skaidra sociālā dienesta stratēģija. Stratēģija paredz gan mērķus un sasniedzamos uzdevumus, kā aizvien kvalitatīvāk un efektīvāk apmierināt klientu un citu ieinteresēto pušu vajadzības, gan arī kā attīstīt un pilnveidot sociālā dienesta darba organizāciju, procesus, resursu vadību u.c. Sociālā dienesta darba plānošana savukārt ir procesu un metožu

²⁴ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

kopums, kas ļauj stratēģiju pārvērst konkrētos ikdienā veicamos uzdevumos un sasniegt plānotos rezultātus.

Svarīgākie jautājumi, kas sociālajiem dienestiem ir jāuzdod sev, analizējot savu darbu stratēģiskās vadības un plānošanas jomā, ir:

- Vai mums ir skaidras mūsu dienesta attīstības prioritātes un mērķi tuvākajiem 3 – 5 gadiem?
- Vai un kādā veidā, nosakot sociālā dienesta attīstības prioritātes un mērķus, iesaistām darbiniekus un citas ieinteresētās puses?
- Ko un kādā veidā par sociālā dienesta attīstības mērķiem un prioritātēm uzzina mūsu darbinieki un citas ieinteresētās puses?
- Kādā veidā un cik bieži mēs analizējam dienesta darbu: stiprās un vājās puses, progresu mērķu izpildē, dienesta darba efektivitāti un kvalitāti?
- Kādā veidā mēs plānojam un nosakām ikgadējos mērķus un uzdevumus darbiniekiem, nodrošinot to sasaisti ar attīstības prioritātēm un mērķiem?
- Kā plānojam un nodrošinām mērķu un uzdevumu izpildei nepieciešamos resursus?
- Cik bieži un kādā veidā plānojam un īstenojam uzlabojumus un pārmaiņas, kas vērstas uz sociālā dienesta darba un pakalpojumu attīstību?

5. attēlā uzskatāmi parādīti galvenie Stratēģijas un plānošanas kritēriju veidojošie aspekti, kas detalizēti atklāti gan apakškritēriju aprakstu formā, gan izcilību raksturojošo prakšu aprakstos (skatīt 3.tabulu).

5.attēls. 2. kritērija “Stratēģija un plānošana” aspekti



3.tabula.2. kritērija “Stratēģija un plānošana” apraksts

2. kritērijs – STRATĒĢIJA UN PLĀNOŠANA	
<p>Raksturo sociālā dienesta darba praksi – stratēģijas izstrādē un darba plānošanā: kā sociālais dienests pārvērš vīziju un ilgtermiņa mērķus stratēģijā un konkrētā darba plānos, nosaka sasniedzamus rezultātus un analizē to izpildi, vada pārmaiņas un veic pielāgojumus stratēģijā un plānos, ņemot vērā izmaiņas ārējā un iekšējā vidē.</p>	
Apakškritēriji	Izcilību raksturojošas prakses
<p>2.1. Sociālais dienests vīzijas un misijas īstenošanai izstrādā un aktualizē stratēģiju, ņemot vērā aktualitātes ārējā un iekšējā vidē un dažādu ieinteresēto pušu vajadzības.</p>	<p>2.1.1. Sociālais dienests definē dienesta vīziju, misiju un ilgtermiņa mērķus ciešā sasaistē ar savas pašvaldības ilgtspējīgas attīstības stratēģiju un/vai programmu, kā arī nacionālā līmeņa sociālās politikas pamatnostādnēm un normatīvo regulējumu.</p>

	<p>2.1.2. Sociālais dienests aktīvi iesaistās pašvaldības stratēģijas un attīstības plānu izstrādē sociālā darba jomā un/vai izstrādā un aktualizē dienesta stratēģiju, pamatojoties uz pašvaldības attīstības stratēģiju un plāniem. Stratēģijas izstrādē izzina un analizē ieinteresēto pušu tagadnes un nākotnes vajadzības. Stratēģijā nosaka dienesta attīstības prioritātes un vidējā termiņa mērķus²⁵, integrē ilgtspējas, sociālās atbildības un dažādības vadības jautājumus²⁶.</p> <p>2.1.3. Sociālais dienests iesaista darbiniekus un citas ieinteresētās puses, piemēram, vietējās kopienas, stratēģijas izstrādē²⁷.</p> <p>2.1.4. Sociālais dienests seko līdzi notikumiem un izmaiņām ārējā vidē un analizē dažādu ārējo faktoru (ģeopolitiskie, ekonomiskie, sociālie, tehnoloģiju attīstība u.c.) ietekmi uz sociālā dienesta darbu, identificē iespējas un draudus. Atbilstoši izmaiņām ārējā vidē pārskata un aktualizē stratēģiju un mērķus.</p> <p>2.1.5. Sociālais dienests stratēģijas izstrādes un/vai darba plānošanas ietvaros veic dienesta stipro un vājo pušu, tai skaitā nepieciešamo un pieejamo resursu analīzi. Atbilstoši analīzes rezultātiem nosaka institucionālās attīstības vajadzības un mērķus²⁸.</p> <p>2.1.6. Sociālais dienests komunicē stratēģiju, mērķus, plānus un sasniegtos rezultātus darbiniekiem un atbilstošām ieinteresētajām pusēm.</p>
--	---

²⁵ Šeit un turpmāk treknrakstā ir izcelti tie izcilību raksturojošie labās prakses piemēri, kas iekļauti pašnovērtējuma bāzes standartā, t.i., to izcilības prakšu sarakstā, ko ieteicams iedzīvināt un līdz ar to regulāri vērtēt sasniegto progresu šo prakses izmantošanā visos sociālajos dienestos.

²⁶ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā standartā.

²⁷ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā standartā.

²⁸ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā standartā.

	<p>2.1.7. Sociālais dienests analizē un novērtē savu darba sniegumu (funkcijas, procesi pakalpojumi u.c.) visos līmeņos (dienests kopumā, nodaļas un struktūrvienības), lai izvērtētu progresu stratēģijā noteikto mērķu izpildē, analizētu dienesta darba efektivitāti un kvalitāti un noteiktu nepieciešamos uzlabojumus.</p>
<p>2.2. Sociālais dienests īsteno stratēģiju: atbilstoši stratēģijai plāno un nosaka ikgadējos mērķus, prioritātes, uzdevumus un rezultatīvos rādītājus, analizē to izpildi.</p>	<p>2.2.1. Sociālais dienests pārvērš stratēģiskos mērķus konkrētos īstermiņa jeb gada mērķos un uzdevumos struktūrvienībām un darbiniekiem, nosaka rezultatīvos rādītājus, tai skaitā sasniedzamos procesa rezultātus un gala rezultātus²⁹.</p> <p>2.2.2. Sociālais dienests sagatavo ikgadējo darba plānu atbilstoši dienesta stratēģijai un normatīvajam regulējumam. Pārskata un veic izmaiņas plānā un tajā paredzētajos uzdevumos, ņemot vērā aktuālās iedzīvotāju, kopienas un klientu vajadzības un pieejamos resursus.</p> <p>2.2.3. Sociālais dienests nodrošina nepieciešamos resursus efektīvai plānu īstenošanai. Nosaka prioritāros mērķus un uzdevumus, pamatojoties uz pieejamiem resursiem.</p> <p>2.2.4. Sociālais dienests nodrošina, ka struktūrvienību un darbinieku individuālie mērķi, uzdevumi un rezultatīvie rādītāji izriet no dienesta mērķiem un uzdevumiem.</p> <p>2.2.5. Sociālais dienests veic regulāru (ceturkšņa, ikmēneša) darba plānā paredzēto mērķu un uzdevumu izpildes progressa un sasniegto rezultātu analīzi. Pārskata dienesta mērķus un uzdevumus, papildina un/vai precizē tos</p>

²⁹ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

	<p>atbilstoši izmaiņām ārējā un iekšējā vidē un pieejamiem resursiem³⁰.</p>
<p>2.3. Sociālais dienests attīstās kā iestāde: plāno un iedzīvina uzlabojumus un pārmaiņas.</p>	<p>2.3.1. Sociālais dienests pastāvīgi attīstās kā iestāde. Nosaka nepieciešamos uzlabojumus un pārmaiņas dienesta darbā, tai skaitā jauninājumus un inovācijas darba metodēs, procesos un pakalpojumos atbilstoši snieguma analīzei un pašnovērtējumam. Īsteno sociālā dienesta attīstības un uzlabojumu plānu³¹.</p> <p>2.3.2. Sociālais dienests analizē savu gatavību nākotnes izaicinājumiem un pārmaiņām, piemēram, digitālā transformācija, sociāldemogrāfiskās attīstības tendences u.c. Stratēģijā un plānos paredz to risināšanu.</p> <p>2.3.3. Sociālais dienests plāno un īsteno modernizācijas risinājumus un inovācijas, ņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības un saņemtos priekšlikumus. Plāno un piesaista resursus to īstenošanai.</p> <p>2.3.4. Sociālais dienests iesaista darbiniekus un citas ieinteresētās puses pārmaiņu vajadzību definēšanā un pārmaiņu plānošanā.</p> <p>2.3.5. Sociālais dienests pārdomāti vada pārmaiņas, nodrošina uzsākto pārmaiņu mērķu un rezultātu sasniegšanu, pārvar šķēršļus un iesaistīto pušu pretestību pārmaiņu īstenošanas procesā. Komunicē un skaidro pārmaiņu mērķus, būtību un plānu darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm, gan uzsākot pārmaiņas, gan visā to īstenošanas gaitā.</p> <p>2.3.6. Sociālais dienests izmanto darbinieku un citu ieinteresēto pušu iesaistes metodes ideju radīšanai,</p>

³⁰ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

³¹ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

	<p>iedrošina izteikt inovatīvus priekšlikumus dienesta darba un pakalpojumu attīstīšanai. Analizē saņemtos priekšlikumus, testē plānotos risinājumus, piemēram, veido pilotprojektus jaunu risinājumu testēšanai.</p> <p>2.3.7. Sociālais dienests attīsta jaunas, mūsdienīgas sadarbības formas attiecībās ar citām organizācijām un ieinteresētajām pusēm.</p> <p>2.3.8. Sociālais dienests apzina, analizē citu valstu sociālā darba un citu organizāciju un sociālo dienestu labo praksi dienesta attīstībā, mācās no tās. Organizē mācības, pieredzes apmaiņu, salīdzināšanu ar labo praksi un citas metodes, kā sekmēt dienesta attīstību³².</p>
--	---

3. kritērijs “Cilvēkresursi”.

Šī kritērija ietvaros sociālais dienests analizē un vērtē savu darba praksi cilvēkresursu jeb darbinieku vadībā – kā dienests veic cilvēkresursu plānošanu un kompetenču attīstību, darbinieku iesaistīšanu dienesta darbā, kā veido darba vidi un iekšējo kultūru.

Ņemot vērā vispārējo cilvēkresursu trūkumu dažādās nozarēs, kā arī sociālo dienestu izaicinājumus piesaistīt, motivēt un noturēt profesionālus sociālos darbiniekus un citus sociālā darba speciālistus, *Cilvēkresursu* kritērijs ir viens no svarīgākajiem kritērijiem sociālo dienestu kvalitātes vadības modelī. Cilvēkresursu deficīta apstākļos ir grūti nodrošināt sociālā dienesta pamatfunkciju izpildi, nerunājot par iespējām identificēt un īstenot sociālā dienesta attīstības vajadzības.

Mainoties paaudzēm, mainās arī darbinieku vērtības, vajadzības un gaidas par darba vidi, vadītājiem u.c. Sociālajos dienestos, tāpat kā darba tirgū kopumā, strādā dažādu paaudžu darbinieki ar atšķirīgām individuālām darba vērtībām, motivāciju. Sociālo dienestu vadītāju un sociālā dienesta kā iestādes uzdevums ir veidot un uzturēt mūsdienīgu cilvēkresursu vadības pieeju dienestā, centrā liekot darbinieku vajadzības.

³² Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

Kritērijs “Cilvēkresursi” apraksta pamatprocesus mūsdienīgas cilvēkresursu vadības pieejas iedzīvināšanai sociālajos dienestos.

Svarīgākie jautājumi, ko sociālajiem dienestiem ir jāuzdod sev, analizējot cilvēkresursu vadības praksi savā dienestā, ir:

- Vai mums ir definēti skaidri cilvēkresursu vadības principi, saskaņā ar kuriem tiek konsekventi īstenota cilvēkresursu vadības politika un veidotas darba attiecības dienestā?
- Vai mums ir un mēs izmantojam darba snieguma vadības sistēmu gan iestādes mērķu un uzdevumu izpildei, gan darbinieku vajadzību apmierināšanai un darbinieku atbalstam?
- Vai un kādā veidā mēs nosakām pašreizējās un nākotnes vadītāju un darbinieku attīstības vajadzības un īstenojam mācības un citus attīstības pasākumus, lai attīstītu nepieciešamās kompetences?
- Vai un kādā veidā palīdzam jaunajiem darbiniekiem ātrāk integrēties dienestā un īstenot savus pienākumus un uzdevumus?
- Vai un kādā veidā mēs rūpējamies par darbinieku drošību, veselību un labbūtību darba vietā un palīdzam darbiniekiem līdzsvarot darba un personīgās dzīves vajadzības?
- Vai un kādā veidā izzinām un uzklusām darbinieku viedokli par dažādiem darba dzīves aspektiem, piemēram, apmierinātību ar darbu, atbalsta iespējām u.c.?
- Kādā veidā mēs rūpējamies, lai potenciālie darbinieki izvēlētos strādāt pie mums un esošie darbinieki – paliktu mūsu komandā?

6. attēlā uzskatāmi parādīti galvenie Cilvēkresursu kritēriju veidojošie aspekti, kas detalizēti atklāti gan apakškritēriju aprakstu formā, gan izcilību raksturojošo prakšu aprakstos (skatīt 4.tabulu).



4.tabula.3. kritērija "Cilvēkresursi" apraksts

3. kritērijs – CILVĒKRESURSI	
Raksturo sociālā dienesta praksi darbinieku vadībā – cilvēkresursu plānošanā un kompetenču attīstībā, darbinieku iesaistīšanā, darba vides un iekšējās kultūras veidošanā.	
Apakškritēriji	Izcilību raksturojošas prakses
<p>3.1. Sociālais dienests plāno un vada cilvēkresursus atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.</p>	<p>3.2. Sociālais dienests analizē un nosaka nepieciešamo cilvēkresursu daudzumu un kompetences, tai skaitā dažādās specializācijas jomās atbilstoši dienesta attīstības vīzijai (misija, vīzija, vērtības), stratēģijai un darba plāniem.³³</p> <p>3.2.1. Sociālais dienests izstrādā personāla politiku un izskaidro to darbiniekiem. Politikas ietvaros nosaka taisnīgus un objektīvus darbinieku atlases, kompetenču attīstības, materiālās,</p>

³³ Šeit un turpmāk treknrakstā ir izcelti tie izcilību raksturojošie labās prakses piemēri, kas iekļauti pašnovērtējuma bāzes standartā, t.i., to izcilības prakšu sarakstā, ko ieteicams iedzīvināt un līdz ar to regulāri vērtēt sasniegto progresu šo prakses izmantošanā visos sociālajos dienestos.

	<p>nemateriālās atzinības un atlīdzības, karjeras attīstības, vadības pienākumu sadales un citus principus.</p> <p>3.2.2. Sociālais dienests dibina un vada darba attiecības atbilstoši personāla politikā noteiktajiem principiem, tai skaitā iedzīvina vienlīdzīgas iespējas un dažādības vadības pieeju personāla vadībā.</p> <p>Sociālais dienests dibina un vada darba attiecības atbilstoši skaidri noteiktiem principiem, tai skaitā nodrošina taisnīgumu un vienlīdzīgas iespējas visiem darbiniekiem³⁴.</p> <p>3.2.3. Sociālais dienests nosaka mērķus un darba izpildes prasības struktūrvienībām un darbiniekiem. Analizē mērķu izpildes progresu un rezultātus.</p> <p>3.2.4. Pārrunā darbu izpildi, šķēršļus un nepieciešamo atbalstu ar darbiniekiem individuāli un/vai grupās, lai motivētu darbiniekus un veidotu viņu izpratni par sagaidāmo rezultātu.</p>
<p>3.3. Nosaka sociālā dienesta darbiniekiem nepieciešamās kompetences un nodrošina to attīstību.</p>	<p>3.2.1. Sociālais dienests nosaka darbiniekiem nepieciešamās kompetences (zināšanas, iemaņas, prasmes un attieksmes) darbinieku individuālajā un organizācijas līmenī. Kompetenču sarakstā iekļauj saskarsmes un komunikācijas prasmes, dienestam aktuālās jaunās kompetences. Izmanto kompetences personāla vadības procesos – atlasē, novērtēšanā, mācību plānošanā.</p> <p>3.2.2. Sociālais dienests analizē un nosaka darbinieku individuālās, organizācijai aktuālās un nākotnes attīstības vajadzības, atbilstoši veido un īsteno mācību plānu, ietverot gan obligātās, gan izvēles mācības.</p> <p>3.2.3. Vadītāji sociālajā dienestā regulāri sniedz un iegūst no darbiniekiem, kolēģiem atgriezenisko saiti, kas vērsta uz kompetenču attīstību.</p>

³⁴ Optimālajā standartā šī izcilību raksturojošā prakse ir paplašināta.

	<p>3.2.4. Sociālais dienests ievada darbā jaunus darbiniekus un nodrošina viņiem atbalstu un attīstības iespējas, tai skaitā izmanto mācīšanos no pieredzējušiem kolēģiem.</p> <p>3.2.5. Sociālais dienests kompetenču attīstībā izmanto dažādas mācīšanās formas un metodes, piemēram, e-mācības, mācības komandā, mācīšanos darba vidē, dalīšanos pieredzē, rotāciju, dizaina domāšanas laboratorijas, eksperimentēšanu, sociālos medijus un citas.</p> <p>3.2.6. Sociālais dienests veicina mācībās un attīstības pasākumos iegūto zināšanu un prasmju izmantošanu darbā. Sociālais dienests analizē un vērtē mācību un citu kompetenču attīstības pasākumu rezultātus – ieguvumus un atdevi no mācībām³⁵.</p> <p>3.2.7. Sociālais dienests plāno un īsteno pasākumus vadības kompetenču attīstībai vadītājiem, apzina un attīsta darbiniekus ar vadītāju potenciālu³⁶.</p>
<p>3.3. Sociālais dienests iesaista un iedrošina darbiniekus aktīvi iesaistīties iestādes darba pilnveidošanā, rūpējas par darbinieku labbūtību.</p>	<p>3.3.1. Vadītāji sociālajā dienestā veido vidi un izmanto metodes (piemēram, ieteikumu sistēma, darba grupas, prāta vētra), kas rosina darbiniekus izteikt savas idejas un priekšlikumus iestādes darba pilnveidošanai.</p> <p>3.3.2. Sociālais dienests nodrošina darbiniekiem piemērotus darba vides apstākļus, rūpējas par darbinieku drošību un veselību.</p> <p>3.3.3. Sociālais dienests nodrošina, ka darbs sociālajā dienestā ļauj darbiniekiem līdzsvarot darba un personīgās dzīves vajadzības, ņemot vērā darbinieku individuālās vajadzības (piemēram, elastīga darba laika, nepilnas slodzes iespējas).</p>

³⁵ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā standartā.

³⁶ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā standartā.

	<p>3.3.4. Sociālais dienests regulāri izzina darbinieku viedokli un apmierinātību ar darbu, tai skaitā ar darba un personīgās dzīves līdzsvaru, darbinieku motivācijas līmeni. Plāno un īsteno pasākumus darba vides uzlabošanai. Informē darbiniekus par plānotajām un īstenotajām aktivitātēm darbinieku dzīves kvalitātes veicināšanā.</p> <p>3.3.5. Sociālais dienests apzina un atbalsta sociāli mazaizsargātus darbiniekus, to skaitā darbiniekus ar īpašām vajadzībām.</p> <p>3.3.6. Sociālais dienests izmanto dažādas metodes darbinieku nemateriālai atlīdzībai un atzinībai, piemēram, veido darbiniekiem pielāgotu labumu sistēmu, atbalsta sociālās, kultūras un sporta aktivitātes darbinieku veselības uzturēšanai un labbūtības veicināšanai.</p>
--	---

4. kritērijs “Ieinteresētās puses un resursi”.

Šī kritērija ietvaros sociālais dienests analizē un vērtē savu darba praksi sadarbības ar ieinteresētajām pusēm veidošanā un uzturēšanā, iedzīvotāju un pilsoniskās sabiedrības līdzdalības vadībā. Kritērijs attiecas arī uz sociālā dienesta praksi finanšu, informācijas, tehnoloģiju un infrastruktūras resursu vadībā.

Savu funkciju īstenošanas nolūkā sociālais dienests ir iesaistīts plašā informācijas apmaiņas un sadarbības kontaktu tīklā ar daudzām un dažādām valsts un pašvaldību institūcijām, privātā un nevalstiskā sektora organizācijām, kas darbojas dažādās nozarēs: izglītības, veselības, tiesību u.c. Lai nodrošinātu aizvien labāku dažādu sabiedrības grupu un klientu vajadzību izpratni, piemērotu atbalsta risinājumu sniegšanu, aizvien pieaug arī sociālo dienestu loma darbā ar daudzveidīgām vietējām kopienām. Kopumā var teikt, ka sadarbības veidošana ar dažādām ieinteresētajām pusēm ir nozīmīgs resurss sociālā dienesta darbā, strādājot lielākoties ierobežotu resursu apstākļos. Līdztekus daudzveidīgu sadarbības formu ar ārējām ieinteresētām pusēm veidošanai, sociālajam dienestam ir svarīgi rūpēties arī par pietiekamu iekšējo resursu (finanses, informācija u.c.) nodrošinājumu ne tikai pamatfunkciju izpildei, bet arī dienesta attīstībai.

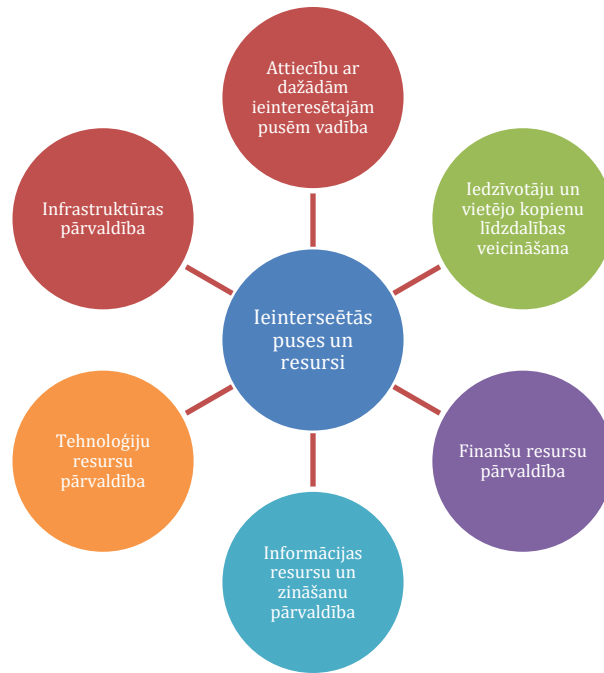
Kritērijs *Ieinteresētās puses un resursi* raksturo pieeju un metodes ieinteresēto pušu un resursu vadībā dienestos.

Svarīgākie jautājumi, ko sociālajiem dienestiem ir jāuzdod sev, analizējot ieinteresēto pušu un resursu vadības praksi savā dienestā, ir:

- Vai mēs esam identificējuši ieinteresētās puses un to lomu mūsu dienesta darbā?
- Vai un kāda ir mūsu sadarbība ar nozīmīgākajām ieinteresētajām pusēm dažādos starpinstitucionālās un starpprofesionālās sadarbības formātos?
- Cik pilnvērtīgi izmantojam starpprofesionāļu komandu darbu, centrā izvirzot klienta vajadzības?
- Vai un ko darām vietējo kopienu darba attīstībā?
- Cik skaidri, pieejami un saprotami komunicējam ar dažādām iedzīvotāju grupām par iestādes darbu un pakalpojumiem?
- Vai finanšu vadība dienestā ir caurskatāma gan mums pašiem, gan citiem?
- Vai informācijas pārvaldības sistēma nodrošina mūs ar aktuālu darbam nepieciešamu informāciju?
- Vai mūsu dienestā izmantotie tehnoloģiskie rīko palīdz mūsu tiešo mērķu un uzdevumu izpildē, vai vienlaikus palīdz arī pilnveidot un attīstīt sociālā dienesta darbu?
- Vai mūsu dati ir drošībā un izmantotās tehnoloģijas ir drošas?
- Vai un kādā mērā nodrošinām vides pieejamību iedzīvotājiem un sociālā dienesta klientiem?

7. attēlā uzskatāmi parādīti galvenie *Ieinteresēto pušu un resursu* kritērija veidojošie aspekti, kas detalizēti atklāti gan apakškritēriju aprakstu formā, gan izcilību raksturojošo prakšu aprakstos (skatīt 5.tabulu).

7.attēls. 4. kritērija “Ieinteresētās puses un resursi” aspekti



5.tabula.4. kritērija “Ieinteresētās puses un resursi” apraksts

4. kritērijs – IEINTERESĒTĀS PUSES UN RESURSI	
<p>Raksturo sociālā dienesta praksi sadarbības ar ieinteresētajām pusēm veidošanā un uzturēšanā, iedzīvotāju un pilsoniskās sabiedrības līdzdalības vadībā. Kritērijs attiecas arī uz sociālā dienesta praksi finanšu, informācijas, tehnoloģiju un infrastruktūras resursu vadībā.</p>	
Apakškritēriji	Izcilību raksturojošas prakses
<p>4.1. Sociālais dienests veido un vada attiecības ar dažādām ieinteresētajām pusēm.</p>	<p>4.1.1. Sociālais dienests identificē ieinteresētās puses no publiskā, nevalstiskā un privātā sektora³⁷, analizē un grupē tās, ņemot vērā to lomu dienesta darbā.³⁸</p> <p>4.1.2. Sociālais dienests uztur starpinstitucionālo un starpprofesionāļu sadarbību, savstarpēji vienojas par katras puses lomu, pienākumiem, tiesībām un atbildību. Paredz</p>

³⁷ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

³⁸ Šeit un turpmāk treknrakstā ir izcelti tie izcilību raksturojošie labās prakses piemēri, kas iekļauti pašnovērtējuma bāzes standartā, t.i., to izcilības prakšu sarakstā, ko ieteicams iedzīvināt un līdz ar to regulāri vērtēt sasniegto progresu šo prakses izmantošanā visos sociālajos dienestos.

	<p>veidus, kā apmainīties ar zināšanām un pieredzi, izvērtē sadarbību, apzina un risina sadarbības problēmas, koncentrējoties uz kopīgām interesēm un abpusējiem ieguvumiem.</p> <p>4.1.3. Sociālais dienests pilnvērtīgi izmanto starpprofesionāļu komandas darbu sociālo gadījumu vadībā. Analizē un pilnveido savstarpējo sadarbību, pārrunā un risina sarežģītus gadījumus, koncentrējoties uz klienta vajadzībām.</p> <p>4.1.4. Izvēloties pakalpojumu sniedzējus un piegādātājus, sociālais dienests nosaka tādu piedāvājumu kvalitātes vērtēšanas kritērijus, kas ļauj identificēt un sadarboties ar sociāli atbildīgām organizācijām un profesionāļiem.</p>
<p>4.2. Sociālais dienests organizē iedzīvotāju un vietējo kopienu līdzdalību.</p>	<p>4.2.1. Sociālais dienests aktīvi veicina kopienas – pašvaldības iedzīvotāju un klientu – līdzdalību un sadarbību kopienas sociālās labklājības attīstībā un problēmu risināšanā. Iesaista iedzīvotājus un nevalstiskās organizācijas vietējo kopienu vajadzību apzināšanā un risinājumu plānošanā.</p> <p>4.2.2. Sociālais dienests nodrošina aktuālas informācijas pieejamību iedzīvotājiem par dienesta darbu un pakalpojumiem, darba un attīstības plānu caurskatāmību (piemēram, publicē gada pārskatus un aktuālo informāciju dienesta un/vai pašvaldības mājas lapā, sociālajos medijos, organizē preses konferences un tikšanās ar iedzīvotājiem). Informācija ir pieejama arī vieglajā valodā un visām iedzīvotāju grupām – to skaitā cilvēkiem ar redzes vai dzirdes traucējumiem.</p>
<p>4.3. Sociālais dienests pārvalda iestādes finanšu resursus atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.</p>	<p>4.3.1. Sociālais dienests organizē finanšu vadību atbilstoši stratēģiskajiem mērķiem, nodrošina finanšu caurskatāmību un informācijas par dienesta budžeta pieejamību viegli uztveramā formā³⁹.</p>

³⁹ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

	<p>4.3.2. Sociālais dienests uzrauga saņemto pakalpojumu un preču izmaksu atbilstību plānotajam budžetam un piegādāto pakalpojumu kvalitāti. Lēmumus par izdevumiem un finanšu kontroli balsta uz izmaksu un ieguvumu analīzi.</p> <p>4.3.3. Sociālais dienests nodrošina finansiālu stabilitāti, veidojot ilgtermiņa budžeta plānus, analizējot finanšu riskus un veidojot sabalansētu budžetu.</p>
<p>4.4. Sociālais dienests pārvalda iestādes informācijas un zināšanu resursus atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.</p>	<p>4.4.1. Sociālais dienests veido un uztur informācijas pārvaldības sistēmu (informāciju un iekšējos informācijas izplatīšanas kanālus), kas nodrošina, ka visiem darbiniekiem ir aktuāla un atbilstoša darba veikšanai nepieciešamā informācija.</p> <p>4.4.2. Sociālais dienests nodrošina, ka ārpus dienesta sagatavotā informācija (normatīvie akti, vadlīnijas, profesionālā literatūra un cita) tiek iegūta, saglabāta un izmantota efektīvi – dienesta mērķu sasniegšanai un konkrētu darbinieku vajadzībām nepieciešamajā apjomā.</p> <p>4.4.3. Sociālais dienests sistematizē pieejamo informācijas bāzi, veido un uztur kārtību, kādā tiek uzkrāti un izmantoti metodiskie materiāli, prezentācijas, pētījumi un citi zināšanu avoti.</p> <p>4.4.4. Sociālais dienests veido mācīšanās un sadarbības attiecības ar citām organizācijām, lai iegūtu informāciju, apzinātu pieredzi un jaunas idejas.</p> <p>4.4.5. Sociālais dienests veicina zināšanu un informācijas apmaiņu starp darbiniekiem, nodrošina nozīmīgu zināšanu – gan rakstiski uzkrātu, gan nerakstītu – pēctecību.</p>
<p>4.5. Sociālais dienests pārvalda iestādes tehnoloģiju resursus</p>	<p>4.5.1. Sociālais dienests izmanto tehnoloģijas dienesta uzdevumu izpildei un mērķu sasniegšanai⁴⁰, analizē tehnoloģiju izmantošanas ietekmi un efektivitāti.</p>

⁴⁰ Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

<p>atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.</p>	<p>4.5.2. Sociālais dienests izvērtē, kā informācijas un komunikāciju tehnoloģijas (IKT) palīdz uzlabot dienesta procesus un pakalpojumus, atbilstoši plāno un īsteno uzlabojumus, piemēram, izmanto automatizāciju un datu analītiku. Piedāvā pakalpojumus tiešsaistē.</p> <p>4.5.3. Sociālais dienests nodrošina datu un informācijas tehnoloģiju drošību.</p> <p>4.5.4. Sociālais dienests analizē IKT izmantošanas sociāli ekonomisko un vides ietekmi, piemēram, izlietoto kārtidžu izmantošana, vienlīdzīgas pieejamības nodrošināšana tiem, kas neizmanto elektroniskos pakalpojumus.</p>
<p>4.6. Sociālais dienests pārvalda iestādes infrastruktūru atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.</p>	<p>4.6.1. Sociālais dienests rūpējas par vides pieejamību, ņemot vērā darbinieku, klientu un iedzīvotāju vajadzības, to skaitā personu ar īpašām vajadzībām piekļuvi dienesta telpām.</p> <p>4.6.2. Sociālais dienests nodrošina tā izmantošanā nodoto ēku un iekārtu plānveidīgu, efektīvu un ilgtspējīgu uzturēšanu.</p> <p>4.6.3. Sociālais dienests veicina, ka dienesta infrastruktūra rada pievienoto vērtību iedzīvotājiem, piemēram, nododot sociālā dienesta telpas kopienas, pašvaldības iedzīvotāju rīcībā.</p>

5. kritērijs “Procesi”.

Šī kritērija ietvaros sociālais dienests analizē un vērtē savu darba praksi procesu vadības pieejas izmantošanā savā dienestā: ko sociālais dienests dara, lai identificētu, vadītu un uzlabotu sociālā dienesta procesus un ieviestu inovācijas, tādējādi radot lielāku pievienoto vērtību iedzīvotājiem, klientiem un citām ieinteresētajām pusēm.

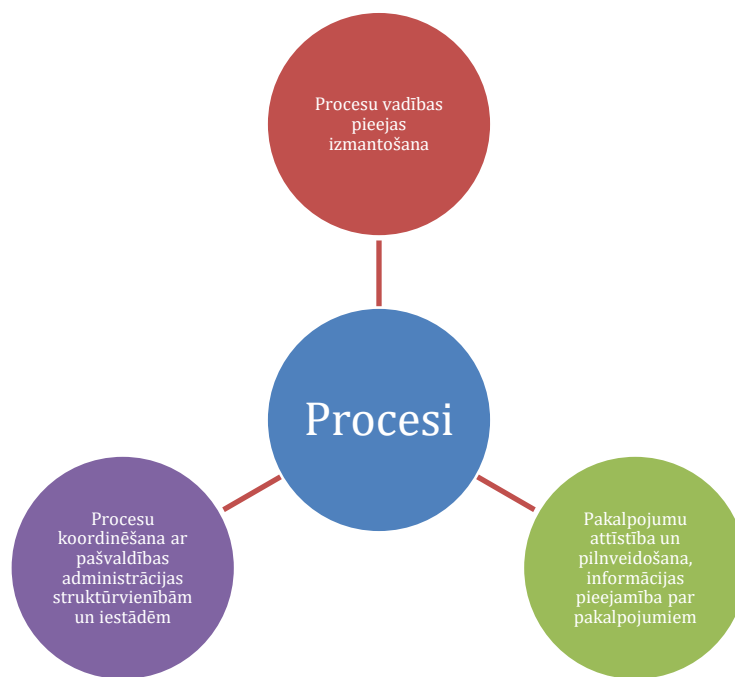
Procesu vadības pieeja tiek uzskatīta par organizācijas darba efektivitātes pamatnosacījumu, jo tieši procesu rezultātā, izmantojot secīgu posmu un savstarpēji saistītu aktivitāšu kopumu, sociālais dienests pārveido ieguldījumu un resursus rezultātos: pakalpojumos iedzīvotājiem, izpildītos uzdevumos, rezultatīvā sadarbībā u.c. Procesu saimniecības pārvaldība ļauj sociālo dienestu vadītājiem zināt un saprast, kas un ar ko nodarbojas, bet visiem iestādē strādājošiem – saprast savas atbildības un uzdevumus, un to mijiedarbību ar citiem darbiniekiem kopīgajos un/vai

saistītajos procesos. Procesu analīze un pilnveidošana ļauj identificēt sociālā dienesta efektivitātes rezerves un paredzēt resursu ietaupījumu. Tomēr, lai plānotu procesu uzlabošanu nākotnē, ir jāsaprot, kā tie notiek pašlaik. Tieši tāpēc procesu identificēšana un aprakstīšana ir pirmie svarīgie soļi ceļā uz procesu pilnveidošanu dienestā.

Svarīgākie jautājumi, kas sociālajiem dienestiem ir jāuzdod sev, analizējot procesus un to vadību savā dienestā, ir:

- Vai mēs esam identificējuši galvenos procesus dienestā? Kādi ir mūsu svarīgākie pamatdarbības, atbalsta un vadības procesi?
- Vai un kādā veidā mēs analizējam sociālā dienesta procesus?
- Vai un ko mēs darām procesu uzlabošanai?
- Vai un ko mēs darām procesu vienkāršošanai, mazinot un/vai novēršot zudumus procesos?
- Vai un ko mēs darām to procesu vadībā, ko sociālais dienests īsteno sadarbībā ar citām pašvaldības administrācijas struktūrvienībām un/vai valsts un pašvaldību iestādēm?
- Vai un kādā veidā mēs iesaistām dažādas iedzīvotāju grupas esošo pakalpojumu uzlabošanā, jaunu pakalpojumu attīstībā un procesu pilnveidošanā? Kādas jaunas informācijas nodošanas, viedokļu apmaiņas un sadarbības formas izmantojam darbā ar klientiem un citām ieinteresētajām pusēm?
- Vai un kādā veicinām dienesta telpu, informācijas un pakalpojumu pieejamību un pilnveidi, ieviešot universālo dizainu?

8.attēlā uzskatāmi parādīti galvenie Ieinteresēto pušu un resursu kritērija veidojošie aspekti, kas detalizēti atklāti gan apakškritēriju aprakstu formā, gan izcilību raksturojošo prakšu aprakstos (skatīt 6.tabulu).



6.tabula.5. kritērija "Procesi" apraksts

5. kritērijs – PROCESI	
Raksturo sociālā dienesta rīcību, lai identificētu, vadītu un uzlabotu sociālā dienesta procesus un ieviestu inovācijas, tādējādi radot lielāku pievienoto vērtību iedzīvotājiem, klientiem un citām ieinteresētajām pusēm.	
Apakškritēriji	Izcilību raksturojošas prakses
5.1. Sociālais dienests izmanto procesu vadības pieeju dienesta darbā.	5.1.1. Sociālais dienests atbilstoši dienesta stratēģiskajam virzienam un mērķiem identificē un apraksta dienesta galvenos procesus, tai skaitā nosaka procesu īpašniekus un visu procesos iesaistīto atbildību, pārskata un pilnveido procesu vadības pieeju un procesu aprakstus savā dienestā.⁴¹

⁴¹ Šeit un turpmāk treknrakstā ir izcelti tie izcilību raksturojošie labās prakses piemēri, kas iekļauti pašnovērtējuma bāzes standartā, t.i., to izcilības prakšu sarakstā, ko ieteicams iedzīvotājiem un līdz ar to regulāri vērtēt sasniegto progresu šo prakses izmantošanā visos sociālajos dienestos.

	<p>5.1.1. Sociālais dienests atbilstoši dienesta stratēģiskajam virzienam un mērķiem identificē un apraksta dienesta procesus, tai skaitā nosaka procesu īpašniekus, visu procesos iesaistīto atbildību un kompetences, analizē un pilnveido procesu vadības pieeju un procesu aprakstus savā dienestā.</p> <p>5.1.2. Sociālais dienests analizē, novērtē un uzlabo galvenos procesus, ņemot vērā izmaiņas nacionālajos un pašvaldības normatīvajos aktos un atgriezenisko saiti no dažādām ieinteresētajām pusēm (darbiniekiem, klientiem, pašvaldības iedzīvotājiem un citiem).</p> <p>5.1.2. Sociālais dienests analizē, novērtē un uzlabo procesus, ņemot vērā izmaiņas nacionālajos un pašvaldības normatīvajos aktos un atgriezenisko saiti no dažādām ieinteresētajām pusēm (darbiniekiem, klientiem, pašvaldības iedzīvotājiem un citiem).</p> <p>5.1.3. Sociālais dienests analizē, novērtē un uzlabo procesus, ņemot vērā pētījumu rekomendācijas, mācīšanos no inovācijām, citu organizāciju un sociālo dienestu labās prakses un pieredzes.</p> <p>5.1.4. Sociālais dienests analizē, novērtē un vienkāršo procesus, lai mazinātu vai novērstu nevajadzīgos administratīvos šķēršļus un racionāli izmantotu sava dienesta un pašvaldības resursus. Ja nepieciešams, rosina izmaiņas nacionālajos un pašvaldības normatīvajos aktos, lai nostiprinātu izmaiņas procesos⁴².</p> <p>5.1.5. Sociālais dienests analizē iespējas un labo praksi procesu automatizācijā un digitālo risinājumu izmantošanā, sniedz priekšlikumus pašvaldības vadītājiem un Labklājības ministrijai, kā īstenot automatizācijas un procesu digitalizācijas risinājumus, uzlabot datu un informācijas apmaiņu starp dažādām iestādēm.</p>
--	--

⁴² Bāzes standartā šī izcilību raksturojošā prakse nav tik ietilpīga kā optimālajā satndartā.

<p>5.2. Sociālais dienests attīstīta un pilnveido dažādu iedzīvotāju grupu vajadzībām atbilstošus un pieejamus pakalpojumus un nodrošina iedzīvotājus ar pilnīgu un aktuālu informāciju par tiem.</p>	<p>5.2.1. Sociālais dienests iesaista dažādas iedzīvotāju grupas sociālo pakalpojumu izstrādē, analizē un uzlabošanā, izmantojot dažādības un nediskriminējošu pieeju, kā arī daudzveidīgas, dažādām grupām piemērotas metodes.</p> <p>5.2.2. Sociālais dienests novērtē dienesta telpu, mājaslapas un pakalpojumu pieejamību visām klientu grupām, kā arī veic pilnveidi, ieviešot universālo dizainu (pakalpojumu pieejamība tiešsaistē, elastīgs klientu pieņemšanas laiks, dažādas ērti aizpildāmas dokumentu formas, plakāti, brošūras, Braila raksts, vides pieejamība u.c.).</p> <p>5.2.3. Sociālais dienests izmanto un attīsta aizvien jaunus informācijas nodošanas kanālus un materiālus, nodrošina dažādām iedzīvotāju grupām aktuālu un pieejamu informāciju par sociālā dienesta pakalpojumiem.</p> <p>5.2.4. Sociālais dienests izstrādā, iedzīvina un pilnveido pašvaldības iedzīvotāju izteikto viedokļu uzklausišanas un izskatīšanas procesus, tai skaitā sociālā dienesta sniegto pakalpojumu, palīdzības un sociālā dienesta darba kvalitātes novērtēšanai.</p> <p>5.2.5. Sociālais dienests analizē un pilnveido sociālo pakalpojumu piedāvājumu (kvalitāte, apjoms, attālums, gaidīšanas laiks u.tml.) dažādām klientu grupām.</p> <p>5.2.6. Izmanto inovatīvas metodes (dizaina domāšanas pieeja, klienta pieredzes analīze un citas) dažādu klientu grupu, to skaitā diskriminēto iedzīvotāju grupu, vajadzībām atbilstošu pakalpojumu izstrādē un pilnveidošanā.</p>
<p>5.3. Sociālais dienests iedzīvina un koordinē procesus ar citām pašvaldības administrācijas struktūrvienībām, valsts un</p>	<p>5.3.1. Sociālais dienests identificē procesus, kas pašvaldībā tiek īstenoti centralizēti vai sadarbībā ar citām pašvaldības administrācijas struktūrvienībām (finanšu, juridisko pārvaldi un citām). Sadarbībā ar iesaistītajām pašvaldības administrācijas struktūrvienībām apraksta, analizē un</p>

<p>pašvaldības iestādēm, lai nodrošinātu efektīvu resursu izmantošanu un dažādu klientu grupu vajadzībām atbilstošu sociālo pakalpojumu un palīdzības sniegšanu pašvaldības iedzīvotājiem.</p>	<p>pilnveido kopīgos procesus, skaidri nosakot iesaistīto pušu lomas un atbildību un izvairoties no “mēs un viņi” nošķiruma procesu vadībā un sarežģītu situāciju risināšanā, kas iziet ārpus definēto procesu ietvara.</p> <p>5.3.2. Sociālais dienests sadarbībā ar citām valsts un pašvaldību iestādēm izstrādā, iedzīvina, analizē un pilnveido starpinstitutionālās sadarbības procesus, tai skaitā skaidri nosaka visu iesaistīto pušu lomas un atbildību, vienojas un organizē ērtu datu un informācijas apmaiņu.</p> <p>5.3.3. Sociālais dienests attīsta un pilnveido vienotus sociālo pakalpojumu sniegšanas standartus pašvaldības iedzīvotājiem sadarbībā ar pašvaldības administrācijas struktūrvienībām, publiskā un privātā sektora organizācijām, kas iesaistītas sociālo pakalpojumu un palīdzības sniegšanā.</p> <p>5.3.4. Sociālais dienests attīsta un pilnveido jaunas sadarbības formas (partnerības ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora organizācijām pašvaldību, reģionālā un nacionālā mērogā), lai nodrošinātu koordinētu pakalpojumu sniegšanu un jaunu pakalpojumu izstrādi un piedāvājumu klientiem.</p> <p>5.3.5. Sociālais dienests iedzīvina un pilnveido pieeju, kā iesaistīt darbiniekus un dažādas iedzīvotāju grupas sociālā dienesta procesu analizē un uzlabošanā, uzklausa un ņem vērā darbinieku, iedzīvotāju un dažādu klientu grupu viedokli par sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības atbalsta pieejamību, ērtumu un citiem kvalitātes aspektiem.</p>
--	---

2.2.2. Rezultātu kritēriju raksturojums

Otra pašnovērtējuma metodikas kritēriju grupa ir **rezultātu kritēriji**, kas ietver 3 kritērijus, kur katram kritērijam ir vairāki apakškritēriji ar rādītāju piemēriem (skatīt 9.attēlu). Rezultātu kritēriji ir analizējami saistībā ar priekšnosacījumu kritērijiem. Tāpat kā priekšnosacījuma kritērijus ir iespējams papildināt ar katram sociālajam dienestam nepieciešamām, aktuālām izcilību raksturojošām praksēm, arī rezultātu rādītājus var papildināt ar katram dienestam aktuālajiem. Papildu rādītāju izvēlē ir jāņem vērā dienesta stratēģija, mērķi, pilnveides plāni, lai sociālais dienests mērītu un analizētu tieši tos rādītājus, kam ir būtiska nozīme dienesta darbā. **Tātad metodikā ir sniegti tikai rezultātu rādītāju piemēri, aicinot tos ar laiku papildināt, tādējādi pilnveidojot metodiku atbilstoši katra sociālā dienesta specifikai.**

9.attēls. Rezultātu kritēriju klasifikācija

KRITĒRIJS		
APAKŠKRITĒRIJS	APAKŠKRITĒRIJS	APAKŠKRITĒRIJS
<ul style="list-style-type: none">• Rādītāju piemērs• Rādītāju piemērs	<ul style="list-style-type: none">• Rādītāju piemērs• Rādītāju piemērs	<ul style="list-style-type: none">• Rādītāju piemērs• Rādītāju piemērs

Pašnovērtējuma metodikas aprakstā iekļautie rezultātu rādītāji ir uzskatāmi par rādītāju piemēriem, un tie ir sagrupēti tematiskās rādītāju grupās.

Rādītāju piemēru sarakstā ir iekļauti un pašnovērtējumā izmantojami gan kvantitatīvi rādītāji, piemēram, apmierinātības līmenis, gan kvalitatīvi rādītāji, kas analizē viedokļus un komentārus par dažādiem jautājumiem. Kvalitatīvie rādītāji izskaidro kvantitatīvo rādītāju rezultātus, kā arī palīdz identificēt uzlabojamās jomas, tāpēc (cik iespējams) kvantitatīvos rādītājus nepieciešams papildināt ar kvalitatīvajiem.

6. un 7. rezultātu kritērijos ir divu veidu rādītāji – **uztveres/ viedokļu rādītāji** un **veiktspējas jeb snieguma rādītāji**.

Uztveres rādītājus izmanto, lai analizētu darbinieku, klientu un citu ieinteresēto pušu attieksmi un viedokli par sociālā dienesta darbu noteiktās jomās. Tie sniedz atbildes uz jautājumiem, ko cilvēki domā par sociālā dienesta darbu kopumā un/ vai noteiktā jomā, kā cilvēki uztver/vērtē

konkrētu jautājumu, vai/ cik lielā mērā viņi ir apmierināti ar noteiktu sociālā dienesta darbības aspektu. Piemēram:

- darbinieku apmierinātība ar iespējām iesaistīties iestādes attīstībā/ darba pilnveidošanā;
- darbinieku viedoklis par to, kādi apstākļi traucē iesaistīties;
- darbinieku viedoklis par to, kurās jomās iesaiste ir vieglāka, kurās – sarežģītāka vai apgrūtināta?

Veiktspējas rādītājus izmanto, lai analizētu, vai un kā sociālais dienests sasniedz pašu izvirzītos mērķus noteiktā darbības jomā. Tie sniedz atbildes uz jautājumiem, ko cilvēki/ sociālais dienests dara, kas reāli notiek, kāda ir iesaistīto rīcība un kādi ir objektīvi sasniegtie rezultāti.

Piemēram, darbinieku iesaistīšanās sociālā dienesta darba pilnveidošanā, iesniegto priekšlikumu skaits, priekšlikumu skaita dinamika pa gadiem.

Tā kā sociālo dienestu līdzšinējā prakse stratēģiju un plānu veidošanā un rezultātu rādītāju noteikšanā ir dažāda, iespējami divi scenāriji, kā dienesti izvēlas rādītājus pašnovērtējuma veikšanas ietvaros:

- 1) ja sociālajā dienestā ir stratēģija vai citi iekšējās plānošanas dokumenti, tostarp dienesta uzlabojumu un attīstības plāns, un ir noteikti ar tiem saistīti rezultātu rādītāji, sociālais dienests pašnovērtējuma ietvaros analizē šos rādītājus;
- 2) ja sociālajā dienestā ir izstrādāti iekšējās plānošanas dokumenti (piemēram, dienesta darba plāns, rīcības plāns, dienesta uzlabojumu un attīstības plāns), bet nav noteikti ar tiem saistīti konkrēti rezultātu rādītāji, sociālais dienests pašnovērtējuma ietvaros vienojas par to, kādus rādītājus būtu ieteicams mērīt, lai izvērtētu, vai/ cik lielā mērā dienesta noteiktie plāni tiek īstenoti.

Piemēram, ja sociālais dienests vienu no savām prioritātēm ir noteicis “Profesionāli un motivēti darbinieki”, sociālajam dienestam jāizvēlas tie rādītāji, kas liecina par darbinieku profesionalitāti un motivācijas līmeni. Lai visaptveroši novērtētu šīs prioritātes īstenošanu, nepietiks ar viena rādītāja analīzi, būs nepieciešami vairāki rādītāji, piemēram, darbinieku novērtēšanas rezultātu vidējais līmenis, darbinieku skaits, kas piedalījušies kvalifikācijas paaugstināšanā, darbinieku apmierinātības ar darbu sociālajā dienestā līmenis.

Iespējams, kādus no rādītājiem dienests jau pašlaik iegūst un analizē, taču tie nav tikuši sasaistīti ar plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem. Līdz ar to, pirms izvēlēties analizējamus rādītājus, svarīgi saprast, ko sociālais dienests jau pašlaik analizē un mēra un kādiem mērķiem šie mērījumi tiek izmantoti.

6. kritērijs “Cilvēkresursu vadības rezultāti”

Šī kritērija ietvaros sociālais dienests analizē un vērtē ar cilvēkresursu vadību sociālajā dienestā saistītos rezultātus – darbinieku apmierinātību ar dažādiem nodarbinātības aspektiem sociālajā dienestā, kā arī darbinieku motivāciju un sasniegtos rezultātus.

Lielā mērā rādītāji, kas ir attiecināmi uz kritēriju *Cilvēkresursu vadības rezultāti*, liecina par to, cik efektīvi sociālais dienests ir iedzīvinājis izcilības prakses, kas ietvertas SD KVM 3. kritērijā *Cilvēkresursi*. Vienlaikus jāpatur prātā, ka *Cilvēkresursu vadības rezultātus* ietekmē arī tas, vai un kā ir iedzīvinātas izcilības prakses citos priekšnosacījumu kritērijos, īpaši – *Līderība*, *Stratēģija un plānošana*, kā arī *Procesi*.

7.tabula.6.kritērija “Cilvēkresursu vadības rezultāti” apraksts

6.1. apakškritērijs – DARBINIEKU APMIERINĀTĪBAS UN VIEDOKĻA RĀDĪTĀJI	
Vērtē, cik lielā mērā sociālajā dienestā nodarbinātie ir apmierināti ar sociālo dienestu kā darba devēju gan kopumā, gan konkrētos darba attiecību aspektos, tostarp ar darba vidi vai vadības attieksmi. Tāpat šajā kritērijā analizē darbinieku viedokli par sociālā dienesta kā iestādes lomu un sasniegtajiem rezultātiem, ņemot vērā, ka darbinieku kopējais priekšstats par dienestu un tā rezultātiem, ietekmē darbinieku iesaistes un motivācijas līmeni.	
Rādītāju grupa	Rādītāju piemēri
Darbinieku apmierinātība un viedoklis par: sociālo dienestu kā organizāciju kopumā	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par sociālā dienesta sniegto pakalpojumu kvalitāti. • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par sociālā dienesta reputāciju pašvaldībā. • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par iespējām iesaistīties dienesta stratēģisko mērķu noteikšanā/ darba plānu veidošanā/ dienesta attīstībā.

		<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku viedoklis par mērķu un uzdevumu skaidrību • Darbinieku viedoklis/ pašvērtējums par to, cik labi darbinieki izprot sociālā dienesta misiju un vērtības.
	sociālā dienesta vadību un vadības procesiem	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par vadības attieksmi pret darbiniekiem. • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par iekšējo komunikāciju un informācijas apmaiņu (pietiekamība, savlaicīgums; pieejamība/ ērtums). • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par atbalsta pietiekamību ikdienas darba veikšanai. • Darbinieku apmierinātība ar sociālā dienesta kā organizācijas vadību. • Darbinieku viedoklis par dienesta/ vadības atvērtību uzlabojumiem.
	darba apstākļiem sociālajā dienestā	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par darba apstākļiem sociālajā dienestā (piemērotas un ergonomiskas telpas, mēbeles; apgaismojums; telpu tīrība). • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par iekšējo mikroklīmatu – emocionālo darba vidi sociālajā dienestā. • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par sociālā dienesta kā darba devēja pieeju darbinieku labbūtības veidošanā (elastīgu darba laika noteikšanu; atbalstu darbinieku individuālu vajadzību risināšanā; darba un personiskās dzīves līdzsvarošānu). • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par slodzi un noslodzi sociālajā dienestā. • Darbinieku novērtējums par vienlīdzīgu iespēju un taisnīgas izturēšanās un rīcības nodrošināšanu organizācijā.

	<p>viņu karjeras un kompetenču attīstību</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par karjeras attīstības iespējām. • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par mācību un profesionālās attīstības iespējām/ kvalitāti. • Jauno darbinieku (līdz 1 gada stāžs sociālajā dienestā) apmierinātība/ viedoklis par ievadīšanu darbā (pietiekamība, atbilstība vajadzībām). • Darbinieku viedoklis par to, vai/ cik lielā mērā vadītāji kalpo kā pozitīvais piemērs kompetenču attīstībai.
--	--	--

6.2. apakškritērijs – AR CILVĒKRESURSU VADĪBAS SNIEGUMU SAISTĪTIE RĀDĪTĀJI

Vērtē rādītājus, kas liecina par sociālā dienesta cilvēkresursu vadības kvalitāti – darbinieku sniegums un kompetences, kā arī darbinieku motivācijas līmenis un iesaiste sociālā dienesta darba pilnveidošanā.

Rādītāju grupa	Rādītāju piemēri
<p>Kopējie cilvēkresursu vadības rezultātu rādītāji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku apmierinātība/ viedoklis par darbu sociālajā dienestā. • Darbinieku pašvērtējums par viņu motivācijas līmeni strādāt konkrētajā sociālajā dienestā. • Darbinieku gatavība ieteikt sociālo dienestu kā labu darba devēju saviem draugiem un paziņām. • Darbinieku mainība. • Kavējumu un/ vai slimības dienu skaits. • Darbinieku sūdzību/ ierosinājumu attiecībā uz darba apstākļiem skaits. • Darbinieku ar īpašām vajadzībām skaits/ īpatsvars sociālajā dienestā. • Darbinieku atsaucība piedalīties personāla aptaujās (īpatsvars no visiem iestādes darbiniekiem). • Saņemto priekšlikumu uzlabojumiem skaits.

	<ul style="list-style-type: none"> • Īstenoto uzlabojumu sociālā dienesta darbā skaits, kas veikti pēc darbinieku ieteikuma. • Darbinieku iesaiste darba grupās/ projektos (darbinieku skaits; īpatsvars no visiem dienesta darbiniekiem). • Darbiniekiem izteikto atzinību skaits no pašvaldības vai citām organizācijām ārpus sociālā dienesta. • Nozīmīgu apbalvojumu piešķiršana dienesta darbiniekiem, piemēram, valdības vai starptautiskas organizācijas piešķirti apbalvojumi.
<p>Individuālā snieguma rezultāti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku novērtēšanas rezultātu atbilstība noteiktam līmenim, piemēram, noteikts darbinieku īpatsvars vai skaits, kas novērtēti visaugstākajā/ vidējā/ zemākajā līmenī. • Objektīvo un pamatoto klientu/ klientu pārstāvju pretenziju skaits. • Klientu/ klientu pārstāvju apmierinātība ar sociālā dienesta darbinieku attieksmi. • Pārbaudēs (koleģiālās vai vadības pārbaudēs; iekšējos, vai ārējos auditos) konstatēto būtisko pārkāpumu skaits, īpatsvars vai esamība dokumentu kvalitātes pārbaudēs. • Ētikas pārkāpumu skaits (klientu iesniegumi, sūdzības, darbinieku sūdzības, ētikas komisijas lēmumi). • Individuālā un/ vai komandas darba apbalvojumu skaits.
<p>Cilvēkresursu kapacitātes, kompetenču un karjeras attīstības rezultāti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vakanču skaits/ īpatsvars. • Vakanču, kas nav aizpildītas ilgāk par 3 mēnešiem, skaits. • Darbinieku skaits, kas specializējušies noteiktā sociālā darba jomā/ metodiku izmantošanā. • Mācību plāna esamība sociālajā dienestā (ir/ nav).

	<ul style="list-style-type: none"> • Individuālu attīstības pārrunu esamība sociālajā dienestā (ir/ nav). • Darbinieku dalība kompetenču attīstībā/ kvalifikācijas paaugstināšanā – mācībās, supervīzijās, pieredzes apmaiņās (stundu skaits, darbinieku skaits, darbinieku īpatsvars, kas piedalījušies mācību pasākumos, mācību plāna izpildes %, stundu skaits uz vienu profesionālās grupas darbinieku). • Vadītāju dalība vadības kompetenču attīstības pasākumos (stundu skaits, vadītāju skaits). • Mācību budžeta īpatsvars no kopējām personāla izmaksām. • Jauno darbinieku ievadapmācību nodrošināšana (ir/ nav). • Darbinieku skaits vai īpatsvars, kas mainījuši amatu uz augstāku vai citu karjeras attīstības nolūkos. • Darbinieku karjeras izaugsmes plāna esamība, tā izpildes līmenis periodā.
--	--

7.kritērijs “Ar klientiem un citām ieinteresētajām pusēm saistītie rezultāti”

Šī kritērija ietvaros sociālais dienests vērtē klientu un citu ieinteresēto pušu apmierinātību ar sociālā dienesta darbību, kā arī analizē sociālā dienesta radīto ietekmi pašvaldībā. Tāpat kritērijs analizē sociālā dienesta praksi klientu un citu ieinteresēto pušu viedokļu izzināšanā, analizē un snieguma uzlabošanā.

Klientu un citu ieinteresēto pušu apmierinātība ar sociālā dienesta darbu ir atkarīga no tā, cik labi dienestam būs sekmējies iedzīvināt izcilību raksturojošās prakses visos priekšnosacījuma kritērijos. Klienti un sabiedrība kā pakalpojumu saņēmēji redz un vērtē sociālā dienesta darba rezultātu, kura veidošanos ietekmē gan līderības kvalitāte, gan stratēģijas un plānošanas atbilstība klientu vajadzībām, gan cilvēkresursu kapacitāte, gan sadarbība ar citām ieinteresētajām pusēm, gan procesi un to nodrošināšanai nepieciešamie resursi.

7.1.apakškritērijs – KLIENTU UN CITU IEINTERESĒTO PUŠU APMIERINĀTĪBAS RĀDĪTĀJI

Vērtē sociālā dienesta klientu un citu ieinteresēto pušu viedokli par sociālo dienestu kā organizāciju un tās radīto ietekmi uz kopienas/ sabiedrības dzīves kvalitāti. Tāpat šajā kritērijā tiek analizēta sociālā dienesta radītā klientu pieredze un apmierinātība ar sociālā dienesta sniegtajiem pakalpojumiem, kā arī apmierinātība ar sociālā dienesta pieejamību un sadarbības kvalitāti.

Rādītāju grupa		Rādītāju piemēri
Klientu un citu ieinteresēto pušu apmierinātība/ viedokļi par	sociālo dienestu kā organizāciju kopumā	<ul style="list-style-type: none"> • Klientu vērtējums par sociālo dienestu. • Klientu vērtējums par sociālā dienesta darba ietekmi uz klientu dzīves kvalitāti. • Iedzīvotāju viedoklis par sociālā dienesta darba ietekmi uz iedzīvotāju dzīves kvalitāti pašvaldībā. • Klientu uzticēšanās sociālajam dienestam. • Citu ieinteresēto pušu uzticēšanās sociālajam dienestam (valsts un pašvaldību organizācijas, nevalstiskās organizācijas u.c.). • Sociālā dienesta kā organizācijas tēla novērtējums vietējā kopienā (pozitīvs, negatīvs). • Sociālā dienesta vadītāja un darbinieku aicināšana publiskās diskusijās eksperta statusā, tai skaitā, par labās prakses piemēriem.
	klientu pieredzi un apmierinātību ar sociālā dienesta sniegtajiem pakalpojumiem	<ul style="list-style-type: none"> • Klientu/ iedzīvotāju apmierinātība ar sociālā dienesta sniegto pakalpojumu kvalitāti (ātrumu, piemērotību, kvalitāti u.c.). • Klientu/ iedzīvotāju apmierinātība ar sociālā dienesta vides pieejamību (tai skaitā universālā dizaina ieviešanu). • Klientu apmierinātība ar sociālā dienesta vides drošību.

		<ul style="list-style-type: none"> • Klientu/ iedzīvotāju apmierinātība ar informācijas par pakalpojumiem un iespējām pieejamību. • Klientu/ iedzīvotāju apmierinātība ar pieņemto lēmumu caurskatāmību.
	<p>sociālā dienesta pieejamību un sadarbības kvalitāti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ieinteresēto pušu (klientu, iedzīvotāju u.c.) apmierinātība ar vides pieejamību (tai skaitā universālā dizaina ieviešanu). • Ieinteresēto pušu (klientu, iedzīvotāju, nevalstisko organizāciju u.c.) apmierinātība ar sociālā dienesta pieejamību digitālajā telpā. • Ieinteresēto pušu viedoklis par sociālā dienesta digitalizācijas pakāpi. • Sūdzību skaits par sociālā dienesta pieejamības jautājumiem. • No kopienas/ iedzīvotājiem saņemtie priekšlikumi pēc saistošo noteikumu nodošanas sabiedrības viedokļa noskaidrošanai. • Klientu un citu ieinteresēto pušu apmierinātība ar viņu iesaistīšanu sociālā dienesta pakalpojumu definēšanā, sniegšanā, novērtēšanā. • Dažādu ieinteresēto pušu apmierinātība/ viedoklis par sadarbības ar sociālo dienestu kvalitāti. • Iepirkumu pretendentu pārsūdzēto un/ vai Iepirkumu uzraudzības biroja apturēto iepirkumu skaits/ īpatsvars.
<p>7.2.apakškriterijs – SOCIĀLĀ DIENESTA IZVIRZĪTO MĒRĶU IZPILDES RĀDĪTĀJI ATTIECĪBĀ UZ DARBU AR KLIENTIEM UN CITĀM IEINTERESĒTAJĀM PUSĒM</p> <p>Vērtē snieguma rādītājus, kas raksturo sociālā dienesta noteikto mērķu izpildi attiecībā uz klientiem un sadarbībā ieinteresētajām pusēm.</p>		
<p>Rādītāju grupa</p>	<p>Rādītāju piemēri</p>	

<p>Rādītāji, kas raksturo sniegto pakalpojumu kvalitāti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klientu apkalpošanas /gaidīšanas laiks. • Klientu sūdzību skaits (kopumā un par konkrētām tēmām/ no klientiem, no citām institūcijām). • Rādītāji, kuri izriet no sūdzību/ ierosinājumu analīzes (piemēram, objektīvo pretenziju īpatsvars, pretenziju skaits pret kopējo darbinieku skaitu). • Rādītāji, kas atspoguļo iekšējo/ ārējo pārbaucēju rezultātus (piemēram, dokumentu kvalitātes pārbaucēju rezultāti, vai klients atbildi saņem noteiktajā laikā un kvalitātē). • Uzlabojumi vides pieejamībā.
<p>Rādītāji, kas raksturo sociālā dienesta sadarbību un komunikāciju ar dažādām ieinteresētajām pusēm, t.sk. citiem sociālajiem dienestiem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tikšanās reizes ar pašvaldības deputātiem, NVO pārstāvjiem, iedzīvotājiem (pasākumu skaits, vai izpildes īpatsvars no plānotā). • Sociālā dienesta organizēto izglītojošo un/ vai informatīvo pasākumu skaits pašvaldībā. • Sadarbības projektos piesaistīto resursu apjoms un/ vai īpatsvars pret kopējo finansējumu. • Brīvprātīgo skaits, kas nodarbināti sociālajā dienestā. • Īstenoto projektu vai aktivitāšu, kas sekmē attiecību veidošanu noteiktām ieinteresētajām pusēm, piemēram, interešu grupām, senioru atpūtas un socializēšanās centri, u.c. • Pieredzes apmaiņa ar citiem sociālajiem dienestiem iesaistīto sociālā dienesta darbinieku skaits (pa amatu līmeņiem). • Sociālajā dienestā nodarbināto dalība profesionālajās organizācijās (skaits vai īpatsvars). • Prakses vietu skaits, ko sociālais dienests piedāvā un nodrošina sociālā darba studentiem.

	<ul style="list-style-type: none"> • Praktikantu skaits, kas bijuši praksē sociālajā dienestā.
Rādītāji, kas raksturo sociālā dienesta atpazīstamību un reputāciju publiskajā telpā.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociālā dienesta mājas lapas apmeklējumu skaits, tā dinamika. • Sociālā dienesta veidoto/ iniciēto publikāciju skaits par sociālā dienesta darbu, tostarp par dienesta labās prakses risinājumiem, par panākumiem, par sabiedrībai nozīmīgām problēmām un sociālā dienesta piedāvājumu to risināšanā. • Pateicību skaits sociālajam dienestam medijos. • Pozitīvu/ negatīvu publikāciju par sociālo dienestu īpatsvars medijos.
Rādītāji, kas raksturo sociālā dienesta rīcību resursu ilgtspējīgā izmantošanā un apkārtējās vides sakārtošanā.	<ul style="list-style-type: none"> • Ūdens/ elektrības/ papīra/ printeru kārtidžu patēriņa samazinājums, tos lietojot pēc iespējas efektīvi un ilgtspējīgi. • Atkritumu šķirošana. • Sociālā dienesta dalība talkās. • Sociālā dienesta dalība teritorijas apzaļumošanā vai sakopšanā.

8. kritērijs “Iestādes snieguma rezultāti”

Šajā kritērijā tiek analizēti sociālā dienesta darba kopējie snieguma rezultāti, kas raksturo, vai/ cik lielā mērā sociālais dienests ir sasniedzis savus izvirzītos mērķus.

Šie rādītāji pēc būtības sociālajam dienestam ļauj analizēt un apliecināt dienesta darba radīto vērtību un ieguvumus sabiedrībai, kā arī parāda progresu iestādes attīstībā.

9.tabula.7.kritērija “Iestādes snieguma rezultāti” apraksts

8.1.apakškritērijs – ĀRĒJIE REZULTĀTI

Ārējie rezultāti raksturo, kā sociālais dienests ir sasniedzis dienesta darba plānošanas procesā noteiktos mērķus un sasniedzamos rezultātus (ang. – *output*), kā arī veidojis pozitīvu ietekmi uz sabiedrību (ang. – *outcome*). Šajā apakškritērijā tiek analizēti rādītāji, kas liecina par dienesta

kopējo sniegumu attiecībā uz klientiem un ārējām ieinteresētajām pusēm jeb ko sociālais dienests ir sasniegjis un kāda ir bijusi sociālā dienesta darba ietekme uz kopienu.

Rādītāju grupa	Rādītāju piemēri
Rādītāji, kas raksturo sociālā dienesta noteikto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu.	<ul style="list-style-type: none"> • Klientu skaita dinamika dienestā kopā un atsevišķiem darbiniekiem. • Pieņemto lēmumu skaits (kopumā; uz vienu sociālā dienesta darbinieku). • Piešķirtās sociālās palīdzības apjoms. • Sociālā dienesta darba plāna izpildes īpatsvars. • Klientu sūdzību skaits. • Sociālā dienesta pieņemto lēmumu noteiktajā laikā skaits/ īpatsvars no visiem lēmumiem.
Rādītāji, kas raksturo sociālā dienesta pakalpojumu un to kvalitātes uzlabošanu.	<ul style="list-style-type: none"> • Ieviesto uzlabojumu īpatsvars, t.i., cik procenti no visiem klientu/ citu ieinteresēto pušu ierosinātajiem uzlabojumiem vai klientu atklātajām problēmām ir ieviesti. • Auditos/ pārbaudēs atklāto un novērsto būtisko nepilnību pakalpojumos īpatsvars. • Jaunu pakalpojumu skaits un klientu un/ vai citu ieinteresēto pušu apmierinātība ar jaunajiem pakalpojumiem. • Klientu apmierinātības ar pakalpojuma kvalitāti izmaiņas.
<p>8.2.apakškriterijs – IEKŠĒJIE REZULTĀTI</p> <p>Iekšējo rezultātu apakškriterijā tiek analizēti rādītāji, kas liecina par sociālā dienesta kā organizācijas efektivitāti un tā sasniegumiem efektivitātes uzlabošanā. Šajā apakškriterijā analizētie rādītāji raksturo rezultātus procesu analīzē un uzlabošanā, iekšējo sistēmu uzlabošanā un pilnveidē, resursu izmantošanas efektivitātē, tostarp tehnoloģiju radīto iespēju izmantošanā.</p>	
Rādītāju piemēri	
<ul style="list-style-type: none"> • Sociālā dienesta pilnveides plāna izpilde (%). • Pēc sociālā dienesta darbinieku izteikto ierosinājumu analīzes ieviesto uzlabojumu skaits/ īpatsvars. • Iekšējās pārbaudēs atklāto un novērsto būtisko nepilnību skaits; attiecība pret nenovērstajām. • Jaunu darba procesā izmantotu metožu skaits, kas netika izmantotas iepriekšējā pašnovērtējuma periodā. 	

- Cilvēkstundu ieguvums no tehnoloģijas, kas samazina manuālo darbu.
- Ieviesto informācijas tehnoloģiju projektu skaits.
- Klientu un sociālo gadījumu lietu skaita izmaiņas uz vienu sociālo darbinieku.

Pieņemto lēmumu skaits uz vienu darbinieku.

8.3.apakškriterijs – FINANŠU REZULTĀTI

Šajā apakškriterijā tiek analizēti rādītāji, kas raksturo sociālā dienesta finanšu un budžeta mērķu sasniegšanu, tostarp izmaksu efektivitāti.

Rādītāju piemēri

- Budžeta plāna procentuāla izpilde.
- Ieviesto resursu optimizācijas pasākumu rezultātā ietaupīto līdzekļu apjoms.
- Izmaiņas pakalpojumu izmaksās – summāri un/ vai procentuāli pret plānoto.
- Gultas dienu skaits un noslogotība (sociālās aprūpes centriem).

2.3. KRITĒRIJU VĒRTĒŠANA

Neskatoties uz to, vai izvēlēts optimālais vai bāzes standarts, kritēriju vērtēšanas process abos gadījumos ir vienāds.

2.3.1. Pašnovērtējuma kritēriju vērtēšana

Priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanai ir izveidota vērtēšanas skala, kas piemērota detalizētai sociālā dienesta darba snieguma analīzei katrā no kritērijiem. Tās pamatā ir saglabāti vairāki publiskās pārvaldes iestādēs izmantotās metodikas CAF principi:

- Izcilību raksturojošo prakšu apakškritēriju un kritēriju vērtēšana tiek veikta **100 punktu skalā**, kas ļauj vērtētājiem niansētāk noteikt vērtējumu, ņemot vērā pašnovērtējuma laikā savāktos pierādījumus, kas kalpo kā apliecinājums vērtējumam.
Šāda skala palīdz vērtētājiem ieraudzīt un analizēt progresu sociālā dienesta pilnveides pasākumu īstenošanā nākošajā pašnovērtēšanas periodā: vai un cik lielā mērā esam progresējuši, t.i., ieguvuši lielāku punktu skaitu savā sociālajā dienestā izmantoto izcilību raksturojošo prakšu izmantošanā, līdz ar to apakškritērijos un kritērijos.
- **Kvalitātes vadības cikla jeb t.s. Deminga apla izmantošana vērtēšanas skalā un vērtējuma izlikšanā**, paredzot, ka sociālais dienests var iegūt mazāku punktu skaitu, ja izcilību raksturojošās prakses tiek izmantotas neregulāri un nesistemātiski, t.i., īstenojot pasākumus atbilstoši tikai vienam vai dažiem kvalitātes vadības cikla posmiem. Piemēram, izcilību raksturojošā prakse tiek laiku pa laikam veikta, taču netiek analizēti rezultāti un rīcība šī pasākuma uzlabošanai. Vai arī – pasākumi tiek plānoti un iekļauti pilnveides plānā, taču dažādu iemeslu dēļ šis plāns netiek izpildīts vai tiek izpildīts daļēji. Un otrādi – sociālais dienests vērtējumā var iegūt lielāku punktu skaitu, ja izcilību raksturojošo prakšu izmantošanā savā darbā dienests konsekventi izmanto kvalitātes vadības cikla pieeju: plāno – dari – pārbaudi – rīkojies.

Vērtēšanas skalas izmantošanas ērtības labad kopējā **100 punktu vērtējumu skala ir sadalīta 6 punktu intervālu grupās jeb vērtējumu līmeņos**. Pie katra no līmeņiem ir norādīts detalizēts apraksts par nosacījumiem, kas jāizpilda, lai izcilību raksturojošās prakses varētu vērtēt šajā līmenī (skatīt 10.tabulu).

Viena punkta intervāla ietvaros sociālais dienests var patstāvīgi noteikt, kāds konkrēts punktu skaits visprecīzāk raksturo tā sniegumu konkrētajā izcilību raksturojošā praksē un/vai apakškritērijā. Piemēram, sociālais dienests var vērtējumā noteikt punktus, kas ir tuvāk intervāla apakšējai robežai, ja tās sniegums ne visos gadījumos atbilst šī punktu intervāla aprakstam vai atbilst tā minimālajām prasībām. Savukārt vērtējums var būt tuvāks punktu intervāla augšējai robežai, ja sociālais dienests rīkojas atbilstoši punktu intervāla aprakstam, daļā gadījumu pat demonstrē apliecinājumus/pierādījumus no nākamā augstākā vērtējuma līmeņa, tomēr uzskata, ka regulāra un sistemātiska pieeja vēl ir jāstiprina, un tāpēc pašnovērtējuma darba grupa vienojas par augstāko punktu izlikšanu iepriekšējā intervālā.

10.tabula Pašnovērtējumā izmantotās izcilību raksturojošo praksi un apakškritēriju

vērtēšanas skalas apraksts.

Vērtējuma līmenis - punktu intervāls	Apraksts
0 punktu	Nav pierādījumu, sociālais dienests pašlaik neizmanto labo praksi.
1 – 10 punktu	Sociālais dienests neregulāri veic atsevišķas aktivitātes, kas attiecas uz labo praksi, un tās atbilst tikai vienam vai retāk diviem PDPR cikla posmiem.
11 – 30 punktu	Sociālais dienests neregulāri veic atsevišķas aktivitātes, kas attiecas uz labo praksi, un tās visbiežāk atbilst tikai vienam vai diviem PDPR cikla posmiem.
31 – 50 punktu	Sociālais dienests vismaz periodiski veic vairākas aktivitātes, kas attiecas uz labo praksi, taču dažas no tām nenotiek plānveidīgi, visbiežāk netiek veikta sistemātiska to analīze un pilnveidošana.
51 – 80 punktu	Sociālais dienests regulāri veic lielāko daļu vai visas aktivitātes, kas attiecas uz labo praksi, taču ne vienmēr tās pietiekami sistemātiski plāno, analizē vai pilnveido. Sociālais dienesta darbība atbilst diviem vai trim PDPR cikla posmiem.
81 – 100 punktu	Sociālais dienests regulāri plāno un īsteno lielāko daļu vai visas aktivitātes, kas attiecas uz labo praksi, sistemātiski tās analizē un pilnveido, ievieš jaunus labās prakses pasākumus. Sociālais dienests ir atzīts kā pozitīvais piemērs atbilstošajā jomā.

Kopvērtējuma izlikšana

Kā tika norādīts aprakstā par kopvērtējuma izlikšanu katrā no priekšnosacījumu kritērijiem, priekšnosacījuma kritērijs veidojas, apkopojot apakškritēriju vērtējumus un pašnovērtējuma darba grupai vienojoties par atbilstošāko kopējo punktu skaitu attiecīgajā kritērijā.

Atkarībā no tā punktu skaita, ko pašnovērtējuma darba grupa nosaka kā atbilstošāko, veidojas kritērija kopvērtējums (skatīt 11.tabulu). Kopvērtējuma galvenā vērtība ir sniegt norādes par sociālā dienesta sasniegumiem un nepieciešamo uzlabojumu apjomu kritērijā, ko izmantot, veidojot sociālā dienesta pilnveides plānu un īstenojot uzlabojumus līdz nākamajam pašnovērtējumam.

11.tabula Priekšnosacījumu kritēriju kopvērtējuma līmeņu raksturojums

Punktu intervāls priekšnosacījumu kritērijā	skaita	Vērtējums	Apraksts
0 – 30 punkti		1	Nepieciešami būtiski uzlabojumi šajā kritērijā – uzsākt un/vai turpināt labo prakšu iedzīvināšanu sociālajā dienestā šajā kritērijā.
31 – 50 punkti		2	Nepieciešami uzlabojumi šajā kritērijā – turpināt sociālajā dienestā iedzīvināt un sistemātiski izmantot visas labās prakses.
51 – 80 punkti		3	Pastāv pilnveides iespējas šajā kritērijā – turpināt attīstīt visu labo prakšu sistemātisku izmantošanu sociālajā dienestā.
81 – 100 punkti		4	Apsveicam, varat būt paraugs citiem sociālajiem dienestiem šajā kritērijā! Izmantojiet un pilnveidojiet sasniegto, daloties savā pieredzē ar kolēģiem citos dienestos!

Priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanas algoritms

Visi priekšnosacījumu kritēriji tiek analizēti un vērtēti, izmantojot vienādu soļu secību, kā uzskatāmi parādīts 10.attēlā.



1.solis. Izcilību raksturojošo prakšu analīze un vērtēšana

Šī soļa mērķis ir analizēt un vērtēt, kādas izcilību raksturojošas labās prakses, cik sistemātiski un pilnīgi ir iedzīvinātas sociālajā dienestā.

Kā zināms, katru priekšnosacījumu kritēriju raksturo vairāki apakškritēriji, kas savukārt aprakstīti izcilību raksturojošo prakšu formā. **Izcilību raksturojošo prakšu analīze ir pašnovērtējuma pamatā. Tieši pierādījumu apkopšana un analīze par izcilību raksturojošām praksēm nosaka sociālā dienesta vērtējumu apakškritērijos un kritērija kopvērtējumu.**

Balstoties uz sociālā dienesta pašnovērtējuma darba grupas savākto un apkopoto pierādījumu jeb apliecinājumu kopumu, pašnovērtējuma darba grupa diskutē un vienojas par to, kur 100 punktu skalā no 0 līdz 100 atrodas sociālais dienests pašlaik katras pašnovērtējuma standartā iekļauto izcilību raksturojošās prakses izmantošanā.

Katra prakse tiek analizēta un vērtēta atsevišķi, pašnovērtējuma veidlapā (skatīt 1.pielikumu) pie apakškritērija vērtējuma norādot konkrētās prakses kārtas numuru pretī tam punktu intervālam, kas visprecīzāk raksturo šīs prakses izmantošanas regularitāti un sistemātiskumu dienestā. Savukārt sadaļā “Pierādījumi” sociālais dienests uzskaita un īsi raksturo apliecinājumus (dokumentus, procesus, notikušos pasākumus u.c.), kas ilustrē prakšu izmantošanu dienestā un līdz ar to pamato vērtējumu (skatīt paraugu 11.attēlā). Pierādījumu jeb apliecinājumu veidi un piemēri priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanā apkopoti tabulā (skatīt 12. tabulu)..

11.attēls Priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanas vērtēšanas veidlapas piemērs

	0	1 - 10	11 – 30	31 - 50	51 – 80	81 - 100
Apakškritērijs	PDPR (plāno – dari – pārbaudi – rīkojies) cikls					
3.1.Izcilību raksturojošo prakšu analīze (atbilstošajos laukos norādiet izcilību raksturojošo prakšu kārtas numurus, kā parādīts paraugā slīprakstā)			3.1.2	3.1.3 3.1.4.		3.1.1.
Pierādījumi	<p><i>Visiem amatiem, tai skaitā sociālajiem darbiniekiem noteiktās specializācijas jomās, ir noteiktas skaidras kvalifikācijas prasības un kompetences, t.sk. šo darbinieku amatu aprakstos(3.1.1.)</i></p> <p><i>Sociālā dienesta darba plānā ir noteikts un pamatots nepieciešamo amata vietu un darbinieku skaits (3.1.1.)</i></p> <p>....</p>					

Ja sociālais dienests veic pašnovērtējumu, izmantojot pašnovērtējuma bāzes standartu, tad attiecīgi šajā solī analizē tikai to izcilību raksturojošo prakšu izmantošanu dienestā, kas iekļautas bāzes standartā. Savukārt, veicot pašnovērtējumu pēc optimālā standarta, tiek analizētas visas izcilību raksturojošās prakses – gan tās, kas ir bāzes standartā, gan papildus – optimālajā.

Visā pašnovērtējuma procesā ir svarīgi atcerēties, ka vērtējuma izlikšana (punktos) un augstāku punktu iegūšana nav pašmērķis. Vērtējums tikai atspoguļo analīzes rezultātu par to, kādas izcilību raksturojošās prakses, cik sistemātiski un regulāri dienests izmanto un ko vēl var darīt, lai uzlabotu dienesta darbu un tuvotos izcilas kvalitātes etalonam.

2. solis. Apakškritēriju analīze un vērtēšana

Šī soļa mērķis ir, balstoties uz iepriekšējā solī veikto izcilību raksturojošo prakšu novērtējumu, vienoties par kopējo sociālā dienesta darba pašnovērtējumu katrā apakškritērijā un tam atbilstošo punktu skaitu.

Svarīgi, ka pašnovērtējuma darba grupa diskusiju rezultātā vienojas par atbilstošāko apakškritērija vērtējuma līmeni un punktiem, nevis aprēķina to matemātiski no vidējā izcilību raksturojošo prakšu vērtējumiem. Īpaši svarīgi tas ir gadījumos, ja konkrētajā apakškritērijā sociālais dienests demonstrē visai atšķirīgu darba sniegumu, piemēram, dažas prakses dienests neizmanto nemaz vai izmanto neregulāri, kamēr citas – visai sistemātiski. Vidējā vērtējuma matemātiska izlikšana neatspoguļo patieso jeb reālo ainu sociālā dienesta darbā šajā apakškritērijā.

Apakškritērija analizē un vērtēšanā ir svarīgi uzklaut visu vērtēšanā iesaistīto dalībnieku viedokļus par to, kā un kāpēc šis kritērijs būtu jāvērtē, ņemot vērā prakšu vērtējumus un savāktu pierādījumu kopumu par attiecīgo apakškritēriju. Diskusijās par apakškritērija vērtējumu izskan viedokļi un pierādījumi gan par sociālā dienesta stiprajām pusēm, gan attīstības vajadzībām šajā apakškritērijā, ko ieteicams rakstiski fiksēt pašnovērtējuma veidlapā sadaļā “Komentāri par apakškritērija vērtējumu un priekšlikumi uzlabojumiem”, tādējādi veidojot kvalitatīvu datu kopumu, ko tālāk izmantot sociālā dienesta pilnveides plāna sagatavošanai.

Jo vairāk viedokļu un priekšlikumu tiek pārrunāts diskusijās par izcilību raksturojošām praksēm un apakškritērijiem, jo vieglāk sagatavot pilnveides plānu.

Apakškritērija vērtējums punktos dod skaidru norādi sociālā dienestā strādājošiem par dienesta sasniegto un vēl darāmo, lai sasniegtu maksimālo punktu skaitu.

3. solis. Vienošanās par kritērija kopvērtējumu

Šī soļa mērķis ir vienoties par kopējo priekšnosacījumu kritērija vērtējumu un identificēt sociālā dienesta stiprās puses, kā arī attīstības vajadzības un uzlabojumu jomas, pie kurām strādāt periodā līdz nākamajam pašnovērtējumam.

Tāpat kā 2. solī, arī šajā solī svarīgi, ka kopvērtējums tiek sagatavots, apspriežot apakškritēriju vērtējumus un sagatavotos pierādījumus un komentārus par tiem, nevis matemātisku aprēķinu ceļā.

11.tabulā ir raksturoti kopvērtējumu līmeņi, kas veidojas atkarībā no kopējā punktu skaita, par kādu sociālā dienesta pašnovērtējuma darba grupa vienojas par attiecīgo priekšnosacījumu kritēriju.

Pierādījumu jeb apliecinājumu veidi un piemēri priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanā.

Pierādījumu jeb apliecinājumu vākšana, apkopošana un sistematizēšana pašnovērtējuma veikšanas nolūkā ir darbietilpīgākais uzdevums pašnovērtējuma veikšanas procesā. Tieši tādēļ pret

pierādījumu iegūšanu ir jāattiecas ar lielu rūpību, tai skaitā domājot par to, vai un kādā veidā sociālais dienests var sistemātiski vākt pierādījumus pastāvīgi, nevis tikai periodā, kad tiek veikts kārtējais pašnovērtējums.

Neapšaubāmi, pirmā pašnovērtējuma reize ir grūtākā un līdz ar to laikietilpīgākā, tādēļ ka sociālajam dienestam ir jāsaprot, kādi pierādījumi ir tā rīcībā par katru no kritērijiem un apakškritērijiem. Savukārt katrā nākošajā pašnovērtējuma reizē sociālais dienests var izmantot jau iepriekš izmantotos pierādījumus, analizējot kvalitatīvās izmaiņas, kā arī papildinot pierādījumu bāzi ar jauniem pierādījumiem.

Pašnovērtējuma priekšnosacījuma kritēriju pierādījumi ir fakti, konkrētas veiktās darbības, konkrētas izmantotās metodes, dokumentācija, kas apstiprina konkrēta priekšnosacījuma kritērija skaidrojumu un prakses aprakstu.

Svarīgi paturēt prātā cēloņsakarības, kādas pastāv starp dažādiem notikumiem kā cēloņiem un to radītajiem rezultātiem jeb sekām, lai kritēriju analīzē izmantotie pierādījumi būtu konsekventi un cēloņsakarīgi saistīti ar izcilību raksturojošām praksēm, kas attiecas uz konkrēto kritēriju.

Ir apkopoti sociālajiem dienestiem tipisko pierādījumu veidi par katru no priekšnosacījumu kritērijiem. Šie saraksti nav uzskatāmi par absolūti pilnīgiem, t.i., sociālie dienesti var identificēt vēl citus pierādījumu veidus un konkrētus piemērus, kā apliecināt savu sniegumu priekšnosacījumu kritērijos (skatīt 12. tabulu).

12.tabula Sociālajiem dienestiem tipisko pierādījumu veidi

Priekšnosacījumu kritērijs – 1. Līderība		
Apakškritērijs	Pierādījumu veidi	Izcilību raksturojošās prakses (kārtas numurs), kur var izmantot šī pierādījumu
1.1. Vadītājs nosaka sociālā dienesta attīstības virzienu un nodrošina tā komunikāciju dienesta	Formulēta iestādes vīzija sociālā dienesta stratēģijas dokumentā un/vai stratēģijas mērķu kartē.	1.1.1.
	Sociālā dienesta stratēģijas izstrādes darba materiāli (sanāksmju darba kārtības, diskusiju kopsavilkumi u.c.).	1.1.2.; 1.1.3.; 1.1.4.; 1.3.5.; 1.4.3.; 2.1.1.;

darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm	Sociālā dienesta darba plāns, iekšējie iestādes vai pašvaldības izdotie normatīvie akti, grozījumi un papildinājumi darba plānā (iestādes vai struktūrvienības), darbu apraksti/vadlīnijas, e-pasta uzaicinājumi un sarakstes, dienesta darbības pārskati, gadagrāmatas.	2.1.4.; 2.3.2.; 5.1.4.
	Stratēģijas komunikācijas pasākumu plāns, atvērto durvju dienas (publiski izziņotas), konferences un/vai (darba kārtība, konferences/semināra programma), sanāksmes, tikšanās (sanāksmju/tikšanās darba kārtības/kopsavilkumi).	1.1.4.; 2.1.6.; 2.3.5.
1.2. Vadītājs attīstīta sociālo dienestu kā organizāciju un pilnveido tā darba sniegumu.	Struktūrvienību/nodaļu reglamenti, to grozījumi, štatu saraksti, amatu apraksti, procesu apraksti un shēmas.	1.2.1.
	Iestādes un struktūrvienību darba plāni, rīkojumi, darbinieku novērtēšanas sistēma, kārtības, iestādes iekšējās kārtības/noteikumi vai instrukcijas, kā arī audita ziņojumi, vadības sanāksmes un to apraksti/apkopojumi vai protokoli.	1.2.2.; 1.2.3.
	Pretkorupcijas plāni, mācību plāni, iekšējās kārtības noteikumi, ētikas kodekss (sociālā dienesta vai pašvaldības) izveidota un darbojas ētikas komisija (rīkojums par ētikas komisijas izveidi un darba organizāciju), kārtība/instrukcija vai apstiprināts apraksts par kārtību, kādā iestādē tiek ziņots un izskatīta neētiska rīcība.	1.2.4.
1.3. Vadītājs, veido atvērta un uz sociālā darba vērtībām balstītu iestādes iekšējo kultūru, ar savu rīcību ir paraugs darbiniekiem.	Rakstiski formulētas iestādes vērtības, tās var būt aprakstītas iestādes stratēģijā, stratēģijas mērķa kartē, sociālā dienesta mājaslapā u.c.	1.3.1.; 1.3.2., 1.3.4.
	Darbinieku iesaiste darba grupās, diskusijās, komisijās (rīkojumi), tikšanās ar darbiniekiem (tikšanās apraksti vai protokoli), darbinieku viedokļa izziņošana (aptaujas, sarunas), metodiskās sanāksmes un šo sanāksmju protokoli, informatīvie e-pasti ar aktuālo informāciju par sociālā dienesta darbu, lēmumiem. Darbinieku ievēlētas uzticības personas.	1.3.3.
1.4. Vadītājs veido sadarbību ar politiskās un izpildvaras pārstāvjiem un citām ieinteresētajām pusēm.	Intervijas medijos, raksti un publikācijas, tikšanās ar iedzīvotājiem un citām ieinteresētām pusēm (tikšanās kopsavilkumi).	1.4.1.; 4.2.1.; 4.2.2.
	Regulārās un vienreizējās tikšanās ar deputātiem, pārstāvniecība un/vai dalība komisiju vai komiteju sēdēs, ziņojumi sēdēs par sociālā dienesta aktualitātēm.	1.4.2.

	Dalība padomēs (piemēram, Pašvaldības invalīdu padome, Labklājības ministrijas Bērnu lietu sadarbības padome u.c.), dalība profesionāļu asociācijās vai interešu grupās.	1.4.3.
Priekšnosacījumu kritērijs – 2. Stratēģija un plānošana		
Apakškritērijs	Pierādījumu veidi	Izcilību raksturojošās prakses (kārtas numurs), kur var izmantot šī pierādījumu
2.1. Sociālais dienests vīzijas un misijas īstenošanai izstrādā un aktualizē stratēģiju, ņemot vērā aktualitātes ārējā un iekšējā vidē un dažādu ieinteresēto pušu vajadzības.	Pašvaldības normatīvie akti sociālā dienesta darbības nodrošināšanai/reglamentēšanai, budžets vai vajadzību saraksts, sociālās vides izpētes rezultātu apkopojums, aptaujas un tendenču prognožu apkopojums, attīstības plāni, darba plāni un to grozījumi, darbinieku viedokļa izzināšana (aptaujas, tikšanās apkopojumi, priekšlikumu apkopojumi).	2.1.2.; 2.1.3.; 2.2.1.; 2.2.2.; 2.2.3.; 2.2.4.; 2.3.1.; 2.3.2.
	Ziņojumi par stratēģijas izstrādi, sociālā dienesta SVID analīzes apkopojums.	2.1.5.
	Darba plāna novērtējuma ziņojums vai apkopojums.	2.1.7.; 2.2.5.; 2.3.1.
2.2. Sociālais dienests īsteno stratēģiju: atbilstoši stratēģijai plāno un nosaka ikgadējos mērķus, prioritātes, uzdevumus un rezultatīvos rādītājus, analizē to izpildi.	Darba plāni un ziņojumi par to izpildi, rezultatīvo rādītāju noteikšana stratēģijā un darba plānos.	2.2.1., 2.2.2, 2.2.5
	Darba snieguma plānošanas un novērtēšanas, sanāksmju un tikšanās materiāli gan par mērķu un uzdevumu noteikšanu un izpildi struktūrvienību līmenī, gan individuālajiem darbiniekiem.	2.2.4.; 2.2.5.
	Dienesta sanāksmes (darba kārtības un protokoli), kurās tiek apspriesti plāni, to izpilde.	2.2.3., 2.2.5
2.3. Sociālais dienests attīstās kā iestāde: plāno un iedzīvina uzlabojumus un pārmaiņas.	Tikšanās (to kopsavilkumi un protokoli) ar iesaistītām un ieinteresētām pusēm.	2.3.3.
	Rīkojumi par darbinieku deleģēšanu dalībai darba grupās/ tikšanās vai diskusijās (tai skaitā e-pasta uzaicinājumi vai informācija par darbinieku deleģēšanu).	2.3.6.; 2.3.7.
	informācijas ievietošana un aktualizēšana mājaslapā vai sociālajos tīklos.	2.3.5.

	Organizētie pieredzes apmaiņas braucieni (klātienē, attālināti) un/vai komandējumi (braucienu vai komandējumu pārskati).	2.3.8.
	Pasākumu plāni un to kopsavilkumi par darbinieku un citu ieinteresēto pušu iesaisti dienesta darbā un attīstībā, definēti procesi un to apraksti par darbinieku un citu ieinteresēto pušu viedokļu uzklauššanu un iesaisti dienesta darba analīzē un pakalpojumu attīstībā.	2.3.4., 2.3.6., 2.3.7.
	Pilnveides plāna sagatavošana un izpilde.	2.3.1., 2.3.5.
Priekšnosacījumu kritērijs – 3. Cilvēkresursi		
Apakškritērijs	Pierādījumu veidi	Izcilību raksturojošās prakses, kur var izmantot šos pierādījumus
3.1. Sociālais dienests plāno un vada cilvēkresursus atbilstoši dienesta stratēģijai/ mērķiem.	Štatu saraksti, ziņojumi, lēmumu projekti.	3.1.1.
	Iekšējie normatīvie akti (kārtības, rīkojumi, instrukcijas, noteikumi, darba kārtības noteikumi, koplīgums), personāla politikas dokuments.	3.1.2.; 3.1.3.
	Struktūrvienību reglamenti.	3.1.4.
	Darbinieku novērtēšanas sarunas (anketas, pārrunu protokoli), tikšanās, diskusiju, prāta vētru un metodisko sanāksmju apraksti/apkopojumi vai protokoli, vadības sapulču pārskati un protokoli.	3.1.5.; 3.2.1.; 3.2.5.; 3.2.7.
3.2. Nosaka sociālā dienesta darbiniekiem nepieciešamās kompetences un nodrošina to attīstību.	Mācību un supervīziju plāni, darbinieku aptaujas, darbinieku attīstības plāni (individuālie, amatu grupu).	3.2.2.; 3.2.3.; 3.2.5.; 3.2.7.
	Rīkojumi, ziņojumi vai vienošanās par darbaudzinātāju nodrošināšanu; izstrādāts procesa apraksts par jauno darbinieku ievadīšanu darbā.	3.2.4.
	Mācību kvalitātes novērtēšanas un ieguvumu analīzes aptaujas.	3.2.6.
3.3. Sociālais dienests iesaista un iedrošina darbiniekus aktīvi iesaistīties iestādes darba pilnveidošanā, rūpējas par darbinieku labbūtnību.	Iekšējā intraneta lapā izveidota jautājumu/priekšlikumu iesniegšanas sadaļa (anonīma vai personificēta).	3.3.1.
	Drošības pogas, apsardze, risku apdrošināšana (tai skaitā veselības apdrošināšanas polises nodrošināšana), kārtība par apsekošanu dzīvesvietā vai rīcību saskaroties ar agresīviem klientiem, darba vides riska faktoru novērtēšana un uzlabojumu veikšana (akts, ziņojums).	3.3.2.
	Attālinātā un /vai elastīgā darba iespējas (rīkojumi, iekšējie noteikumi, kārtības, instrukcijas).	3.3.3.

	Darbinieku aptaujas, darbinieku uzticības personas.	3.3.4.
	Bezmaksas ielūgumi uz kultūras un sporta aktivitātēm; piedāvā iespēju/organizē veselības veicināšanas bezmaksas pasākumus (semināri, fiziskās aktivitātes, piemēram, vingrošanas aktivitātes, Cigun, tikšanās ar veselības aprūpes speciālistiem darba vietā) u.c.	3.3.5.; 3.3.6.

Priekšnosacījumu kritērijs – 4. Ieinteresētās puses un resursi		
Apakškritērijs	Pierādījumu veidi	Izcilību raksturojošās prakses, kur var izmantot šos pierādījumus
4.1. Sociālais dienests veido un vada attiecības ar dažādām ieinteresētajām pusēm.	Aizpildīta ieinteresēto pušu identificēšanas/grupēšanas tabula, kvalitātes vadības rokasgrāmata.	4.1.1.; 5.1.2.
	Sadarbības kārtība vai līgums, sadarbības vadlīnijas, vienošanās, starpinstitūciju sadarbības nolikums, metodiskās tikšanās un sapulces (protokoli, sapulču/tikšanās ieraksti, darba kārtība, parakstu lapas), kopīgas apmācības (parakstu lapas).	4.1.2.; 5.3.1.; 5.3.2.; 5.3.4.
	Starpinstitūciju tikšanās apraksti, protokoli, e-pasta uzaicinājumi un vai kopsavilkums par vienošanos.	4.1.3.
	Iepirkumu prasību apraksts pakalpojumu sniedzējiem – kvalitātes kritēriji, deleģējuma, līdzdarbības līgumi, lēmumu projekti, nodomu protokoli.	4.1.4.
4.2. Sociālais dienests organizē iedzīvotāju un vietējo kopienu līdzdalību.	Atvērto durvju dienas (publiski pieejama informācija par norises laiku), pētījumi, iedzīvotāju un pakalpojumu saņēmēju aptaujas, tikšanās ar iedzīvotājiem, iespēja darboties sociālā dienesta struktūrvienībās (brīvprātīgo līgumi, sadarbības līgumi ar organizācijām par telpu izmantošanu), iesaiste kopienu centru un dienas centru aktivitātēs un darbā.	4.2.1.; 5.3.5.
4.3. Sociālais dienests pārvalda iestādes finanšu resursus atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.	Publicētie gada pārskati, finanšu pārskati, atskaites, budžeta pārskati, ziņojumi, lēmumi.	4.3.1.; 4.3.2.; 4.3.3.

4.4. Sociālais dienests pārvalda iestādes informācijas un zināšanu resursus atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.	Preses relīzes, komunikācija caur medijiem, vecāku organizācijām, pakalpojumu sniedzējiem citiem NVO, mājaslapā, pieņemšanas/apkalpošanas punktos, tikšanās ar iedzīvotājiem.	4.4.1.
	Normatīvie akti, vadlīnijas, kas nosaka informācijas un zināšanu resursu uzkrāšanu, izmantošanu.	4.4.2.; 4.4.3.
	Kovīzijas, supervīzijas, semināri par labās prakses piemēriem, jaunām metodēm un zināšanām (parakstu, laba semināra/kovīzijas apraksts), pieredzes apmaiņa.	4.4.4.; 4.4.5.
4.5. Sociālais dienests pārvalda iestādes tehnoloģiju resursus atbilstoši dienesta stratēģijai/ mērķiem.	Ieviestās jaunās IKT (piemēram, SOPA, APSIS, NPAIS u.c.) vai elektroniskie rīki, piemēram, zvanu sarunu ierakstu iespēja kvalitātes nolūkos, elektroniskie novērtēšanas instrumenti, elektroniskās ceļa kartes auto maršruta fiksēšanai, lietvedības sistēmas, finanšu vadības sistēmas, sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības administrēšanas sistēmas, rindmašīnas, piemēram, elektroniskā iztikas līdzekļu deklarācija (e-ILD), automātiskie lēmumi un nosūtījumi.	4.5.1.; 4.5.2.
	Izstrādāta kārtība par datu un informācijas drošību (rīkojums, kārtība, instrukcija, sistēmu lietošanas noteikumi un/vai kārtība), personas datu apstrādes apraksti/reģistri.	4.5.3.
	Konsultanti/atbalsta personāls pieņemšanas vietās (punktos), kas nodrošina klientiem atbalstu tehnoloģisko rīku apgūšanā vai dokumentu elektroniskajā iesniegšanā, izmantojot tehnoloģijas.	4.5.4.
4.6. Sociālais dienests pārvalda iestādes infrastruktūru atbilstoši dienesta stratēģijai un mērķiem.	Akti/ziņojumi par vides novērtējumu, vajadzību saraksts.	4.6.1.
	Remontdarbu plāns (tai skaitā par darbībām ēku energoefektivitātes uzlabošanai), ziņojumi, energoefektivitātes auditi.	4.6.2.
	Sadarbības līgumi, līgumi par telpu bezatlīdzības lietošanu, vienošanās.	4.6.3.
Priekšnosacījumu kritērijs – 5.Procesi		
Apakškritērijs	Pierādījumu veidi	Izcilību raksturojošās prakses, kur var izmantot šos pierādījumus

5.1. Sociālais dienests izmanto procesu vadības pieeju dienesta darbā.	Dienesta nolikums, struktūrvienību reglamenti, ieviesta kvalitātes vadības sistēma un kvalitātes vadības rokasgrāmata, definēti un izstrādāti procesu apraksti/kartes.	5.1.2
	Gada pārskati, procesu auditu ziņojumu, iekšējo un vai ārējo auditu ziņojumi, rakstiski priekšlikumi procesu pilnveidošanai, prezentācijas, vēstules, dalība sanāksmēs (sanāksmju kopsavilkumi, ieraksti) un šo tikšanās rezultātu apkopojums.	5.1.3.; 5.1.5.; 5.1.6.
5.2. Sociālais dienests attīstīta un pilnveido dažādu iedzīvotāju grupu vajadzībām atbilstošus un pieejamus pakalpojumus un nodrošina iedzīvotājus ar pilnīgu un aktuālu informāciju par tiem.	Ierosinājumu/sūdzību kastes, pašvaldības iedzīvotāju aptaujas, dalība tikšanās un šo tikšanās rezultātu apkopojums, intervijas, pētījumi, iesaistīto pušu (klientu, pakalpojumu sniedzēju) iesaiste pakalpojumu izstrādē un pilnveidošanā.	5.2.1.; 5.2.4.; 5.2.6.; 5.3.3.; 5.3.5.
	Informācijas izplatīšana (oficiālās vēstules, e-pasti) caur sadarbības partneriem, vecāku organizācijām, citām valsts un pašvaldības iestādēm (piemēram, ģimenes ārstu asociācija, izglītības iestādēm, policiju utt.); piedalīšanās sadarbības partneru rīkotajos pasākumos.	5.2.3.
5.3. Sociālais dienests iedzīvina un koordinē procesus ar citām pašvaldības administrācijas struktūrvienībām, valsts un pašvaldības iestādēm, lai nodrošinātu efektīvu resursu izmantošanu un dažādu klientu grupu vajadzībām atbilstošu sociālo pakalpojumu un palīdzības sniegšanu pašvaldības iedzīvotājiem.	Ieviesta kvalitātes vadības sistēma un kvalitātes vadības rokasgrāmata, definēti un izstrādāti procesu apraksti/kartes sadarbībā ar citām pašvaldības administrācijas struktūrvienībām un partnerorganizācijām.	5.3.1.; 5.3.3.; 5.3.5.
	Izsstrādāti starpinstitucionālās sadarbības algoritmi, nolikumi par starpinstitucionālo sadarbību; dalība darba grupu sanāksmēs par sadarbības jautājumiem; sadarbības projektu īstenošana ar dažādām partnerorganizācijām.	5.3.2.; 5.3.4.

2.3.2. Rezultātu kritēriju vērtēšana

Arī rezultātu apakškritēriju un kritērija vērtēšana tiek veikta **100 punktu skalā**, kas palīdz vērtētājiem ieraudzīt un analizēt progresu sociālā dienesta pilnveides pasākumu īstenošanā nākamajā pašnovērtēšanas periodā.

Tāpat kā priekšnosacījumu kritērijiem, arī rezultātu kritēriju vērtēšanas **skala ir sadalīta 6 punktu intervālu grupās jeb vērtējumu līmeņos**. Pie katra no līmeņiem ir norādīts detalizēts apraksts par nosacījumiem, kas jāizpilda, lai rezultātu rādītāju grupu varētu vērtēt šajā līmenī (skatīt 13.tabulu).

Viena punktu intervāla ietvaros sociālais dienests var patstāvīgi noteikt, kāds konkrēts punktu skaits visprecīzāk raksturo tā sniegumu konkrētajā rādītāju grupā. Piemēram, sociālais dienests var vērtējumā noteikt punktus, kas ir tuvāk intervālai apakšējai robežai, ja analizēts tiek tikai viens vai divi rezultātu rādītāji. Savukārt vērtējums var būt tuvāks punktu intervāla augšējai robežai, ja sociālais dienests rādītāju grupas ietvaros izmanto vairākus rezultātu rādītāju piemērus, kā arī tie ir sasnieguši izvirzītos mērķus.

13.tabula Pašnovērtējumā izmantotās rezultātu kritēriju vērtēšanas skalas apraksts.

Vērtējuma līmenis - punktu intervāls	0 punkti	1 – 10 punkti	11 – 30 punkti	31 - 50 punkti	51 – 80 punkti	81 – 100 punkti
Rezultātu rādītāju tendences	Rādītāji netiek apkopoti un analizēti. Ja arī rādītāju mērķi un rādītāji eksistē, tie netiek mērīti un nav informācijas par rādītāju mērījuma vērtību un dinamiku.	Negatīvas tendences, ne vienmēr ir noteikti mērķi rādītājiem, kam to ir iespējams noteikt.	Nemainīgi rezultāti, arī vērtējumā iekļauts neliels skaits rezultātu rādītāju.	Neliels progress, kā arī vērtējumā iekļauts neliels skaits rezultātu rādītāju.	Nepārtraukts progress, kā arī vērtējumā iekļauti vairāki rezultātu rādītāji.	Ievērojams progress vairākos rādītājos, kā arī vērtējumā iekļauti visaptveroši rezultātu rādītāji.
Mērķi	Mērķi nav saistīti ar rezultātiem.	Ir atsevišķi ar darbības mērķi	Skaidri redzama rezultātu	Skaidri redzama rezultātu	Skaidri redzama rezultātu	Skaidri redzama rezultātu

		nesaistīti rādītāji.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Sasniegti daži no izvirzītajiem mērķiem.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Sasniegti būtiskākie mērķi.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Lielākā daļa mērķu ir sasniegti.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Visi izvirzītie mērķi ir sasniegti. Sociālais dienests ir atzīts kā pozitīvais piemērs atbilstošajā jomā.
--	--	----------------------	--	---	--	---

Kopvērtējuma izlikšana

Rezultātu kritērija vērtējums veidojas, apkopojot apakškritēriju vērtējumus un pašnovērtējuma darba grupai vienojoties par atbilstošāko kopējo punktu skaitu attiecīgajā kritērijā.

Atkarībā no tā punktu skaita, ko pašnovērtējuma darba grupa nosaka kā atbilstošāko, veidojas kritērija kopvērtējums (skatīt 14.tabulu). Kopvērtējuma galvenā vērtība ir sniegt norādes par sociālā dienesta sasniegumiem un nepieciešamo uzlabojumu apjomu kritērijā, ko izmantot, veidojot sociālā dienesta pilnveides plānu un īstenojot uzlabojumus līdz nākamajam pašnovērtējumam.

14.tabula Rezultātu kritēriju kopvērtējuma līmeņu raksturojums

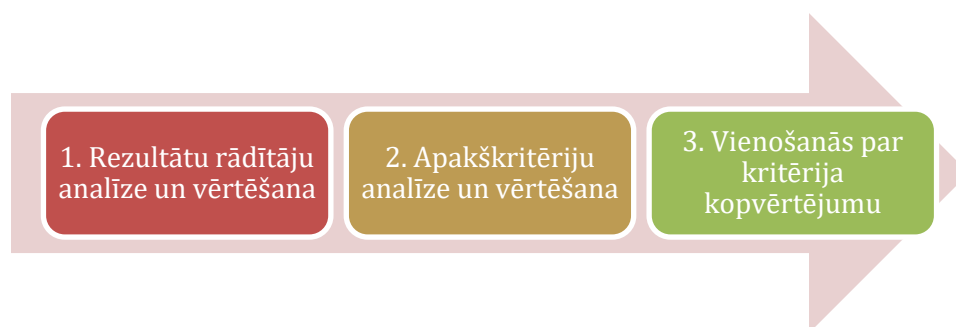
Punktu intervāls priekšnosacījumu kritērijā	skaita	Vērtējums	Apraksts
0 – 30 punkti		1	Nepieciešami būtiski uzlabojumi šajā kritērijā – uzsākt un/vai turpināt priekšnosacījuma kritēriju iedzīvināšanu sociālajā dienestā. Nepieciešma rezultātu rādītāju noteikšana izvirzītajiem mērķiem, kā arī rezultātu rādītāju identificēšana, apkopošana un analīze.
31 – 50 punkti		2	Nepieciešami uzlabojumi šajā kritērijā – turpināt sociālajā dienestā iedzīvināt un sistemātiski izmantot visas priekšnosacījumu kritēriju labās prakses. Nepieciešma analizējamo rezultātu rādītāju skaita paplielināšana un sasaiste ar darbības mērķiem un izvirzītajiem rezultātiem.

51 – 80 punkti	3	Pastāv pilnveides iespējas šajā kritērijā – turpināt attīstīt visu priekšnosacījumu kritēriju labo prakšu sistemātisku izmantošanu sociālajā dienestā. Nepieciešma analizējamo rezultātu rādītāju skaita paplielināšana un sasaite ar darbības mērķiem un izvirzītajiem rezultātiem.
81 – 100 punkti	4	Apsveicam, varat būt paraugs citiem sociālajiem dienestiem šajā kritērijā! Izmantojiet un pilnveidojiet sasniegto, daloties savā pieredzē ar kolēģiem citos dienestos!

Rezultātu kritēriju vērtēšanas algoritms

Visi rezultātu kritēriji tiek analizēti un vērtēti, izmantojot vienādu soļu secību (skatīt 12.attēlu).

12.attēls Rezultātu kritēriju vērtēšanas soļi un secība



1.solis. Rezultatātu rādītāju analīze un vērtēšana

Šī soļa mērķis ir analizēt un vērtēt rezultātu rādītājus, to ietekmi uz izvirzītajiem mērķiem un rezultātiem, kā arī tendences pēdējo 3 gadu laikā.

Kā zināms, katru rezultātu kritēriju raksturo vairāki apakškritēriji, kas savukārt sastāv no vairākiem rezultatīvajiem rādītājiem. **Tieši rezultātu rādītāju apkopošana un analīze saistībā ar izvirzītajiem mērķiem nosaka sociālā dienesta vērtējumu apakškritērijos un kritērija kopvērtējumu.**

Katra rezultātu rādītāju grupa tiek analizēta un vērtēta atsevišķi, pašnovērtējuma veidlapā (skatīt 2.pielikumu). Balstoties uz rezultātu rādītāju analīzi, pašnovērtējuma darba grupa diskutē

un vienojas par to, kur 100 punktu skalā no 0 līdz 100 atrodas sociālais dienests pašlaik katras rezultātu rādītāju grupas mērķu sasniegšanā. Vērtējumu veic 2 daļās:

- Izvērtē **rezultātu rādītāju tendences**, analizējot progresu pēdējo 3 – 5 gadu laikā. Analīzē iekļauj gan kvantitatīvos rādītājus (izteiktus skaitļos, procentos), gan kvalitatīvos (aprakstošos, no intervijām, diskusijām iegūtos). Tāpat vērtē, vai apkopoti un izanalizēti pietiekami daudz rezultātu rādītāju.
- Izvērtē, vai rezultātu rādītāji ir saistīti ar izvirzītajiem darbības mērķiem un rezultātiem, kā arī – vai **mērķi ir sasniegti**.

Savukārt sadaļā “Komentāri par apakškritērija vērtējumu un priekšlikumi uzlabojumiem” uzskaita un īsi raksturo analizētos rezultātu rādītājus (gan kvantitatīvos, gan kvalitatīvos), tendences un līdz ar to pamato vērtējumu (skatīt paraugu 13.attēlā).

13.attēls Priekšnosacījumu kritēriju vērtēšanas vērtēšanas veidlapas piemērs

Rezultātu rādītāju grupa: darbinieku apmierinātība un viedoklis par sociālo dienestu kā organizāciju kopumā						
Vērtējuma līmenis – punktu intervāls	0 punkti	1 – 10 punkti	11 – 30 punkti	31 – 50 punkti	51 – 80 punkti	81 – 100 punkti
Rezultātu rādītāju tendences	Rādītāji netiek apkopoti un analizēti. Ja arī rādītāju mērķi un rādītāji eksistē, tie netiek mērīti un nav informācijas par rādītāju mērījuma vērtību un dinamiku.	Negatīvas tendences, ne vienmēr ir noteikti mērķi rādītājiem, kam to ir iespējams noteikt.	Nemainīgi rezultāti, arī vērtējumā iekļauts neliels skaits rezultātu rādītāju.	Neliels progress, kā arī vērtējumā iekļauts neliels skaits rezultātu rādītāju.	Nepārtraukts progress, kā arī vērtējumā iekļauti vairāki rezultātu rādītāji.	Ievērojams progress vairākos rādītājos, kā arī vērtējumā iekļauti visaptveroši rezultātu rādītāji.
					60	
Mērķi	Mērķi nav saistīti ar rezultātiem.	Ir atsevišķi ar darbības mērķi	Skaidri redzama rezultātu	Skaidri redzama rezultātu	Skaidri redzama rezultātu	Skaidri redzama rezultātu

		nesaisīti rādītāji.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Sasniegti daži no izvirzītajiem mērķiem.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Sasniegti būtiskākie mērķi.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Lielākā daļa mērķu ir sasniegti.	rādītāju sasaiste ar darbības mērķiem un rezultātiem. Visi izvirzītie mērķi ir sasniegti. Sociālais dienests ir atzīts kā pozitīvais piemērs atbilstošajā jomā.
		24				

Komentāri par apakškritērija vērtējumu un priekšlikumi uzlabojumiem:

Sociālais dienests mēra lielu rādītāju kopumu šajā rādītāju grupā (uzskaita), kas apkopoti ceturkšņa un/ vai gada pārskatā (detalizētu informāciju skatiet sociālā dienesta gada pārskatā).

Rādītāji attiecas uz: darba kavējumiem, sūdzībām (skaits un atbildes laiks) un brīvprātīga līdzdalība sabiedriskās aktivitātēs un iniciatīvās. Vairāk nekā 60% no tiem pēdējos trīs gados vērojama pozitīva tendence, savukārt tikai līdzdalība sabiedriskajās aktivitātēs uzrāda nelielu samazinājumu salīdzinot ar iepriekšējo gadu.

Ne visiem rādītājiem ir noteikti mērķi, piemēram...

Attiecībā uz mērķiem ir sasniegti mazāk nekā 50 %; mācību rādītāju, bet intervijās sociālie darbinieki atzīst, ka...

Atgādināsim, ka vērtējuma izlikšana (punktos) un augstāku punktu iegūšana nav pašmērķis. Analīzei jāatspoguļo reālā situācija.

2. solis. Apakškritēriju analīze un vērtēšana

Šī soļa mērķis ir, balstoties uz iepriekšējā solī veikto rezultātu rādītāju grupu novērtējumu, vienoties par kopējo sociālā dienesta darba pašnovērtējumu katrā apakškritērijā un tam atbilstošo punktu skaitu, **ņemot vērā gan rezultātu rādītāju tendenču, gan mērķu novērtējumus.**

Svarīgi, ka pašnovērtējuma darba grupa diskusiju rezultātā vienojas par atbilstošāko apakškritērija vērtējuma līmeni un punktiem, nevis aprēķina matemātiski vidējo vērtējumu. Īpaši svarīgi tas ir gadījumos, ja konkrētajā apakškritērijā sociālais dienests demonstrē visai atšķirīgu darba sniegumu. Šeit būtiski ņemt vērā arī informāciju, kas iegūta, izmantojot kvalitatīvās pētniecības metodes – intervijas, fokusgrupu diskusijas u.c. Vidējā vērtējuma matemātiska izlikšana neatspoguļo patieso jeb reālo ainu sociāla dienesta darbā šajā apakškritērijā.

Apakškritērija analīzē un vērtēšanā ir svarīgi uz klausīt visu vērtēšanā iesaistīto dalībnieku viedokļus par to, kā un kāpēc šis kritērijs būtu jāvērtē. Diskusijās par apakškritērija vērtējumu

izskan viedokļi un pierādījumi gan par sociālā dienesta stiprajām pusēm, gan attīstības vajadzībām šajā apakškritērijā, ko ieteicams rakstiski fiksēt pašnovērtējuma veidlapā sadaļā “Komentāri par apakškritērija vērtējumu un priekšlikumi uzlabojumiem”, tādējādi veidojot kvalitatīvu datu kopumu, ko tālāk izmantot sociālā dienesta pilnveides plāna sagatavošanai.

Jo vairāk viedokļu un priekšlikumu tiek pārrunāts diskusijās, jo vieglāk sagatavot pilnveides plānu.

Apakškritērija vērtējums punktos dod skaidru norādi sociālā dienestā strādājošiem par dienesta sasniegto un vēl darāmo, lai sasniegtu maksimālo punktu skaitu.

3. solis. Vienošanās par kritērija kopvērtējumu

Šī soļa mērķis ir vienoties par kopējo rezultātu kritērija vērtējumu un identificēt sociālā dienesta stiprās puses, kā arī attīstības vajadzības un uzlabojumu jomas, pie kurām strādāt periodā līdz nākamajam pašnovērtējumam. Tāpat nepieciešams identificēt jaunus rezultātu rādītājus, kurus būtu jāiegūst, lai pilnvērtīgāk veiktu rezultātu kritēriju analīzi.

Tāpat kā 2. solī, arī šajā solī svarīgi, ka kopvērtējums tiek sagatavots, ņemot vērā gan rezultātu rādītāju tendenču, gan mērķu novērtējumus.

14. tabulā ir raksturoti kopvērtējumu līmeņi, kas veidojas atkarībā no kopējā punktu skaita, par kādu sociālā dienesta pašnovērtējuma darba grupa vienojas par attiecīgo rezultātu kritēriju.

Rezultātu rādītāju apkopošana

Arī rezultātu rādītāju vākšana, apkopošana un sistematizēšana ir darbietilpīgs uzdevums, kas veicams vēl pirms pašnovērtējuma uzsākšanas. Tātad – nepārtraukti jādomā par to, vai un kādā veidā sociālais dienests var sistemātiski iegūt rezultātu rādītājus, nevis tikai periodā, kad tiek veikts kārtējais pašnovērtējums.

Pirmā pašnovērtējuma reize ir grūtākā un līdz ar to laikietilpīgākā, tādēļ ka sociālajam dienestam ir jāsaprot, kādi rezultātu rādītāji ir tā rīcībā par katru no kritērijiem un apakškritērijiem. Savukārt katrā nākamajā pašnovērtējuma reizē sociālais dienests var turpināt iegūt jau iepriekš izmantotos rezultātu rādītājus, ar tām pašām metodēm, kā arī papildināt rezultātu rādītāju kopumu ar citiem, kas izriet no nospraustajiem mērķiem.

Datu ieguve sociālā dienesta rezultatīvajiem rādītājiem vairumā gadījuma nav komplicēta, tomēr nepieciešams ņemt vērā virkni nosacījumu, lai tā izrādītos iespējami uzticama, reprezentatīva, kā

arī tās ieguves gaitā tiktu ievēroti nepieciešamie ētikas standarti. Tāpat ir svarīgi, lai informācija tiktu iegūta atbilstoši plānotajam mērķim un formulējumi būtu viennozīmīgi un saprotami.

Nereti ir sastopami priekšstati, ka daudz ticamāka informācija ir tā, kas ir kvantitatīva – ietver skaitļus un procentus. Šie priekšstati balstās ticībā, ka tā iespējams atspoguļot situāciju iespējami visaptveroši – ietverot lielāku cilvēku daļu.

Realitāte tomēr ir nedaudz citāda – jebkāda kvantifikācija nozīmē mērķtiecīgu informācijas vienkāršošanu. Lai būtu iespējams kādas atbildes, notikumus, cilvēkus skaitīt, tiek atmests ļoti daudz nianšu, noreducējot informāciju līdz salīdzināmām vienībām, kuras pēc tam var attiecīgi skaitīt. Jēga šādām darbībām ir tad, ja savādāk informāciju nav iespējams aptvert.

Taču, ja vajag noskaidrot trīs klientu vai darbinieku viedokli, tad vispiemērotākā metode būs saruna ar katru no viņiem. Trīs cilvēku viedokļus visā to dažādībā, ar visām niansēm sarunas veicējs spēj uztvert arī bez datu papildu apstrādes.

Ja ir nepieciešams iegūt 400 cilvēku viedokli, tad gan ir nepieciešams informāciju kvantificēt. Tas nozīmē, piemēram, izstrādāt anketu un organizēt to aizpildi, pēc tam apstrādājot iegūtos rezultātus. Taču anketas jautājumi realitāti vienkāršo, dažādās nianšes izslēdzot, tāpēc pastāv risks atsevišķas nianšes no anketas tā arī neuzzināt. Ja anketas izstrādātājam sākotnēji nav pietiekama priekšstata par problēmām, kuras tiek pētītas visā to daudzveidībā, tad nereti viņš nespēj anketā paredzēt visus nozīmīgākos atbilžu variantus, bet, variantus neparedzot, arī informācija tiks iegūta nepilnīgi. Viens no risinājumiem ir veikt kvalitatīvu priekšizpēti anketas sagatavošanas posmā – pārrunās ar dažādiem cilvēkiem, kas anketu vēlāk aizpildīs, mēģināt saprast situāciju niansēs. Tas palīdzēs identificēt tādas atbilžu variantus, kādus anketas veidotājs iepriekš nevarēja zināt, un iekļaut tos anketā.

Informācijas reprezentativitāte

Kvalitatīvu datu gadījumā par reprezentativitāti parasti nerunā. Situācijā, kad ir trīs darbinieki, atliek noskaidrot viņu viedokli pārrunās, skaidrs, ka tiek iegūta informācija tikai no trim darbiniekiem un uz viņiem tā arī ir attiecināma. Pēc būtības tā, protams, ir reprezentatīva šiem trim cilvēkiem. Ja ir 40 darbinieku, bet saruna notiek tikai ar trim, tad šādai sarunai nevar būt mērķis iegūt reprezentatīvu informāciju. Sarunu mērķis ir saprast nianšes, jo tikai sarunā atklāsies tas, ko nevar iegūt anketēs – tiek iegūti kvalitatīvi, padziļināti, nevis kvantitatīvi, reprezentatīvi dati.

Tad, kad ir runa par kvantitatīviem datiem, reprezentativitāte kļūst būtiska. Reprezentativitāte nozīmē to, kādu kopumu izlase (tie, kas aptaujāti) pārstāv. Ja ir 400 cilvēku un viņi visi (vai gandrīz visi) aizpilda kādu anketu, tad skaidrs, ka iegūtie dati reprezentē šo 400 cilvēku viedokli pilnībā vai gandrīz pilnībā. Taču, ja ir 10 000 cilvēku, no kuriem aptaujā piedalās relatīvi neliela daļa, tad kļūst svarīgi gan tas, cik cilvēku aptaujāts, gan tas, kā viņi atlasīti.

Statistikā tiek izmantotas izlases aprēķina un standartkļūdas aprēķina formulas. Piemēram, lai iegūtu informāciju par Latvijas iedzīvotāju viedokli, parasti aptaujā ap 1000 respondentu. Šis skaits ir jāpalielina, ja detaļās interesē kāda atsevišķa segmenta iedzīvotāju (piemēram, reģionu pārstāvju) viedoklis. Ja respondentu skaits kādā grupā, kuras viedoklis interesē, būs zem 400, tad risks, ka rezultāti var būt nobīdīti, pieaugs. Pie 100 respondentiem risks jau būs pietiekami augsts, lai uz datiem vajadzētu raudzīties rezervēti, mēģinot iegūto informāciju kontrolēt ar citām metodēm.

Paradoksāli, taču pie daudz mazāka personu kopuma – nevis visas Latvijas iedzīvotājiem, bet, piemēram, kāda novada iedzīvotājiem – nepieciešamais respondentu skaits krītas visai nebūtiski. Ja vēlamies noskaidrot, piemēram, kāda novada iedzīvotāju viedokli, bet novadā ir ap 15 000 iedzīvotāju, tad reprezentatīva, pilnvērtīga izlase būs arī ap 1000. Nepieciešamais skaits nozīmīgi krīt tikai tad, kad to personu skaits, uz kuriem vēlamies datus attiecināt, pietuvojas jau nosauktajai robežai. Piemēram, uzņēmumā, kurā ir ap 1000 darbinieku, reprezentatīvai izlasei pietiks ar nedaudz mazāku skaitu.

Taču respondentu skaits ir tikai viens no reprezentativitātes rādītājiem. Otrs, pat būtiskāks, ir tas, kā šie cilvēki atspoguļo to kopumu, uz kuriem datus attiecinām. Ja novadā no visiem iedzīvotājiem 53% ir sievietes, bet aptaujāto vidū – 70%, tad pastāv risks, ka dati nebūs reprezentatīvi. Pastāv veidi, kā šādu informāciju vēlāk koriģēt (datu svēršana), tomēr daudz svarīgāk ir jau sākotnēji iegūt reprezentatīvus datus.

Lai to izdarītu, iespēju robežās jānodrošina, lai ikvienam, uz ko vēlamies attiecināt datus, būtu līdzvērtīgas iespējas iekļūt izlasē. Viena no drošākajām metodēm ir tāda, ka intervētājs uzrunā iespējamus respondentus (piemēram, apstaigājot dzīvesvietas). Arī šī metode nepalīdz sasniegt ikkatru – kāds nebūs mājās, kāds neatvērs durvis, vēl kāds atteiksies atbildēt – tomēr šajā gadījumā reprezentativitāte tiks nodrošināta ar lielāku varbūtību, nekā veicot aptaujas internetā vai, piemēram, izvietojot anketas Sociālā dienesta telpās. Piemēram, ja mērķis ir aptaujāt Sociālā

dienesta klientus, tad var palīdzēt uzaicinājums aizpildīt anketu, taču te tāpat dati var būt nobīdīti, jo ne katrs klients tiks sasniegts klātienē. Taču klienti, kas Sociālo dienestu neapmeklē, noteikti atšķiras no tiem, kas to apmeklē, piemēram, pēc mobilitātes iespējām.

Ja aptaujāto personu lokā pastāv kādas būtiskas atšķirības no to personu loka, uz kuru datus vēlamies attiecināt, tad ir svarīgi, vai šīs atšķirības nesaistās ar kādiem no jautājumiem, kas tiek uzdots. Ja tiek aptaujāti, piemēram, cilvēki ar augstākām mobilitātes iespējām, izlasē reti sasniedzot tos, kam pārvietoties grūtāk, bet anketā ir jautājumi tieši par mobilitāti, tad skaidrs, ka iegūtie dati attiecīgajā jautājumā nebūs reprezentatīvi. Paradoksāls piemērs, kas raksturo neveiksmīgu aptaujas veida izvēli: ir iecere veikt aptauju par to, vai cilvēki izmanto internetu, pašu aptauju veicot internetā.

Informācijas uzticamība

Dati var būt reprezentatīvi (kvantitatīva pētījuma gadījumā) vai izrietēt no padziļinātas sarunas, taču to vērtība būs niecīga, ja tie nebūs uzticami.

Viens no riskiem ir nevēlēšanās atklāt patiesību. Tas var būt saistīts gan ar varas pozīcijām (ja sociālā dienesta vadītājs runā ar darbinieku vai sociālais darbinieks ar klientu – abos gadījumos var būt nevēlēšanās atklāt visu patiesību), gan dažādām morāli nosodāmām darbībām (piemēram, patērētā alkohola daudzums, ko iedzīvotāji nosauc anonīmās aptaujās, ir vairākas reizes mazāks, nekā tas apjoms, par ko valsts iekasē akcīzes nodokli). Šo risku nav iespējams novērst, taču var mazināt. Piemēram, ja sociālā dienesta vadītājs vēlas iegūt iespējami ticamu darbinieku viedokli par sevi kā vadītāju, tad zināma mērā var palīdzēt, ja jautājumus uzdos un atbildes apkopos kāds, kas nekādā veidā nav saistīts ar attiecīgo dienestu, kā arī darbiniekiem tiks garantēta anonimitāte.

Taču informācija var būt neuzticama ne tikai tāpēc, ka kāds tīši noklusē patiesību vai melo. Prasot cilvēkam viedokli jautājumā, par kuru viņš agrāk nav domājis (tas būtībā nozīmē, ka viedokļa viņam līdz brīdim, kad tiek uzdots jautājums, nav) diez vai būs iespējams iegūt jēgpilnu informāciju. Respektīvi, informācija tiks iegūta, taču izdarīt uz tās bāzes tālejošus secinājumus būs riskanti. Zināmā mērā te var palīdzēt atbildes “grūti pateikt” pievienošana, taču tad ir svarīgi, lai šī atbilde tiktu uztverta kā līdzvērtīga pārējām, proti, lai respondents vai intervētājs neatstātu to kā pēdējo iespēju, ja citu atbildi iegūt nav iespējams.

Savukārt, salīdzinot kādus statistikas datus starp pašvaldībām, ja to avots ir pats sociālais dienests, informācijas sniedzēji paši visdrīzāk apzinās, cik precīza ir viņu sniegtā informācija. Ja ir pārliecība, ka šie dati no konkrētās pašvaldības ir visai uzticami, tad visdrīzāk tie tādi būs arī citu pašvaldību gadījumā, tāpēc tos ir jāēģilni analizēt un salīdzināt. Savukārt, ja sniegtie dati no savas pašvaldības ietver ļoti daudzus “bet” un nezināmos, ja ir skaidrs, ka tie ir ļoti aptuveni vai pat pavisam nepareizi, tad nav pamata uzskatīt, ka citu pašvaldību gadījumā (vai arī apkopojumā valsts līmenī) tie būs ticamāki. Šādos datos, ja tas iespējams, pieņemtos lēmumus labāk nebalstīt.

Jebkurā gadījumā informācija ir tieši tik uzticama, cik uzticams ir vājākais posms tās ieguves gaitā. Dažādas kļūdas iespējams novērst, procesus automatizējot, saslēdzot dažādas informācijas sistēmas un nodrošinot datu nodošanu bez starpniekiem (piemēram, bez informācijas manuālas pārrakstīšanas). Tomēr arī tas nevar palīdzēt, ja kļūda ir pirmavotā – informācijas ieguves vai ievades stadijā. Piemēram, ja pašaizpildes anketā respondents kļūdas dēļ atzīmē nepareizo atbildi, tad šī kļūda nekad netiks atklāta.

Informācijas ieguves ētika

Svarīgi, iegūstot informāciju, ir rīkoties atbilstoši pētījumu ētikas standartiem. Kā nozīmīgākais te ir tas, ka sniegtā informācija tiešā veidā nedrīkst negatīvi ietekmēt tās sniedzēju tikai tāpēc, ka viņš to sniedzis. Ja klients kādā anketā atzīmē, ka viņš, piemēram, Sociālajam dienestam ir sniedzis informāciju, kas neatbilst patiesībai, nedrīkst pastāvēt iespēja, ka šis klients tiek identificēts un seko kādas sankcijas. Tai pat laikā ir pieļaujams, ka Sociālais dienests, iegūstot aptaujā apstiprinājumu, ka konkrētā jautājumā noteikta daļa klientu sniedz nepatiesu informāciju, ievieš papildus pasākumus attiecīgās informācijas pārbaudei (taču tā nedrīkst būt vērsta, piemēram, mērķtiecīgi pret anketu aizpildījušajiem).

Tāpēc ir svarīga anonimitāte informācijas iegūšanas procesā. Ja to nav iespējams nodrošināt dienesta iekšienē, tad ir jāpiesaista trešās personas. Ja trešajām personām klients uzticēsies vairāk, tad ieguvums būs ne tikai ētikas standartu ievērošana, bet arī uzticamāka informācija. Ir jānorāda, ka līdzdalība ir anonīma. Īpaši svarīgi tas ir nelielās apdzīvotās vietās, kur cilvēki viens otru labi pazīst.

Tāpat ir svarīgi, lai potenciālajam respondentam būtu nepārprotami skaidrs, ka viņam ir tiesības aptaujā nepiedalīties. Tas nozīmē, ka anketas aizpilde, kas tiešā veidā nav reglamentēta sociālā dienesta sadarbībā ar klientu, nedrīkst būt šīs sadarbības sastāvdaļa, respektīvi, klientam ir skaidri

un nepārprotami jānorāda, ka viņš anketu drīkst neaizpildīt un par to nebūs nekādu negatīvu sankciju. Vēlams izvairīties arī no pozitīvām sankcijām (balvām par anketas aizpildi), jo tas var ietekmēt saņemtās informācijas uzticamību – klientam šajā gadījumā var šķist, ka viņš, aizpildot anketu, sniedz savdabīgu “pakalpojumu”, tāpēc sniegtās atbildes būs tādas, kādas, viņaprāt, tiek gaidītas.

Iegūtās informācijas jēga un precizitāte

Tam, ko vēlas uzzināt, loģiskā veidā būtu jāiziet dienesta vajadzībām, taču, protams, ja ir runa, piemēram, par klientu aptauju, ir jāvaicā tas, ko klients spēj novērtēt un kur klienta novērtējums ir nozīmīgs. Arī darbinieku aptaujā ir jāvaicā tas, ko vislabāk var novērtēt darbinieki. Ja tiek veikta, piemēram, sociālā dienesta klientu anketēšana, tad vispirms ir jāvienojas, ko tieši vajag uzzināt, kā arī, ko ar šo informāciju tālāk varētu iesākt. Bez šīs skaidrības labākajā gadījumā tiks doti lieki jautājumi, kuri nebūs tālāk izmantojami, bet sliktākajā – netiks pajautāts kas tāds, ko tiešām varētu izmantot.

Ja aptaujas tiek veiktas ar noteiktu regularitāti, tad ir svarīgi nodrošināt vienotu metodiku tiem jautājumiem, kas tiek salīdzināti, mērot dinamiku. Tas nozīmē gan identiskus formulējumu un atbilžu variantus, gan arī salīdzināmu aptaujas veikšanas veidu, piemēram, nav korekti salīdzināt datus, kas vienā gadījumā iegūti ar telefonintervijas, bet citā – ar klātienes pašaizpildes palīdzību, pat tad, ja respondentu atlase notikusi līdzīgā veidā. Nereti var būt svarīgs arī aptaujas veikšanas laiks – ja vairākus gadus pēc kārtas aptauja veikta martā, tad, nākamreiz to veicot jūlijā, atbildēs var būt kādu sezonālu faktoru ietekme, kurus ne vienmēr uzreiz iespējams apjaust. Ja arī ir skaidrs, kādā virzienā sezonālās izmaiņas varēja ietekmēt atbildes, tad noteikt, kādā mērā varēja ietekmēt, visdrīzāk iespējams nebūs.

Ļoti svarīgi ir arī, lai visi formulējumi būtu saprotami. Un vēl svarīgāk – lai tie būtu saprotami vienādi, nevis pastāvētu dažādas interpretācijas. Pēdējā gadījumā pastāv risks, ka tiks saņemtas atbildes uz dažādi interpretētu jautājumu, tātad pēc būtības – uz dažādiem jautājumiem, taču rezultātus pēc tam skaitīts kopā. Tad rezultāti visdrīzāk tiks interpretēti tā, kā jautājumu sākotnēji sapratis tā veidotājs, bet atbildes nereti būs par ko citu. Labākajā gadījumā – datu analīzes procesā šīs pretrunas tiks atklātas, un atbildes netiks analizētas vispār. Sliktākajā gadījumā – uz šo atbilžu bāzes tiks izdarīti secinājumi, bet par dažādajām interpretācijām pētījuma veicēji tā arī neuzzinās.

3. VADLĪNIJAS SOCIĀLO DIENESTU VADĪTĀJIEM PAŠNOVĒRTĒJUMA VEIKŠANAI

3.1. PAŠNOVĒRTĒJUMA PROCESA ORGANIZĒŠANA

Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodikas ieviešana sociālajā dienestā notiek pēc trīs fāžu plāna, kas sadalīts 10. uzdevumos (skatīt 14. attēlu).

14. attēls. Pašnovērtējuma plāns



1. fāze: PAŠNOVĒRTĒJUMA UZSĀKŠANA

Lēmums par pašnovērtēšanas metodikas ieviešanu sociālajā dienestā ir starta signāls visaptverošam dienesta pilnveides un pārmaiņu procesam. Tam, pirmkārt, ir nepieciešama dienesta vadības apņemšanās veikt pašnovērtējumu, otrkārt – aktīva darbinieku iesaiste.

1. uzdevums — izlemiet, kā organizēt pašnovērtējumu.

Bez dienesta vadītāja ieinteresētības un vēlmes veikt pašnovērtējumu nav iespējams šo procesu kvalitatīvi veikt. Šim lēmumam skaidri jāparāda vadības vēlme aktīvi iesaistīties procesā,

apzinoties pašnovērtējuma pievienoto vērtību un garantējot atvērtību procesam, kā arī gatavību uzsākt pilnveidi. Tas ietver arī apņemšanos atvēlēt resursus, kas nepieciešami profesionālai pašnovērtējuma veikšanai.

Būtisks priekšnosacījums lēmumam par pašnovērtējuma veikšanu ir vadītāja zināšanas par pašnovērtējuma būtību un ieguvumiem, kā arī informācija par pašnovērtējuma procesu, tā īstenošanas soļiem un svarīgākajiem uzdevumiem katrā no tiem. Ir ļoti svarīgi, lai sociālā dienesta vadītājs jau no paša sākuma būtu pārliecināts par ieguvumiem, kas rodas sociālajam dienestam, pašam vadītājiem un dienesta darbiniekiem pašnovērtējuma rezultātā.

Iespējams, sociālajiem dienestiem nepieciešams akcepts/apstiprinājums no pašvaldības vadības par pašnovērtēšanas metodikas ieviešanu sociālajā dienestā. Pašvaldības vadība un citas pašvaldības struktūrvienības var spēlēt būtisku lomu, jo īpaši datu vākšanā un informācijas apstrādē, tās var arī gūt labumu no izmaiņām, kas tiks veiktas sociālā dienesta pilnveides procesā.

Kad ir pieņemts lēmums veikt pašnovērtējumu, var sākties tā plānošanas process.

Bieži tiek uzdots jautājums, vai pašnovērtējumam ir jāaptver viss sociālais dienests, vai arī pašnovērtējumu var veikt tikai kādā no dienesta struktūrvienībām vai nodaļām, piemēram, dienas centrā, jeb teritoriālajā nodaļā. Pašnovērtējumu var veikt arī struktūrvienības, taču, lai jēgpilni novērtētu visus kritērijus un apakškritērijus, tām jābūt pietiekami autonomām.

Ļoti būtiska šajā posmā ir pašnovērtējuma projekta vadītāja iecelšana – to var veikt ar rīkojumu. Tas var būt dienesta vadītāja vietnieks, dienesta projekta vadītājs, kvalitātes vadītājs (ja dienestā tādi ir). Uzdevumi, kurus parasti veic pašnovērtējuma projekta vadītājs:

- projekta plānošana, tai skaitā komunikācijas process;
- komunikācija un konsultācijas ar visām ieinteresētajām pusēm;
- pašnovērtējuma grupas mācību organizēšana;
- apliecinošo dokumentu un pierādījumu vākšana;
- dalība pašnovērtējuma grupā;
- pašnovērtējuma ziņojuma sagatavošana;
- dienesta vadītāja atbalstīšana darbību prioritāšu noteikšanā un rīcības plāna izklāstā.

Projekta vadītājam jābūt gan zināšanām par sociālo dienestu, gan zināšanām par pašnovērtējuma metodi, gan prasmēm pašnovērtējuma procesa vadībā. Izvēlēties un iecelt piemērotu projekta

vadītāju, kuram ir gan šīs zināšanas, gan augstākās vadības un dienesta darbinieku uzticība, ir viens no galvenajiem vadības lēmumiem, kas var ietekmēt pašnovērtējuma kvalitāti un rezultātu.

2. uzdevums – paziņojiet par pašnovērtējuma projektu.

Pašnovērtējuma plānošanas fāzē ļoti svarīga loma ir iekšējai komunikācijai. Komunikācija ir svarīga joma visos pārmaiņu vadības projektos, arī tad, ja organizācija veic pašnovērtējumu. Ja komunikācija par pašnovērtējuma mērķi un procesu nav skaidra, iespējams, ka pašnovērtējums tiks uzskatīts tikai par “kārtējo projektu” vai “kārtējo vadības uzdevumu”. Šeit pastāv risks, ka pieņēmumi kļūst par pašpiepildošiem pareģojumiem, jo dienesta darbinieki var nevēlēties godprātīgi iesaistīties.

Uzsākot pašnovērtējumu, dienesta darbiniekiem ir jābūt pilnīgi skaidram priekšstatam par pašnovērtējuma procesa mērķi – sociālā dienesta vispārējās darbības uzlabošana. Komunikācijai par pašnovērtējuma procesu jākoncentrējas uz rezultātiem, kas ir abpusēji izdevīgi visām ieinteresētajām pusēm – gan dienesta darbiniekiem, gan klientiem.

Tādējādi skaidra un saskaņota saziņa ar ieinteresētajām pusēm visās pašnovērtējuma fāzēs ir atslēga veiksmīga procesa un turpmākās darbības nodrošināšanai.

2. fāze: PAŠNOVĒRTĒJUMA VEIKŠANA

Šajā fāzē, pamatojoties uz kritērijiem, tiek veikts darbinieku un vadības kopīgs sociālā dienesta pašnovērtējums, lai identificētu stiprās puses un jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi. Šīs fāzes galvenais rezultāts papildu sagatavotajam pašnovērtējumam ir katalogs ar idejām, ideju un priekšlikumu saraksts organizācijas tālākas attīstības uzlabojumiem. Šīs fāzes rezultāts ir pašnovērtējuma ziņojums.

3. uzdevums – izveidojiet pašnovērtējuma grupu.

Pašnovērtējuma grupai jābūt pēc iespējas reprezentatīvai sociālajā dienestā. Parasti tās sastāvā tiek iekļauti darbinieki no dažādām nodaļām, kā arī dažādiem vadības līmeņiem. Dalībnieki jāizvēlas, pamatojoties uz viņu zināšanām par sociālo dienestu un viņu personīgajām prasmēm (piemēram, analītiskajām un komunikācijas prasmēm), nevis tikai uz profesionālajām prasmēm (grupā varētu iekļaut sociālā dienesta vadītāja vietnieku, nodaļu vadītājus vai vecākos sociālos darbiniekus, cilvēkresursu speciālistus, juristus, finansistus – atkarībā no dienesta struktūras). Tos var izvēlēties brīvprātīgi, taču projekta vadītājs un vadība ir atbildīgi par pašnovērtējuma grupas sastāva

kvalitāti, daudzveidību un uzticamību, līdz ar to viņi var veicināt nepieciešamo darbinieku iesaisti. Izvēloties grupas dalībniekus, svarīgi analizēt arī viņu motivāciju iesaistīties pašnovērtējuma veikšanā: grupā, kurā darbosies dalībnieki, kam ir interese par šo darbu, būs daudz produktīvāka nekā tāda grupa, kur grupas vadītājam katru reizi ir jāatgādina par mērķiem un ieguvumiem vai dalībnieku uzdevumiem. Pašnovērtējuma grupu var izveidot ar rīkojumu, paredzot tās dalībniekiem papildu atalgojumu, bet tas nav obligāti. Mērķis ir izveidot pēc iespējas efektīvāku grupu, tajā pašā laikā tādu grupu, kas spēj nodrošināt visaptverošāko un vienlaikus detalizētāko organizācijas iekšējo perspektīvu. Ja pašnovērtējuma īstenošanas laikā nepieciešams, var un vajag pieaicināt arī citus speciālistus.

Lai nodrošinātu efektīvu grupas vadību un samērā neformālu darba stilu, priekšroka dodama aptuveni 5 līdz 10 dalībnieku grupām, to nosaka pēc sociālā dienesta lieluma.

Svarīgi ir tas, ka visi grupas dalībnieki uzticas grupas vadītājam, lai viņš varētu vadīt diskusijas atklātā un draudzīgā atmosfērā, ļaujot ikvienam dot savu ieguldījumu šajā procesā.

Dažkārt grupas izvēlas arī sekretāru/asistentu, kas palīdz projekta vadītājam organizēt pašnovērtējuma procesu un nodrošina protokolus.

Bieži tiek jautāts, vai dienesta vadītāju būtu jāiekļauj pašnovērtējuma grupā. Tas atkarīgs no dienesta kultūras un tradīcijām. Ja vadība ir iesaistīta, tā var sniegt vērtīgu papildu informāciju par dienesta darbu, kā arī sekot līdzi tam, ka pašnovērtējumā tiek nodrošināta visaptveroša iestādes darba analīze. Vadītāja iesaiste atvieglos īstenot pilnveides plānu un būtiskākās attīstības prioritātes. Tas arī palielina dažādību un pārstāvību. Tomēr pašnovērtējuma kvalitāte var tikt apdraudēta, ja viens vai vairāki grupas dalībnieki nespēj dot savu ieguldījumu vai brīvi izteikties dienesta vadītāja klātbūtnē.

4. uzdevums – veiciet pašnovērtējuma grupas informēšanu un mācības.

Pašnovērtējuma grupai ir jāievieš pašnovērtējuma modelis, tāpēc tā jāiepazīstina ar pašnovērtējuma modeli, jāizskaidro procesa mērķi, būtība un gaita. Mācības var nodrošināt projekta vadītājs, bet var pieaicināt arī kādu ārējo ekspertu. Vienu apakškritēriju no priekšnosacījumu kritērijiem un vienu no rezultātu kritērijiem mācību procesā var novērtēt kopā. Tas dos grupai labāku izpratni par to, kā tiek veikts pašnovērtējums.

Grupas rīcībā jābūt sarakstam par visiem dokumentiem un informāciju jeb tā sauktajiem pierādījumiem, pieredzes apliecinājumiem, kas nepieciešama organizācijas efektīvai novērtēšanai.

Grupai būtu svarīgi vienoties par būtiskākajiem termiņiem, piemēram, ko dienests saprot ar klientu, kuras ir galvenās ieinteresētās puses, sadarbības partneri u.c., katram vai visiem kopā pārskatot pašnovērtējuma metodikā iekļauto terminu skaidrojumu.

5. uzdevums – veiciet individuālo novērtējumu.

Katrs pašnovērtējuma grupas dalībnieks, izmantojot attiecīgos dokumentus un projekta vadītāja sniegto informāciju, tiek lūgts veikt visu apakškritēriju novērtējumu katrā kritērijā, analizējot, kuras no izcilību raksturojošām praksēm un kādā pakāpē tās ir iedzīvinātas dienestā, kā arī identificējot uzlabošanas jomas. Uzlabošanas jomas ieteicams formulēt pēc iespējas precīzāk, lai būtu vieglāk noteikt rīcības priekšlikumus pilnveides plānam vēlākā posmā. Pēc tam dalībniekam ir jāizveido pārskats par katru viņa vērtēto apakškritēriju. Pašnovērtējums ir balstīts uz ikviena zināšanām un pieredzi sociālajā dienestā.

Veicot individuālo pašnovērtējumu, vadītājam ir jābūt pieejamam, lai atbalstītu, iedrošinātu un palīdzētu grupas dalībniekiem.

Kritēriju vērtēšanas secību var noteikt pašnovērtējuma grupa. Tiem nav jābūt skaitliskā secībā, vērtēšana nav jāsāk ar 1. kritēriju “Līderība”, tikpat labi var sākt arī, piemēram, ar 2. kritēriju “Stratēģija un plānošana” vai jebkuru citu no kritērijiem.

Pēc individuālajiem novērtējumiem grupa satiekas “vienošanās sanāksmēs” un vienojas par stiprajām pusēm, uzlabošanas jomām un iegūtajiem katra apakškritērija punktiem. Lai panāktu vienprātību, ir nepieciešams dialoga un diskusiju process, jo ir ļoti svarīgi saprast, kāpēc pastāv atšķirības, nosakot stiprās puses, uzlabošanas un punktu gūšanas jomas.

“Vienošanās sanāksmju” uzdevumi:

- Izskatīt visus individuālos pierādījumus par identificētajām stiprajām pusēm un uzlabošanas jomām katram apakškritērijam, ko nosaka katra persona, vai arī darba grupā kopīgi diskutēt par apkopotajiem pierādījumiem un apakškritēriju un kritēriju vērtējumiem.
- Vienoties par stiprajām pusēm un jomām, kuras jāuzlabo. Ja nepieciešams, identificē papildu pierādījumu vai informācijas nepieciešamību, lai precizētu vērtējumu. Ievāc papildu informāciju.

- Vienoties par kopvērtējuma punktu skaitu katrā no kritērijiem.

Pašnovērtējuma grupas vadītājam ir galvenā loma šī procesa vadīšanā un grupas vienošanās panākšanā. Visos gadījumos diskusijai jābalstās uz skaidriem pierādījumiem par veiktajām darbībām un sasniegtajiem rezultātiem. Lai palīdzētu noteikt atbilstošus pierādījumus, nodaļā par pašnovērtējuma metodikas priekšnosacījumu kritērijiem ir iekļauts sociālajiem dienestiem piemērojams pierādījumu saraksts. Šis saraksts nav pilnīgs, un sociālajam dienestam nav jābalstās uz visiem sarakstā minētajiem pierādījumiem. Darba grupa tiek mudināta atrast jebkādas papildu pierādījumus, kas, viņuprāt, ir svarīgi viņu sociālajam dienestam. Tāpat darba grupa var identificēt papildus izcilību raksturojošās labās prakses piemērus, ko iekļaut apakškritēriju un kritēriju vērtēšanā.

Izcilību raksturojošās labās prakses piemēru uzdevums ir sīkāk izskaidrot apakškritēriju saturu un atvieglot apakškritēriju vērtēšanu, bet tie nav vienīgie. Jāatceras, ka bāzes standartā šo izcilību raksturojošās labās prakses piemēru ir mazāk, tāpēc pašnovērtējuma procesu uzsākot pirmo reizi, vēlams izmantot bāzes standartu, lai vēlāk jau vērtēšanā iekļautu visus izcilību raksturojošās labās prakses piemērus.

Pašnovērtējuma veikšanas ilgums

Ir grūti ieteikt ideālu laika grafiku pašnovērtējuma veikšanai, jo ir pārāk daudz mainīgo lielumu, tostarp vadības mērķi, pieejamais laiks, resursi un zināšanas, datu pieejamība un ieinteresēto pušu laiks. Tomēr ieteicamais ilgums viena kritērija izskatīšanai varētu būt 10 dienas. Tas ietver laiku gan individuālu novērtējumu priekšlikumu sagatavošanai, pārskatot iegūtos pierādījumus, gan “vienošanās sanāksmes”.

Pašnovērtējuma procesu vajadzētu pabeigt trīs līdz četros mēnešos, ieskaitot sagatavošanu, pašnovērtējumu, secinājumu izdarīšanu un rīcības plāna formulēšanu. Patērējot vairāk laika, palielinās visu iesaistīto pušu motivācijas un intereses samazināšanās risks.

6. uzdevums – izstrādājiet ziņojumu, kurā aprakstīti pašnovērtējuma rezultāti, jeb apkopojiet novērtēšanas veidlapas vienotā dokumentā, kopsavilkuma formā aprakstots galvenos secinājumus un ieteikumus pilnveidei.

Tipiskam pašnovērtējuma ziņojumam jā sastāv no vismaz šādiem elementiem:

- katra apakškritērija stiprās puses, kas pamatotas ar attiecīgiem pierādījumiem, un uzlabošanas jomas;
- punktu skaits;
- idejas pilnveidei.

Lai ziņojumu izmantotu kā pamatu pilnveides darbībām, ir ļoti svarīgi, lai sociālā dienesta vadītājs apstiprinātu pašnovērtējuma ziņojumu, kā arī apņemtos īstenot pilnveides plānu. Šajā posmā ir svarīgi paziņot par galvenajiem rezultātiem sociālā dienesta darbiniekiem, pašvaldības vadībai un citām iesaistītajām pusēm.

3. fāze: PILNVEIDES PLĀNA IZSTRĀDE

Pamatojoties uz pašnovērtējuma ziņojumu, tiek sastādīts pilnveides plāns, identificējot prioritātes un atbildīgos pilnveides plāna īstenošanā.

Pēc noteikta laika, piemēram, pēc gada, sākas jauns pašnovērtēšanas process, tā nodrošinot nepārtrauktu sociālā dienesta pilnveidošanās procesu.

7. uzdevums – izstrādāriet pilnveides plānu.

Pašnovērtējuma rezultāts ir sociālā dienesta pilnveides plāns, kurā sociālais dienests nosaka uzlabojumu un attīstības prioritātes, sasniedzamos mērķus un īstenojamus pasākumus šo mērķu sasniegšanai dienestā turpmākajā gadā vai līdz brīdim, kad notiks kārtējais pašnovērtējums. Pilnveides plāna izstrādē ieteicams iesaistīt dalībniekus, kuri veica pašnovērtējumu, tādējādi vairojot viņu pārliecību par pašnovērtējuma jēgu un līdzatbildību par organizācijas darba rezultātiem. Viņi var arī kļūt par vēstniekiem turpmākām pilnveides iniciatīvām.

Pilnveides plāna sagatavošanā ir izmantojama pilnveides plāna veidlapa. Nākamajā nodaļā apkopoti detalizēti ieteikumi pilnveides plāna sagatavošanai un pārmaiņu plānošanai sociālajā dienestā.

8. uzdevums – iepazīstiniet ar pilnveides plānu.

Komunikācija ir viens no būtiskākajiem veiksmes faktoriem pašnovērtējumā un turpmākajās pilnveides darbībās. Sociālajam dienestam jānodrošina informācija par pašnovērtējumu un tā rezultātiem – ne tikai pirms pašnovērtējuma vai tā laikā, bet arī pēc pašnovērtējuma.

Sociālajam dienestam jāizlemj, vai pašnovērtējuma ziņojums būs pieejams visiem, taču labā prakse ir informēt visu personālu par pašnovērtējuma rezultātiem, tas ir, par pašnovērtējuma galvenajām atziņām un plānotajām pilnveides darbībām. Savukārt pilnveides plānu noteikti ieteicams veidot kā publisku dokumentu, ko sākotnēji sociālā dienesta vadītājs kopā ar pašnovērtējuma komandu prezentē visiem sociālā dienesta darbiniekiem, bet vismaz reizi ceturksnī pārrunā pilnveides plānā paredzētos uzdevumus – kas jau ir paveikts un kas vēl jādara. Regulāra pilnveides plāna izpildes analīze rada darbiniekiem pārliecību par pilnveides plāna un tajā ietverto pasākumu jēgu un svarīgo vietu sociālā dienesta darbā.

Jebkurā saziņā par rezultātiem vienmēr labā prakse ir izcelt tās lietas, kuras sociālajam dienestam padodas labi, un to, kā plānots vēl vairāk uzlabot darbu. Ir daudz piemēru, kad organizācijas uzskata savas stiprās puses par pašsaprotamām un dažreiz aizmirst vai pat neapzinās, cik svarīgi ir “svinēt panākumus”.

9. uzdevums – īstenojiet pilnveides plānu.

Šo uzlabošanas darbību īstenošanai jābalstās uz piemērotu un konsekventu pieeju, uzraudzības un novērtēšanas procesu; atbilstoši plānā paredzētajam periodā līdz nākošajam pašnovērtējumam ir jāprecizē dažādu uzdevumu un pasākumu izpildes termiņi, jānodrošina resursi šo pasākumu īstenošanai. Svarīgi vismaz reizi ceturksnī analizēt plāna izpildes progresu, mudinot par konkrētiem pasākumiem atbildīgās personas (“īpašniekus”) stāstīt par izdarīto un vēl darāmo, piedāvāt alternatīvus risinājumus gadījumiem, kad kādu plānā paredzēto pasākumu izpilde ir apgrūtināta vai, piemēram, ārēju vai iekšēju apstākļu dēļ nav iespējama. Līdzīgi kā sociālo dienestu vadītāji nodrošina sociālā dienesta funkciju un uzdevumu izpildi un pārraudzību, tāpat vadītājam ir jānodrošina pilnveides plāna izpildes kontrole.

10. uzdevums – plānojiet nākamo pašnovērtējumu.

Deminga cikla jeb PDCA (PLĀNOŠANA, DARBĪBA, PĀRBAUDE, RĪKOTIES) cikla izmantošana rīcības plāna pārvaldīšanai nozīmē jauna pašnovērtējuma uzsākšanu tad, kad ar pilnveides plāna izpildi ir noslēdzies iepriekšējais novērtēšanas cikls.

Kad ir izstrādāts pilnveides pasākumu plāns un uzsākta izmaiņu ieviešana, ir svarīgi pārliecināties, ka izmaiņām ir pozitīva ietekme un tās neatstāj negatīvu ietekmi uz kādu no sociālā dienesta darba aspektiem.

3.2. IETEIKUMI PILNVEIDES PLĀNA SAGATAVOŠANAI UN PĀRMAIŅU VADĪBAI SOCIĀLAJĀ DIENESTĀ

Pašnovērtējuma 3.fāze ir pilnveides plāna izstrāde. Ieteicams pašnovērtējuma rezultātā izstrādāto pilnveides plānu sasaistīt ar sociālā dienesta stratēģiju un ar ikgadējiem darba plāniem. Ja sociālais dienests līdz šim nav veidojis atsevišķus darba plānus gadam vai vairākiem gadiem, pašnovērtējuma rezultātā sagatavotais pilnveides plāns var tikt izmantots kā pamats gada darba plānam, papildinot to vēl ar citām konkrētajā gadā paredzētajiem uzdevumiem un to īstenošanas pasākumiem. Paredzot pilnveides pasākumus dienesta ikgadējā darba plānā ir lielāka garantija, ka tiks rūpīgi izsvērti šī plāna īstenošanai nepieciešamie resursi un to pieejamība iestādes budžetā kārtējam gadam.

Turpmāk sniegti ieteikumi pilnveides plāna sagatavošanā.

1. Pilnveides prioritāšu jeb uzlabojumu un attīstības jomu noteikšana.

Veicot sociālā dienesta analīzi un pašnovērtējumu, visdrīzāk tiks pārrunātas daudz un dažādas idejas un ieteikumi, ko un kā var darīt sociālā dienesta darba uzlabošanā katrā no sociālo dienestu kvalitātes vadības modelī ietvertajiem kritērijiem. Svarīgi šos dažādos ierosinājumus pašnovērtējuma laikā piefiksēt rakstiski, kam arī paredzēta vieta pašnovērtējuma veidlapās.

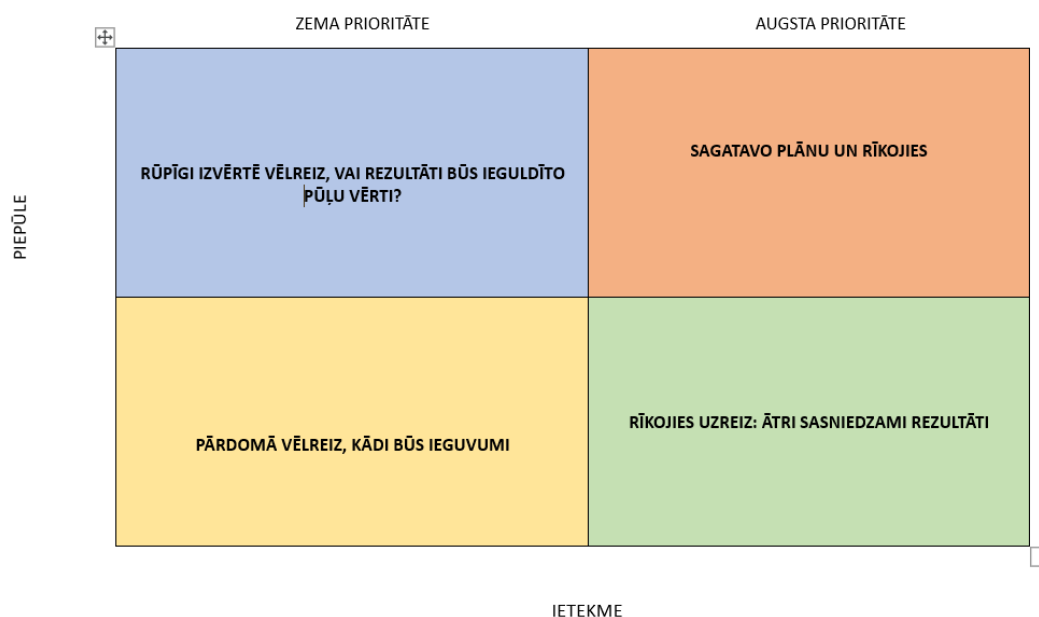
Lai izvēlētos pilnveides prioritātes, ieteicams pārskatīt iegūtos vērtējumus visos kritērijos un apkopotos pilnveides priekšlikumus. Daļā gadījumu jau pašnovērtējuma veikšanas laikā vai apkopojot iegūtos rezultātus, pašnovērtējuma komandai veidojas viennozīmīgs viedoklis, kuras būs pilnveides prioritātes nākošajam periodam.

Ja uzlabojumu jomu un konkrētu uzlabojumu skaits ir liels un/vai pašnovērtējuma komandā ir atšķirīgi viedokļi, ko izvirzīt par prioritātēm nākošajam periodam, tad prioritāšu noteikšanā var izmantot vēl dažus principus:

- Prioritāšu skaitam vienā laika periodā ir jābūt ļoti ierobežotam, vēlams noteikt 1 – 3 prioritātes. Ideālā gadījumā sociālais dienests kādā laika periodā, piemēram, konkrētā ceturksnī vai gadā, koncentrējas tikai uz vienas prioritātes īstenošanu, pēc tam turpina darbu pie nākamās. Ja prioritātes ir vairākas, ir skaidri zināms, kuras struktūrvienības un darbinieki pie šīm prioritātēm strādās un ka ikvienam no iesaistītajiem vienlaikus nav vairāk kā 1 – 3 prioritātes.

- Prioritātes ir atkarīgas no sociālā dienesta stratēģiskajiem mērķiem un attīstības vajadzībām. Ieteicams pilnveides plānā izvēlēties un iekļaut tās prioritātes, kas atbilst pašvaldības definētajiem mērķiem sociālā darba jomā, paša dienesta būtiskākajām vajadzībām.
- Pašnovērtējuma grupas iesaistīšana prioritāšu noteikšanā, izmantojot kādu no prioritāšu noteikšanas metodēm.
- Piemēram, var izmantot ieguldījuma jeb pūļu un ietekmes jeb rezultātu matricu prioritāšu noteikšanā (skatīt 15.attēlu).

15.attēls. Prioritāšu noteikšanas matrica



2. Pilnveides mērķu definēšana.

Katrā no plānā izvēlētajām prioritātēm pēc sociālā dienesta ieskatiem un vajadzībām var tikt izvirzīti viens vai vairāki mērķi.

Mērķu definēšanā svarīgi ievērot šādus principus:

- Mērķiem ir jābūt cieši un cēloņsakarīgi saistītiem ar pašnovērtējumā konstatētajiem trūkumiem, nepilnībām vai uzlabojumu jomām. Tiem ir jārada skaidra pārlicība, ka, īstenojot šos mērķus, tiks atrisinātas identificētās nepilnības, konstatētie trūkumi. Un, no otras puses, lai varētu izvirzīt skaidrus un konkrētus mērķus, pašnovērtējuma rezultātā ir jābūt precīzi identificētām risināmām problēmām un to cēloņiem.

- Mērķu formulēšanā izmanto t.s. SMART principus, kas nozīmē:
 - S (specific)– skaidri pateikts, kādi uzlabojumi vai pārmaiņas tiks veiktas;
 - M (measurable) – mērķu izpilde ir kvantitatīvi vai kvalitatīvi novērtējama;
 - A (achievable) – darbiniekiem, kas iesaistīti mērķu sasniegšanā, tie ir pieņemami, šķiet sasniedzami;
 - R (realistic) – reāls, iespējams sasniegt to pārmaiņu līmeni, kas atspoguļotas mērķī;
 - T (timely) – ir noteikts termiņš, kurā mērķis tiks izpildīts.
- Mērķis raksturo un ietver darbību, ko sociālais dienests darīs, lai sasniegtu vēlamo rezultātu. Atšķirībā no sasniedzamā rezultāta, kas apraksta vēlamo jeb sagaidāmo rezultātu, t.i., pozitīvās izmaiņas, kas iestāsies mērķa rezultātā, mērķis iezīmē ceļu, pa kuru sociālais dienests ies, lai sasniegtu rezultātu.

Kaut arī pašnovērtējuma metodika nenosaka prioritāšu un mērķu skaitu pilnveides plānā, tomēr ieteicams izvēlēties reālistisku un līdz ar to optimālu mērķu skaitu, ņemot vērā sociālajam dienestam pieejamos resursus. Ja pilnveides plāns tiek veidots vairākiem, piemēram, 2 gadiem, mērķu skaits var būt lielāks kā tad, ja plāns tiek veidots 1 gadam.

Labā prakse paredz, ka prioritāšu skaitam nevajadzētu būt lielākam par 1 – 3 prioritātēm, katrā no tām izvirzot 1 – 3 mērķus. Tas savukārt nozīmē, ka vienā gadā būtu ieteicams izvirzīt ne vairāk kā 3 – 5 mērķus.

3. Sasniedzamo rezultātu un to mērījumu noteikšana.

Formulējot sasniedzamos mērķus, vienlaikus ir svarīgi domāt par to, ko tieši sociālais dienests vēlas sasniegt mērķa izpildes rezultātā, kādas pārmaiņas vēlas radīt un kādi kvalitatīvi un kvantitatīvi rezultāti liecinās par to, ka mērķis ir patiešām sasniegts.

Sasniedzamos rezultātus par katru no mērķiem ir iespējams aprakstīt kvalitatīvi, cik iespējams precīzi un detalizēti raksturojot to situāciju, kāda iestāsies sociālā dienestā, ja tiks sasniegts izvirzītais mērķis.

Ņemot vērā to, ka pašnovērtējuma metodika paredz arī rezultātu kritēriju analīzi dienestā un rezultātu rādītāju mērīšanu un analīzi, ieteicams domāt arī par kvantitatīviem mērījumiem jeb rādītājiem, kas varētu kalpot kā pierādījums par sasniegto mērķi.

Piemēram, ja sociālais dienests plāno īstenot pasākumus darbinieku labbūtības veicināšanai, tad sasniedzamie kvalitatīvie rezultāti var būt īstenoto pasākumu un/vai izmantot metožu

uzskaitījums, ko sociālais dienests iedzīvinās. Savukārt papildu kvalitatīvi un kvantitatīvi mērījumi var tikt iegūti sociālā dienesta darbinieku aptaujā, iegūstot darbinieku aprakstošu jeb kvalitatīvu viedokli par īstenoto pasākumu lietderību, kā arī kvantitatīvu mērījumi, kāds ir darbinieku īpatsvars (%), kas pozitīvi novērtē īstenotos un pieejamos labbūtības pasākumus.

4. Pasākumu plānošana un atbildīgo noteikšana.

Līdzīgi kā dažādu citu plānu veidošanā, arī pilnveides plānā būtiska sadaļa ir pasākumi, ko sociālais dienests veiks, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Pasākumu plānā var aprakstīt gan uzdevumus jeb soļus, ko sociālais dienests īsteno, gan arī izmantotās metodes, ko izmantos mērķu sasniegšanai.

Sociālais dienests pats izvēlas detalizācijas pakāpi plānoto pasākumu aprakstam. Svarīgi, ka plānā atspoguļotie pasākumi rada skaidru priekšstatu, kas tieši un kādā secībā tiks darīts.

Veidojot plānu, svarīgi uzreiz arī noteikt atbildīgo/ os par konkrētu pasākumu īstenošanu. Pieredze rāda, ka atbildīgo noteikšana ir kritiski svarīgs priekšnoteikums veiksmīgai plāna īstenošanai. Un otrādi, ja kādam no pasākumiem ir grūti atrast un noteikt atbildīgo, ieteicams vēlreiz rūpīgi pārdomāt, vai iestādei ir kapacitāte un nepieciešamie resursi šī pasākuma īstenošanai un šāds pasākums var tikt iekļauts plānā.

Vajadzības gadījumā sociālais dienests var veidot papildu sadaļas pilnveides plānā. Piemēram, plānā paredzēt kolonnu “Nepieciešamie resursi”, kurā uzskaita visus nepieciešamos resursus (arī tos, kas, piemēram, ir citu pašvaldības struktūrvienību rīcībā), lai īstenotu plānu.

5. Pilnveides plāns un pārmaiņu vadība.

Sagatavojot pilnveides plānu, sociālajiem dienestiem ir svarīgi analizēt, vai plānā paredzētie mērķi un pasākumi ir uzskatāmi par pārmaiņām, kas rada būtiskas izmaiņas pašu sociālo dienestu darbā, vēlas panākt svarīgas izmaiņas dažādu ieinteresēto pušu (darbinieku, klientu u.c.) attieksmē, domāšanā un uzvedībā, vai nē.

Līdz ar to plānā var būt iekļauti gan tādi mērķi un pasākumi, kas uzskatāmi par uzlabojumiem, kas būtiski neietekmē sociālā dienesta un darbinieku darbu. Uzlabojumi drīzāk saistīti ar jaunu darba metožu un paņēmienu izmantošanu, kas jau ir zināmas, taču dažādu iemeslu dēļ līdz šim nav izmantotas; darba prioritāšu un resursu pārskatīšanu, kā rezultātā vairāk laika turpmāk plānots veltīt konkrētiem pasākumiem, piemēram, regulāru tikšanos organizēšanai ar svarīgākajiem sociālā dienesta partneriem u.c.

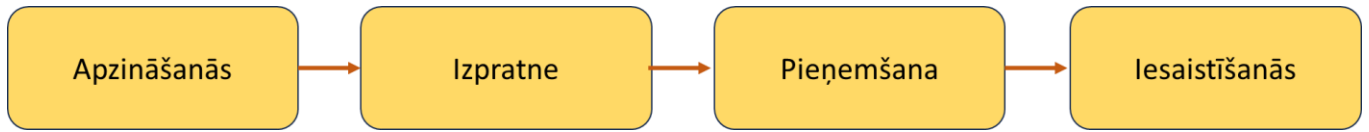
Par pārmaiņām var uzskatīt tādas mērķus un pasākumus, kas vēlas panākt būtiskas kvalitatīvas izmaiņas ieinteresēto pušu attieksmē, domāšanā un rīcībā, tādējādi vidējā termiņā un ilgtermiņā mainot šo pušu uzvedības modeļus. Tāpat pārmaiņas būs arī tādi mērķi un pasākumi, kas rada būtiskas izmaiņas dienesta darba organizācijā, procesos, kā rezultātā darbiniekiem un citiem iesaistītajiem nākas apgūt jaunas zināšanas un iemaņas, rīkoties citādāk.

Plānojot un īstenojot pārmaiņas, svarīgi papildus jau iepriekš minētajiem ieteikumiem un principiem pilnveides plāna sagatavošanā, izmantot pārmaiņu vadības pieeju.

Svarīgāki ieteikumi pārmaiņu plānošanā un īstenošanā:

- identificēt pārmaiņu mērķa grupas, t.i., tās iekšējās un ārējās ieinteresētās puses, kurus tieši ietekmēs pārmaiņas un no kurām sagaidām attieksmes, domāšanas un rīcības izmaiņas pārmaiņu rezultātā;
- līdztekus sasniedzamajiem mērķiem un rezultātiem apzināt un definēt skaidrus pārmaiņu ieguvumus visām pārmaiņu mērķa grupām. Ieguvumu noteikšanai svarīgi analizēt mērķa grupu vajadzības, lai ieguvumi būtu atbilstoši tām;
- sagatavot pārmaiņu vadības un komunikācijas plānu, paredzot tajā pasākumus, kas vērsti uz mērķa grupu un citu ieinteresēto pušu izpratnes par pārmaiņām veidošanu, iesaistīšanu pārmaiņu sagatavošanā un īstenošanā, atbalsta veidošanu u.c. Svarīgi atcerēties, ka pārmaiņu pieņemšana un gatavība līdzdarboties pārmaiņās prasa laiku, kura ietvaros pozitīvā gadījumā notiek iesaistīto attieksmes maiņa no pārmaiņu pretiniekiem uz atbalstītājiem, šajā procesā izejot vairākus secīgus soļus (skatīt 16.attēlu);
- iecelt pārmaiņu projekta vadītāju un izveidot pārmaiņu vadības komandu, ja nepieciešams, kas vada pārmaiņu plāna īstenošanu un seko līdzi iesaistīto attieksmes izmaiņām, pretestības izpausmēm un to novēršanai vai mazināšanai;
- sekot līdzi pārmaiņu norisēm, identificējot un novēršot šķēršļus. Viens no nozīmīgākajiem izaicinājumiem pārmaiņās ir pretestības pārvarēšana no pārmaiņās iesaistīto puses. Lai to pārvarētu vispirms ir jāizanalizē un jāsaprot pretestības cēloņi individuālā, grupu un organizācijas mērogā. Saprotot pretestības cēloņus, var plānot un īstenot pasākumus pretestības novēršanai.

16.attēls. Pozitīvas attieksmes pret pārmaiņām veidošanās posmi.



Noslēgumā apkopoti pašpārbaudes jautājumi, ko sociālo dienestu vadītāji un pašnovērtējuma darba grupa var izmantot, lai novērtētu, vai pilnveides plānā ir ietvertas atbildes uz visiem būtiskākajiem jautājumiem, t.sk. par uzlabojumu jomām un pasākumiem, kas attiecas uz pārmaiņu vadību sociālajā dienestā.

Pašpārbaudes jautājumu saraksts, lai novērtētu pilnveides plāna kvalitāti:

- Vai ir precīzi identificētas uzlabojumu vajadzības, tai skaitā problēmas un to cēloņi, ko plānots novērst pilnveides plānā?
- Vai pilnveides plānā izvirzītās prioritātes ir vērstas uz aktuālāko un svarīgāko vajadzību un problēmu risināšanu sociālajā dienestā?
- Vai plānā definētie mērķi risinās aktuālās vajadzības un problēmas?
- Vai plānā izvirzītie mērķi ir konkrēti, reālistiski un līdz ar to sasniedzami?
- Vai plānā paredzēto pasākumu saraksts ir visaptverošs, lai sasniegtu izvirzītos mērķus?
- Vai esam padomājuši par vēlamu vai nepieciešamo pasākumu īstenošanas secību un tā precīzi atspoguļojas pasākumu sarakstā?
- Vai katram pasākumam ir noteikti atbildīgie?
- Vai katram pasākumam ir noteikts tā izpildes termiņš?
- Vai pasākuma izpildes termiņš ir reālistisks?
- Kāds ir pašnovērtējuma grupas viedoklis par pilnveides plāna kvalitāti? Ko vēl nepieciešams iekļaut vai izmainīt plānā, lai nodrošinātu optimālu pilnveides plāna kvalitāti?

Pašpārbaudes jautājumi pilnveides plānā paredzēto pārmaiņu plānošanai un īstenošanai:

- Vai pasākumu plānā ir paredzēti pasākumi, kas uzskatāmi par pārmaiņām?
- Vai pie pasākumiem, kas ietver pārmaiņas, ir apzināti visi pārmaiņu īstenošanai nepieciešamie resursi?

- Vai ir identificētas nepieciešamās izmaiņas ārējos vai iekšējos normatīvajos aktos, lai īstenotu pārmaiņas?
- Vai ir identificēti visi ar pārmaiņām saistītie riski?
- Vai iestādē ir identificēti pārmaiņu vadītāji un pārmaiņu vadības komanda?
- Vai visiem pārmaiņās iesaistītajiem ir skaidri definētas viņu atbildības un lomas?
- Vai ir identificēti visas grupas un individuālie “spēlētāji”, kas varētu pretoties vai pat bloķēt pārmaiņas?
- Vai ir sagatavots rīcības plāns, saskaroties ar iesaistīto pretestību tās mazināšanai vai pārvarēšanai?
- Vai ir iegūts atbalsts pārmaiņām no augstāk stāvošām un/vai citām iestādēm, ja tas konkrētā situācijā ir nepieciešams?
- Vai ir identificētas no jauna apgūstamās zināšanas un prasmes, kas būs nepieciešamas, lai īstenotu pārmaiņas?
- Vai ir sagatavots mācību plāns, lai attīstītu pārmaiņās iesaistīto zināšanas un prasmes?
- Vai ir izstrādāts pārmaiņu komunikācijas plāns, lai izskaidrotu pārmaiņas savai komandai un citām ieinteresētajām pusēm?
- Vai ir identificēti visi iespējamie komunikācijas kanāli pārmaiņu komunikācijai?
- Vai ir definēti pārmaiņu progresu analīzes kritēriji?
- Vai ir definēti pārmaiņu rezultāti, to rādītāji un mērīšanas metodes?

3.3. BENČMĀRKINGS UN ETALONRĀDĪTĀJU IZMANĀTOŠANA SOCIĀLO DIENESTU PILNVEIDEI

Pilnveides plāna izpildes laikā bieži vien atklājas, ka organizācijas “iesprūst”, jo visu laiku izmanto jau zināmus problēmu risināšanas veidus, kas ne vienmēr ir pietiekami efektīvi. Tāpēc nepieciešamas jaunas zināšanas un prasmes, kas ir pieejamas citās organizācijās savā un citās nozarēs, Latvijā un ārvalstīs. Un tieši ar benčmārkinga un salīdzinošo pētījumu palīdzību, salīdzinot procesus, kuriem nepieciešami uzlabojumi, ar līdzīgām norisēm citās organizācijās, iespējams iegūt jaunas idejas, kas var palīdzēt panākt konkrētus uzlabojumus.

Benčmārkinga ir prasme izzināt un izmantot savā nozarē citu organizāciju sniegumu jeb labās prakses piemērus, kas var būt gan procesu organizācija, izmantotās darba metodes, rezultātu

rādītāji un to mērījumi. Vērts salīdzināties ne tikai tajā pašā nozarē strādājošajiem un konkurējošiem uzņēmumiem, bet arī ar citu nozaru vadošo uzņēmumu darbību, turklāt darīt to sadarbojoties. Benčmārķings uz salīdzināšanas un analīzes bāzes ir virzīts uz citu organizāciju darbības prakšu pārņemšanu un pielāgošanu savā organizācijā, šajā gadījumā – sociālajā dienstā. Benčmārķinga devīze ir: “Adaptējiet, nevis adoptējiet”. Benčmārķings, pirmkārt, ir process, kurā organizācija mācās. Benčmārķings ir metode, kuru sociālie dienesti var izmantot savas darbības pilnveidei. Jāatceras, ka nav jākopē, bet gan jāmācās, saprotot, ko citi dara labāk. To izmanto, lai noteiktu labāko praksi visur, kur tā eksistē, lai uzlabotu pakalpojuma kvalitāti, tajā pašā laikā saglabājot tā unikālītāti. Jaunā informācija jāpielāgo sava sociālā dienesta specifikai, kultūrai, normatīvo aktu prasībām utt.

Benčmārķinga veidi:

1. Iekšējais benčmārķings. Ja sociālajam dienestam ir vairākas struktūrvienības, tas veiksmīgi var izmantot iekšējo benčmārķingu, lai salīdzinātu struktūrvienību sniegumu un ieviestu labāko. Iekšējais benčmārķings parāda, ka ir atšķirības struktūrvienībās, atkarībā no darbinieku pieredzes un kompetences. Iekšējā benčmārķinga mērķis ir apzināt labo praksi struktūrvienībās un ieviest to visā sociālajā dienestā. Daudzu organizāciju attīstības pamatā ir tieši iekšējā salīdzināšanās un mācīšanās vienam no otra – pilnīga savas darbības izpratne, lai turpinātu strādāt citā kvalitātē.

2. Konkurences benčmārķings jeb salīdzināšanās ar citiem tās pašas nozares spēlētājiem. Atšķirībā no iekšējā benčmārķinga, šajā gadījumā analizē tiešo konkurentu, sociālo dienestu gadījumā, citu sociālo dienestu darbību – procesus, rīcības, sasniegumus un saimniekošanas prasmes salīdzinot tos ar pašu rezultātiem un nosakot savu vietu “konkurences tirgū”, tātad starp citiem sociālajiem dienestiem.

3. Funkcionālais, vispārējais benčmārķings. Šis benčmārķinga veids saistīts ar tādu uzņēmumu apzināšanu, kas guvuši izcilus panākumus kādā noteiktā darbības jomā, piemēram, cilvēkresursu vadībā jeb universālā dizaina ieviešanā. Vispārējais benčmārķings fokusējas uz izcilām praksēm kopumā, nevis uz atsevišķu organizāciju veikumu. Funkcionālais benčmārķings prasa būt atvērtam jaunām idejām, jaunai pieredzei un spēt novērtēt organizācijas, kas sradā citā nozarē. Jāuzsver, kas abām organizācijām kopīgs, nevis jāmeklē atšķirīgais. Benčmārķinga sadarbības partneris var būt kāda valsts pārvaldes organizācija, biznesa organizācija jeb sabiedriskā organizācija, kura ir izcila kādā konkrētā jomā, kura attīstāma sociālajā dienestā.

Benčmārķings sniegs plānotos rezultātus tikai tad, ja tas būs profesionāli veikts. Benčmārķingu var aplūkot kā strukturētu procesu, kur viens posms loģiski seko citam.

1.posms. Procesu, kurus pētīt benčmārķingā, izvēle.

Šajā posmā svarīgi atlasīt un derfinēt procesus, kas jāpēta, jāizvirza benčmārķinga mērķis un uzdevumi, jānovērtē savi resursi. 1.posmā jāatbild uz jautājumu: “Ko pētīs?” Atbildi uz šo jautājumu var sniegt pašnovērtējuma ziņojums un pilnveides plāns.

2.posms. Benčmārķinga partnera izvēle.

Šajā posmā jāatbild uz jautājumu: “Kas ir labākais?”. Tātad, jānosaka organizācija, kas tiks pētīta. Informācija ir galvenais benčmārķinga resurss. Tai pat laikā jāatcerās, ka informācijas vērtība laika gaitā var mazināties. Izvēloties benčmārķinga partnerus, jāatbild uz fundamentālu jautājumu: Kam ir nepieciešamā informācija? (jānoskaidro ne tikai organizācija, bet arī konkrēts darbinieks, kas varēru sniegt nepieciešamo informāciju);

Par partneriem vajadzētu izvēlēties patiesi labākos, nevis kaut ko viduvēju, tādēdļ jāizveido labāko organizāciju saraksts. Ļoti būtiski ir novērtēt, vai partneris var sniegt informāciju par kaut ko labāku, nevis tikai atšķirīgu.

Benčmārķinga informācijas avoti var būt arī profesionālās asociācijas, semināri, konferences, konsultanti, pētījumi. Jāpiebilst, ka organizācijas, kas patiesi ir labākās, labprāt dalās savā pieredzē, organizējot seminārus, kursus, publicējoties profesionāljos medijos. Daloties pieredzē, arī viņi var iegūt jaunun noderīgu informāciju.

3.posms. Komandas izveide.

Šajā posmā jāsniedz atbilde uz jautājumu: “Kas pētīs?”. Benčmārķingu var veikt vien persona, bet, ņemot vērā darba pajomu, ieteicams to darīt komandā. Komandas dalībniekiem jābūt speciālistiem pētāmajā jomā. Tiem jāpsēj sadarboties – klausīties, diskutēt, analizēt, vienoties, kā arī atšķirt vērtīgu informāciju no nevērtīgas. Benčmārķjingu vada projekta vadītājs, kurš organizē un plāno benčmārķingu, veido sadarbību starp komandas biedriem un benčmārķinga partneriem. Tāpat viņš ir atbildīgs par benčmārķinga ētikas principu saskaņošanu un ievērošanu. Pārējie komanda locekļi iesaistās informācijas vākšanā, analizē un pielāgošanā konkrētā sociālā dienesta specifikai.

4.posms. Mijiedarbība ar sadarbības partneri.

Šajā posmā notiek vizīte un faktu vākšana partnerorganizācijā. Tiek iegūta informācija, tā analizēta, pārbaudīta un papildināta, iedziļinoties sīkākajās niansēs. Visieteicamākās metodes ir padziļinātās intervijas, ekspresaptaujas, novērošana.

5.posms. Novērtēšana.

Šajā posmā novērtē savāktos datus un rekomendācijss. Analīze sastāv no diviem posmiem:

- Iegūto datu sašķirošana un grupēšana.
- Papildus nepieciešamās informācijas identificēšana.

6.posms. Darbības plāna izstrāde, informācijas adaptācijai sociālajā dienestā.

Iegūtās informācijas analīzi un pielāgošanu savas organizācijas vajadzībām, lai viecinātu uzlabojumus, sāk ar darbības plāna izstrādi un izmaksu analīzi. Ļoti būtiski būtu to apspriest ar visām ieinteresētajām pusēm, jo jebkuras izmaiņas, pat vislabākās un nevainīgākās, saistītas ar bailem, neziņu un neizpratni.

7.posms. Progresu novērtējums.

Benčmārkinga pēdējais posms saistīts ar visa procesa izvērtēšanu, pārskata rakstīšanu, kā arī nākamo benčmārkinga plānu identifikāciju. Nākamā sociālā dienesta pašnovērtējuma ietvaros vajadzētu novērtēt ieviestās izmaiņas.