



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/L/001) ietvaros.
Par metodikas saturu atbild Labklājības ministrija, un tajā nav atspoguļots Eiropas Komisijas viedoklis.

SOCIĀLO DIENESTU KVALITĀTES VADĪBAS PAŠNOVĒRTĒJUMA METODIKA

6.PIELIKUMS

SOCIĀLO DIENESTU SOCIĀLĀ DARBA PRAKSES SLODZES IETVARA KRITĒRIJU UN REZULTĀTU SISTĒMA

PROJEKTU UN KVALITĀTES VADĪBA



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

2023.gads

SATURA RĀDĪTĀJS

SATURA RĀDĪTĀJS	1
IZMANTOTIE TERMINI	2
IEVADS.....	4
1. SOCIĀLĀ DARBA PRAKSES IETVARA KRITĒRIJU UN REZULTĀTU SISTĒMAS IZSTRĀDES METODOLOĢIJA	7
1.1. PRIEKŠIZPĒTE.....	8
1.2. FUNKCIJU AUDITA METODOLOĢIJA	10
1.3. IEGŪTO DATU VALIDĀCIJA UN PIELĀGOŠANA LIETOTĀJU VAJADZĪBĀM	17
1.4. SLODZES ETALONA NOTEIKŠANAS METODOLOĢIJA	19
1.5. OPTIMĀLĀ KLIENTU LIETU SKAITA NOTEIKŠANAS METODOLOĢIJA	20
2. SLODŽU AUDITA REZULTĀTI	25
2.1. SLODŽU AUDITA SECINĀJUMI.....	27
2.2. SLODZES IETVARA IZMANTOŠANA SOCIĀLAJOS DIENESTOS	30
2.2. PRIEKŠLIKUMI SOCIĀLĀ DARBA ORGANIZĀCIJAS PILNVEIDOŠANAI	33
2.3. SOCIĀLĀ DARBINIEKA AMATA PIENĀKUMU APRAKSTA PARAUGS	36
3. SOCIĀLĀ DARBINIEKA AMATA SLODZES ETALONS UN TĀ IZMANTOŠANA	37
3.1. KONKRĒTU SOCIĀLO DARBINIEKU SLODZES ANALĪZE	40
3.2. SOCIĀLO DARBINIEKU AMATA SLODZES ETALONA NOTEIKŠANA KONKRĒTAJĀ DIENESTĀ ..	41
3.3. FAKTORI, KAS IETEKMĒ TO SOCIĀLO DARBINIEKU SLODZI, KAS STRĀDĀ AR DAŽĀDU MĒRĶA GRUPU KLIENTĒM	43
4. KLIENTU LIETU SKAITS UZ VIENU SOCIĀLO DARBINIEKU	45
4.1. OPTIMĀLAIS KLIENTU LIETU SKAITU VIENAM SOCIĀLAJAM DARBINIEKAM	46
4.2. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI OPTIMĀLĀ KLIENTU LIETU SKAITA NOTEIKŠANAI	47
1. PIELIKUMS. SOCIĀLĀ DARBINIEKA AMATA PIENĀKUMU APRAKSTA PARAUGS.....	49
2. PIELIKUMS. SLODZES ANALĪZES VEIDLAPA	51

IZMANTOTIE TERMINI

Funkcija	Sociālajiem darbiniekiem tipisku amata pienākumu kopas apzīmējums. Funkcija var aptvert pienākumus atbilstoši kādam konkrētam sociālā darba posmam (piemēram, “Situācijas izpēte un izvērtēšana”), gan arī citus savstarpēji saistītus pienākumus, kam ir kopējs mērķis (piemēram, “Gadījuma dokumentēšana”).
Funkciju grupa	Radniecīgu funkciju kopa, kas apvieno savstarpēji saistītās sociālo darbinieku funkcijas, vienlaikus nošķirot tās no citām funkcijām.
Klienta lieta	Daudzpusīgas informācijas kopums, kas saistīts ar klienta sociālo situāciju, ko sociālais darbinieks fiksē digitālā vai papīra formātā. Starptautiskajā praksē bieži lieto tādus jēdzienus kā “sociālā darbinieka pieraksti” (angļu val. – <i>records of social worker</i>), “ieraksti par gadījumu” (angļu val. – <i>case records</i>), “pierakstu kopa par klientu” (angļu val. – <i>client files</i>). Sociālie darbinieki, mēģinot izvairīties no šā jēdziena pretrunīgā skanējuma, sociālā darba ētikas principu kontekstā dažkārt izmanto arī jēdzienus “ģimenes karte”, “gadījuma dokumentācija” un citus. ¹
Optimālais klientu lietu skaits	Optimālais aktīvo klientu lietu skaits viena sociālā darbinieka amata slodzē, lai varētu nodrošināt visu sociālā darbinieka funkciju un pienākumu apjomu izpildi un kvalitatīvu sociālo darbu.
Sociālā darbinieka amata slodze	Sociālā darbinieka funkciju apjoms, kas paveicams normāla darba laika ietvaros, kā to paredz Darba likums. Normālais darba laiks paredz arī likumā noteiktos pārtraukumus, citas pauzes un ikgadējo atvaļinājumu. Slodžu audita ietvaros ņemts vērā, ka normālais nedēļas darba laiks ir 40 stundas un vidēji mēnesī ir 168 darba stundas.

¹ Baiba Bela un Līga Rasnača (zin. red.). *Sociālā darba vārdnīca*. – Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023. 640. lpp.; 193. lpp. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/sociala-darba-vardnica>

Sociālā darbinieka darba slodze	Katra sociālā darbinieka faktiskā darba slodze jeb noslodze, kas var atšķirties no sociālā darbinieka amata slodzes. Sociālā darbinieka darba slodzi plāno un nosaka sociālā dienesta vadītājs.
Sociālā darbinieka amata slodzes etalons	Rekomendētais sociālā darbinieka amata slodzes ietvars jeb optimālais funkciju grupu un funkciju īpatsvars, kas noteikts procentos vai stundās no kopējās sociālā darbinieka amata slodzes, lai nodrošinātu kvalitatīvu sociālo darbu. Turpmāk tekstā apzīmējumi “amata slodzes ietvars” un “slodzes etalons” tiek lietoti vienādā nozīmē un savstarpēji aizstājami.

IEVADS

Sociālo dienestu sociālā darba prakses ietvara kritēriju un sociālā darba prakses sociālajā dienestā rezultātu sistēmas izstrāde ir īstenota Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 9.2.1.1/15/I/001 “Profesionāla sociālā darba attīstība pašvaldībās” ietvaros. Lai to īstenotu, tika izstrādāta sociālā darbinieka amata slodzes ietvara sistēma jeb slodzes etalons (turpmāk arī – slodzes etalons) ar mērķi raksturot sociālo darbinieku amata slodzes ietvaru, norādot veicamos uzdevumus un indikatīvo laiku šo uzdevumu izpildei. Izveidotais slodzes etalons ir viens no instrumentiem sociālā darba organizēšanai un novērtēšanai pašvaldību sociālajos dienestos. To paredzēts izmantot sociālo darbinieku slodzes analīzei, lai meklētu veidus, kā to pilnveidot, un palielinātu sociālo darbinieku iesaisti tiešajā darbā ar klientiem.

Projekta laikā izstrādātie nodevumi

Tā kā sociālajiem dienestiem ir vienādas funkcijas un mērķi, bet to darba organizācija atšķiras, tad kā nodevumi izstrādāti pamata jeb bāzes ietvari, kuri pielāgojami katram sociālajam dienestam atbilstoši to darba organizācijas un citai specifikai.

1) Sociālā darbinieka amata pienākumu apraksta paraugs.

Amata apraksts ietver visas sociālā darbinieka amata funkcijas un tām atbilstošo tipisko pienākumu aprakstu. Katrs dienests, sagatavojot amatu aprakstus sociālajiem darbiniekiem savā dienestā, var papildināt amata apraksta paraugu ar citiem pienākumiem, vienlaikus izvērtējot, vai tie ietilpst sociālā darbinieka amata funkcijās, vai tomēr šie pienākumi attiecas uz citiem amatiem sociālajā dienestā.

2) Sociālā darbinieka amata slodzes etalons.

Rekomendētais sociālā darbinieka amata slodzes ietvars nosaka sociālā darbinieka amata slodzes optimālo funkciju īpatsvara sadalījumu, kas noteikts procentos vai stundās no kopējās sociālā darbinieka amata slodzes, lai nodrošinātu kvalitatīvu sociālo darbu. Šajā nodevumā ir aprakstīta arī sociālā darbinieka amata slodzes etalona izmantošana konkrētu sociālo darbinieku slodzes noteikšanai un analīzei.

Papildus ir izstrādāta sociālā darbinieka slodzes analīzes metode, kas ietver slodzes analīzes veidlapu, kuru aizpilda sociālais darbinieks, uzskaitot faktisko laiku funkciju un ar tām saistīto

pienākumu veikšanai. Balstoties uz aizpildītajiem anketas datiem, ir iespējams veikt konkrētā darbinieka slodzes analīzi salīdzinājumā ar sociālā darbinieka amata slodzes etalonu un veikt nepieciešamās izmaiņas.

3) Optimālais klientu lietu skaita diapazons vienam sociālajam darbiniekam.

Pamatojoties uz sociālo darbinieku amata slodzes etalonu, ir noteikts optimālais klientu lietu skaita diapazons. Tā kā atšķiras sociālo dienestu darba organizācija dažādos novados, kā arī sociālie darbinieki atšķirīgā apjomā strādā ar dažādām klientu mērķa grupām, vienlaikus ir identificēts kritēriju saraksts, kas ietekmē klientu lietu skaitu vienam sociālajam darbiniekam. Optimāla klientu lietu skaita vienam sociālajam darbiniekam mērķis ir nodrošināt kvalitatīvu klientu apkalpošanu un optimālu sociālo darbinieku darba slodzi, līdz ar to samazināt sociālo darbinieku izdegšanas riskus.

Darba uzdevuma ietvaros analizētie sociālā darbinieka darba aspekti

- Laika sadalījums sociālā darbinieka amata pienākumu veikšanai, tajā skaitā to pienākumu analīze, kuriem tiek veltīts sociālo darbinieku laiks neatbilstoši kvalifikācijas un kompetences līmenim vai tiek veiktas dublējošas rīcības.
- Klienta lietas koncepti un tās statusi (piemēram aktīva, neaktīva, uzraudzībā esoša lieta), sagatavots pamatojums klientu lietu apjomam uz vienu sociālo darbinieku.
- Priekšlikumi sociālā darba satura pilnveidei.

Slodzes etalona mērķauditorija

- Tiešā – pašvaldību sociālo dienestu vadītāji.
- Netiešā:
 - sociālajos dienestos strādājošie sociālie darbinieki;
 - iesaistītās puses – Latvijas Pašvaldību savienība, Latvijas Pašvaldību sociālo dienestu vadītāju apvienība un Latvijas Sociālo darbinieku biedrība.

Slodžu etalonu izstrādāja SIA “Projektu un kvalitātes vadība” un SIA “O.D.A.” ekspertu grupa:

- ekspertu grupas vadītāja – Evija Eglīte
- eksperte – Gitāna Dāvidsone
- eksperte – Maija Dobeļe

Slodzes etalona izstrāde ir veikta, pamatojoties uz sociālo darbinieku iesniegtajiem faktiskajiem slodzes uzskaites datiem un to analīzi, darba grupu diskusiju rezultātiem, citu valstu pieredzes un labās prakses piemēru analīzi un ekspertu ieteikumiem. Nodevumā piedāvātā sociālo darbinieku slodzes etalona izstrādē piedalījās pilotprojekta dalībnieki – 19 sociālo dienestu vadošie darbinieki un 13 sociālie darbinieki, kuri projekta ietvaros aizpildīja anketas un iesaistījās darba grupās.

Šis nodevums tika saskaņots ar iesaistītājām pusēm – Latvijas Pašvaldību savienības, Latvijas Pašvaldību sociālo dienestu vadītāju apvienības un Latvijas Sociālo darbinieku biedrības pārstāvjiem.

1. SOCIĀLĀ DARBA PRAKSES IETVARA KRITĒRIJU UN REZULTĀTU SISTĒMAS IZSTRĀDES METODOLOĢIJA

Sociālo darbinieku amata slodzes ietvara izstrāde tika organizēta vairākos posmos:

- 1) priekšizpēte;
- 2) funkciju audita veikšana;
- 3) iegūto datu validācija un pielāgošana lietotāja vajadzībām;
- 4) slodzes etalona noteikšana;
- 5) optimālā klientu skaita noteikšana.

Funkciju auditi un amata slodžu ietvara analīze palīdz organizācijām efektīvāk pārvaldīt resursus, uzlabot darba procesus un sasniegt noteiktos mērķus. Izvērtējot darbinieku esošos darba pienākumus un tiem veltītā laika īpatsvaru, organizācijā tiek panākta lielāka skaidrība par konkrētā amata veicēju pienākumiem, kā arī palīdz identificēt pienākumus, kas tiek veikti neefektīvi vai neatbilstoši amata noteiktajai kvalifikācijai. Funkciju audita un slodžu ietvara analīzes rezultāti ir pamats, uz kura vadītājiem pieņemt pārdomātus un datus balstītus lēmumus, lai noteiktu darba izpildei nepieciešamo slodžu skaitu, kā arī pilnveidotu darba organizāciju.

Funkciju audits ietver visu darbiniekiem veicamo pienākumu apjomu, kas ļauj precizēt amata aprakstus. Precīzi definēti pienākumi un funkcijas var veicināt darbinieku apmierinātību, jo darbiniekiem ir skaidrs priekšstats, kas no viņiem tiek sagaidīts un kādi uzdevumi ir jāveic. Funkciju audits un slodžu etalona izveide palīdz organizācijai uzlabot kontroles mehānismus, kas nodrošina, ka darbinieki izpilda savus pienākumus un funkcijas saskaņā ar organizācijas vajadzībām un amata standartiem.

Izveidotais slodzes etalons ir viens no instrumentiem pašvaldību sociālo dienestu darba organizēšanai un novērtēšanai. To paredzēts izmantot sociālo darbinieku slodzes analīzei, lai meklētu veidus, kā pilnveidot sociālā darbinieka slodzi un palielinātu sociālo darbinieku iesaisti tiešajā darbā ar klientiem. Ņemot vērā lielo sociālo darbinieku amata vakanču skaitu, esošo sociālo darbinieku slodzes analīze salīdzinājumā ar slodzes etalonu dod iespēju meklēt veidus, kā pilnveidot esošo darbinieku darbu un pārskatīt nepieciešamo sociālo darbinieku slodžu skaitu. Savukārt, izveidojot vienotu amata apraksta paraugu, ir iespējams salīdzināt sociālo darbinieku

slodzes dažādos sociālajos dienestos, tādā veidā arī meklējot kopīgus risinājumus un pārņemot labo praksi no citiem.

1.1. PRIEKŠIZPĒTE

Uzsākot sociālā darbinieka amata slodzes etalona izstrādi, tika veikta dokumentu analīze (amata apraksti, nolikumi, izstrādātās metodikas u.c.), kā arī intervijas ar 13 sociālo dienestu vadošajiem darbiniekiem (dienestu vadītājiem) un dienestu vadītāju piesaistītajiem nodaļu vadītājiem vai vecākajiem speciālistiem.

Interviju laikā tika noskaidrots sociālo darbinieku darba saturs un apjoms (darba pienākumi, to dažādība un rādītāji, kuri raksturo sasniegtos rezultātus katrā pienākumu grupā), nepieciešamie resursi darba veikšanai, kā arī ierobežojumi un grūtības, kas ietekmē darba izpildi un rezultātu sasniegšanu. Iegūtās informācijas apkopošanas rezultātā tika identificēti sociālā darbinieka pienākumi, kas sagrupēti sākotnējā sociālo darbinieku amata funkciju sarakstā. Katras funkcijas apraksts ietver detalizētākus amata pienākumus un uzdevumus. Funkciju saraksta un to apraksta izveidē tika iesaistīti gan pilotprojekta dalībnieki, gan eksperti.

Papildus tika organizēta diskusija ar Labklājības ministrijas pārstāvjiem ar mērķi precizēt darba uzdevuma tvērumu. Rezultātā tika identificēti ierobežojumi darba uzdevuma izpildē.

- Darba uzdevuma mērķī bija uzdevums raksturot sociālo darbinieku slodzes ietvaru vairākos līmeņos, gan pamatdarbības funkcijas, gan vadības funkcijas. Diskusijas laikā precizēts, ka ar vadības funkcijām domāti pienākumi, ko veic vecākie sociālie darbinieki. Attiecīgi izstrādātajā funkciju sarakstā tika iekļautas arī funkcijas (piemēram, “Proaktīva un preventīva situāciju risināšana”), kas primāri būtu attiecināmas uz vecākajiem sociālajiem darbiniekiem, kā arī funkcija “Citi pienākumi” ar iespēju norādīt citus pienākumus, kas attiecas uz vadības līmeņa funkcijām.
- Viens no projekta uzdevumiem bija noteikt sociālā darbinieka pienākumu apjomu vienam klientam, tajā skaitā klienta lietas statusu (piemēram, aktīva, neaktīva, uzraudzībā esoša lieta), un sagatavot pamatojumu klientu lietu apjomam vienam sociālajam darbiniekam. Veicot dokumentu izpēti par klienta lietu un tās saturu, tika izdarīti vairāki secinājumi.

- Metodikā sociālajam darbam ģimenēm ar bērniem ir aprakstīti klienta lietas izveides mērķi un principi. Metodikā teikts, ka klienta lieta ir informācijas, kas saistīta ar klientu un viņa situāciju, apvienojošs kopums.²
- Sociālā darba vārdnīcā ir klienta lietas definīcija – daudzpusīgas informācijas kopums, kas saistīts ar klienta sociālo situāciju, ko sociālais darbinieks fiksē digitālā vai papīra formātā. Šajā definējumā ir minēts, kādas vajadzības nosaka klienta informācijas apkopošanas nepieciešamību.³
- MK noteikumos Nr. 338 “Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem” ir noteikts klienta lietā iekļaujama saturs.⁴

Taču nevienā no minētajiem dokumentiem nav definēti klienta lietas statusa veidi un to definīcijas. Aptaujājot sociālā dienesta vadītājus, tika identificēti klienta lietas statusa veidi, kurus izmanto sociālajos dienestos: aktīvās klientu lietas (darbs ar gadījumu); neaktīvās (atrodas noslēgšanas procesā, nenotiek aktīva sadarbība ar klientu); izvērtēšanā esošo klientu lietas; sociālo pakalpojumu lietas (kad netiek veikta gadījumu vadīšana, bet pašvaldība ir piešķirusi kādu sociālo pakalpojumu). Minētie klienta lietas statusa veidi tiek izmantoti optimāla klientu lietu skaita noteikšanas uzdevumā (aprakstīts šī dokumenta 1.5. daļā). Projekta fināla stadijā diskusijās ar ekspertiem tika secināts, ka vienotai izpratnei par klienta lietas statusa veidiem nepieciešams tos precizēt un detalizētāk definēt.

- Dokumentu izpētes posmā tika secināts, ka nav publiski pieejamas iepirkumā minētās Valsts kontroles izstrādātās vadlīnijas noslodzes aprēķinam pašvaldībā. Līdz ar to šāds dokuments netika izmantots slodzes etalona sagatavošanā.

² *Metodiskais materiāls sociālajam darbam ģimenēm ar bērniem*. - SIA “AC Konsultācijas”, 2020. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/media/7621/download?attachment>

³ Baiba Bela un Līga Rasnača (zin. red.). *Sociālā darba vārdnīca*. – Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2023. 640. lpp.; 193. lpp. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/sociala-darba-vardnica>

⁴ MK noteikumi Nr. 338 *Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem*. 2017. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/291788-prasibas-socialo-pakalpojumu-sniedzjiem>

1.2. FUNKCIJU AUDITA METODOLOĢIJA

Lai noteiktu laika sadalījumu amata pienākumu veikšanai, tajā skaitā pienākumus, kas dublējas vai tiek veikti neatbilstoši kvalifikācijas un kompetences līmenim, tika veiktas turpmāk aprakstītās aktivitātes.

1) Funkciju saraksta izstrāde.

Nemot vērā sākotnējo izpēti, tika sagatavots sākotnējais funkciju saraksts, kas ietver sociālo darbinieku slodzi definējošu pienākumu aprakstus.

Lai identificētu dublējošās rīcības un to laiku, kas sociālā darbinieka ikdienā tiek izmantots neatbilstoši kvalifikācijas un kompetences līmenim, funkciju sarakstā tika ietvertas arī funkcijas, kuras veido pienākumi darbā ar tiem sociālā dienesta klientiem, ar kuriem netiek uzsākts sociālais darbs ar gadījumu (turpmāk – “Darbs ar citām personām”) un “Citi pienākumi”, tajā skaitā “Citas sociālā darba jomas profesionālie pienākumi”. Ar izstrādāto funkciju sarakstu var iepazīties 3. tabulā “Sociālā darbinieka slodzes etalons”.

2) Lai slodžu audita dalībniekiem vieglāk būtu attiecināt savu darba laiku uz konkrētām funkcijām un norādīt katras funkcijas rezultātīvos rādītājus, vienojoties ar pilotprojekta dalībniekiem, funkcijas tika apvienotas šādās funkciju grupās:

Funkciju grupa	Funkcija
Gatavošanās un izpēte	Situācijas izvērtēšana
	Sagatavošanās
	Mājas vizītes
Darbs ar klientu	Konsultācija ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu
	Gadījuma dokumentēšana
	Gadījuma datu ievade un apstrāde
	Sociālais darbs ar grupu
	Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem klientu gadījuma ietvaros
Darbs, kas nav saistīts ar konkrētu klientu	Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem citu jautājumu kontekstā
	Proaktīva un preventīva situāciju risināšana
	Atskaišu un informācijas gatavošana
	Dalība iekšējās sapulcēs
Darbs ar citām personām	Profesionālās kompetences pilnveide
	Konsultācijas ar citām personām
	Informācijas dokumentēšana par citām personām

	Datu ievade un apstrāde par citām personām
Citi pienākumi	Citas sociālā darba jomas profesionālie pienākumi
	Citi pienākumi

Funkciju sadalījums pa grupām un šo grupu nosaukumi tika apspriesti diskusijā ar pilotprojekta dalībniekiem. Šāds sociālā darbinieka amata pienākumu grupējums funkcijās un funkciju grupās tika izmantots slodžu audīta veikšanai. Vēlākajos posmos, diskutējot par slodžu etalonu, saraksts tika precizēts. Piemēram, funkcija “Sociālais darbs ar grupu” tika ietverta funkcijā “Konsultācija ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu” kā viena no iespējamām metodēm. Diskusijās tika nolemts funkciju “Mājas vizītes” atstāt kā visiem veicamu funkciju izpētes posmā, precizējot, ka tā arī var būt viena no metodēm funkcijā “Konsultācija ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu”. Veidojot slodzes etalonu, funkciju audīta datus iegūtais laiks konkrētai funkcijai tika analizēts un parādīts pie konkrētās slodzes etalona funkcijas, kur tas tika iekļauts slodzes etalona veidošanas gaitā.

3) Slodžu analīzes aptaujas anketas izstrāde.

Izveidotais sociālā dienesta funkciju saraksts tika iestrādāts slodzes analīzes aptaujas anketā, iekļaujot vietu datu ievadei, kur norādīt konkrētai funkcijai veltīto laiku un rezultatīvos rādītājus: funkcijas rezultātu, kas rodas, veicot konkrētās funkcijas pienākumus un to skaitu (piemēram, klientu lietu, dokumentu un citu rezultātu skaitu), kā arī klientu skaitu krīzes situācijās.

Lai identificētu nepieciešamos resursus pienākumu veikšanai, kā arī ierobežojumus un grūtības, kas ietekmē darba rezultātu sasniegšanu, pilotprojekta dalībniekiem anketā bija iespējams norādīt “Citas iesaistītās puses” (piemēram, citu iestāžu nosaukumus vai amatus, kas ir iesaistīti un ietekmē rezultātu, piemēram, veic kontroli, apstiprināšanu vai sniedz informāciju), kā arī sniegt komentārus (piemēram, iemeslus, kas ietekmē slodžu apjomu, kas ir lielākie izaicinājumi un citu informāciju, kas šķiet būtiska). Šī informācija tika iekļauta, lai labāk izprastu sociālā darbinieka darbu un faktoros, kas nosaka funkciju sadalījumu jeb īpatsvaru slodzē.

Izpētes laikā secināts, ka daži pienākumi tiek veikti retāk nekā reizi mēnesī (piemēram, ceturkšņa vai gada atskaišu gatavošana), kā arī sociālie darbinieki izmanto dažādus – nedēļas vai mēneša – darbu plānošanas periodus. Tādēļ pilotprojekta dalībnieku ērtības labad anketā bija iespēja norādīt konkrētajai funkcijai veltīto laiku dažādos periodos – nedēļas, mēneša, ceturkšņa un gada griezumos. Neatkarīgi no tā, kādā periodā sociālie darbinieki datus par konkrēto funkciju ievadīja, norādītās stundas ar formulas palīdzību tika attiecinātas uz mēnesi, lai tiktu izveidota vidējā slodze mēneša griezumā.

Lai mazinātu riskus un nodrošinātu iespējami labāku iesniegto datu kvalitāti, slodzes anketā tika iestrādāti pašpārbaudes mehānismi. Piedāvājot iespēju izvērtēt, vai norādītais laiks nepārsniedz normālo darba laiku, anketā tika izveidota paškontroles aile, lai anketas aizpildītājs var izvērtēt, vai kopējais norādītais laiks mēneša griezumā nepārsniedz vidējo slodzi (šī slodžu audita mērķim izmantotas 168 stundas), vai virsstundu skaits atbilst reālai situācijai.

4) Slodžu aptaujas respondentu noteikšana.

Sākotnēji projekta uzdevumā bija noteikts, ka nodevumā tiks atspoguļoti arī izpētes un validēšanas dati un mērījumi, kas praksē iegūti pilotprojektu laikā, vērtējot ne mazāk kā 30 sociālos darbiniekus ar dažādiem darba pienākumiem piecos dažādos pašvaldību sociālajos dienestos (nolikuma 6.2. punktā minētos pašvaldību lieluma sociālajos dienestos). Pārrunājot ar Labklājības ministrijas pārstāvjiem slodžu audita dalībnieku principus, tika nolemts aicināt piedalīties slodžu aptaujā visus 13 sociālos dienestus, kuri pilotprojektam bija nominējuši sociālos darbiniekus. Tika noteikts, ka no katra sociālā dienesta slodžu anketu aizpildīt tiek aicināti pieci sociālie darbinieki, kurus koordinē pilotprojekta dalībnieks. Līdz ar to slodžu aptaujā piedalījās 66 sociālie darbinieki (no viena dienesta anketu aizpildīja seši dalībnieki, no pārējiem – pieci).

5) Slodžu aptaujas instrukcijas izstrāde un respondentu informēšana.

Lai nodrošinātu vienādu izpratni par slodžu aptaujas aizpildi, tika sagatavota detalizēta instrukcija, izskaidrojot aizpildāmo datu formātu. Papildus tika organizēta tiešsaistes tikšanās ar aptaujas respondentiem, lai izskaidrotu slodžu ietvara uzdevuma mērķi, slodžu etalona izstrādes gaitu, kā arī atbildētu uz neskaidrajiem jautājumiem par slodžu aptaujas aizpildi.

Lai mazinātu datu kvalitātes riskus, slodžu aptaujas dalībnieki tika informēti par biežākajiem slodžu aptaujas aizpildīšanas izaicinājumiem un datu kvalitātes riskiem (piemēram, ka daļai darbinieku ir grūtības novērtēt laiku, cik katram darbam tiek tērēts; ka darbinieki mēdz norādīt lielāku patērēto laiku, nekā pilnas slodzes darbs; ka vieni un tie paši darbi (piemēram, kļūdu labošana, kontrole, lietvedības kārtošana, tikšanās) savstarpēji mēdz pārklāties, ir grūti nošķirami, kā rezultātā patērētais laiks daļēji varētu tikt norādīts dubultā). Uzmanība tika vērsta uz iespējamiem slodzes anketas aizpildes izaicinājumiem un iespējām tos mazināt, kā arī tika aicināts pārrunāt izaicinājumus dienesta ietvaros ar pārējiem slodžu audita dalībniekiem, kopīgi meklējot

risinājumus. Dalībnieki tika aicināti veikt novērojumus par faktisko laiku dažādu pienākumu veikšanai divas nedēļas pirms slodžu tabulas aizpildes.

6) Slodžu aptaujas aizpilde.

Slodžu aptaujas aizpildei tika dotas divas nedēļas jūnija sākumā. Kā minēts iepriekš, slodžu aptaujas dalībniekiem bija rekomendēts pirms anketas aizpildes divas nedēļas jau maijā veikt faktiskā laika uzskaiti, kā arī novērojumus, kādi faktori ietekmē pienākumu izpildei veltītā laika apjomu. Tādējādi aptaujas dalībnieki varēja norādīt reālus datus, kas iegūti no gandrīz pilna darba mēneša novērojumiem. Saskaņā ar ekspertu pieredzi divas nedēļas ir visbiežāk izmantotais periods slodžu audits. Ja ir iepriekš veikti novērojumi, anketu var aizpildīt 1–2 dienās, vienlaicīgi paredzot laiku informācijas precizēšanai un diskusijai ar kolēģiem vai ekspertu par neskaidrībām. Slodžu audita dalībnieki tika aicināti iekļaut anketā arī pienākumus, kas netika veikti novērošanas vai slodžu anketas aizpildes periodā, bet ir raksturīgi viņu darbā. Slodžu aptaujā bija arī iespēja norādīt laiku pienākumiem, kas tiek veikti retāk nekā reizi mēnesī, lai veidotos priekšstats par visiem sociālā darbinieka pienākumiem un to vidējo slodzes īpatsvaru.

Rezultatīvo rādītāju datu iesniegšanai audita dalībnieki tika aicināti izmantot datu bāzēs pieejamo informāciju, piemēram, par klientu lietu skaitu, sagatavoto dokumentu skaitu, kā arī pārrunāt neskaidros jautājumus dienesta ietvaros. Pilotprojekta dalībnieki katrā dienestā koordinēja informācijas apriti un slodžu aptaujas aizpildi sava dienesta ietvaros, tajā skaitā apkopojot neskaidros jautājumus procesa laikā. Slodžu audita dalībniekiem bija iespēja sazināties un precizēt slodžu aptaujas aizpildes laikā radušos jautājumus ar slodžu audita ekspertu.

7) Iegūtās informācijas apkopošana, analīze un rezultātu sagatavošana.

Saņemtās 66 anketas no 13 sociālajiem dienestiem tika apkopotas vienā datu apstrādes failā. No 12 dienestiem tika saņemtas piecas anketas, vienā dienestā aptaujas anketas aizpildīja seši dalībnieki. Atsevišķos gadījumos saņemtās anketas tika atkārtoti precizētas vai veiktas datu korekcijas atbilstoši kontaktpersonu atbildēm uz precizējošiem jautājumiem. Funkcijai “Citi pienākumi” norādītais laiks tika analizēts atbilstoši komentāriem, atsevišķos gadījumos pārceļot norādītos datus uz atbilstošākām funkcijām. Apstrādājot iesniegtos slodžu audita datus, tie tika attiecināti mēneša griezumā. Funkciju īpatsvars slodzē tiek noteikts procentos no pilnas slodzes,

taču lietotāju ērtības labad rezultātos tika norādītas arī vidējās stundas mēnesī katrai funkcijai un funkciju grupai.

Papildus kontaktpersonām tika lūgts norādīt slodzi aptaujas dalībnieku specializāciju un pamata darba teritoriju – pilsēta vai pagastu un lauku teritorijas. Analīzes ietvaros tika izvērtēts, vai ir iespējams veikt analīzi pēc sociālo darbinieku specializācijas, reģiona vai darba veikšanas teritorijas, tas ir, vai iesniegtajos datos ir novērojamas atšķirības norādītajā laika īpatsvarā. Tika secināts, ka aptaujas dalībnieki lielākoties strādā ar vairākām mērķa grupām un tikai 1/3 no aptaujas dalībniekiem norāda 100% specializāciju darbā ar vienu no mērķa grupām – lielākoties tas ir darbs ar ģimenēm ar bērniem. Ņemot vērā ierobežoto datu pieejamību par darbinieku specializācijām un iegūto datu apjomu, attiecīgi tika analizētas atšķirības starp vidējo funkciju īpatsvaru sociālā darbinieka amata slodzē visiem respondentiem un

- vidējo funkciju īpatsvaru slodzē respondentiem, kuri veic darbu pilsētās (saskaņā ar kontaktpersonu norādīto informāciju);
- vidējo funkciju īpatsvaru slodzē respondentiem, kuri veic darbu pagastos un lauku teritorijās (saskaņā ar kontaktpersonu norādīto informāciju);
- vidējo funkciju īpatsvaru slodzē respondentiem, kuri pamatā specializējas darbā ar ģimenēm ar bērniem (saskaņā ar kontaktpersonu norādīto informāciju).

Analizējot iesniegto audita datu atšķirības, tika secināts, ka iegūtie ierobežotie dati pa specializācijām (kur tas bija piemērojams) un darba vietas teritoriju neparāda būtiskas funkciju īpatsvara atšķirības. Nav iespējams vispārināt no slodzes audita datiem atsevišķu slodzes ietvaru ne sociālajiem darbiniekiem, kas strādā pilsētās vai lauku teritorijās, ne arī pa specializācijām. Tāpēc tika secināts, ka ir lietderīgi veidot kopējo slodzes etalonu, apzinoties, ka var pastāvēt atšķirības laika īpatsvarā konkrētu funkciju izpildē dažādu specializāciju sociālajiem darbiniekiem – ar nosacījumu, ka viņi patiešām strādā tikai ar vienas mērķa grupas klientiem.

Slodzes audita rezultāti tika validēti un apspriesti koprades darbnīcā, kurā piedalījās visi pilotprojekta dalībnieki – gan dienestu vadošie darbinieki, gan sociālie darbinieki. Pirms darbnīcas dalībniekiem tika nosūtīti apkopotie rezultāti pa funkciju grupām un vispārīgajiem secinājumiem kā pamats tālākām diskusijām koprades darbnīcās.

8) Iegūto rezultātu salīdzināšana ar citiem veiktajiem pētījumiem.

Nodibinājums „*Baltic Institute of Social Sciences*” Labklājības ministrijas uzdevumā 2023. gadā veica izvērtējumu “Profesionāla sociālā darba attīstība pašvaldībās: *ex-post* pētījums”. Analizējot izvērtējumu “Pašvaldību sociālo dienestu un sociālā darba speciālistu darbības efektivitātes novērtēšanas rezultāti un to analīze. Gala ziņojums”,⁵ tika secināts, ka slodžu auditā iegūtie dati apstiprina turpmāk aprakstītās *ex-post* pētījuma atziņas.

- Sociālie darbinieki mēdz pildīt pienākumus, kas nebūtu jāveic sociālā darba ietvaros. Kā minēts *ex-post* pētījumā, izvērtējot sociālā darba prakses robežas, joprojām 85% sociālo dienestu vadītāju un 63% sociālā darba speciālistu uzskata, ka viņiem nākas pildīt pienākumus, kas nebūtu jāveic sociālā darba ietvaros. Šī atziņa liecina, ka attiecīgi samazinās laiks, ko sociālie darbinieki var veltīt tiešo sociālā darba funkciju veikšanai.
 - Sociālie darbinieki samērā maz tiek iesaistīti vai iesaistās proaktīvā un preventīvā situāciju risināšanā un stratēģisko dokumentu izstrādē. Arī *ex-post* pētījuma dati liecina, ka no visiem aptaujātajiem speciālistiem tikai 20% atzīmē, ka ir iesaistījušies priekšlikumu sniegšanā pašvaldības teritorijas attīstības plānošanas dokumentu izstrādē. Šī atziņa sasaucas ar slodžu aptaujā iegūtajiem rezultātiem. No slodžu audita anketā sniegtajiem komentāriem var secināt, ka daļa darbinieku neizrāda interesi vai atzīst, ka viņiem nav laika šādām aktivitātēm, taču ir arī dienesti, kuros šādās aktivitātēs tiek iesaistīti tikai vecākie sociālie darbinieki vai nodaļu vadītāji.
 - Sociālo darbinieku specializācija darbā ar noteiktām klientu grupām vēl ir iedzīvināšanas procesā. *Ex-post* pētījumā minēts – ja sociālo dienestu vadītāju vidū 90% uzskata, ka dienestā ir noteikta darbinieku specializācija, tad sociālā darba speciālistu vidū tikai 56% uzskata, ka viņu dienestā ir noteikta darbinieku specializācija darbā ar noteiktām klientu grupām. Šī atziņa sasaucas ar slodžu aptaujā iegūtajiem rezultātiem.
- 9) Sociālā darbinieka amata pienākumu apraksta parauga izstrāde.

⁵ Profesionāla sociālā darba attīstība pašvaldībās: *ex-post* pētījums. *Pašvaldību sociālo dienestu un sociālā darba speciālistu darbības efektivitātes novērtēšanas rezultāti un to analīze. Gala ziņojums*. 2017. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/en/media/3466/download>

- Priekšizpētes laikā tika secināts, ka dažādos dienestos sociālo darbinieku amata pienākumi tiek aprakstīti atšķirīgā detalizācijas pakāpē. Izmantojot vienotu amata pienākumu apraksta formātu visos dienestos, sociālo dienestu vadītājiem būtu vieglāk analizēt dažādām funkcijām veltīto laiku un salīdzināt darbinieku faktisko laiku ar izstrādāto slodzes etalonu, kā arī salīdzināt sociālo darbinieku darba organizāciju dažādu dienestu starpā. Jomas ekspertu darba grupās būtu efektīvāk diskutēt par iespējamiem sociālā darbinieka slodzes optimizācijas risinājumiem, izmantojot vienotu sociālo darbinieku funkciju grupējumu.
- Amata pienākumu apraksta paraugs tika veidots uz slodzes audīta izstrādātā funkciju grupu, funkciju un pienākumu saraksta bāzes, ietverot tipiskākās sociālā darbinieka funkcijas un pienākumus.

1.3. IEGŪTO DATU VALIDĀCIJA UN PIELĀGOŠANA LIETOTĀJU VAJADZĪBĀM

1) Koprades darbnīca: diskusija par rezultātiem un slodžu sistēmas kritēriju noteikšanu.

Darbnīcā tika aicināti piedalīties visi pilotprojekta dalībnieki – gan dienestu vadītāji, gan sociālie darbinieki, gan arī Labklājības ministrijas pārstāvji. Darbs tika organizēts pēc turpmāk aprakstītās pieejas.

- Tika veidotas atsevišķas dienestu vadītāju un sociālo darbinieku darba grupas.
- Vadītāju un sociālo darbinieku grupas strādāja paralēli ar tiem pašiem jautājumiem. Kopējā diskusijā tika salīdzināts dažādu darba grupu redzējums un atrasts kopsaucējs.
- Labklājības ministrijas pārstāvji pievienojās dažādās darba grupās un pēc izvēles tās mainīja, novērojot grupu darbu, diskusiju tēmas un atbalstot grupu darbu virzībai uz rezultātu.
- Grupu darbs tika organizēts divās kārtas:
 - 1. kārtā visiem dalībniekiem tika dots viens uzdevums: “Kurās funkciju grupās būtu jāsamazina vai jāpalielina veltītā laika īpatsvars?”
 - 2. kārtā katrai darba grupai tika dots uzdevums par vienu no izvēlētām trīs funkciju grupām – konkrētu priekšlikumu izstrāde, norādot priekšlikumu jomu.

Darbnīca tika organizēta *Zoom* platformā, priekšlikumu izstrādei tika izmantota iepriekš sagatavota darba lapa.

2) Koprades darbnīca: slodžu ietvara pielāgošana un rezultātīvo rādītāju noteikšana.

Šī darbnīca tika organizēta, lai iepriekšējā darbnīcā izstrādātais slodžu etalons tiktu papildināts un aprobēts, nodrošinot saprotamību, kā arī notiktu diskusija par pielāgojamību sociālo darbinieku darba specifikai dažādos sociālajos dienestos.

Darbnīcā tika aicināti piedalīties pilotprojektā iesaistītie dienestu vadītāji un eksperti – sociālā darba metodiku izstrādātāji, sadarbības partneri un Labklājības ministrijas pārstāvji. Darbs tika organizēts pēc turpmāk aprakstītās pieejas.

- Tika veidotas četras sociālo dienestu vadītāju darba grupas, kur divas no tām diskutēja par nepieciešamajiem slodzes etalona pielāgojumiem vienādām specializācijām. Pēc darba

grupu rezultātu prezentācijas bija iespēja salīdzināt dažādu darba grupu līdzīgo un atšķirīgo, kā arī papildinošo redzējumu.

- Katrai grupai pievienojās viens vai divi eksperti, kas pauda savu viedokli par specifiku metodikai darbā ar dažādām mērķa grupām un iespējamo ietekmi uz slodzes etalonu.
- Labklājības ministrijas pārstāvji pievienojās dažādās darba grupās un pēc izvēlēs tās mainīja, novērojot grupu darbu, diskusiju tēmas un atbalstot grupu darbu virzībai uz rezultātu.
- Grupu darbs tika organizēts divās kārtas:
 - 1. kārtā visiem dalībniekiem tika dots viens uzdevums: “Kādas izmaiņas un kāpēc no iepriekšējā darbnīcā izveidotā slodzes etalona nepieciešamas konkrētajai specializācijai vai situācijai?”
 - 2. kārtā tika prezentēti sociālo dienestu vadītāju aptaujas rezultāti par sociālo darbinieku klientu lietu skaitu, kā arī dati no citiem pētījumiem, kas sniedz ieteikumus par optimālo klientu lietu skaitu vienam sociālajam darbiniekam. Visām darba grupām bija viens uzdevums: pārrunāt, kāds klientu lietu skaits vienam sociālajam darbiniekam ir pamatojams un kādi ir pielāgojumi konkrētām specializācijām vai citiem faktoriem – kā, piemēram, darbam lauku teritorijās.

Darbnīca tika organizēta *Zoom* platformā, priekšlikumu izstrādei tika izmantota iepriekš sagatavota darba lapa.

1.4. SLODZES ETALONA NOTEIKŠANAS METODOLOĢIJA

Lai izstrādātu sociālā darbinieka slodzes etalonu, tika veiktas turpmāk aprakstītās darbības.

- 1) Faktiskās slodzes apzināšana un analīze – balstoties uz slodzes aptaujā iesniegtajiem datiem, tika izveidots esošais sociālā darbinieka slodzes sadalījums pa funkciju grupām. Papildus tika apkopoti biežākie izaicinājumi konkrēto funkciju veikšanā: kādām darbībām pietrūkst laika, kādi faktori ietekmē funkciju izpildes ilgumu.
- 2) Koprades darbnīcā ar pilotprojekta dalībniekiem – gan vadošajiem darbiniekiem, gan sociālajiem darbiniekiem – notika diskusijas un salīdzināti sociālo darbinieku un dienestu vadītāju darba grupu viedokļi:
 - kādam jābūt optimālam slodzes etalonam un kā tam vajadzētu atšķirties no faktiskās situācijas, ko uzrāda audita rezultāti;
 - kāds ir pamatojums palielināt vai samazināt laika īpatsvaru konkrētām funkcijām.
- 3) Pēc darbnīcas tika apkopoti diskusiju rezultāti, izveidojot sākotnējo sociālā darbinieka slodzes etalonu. Pie katras no funkcijām un funkciju grupām, kur slodžu etalonā tika piedāvāts palielināt vai samazināt laika īpatsvaru kādai funkcijai salīdzinājumā ar iegūtajiem audita rezultātiem, tika norādīts pamatojums, kāpēc šādas izmaiņas ir nepieciešamas.

Paturot prātā, ka gan faktiskais amata slodzes apjoms, gan slodzes etalonā noteiktais nedrīkst pārsniegt normālā darba laikā izpildāmo, gadījumos, kad slodzes etalona noteikšanai nepieciešams palielināt laiku kādai no funkcijām, bija nepieciešams samazināt laiku citām. Darbnīcas dalībniekiem tika ieteikts, ka laika īpatsvara palielināšana kādā no funkcijām visdrīzāk var tikt veikta, samazinot laiku funkciju grupās “Citi pienākumi” un “Darbs ar citām personām”, jo tās nav sociālā darbinieka darba pamata funkcijas. Izveidojot sociālā darbinieka slodzes etalonu, tika integrētas šādas diskusijā ar sociālo dienestu vadītājiem – pilotprojekta dalībniekiem – panāktās vienošanās:

- funkcija “Citi pienākumi” veido ne vairāk kā 3% no kopējā darba laika jeb slodzes;

- 80:20 pamatprincips: sociālā darbinieka pamatfunkcijām (funkciju grupas “Gatavošanās un izpēte” un “Darbs ar klientu”) – 80% , kamēr pārējām funkcijām – 20% laika.

4) Koprades darbnīcā kopā ar pilotprojekta vadošajiem darbiniekiem tika diskutēts, kādi faktori var radīt atkāpes no izstrādātā slodzes etalona, un kā tas varētu atšķirties sociālajiem darbiniekiem, kuri strādā ar dažādām mērķa grupām.

1.5. OPTIMĀLĀ KLIENTU LIETU SKAITA NOTEIKŠANAS METODOLOĢIJA

Lai izstrādātu kritērijus sociālā darbinieka optimālo lietu skaita noteikšanai slodzes ietvaros, tika veiktas turpmāk aprakstītās aktivitātes.

1) Dienestu vadītāju aptauja par klientu lietu skaitu un citiem rezultatīviem rādītājiem, kas raksturo sociālo darbinieku slodzi.

Tā kā sociālajos dienestos ir atšķirīga izpratne par klienta lietas veidiem un kritērijiem to noteikšanai, aptaujas izveidošanai tika sākotnēji aptaujāti sociālo dienestu vadītāji un eksperti. Rezultātā tika piedāvāti šādi klienta lietas statusa veidi, kurus saprot pilotprojekta dalībnieki, līdz ar to nodrošinot precīzu esošās situācijas atspoguļojumu:

- aktīva klienta lieta (sociālais darbs ar gadījumu);
- neaktīva klienta lieta (atrodas noslēgšanas procesā, nenotiek aktīva sadarbība ar klientu);
- izvērtēšanā esoša klienta lieta;
- sociālā pakalpojuma lieta (kad netiek veikts sociālais darbs ar gadījumu, bet pašvaldība ir piešķīrusi kādu sociālo pakalpojumu).

Aptaujā dienestu vadītāji tika lūgti iesniegt informāciju par klientu lietu skaitu dažādos statusos vismaz pieciem sociālā dienesta sociālajiem darbiniekiem, no tiem pēc nejaušības principa izvēloties: 1) vismaz vienu sociālo darbinieku, kurš veic arī vadības funkcijas, ja šāds amats ir dienestā (piemēram, vecākais sociālais darbinieks); 2) vismaz divus sociālos darbiniekus darbam ar ģimenēm ar bērniem; 3) vismaz divus sociālos darbiniekus darbam ar pieaugušām personām.

Papildus aptaujas anketā tika iekļauti šādi jautājumi:

- Kādi faktori ietekmē klientu lietu skaitu vienam sociālajam darbiniekam (piemēram, klientu lietas detalizācija, izmantotās metodes un citi)?
- Kādus citus rezultātīvos rādītājus (papildus klientu lietu skaitam) izmantojat sociālo darbinieku darba analīzei savā dienestā? Lūdzu, norādiet gan rezultātīvo rādītāju, gan tā kvantitatīvo vērtību, ja tāda ir noteikta.

2) Aptaujas rezultātu apkopošana un prezentēšana.

Tika saņemtas aizpildītas aptaujas anketas no 14 sociālajiem dienestiem. Rezultāti tika analizēti, un no iegūtajiem datiem katrai sociālo darbinieku grupai (vecākais sociālais darbinieks, sociālais darbinieks, kas pamatā strādā ar ģimenēm ar bērniem, sociālais darbinieks, kas pamatā strādā ar pieaugušām personām) aprēķināts minimālais, maksimālais, vidējais klientu lietu skaits un mediānas⁶ rādītājs par klientu lietu veidu.

Tika secināts, ka katrā sociālo darbinieku grupā ir 1 līdz 3 ekstrēmi rezultāti katrā no klientu lietu veidiem, tas ir, skaitliski ļoti atšķirīgi no pārējām atbildēm, kas netika ņemti vērā vidējo klientu lietu rādītāju aprēķinos.

Papildus tika apkopota informācija par faktoriem, kas ietekmē klientu lietu skaitu vienam sociālajam darbiniekam. Aptaujas rezultāti tika prezentēti koprades darbnīcā visiem pilotprojekta dienestu vadītājiem.

3) Pētījumu un normatīvo aktu analīze.

Tika apkopoti normatīvajos aktos un pētījumos minētie principi klientu lietu skaita noteikšanai. Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādņēs 2021.–2027. gadam minēts, ka aktīvo lietu skaits uz vienu pašvaldību sociālo dienestu sociālo darbinieku 2017. gadā ir 30, bet 2024. gadā to plānots samazināt, nepārsniedzot 20 lietas, savukārt 2027. gadā līdz 15–20 lietām uz vienu sociālo darbinieku.⁷

⁶ Mediāna – vidējā (centrālā) skaitliskā vērtība. Pieejams: <https://tezaurs.lv/medi%C4%81na>

⁷ MK rīkojums Nr. 616 *Par Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādņēm 2021.–2027. gadam*. 01.09.2021. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325828-par-socialas-aizsardzibas-un-darba-tirgus-politikas-pamatnostadnem-2021-2027-gadam> [skatīts 24.09.2023.]

Metodiskajā materiālā sociālajam darbam ģimenēm ar bērniem norādīts, ka ārvalstu praksē Eiropā attiecībā uz gadījuma vadīšanu ģimenēm ar bērniem viens sociālais darbinieks visbiežāk strādā ar 15 līdz 20 ģimenēm.⁸ Konkrētais ģimeņu jeb klientu lietu skaits vienam sociālajam darbiniekam var tikt noteikts pēc kopējā bērnu skaita ģimenēs un tiek samazināts, ja kopumā ir vairāk par 30 bērniem (vecumā līdz 12 gadiem) vai ģimenēs ir multiplas problēmas un apdraudējuma riski bērniem. Ja sociālā darbinieka klientu mērķgrupai ir nepieciešama krīzes intervence, akūtu apdraudējuma situāciju mazināšana, intensīvas īstermiņa intervences, tad klientu skaits vienam sociālajam darbiniekam var tikt samazināts (5–7 gadījumi), jo krīzes intervence paredz intensīvu ikdienas darbu ar vienu klientu. Metodiskajā materiālā secināts, ka mazāk pieredzējušiem sociālajiem darbiniekiem būtu jāpiešķir mazāk vienlaicīgu klientu lietu, nepārsniedzot 10, kā arī nodrošinot regulāras supervīzijas un atbalsta personu (vecākais sociālais darbinieks vai “darba audzinātājs”) piedalīšanos klātienē konsultācijās ar klientu.

Nodibinājuma „*Baltic Institute of Social Sciences*” izvērtējuma “Profesionāla sociālā darba attīstība pašvaldībās: *ex-post* pētījums” pētījumā par vidējo klientu skaitu mēnesī tika iegūti turpmāk aprakstītie secinājumi.

- Darbā ar gadījumu un gadījuma vadīšanā būtiskākais slodzes noteikšanas kritērijs ir klientu lietu skaits (pētījuma dati: to minēja attiecīgi 31% un 30% aptaujāto; iesniegumu un apkalpoto cilvēku skaits ir sekundāri kritēriji, kurus atzīmē 8–10% speciālistu. Attiecīgi tieši klientu lietu skaits precīzāk raksturo sociālo darbinieku slodzi, nevis iedzīvotāju skaits pašvaldībā.
- Klientu lietu skaita diapazons ir ļoti plašs: sociālo dienestu vadītāju nosauktais vidējais klientu lietu skaits sociālajam darbiniekam ir 10 un maksimālais – 80 lietas. Tas saskan ar sociālo dienestu vadītāju aptaujas rezultātiem.
- Saskaņā ar pētījumu vidējais rādītājs klientu lietu skaitam ir 25 lietas (izslēdzot no aprēķiniem atbildes “grūti pateikt”). Saskaņā ar aptauju vidējais aktīvo lietu skaits

⁸ *Metodiskais materiāls sociālajam darbam ģimenēm ar bērniem.* – SIA “AC Konsultācijas”, 2020. 60 lpp.
Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/media/7621/download?attachment>

(neiekļaujot izvērtēšanā esošo klientu lietu skaitu) ir 20. Attiecīgi klientu lietu skaits 20–25 var tikt noteikts kā optimāla klientu lietu skaita diapazona augšējais rādītājs.

Analizējot Valsts statistikas pārskatu kopsavilkumu par sociālajiem pakalpojumiem un sociālo palīdzību pašvaldībās 2022. gadā (skatīt 1. tabulu), var secināt, ka vidējais klientu lietu skaits lielajās pilsētās ir lielāks kā novados. Sociālais darbinieks vienlaicīgi strādā vidēji ar 31,73 lietām, gada laikā vienam sociālajam darbiniekam vidēji bijušas 69 klientu lietas. Novados vienlaicīgo lietu skaits vidēji ir par 7 lietām mazāk kā pilsētā.⁹

1. tabula. Valsts statistikas pārskata kopsavilkums par sociālajiem pakalpojumiem un sociālo palīdzību pašvaldībās 2022. gadā.

	Aktīvo klientu lietu skaits gadā	Sociālo darbinieku skaits, kas sniedz sociālā darba pakalpojumus	Lietu skaits uz vienu sociālo darbinieku gadā	Decembrī aktīvās klientu lietas	Lietu skaits uz vienu sociālo darbinieku decembrī
Pilsētas	14512	181	80,18	6722	37,14
Novadi	49449	749	66,02	22786	30,42
Kopā	63961	930	68,78	29508	31,73

Ja salīdzina šos skaitļus ar Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādnēs 2021.–2027. gadam minēto, ka aktīvo lietu skaits uz vienu pašvaldību sociālo dienestu sociālo darbinieku 2017. gadā ir 30, tad šis rādītājs 2022. gadā nedaudz pat ir palielinājies.

4) Slodžu etalonam atbilstošā optimālā klientu lietu skaita noteikšana.

Balstoties uz sociālā darbinieka slodzes etalonā noteikto optimālo laika īpatsvaru funkciju grupai “Darbs ar klientu” (60% jeb 100 stundas mēnesī), kā arī funkciju audita datus norādīto vidējo laiku, kas nepieciešams konkrēto funkciju īstenošanai vienam klientam, tika izstrādāts priekšlikums noteikt, ka optimālais aktīvo klientu lietu skaita diapazons vienam sociālajam darbiniekam ir 10

⁹ Valsts statistikas pārskatu kopsavilkums par sociālajiem pakalpojumiem un sociālo palīdzību pašvaldībās 2022. gadā. Pieejams: www.lm.gov.lv/en/media/3466/download [skatīts 24.09.2023.]

līdz 20 klientu lietas. Šajā skaitā nav ietvertas sociālā pakalpojuma lietas un neaktīvās klientu lietas (pēcuzraudzībā esošās lietas).

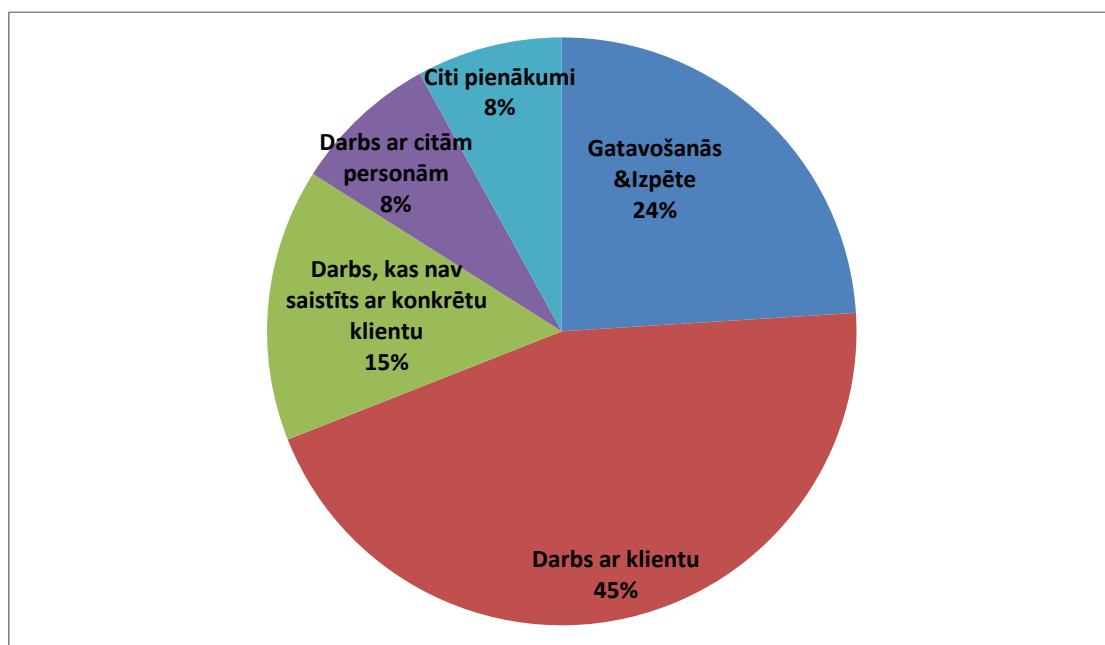
- 5) Koprades darbnīcā darba grupu un kopējās diskusijas ietvaros notika diskusija par optimālo klientu lietu skaitu, kā arī faktoriem, kas to ietekmē. Darba grupa piekrita 10 līdz 20 kā optimālajam klientu lietu skaitam viena sociālā darbinieka slodzei.
- 6) Papildus tika organizēta sociālā darba jomas ekspertu darba grupa, kur tika diskutēts, vai ir iespējams noteikt maksimālo pieļaujamo klientu lietu skaitu vienam sociālajam darbiniekam, kas pārsniedz optimālā klientu lietu skaita robežu. Eksperti secināja, ka šādu maksimāla klientu lietu skaita vienam sociālajam darbiniekam robežu nav pamatojuma noteikt.

2. SLODŽU AUDITA REZULTĀTI

Slodžu audita rezultāti ataino laika īpatsvara sadalījumu starp dažādām funkcijām slodžu audita veikšanas periodā. Analizējot slodžu audita rezultātus, var identificēt funkcijas, kas pārklājas un ir deleģējamas citiem amatiem, un pienākumus, kurus sociālie darbinieki veic neatbilstoši kvalifikācijas un kompetences līmenim. 1. grafikā redzams kopsavilkums no slodžu audita rezultātiem, kas iegūti, apkopojot 66 slodžu anketas no 13 sociālajiem dienestiem..

1. grafikā atainots visu respondentu vidējais slodzes sadalījums pa funkciju grupām.

1. grafiks. Slodžu audita rezultāti: sociālā darbinieka vidējais slodzes sadalījums



2. tabulā var redzēt sociālā darbinieka slodzes sadalījumu pa funkciju grupām darbam pilsētā un pagastos/lauku teritorijās, kā arī darbiniekiem, kas pamatā specializējas darbā ar ģimenēm ar bērniem.

2. tabula. Slodžu audita rezultāti: sociālā darbinieka slodzes sadalījums procentos pa funkciju grupām pēc darba veikšanas teritorijas un specializācijas

	Visi respondenti	Sociālie darbinieki, kuri veic darbu pilsētās	Sociālie darbinieki, kuri veic darbu pagastos un lauku teritorijās	Sociālie darbinieki, kuri veic darbu ar ģimenēm ar bērniem
% no kopējā respondentu skaita	100%	50%	45%	48%
Funkciju grupa	Vidējais slodzes īpatsvars	Vidējais slodzes īpatsvars	Vidējais slodzes īpatsvars	Vidējais slodzes īpatsvars
Gatavošanās un izpēte	24%	21%	26%	20%
Darbs ar klientu	45%	43%	48%	41%
Darbs, kas nav saistīts ar konkrētu klientu	15%	16%	14%	18%
Darbs ar citām personām	8%	11%	4%	11%
Citi pienākumi	8%	9%	8%	10%

2.1. SLODŽU AUDITA SECINĀJUMI

Slodžu audita laikā tika izdarīti šādi secinājumi.

- 1) Lielāko vidējo laika īpatsvaru sociālo darbinieku faktiskajā amata slodzē veido funkciju grupas “Darbs ar klientu” (45%) un “Gatavošanās un izpēte” (24%).
 - Šīs funkciju grupas ietver sociālo darbinieku pamatfunkcijas un kopā veido gandrīz 70% no kopējās faktiskās sociālā darbinieka amata slodzes.
 - Lielākais vidējais laika īpatsvars slodzē ir funkcijai “Konsultācija ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu” (15%).
 - Funkciju “Gadījuma dokumentēšana” (13%) un “Gadījuma datu ievade un apstrāde” (7%) vidējais laika īpatsvars slodzē kopā ir vairāk kā tiešais kontakts ar klientu (15%).
 - Vairāki slodžu audita dalībnieki norādījuši, ka nepietiek laika funkciju grupai “Gatavošanās un izpēte” vai veic šīs funkcijas ārpus darba laika.
- 2) Funkciju grupās “Darbs ar citām personām” (8%) un “Citas funkcijas” (8%) audita dalībnieki ir norādījuši plašu laika īpatsvara diapazonu.
 - Laika atšķirības pamatā skaidrojamas ar atšķirībām darba organizēšanā un pienākumu sadalījumā starp sociālā dienesta darbiniekiem (sociālajiem darbiniekiem, sociālās palīdzības organizatoriem un citiem) dažādu sociālo dienestu ietvaros.
 - Šīs funkciju grupas ietver funkcijas, kas nav uzskatāmas par sociālo darbinieku pamata funkcijām, un kopā ir 16% no kopējās slodzes.
- 3) Funkciju grupā “Darbs, kas nav saistīts ar konkrētu klientu” (15%) ietvertās funkcijas nodrošina dienesta un darbinieku attīstību, tajā skaitā starpinstitucionālo sadarbību.
 - Funkcijai “Komunikācija ar citām iesaistītājām institūcijām un speciālistiem citu jautājumu kontekstā” (2%) lielākā daļa slodžu aptaujas dalībnieku atvēl salīdzinoši nelielu laiku.
 - Funkcijai “Proaktīva un preventīva situāciju risināšana” (1%) laiku norādījuši mazāk par 20% slodžu audita dalībnieku, galvenokārt pamatojot, ka šo funkciju veic tikai vadītāji.

- Vairāki slodžu audita dalībnieki ir norādījuši, ka neveic funkciju “Atskaišu un informācijas gatavošana” (3%), jo nepietiek laika vai šādas funkcijas izpilde no viņiem netiek sagaidīta.
- 4) Slodžu audita dati liecina, ka tikai 1/3 gadījumā varam runāt par pilnīgu specializāciju darbā ar noteiktām mērķa grupām, turklāt lielākoties šie gadījumi ir darbā ģimenēm ar bērniem. Pārsvārā sociālie darbinieki šī uzdevuma projekta laikā strādā ar vairākām klientu mērķu grupām.
- 5) Lai arī vairāki starpinstitucionālie sadarbības partneri ir norādīti gandrīz pie visām funkcijām un to kopējais skaits ir liels, atsevišķi izdalītajām funkcijām “Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem klientu gadījuma ietvaros” (5%) un “Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem citu jautājumu kontekstā” (2%) vidēji kopā tiek veltīts mazāk par 10% laika.
- 6) Tika identificēti šādi pienākumi, kuri neatbilst sociālā darbinieka amatam un kvalifikācijai:
- klienta nogādāšana pie nepieciešamajiem speciālistiem;
 - atbalsts klientam situācijas izvērtēšanas anketu un iesniegumu aizpildē, citu dokumentu sagatavošanā;
 - pārtikas paku izdale, pārtikas un higiēnas paku nogādāšana līdz klienta dzīvesvietai;
 - atbalsts humānās palīdzības organizēšanā;
 - īpašās kopšanas vērtēšana;
 - personu, kas ierodas sociālajā dienestā, uzklauššana par ikdienas problēmām;
 - sociālās palīdzības organizēšana;
 - klienta sadzīves jautājumu risināšana;
 - klienta vai viņa bērna pieteikšana ārsta vizītei;
 - personas aizvešana, pavadīšana uz citām iestādēm (piemēram, uz banku pēc konta pārskatiem, uz medicīnas iestādi);
 - konsultēšana par pensiju apmēriem.

- 7) Tika identificēti šādi uzdevumi, kas ietilpst sociālo darbinieku amata pienākumos un kam sociālajiem darbiniekiem visbiežāk nepietiek laika:
- atbilstošākās metodes izvērtēšana darbā ar konkrētu klientu;
 - darbs ar kopienu;
 - pieredzes apmaiņa, kovīzijas;
 - mazāk pieredzējušu darbinieku mācīšana;
 - piedalīšanās un līdzdalība dažādu darba grupu procesos par dienesta darba jautājumiem;
 - klienta dzīvesvietas apsekošana (sarežģīta loģistika, sabiedriskā transporta kavēšana; lauku rajonos – neizbraucami ceļi, ceļi sliktā stāvoklī, kas palielina pārvietošanās laiku, tāls ceļš līdz klienta dzīvesvietai);
 - klientu konsultēšana – ģimenes sapulču ieviešana (saistībā ar jaunās metodikas ieviešanu darbā ar ģimeni un bērniem);
 - sadarbības partneru tīkla attīstīšana;
 - profesionālās kompetences pilnveide.
- 8) Balstoties uz saņemtajiem slodžu aptaujas datiem par laiku konkrētu funkciju veikšanai vienam klientam un to biežuma analīzi, tika secināts, ka visbiežāk norādītais laika diapazons funkciju grupas “Darbs ar klientu” funkcijām ir šāds:
- funkcijai “Konsultācija ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu”: 1–2 stundas;
 - funkcijām “Gadījuma dokumentēšana”, “Gadījuma datu ievade un apstrāde”: 0,5–1,5 stunda;
 - funkcijai “Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem klientu gadījuma ietvaros”: 0,5–1,5 stunda;
 - funkcijai “Komunikācija ar sociālā dienesta kolēģiem par konkrētiem gadījumiem”: 0,5–1 stunda.
- 9) Sociālie darbinieki amatā “Vecākais sociālais darbinieks” pamatā veic sociālā darbinieka amata pienākumus, nav novērojama vienota pieeja dienestos papildu pienākumu vai augstākas vai atšķirīgas atbildības noteikšanā šim amatam salīdzinājumā ar citiem sociālajiem darbiniekiem. Dažos gadījumos slodžu audita datos tika minēts, ka šie darbinieki biežāk strādā ar krīzes gadījumiem vai papildus veic mazāk pieredzējušu kolēģu darbu uzraudzību.

10) Slodžu audita laikā tika secināts, ka ir nepieciešama vienota pašvaldību sociālās palīdzības un sociālo pakalpojumu administrēšanas lietojumprogramma, kas būtu integrēta ar citām sociālā darbinieka lietotajām datubāzēm, tādējādi samazinot dubultai datu ievadei nepieciešamo laiku. Šobrīd katrā sociālajā dienestā tiek izmantotas dažādas pašvaldību sociālās palīdzības un sociālo pakalpojumu administrēšanas lietojumprogrammas SOPA funkcionalitātes, jo veiktie pielāgojumi un automatizētie risinājumi ir atkarīgi no katra dienesta budžeta iespējām.

2.2. SLODZES IETVARA IZMANTOŠANA SOCIĀLAJOS DIENESTOS

Slodžu audita rezultāti un to analīze, tajā skaitā diskusijas ar sociālo dienestu vadītājiem un citiem sociālā darba jomas ekspertiem, liecina, ka sociālo darbinieku amata pienākumi un īpaši to īpatsvars amatā sociālajos dienestos ir atšķirīgs. Tajos dienestos un gadījumos, kur faktiskā sociālo darbinieku darba slodze maz atšķiras no optimālā slodzes ietvara jeb etalona, šī etalona piemērošana ir salīdzinoši vienkārša: sociālo dienestu vadītāji konstatē sociālo darbinieku darba slodzes atbilstību etalonam un turpmāk periodiski (piemēram, reizi divos gados) veic darbinieku darba slodzes analīzi, lai uzraudzītu sociālo darbinieku slodzes atbilstību etalonam. Darba slodzes analīzei dienestu vadītāji arī turpmāk var izmantot projekta ietvaros izstrādāto un slodzes ietvara izstrādei izmantoto slodžu audita metodiku. Gadījumos, kad visu vai atsevišķu sociālo darbinieku darba slodze atšķiras no optimālā slodzes ietvara, sociālā dienesta vadītājs sadarbībā ar nodaļu vadītājiem, iesaistot sociālos darbiniekus, var analizēt noviržu cēloņus, apspriest risinājumus to mazināšanai un novēršanai, ja pēc dienesta vadītāja ieskatiem tas ir pamatoti un iespējami.

Slodžu etalona ietvaros tika izstrādāts arī sociālo darbinieku amata apraksta pienākumu sadaļas priekšlikums jeb paraugs, ko ieteicams turpmāk integrēt sociālo darbinieku amata aprakstā un izmantot, slēdzot darba tiesiskās attiecības ar sociālajiem darbiniekiem. Dažādām sociālo darbinieku funkcijām un pienākumiem optimālā laika īpatsvara norādīšana sociālo darbinieku amata aprakstā ne tikai nosaka ieteicamās laika robežas dažādām funkciju grupām un pienākumiem, bet arī darbojas kā spēcīgs komunikācijas līdzeklis, akcentējot, kāda veida funkcijas un pienākumi ir svarīgākie sociālo darbinieku amatā un kam nepieciešams veltīt visvairāk laika.

Gadījumos, kad sociālo darbinieku slodze būtiski atšķiras no slodzes etalona, sociālo darbinieku slodzes pielīdzināšana optimālajam slodzes etalonam visdrīzāk ir īstenojama

vairākos pakāpeniskos soļos (ar būtiskām atšķirībām saprotam vismaz 15% atšķirību, pie tam runa ir par sociālo darbinieku būtiskajiem pienākumiem, tas ir, gatavošanās un izpēte, darbs ar klientu u.tml., kas nodrošina kvalitatīvu klienta gadījuma vadīšanu).

- 1) Veikt detalizētu sociālo darbinieku slodzes analīzi un būtiskāko atšķirību no slodzes etalona izvērtējumu savā sociālajā dienestā.

Analīzi iespējams veikt sociālo darbinieku amata līmenī, ja atšķirības no slodzes etalona ir konstatētas visu sociālo darbinieku darba slodzē, vai arī konkrētu darbinieku līmenī, ja atšķirības no slodzes etalona ir konstatētas atsevišķiem vai dažiem sociālajiem darbiniekiem. Turpmāk daži svarīgākie analīzes jautājumi.

- “Kādēļ pastāv būtiskas laika īpatsvara atšķirības konkrētajās funkciju grupās vai pienākumos? Ar ko tās ir saistītas?”

Šī dokumenta 3.2. un 3.3. nodaļās ir aprakstīti faktori, kas visbiežāk ietekmē sociālo darbinieku darba slodzi. Šo faktoru analīze var palīdzēt sociālo dienestu vadītājiem izvērtēt, cik pamatotas ir darbinieku slodzes atšķirības no slodzes etalona.

- “Kurās sociālo darbinieku funkciju grupās un/vai pienākumos faktiskais laika īpatsvars ir optimāls sociālajā dienestā, pat ja tas atšķiras no sociālo darbinieku slodzes etalona? Kurās funkciju grupās un/vai pienākumos faktiskā slodze nav optimāla un būtu maināma, lai tā vairāk līdzinātos sociālo darbinieku slodzes etalonā noteiktajai?”

Nemot vērā to, ka sociālajos dienestos pastāv atšķirīga pieeja dienesta darba organizācijā, tajā skaitā dienesta struktūras veidošanā, kas savukārt nosaka dienesta struktūrvienību un amatu funkcijas un pienākumus, var atšķirties arī sociālajiem darbiniekiem veicamo funkciju un pienākumu īpatsvars viņu amatos. Kā tika konstatēts slodžu audīta rezultātā, sociālo darbinieku funkciju un pienākumu apjomu un īpatsvaru amatā ietekmē arī teritorijas lielums, iedzīvotāju blīvums un citi faktori konkrētās pašvaldībās un līdz ar to dienestā. Iepriekš teiktais liecina, ka atsevišķi faktori var būt lielākā vai pilnīgā sociālo dienestu vadītāju kontrolē, bet citi faktori – daļēji apmērā vai nemaz. Atbildes uz iepriekš izvirzītajiem jautājumiem ļauj dienestu vadītājiem noteikt, kurās funkciju grupās turpmāk ir pamatoti virzīties uz atbilstību sociālo darbinieku amata slodzes etalonam, kurās – vismaz pašlaik – nē.

- 2) Izstrādāt plānu, nosakot veicamos pasākumus un termiņus, kādā sociālais dienests vēlas iedzīvināt sociālo darbinieku darba slodzes atbilstību amata slodzes etalonam.

Lai nodrošinātu izmaiņas sociālo darbinieku darba slodzē, visbiežāk ir nepieciešamas sociālo darbinieku darba organizācijas izmaiņas, par kurām ir runāts šī dokumenta 2.3. nodaļā.

Turpmāk vēlreiz īsi uzskaitīti darba organizācijas aspekti, kam, kā liecina slodžu audita rezultāti, ir svarīga ietekme uz sociālo darbinieku darba slodzi.

- Funkciju un pienākumu sadalījums starp sociālajiem darbiniekiem un citiem amatiem sociālajā dienestā. Visbiežāk funkciju un pienākumu pārskatīšana un pārdale starp amatiem var palīdzēt atbrīvot sociālos darbiniekus no viņiem netipiskajām funkcijām.
- Klientu lietu sadalījuma kārtības izvērtējums sociālajā dienestā, lai nodrošinātu, ka klientu lietu sadalījums starp sociālajiem darbiniekiem ir samērīgs un taisnīgs.
- Iekšējo normatīvo aktu (nolikumu, kārtību un citu) esamība vai neesamība, kas nosaka konkrēto funkciju un pienākumu izpildes kārtību un tvērumu, kas savukārt būtiski ietekmē šo funkciju un pienākumu izpildes laiku. Slodžu etalona izstrādes ietvaros, piemēram, tika konstatēts, ka atšķiras klientu lietu kārtošana ne tikai starp dienestiem, bet bieži vien arī starp sociālajiem darbiniekiem, kas savukārt ietekmē laiku, ko sociālais darbinieks velta klienta lietas iekārtošanai, notikumu dokumentēšanai u.tml. Šajā un līdzīgos gadījumos vienotu un skaidru vadlīniju noteikšana ļautu iezīmēt skaidrākas robežas ne tikai šo pienākumu veikšanai, bet arī laika īpatsvaram, ko sociālie darbinieki velta konkrētu pienākumu izpildei.

3) Sekot līdzī plāna izpildei – analizēt faktoros, kas veicina vai kavē īstenot izmaiņas sociālo darbinieku darba slodzē.

Ieteicams pēc 1–2 gadiem veikt atkārtotu sociālo darbinieku slodzes analīzi (šim nolūkam var izmantot projektā izstrādāto slodžu audita metodiku), lai analizētu izmaiņas funkciju un pienākumu īpatsvarā un sasniegto progresu darba organizācijas pārmaiņās. Sociālo dienestu vadītājiem īpaši svarīgi ir novērst tos ierobežojumus vai barjeras, kas nav tiešā pašu sociālo darbinieku ietekmes zonā, piemēram, klientu lietu sadalījums, sociālajiem darbiniekiem netipisko pienākumu veikšana, jo tie nav noteikti citiem amatiem, u.tml.

Noslēgumā svarīgi akcentēt, ka perspektīvā sociālo darbinieku slodze ir analizējama arī saistībā ar sociālo darbinieku specializāciju, īpaši tad, ja sociālie darbinieki 100% apmērā strādās ar vienu mērķa grupu (piemēram, pieaugušajiem) un nestrādās ar citu (piemēram, ģimenēm ar bērniem). Specializācija var ietekmēt sociālo darbinieku darba slodzi un līdz ar to slodzes etalonu, taču

pagaidām par to vēl ir pārāgri spriest, jo pašlaik lielākā daļa sociālo darbinieku strādā ar vairākām klientu grupām.

2.2. PRIEKŠLIKUMI SOCIĀLĀ DARBA ORGANIZĀCIJAS PILNVEIDOŠANAI

Slodžu audīta un koprades darbnīcu gaitā tika identificēti vairāki priekšlikumi sociālā darba organizācijas pilnveidošanai, kas atvieglotu sociālo darbinieku darbu. Šie priekšlikumi diskusiju laikā tika grupēti, balstoties uz dažādiem ietekmes līmeņiem: 1) priekšlikumi Labklājības ministrijai normatīvo dokumentu pilnveidei; 2) priekšlikumi, kas risināmi sociālo dienestu ietvaros darba organizācijas un procesu pilnveidei; 3) priekšlikumi sadarbības pilnveidei ar citām institūcijām, kas risināmi gan pašvaldību vadības līmenī, meklējot kopējus risinājumus profesionāļu darba grupās un sadarbībā ar citām valsts un pašvaldību iestādēm, gan sociālo dienestu ietvaros. Katra no šīm priekšlikumu grupām ir tālāk detalizēti analizējama šiem jautājumiem veltītās darba grupās un/vai izvērtējama katra sociālā dienesta procesu pilnveides gaitā.

Priekšlikumi, kas būtu risināmi Labklājības ministrijai, lai atbalstītu sociālā darbinieka darba satura pilnveidi.

- Izstrādāt sociālā darbinieka darba organizācijas vadlīnijas.
 - Tās precizētu minimālās prasības klienta lietas saturam un tās detalizācijas pakāpi. Minimālās prasības klienta lietas saturam ieteicams noteikt katrā specializācijā, tas ir, klientu lietām, kas attiecas uz ģimenēm ar bērniem, jauniešiem un citām klientu grupām atbilstoši prasībām, ko nosaka metodikas darbā ar katru no šīm grupām. Šāds uzlabojums veicinātu sociālā darbinieka fokusu uz klientu un samazinātu nepieciešamo laiku gadījuma dokumentācijai.
 - Vadlīnijas aprakstītu principus, kā noteikt klientu lietu skaitu sociālajiem darbiniekiem, ņemot vērā izstrādāto optimālo sociālā darbinieka klientu lietu skaita diapazonu. Plašāk par vairākiem faktoriem, kas var ietekmēt klientu lietu skaitu vienam sociālajam darbiniekam, skatīt šī dokumenta 3.2 un 3.3. nodaļās.
- Veicināt slodzes etalona iedzīvināšanu sociālajos dienestos.

- Veidot un organizēt mācības sociālo dienestu vadītājiem par sociālā darba organizēšanu dienestā, amatu struktūru, funkciju un pienākumu sadalījumu starp amatiem, kas palīdzētu kritiski pārskatīt līdzšinējo kārtību un iespējamās optimizācijas iespējas.
- Rīkot pieredzes apmaiņas pasākumus starp sociālajiem dienestiem, kuru ietvaros analizēt sociālā dienesta praksi darbinieka slodzes noteikšanā un tās atbilstību izstrādātajam sociālā darbinieka slodzes etalonam, veicināt labās prakses piemēru apmaiņu, lai tos iedzīvinātu arī citos dienestos.
- Organizēt visaptverošu sociālo darbinieku slodzes analīzi visos sociālajos dienestos Latvijā, lai izvērtētu sociālo darbinieku slodzes atbilstību izstrādātajam slodzes etalonam, konstatētu tipiskākās novirzes un, balstoties uz šo analīzi, izstrādātu detalizētākus priekšlikumus, kā nodrošināt slodzes etalona iedzīvināšanu sociālajos dienestos.
- Veikt sociālajos dienestos izmantoto lietojumprogrammu un to funkcionalitātes izvērtējumu, lai identificētu,
 - kā tiek dokumentēta gadījuma vadīšana, kādos gadījumos tiek veidoti atsevišķi dokumenti, kādos gadījumos dati tiek ievadīti IT sistēmās;
 - kādos gadījumos un kādiem mērķiem tiek veikta dubultā datu ievade;
 - vai un kādos gadījumos ir iespējams nodrošināt automatizētu datu apmaiņu starp dažādām lietojumprogrammām;
 - kādos gadījumos iespējams izstrādāt vienotas standarta atskaišu veidnes, lai varētu automātiski ielasīt nepieciešamo datus, tādējādi samazinot laiku atskaišu gatavošanai un iegūtu salīdzināmus datus.
- Veicināt starpinstitucionālo sadarbību, lai mazinātu dubulto informācijas iegūšanu un datu ievadi no klienta un vai no citām institūcijām. Priekšlikumi starpinstitucionālās sadarbības pilnveidei ir aprakstīti šī projekta nodevumā “Starpinstitucionālās un starpprofesionālās sadarbības algoritmi dažādu sociālo gadījumu vadībai”.

Priekšlikumi sociālā dienesta darba organizācijas un procesu pilnveidei, kas risināmi katra sociālā dienesta līmenī.

- Dienesta ietvaros pārrunāt un noteikt principus sociālā darbinieka dienas un nedēļas plānošanai, lai varētu veltīt nedalītu uzmanību izpētes un sagatavošanās funkcijām.

Piemēram, noteikt, kurās dienās un stundās laiks tiek rezervēts šīm funkcijām, un kad tiek organizētas sapulces, apkalpoti klienti un veiktas citas funkcijas.

- Pilnveidot klienta situācijas izvērtēšanas procesu, nosakot skaidrus izvērtēšanas soļus, izvērtēšanas veidlapas, sociālā darbinieka un citu amatu atbildību, lai mazinātu sociālā darbinieka iesaisti darbā ar citām personām, kuras nekļūst par sociālā dienesta klientiem. Izvērtēšanas procesa ietvaros noteikt arī informācijas apmaiņas kārtību un dokumentu veidlapas, ko sociālais dienests izmanto sadarbībā ar citām institūcijām, atspoguļojot izvērtēšanas rezultātu. Skaidrs procesa apraksts dotu iespēju kvalitatīvāk veikt funkciju “Situācijas izvērtēšana”, atsevišķos gadījumos samazinot sociālā darbinieka veltīto laiku šai funkcijai, vai iespēju daļu no šīs funkcijas deleģēt citiem amatiem (piemēram, pirmreizējās informācijas izvērtēšanu).
- Izstrādāt un dienesta ietvaros ieviest un izmantot standartizētu pieeju klienta lietā esošās informācijas dokumentēšanai (piemēram, pakalpojumu kodēšana, sagatavotas veidlapas SOPA (atbilstoši specializācijai)), kā arī meklēt iespējas samazināt dubulto datu apstrādi un gadījumu dokumentēšanu gan papīra, gan elektroniskā versijā, lai samazinātu sociālo darbinieku veltīto laiku funkcijām “Gadījuma datu ievade un apstrāde” un “Gadījuma dokumentēšana”.
- Izvērtēt iespēju deleģēt ar sociālo darbu saistīto atskaišu gatavošanu vecākajiem sociālajiem darbiniekiem vai nodaļu vadītājiem, tādējādi samazinot sociālo darbinieku veltīto laiku funkcijai “Atskaišu un informācijas gatavošana”.
- Deleģēt funkciju “Darbs ar citām personām” citiem dienesta darbiniekiem, piemēram, klientu apkalpošanas speciālistiem, tādējādi samazinot sociālo darbinieku veltīto laiku šai funkciju grupai.
- Pārrunāt un noteikt dienesta labo praksi iekšējo sapulču organizēšanā (mērķis, biežums, ilgums, klātieciens vai attālināti) un palielināt informācijas apmaiņas efektivitāti dienesta ietvaros.
- Izveidot vecākā sociālā darbinieka amatu, kas papildus sociālā darbinieka pienākumiem veic arī šādus pienākumus:
 - sociālo darbinieku slodzes analīze un optimālā klientu lietu skaita noteikšana atbilstoši specializācijai, gadījuma specifikai un darbinieka pieredzei;
 - sociālo darbinieku darba plānošana;

- metodiskā darba vadība;
- procesu pārraudzība un pilnveide;
- mazāk pieredzējušu darbinieku apmācība un ievadīšana darbā;
- studentu prakšu vadīšana;
- kolēģu aizvietošana.

Pārrunājot koprades darbnīcā iespējamus risinājumus starpinstitucionālās sadarbības pilnveidei, tika identificēti priekšlikumi, kas risināmi gan pašvaldību vadības līmenī, meklējot kopējus risinājumus profesionāļu darba grupās un sadarbībā ar citām valsts un pašvaldību iestādēm, gan sociālo dienestu ietvaros.

- Starpinstitucionālās sadarbības partneriem laikus radīt izpratni par sociālā darbinieka funkcijām, precizēt sociālā darbinieka un citu sociālajā darbā iesaistīto institūciju atbildību robežas. Priekšlikumi starpinstitucionālās sadarbības pilnveidei ir aprakstīti šī projekta nodevumā “Starpinstitucionālās un starpprofesionālās sadarbības algoritmi dažādu sociālo gadījumu vadībai”.
- Biežāk organizēt pasākumus ar sadarbības partneriem (piemēram, izglītības iestādēm) gan lekciju, gan citu kopīgu aktivitāšu formā par pašvaldībā pieejamo sociālo atbalstu un katras institūcijas atbildības jomām.
- Nodrošināt visu sociālo darbinieku informētību par starpinstitucionālās sadarbības aktivitātēm, piemēram, pasākumiem, kas izriet no sadarbības algoritmiem un konkrētām vienošanām starp sociālo dienestu un noteiktām institūcijām.

2.3. SOCIĀLĀ DARBINIEKA AMATA PIENĀKUMU APRAKSTA PARAUGS

Slodzes audita laikā tika precizēts sociālā darbinieka pamatfunkciju saraksts, kas tika izmantots kā bāze vienota sociālā darbinieka amata apraksta pienākumu sadaļas izveidei. Ar izveidoto amata pienākumu apraksta paraugu var iepazīties 1. pielikumā. Izmantojot vienotu amata apraksta paraugu, ir iespējams salīdzināt sociālā darbinieku slodzes dažādos sociālajos dienestos un meklēt kopīgus risinājumus sociālā darba pilnveidošanai.

3. SOCIĀLĀ DARBINIEKA AMATA SLODZES ETALONS UN TĀ IZMANTOŠANA

Sociālā darbinieka slodzes etalons raksturo sociālo darbinieku amata optimālo slodzes ietvaru, norādot veicamos uzdevumus un indikatīvo laiku šo uzdevumu veikšanai. Slodzes etalons tika izstrādāts, nosakot nepieciešamās izmaiņas slodzes audita laikā konstatētajā faktiskajā sociālo darbinieku amata slodzes laika sadalījumā. To paredzēts izmantot sociālo darbinieku slodzes analīzei, lai meklētu veidus, kā pilnveidot sociālā darbinieka darbu un noteiktu nepieciešamās sociālo darbinieku slodzes konkrētajā dienestā.

3. tabulā ir parādīts izstrādātais sociālā darbinieka amata slodzes etalons, kas ietver rekomendējamo funkciju grupu īpatsvaru slodzē, lietošanas ērtības labad atainojot gan procentos no kopējās slodzes, gan vidēji stundas mēnesī.

3. tabula. Sociālā darbinieka slodzes etalons

Funkciju grupa	Funkcijas/ pienākumu kopas nosaukums	Amata pienākumi	Pamata slodzes sadalījums pa funkciju grupām	Pamata slodzes sadalījums pa funkcijām
GATAVOŠANĀS UN IZPĒTE	Situācijas izvērtēšana (ne vienmēr izvēršas kā tālāks darbs ar klientu)	Personas sociālās situācijas izvērtēšana ar tieši vai netieši iesaistītajiem (gan fiziskām, gan juridiskām personām), tai skaitā saruna ar klientu un komunikācija ar klienta atbalsta sistēmu (piemēram, kaimiņiem, tuviniekiem), kā arī netiešais laiks ar mērķa grupas klientu – gatavošanās, informācijas ievākšana, apstrāde, analīze.	20%	9%
	Sagatavošanās	Sagatavošanās pirms jebkura tiešā kontakta ar gadījumā tieši un netieši iesaistītajiem (piemēram, sagatavošanās pirms konsultācijas, mājas vizītes vai starpinstitucionālās sapulces), tai skaitā piemērotākās metodikas izvēle, nepieciešamo veidlapu sagatavošana (piemēram, testi, anketas), tikšanās telpas sagatavošana un tikšanās laika saskaņošana ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu.		8%
	Mājas vizītes	Mājas vizīšu veikšana, kas tiek veikta sākuma izpētes posmā (tai skaitā ceļā pavadītais laiks); izņemot mājas vizītes, kas tiek veiktas konsultāciju laikā.		3%

DARBS AR KLIENTU	Konsultācija ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu	Tiešais darbs ar mērķa grupas klientu un tā atbalsta sistēmu, tai skaitā attiecību veidošana ar klientu konkrēta gadījuma risināšanā, klienta konsultēšana par pieejamiem pakalpojumiem, to piešķiršanas un saņemšanas kārtību, kā arī līdzdarbības pienākumiem; visa veida un vietas konsultācijas gan klātienē, gan attālināti (e-pasti, <i>Whatsup</i> , <i>Skype</i> u.tml.), gan telefoniski. Šajā funkcijā ir ietverts arī laiks, kas nepieciešams, lai informētu personu par pieņemto lēmumu, kā arī lēmuma pārsūdzēšanas termiņus un kārtību, atgriezeniskās saites jautāšana un saņemšana no pakalpojuma saņēmēja par sniegtā pakalpojuma efektivitāti.	60%	30%
	Gadījuma dokumentēšana	Veiktā darba atspoguļojums – dokumentēšana, kas nodrošina klienta lietas satura izstrādi un sociālā gadījuma vadības procesu aprakstu, kā arī nepieciešamo dokumentu sagatavošana (piemēram, sociālās situācijas izvērtējums, rehabilitācijas plāns, atzinumu gatavošana, dokumentu gatavošana, lēmumu sagatavošana), klienta lietu veidošana un kārtošana, kā arī dokumentu nosūtīšana citām institūcijām, no kurām gadījuma kontekstā tiek gaidīta atbilde vai citi dokumenti.		10%
	Gadījuma datu ievade un apstrāde	Datu ievade datu bāzēs, izmantojot dažādas programmatūras, par konkrētiem klientu gadījumiem, dažāda veidu reģistru veidošana un uzturēšana, tai skaitā datu ievadīšana SOPA, žurnālos, elektroniskās datu bāzēs vai papīra kartotēkās.		5%
	Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem klientu gadījuma ietvaros	Resursu tīkla apzināšana un nepieciešamo resursu piesaiste sociālā gadījuma risināšanai, saziņa un informācijas apmaiņa (piemēram, ar ģimenes ārstu, pakalpojuma sniedzējiem), kuras laikā notiek informēšana un vienošanās par konkrēto gadījumu; informācijas ievākšana par klienta aktuālo situāciju (papildus dokumentos atrodamajai informācijai), tai skaitā starpinstitucionālo sanāksmju organizēšana un dalība tajās konkrētu gadījumu ietvaros (ietverts arī nepieciešamais laiks ceļam).		9%
	Komunikācija ar sociālā dienesta kolēģiem par konkrētiem gadījumiem	Sanāksmes un jautājumu risināšana par konkrētu gadījumu dienesta ietvaros, tai skaitā konsultēšanās ar pieredzējušākiem speciālistiem un kovīzijas (iekļauts nepieciešamais laiks ceļam).		6%

DARBS, KAS NAV SAISTĪTS AR KONKRĒTU KLIENTU	Komunikācija ar citām iesaistītājām institūcijām un speciālistiem citu jautājumu kontekstā	Sadarbības koordinēšana ar citām institūcijām, sadarbības partneriem, starptautiskām asociācijām, sadarbības tīkliem (izņemot projektu ietvaros), tai skaitā dalība bāriņtiesu sēdēs, starpinstitucionālās sanāksmēs sadarbības veicināšanai vai pasākumos, pirms persona kļūst par klientu.	13%	2,0%
	Proaktīva un preventīva situāciju risināšana	Dalība sanāksmēs, kurās tiek proaktīvi risināti dažādi jautājumi, tai skaitā plānojot jaunus pakalpojumus, plānojot izmaiņas esošajā darba organizācijā, priekšlikumu un viedokļu izteikšana, tai skaitā informācijas meklēšana, saistīto priekšlikumu izstrāde un pārskatīšana.		1,0%
	Atskaišu un informācijas gatavošana	Dažādu ziņojumu, pārskatu gatavošana iekšējām (tai skaitā citām struktūrvienībām) un ārējām vajadzībām – gan likumā noteiktām, gan iekšējās paškontroles un pakalpojumu kvalitātes pārbaudes veikšanai; anketu un aptauju aizpilde; dalība pakalpojumu un procesu izstrādei un pilnveidei.		1,0%
	Dalība iekšējās sapulcēs	Dalība visa veida iekšējās sapulcēs informācijas apmaiņai, darba plānošanai un organizēšanai, iestādes iekšējo jautājumu risināšanai, procesu pilnveidei, kas nav saistītas ar konkrētu gadījumu risināšanu.		3,0%
	Profesionālās kompetences pilnveide	Dalība visa veida profesionālās kompetences pilnveides aktivitātēs: apmācības, supervīzija, refleksija, pastāvīga kompetences pilnveide un citas.		6%
	DARBS AR CITĀM PERSONĀM (attiecināms uz darbu ar personām, kas nekļūst par sociālā pakalpojuma saņēmējiem)	Konsultācijas ar citām personām		Tiešais darbs ar mērķa grupas personām, kuras nekļūst par sociālās palīdzības un/vai sociālā pakalpojuma (tai skaitā sociālā darba pakalpojuma) saņēmējiem; personas konsultēšana par pieejamiem pakalpojumiem, to piešķiršanas un saņemšanas kārtību. Informācijas sniegšana par citām institūcijām, kuru kompetencē ir šīs personas jautājumu risināšana.
Informācijas dokumentēšana par citām personām		Ieraksts datu bāzēs (piemēram, SOPA) par sniegto konsultāciju citām personām, atbilstošo dokumentu sagatavošana.		
Datu ievade un apstrāde par citām personām		Datu ievade par citām personām datu bāzēs, tai skaitā par konkrēto konsultāciju, un saistīto dokumentu skenēšana un pievienošana datu bāzēm.		
	Citi pienākumi	Citu uzdevumu veikšana, kas nav pamata sociālā darbinieka amata aprakstā, bet tiek veikti pēc tiešā vadītāja uzdevuma.	3%	3%

3.1. KONKRĒTU SOCIĀLO DARBINIEKU SLODZES ANALĪZE

Šī metodika palīdz sociālajiem dienestiem un sociālo pakalpojumu sniedzējiem veikt pašnovērtējumu – objektīvi paskatīties uz esošo sociālo darbinieku darba slodzi un analizēt dažādu funkciju īpatsvaru slodzē, identificēt atkāpes no sociālā darbinieka amata slodzes etalona, izvērtējot atšķirību iemeslus.

Kā veikt sociālā darbinieka darba slodzes analīzi sociālajā dienestā?

1) Aicināt darbiniekus aizpildīt slodzes analīzes veidlapu (2. pielikums), lai iegūtu datus par faktisko laiku un tā īpatsvaru darbinieka slodzē.

- Veidlapas 1. lapā ir detalizēta instrukcija veidlapas aizpildei. Dažos gadījumos konkrētajā sociālā dienestā visa informācija var nebūt nepieciešama; šādos gadījumos noteiktas veidlapas sadaļas pēc vadītāja norādījuma netiek aizpildītas.
- Šī uzdevuma nolūkiem ar vienu slodzi tiek saprasts vidēji 168 stundas mēnesī. Ja darbinieks veic papildu pienākumus, piemēram, ilgstoši aizvietojo kolēģus, slodze var būt lielāka. Tādā gadījumā tas tiek parādīts iestrādātajās kontroles ailēs kā virsstundas.

2) Balstoties uz darbinieka sniegtajiem datiem par faktisko laiku dažādu funkciju veikšanai, veikt secinājumus par faktisko funkciju īpatsvaru salīdzinājumā ar izstrādāto sociālā darbinieka amata slodzes etalonu.

- Veidlapā ir iestrādātas formulas, kas salīdzina datus par sociālā darbinieka faktisko slodzi ar izstrādāto sociālā darbinieka slodzes etalonu. Veidlapas 1. lapā ir detalizēta instrukcija, kurās kolonnās salīdzinājums tiek veikts un ko tas nozīmē.
- Svarīgi norādīt, ka sociālā darbinieka slodzes etalons var tikt izmantots sociālajam darbiniekam, kas strādā ar gadījumu. Ja dienesta darba organizācijas specifikas dēļ sociālais darbinieks veic citas funkcijas, tas nozīmē, ka arī darbinieka kopējo slodzi veido gan sociālā darba funkcijas, gan arī citas papildu funkcijas. Šādos gadījumos ieteicams noteikt sociālā darbinieka funkciju īpatsvaru procentos no kopējās slodzes un izvērtēt tieši sociālā darbinieka funkcijām veltīto laiku atbilstoši slodzes etalonam, veicot korekcijas atbilstošajās formulās. Tādā gadījumā kopējā sociālā darbinieka funkcijām veltītā laika īpatsvars nebūs 100%.

3) Izvērtēt, vai atšķirības no slodzes etalona ir pamatotas, un veikt nepieciešamās izmaiņas, lai tuvinātu sociālā darbinieka slodzi slodzes etalonam.

- Šī dokumenta 2.2. sadaļā ir apkopoti priekšlikumi sociālā darba organizācijas pilnveidošanai. Dienesta ietvaros var izvērtēt, vai iespējams pilnveidot sociālo darbinieku darba organizāciju, piemēram, samazinot laiku funkciju grupai “Darbs ar citām personām” un “Citi pienākumi”. Viens no veidiem ir meklēt iespējas samazināt laiku funkcijām “Gadījuma datu ievade un apstrāde” un “Gadījuma dokumentēšana” (piemēram, izvērtējot, vai netiek dublēti elektroniskie un papīra dokumenti, vai ir iespējams automatizēt kādus procesus, integrēt datu bāzes, lai vieni un tie paši dati būtu jāievada tikai vienreiz).
- Ieteikums izmaiņu plānu izstrādāt, iesaistot sociālos darbiniekus, kā arī identificētajām aktivitātēm noteikt termiņus un atbildīgos.

4) Pēc noteikta perioda atkārtoti veikt konkrētā sociālā darbinieka slodzes analīzi un izvērtēt veikto darbību ietekmi uz izmaiņām slodzē. Rekomendējamais slodžu analīzes atkārtosanas periods ir ik pēc 3 gadiem.

3.2. SOCIĀLO DARBINIEKU AMATA SLODZES ETALONA NOTEIKŠANA KONKRĒTAJĀ DIENESTĀ

Koprades darbnīcās tika secināts, ka dažādos sociālajos dienestos sociālo darbinieku reālā darba slodze var būtiski atšķirties no izstrādātā sociālā darbinieka slodzes etalona.

Diskusiju laikā tika identificēti faktori, kuri ietekmē darbinieku darba slodzes atšķirības (konkrētu funkciju īpatsvara palielinājumu vai samazinājumu) salīdzinājumā ar slodzes etalonu.

- Darbs laukos, pilsētās un valstspilsētās ir atšķirīgs gan klientu skaita, gan pakalpojumu pieejamības, gan sociālo problēmu koncentrācijas ziņā.
- Sociālais darbinieks, kurš veic darbu lauku teritorijās, visbiežāk velta vairāk laika ceļā pie klienta, kas ietekmē laiku tādām funkcijām kā “Situācijas izvērtēšana”, “Mājas vizītes”, “Konsultācija ar klientu un/vai viņa atbalsta sistēmu”, ko pamatā nosaka konkrētā novada teritorijas specifika.
- Laiku funkcijai “Situācijas izvērtēšana” nosaka tas, vai izvērtēšanas gadījums ir pirmreizējs vai atkārtots.

- Funkciju grupas “Darbs ar klientu” laika un funkcijas “Sagatavošanās” īpatsvaru slodzē nosaka izmantoto metožu izvēle, ko savukārt ietekmē gan sociālā darbinieka specializācija un gadījuma specifika, gan arī metožu skaits, ko konkrētais darbinieks ir apguvis un ir kompetents pielietot.

Līdz ar to dienesta ietvaros ir iespējams noteikt sociālā darbinieka slodzes etalonu, nosakot atkāpes no izstrādātā sociālā darbinieka amata slodzes etalona, ņemot vērā sava dienesta klientu, darba organizācijas un darba apstākļu specifiku.

Kā veikt sociālā darbinieka amata slodzes etalona noteikšanu sociālajā dienestā?

1) Izvērtēt, kurās funkciju grupās nepieciešamas izmaiņas laika īpatsvara sadalījumā no izstrādātā sociālā darbinieka amata slodzes etalona (kur optimālai darbībai nepieciešams vairāk vai mazāk laika un kāds tam ir pamatojums), un atbilstoši noteikt konkrētu procentuālu laika īpatsvaru slodzes ietvaros.

- Veidlapā ir paredzēta vieta dienesta slodzes etalona izveidei, kurā ierakstīt konkrētu skaitli atbilstošās funkcijas rindīnā. Veidlapas 1. lapā ir detalizēta instrukcija, kurās kolonnās norādīt izstrādātā slodzes etalona datus. Svarīgi, ka visām funkcijām norādītā īpatsvara procentu summa nedrīkst pārsniegt 100%, jo tas ataino vienu sociālā darbinieka slodzi, kas paveicama normāla darba laika ietvaros, kā to paredz Darba likums. Ja summa ir lielāka, kādā no funkcijām norādītais laika īpatsvars ir jāsamazina.
- Ja sociālie darbinieki veic darbu ar noteiktu klientu mērķa grupu, nākamajā šī dokumenta nodaļā ir uzskaitīti faktori, kas palielina vai samazina funkciju īpatsvaru darbam ar konkrēto mērķa grupu salīdzinājumā ar slodzes etalonu.

2) Aicināt darbiniekus aizpildīt slodzes analīzes veidlapu (2. pielikums), lai iegūtu datus par faktisko laiku un tā īpatsvaru darbinieka slodzē.

3) Izvērtēt, vai atšķirības no dienestā izstrādātā slodzes etalona ir pamatotas, un veikt nepieciešamās izmaiņas, lai tuvinātu sociālā darbinieka slodzi dienesta etalonam.

- Veidlapā ir iestrādātas formulas, kas salīdzina datus par sociālā darbinieka faktisko slodzi ar dienestā izveidoto slodzes etalonu. Veidlapas 1. lapā ir detalizēta instrukcija, kurās kolonnās konkrētie dati ir redzami.

3.3. FAKTORI, KAS IETEKMĒ TO SOCIĀLO DARBINIEKU SLODZI, KAS STRĀDĀ AR DAŽĀDU MĒRĶA GRUPU KLIENTIEM

Darbnīcu laikā tika diskutēts, vai ir iespējams izveidot slodzes etalonu sociālajiem darbiniekiem, kuri strādā ar konkrētām mērķa grupām. Tika secināts, ka šī uzdevuma izpildes laikā nav iespējams izveidot atsevišķus slodzes etalonus sociālajiem darbiniekiem darbam ar dažādām mērķa grupām, jo darba veikšanās laikā 100% specializācijas nepastāv. Tāpat tika secināts, ka viens no faktoriem, kas nosaka laika īpatsvara palielinājumu vai samazinājumu (piemēram, funkcijai “Konsultācija ar klientiem un/vai viņu atbalsta personām”), ir konkrētajā gadījumā izmantotās sociālā darba metodes, kuras daļēji vēl tiek izstrādātas vai ir iedzīvināšanas procesā.

Jēgpilni ir noteikt un izmantot vienu sociālā darbinieka amata slodzes etalonu arī turpmāk, jo etalonā noteiktais laika īpatsvara sadalījums starp funkciju grupām ir izveidots, lai būtu iespējams veikt visus sociālā darbinieka pienākumus, un pienākumu kopums nemainās atkarībā no sociālā darba specifikas ar dažādām mērķa grupām. Ir vairāki faktori, kas var ietekmēt laika īpatsvara sadalījumu starp funkcijām, un ko rekomendējam ņemt vērā, veicot sociālā darbinieka darba slodzes analīzi vai nosakot sociālā darbinieka darba amata slodzes etalonu dienesta ietvaros.

Turpmāk apkopoti faktori, kas jāņem vērā, izmantojot slodzes etalonu un nosakot darba slodzi darbiniekiem, kuri 100% strādā ar konkrētu mērķa grupu klientiem.

- 1) Darbā ar ģimenēm ar bērniem nepieciešams paredzēt lielāku laika īpatsvaru kā paredzēts slodzes etalonā turpmāk nosauktajām funkcijām.
 - Funkciju grupai “Gatavošanās un izpēte”. Pamatojums: situācijas izvērtēšanas posmā vairāk tikšanās klātienē, skaitliski lielāka mājāsaimniecība, vairāk ģimenes locekļu, krīzes situāciju rašanās biežums.
 - Funkciju grupai “Darbs ar klientu”.
 - Funkcija “Gadījumu dokumentēšana” – vairāk dokumentu par katru ģimenes locekli.
 - Funkcija “Komunikācija ar sociālā dienesta kolēģiem par konkrētiem gadījumiem” – vairāk iesaistīto kolēģu.
 - Funkciju grupai “Darbs, kas nav saistīts ar konkrētu klientu”.
 - Funkcija “Komunikācija ar citām iesaistītājām institūcijām un speciālistiem citu jautājumu kontekstā” – vairāk informācijas, vairāk vajadzību.

- Funkcija “Atskaišu un informācijas gatavošana” – biežāk tiek gatavotas atskaites, jo ir vairāki ģimenes locekļi un dažādi gadījumi.
 - Funkcija “Dalība iekšējā sapulcēs” – vairāk sanāksmju, jo plašāka sadarbība ar kolēģiem.
 - Funkcija “Profesionālās kompetences pilnveide” – darbā ar ģimenēm ar bērniem ir nepieciešams apgūt vairākas metodes, spēt no tām izvēlēties konkrētam gadījumam piemērotāko un lietot atbilstošā veidā .
- Funkciju grupai “Darbs ar citām personām”; funkcija “Datu ievade un apstrāde par citām personām” – vairāk datu, ko ievadīt.
- 2) Darbā ar jauniešiem lielāks laika īpatsvars kā slodzes etalonā būtu jāparedz turpmāk nosauktajām funkcijām.
- Funkciju grupai “Gatavošanās un izpēte” – situācijas izvērtēšanas posmā nepieciešams lielāks laiks, jo bieži ar jauniešiem ir grūtāk nodibināt kontaktu un izveidot sadarbību.
 - Funkciju grupai “Darbs, kas nav saistīts ar konkrētu klientu”– nepieciešamais laiks funkcijai “Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem par citiem jautājumiem” ir lielāks, jo darbā ar jauniešiem būtiska ir sadarbība ar citām institūcijām (izglītības iestādes, interešu centri, kultūras iestādes un citas), kas vairāk nodarbojas ar preventīvo darbu un ilgtermiņā samazina individuālo gadījumu skaitu.
- 3) Darbā ar pieaugušām personām nepieciešams paredzēt lielāku laika īpatsvaru kā paredzēts slodzes etalonā turpmāk nosauktajām funkcijām.
- Funkciju grupai “Darbs, kas nav saistīts ar konkrētu klientu” – nepieciešamais laiks funkcijai “Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem par citiem jautājumiem” ir lielāks, jo būtiski veidot proaktīvu sadarbību ar citām institūcijām (NVA, ģimenes ārsts, psihiatrs, pakalpojumu sniedzēji), kas ilgtermiņā samazina individuālo gadījumu skaitu.
- 4) Darbā ar senioriem nepieciešams paredzēt lielāku laika īpatsvaru kā paredzēts slodzes etalonā turpmāk nosauktajām funkcijām.

- Funkciju grupai “Gatavošanās un izpēte” – izpētes un gatavošanās posmos ir ilgākas sarunas, var būt vairākkārtēja komunikācija par vienu un to pašu jautājumu, apgrūtināta jautājumu uztvere, kas prasa lielāku laiku vai atkārtošānu, ja seniori dzīvo vieni.
- Funkciju grupai “Darbs ar klientu” – var būt nepieciešams ilgāks laiks. To ietekmē seniora veselības stāvoklis, slimības (demence, GRT un citas), kas pagarina nepieciešamo laiku komunikācijai konsultācijas laikā.
- Funkciju grupai “Darbs ar citām personām” – funkcijai “Konsultācijas ar citām personām” lielāks laika īpatsvars, ja notiek komunikācija ar kaimiņiem, radiem, citur dzīvojošiem ģimenes locekļiem, kopienā.

Darbnīcas laikā tika secināts, ka nav funkciju, kurās viennozīmīgi varētu paredzēt mazāku laiku salīdzinājumā ar slodzes etalonā norādīto, lai rastu laiku citu funkciju apjoma palielināšanai. Ja klientu skaits konkrētam sociālajam darbiniekam ir pārāk liels, laika sadalījums starp funkcijām var neatbilst izstrādātajam slodzes etalonam. Jāizvērtē, lai konkrētajam darbiniekam būtu optimāls klientu skaits.

4. KLIENTU LIETU SKAITS UZ VIENU SOCIĀLO DARBINIEKU

Sociālo dienestu vadītāju aptaujas rezultāti liecina, ka aptaujas laikā vidējais kopējais klientu lietu skaits vienam sociālajam darbiniekam ir 39. Kopējais lietu skaits ietver gan aktīvās, gan neaktīvās, gan izvērtēšanā esošās lietas, kā arī sociālo pakalpojumu lietas – kā to identificēja dienestu vadītāji pēc savas tā brīža izpratnes un SOPA pieejamiem datiem, balstoties uz aptaujas ievadā norādītajiem lietu veidu skaidrojumiem. Klientu lietu skaita diapazons visos klienta lietas veidos ir ļoti plašs. Tas norāda atšķirīgu izpratni par to, kas ir klienta lieta un kādas ir atšķirības starp dažādiem klienta lietas veidiem (kas ir aktīva klienta lieta, kad klienta lieta tiek slēgta u.tml.). Kā viens no cēloņiem ir arī atšķirīgas darba organizācijas pieejas dažādos dienestos.

Aptaujas rezultāti liecina, ka sociālajiem darbiniekiem, kuri pamatā strādā ar ģimenēm ar bērniem vai ar pieaugušām personām, ir līdzīgs vidējais aktīvo (neietverot izvērtēšanā esošo) klientu lietu skaits, un tas ir 20–22 lietas. Šis rādītājs sakrīt ar optimālā aktīvo klientu lietu skaita aprēķiniem pilnas slodzes ietvaros, tas ir, līdz 20 aktīvām klientu lietām. Šāds skaits izriet no slodžu auditā saņemtajiem datiem par vidējo laiku, kas nepieciešams funkciju grupas “Darbs ar klientu”

konkrētu funkciju veikšanai vienam klientam un slodzes etalonā noteikto optimālo konkrētās funkciju grupas īpatsvaru.

Vecākajiem sociālajiem darbiniekiem vidējais aktīvo (neietverot izvērtēšanā esošo) lietu skaits ir būtiski mazāks (13). Vienlaikus jāatgādina, ka šāds amats ir tikai aptuveni 2/3 dienestos no tiem, kuri piedalījās aptaujā. No slodžu aptaujas datiem var secināt, ka vecākie sociālie darbinieki nereti veic papildu funkcijas, tajā skaitā daļēji vadītāja funkcijas, kas attiecīgi samazina šo speciālistu iesaisti gadījumu vadīšanā, un līdz ar to ietekmē klientu lietu skaitu. Vecākie sociālie darbinieki bieži strādā ar sarežģītākajiem gadījumiem un krīzes situācijām, kas mudina domāt, ka optimāls klientu lietu skaits varētu būt par 50% mazāks. Tomēr, tā kā sociālajos dienestos nav noteikta vienota vecākā sociālā darbinieka loma un šī amata pienākumi, nav iespējams noteikt vienotu optimālo klientu lietu skaitu vecākajiem sociālajiem darbiniekiem.

Aptaujas rezultāti liecina, ka vidējais izvērtēšanā esošo lietu skaita diapazons ir 4–6 lietas. No slodžu audita datiem un koprades darbnīcu diskusijām tika secināts, ka nav iespējams noteikt optimālo laiku izvērtēšanas funkcijai uz vienu klientu, jo tas ir ļoti dažāds atkarībā no konkrētā klienta situācijas. Visbiežāk to, vai sociālajam darbiniekam tiek piešķirta jauna klienta lieta, nosaka šajā brīdī izvērtēšanā esošo lietu daudzums, jo tās aizņemt būtisku laika īpatsvaru konkrētajā izvērtēšanas periodā.

Aptaujas dati liecina, ka vidējais neaktīvo klientu skaita diapazons ir 7–9 lietas, tomēr dažos gadījumos tika norādīts arī būtiski lielāks neaktīvo klientu skaits. Šie dati visdrīzāk parāda, ka nav skaidras definīcijas un vienotas izpratnes, kas ir neaktīva lieta.

4.1. OPTIMĀLAIS KLIENTU LIETU SKAITU VIENAM SOCIĀLAJAM DARBINIEKAM

Sociālo dienestu vadītāju koprades darbnīcas diskusijas laikā par optimālo klientu lietu skaitu tika izdarīti turpmāk aprakstītie secinājumi.

- Darbnīcas dalībnieki kopumā piekrita, ka aktīvo klientu lietu skaits vienam darbiniekam var tikt noteikts 10–20 klientu lietu diapazonā. Šāds diapazons sakrīt gan ar slodžu audita ietvaros veiktajiem aprēķiniem, gan arī ar citu valstu pieredzes secinājumiem. 20 klientu lietas var būt optimāls skaits normālai un sabalansētai slodzei, kad dienestā ir aizpildītas visas paredzētās štata vietas.

- Darbnīcas dalībnieki atzina, ka 10–20 klientu lietu skaits ir optimāls darbam ar visām mērķa grupām. Vienlaikus dalībnieki rosināja sociālajiem darbiniekiem darbam ģimenēm ar bērniem optimālajam klientu lietu skaitam ņemt vērā arī kopējo bērnu skaitu ģimenēs, nepārsniedzot 30 bērnus līdz 12 gadu vecumam.

Tika identificēti faktori, kas ietekmē klientu lietu skaitu vienam sociālajam darbiniekam.

- Gadījuma specifika – klienta gadījuma smaguma pakāpe (piemēram, krīzes situācijas lietas ir īslaicīgas klientu lietas, jo mērķi var sasniegt ātri) un steidzamība.
- Specializācija, mērķa grupa, darbinieka apgūtās un izmantotās metodikas.
- Darbinieka pieredze un prasmes – mazāk pieredzējušiem darbiniekiem optimāli ir noteikt mazāku lietu skaitu un pakāpeniski to palielināt atbilstoši prasmju pilnveidei.
- Sociālajiem darbiniekiem, kuri strādā lauku teritorijās, bieži klientu lietu skaits ir mazāks. To ietekmē konkrētā novada teritorijas lielums, izvietojums, sociāldemogrāfiskā situācija un citi faktori, piemēram, mazs iedzīvotāju skaits plašā teritorijā, ko iespējams vienam darbiniekam izbraukāt.
- Dienesta struktūra, tajā skaitā darbinieku pienākumu sadalījums. Slodžu audita rezultātā tika identificēti vairāki faktori, piemēram, kādi ir citi amati, kas strādā ar citām personām, kas (piemēram, klientu apkalpošanas speciālists) saņem un apstrādā vēstules, vai ir vecākie sociālie darbinieki, kas strādā ar sarežģītākām klientu lietām, un vai ir pilnvaras plānot mazāk pieredzējušo sociālo darbinieku noslodzi, nosakot optimālo klientu lietu skaitu.

4.2. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI OPTIMĀLĀ KLIENTU LIETU SKAITA NOTEIKŠANAI

- Sociālā darbinieka amata slodzes etalona izstrādes laikā konstatēts, ka vēl ir pāragri analizēt metodiku darbā ar noteiktām mērķa grupām, piemēram, darba ar kopienu un grupu metodiku ietekmi uz sociālo darbinieku darba slodzi. Ne ātrāk kā 6–12 mēnešus pēc metodiku ieviešanas visos sociālajos dienestos tiek rekomendēts veikt atkārtotu diskusiju par sociālā darbinieka slodzes ietvaru, vai un kā šīs metodikas ietekmē slodzes etalonu.
- Gan no slodzes audita datiem, gan koprades darbnīcām tika konstatēts, ka vairākiem sociālajiem dienestiem ir izaicinājums nodrošināt specializāciju pagastos un lauku teritorijās, jo sociālajiem darbiniekiem nav iespējams nodrošināt pilnu sociālā darba slodzi

darbā ar konkrēto mērķa grupu nepietiekamu klientu vai atbilstošu sociālo gadījumu dēļ. Ir dienesti, kuros sociālie darbinieki rotē starp dažādiem pagastiem, esot konkrētas dienas vienā vai otrā pagastā, vai strādājot dažas dienas pilsētā, citās - pagastu centros. Tomēr šādos gadījumos jārisina gan transporta un sociālo darbinieku pārvietošanās jautājumi, gan pieaug laiks ceļam. Tāpat šādos gadījumos kritiski nozīmīga ir savlaicīga informācijas apmaiņa starp kolēģiem, kas specializējas darbā ar citām mērķa grupām, ja darba laikā konkrētā teritorijā ir bijuši novērojumi vai saskarsme ar citas mērķa grupas klientu vai problemātiku.

- Koprades darbnīcu laikā tika konstatēts, ka ir sociālie dienesti, kuros sociālais darbs ar pieaugušām personām pārsvarā tiek saprasts kā sociālo pakalpojumu piešķiršana. Tas savukārt ietekmē klientu lietu skaita aprēķinu: pakalpojuma piešķiršanas lietu skaits var būt pat vairāk kā divas reizes lielāks kā darbam ģimenēm ar bērniem. Pietrūkst metodikas darbam ar pieaugušām personām, kas veicinātu vienotas izpratnes veidošanu gan par optimālo klientu lietu skaitu, gan arī dotu iespēju noteikt sociālā darbinieka slodzes etalonu sociālajiem darbiniekiem, kas strādā ar šo mērķa grupu.

1. PIELIKUMS. SOCIĀLĀ DARBINIEKA AMATA PIENĀKUMU APRAKSTA PARAUGS

AMATA APRAKSTS (veidlapa)

Funkcija	Tipiskie pienākumi
Situācijas izvērtēšana	Novērtēt personas sociālo situāciju, nepieciešamības gadījumā iesaistot klienta atbalsta sistēmu.
Sagatavošanās	Sagatavoties pirms jebkura tieša kontakta ar gadījumā tieši un netieši iesaistītajiem, tai skaitā izvērtēt atbilstošāko metodi, nepieciešamās veidlapas, kā arī sagatavot telpas un citus resursus.
Mājas vizītes	Novērtēt personas (ģimenes) sociālo situāciju un sadzīves apstākļus, veicot dzīves vietas pārbaudes.
Konsultācija ar klientu un /vai viņa atbalsta sistēmu	Veikt tiešo darbu ar mērķa grupas klientu un tā atbalsta sistēmu konkrētam gadījumam atbilstošā veidā un vietā, tai skaitā veidot attiecības ar klientu konkrēta gadījuma risināšanā, konsultēt klientu par pieejamiem pakalpojumiem, to piešķiršanas un saņemšanas kārtību, pieņemtajiem lēmumiem un to pārsūdzēšanas termiņiem un kārtību, klienta līdzdarbības pienākumiem, kā arī jautāt un saņemt atgriezenisko saiti no pakalpojuma saņēmēja par sniegtā pakalpojuma efektivitāti.
Gadījuma dokumentēšana	Dokumentēt veiktā darba atspoguļojumu, veidojot klienta lietas satura izstrādi un sociālā gadījuma vadības procesa aprakstu, kā arī sagatavot nepieciešamos dokumentus un nosūtīt nepieciešamo informāciju citām gadījumā iesaistītajām institūcijām.
Gadījuma datu ievade un apstrāde	Ievadīt gadījuma datus datu bāzēs, veidot un uzturēt atbilstošos reģistrus.
Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem klientu gadījuma ietvaros	Apzināt resursu tīklu un piesaistīt nepieciešamos resursus sociālā gadījuma risināšanai.
Komunikācija ar sociālā dienesta kolēģiem par konkrētiem gadījumiem	Organizēt un piedalīties sanāsmēs par konkrētu gadījumu risināšanu dienesta ietvaros, tai skaitā konsultēties ar pieredzējušākiem speciālistiem un piedalīties kovīzijās.
Komunikācija ar citām iesaistītajām institūcijām un speciālistiem citu	Koordinēt sadarbību ar citām institūcijām, sadarbības partneriem, starptautiskām asociācijām, sadarbības tīkliem, tai skaitā piedalīties starpinstitucionālās sanāsmēs sadarbības veicināšanai vai pasākumos, pirms persona kļūst par klientu.

jautājumu kontekstā	
Proaktīva un preventīva situāciju risināšana	Piedalīties sanāksmēs, kurās tiek proaktīvi risināti dažādi jautājumi, tai skaitā plānojot jaunus pakalpojumus, plānojot izmaiņas esošajā darba organizācijā; priekšlikumu un viedokļu izteikšana.
Atskaišu & informācijas gatavošana	Gatavot ziņojumus, atskaites un pārskatus iekšējām un ārējām vajadzībām – gan likumā noteiktām, gan iekšējās paškontroles un pakalpojumu kvalitātes pārbaudes veikšanai; anketu un aptauju aizpilde, dalība pakalpojumu un procesu izstrādei un pilnveidei.
Dalība iekšējās sapulcēs	Piedalīties visa veida iekšējās sapulcēs informācijas apmaiņai, darba plānošanai un organizēšanai; iestādes iekšējo jautājumu risināšanai, procesu pilnveidei.
Profesionālās kompetences pilnveide	Piedalīties visa veida profesionālās kompetences pilnveides aktivitātēs: apmācības, supervīzija, refleksija un pastāvīga kompetences pilnveide un citas.
<i>Konsultācijas ar citām personām</i>	<i>Konsultēt personas (kas nav klienti) par pieejamiem pakalpojumiem, to piešķiršanas un saņemšanas kārtību, tai skaitā sniegt informāciju par citām institūcijām, kuru kompetencē ir šīs personas jautājumu risināšana.</i>
<i>Informācijas dokumentēšana, datu ievade un apstrāde par citām personām</i>	<i>Veikt ierakstus datu bāzēs par sniegto konsultāciju citām personām, sagatavot atbilstošo dokumentāciju.</i>
<i>Citi pienākumi</i>	<i>Veikt citus pienākumus pēc tiešā vadītāja norādījuma.</i>

2. PIELIKUMS. SLODZES ANALĪZES VEIDLAPA