



**RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA**  
Sociālo zinātņu fakultāte  
Profesionālā maģistru studiju programma „Organizāciju vadība (ar kvalifikāciju)”

**VITA KALNIŅA**

**SOCIĀLĀ DIENESTA VADĪTĀJA SOCIĀLPSIHOLOĢISKO  
FUNKCIJU PAMATOJUMS PĀRMAIŅU VADĪBAS PROCESĀ**

**Maģistra darbs**

**Darba vadītājs**

<u>profesore</u>	<u>Dr.habil.psych., Dr.oec.</u>	<u>Māra Vidnere</u>	_____
Akadēmiskais amats	Zinātniskais grāds	Vārds, uzvārds	Paraksts

Rīgā  
2013

## Anotācija

Vitas Kalniņas maģistra darbam “Sociālā dienesta vadītāja sociālpsiholoģisko funkciju pamatojums pārmaiņu vadības procesā”.

**Pētījuma mērķis.** Apzināt, izpētīt un analizēt sociālo dienestu vadības sociālpsiholoģiskās funkcijas, to realizēšanas nozīmīgumu, pārmaiņu vadības procesus sociālajos dienestos un šo procesu (aktivitāšu) mijiedarbību, atvieglojot pārmaiņu gaitu. Veikt pētījumu par saistībām starp sociālajām pārmaiņām, dzīves kvalitāti un vispārīgo nostāju pret pārmaiņām, analizējot saistības un izdarot secinājumus.

**Maģistra darba struktūra.** Pirmā nodaļa sniedz sociālā dienesta vadītāja darbības teorētisku raksturojumu, kurā ietverti vadītāja mērķi un uzdevumi, kā arī tiek atspoguļotas vadītāja funkcijas un to raksturojums.

Otrā nodaļa veltīta pārmaiņu pamatojumam sociālo dienestu darbībā un īsi raksturots pārmaiņu process.

Trešajā nodaļā atspoguļotas vadītāja vadības funkcijas pārmaiņu vadības procesā, pētījuma vispārīgais raksturojums, kā arī pētījumā iegūto rezultātu analīze un to interpretācija.

**Atslēgas vārdi:** sociālais dienests, pārmaiņu vadība, vadības sociālpsiholoģiskās funkcijas.

## Annotation

Kalniņa Vita „The motivation of social service manager’s socialpsychological functions during the process of managing changes”

**The aim of the study.** To gather information, study and analyze the socialpsychological functions of social service management, the importance of realizing these functions, the processes of managing changes in social service and interactions of these processes (activities) to ease the pace of changes. To do research of realations between social changes, life quality and perceiving changes by analyzing these relations and drawing a conclusions.

**The structure of the study.** First chapter gives a theoretical information about social service manager’s actions, which includes the manager’s goals and tasks. Also it displays the functions of manager and characterize them.

Second chapter displays information about reasons of changes in social service’s action and describes the process of changes.

Third chapter shows the functions of manager during the process of changesand general information about study. Also it includes the analysis of results and interpretation of them.

**Keywords:** social service, management of changes, socialpsychological functions of management

## Saturs

Anotācija latviešu valodā .....	2
Anotācija angļu valodā .....	3
Ievads .....	5
1. Sociālā dienesta vadītāja darbības raksturojums .....	10
1.1. Sociālā dienesta vadītāja mērķi un uzdevumi .....	10
1.2. Sociālā dienesta vadītāja funkcijas, to raksturojums .....	14
2. Pārmaiņu pamatojums sociālā dienesta darbībā .....	21
3. Sociālā dienesta vadītāja vadības funkcijas pārmaiņu vadības procesā .....	29
3.1. Pētījuma vispārīgais raksturojums .....	33
3.2. Pētījuma rezultāti un to interpretācija .....	34
Secinājumi un priekšlikumi.....	54
Izmantotās literatūras u.c. avotu saraksts .....	58
Pielikumi .....	63
Pateicības .....	68
Galvojums .....	69
Pārbaudījumu komisijas vērtējums .....	70

## Ievads

Sociālo institūciju misija ir nodrošināt pakalpojumus, kas palīdzētu indivīdam atrisināt viņa problēmas, sniegt sociālo palīdzību un pēc iespējas kvalitatīvākus sociālos pakalpojumus tiem, kam tie nepieciešami. Tamdēļ ikvienā pašvaldībā ir izveidoti sociālie dienesti ar mērķi organizētā veidā konkrētas kopienas iedzīvotājiem identificēt sociālās problēmas, atsegt to cēloņus, veidot intervences plānus, kā arī analizēt kopienā pieejamos un nepieciešamos resursus sociālo problēmu risināšanai. Pēc LR Labklājības ministrijas datiem - 2011. gadā darbu veikuši 133 sociālo dienestu vadītāji (turpmāk tekstā – vadītāji), savukārt sociālo darbu sociālajos dienestos organizēja un veica 1732 darbinieki (turpmāk tekstā – darbinieki).

Atšķirībā no biznesa organizācijām sociālo dienestu darbības mērķi nav saistīti ar peļņas gūšanu un šīs organizācijas sniedz noteiktus pakalpojumus ierobežotu budžeta līdzekļu ietvaros. Kā arī šajās institūcijās vērojams „tehnoloģiju deficīts”, tajās no darbiniekiem tiek prasīta dažādu redzes viedokļu uzturēšana un paušana, spēja arvien radīt jaunus rīcības plānus, paaugstinot klienta stāvokļa uzlabošanās izredzes.

Lai izturētu pārbaudījumus, ko uzliek ātri mainīgā pasaule un pašreizējais valsts ekonomiskais stāvoklis, principā ikvienam no sociālajiem dienestiem jāatsakās no nereti novecojušiem darbības veidiem, idejām un vērtībām, un jāveido to vietā jaunas, saskaņā ar notikušajām pārmaiņām.

**Pētījuma aktualitāte.** Pastāvošās valsts ekonomiskās pārmaiņas, kas skārušas iedzīvotājus, t.sk., arī pašus sociālos darbiniekus, var iedalīt divos sektoros:

1) pārmaiņas, kas pakārtoti skar sociālos darbiniekus;

2) pārmaiņas, kas tieši skar sociālos darbiniekus:

- strauji palielināts klientu skaits;
- jauns sociālo problēmu profils;
- palielināts neapmierinātu un/vai depresīvu klientu skaits;
- ierobežoti resursi sociālo pabalstu un sociālo pakalpojumu sniegšanai;
- nepietiekams laiks datu apstrādei, tiešajam darbam ar klientu;
- apātija un/vai dusmas pret klientu;
- „izdegšana”, motivācijas trūkums turpināt pildīt amata pienākumus;
- pašvaldības un iestādes vadības spiediens;
- samazināts atalgojums;

- nepietiekamas iespējas pilnveidot savu kompetenci darba pienākumu veikšanai;
- strauja un neparedzama sociālās likumdošanas maiņa;
- nepietiekams laiks savstarpēji koleģiālām attiecībām.

Šie ir būtiskākie un biežāk sastopamie aspekti, kas pārmaiņu rezultātā skāruši sociālos darbiniekus un tamdēļ ir ļoti aktualizējies jautājums par augsti kvalificētiem un profesionāliem vadītājiem, viņu sociālpsiholoģiskām funkcijām pret padotajiem pārmaiņu vadībā, lai spētu ne tikai produktīvi vadīt, bet arī uzturēt sociālā dienesta komandu, paralēli sasniedzot sociālā dienesta mērķus. Tātad, veidot organizāciju, kas ir balstīta uz komandas darbu.

Tieši vadītāja sociālpsiholoģisko funkciju produktīvas realizēšanas rezultātā tiek uzturēta komanda, kas izpaužas aktivitātēs un uzvedībā komandas iekšienē, bet plašāk „komandas uzturēšanas mērķis ir uzturēt produktīvas savstarpējās darba attiecības un nodrošināt vienotu komandas klimatu, kurā visi komandas biedru resursi tiek efektīvi izmantoti laikā, kad komanda strādā pie uzdevumu risināšanas” (Gorlova, 2000, 85). Tas vēl vairāk aktualizējies pašlaik, jo mūsdienu apstākļos, organizācijas panākumi ir atkarīgi galvenokārt no cilvēkiem – viņu zināšanas un uzvedība ir galvenais faktors, lai gūtu panākumus, tāpēc vadības funkcijas un uzdevumi jāvērs tieši uz cilvēkresursiem (Djuric, Princevic, Maksimovic, Marcetic, 2011). Pretējā gadījumā, ja sociālie darbinieki nepārtrauktā tempā spriedzes pavadīti veic tikai uzdevuma funkciju un ir nepietiekama uzturēšanas funkcija, tad nereti izveidojas neproduktīva iestāde, jo nespēj likvidēt kritiskas savstarpējās barjeras, uzturēt produktīvas savstarpējās attiecības, nodrošināt vienotu komandas darbu un klimatu. Lai šāda situācija nerastos vai, lai situācija tiktu atvieglota, ļoti būtiski vadītājam strādāt pie optimālu attiecību nodibināšanas ar darbiniekiem, jo tā ir viena no sociālpsiholoģiskajām problēmām, kas lielā mērā veido vadīšanas procesu rezultātus.

**Pētījuma problēma.** Pārmaiņas sociālajos dienestos norit haotiski, saspringti un ar lielu sociālo darbinieku pretestību, vadītājam nerealizējot, vai daļēji realizējot sociālpsiholoģiskās funkcijas un neaktualizējot jautājumu par sociālajām pārmaiņām un sociālo darbinieku dzīves grūtībām.

**Pētījuma mērķis.** Apzināt, izpētīt un analizēt sociālo dienestu vadības sociālpsiholoģiskās funkcijas, to realizēšanas nozīmīgumu, pārmaiņu vadības procesus sociālajos dienestos un šo procesu (aktivitāšu) mijiedarbību, atvieglot pārmaiņu gaitu. Veikt pētījumu par saistībām starp sociālajām pārmaiņām, dzīves kvalitāti un vispārīgo nostāju pret pārmaiņām, analizējot saistības un izdarot secinājumus.

**Pētījuma objekts.** Sociālā dienesta vadības aktuālās sociālpsiholoģiskās funkcijas sociālo pārmaiņu laikā.

**Pētījuma priekšmets.** Vadītāju un sociālo darbinieku dzīves grūtības, dzīves kvalitāte un atvērtība sociālo pārmaiņu laikā.

**Pētījuma metodes:**

1. Literatūras analīze par vadības funkcijām, pārmaiņu procesiem organizācijās, darbinieku vajadzībām pārmaiņu procesā, dzīves grūtībām un sociālās pārmaiņas ietekmējošiem faktoriem.
2. Pretošanās pārmaiņām izpētei izmantota Pretošanās pārmaiņām skala (Resistence to Change Scale, author, Oreg, S., 2003). Aptauja tika pārtulkota uz latviešu valodu un adaptēt Latvijā 2011. – E.Kālis, L.Roķe.
3. Dzīves grūtību izpētei izmantota pētījuma Dzīves grūtību skala (Daily Life Hassles, author Gunthert, Cohen, Armeli, 1999). Aptauja tika pārtulkota uz latviešu valodu un adaptēta Latvijā 2008. - M.Vidnere.
4. Dzīves kvalitātes izpētei izmantota pētījuma Dzīves kvalitāte skala – 2. Versija (Quality of Life Survey-Version 2, author Gill, D.L., Chang, Y.K., Murphy, K.M., Speed, K.M., Hammond, C.C., Rodriguez, E.A. Lyu, M., Shang, Y.T., 2011). Aptauja tika pārtulkota uz latviešu valodu un adaptēta maģistra darba ietvaros.
5. Vadītāju sociālpsiholoģisko funkciju izpēte.
6. Datu analīzes metodes – aprakstošā statistika, statistiskās analīzes metodes rezultātā veikta vidējā aritmētiskās vērtības aprēķināšana, procentuālais sadalījums un korelācijas jeb saistību mērījums.

**Pētījuma hipotēze:**

Pārmaiņu vadības process sociālajos dienestos var būt produktīvāks, ja sociālā dienesta vadītājs apzinās un aktualizē sociālo darbinieku personīgo attieksmi pret pārmaiņām, viņu dzīves grūtības un dzīves kvalitāti.

Pētījuma hipotēze nosaka noteiktu problēmjautājumu izpēti:

- 1) Vai sociālo darbinieku personīgo apstākļu uztveres izmaiņas sociālo pārmaiņu laikā atšķiras no sociālo dienestu vadītāju personīgo apstākļu uztveres izmaiņām sociālo pārmaiņu laikā?
- 2) Kādas ir galvenās sociālo darbinieku dzīves grūtības?
- 3) Kāda ir sociālo darbinieku dzīves kvalitāte?

- 4) Kāda ir vadītāju un sociālo darbinieku attieksme pret sociālajām pārmaiņām?
- 5) Vai vadītāju sociālpsiholoģisko funkciju realizēšana, aktualizē un atvieglo produktīvāku pārmaiņu ieviešanas gaitu?

### **Uzdevumi:**

1. Analizēt pētījumus, lai vērtētu un sniegtu skaidrojumu par pārmaiņu procesiem, to vadību un sociālo darbinieku vajadzībām sociālo pārmaiņu procesā.
2. Analizēt teorētisko literatūru un dokumentus, lai izvērtētu un sniegtu teorētisku skaidrojumu par vadītāja sociālpsiholoģiskajām funkcijām, pārmaiņu procesiem, to vadību un sociālo darbinieku vajadzībām sociālo pārmaiņu procesā.
3. Analizēt vadītāja sociālpsiholoģisko funkciju realizēšanas un pārmaiņu vadības procesa mijiedarbību un nozīmīgumu.
4. Veikt vadītāju aptauju, apkopot un apstrādāt datus, veikt analīzi, izmantojot atbilstošas statistiskās analīžu metodes.
5. Veikt sociālo darbinieku aptauju, apkopot un apstrādāt datus, veikt analīzi, izmantojot atbilstošas statistiskās analīžu metodes.
6. Izstrādāt secinājumus par saistībām starp dzīves grūtībām, dzīves kvalitāti un attieksmi pret pārmaiņām.
7. Atspoguļot pētījuma rezultātus.

**Pētījuma teorētiskā bāze.** Latvijas autoru (D.Frīmentāla, I.Ešenvaldes) un ārvalstu autoru (N.Sverdlik, S.Oreg un K.S.Cameron, R.E. Allanah, N.L. Jimmieson, A.A. Armenak, S. Heuvel un R.Shalk) atziņas un praktiskie pētījumi.

**Pētījuma praktiskā bāze.** Latvijas pašvaldību sociālo dienestu vadītāji un sociālie darbinieki. Izlasi veido 25 vadītāji un 90 sociālie darbinieki.

Pētījuma pamatjēdzieni:

Sociālais dienests - pašvaldības izveidota iestāde, kas sniedz sociālo palīdzību, organizē un sniedz sociālos pakalpojumus pašvaldības iedzīvotājiem;

Pārmaiņu process – process, kura laikā organizācijā tiek ieviestas dažāda veida pārmaiņas un tas ietver trīs fāzes: atkausēšanu (aktualizēšanu), pārmaiņas (ieviešanu) un iesaldēšana (nostiprināšanu).

Pārmaiņu vadība – plānveidīga un strukturēta pārmaiņu aktivitāšu kopuma vadīšana, kas iesaistot attiecīgos darbiniekus vai to grupas, ir vērsts uz organizācijas darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un personāla uzvedības maiņu (Ešenalde, 2007, 80-81).

Vadības sociālpsiholoģiskās funkcijas – vadītāja darbs ar personālu, strādājot ar darbinieku sociālpsiholoģisko vajadzību izzināšanu un atvieglošanu, psiholoģiskā klimata veidošanu iestādē u. tt.

Dzīves kvalitāte - komplekss sociāls, ekonomisks, politisks jēdziens, kas aptver plašu valsts iedzīvotāju dzīves apstākļu kopumu. Dzīves kvalitāte ir personas, ģimenes, personu grupas, sabiedrības labklājības rādītājs, kas ietver fizisko un garīgo veselību, brīvo laiku un tā izmantošanu, darbu un saikni ar sabiedrību, tiesības patstāvīgi pieņemt lēmumus un tos realizēt, kā arī materiālo nodrošinājumu.

Dzīves grūtības – vides pretestības pārvarēšana dzīvības telpā konkrētas dzīves laikā. Grūtības ir procesa inerces pārvarēšana. Dzīves grūtības nav ciešanas, tas ir darba stāvoklis.

Sociālās pārmaiņas – jebkuras sociālās sistēmas neatgriezeniskas pārmaiņas, kuras apskata tās veselumā (Vidnere, 2003).

**Prognozējamie pētījuma rezultāti, to praktiskais pielietojums.** Gūtie rezultāti un atziņas varēs tikt plaši izmantoti vadītāju darbā, strādājot ar sociālo darbinieku komandu, plānojot kopīgas aktivitātes un motivācijas sistēmu.

Publiskojot iegūtos rezultātus, plašākai sabiedrībai pieejamos informācijas avotos, ir iespējas piedāvāt jaunu redzējumu sociālo pārmaiņu, sociālo darbinieku dzīves grūtību un dzīves kvalitātes mijiedarbībai, kā arī pievērst plašāku sabiedrības uzmanību sociālo pārmaiņu ietekmei uz dzīves grūtībām, dzīves kvalitāti un uz tālāko vadītāju un sociālo darbinieku tiešo darbu.

**Darba novitāte.** Pētījumā analizētas saistības starp sociālajām pārmaiņām, sociālo darbinieku dzīves grūtību un personīgo apstākļu uztveres izmaiņas sociālo pārmaiņu laikā, izmantojot sociālo pārmaiņu (pēc Oreg, S., 2003), dzīves grūtību (pēc Gunthert, Cohen, Armeli, 1999) un dzīves kvalitātes (pēc Gill, D.L., Chang, Y.K., Murphy, K.M., Speed, K.M. Hammond, C.C. Rodriguez, E.A. Lyu, M., Shang, Y.T., 2011) izpētes metodikām.

## **1. Sociālā dienesta vadītāja darbības raksturojums**

### **1.1. Sociālā dienesta vadītāja mērķi un uzdevumi**

Sociālais dienests ir izveidots pamatojoties uz likuma „Par pašvaldībām” 15. panta pirmās daļas 7. punktu, kas nosaka pašvaldību autonomās funkcijas un paredz nodrošināt iedzīvotājiem sociālo palīdzību (sociālo aprūpi) (sociālā palīdzība maznodrošinātām ģimenēm un sociāli mazaizsargātām personām, veco ļaužu nodrošināšana ar vietām pansionātos, bāreņu un bez vecāku gādības palikušo bērnu nodrošināšana ar vietām mācību un audzināšanas iestādēs, bezpajumtnieku nodrošināšana ar naktsmītni u.c.). Savukārt „Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likuma” 10. pantā teikts, lai nodrošinātu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu un pakalpojumu administrēšanu, katra pašvaldība izveido pašvaldības iestādi - sociālo dienestu un, lai nodrošinātu iedzīvotāju vajadzību profesionālu izvērtēšanu, kvalitatīvu sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu, katrā pašvaldībā jābūt vismaz vienam sociālā darba speciālistam uz katriem tūkstoš iedzīvotājiem.

„Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likumā” noteiktas arī sociālo dienestu funkcijas, uzdevumi, pienākumi un tiesības, saskaņā ar kurām tiek organizēts viss sociālā dienesta darbs, bet 2. pantā teikts, ka likuma mērķis ir noteikt sociālā darba, karitatīvā sociālā darba, sociālās aprūpes, sociālās rehabilitācijas, profesionālās rehabilitācijas pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanas un saņemšanas principus, to personu loku, kurām ir tiesības saņemt šos pakalpojumus un palīdzību, kā arī sociālās aprūpes, sociālās rehabilitācijas un profesionālās rehabilitācijas pakalpojumu samaksas un finansēšanas principus. Šī likuma II nodaļā noteikta sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības organizēšanas kārtība, t.sk., pašvaldības pienākumi sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanā, kā arī personu grupas, kurām konkrēti sociālie pakalpojumi tiek finansēti no valsts budžeta līdzekļiem. Tātad vadītāja mērķiem primāri jābūt saistītiem ar iestādes darbības nodrošināšanu, uzdevumu realizēšanu un mērķu sasniegšanu, bet detalizētāk tie ir noteikti vadītāju amata aprakstos, kam pēc būtības jābūt saskaņotam ar iestādes misiju, vīziju un mērķiem, papildus paredzot cilvēkresursu vadību.

Vadītāja darbā saistošs arī „Administratīvā procesa likums”, kurā noteikts nodrošināt demokrātiskas, tiesiskas valsts pamatprincipu, it sevišķi cilvēktiesību, ievērošanu konkrētās publiski tiesiskajās attiecībās starp valsti, t.sk., pašvaldību un privātpersonu un „Bērnu tiesību aizsardzības likums”, kurš nosaka bērna tiesības, brīvības un to aizsardzību, ņemot vērā, ka bērnam kā fiziski un intelektuāli nenobriedušai personai vajadzīga īpaša aizsardzība un

gādība, kā arī regulē pamatnosacījumus, saskaņā ar kuriem kontrolējama bērna uzvedība un nosakāma viņa atbildība, tas reglamentē vecāku un citu fizisko un juridisko personu, kā arī valsts un pašvaldību tiesības, pienākumus un atbildību par bērna tiesību nodrošināšanu, nosaka bērna tiesību aizsardzības sistēmu un tās darbības tiesiskos principus.

Ministru kabineta noteikumi nr. 291 „Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem” nosaka vispārīgās prasības sociālo pakalpojumu sniedzēju darbībai, kas jāievēro sociālās aprūpes, sociālās rehabilitācijas un sociālā darba pakalpojumu sniedzējiem un prasības, kas sociālo pakalpojumu sniedzējiem jāievēro sociālo pakalpojumu sniegšanas procesā.

Papildus minētajiem Sociālā dienesta darbību reglamentē LR Satversme, citi LR likumi, LR Ministru kabineta noteikumi, kā arī pašvaldību nolikumi, saistošie noteikumi, sociālā dienesta nolikums un sociālā dienesta saistošie noteikumi.

Būtiski akcentēt, ka minētie normatīvie dokumenti ir saistoši ne tikai vadītājam savā tiešajā darbā, bet arī ikvienam sociālajam darbiniekam. Un, tā kā sociālos dienestus finansē no pašvaldību budžeta līdzekļiem, tad arī sociālā dienesta finanšu darbība notiek atbilstoši LR spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem.

Viss iepriekš minētais norāda, ka sociālā dienesta darbība, vadītāja veicamie uzdevumi un kārtība kā tos veikt, ir ļoti stingri un sīki reglamentēta, tāpēc ļoti būtiski prast šajos normatīvajos aktos orientēties, saprast un pareizi interpretēt tajos iekļautās normas un tās piemērot savā reālajā darbībā. Tāpat, būtiski nepārtraukti sekot līdzi normatīvo aktu izmaiņām un saprast to pēctecību, kas ir saistoši vadītāja un arī darbinieku darbam jebkurā budžeta iestādē.

Sociālais dienests ir iestāde, kuras mērķis ir nodrošināt novada administratīvajā teritorijā reģistrētajām personām profesionālu sociālās palīdzības sniegšanu, organizēt sociālo darbu, sniegt psihosociālu atbalstu, kā arī veikt sociālo pabalstu un sociālo pakalpojumu administrēšanu.

„Sociālo pabalstu un sociālo pakalpojumu likuma” II nodaļas 11. pantā ir noteikti pašvaldības sociālā dienestu uzdevumi, kas jārealizē, lai šo mērķi sasniegtu:

- 1) veikt sociālo darbu ar personām, ģimenēm un personu grupām;
- 2) sniegt sociālos pakalpojumus vai organizēt to sniegšanu ģimenēm ar bērniem, kurās ir bērna attīstībai nelabvēlīgi apstākļi, audžuģimenēm, aizbildņiem, personām, kuras aprūpē kādu no ģimenes locekļiem, invalīdiem, pensijas vecuma personām, personām ar garīga rakstura traucējumiem un citām personu grupām, kurām tas nepieciešams;
- 3) novērtēt klientu vajadzības, materiālos un personiskos (motivācija, nepieciešamās zināšanas un prasmes, izglītība, profesija u.c.) resursus;

- 4) noteikt klienta līdzdarbības pienākumus, vienojoties ar viņu par veicamajiem pasākumiem;
- 5) sniegt sociālo palīdzību;
- 6) administrēt pašvaldības budžeta līdzekļus, kas novirzīti sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanai;
- 7) novērtēt sociālā dienesta administrēto un pašvaldības finansēto sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības kvalitāti;
- 8) veikt sociālās vides izpēti, noteikt problēmas, izstrādāt sociālo pakalpojumu attīstības koncepcijas, mērķprogrammas un priekšlikumus jaunu pakalpojumu ieviešanai un piedalīties pašvaldības attīstības plānu izstrādē;
- 9) informēt iedzīvotājus par sociālajiem pakalpojumiem un sociālo palīdzību. Minētais iestādes mērķis un uzdevumi iekļauti arī sociālo dienestu nolikumos un no tā izriet, ka sociālo dienestu darbības mērķu sistēma vērsta trīs sekojošos virzienos:
  - sociālais darbs ar individuāliem gadījumiem un sociālās palīdzības sniegšana personām, un informēšana par sociālās palīdzības veidiem, kārtību kādā to saņemt u.tml.;
  - sociālās palīdzības administrēšana, t.i., uzskaitē, budžeta plānošana utt., kā arī sniegtās palīdzības kvalitātes un atbilstības novērtēšana;
  - darbs ar kopienu jeb pašvaldības iedzīvotāju problēmu un nepieciešamo palīdzības formu izpēte, pakalpojumu pilnveidošana, mērķprogrammu un plānu izstrāde.

Šo mērķu sasniegšana vadītājam un sociālajiem darbiniekiem jārealizē atbilstoši pašvaldības un valsts resursiem, paralēli pastāvot nosacījumam, ka, saskaņā ar šiem darbības mērķiem, iedzīvotāju situāciju drīkst vēl vairāk uzlabot, bet ne pasliktināt.

Tātad, atšķirībā no biznesa organizācijām sociālā dienesta darbības mērķi nav saistīti ar peļņas gūšanu un šī iestāde sniedz sociālo palīdzību ierobežotu budžeta līdzekļu ietvaros, tāpēc būtiski saprast, ka sociālajam dienestam sekundāra ir mērķu virzība attiecībā pret konkurentiem, jo tie realizē pašvaldības funkciju un par konkurenci būtiskāka ir citu sociālo dienestu prakse kā piemērs, ko analizēt, piemērot vai pilnveidot savas pašvaldības situācijai un vajadzībām utt. Bet pamatā vadīšanas procesā jāveido attiecības starp darbiniekiem un organizāciju, tas nozīmē, ka vadītājam jānodrošina sadarbība. Jāizzin darbinieku darbība organizācijā, jāanalizē kādi ārējās un iekšējās vides faktori ietekmē gan sociālos darbiniekus, gan kopienas iedzīvotājus.

Otrs būtisks aspekts sociālā dienesta mērķu realizēšanai ir apstākļi, ka šajās institūcijās vērojams „tehnoloģiju deficīts”, tajās no vadītāja un sociālajiem darbiniekiem tiek prasīta dažādu redzes viedokļu uzturēšana un paušana, spēja arvien radīt jaunus rīcības

plānus, paaugstinot iedzīvotāju stāvokļa uzlabošanās izredzes, tātad savā būtībā sociālā dienesta mērķu realizēšana ir kalpošana iedzīvotājiem, lai uzlabotu viņu sociālo labklājību, mazinot sociālo neaizsargātību un dzīves kvalitātes pazemināšanos. „Visiedvesmojošākie mērķi ir tie, kuri ir labestīgi savā būtībā; bieži vien tie ir tādi, jo kalpo kopējam labumam. Šādiem pakalpojumiem ir daudz un dažādas formas, taču pastāv liela atšķirība starp pakalpojumiem, kas apmierina individuālās vajadzības, un pakalpojumiem, kas kalpo sabiedrības vajadzību apmierināšanai” (Edeirs, 2007, 170). Šādas iedvesmojošas darba formas vērojamas arī sociālā dienesta mērķu realizēšanas gadījumā, tāpēc iestādes mērķu virzība ir atkarīga gan no iedzīvotāju sociālo problēmu un vajadzību profila, aktivitātes un valsts sociālās situācijas, gan arī no apstākļa kā iestādes mērķu sasniegšanas procesu vada un organizē vadītājs, un savstarpējā mijiedarbībā realizē darbinieki. Tieši tāpēc, vadītājs iestādes taktiskos un stratēģiskos mērķus nosaka, analizējot konkrētas pašvaldības sociālās vides prasības, lai arī sociālo dienestu prioritārās mērķa grupas ir noteiktas LR spēkā esošajos normatīvajos aktos.

Sociālo dienestu misija - risināt katru individuālo gadījumu un nodrošināt atbilstošu pakalpojumu pieejamību pašvaldības iedzīvotājiem, kuriem tas ir nepieciešams. Veicināt pašvaldības iedzīvotāju iesaistīšanos sociālo problēmu risināšanā un sociālo pārmaiņu īstenošanā, piesaistot nepieciešamos resursus. Šī misija atspoguļo gan iemeslu kāpēc iestāde izveidota, gan kur tā virzās, gan (netiešāk) kāds ir iestādes statuss, gan arī to, kas ir iestādes pakalpojumu patērētāji jeb saņēmēji. Tātad var secināt, ka misija atbilst misijas būtībai – atspoguļo iestādes veidolu, rada pārliecību un profilu, kuru atpazīst iedzīvotāji. „Mērķu sākums ir organizācijas misija, līdz ar to mērķim nevar būt gadījuma raksturs vai tikai teorētisks pamatojums” (Forands, 2003, 75). Vadoties no šī teorētiskā apgalvojuma autore secina, ka iepriekš minētie sociālā dienesta mērķi ļoti secīgi un korekti izriet no iestādes misijas.

Sociālo dienestu vīzija - ikviens pašvaldības iedzīvotājs ir drošs, ka savlaicīgi, atbilstošā apjomā un kvalitātē saņems sociālā dienesta atbalstu sociālo vajadzību apmierināšanai un sociālo problēmu mazināšanai vai atrisināšanai, un ir gatavs pats iesaistīties kopienas aktivitātēs. Sociālais dienests ir iestāde ar augstu reputāciju, kurā strādā augsti motivēti un profesionāli darbinieki. Analizējot sociālā dienesta vīziju autore secina, ka tā ir reāla un sasniedzama, vērsta uz nākotni jeb iestādes virzību nākotnes perspektīvā, jo satur pārmaiņas kā pilnības nosacījumus jeb kvalitāti, bet tajā pašā laikā ir reāla un, lai to sasniegtu būtu jāiesaistās ne tikai sociālā dienesta darbiniekiem, bet arī vadītājiem un pašvaldībai. Šī iestādes vīzija var uzrunāt un iedvesmot, tomēr tai trūkst oriģinalitātes un tā nav atraktīva,

tomēr iespējams, ka tā kā sociālais dienests realizē pašvaldības funkcijas, tad iestādes vīzijai varētu nebūt minētais atraktīva formulējuma veidols, jo pēc būtības „vīzija ir potenciālā mērķa saskatīšana šī brīža haosā, kas spētu radīt jaunas iespējas indivīdam, organizācijai vai valstij” (Edeirs, 2003, 158).

Analizējot sociālā dienesta misijas un vīzijas formulējumu, būtiski aktualizēt apstākli, ka ļoti sīki un strukturēti ir izstrādāti arī misijas un vīzijas sasniegšanas novērtēšanas kritēriji – ietverot gan rezultātu pret sabiedrību un šī rezultāta kvantitatīvos procentuālos rādītājus, gan paredzot procesus, kas jārealizē, lai sasniegtu misijas mērķus un kāds ir nepieciešamais procentuālais rezultāts.

No visa iepriekš minētā izriet un autore secina, ka ir skaidri formulēti ne tikai sociālā dienesta mērķi, misija un vīzija, bet tajos skaidri atspoguļojas arī iestādes attīstības virzieni, kādā iestāde pārvietojas. Tie vērsti uz pilnīgu un pēc iespējas produktīvāku mērķu sasniegšanu, misijas realizēšanu un nākotnes virzību, kas ietverta iestādes vīzijā. Tātad nepārtraukti tiek paredzēts strādāt iedzīvotāju labā – realizēt sociālo darbu ar gadījumu un sociālo darbu kopienā, sniegt un pilnveidot sociālās palīdzības iespējas, radīt jaunus sociālos pakalpojumus, pilnveidot darbinieku kompetenci atbilstoši iedzīvotāju sociālo problēmu vajadzību profilam, kā arī pilnveidot darba metodes, lai sociālā dienesta pakalpojumi kļūtu arvien pieejamāki un sociālā dienesta darbs kļūtu arvien kvalitatīvāks.

## **1.2. Sociālā dienesta vadītāja funkcijas, to raksturojums**

Kā zinātnei vadīšanai ir savas izpētes metodes, likumsakarības, principi, bet īstenojot vadīšanas procesu, vadītājs saskaras ar to, ka nav divu vienādu cilvēku un situācijas darbā ir dažādas, tāpēc nepieciešama individuāla pieeja katram cilvēkam, katras situācijas risināšanai (Ivans, Ruskule, 2006). Pamatā vadības metodes tiek traktētas kā veidi un paņēmieni, kas tiek izmantoti, lai mērķtiecīgi iedarbotos uz organizācijas resursiem, ar mērķi panākt uzdevumu veikšanu. Tātad, vadības metožu sistēma pēc savas būtības ietver visa veida vadītāja paņēmienus, kuru rezultātā panākta iedarbība uz padotajiem.

Sociālo dienestu darbība nevar noritēt bez reāla vadītāja, kura pamatuzdevums ir ne tikai vadīt sociālo dienestu, bet vadīšanas procesā ietvert un realizēt visas vadītāja funkcijas. Plašāk varētu teikt, ka sociālā dienesta vadīšana nozīmē veikt darbības, sākot ar iestādes pamatfunkciju definēšanu un lēmumu pieņemšanu, līdz reālai darba organizēšanai, darbinieku

komandas veidošanai, uzturēšanai un kontrolei, kas nepieciešams, lai iestāde optimāli nodrošinātu mērķu un uzdevumu sasniegšanu. Savukārt, somu zinātnieki pētījumos pamatojuši, ka vadīšanas rezultātu veido divas faktoru grupas:

- strukturālie faktori jeb materiālie resursi, vadītājam paredzot racionālu domāšanu, sistematiskumu un loģiku;
- aktivizējošie faktori jeb cilvēku resursi, kas nozīmē, ka nepieciešama radoša pieeja, psiholoģijas zināšanas un cilvēku izpratne (Ruskule, 2006). Tāpēc, lai noritētu vadīšanas funkciju pilnīga izpilde, nepieciešams saistīt veicamos uzdevumus ar darbinieku interesēm.

Kā jau vairakkārt uzsvērts – sociālais dienests ir pašvaldības iestāde, tāpēc paredz papildus atbildību un iestādes vadītāja darbam jābūt atklātam un pārredzamam, darbojoties pašvaldības iedzīvotāju interesēs, ievērojot noteikumus, normas un ētisku rīcību, realizējot vadības funkcijas, kas ietver:

- plānošanu - esošā stāvokļa analīzi, mērķu noteikšanu, lēmumu pieņemšanu, plāna izstrādi;
- organizēšanu - resursu sadali, organizācijas struktūras veidošanu, darba uzdevumu sadali;
- motivēšanu - darbinieku stimulēšanu, izglītošanu, lai efektīvāk strādātu iestādes labā;
- kontroli - plānu izpildes uzraudzību, novērtēšanu, plānu koriģēšanu, kvalitātes vadību, revīziju un pašnovērtējumu.

Vadības funkciju realizēšanā jodrošinot proporcionalitāti starp vadības funkciju elementiem, lai vadītāja darbs noritētu produktīvi un sekmīgi tiktu izpildīti paredzētie uzdevumi.

Iepazīstoties ar sociālo dienestu vadītāju funkcijām autore secina, ka vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas ietilpst koordinēšanas jeb motivēšanas (autori to dēvē abejādi) funkciju blokā un iekļauj sevī daudzveidīgas darbības, kas jārealizē pret saviem darbiniekiem jeb cilvēkresursiem.

E.Meijo (*E.Mayo* 1880—1949) formulējis trīs galvenos secinājumus par attiecībām starp cilvēkiem ražošanas procesā:

- darbinieki strādā intensīvāk un ir pozitīvāk noskaņoti darbam, ja tiek realizēta organizācijas darbību uzturoša regulēšana, kas izpaužas patiesā vadītāja ieinteresētībā par darbinieku sekmēm;
- netieša strādājošo intervēšana, kad darbinieks atbild ne vienkārši: «jā» vai «nē», bet brīvi interpretē savu nostādni, savas domas. Tas rada darbiniekos psiholoģisku apmierinātību, viņi vieglāk pakļaujas vadīšanai;

- darbinieki samazina darbību, krītas to darba ražīgums» ja tiek realizēta nesistemātiska darbību uzturoša kontrole” (Ivans, Ruskule, 2006, 42-43).

Tāpat pamatā pausts uzskats, ka vadītāja enerģija jākoncentrē uz organizācijas cilvēciskajiem faktoriem. Tā kā darbību daudzveidība, kas vadītājam jārealizē attiecībā pret saviem darbiniekiem, ir ļoti aptveroša, tad atsevišķos literatūras avotos to sauc par darbinieku vadīšanu. Organizācijas vadīšanu, sabalansējot ar cilvēkresursu vadību, no organizācijas vadītāja prasa ļoti lielu laika ieguldījumu, bet tajās organizācijās, kur tas tiek paveikts, uzlabojas psiholoģiskais mikroklimate, gaisotne un vadītāja iesaistīšanās pakāpe izpaužas darbinieku motivācijā darbu veikt un apmierinātībā ar darbu kopumā, pieaugot darbinieku lojalitātei un darba ražīgumam organizācijā.

Arī sociālā dienesta vadīšanas gadījumā tikai ar darbinieku motivēšanu darbam ir par maz, tāpēc jādarbojas plašāk – veicot uzturēšanas funkcijas, kurās ietilpst arī darbinieku motivēšana. „Uzturēšanas funkcijas, kuras nepieciešamas komandai:

- iedrošināšana, atbalstīšana un motivēšana – darbinieku apbalvošana par svarīgiem ieguldījumiem, motivācijas celšana;
- harmonizēšana – nesaskaņu cēloņu noskaidrošana, pārrunāšana un spriedzes noņemšana;
- atvērtība – būt atvērtiem komunikācijai, dot iespēju dalīties idejām, diskusijām;
- procesa novērtēšana – katra darbinieka novērtējuma sniegšana komandai;
- sekošana – citu kolēģu ideju akceptēšana;
- standartu noteikšana – palīdzēšana komandai noteikt standartus, normas vai principus, pēc kādiem komanda organizēs kolēģu sadarbību;
- kompromisu atrašana – savstarpējo konfliktu risināšana” (Gorlova, 2000, 86-87).

Šādi vadītāji atrod drošas saites starp padoto motivēšanu un darbu organizācijas mērķu labā, tādā veidā panākot harmoniju starp individuālajiem un sociālo dienestu mērķiem, kā rezultātā motivējot darbiniekus, tiek paaugstināta darba produktivitāte un kvalitāte, ieinteresēti un saglabāti nepieciešamie darbinieki. Arī pašā organizācijas vadības būtībā ir paredzēts, ka bez organizācijas taktisko un startēģisko mērķu noteikšanas un uzdevumu formulēšanas, domājot par cilvēkresursu vadību, jābūt dažu faktoru izmantošanai ar nolūku, kas arī iekļaujas motivācijas būtībā:

- stimulēt un iedarbināt cilvēku enerģiju;
- nodrošināt jutīguma selektivitāti;
- pamudināt uz izšķirošas darbības veikšanu (Ešenvalde, 2007).

Bet organizāciju vadības konsultantu novērojumi praksē rāda, ka tikai neliela daļa vadītāju reāli novērtē savu personīgo ietekmi cilvēkresursu vadībā, saistot to ar organizācijas darba ražīguma nodrošināšanu (Mežinska, 2012), neatkarīgi no tā, ka teorētiskajā literatūrā plaši tiek pausts uzskats, ka motivācijas metožu pielietošanai organizāciju vadības darbā ir būtiska loma komandas integrācijas līmeņa paaugstināšanai - ekonomiskās, psiholoģiskās un sociālās motivācijas apmierināšanai un darbinieku aktivitātes palielināšanai.

Tradicionāli vadības metodes klasificē pēc to satura - iedalot administratīvajās, ekonomiskajās un sociāli psiholoģiskajās. “Sociāli psiholoģiskās metodes, kas objektīvu iemeslu dēļ gūst arvien lielāku izplatījumu vadības sistēmās, tiek balstītas uz atsevišķu grupu un darbinieku psiholoģisko un sociālo raksturojumu izprašanu. Prasmīgs šāds metodes lietojums ir visai efektīvs: to īpatnozīme kopējos organizācijas panākumos var pārsniegt 80%. Pēc speciālistu datiem, kolektīva morāli psiholoģiskā gaisotne un tās radītais noskaņojums spēj pusotru reizi palielināt darba ražīgumu” (Ivans, Ruskule, 2006, 51).

Vadītāja sociālp psiholoģiskās funkcijas ietver labvēlīgu un vienlīdzīgu sociālp psiholoģiskā klimata veidošanu, motivēšanu, darbinieku komandas uzturēšanu jeb veselīgas komandas veidošanu, atvērtību pret padotajiem, lojalitātes stiprināšanu, analizē un strādā pie darbinieku efektivitātes un viņu pašapziņas veidošanas u.c., izmantojot socioloģijas un psiholoģijas likumus. Tātad, veicināt pozitīvu psiholoģisko kapitālu jeb pozitīvu attīstības stāvokli, kuru raksturo darbinieku pašpārliecinātība (darbības efektivitāte, cerība, optimisms un elastīgums (Luthans, Avolio, Avey, Youssef, 2007), kā rezultātā tiek sekmēta darbinieku uzticība vadībai un pozitīvi ietekmēta atmosfēra organizācijā, cerot uz pozitīviem rezultātiem nākotnē. Vienkāršotāk, vadītājiem jāstrādā pie tiem aspektiem, caur kuriem tiek apmierinātas darbinieku sociālās un psiholoģiskās vajadzības, kas savukārt nākotnē veicina – darbinieku uzticību, apmierinātību ar darbu un vēlmi ieguldīt uzdotajā uzdevumā vairāk darba, bet vadītājs var sekmīgi realizēt sociālp psiholoģiskās funkcijas tikai tad, ja viņš zin darbiniekus, īpaši viņu individuālās psiholoģiskās īpatnības, jo tās ietekmē darbinieku rīcību, kuru nepieciešams stimulēt vai savlaicīgi bremzēt.

Atskatoties vēsturē un vadības teoriju attīstībā arī V.Oučī (*W.Ouchi* 1943) paudis uzskatu, ka nepieciešamas pastāvīgas rūpes par personālu, tomēr autores novērojumi liek secināt, ka tieši šim funkciju blokam darbs tiek veltīts nepietiekami. Savukārt Dž.Edeirs (*J.Adair*) uzskata, ka „organizācijas vadītājiem labas attiecības ar cilvēkiem veidojas ne tāpēc, ka viņiem ir atbilstošs saskarsmes talants. Labas attiecības ar cilvēkiem viņiem izveidojas tāpēc, ka savā darbā un saskarsmē ar apkārtējiem, vadītāji koncentrējas uz ieguldījumu. Rezultātā viņu attiecības ar cilvēkiem ir produktīvas, konstruktīvas un uz darba izpildi

orientētas attiecības” (Edeirs, 2007, 85). Šis Dž.Edeira teiktais lielā mērā attiecināms arī uz vadītāju darbu – ir jāpagūst viss, jāaptver visi līmeņi no kā atkarīga iestādes darbība, kas tad arī ietver visas četras, jau iepriekš aprakstītās, vadītāja funkcijas.

Organizāciju vidē tikai nupat sāk iesakņoties uzskats, ka, ja darbiniekus neattīsta, viņi nenāk ar savu iniciatīvu, neuzņemās atbildību, viņi dara to, ko liek. “Regulāra, godīga, nepārprotama komunikācija, arī par neveiksmēm un problēmām organizācijā, neaizmirstot nodrošināt atgriezenisko saiti, ir tā, kas ļaus sasniegt nospraustos mērķus, paaugstināt motivāciju un darba ražīgumu” (Mežinska, 2012). Šajā gadījumā, komunikāciju ar darbiniekiem saprotot nevis ar komandu došanu un uzdevumu deliģēšanu, bet plašāk – informēšanu, sarunām, atgriezeniskās saites saņemšanu, atzinības un kritikas izteikšanu, paveiktā novērtēšanu, sabalansējot rūpes par darbiniekiem un organizācijas mērķu sasniegšanu.

Būtiski, ka vadītāja sociālpsiholoģiskajās funkcijās ietilpst arī darbinieku konfliktu risināšana, kā arī darba un uzdevumu koordinēšana, lai sekmīgi realizētu noteiktos mērķus un pozitīva psiholoģiskā klimata veidošanu, kas ietekmē ne tikai darbinieku savstarpējās attiecības un attiecības ar vadītāju, bet vistiešākā veidā skar arī darbinieku tiešo darbu ar klientiem. “Tajās organizācijās, kur darbinieki iet uz darbu, nebaidoties no kolēģu vai vadības pārmetumiem un aizskarošas kritikas, kur nav satsrpējo attiecību konflikti, valda konstruktīva un atbalstoša atmosfēra, kur darbiniekiem ir visa nepieciešamā informācija un resursi produktīvam darbam, ir lielākas iespējas arī sarežģītā ekonomiskā situācijā nepazaudēt klientus, kvalitāti un tirgus daļu, sasniegt noteiktos mērķus” (Mežinska, 2012). Tātad, vadītāja sociālpsiholoģiskās funkciju realizēšanas būtība ir radīt maksimāli pozitīvu ikviena darbinieka attieksmi pret savu darbu. Lai veidotu ikviena darbinieka pozitīvu attieksmi pret darbu, par darbinieka profesionalitāti ne mazāk svarīgs ir darbinieks kā cilvēks, viņa situāciju skatot visaptverošā veselumā – darbā, ģimenē, tātad, ņemot vērā cilvēku kā indivīdu. Šādi vērsta vadītāja darbība darbiniekam ļauj apzināties savu vērtību un pastiprina psiholoģisko atbildību arī pretējā virzienā, tātad atbildību pret vadītāju, viņa uzdotiem uzdevumiem un ieklausīšanos arī pārmaiņu laikā. Teorētiskajā literatūrā šādu vienošanos dēvē par psiholoģisko līgumu starp vadītāju un darbiniekiem, kas aktualizējas arī motivējot darbiniekus pārmaiņām un var būtiski ietekmēt darbinieku pretestību, ja nav realizēti psiholoģiskā līguma nosacījumi, tāpēc jākoncentrējas uz šiem jautājumiem (Heuvel, Schalk, 2009). Psiholoģiskais līgums ir netiešs, tāpēc tas ir subjektīvs un neformāls, atšķirībā no oficiāla darba līguma. Psiholoģiskā līguma pamatbūtība – savstarpēji psiholoģiski nosacījumi starp darba devēju un darba ņēmēju, kura rezultātā darbiniekam veidojas savstarpēja atbalsta un sadarbības sajūta,

gūstot abpusēju sadarbību un labumu, jeb pretēji – psiholoģiskā līguma pārkāpuma gadījumā (Witte, Sverke, Ruysseveldt, Goslinga, Chirumbolo, Hellgren, Näswall, 2008). Pagaidām tikai reto darba devēju interesē darbinieka personīgās problēmas un pašlaik Latvijā pārsvaru personāla vadībā ir guvusi tehnokrātiskā un finansiāli ekonomiskā pieeja.

No visa iepriekš minētā autore secinu, ka, lai vadītājs produktīvi realizētu sociālpsiholoģiskās funkcijas, kas ir sarežģīts un daudzpusīgs process, vadītājam jābūt apveltītam ar labām organizatoriskām spējām, atbilstošām personīgajām īpašībām, jāpārzina psiholoģijas un vadības teorijas un to pielietošanu praksē. Un, lai produktīvi turpinātu sasniegt sociālo dienestu mērķus, dienestu vadītājam ir būtiski pildīt visas vadītāja funkcijas un pielietot dažādas vadības metodes, lai rezultātā nerodas situācija, ka iestāde un darbinieku komanda spēj funkcionēt tikai līdz konkrētam brīdim, jo iestādes darbs netiek sistematizēts un mērķtiecīgi vadīts. Tāpēc, lai sociālais dienests darbotos efektīvi tā vadītājam jāprot sabalansēt visas uzdotās funkcijas, kas balstās ne vien uz teorētiskām zināšanām, bet arī uz to pareizu lietošanu praksē un atbilstošu metožu izvēli, neskatoties uz to, ka sociālo dienestu darbību nosaka LR spēkā esošie normatīvie akti. Sociālā darba būtība, novērtējuma sarežģītība un nepieciešamā spriedumu kvalitāte liek vadītājiem ikdienas darbā izmantot gan no pētījumiem, gan no pieredzes gūtās atziņas. Lielā atbildība par lēmumu pieņemšanu, īpašā autoritāte un sprieduma iespējamā ietekme uz cilvēku dzīvi rada nepieciešamību pēc augsti kompetentas vadības un profesionāla vadītāja saviem padotajiem.

### **Secinājumi:**

- Sociālā dienesta vadības mērķi un uzdevumi jāsaņā ar iestādes mērķiem un uzdevumiem, kuri ir reglamentēti LR spēkā esošajos normatīvajos aktos.
- Sociālā dienesta mērķi vērsti trīs virzienos: sociālais darbs ar individuāliem gadījumiem un sociālās palīdzības sniegšana personām, un informēšana par sociālās palīdzības veidiem, kārtību kādā to saņemt; sociālās palīdzības administrēšana, t.i., uzskaitē, budžeta plānošana utt., kā arī sniegtās palīdzības kvalitātes un atbilstības novērtēšana; darbs ar kopienu jeb pašvaldības iedzīvotāju problēmu un nepieciešamo palīdzības formu izpēte, pakalpojumu pilnveidošana, mērķprogrammu un plānu izstrāde.
- Sociālā dienesta mērķu virzība atkarīga no kopienas iedzīvotāju sociālo problēmu un vajadzību profila, aktivitātes un valsts sociālās situācijas, kā arī no apstākļa kā iestādes mērķu sasniegšanas procesu organizē un vada vadītājs, un savstarpējā mijiedarbībā realizē darbinieki.

- Vadītājam nepārtraukti tiek paredzēts strādāt iedzīvotāju labā – realizēt sociālo darbu ar gadījumu un sociālo darbu kopienā, sniegt un pilnveidot sociālās palīdzības iespējas, radīt jaunus sociālos pakalpojumus, pilnveidot darbinieku kompetenci atbilstoši iedzīvotāju sociālo problēmu vajadzību profilam, kā arī pilnveidot darba metodes, lai sociālā dienesta pakalpojumi kļūtu arvien pieejamāki un sociālā dienesta darbs kļūtu arvien kvalitatīvāks.
- Vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas ietilpst koordinēšanas jeb motivēšanas (autori to dēvē abejādi) funkciju blokā un iekļauj sevī daudzveidīgas darbības, kas jārealizē pret saviem darbiniekiem.
- Vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas ietver labvēlīgu un vienlīdzīgu sociālpsiholoģiskā klimata veidošanu, motivēšanu, darbinieku komandas uzturēšanu jeb veselīgas komandas veidošanu, atvērtību pret padotajiem, lojalitātes stiprināšanu, analizē un strādā pie darbinieku efektivitātes un viņu pašapziņas veidošanas u.c., izmantojot socioloģijas un psiholoģijas likumus.
- Lai sociālais dienests darbotos efektīvi tā vadītājam jāprot sabalansēt visas uzdotās funkcijas, kas balstās ne vien uz teorētiskām zināšanām, bet arī uz to pareizu lietošanu praksē un atbilstošu metožu izvēli, neskatoties uz to, ka sociālo dienestu darbību nosaka LR spēkā esošie normatīvie akti.
- Sociālā darba būtība, novērtējuma sarežģītība un nepieciešamā spriedumu kvalitāte liek sociālo dienestu vadītājiem ikdienas darbā izmantot gan no pētījumiem, gan no pieredzes gūtās atziņas.

## 2. Pārmaiņu pamatojums sociālā dienesta darbībā

Pirms sākt analizēt pārmaiņu pamatojumu un vadīšanu sociālajos dienestos, būtiski saprast, kas ir pārmaiņas. “Pārmaiņas ir process, kas virza uzņēmumu no pašreizējā stāvokļa uz tādu stāvokli, kādu tas vēlas sasniegt” (Dombrovska, 2009, 153). Neplānotas organizācijas pārmaiņas ir pēkšņas, iepriekš neparedzētas situācijas rezultāts. Atšķirībā no neplānotām pārmaiņām, plānotas pārmaiņas notiek tad, kad organizācija atzīst nepieciešamību ieviest pārmaiņas un plānveidīgi norit pārmaiņu process, tomēr plānotas pārmaiņas ne vienmēr notiek organizētā veidā (Heuvel, Schalk, 2009).

Kādas pārmaiņas vispār sociālo dienestu darbā ir novērojamas un kādi ir to cēloņi? Teorētiskajā literatūrā tiek piedāvāti astoņi organizāciju pārmaiņu cēloņi, kas nosaka pārmaiņu nepieciešamību un, kas darbojas savstarpējā mijiedarbībā (Ešenalde, 2007). Pārmaiņas organizācijā pamatā ietekmē visu organizāciju, bet organizācijas mēroga izmaiņas var būt sekas, politikas vai ekonomisko pārmaiņu rezultāts. Pēc astoņu pārmaiņu modeļa tiks apskatītas arī sociālajos dienestos notikušās pārmaiņas:

Sabiedrība un apkārtējā vide jeb sociālā vide – cēlonis, kas pamatā un nepārtraukti nosaka sociālo dienestu darbības priekšnoteikumus, prioritātes un arī nepieciešamās pārmaiņas. Šeit ietilpst gan konkrētās kopienas iedzīvotāju problēmsituāciju vajadzības, gan darba vietu nodrošinājums pašvaldībā un valsts ekonomiskā situācija kopumā, kas veido sociālo problēmu profilus.

Politika un tās diktāts jeb politiskā vide – pārmaiņu cēlonis, kas sociālā dienesta darbā atspoguļojas ļoti spilgti gan likumdošanas (valsts un pašvaldību līmenī), gan finanšu, gan sabiedrisko attiecību un personāla vadības jomā. Tā kā sociālie dienesti ir pašvaldību iestādes, kas veic pašvaldības funkciju un budžetu, iestādes darbībai un mērķu realizēšanai, piešķir no pašvaldību budžeta līdzekļiem, tad pilnā mērā iestāžu darbu un normas reglamentē normatīvie akti. Sociālo dienestu attīstība un daļēji pat pamatdarbība ir atkarīga no politiķu aktivitātes un nostājas sociālās jomas jautājumos. Lai pielāgotos politiski ekonomiskai videi, tiek grozīts sociālo pabalstu un sociālo pakalpojumu budžets, iestādes uzturēšanas un darbības budžets, nav notikusi jaunu sociālo pakalpojumu projektu īstenošana, tikušas mainītas prioritārās sociālā dienestu mērķa grupas u.tml.

Konkurenti – tā kā arī pašvaldības institūcijām jādarbojas konkurences apstākļos un būtiskākais sociālo dienestu resurss ir darbinieki, tad būtiski strādāt pie personāla vadības

jautājumiem, piemēram, pilnveidojot darbinieku atlasē procesu, veicot darbinieku darba sasniegumu stimulēšanu, kā arī, ja nepieciešams, optimizēt iestādes darbību.

Klienti – kā jau iepriekš tika minēts, klienti jeb indivīdi sociālo dienestu darbībā ir galvenais objekts uz ko vērsta visa iestādes darbība, tāpēc analizējot iestāžu pārmaiņu cēloņus, var apgalvot, ka pašvaldības iedzīvotāju vajadzības ir viens no galvenajiem cēloņiem sociālo dienestu pārmaiņām sociālo pabalstu un sociālo pakalpojumu sniegšanas procesā – gan nosakot sociālo pabalstu veidus, to apmēru un saņemšanas kārtību, gan sociālo pakalpojumu nodrošināšanā, sociālo darbinieku kompetences pilnveidošanā u.c. jautājumos, kā rezultātā tiek pārvērtētas iestādes darba procedūras, padarot tās ātrākas, drošākas un arī lētākas.

Akcionāri jeb netieši sociālo dienestu gadījumā – pašvaldības vadība. Pašvaldības vadības nostāja un interešu pārzināšana ar sociālo jomu saistītos jautājumos atvieglo sadarbību, ir skaidra iestādes iespējamā virzība un pārmaiņu vadība. Lai apzinātos pašvaldības vadības un sociālo dienestu pozīcijas būtiski noskaidrot sekojošus jautājumus:

- cik lielā mērā pašvaldība ir gatava piedalīties un ieguldīt sociālo problēmu risināšanā u.c. ar sociālo jomu saistītos jautājumos;
- kādi ir viņu plāni sociālajā jomā lielākā laika periodā (nākotnē);
- cik lielā mērā tiktu atbalstīta iestādes struktūras maiņa, cilvēku resursu un tehnoloģiju pārmaiņas u.c.;

Demogrāfiskie un darbaspēka rādītāji – iezīmējot šo pārmaiņu cēloni autore secina, ka jebkurā gadījumā, ja ir cilvēks un ir sociālas problēmas, tad nepieciešams arī sociālais darbs un sociālā palīdzība, bet var mainīties šo sociālo problēmu profils un apjomīgākā mērķa grupa – veci cilvēki vai ģimenes ar bērniem u.tt. Nenoliedzami, ja kopumā samazinās iedzīvotāju skaits, tad proporcionāli tam var tikt samazināts arī iestādes darbinieku skaits.

Vērtējot sociālo dienestu darbību, ir nepieciešams sabalansēt cilvēkresursus jeb darbiniekus, ievērojot vecuma grupu dinamiku, šādā veidā paplašinot darbinieku redzesloku un kompetenci, ir darbinieki ar lielāku darba un dzīves pieredzi un ir jauni darbinieki, kuri problēmas redz no cita skatu punkta, ātrāk apgūst jaunās tehnoloģijas u.tml. Pašlaik arī nevar apgalvot, ka ir neiespējami piesaistīt darbiniekus, kuriem ir nepieciešamā izglītība un darbs būtu salīdzinoši tuvu dzīvesvietai u.tml.

Tehnoloģijas – pēdējo gadu laikā sociālajos dienestos strauji attīstījusies jaunu tehnoloģiju ieviešana darba procesā, salīdzinot ar periodu iepriekš, kad visas darbības tika pierakstītas rokrakstā, kartotēkas rakstītas kladēs u.tt. Tagad ir vienota elektroniska datubāze, kurā iekļauta informācija par visiem Latvijas iedzīvotājiem, ģimeņu sastāvu, īpašumiem,

saņemto sociālo palīdzību u.c. darbībām. Ir pieeja elektroniskajām Zemes dienesta un Ceļa satiksmes drošības direkcijas datubāzēm, kas ļauj precīzi izzināt klienta kustamo un nekustamo mantu, kas nenoliedzami ļoti atvieglo gan darbinieku tiešo darbu, gan klientiem sniedz iespēju viņa jautājumu (iesniegumu) izskatīt īsākā laika periodā, jo daļa izziņu papīra formātā nav jāpieprasa.

Darbs ar datubāzēm ir paaugstinājis arī sociālo darbinieku kompetenci, uzlabojis starpprofesionāļu un starpinstitūciju sadarbību. Sociālie dienesti izmanto tehnoloģiju iespējas gan, lai atvieglotu sociālo darbinieku darba procesu un paaugstinātu darba produktivitāti, gan arī, lai atvieglotu klientiem palīdzības saņemšanas kārtību. Taču vadītājiem un sociālajiem darbiniekiem ir arī skaidrs, ka „vieni jaunievedumi nosaka nepieciešamību pēc nākamajiem; kvalitātes līmeni vienmēr iespējams paaugstināt; darbinieki vienmēr pāries pie konkurentiem, ja tur būs labāk; tehnoloģijas būs jāmaina regulāri, jo tās noveco un tā bez gala” (Ešenalde, 2007, 15-16).

Ekonomika jeb ekonomiskā situācija – kā pēdējo gadu būtiskākās pārmaiņas var minēt tieši valsts ekonomiskās situācijas pasliktināšanos, kas bija pamats ļoti būtiskām pārmaiņām, lai pielāgotos mainīgajai ekonomiskajai situācijai. Ekonomika ir pārmaiņu cēlonis, kurš izpaužas ļoti komplicēti un sociālo dienestu gadījumā – samazinājās pašvaldību budžeti, strauji pieauga klientu skaits, mainījās klientu vajadzības u.tt. „Pārejas perioda un tirgus ekonomikas apstākļos valsts menedžments nozīmē jaunas vadības struktūras izveidi, lai noteiktu, kurus uzdevumus veiks valsts, bet kurus nodos pašvaldībām” (Forands, 2003, 36). Šāds scenārijs attiecināms arī uz sociālo dienestu jautājumiem, bet nevar apgalvot, ka valsts šīs problēmas nerisināja, tikai tas notika ar citu raksturu, piemēram, maksājot bezdarbnieka pabalstus, izveidojot un piedāvājot iedzīvotājiem darba praksi pašvaldībās, nosakot, ka sociālo dienestu obligāti nodrošināmie sociālie pabalsti iedzīvotājiem ir pabalsts garantētā minimālā ienākumu līmeņa nodrošināšanai, kā arī dzīvokļa pabalsts un vēlāk daļu no pašvaldības izlietotajiem līdzekļiem, šiem mērķim dotēja valsts.

Tieši ekonomikas jeb ekonomiskā situācijas pārmaiņu cēlonis tiks analizēts plašāk. Atgriežoties pie valsts ekonomiskās krīzes, autore secina, ka sociālie dienesti šajā laikā piedzīvoja sprādzienveida pārmaiņas, jo, lai izturētu pārbaudījumus, ko uzlika ātri mainīgā pasaule un valsts ekonomiskais stāvoklis, sociālajiem dienestiem bija jāatsakās no nereti novecojušiem darbības veidiem, idejām un vērtībām, un jāveido to vietā jaunas, saskaņā ar notikušajām pārmaiņām.

Pārmaiņu efektīva vadīšana ir viens no grūtākajiem organizācijas vadītāju uzdevumiem. Mūsdienās organizācijas vadītājs ir arī pārmaiņu vadītājs (Ivans, 2006).

Teorētiski un praktiski par pārmaiņām kā tādām un pārmaiņu procesu organizācijās runā jau divdesmit gadus, tomēr vēl joprojām ir liela daļa organizāciju, t.sk., sociālo dienestu, kur pārmaiņas norit piespiesti un haotiski. “Pirmais svarīgākais uzdevums organizāciju vadītājiem un darbiniekiem ir atzīt, ka nevar strādāt tāpat kā iepriekš, ka ir nepieciešamas pārmaiņas. Vēlams pārmaiņas virzīt tā, lai darbinieki pieņemtu šīs pārmaiņas iekšējas motivācijas rezultātā, nevis ārēja spiediena dēļ” (Dombrovska, 2009, 154-155). Ir situācijas, kad arī paši vadītāji neapzinās, kādi var būt pretošanās pārmaiņām cēloņi. Viens no šādiem cēloņiem, kas pausts gan literatūrā un pētījumos, gan novērots praksē, ir komunikācija. “Ir izdomātas labas lietas, aprakstītas uz papīra, izplānotas un izrēķinātas – tikai neviens cits par tām nezina. Un tas, kas paliek vienam vai pāris cilvēkiem prātā, ir nezināms un nesaprotams pārējiem. Tāpēc darbinieki sāk tulkot zīmes un notikumus no sava redzes punkta, kas rada rīcību, kas var būt pretēja vadītāja gaidītajai vai iecerētajai” (Millers, 2012). No šādas situācijas var izvairīties, ja tiek veidots dialogs starp vadītāju jeb tiem, kas pieņem lēmumus, un darbiniekiem jeb tiem, kas lēmumus izpilda. Mūsdienu apstākļos, organizācijas panākumi ir atkarīgi galvenokārt no cilvēkiem. Cilvēku zināšanas un uzvedība ir galvenais faktors organizācijas panākumiem, tāpēc cilvēkresursu vadība ir svarīgākā funkcija, kas vadībai jārealizē (Djuric, Princevic, Maksimovics, Marcetic, 2011).

Kā otrs biežākais cēlonis tiek minēts – nepareiza pārmaiņu ieviešanas plānošana. Dž.Štrečans (*J.Strachan*) paudis atziņu: “lai veiktu vienkāršas pārmaiņas, jāspēr četri soļi: efektīva komunikācija ar skaidru virzības mērķi, pareizie cilvēki īstajās vietās, pienākumu deleģēšana, pārliecinoties, ka cilvēki atbilstoši tiek iesaistīti, un nepārtaukta pienākumu slavēšana” (Strachan, 2009, 53).

Var cerēt, ka cilvēks spēj paturēt prātā gan to, kas jādara, gan to, kā lietas ietekmē viena otru. Var cerēt, ka spēj, bet bieži vien nespēj. Tāpēc, lai cik talantīgs būtu pats vadītājs nepieciešams iesaistītajiem un zinātājiem kopā lemt par veicamajiem darbiem, laiku, cilvēkiem, naudu un kā tas viss saistās kopā (Millers, 2012). Taču pamatā ir noteikti divi faktori, kas ietekmē darbiniekus pārmaiņu procesā, t.i., pirmkārt, katra darbinieka individuālā reakcija uz organizatoriskām pārmaiņām; otrkārt, kā viņi izturas un akceptē sava vadītāja pausto viedokli par pārmaiņām (Oreg, Sverdlik, 2011), kas tālād ietekmē darbinieku gatavību un spēju pielāgoties jauno pārmaiņu apstākļiem. Tāpēc, vēl jo vairāk, nozīmīgi veicināt pozitīvi virzītu darbību, pret organizāciju kopumā un saviem darba pienākumiem pārmaiņu laikā. Savukārt, citā pētījumā akcentēts uzskats, ka pretestību pārmaiņām nosaka tādas personības iezīmes kā individuāla reakcija uz pārmaiņām, rutīnas pieņemšana, kas ir virzīti uz

īstermiņa vai ilgtermiņa mērķiem jeb ieguvumiem no pārmaiņu procesa, kā arī personīgo nostāju par viena konkrēta viedokļa pareizību (Oreg, Nevo, Metzer, Leder, Castro, 2009).

Savukārt, viens no pārmaiņu filozofijas tēviem K.Levins (*K.Levins* 1880-1947) radījis trīs soļu jeb posmu shēmu, kas raksturo jebkuras pārmaiņas. Šie trīs soļi jāizpilda secīgi cits pēc cita, nevienu neizlaižot:

1. Atkausēšana;
2. Pārkārtošana;
3. Nofiksēšana (Ešenalde, 2007, 25).

Teorētiskajā literatūrā tiek piedāvāti vairāki pārmaiņu modeļi – akadēmiskais, ekonomiskais, autoritatīvais un politiskais, bet tikai vienā no tiem – akadēmiskajā pārmaiņu modelī tiek paredzēts, ka darbiniekiem ir jāizskaidro uzdevumi un sasniedzamie mērķi, pārējos trīs netiek paredzētas aktivitātes, kuras tiek uzsvērtas šī maģistra darba pamatā – darbības, caur kurām tiek realizētas sociālo dienestu vadītāju sociālpsiholoģiskās funkcijas.

Neatkarīgi no tā vai pārmaiņu cēloņi meklējami ārējā vidē vai tās notiek iestādes iekšēju problēmu vadītas, pārmaiņas sastāv no vairākiem secīgiem posmiem un to īstenošana aizņem daudz laika. Kāda posma izlaišana tikai rada ilūziju, ka viss norit ātrāk nekā patiesībā, nenesot cerētos rezultātus. Izzinot sociālo dienestu pārmaiņu vadības gaitu, pārmaiņu ieviešana lielā mērā atkarīga no konkrētā brīža darba tempa, pārmaiņu aktualitātes, darbinieku motivācijas pieņemt pārmaiņas u.c. faktoriem. Praktiski tiek izpildīti visi trīs pārmaiņu ieviešanas soļi – atkausēšana, pārkārtošana un nofiksēšana, bet jautājums, cik sekmīgi šie soļi tiek īstenoti...? Neviena pārmaiņu ieviešana nav identiska ne no pārmaiņu, ne vadības rīcības, ne darbinieku nostājas viedokļa, bet ir skaidrs, ja pārmaiņas ir pakāpeniskas, tad arī pārmaiņu vadības process realizējās veiksmīgāk.

Sociālo dienestu vadītāji kā zināmu šķērslī pārmaiņu ieviešanā var novērot darbinieku motivācijas trūkumu pārmaiņām, jo, tā kā sociālie dienesti ir budžeta iestādes, tad motivācija nav lielāka peļņa un pamatā nav arī paaugstināšanas amatā iespējas, kas varētu būt darbinieku būtiskākie motivatori, tāpēc atsevišķās situācijās jānonāk pie mutiska rīkojuma – „pārmaiņām jānotiek, tur neko nevar darīt”. Tomēr nepietiekami bieži un intensīvi veikta izskaidrošana, kas ir galvenā atkausēšanas pazīme, noved pie konfliktiem un paaugstina pretošanās pārmaiņām līmeni. Svarīgi organizācijām uzturēt pozitīvus psiholoģiskos līgumus ar saviem darbiniekiem, kas vēlāk rada savstarpēju uzticēšanos, pozitīvas attiecības starp darba ņēmēju un organizāciju, savukārt, neizpildot psiholoģiskā līguma nosacījumus, samazinās uzticēšanās organizācijai, kas rezultātā sekmē dažādus negatīvo afektu, uzvedības un kognitīvos procesus (Heuvel, Schalk, 2009). Ja cilvēkiem trūkst motivācijas, viņi

neiesaistīsies, un centieni nenovedīs ne pie kāda rezultāta, lai sāktu darbu pie pārmaiņu ieviešanas, un sociālo darbinieku motivācija pārmaiņām vēlāk var ietekmēt arī sadarbību kā tādu, jo darbs sociālajos dienestos nav tikai strādāšana kopā, ir jābūt komandai, tāpēc svarīgi mērķtiecīgi virzīties uz iestādes mērķiem, tos sabalansējot ar katra darbinieka un arī vadītāja individuālajiem mērķiem, kas veicina kopīgu ideju rašanos, atklātību un atbildīgu attieksmi gan pret vadītāju un vadītājam pret darbiniekiem, gan darbiniekiem vienam pret otru. Tāpēc tas, cik lielā mērā un cik ātri pārmaiņu modelis ieviesīsies, atkarīgs no iestādes kultūras un struktūras komandas, kam jātiek galā ar iesīkstējušām procedūrām un informācijas sistēmām. “Vissekmīgāk mācīšanās process norit komandās, kuras nekautrējas atzīt, ka veselums ir lielāks nekā atsevišķu daļu summa un, ka pastāv ieguvums, kas ir lielāks nekā individuālā izpratne” (Eizenharde, Džeja, Kahveidži, u.c. 2006, 62). Tātad, veicinot sadarbību un pārmaiņu procesu organizējot kā kopdarbību, tiek mazināta individuāla spriedze un konfliktsituācijas darbinieku starpā. Sociālo dienestu pārmaiņu procesā jābalansē abi šie pārmaiņu aspekti – gan darbinieku emocijas un stress, kas var būt iemesls konfliktsituācijām, gan saspringtais pārmaiņu ieviešanas grafiks.

Nespēju sekmīgi īstenot plānotās organizācijas pārmaiņas var attiecināt uz daudziem faktoriem, viens no kritiskajiem jautājumiem ir darbinieku attieksme pret pārmaiņām, tāpēc jākoncentrējas uz gatavību pārmaiņām, kas ir definēts kā indivīda attieksme un nodoms pret pārmaiņām, to apmēru un organizācijas spējām pārmaiņas īstenot (Rafferty, Jimmieson, Armenakis, 2012). Citi autori kā galvenos faktoros min aspektus, kas saistīti ar to, kā darbinieks izjūt pārmaiņas un aspektus, kas saistīti ar to, kā darbinieki izjūt organizācijas vadītāju (Oreg, Sverdlik, 2011). Un, tā kā nodomi ir saistīti ar motivācijas faktoriem, kas ietekmē darbinieka izturēšanos, tad šis aspekts attēlo uz ko darbinieks tiecas un cik daudz pūļu gatavs veltīt konkrētai rīcībai, t.sk. pārmaiņu īstenošanai. Cits apgalvojums ir, ka pakāpe ar kādu darbinieks iesaistīsies organizācijas pārmaiņu īstenošanā, ir saistīts ar darbinieka ieguvumu un ieguldījuma līmeni. Ja darbinieks uzskata, ka komfortablāk jutīsies pārmaiņas neīstenojot, tad nav iespējams no viņa gūt pozitīvu vērtējumu pārmaiņu gatavībai (Rafferty, Jimmieson, Armenakis, 2012). Pamatā indivīda sasniegumi kontrastē ar indivīda komforta apjomu – nav iespējams sasniegt augstu mērķi bez stresa, upurējot indivīda komfortu. Bet ērta un mierpilna dzīve var maksāt dārgi, ja tiek nonivīlētas apmbīcijas (Eggerth, 2008). Tātad, altruisms kontrastē ar indivīda statusu. Lai tiktu sabalansētas gan rūpes par darbiniekiem, gan gādātu par iestādes mērķu sasniegšanu, vadītājam jāprot sabalansēt iestādes mērķus ar katra darbinieka individuālajiem mērķiem pārmaiņu procesā, lai sociālie darbinieki pieņemtu pārmaiņas iekšējas motivācijas rezultātā.

Pastāvīgu pārmaiņu vidē nepieciešams iesaistīt pārmaiņām atvērtus darbiniekus, kuriem tiek piedāvātas mūžizglītības iespējas, paralēli veicot pārmaiņu un adaptācijas procesa organizēšanu jaunā vidē, no organizācijas vadības puses, kas uzskatāma par svarīgu konkurences priekšrocību (Djuric, Prlincevic, Maksimovics, Marcetic, 2011).

Tatad, jebkuras pārmaiņas paredz pielāgoties struji mainīgajai videi un tās ieteikmei, tāpēc cilvēku personīgā orientācija uz pārmaiņām kļūst arvien nozīmīgāks aspekts (Oreg, Nevo, Metzger, Leder, Castro, 2009). Pētījumi par pārmaiņu vadību liecina, ka vadītāji var ietekmēt darbinieku attieksmi pret pārmaiņām, tostarp paaugstinot darbinieku atbalsta līmeni pārmaiņu procesam un pazeminot cinismu pret pārmaiņām (Rafferty, Jimmieson, Armenakis, 2012, Oreg, Dam, Schyns, 2008). Tatad, produktīvi īstenojot pārmaiņu vadību, var tikt pozitīvi mainīta attieksme pret pārmaiņām, veicinot pozitīvu kopējo vērtējošo spriedumu, kas pierāda, ka ir reāla nepieciešamība izzināt un novērtēt individuālo un organizācijas gatavību pārmaiņu īstenošanai, lai veidotu precīzu izpratni par iespējami produktīvāku pārmaiņu realizēšanu. Jo zema organizāciju gatavības pārmaiņām diagnosticēšana sniedz svarīgu informāciju, ko organizācija var izmantot, attīstot un pilnveidojot pārmaiņu īstenošanas pieeju, lai situāciju mainītu (Rafferty, Jimmieson, Armenakis, 2012).

Tātad, vadītāja uzdevums, paredzot pārmaiņu nepieciešamību vai pārmaiņu tuvošanos no sociālā dienesta neatkarīgu iemeslu dēļ, izzināt sociālo darbinieku viedokļus un aspektus, kuros novērojama pretošanās pārmaiņām, lai tos mazinātu, neatkarīgi no pārmaiņu veida un cēloņa.

#### **Secinājumi:**

- Valsts ekonomiskās krīzes laikā sociālie dienesti piedzīvojuši sprādzienvēda pārmaiņas, bija jāatsakās no nereti novecojušiem darbības veidiem, idejām un vērtībām un jāveido to vietā jaunas, saskaņā ar notikušajām pārmaiņām.
- Sociālie dienesti pēdējo gadu laikā piedzīvojuši gan plānotas, gan neplānotas pārmaiņas, kuru cēloņi – valsts un pašvaldības politiskā vide, ekonomiskā situācija, klienti, akcionāri, sabiedrība un apkārtējā vide, demogrāfiskā situācija un darbaspēka rādītāji, tehnoloģijas un konkurenti, pēc astoņu pārmaiņu cēloņu modeļa.
- Realizējot psiholoģiskā līguma nosacījumus starp vadītāju un sociālajiem darbiniekiem, organizācija spēj produktīvāk veikt uzdevumus un sadarbībā tiekties uz mērķi, šādi realizējot cilvēkresursu vadību.
- Sociālo dienestu pārmaiņu vadības gaita atkarīga no konkrētā brīža organizācijas darba tempa, pārmaiņu aktualitātes un darbinieku motivācijas pieņemt pārmaiņas, jo pārmaiņas pakāpeniskākas, pārmaiņu vadības process realizējās veiksmīgāk.

- Lai sociālā dienesta darbs noritētu produktīvi, jābūt komandas darbam, tāpēc mērķtiecīgi jāvirzās uz iestādes mērķiem, tos sabalansējot ar vadītāja un darbinieku individuālajiem mērķiem, kas veicina kopīgu ideju rašanos, atklātību un atbildīgu attieksmi.
- Nepieciešams izzināt un novērtēt, individuālo un organizācijas gatavību pārmaiņu īstenošanai, lai veidotu precīzu izpratni par iespējami produktīvāku pārmaiņu realizēšanu.

### 3. Sociālā dienesta vadītāja vadības funkcijas pārmaiņu vadības procesā

Sociālā dienesta vadītāja vadības funkciju realizēšana ir mērķtiecīga iedarbība uz organizācijā pieejamajiem resursiem, nolūkā sasniegt noteiktus mērķus. Tas ir darbību komplekss, kas vērsts uz sociālo darbinieku, finanšu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti. Tātad, vadīšanas process ir savstarpēja sakarība starp vadību, resursiem un organizācijas efektivitāti. Individīdi organizācijā ir pakļauti virknei lejupejošu procesu, kurus rada vispārīgs stimulu kopums, piemēram, vadītājs, organizācijas notikumi un procesi, kurus piedzīvo visi komandas locekļi. Kad organizācijas darbinieki savstarpēji mijiedarbojas, ar laiku katrs indivīds sāk vienprātīgi uztvert notikumus un organizācijas pamatiezīmes (Rafferty, Jimmieson, Armenakis, 2012).

Maģistra darba pamatā ir uzskats, ka sociālajiem darbiniekiem savs darbs jāveic darba vietā, kur ir pozitīvs psiholoģiskais klimats, savstarpējās attiecības tādā līmenī, ka vadītāja darbs ne tikai orientēts uz iestādes mērķiem, bet arī uz darbiniekiem, viņu situāciju un vajadzībām, tātad tiek veidota pozitīva organizācija, kurā tiek veicināta darbinieku subjektīvā labklājība. Lielāko laiku daļu vadītājs darbā pavada tiešā saskarē ar sociālajiem darbiniekiem, tāpēc liela nozīme ir vadītāja prasmei pildīt savas funkcijas sociālpsiholoģiskā aspektā. Neatkarīgi no organizācijas, ikviena indivīda darbība sabiedrībā pakļauta ne tikai ekonomiskiem, bet arī psiholoģiskiem likumiem, kuriem tāpat kā ekonomiskiem likumiem, ir objektīvs raksturs un to ignorēšana neizbēgami noved pie subjektīvisma arī organizācijas vadīšanā (Ivans, Ruskule, 2006, 57), tāpat būtiski apzināties, ka lomu izpildi ietekmē arī sociālās izmaiņas, kuru rezultātā pieaug sociālās problēmas (Vidnere, 2003). Minētais pierāda, ka jebkurš darbinieks jāuzlūko kā viens veselums, kurā sasaucas fiziskā, sociālā un psiholoģiskā indivīda būtība.

Cilvēki pēc savas būtības meklē pozitīvu stimulu un izvairās no negatīvas iedarbības. Tāpat attīstījušies arī garīgie procesi – pozitīvais dominē pār negatīvo (Cameron, 2008). Tomēr, lai vadītāja un sociālo darbinieku labklājības nodrošināšanas aspektus vērtētu un analizētu, kā atbilstošākā pieņemta sociālo pārmaiņu, dzīves kvalitātes un dzīves grūtību līmeņa vērtēšana, izzinot katra personīgos eksternālos un internālos faktorus. “Cilvēka personība veidojas un attīstās sabiedrībā, tās atsevišķās iezīmes laika gaitā var mainīties, taču personības kodols – saglabājas visu cilvēka mūžu, radot viņa pašidentitāti” (Vidnere, 2003, 2). Savukārt, ikvienas sociālās problēmas, šajā darbā – sociālo pārmaiņu pamatā, ir pretrunas starp katra personīgajām vajadzībām un reālajām iespējām šīs vajadzības apmierināt

konkrētās dzīves darbībās. Sociālo izmaiņu prasību mainīgie lielumi ir savstarpēji saistīti, lielākas prasības darba jomā ir saistītas ar lielākām prasībām ģimenē un sabiedriskajā dzīvē, kas, plašākā mērā ietekmē katra indivīda dzīves kvalitāti, dzīves kvalitātes līmeni.

Straujas sociālās izmaiņas pavada pieaugošo nedrošību par ekonomisko, sociālo un individuālo attīstību. Nedrošība parasti tiek uzskatīta par spēcīgu stresa faktoru, rada lielāku nemiera un depresijas iespējamību (Grüner, Pinquart, 2011), bet sociālo pārmaiņu cēloņus kopumā nosaka divu veidu faktori – eksogēnie jeb ārējās sfēras iedarbības faktori un endogēnie jeb iekšējiem sociālās sfēras faktori. Pirmkārt, cilvēki atšķiras pēc tā, cik lielā mērā tie pakļaujas sociālajām izmaiņām, un tie, kas pakļaujas mazāk - izrādīs zemāku depresijas simptomu līmeni. Cits pētījums atklāj, ka indivīda virzība uz pārmaiņām ir saistīta gan ar darba interesēm, gan iespējām (Oreg, Nevo, Metzer, Haifa, Leder, Castro, 2009). Tas nozīmē, ka saistībai starp indivīda virzību uz izmaiņām un izmaiņām darba vidē ir pozitīva ietekme uz dažādiem ar darbu saistītiem rezultātiem, piemēram, apmierinātība ar darbu un darba saistībām.

Uzskats, ka sociālo pārmaiņu ietekme uz ikdienas dzīvi ievērojami atšķiras starp indivīdiem, ir priekšnoteikums tam, lai izprastu individuālās atšķirības psiholoģiskajai adaptācijai sociālajām pārmaiņām. Diezgan liels skaits socioloģisko un psiholoģisko pieeju piekrīt, ka sociālās izmaiņas izpaužas kā individuāli uztvertas pavēles vai prasības, kas nosaka jaunu notikumu gaitu, pie kuras cilvēks nav pieradis (Grüner, Pinquart, 2011). Un, ja dzīves kvalitāti ietekmējošiem aspektiem ilgākā laika posmā netiek atrasti resursi, tad ir nepietiekami noteikt darbiniekam iesaistīties pārmaiņu procesā, neiedziļinoties konkrētā darbinieka situācijā, piemēram, pazeminoties sociālā darbinieka dzīves līmenim, ir citādākas prasības pret darbu un dzīvi kopumā, jo ir saasinājušies sociālie procesi. Ir skaidrs, ka vide iedarbojas uz indivīdu un indivīds iedarbojas uz vidi, izrādot emocionālu attieksmi un ir pārmaiņu situācijas, kuras darbinieks interpretē un analizē – kādas prasības viņam konkrētā pārmaiņu situācija izvirza un rezultātā novērtē, kādas iespējas pastāv un cik atbilstošas ir vadītāja izvirzītās prasības un paredzamās iespējas, piedaloties un aktīvi pārmaiņas realizējot. Tātad, darbinieki analizē vai nav novērojama pretruna un paredz, kādas sociālās izmaiņas viņu var skart pārmaiņu situācijā, jo sociālās pārmaiņas ietver lielu skaitu dažādu tendenču daudzās dzīves jomās, un izmaiņas vienā jomā var būt saistītas ar izmaiņām citās dzīves jomās.

„Psiholoģiskie faktori, kuri var palielināt strauju organizācijas izmaiņu risku, nemazina gatavību organizācijas pārmaiņām. Darbinieki ar lielāku gatavību pārmaiņām uzrāda arī nedaudz augstākus emocionālās pārslodzes rādītājus. Tas nozīmē, ka organizācijas

stresori var veicināt inovācijas un atbilstošu reakciju uz pārmaiņām (Cunningham, Woodward, Shannon, Macintosh, Lendrum, Rosenbloom, Brown, 2002, 388).

Sociālo pārmaiņu jēdzienu attiecībā uz sociālo dienestu darbību apskatot no vadītāja sociālpsiholoģiskā aspekta, atkal aktualizējās nepieciešamība pēc psiholoģiskā līguma (Witte, Sverke, Ruysseveldt, Goslinga, Chirumbolo, Hellgren, Näswall, 2008) starp sociālo darbinieku un vadītāju – tas, ko piedāvā organizācija, saņemot darbinieka darba rezultātus, organizācijā veicinot pozitīvos sociālos procesus, darbiniekiem pastiprina pozitīvu atgriezenisko saiti, veicinot abpusēju labumu, uzsverot stiprās puses un iespējas, nevis problēmas un draudus (Cameron, 2008). Kā jau minēts, pēc savas būtības cilvēki meklē pozitīvus stimulus - pozitīvie faktori (darbinieka pozitīvais psiholoģiskais kapitāls un pozitīvās emocijas) ir kā atslēga, lai stātos pretī disfunkcionālai attieksmei un uzvedībai, kas bieži pavada organizāciju pārmaiņu procesā. Sevišķi, darbinieku pozitīvie psiholoģiskie un sociālie resursi nomāc negatīvas reakcijas (cinismu un novirzes), kas saistītas ar organizācijas pārmaiņām (Cameron, 2008). Tādēļ, ļoti svarīgs uzdevums ir pievērst uzmanību procesiem un vingrinājumiem, kuri var atraisīt atbalstošas un pozitīvas iezīmes un radīt pozitīvas pārmaiņas individuālā. Empīriskie pētījumi skaidri parāda, ja uz pozitīviem faktoriem tiek likts lielāks uzsvars nekā uz negatīviem, cilvēkiem ir tendence tiekties uz pozitīvām pārmaiņām.

To pašu var apgalvot par pozitīvā virzienā vērstu savstarpējo komunikāciju, kas spēlē nozīmīgu lomu: darbinieki mēģina atjaunot sociālās mijiedarbības nelīdzsvarotību. Tāpēc arī psiholoģiskā līguma starp organizācijas vadītāju un darbiniekiem neizpildīšana var novest pie negatīva iznākuma, piemēram, dusmām, satraukuma, uzticības zaudēšanas, mazākas apmierinātību ar darbu, palielinās iespēja pamest darba vietu, kā arī veicinās kopējo organizācijas lejupslīdi (Heuvel, Schalk, 2009), kā arī, ja šāds netiešs un neformāls līgums nepastāv, mazinās darbinieku uzticība vadītājam un attieksme pret pārmaiņām. Īpaši, minētie psiholoģiskie līgumi attiecināmi uz situācijām, kad darbinieks pārmaiņu procesā izjūt nedrošību par savu amatu jeb darbu kopumā.

Tātad, sociālpsiholoģisko funkciju apzināšanās un realizēšanas rezultātā sociālo dienestu vadītāji var gūt labumu, izprotot cik atšķirīga ietekme ir darbinieku uzticības stiprināšanai, kuriem ir dažāda virzība uz pārmaiņām. Turpretim, pozitīvas saiknes radīšana ar darbiniekiem un uzticības stiprināšana, var būt pietiekama, lai organizācijas pārmaiņas iegūtu atbalstu starp darbiniekiem, kuri par pārmaiņu procesu jau iepriekš ir bijuši labvēlīgi noskaņoti, bet tie kuri uz pārmaiņām raugās negatīvi var justies divejādi (Oreg, Sverdlik, 2011). Jau iepriekš identificējot šos darbiniekus, vadītāji var strādāt ar tiem, lai no viņu perspektīvas aplūkotu pārmaiņu plusus un mīnus, un palīdzētu viņiem tikt pāri iebildumiem

un šaubām par gaidāmajām pārmaiņām. Sociālie uzskati ir mainījušies no izpratnes par individuālo pielāgošanos noteiktām struktūrām uz izpratni par noteiktu struktūru pielāgošanu sev, kura ir jāīsteno, tādējādi mainot kultūru un radot nākotnes vīziju (Brinkmann, 2008), paralēli veicinot darbinieku aktivitāti, lai darbotos, mācītos un būtu elastīgi, lai gan kā komanda, gan katrs individuāli būtu vērtīgi mūsdienu organizācijā.

### **Secinājumi:**

- Vadīšanas process ir savstarpēja sakarība starp vadību, resursiem un organizācijas efektivitāti.
- Jebkurš sociālais darbinieks jāuzlūko kā viens veselums, kurā sasaucas fiziskā, sociālā un psiholoģiskā indivīda būtība.
- Ikvienu sociālo pārmaiņu pamatā ir pretrunas starp katra personīgajām vajadzībām un reālajām iespējām šīs vajadzības apmierināt konkrētās dzīves darbībās.
- Vide iedarbojas uz indivīdu un indivīds iedarbojas uz vidi, izrādot emocionālu attieksmi un ir pārmaiņu situācijas, kuras darbinieks interpretē un analizē – kādas prasības viņam konkrētā pārmaiņu situācija izvirza un rezultātā novērtē, kādas iespējas pastāv un cik atbilstošas ir vadītāja izvirzītās prasības un paredzamās iespējas piedaloties un aktīvi pārmaiņas realizējot.
- Sociālā dienesta darbinieki analizē vai nav novērojama pretruna un paredz, kādas sociālās izmaiņas viņu var skart pārmaiņu situācijā, jo sociālās pārmaiņas ietver lielu skaitu dažādu tendenču daudzās dzīves jomās, un izmaiņas vienā jomā var būt saistītas ar izmaiņām citās dzīves jomās.
- Sociālpsiholoģisko funkciju apzināšanās un realizēšanas rezultātā sociālo dienestu vadītāji var gūt labumu, izprotot cik atšķirīga ietekme ir darbinieku uzticības stiprināšanai, kuriem ir dažāda virzība uz pārmaiņām.

### 3.1. Pētījuma vispārīgais raksturojums

Pēdējos piecpadsmit gadus zinātnieki ir sākuši pētīt psiholoģiskos procesus, kas ir saistīti ar darbinieku pieredzi piedaloties organizatoriskās pārmaiņās. Laika posmā no 2013.gada 3.aprīļa līdz 2013.gada 3.maijam tika īstenots kvantitatīvs pētījums ar mērķi izpētīt kādā mērā sociālo dienestu vadītāju un sociālo darbinieku dzīves kvalitāte un dzīves grūtību konteksts, veicina pretestību pārmaiņām organizācijā, akcentējot sociālpsiholoģiskos aspektus pieņemot un īstenojot pārmaiņas.

Sakarā ar to, ka attieksmes pret pārmaiņām izpēte ir saistīta ar katra individuālu dzīves situāciju pētījumā pielietota anketēšana pēc - Dzīves grūtību metodikas, kas tulkota un adaptēta Latvijā 2008.gadā (M.Vidnere), Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām metodikas, kas tulkota un adaptēta Latvijā 2012.gadā (L.Rože, E.Kālis) un Dzīves kvalitātes metodikas, kas tulkota un adaptēta Latvijā maģistra darba ietveros (autore).

Minētās izpētes metodikas tika apkopotas vienotā aptaujas anketā, to papildinot ar jautājumiem par sociāldemogrāfiskiem datiem.

Datu iegūšanas procesā kā respondent tika izvēlēti sociālo dienestu vadītāji un sociālie darbinieki visā Latvijā, kuri brīvprātīgi piekrita pētījumā piedalīties. Pavisam aptaujā piedalījās divdesmit pieci sociālo dienestu vadītāji un deviņdesmit sociālie darbinieki. Izstrādātā aptaujas anketa (skatīt 1.pielikumu) tika elektroniski nosūtīta uz 190 sociālo dienestu un sociālo pārvalžu elektronisko pastu adresēm, aicinot piedalīties pētījumā un lūdzot aptaujas anketu pārsūtīt sociālajiem darbiniekiem.

Pētījums par vadītāju un sociālo darbinieku dzīves grūtībām, dzīves kvalitāti un attieksme pret pārmaiņām ir orientēts nevis uz statistiski nozīmīgu datu salīdzināšanu, bet gan uz kopējo tendenču izdalīšanu, kas liecinātu par konkrētās respondent grupas attieksmi pret pārmaiņām un to ietekmējošiem faktoriem, kā arī kopējo tendenču atspoguļošanu par vadītāju sociālpsiholoģisko funkciju realizēšanas lomu.

Veidojot pētījuma izlasi, uzmanība tika pievērsta tikai vienai pētījuma bāzi raksturojošai pazīmei – darbs sociālajā dienestā, kā rezultātā tika izvēlēts konkrētajam pētījumam atbilstošākais izlases veids. Savukārt pētījuma uzdevumi paredz izpētīt Sociālo vadītāju un sociālo darbinieku subjektīvās dzīves grūtības, dzīves kvalitāti un attieksmi pret pārmaiņām, modelēt to saistības un izdarīt secinājumus.

Sakarā ar to, ka datu vākšanas procesa rezultātu nebija iespējams prognozēt (cik elektroniskā pasta sūtījuma saņēmēji uz aicinājumu pārsūtīt aptaujas anketu un piedalīties

pētījumā atsauksies), tad rezultātā aptaujas anketas ar aicinājumu tika izsūtītas divas reizes (ar četru nedēļu intervālu). Aptaujas anketas tika apkopotas iesūtīšanas secībā, līdz tika iegūts plānotais pētījuma respondentu skaits katrā no respondentu grupām.

Pētījumā izmantotā metode – aptauja. Izvēlēta metode veiktajam pētījumam tika izmantota tādēļ, ka tā:

- īsā laikā ļauj noskaidrot liela skaita respondent viedokļus;
- tiek noskaidroti vieni un tie paši jautājumi, piedāvājot vienotu atbilžu daļījumu, ka sir svarīgi kvantitatīvo datu apkopošanas ziņā.

Pētījuma instrumentārijs ir aptaujas lapas – strukturētas četrās daļās, kas ietver trīs izstrādātās Dzīves grūtīgu, Dzīves kvalitātes un Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām izpētes skalas un sociāldemogrāfiskos jautājumus par respondent darba stāžu un vecumu.

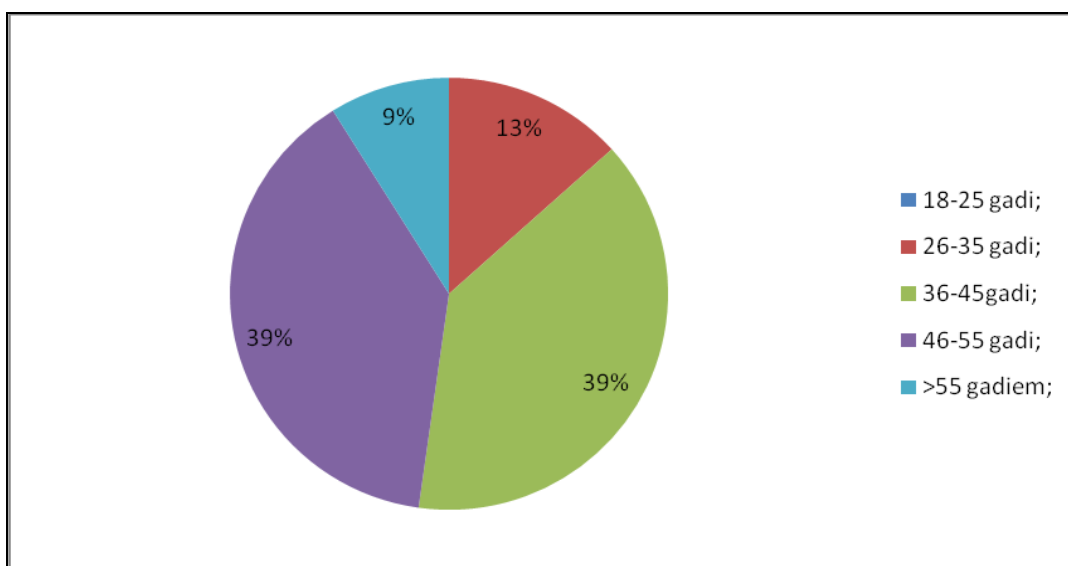
Aptaujas rezultātā, iegūto datu apstrādei un grafiskai atspoguļošanai izmantota MS Excel datu apstrādes programma. Lai atspoguļotu būtiskākos/nebūtiskākos dzīves grūtību, dzīves kvalitātes un Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām datus tika aprēķināts sniegto atbilžu vidējās vērtības. Lai izzinātu, cik cieši saistīti divi mainīgie lielumi, tika izzināti korelāciju koeficienti.

### **3.2. Pētījuma rezultāti un to interpretācija**

Balstoties uz sociāldemogrāfisko datu analīzi, autore secina, ka aptaujā piedalījušies 90 sociālie darbinieki, kuru vecuma sadalījumā (skatīt 1.attēlu) vienlīdz izteikti iezīmējās divas vecuma grupas 36-45 gadi un 46-55 gadi, kas nozīmē, ka sociālie darbinieki pamatā jau ir nobriedušas personības ar konkrētām vajadzībām un skaidriem dzīves mērķiem. Sociālo darbinieku vecuma grupas ļauj pieņemt, ka darbiniekiem jau ir izveidotas ģimenes, kas ir būtisks aspekts, lai analizētu vajadzību un pārmaiņu pieņemšanas aspektus jau ģimenes mērogā nevis tikai individuāli. Periods no 35 līdz 40 tiek uzskatīts par produktīvāko vecumu, jo iespējams augstākais kompetences līmenis, turpretī arvien būtiskākas kļūst sadzīves lietas, ja tās līdz šim nav tikušas sakārtotas.

Vertējot apmierinātību ar darbu, darbinieku vecums un izglītības līmenis ļoti var ietekmēt šo rādītāju un paredz atšķirīgu motivēšanas principu ievērošanu.

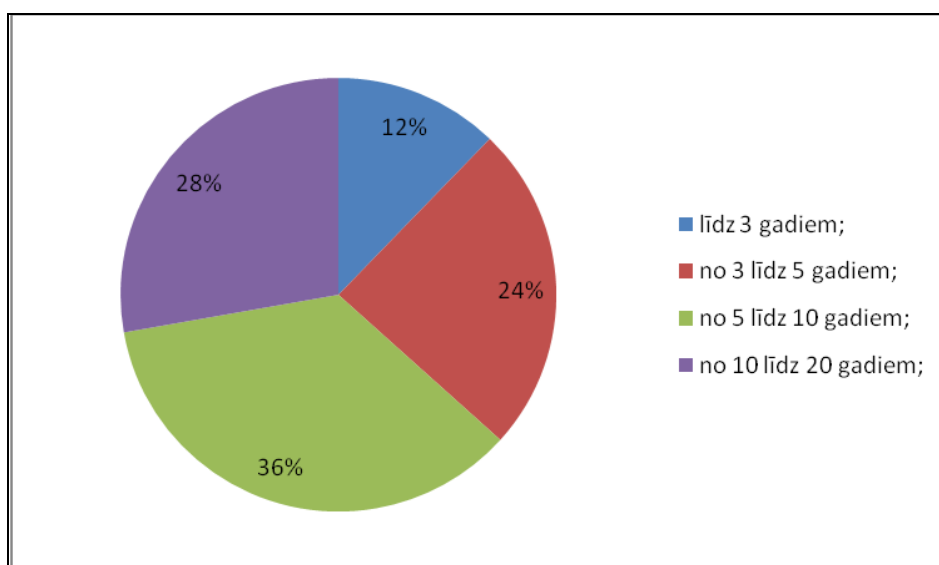
1.attēls. "Sociālo darbinieku vecuma sadalījums".



Cilvēki, kuri guvuši dzīves pieredzi var būt jau ieguvuši personiskās neatkarības fāzi, kurā spēj izmantot savas spējas, lai risinātu citu sociālās problēmas, tomēr skaidrs, ka, ja darbinieka personīgajā ģimenē ir bērni, tiek mainītas lomas ģimenē, mainās attiecības, var parādīties attiecību krīze, kas iespaido vērtību sistēmu un dzīves prioritātes, kas savkārt var ietekmēt izpausmes profesionālajā karjerā un darbā kopumā.

Izzinot sociālo darbinieku darba stāžu, strādājot sociālajos dienestos (skatīt 2.attēlu), autore secina, ka izteiktāk respondentu vidū dominē darba stāžs no 5 līdz 10 gadiem un no 10 līdz 20 gadiem, tātad darbinieki jūtas stabili savās darba vietās un netīko regulāri mainīt darba vietu, lai šādā veidā gūtu pārmaiņas ierastajā ikdienā.

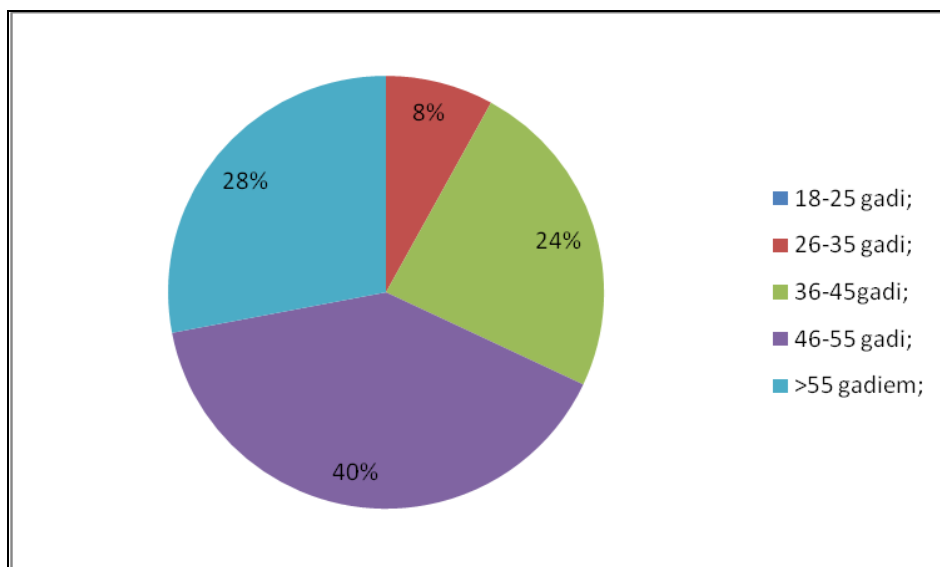
2.attēls. "Sociālo darbinieku darba stāža sadalījums".



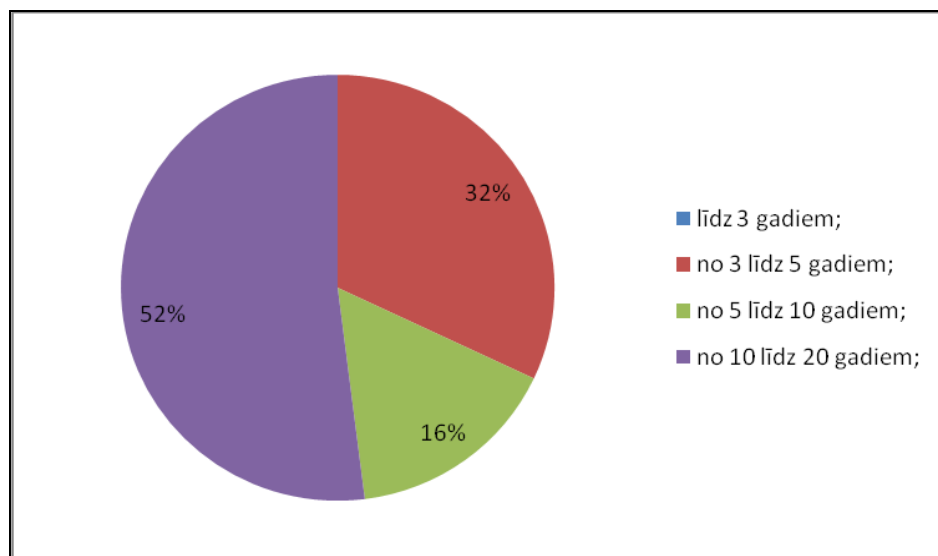
Vadoties no autores prakses, var pieņemt, ka sociālā darba specifika jau pati par sevi neļauj ieslīgt rutīnā, t.i., darbs ar mainīgu profilu, mainīgām situācijām, klientu vajadzībām u.tt., tāpat sociālajā darbā iespējams mainīt mērķa grupas – pensijas vecuma personas, personas ar invaliditāti, ģimenes ar bērniem u.c., šādā veidā arī pašiem sociālajiem darbiniekiem sniedzot iespēju mainīt darba fokusu.

Izzinot un apkopojot datus par sociālo dienestu vadītāju vecuma sadalījumu (skatīt 3.attēlu) noskaidrots, ka nepilnas  $\frac{3}{4}$  no vadītājiem ir vecumā no 46 gadiem un vairāk kā pusei ir 10 līdz 20 gadu darba stāžs (skatīt 4.attēlu).

3.attēls. "Vadītāju vecuma sadalījums".



4.attēls. "Vadītāju darba stāža sadalījums".



Vadītāju vecuma sadalījums ļauj pieņemt, ka vadītāji ir pieredzējuši, ar stabilām dzīves vērtībām un skaidrām personīgajām vajadzībām. Vidējā briedumā pieauguša cilvēka dzīvi veido raksturs un katra individuālās vajadzības. Šajā vecumā galvenais darbības veids var būt darbs, kurā tiek gūta vajadzība pašapliecināties un atstāj attīstošu iedarbību uz personību. Pētījumi liecina, ka šīs vecuma grupas cilvēki visvairāk cieš no izdegšanas sindroma, tiecoties uz karjeru un panākumiem. Vecuma un augstais stāža sadalījums vadītāja darbā var izpausties kā jau nemainīgu metožu pielietošana un rutīna ikdienas darbā, kas daļēji varētu ietekmēt sociālo darbinieku darba kvalitāti, kā arī pašreizējā valsts sociālā un ekonomiskā situācija, likusi mainīt attieksmes un vērtības, kas mainījusi arī uzskatus un ietekmējusi sociālo dienestu kā organizācijas izaugsmi kopumā, bet, lai to apgalvotu pamatoti, nepieciešams izziņāt citas respondentu sniegtās atbildes uz aptaujas jautājumiem.

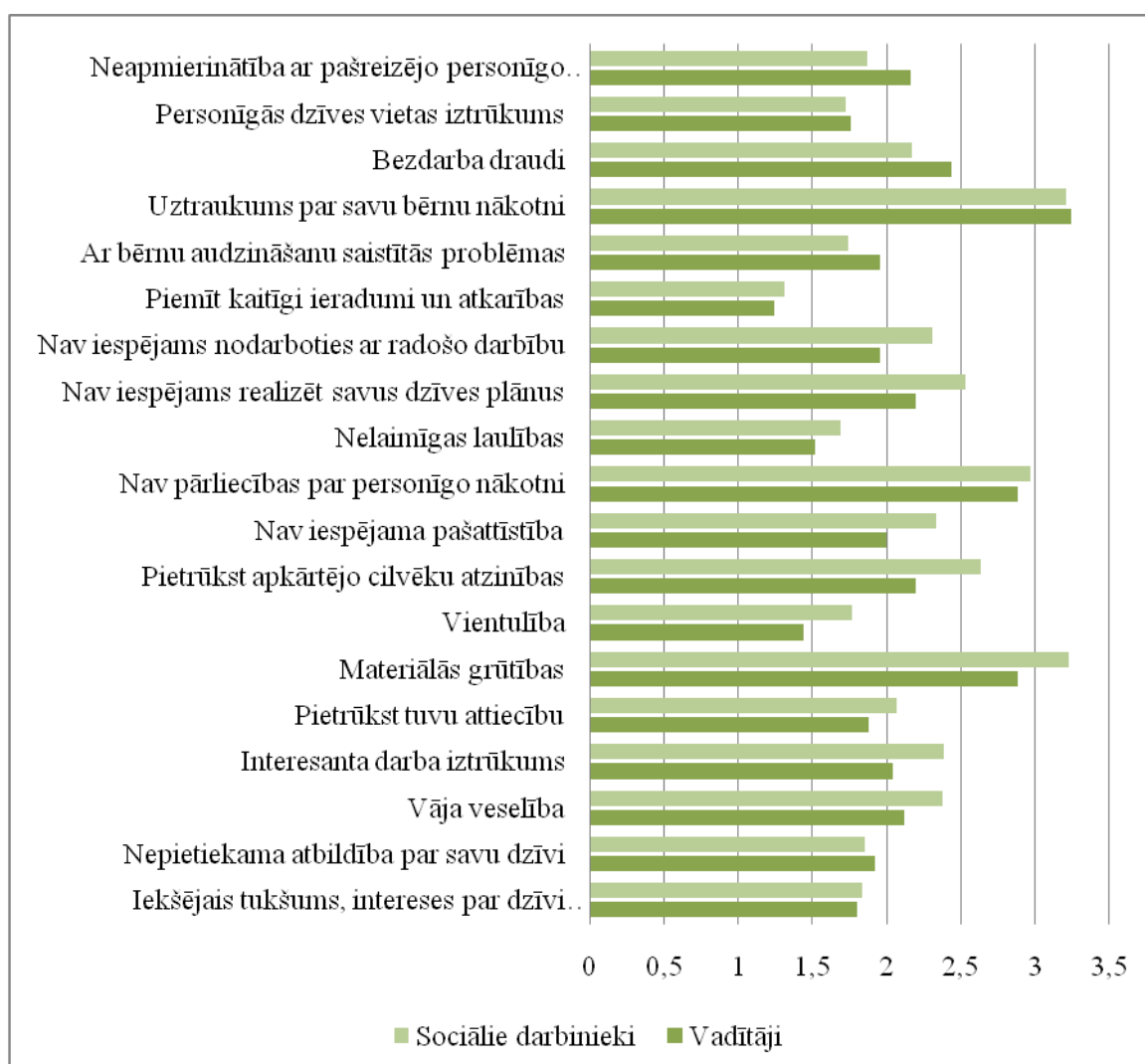
Aptaujas anketā kā pirmā tika piedāvāta Dzīves grūtību skala. Aptaujas rezultāti (skatīt 5.attēlu) liecina, ka ļoti uzskatāmi no pārējo atbilžu kopuma, izdalās trīs būtiskākās respondentu dzīves grūtības - “uztraukums par savu bērnu nākotni”, “nepārliecinātība par savu personīgo nākotni” un “materiālās grūtības”.

Būtiski, ka šīs dzīves grūtības kā aktuālākās raksturīgas abām respondentu grupām – gan vadītājiem, gan sociālajiem darbiniekiem. Savukārt, kā nebūtiskākās dzīves grūtības vadītāju un sociālo darbinieku grupās minētas – “kaitīgi ieradumi un atkarības problēmas”, “vientulība” un “nelaimīgas laulības”.

Dzīves grūtību saistībai starp ģimenes un sabiedriskās dzīves prasībām raksturīgi tas, ka tās viegli var noslogot cilvēkus un no tām grūti izvairīties. Nedrošība, kas attiecas uz ienākumiem un darba stabilitāti, neapšaubāmi ietekmē cilvēka izredzes nākotnē. Tāpat, domājot par ģimenes un bērnu nākotni, rada spriedzi, jo ir samazināta pašātvība valsts politikajai varai.

Materiālā labklājība, t.sk., finanses spēj izraisīt dažādas dzīves grūtības, kas izriet secīgi, jo ir skaidrs, ja trūkst finanšu līdzekļi, tad tas var ietekmēt indivīda un ģimenes vajadzību apmierināšanu, kas nosaka ģimenes kā sociālas sistēmas funkcionēšanai nepieciešamos resursus, kā arī šādās situācijās pieaug emocionālā spriedze jeb stress, kas var būt par cēloni atkal citām dzīves grūtībām. Tātad, finanšu nepietiekamība ietekmē emocionālo, fizisko un sociālo dzīves kvalitāti. Pēc materiālā līmeņa var spriest par dzīves apstākļiem, jo tajos atspoguļojas apmierināto vajadzību līmenis. Autore pieņem, ka gan vadītājiem, gan sociālajiem darbiniekiem viens no pamata ienākumu avotiem ir algots darbs, kas sabiedrībā tiek uzskatīts par visstabilāko ienākumu avotu, tomēr, tātad tas nav samērīgs ar vajadzībām vai finansiālajām saistībām un var atstāt negatīvu ietekmi uz ģimenes labklājību.

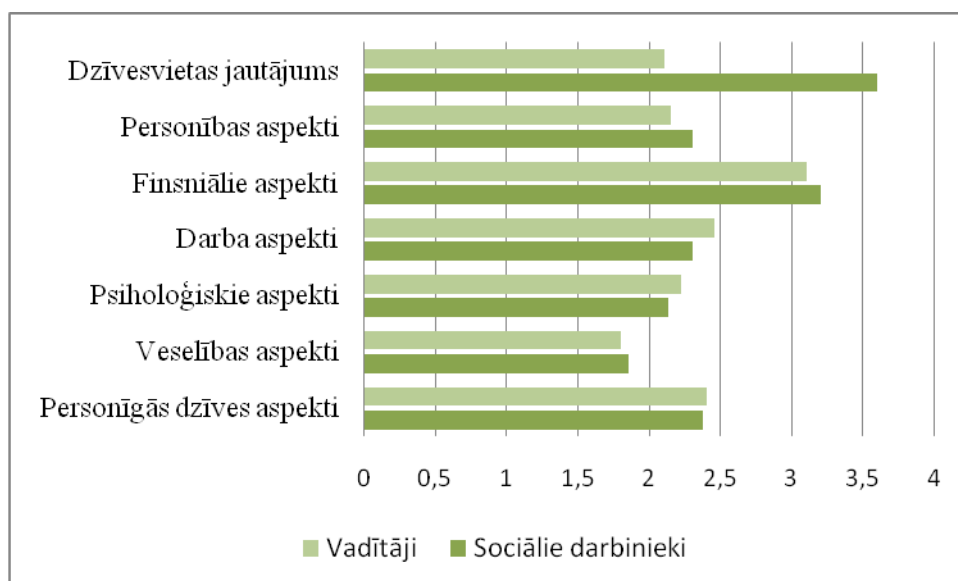
5.attēls. "Dzīves grūtību vērtējuma sadalījums".



Grupējot sniegtās atbildes par dzīves grūtībām sekojošos blokos: personīgās dzīves, veselības, psiholoģiskas dabas, darba, finansiāli, personības un dzīvesvietas aspekti (skatīt 6.attēlu) autore secina, ka augstākais vidējais vērtējums jeb būtiskākās grūtības vadītāju grupā ir finansiālie aspekti, kam seko darba un personīgās dzīves aspekti.

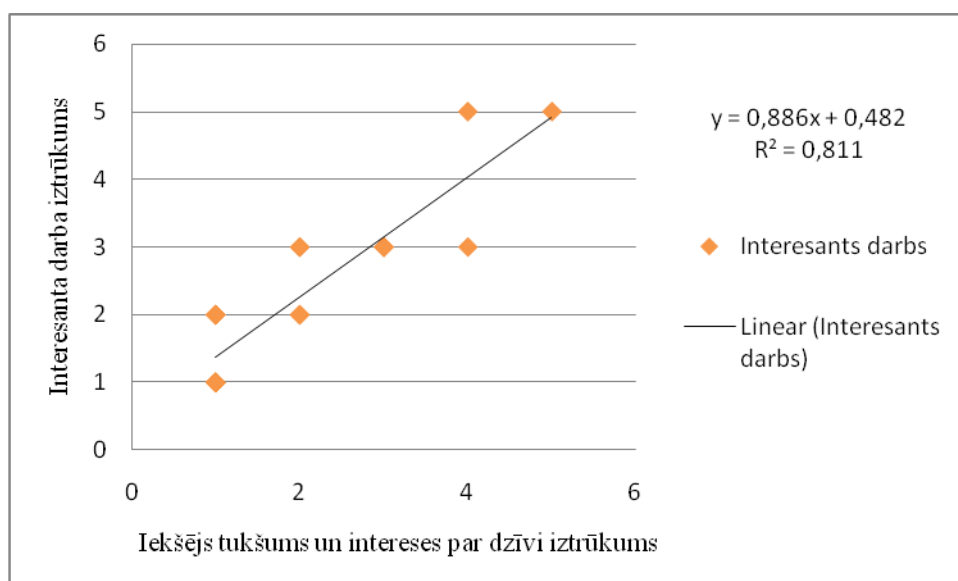
Darbinieku grupā augstākais vidējais vērtējums jeb būtiskākās grūtības minēts: "dzīvesvietas jautājums", "finansiālas grūtības" un "personīgās dzīves aspekti", tātad pēc būtības atspoguļo to, ka analizējot iegūtos datus pa kategorijām, iegūts līdzīgs abu grupu vērtējums. Personīgā dzīvesvieta jeb mājoklis ir būtisks dzīves grūtību rādītājs, jo liecina par vides piemērotību ikdienas dzīvei, kas ir viens no pamatojumiem šaubām par nākotni.

6.attēls. "Dzīves grūtību vērtējuma sadalījums blokos".

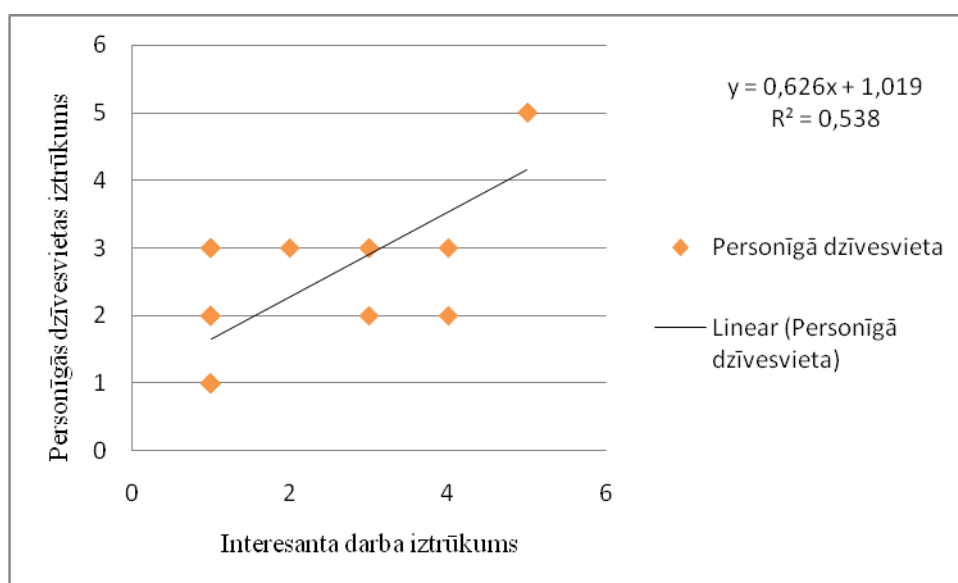


Vērtējot Dzīves grūtību skalā vadītāju sniegtos vērtējumus, pastāv vairākas ciešas pozitīvas sakarības, par ko liecina augstie korelācijas koeficienti. Visciešākās sakarības pastāv starp "iekšējs tukšums un intereses par dzīvi trūkums" un "interesanta darba iztrūkums" (skatīt 7.attēlu), sakarības rādītājs ir 0,898 un vēl divām sakarībām koeficientu rādītāji ir posmā no 0,7 līdz 0,8 (skatīt 8. un 9. attēlu) - "personīgās dzīvesvietas" un "interesanta darba skarība", un "interesanta darba" un "vājas veselības" sakarība.

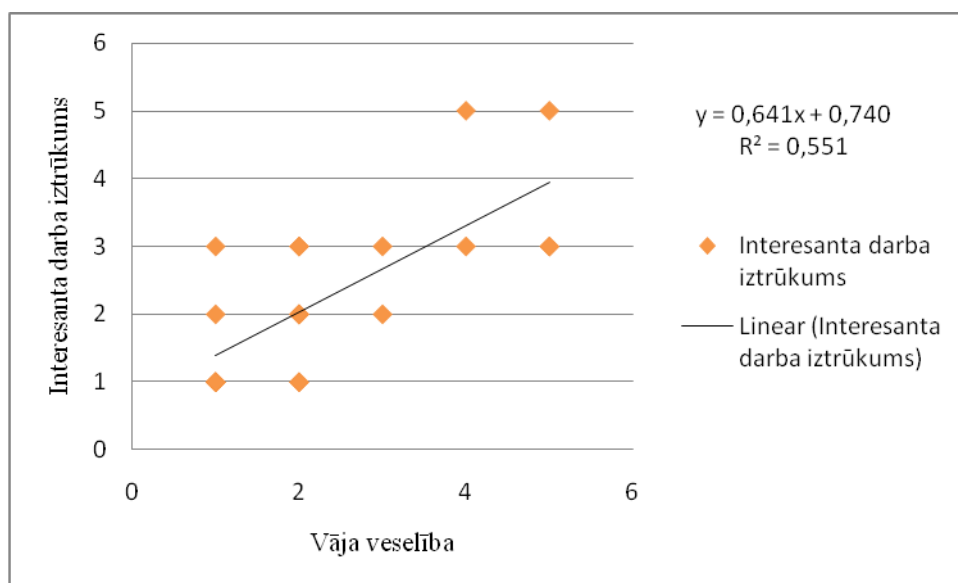
7.attēls. "Interesanta darba un intereses par dzīvi iztrūkuma sakarība".



8.attēls. "Personīgās dzīvesvietas un interesanta darba sakarība".



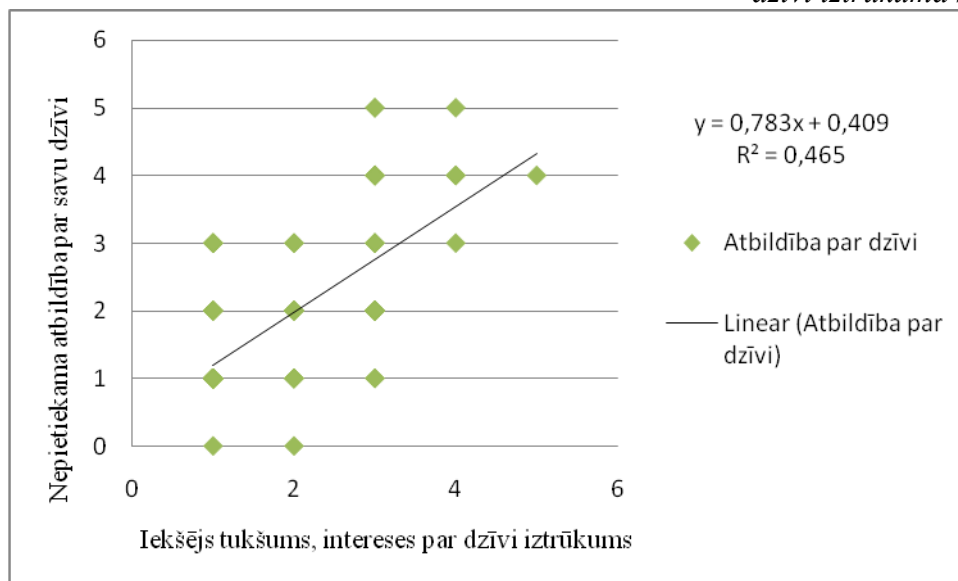
9.attēls. "Vājas veselības un interesanta darba iztrūkuma sakarība".



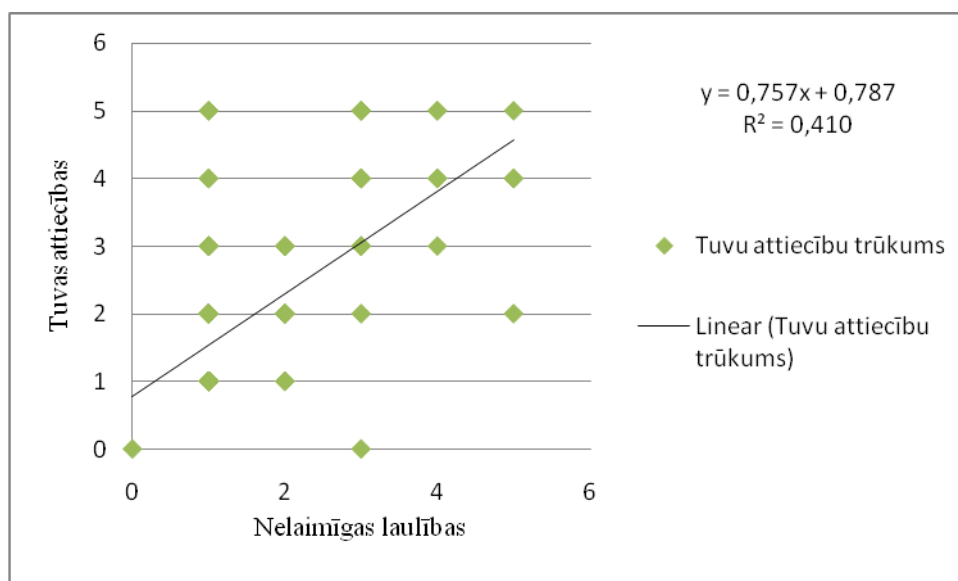
Sakarību ciešums noteikts, izmantojot lineāro korelāciju, jo sakarības starp pazīmēm ir lineāras. Šajā gadījumā, vadītāju dzīves grūtību sakarībām ir lineāri pozitīva korelācija. Ar vērtību 81% var apgalvot, ka pieaugot interesanta darba iztrūkumam, pieaugs vadītāju vērtējums iekšēja tukšuma un intereses par dzīvi faktoram. Savukārt, 54% gadījumā, pieaugot grūtībām par personīgo dzīvesvietu, pieaugs interesanta darba iztrūkuma vērtība vadītāju vidū, kā arī 55% gadījumu, pieaugot interesanta darba iztrūkuma vērtībai, proporcionāli pieaugs vājas veselības faktors.

Darbinieku grupā vērtējot dzīves grūtības augstākie pozitīvas lineārās korelācijas koeficienti (skatīt 10. un 11.attēlu) konstatēti starp “nepietiekama atbildība par savu dzīvi” un “iekšējs tukšums, intereses par dzīvi iztrūkums” sakarību vērtējot ar koeficientu 0,68, ar vertību 47%, ka pieaugot vienai vertībai, pieaugs arī otra. Otra ciešākā sakarība, ar koeficientu 0,639 konstateta starp “tuvam attiecībām” un “nelaimīgām laulībām” šiem dzīves grūtību vērtējumiem uzrādot 41% varbūtību, ka pieaugot vienam grūtību aspektam, pieaugs arī otrs.

10.attēls. “Atbildības par savu dzīvi un intereses par dzīvi iztrūkuma sakarība”.



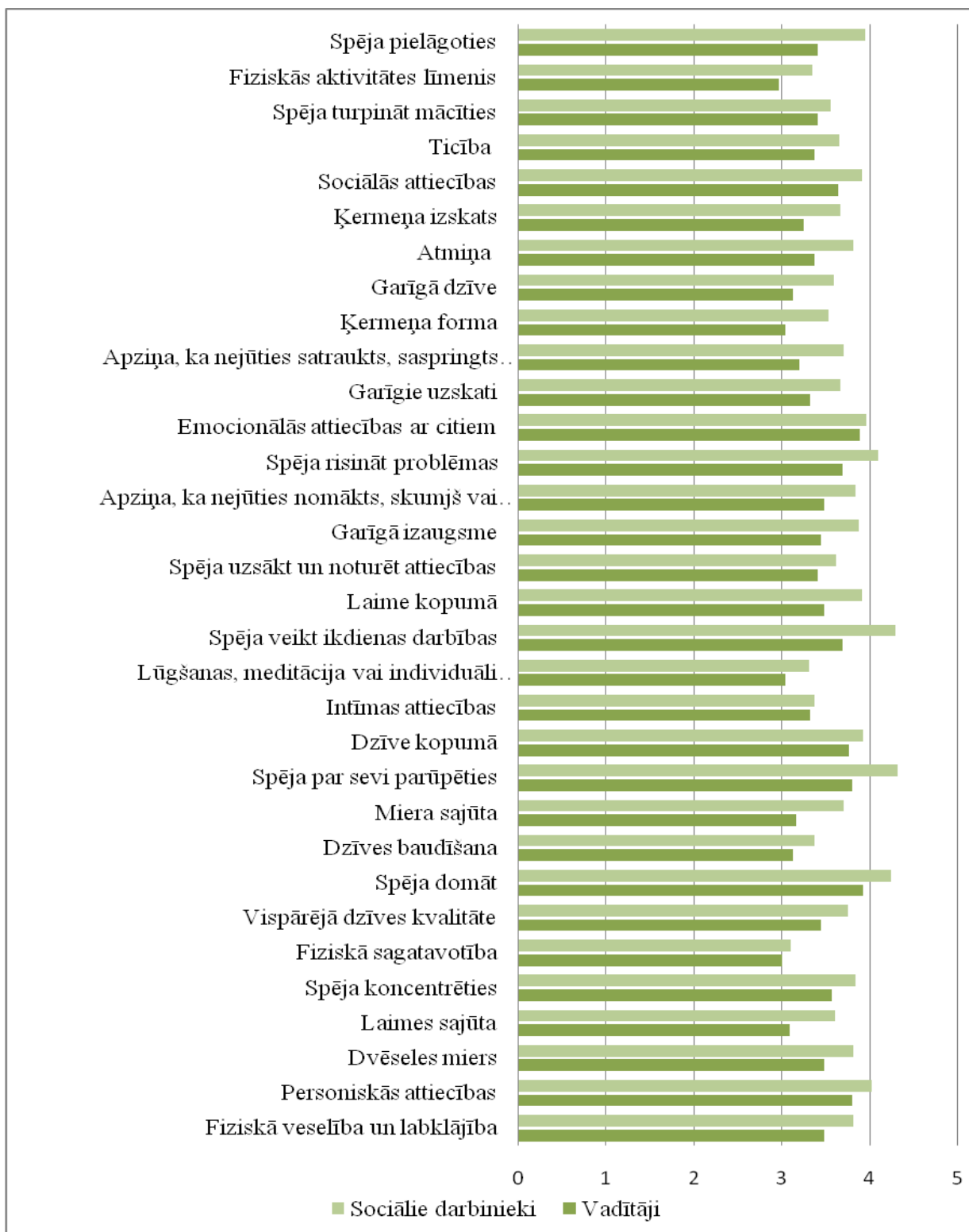
11.attēls. “Tuvu attiecību trūkuma un nelaimīgu laulību sakarība”.



Domājot par spēju funkcionēt un, tātad pārvarēt arī dzīves grūtības, ir svarīgi saprast cilvēka dzīves kvalitāti, kas var viens otru ietekmēt, tāpēc dzīves kvalitāte, tās līmenis ir

svarīgs ikvienam. Ir dzirdēts, ka runājot par dzīves kvalitāti, daudzi velk ne tikai paralēles ar materiālo labklājību, bet uzskata šo vārdu salikumu par sinonīmiem. Pēc savas būtības dzīves kvalitāte ietver arī materiālo labklājību, bet pamatā dzīves kvalitāti nosaka kompleks jautājumu koncepts, kas ietver dažādus būtiskus indivīda dzīves ietekmes rādītājus.

12.attēls. "Dzīves kvalitātes vērtējuma sadalījums".



“Dzīves kvalitāte ir objektīvu un subjektīvu faktoru kopums, kas ietver materiālo labsajūtu, veselību, produktivitāti, intimitāti, drošību, kopienas un emocionālo labsajūtu” (Cummins, 1997). Un, izzinot Dzīves kvalitātes skalas ietvaros sniegtās atbildes, autore secina, ka vadītāju grupā piedāvātie dzīves kvalitāti ietekmējošie aspekti (skatīt 12. attēlu) novērtēti sekojoši - virs vidējā līmeņa novērtētas “emocionālās attiecības ar citiem”, “spēja domāt un spēja par sevi parūpēties”, bet kā pašreiz zemāk esošās dzīves kvalitātes minētas – “fiziskās aktivitātes un fiziskā sagatavotība”, “ķermeņa forma” un “individuāli garīgā dzīve”, šos aspektus tāpat vērtējot salīdzinoši augstu – virs vidējā.

Sociālo darbinieku grupā, kā pašreiz papildītākie dzīves kvalitāti ietekmējošie aspekti, minēti – “spēja veikt ikdienas darbības”, “spēja par sevi parūpēties un spēja domāt”, bet zemāk novērtētas “fiziskās aktivitātes”, “lūgšanas, meditācija vai individuālie garīgie pētījumi” un “fiziskā sagatavotība”, tātad pētījuma dati liecina, ka arī viedoklis par dzīves kvalitātes aspektu pašreizējo vērtējumu ir vienādi abās respondent grupās, aktualizējot vienus un tos pašus aspektus.

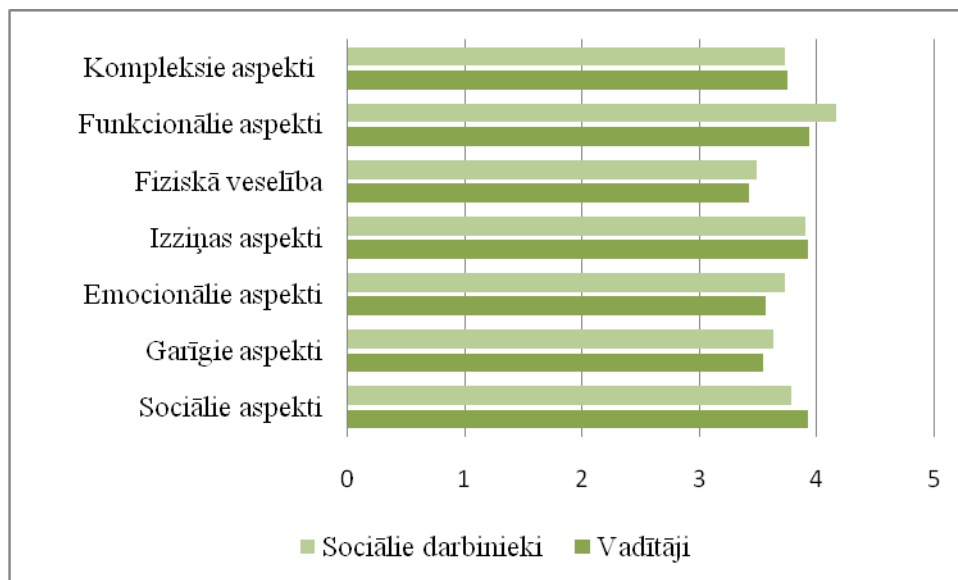
Emocionālās attiecības raksturo gan emocionālo siltumu ģimenē, gan attiecības ar citiem (ārpus ģimenes), kas pauž iespēju saņemt atbalstu, ja rodas tāda nepieciešamība, saskaroties ar dzīves grūtībām vai izjūtot emocionālu spriedzi. Šis aspekts, veicot sociālo darbu ir ļoti būtisks, jo ikdienā saskaroties ar cilvēku pārdzīvojumiem, sarežģījumiem, vardarbību u.tml., darbiniekiem nepieciešams gūt spēku jaunai darba dienai, jaunam darba cēlienam.

Komanda, kuras dalībnieku starpā ikdienā ir pozitīvas attiecības, arī pret parmaiņām paudīs pozitīvā gultnē vērstu parmaiņu gatavību, jo pieļauj paust vērtējošu spriedumu par parmaiņu nepieciešamību un īstenošanu. Viens no emocionālās spriedzes mazināšanas līdzekļiem var būt fiziskās aktivitātes, ko aptaujātie atzīst par nepietiekamām. Tomēr fiziskā aktivitāte pašreizējā dzīves tempā ir ļoti būtiska un tiek uzskatīta par vienu no priekšsacījumiem, lai cilvēks produktīvi dzīvotu.

Izdalot dzīves kvalitātes aspektus konkrētās jomas ietekmes grupās – sociālie, garīgie, emocionālie, izziņas, funkcionālie, kompleksie aspekti un fiziskā veselība (skatīt 13.attēlu) autore secina, ka pašreiz papildītākie ir funkcionālie, izziņas un sociālie aspekti, tos vērtējot ar vidējo vērtējumu ar 3,9, kas ir augstāk par vidējo piecu ballu skalā. Bet ar zemākiem vērtējumiem novērtēta fiziskā veselība un garīgie aspekti, kas kaut vērtēti zemāk, tāpat ieguvuši vērtējumu virs vidējā. Darbinieku grupā – augstākais vidējais vērtējums 4,16 attiecināts uz funkcionāliem aspektiem, kam seko izziņas un sociālie aspekti, bet zemāk

vērtēta fiziskā veselība un garīgie aspekti, kas atkal norāda, ka abu grupu sniegtās atbildes ir ļoti līdzīgas un tendences sakrīt.

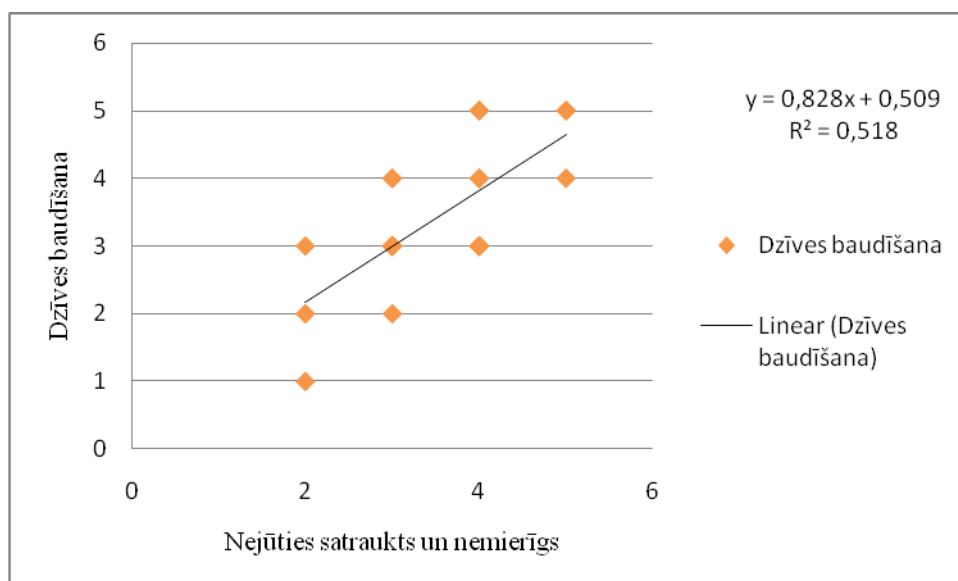
13.attēls. “Dzīves kvalitātes vērtējuma sadalījums blokos”.



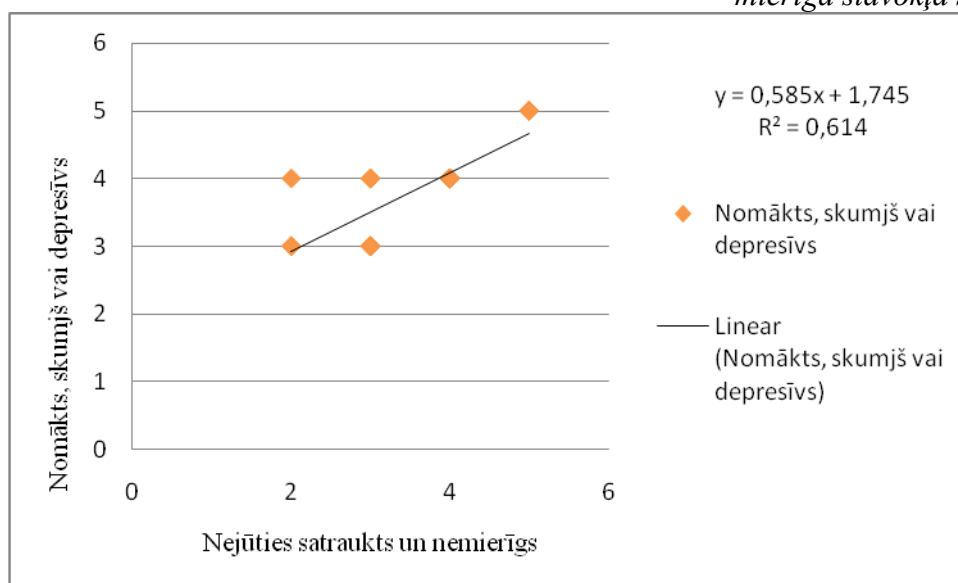
Iespēja sevi garīgi pilnveidot, tā atpūšoties no saspringtiem darba dienas notikumiem, pienākumu smaguma, sevi garīgi spēcīnot. Saņemot nepietiekamu garīgo sociālo aktivitāti, tiek liegta garīga relaksācija, kas atstāj neatgriezeniskas sekas, vērtējot indivīda produktivitāti nākotnē gan uz darba, gan ģimenes dzīvi, jo garīgā veselība ir cieši saistīta ar fizisko, un lielā mērā to var ietekmēt katrs pats. Ir skaidrs, ka garīgā aspekta nepietiekamu papildījumu pēc būtības var ietekmēt gan finanšu līdzekļu, gan laika trūkums u.c., tāpat iespējams, ir nepietiekama vēlme tiekties pēc garīgām vērtībām, tās izkopjot un pilnveidojoties savā garīgumā, apmierinot garīgās vajadzības, kas ietver ne tikai vajadzību pēc savstarpējās saskarsmes un emocionālā atbalsta, bet arī papildot ticības un morālos jautājumus.

Vērtējot Dzīves kvalitātes skalā vadītāju sniegtos vērtējumus arī pastāv vairākas ciešas pozitīvas sakarības, uzrādot augstus korelāciju koeficientus. Visciešākās sakarības pastāv starp (skatīt 14. un 15.attēlu) starp “dzīves baudīšanu un satraukumu” (korelācijas koeficients 0,726) un “nomākta, skumja vai depresīva stāvokļa un nesatraukta, mierīga stāvokļa” sakarība (korelācijas koeficients 0,783). Ar vērtību 52% var apgalvot, ka pieaugot dzīves baudīšanas iespējām, pieaugs vadītāju miers. Savukārt, 61% varbūtība, ka pieaugot nomāktam, skumm vai depresīvam stāvoklim, proporcionāli pieaugs satraukums un miers.

14.attēls. "Dzīves baudīšanas un satraukuma sakarība".

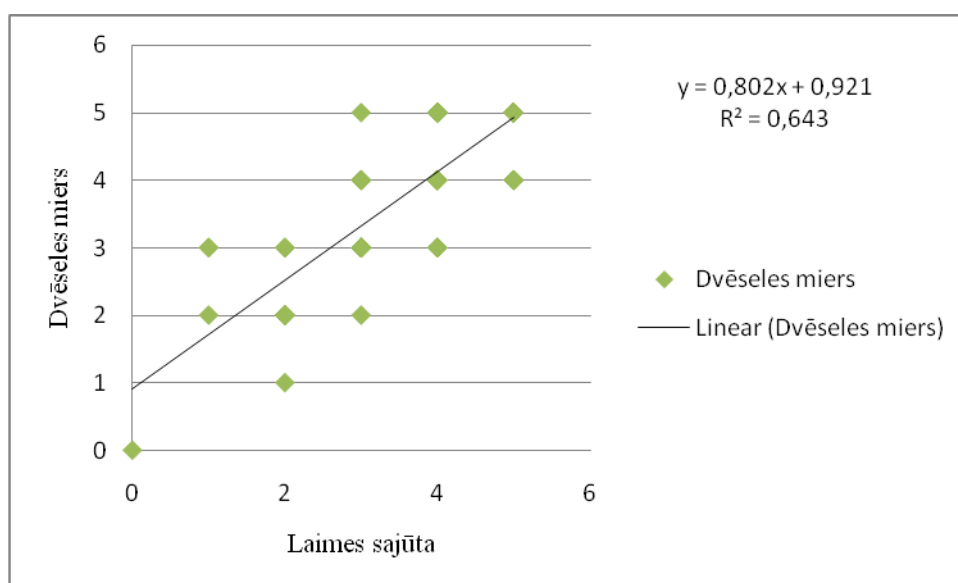


15.attēls. "Nomāktības, skumja vai depresīva stāvokļa un nesatraukta, mierīga stāvokļa sakarība".

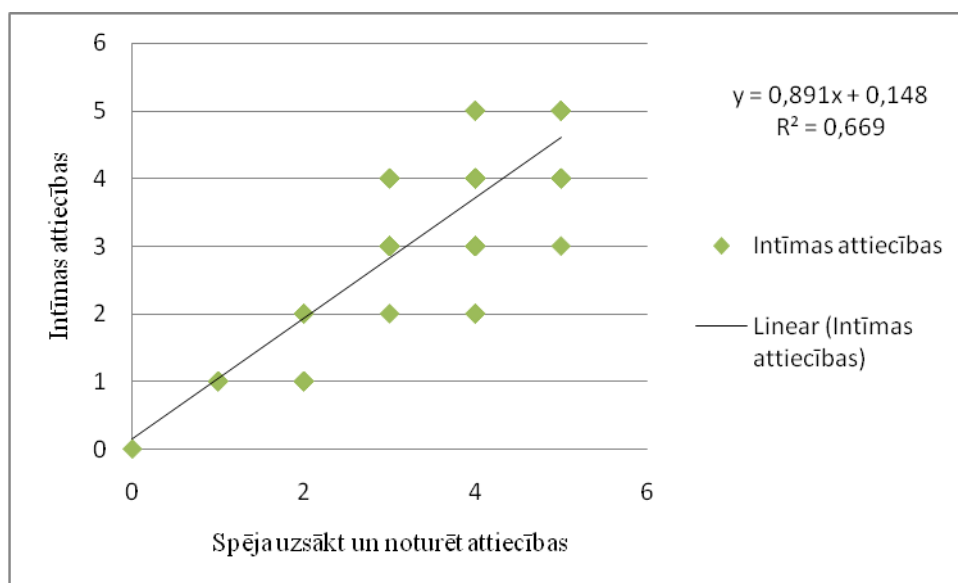


Bet sociālo darbinieku grupā vērtējot dzīves kvalitāti augstākie pozitīvas lineārās korelācijas koeficienti (skatīt 16., 17. un 18.attēlu) konstatēti starp "dvēseles miera un laimes sajūtas" sakarību (uzrādot korelācijas koeficientu 0,801), 64% pieaugot vienai vērtībai pieaugs arī otra; "intīmu attiecību un spjas uzsākt attiecības" sakarība (korelācijas koeficients (0,820), šai sakarībai uzrādot 67% vērtību, ka pieaugot vienam kvalitātes rādītājam, pieaugs arī otrs; un "dvēsels miera un miera sajūtas" sakarībai (korelācijas koeficients 0,870), ar 76% vērtību dvēseles miera vērtējuma pieauguma gadījumā, pieaugs arī vispārīgā individuālā miera sajūta.

16.attēls. "Dvēseles miera un laimes sajūtas sakarība".



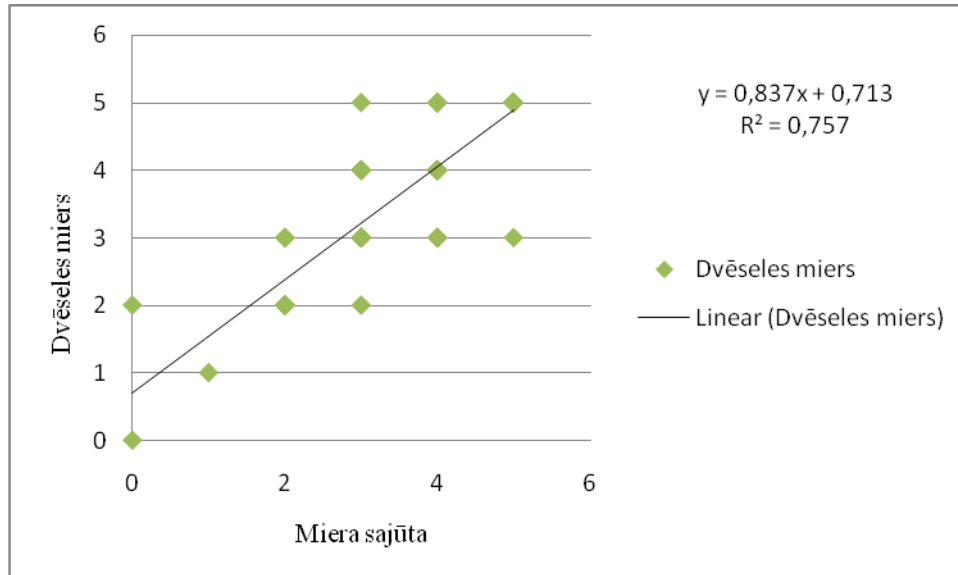
17.attēls. "Intīmu attiecību un spējas uzsākt attiecības sakarība".



Lai arī konstatētas dzīves kvalitātes jomas, kurās salīdzinot ar citām ir zemāks vērtējums, nozīmīgi vērtēt cik šīs kategorijas ir būtiskas katram indivīdam, t.i., citam tā iespējams var būt būtiska, citam mazāk nozīmīga. Tātad, vērtējums var būt individuāls un būtiski viens no otra atšķirties, jo vērtējums balstās uz dzīves pieredzi, vērtību sistēmu, dzīves mērķiem, cerībām, ikdienas rūpēm un pat personīgo ambīciju līmeni, tāpēc pastāv iespēja, ka katra subjektīvais vērtējums par dzīves kvalitāti un grūtībām var būt pretrunā ar veiktajiem mērījumiem. Tāpēc vadoties no pētījuma datiem gan paustās dzīves grūtības, gan aspekti,

kuros ir zemāks dzīves kvalitātes līmenis, tie nav vērtējami kā kritiski, t.i., tie ir virs vidējā rādītāja.

18.attēls. "Dvēseles miera un miera sajūtas sakarība".



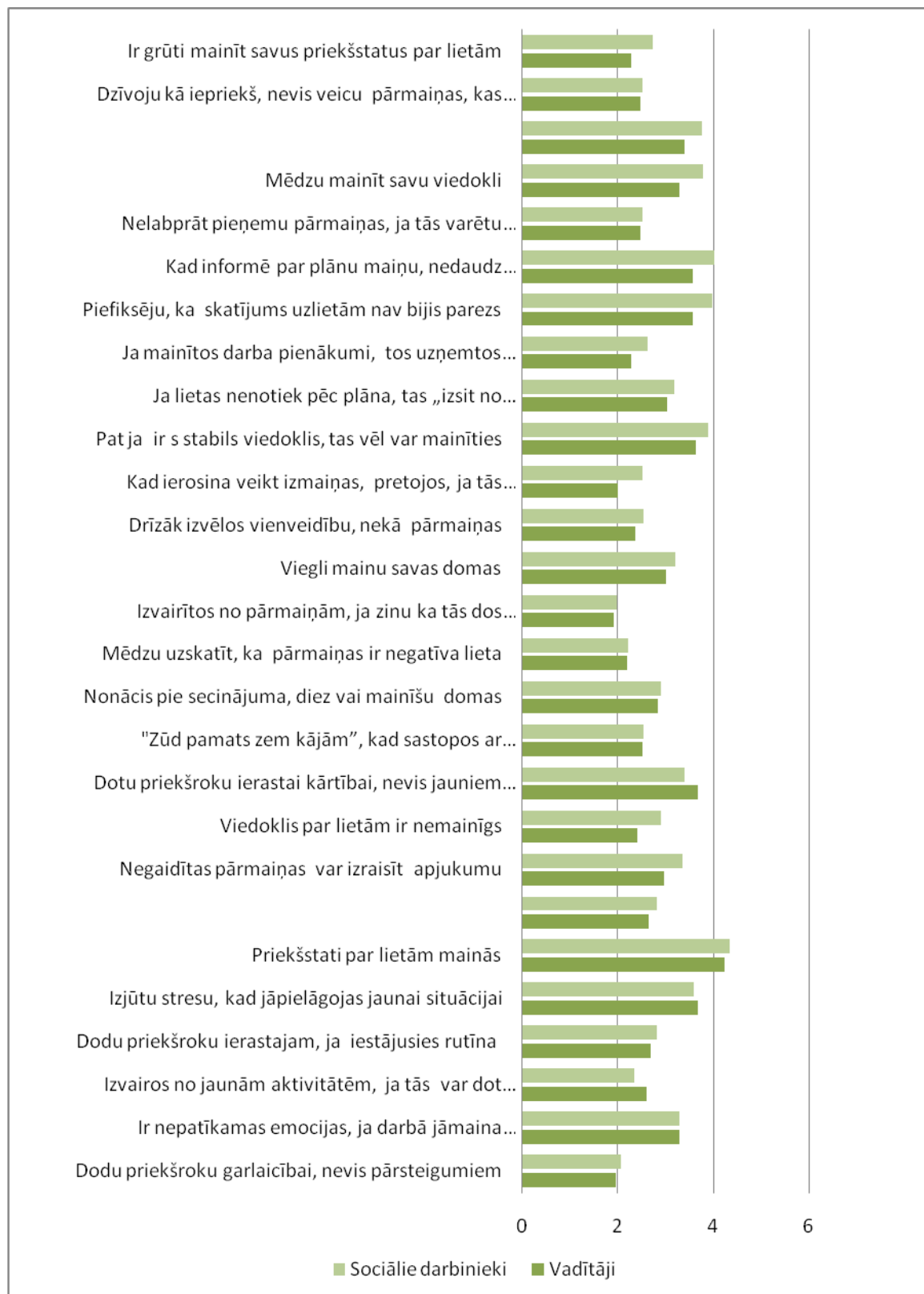
Vērtējot Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām skalu (skatīt 19.attēlu) autore secina, ka vadītāju grupā augstu (ar vidējo vērtējumu 4,2) novērtēts apgalvojums "priekšstati par lietām mainās", tajā pat laikā atzīst, ka "dod priekšroku dienai ar ierastu kārtību" un "izjūt stresu, kad jāpielāgojas jaunai un nebijušai situācijai", abus apgalvojumus vērtējot ar vidējo vērtējumu 3,7.

Savukārt, mazāk piekrīt apgalvojumiem, ka "mēdz izvairīties no pārmaiņām, par kurām zin, ka tās nāks par labu" (vidējais vērtējums 1,9), nedaudz augstāk vērtēts apgalvojums "dodu priekšroku garlaicībai, nevis pārsteigumiem" (vidējais vērtējums 2) un apgalvojumam "kad kāds ierosina veikt izmaiņas, drīzāk pretojos, pat tad, ja šķiet, ka pārmaiņas beigās varētu gūt labumu" (vidējais vērtējums 2). Tātad, tas norāda, ka šiem apgalvojumiem nepiekrīt, vērtējot savu personīgo nostāju un attieksmi pret pārmaiņām.

Sociālo darbinieku grupā piekrišana pausta apgalvojumiem: "mani priekšstati par lietām mainās" (vidējais vērtējums 4,3), "mēdzu piefiksēt, ka mas iepriekšējais skatījums uz lietām nav bijis pareizs" un "kad informē par plānu maiņu, nedaudz saspringstu" (abu apgalvojumu vidējais vērtējums 4). Bet respondenti nav piekrituši sekojošiem apgalvojumiem: "mēdzu izvairīties no pārmaiņām, par kurām es zinu, ka tās nāks par labu" (vidējais vērtējums 2), "dodu priekšroku garlaicībai, nevis pārsteigumiem" (vidējais

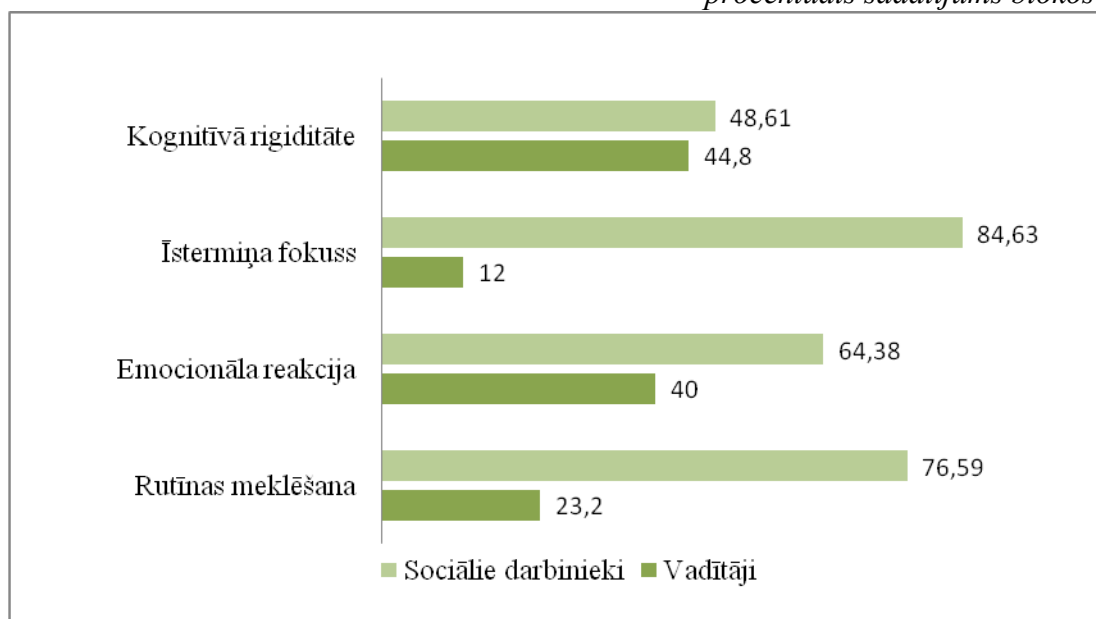
vērtējums 2,1) un “mēdzu uzskatīt, ka kopumā pārmaiņas ir negatīva lieta” (vidējais vērtējums 2).

19.attēls. “Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām vērtējuma sadalījums”.



Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām skalā sniegtās atbildes, sadalot pa četriem aspektiem (skatīt 20.attēlu) autore secina, ka rutīnas meklēšanas līmenis vadītāju grupā vērtējams kā pazemināts, savkārt sociālo darbinieku grupā kā augsts, kas nozīmē, ka sociālie darbinieki savā ikdienas dzīvē dod priekšroku stabilitātei un nav raksturīgs iesaistīties jaunās situācijās, nemaz nerunājot par avantūrām. Kaut atvērtība pārmaiņām darba procesā vairāk ir attieksmes jautājums, jo tas attiecas uz konkrētu darba kontekstu, tā tomēr atspoguļo vispārējo nostāju vai darbinieks orientējas uz ar darbu saistītām izmaiņām.

20.attēls. "Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām aspektu procentuāls sadalījums blokos".



Pētījumā parādās apstākļi, ka sociālie darbinieki pārmaiņu procesā labprātāk un īsākā laika posmā iesaistīsies, ja no gaidāmajām pārmaiņām spēs saskatīt labumu arī sev, t.i., piemēram, ka pārmaiņu rezultāta tiks atvieglots ikdienā veicamo darba pienākumu izpilde. Ir skaidrs, ka rutīnas meklēšana mazāk izpaužas tiem, kas arī savā ikdienas darbā meklē aktīvu pieeju darba problēmu risināšanā. Šis rādītājs norāda uz to, cik lielā mērā respondenti vēlas baudīt un meklēt stabilitāti un ilgstošu lietu kārtību savā dzīvē. Tāpēc jāapzinās, ka gatavība pārmaiņām sākas ar indivīda uztveri par pārmaiņu priekšrocībām, tāpēc pārmaiņu ietekme uz ikdienas dzīvi ievērojami atšķiras starp indivīdiem, ir priekšnoteikums tam, lai izprastu individuālās atšķirības psiholoģiskajai adaptācijai pārmaiņām.

Emocionāla reakcija – šajā mērījumā atspoguļojas respondentu reakcija uz pārmaiņām un norāda ar kādu emocionālu reakciju tiek reaģēts uzzinot par pārmaiņu ieviešanu un vistiešākā veidā pauž attieksmi pret pārmaiņām. Izzinot sniegto atbilžu procentuālo sadalījumu secināts, ka vadītāju grupā emocionālās reakcijas līmenis var tikt uzskatīts par

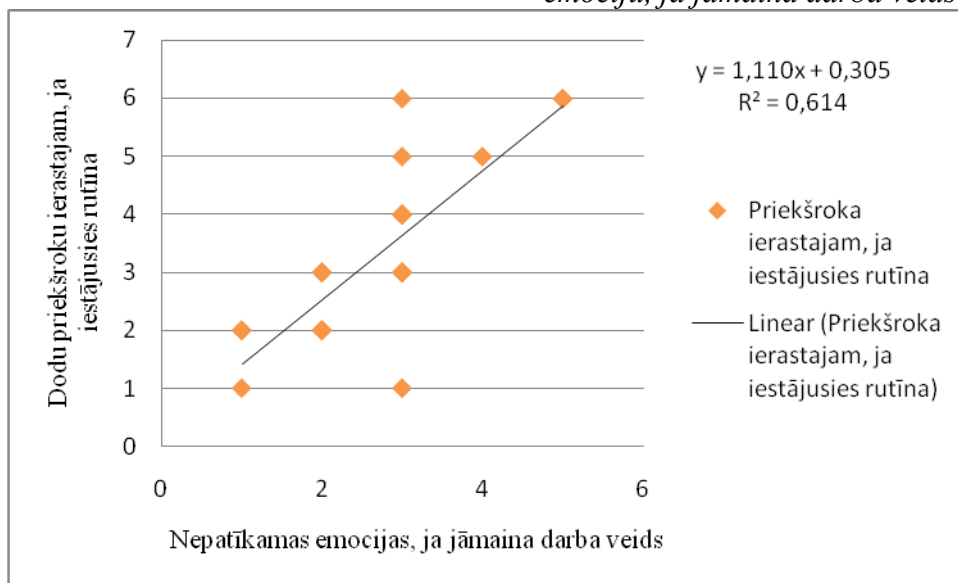
vidēju, savkārt sociālo darbinieku grupā par paaugstinātu, kas vēl vairāk sociālo darbinieku grupā iezīmē apstākli jeb vēlmi izjust stabilitāti un noturību savā dzīvē un emocionālas reakcijas rezultātā viennozīmīgi pārmaiņu īstenošana var noritēt mazāk produktīvi, jo no emocijām ir atkarīga cilvēka rīcība – reaģējot uz stresu, ķermenis mobilizē spēkus. Tieši šī iemesla dēļ emocionālai reakcijai ir ļoti liela nozīme adaptācijas, t.sk., pārmaiņu procesā. Savukārt, vadītāju sniegtās atbildes var liecināt, ka uzzinot par pārmaiņām tiek izjusta emocionāla reakcija, kas ir normāla parādība un liecina par iekšējo reakciju, un neilgā laika posmā tiek apzināti un saprasti veicamie uzdevumi, sekas un no katra nepieciešamais ieguldījums pārmaiņu procesā, lai to realizētu. Pētījums apliecina, ka respondenti atšķirīgi reaģē uz vienām un tām pašām situācijām, uztverot tās gan kā draudus, gan jaunas iespējas. Bet vadītājiem emocionālā reakcija var atspoguļot viņu spēju pamatoti riskēt, kas nenoliedzami vadītājam pildot amata pienākumus var būt svarīgs uzdevums, tāpēc autore uzskata, ka ir labi, jo uzrādīts vidējs rādītājs, kas nozīmē, ka ir balanss, vadītāji nav pārgalvīgi un nav arī kūtri riskēt, vadoties no savām emocionālajām reakcijām.

Īstermiņa fokuss – norāda pilnīgi pretēju sadalījumu abās respondentu grupās, t.i., vadītāju grupā – zems, bet sociālo darbinieku grupā ļoti augsts, kas nozīmē, ka sociāliem darbiniekiem raksturīgi koncentrēties uz īstermiņa grūtībām nevis pārmaiņu procesu skatīt plašāk, apzinot pārmaiņu procesā iegūto rezultātu lietderību, ko var traktēt kā tendenci pārmaiņu procesā saskatīt zaudējumus, nevis ieguvumus. Šis apstāklis var norādīt tendenci domāt negatīvi, šādi izšķiežot laiku sākt darboties, lai atliktu šo procesu, paustu pretošanos. Šādās situācijās gan būtiski apzināties, ka pārkāpjot savu komforta zonu tiek palielināts savs potenciāls – izdarot ko neierastu, rezultātā iemācoties ko jaunu. Rutīnu meklē un uz īstermiņa fokusu koncentrējas tie, kas izjūt kāpinātu emocionālu reakciju, izjūtot nedrošību par nākotni, trūkstot pārliecībai par pozitīvu rezultātu, nav gatavi pārmaiņās gaidāmo rezultātu samērot ar emocijām un stresu. Cilvēkiem ar augstu optimisma līmeni ir lielāka motivācija risināt savas problēmas un aktīvāk meklēt risinājumus, plānojot dzīvi ilgāka laika posmā. Arī psihosociālie resursi ir svarīgi sociālo pārmaiņu kontekstā tāpēc, ka saņemot sociālo atbalstu un raugoties nākotnē optimistiski, cilvēks gūst pozitīvas emocijas. Sociālais atbalsts ietver emocionālu tuvību un vienotību.

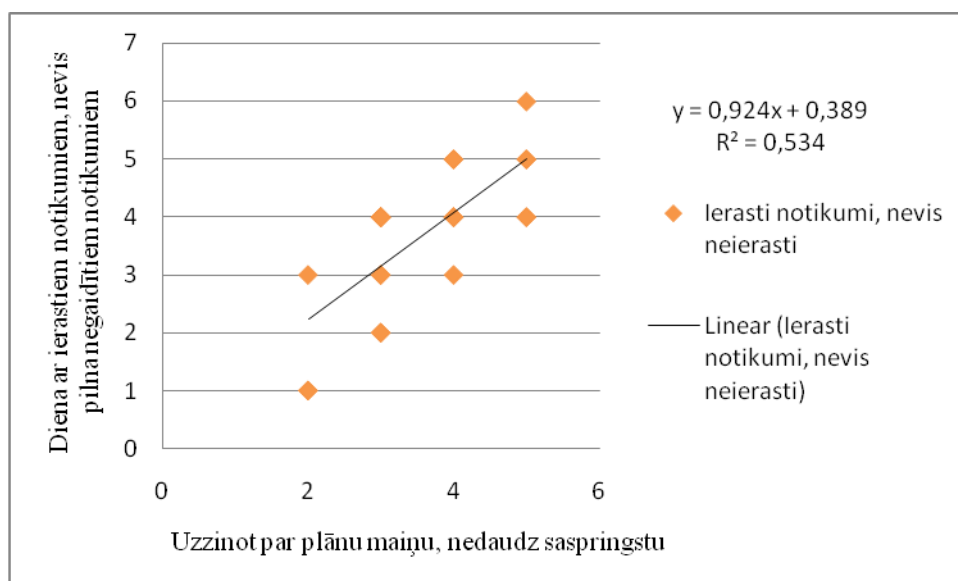
Kognitīvā rigiditāte – apliecina spēju nemainīt viedokli, pastāvot pie saviem uzskatiem. Šajā mērījumā iegūts ļoti līdzīgs vērtējums vadītājiem un socialajiem darbiniekiem un norāda uz rezultātu, kas ir virs vidējā un liecina par tendenci laika gaitā spēt mainīt savu viedokli, ja izzin citus apstākļus u.tml. Tātad ir tendence savos viedokļos būt stabiliem un spējīgiem to pamatot, bet atzīst, ka iespējama arī viedokļu mainība, kas ir ļoti būtiski strādājot

komandā. Pēc būtības kognitīvā rigiditāte izteiktāka ir cilvēkiem, kuriem ir izteiktāka rutīnas nepieciešamība darba procesā, tāpēc cilvēki var nebūt gatavi pat ilgākā laika posmā iedziļināties patiesajā lietas būtībā un pretojas pārmaiņām pat tad, ja to rezultātā var gūt labumu. Tāpēc gan no teorētiskā, gan praktiskā viedokļa, ir svarīgi saprast kā ikdienas darbā mainīt darbinieku reakciju, lai palīdzētu sagatavoties pārmaiņām, pieveršot uzmanību ikdienas darba situācijās, organizācijas var novērst vai apiet darbinieku pretestību pārmaiņām un mainīt viņu viedokli.

21.attēls. "Ierastu darbu veikšana, ja iestājusies rutīna un emociju, ja jāmaina darba veids sakarība".



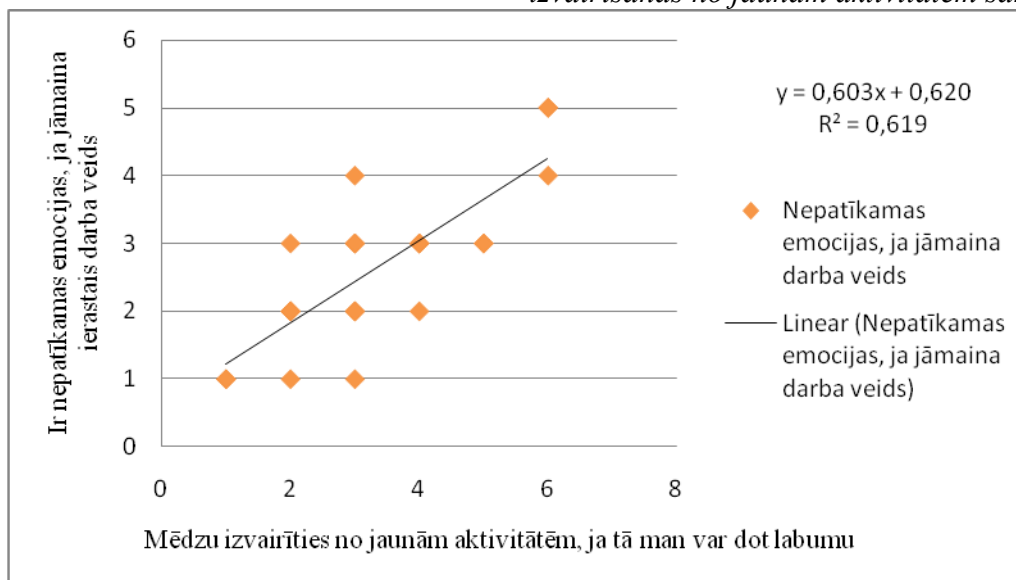
22.attēls. "Ierastu notikumu un plānu maiņas sakarība".



Vērtējot augstākos sakarību rādītājus vadītāju Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām skalā, augstākie pozitīvas lineārās korelācijas rādītāji (skatīt 21., 22. un 23.attēlu) konstatēti

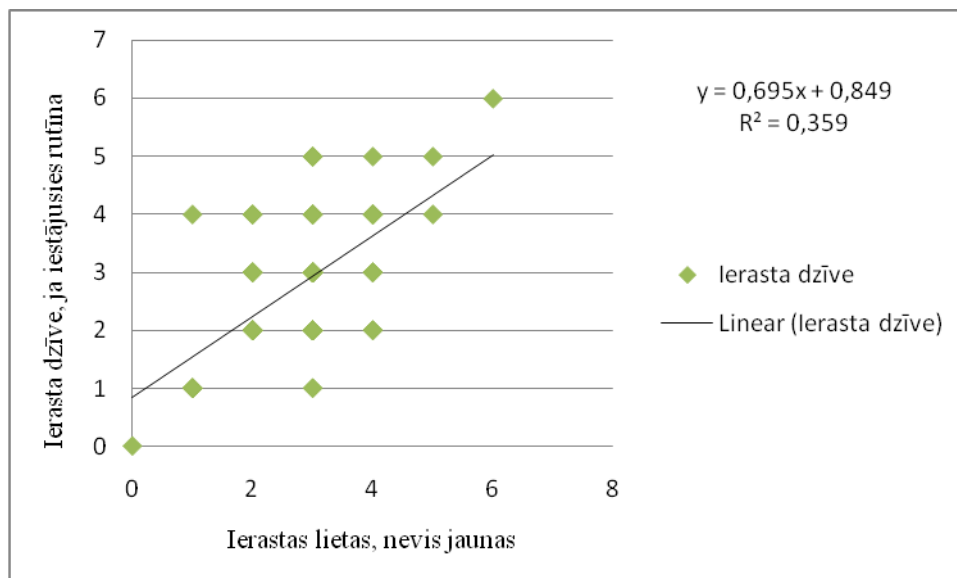
starp – “ierastu darbu veikšanu un emocijām, ja jāmaina darba veids” (korelācijas koeficients 0,780), “ierastu notikumu un plānu maiņa” (korelācijas koeficients 0,744) un starp “nepatīkamām emocijām mainot darbības veidu un izvairīšanos no jaunām aktivitātēm” (korelācijas koeficients 0,785).

23.attēls. “Nepatīkamu emociju, ja jāmaina darba veids un izvairīšanās no jaunām aktivitātēm sakarība”.

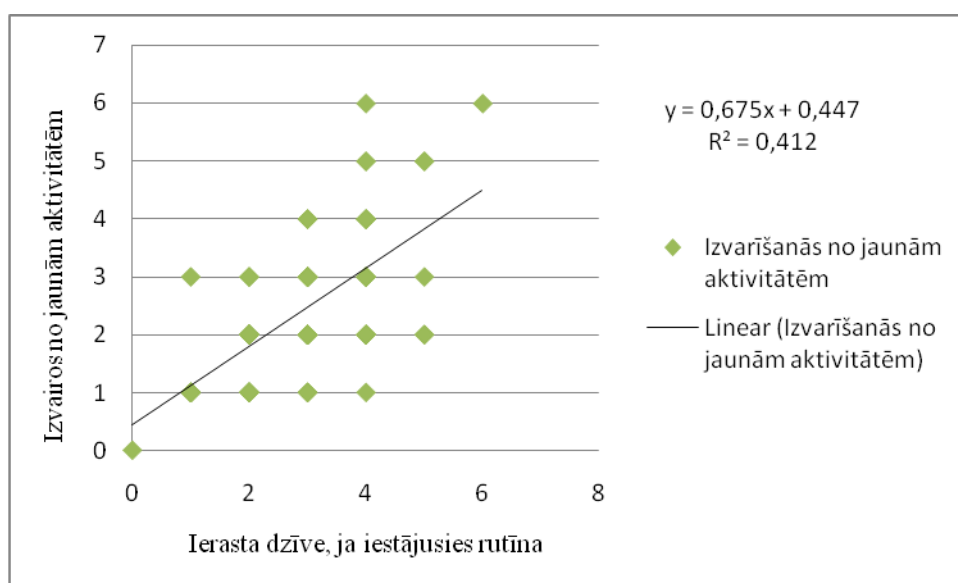


Ar vērtību 61% novērtēts, ka pieaugot ierastai ikdienai, pieaug nepatīkamas emocijas, ja jāmaina darba veids, bet 53% gadījumā, pieaugot ierastiem dienas notikumiem, pieaug spriedze, uzzinot par plānu maiņu. Savukārt, ar vērtību 62% novērtēts, ka pieaugot nepatīkamām emocijām, par pārmaiņām darbā, pieaugs pretestība pārmaiņām, pat ja no tām var iegūt labumu.

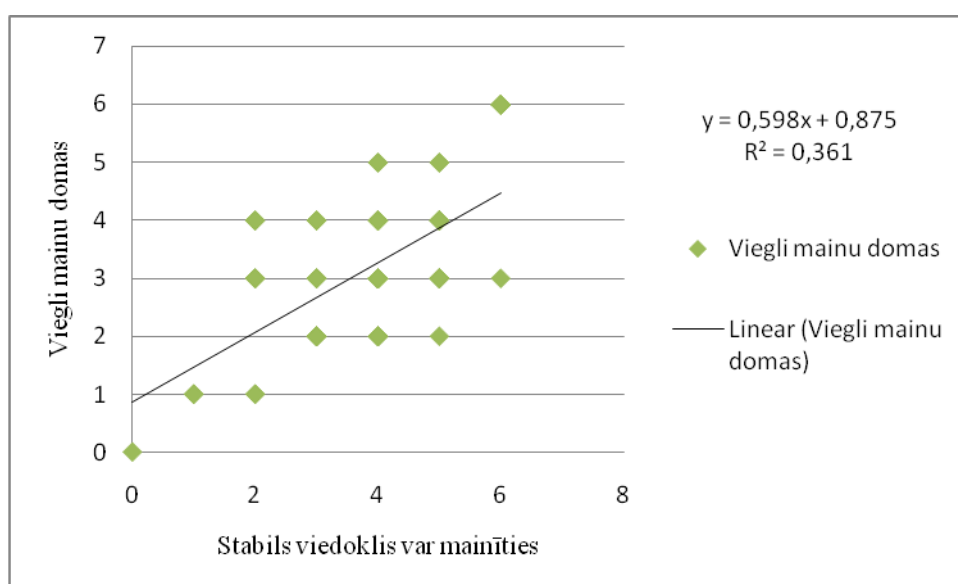
24.attēls. “Ierastas dzīves un ierastas lietu kārtības sakarība”.



25.attēls. "Izvaiŗšanās no jaunām aktivitātēm un ierastas dzīves sakarība".



26.attēls. "Domu un viedokļa maiņas sakarība".



Vērtējot saistības starp sociālo darbinieku Nostājas un attieksmes pret pārmaiņām skalā sniegtajām atbildēm, augstākie korelācijas koeficienti uzrādīti (skatīt 24., 25. un 26.attēlu) "ierastas dzīves un ierastas lietu kārtības sakarībai" (korelācijas koeficients 0,60), "izvaiŗšanās no jaunām aktivitātēm un ierastas dzīves" sakarībai (korelācijas koeficients 0,642) un "domu un viedokļu" maiņas sakarībai (korelācijas koeficients 0,602). Un uzrādītas vērtības 36% līdz 41%, ka mainoties vienam nostājas un attieksmes pret pārmaiņām aspektam pieaugs arī otrs.

## Secinājumi un priekšlikumi

- Sociālā dienesta mērķi vērsti trīs virzienos: sociālais darbs ar individuāliem gadījumiem un sociālās palīdzības sniegšana personām, un informēšana par sociālās palīdzības veidiem, kārtību kādā to saņemt; sociālās palīdzības administrēšana, t.i., uzskaitē, budžeta plānošana utt., kā arī sniegtās palīdzības kvalitātes un atbilstības novērtēšana; darbs ar kopienu jeb pašvaldības iedzīvotāju problēmu un nepieciešamo palīdzības formu izpēte, pakalpojumu pilnveidošana, mērķprogrammu un plānu izstrāde.
- Vadītājam nepārtraukti tiek paredzēts strādāt iedzīvotāju labā – realizēt sociālo darbu ar gadījumu un sociālo darbu kopienā, sniegt un pilnveidot sociālās palīdzības iespējas, radīt jaunus sociālos pakalpojumus, pilnveidot darbinieku kompetenci atbilstoši iedzīvotāju sociālo problēmu vajadzību profilam, kā arī pilnveidot darba metodes, lai sociālā dienesta pakalpojumi kļūtu arvien pieejamāki un sociālā dienesta darbs kļūtu arvien kvalitatīvāks.
- Vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas ietilpst koordinēšanas jeb motivēšanas (autori to dēvē abejādi) funkciju blokā un iekļauj sevī daudzveidīgas darbības, kas jārealizē pret saviem darbiniekiem un jāprot sabalansēt visas uzdotās funkcijas, kas balstās ne vien uz teorētiskām zināšanām, bet arī uz to pareizu lietošanu praksē un atbilstošu metožu izvēli, neskatoties uz to, ka sociālo dienestu darbību nosaka LR spēkā esošie normatīvie akti.
- Vadītāja sociālpsiholoģiskās funkcijas ietver labvēlīgu un vienlīdzīgu sociālpsiholoģiskā klimata veidošanu, motivēšanu, darbinieku komandas uzturēšanu jeb veselīgas komandas veidošanu, atvērtību pret padotajiem, lojalitātes stiprināšanu, analizē un strādā pie darbinieku efektivitātes un viņu pašapziņas veidošanas u.c., izmantojot socioloģijas un psiholoģijas likumus.
- Valsts ekonomiskās krīzes laikā sociālaie dienesti piedzīvojuši sprādzienvēda pārmaiņas, bija jāatsakās no nereti novecojušiem darbības veidiem, idejām un vērtībām un jāveido to vietā jaunas, saskaņā ar notikušajām pārmaiņām.
- Realizējot psiholoģiskā līguma nosacījumus starp vadītāju un sociālajiem darbiniekiem, organizācija spēj produktīvāk veikt uzdevumus un sadarbībā tiekties uz mērķi, šādi realizējot cilvēkresursu vadību.
- Lai sociālā dienesta darbs noritētu produktīvi, jābūt komandas darbam, tāpēc mērķtiecīgi jāvirzīties uz iestādes mērķiem, tos sabalansējot ar vadītāja un darbinieku individuālajiem mērķiem, kas veicina kopīgu ideju rašanos, atklātību un atbildīgu attieksmi.

- Nepieciešams izziņāt un novērtēt individuālo un organizācijas gatavību pārmaiņu īstenošanai, lai veidotu precīzu izpratni par iespējami produktīvāku pārmaiņu realizēšanu.
- Vide iedarbojas uz indivīdu un indivīds iedarbojas uz vidi, izrādot emocionālu attieksmi un ir pārmaiņu situācijas, kuras darbinieks interpretē un analizē – kādas prasības viņam konkrētā pārmaiņu situācija izvirza un rezultātā novērtē, kādas iespējas pastāv un cik atbilstošas ir vadītāja izvirzītās prasības un paredzamās iespējas piedaloties un aktīvi pārmaiņas realizējot.
- Sociālpsiholoģisko funkciju apzināšanās un realizēšanas rezultātā sociālo dienestu vadītāji var gūt labumu, izprotot cik atšķirīga ietekme ir darbinieku uzticības stiprināšanai, kuriem ir dažāda virzība uz pārmaiņām.
- Darba sākumā izvirzītā **hipotēze apstiprinās**, jo gan teorētiski pierādīts, ka vadītājam būtiski apzināties un aktualizēt sociālo darbinieku personīgo attieksmi pret pārmaiņām, gan pētījuma dati pierāda, ka sociālo darbinieku grupā ir augsta pretestība pārmaiņām, norādot dzīves grūtības un dzīves kvalitāti ietekmējošus aspektus, kas jāuzlabo un kurus vadītāja var pilnībā vai daļēji novērst/uzlabot veicot sociālpsiholoģiskās funkcijas.
- Izzinot atbildes uz izvirzītajiem problemjautājumiem:
  - sociālo darbinieku dzīves grūtības ir - “uztraukums par savu bērnu nākotni”, “nepārliecinātība par savu personīgo nākotni” un “materiālās grūtības”;
  - sociālo darbinieku dzīves kvalitātes skalā zemāk novērtētas “fiziskās aktivitātes”, “lūgšanas, meditācija vai individuālie garīgie pētījumi” un “fiziskā sagatavotība”;
  - vērtējot nostāju un attieksmi pret pārmaiņām vadītāju grupā augstu novērtēts apgalvojums ”priekšstati par lietām mainās”, tajā pat laikā atzīst, ka “dod priekšroku dienai ar ierastu kārtību” un “izjūt stresu, kad jāpielāgojas jaunai un nebijušai situācijai”, savukārt, mazāk piekrīt apgalvojumiem, ka “mēdz izvairīties no pārmaiņām, par kurām zin, ka tās nāks par labu. Sociālo darbinieku grupā piekrišana pausta apgalvojumiem: “mani priekšstati par lietām mainās”, “mēdzu piefiksēt, ka mas iepriekšējais skatījums uz lietām nav bijis pareizs” un “kad informē par plānu maiņu, nedaudz saspringstu”, bet respondenti nav piekrituši sekojošiem apgalvojumiem: “mēdzu izvairīties no pārmaiņām, par kurām es zinu, ka tās nāks par labu”, “dodu priekšroku garlaicībai, nevis pārsteigumiem” un “mēdzu uzskatīt, ka kopumā pārmaiņas ir negatīva lieta”;
  - jā, vadītāju sociālpsiholoģisko funkciju realizēšana aktualizē un atvieglo produktīvāku pārmaiņu ieviešana s gaitu, jo tiek uzturēta un motivēta sociālo darbinieku komanda.

- Tā kā pētījumā sociālo darbinieku grupā konstatēts izteikts īstermiņa fokuss, vērtējot pārmaiņu procesus, tad nepieciešams periodiski paust atgriezenisko saiti, par darbinieku jau veiktā ieguldījuma rezultātiem parmainu procesā, veikt nakošo darbību modelēšanu.
- Ņemot vērā sociālo darbinieku darba stāžu, jastrādā pie piederības izjūtas stiprināšanas darba vietai, uzsverot darbinieku nozīmīgumu mērķu sasniegšanā, organizēt vienotu lēmumu pieņemšanas procedūru, sniedzot emocionālu piederību komandai.
- Pārmaiņu īstenošanas gaitā jāuzsver abpusējs izdevīgums iesaistoties šajā procesā un pārmaiņas īstenojot, caur šādu aktivitāti motivējot tos darbiniekus, kam būtisks pārmaiņu rezultāts ilgtermiņā, gan piedāvājot interešu saskaņojamību.
- Vadītājam darbinieku motivēšanas procesā iesaistīties pārmaiņu realizēšanā, jāpauž informācija, lai sociālie darbinieki gūtu pārliecību par stabilitāti, kas pētījumā minēta, kā viena no būtiskākajām vērtībām, šādā veidā sniedzot pārliecību darbiniekiem, domājot par viņu nākotni, par viņu individuālajiem nākotnes mērķiem.
- Ņemot vērā sociālo darbinieku vecumposmu, ļoti būtiski vadītājiem paust rūpes un organizēt social darbinieku atpūtas iespējas, paredzot ne tikai atvaļinājumu, bet arī papildus brīvdienas par darba izpildes kvalitāti, kura piešķiršanas kritēriji darbiniekiem ir skaidri jau iepriekš.
- Vadītāja psihosociālo funkciju realizēšanā viens no pamata pienākumiem pārmaiņu vadībā ir darbiniekus motivēt iesaistīties pārmaiņās, bet gan teorija, gan pētījums liecina, ka vēl svarīgāk ir novērst demotivējošus faktorus, kuru ietekmes rezultātā sociālie darbinieki var aktīvāk pretoties parmaiņām. Tas sociālo dienestu pārmaiņu vadībā var būt viens no primārajiem vadītāja uzdevumiem, jo caur šādām aktivitātēm tiks mazināts emocionālās reakcijas līmenis, kamēr tas ir augsts, indivīds spēcīgāk pretosies parmainu procesiem.
- Jaakcentē pašmotivācijas factors, kas var būt svarīgs gan vadītājiem, gan socialajiem darbiniekiem. Pasmotivācijas faktoru esamību netieši apliecinās darba stāžs, emocionālās attiecības ar darba kolēģiem u.c., tad var pieņemt, ka ja ir pasmotivācija, ir vieglāk rast motivējošus faktorus iesaistīties pārmaiņās.
- Jānodrošina sociālās garantijas, jo vērtējot pētījuma datus, šis ir ļoti svarīgs factors, domājot par darbinieku nākotni, šādi sniedzot pārliecību, ka tiks saņemts atbalsts dzīves situācijas izmaiņu gadījumā.
- Pārmaiņu procesā jāuzsver labie darbi un sasniegtais, izsakot pateicību un atzīstot social darbinieku veikumu, uzticoties un deleģējot individualai darbinieku kompetencei

atbilstošus uzdevumus, paredzot iespēju pilnveidot jau esošas kompetences un atbilstošas atalgojuma sistēmas nodrošināšanu, samērojot to ar uzdotajiem uzdevumiem.

- Vadītājiem un sociālajiem darbiniekiem būtiski apmierināt gan fiziskās vajadzības, kas galvenokārt varētu tikt nodrošinātas ar darba algas jautājuma sakārtošanu, gan mentālās vajadzības, kas jānodrošina komunikācijas, atbalsta un sadarbības pilnveidošanas gaitā. Pēc psiholoģijas teorijām ir skaidrs, ka šajā gadījumā primārās ir fiziskās vajadzības, jo pēc vajadzību skalas atrodas zemākā līmenī.
- No pētījuma rezultātiem izriet, ka sociālajiem darbiniekiem pārmaiņu procesā piemērotas būtu divas iedarbības metodes – pārliecināšana par pārmaiņu nepieciešamību un līdzdalība, iesaistoties pārmaiņu procesa plānošanā un īstenošanā. Darbinieku pārliecināšana jāorganizē, panākot abpusēju psiholoģisko līgumu, šādi apmierinot darbinieku morālās vajadzības un palielinot savu ieteksmi pret darbiniekiem.

## Izmantotās literatūras u.c. avotu saraksts

1. Administratīvā procesa likums (25.10.2001). LR. likums. Redakcija: 01.03.2013. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
2. Barets, R. (2008) *Vērtīborientātas organizācijas izveide*. Rīga: Biedrība Domas spēks.
3. Bērnu tiesību aizsardzības likums (19.06.1998). LR likums. Redakcija: 01.04.2012. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
4. Blaučards, K., Džonsons, S. (2009) *Efektīvas vadības noslēpumi*. Rīga: Zvaigzne ABC.
5. Brinkmann, S. (2008) Changing psychologies in the transition from industrial society to consumer society. *History of the Human sciences*, Volume 21, Number 2, p. 85-111. Retrieved 30.10.2012 from: Sage Journals Online, DOI: 10.1177/0952695108091412.
6. Brown, I., Anand, S., Fung, W.L.A., Issacs, B., Baum, N. (2003) Family Quality of Life: Canadian Results From an International Study. *Journal of Development and Physical Disabilities*, Volume 15, Number 3, p. 207-230. Retrieved 28.04.2013.
7. Cameron, K.S. (2008) Paradox in Positive Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 44, Number 1, p. 7-19. Retrieved 27.10.2012 from: Sage Journals Online, DOI: 10.1177/0021886308314703.
8. Carr, E.G., Horner, R.H. (2007) The Expanding Vision of Positive Behavior Support: Research Perspectives on Happiness, Helpfulness, Hopefulness. *Journal of Positive Behavior Interventions*, Volume 9, Number 1, p. 3-14. Retrieved 30.10.2012 from: Journal of Positive Behavior Interventions, DOI: 10.1177/10983007070090010201.
9. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., Avey, J.B. (2008) Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 15, Number 3, p. 227-240. Retrieved 26.10.2012. DOI: 10.1177/1548051808326596
10. Conway, N., Coyle – Shapiro, J.A.M. (2006) Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceive Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Volume 90, Number 4, p. 774-781. Retrieved 27.10.2012 2012 from: Journal of Applied Psychology, DOI: 10.1037/0021-9010.90.4.774.
11. Cummins, R.A. (1996) Directory of Instruments to Measure Quality of Life and Cognate Areas. *Social Indicators Reserch*, Volume 38, Number 3, p. 303-328. Retrieved 28.04.2013. DOI: 10.1007/BF00292050.

12. Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., Macintosh, J.B., Rosenbloom, D., Lendrum, B. (2002) Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 75, p. 377-392. Retrieved 05.03.2013 from: The British Psychological Society.
13. Dam, K., Oreg, S., Scum, B. (2008) Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Perceived Development Climate, and Change Process Characteristics Understanding. *Journal of Applied Psychology*, Volume 57, Number 2, p. 313-334. Retrieved 30.03.2013 from: APA PsycNET, DOI: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311
14. Dāvidsone, G. (2008) *Organizāciju efektivitātes modelis*. Rīga: ODA.
15. Deci, E.L., Ryan, R.M, Gagne, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P. (2001) Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Volume 27, Number 8. Retrieved 27.10.2012 from: Sage Journals Online, DOI: 10.1177/0146167201278002.
16. Deery, S.J., Iverson, R.D., Walsh, J.T. (2005) Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees. *Journal of Applied Psychology*, Volume 91, Number 1, p. 166-167. Retrieved 27.10.2012 from: Journal of Applied Psychology, DOI: 10.1177/0959680107086113.
17. Djuric, D., Prlincevic, G., Maksimovic, D., Marcetic, M. (2011) Management of global organization as a factor of competitive advantage. *I International Symposium Engineering Management And Competitiveness 2011*. Retrieved 27.10.2012 from: <http://www.tfzr.uns.ac.rs/emc/emc2011/Files/D%2010.pdf>
18. Dombrovska, L.R. (2009) *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC.
19. Edeirs, Dž. (2007) *Iedvesmojošais līderis*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
20. Eizenharde, K., Džeja, E., Kahveidži, Dž., Larkini, T., Makaskijs, M., Nikolss, R., Prinsa, Dž., Stīvensa, L. (Eds.) (2006) *Efektīva komunikācija*. Harvard Business Review on. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
21. Eggerth, E.D. (2008) From Theory of Work Adjustment to Person Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology. *Journal of Career Assessment*, Volume 16, Number 1, p. 60-74. Retrieved 30.10.2012 from: Sage Journals Online, DOI: 10.1177/1069072707305771.
22. Ešenvalde, I. (2003) *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkūrijs LAT.

23. Ešenvalde, I. (2007) *Pārmaiņu vadība*. Rīga: Jānis Roze.
24. Frīmentāls, D. (2006) *Komandas motivācija un vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC.
25. Garleja, R. (2010) *Darbs, organizācija un psiholoģija*. Rīga: Raka.
26. Gill, D., Chang, Y.-K. , Murphy, K.M., Speed, K.M., Hammond, C.C., Rodriguez, E.A., Lyu, M., Shang, Y.-T. (2011) Recommendations Memo #2 Livability and Quality of Life Survey. Retrieved 30.10.2012. from:  
<http://www.oregon.gov/odot/td/tp/docs/lcp/livability.pdf>
27. Gorlova, D. (2000) Komandas izveidošana un funkcionēšana. *Dzīves jautājumi V: Zinātniski metodisks rakstu krājums*. Rīga: SDSPA Attīstība, 80. – 106. lpp.
28. Grümer, S., Pinquart, M. (2011) Perceived changes in personal circumstances related to social change: Associations with psychosocial resources and depressive symptoms. *Journal of Applied Psychology*, Volume 16, Number 1, p. 68-78. Retrieved 30.10.2012 from: Journal of Applied Psychology, DOI: 10.1027/1016-9040/a000038.
29. Herolds, D.M., Fedors, D.B. (2009) *Mainiet veidu kā vadīt pārmaiņas: līderības stratēģija, kas patiešām strādā*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
30. Heuvel, S., Schalk, R. (2009) The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, Volume 48, p. 283-314, Reviewed 01.03.2013  
<http://ssi.sagepub.com/content/48/2/283> DOI: 10.1177/0539018409102415
31. Ivans, U., Ruskule, S. (2006) *Vadīšanas pamati*. Malnava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte.
32. Kalve, I. (2005) *Apseglot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: Biznesa augstskola Turība.
33. Latta, G.F. (2009) Organizational Culture on Leading Change. A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model): The Impact of. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 16, Number 1, p. 19-37. Retrieved 12.04.2012 from: Sage Journals Online, DOI: 10.1177/1548051809334197.
34. Strachan, J. (2009) Pārmaiņas ir vienkāršas. *Sarunas ar pasaules biznesa līderiem PĀRMAIŅAS*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 51. – 53.lpp.
35. Martin, E.P., Steen, S., Steen T.A., Park N., Peterson, C. (2005) Positive Psychology progress. *Journal of Applied Psychology*, Volume 60, Number 5, p. 410-421. Retrieved 30.10.2012 from: Journal of Applied Psychology, DOI: 10.1037/0003-066X.60.5.410.
36. Mežinska, A. (2012) *Galvenās cadības funkcijas mazajā un vidējā biznesā*.  
<http://www.biznesam.lv/?sub=publications&id=93> (Skatīts: 27.10.2012.)

37. Millers, M. (2012) *Kāpēc klibo pārmaiņu vadība uzņēmumos?* <http://www.biznesam.lv/?sub=publications&id=93> (Skatīts: 27.10.2012.)
38. Obers, Dž. (2007) *Darbinieku motivācija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
39. Oort, F. (2005) Using structural equation modeling to detect response shifts and true change. *Quality of Life Research*, Volume 14, Number 3, p. 587-598. Retrieved 28.04.2013.
40. Oreg, S. (2003) Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, Number 4, p. 680–693. Retrieved 26.10.2012 from: APA PsycNET, DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.680
41. Oreg, S., Vokola, M., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N. (2008) Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology Copyright*, Volume 93, Number 4, p. 935–944, Retrieved 01.03.2013. DOI: 10.1037/0021-9010.93.4.935
42. Oreg, S., Sverdlik, N. (2011) Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent. *Journal of Applied Psychology*, Volume 96, Number 2, p. 337-349. Retrieved 27.10.2012 from: APA PsycNET, DOI: 10.1037/a0021100
43. Oreg, S., Nevo, O., Metzger, H., Leder N., Castro D. (2009) Dispositional Resistance to Change and Occupational Interests and Choices. *Journal of Career Assessment*, Volume 17, Number 3, p. 312-323. Retrieved 30.10.2012 from: Sage Journals Online, DOI: 10.1177/1069072708330599.
44. Par pašvaldībām (19.05.1994). LR likums. Redakcija: 21.02.2013. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
45. Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem Nr.291 (03.06.2003). LR Ministru kabineta noteikumi. Redakcija: 01.01.2013. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
46. Rafferty, A.E., Jimmieson, L.N., Armenakis, A.A. (2013) Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, Volume 39, Number 1, p. 110–135. Retrieved 05.03.2013 from: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav> DOI: 10.1177/0149206312457417
47. Saksvik, I.B., Hetland, H. (2009) Exploring Dispositional Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 16, Number 2, p. 175-183, Retrieved 16.01.2013. DOI: 10.1177/1548051809335357
48. Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums (31.10.2002). LR likums. Redakcija: 01.01.2012. Rīga: Latvijas Vēstnesis.

49. Stewart, W.H., May, R.C., McCarthy, D.J., Puffer, P.S. (2009) A Test of the Measurement Validity of the Resistance to Change Scale in Russia and Ukraine. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 45, Number 4, p. 468-489. Retrieved 26.10.2012 from: <http://jlos.sagepub.com> DOI: 10.1177/0021886309338813
50. *Vadīt komandas*. (2009) Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
51. *Vadīt pārmaiņas (ME)*. (2009) Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
52. Vidnere, M. (2003) Sociālo pārmaiņu psiholoģiskie aspekti personības socializācijas procesā. *Psiholoģija mums Nr.2 novembris. Starptozaru žurnāls*. Rīga: SIA IZDEVNIECĪBAS NAMS UADŽET , 2.-6. lpp.
53. Witte, H., Sverke, M., Ruysseveldt, J., Goslinga, S., Chirumbolo, A., Hellgren, J., Näswall, K. (2008) Job Insecurity, Union Support and Intentions to Resign Membership: A Psychological Contract Perspective. *European Journal of Industrial Relations*, Volume 14, Number 1, p. 85-103. Retrieved 27.10.2012 from: Sage Journals Online, DOI: 10.1177/0959680107086113.
54. Vorončuka, I. (2009) *Personāla vadība*. Rīga: Valters un Rapa.

**Pielikumi**

Aptauja par sociālo dienestu darbinieku dzīves grūtībām, nostāju un attieksmi pret pārmaiņām un katra individuālo dzīves kvalitāti tiek veikta Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmijas profesionālās maģistratūras programmas „Organizācijas vadība” maģistrantes **Vitas Kalniņas maģistra darba “Sociālā dienesta vadītāja sociālpsiholoģisko funkciju pamatojums pārmaiņu vadības procesā” ietvaros.**

Šai darbinieku aptaujai ir sekojoši mērķi: Pirmkārt, iegūt objektīvu informāciju par pašreizējo situāciju sociālo dienestu darbinieku dzīvē. Otrkārt, noteikt, vai pastāv nepieciešamība sociālo dienestu vadītājiem lielākā mērā pievērst uzmanību sociālpsiholoģisko funkciju izpildei.

Aptauja ir anonīma un tās rezultāti tiks analizēti tikai apkopotā veidā.

1. **Dzīves grūtības.** Novērtējiet, savus pašreizējos dzīves grūtību cēloņus - pēc 5 ballu skalas (vērtējums 1- visnenožīmīgākais, 5-visnenožīmīgākais), vērtējumu atzīmējot ar X.

Nr. p.k.	Grūtību cēlonis:	Vērtējums				
		1	2	3	4	5
1.1.	Iekšējais tukšums un intereses par dzīvi iztrūkums	1	2	3	4	5
1.2.	Nepietiekama atbildība par savu dzīvi	1	2	3	4	5
1.3.	Vāja veselība	1	2	3	4	5
1.4.	Interesanta darba iztrūkums	1	2	3	4	5
1.5.	Pietrūkst tuvu attiecību	1	2	3	4	5
1.6.	Materiālās grūtības	1	2	3	4	5
1.7.	Vientulība	1	2	3	4	5
1.8.	Pietrūkst apkārtējo cilvēku atzinības	1	2	3	4	5
1.9.	Nav iespējama pašattīstība	1	2	3	4	5
1.10.	Nav pārliecības par personīgo nākotni	1	2	3	4	5
1.11.	Nelaimīgas laulības	1	2	3	4	5
1.12.	Nav iespējams realizēt savus dzīves plānus	1	2	3	4	5
1.13.	Nav iespējams nodarboties ar radošo darbību	1	2	3	4	5
1.14.	Piemīt kaitīgi ieradumi un atkarības	1	2	3	4	5
1.15.	Ar bērnu audzināšanu saistītās problēmas	1	2	3	4	5
1.16.	Uztraukums par savu bērnu nākotni	1	2	3	4	5
1.17.	Bezdarba draudi	1	2	3	4	5
1.18.	Personīgās dzīves vietas iztrūkums	1	2	3	4	5
1.19.	Neapmierinātība ar pašreizējo personīgo dzīves vietu	1	2	3	4	5

(pēc Gunthert, Cohen & Armeli, 1999, metodiku tulkojusi un adaptējusi M.Vidnere, 2008)

2. **Nostāja un attieksme pret pārmaiņām.** Novērtējiet piedāvātos apgalvojumus par Jūsu nostāju un attieksmi pret pārmaiņām, norādot kādā mērā piekrīti vai nepiekrīti katram apgalvojumam - pēc 6 ballu skalas (vērtējums 1- pilnībā nopiekrītu, 6-pilnībā piekrītu), vērtējumu atzīmējot ar X.

Aprakstiet sevi tādu, kāds (-a) esat kopumā pašlaik, nevis kāds (-a) vēlieties būt nākotnē.

Nr. p.k.	Apgalvojums:	Vērtējums					
		Pilnībā nepiekrītu	Nepiekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Drīzāk piekrītu	Piekrītu	Pilnībā piekrītu
2.1.	Es drīzāk dotu priekšroku garlaicībai, nevis pārsteigumiem	1	2	3	4	5	6
2.2.	Man varētu sagādāt nepatīkamas emocijas, ja pēkšņi darbā būtu nepieciešams mainīt manu ierasto veidu, kā veicu darbu	1	2	3	4	5	6
2.3.	Es mēdzu izvairīties no jaunām aktivitātēm, pat tad, ja tā man var dot labumu	1	2	3	4	5	6
2.4.	Es došu priekšroku ierastajam, pat tad, ja manā dzīvē ir iestājusies rutīna	1	2	3	4	5	6
2.5.	Es izjūtu stresu, kad jāpielāgojas jaunai un nebijušai situācijai	1	2	3	4	5	6
2.6.	Mani prieksstati par lietām mainās	1	2	3	4	5	6
2.7.	Man labāk patīk darīt tās pašas vecās lietas, nekā izmēģināt kaut ko jaunu un citādu	1	2	3	4	5	6
2.8.	Negaidītas pārmaiņas manī var izraisīt pamatīgu apjukumu	1	2	3	4	5	6
2.9.	Man viedoklis par lietām ir nemainīgs	1	2	3	4	5	6
2.10.	Es došu priekšroku dienai ar ierastu kārtību, nekā dienai, kas pilna ar negaidītiem notikumiem	1	2	3	4	5	6
2.11.	Man „zūd pamats zem kājām”, kad sastopos ar pēkšņām pārmaiņām	1	2	3	4	5	6
2.12.	Ja reiz es esmu nonācis pie kāda secinājuma, es diez vai mainīšu savas domas	1	2	3	4	5	6
2.13.	Es mēdzu uzskatīt, ka kopumā pārmaiņas ir negatīva lieta	1	2	3	4	5	6
2.14.	Es mēdzu izvairīties no pārmaiņām, par kurām es zinu, ka tās nāks par labu	1	2	3	4	5	6
2.15.	Es viegli mainu savas domas	1	2	3	4	5	6
2.16.	Es drīzāk izvēlos vienveidību, nekā negaidītas pārmaiņas	1	2	3	4	5	6
2.17.	Kad kāds man ierosina veikt izmaiņas, es drīzāk pretojos, pat tad, ja man šķiet, ka šīs pārmaiņas beigās varētu dot labumu	1	2	3	4	5	6
2.18.	Pat ja man ir izveidojies stabils viedoklis, tad tas vēl var mainīties	1	2	3	4	5	6
2.19.	Ja lietas nenotiek pēc plāna, tas mani „izsit no sliedēm”	1	2	3	4	5	6
2.20.	Ja darbā man mainītos darba pienākumi, es tos uzņemtos nelabprāt, pat tad, ja man šķistu, ka es tikšu galā tikpat labi kā iepriekš	1	2	3	4	5	6
2.21.	Es mēdzu piefiksēt, ka mans iepriekšējais skatījums uz kādu lietu nav bijis parezs	1	2	3	4	5	6
2.22.	Kad mani informē par plānu maiņu, es nedaudz saspringstu	1	2	3	4	5	6
2.23.	Es nelabprāt pieņemu pārmaiņas, pat tad, ja tās iespējams, varētu uzlabot manu dzīvi	1	2	3	4	5	6
2.24.	Es mēdzu mainīt savu viedokli	1	2	3	4	5	6
2.25.	Es justos satraukts(-a), ja uzzinātu, ka darbā gaidāmas	1	2	3	4	5	6

	būtiskas izmaiņas lietu norisē						
2.26.	Es drīzāk izvēlos dzīvot kā iepriekš, nekā veikt radikālas pārmaiņas, kas varētu uzlabot manu dzīvi	1	2	3	4	5	6
2.27.	Man ir grūti mainīt savus priekšstatus par lietām	1	2	3	4	5	6

(pēc Oreg, S., 2003, metodiku tulkojuši un adaptējuši L.Rože un E.Kālis, 2012)

3. **Dzīves kvalitāte.** Novērtējiet piedāvātos dzīves kvalitāti ietekmējošus aspektus - pēc 5 ballu skalas (vērtējums 1- zems, 5-izcils), kurš vislabāk raksturo Tavas sajūtas par dzīves kvalitāti, vērtējumu atzīmējot ar X.

Nr. p.k.	Apgalvojums:	Vērtējums				
		Zema/-s	Zem vidējā	Vidēja	Virs vidējā	Izcila/-s
3.1.	Fiziskā veselība un labklājība	1	2	3	4	5
3.2.	Personiskās attiecības	1	2	3	4	5
3.3.	Dvēseles miers	1	2	3	4	5
3.4.	Laires sajūta	1	2	3	4	5
3.5.	Spēja koncentrēties	1	2	3	4	5
3.6.	Fiziskā sagatavotība	1	2	3	4	5
3.7.	Vispārējā dzīves kvalitāte	1	2	3	4	5
3.8.	Spēja domāt	1	2	3	4	5
3.9.	Dzīves baudīšana	1	2	3	4	5
3.10.	Miera sajūta	1	2	3	4	5
3.11.	Spēja par sevi parūpēties	1	2	3	4	5
3.12.	Dzīve kopumā	1	2	3	4	5
3.13.	Intīmas attiecības	1	2	3	4	5
3.14.	Lūgšanas, meditācija vai individuāli garīgi pētījumi	1	2	3	4	5
3.15.	Spēja veikt ikdienas darbības	1	2	3	4	5
3.16.	Laires kopumā	1	2	3	4	5
3.17.	Spēja uzsākt un noturēt attiecības	1	2	3	4	5
3.18.	Garīgā izaugsme	1	2	3	4	5
3.19.	Apziņa, ka nejūties nomākts, skumjš vai depresīvs	1	2	3	4	5
3.20.	Spēja risināt problēmas	1	2	3	4	5
3.21.	Emocionālās attiecības ar citiem	1	2	3	4	5
3.22.	Garīgie uzskati	1	2	3	4	5

3.23.	Apziņa, ka nejuties satraukts, saspringts vai nemierīgs	1	2	3	4	5
3.24.	Ķermeņa forma	1	2	3	4	5
3.25.	Garīgā dzīve	1	2	3	4	5
3.26.	Atmiņa	1	2	3	4	5
3.27.	Ķermeņa izskats	1	2	3	4	5
3.28.	Sociālās attiecības	1	2	3	4	5
3.29.	Ticība	1	2	3	4	5
3.30.	Spēja turpināt mācīties	1	2	3	4	5
3.31.	Fiziskās aktivitātes līmenis	1	2	3	4	5
3.32.	Spēja pielāgoties	1	2	3	4	5

(pēc Gill, D.L., Chang, Y.K., Murphy, K.M., Speed, K.M., Hammond, C.C., Rodriguez, E.A., Lyu, M. & Shang, Y.T., 2011, metodiku tulkojusi un adaptējusi autore, 2013)

4. Cik ilgi Jūs strādājiēt sociālajā dienestā?

- līdz 3 gadiem;
- no 3 līdz 5 gadiem;
- no 5 līdz 10 gadiem;
- no 10 līdz 20 gadiem;

5. Jūsu vecums:

- 18-25 gadi;
- 26-35 gadi;
- 36-45gadi;
- 46-55 gadi;
- >55 gadiem;

Paldies par sniegtajām atbildēm!

## **Pateicības**

Pateicos darba zinātniskajai vadītājai profesorei Mārai Vidnerai par veiksmīgu sadarbību, neatsveramo atbalstu un sniegto palīdzību darba izstrādes laikā.

Pateicos uzrunātajiem sociālo dienestu vadītājiem un sociālajiem darbiniekiem par atsaucību un piedalīšanos pētījumā.

Īpaši sirsnīgi pateicos savai ģimenei un radiem par sirsnīgo attieksmi un neatsveramo atbalstu grūtos brīžos, palīdzību datu apstrādē un pētījumu izzināšanā, kā arī laika ieguldījumu, lai spētu pilnvertīgi iesaistīties studiju procesā.

## **GALVOJUMS**

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra u.c. avoti norādīti literatūras u.c. avotu sarakstā.

Dažāda veida informācija (atziņām, citātiem, attēliem u.c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

Autora paraksts: \_\_\_\_\_

Datums: \_\_\_\_\_

Maģistra darbs aizstāvēts Valsts pārbaudījumu komisijas

20\_\_gada \_\_\_\_\_ sēdē

un novērtēts ar \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Protokols Nr. \_\_\_\_\_

Valsts pārbaudījumu

komisijas priekšsēdētājs \_\_\_\_\_

Paraksts

\_\_\_\_\_  
Vārds, uzvārds