



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

5. PIELIKUMS

SOCIĀLO DIENESTU VADĪTĀJU KOMPETENČU MODELIS

PROJEKTU UN KVALITĀTES VADĪBA

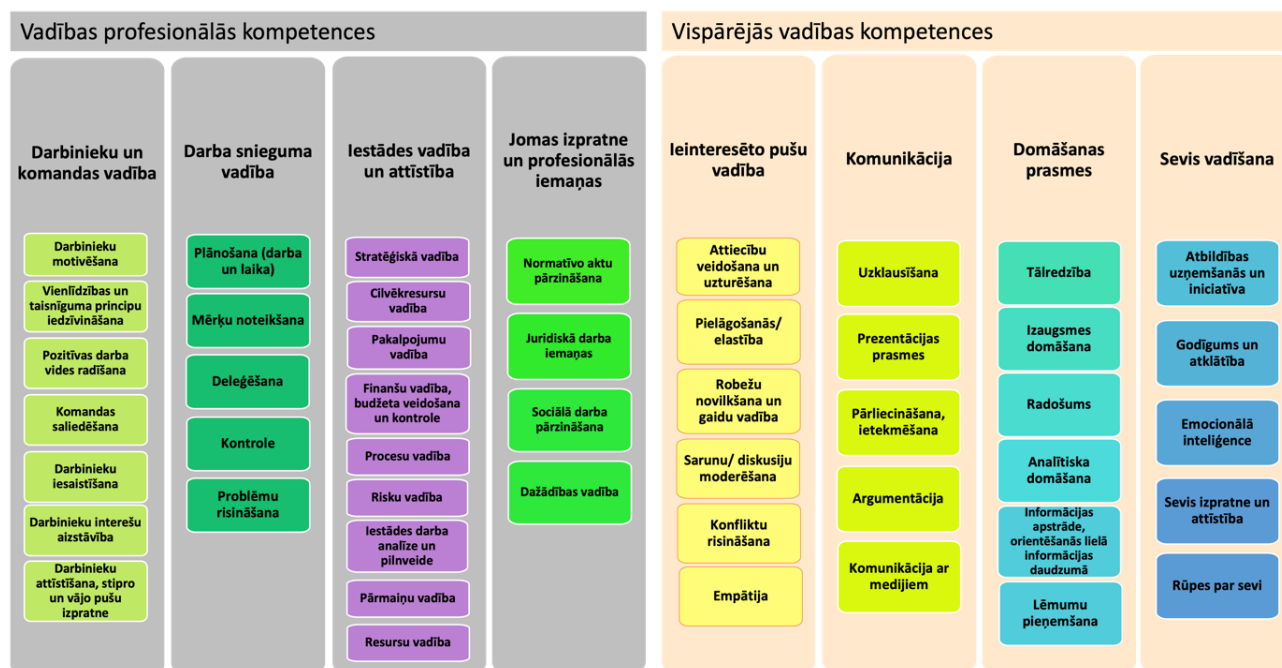


ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

2023.gads

Raksturojot sociālo dienestu vadītāju kompetences, jēdziens **kompetence** tiek lietots, kā **zināšanu, prasmju un attieksmes kopums**, kas nosaka efektīvu darba izpildi. Kompetences var tikt izmantotas dažādos procesos – vadītāju atlasē, snieguma novērtēšanā, kā arī vadības kompetenču un vadītāju karjeras attīstībā. Sociālo dienestu vadītāju kompetences ir parādītas 1. attēlā.¹

1. attēls Sociālo dienestu vadītāju kompetences



Kā redzams 1. attēlā, sociālo dienestu vadītājiem ir būtiskas 8 kompetences, kur katru raksturo 4 – 9 kompetenču aspekti. Visas uz sociālo dienestu vadītājiem attiecināmās kompetences ir sadalītas divās grupās. Pirmajā grupā ietilpst **vadības profesionālās kompetences**, kas raksturo ar sociālā darba jomu un sociālā dienesta kā iestādes vadīšanu saistāmas zināšanas un prasmes, kas tiek sagaidītas no sociālo dienestu vadītājiem. Otrajā grupā – **vispārējās vadības kompetences**, kas raksturo plašu zināšanu, prasmju un attieksmju kopumu, kas tiek sagaidītas no iestādes vadītāja un ir būtiskas arī sociālā dienesta darba vadīšanai, tostarp profesionālo kompetenču efektīvai izmantošanai.

Lai nodrošinātu vienotu izpratni par sociālā dienesta vadītāju kompetenču būtību, papildus 1. attēlā redzamajiem kompetences raksturojošiem aspektiem, katrai kompetencei ir izveidota definīcija.

¹ Sociālo dienestu vadības kompetences izstrādātas, balstoties uz 2023. gada vasarā organizētu sociālo dienestu vadītāju aptauju (n=39), individuālas intervijas ar 13 sociālo dienestu vadītājiem, diskusijas ar sociālo dienestu vadītājiem mācībās un sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodikas izstrādes gaitā, kā arī sociālās un personāla vadības jomu ekspertu priekšlikumu analīzi.

Darbinieku un komandas vadība – gatavība un prasmes veidot komandu un iedzīvināt tajā vienlīdzības un taisnīguma principus. Prasme motivēt komandas dalībniekus, veidot iesaistošu darba vidi un pozitīvu atmosfēru komandā. Prasme noteikt darbinieku stiprās puses un attīstības vajadzības un mērķtiecīgi izmantot tās dienesta mērķu sasniegšanā.

Darba snieguma vadība – gatavība un prasmes noteikt skaidrus un sasniedzamus mērķus, plānot un organizēt to īstenošanu, tostarp deleģējot mērķu un uzdevumu izpildi struktūrvienībām un darbiniekiem atbilstoši sociālā dienesta struktūrvienību funkcijām un tajās nodarbināto kompetencēm. Prasmes uzraudzīt mērķu izpildes progresu, kā arī pamanīt, analizēt un efektīvi risināt problēmas, lai uzlabotu sniegumu individuālā, struktūrvienību un/ vai dienesta līmenī.

Iestādes vadība un attīstība – zināšanas un prasmes efektīvi organizēt un vadīt sociālā dienesta kā organizācijas darbu, veicināt dienesta attīstību, kas vērsta uz kvalitatīvu pakalpojumu nodrošināšanu. Prasmes vadīt stratēģiskās plānošanas procesus un stratēģijas īstenošanu, ņemot vērā iekšējos un ārējos riskus. Prasme plānot, piesaistīt un efektīvi izmantot resursus, kā arī veidot efektīvas vadības struktūras. Izpratne un prasmes sociālā dienesta budžeta plānošanā, budžeta izpildes un izmaksu analizē. Prasmes pielāgot organizācijas darbu mainīgiem apstākļiem un iedzīvināt pārmaiņas.

Jomas izpratne un profesionālās iemaņas – izpratne par sociālā darba un sociālo pakalpojumu būtību, darba metodēm un sasniedzamajiem rezultātiem mikro, mezo un makro līmenī. Gatavība un prasmes veidot un īstenot uz vietējās kopienas attīstību vērstu sociālo politiku savā pašvaldībā. Padziļināta izpratne par sociālā dienesta darbu regulējošiem normatīvajiem aktiem un to hierarhiju, lai nodrošinātu dienesta darbu atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Zināšanas par juridiskiem jautājumiem un prasmes sagatavot dažādus juridiskus dokumentus. Izpratne par dažādības vadību, gatavība un prasmes iedzīvināt iekļaujošu pieeju sociālā dienesta darbā.

Ieinteresēto pušu vadība – gatavība un prasmes identificēt, iesaistīt un efektīvi sadarboties ar dažādām ieinteresētajām pusēm, veidot un uzturēt uz abpusējiem ieguvumiem balstītas attiecības. Prasmes vadīt ieinteresēto pušu gaidas, pielāgot dienesta piedāvātos risinājumus, vienlaikus novilkt skaidras robežas gadījumos, kad ieinteresēto pušu gaidas iziet ārpus sociālā dienesta funkcijām vai mērķiem. Prasmes vadīt dažādu formātu diskusijas un risināt konfliktus.

Komunikācija – gatavība un prasmes efektīvi nodot informāciju dienesta darbiniekiem, klientiem un citām ieinteresētajām pusēm. Prasme pielāgot komunikācijas saturu un stilu

dažādu auditoriju un situāciju vajadzībām, tostarp prezentācijās vai komunikācijā ar medijiem. Prasme uzklausīt un sadzirdēt citu paustās idejas un informāciju. Gatavība un prasmes pārliecināt citus, pamatoti un atbilstoši otras puses vajadzībām un interesēm argumentējot savu priekšlikumu.

Domāšanas prasmes – spēja analizēt, kritiski izvērtēt un sintezēt informāciju, kā arī pieņemt pamatotus, vispusīgā analīzē balstītus lēmumus. Prasmes orientēties liela apjoma informācijā un identificēt tajā būtisko. Spēja analizēt situācijas no dažādiem skatu punktiem, tostarp tālredzīgi modelējot situācijas attīstības scenārijus. Prasme piedāvāt un izmantot jaunus un radošus risinājumus un pieejas problēmām.

Sevis vadīšana – savu stipro pušu un attīstības vajadzību kritiska analīze un izpratne, vēlme iegūt jaunas zināšanas, prasmes un pieredzi. Prasme vadīt savas emocijas un to izpausmes dažādās situācijās. Gatavība uzņemties atbildību par sociālā dienesta darbu, rīkoties patstāvīgi un piedāvāt jaunas idejas vai risinājumus, kas varētu uzlabot pašvaldību iedzīvotāju dzīves kvalitāti, risināt pašvaldības iedzīvotāju sociālās vajadzības, negaidot ārējus norādījumus vai prasības. Gatavība un prasmes rūpēties par savas enerģijas uzturēšanu un atjaunošanu.

Sociālo dienestu vadītāju kvalifikācijas prasības

Papildus vadības kompetencēm, sociālo dienestu vadītājiem (dienesta vadītājam un vietniekiem) ir ieteicams noteikt šādas kvalifikācijas prasības:

- augstākā (vismaz bakalaura līmeņa) izglītība, vēlams sociālā darba, vadības vai juridiskajā jomā;
- vismaz 2 gadu pieredze iestādes vadītāja vai vietnieka vai struktūrvienības vadītāja vai vietnieka amatā.

Sociālo dienestu vadītāju kompetenču piemērošana

Ņemot vērā, plašo sociālā dienesta vadības kompetenču spektru, šīs kompetences ir attiecināmas uz visu sociālā dienesta vadības komandu (dienesta vadītājs un vietnieki) kopumā. Tas nozīmē, ka katru no 1. attēlā norādītajām kompetencēm un to aspektiem nepieciešams demonstrēt vismaz vienam no vadības komandas pārstāvjiem. Piemēram, ja sociālā dienesta vadītājam ir attīstīta kompetence ieinteresēto pušu vadībā, vadītāja vietniekam šī kompetence nav kritiski nepieciešama. Savukārt, ja nevienam no vadības komandas šī kompetences

nepiemīt, būtu jāplāno attīstības pasākumi, kas ļauj vismaz vienam no vadības komandas šo kompetenci attīstīt.

Tāpat, piemēram, ja dienesta vadītājam padziļinātas zināšanas un izpratne par sociālā darba jomu, viņa vietniekam šādas zināšanas nav obligātas. Savukārt, ja vadītājam ir juridiskā izglītība un iemaņas, taču nav padziļinātas izpratnes/ pieredzes sociālajā darbā, būtiski, ka sociālā darba jomas kompetences vadības komandā nodrošina kāds no vietniekiem.

Kvalifikācijas prasības un kompetences Sevis vadīšana un Domāšanas prasmes ir attiecināmas uz visiem vadības komandas dalībniekiem.

Kompetenču noteikšana vadītāju amatu aprakstos

Projekta ietvaros veiktā sociālā dienesta vadītāju amatu aprakstu analīze liecina, ka sociāli dienesti vadītāju amatu aprakstu struktūru veido, balstoties uz katra dienesta individuālo līdzšinējo praksi, kā rezultātā amata aprakstu struktūras ir atšķirīgas. Perspektīvā iesakāms visiem sociālajiem izmantot standartizētu amata apraksta struktūru, izmantojot Ministru kabineta 2022. gada 26. aprīļa noteikumu Nr. 262 Valsts un pašvaldību amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu aprakstu izstrādāšanas kārtība 2. pielikumā ietverto Amata apraksta veidlapu, kurā viena no sadaļām ir amatā nepieciešamās kompetences.

Kompetenču izmantošana vadītāju atlasē

Gadījumos, kad ir vakanta kāda no vadības amata vietām un/ vai tiek veidots jauns vadības līmeņa amats sociālajā dienestā, ieteicams pārskatīt amata aprakstā iekļautās kvalifikācijas prasības un amatam nepieciešamās kompetences. Nosakot nepieciešamās kompetences amata pretendentiem atlasē, svarīgi paredzēt, lai tās būtu papildinošas dienesta vadības komandas faktiskajām kompetencēm, t.i., lai sociālā dienesta vadības komanda kopumā atbilstu/ spētu nodrošināt augstāk aprakstītās kompetences.

Kompetenču novērtēšana atlasē

Atšķirībā no kvalifikācijas prasību novērtēšanas, ko iespējams veikt, izanalizējot pretendenta pieteikuma dokumentos ietverto informāciju, kompetenču novērtēšana atlasē ir sarežģītāka. Optimālā gadījumā kompetenču novērtēšanu veic tam sagatavots speciālists, piemēram, personāla vadības eksperts vai konsultants, taču, ja šādas iespējas nav, kompetences var vērtēt arī citi vadības speciālisti, ievērojot dažus kompetenču novērtēšanā būtiskus principus:

- Kompetences tiek vērtētas strukturētā intervijā, kuras jautājumi tiek sagatavoti pirms intervijas tieši par tām kompetencēm, kas ir nepieciešamas vakantajā amatā. Strukturēta intervija arī nozīmē, ka visiem pretendentiem intervijā tiek izdoti vieni un tie paši jautājumi, lai rezultātā var iegūt salīdzinoši analizējamus un vērtējamus pierādījumus;

- Jautājumi tiek veidoti pēc tā dēvētā situāciju jautājumu principa – tie mudina pretendentu stāstīt par situāciju/ām viņa/s līdzšinējā pieredzē, kur ir bijis iespējams/ nepieciešams izmantot attiecīgo kompetenci. *Piemēram – pastāstiet par situāciju, kad pārliecinājāt kādu par savu priekšlikumu.*
- Par katru situāciju tiek uzdoti vairāki precizējoši jautājumi, lai labāk izprastu pretendenta rīcību un apsvērumus konkrētajā situācijā. *Turpinot iepriekšējo piemēru – kā nonācāt līdz tam, ka jums šis cilvēks bija jāpārliecina? Ko tieši teicāt? Ko vēl? Kāda bija otras puses reakcija? Kas priekš jums šajā situācijā bija sarežģītākais?* Precizējošo jautājumu mērķis ir iegūt maksimāli skaidru un detalizētu priekšstatu par pretendenta rīcību konkrētajā situācijā pagātnē, jo tā norāda, vai/ kā viņš izmanto vērtējamo kompetenci.
- Par katru kompetenci tiek uzdoti vismaz divi jautājumi, un intervijas laikā tiek veikti detalizēti stāstījuma pieraksti.
- Pēc intervijas tiek veikta iegūto atbilžu analīze, izvērtējot, ko par pretendenta kompetencēm var secināt no saņemtajām atbildēm. Optimālā gadījumā intervijā un vērtēšanā ir iesaistīti vismaz 2 cilvēki, tādējādi, mazinot vērtējumu subjektivitāti.
- Vērtējums tiek noteikts katrai vērtētajai kompetencei atsevišķi, izmantojot vai nu pašvaldībā izmantotos kompetenču vērtējumu līmeņus vai, piemēram, vienkāršu 3 līmeņu skalu – 1) augsts kompetences līmenis; 2) vidējs kompetences līmenis; 3) zems kompetences līmenis.
- Būtiski apzināties, ka kompetenču vērtējums vairumā gadījumu nebūs galēji polārs – kompetence pilnībā piemīt/ absolūti nepiemīt. Visbiežāk būs situācijas, kad kompetences ietvaros pretendents būs gan stiprās, gan vājās puses. *Piemēram – Komunikācijas kompetencē pretendentam, iespējams, labi padodas racionāla argumentācija; saskarsmē par pašvaldības pārstāvjiem, viņš izturas pārliecinoši, savukārt pietrūkst gatavības un prasmju uzklaut otras puses intereses un argumentus.*

Kompetenču izmantošana darba izpildes novērtēšanā un attīstības plānošanā

Veicot sociālā dienestu vadītāju un vadītāju vietnieku novērtēšanu ikgadējās darba izpildes novērtēšanas ietvaros, ieteicams vērtēt arī sociālo dienestu vadības kompetences. Ja attiecīgās pašvaldības darba izpildes vērtēšana paredz citu kompetenču vērtēšanu, tās sociālo dienestu vadītāju vērtējuma gadījumā ieteicams papildināt vai aizstāt ar sociālo dienestu vadītāju kompetencēm.

Ja darba izpildes vērtēšana neparedz kompetenču vērtēšanu, ieteicams, ka sociālo dienestu vadības komanda paši organizē un veic dienesta vadības kompetenču pašvērtējumu. Balstoties uz pašvērtējuma rezultātiem, dienesta vadības komanda var sagatavot kompetenču attīstības plānu, lai nodrošinātu, kopējo atbilstību 1.attēlā norādītajām kompetencēm. Sociālo dienestu vadītāju kompetenču pilnveidošana ir būtiska sociālo dienestu attīstības sastāvdaļa, kā to paredz Sociālo dienestu kvalitātes vadības pašnovērtējuma metodika – skat. priekšnosacījumu kritērija “Cilvēkresursi” izcilību raksturojošo prakšu sarakstu, kur viena no praksēm paredz arī vadītāju kompetenču attīstības pasākumu plānošanu un īstenošanu.