

## **Ekspertu ziņojums**

par kvalitātes vadības sistēmas “Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika” sagatavošanu lietošanai (adaptāciju) un ieviešanu sociālo pakalpojumu sniedzēju institūcijās Latvijā un Lietuvā

Latvijas – Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas 2014.-2020.gadam projekta nr. LLI-317 “Sociālo pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošana Vidus-Baltijas reģionā” ietvaros

### **Ievads**

1. Lai sasniegtu projekta mērķi – sociālo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, Zemgales plānošanas reģions un Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Trīs V” 19.02.2019. noslēdza līgumu Nr.33/1-14.2/2019. par pakalpojuma sniegšanu un konkrētu uzdevumu izpildi:
  - a) Labklājības ministrijas izstrādātās "Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodikas" sagatavošana lietošanai projekta partneru iestādēs Latvijā un Lietuvā (līdz 10.05.2019.g.);
  - b) divu ievada semināru organizēšana “Kas ir sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika un kā tā tiks ieviesta?” projekta partneru iestādēs Latvijā un analogu divu ievada semināru organizēšana projekta partneru iestādēs Lietuvā (līdz 24.06.2019.);
  - c) apmācības “Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika” divās grupās Latvijā četrām iestādēm un divās grupās Lietuvā trīs iestādēm (līdz 27.09.2019.);
  - d) konsultācijas – supervīzijas klātienē un attālināti, elektroniski četrām iestādēm Latvijā un trīs iestādēm Lietuvā (2019.g. septembris – oktobris);
  - e) septiņu iestāžu pašnovērtējumu apkopošana un novērtēšana, ziņojuma sagatavošana un tā rakstiska tulkošana (līdz 15.01.2020.);
  - f) rezultātu prezentēšana noslēguma konferencē Zemgalē 15.01.2020.
2. Projekta partneru iestādes Latvijā un Lietuvā:
  - a) Auces novada Sociālais dienests;
  - b) Dobeles novada Sociālais dienests;
  - c) Jaunjelgavas novada Sociālais dienests;
  - d) Jonišķu Mākslas skolas Atvērtais jauniešu centrs (*Joniškio Algimanto Raudonikio meno mokyklos Atviras jaunimo centras*);
  - e) Kretingas Dienas aktivitāšu centrs (*Dienos veiklos centras*);
  - f) Rokišķu jauniešu centrs (*Rokiškio jaunimo centras*);
  - g) Viesītes novada Sociālais dienests.
3. Uzdevumu izpildei piesaistītie eksperti:
  - a) Anita Hāznere (konsultants, lektors);
  - b) Ilze Kurme (konsultants, lektors);
  - c) Aija Rieba (konsultants, lektors);

- d) Jānis Roze (konsultants, metodikas ieviesējs/praktizētājs).
4. Eksperti ir kompetenti kvalitātes vadības jautājumos, zinoši un spējīgi konsultēt par metodikas pielietošanu, ar pieredzi ieteikt labāko praksi kādu problēmu risināšanai, ir sagatavoti nestandarta situācijām u.tml., bet sociālo pakalpojumu sniedzēji ir vislabākie eksperti par iestādes ikdienas aktivitātēm, tradīcijām, vērtībām, nākotnes redzējumu, pieņemtajiem lēmumiem, sadarbību ar klientiem, pašvaldību un sabiedrību.

Tieši ar šādu izpratni mēs aicinām lasīt šo ziņojumu – kā vēl vienu iespēju:

- a) mācīties vienam no otra;
- b) salīdzināt savu praksi ar projektā iesaistīto kolēģu risinājumiem;
- c) pārliecināties par savu izdarīto izvēļu lietderību!

## **Īstenotās aktivitātes**

5. Lai sociālo pakalpojumu sniedzēji varētu sekmīgi uzlabot pakalpojuma kvalitāti, konsultanti pārskatīja un pielāgoja Labklājības ministrijas izstrādāto "Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodiku". Tulkošanu lietuviešu valodā nodrošināja SIA "Abyling" (06.03.2019. līgums Nr. 2019/114 starp SIA "Trīs V" un SIA "Abyling").
6. Projekta partneru iestāžu darbinieku informēšana, resp., 2-3 stundu ilgi ievada semināri "Kas ir sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika un kā tā tiks ieviesta?" visiem interesentiem notika:
- a) 04.04.2019. Dobelē;
  - b) 04.04.2019. Aucē;
  - c) 08.04.2019. Jaunjelgavā;
  - d) 08.04.2019. Viesītē;
  - e) 07.05.2019. Kretingā;
  - f) 11.06.2019. Rokišķos;
  - g) 11.06.2019. Jonišķos.
7. Ievada semināros iestāžu darbinieki tika informēti, ka:
- a) pašnovērtējumu veiks darba grupa, sagaidot informatīvu atbalstu no ikviena iestādes darbinieka;
  - b) pašnovērtējums tiks veikts atbilstoši Labklājības ministrijas izstrādātai "Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodikai" un vērtētas tiks sekojošas jomas – līdervadība, stratēģija un plānošana, darbinieki, partnerības un resursi, procesi, kā arī meklēti rezultātus raksturojoši rādītāji;
  - c) darba grupai būs pieejamas ekspertu konsultācijas.

Dalībnieki uzzināja konsultanta pieredzi, kura vadītās institūcijas darbinieki veikuši metodikas piemērošanu un dara to atkārtoti ik pēc 3 - 4 gadiem.

8. Darba grupu dalībnieki tika aicināti līdz apmācībām iepazīties ar metodikas saturu, un iedrošināti mēģināt 4.kritērija "Partnerība un resursi" prasības izprast padziļināti, lai apmācībās varētu pievērsties grūtāk izprotamiem jautājumiem.
9. Vienas dienas apmācības "Sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika" darba grupām notika:
- a) 18.06.2019. Dobelē, piedaloties 13 pārstāvjiem no Auces un Dobeles novadu sociālajiem dienestiem;
  - b) 19.06.2019. Kretingā 6 centra darbiniekiem;
  - c) 27.06.2019. Jonišķos, piedaloties 7 pārstāvjiem no Jonišķu un Rokišķu centriem;

- d) Jaunjelgavā 02.07.2019., piedaloties 11 pārstāvjiem no Jaunjelgavas un Viesītes novadu sociālajiem dienestiem.
10. Apmācību dalībnieki klausījās lekcijas, diskutēja par sarežģītiem metodikas aspektiem lektoru vadībā, strādāja mazās grupās un veica praktiskus vingrinājumus, pielietojot un izprotot metodikas atsevišķu apakškritēriju prasības, darba rezultāti tika pārrunāti auditorijā.
11. Eksperti mudināja iestāžu darba grupu dalībniekus turpmākajā periodā uzsākt pašnovērtējumu un kontaktēties ar konkrēto ekspertu.
13. Konsultācijas attālināti un klātienē notika:
- a) Aucē 20.08.2019. un 11.09.2019. (klātienē);
  - b) Dobeļē 21.08.2019. un 18.09.2019. (klātienē);
  - c) Jaunjelgavā 10.10.2019. (klātienē);
  - d) Jonišķos 08.10.2019. (klātienē) un 14.10.2019. (neklātienē.);
  - e) Kretingā 08.10.2019. (klātienē);
  - f) Rokišķos 17.09., 27.09. un 17.10.2019. (neklātienē);
  - g) Viesītē 10.10.2019. (klātienē).
14. Līdz 16.12.2019. visas projekta partneru iestādes pabeidza pašvērtējumus.

### **Kopsavilkums par iestāžu iesaistīšanos un veikumu**

15. Lai gan projektā iesaistītās iestādes sniedz atšķirīgus pakalpojumus dažādām mērķauditorijām, tomēr jāsecina, ka pakalpojumu kvalitātes līmenis lielā mērā ir līdzīgs un vairumā gadījumu atšķiras maz.
16. Kretingas Dienas aktivitāšu centrs ir ieviesis kvalitātes vadības sistēmu EQUASS un saņēmis sertifikātu pēc attiecīga audita. Neskatoties uz to, centra vadība un darbinieki izlēma veikt pašnovērtējumu atbilstoši projekta piedāvājumam, īpaši pievēršot uzmanību kritērijam “Līdervadība”. Izpratne par kvalitātes vadību dod Kretingas Dienas aktivitāšu centram priekšrocības, kādas nav pārējiem projekta dalībniekiem.
17. Jonišķu Mākslas skolas Atvērtā jauniešu centra specifiskās darbības dēļ tikai daļa pašnovērtējuma prasību bija attiecināmas uz iestādi tiešā veidā – pašnovērtējuma veicējiem un konsultantiem nācās rīkoties elastīgi un prasības nosacījumus vērtēšanas laikā atbilstoši pielāgot.
18. Grupējot sociālo pakalpojumu sniedzējus grupās “Centri” un “Sociālie dienesti”, pašnovērtējums ir līdzīgs priekšnosacījumu kritērijos “Līderība”, “Partnerība un resursi” un “Procesi”. Priekšnosacījuma kritērijos “Stratēģija un plānošana” un “Darbinieki” pašvaldību sociālie dienesti uzrāda lielākas izaugsmes un uzlabojumu iespējas nekā centri, t.i., sociālo dienestu vērtējums ir zemāks.
19. Salīdzinājumā ar pārējiem viskritiskāk sevi novērtējuši, vairākkārtīgi uzrādot viszemāko vērtējumu par konkrētu apakškritēriju:
- a) Dobeles novada Sociālais dienests (10 apakškritērijos);
  - b) Viesītes novada Sociālais dienests (6 apakškritērijos);
  - c) Rokišķu Jauniešu centrs (3 apakškritērijos).
- Jonišķu Atvērtais jauniešu centrs, Kretingas Dienas aktivitāšu centrs un Auces novada Sociālais dienests viszemāko vērtējumu ieguvuši 1 apakškritērijā.
20. Salīdzinājumā ar pārējiem visaugstāk sevi vērtējuši:
- a) Auces novada un Viesītes novada sociālie dienesti (vienā apakškritērijā);

- b) Jaunjelgavas novada Sociālais dienests (trīs apakškritērijos);
- c) Kretingas Dienas aktivitāšu centrs (vairākos apakškritērijos).

Dobeles novada Sociālais dienests, Rokišķu un Jonišķu centri nevienā apakškritērijā pašvērtējumā nav uzrādījuši augstāku vērtējumu par citiem.

21. Konsultanti veica projekta partneru iestāžu salīdzināšanu, par kritērijiem neņemot metodikas priekšnosacījumus, bet šādus faktoros:

- a) pierādījumu kvalitāte priekšnosacījumu kritērijiem (vai pamatojums ir pietiekams, pierādījumi ir konkrēti un parāda grupas dalībnieku izpratni par kritērija un prasību būtību u.tml.);
- b) grupas darbs (vai motivēti darbam, vai ievēro *concensus* principu, darbojas patstāvīgi un izmanto konsultanta atbalstu);
- c) risinājumi un idejas uzlabojumiem (vai ir meklēti un atrasti risinājumi uzlabojumiem);
- d) rezultātu rādītāju atrašana un mērīšana (vai ir meklēti un atrasti rezultātu rādītāji, vai tie ir atbilstoši);
- e) konsultanta viedoklis par pašnovērtējuma objektivitāti, atbilstību realitātei.

22. Konsultanti izmantoja krāsu skalu (zaļš = atbilstoši, dzeltens = atbilstoši, bet ar nepilnībām, sarkans = neatbilstoši) un ieguva šādu novērtējumu:

Iestādes	Pierādījumu kvalitāte	Grupās darbs	Risinājumi un idejas uzlabojumiem	Konsultanta viedoklis par pašvērtējuma atbilstību realitātei	Rezultātu rādītāji
Auce	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš
Dobele	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš
Jaunjelgava	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš
Jonišķi	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš
Kretinga	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš
Rokišķi	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš
Viesīte	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš	zaļš

Faktoram “Rezultātu rādītāji” konsultanti deva “uzticības kredītu”, sagaidot, ka iestādes turpinās darbu pie rezultātu rādītāju izvēles, mērķu noteikšanas un datu uzkrāšanas.

23. Turpmāk projekta partneru iestādes netiks minētas un pašvērtējuma līmenis konkrētai iestādei netiks norādīts - dati tiks analizēti par katru kritēriju atsevišķi, katru reizi sakārtojot iestāžu pašvērtējumus augošā secībā. Tas ļaus katrai iestādei atrast savu vietu pārējo iestāžu vidū, bet nenorādīs, kurās projekta partneru iestādēs vērtējums ir augstāks un kurās – zemāks.

## Priekšnosacījumu izpildes analīze. 1.kritērijs “Līdervadība”

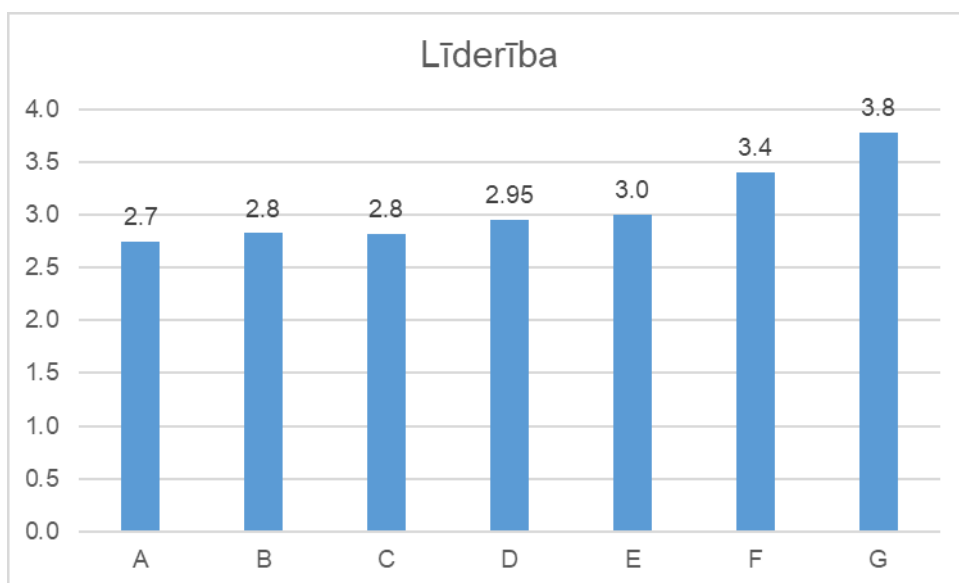
24. Kritērijs parāda to, cik lielā mērā visu līmeņu vadītāji un atbildīgās personas darbojas kā līderi:

- organizē, vada un nosaka organizācijas virzību - misiju, vīziju un vērtības, kas nepieciešamas organizācijas ilgtermiņa attīstībai;
- motivē un atbalsta darbiniekus, rīkojoties paši kā paraugs/piemērs atbilstoši definētajām vērtībām;
- veido, ievieš un uzrauga organizācijas vadības sistēmu un pārskata sasniegtos rezultātus, būdami atbildīgi par veikuma uzlabošanu un organizācijas sagatavošanu nākotnei, veicot izmaiņas, kas nepieciešamas misijas sasniegšanai;
- veido saikni starp organizāciju un politiķiem, nodrošinot dalīto atbildību, un sadarbojas ar citām ieinteresētajām pusēm, kuru vajadzības organizācijai ir jāņem vērā.

25. Kritērija izpilde tiek vērtēta pēc šādiem apakškritērijiem:

- nr. 1.1. “vadītājs nosaka organizācijas virzību, attīstot tās misiju, vīziju un vērtības”;
- nr. 1.2. “vadītājs izstrādā un ievieš organizācijas vadības, izpildes un pārmaiņu vadības sistēmu”;
- nr. 1.3. “vadītājs motivē un atbalsta organizācijas darbiniekus, un ir tiem paraugs”;
- nr. 1.4. “vadītājs vada sadarbību ar atbilstošās sfēras pārstāvjiem izpildvarā un citām ieinteresētajām pusēm, lai nodrošinātu dalīto atbildību”.

26. Visu projekta partneru septiņu iestāžu pašvērtējums šim kritērijam augošā secībā<sup>1</sup>:



t.sk., apakškritērijos							
1.1.	2,5	3,0	2,8	2,8	3,0	3,0	3,3

<sup>1</sup> Zilā krāsā iekrāsots zemākais vērtējums, sarkanā - augstākais

1.2.	2,8	2,6	2,8	3,0	3,0	3,6	4,0
1.3.	2,7	2,8	2,8	3,0	3,0	3,7	3,8
1.4	3,0	3,0	2,7	3,0	3,0	3,3	4,0

27. Lai gan kritērija novērtēšana ir trūkumi, tomēr pašnovērtējums uzskatāms par labu vingrināšanos un mazu soli ceļā uz izpratni par līdervadību. Kritērijs “Līdervadība” ir viens no visaugstāk novērtētajiem kritērijiem, tomēr eksperti uzskata, ka pašnovērtējums ir pārāk augsts un vairāk veikts uz sajūtām nekā balstīts uz pierādījumiem.
28. Veidlapā norādītais vērtējums ir ļoti maz pamatots ar faktiskiem pierādījumiem. Kvantitatīvi labāk veicies Viesītei un Jaunjelgavai, arī Kretingai. Vismazāk pierādījumu ir minējuši Jonišķi un Auce.
- Lielā mērā minētie pierādījumi ir attiecināmi uz procesa tehnisko izpildījumu, nevis līdervadību, piemēram, gada vai vidēja termiņa plāns.
29. Gandrīz nemaz nav izteikti ieteikumi līdervadības uzlabojumiem. Labāk veicies Viesītei un Jaunjelgavai - ir minēti iespējamie uzlabojumi. Tomēr tikai daļa no tiem ir attiecināmi uz līdervadību, citi - ne tika daudz uz līdervadību, kā uz tehniskām aktivitātēm.
30. Iespējamais cēlonis pierādījumu un uzlabojumu trūkumam - nepietiekama izpratne par līdervadību. Iestādēs maz tiek vērsta uzmanība līdervadībai un praksē maz piemērota. Līdz ar to pašnovērtējumā ir bijis apgrūtināti:
- identificēt atbilstošus kvalitatīvus pierādījumus;
  - izteikt un atspoguļot uzlabojumus.
31. Kā jau teikts, tad piedāvātie uzlabojumi lielā mērā attiecas uz tehniskām aktivitātēm, bet ir arī uz līdervadību attiecināmi uzlabojumi:
- Definēt misiju, vīziju un nosaukt vērtības;
  - Veikt vīzijas periodisku pārskatīšanu;
  - Izstrādāt iestādes stratēģisko plānu;
  - Izveidot pārvaldības sistēmu;
  - Identificēt un izmantot individuālus motivācijas rīkus darbiniekiem;
  - Izmantot darbā dažādas metodes un instrumentus uzticības stiprināšanai starp līderi un darbiniekiem;
  - Īstenot kolektīvā pasākumus saliedēšanai un iepazīšanai;
  - Uzlabot sadarbību ar novada domi un vadību viedokļu uzklaušīšanā;
  - Uzlabot sadarbību ar medicīnas iestādēm;
  - Atjaunot darbinieku kopsapulces, mainot kopsapulces norises vietu;
  - Prezentēt iestādes gada plāna izpildi darbinieku kopsapulcē.
32. Apakškritērijs nr.1.1. korelē ar stratēģiskās plānošanas procesu un, analizējot kopskatā, var secināt, ka iestāžu vadītāji diezgan veiksmīgi tiek galā ar plānošanas procesiem.

33. Lai gan apakškritērijs nr.1.2 ir novērtēts visai augstu, tomēr galveno darbības rezultātu rādītāju trūkums un nepilnības liecina, ka ir vieta izaugsmei - ir jāuzlabo snieguma pārvaldība, jāpilnveido līderība gan snieguma noteikšanā, gan pārmaiņu vadīšanā, gan rādītāju noteikšanā un mērīšanā kontekstā ar izvirzītajiem mērķiem un sagaidāmo sniegumu.
34. Diezgan augstie apakškritēriju nr.1.3. un nr.1.4. novērtējumi norāda uz to, ka vadītāji:
- a) pietiekami labi vada "komandu" uz mērķu sasniegšanu;
  - b) sadarbojas ar pašvaldībām un citiem sadarbības partneriem, īstenojot ieceres, sasniedzot mērķus.

## Priekšnosacījumu izpildes analīze. 2.kritērijs “Stratēģija un plānošana”

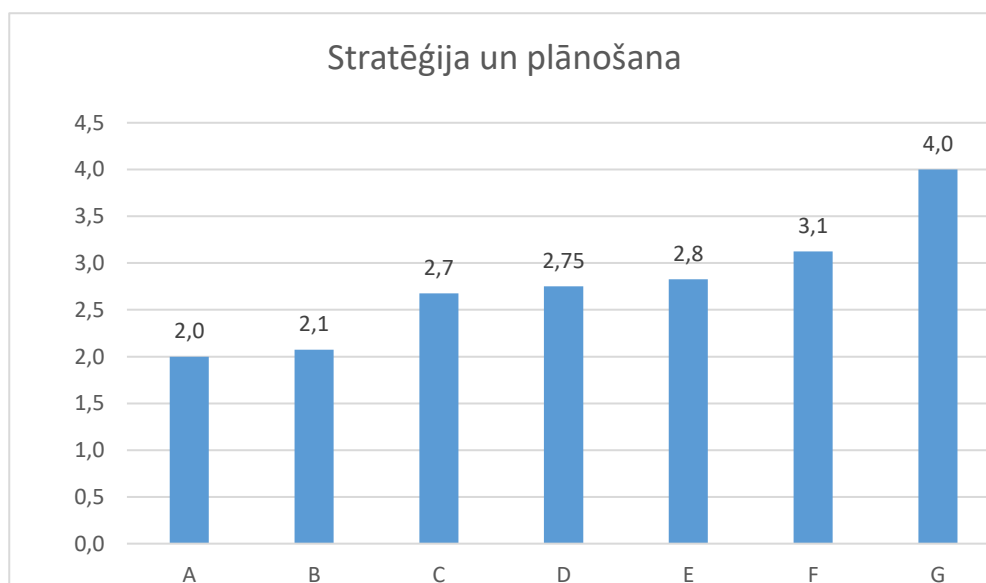
35. Kritērijs parāda, kā un cik efektīvi organizācija:

- kombinē savstarpēji saistītās aktivitātes, nosaka sasniedzamos rezultātus;
- ievieš misiju un vīziju, izmantojot skaidru, uz ieinteresētajām pusēm fokusētu stratēģiju, kas aptver rīcībpolitiku/mērķus un citas ieinteresēto pušu vajadzības, un tiek atbalstīta ar nepārtraukti pilnveidotu procesu un resursu vadību;
- stratēģiju iestrādā plānos, stratēģiskajos mērķos un mērījumos;
- plānošanā un stratēģijā atspoguļo organizācijas pieeju modernizācijai un inovāciju ieviešanai.

36. Kritērija izpilde tiek vērtēta pēc šādiem apakškritērijiem:

- nr. 2.1. “iegūt informāciju par ieinteresēto pušu esošajām un nākotnes vajadzībām”;
- nr. 2.2. “izstrādā, pārskata un precizē stratēģiju un plānošanu, ņemot vērā ieinteresēto pušu vajadzības un pieejamos resursus”;
- nr. 2.3. “ievieš stratēģiju un plānošanu visā organizācijā”;
- nr.2.4. “plāno, ievieš un pārskata pārmaiņas”.

37. Visu projekta partneru septiņu iestāžu pašvērtējums šim kritērijam augošā secībā:



t.sk., apakškritērijos							
2.1.	1,5	2,5	3,0	2,0	2,0	3,0	4,0
2.2.	2,0	1,8	2,2	3,0	2,8	3,0	4,0
2.3.	2,0	1,5	2,5	3,0	3,0	3,5	4,0
2.4.	2,5	2,5	3,0	3,0	3,5	3,0	4,0



38. Kritērijs ir viens no zemāk novērtētajiem kritērijiem tādā nozīmē, ka:
- 46% apakškritēriju novērtējumu ir bijuši zemāki nekā “3”<sup>2</sup>;
  - šajā kritērijā ir fiksēts viszemākais novērtējums “1,5”.
39. Visas organizācijas identificē ieinteresētās puses. Vienlaikus jāuzsver, ka par galveno ieinteresēto pusi tiek uzskatīti klienti – notiek klientu aptaujas un tiek vākta informācija par klientu vajadzībām. Vairākās organizācijās eksperti pārliecinājās, ka ir vāja izpratne par citiem sadarbības partneriem kā ieinteresēto pusi. Klātienē vizīšu un attālinātās komunikācijas laikā konsultanti pārliecinājās, ka ieinteresēto pušu diskusijas ir pamats jaunu produktu/ pakalpojumu/ sadarbības formu izstrādei, tikai ne vienmēr tam ātrā laikā atrodas arī resursi.
40. SVID tiek veikta, bet tas nav sistemātisks un regulārs process, bieži nenotiek stratēģijas veidošanas procesa ietvaros ar uzsvāru uz ieinteresēto pušu nākotnes vajadzībām. Tomēr intuitīvi lielākā daļa iestāžu iet pareizo ceļu. Ārējie draudi tiek analizēti samērā primitīvi, pārsteidzoši, ka reģionāla reforma Latvijā tiek uztverta tikai kā negatīvais drauds, arī lielajos dienestos, kam tā noteikti būs priekšrocība plānošanas un pārvaldības procesos. Kā jauns termins, kura nozīmes izpratne būtu organizācijas papildus resurss, jāmin – “kritiskais veiksmes faktors”. Kā tendence vērojama – rūpīga sekošana izmaiņām normatīvajos aktos.
41. Visās organizācijās ir ieviestas prakses stratēģijas īstenošanas un darbības izpildes uzraudzībai. Daļai organizāciju šīs prakses ir ļoti detalizētas, daļa pieiet formāli. Pēc iespējas būtu nepieciešams izstrādāt mērīšanas vai novērošanas/novērtēšanas metodes dažādos organizācijas līmeņos, gan pamata rādītājiem, gan specifiskiem aspektiem darbinieku /klientu rezultātu novērtēšanā.
42. Pašvērtējumi liecina, ka veiksmīgi tiek īstenota prasība par jauninājumu ieviešanu, labās prakses pārņemšanu un organizācijas kultūras vides veidošanu. Organizācijas domā par jauninājumiem un praksē īsteno virkni ļoti konkurētspējīgu un augstvērtīgi iniciatīvu, kas ir pamatotas un mērķtiecīgas. Norit veiksmīgs savstarpējās salīdzināšanas darbs, regulāri vērtējot gan savu sniegumu, gan kolēģu, salīdzinot tos un diskutējot par attīstību. Lieliski palīdz apmācību process, arī supervīzijas ar citu novadu līdzīgu pienākumu veicējiem ir lielisks piemērs prasības izpildei. Minēto darbību rezultātā attīstās arī organizāciju iekšējā vide un attīstības procesi tajā.
43. Diemžēl prasība, kas attiecas uz rādītāju sistemātisku uzraudzību un izmantošanu pārmaiņu vadības procesos, netiek pildīta tik veiksmīgi - pašnovērtējumos attiecībā uz tās īstenošanu organizācijas ir devušas sev uzticības kredītu, proti, austāki vērtējumi un apņemšanās pie šīs prasības īstenošanas strādāt jau tuvākajā periodā. Lielākai daļai projektā iesaistīto organizāciju nav šādas detalizētas mērījumu sistēmas, kas ļautu ātri un operatīvi identificēt problēmas attiecībā uz iekšējo pārmaiņu nepieciešamību, tādēļ bieži jauninājumu rašanās ir saistīta ar citiem faktoriem, piemēram, papildus pārdalāmo finansējumu no citām aktivitātēm, projektu piesaistes iespējas u.tml.
44. Visas organizācijas atzīst finanšu resursu nepietiekamību ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanai. Tas nozīmē, gan ierobežotas iespējas pakalpojumu piesaistei, gan ierobežotas attīstības un personāla piesaistes iespējas.
45. Dažās organizācijās redzams arī darbinieku nepietiekamas iesaistes aspekts stratēģijas izstrādes un plānošanas procesā, jo attīstības plāni nereti top pašvaldībā, vai kādā no ‘virsorganizācijā’ un procesā tiek iesaistīts tikai vadības personāls.

---

<sup>2</sup> Vēl zemāks līmenis ir tikai kritērijam nr.3 “Darbinieki” - 62% novērtējumu bijuši zemāk nekā “3”

46. Pašvērtējumos izteikti priekšlikumi<sup>3</sup>, kurus nepieciešams konkretizēt un noteikt izpildes termiņus:

- a) Izstrādāt organizācijas stratēģijas plānu;
- b) Noteikt prioritātes;
- c) Izstrādāt atsevišķu rīcības plānu atvērtam darbam ar jaunatni;
- d) Veikt SVID analīzi (2 iestādes);
- e) Veikt analīzi par sasniegumiem vairāku gadu periodā;
- f) Sistemātiski novērtēt pakalpojuma efektivitāti;
- g) Sistemātiski un regulāri veikt darbības novērtēšanu rakstiski (2 iestādes);
- h) Sistemātiski un regulāri veikt salīdzināšanu ar labo praksi;
- i) Izstrādāt metodes sistemātiskai stratēģijas īstenošanai un darba izpildes uzraudzībai.

---

<sup>3</sup> Kretinga un Joniški nav fiksējuši nepieciešamos uzlabojumus

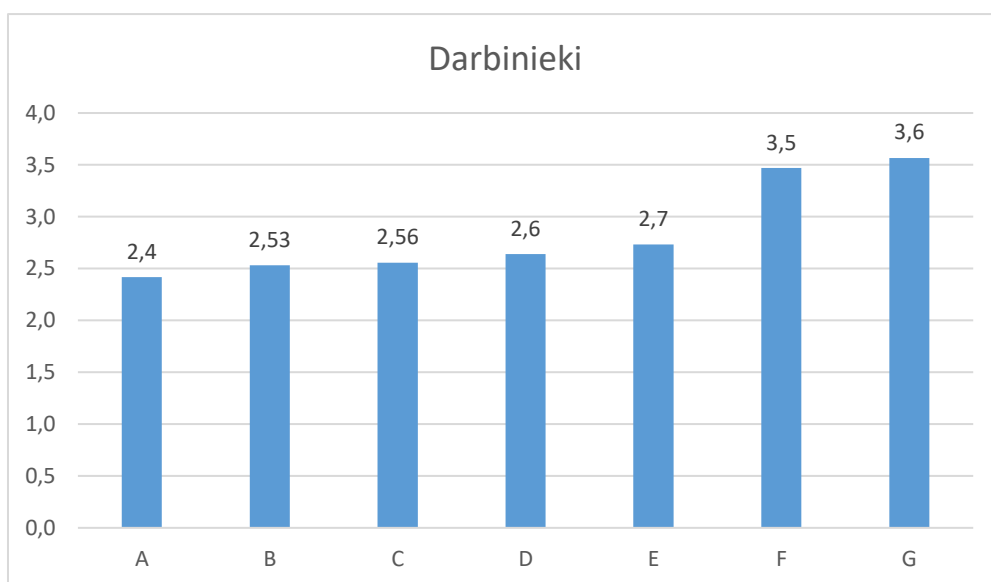
## Priekšnosacījumu izpildes analīze. 3.kritērijs “Darbinieki”

47. Kritērijs parāda, kā organizācija pārvalda cilvēkresursus, lai pilnībā izmantotu darbinieku zināšanas un prasmi individuālā darbā un organizācijas līmenī, apskata personāla politikas un resursu plānošanu un uzlabošanu.

48. Kritērija izpilde tiek vērtēta pēc šādiem apakškritērijiem:

- nr. 3.1. “plāno, vada un uzlabo cilvēkresursu vadību (caurskatāmi un atbilstoši organizācijas stratēģijai un plānošanai);
- nr. 3.2. “nosaka, attīsta un izmanto darbinieku kompetences, saskaņojot individuālos un organizācijas mērķus tā, lai tie nebūtu pretrunā”;
- nr. 3.3. “iesaista darbiniekus, attīstot savstarpēju dialogu un nosakot pilnvaras”;

49. Visu projekta partneru septiņu iestāžu pašvērtējums šim kritērijam augošā secībā:



t.sk., apakškritērijos							
3.1.	2,7	2,8	3,0	2,8	3,0	3,3	3,8
3.2.	2,8	2,3	2,7	2,3	2,5	3,8	3,2
3.3.	1,75	2,5	2,0	2,75	2,7	3,25	3,7

50. Kritērijs ir viens no zemāk novērtētajiem kritērijiem tādā nozīmē, ka:

- 62% apakškritēriju novērtējumu ir bijuši zemāki nekā “3”<sup>4</sup>;
- šajā kritērijā ir fiksēts viens no zemākajiem novērtējumiem<sup>5</sup> – “1,75”;
- neparādās nevienai iestādei vērtējums “4”<sup>6</sup>.

51. Viszemāk vērtēta darbinieku iesaiste – darbinieki nav bijuši iesaistīti plānu, stratēģiju, procesu izstrādē un uzlabojumu meklēšanā, ne vienmēr vai neregulāri notiek darbinieku darba rezultātu vērtēšana un vienošanās par sasniedzamajiem

<sup>4</sup> Pārējiem kritērijiem šis rādītājs ir – 32%, 46%, 33% un 21%

<sup>5</sup> Vēl zemāks vērtējums “1,5” ir tikai kritērijam nr.2 “Stratēģija un plānošana”

<sup>6</sup> Līdzīgi vērtējums “4” nav izmantots kritērijam “Procesi”, pārējos kritērijos atsevišķos gadījumos vērtējums “4” ir bijis

mērķiem, darbiniekiem nav bijusi iespēja sniegt viedokli/atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem.

52. Iestāžu plānotie uzlabojumi darbinieku iesaistīšanai:

- a) Izmantot IT iespējas un organizēt sanāksmes ar darbinieku attālinātu iesaistīšanos;
- b) Izstrādāt darbinieku vērtēšanas kritērijus;
- c) Veikt darbinieku anketēšanu, paredzot arī viedokļa izteikšanu par tiešajiem vadītājiem.

Dažas iestādes, ņemot vērā zemo novērtējumu, ir meklējušas dažādus risinājumus uzlabojumiem<sup>7</sup>, bet dažas – izlēmušas atstāt situāciju patreizējā līmenī un nav paredzējušas izmaiņas vai uzlabojumus<sup>8</sup>.

53. Augstākais vērtējums ir cilvēkresursu vadībai – tiek analizētas tagadnes un nākotnes personālresursu vajadzības, darbinieku pieņemšana notiek atbilstoši noteiktām kompetencēm un informācija ir publiski pieejama, veicamie uzdevumi ir noteikti amatu aprakstos un rīkojumos, tiek domāts par atbilstošu darba vides apstākļu uzturēšanu darbinieku drošībai un veselībai, uzmanība tiek pievērsta kompetences paaugstināšanai un atzinības izteikšanai par darba rezultātiem.

54. Iestāžu plānotie uzlabojumi cilvēkresursu vadības uzlabošanai:

- a) Izstrādāt iestādes personāla politiku;
- b) Izskaidrot vietējai lēmējvarai štata darbinieka (psihologa) nepieciešamību un nozīmi;
- c) Rosināt vietējo lēmējvaru veikt darbinieku veselības apdrošināšanu;
- d) Nodrošināt apmācību, kas virzīta uz vadības iemaņu attīstību;
- e) Jauniem darbiniekiem nozīmēt padomdevēju/mentor;
- f) Atgriezenisks saite jeb zināšanu pārnese pārējiem darbiniekiem prezentācijas veidā reizi ceturksnī, iekļaujot tās iestādes darba plānā;
- g) Ieviest individuālas attīstošas pārrunas ar tiešajiem vadītājiem 1x gadā;
- h) Vērtēt ieguvumus pēc apmācībām.

55. Pozitīvi vērtējams izteiktais uzlabojums “Jāvērtē ieguvumi pēc apmācībām, jāvērtē apmācību lietderīgums, jāveic izmaksu – ieguvumu analīze” – ja tas netiek darīts, tad pastāv risks zaudēt gan personāla attīstības iespējas, gan finanšu un laika resursus.

56. Atsevišķos gadījumos nepilnīgi izprasta prasība nr. 3.3.3. “vadītāji un darbinieki pārrunā un vienojas par galamērķiem nākamajam periodam, to sasniegšanas un novērtēšanas metodēm”. Jāsaprot, ka akcents šīs prasības izpildē ir liekams uz individuālām pārrunām, nevis uz anonīmām aptaujām par darbu.

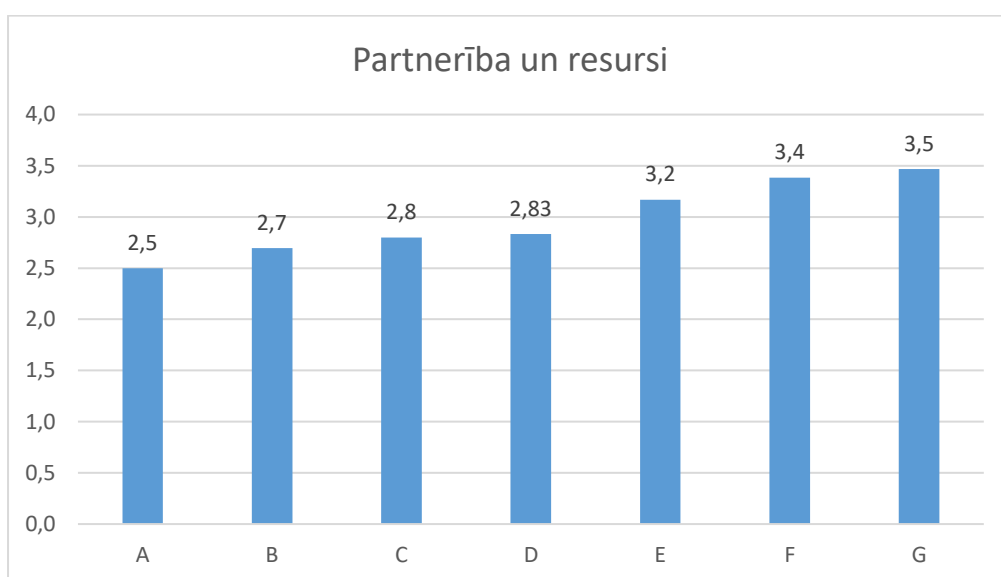
---

<sup>7</sup> Jaunjelgava, Viesīte, Auce

<sup>8</sup> Jonišķi

## Priekšnosacījumu izpildes analīze. 4.kritērijs “Partnerības un resursi”

57. Kritērijs parāda principus, pēc kuriem organizācija plāno sadarbību ar tās partneriem un piešķir tam iekšējos resursus, lai nodrošinātu efektīvu organizācijas stratēģijas un procesu izpildi.
58. Kritērija izpilde tiek vērtēta pēc šādiem apakškritērijiem:
- nr. 4.1. “izstrādā un ievieš svarīgākās partnerības”;
  - nr. 4.2. “izstrādā un ievieš partnerības ar iedzīvotājiem/klientiem”;
  - nr. 4.3. “pārvalda finanses”;
  - nr. 4.4. “pārvalda informāciju un zināšanas”;
  - nr. 4.5. “pārvalda tehnoloģijas”;
  - nr. 4.6. “pārvalda infrastruktūru”.
59. Visu projekta partneru septiņu iestāžu pašvērtējums šim kritērijam augošā secībā:



t.sk., apakškritērijos							
4.1.	2,3	2,7	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3
4.2.	2,0	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	3,5
4.3.	2,0	2,5	2,5	3,0	2,5	4,0	4,0
4.4.	2,7	3,0	2,8	3,0	3,0	3,8	4,0
4.5.	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	3,0	2,0
4.6.	3,0	2,5	3,0	3,0	3,5	3,5	4,0

60. Zemākais vērtējums ir apakškritērijam nr. 4.2. par partnerību ar iedzīvotājiem/klientiem, par iedzīvotāju/klientu uzklauššanu un informēšanu. Vairums darba grupu vērtējumā uzrāda, ka ir kastītes jautājumu, ierosinājumu un sūdzību izteikšanai, ka klienti tiek aptaujāti vai mutiski intervēti, ka gada pārskati ir publiskoti, ka mājaslapā ir ievietota informācija par iestādes darbību un pieņemtajiem lēmumiem.

61. Iestāžu plānotie uzlabojumi iedzīvotāju/klientu labākai uzklausišanai un informācijas sniegšanai:
- Ieviest “karsto telefonu”;
  - Organizēt forumu iedzīvotājiem;
  - Veikt klientu viedokļa noskaidrošanu vienu reizi gadā, izmantojot anketēšanu un intervijas;
  - Apkopot iedzīvotāju/klientu viedokļus un par rezultātiem dot atgriezenisko saiti;
  - Organizēt preses konferenci vienu reizi gadā;
  - Uzlabot informācijas pasniegšanas veidu (diemžēl nav konkretizēts, kas ar to domāts. Pierādījumos minēts “E- pasts, telefons, klātienē. Klientu anketa. Sarunas.”).
62. Augstākais vērtējums ir apakškritērijam nr. 4.6. par infrastruktūras pārvaldīšanu. Darba grupas vērtējumā uzrāda, vai ir izdevīgs iestādes novietojums, transporta kustība, atbilstoša piekļuve ēkām personām ar jebkurām pārvietošanās problēmām, marķējums telpās. Minēts, ka ir informatīvie stendi, informācija internetā. Ēku tehniskais stāvoklis tiek regulāri apsekots un novērstas konstatētās nepilnības, līdzekļi tiek plānoti katram budžeta gadam ēku un iekārtu uzturēšanai.
63. Arī infrastruktūras uzturēšanai un uzlabošanai iestādes plānojušas pasākumus:
- Paredzēt līdzekļus neplānotiem pasākumiem;
  - Nepieciešama pieeja personām ar īpašām vajadzībām (2 iestādes);
  - Nepieciešams pacēlājs dienas centrā.
64. Darba grupas vērtējumiem apakškritērijā nr. 4.5. par tehnoloģiju pārvaldīšanu ir visplašākās atšķirības:
- divas iestādes vērtē, ka izpilde ir 2.līmenī “atsevišķu uzdevumu veikšanai organizācija pielieto tehnoloģijas (e-pasts, internets, multimediju iespējas u.c.), bet klientu apkalpošanā tehnoloģijas lielākoties netiek pielietotas vai tiek pielietotas maz”;
  - viena iestāde vērtē, ka izpilde ir 4.līmenī “organizācijas uzdevumu veikšanai nepieciešamā informācija tiek apstrādāta elektroniski. Pastāv iespēja nepieciešamos datus iegūt no citām elektroniskajām datu bāzēm. Saziņa ar partneriem lielākoties notiek elektroniski. Tehnoloģijas tiek lietotas ar mērķi paātrināt klientu apkalpošanas procesu vai samazināt klientam administratīvos šķēršļus”;
  - vairums iestāžu vērtē, ka darbojas 3.līmenī “iespēju robežās savu uzdevumu veikšanai pielieto tehnoloģijas. Daļa informācijas par klientu tiek uzglabāta elektroniski, bet arī papīra formā”.
65. Iestādes ar zemākajiem vērtējumiem nav plānojušas pasākumus vērtējuma paaugstināšanai un tas atbilst iestāžu darba specifikai – tiešs kontakts ar klientu pakalpojuma sniegšanā, minimāli izmantojot tehnoloģijas.
66. Pašnovērtējums parāda, ka meklēti risinājumi, kā nodrošināt pieeju informācijai un informācijas apmaiņu ar ieinteresētajām pusēm:
- Uzlabot komunikāciju ar ārstniecības iestādēm (nepareiza informācija sniegšana klientam);
  - Pārdomāt par informācijas sniegšanu pašvaldību deputātiem;

- c) Nodrošināt iesaistītiem darbiniekiem vieglu pieejamību pie sadarbību regulējošiem dokumentiem.

67. Pastāv neskaidrības izpratnē par prasību nr.4.1.2. “Uzrauga un novērtē partnerattiecību būtību, sadarbības procesu un rezultātu. Risina konfliktsituācijas”:

- a) ir vairākas iestādes, kuras risinājumu redz “Lai formalizētu konfliktsituāciju risināšanu, noteikt kārtību” vai “Rīkot regulāras sanāksmes ar partneru pārstāvju piedalīšanos, kurās izskata konfliktsituāciju risināšanas un novēršanas jautājumus”;
- b) kā apšaubāms vai nepietiekami konkrēts vērtējams piedāvātais risinājums “Izvairīties no konfliktsituācijām”.

## Priekšnosacījumu izpildes analīze

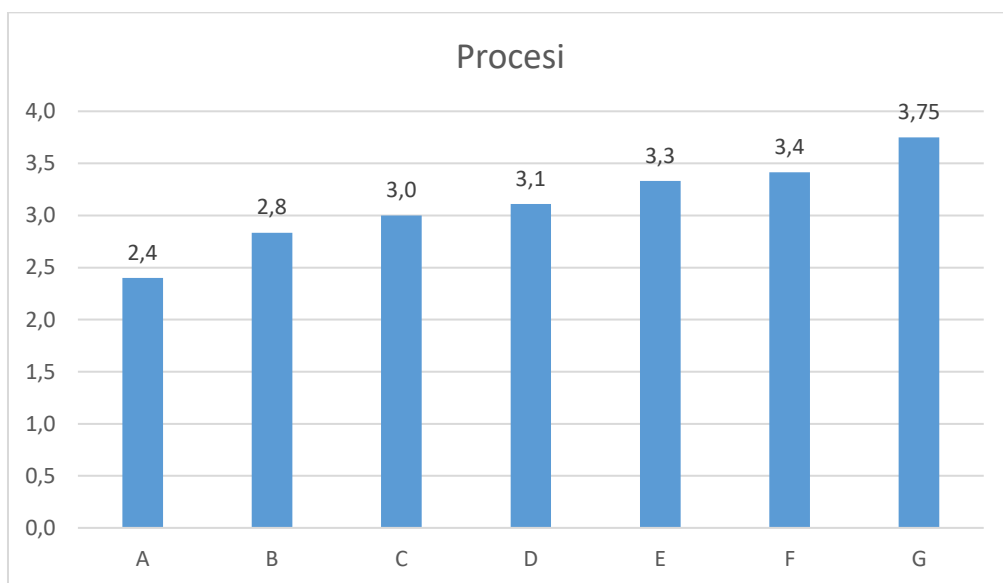
### 5.kritērijs “Procesi”

68. Kritērijs parāda, kā organizācija identificē, vada un uzlabo tās galvenos procesus, lai atbalstītu stratēģiju un plānošanu, realizētu organizācijas mērķus. Inovācijas un nepieciešamība radīt pieaugošas vērtības iedzīvotājiem/ klientiem un ieinteresētajām pusēm ir divi galvenie virzītājspēki procesu attīstībā.

69. Kritērija izpilde tiek vērtēta pēc šādiem apakškritērijiem:

- a) nr. 5.1. “identificē, izstrādā, vada un uzlabo procesus”;
- b) nr. 5.2. “izstrādā un nodrošina uz klientiem/iedzīvotājiem orientētus pakalpojumus”.

70. Visu projekta partneru septiņu iestāžu pašvērtējums šim kritērijam augošā secībā:



t.sk., apakškritērijos							
5.1.	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,8	3,8
5.2.	2,3	2,7	3,0	3,2	3,7	3,0	3,7

71. Analizējot visu iestāžu apakškritērija nr.5.1. pašvērtējumu, var secināt, ka lielākā daļa šo apakškritēriju ir izpratusi un meklējuši pierādījumus, kas apliecina prasību izpildi:

- a) iestādēs identificēti un izprasti galvenie *procesi*, ņemot vērā iestāžu mērķus. Iestādes iekšienē ir vienota izpratne par mērķiem, taču ne vienmēr tie ir izprotami klientiem un ārējiem partneriem;
- b) iestādes ir identificējušas procesu īpašniekus un piešķirušas tiem nepieciešamo atbildību, izmantojot atsauces uz likumiem, amata aprakstiem un iekšējiem rīkojumiem. Dažām iestādēm tiek veikta stratēģiskā plānošana un procesu kvalitatīvā un kvantitatīvā analīze;
- c) ne visas iestādes analizē un novērtē galvenos procesus, ņemot vērā mainīgo vidi, iesaistot darbiniekus un citas ārējās *ieinteresētās puses*, t.sk. *klientus*, galveno *procesu* izstrādē un attīstībā. Tās iestādes, kas analīzi un novērtēšanu veic, izmanto anketēšanas metodes. Diemžēl ne vienmēr tas ir sistemātiski, drīzāk pēc nepieciešamības (piemēram, mainoties



likumdošanai). Vienā no iestādēm redzams, ka procesi tiek sistemātiski analizēti, rezultāti salīdzināti un novērtēti;

- d) ir iestādes, kas cenšas uzlabot procesus, balstoties uz efektivitātes un rezultātu mērījumiem. Gandrīz visas iestādes norādījušas, ka procesu izmaiņas tiek vērtētas un salīdzinātas ar labo praksi (gan starp kolēģiem iestādes iekšienē, gan pieredzes apmaiņas braucienos), kura tiek analizēta. Taču ne vienmēr pēc izdarīta salīdzinājuma izdarīti secinājumi un seko izpilde.

72. Tomēr ne vienmēr apakškritērija nr.5.1. prasībām ir atrasti atbilstoši pierādījumi - 28% gadījumu prasību izpilde raksturota nepilnīgi, bet 7% gadījumu pierādījumu aile atstāta tukša bez pamatojuma.

73. Apakškritērija nr. 5.2. analīze arī liecina par izpratni, un vairumā gadījumu iestādes ir atradušas pierādījumus, kas parāda sekojošo:

- a) iestādes iesaista klientus/iedzīvotājus pakalpojumu izstrādē un uzlabošanā. Vairumā gadījumu tam tiek izmantotas klientu aptaujas anketas. Ir iestādes, kas norādījušas, ka individuālās sarunās vai grupu sanāksmēs ar klientiem tiek uzklautas vajadzības un cerības, pārrunātas aktivitātes un apspriesti to uzlabojumi. Atgriezeniskā saite ietver dažādas aktivitātes: neformālas grupas, jauniešu apmācības, pasākumus, ekskursijas. Kāda no iestādēm norādīja, ka *facebook* kontā ir klasifikācija. Klienti var izteikt savas vēlmes anonīmā vēlmju lodziņā;
- b) vairumā gadījumu iestādes vadlīnijas un tiesību aktus izstrādā pēc šablona, kas reizumis neatspoguļo atbilstošas un ticamas informācijas pieejamību, lai palīdzētu iedzīvotājiem/klientiem. Tiek izmantotas dažādas informācijas platformas, lai nodrošināti informācijas pieejamību;
- c) netika atrasts neviens pierādījums, kas liecinātu par to, ka iedzīvotāji/klienti tiek iesaistīti informācijas avotu un kanālu izstrādē un attīstībā, veicinot pieejamību;
- d) pārsvarā ir ieviestas formālas klientu/iedzīvotāju izteikto viedokļu (jautājumu un sūdzību) izskatīšanas sistēmas un/vai procedūras. Parasti sūdzību grāmata vai sūdzību/ ierosinājumu kaste. Vienā no iestādēm ir īpaša tālrunu konsultācijas iespēja, tiek nodrošinātas individuālas intervijas ar klientu, kas tiek analizētas un izdarīti secinājumi.

74. Tomēr ne vienmēr apakškritērija nr.5.2. prasībām ir atrasti atbilstoši pierādījumi - 10% gadījumu prasību izpilde raksturota nepilnīgi, bet 5% gadījumu pierādījumu aile atstāta tukša bez pamatojuma.

75. Plānoto uzlabojumu nav daudz<sup>9</sup>, cita starpā fiksēti šādi priekšlikumi:

- a) Izveidot brošūru par normatīvajiem aktiem iedzīvotājiem saprotamā un vienkāršā valodā;
- b) Izveidot sistēmu, kā regulāri noskaidrot klientu/iedzīvotāju viedokli un sniegt atgriezenisko saiti;
- c) Jāievieš procesu pilnveides rādītāju izvērtēšana, kā arī rezultātu analīze.

---

<sup>9</sup> Nav plānojušas konkrētus uzlabojumus Lietuvas iestādes

## Rezultātu kritēriji, rādītāji un to izpildes analīze

76. Redzams, ka neviena iestāde, izņemot Kretingu, kurai sistemātiska rezultātu mērīšana ir notikusi EQUAS projekta ietvaros, mērķtiecīgi šo procesu līdz šim nav īstenojušas.
77. Rādītāju izvēle nebija vienkāršs process - īpašu uzmanību un laika resursus prasīja rezultātu rādītāju mērķu noteikšana, kur daļēji bija jānodarbojas ar prognozēšanu un pieņemam, ka pēc pirmo pāris gadu mērījumiem šie mērķi varētu mainīties. Izmaiņas ticamāk notiks dēļ dziļākas izpratnes rašanās laika gaitā, gan pēc realitātes konstatēšanas, kad nereti realitāte no plānotā atšķiras.
78. Vairums projektā iesaistīto iestāžu ir meklējušas un atradušas vismaz dažus rādītājus. Jonišķu Mākslas skolas Atvērtais jauniešu centrs rādītājus nav noteicis (tas ir pieļaujams, ņemot vērā centra darbības specifiku), bet plāno izstrādāt klientu aptaujas anketu, kurā iekļaut jautājumus, lai iegūtu informāciju un novērtētu centra darbības rezultātus.
79. Lai gan projektā iesaistītās iestādes ir identificējušas vairākus rādītājus, tomēr pašnovērtējums parāda, ka nepietiekami ir iedibināta prakse tos regulāri mērīt. Ir rādītāji, par kuriem dati ir uzkrāti iepriekšējos gados, bet citiem rādītājiem paredzēts sākt datu uzkrāšanu no 2020.gada.
80. Bieži vien ir situācijas, kad atrasts rādītājs un veids, kā datus par rādītāju iegūt, tomēr nav noteikts mērķis, ko iestāde vēlas sasniegt.
81. Neskatoties uz augstāk minētiem trīs negatīvajiem aspektiem – rādītāja iztrūkums, mērķa nenoteikšana un datu neesamība, visas iestādes ir spērušās pirmo soli un vingrinājušās savas darbības kvalitātes vērtēšanā saskaņā ar noteiktu rādītāju sistēmu, balstoties uz vairāku gadu periodā vāktiem datiem un cenšoties sasniegt konkrēti definētu līmeni.
82. Šī ziņojuma pielikumos ir atrodamas:
  - a) pašnovērtējuma laikā izstrādāta anketa sociālā dienesta darbiniekiem;
  - b) Jaunjelgavas novada Sociālā dienesta praksē lietotas anketas klientiem un darbiniekiem.Aptauju anketas ļauj iegūt un uzkrāt datus, kas izmantojami kā pierādījumi par uztveres rādītāju mērķu izpildi vai neizpildi.
83. Rezultātu kritērijos mērīti tiek šādi rādītāji:
  - a) uztveres rādītāji, kas parāda, ko organizācijas darbinieki, klienti, iedzīvotāji un sabiedrība domā par organizāciju;
  - b) iekšējās veiktspējas rādītāji, kas parāda, cik labi organizācija realizē mērķus un procesus, sasniedzot rezultātu, ko pati noteikusi.

## 6.kritērijs “Rezultāti attiecībā uz darbiniekiem”

83. Projekta partneru iestādes noteikušas šādus uztveres rādītājus un to mērķus attiecībā uz darbiniekiem:

- a) darbinieku apmierinātība ar vadītāja vadīšanas stilu – ne zemāk kā 80% (2 iestādes) ;
- b) darbinieku apmierinātību ar darba apstākļiem – ne zemāk kā 80%, vismaz 80%, vismaz 4 punkti no maksimālajiem 5 punktiem (3 iestādes);
- c) darbinieku aktivitāte/līdzdalība kopīgos pasākumos - ne zemāk kā 80%, vismaz 90% (2 iestādes);
- d) darbinieku apmierinātība/rādījums par saņemto atzinību – vismaz 50% uzrāda rezultātu “izcili apmierināti” vai “ļoti apmierināti” (skala: izcili apmierināti – ļoti apmierināti – vidēji apmierināti – zemi apmierināti);
- e) darbinieku apmierinātība/rādījums par kolēģu izrādīto cieņu – mērķis “nav respondentu, kuri neizjūt cieņu no kolēģiem” (skala: izjūt cieņu no kolēģiem – izjūt daļēju cieņu – neizjūt cieņu);
- f) darbinieku viedoklis/rādījums par domstarpībām starp kolēģiem – mērķis nav precīzi formulēts, jo teikts “mazināt domstarpības starp kolēģiem” (skala: uzskatu, ka man nav domstarpības ar kolēģiem – uzskatu, ka man ir daļējas domstarpības ar kolēģiem);
- g) darbinieku apmierinātība ar sociālajiem jautājumiem – mērķis nav noteikts, dati uzrādīti par darbinieku skaitu, nevis apmierinātības līmeni;
- h) darbinieku skaits, kas strādā pēc slidošā grafika – mērķis norādīts “3 darbinieki”, dati trīs gadu periodā – “0, 3, 3”;
- i) darbinieku profesionalitātes pašnovērtējuma rādītāji – vismaz 25% sevi vērtē kā izcilu profesionāli, vismaz 70% sevi vērtē kā augsta līmeņa profesionāli. (Piedāvātā skala: izcils profesionālis – augsta līmeņa profesionālis – vidēja līmeņa profesionālis – nepietiekošs profesionālais līmenis. Datu bāzē stāv paplašināts Darbinieku profesionālais pašvērtējums pēc 21 kritērija).

84. Projekta partneru iestādes noteikušas šādus iekšējās veiktspējas rādītājus un to mērķus attiecībā uz darbiniekiem:

- a) klientu sūdzību skaits – mērķis nav noteikts, mērķis noteikts “sūdzību nav” (divas iestādes);
- b) neattaisnoti kavētas darba stundas – 0 stundas;
- c) ētikas normu pārkāpumu skaits – mērķis noteikts “0 pārkāpumu”;
- d) negadījumu skaits darba vietā – mērķis noteikts “nav negadījumu”, dati ir pievienoti par 3 gadu periodu “1, 0 un 0”;
- e) apmācību stundu skaits vienam darbiniekam gadā – vismaz 24 stundas (nav pievienoti dati par izpildi vai atsauce, kur tos atrast);
- f) dalība apmācībās, semināros,ursos – mērķis norādīts “3 darbinieki 90 stundas”;
- g) lietu skaits, kuras tiek izskatītas saīsinātā termiņā - mērķis nav noteikts, dati jeb lietu skaits par trīs gadiem ir pievienoti;
- h) darbinieku mainības īpatsvars – nepārsniedz 1%, uzrādīti dati par periodu 2016.- 2018.g. “0,58%; 1,45% un 0,58%”;

- i) darbinieku apmācību plāna izpilde – 100%;
- j) supervīziju apmeklējums – 100% (divas iestādes);
- k) darbinieku aktivitāte/iesaistīšanās/piedalīšanās aptaujās – ne zemāk kā 80%;
- l) darbinieku skaits, kas saņēmuši brīdinājumu vai sodu interešu konflikta situācijā – mērķis noteikts “0 gadījumu”, dati nav uzkrāti vai *mērķis nav noteikts, lai gan pievienoti dati ar rādītāju “0 gadījumu”* (2 iestādes);
- m) atzinības rakstu par ieguldījumu sociālajā darbā saņēmušie darbinieki – mērķis noteikts “vismaz 50%”, bet datos minēts darbinieku skaits; mērķis noteikts – 2 darbinieki, dati par periodu rāda os par (divas iestādes);
- n) pateicību skaits iestādei – mērķis noteikts “5”. Pievienotie dati par trīs gadu periodu rāda – “2017.g. 6 reizes, 2018.g. 8 reizes, 2019.g. 6 reizes”;
- o) izmaksāto prēmiju skaits par izcilu darbu – gada laikā vismaz viena vai divas prēmijas;
- p) amatā paaugstināto darbinieku skaits – *mērķis nav noteikts, pievienoti dati, ka skaits ir “0, 0 un 1” trīs gadu periodā;*
- q) klientu vērtējums par darbinieku attieksmi – *nav precīzi formulēta mērķa, jo teikts “saglabāt augsto vērtējumu”*. Pievienotie dati par periodu 2016.-2018.g. rāda, ka klienti attieksmi vērtē kā laipnu 90%, 92%, 95% vai neitrālu 10%, 8%, 5%;
- r) klientu vērtējums par darbinieka sniegtās informācijas saprotamību - *nav precīzi formulēta mērķa, jo teikts “saglabāt augsto vērtējumu”;*
- s) klientu vērtējums par saņemto risinājumu problēmai - *nav precīzi formulēta mērķa, jo teikts “saglabāt augsto vērtējumu”;*
- t) klientu vērtējums par situācijas nākamo soļu skaidrību - *nav precīzi formulēta mērķa, jo teikts “saglabāt augsto vērtējumu”;*
- u) klientu apmierinātības līmenis – 3,7 punkti no 5 punktiem;
- v) ar IT aprīkoto darba vietu skaits – 4 darbavietas.

85. Tipiskākās pieļautās kļūdas kritērija pašnovērtējumā:

- a) ja nav noteikts mērķis, nevar likt vērtējumu “4”;
- b) ja nav pierādījumu/datu par izpildi trīs gadu periodā, nevar likt vērtējumu augstāk par “2”;
- c) ja mērķis noteikts kā īpatsvars procentos, bet izpilde raksturota absolūtos skaitļos, tad nevar pateikt, vai mērķis sasniegts, jo nav zināms darbinieku kopskaits attiecīgajā mērīšanas laikā;
- d) ja tiek vērtēta “darbinieku apmierinātība ar izaugsmes iespējām darba vietā”, dati apkopoti par darbinieku skaitu skalā “zemi apmierināti – apmierināti – ļoti apmierināti – izcili apmierināti” trīs gadu periodā un pēdējā gadā 8 no 14 ir “ļoti apmierināti”, 4 no 14 ir “apmierināti”, bet iepriekš vairums atbilžu bija “zemi apmierināti” – 16 no 19, 12 no 14, tad mērķi “Nostabilizēt panākto progresu” būtu vēlams noteikt kā līmeni, kuru vēlas sasniegt, resp., konkretizēt skaitu;
- e) ja mērķi formulē kā “skaits pieaug”, “apmierinātība pieaug”, “saglabāt augsto novērtējumu”, “mazināt domstarpības starp kolēģiem”, “saglabāt noslogotību”

- u.tml., tad nepieciešams konkretizēt skaitu, īpatsvaru vai līmeni, kuru vēlas sasniegt;
- f) ja izvēlas rādītāju “darbinieku apmierinātības līmenis ar sociālo jautājumu risināšanu (elastīgs darba laiks)”, tad nav saprotams, kāpēc mērķī un izpildē rakstīts “mērījumu nevar veikt” – pastāv iespēja papildināt darbinieku anketu un apmierinātību noskaidrot. Ja nepastāv iespēja jautājumu noskaidrot/risināt, tad nav saprotams, kādu labumu organizācijai dod šāda rādītāja izvēle;
  - g) nav ieteicam iekļaut darbinieku anketā pārāk vispārīgu jautājumu, piemēram, “cik lielā mērā jūs esat apmierināts ar darbu”, bet vēlams konkretizēt un izteikt vairākus jautājumus, ko var uzlabot/risināt/mainīt – apmierinātība ar darba apstākļiem, ar darba organizāciju un vadību, ar vadības attieksmi, ar atlīdzību, ar sociālajām garantijām u.tml.;
  - h) neizprasti jēdzieni, piemēram, “mobilitāte = darba pienākumu pildīšana citā atrašanās vietā” un “rotācija = plānota/strukturēta citādu darba pienākumu uzticēšana darbiniekam, citādu darba uzdevumu pildīšana, lai vairotu darbinieka prasmes un iespējas gūt plašāku pieredzi”;
86. Eksperti apšaubā rādītāja “amatā paaugstināto darbinieku skaits/īpatsvars” lietderību organizācijās, kurās ir mazs nodarbināto skaits un maz amatu (2-3 darbinieki vai amati) - apšaubāmi, ka rādītājs raksturo rotāciju un izaugsmi.
87. Eksperti uzskata, ka tik radikāla rādītāju maiņa kā minēts 85.p. d) piemērā ir vērts pētīt un izprast – kādi faktori ietekmējuši darbinieku apmierinātības ar izaugsmes iespējām darba vietā būtisko pieaugumu no “zemi apmierināts” un “ļoti apmierināts”, lai turpmāk apzināti izmantotu šādu faktoru darbinieku motivācijai.
88. Eksperti aicina pašnovērtējuma veicēju pievērst uzmanību klientu aptaujas metodei, resp., vai atbild visi klienti, kā tiek veidota respondentu izlase (skat. 84.p. q)-t) piemērus) u.tml., jo ir maz ticami/dīvaini, ka nav vismaz viena klienta negatīva atbilde.

## **7.kritērijs “Rezultāti attiecībā uz sabiedrību, ieinteresētajām pusēm, klientiem”**

89. Rādītājus, kas norāda *vispārējo sabiedrības izpratni* par to, kā organizācijas darbība ietekmē iedzīvotāju/klientu dzīves kvalitāti, daļa organizāciju nav izvēlējušās mērīt, daļa plāno mērīt noteiktu pakalpojumu griezumā, savukārt, viena iestāde min, ka “Klienti uzskata, ka viņu dzīves kvalitāti nevar ietekmēt”.
90. Pie rādītājiem, kas norāda *ieinteresēto pušu, t.sk., klientu viedokli par organizācijas vispārējo reputāciju*, organizācijas ir izvēlējušās mērīt:
- a) atpazīstamību;
  - b) klientu no citām pašvaldībām interesi par pakalpojumiem;
  - c) iedzīvotāju/klientu uzticēšanās līmeni organizācijai;
  - d) potenciālo klientu skaitu, kas, no sākotnēji atnākušajiem kļuva par klientiem;
  - e) pakalpojumu saņēmēju skaitu kam nodrošinātas konsultācijas/ vai, kas informēti par savām tiesībām darboties organizācijā;
  - f) ieinteresēto personu nosūtīto klientu skaits;
  - g) Facebook lapas apmeklējuma skaits (t.sk. share, like);

- h) labdarības izsoles apmeklēju/ savākto līdzekļu rādījumi;
- i) veselības skrējiena apmeklētības rādītāji;
- j) orientēšanās pasākuma apmeklētības rādītāji.

91. Rādītāji, kas raksturo sabiedrības *viedokli par organizācijas atvērtību un caurskatāmību* ir definēti ļoti plašā spektrā. No vispārējiem rādītājiem, kas paredz, vai tiek nodrošināta visas par iestādi nepieciešamās informācijas pieejamība, līdz ļoti konkrētiem vērtējumiem, ko plānots sasniegt ar anketu palīdzību un kas rādīs klientu vērtējumu par darbinieku sniegtās informācijas skaidrojumu, mērījumu par apstrīdēto lēmumu skaitu, ieinteresēto pušu apmierinātības līmeni ar informācijas pieejamību par organizāciju. Minēts arī mājas lapas un sociālo tīklu kontu apmeklējuma pieaugums – sekotāji, patīk, dalīties, sasniegti.

92. Pie rādītājiem, kas parāda *organizācijas atspoguļojumu medijos* tiks vērtēti samērā vienkārši rādītāji:

- a) publikāciju skaits par iestādi;
- b) negatīvo un pozitīvo publikāciju īpatsvars.

Viena organizācija ir izvirzījusi rādītāju par organizācijas darbinieku piesaistīšanu ekspertu statusā, bet vēl nav izšķīrušies par rādītāja mērķi, svārstoties starp gadījumu skaits vai kvalitatīvs rādītājs „jā/nē”.

Arī pašas organizācijas domā par darbības atspoguļojumu medijos - minētas gan sagatavotās publikācijas un raksti, gan informācija par aktualitātēm. Ir plānots uzsvērt labo praksi īstenošanu, veiksmes stāstus, kā arī par novadā esošajām sociālajām problēmām un to iespējamajiem risinājumiem.

93. Pie rādītājiem kas atspoguļo *attiecības ar varas iestādēm, interešu grupām un kopienas pārstāvjiem* ir plānots mērīt:

- a) tikšanās ar pašvaldības administrāciju, padomes locekļiem, nevalstisko organizāciju pārstāvjiem;
- b) īstenotie projekti, kas veicina attiecību veidošanu ar ieinteresētajām grupām, ES piesaistīto struktūrfondu apjoms projektiem.

Šis ir viens no kritērijiem ar vislielāko vienprātību par mērāmajiem aspektiem. Viena organizācija plāno mērīt izvirzīto projektu attiecību pret iniciatīvu apstiprinājumu. Vel viena mērīs personu ar invaliditāti skaitu, kas ir darba attiecībās.

94. Saistībā ar rādītājiem par *dalību starptautiskajos projektos* (struktūrfondu un citu finanšu instrumentu attīstības projektos), organizācijās plāno mērīt:

- a) šādu projektu skaitu pārskata periodā;
- b) finanšu rādītājus par projekta realizēšanu;
- c) sociālo darbinieku skaitu, kam nepieciešamas un nodrošinātas supervīzijas (šis rādītājs saistībā ar Labklājības ministrijas projektu, kas 70% apmērā līdzfinansē pašvaldību sociālā darba speciālistu apmācības un supervīzijas);
- d) jaunatnes Iniciatīvu centra izveidē - Šveices un Latvijas sadarbības programmas rezultātus;
- e) grupu māja/dzīvoklis - Latvijas- Lietuvas pārrobežu projekta rezultātus;
- f) neīstenoto projektu rādījums, kas parāda resursu apjomu, kas ieguldīts, bet rezultāts nav sasniegts.

Viena organizācija plāno mērīt pašvērtējuma līmeni par realizēto projektu nozīmību.

95. Pie rādītājiem, kas raksturo *savstarpēju produktīvu informācijas un zināšanu apmaiņu* ar citiem gandrīz visas organizācijas min pieredzes apmaiņas vizītes (gan vietējās gan starptautiskās) un plāno mērīt gan to skaitu, gan darbinieku, kas tās apmeklējuši skaitu. Minēti arī rādītāji par prakšu vietām, kā arī par jauniešu sadraudzības vakariem.
96. Pie rādītāji, kas atspoguļo *veiktās darbības, lai pasargātu iedzīvotājus/klientus un darbiniekus no veselības riskiem un negadījumiem* gandrīz visas organizācijas min obligāto veselības pārbaūžu apmeklējumus, nelaimes gadījumu skaits darba vietā, kā arī darbinieku apmierinātības līmeni ar darba drošību. Tiks mērīti arī veiktie darba vides risku faktoru invertējumi, pirmās palīdzības kursi apmeklējums, darba un ugunsdrošības instruktāžas īstenošana un risku invertējums ģimenei, kurās ir bērniem nelabvēlīgi apstākļi.
97. Populārākais rādītājs, kas parāda organizācijas aktivitātes, lai veicinātu *resursu ilgtspējīgu izmantošanu* ir organizāciju darbinieku dalība talkās, atkritumu šķirošana, bateriju savākšana, kā arī zemes stundas ievērošana, papīra otrreizēja izmantošana, apsekošanu veikšana ar velosipēdu labos laikapstākļos, vecu lietu otrreizējā izmantošana - nodarbību organizēšanai, dekorāciju veidošanai, rokdarbu veikšanai.

Vienā struktūrvienībā ierīkots dārzs un izaudzēto dārzeņu konservēšana un iekļaušana kopējās maltītēs, kā arī dienas centra bērnu lasītās tējas.

98. Pārsvarā visām organizācijām novērtējums par izvēlētajiem kritērijiem ir 1 vai 2 - atbilstoši tam, ka tas ir tikai pašā darbības sākumā. Ir daži kritēriji, kur ir izdevies savākt datus par iepriekšējiem gadiem un tie ir atbilstoši mērķim, tādēļ organizācija šo kritēriju izpildi vērtē ar 4. Eksperti uzskata, ka tā ir diskutējama prakse, jo rādītāju sasniegšana ir atrauta no priekšnosacījumu kritēriju novērtēšanas, nav organizācijas pārvaldības un procesu sastāvdaļa.

## **8.kritērijs “Galvenie darbības rezultāti”**

99. Ir vērojama centība galveno darbības rādītāju noteikšanā, tomēr ir iestādes, kurās rādītāji nav atrasti un kurām šis solis vēl tikai jāspēr. Labāk veicies - Kretingai, Rokišķiem un Jaunjelgavai.
100. Gadās, ka rādītāji ir minēti, taču tie nav sasaistīti ar mērķiem, nav uzrādīti dati par sasniegto.
101. Zināšanas un prasmes identificēt kvalitatīvus rādītājus un tos mērīt ir nepietiekamas. Iztrūkst prakse pareizi piemērot un izmantot rādītājus sava snieguma novērtēšanā/ analizēšanā.

## Ieteikumi turpmākai darbībai<sup>10</sup>

102. Stiprināt vadītājiem (un arī darbiniekiem) izpratni un zināšanas par līdervadību.
103. Vadītājiem piemērot līdervadību savā praksē. (Šis ieteikums mazāk attiecas uz tādām mikroiestādēm kā Jonišķi).
104. Nepieciešamības gadījumā organizēt papildus apmācības darbiniekiem, lai iegūtu noturīgas zināšanas par plānošanu un stratēģijas izstrādi.
105. Plašāk skatīt ieinteresēto pušu ietvaru un pievērst īpašu uzmanību sadarbības partneriem - citām pašvaldības iestādēm, NVO, valsts iestādēm. Sadarbība vērtējama un uzlabojama, skatot to klientorientēti, t.i., vērtējot sadarbības partneru vajadzības, skatīt tās no organizācijas galvenā klienta perspektīvas.<sup>11</sup>
106. Uzlabot ieinteresēto pušu vajadzību (īpaši sadarbības partneri, NVO) analīzes procesu un to argumentēta integrēšanu attīstības dokumentos, t.sk., parādīt arī netiešos ieguvumus klientiem, to piederīgajiem un sabiedrībai kopumā.
107. Ārējo vidi/informāciju skatīt plašāk nekā tikai normatīvie akti, bet pievērst lielāku uzmanību dažādiem pētījumiem un publikācijām par jomām, kurā darbojas pati organizācija un iesaistītie sadarbības partneri.
108. Izvēlēties un lietot konkrētus paņēmienus pārmaiņu/ieviesto jauninājumu uzraudzībai un novērtēšanai.
109. Veicināt darbinieku iesaisti plānošanā, pārmaiņu izstrādē un plānoto uzdevumu izpildes novērtēšanā.
110. Iespēju robežās prognozēt un vērtēt nākotnes vajadzības, savlaicīgi domāt par to īstenošanas iespējām - meklēt jaunus nestandarta un inovatīvus risinājumus klienta vajadzību apmierināšanai.
111. Iedibināt organizācijā praksi analizēt un vērtēt iestādes galvenos procesus, balstoties uz efektivitātes un rezultātu mērījumiem.
112. Stiprināt darbinieku izpratni par rezultātiem un nepieciešamību tos nepārtraukti uzraudzīt, resp., stiprināt prasmes identificēt rezultātu rādītājus un to mērīšanu.
113. Vadītājiem apgūt prasmi piemērot, izmantot un analizēt rādītājus organizācijas snieguma plānošanā un novērtēšanā.
114. Veikt pašnovērtējumu atkārtoti pēc 3-4 gadiem.

### A. Pielikumi. Aptaujas anketu paraugi

1. pielikums. Aptaujas anketas paraugs. Pašnovērtējuma laikā izstrādāta anketa sociālā dienesta darbiniekiem, 4 lpp.;
2. pielikums. Aptaujas anketas paraugs. Jaunjelgavas novada Sociālā dienesta praksē lietotas anketas klientiem un darbiniekiem, 6 lpp.

---

<sup>10</sup> Visām iestādēm, izņemot Kretingas Dienas aktivitāšu centru, kurš uztur pakalpojuma kvalitāti saskaņā ar EQUAS prasībām

<sup>11</sup> Ir jāpatur prātā, ka parasti viena organizācija nespēj nodrošināt visus klientam nepieciešamos pakalpojumus, līdz ar to gan plānošanas, gan potenciālās sadarbības veicināšanai ir jāstiprina izpratne par klienta vajadzībām un to apjomu, kādu to nodrošināšanai veic citas organizācijas.



**B. Pielikumi ar ierobežotu pieejamību (nepublicējams, netulkojams, pieejams tikai projekta vadībai)**

1. pielikums. Kopsavilkums un analīze par pašnovērtējumu iestāžu griezumā, 1 lpp.;
2. pielikums. Izvēsta analīze par priekšnosacījuma nr.1 “Līdervadība” pašnovērtējumu, 30 lpp.;
3. pielikums. Izvēsta analīze par priekšnosacījuma nr.5 “Procesi” pašnovērtējumu, 6 lpp.;
4. pielikums. Auces novada Sociālā dienesta pašnovērtējums, 19 lpp.;
5. pielikums. Dobeles novada Sociālā dienesta pašnovērtējums, 26 lpp.;
6. pielikums. Jaunjelgavas novada Sociālā dienesta pašnovērtējums, 59 lpp.;
7. pielikums. Jonišķu Mākslas skolas Atvērtais jauniešu centra (*Jonišķio Algimanto Raudonikio meno mokyklos Atviras jaunimo centras*) pašnovērtējums, 16 lpp.;
8. pielikums. Kretingas Dienas aktivitāšu centra (*Dienos veiklos centras*) pašnovērtējums, 28 lpp.;
9. pielikums. Rokišķu jauniešu centra (*Rokišķio Jaunimo centras*) pašnovērtējums, 26 lpp.;
10. pielikums. Viesītes novada Sociālā dienesta pašnovērtējums, 52 lpp.

Konsultanti:

A.Hāznere

I.Kurme

A.Rieba

J.Roze

16.12.2019.