

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**

**Ekonomikas un vadības fakultāte**

**Vadībzinību katedra**

**„Lauberes Bērnu nama” turpmākās attīstības perspektīvas**

**„Lauberes Bērnu nams” continuous development perspectives**

**BAKALaura DARBS**

**Autors: Vadības zinību bakalaura**

**Studiju programmas**

***Organizāciju vadība***

**Studiju virziena**

**4. kursa students**

**Vadims Ajučonoks**

***Studenta Apliecības Nr. va08042***

**Darba vadītājs: Jānis Ēriks Niedrītis**

**Zinātniskais vadītājs, asociētais viesprofesors**

**Rīga 2012**

## ANOTĀCIJA

Vadima Ajučonoka bakalaura tēma ir Bērnu nama „Laubere” turpmākās attīstības perspektīvas.

Bakalaura darba mērķis – izstrādāt pasākumus bērnu nama „Laubere” turpmākai attīstībai.

Lai šo mērķi sasniegtu, tika izvirzīti pētīšanas uzdevumi:

- 1) Analizēt literatūru par vadīšanas procesu,
- 2) Pētīt ekonomisko situāciju Latvijā un bērnu namu darbību,
- 3) Noteikt bērnu nama „Laubere” problēmas,
- 4) Pētīt pašvaldības bērnu nama turpmāko pastāvēšanu,
- 5) Izstrādāt priekšlikumus bērnu nama „Laubere” darbības uzlabošanai.

Darba nobeigumā, pamatojoties uz esošajām problēmām, dinamiskajiem rādītājiem un aptaujas anketā gūtajām atziņām, sniedz savus priekšlikumus organizācijas turpmākajām attīstības perspektīvām.

Bakalaura darba apjoms – 70 lpp. Tajā ir 31 attēls, 1 tabula, 4 pielikumi.

## ANNOTATION

The theme of Vadims Ajučonoks bachelor's thesis is „Bērnus nams „Laubere” continuous development perspectives”

Bachelor aim - analyse organization going problems and work out complex of concrete measures continuous development.

To reach this aim, research objectives were set:

- 1) Analyse literature about organization leading,
- 2) Research economic situation in Latvia and organization activity,
- 3) Establish organization problems,
- 4) Research regional government organization continuous existence,
- 5) Carry out inquiry for organization „Laubere” activity improvement.

In conclusion of the thesis, based on going problems, dynamic indices and polling list cognitions, work out propositions organization continuous development perspectives.

Bachelor's amount is 70 pages, 31 images, 1 table and 4 additions.

## SATURS

ANOTĀCIJA.....	2
IEVADS .....	6
1. Uzņēmuma vadīšanas mērķtiecīguma nodrošinājums un resursi.....	8
1.1. Bērnu namu vadīšanas sistēma .....	8
1.2. Sociālā darba vadības modelis .....	24
2. Bērnu nama „Laubere” raksturojums.....	33
2.1. Sociālā drošība Latvijā.....	33
2.2. Bērnu nama „Laubere” darbība un problēmas.....	39
3. Pašvaldības uzņēmuma „Laubere” ilgtspēja .....	47
3.1. Lauberes bērnu nama turpmākās attīstības perspektīvas .....	47
3.2. Bērnu nama vadīšana .....	53
Secinājumi un priekšlikumi .....	59
Izmantotā literatūra.....	61
1. Pielikums.....	63
Aptaujas anketa .....	63
2. Pielikums.....	65
2011.gada pakalpojuma izmaksas mēnesī vienam iestādes klientam .....	65
3. Pielikums.....	67

Pamatbudžets no 2010.-2011. gadam.....	67
4. Pielikums.....	70
Bērnu nama ēkas skats.....	70

## IEVADS

Latvija ir vienīgā valsts, kurā ir tik liels bērnu namu skaits. Citās valstīs šādas organizācijas ir nedaudz vai arī nepastāv. Iemesls šādai situācijai ir valsts sociālā, gan ekonomiskā situācija, vecāku bezatbildība, vienaldzība pret bērnu. Bērni, kuri nonāk šādās iestādēs, tiek audzināti labvēlīgos apstākļos. Mērķis ir nejustiesaudzēkņiematstumtiem, kā arī pilnveidot sevi un integrēties sabiedrībā. Vēl joprojām audžuģimeņu kustība ir nepietiekama, tomēr atdalītos Latvijas reģionos ir novērojami pozitīvi rādītāji, kur agrāk bijusi sociāla iestāde, tad tagad visi iestādes bijušie bērni atrodas audžuģimenēs un adoptējas ģimenes dzīvei. Bērnu nami ir valstiskas organizācijas, kuras atrodas sava reģiona pašvaldības pakļautībā. Naudas līdzekļi bērnu namos katru gadu samazinās un nākas ar vien vairāk ekonomēt, jo pašvaldībām šīs iestādes uzturēt ir neizdevīgi. Katrs bērns mēnesī izmaksā vidēji 250-300 Ls, kur audžuģimenēm, pašvaldībai būtu jāmaksā trīs reizes mazāka summa. Reģionu pašvaldības vairs nejutās motivētas ieguldīt naudas līdzekļus bērnu namos. Tās ir ieinteresētas motivēt audžuģimenes, izstrādājot lielākus sociālos pabalstus. Šāds plāns piesaistīs lielāku uzmanību ņemt bērnus aizbildniecībā, līdz ar to samazinot bērnu namu skaitu Latvijā.

Lauberes bērnu nams ir Ogres pašvaldības pakļautības organizācija, kura nodrošina ilgstošu aprūpi bērniem, bāreņiem un bez vecāku gādības palikušajiem bērniem. Bērnu nams ir lielākā sociālā iestāde visā Ogres novadā, kurā nonāk bērni no Ogres novada ietilpstošajām pilsētām, pagastiem, kā arī ir ļoti nozīmīga iestāde Lauberes pagasta infrastruktūrā.

Bērnu nama mērķis ir radīt bērnam aizsargātības sajūtu, nodrošināt apstākļus viņa attīstībai un labklājībai, atbalstīt centienus būt patstāvīgam. Iestādē strādā 19 darbinieki, no kuriem lielākā daļa ir audzinātāji un sociālie aprūpētāji (auklītes), ar vidējo un augstāko izglītību sociālajā sfērā. Līdz 2008.gada finansējums tika finansēts gan no valsts gan no pašvaldības budžeta, bet līdz ar Latvijas Likumdošanas

pārmaiņām 2009.gadā finansējums tika saņemts no Ogres pašvaldības, kurš bija samazinājies.2012. gadā pašvaldības finansējums samazinājies līdz 147 238 Ls.

Bakalaura darba **mērķis** – analizēt Bērnu nama „Laubere” esošās problēmas un izstrādāt pasākumus organizācijas turpmākai attīstībai.

Lai šo mērķi sasniegtu, tika izvirzīti pētīšanas uzdevumi:

- 1) Analizēt literatūru par vadīšanas procesu,
- 2) Pētīt ekonomisko situāciju Latvijā un bērnu namu darbību,
- 3) Noteikt bērnu nama „Laubere” problēmas,
- 4) Pētīt pašvaldības bērnu nama turpmāko pastāvēšanu,
- 5) Izstrādāt priekšlikumus bērnu nama „Laubere” darbības uzlabošanai.

Bakalaura darba pētīšanas metodes ir referatīvā materiāla analīze, grafiskā metode, kā arī kvantitatīvā pētījuma metode – anketēšana. Pētījuma periods ir no 2006.-2012.gada sākumam. Bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām.

Bakalaura darba izstrādei autors izmantojis Latvijas un pasaules mēroga speciālistu grāmatas, publikācijas, kā arī interneta resursu par sociālajiem pakalpojumiem Latvijā, Centrālās Statistikas Biroja rādītājus, Ogres novada domes sniegtos materiālus.

# 1. Uzņēmuma vadīšanas mērķtiecīguma nodrošinājums un resursi

## 1.1. Bērnu namu vadīšanas sistēma

Jebkuras organizācijas pastāvēšanas pamats ir konkrētas misijas, mērķu noteikšana. Uzņēmuma misija ir precīzi izteikts uzņēmuma pastāvēšanas pamatojums. Misija dod organizācijai jēgu pastāvēt, tā nosaka uzņēmējdarbības veidu, kurā organizācija ir iekļauta. Misijas veidošanos visvieglāk ir saprast, izpētot uzņēmējdarbības sākotnējo veidošanās procesu. Vienmēr ir tikai ideju kopums par to, ka uzņēmums var izgatavot dažas preces kādai patērētāju grupai noteiktā reģionā. Ir arī zināms, kādus tehnoloģiskus procesus plānots izmantot. Šīs preces varētu tikt piegādātas par cenu, kas ir lielāka par pašizmaksu un varētu nest peļņu.

Lielākoties organizācijas misija tiek formulēta abstrakti un vispārīgi. Netiek definētas konkrētas darbības, bet izteikta vispārēja virzība, motivācija, radīts pozitīvs organizācijas tēls. Misijas formulējumam jārada priekšstats, ka organizācijai ir noteikta sabiedrībai pieņemama loma, attīstības virziens, tā sekmīgi darbojas un ir vērts to atbalstīt un tai uzticēties. Misijas jēga tiek saprasta šaurā un plašā nozīmē. Plašā nozīmē tā ir organizācijas eksistences jēga, tās filozofija. Tā nosaka principus un vērtības, kuriem atbilstoši organizācija plāno veikt savu darbību. Šaurā nozīmē misija ir formulētu apgalvojumu kopums par organizācijas darbību un tās mērķiem. Misija palīdz uzņēmumam kritiski izvērtēt savu veikumu, paredzēt nākamās izmaiņas un izvēlēties veiksmīgāku stratēģiju. Uzņēmuma darbības misija ir jāformulē tad, kad uzņēmuma darbība norit labvēlīgos apstākļos un jo agrāk, jo labāk. Uzņēmumam svarīga ir ne tikai pati misija, bet arī tās noteikšanas un formulēšanas process. Kopīgi apspriesta un kompromisa veidā pieņemta misija parāda uzņēmuma reālo nostāju svarīgākajos jautājumos, nostiprina uzņēmumu un padara to stabilāku kritiskajās situācijās, kā arī dod atbildes neskaidrību gadījumā.

Runājot par mērķiem, tad nekomerciālām organizācijām raksturīga arī mērķu daudzveidība. Jo sarežģītāka ir organizācija, jo vairāk tai ir savstarpēji saistītu mērķu. Katra organizācija darbojas ar saviem konkrētiem mērķiem, tomēr tām visām ir arī kopējais mērķis – apmierināt patērētāja vajadzības. Katrai organizācijai ir specifiski mērķi un uzdevumi, bet visas ir salīdzināmas pēc viena kritērija – tirgus vērtības.

Savukārt tirgus vērtība atkarīga no organizācijas spējām apmierināt patērētāju vajadzības pēc preču (pakalpojumu) kvantitātes un kvalitātes. Lai īstenotu izvirzītos mērķus, jebkurai organizācijai ir jāpārveido resursi. Starp rezultātu un resursu nepieciešamību pastāv arī atgriezeniskā saite.

**Uzņēmējdarbības mērķi:** tiek noteikti, ņemot vērā uzņēmēja rīcības esošās iespējas, piemēram, ražošanas līdzekļu īpatnības, ārējos apstākļus, tirgu, personiskos motīvus.

**Saimnieciskie mērķi:** jaunu tirgu apgūšana un esošo tirgu paplašināšana; ražošanas stabilizācijas; jaunu tehnisko projektu ieviešana.

**Sociālie mērķi:** jaunu darbavietu radīšana; materiāla palīdzība maznodrošinātajiem un citi labdarības pasākumi; jaunu uzņēmēju finansiāla un cita veida atbalstīšana.

Personiskie mērķi: ekonomiskas varas sasniegšana; noteikta statusa iegūšana; ģimenes uzņēmējdarbības tradīciju ievērošana. Vadībai ir jākontrolē mērķu kvalitāte visā darbības periodā (8; 27).

Sociālo organizāciju “izejmateriāls” ir cilvēks ar specifiskām īpašībām, un “galaprodukts” ir iepriekš nolemtā veidā apstrādātas vai izmainītas personas.

Sociālās organizācijas paredz trīs funkcijas: sociālo aprūpi, sociālo kontroli un rehabilitāciju. Sociālo institūciju pazīmes, kas atšķir tās no cita veida organizācijām:

- ✓ Organizāciju izejmateriāls ir cilvēks;
- ✓ Organizāciju mērķu noteikšana ir cieši saistīta ar noteiktām vērtībām, normām un ideoloģiju, kā arī vides (indivīdu, kopienu, ģimenes sabiedrības) prasībām;
- ✓ Organizāciju darba efektivitāte ir atkarīga no personāla profesionalitātes;
- ✓ Organizāciju tehnoloģija (procedūru un pasākumu virkne ar mērķi pārvietot personu no viena stāvokļa otrā ar iepriekš noteiktām metodēm) ir noteikta;
- ✓ Personāla –audzēkņa attiecības ir sociālo organizāciju aktivitāšu pamatā (1;24).

Organizācija spēj pastāvēt ja pēc tās ir pieprasījums. Organizācijas pieprasījums sastāv gan no ekonomiskās gan no demogrāfiskās situācijas Latvijā. Ir daudz rādītāju, kuri attēlo pašreizējo situāciju, parādot pieprasījumu pēc sociālām iestādēm Latvijā – saimniecību ieņēmumi, nabadzības indekss, izglītība.

Resursi ir sabiedrības ekonomiskā potenciāla elementi (darbs, zeme, kapitāls, uzņēmējspējas utt.), kurus patērētāji, ražotāji un valsts izmanto noteiktu mērķu sasniegšanai.

Organizācijas savā praktiskajā darbībā izmanto šādus pamatresursus:

- ✓ cilvēku resursus (vadītāji, menedžeri, darbinieki, strādnieki);
- ✓ informācijas resursus (nepieciešamie skaitļi, informācija, dati utt. Attiecīgo lēmumu pieņemšanai);
- ✓ finanšu resursus (ilgtermiņa un īstermiņa kapitāls);
- ✓ materiālu resursus (pamatlīdzekļi, izejvielas, iekārtas, gatavā produkcija);
- ✓ dabas, zemes, apkārtējās vides resursus;
- ✓ laika resursus.

No vienas puses jebkurai organizācijai jāizmanto visu veidu resursi, bet no otras puses – katrai organizācijai pastāv vissvarīgākais resursu avots. (piemēram, sociālajām organizācijām – galvenie ir finanšu resursi, kurus tie patstāvīgi mēģina sev piesaistīt, kā arī liela uzmanība tiek pievērsta cilvēku resursiem – vadītājam gan darbiniekiem).

Resursi sociālās organizācijās:

- ✓ Cilvēku resurss – vadītājs, sociālais pedagogs, lietvedis, grāmatvedis, psihologs, audzinātāji, aprūpētāji jeb auklītes, mediķis, tehniskie darbinieki.
- ✓ Informācijas resurss – Vienmēr pastāv aprēķini, konkrētos skaitļos gan lielumos. Kā arī vienmēr tiek informēts par visu sociālajā sfērā notiekošo.
- ✓ Finanšu resurss – Ik gadu tiek piešķirts īstermiņa finansējums no pašvaldībām, pastāv arī sponsori, atbalstītāji, kuri savus līdzekļus ziedo ilgtermiņā.
- ✓ Dabas zemes resurss – Jebkurai sociālajai organizācijai pieder konkrēta zemes platība ar tajā ietilpstošo zemi, resursiem.

- ✓ Laika resurss – laika resurss ir svarīgs faktors sociālajā sfērā, tas tiek vienmēr saplānots, noteikts, paredz veikt darbības ar klientiem un apmierināt to vajadzības.

Lai sarežģīta sistēma varētu normāli darboties, nepieciešams nodrošināt veiksmīgu vadību. Vadības procesi ir daudz un dažādi, un parasti vadības darbību saista ar vadāmā objekta specifiku (2; 31).

Vadīšana ir mērķtiecīga vadības subjekta iedarbība uz vadāmo objektu, lai uzturētu tā darbību vēlamajā režīmā un lai to pārveidotu jaunā stāvoklī. Vadīšana ir noteikti organizētas sociālas, bioloģiskas vai tehniskas sistēmas funkcija, un tai noteikti ir sava specifika katrā no šīm sfērām. Savukārt vadīšanai dažādās sabiedriskās sistēmās ir savas īpatnības, kuras nosaka sistēmas sastāvs, struktūra, mērķi, sarežģītības pakāpe u. c. Parametri (3; 69).

Vienkāršāka ir atsevišķu sabiedrības dzīves nozaru vadīšana, piemēram, izglītības darba vadīšana, sabiedrisko organizāciju vadīšana, arī sociālā darba vadīšana (3; 69).

Sabiedrisko sistēmu vadīšanas specifiku galvenokārt nosaka tas, ka šo sistēmu galvenais komponents ir cilvēks, cilvēku grupa. Vadības process jārealizē sistēmā cilvēks <>cilvēks. Sociālās vadīšanas efektivitāti nosaka arī vesela rinda sociālpсихолоģisku faktoru un problēmu, piemēram: (22).

- ✓ Izvirzīto vadīšanas mērķu pieņemšana un atbalstīšana, vai arī nepieņemšana un pretdarbība no izpildītāju puses;
- ✓ izpildītāju iekļaušanās vadības lēmumu izstrādē un realizēšanā;
- ✓ darbinieku rīcības motivācija, tās veidošana;
- ✓ optimālā vadības stila izveide un pilnveidošana(3; 71).

Sociālā darba vadīšanas īpatnības un specifiku nosaka šī darba būtība. Sociālais pedagogs Albrehts Millers – Šolls (Müller – Schöll Albrecht) izceļ trīs galvenās atšķirības, kuras ir raksturīgas sociālā darba vadībai, salīdzinot ar vadību sabiedriskās dzīves jomās:

1. Tradicionāli citās sabiedriskās dzīves jomās lietotas efektivitātes mērus nevar lietot sociālā darba vadības novērtēšanai. Augstākā mēraukla sociālā darba vadības vērtēšanā ir ietverta atbildē uz jautājumu: “Kas vislabāk, ievērojot demokrātiskās tiesības un sociālos valsts principus, kalpo klienta personības attīstībai?”

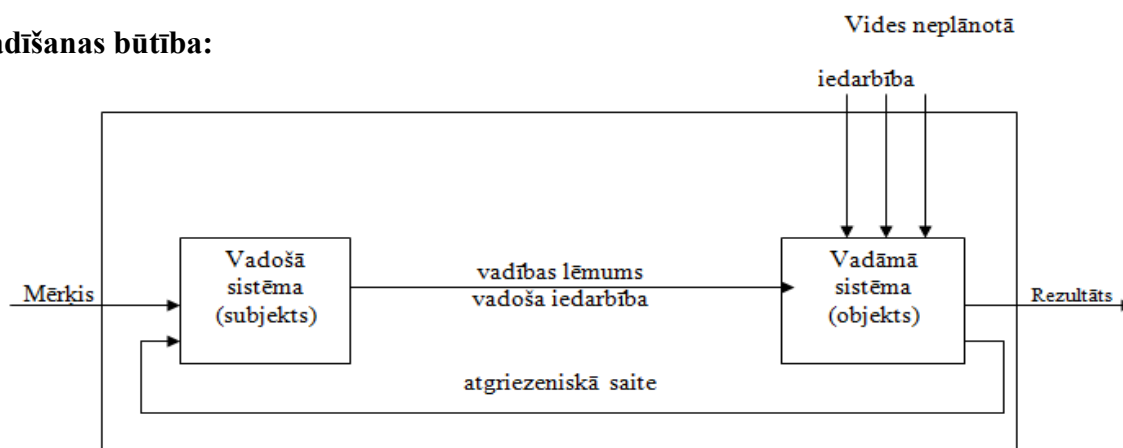
2. Lēmumu pieņemšanas analīzei, ievērojot iepriekš teikto par vērtēšanas mērauklu, ir cita kvalitāte (mērķi, problēmas, vajadzības u. c.).

3. Sociālo lēmumu pieņemšanas procesā visās organizāciju hierarhijas pakāpēs jāattīsta un jāīsteno atklātības princips, kas padara klientam šo procesu “caurspīdīgu” un “caurskatāmu”(3; 72).

Visas trīs uzskaitītās atšķirības galvenokārt ir vērstas uz klienta vajadzību un prasību apmierināšanai, tādēļ var teikt, ka sociālā darba vadība ir vadība, kura orientēta uz klientu (3; 72).

Lai kāda sistēma būtu vadāma, tajā jābūt vismaz divām apakšsistēmām – vadošā sistēma (vadības subjekts) un vadāmā sistēma (vadības objekts) (1.1.att.) (3; 31).

### Vadīšanas būtība:



#### 1.1.1.att. Sistēmas darbība

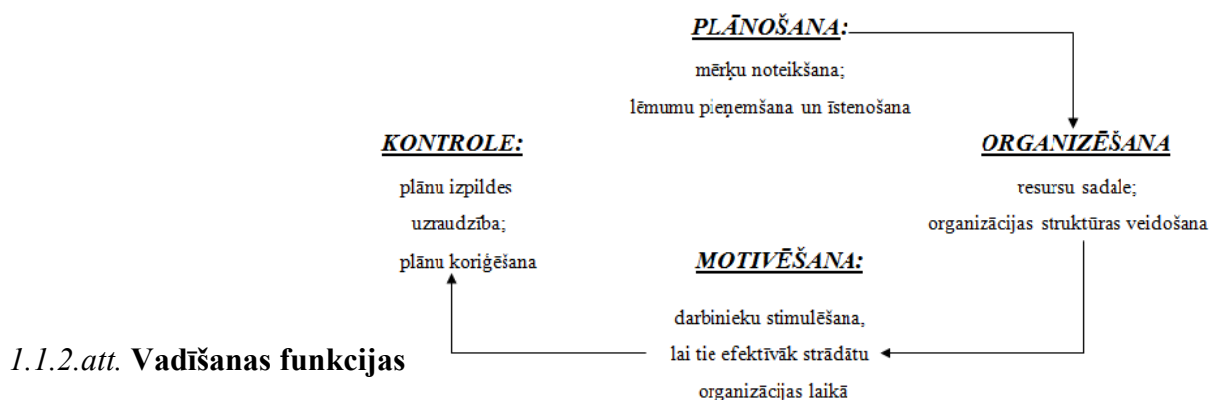
Apkārtēja vide izvirza sistēmas darbībai noteiktu mērķi. Sistēmas darbības rezultāts savukārt tiek nodots apkārtējai videi, kur iespējami labāk jāatbilst izvirzītajam mērķim. Sistēmas vadība notiek, izstrādājot un realizējot vadības lēmumu. Lai to veiktu, vadošajai sistēmai nepieciešama informācija par to, kas notiek vadāmajā sistēmā. Šī

informācija tiek saņemta ar atgriezeniskās saites palīdzību. Vadīt – tas nozīmē: apzinoties sistēmai izvirzīto mērķi; analizējot informāciju, kura saņemta pa atgriezeniskās saites kanālu par sistēmas stāvokli; mēģinot prognozēt vides neplānotās darbības ietekmi – izstrādāt un realizēt tādu vadības lēmumu, lai, sistēmai darbojoties, tiktu iegūts rezultāts, kurš pēc iespējas pilnīgāk atbilstu izvirzītajiem mērķiem (7; 56). (1.1.att.) parādīta jebkuras sistēmas vadīšanas būtība un nepieciešamie nosacījumi. Lai vadīšana varētu notikt, nepieciešams:

- ✓ divu apakšsistēmu – vadošās un vadāmās pastāvēšanas sistēmā, kur vadošajai sistēmai jāprot izstrādāt un realizēt vadības lēmumu;
- ✓ starp vadošo un vadāmo sistēmu jāpastāv tiešajai un atgriezeniskajai informatīvai saitei;
- ✓ sistēmas darbību virza noteikts mērķis, kurš ir arī sistēmas darbības rezultāta vērtēšanas kritērijs (2; 32).

Jau kopš tā laika, kad cilvēki, lai sasniegtu konkrētus mērķus, sāka apvienoties grupās, nepieciešama vadīšana, kas koordinētu individuālo darbību. Kopš sabiedrība arvien vairāk uzticas grupu darbam un kopš daudzās organizētās grupas ir kļuvušas ļoti lielas, vadības uzdevums ir kļuvis jo svarīgāks(4; 14).

Vadīšanas procesa pamatā ir plānošana, organizēšana, personāla virzīšanas, kontroles process, kura uzdevums ir veidot sakārtotu vidi, viengabalainu funkcionālo sistēmu. Vadīšanas process ir noteiktā struktūrā apvienotu vadības subjektu darbība, kas vērsta uz noteiktu mērķu sasniegšanu, realizējot noteiktas funkcijas (9; 23).



Vadība ir darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli, kas ir vērsta uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācijas mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti (4; 15).

Nav svarīgāku un mazāk svarīgu vadības funkciju, svarīga ir visu vadības funkciju mijiedarbība.

Plānošanai organizācijas mērķu noteikšana un to sasniegšanas stratēģiskās, taktiskās un operatīvās darbības izstrāde (4; 167).

Plāns ir iestādes darbības modelēšanas pamats un arī vadības procesa prognozētājs. Lai vadības darbība būtu mērķtiecīga, ir nepieciešams noteikt kādus rezultātus gribam iegūt nākotnē, kādas ir iespējas vēlamo rezultātu (mērķa) ieguvei, izstrādāt turpmāko darbību, tās sastāvu un struktūru. Lai varētu uzsākt reālo darbību, vispirms tā ir jāmodelē, sākotnēji realizējot domu darbībā. Šādu kopīgās darbības modelēšanu sauc par plānošanu. Plānošana ir viena no darbietilpīgākajām un atbildīgākajām vadītāja funkcijām. Pārdomāts darba plāns atvieglo vadītāja darbu, dod laiku citu funkciju veikšanai (9; 23).

Pastāv formālā un neformālā plānošana. Neformālās plānošanas pamatā ir vadītāja intuīcija bez stingras metožu izmantošanas. Formālās plānošanas pamatā ir rūpīga situācijas izpēte un lēmumu pieņemšana pēc metodes. (4; 167).

Lai ar noteiktām metodēm un aktivitātēm izveidotu dzīvotspējīgu savienojumu starp organizācijas ilgtermiņa mērķiem, resursiem un vides apstākļiem, ir nepieciešama stratēģiskā plānošana. Stratēģiskā plānošana ir viena no stratēģiskās vadības sastāvdaļām. Stratēģiskā vadība veido nākotni, uz kuru organizācija tiecas, pieņemot attiecīgus lēmumus, un attiecīgi rīkojas pēc tiem. Darbība ir vērsta uz organizācijas misijas un mērķu sasniegšanu, bet uzmanība ir koncentrēta arī uz resursu veiksmīgu izlietojumu.

**Organizēšana**: Organizācijas resursu (ieskaitot cilvēku resursus) koncentrēšana, lai realizētu noteiktus plānus un sasniegtu organizācijas mērķus. Organizēšana ir tādas

organizācijas struktūras veidošana, kas palīdz darbiniekiem sadarboties kopējo mērķu īstenošanā(4; 225).

Organizēšana ir nepieciešamo rīcību sagrupēšana, darbu sadalīšana, nozīmīguma piešķiršana vēlamā sasniegšanai, darāmā darba identificēšana un definēšana. Tas nozīmē – noteikt, kādi funkcionālie pienākumi, tiesības, atbildība katram jāuzņemas, ar ko un kā jāsadarbojas dažādos līmeņos, t.i., uzbūvēt kopīgas darbības organizatorisko struktūru(9; 23).

**Motivācija:** Motivējums ir noteiktu motīvu komplekss, kas veicina cilvēku rīcību noteiktā virzienā.

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus (4; 282).

Darbinieku darbība ir atkarīga no trīs faktoriem:

- ✓ prasmes un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbību);
- ✓ resursiem (materiāli, instrumenti, iekārtas, informācija);
- ✓ motivēšanas (būt ieinteresētam veikt attiecīgo darbu).

Ņemot vērā to, ka katram cilvēkam ir neierobežots iespēju potenciāls, lai mainītos, pārveidotos, attīstītu savu personību, vadības uzdevums ir radīt apstākļus visu darbinieku iekšējā potenciāla izpausmēm, veidot vajadzību pēc pašrealizācijas (9; 23).

Motivēšanas procesā darbinieki izvēlas kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu personīgos mērķus. Mērķi, pēc kuriem cilvēki tiecas, var būt gan materializēti – nauda, paaugstinājums darbā, gan arī abstrakti – pašapliecināšanās, gandarījums par veicamo darbu.

Organizāciju vadītāji parasti cenšas atrast drošas saites starp personāla motivēšanu un sekojošu efektīvu darbību organizācijas labā, tādā veidā panākot harmoniju starp individuālajiem un organizācijas mērķiem (4; 283).

Motivēšana ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē darbinieku un organizācijas mērķu sasniegšanu (4; 283).

**Kontrole:** ir uzraudzība par plānu izpildi un nepieciešamie plānu labojumi, lai piemērotos iekšējās un ārējās vides izmaiņām un sasniegtu organizācijas mērķus (4; 314).

Tie ir dati par stāvokli pirms un pēc plānošanas, salīdzināšana ar nosprausto mērķi, noviržu analīze, veiksmes un kļūdas, secinājumi un priekšlikumi par tālākām pārmaiņām (9; 23).

Kontroles mērķis ir noteiktā laikā nodrošināt menedžerus ar objektīvu informāciju par stāvokli organizācijā salīdzinājumā ar plānoto un attiecīgiem darbības rādītājiem (4; 314).

Darba rādītāji kontroles funkciju sāk no tā brīža, kad tiek noteikti organizācijas mērķi un uzdevumi. Kontrole ir ļoti svarīga funkcija, lai varētu nodrošināt organizācijas sekmīgu darbību.

Vadītājam svarīgi zināt, ka:

- ✓ kontrolei vajadzētu būt nevis negaidītai, bet plānotai;
- ✓ svarīgi koncentrēt uzmanību uz pašu būtiskāko;
- ✓ vienmēr jāatzīmē pozitīvais paveiktajā, tikai pēc tam var runāt par trūkumiem;
- ✓ secinājumi un novērojumi vadītājam būtu jāapspriež ar darba izpildītājiem.

Vadītājs var sevi apliecināt, ja gūst panākumus darbā, ja ir spējīgs veidot organizācijas stratēģiju, ja vēl labāk esošo sistēmu pieskaņo jaunajai situācijai, prot strādāt līderu komandā (kopīga vadība) (9; 23).

**Vadītājs** – tā ir atbildība. Atbildība par viņa vadībā esošo institūcijas pilnvērtīgu funkcionēšanu, padotajiem, par visa veida organizatoriskajiem resoriem (9; 23).

Nepieciešamību pēc komandas darba vadībā rada vairāki apstākļi:

- ✓ sistēmas atsevišķo vienību ciešā savstarpējā saistība prasa vienotu stilu;

- ✓ nepieciešamību pēc augstas kopīgā darba kultūras – kolektīva pašapziņas, atklātuma, brieduma (12; 20).

Komandu darba sekmīgā norisē ir ievērojamas noteiktas prasības:

- ✓ savstarpēja uzmanīga attieksme pret kopīgo darbu;
- ✓ savlaicīga bremsējošo faktoru atklāšana darba procesā un to pārvērtēšana;
- ✓ kopīga darba paņēmieni izstrādāšana;
- ✓ kopīga darba rezultātu apspriešana un analīze.

Vadītājam nepieciešamās prasmes A. Beilis iesaka klasificēt šādi:

**Speciālās prasmes** – spējas lietot zināšanas, tehnikas, veikt procedūras;

**Cilvēcīgās prasmes** – spējas strādāt ar citiem, saprast un motivēt gan individu, gan grupu;

**Konceptuālās prasmes** – spēja koordinēt un integrēt visas organizācijas intereses un aktivitātes (12; 21).

Mūsdienu vadītājam svarīgas īpašības ir mērķu skaidrība, operativitātes kompetence, drosme, intuīcija, individualitāte, sensorās, ierosinošās spējas.

Vadītāja loma darba organizācijā izpaužas atbildībā, stratēģiskās plānošanas realizēšanā, taktikas noteikšanā, konkrētu uzdevumu veikšanā, kolektīva psiholoģiskā noskaņošanā, kolektīva mobilizēšanā, saliedēšanā.

Jebkuras pamatotas vadības nosacījumi ir ieceru un plānu īstenošana. Stratēģijas vadība – darbība, kurā iekļauti visi stratēģijas plānošanas uzdevumi, lai institūcijā veiktu organizatoriskās izmaiņas, pieņemot lēmumus, kontrolējot procesus, motivējot cilvēkus, sasniegtu plānotos mērķus.

Stratēģijas vadībā nozīmē:

- ✓ daudzus pārvaldes pienākumus;
- ✓ alternatīvus lēmumus un rīcību;
- ✓ nepieciešamās zināšanas un prasmi vadīt cilvēkus un procesus;

- ✓ neatlaidību ieceru īstenošanā;
- ✓ situāciju izpratni;
- ✓ konfliktu prasmīgu risināšanu;
- ✓ pārmaiņu nodrošināšanu;
- ✓ stratēģijas plānu īstenošanu un nepieciešamo korekciju savlaicīgu ieviešanu(12; 205).

Lēmumu pieņemšana vadītājam jābalsta ne tikai uz informāciju, situāciju analīzi, bet arī uz personisko pieredzi, jo bieži vien veidojas neparedzētas problēmas, šķēršļi, mainās tiešo un netiešo faktoru ietekmes aktivitātes – konkurenti, kultūra, piegādātāji, patērētāji, politika, personāla attieksme, motivācijas utt. Vadītājam jāizvēlas rīcība pēc tās nozīmīguma un laika faktora:

- ✓ ko veikt attiecīgajā periodā un ko atstāt uz vēlāku laiku;
- ✓ kādi procesi prasīs daudz laika un resursu;
- ✓ kādi procesi jāveic pašam un ko deleģēt citiem (12; 205).

Vadības funkciju realizēšana notiek saskarsmes procesā, vadītājam mijiedarbojoties ar padotajiem. Šīs mijiedarbības raksturošanai ieviests jēdziens vadības stils. Dažādu autoru darbos varam atrast atšķirīgas vadības stildefinīcijas. Kopīgās iezīmes, kuras raksturo jebkuru vadības stilu (2; 77).

Stils raksturo darbību, vadības stils raksturo vadītāja galveno darbību – vadības lēmumu pieņemšanu.

1. Vadības lēmuma pieņemšana ir mijiedarbība, tādēļ stils raksturo:

formālo pusi – lēmuma pieņemšanu, balstoties uz pavēlēm, rīkojumiem, disciplīnu u.c. vadības aktiem;

neformālo pusi – vadītāja un vadāmo saskarsmi, vadāmo motīviem, vēlmēm u.c.

2. Jēdziens stils ietver arī zināmu tradīciju, pieradumu, rutīnas iezīmes lēmuma pieņemšanā.

Definīcijā varētu teikt, ka vadības stils ir vairāk vai mazāk ierasta (tradicionāla, prognozējama) darbību sistēma vadības lēmuma pieņemšanā, kuru raksturo vadītāja un padoto noteikta mijiedarbība un formāla komponenta attiecības tajā (2; 77).

1939. gadā Kurts Levins izstrādāja teoriju, kurā viņš klasificēja vadības stilus, sadalot tos trīs grupās:

- 1) Autoritārais stils;
- 2) Demokrātiskais stils;
- 3) Liberālais stils.

Katra vadīšanas stila vadītāju rīcības īss raksturojums: (22; 78 – 79).

#### **Autoritārais stils - Vadītāja rīcība:**

- ✓ dominē, nostāda sevi virs citiem;
- ✓ lēmumus lielākoties pieņem vienpersonīgi;
- ✓ kontrolē pats personīgi un bieži;
- ✓ necieš personīgu iniciatīvu no padoto puses;
- ✓ līdzstrādnieks – domubiedrs tiek uzskatīts par darbinieku – padoto;

#### **Demokrātiskais stils - Vadītāja rīcība:**

- ✓ saskaņo galvenos darbības virzienus;
- ✓ mēģina aktivizēt katru grupas dalībnieku;
- ✓ visbiežāk atļauj jautājumus izlemt grupai vai tiekas ar grupu, lai iegūtu apstiprinājumu;
- ✓ pret sevi vērstu kritiku respektē un akceptē;
- ✓ līdzstrādniekā saskata komandas locekli – domubiedru.

#### **Liberālais stils - Vadītāja rīcība:**

- ✓ izturas vienmēr neitrāli;
- ✓ izziņas dod tikai pēc pieprasījuma;
- ✓ nekad neizsaka atzinību vai kritiku;
- ✓ līdzstrādniekus uzskata par atsevišķām personām.

Labāka vadīšanas stila meklējumi noved pie pretrunīgiem rezultātiem. Taču vienīgā pareizā vadīšanas stila nav. Ir katrai organizācijai piemērotākais stils, darbības veids. Lai to noteiktu, jāanalizē sistēmas stāvoklis kopumā.

Sarežģītus vadības uzdevumus nevar atrisināt viens vadītājs, tiek veidotas vadības grupas, vislabāk, ja tā ir vienota komanda – domubiedru grupa. Galvenais vadītājs šajā grupā saskaņo un koordinē savu kolēģu darbu (3; 73).

Vadība ir integrēta sociālā darba prakses daļa. Labāko vadības praksi sociālajās institūcijās, iespējams, veic tie, kam ir skaidra identitāte kā sociālajam darbiniekam, skaidra izpratne par vadības procesu kopumā un vadīšanas specifiku sociālā darba praksē (1; 84).

Veiksmīgas organizācijas ir tās, kurās visiem darbiniekiem ir “komandas” sajūta un kas novērtē komandas darba vērtību. Sociālā darba praksē jebkurš no sociālajiem darbiniekiem ir vadītājs, katrs plāno, strādā starpprofesionāļu komandā, organizē un kontrolē.

Kvalitāte ir jebkuras vienības (produkta/pakalpojuma, procesa, vadības, personāla utt.) to raksturlielumu kopums, kas apmierina tās lietotāju vajadzības un vēlmes. Kvalitāte ir elements, kas caurvij visu organizāciju. Kvalitātes novērtēšanas principi mūsdienās vairs nebalstās tikai uz galaprodukta novērtēšanu, bet ietver visa organizācijas darbības procesa, tā kvalitāti nosakošo elementu novērtēšanu. Tas prasa sistemātisku skatījumu uz organizācijas funkcionēšanu kopumā un izvirza īpašas prasības pēc svarīgāko kvalitāti ietekmējošo faktoru noteikšanas, to vadības, regulāras novērtēšanas un izmaiņu veikšanas darbības uzlabošanai.

Tāpat kā jebkuras organizācijas, darbības mērķim (no kvalitātes viedokļa) būtu jābūt – apmierināt savu audzēkņu vajadzības pēc pakalpojumu kvalitātes un kvantitātes. Audzēkņi ir svarīgi kvalitātes vērtētāji. Ja kvalitātes kritēriji ir audzēkņu vajadzību apmierināšana, kurš gan labāk kā audzēknis pats var noteikt, vai šīs vajadzības ir apmierinātas vai nē.

Audzēkņu iesaistīšana pakalpojumu novērtēšanā, plānošanā, attīstīšanā tikai sekmē pakalpojumu atbilstību kvalitātes prasībām. No kvalitātes vadības sistēmu viedokļa vadība ir galvenais kvalitātes politiku institūcijā nosakošais faktors. No vadības ir atkarīgs vai institūcijai ir sava nostāja attiecībā uz kvalitātes norisēm un prasībām organizācijā; kā tiek plānoti, organizēti, vadīti pakalpojumi, vai tie ir adekvāti savām izmaksām, atbilst noteiktajiem mērķiem un klientu vajadzībām.

Pakalpojumu kvalitāte ir stipri atkarīga no pakalpojumu sniedzošā personāla, tā profesionalitātes, kompetences. Tādēļ ļoti būtiski ir noskaidrot, kā paši organizācijas darbinieki izprot kvalitātes politiku savā iestādē un vai darbinieki ir iesaistīti kvalitāti veicinošās darbībās.

No uzņēmējdarbības aizgūtās kvalitātes nodrošināšanas un novērtēšanas metodes rada virkni pretrunu attiecībā uz to iespējamo pielietojumu sociālā sfērā. Tomēr ar savu visaptverošo skatījumu un institūciju funkcionēšanu un uzņēmējdarbības jomā gūtajiem rezultātiem šīs kvalitātes nodrošināšanas metodes rada interesi par to adaptācijas iespējām (7;281).

Kad runa ir par darba produktivitāti, speciālisti atzīst, ka ir grūti definēt šo terminu precīzi, atbilstošu visām darbības sfērām. Universāla darba produktivitātes aprēķina formula ir šāda:

$$\text{Darba produktivitāte} = \text{Rezultāts/Resursu patēriņš}$$

Darba efektivitātes jeb produktivitātes jēdzieni kļuva īpaši aktuāli, kad darba devēji pēkšņi attapās, ka darba piedāvājums krietni pārsniedz pieprasījumu, tūkstošiem potenciālo darba ņēmēju izbraukuši no valsts, pirktspēja valstī palielinās, taču

pieprasījumu nespēj apmierināt, jo trūkst darbinieku. Aktuāls kļuva jautājums – kā saplānot cilvēku resursu tā, lai saglabātu vai pat palielinātu produktivitāti

Lai novērtētu darba produktivitāti organizācijai, tad visbiežāk nosaka, cik uz vienu darbinieku vai vienu nostrādāto stundu pienākas saražotās vai pārdotās produkcijas (vai pakalpojumu). Produkcijas vai pakalpojuma apjomu – „rezultātu” – izsaka naudas vai naturālajās mērvienībās. Jo augstāks darba produktivitātes līmenis, jo vairāk tiek saražotas vai pārdotas produkcijas. Koncentrēšanās tikai uz darba apjomu var nelabvēlīgi ietekmēt darba kvalitāti. Tāpēc kopā ar darba produktivitātes līmeņa novērtēšanu jāvērtē arī darba kvalitātes līmenis – izpildītā darba atbilstība kvalitātes standartiem (3; 104).

Ir zināms, ka viens no svarīgākajiem un bieži vien dārgākajiem uzņēmuma resursiem ir darbinieki, kuru darbs būtiski ietekmē uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājus. Darbinieki ir sarežģītākais un grūtāk izprotamais uzņēmuma resurss, jo ir ļoti daudz subjektīvu un objektīvu apstākļu, kas ietekmē viņu darbu.

Darba efektivitāte ir viena no galvenajām lietām, kur uzņēmumam ir jāpievērš pastiprināta uzmanība. Šīs darbības neuzraudzīšana, nekontrolēšana un attīstības neuzturēšana uzņēmumam var izmaksāt ļoti dārgi. Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai darba efektivitāte tiktu uzraudzīta un to darītu efektīvs un spējīgs vadītājs, tiktu izvirzīti noteikti mērķi, tiktu veikta darbinieku apmācība, darbiniekiem saņemtu atbilstošu atalgojumu, kā arī darbinieki tiktu uzskatīti kā galvenie darba efektivitātes paaugstinātāji, ļoti liela uzmanība tiktu pievērsta kvalitātei, saglabājot ideālas attiecības ar piegādātājiem un darbība tiktu fokusēta uz klientu. Jebkura veida uzņēmuma attīstība nodrošina uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanu, tomēr jābūt ļoti uzmanīgiem, jo darot vienu, var tikt arī kaut kas nojaukts (1;117).

Kāds vadītājs savam intervētājam ir teicis, ka „ esmu efektīvs vadītājs. Saucu sevi tā, jo darbā ar cilvēkiem īsā laikā spēju panākt lieliskus rezultātus” (4;19).

Regulāri tiek sekots līdzi darbam, un veidoti atskaites punkti, kas ir iknedēļas sapulces. Darbinieki informē vadītāju par visu, bet vadītājs necenšas ietekmēt savu padoto lēmumus. Viņš tiem uzticas un nepieņem lēmumus citu vietā. Līdz ar to ir nodrošināta augsta efektivitāte, jo darbinieki tiek uzskatīti kā līdzvērtīgi darba vadītājam. Viņu lēmumi netiek ietekmēti un grozīti kā vadītājs vēlas, tomēr tanī pašā laikā ievērojot šo distanci – darbinieks un darba devējs.

Darba efektivitātes palielināšanai ir nepieciešami arī efektīvi mērķi. Izvirzot mērķus, „darba vadītājs paskaidro, kas no mums tiek gaidīts” (4; 26).

Tā ir kā sava veida pienākumu noteikšana, kas katram ir jā dara, līdz ar to, darbinieki, zinot savus pienākumus, nejauksies kolēģu vai vadītāja darbos un pienākumos, tādējādi nedublējot situāciju darbā un veicot kaut ko atkārtoti, tomēr tajā pašā laikā darbinieki ir atkarīgi viens no otra, jo neizpildot kādu noteikto prasību, var apstāties kolēģa darbs un tā tālāk, veidojot ķēdes reakciju un samazinot darba efektivitāti. „Patiesībā laba izturēšanās pret cilvēkiem, ļaušana viņiem iesaistīties lēmumu pieņemšanā un noteikta apjoma darba drošības garantēšana, varētu būt asprātīgi” (2; 20).

Ļoti svarīgi, lai darbinieki saņemtu arī atbilstošu atalgojumu par paveikto un tiktu apmācīti pēc iespējas labāk un kvalitatīvāk. Tomēr ir jāseko līdzi tam, vai šīs zināšanas tiek izmantotas. Vai tā, rezultātā, nav laika un finanšu izšķiešana, ja darbinieks tiek sūtīts uz kursiem, bet rezultātā uzņēmumā nekas nemainās, viss notiek pa vecam. Tad ir jāmeklē dziļāki risinājumi un tas, kāpēc tā notiek, jo „lai mazinātu plaisu starp zināšanām un darīšanu, tev vispirms ir jānosaka plaisas iemesli” (2; 23).

Atalgojumu parasti nosaka atbilstošu padarītajam darbam, bet tas nebūt nav labākais veids, kā panākt, lai darbinieks strādātu. „Ir arī svarīgi noteikt, kāds darbs ir jāatalgo un kādā veidā tas būtu izdarāms” (11; 89).

„Lai palielinātu ražīgumu ir nepieciešama darbinieku sadarbība” (11; 89). Tā novērtējot un atalgojot savus darbiniekus, darba efektivitāte nekritīsies, bet tā palielināsies, kas arī ir nepieciešams jebkuram uzņēmumam.

Tomēr ir kāda lieta, ko nedrīkst izslēgt un neuzskatīt par iemeslu, lai nemazinātos darba efektivitāte – tie ir konkurenti. Lai arī uzņēmums piedāvā labākās kvalitātes precī par atbilstošu cenu, ir svarīgi sekot līdzi, lai uzņēmums būtu soli priekšā konkurentiem” (12; 152)

### 1.1.Sociālā darba vadības modelis

Sociālā darba vadīšana balstās četros virzienos: (3;72).

1. Meditācija,
2. Komunikācija,
3. Produktīva darbība komandā,
4. Darbinieku iesaistīšana vadīšanā.

**Meditācija** – lai veiktu savas personības pilnveidošanu, sociālajam darbiniekam, kā arī citiem profesionāļiem tiek ieteiktas dažādas metodes sevis iepazīšanai.

**Komunikācija** – sociālās vadības māksla. Sociālajā darbā ir ļoti svarīgi atrast labu kontaktu ar klientu (šajā gadījumā – bērniem).

Viens vadītājs nevar atrisināt sarežģītus vadības uzdevumus, un tāpēc tiek veidotas grupas, jeb “komandas”. Vadītājs komandā saskaņo un koordinē kolēģu darbu (20).

Darbinieku iesaistīšana vadīšanā – tas sekmē padoto darbinieku personības izaugsmi.

Komandas darbs bērnu namā:

1. Katra komandas locekļa veicamie uzdevumi ir aprakstīti un skaidri zināmi gan pašam darbiniekam, gan citiem kolēģiem:
  - ✓ iekšējās kārtības noteikumi darbiniekam, audzēkņiem;
  - ✓ amata pienākumu apraksti,
  - ✓ veicamie pienākumi, izstrādājot un realizējot bērnu individuālos rehabilitācijas plānus, (11).
2. Katrs komandas dalībnieks izmanto savas zināšanas, praktisko pieredzi un psiholoģiskās īpašības, lai pilnveidotu komandas darbu. Ja rodas sarežģījumi

kāda uzdevuma veikšanā, tas tiek darīts zināms pārējiem komandas locekļiem, lai problēmu atrisinātu kopīgi:

- ✓ izvērtētu situāciju un saprastu vājo vietu,
- ✓ ja vajadzīgs, mainītu darbības stratēģiju,
- ✓ meklētu papildus resursus.

3. Nepārtraukti tiek meklēti resursi un jauni darbības virzieni. Vērā tiek ņemtas interesantās, atšķirīgās idejas.

4. Komandas dalībnieki ir uzmanīgi viens pret otru, un apsveic ar panākumiem darbā.

5. Radušies konflikti tiek savlaicīgi izrunāti un risināti (12).

### **Komandas darba funkcijas:**

- ✓ audzinošā,
- ✓ izglītojošā:
  - 1) sadzīves iemaņu – prasmju apguves veicināšana,
  - 2) sociālo kontaktu – komunikāciju prasmju attīstība,
  - 3) profesionālā orientācija, atbalsts profesijas izvēlē, darba atrašanās,
  - 4) sociālo jautājumu kārtošana (dokumenti, pieraksti),
  - 5) atbalsts izejot no institūcijas.

Visefektīvākais komandas darba resurss – ar bērniem kopā pavadītais laiks dažādās nodarbēs pasākumos.

### **Komandas vadītājs:**

Vadītājs ir konkrēts darbinieks, kurš īsteno šo procesu iestādē. Vadītājam jāpalīdz izprast pagātņi un redzēt nākotni. Ir jāmacās no kļūdām.

Vadības administratīvā prasme:

- ✓ mērķu un uzdevumu izpratne un realizēšanas nodrošināšana,

✓ realizācijas līdzekļu piesaiste un izmantošana:

- 1) personāla resursu lietderīga izmantošana,
- 2) brīvprātīgo piesaiste,
- 3) sadarbība ar valsts un pašvaldību institūcijām,
- 4) sponsoru piesaiste,

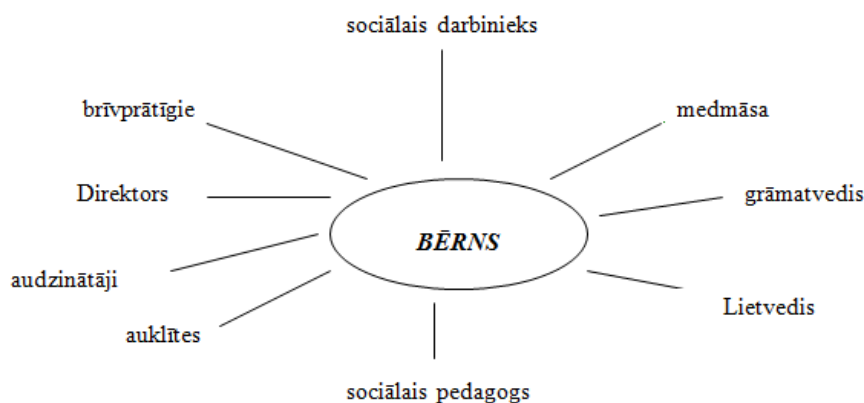
✓ darba rezultātu novērtēšana, darba plānu korekcija un papildināšana.

Vadītājs apvieno komandu kopējam mērķim un velta šim mērķim pietiekoši daudz laika. Jebkurš komandas loceklis var izmantot ieguldījumu komandas darbā.

Bērnu sociālās problēmas risināšanas kvalitāte vai trūkumi ir atkarīgi tikai no to cilvēku profesionalitātes, kas šo pakalpojumu sniedz. Personālas sociālā darba vērtības uzliek pienākumu vadīt sociālo problēmu risināšanu (sociālo gadījumu risināšanas projektus), tādā veidā nodrošinot pēc iespējas labākus sociālos pakalpojumus. Laba vadība visos līmeņos palīdz sasniegt šo mērķi (16; 82).

Iesaistoties komandas darbā, ir jābūt gatavam, lielākā vai mazākā mērā, uzņemties kādu sociālā darba vadības funkciju.

Organizācijā bērnam nākas saskarties ar visiem iestādes darbiniekiem (1.2.1.att.).



#### 1.2.1.att. Bērns organizācijas darbinieku vidū

Sociālā darba vadība risinot bērnu problēmas un strādājot komandā:

1. Bērna problēmu apzināšana un iespējamo resursu izpēte problēmu risināšanā (pēc dokumentācijas, psiholoģiskās izpētes, intervijas, audzinātāju novērojumiem, sarunām ar pašu bērnu u.c. iespējamām metodēm).
2. Problēmu un resursu izvērtēšana piedaloties visiem iestādes darbiniekiem (vadītājam, sociālajam darbiniekam, audzinātājiem u.c.) tiek izvērtēti iegūtie dati par bērnu.
3. Problēmu sakārtošana prioritārā secībā:

1. Zema pašapziņa,
2. Atpaliecība no skolas,
3. Nav motivācijas mācībām.
4. Mērķu izvirzīšana.
5. Uzdevumu noteikšana mērķu sasniegšanai.

4. Lai sasniegtu izvirzītos mērķus, katrs darbinieks skaidri zina savus uzdevumus:

- ✓ attīstīt un veicināt pozitīvās īpašības,
- ✓ iemācīt praktiskās iemaņas atbilstoši vecumam,
- ✓ attīstīt kontaktēšanās spējas saskarsmē ar vienaudžiem, pieaugušajiem,
- ✓ attīstīt un veicināt bērnu intelektuālo attīstību, paplašināt redzesloku, dot iespēju nodarboties ar sev interesantām lietām,
- ✓ veicināt motivāciju mācīties.

5. Problēmas risināšanai nepieciešamo (paša bērna, organizācijas, personāla un materiālo, iespējamo sadarbības partneru u.c.) resursu apzināšana.

- ✓ paša bērna resursi – labas attiecības ar kādu tuvu cilvēku (radnieku vai draugu), kurš varētu būt kā atbalsts,
- ✓ Organizācijas personāla resursi – sociālā darbinieka un sociālā pedagoga palīdzība.
- ✓ Organizācijas materiālie resursi – atbilstoši dzīves apstākļi, iespēja bērnam apgūt pašaprūpes iemaņas, pilnvērtīga brīvā laika pavadīšana,

- ✓ iespējamo sadarbības partneru resursi – bāriņtiesa, skolu valde, brīvprātīgās organizācijas, valsts un pašvaldības policija u.c.

### **Komandu lomas:**

- 1) Resursupētņiņks – meklē idejas, informāciju un jaunievedumus ārpus komandas, ved sarunas.
  - ✓ stiprās īpašības – ekstravaganta personība, meklē iespējas jaunās vietās un lietās,
  - ✓ pieļaujamās vājības – pārāk liels entuziasms, trūkst kontroles.
- 2) Izvērtētājs – analizē problēmas, izvērtē idejas un ieteikumus, lai vēlāk varētu sagatavot vērā ņemamus lēmumus.
  - ✓ stiprās īpašības – kritisks, objektīvs, spēj saskatīt ieteikumu kompleksitāti,
  - ✓ pieļaujamās vājības – pārāk kritisks, prozaisks, pārāk nopietns.
- 3) Iedvesmotājs – rūpējas par komandas uzturēšanu, iedvesmo un uzmundrina cilvēkus, uzlabo saskarsmi.
  - ✓ stiprās īpašības – izpalīdzīgs, elastīgs, populārs, labs klausītājs,
  - ✓ pieļaujamās vājības – nestabils, “mīksts”, necieš strīdus.
- 4) Izpildītājs – rūpējas par to, lai nekas nenoietu greizi, vienmēr pamana detaļas, meklē elementus, kam nepieciešama īpaša uzmanība.
  - ✓ stiprās īpašības – rūpes kombinējumā ar efektivitāti, organizēts, precīzs,
  - ✓ pieļaujamās vājības – pārāk detalizēts.
- 5) Praktiķis – raugās, lai ikdienas darbs tiktu padarīts praktiski un sistemātiski, nodrošina plāna pārvēršanu darba procedūrā.
  - ✓ stiprās īpašības – pašdisciplinētība, reālisms, praktiskums, saprāts,
  - ✓ pieļaujamās vājības – nepietiekošs elastīgums, nav pietiekoši atvērts jaunām idejām.
- 6) Priekšsēdētājs – spēj apkopot dažādus uzskatus, vienlaicīgi atklājot (atpazīstot) vājākos un spēcīgākos komandas locekļu argumentus.
  - ✓ stiprās īpašības – tiek cienīts un spēj izsaukt entuziasmu, ir laika līdzsvara izjūta, labas saskarsmes iemaņas,

- ✓ pieļaujamās vājības – nav pārāk radošs.
- 7) Veidotājs – veido komandas darba (pūliņu) formu un virzienu, spēj noteikt skaidrus mērķus un prioritātes.
- ✓ stiprās īpašības – ir dziļi iesaistīts procesā, spēj virzīt (izdarīt spiedienu),
  - ✓ pieļaujamās vājības – reizēm trūkst tolerances attiecībā ar cilvēkiem, kā arī attiecībā pret jaunām idejām.
- 8) Novators – ideju un stratēģiju ģenerators un jaunradītājs.
- ✓ stiprās īpašības – iztēle, neietekmējas no citiem viedokļiem, radošs,
  - ✓ pieļaujamās vājības – tendence uz nepraktiskumu, reizēm staigā ar “galvu mākoņos”.
- 9) Rezultātu novērtēšana – tiek salīdzināti sasniegtie rezultāti ar izvirzītajiem mērķiem. Ja nepieciešams, plāni tiek pārveidoti. Jābūt vairākām alternatīvām, ir vajadzīga racionāla pieeja.

Īpaši nozīmīgs ir sociālā darbinieka ieguldījums kā sociālā gadījuma vadītājs (case manager). Problēmu kompleksie raksturi norāda uz citu profesionāļu palīdzību, uz darbību komandā. Profesionāla sociālā darbinieka prasme ir veidot darbības sistēmu ar šiem iespējamiem cilvēkiem, lai sasniegtu kopējo mērķi – bērna problēmu risinājums.

Darba organizēšana – šis termins lietojams, lai izskaidrotu darbību, kad sociālais darbinieks mobilizē un saved kopā dažādu dienestu profesionāļus. Sociālais darbinieks mēģina koordinēt, noteikt un novērtēt, kuru dienestu speciālisti būs nepieciešami konkrētajā gadījumā. Lai būtu grupas līderis, ir vajadzīga sapratne par grupas darbu un prasme veidot pozitīvu atmosfēru grupā (17; 118).

Lai sekmīgi darbotos un piesaistītu citu profesionāļu sniegtos pakalpojumus, ir nepieciešama bērna problēmas analīze, problēmas izpēte un alternatīvas izvērtēšana.

Ja arī sociālais darbinieks ir piesaistījis citu sniegtos pakalpojumus, viņš nezaudē kontaktu ar bērnu un turpina sociālo gadījumu vadīšanu un pārraudzīšanu. Atkarībā no problēmas un tās sarežģītības, darbinieks piesaista atšķirīgus pakalpojumus un speciālistus (1.2.2.att.).



### 1.2.2.att. Starpprofesionāļu sadarbība

Galvenie “**pluši**”, iesaistot citu institūciju profesionāļus:

- ✓ zināšanas un pieredze konkrētā sfērā,
- ✓ cits viedoklis par sociālo problēmu,
- ✓ plašāka izmantojamo resursu sistēma,
- ✓ profesionālāka palīdzība un pakalpojumi,
- ✓ efektīva palīdzība bērnam.

Savukārt, galvenie “**mīnusi**” citu profesionāļu iesaistīšanā, ir:

- ✓ formāla pieeja problēmai, neiedziļinoties tajā,
- ✓ organizācijas savā starpā nevar noteikt veicamās funkcijas,
- ✓ kompetences robežu pārkāpšana.

Strādājot bērnu namā, sociālā darba vadības procesā sociālajam darbiniekam, būtu jāievēro šādi galvenie pamatprincipi:

- i. Cieņa pret personām:

- ✓ atbalsta katras personas tiesības un līdzvērtību,
- ✓ ciena indivīdu, dažādās valodās runājošo cilvēku, kultūru neatkārtojamību,

ii. Sociālais taisnīgums.

- ✓ aktīvi atbalstīt sociālā taisnīguma principus,
- ✓ sociālais darbinieks veicina principu, ka sociālo palīdzību bērnu namā koordinē individuāli katram bērnam sadarbībā ar citiem profesionāļiem, lai nodrošinātu patstāvīgas, augstas kvalitātes pakalpojumus:
- ✓ ievēro cilvēktiesības un sociālo vienlīdzību,
- ✓ vēršas pret trūkumiem sociālo pakalpojumu sniegšanā,
- ✓ nodrošina, lai indivīds ir informēts par savām tiesībām.

Sociālais darbinieks pilda savus tiešos un vispārējos darba pienākumus, ievērojot institūcijas darba kārtību.

Sociālajam darbiniekam, kā arī ikvienam citam izveidotās komandas profesionālim, strādājot sociālāorganizācijā – bērnu namā jāievēro šādi sociālā darba profesionālie pamatprincipi:

- ✓ Audzēkņu intereses stāda augstāk par savām personiskajām interesēm,
- ✓ strādājot komandā jāievēro princips, ka profesionālajai kompetencei jāņem pārsvars pār sociālā darbinieka interesēm,
- ✓ jāizprot, ka profesionālā atbildība ietver arī atbildību par sevi, līdz ar to, modelējot pašpalīdzību ar adekvātas atbalsta sistēmas izveides palīdzību,
- ✓ jāveic patstāvīga profesionāla supervīzija un tālākizglītība.

Jebkuras organizācijas pastāvēšanai nepieciešama mērķu un misija noteikšana. Katrai iestādei ir savs specifiskais vadīšanas stils – autoritārais, demokrātiskais, liberālais. Organizācijai ir jāievēro vadīšanas process un tā elementi. Vadīšanas būtība nosaka vadīšanas procesa īpatnības un specifiku. Sociālā darba vadības modelis balstās četros virzienos – meditācija, komunikācija, produktīva darbība komandā un darbinieku iesaistīšana organizācijas vadīšanā, kur ļoti lielu lomu spēlē komandu darbs un starpprofesionāļu piesaiste. Kodols ir bērns un tā problēmas. Jāmēģina rast pieeja katram bērnam individuāli.

Otrajā nodaļā veikšu bērnu nama „Laubere” raksturojumu, sociālo statistikas rādītāju apkopojumu.

## 2. Bērnu nama „Laubere” raksturojums

### 2.1. Sociālā drošība Latvijā



*2.1.att. Bērnu nama skats no priekšpuses*

Ogres novada bērnu nams „Laubere” savu darbību uzsācis 1992.gadā. Organizācija ir ļoti svarīga Lauberes pagasta infrastruktūrā. Tā ir Ogres pašvaldības ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas iestāde, kas veic mērķtiecīgu sociālo darbu, lai uzlabotu un atjaunotu bērna sociālo funkcionēšanu, attīstot sociālās iemaņas, un nodrošinātu apstākļus bāreņu un bez vecāku gādības palikušo bērnu attīstībai un labklājībai, lai sasniegt pilngadību, viņi integrētos sabiedrībā un uzsāktu patstāvīgu dzīvi.

Iestādē daudz tiek domāts par ģimeniskas un veselīgas vides radīšanu. To veicina gaumīgi iekārtotas telpas, iespējas apgūt dažādas pašapkalpošanās iemaņas, iespēja pašiem piedalīties svarīgu jautājumu lemšanā.

Bērnu namam ir savas tradīcijas. Sporta un veselības pasākumi, bērnu Dzimšanas un Vārda dienu svinēšana, latviešu gadskārtu svētki, teātra izrāžu apmeklēšana, ekskursijas.

2008. gadā bērnu namā bija ēkas rekonstrukcija, tika atjaunotas iekštelpas, gan āriene. Iekštelpas bija veidotas speciālā dizainā. Telpām pielietoti gaišie toņi, gan „siltās” krāsas, audzēkņos veidojot pozitīvu psiholoģisko noskaņu. Bērniem radot siltuma un omulīguma sajūtu (2.2.att.).



**2.2.att. Bērnu nama iekštelpas (gaitenis)**

Katra bērna dzīvojamā istaba iekārtota pēc tā vecuma. Mazāko bērnu istabās dizains ir pēc iespējas krāšņāks un bagātāks ar dažādās mīkstām mantām, bet vecākiem bērniem iekārtotas pēc to vēlmēm



**2.3.att. Bērnu nama audzēkņu istaba**

Liela uzmanība rekonstrukcijas laikā tika pievērsta virtuves iekārtošanai. Tā tika paplašināta un modernizēta. Audzēkņi var iesaistīties ēdienu pagatavošanā. Interjera

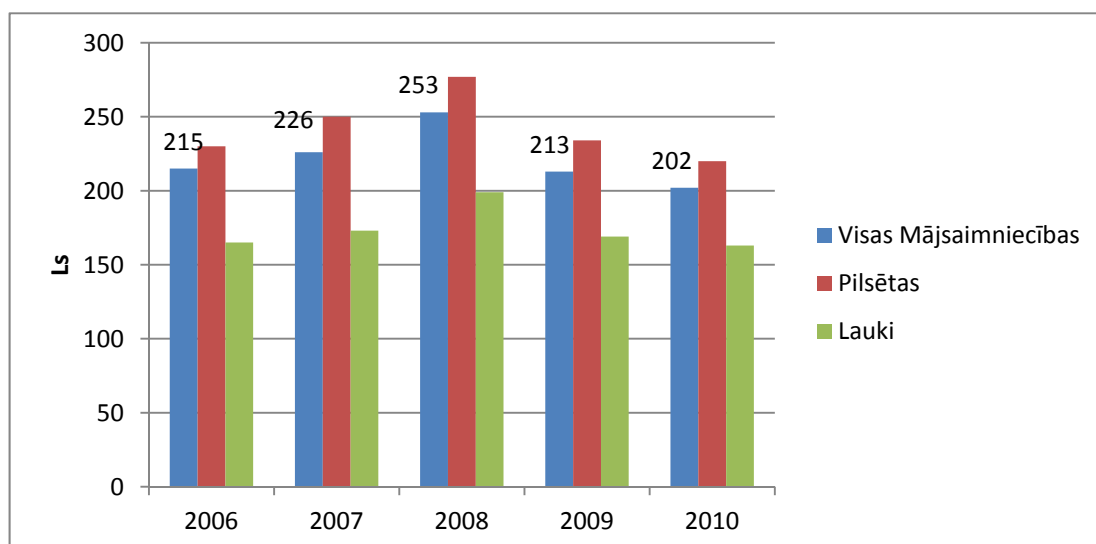
vidū ir speciāli darba galdi, kuriem ir regulējami augstumi, dodot iespēju arī nedaudz mazākiem bērniem apgūt ēdienu pagatavošanas mākslu (2.4.att.).



2.4.att. virtuves iekārtojums

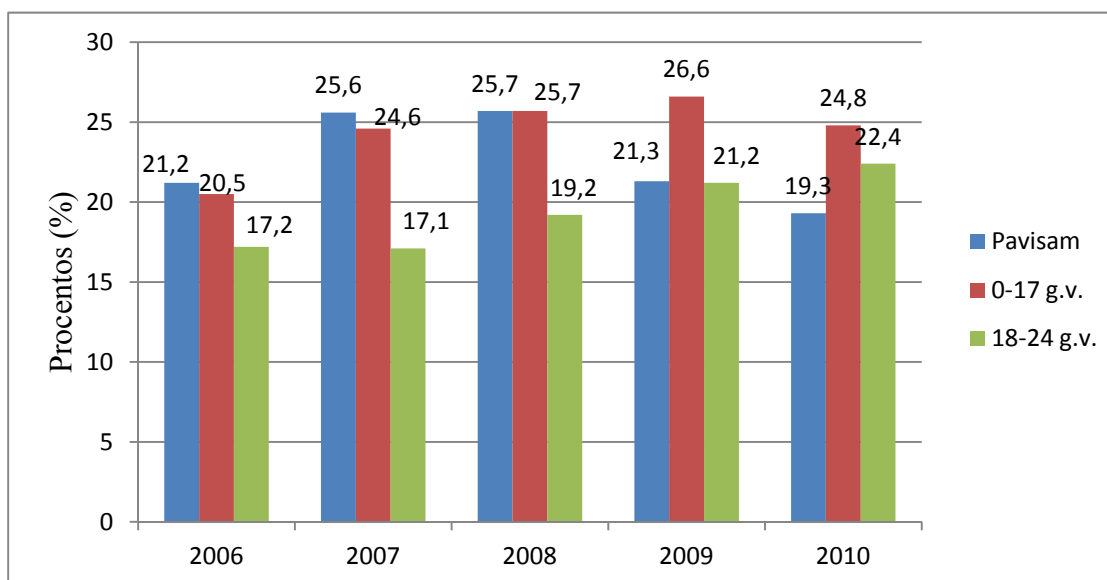
Aplūkojot sociālo situāciju Latvijā, jāņem vērā vairāki rādītāji, kuri visspilgtāk attēlo iemeslu kādēļ bērni nonāk bērnu namos(2.1.1.att.,2.1.2.att., 2.1.3.att.).

Bakalaura darba pētīšanas periods ir 2006.-2012.gads, diemžēl statistiskie dati no 2011.-2012.gadam informācijas trūkuma dēļ nav pieejami. 2010.gada dati Centrālās Statistikas Biroja mājaslapā tika pievienoti 2012.gada 16. februārī. Tas liecina, ka statistikas dati tiek pievienoti ar ļoti lielu nokavēšanos, kā arī datu atjaunošana notiek ļoti lēnu.

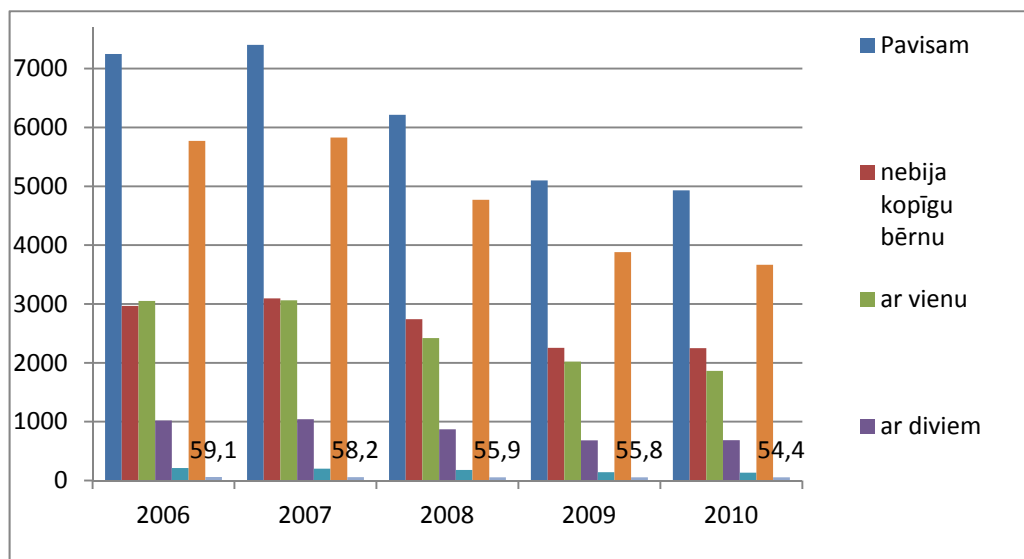


**2.1.1.att. Rīcībā esošo ienākumu izmaiņas uz vienu mājsaimniecības locekli mēnesī no 2006.-2010.gadā (ls)(22).**

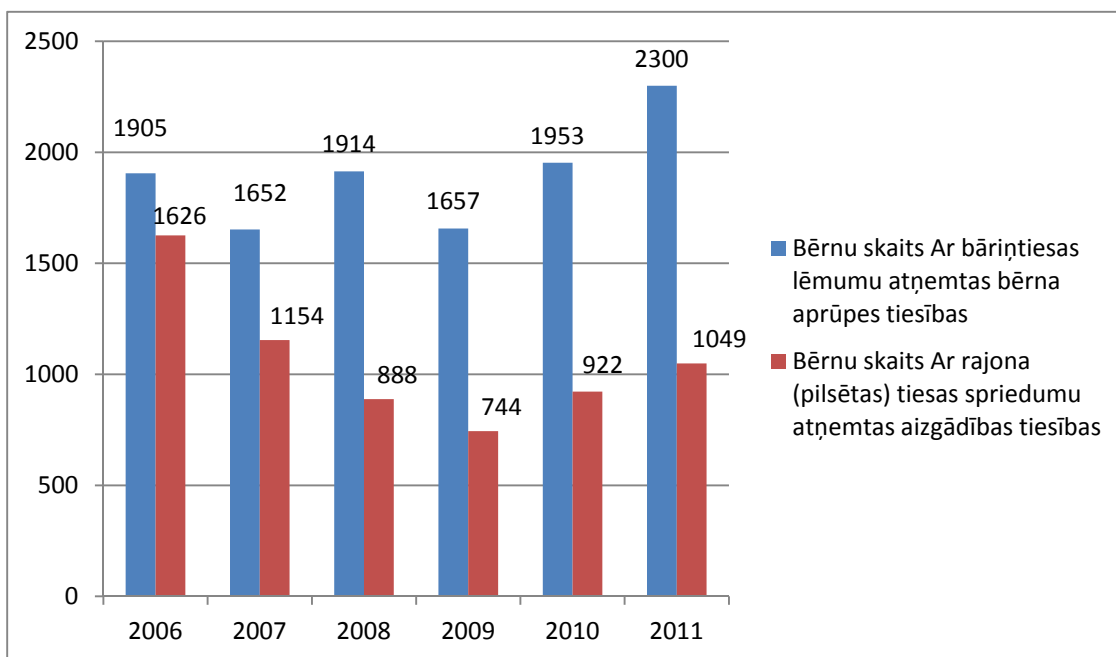
Nabadzības riska indekss no 2006.-2010. Gadam ir samazinājies, tomēr atdalītām vecuma grupām tas ir pieaudzis (2.1.2.att.).



**2.1.2.att. Nabadzības riska indekss pavisam gan konkrētām vecuma grupām no 2006.-2010. gadam (procentos)(22).**

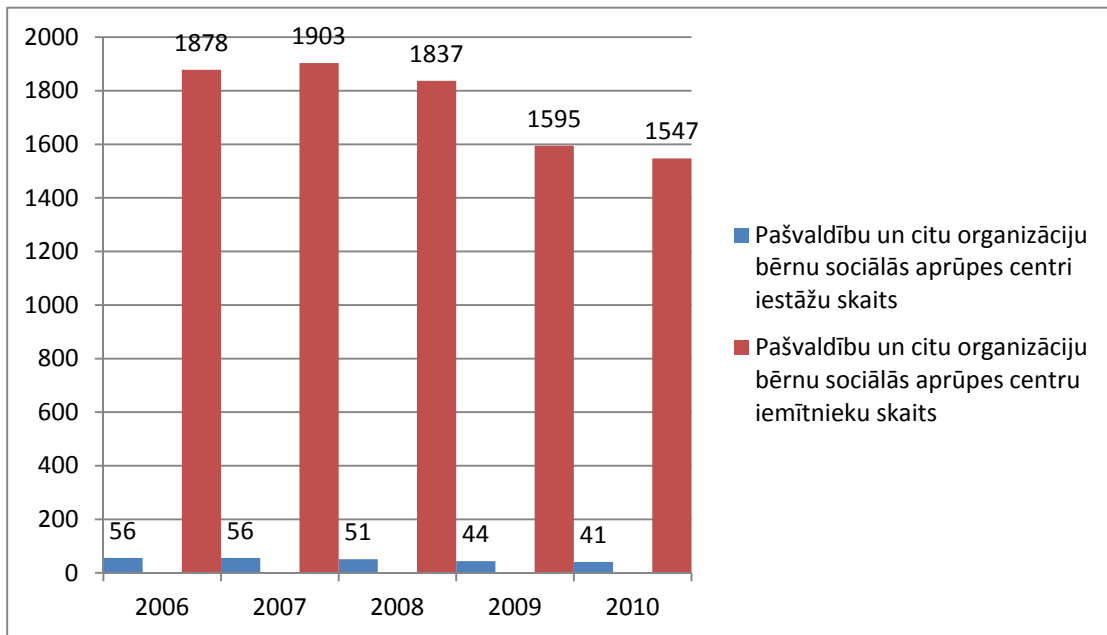


2.1.3.att. Šķirtās laulības Latvijā pēc kopīgo bērnu skaita no 2006.-2010. gadam (skaits)(22)



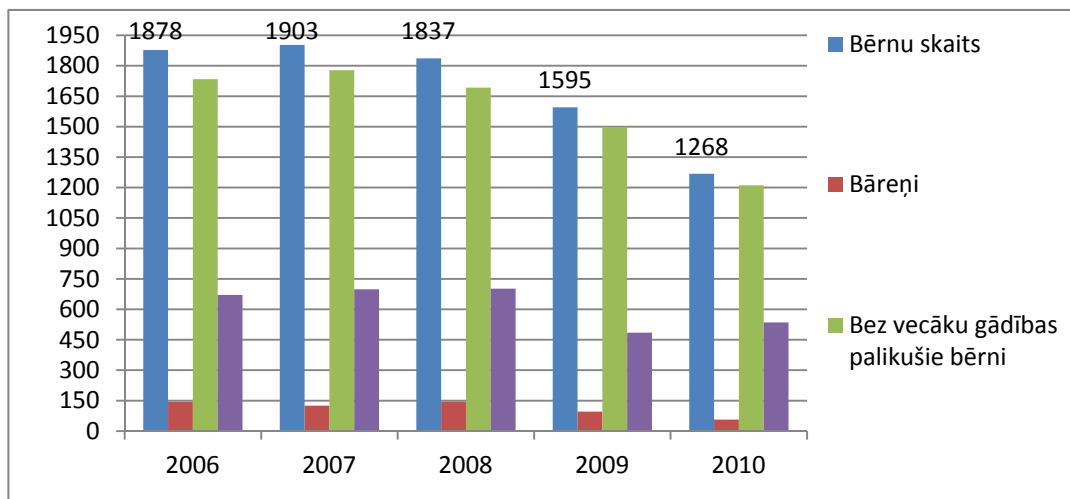
2.1.4.att. Bērna aizgādības un aprūpes tiesību atņemšana gada beigās (skaits)(22)

Pašvaldību sociālās aprūpes centru iemītnieku skaits no 2009.-2010. gadam ir samazinājies par 48 audzēkņiem, skaita izmaiņas ir minimālas. No 2006.-2010. gadam pašvaldību skaits ir samazinājies par 15 iestādēm (2.1.1.att.).



2.1.5.att. Ilgstošās sociālās aprūpes un rehabilitācijas centri un iemītnieku skaits gada beigās (skaits)(22)

Lielākais iemesls bērnu nonākšanai bērnu namos ir bez vecāku gādības nonākšana. Latvijā šo vecāku skaits samazinās, tomēr šis rādītājs ir ļoti liels. Pastāv vecāku bezatbildība, vienaldzība (2.1.6.att.).



2.1.6.att. Bērnu atrašanās iemesli sociālās aprūpes iestādēs gada beigās (skaits)(22)

## 2.2. Bērnu nama „Laubere” darbība un problēmas

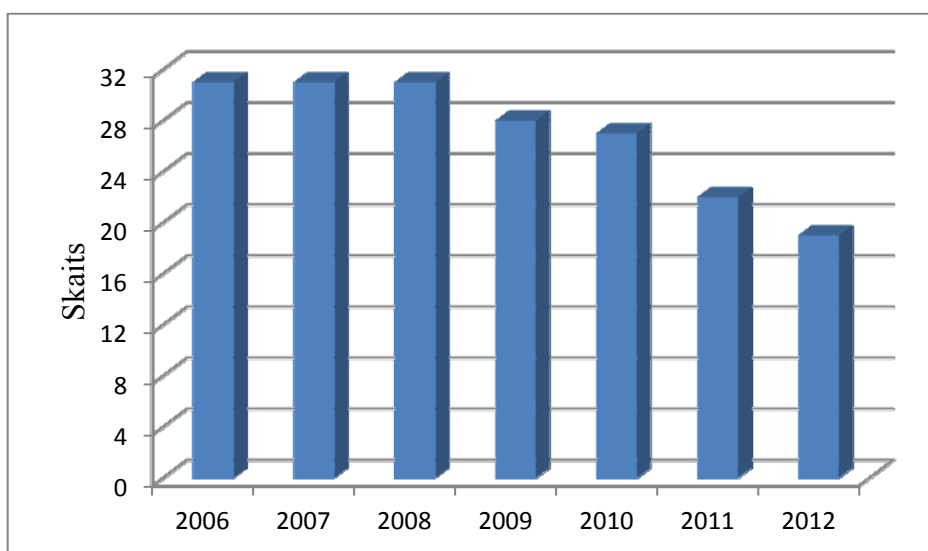
Bērnu nams aktīvi sadarbojas ar Bērnu un ģimenes lietu ministrijas adopcijas aģentūru, kura piedāvā starptautiskās viesu programmas korporācijas „New Horizons for Children” („Jaunais horizonts bērniem”). Kuru ietvaros juridiskie brīvie bērni apmeklē Amerikas Savienotās Valstis, lai ciemotos viesu ģimenēs. Iespējams atrastu jaunu ģimeni. Projekta mērķis ir dot tieši pusaudžiem, iepazīt dzīvi ģimenē, kā arī Amerikas Savienoto Valsts kultūru, tradīcijas, apgūt angļu valodu, dot iespēju atrast jaunu ģimeni (21).

Kopš 2002.gada bērnu nams sadarbojas ar Nīderlandes Wijhe pilsētas Kristīgo apvienību „Let's Go”. Šo gadu laikā tika realizēti daudzi projekti, kuri veicināja bērnu nama bērnu iesaistīšanos un viņu prasmju attīstīšanu. Tika organizēti apmaiņu braucieni, dzīvošana kristīgās ģimenēs. Ļoti liela atsaucība bērnu namam rekonstrukcijas laikā bija tieši no „Let's go”. Tika ieviests interjers, jaunākās tehnoloģijas, dažādi palīglīdzekļi bērnu izglītošanai (18).

2007. gada nogalē iestādes telpās tika atvērta internāta grupa diennakts izmitināšanai Ogres novada skolas vecuma bērniem, kuriem nepieciešama sociāla rakstura palīdzība. Šiem bērniem bija iespēja dzīvoties kopā ar esošajiem audzēkņiem kā arī iepazīt vienam otru tuvāk.

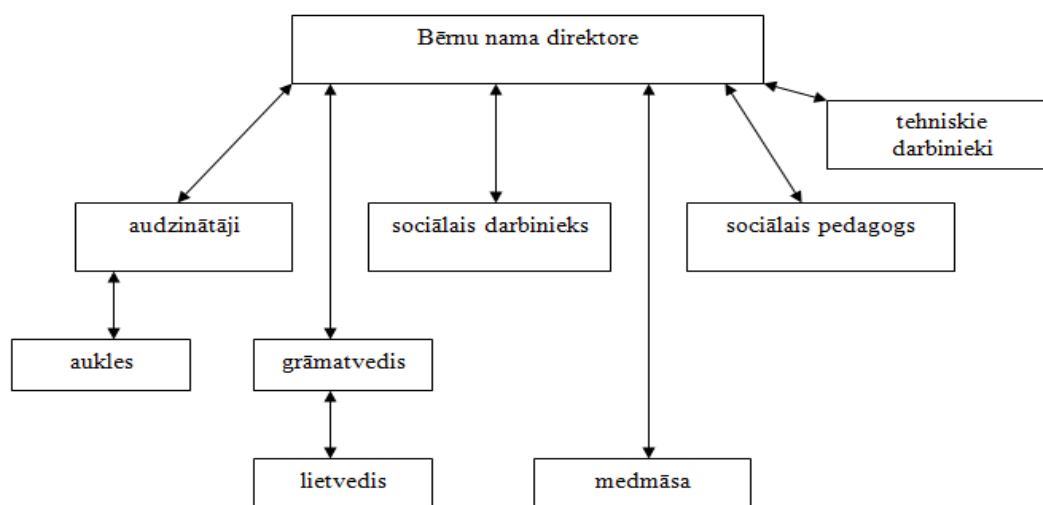
Bērnu nams ir juridiski atbildīgs par katra bērna drošību, tāpēc pastāv laba sadarbība ar Valsts un pašvaldības policiju, apsardzi, Bāriņtiesu un citām valsts, pašvaldības organizācijām.

Organizācijas darbinieku skaits katru gadu mēdz samazināties. Katru gadu notiek štatu samazināšana, pieredzējuši darbinieki zaudē darbu(2.2.1.att).



2.2.1.att. Iestādes darbinieku skaits no 2006.-2012.gadam (skaits)

No 2006. gada organizācijas struktūra ir ļoti sašaurinājusies. Katru gadu notikusi štatu samazināšana, kur darbvietas zaudēja daudzi pieredzējuši darbinieki. Izglītības trūkuma dēļ.

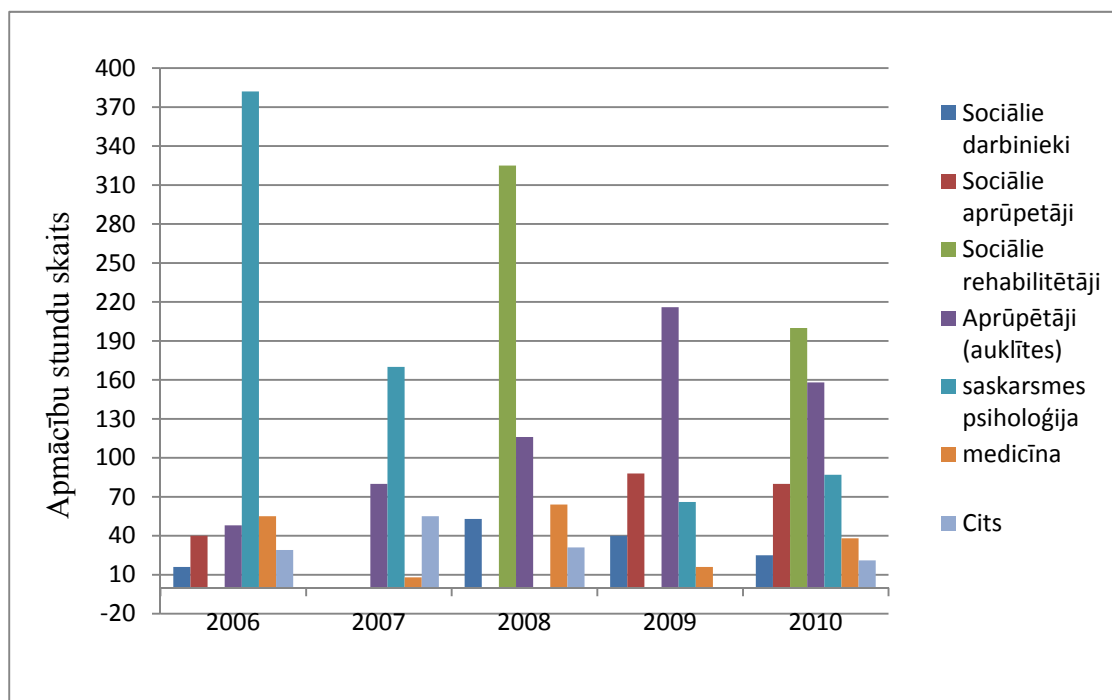


2.2.2.att. Organizācijas struktūra

Organizācijas sastāvā ir 19 darbinieki, direktors, sociālais pedagogs, grāmatvedis, lietvedis, medmāsa, sociālais darbinieks, 5 audzinātāji, 3 auklītes, tehniskie darbinieki. Iestādē visiem darbiniekiem ir augstākā vai profesionālā izglītība attiecīgajā amatā. Situācija ir ļoti labvēlīga, jo citos bērnu namos šī struktūra ir daudz šaurāka un attiecīgajam amatam nav iegūta izglītība. Trīs audzinātāji nodarbojas ar bērniem,

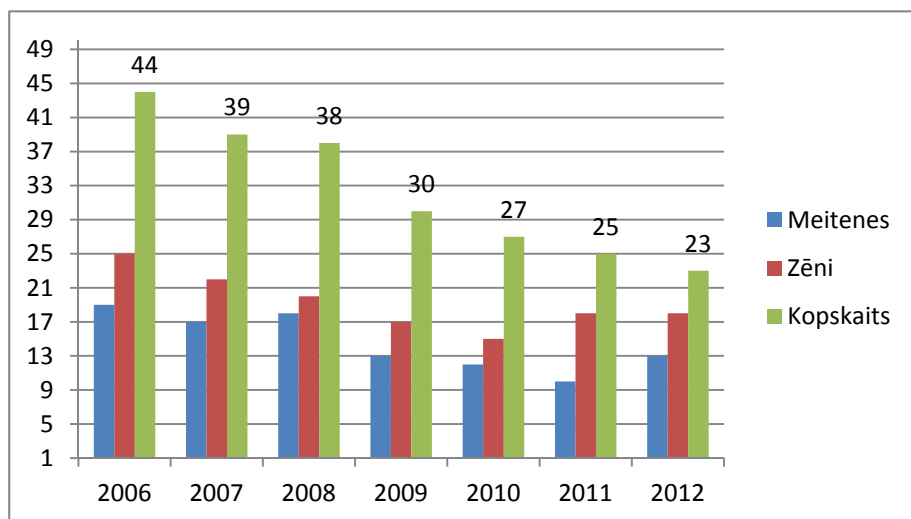
kuriem ir no 15-18 gadiem un divi audzinātāji, trīs auklītes (sociālais aprūpētājs), nodarbojas ar mazāka vecuma bērniem.

Katru gadu iestādē notiek kvalifikācijas celšana. Katram no darbiniekiem jāveic konkrētu stundu apmācības kurss savā specialitātē (2.2.3.att.).

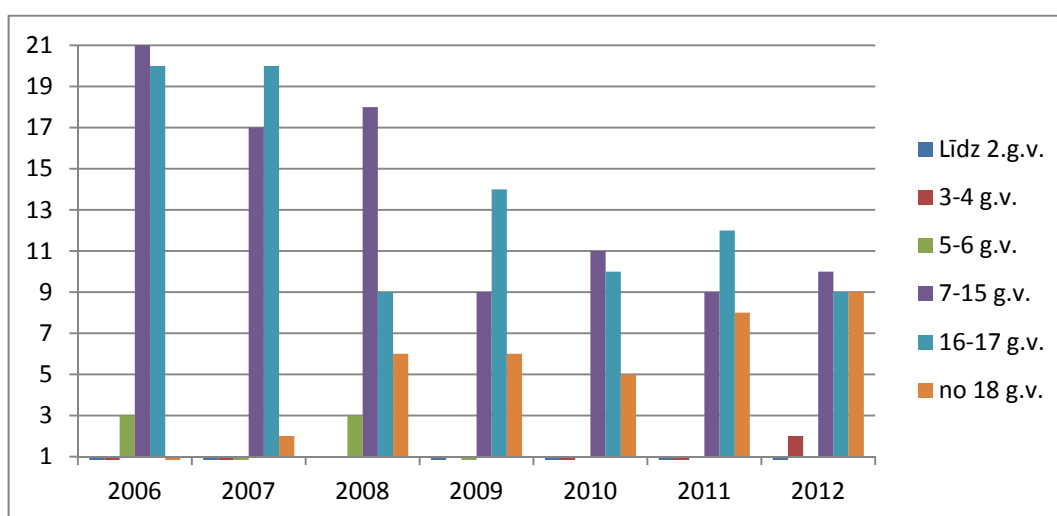


2.2.3. att. Sociālo darbinieku, aprūpētāju, rehabilitētāju, auklīšu kvalifikācijas celšana no 2006.-2010. gadam(stundas)

Organizācijas sastāvā ir divas audzēkņu grupas. Bērni izvietoti 1,2,3,4–vietīgās istabās, ievērojot bērnu vēlmes, saderību, veselības stāvokli. Bērnamamā uzņem bērnus bāreņus un bez vecāku gādības palikušus bērnus, sākot no 2 – 18 gadu vecumam (2.2.4.att.).



2.2.4.att. Meiteņu, zēnu un bērnu kopskaits no 2006.-2012.gadam(skaitis)



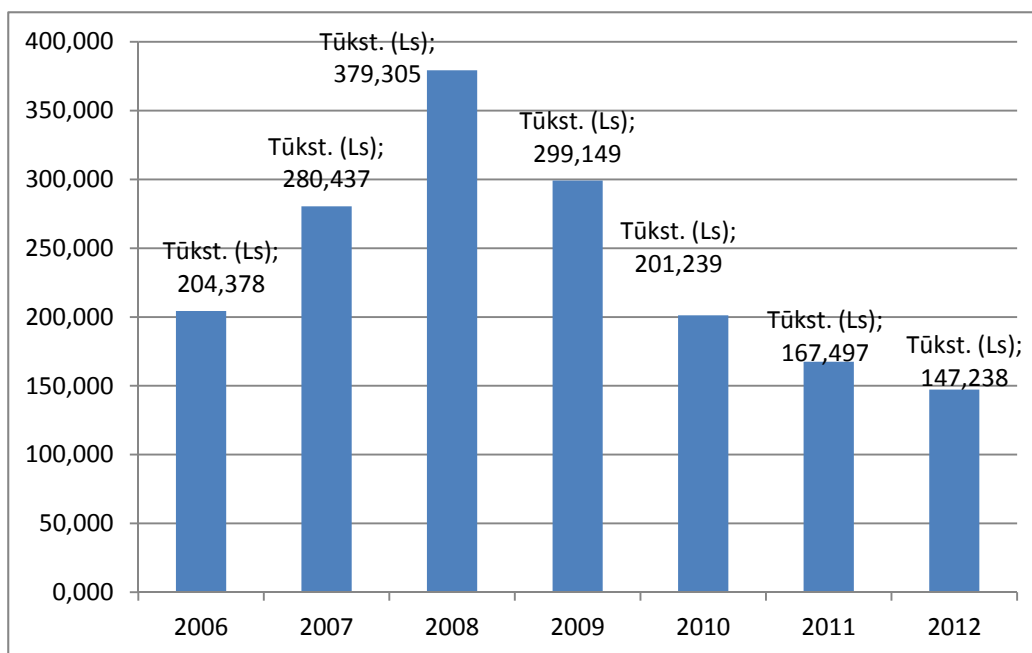
2.2.5.att. bērnu iedalījumsvecuma grupās no 2006.-2012. gadam (skaitis)

Bērnu nams sadarbojas ar Ogres novada pašvaldību, Lauberes pagasta padomi, Lauberes bibliotēku, nevalstiskām organizācijām, kā arī ar juridiskām un fiziskām personām, vispārējo izglītību audzēkņi iegūst Lauberes pamatskolā.

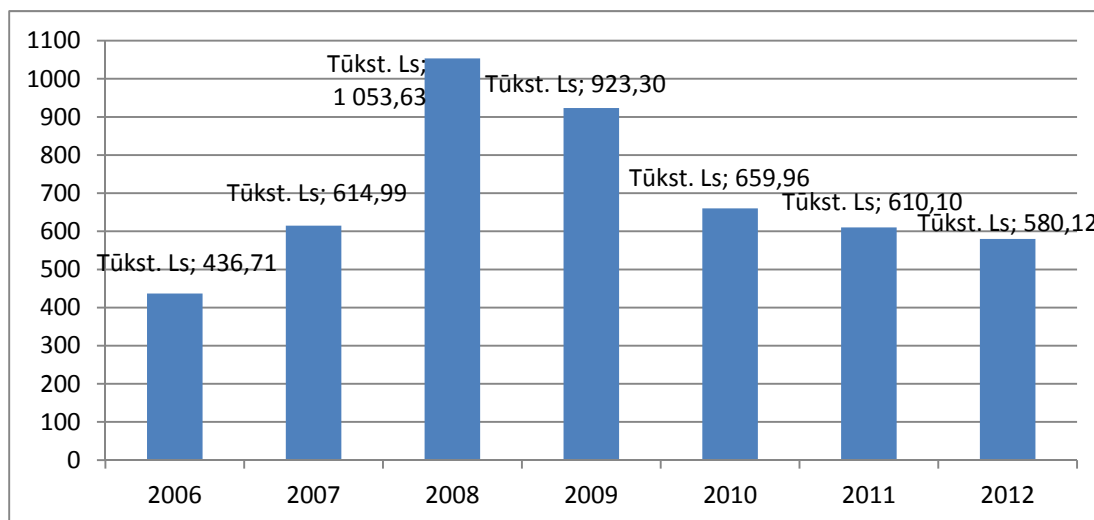
Bērnu namu finansē no Ogres pašvaldības budžeta līdzekļiem, juridisko un fizisko personu ziedojumiem, uzturlīdzekļiem. Līdz 2008. gadam naudas līdzekļi kopējā budžetā bija gan no valsts, gan no pašvaldības, bet sakarā ar LR likumdošanas izmaiņām, atbildību par finansējumu sociālās organizācijās, no 2009.gada sākuma sniedz katra reģiona pašvaldība. Budžets uz 2012.gadu, salīdzinot ar 2011.gadu samazinājies par 12.1 % jeb 20 259 tūkst. Ls. (2.2.6.att.).

Bērnu namam no 2006.-2008. gadam bija veidojies uzkrājums, kurš uz katra nākamā gada sākumu bija pieskaitīts pie pašvaldības finansējuma. No 2008.-2010. gadam

Budžets strauji samazinājās. Liels naudas līdzekļu apjoms tika izlietots ēkas rekonstrukcijā (2.2.6.att.).



2.2.6.att. bērnu nama „Laubere” budžets no 2006.-2012. gadam (tūkst. Ls)



2.2.7.Att. Izmaksas mēnesī vienam iestādes audzēknim (tūkst. Ls)

Autors izsaka organizācijas esošās problēmas

Pati būtiskākā problēma ir Ogres novada pašvaldības strauja finansējuma samazināšanās. Iestādes direktorei nākas "iesaldēt" plānotās darbības, jo visam paredzētajam nepietiek līdzekļu. Naudas līdzekļu ekonomija ir tipiska valstiskās organizācijās. Ogres dome nevēlas ieguldīt bērnu namā naudas līdzekļus, jo uzskata, ka audžuģimeņu motivēšana ir daudz izdevīgāka. Bērnu uzturēšana, algas darbiniekiem, ēkas uzturēšanas izdevumi, viss veido lielas izmaksas. Ogres novada dome vēlas vairāk sadarboties ar audžuģimenēm, jo pašvaldību maksājumi tām ir daudz mazāki.

Kā otru būtisku problēmu var minēt bērnu praktisko iemaņu apguves attīstību. Pašreiz bērnu nama teritorijā tiek iekārtoti vairāki dārzu un puķu dārzi. Katram audzēknim ir pienākums palīdzēt kopt šos dārzus, tā tas iegūst zināšanas kā tad šis dārzenis izaug un kā tas ir jākopj. Tāpat arī bērnu namam ir sava lielā virtuve, kurā patstāvīgi darbojas divi pavāri, kuri cenšas apmācīt bērnus kā pareizi pagatavot dažādus ēdienus. Finanšu trūkums ierobežo šo aktivitāšu pilnveidošanos.

Iestādē ik nedēļu notiek sapulces, kurās tiek risināti svarīgi jautājumi, kas skar gan bērnus, darbiniekus, visu organizāciju. Aktuāla problēma ir štatu samazināšana.

Bērnu nama bērni ir Lauberes pamatskolas audzēkņi. Skolas neapmeklēšana ir izteikta problēma, kuru bērnu nama vadītājs gan audzinātāji nespēj kontrolēt. Lauberes bibliotēka, kur ir pieejami datori, sociālais tīkls, labvēlīgi apstākļi, piesaista bērnus, un tie labprāt pavada laiku tur. Rodas konflikts ar pamatskolu.

Nepieciešama vīriešu iesaistīšana organizācija struktūrā. Audzēkņiem saskaroties ar sieviešu darba kolektīvu, neveidojas uztvere par vīriešu attieksmi pret sievieti. Vīrieša iesaistīšana bērnu nama struktūrā vecinātu bērnos saprašanu par to, kādai ir jābūt attieksmei starp vīrieti un sievieti. Augstākas disciplīnas ieviešana. Darbinieku respektēšana un klausīšana.

Bērnu nama **mērķis** ir radīt bērnam aizsargātības sajūtu, nodrošināt apstākļus viņa attīstībai un labklājībai, atbalstīt centienus būt patstāvīgam.

Bērnu nama **uzdevumi**:

- 1) Nodrošināt pilnu aprūpi, sociālo un psiholoģisko rehabilitāciju katram bērnam individuāli vai grupās atbilstoši bērnu attīstībai un sociālajam gadījumam.
- 2) Nodrošināt bērnus ar dzīvojamo platību, kas atbilst medicīniski sanitārajām un higiēnas prasībām saskaņā ar normatīvajiem aktiem,
- 3) Apgādāt bērnus ar apģērbu, apaviem, higiēnas precēm, mācību līdzekļiem un citām bērnu attīstībai un labklājībai nepieciešamām lietām;
- 4) Nodrošināt bērnu medicīnisko rehabilitāciju un profilaktiskos pasākumus, nepieciešamības gadījumā nosūtīt uz veselības aprūpes iestādēm;
- 5) Sadarboties ar bāriņtiesām, lai bērnu namā uzņemto bērnu dokumenti būtu juridiski pareizi noformēti, nodrošinot bērnu tiesību un interešu aizsardzību;
- 6) Radīt iespēju bērniem apmeklēt kultūras, sporta un citus sabiedriskus pasākumus, piedalīties interešu nodarbībās;
- 7) Veikt profesionālās orientācijas pasākumus, veicināt darba iemaņu apgūšanu, palīdzēt iesaistīties darbā saskaņā ar Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem;
- 8) Nodrošināt iespēju iegūt izglītību jebkurā mācību iestādē atbilstoši savai garīgajai un fiziskajai attīstībai.

Bērnu nama **misija**: veicināt bērnu nama bērnu iekļaušanos sabiedrībā, attīstīt un pilnveidot viņu sociālās prasmes, motivāciju patstāvīgai dzīvei un izglītībai.

Mājsaimniecību ienākumi ir palielinājušies, nabadzības riska indekss samazinās, kā arī bērnu namu iemītnieku gan iestāžu skaits. Audžuģimeņu kustība ir lēna, jābūt ir

ātrākai. Bez vecāku aprūpes bērnu un bāreņu skaits samazinās, tomēr šis rādītājs ir joprojām liels. Bērnu nama Laubere lielākā problēma ir finanšu trūkums. Trešajā nodaļā tiks analizēts respondentu viedoklis, par bērnu nama turpmāko dzīves uzlabošanu, kādas ir materiālās vajadzības un būtiskākās problēmas. Bērnu nama vadīšanas process, plānošana.

### 3. Pašvaldības uzņēmuma „Laubere” ilgtspēja

#### 3.1. Lauberes bērnu nama turpmākās attīstības perspektīvas

Organizācijas pastāvēšanai nepieciešami plāni turpmākajiem gadiem. Ja iestāde darbosies nemainīgā vidē, nemēģinās veidot pārmaiņas, pastāvēšana nebūs ilgtspējīga.

Joprojām ir vāji attīstīta bērnu praktisko iemaņu apguve, kura ir ļoti nepieciešama, lai audzēkņi uzsākot savu privāto dzīvi būtu apmācīti un varētu ātrāk pielāgoties izmaiņām. Gan zēniem, gan meitenēm nepieciešami cilvēki, kuri tos apmācītu saimnieciskos darbos. Tie var būt cilvēki ar iegūtu konkrētas profesijas amatu, kuri varētu nodarboties ar bērniem pāris dienas nedēļā. (Galdnieks, dārznieks, pavārs) - jebkura no šīm profesijām būtu noderīga bērnam un tā turpmākajai nākotnei. Zēniem galdniecības prasmes palīdzētu izprast dažādus koksnes materiālus, ko no tiem var veidot, apgūt iemaņas ar instrumentiem. Dārznieks mācītu bērnus iegūt zināšanas par dārzkopību. Pavārs varētu darboties ar bērniem un likt tiem iemācīties pagatavot maltītes. Šīs praktiskās iemaņas bērni varētu apgūt bērnu nama teritorijā

Mazu bērnu invalīdu grupas izveide. Bērnu vecāki katru dienu no rītiem tos nogādātu uz iestādi un darbinieki varētu ar tiem nodarboties visas dienas garumā. Nodrošinot bērnam katru dienu aktīvu nodarbošanos un attīstību.

Skolu mācību laika periodā izveidot internātu, piesaistot bērnus no Ogres novada pagastiem. Darba dienās bērns apmeklētu vietējo izglītības iestādi, iesaistītos organizētajās aktivitātēs un nedēļas nogalē iestādes šoferis tos nogādā uz mājām.

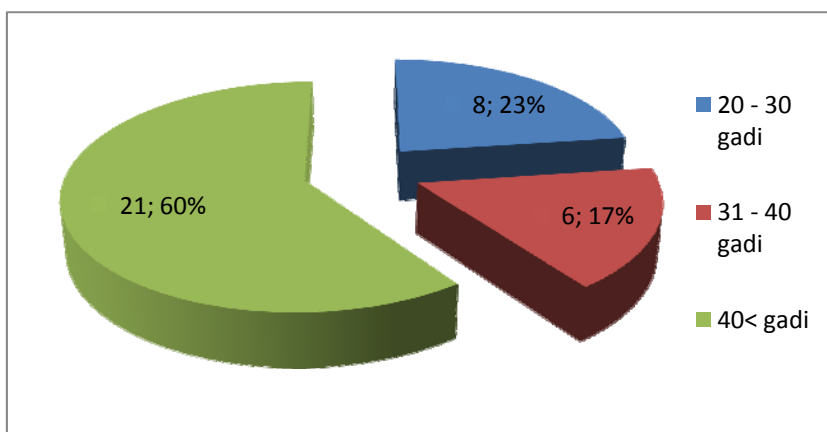
Organizācijai nepieciešama reorganizācija, par „Dienas centru”, kur varētu atrasties arī vecāki cilvēki pēc 18 gadiem. Izremontētas iestādes telpas atrodas pavisam tukšas un netiek izmantotas. Reorganizējoties pieprasījums pēc šīs iestādes pakalpojumiem būtu daudz lielāks. Dotajā momentā organizācijas finanšu līdzekļi katru gadu samazinās, Ogres novada pašvaldība finansē un uztur šīs organizācijas pastāvēšanu, kura sastāda lielas izmaksas. Reorganizējoties par dienas centru, iestādes cilvēku skaits palielinātos kā arī finanšu līdzekļi tajā. Rastos papildus darbavietas.

Pētījums tika veikts 2012. gadā Lauberes pagasta teritorijā, jo vietējie cilvēki precīzāk var sniegt savu viedokli par pagastā esošo organizāciju. Savus viedokļus sniedza vietējie iedzīvotāji, Lauberes pamatskolas darbinieki, veikala „Zīles” darbinieki, kā arī organizācijas esošie darbinieki.

Objektivitātei un salīdzinošai analīzei tika izmantota anketēšanas metode. Katram respondentam individuāli tika piedāvāta aptaujas anketa, lai sniegtu savu viedokli par pagastā esošo organizāciju. Aptaujā bija ietverti 5 vispārīgi jautājumi par būtiskākajām problēmām un vajadzībām Lauberes bērnu namā. Pētījumā tika izmantota aptaujas anketa latviešu valodā. Pēc anketas aizpildīšanas respondentiem bija iespēja uzdot jautājumus

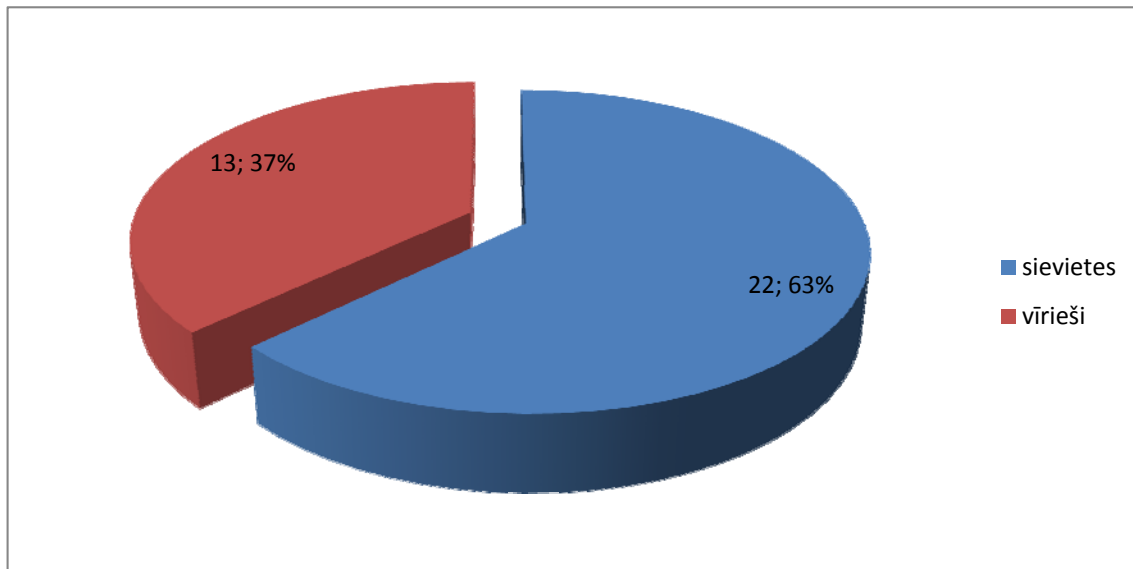
Metodes priekšrocība ir tāda, ka tā ļauj aptvert lielu skaitu aptaujāto un datu ātru apstrādi.

Pētījumā par bērnu nama „Laubere” turpmākajām attīstības perspektīvām savuviedokli sniedza 35 respondenti. Anketēšana norisinājās Lielākā daļa respondentu 21 jeb 60 % vecums bija virs 40 gadiem. 8 jeb 23 % no 20-30 gadu vecumam un 6 jeb 17 % no 31-40 gadiem (3.1.1.att.). Aptaujas dati parāda, ka Lauberes teritorijā gados veco cilvēku īpatsvars ir daudz lielāks kā gados jauno cilvēku. Tas ir svarīgs rādītājs zināšanu līmenim. Ne vienmēr vecāka gada gājuma cilvēki spēj izsekot līdzī jaunajām tehnoloģijām.



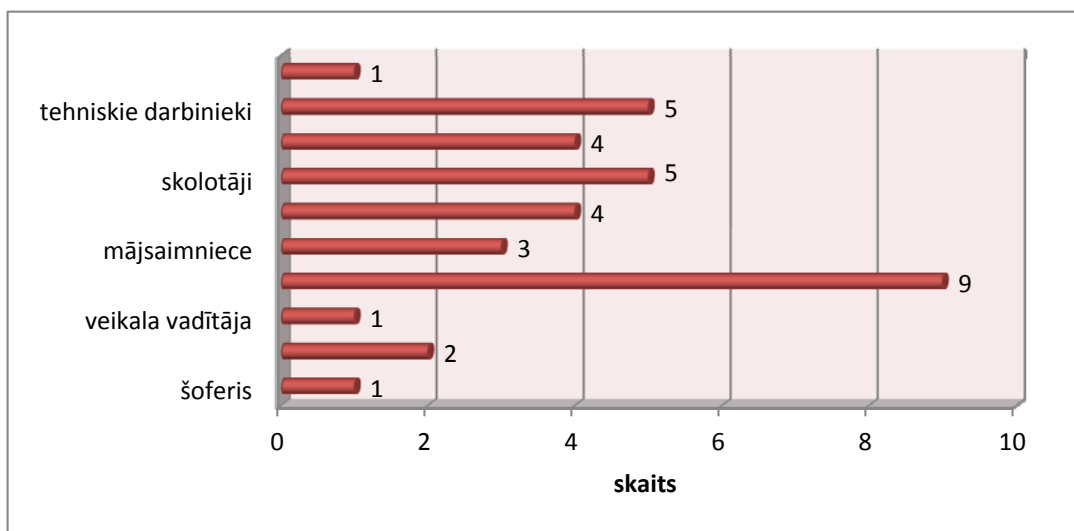
3.1.1.att. Aptaujāto respondentu vecums

Starp respondentiem vairāk bija sieviešu 22 jeb 63 % un vīriešu 13 jeb 37 %. Analizējot bērnu nama aptaujāto respondentu datus, secinu, ka organizācijā strādā sievietes. Kā arī paši darbinieki atzīst, tomēr būtu nepieciešama vīriešu iesaiste iestādē. Tas pozitīvi atspoguļotos bērnu uzvedībā un praktiskajās iemaņās (3.1.2.att.).



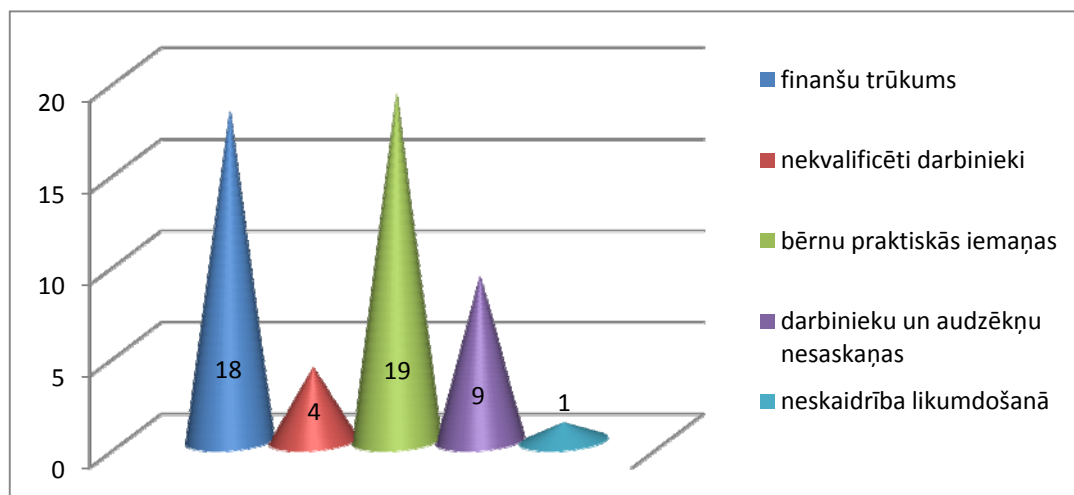
#### 3.1.2.att. Aptaujāto respondentu dzimums

Respondentu vidū savu viedokli sniedza pensionāri, tehniskie darbinieki, skolotāji, sociālie darbinieki, studenti, mājsaimnieki (3.1.3.att.). Respondentus izvēlējās apzināti iedalot šādās grupās: organizācijas darbinieki (sociālie darbinieki, tehniskie darbinieki), citu organizāciju darbinieki ( bibliotēkas vadītāja, Lauberes pamatskolas skolotāji, pārdevējas, veikala vadītāja, šoferis), mājsaimnieces, pensionāri un studenti. Gribēju iegūt informāciju no dažādām amatu un vecuma pārstāvjiem.



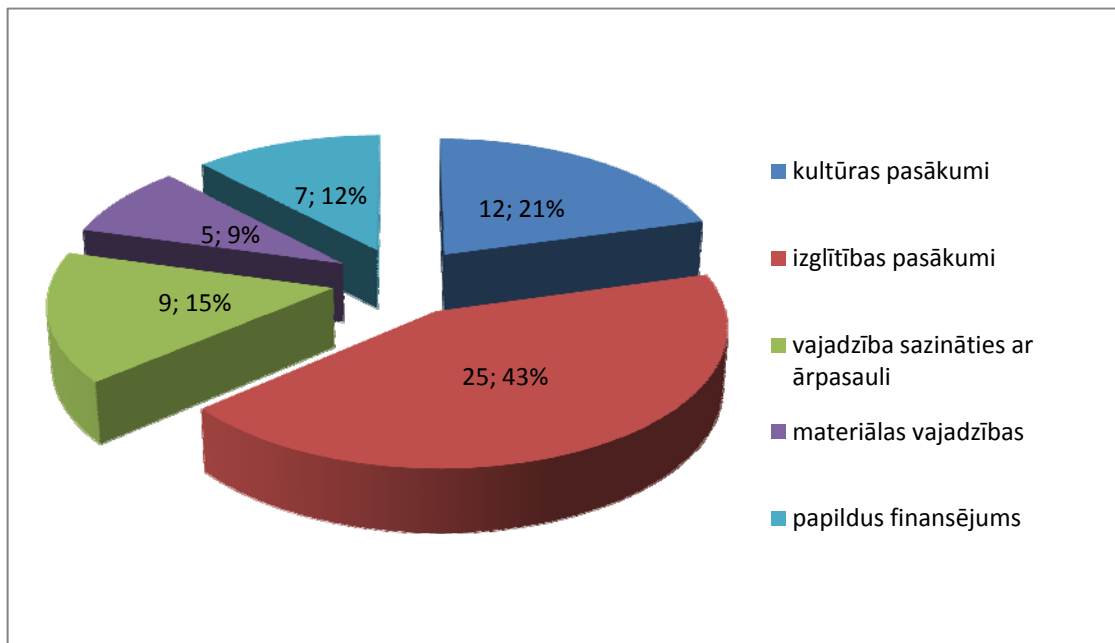
### 3.1.3.att. Aptaujāto respondentu pārstāvētie amati

Atbildot uz pirmo jautājumu, viedokli par Latvijas bērnu namu būtiskākajām problēmām, kā lielāko trūkumu bērnu namos 19 respondenti atzīmēja bērnu praktisko iemaņu trūkumu, kas ļoti spilgti novērojams arī esošajā organizācijā. Audzēkņiem tiek sniegtas iespējas apgūt pavārmākslu, saimniecības darbus, apkārtējās vides ierīkošana, dārzniecības darbi. Audzēkņu attieksme piedāvātajām iespējām ir neitrāla, kā arī pastāv audzinātāju ignorēšana, neklausīšana. 18 respondenti kā būtisku problēmu norādīja finanšu trūkumu. 9 respondenti novērojuši darbinieku un audzēkņu nesaskaņas. 4 respondenti kā problēmu saskata darbinieku kvalifikācijā. Viens respondents sniedza savu atbilžu variantu, ka joprojām pastāv neskaidrības likumdošanā (3.1.4.att.).



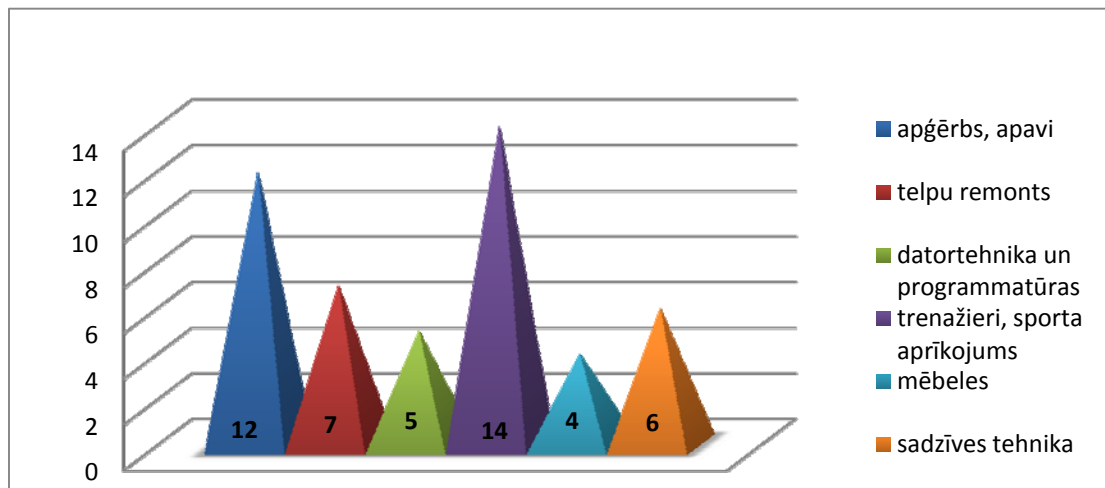
### 3.1.4.att. Būtiskākās problēmas Latvijas bērnu namos

Atbildot uz otro jautājumu viedokli par svarīgākajām bērnu nama „Laubere” vajadzībām atzīmē izglītības pasākumu trūkumu 43 % gadījumu un kultūras pasākumi 21 % gadījumu. Respondentu novērojumi liecina to, ka šiem bērniem ir nepieciešama lielāka integrācija ar ārpusauli to morāla pilnveidošanās. Audzēkņus ir aktīvi jāiesaistašādos pasākumos. 12 % respondentu uzskata, ka problēmas atrisinātu papildus finansējums. 9 % respondentu atzīmē situācija uzlabotos ja būtu labāks materiālais stāvoklis (3.1.5.att.).



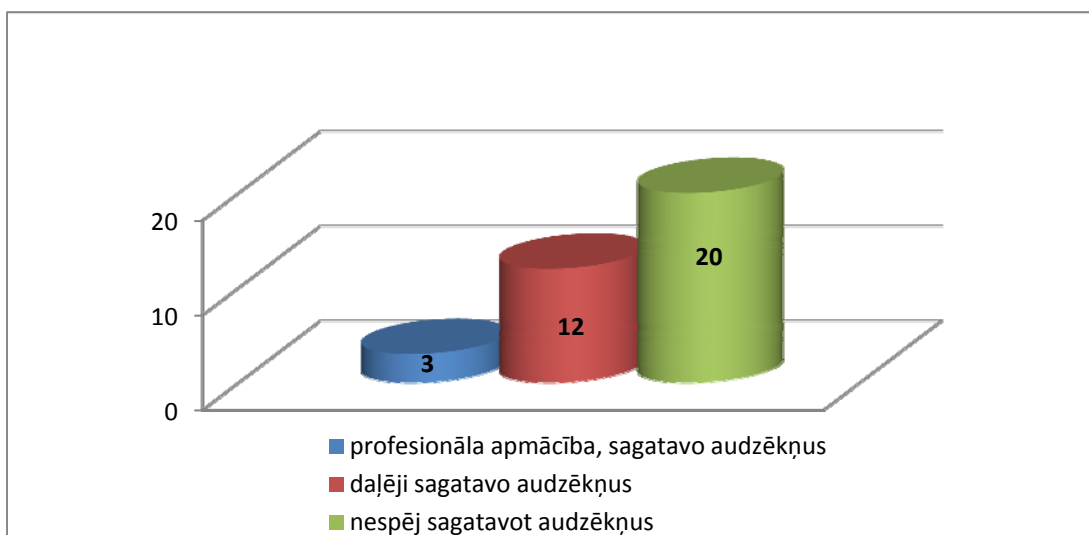
### 3.1.5.att. Būtiskākās vajadzības bērnu nama audzēkņiem

Sniedzot viedokli uz trešo jautājumu par materiālajām vajadzībām bērnu namā „Laubere”. Respondenti atzīmēja vairākus atbilžu variantus. Pārrunu laikā atklāju, ka respondenti uzskata, ka bērnu namam materiālās vajadzīgas. Skolotāji vienbalsīgi atzīmēja trenāžieru un sporta aprīkojuma trūkumu, kas atklāj vāju bērnu fizisko sagatavotību. 25 respondentu atbildēja, ka iestādei nepieciešami interjera uzlabojumi (mēbeles, sadzīves tehnika, telpu remonts). 12 respondenti atbildēja, ka nepieciešama papildus drēbju un apavu iegāde (3.1.6.att.).



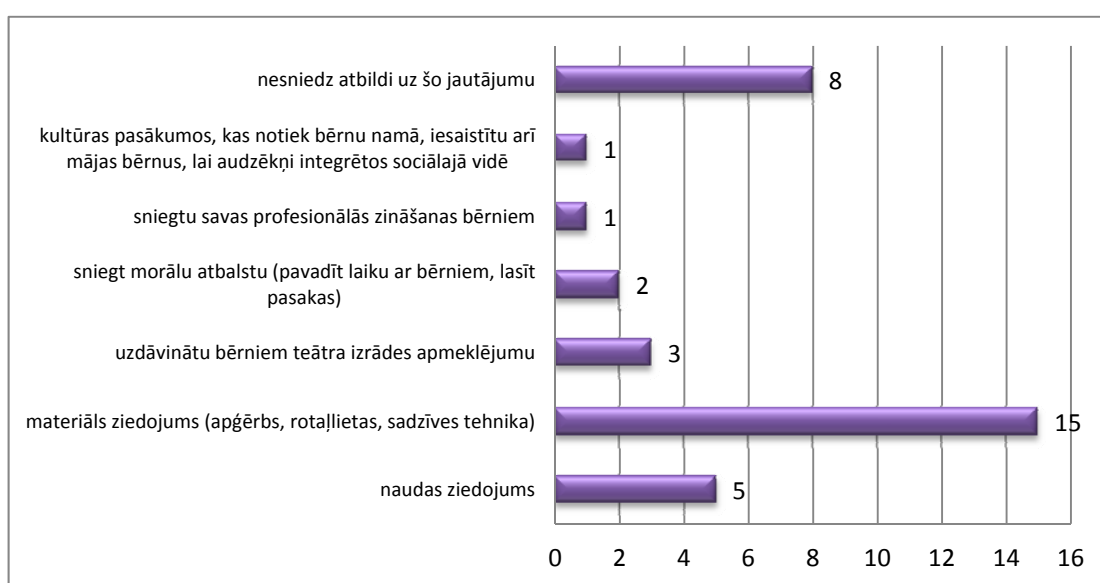
### 3.1.6.att. materiālās vajadzības bērnu namā

Atbildot uz ceturto jautājumu par Lauberes bērnu nama audzēkņu apmācība integrācijai pieaugušo dzīvē, 20 respondenti uzskata, ka bērni uzsākot savu dzīves gaitu, nespēs integrēties pieaugušo dzīvē. Pirmās problēmas ar ko nākas saskarties ir darba tirgus, pielāgošanās citu cilvēku videi. Bailes būt vienam, patstāvīgi pieņemt visus lēmumus. 3 respondenti saskata, ka audzinātāji spēj profesionāli sagatavot audzēkņus turpmākai patstāvīgai dzīvei (3.1.7.att.).



### 3.1.7.att. Lauberes bērnu nama audzēkņu apmācība integrācijai pieaugušo dzīvē

Atbildot uz pēdējo jautājumu par respondenta iesaistīšanos Lauberes bērnu nama sociālā stāvokļa uzlabošanā, tad 15 respondenti būtu ar mieru materiālam ziedojumam, 5 respondenti varētu palīdzēt ar naudas ziedojumu. Bija respondenti, kas palīdzētu gan finansiāli, gan materiāli. Vīrieši labprāt sniegtu savas zināšanas praktiskajās iemaņās. 2 respondenti labprāt sniegtu morālu atbalstu – pavadīt laiku ar bērniem, lasīt pasakas, doties kopīgās pastaigās, rotaļāties, likt justies bērnam būt mīlētam. 8 atteicās sniegt savu viedokli uz šo jautājumu, jo uzskata, kā bērnu nama bērnu dzīve ir pilnvērtīgāka nekā ģimenē esošam bērnam (3.1.8.att.).



### 3.1.8.att. Pasākumi, kurus Lauberes iedzīvotāji varētu sniegt bērnu nama sociālā stāvokļa uzlabošanā

## 3.2. Bērnu nama vadīšana

Bērnu namam ir nepieciešamība plānot. Plāns ir iestādes darbības modelēšanas pamats un arī vadības procesa prognozētājs. Neciešams noteikt kādus rezultātus gribam iegūt nākotnē, kādas ir iespējas vēlamo rezultātu (mērķa) ieguvei, izstrādāt turpmāko darbību, tās sastāvu un struktūru. Iestādei ir sociāls mērķis, pēc kura tas vadās, (rast bērnos drošības sajūtu un attīstību, kā arī spēt to sagatavot integrēties sabiedrībā).

Vadītājam nepieciešams, domājot par nākotni, mērķi papildināt. Bērnu nama vadītāja ir izstrādājusi „**dzīves mācības programmu**”, kura tiek ievērota līdz šai dienai un darbojas kā turpmāks attīstības vadības modelis bērniem. Tā nav balstīta uz konkrētu laika termiņu. Programmas uzdevumi:

1. Panākt, lai bērns atbilstoši savam vecumam apkoptu sevi, ievērotu personīgās higiēnas prasības,
2. Sekotu un informētu audzēkni par bērna fizioloģiskajiem un attīstības procesiem. Panākt, lai bērns apgūtu nepieciešamās iemaņas un prasmes veselīgas vides veidošanai - mājas uzkopšana, apkārtnes uzkopšana, savstarpējo attiecību kultūra, uzvedības kultūra sabiedrībā, mājās, drošības sajūtas veidošana, atpūtas laika lietderīga izmantošana, atbildība, izglītība,
3. Iemācīt strādāt virtuvē, atpazīt un pielietot sadzīves tehniku un inventāru,
4. Veidotu izpratni par ģimeni – ģimenes sastāvs, ģimenes locekļu pienākumi, atbildība, ģimenes budžeta sadale,
5. Iemācīt rūpēties par sava apģērba, apavu tīrību, mācēt veikt nepieciešamo apģērba remontu – piešūt pogu, uzlikt ielāpu, sašūt vīli, lāpīt zeķes, kopt apavus,
6. Sniegt priekšstatu par naudu, tās vērtību, nozīmi cilvēka dzīvē,
7. Arodorientācija.

#### **Zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas, lai īstenotu uzdevumus:**

1. **Panākt, lai bērns atbilstoši savam vecumam apkoptu sevi, ievērotu higiēnas prasības.**

Zināšanas:

- ✓ Bērnam jāzina, kāpēc ir nepieciešamas ievērot higiēnu;
- ✓ Zināt par ķermeņa mazgāšanas līdzekļiem, parfimēriju;
- ✓ Zināt sava ķermeņa uzbūvi;
- ✓ Zināt par pārmaiņām organismā un tai atbilstošo higiēnu

Prasmes:

- ✓ Mācēt lietot mazgāšanas līdzekļus – ziepes, šampūnus;

- ✓ Mācēt pielietot mazgāšanas līdzekļus, parfimēriju atbilstoši ķermeņa īpatnībām;
- ✓ Prast izvērtēt ķermeņa tīrību dažādās situācijās – pēc sporta, ejot ciemos u.c.;
- ✓ Prast izvērtēt, cik nepatīkami atrasties blakus cilvēkam, kas ir nefīrs.

## 2. **Sekot un informēt par bērna fizioloģiskajiem un attīstības procesiem.**

Zināšanas:

- ✓ Zināt par augšanas un attīstības procesiem, atbilstoši vecumam;
- ✓ Zināt, kas var ietekmēt augšanu un attīstību, gan pozitīvi, gan negatīvi;
- ✓ Zināt, ka ir jāievēro dienas režīms, lai varētu pilnvērtīgi augt un attīstīties.

Prasmes:

- ✓ Prast atteikties no atkarību izraisošām vielām – alkohola, smēķēšanas, narkotikas u.c.
- ✓ Prast izveidot dienas režīmu atbilstoši savam vecumam;
- ✓ Prast izvērtēt situācijas, kad darbība tiek traucēta augšanai un attīstībai.

## 3. **Zināšanas un iemaņas veselīgas vides veidošanā ap sevi**

## 4. **Iemācīt strādāt virtuvē, atpazīt un pielietot sadzīves tehniku un virtuves inventāru.**

Zināšanas

- ✓ Zināt, kā pareizi gatavot pilnvērtīgu uzturu,
- ✓ Zināt pareiza uztura nozīmi organisma augšanā un attīstībā,
- ✓ Zināt un ievērot produktu uzglabāšanas nosacījumus,
- ✓ Zināt, kā pielietot virtuves tehniku, tās kopšanu,
- ✓ Zināt higiēnas noteikumus, sadzīves ķīmijas lietošanas noteikumus,

Prasmes

- ✓ Prast pagatavot pamatēdienus, uzkodas, salātus, tēju, kafiju.
- ✓ Prast pielietot un kopt virtuves inventāru,
- ✓ Prast lietot virtuves sadzīves tehniku,
- ✓ Prast sagatavot dārzeņu konservus un ievārījumus,
- ✓ Prast lietot sadzīves ķīmiju

## 5. **Veidot izpratni par ģimeni – ģimenes locekļu sastāvs, pienākumi, atbildība, ģimenes budžeta sadale.**

Zināšanas:

- ✓ Zināt, kas veido ģimeni, kāds var būt ģimenes sastāvs, tās plānošana;
- ✓ Zināt, ka ģimenē katram ir jāveic savi pienākumi, jāpalīdz saviem ģimenes locekļiem;
- ✓ Zināt, ka veidojot ģimeni ir jāuzņemas atbildība par otru cilvēku, ka viņš ir jāinformē par savām gaitām u.c.
- ✓ Zināt, ka katra ģimene veido budžetu, lai nomaksātu obligātos maksājumus, iegādājoties preces mājai u.c.

Prasmes:

- ✓ Prast izvēlēties blakus cilvēku, lai veiksmīgi veidotu ģimeni;
- ✓ Prast saprasties ar otru cilvēku dažādās situācijās;
- ✓ Prast pielietot pretapaugļošanās līdzekļus, lai neiestātos neplānota grūtniecība;
- ✓ Prast saplānot ģimenes budžetu.

#### **6. Iemācīt rūpēties par apģērbu, apaviem, to tīrību, veikt nepieciešamo remontu.**

Zināšanas:

- ✓ Zināt, kā veidojusies apģērba mode;
- ✓ Zināt audumu materiālus;
- ✓ Zināt, kā lietot, atbilstoši audumam gludekli;
- ✓ Zināt, kā remontēt apģērbu;
- ✓ Zināt, kā kopt apavus, apavu izvēle atbilstoši situācijai un laika apstākļiem;
- ✓ Zināt, kā apģērbu mazgāt.

Prasmes:

- ✓ Prast izlasīt informāciju uz mazgājamā pulvera paciņas;
- ✓ Prast izlasīt informāciju, kas ir katram apģērbam;
- ✓ Prast, izmantojot informāciju, mazgāt apģērbu;
- ✓ Prast nepieciešamības gadījumā apģērbu salabot – piešūt pogu, sašūt vīli, uzlikt ielāpu;
- ✓ Prast kopt apavus, nēsāt tos atbilstoši situācijai un gadalaikam;
- ✓ Prast, atbilstošajai informācijai uz apģērba, gludināt veļu.

#### **7. Sniegt priekšstatu par naudu, tās vērtību, nozīmi cilvēka dzīvē.**

Zināšanas:

- ✓ Zināt, kāpēc saņem kabatas naudu;
- ✓ Zināt, kā cilvēki izmanto savu algu;
- ✓ Zināt, kas ir obligātie maksājumi;
- ✓ Zināt bērnu nama budžetu un tā izlietojumu.

Prasmes:

- ✓ Prast lietderīgi izlietot kabatas naudu;
- ✓ Prast izvērtēt naudas nepieciešamību ikdienas dzīvē;
- ✓ Prast iekrāt kabatas naudu;
- ✓ Prast ekonomēt naudu.

## 8. Arodorientācija.

Zināšanas:

- ✓ Dot iespēju uzzināt par dažādiem arodiem;
- ✓ Zināt, kur apgūst attiecīgos arodus.

Prasmes:

- ✓ Prast novērtēt, vai izvēlētais arods ir pēc interesēm, atļauj sekmes;
- ✓ Prast pamatot, kāpēc izvēlas tieši šo arodu;
- ✓ Dot, iespēju robežās, bērnam apgūt praktiski savu izvēlēto arodu;
- ✓ Prast novērtēt vai ar šo arodu spēs sevi apgādāt nākotnē.

Bērnu nama audzēkņi tiek iedalīti četrās vecuma grupās, kur katrai no tām ir izveidots nedēļas, mēneša plāns, kuru ievēro darbinieki un rīkojās pēc tā. Iestādei nepastāv gada plāni, kuri būtu attiecināmi un audzēkņiem (3.2.1.tabula).

*3.2.1.tabula*

### Bērnu iedalījums vecuma grupās

	2—5 gadu vecuma bērni (pirmskolas vecuma bērni)	5-6 gadu vecuma bērni (pirmskolas vecuma bērni, sagatavošanas grupa)	7-16 gadu vecuma bērni (skolas vecuma bērni)	16- arodskolnieki
Vienas nedēļas plāns	✓	✓	✓	✓
Viena mēneša	✓	✓	✓	✓

plāns				
Gada plāns	-	-	-	-

Lauberē pirmskolas vecuma bērniem ir izveidota sagatavošanas grupa. Šī iestāde atrodas ārpus bērnu nama teritorijas. Tur tiek apvienoti gan māju bērni, gan bērnu nama bērni. Ar šiem bērniem nodarbojās divi audzinātāji.

Bērnu nama kvalitātes rādītāji ir darbinieku profesionalitāte. Cik ļoti katrs no darbiniekiem spēj komunicēt ar katru audzēkni individuāli. Katru gadu notiek kvalifikācijas stundu apmācības kurss. Papildus apgūstot prasmes bērna psiholoģijā, saskarsmē.

Pašu lielāko lomu šīs iestādes pastāvēšanā nosaka divi resursi – cilvēku un finanšu resurss.

Cilvēku resurss – darbinieki, audzēkņi. Notiek savstarpējā iedarbošanās vienam uz otru. Iestādes darbs ir aprūpes atņemto, bāreņu vai citu bērnu aprūpe, attīstīšana to turpmākai integrācijai sabiedrībā.

Finanšu resurss – nepieciešamie naudas līdzekļi iestādes pastāvēšanai. Katru gadu Ogres pašvaldība finansē naudas līdzekļus, kuri strauji samazinās.

Materiālo bāzi veidojot, notiek sadarbība ar Laubere pamatskolu, kur izveidots līgums par sporta laukuma kopēju izmantošanu. Bērnu teritorija nav pietiekami liela, lai iekārtotu pietiekamas platības. Ir iekārtota trenažieru zāle, kura palīdz bērniem attīstīt fizisko stāvokli.

## Secinājumi un priekšlikumi

- 1) Lai sarežģīta sistēma varētu normāli darboties, nepieciešams nodrošināt veiksmīgu vadību.
- 2) Vadīšana ir mērķtiecīga vadības subjekta iedarbība uz vadāmo objektu, lai uzturētu tā darbību vēlamajā režīmā un lai to pārveidotu jaunā stāvoklī.
- 3) Vadīšanas process ir apvienotu vadības subjektu darbība, kas vērsta uz noteiktu mērķu sasniegšanu, realizējot noteiktas funkcijas.
- 4) Sociālā darba vadīšana balstās četros virzienos: meditācija, komunikācija, produktīva darbība komandā, darbinieku iesaistīšana vadīšanā.
- 5) Sociālu organizāciju „izejmateriāls” ir cilvēks, kurš cieši saistīts ar mērķa izstrādi.
- 6) Mājsaimniecību ienākumi, nabadzības riska indekss, šķirto laulību skaita samazināšanās liecina par to, ka ģimeņu stāvoklis kļūst labāks, pilnvērtīgas dzīves kustība
- 7) Pozitīvi ir tas, ka samazinājušies sociālo aprūpes iestāžu gan bērnu skaits, kur joprojām atrodas liels skaits bez vecāku gādības palikušie, gan bāreņi.
- 8) Pozitīva audžuģimeņu kustība ir novērojama atdalītos Latvijas reģionos.
- 9) Joprojām pastāv liela vecāku bezatbildība pret savu bērnu, ievērojami paaugstinājušies reģionu bāriņtiesu, gan pilsētas tiesu atņemto bērnu skaits.
- 10) Bērnu nama „Laubere” būtiskākā problēma ir naudas līdzekļu trūkums, kas veido veselu problēmu virkni. Turpmākā darbība un attīstība ir iespējama tad, ja tā iegūs papildus finansējumu.
- 11) Bērnu nama audzēkņiem trūkst praktiskās iemaņas, ir vajadzīga iesaiste dažādos izglītības un kultūras pasākumos.
- 12) Bērnu nams kā organizācija, nespēj sagatavot šos bērnus integrācijai sabiedrībā.
- 13) Bērnu sociālās problēmas risināšanas kvalitāte vai trūkumi ir atkarīgi tikai no to cilvēku profesionalitātes, kas šo pakalpojumu sniedz.
- 14) Bērnu nama audzinātājiem grūtāk ir pārraudzīt otro esošo grupu no 7-18 gadu vecuma bērni.
- 15) Bērnu namam ir pieejamas brīvas telpu platības.

## Priekšlikumi

- 1) Iestādes vadības struktūru nepieciešams papildināt ar atdalītu amatu profesionāļiem (galdnieks, dārznieks, mākslinieks, pavārs). Šiem speciālistiem būtu pienākums apmācīt bērnus konkrētajam amatam. Turpmākās dzīves ceļi ir ļoti grūti sasniedzami, bez praktiskajām iemaņām.
- 2) Veikt sadarbību ar citu reģionu aprūpes iestādēm. Veidojot zināšanu, iemaņu apmaiņu.
- 3) Iesaistīt bērnus dažādos izglītības un kultūras pasākumos.
- 4) Iesaistīt starpprofesionāļus darbinieku vidū. Pieaicinot tos no citiem bērnu aprūpes centriem un gūstot iemaņas darbinieku vidū.
- 5) Nepieciešams organizācijā iesaistīt vīrieša dzimuma pārstāvi. Bērnu disciplīnas uzlabošanas un to uztveri par sievietes un vīrieša attiecībām.
- 6) Nepieciešams reorganizēties par Dienas centru „Laubere”. Citu vecumu grupu iesaiste (invalīdi, bērni ar kustības traucējumiem, pensionāri).

## Izmantotā literatūra

1. Blančards K., Džonsons S. Efektīvas vadības noslēpumi. - Rīga: Zvaigzne ABC, 2008. - 117 lpp.
2. Caune J., Dzedons A., Pētersons L. Stratēģiskās vadīšana. – Rīga: Kamene, 2005. – 232 lpp.
3. Fefers Dž. Sarunas ar pasaules biznesa līderiem. Kā sasniegt rezultātu. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009. – 104 lpp.
4. Forands I. “Stratēģija. Kvalitāte”. Rīga. 2000 – 205.lpp.
5. Goša Z. „Dzīves jautājumi” III Valsts sociāli ekonomiskā attīstība un ģimene – Rīga: SDSPA “Attīstība”. 1998. - 27.lpp.
6. Hermansens Ole F. „Dzīves jautājumi” III Sociālais darbs kopienā – Rīga: SDSPA “Attīstība”. 1998. – 56.lpp.
7. Inne R. „Dzīves jautājumi” II Daži sociālā darba vadības aspekti – Rīga: SDSPA “Attīstība”. 1996. 27.lpp.
8. Inne R., Gailīte I., Lūse I., Zīds O. “Skolvadība”, Raka.2000.- 23.lpp.
9. Kantāne T. Dr. Šiļņeva L. Virsredakcijā „Dzīves jautājumi” V : Sociālo institūciju kvalitātes novērtēšanas specifika: Sociālā darba un sociālās pedagogijas teorija un prakse: Zinātniski metodisks rakstu krājums: - Rīga: SDSPA "ATTĪSTĪBA", - 2000. 281. lpp.: 323 lpp.
10. Kempa S. P., Vitakers Dž. K., Treisija E. M. “Personas – vides prakse”. Starppersonu palīdzības sociālā ekoloģija.
11. Kukule D. “Skolvadība”. Vārti – 1998. 19.-25.lpp.
12. Leiks N. Stratēģiskā plānošana. – Rīga: Multineo, 2007. – 247 lpp.
13. Moors M. Par sociālajiem pakalpojumiem. Sociālais darbinieks, 2009.gads Nr.1 (22), 6.-12.lpp.
14. Omarova S. “Cilvēks dzīvo grupā” Rīga 1996. - 160 lpp.
15. Praude V. Beļčikovs J. “Menedžments”. Vaidelote – 1996.
16. Prūše L., Grīnvalde I., „Dzīves jautājumi” III, Sociālo institūciju funkcionēšanas raksturojums – Rīga: SDSPA “Attīstība”. 1998.

17. Rancāne E., Fišere A., Niedrīte N. „Dzīves jautājumi” V Sociālais darbinieks starpprofesionāļu komandā, strādājot ar vardarbībā cietušiem bērniem. – Rīga: SDSPA “Attīstība”. 2000.
18. Scholten H. Let’s Go! – Wijhe, Website van de werkgroep Let's Go! (skat. 2012.03.20) Pieejams: <http://www.lets-go-wijhe.nl/>
19. Šiļņeva L. „Dzīves jautājumi” VI Sociālā darba vadība – Rīga: SDSPA “Attīstība”. 2001.
20. Šiļņevas L. virsredakcijā „Dzīves jautājumi” III: Sociālais darbs un sociālā pedagoģija: darbības jomas, mērķi un iespējas: Zinātniski metodisks rakstu krājums, Rīga: SDSPA "ATTĪSTĪBA", - 1998.- 24. lpp.: 276 lpp
21. Dakake L.A. The Horizon For Children, Inc. An International Hosting Program For orphaned Children, <http://www.newhorizonsforchildren.org/> (skat. 2012.02.15).
22. LR Centrālās Statistika Pārvalde (skat. 2012.05.10). Pieejams: <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/Iedzoc/Ikgadējie%20statistikas%20dati/Sociālā%20drošība/Sociālā%20drošība.asp/>

## 1. Pielikums

### Aptaujas anketa

Cien. respondent!

Latvijas Universitātes EVF 4 kursa students veic pētījumu – turpmākajām attīstības perspektīvām Lauberes bērnu namā. Mana pētījuma mērķis ir iegūt respondentu viedokli par bērnu nama būtiskākajām problēmām, vajadzībām. (Anketa ir anonīma).

Lūdzu sniegt patiesas atbildes, jo tikai tādām ir zinātniska vērtība. Informācija par anketas atbildētāju:

Jūsu vecums?

- a) 20 -30 gadi
- b) 31 - 40 gadi
- c) 41 < ...gadi

Jūsu dzimums?

- a) Sieviete
- b) Vīrietis

Amats:.....

1. Kādas, Jūsaprāt, ir visbūtiskākās problēmas Latvijas bērnu namos? (*lūdzu pasvītrot Jums atbilstošos atbilžu variantus*):
  - a) Finanšu trūkums;
  - b) Nekvalificēti darbinieki;
  - c) Bērnu praktiskās iemaņas;
  - d) Darbinieku un audzēkņu nesaskaņas;
2. Kādas, Jūsaprāt, ir vissvarīgākās vajadzības Lauberes bērnu nama audzēkņiem? (*lūdzu pasvītrot Jums atbilstošos atbilžu variantus*):
  - a) Kultūras pasākumi;
  - b) Izglītības pasākumi;
  - c) Vajadzība sazināties ar ārpusauli;
  - d) Materiālas vajadzības;
  - e) Papildus finansējums.
3. Kādas, Jūsaprāt, ir materiālās vajadzības Lauberes bērnu namā? (*lūdzu pasvītrot Jums atbilstošos atbilžu variantus*):

- a) Apģērbs, apavi;
- b) Telpu remonts;
- c) Datortehnika un programmatūras;
- d) Trenažieri, sporta aprīkojums;
- e) Mēbeles;
- f) Sadzīves tehnika.

4. Vai, Jūsprāt, Lauberes bērnu nama audzēkņiem tiek sniegta pilnvērtīga apmācība, kas dod iemaņas, kas nepieciešamas integrācijai pieaugušo dzīvē?  
(lūdzu pasvītrot Jums atbilstošo atbilžu variantu):

- a) Profesionāla apmācība, sagatavo audzēkņus;
- b) Daļēji sagatavo audzēkņus;
- c) Nespēj sagatavot audzēkņus.

5. Kā Jūs varētu iesaistīties Lauberes bērnu nama sociālā stāvokļa uzlabošanā?  
(lūdzu pasvītrot Jums atbilstošos atbilžu variantus):

- a) Naudas ziedojums;
- b) Materiāls ziedojums (apģērbs, rotaļlietas, sadzīves tehnika);
- c) Uzdāvinātu audzēkņiem teātra izrādes apmeklējumu;
- d) .....

Paldies par atsaucību!

## 2. Pielikums.

### 2011.gada pakalpojuma izmaksas mēnesī vienam iestādes klientam

1. Pasta, telefonu un citu sakaru pakalpojumi internetā	LVL
adrese, elektroniska pastkaste, internets, LMT, Lattelecom	4,63
	LVL
2. Izdevumi par ūdeni un kanalizāciju	12,6
3. Izdevumi par elektroenerģiju, siltā ūdens sagatavošana, veļas gludināšana, mazgāšana, ēdiena gatavošana (cepeškrāsns), sadzīves tehnika, apgaismojums, Siltumsūkņu darbināšana apkures vajadzībām.	LVL 53
4. Pārējie komunālie pak.( deratizācija. atkritumi)	LVL 1
Fotografēšanas pakalpojumi, psihologa konsultācijas, darba drošības apkalpošana, informācijas ievietošana katalogos, preses Pasūtīšana, maksa par uzturēšanos pirmsskolas grupa u. c.	L VL 9,3
Datortehnikas uzturēšana /remonts, kārtidžu uzpilde, apkalpošana	L VL 2,6
6. telpu remonts 14 logu ievēšana 2. stāvā/	LVL 5
8. tehniska apkalpošana /signalizācijas apkalpošana, inventāra remonts. apavu, somu remonts, sadzīves elektropreču zāles pļāvēja remonts	LVL 8,6
9. biroja preces un mācību līdzekļi	LVL 4
10. Inventārs (līdz LVL150,- slotas, lapstas, darbarīki, krēsli u.c.)	LVL 4
11. Degviela IDD automašīnām, benzīns zāles pļāvējam/	LVL 10,6
12. Gāze	LVL 2,3
13. medikamenti un dez. līdzekļi	LVL 6,6
saimniecības preces u. c./	LVL 20
15. Mīkstais inventārs ( apgerbs, gultas veja u.c.)	LVL 16
16. Trauki	LVL 1
17. ēdināšana + pusdienas skola	LVL 82
18. Uzturdevas kompensācijas nauda (kabatas naudas, uzturnaudas,	

sociālā nodrošinājuma pabalsts u. c.)

LVL 12,3

kopa:

LVL 255,53

### 3. Pielikums.

#### Pamatbudžets no 2010.-2011. gadam

Grupa	Kods	Kods	Ieņēmumi	2010.g. 11 mēnešu izpilde	2011.g. Plāns
			Iīdzekļu atlikums uz gada sākumu	72366	8634
			Dotācija no vispārējiem ieņēmumiem	78850	18000
3.0.			Maksas pakalpojumi	63822	83680
	9.5.0.0		Valsts (pašvaldību) nodevas un maksājumi		
	21.3.4.0.		Procentu ieņēmumi par maksas pakalpojumu un citu pašu ieņēmumu ieguldījumiem depozītā vai kontu atlikumiem		
	21.3.5.0.		Maksa par izglītības pakalpojumiem		
	21.3.7.0.		Ieņēmumi par dokumentu izsniegšanu un kancelejas pakalpojumiem		
	21.3.8.0.		Ieņēmumi par nomu un īri		
	21.3.9.0.		Ieņēmumi par pārējiem budžeta iestāžu maksas pakalpojumiem	63822	83680
4.0.			Ārvalstu finanšu palīdzība		
			KOPĀ IEŅĒMUMI	142672	101680
Apakš- gr	Kods	Kods	Izdevumi	2010.g. 11 mēn. izpilde	2011.g. Plāns
1,1	1100		Darba samaksa	76842	82926
		1110	Darba samaksa	74464	81926
		1111	Deputātu darba samaksa		
		1119	Pārējo darbinieku darba samaksa	74464	81926
		1140	Piemaksas un prēmijas	0	0
		1141	Piemaksa par nakts darbu		
		1147	Piemaksa par papildus darbu		
		1150	Atalgojums fiziskajām personām uz tiesiskās attiecības regulējošu dokumentu pamata (līgumdarbi)	2378	1000
		1200	Darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas, sociālā rakstura pabalsti un kompensā	18514	21728
		1210	Darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	18514	20218
		1220	Darba devēja sociālā rakstura pabalsti, kompensācijas un citi maksājumi	0	1510
		1221	Darba devēja sociālā rakstura pabalsti un kompensācijas (Studējošiem ped.un c.)/ slimības lapas/	0	1000
		1227	Darba devēja izdevumi veselības, dzīvības un nelaimes gadījumu apdrošināšanai		
		1228	Darba devēja sos.rakst.pabalsti, no kā neapr. lln un valsts soc.apdr.iemaksas (bēru pabalsti, brilles)		510
		1229	Pārējie darba devēja sociālā rakstura izdevumi		
1,1	2000		Preces un pakalpojumi	70511	74640
		2100	Komandējumi un dienesta braucieni	0	0
		2110	Iekšzemes komandējumi un dienesta braucieni	0	0
		2111	Dienas nauda		
		2112	Pārējie komandējumu un dienesta braucieni izdevumi		
		2120	Ārvalstu komandējumi un dienesta braucieni	0	0
		2121	Dienas nauda		
		2122	Pārējie komandējumu izdevumi		
		2200	Pakalpojumi	32213	28690
		2210	Pasta, telefona un citu sakaru pakalpojumi	1311	1390
		2211	Valsts nozīmes datu pārraides tīkla pakalpojumi (Lursoft,Naiss,E-paraksts)/ interneta adreses, elektronisk	186	190
		2219	Pārējo sakaru pakalpojumi	1125	1200
		2220	Izdevumi par komunālajiem pakalpojumiem	20122	20100
		2221	Izdevumi par apkuri	3172	0
		2222	Izdevumi par ūdeni un kanalizāciju	3309	3800
		2223	Izdevumi par elektroenerģiju /siltā ūdens sagatavošana, veļas gludināšana, mazgāšana, ēdiena gatavošana( cepeškrāsns), sadzīves tehnika, apgaisojums, siltumsūkņu darbināšana apkures vajadzībām.	13434	16000
		2229	Izdevumi par pārējiem komunālajiem pakalpojumiem (atkritumi, deratizācija u.c.)	207	300
		2230	Iestādes administratīvie izdevumi un ar iestādes darbības nodrošināšanu saistītie izdevumi	2642	3500
		2231	Administratīvie izdevumi un sab.attiec., kursu un semināru organizēšana	0	
		2232	Uz līguma pamata pieaicināto ekspertu izdevumi		
		2233	Izdevumi par transporta pakalpojumiem		
		2234	Normatīvajos aktos noteiktie darba devēja veselības izdevumi darba ņēmējiem (vakc.med.apsk.) veselības grāmatīņas, arodārsts	178	700
		2236	Bankas komisija, pakalpojumi	72	0
		2239	Pārējie iestādes administrat.izd. un ar iestādes darbības nodrošināšanu saistītie pakalpojumi (period.prese	2392	2800

	2239	Pārējie iestādes administratīvdarbu un ar iestādes darbības nodrošināšanu saistītie pakalpojumi (period. prese, caurlaides, stāvvietas, transporta biļetes, matu griešana, pasākumu, ekskursiju biļetes, atslēgu izgatavošana, fotogrāfa pakalpojumi, psihologa konsultācijas, darba drošības apkalpošana, informācijas ievietošana katalogos, preses pasūtīšana, maksa par uzturēšanos bērnu dārzā u.c.)	2392	2800
	2240	Remonta darbi un iestāžu uzturēšanas pakalpojumi (izņemot kapitālos rem.)	7404	2500
	2241	Ēku, būvju un telpu remonts	0	
	2242	Transportlīdzekļu uzturēšana un remonts		
	2243	Iekārtas, inventāra un aparātūras remonts, tehniskā apkalpošana	7146	2200
		zāles plāveja remonts, signalizācijas apkalpošana, inventāra remonts, apavu, somu remonts, sadzīves elektropreču remonts,		
	2244	Ēku, būvju un telpu uzturēšana		
	2245	Transportlīdzekļu valsts obligātās civiltiesiskās apdrošināšanas prēmijas	258	300
	2246	Ceļu un ielu kārtējais remonts		
	2249	Pārējie remonta darbu un iestāžu uzturēšanas pakalpojumi		
	2250	2251 Informācijas tehnoloģijas pakalpojumi (program. atjaunošana, apkalpošana) / remonts, kārtidžu uzpilde, apkalpošana /	424	800
	2260	Īre un noma	0	
	2261	Ēku, telpu īre un noma		
	2262	Transportlīdzekļu noma		
	2263	Zemes noma		
	2264	Iekārtu un inventāra īre un noma	0	
	2269	Pārējā noma		
	2270	Citi pakalpojumi	310	400
	2275	Līdzekļi neparedzētiem gadījumiem no pašvaldību budžetiem		
	2277	Kārtējie izdevumi, kas segti no ārvalstu finanšu palīdzības līdzekļiem		
	2279	Pārējie klasifikācijā neuzskaitītie pakalpojumu veidi / dalības maksa semināros/	310	400
	2280	Maksājumi par sniegtajiem finanšu pakalpojumiem	0	0
	2283	Maksājumi par pašvaldību parāda apkalpošanu		
	2300	Krājumi, materiāli, energoresursi, prece, biroja preces un inventārs, ko neuzskaita 5000. kodā	38133	45950
	2310	Biroja preces un inventārs	1758	1600
	2311	Biroja preces	524	600
	2312	Inventārs/ līdz LVL 150, -slotas, lāpstas, darbarīki, krēsli utt.	1234	1000
	2320	Kurināmais un enerģētiskie materiāli	3398	3900
	2321	Kurināmais		
	2322	Degviela/DD automašīnām, benzīns zāles plāvējam.	2837	3200
	2329	Pārējie enerģētiskie materiāli/ gāze/	561	700
	2340	2341 Zāles, ķīmikālijas, laboratorijas preces, medicīnas instrumenti / medikamenti un dez. līdzekļi	1233	2000
	2350	Kārtējā remonta un iestāžu uzturēšanas materiāli	5234	6000
		auto detaļas, celtniecības materiāli, mazgājamie līdzekļi, hig. preces, saimniecības preces u.c.		
	2360	Pašvaldību aprūpē esošo personu uzturēšana	26107	32100
	2361	Mikstais inventārs	3502	5200
		apģērbs, apavi, gultas veļa, segas utt		
	2362	Virtuves inventārs	0	300
	2363	Ēdināšanas izdevumi	16021	22900
	2363	Ēdināšanas izdevumi	16021	22900
	2364	Formas tērpi		
	2365	Uzturdevas kompensācija naudā	6584	3700
		uztumauda arodskolniekiem, sociālā nodrošinājuma pabalsts pilngadīgajiem, .		
		uztumaudas viesģimenēs dzīvojošajiem, kabatas naudas.		
	2370	Mācību līdzekļi un materiāli	403	350
	2380	2389 Specifiskie materiāli un inventārs (rāčijas, steki ...)		
	2390	Pārējās preces (produkti, prezentācijas materiāli, ziedi)		
	2400	Izdevumi periodikas iegādei	165	
	2500	Budžeta iestāžu nodokļu maksājumi	0	0
	2512	Pievienotās vērtības nodoklis		
	2513	Nekustamā īpašuma nodoklis		
	2515	Dabas resursu nodoklis		
	2519	Pārējie nodokļi un nodevas		
1,2	4100	Procentu maksājumi ārvalstu un starptautiskajām finanšu in stitūcijām	0	0

		4110	Pašvaldību budžetu procentu maksājumi		
	4200		Procentu maksājumi iekšzemes kredītiestādēm	0	0
		4240	Budžeta aizņēmumu procentu maksājumi		
	4300		Pārējie procentu maksājumi	0	0
		4311	Budžeta iestāžu procentu maksājumi Valsts Kasei		
2,1	5100		Nemateriālie ieguldījumi	0	0
		5110	Attīstības pasākumi un programmas		
		5120	Licences, koncesijas un patenti, preču zīmes un līdzīgas tiesības	0	0
		5121	Datorprogrammas		
		5129	Pārējās licences, koncesijas, patenti un tamlīdzīgas lietas		
	5200		<b>Pamatlīdzekļi</b>	<b>28002</b>	<b>0</b>
		5210	Zeme, ēkas un būves	0	0
		5212	Nedzīvojamās ēkas		
		5214	Zeme zem ēkām un būvēm		
		5219	Pārējais nekustamais īpašums		
		5220	Tehnoloģiskās iekārtas un mašīnas		
		5230	Pārējie pamatlīdzekļi	1143	0
		5231	Transporta līdzekļi		
		5232	Saimniecības pamatlīdzekļi (kanc.mēbeles, lustras un pārējā telpu iekārta )		
		5233	Bibliotēku fondi		
		5238	Datortehnika, sakaru un cita biroja tehnika	720	
		5239	Iepriekš neklasificētie pārējie pamatlīdzekļi ( pārējie kustamie īpaš.)	423	
		5240	Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigtā celtniecība	26859	
		5250	Kapitālais remonts un rekonstrukcija		
1,3	6000		<b>Sociālie pabalsti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		6200	<b>Sociālie pabalsti naudā</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		6240	6242 Bezdarbnieka stipendija		
		6250	Pašvaldību sociālā palīdzība naudā	0	0
		6252	Pabalsti veselības aprūpei naudā		
		6253	Pabalsti ēdināšanai naudā		
		6254	Pašvaldību vienreizējie pabalsti naudā ārkārtas situācijā		
		6255	Sociālās garantijas bāreņiem un audžuģimenēm naudā		
		6259	Pārējie pabalsti un palīdzība trūcīgiem iedzīvotājiem naudā		
		6260	Garantētā minimālā ienākuma pabalsti naudā		
		6270	Dzīvokļa pabalsti naudā		
		6300	Sociālie pabalsti natūrā	0	0
		6320	Pašvaldību sociālā palīdzība iedzīvotājiem natūrā		
		6350	Garantētā minimālā ienākuma pabalsti natūrā		
		6360	Dzīvokļa pabalsti natūrā		
		6400	Pārējie pabalsti ( kompensāc.denac.māju īrniekiem )		
1,5	7200		Pašvaldību budžeta uzturēšanas izdevumu transferti	0	0
		7210	Pašvaldību budžeta uzturēšanas izdevumu transferti citām pašvaldībām (savstarp.norēķ.)		
		7220	Pašvaldību budžeta uzturēšanas izdevumu iekšējie transferti		
		7400	Dotācijas un citi transferti pašvaldību budžetiem	0	0
		7490	Pārējās dotācijas un pārējie transferti ( atskaitījumi PFIF )		
			<b>IZDEVUMI KOPĀ</b>	<b>193869</b>	<b>179294</b>

Atlikums uz 31.12.2010.	8634
Ieņēmumi	101680
Izdevumi	179294
Deficīts	68980

**4. Pielikums.**  
**Bērnu nama ēkas skats**

