



# Personāla motivācijas pārbaude, atlase un ievadīšana darbā

**ANNA MENKOVA,**

Sociālo darbinieku biedrības valdes locekle,  
Rīgas Kurzemes rajona Sociālā dienesta  
Atbalsta nodaļas ģimenēm ar bērniem vadītāja

☺ *Divas dvēseles sēž paradīzē un lēnītēm, baudot, ēd medus nektāru, pēkšņi tām pievienojas vēl viena dvēsele – steigā paķer karoti un sāk strēbt medus nektāru. Dvēseles brīnās: „Kam vajadzīga tāda steiga, mēs taču šeit esam uz mūžu!” - „Kāds uz mūžu, bet kādu pēc piecām minūtēm reanimēs!”*

Novērtēt jauno darbinieku motivāciju ir ārkārtīgi svarīgs uzdevums. Kāds nāk uz Sociālo dienestu, lai iegūtu individuālo pieredzi tālākai profesionālai izaugsmei, kādu vada karjeras veidošanas motīvs, vēl kāds atnāk, lai vienkārši nopelnītu algu un būtu nodarbināts. Vēl citi varianti - nāk pārliecināti, kas ir sociālais darbs, vēlas stāties darba attiecībās, lai uzrakstītu diplomdarbu utt. Tādēļ darba efektivitātes, iniciatīvas un Sociālā dienesta misijas realizēšanas gaidas bieži ir diezgan iluzoras, ja Sociālais dienests, neizvērtējot jauno darbinieku motivāciju, pieņem darbā visus gribētājus, kuri atbilst formāliem kritērijiem.

Kā pieņemt darbā sociālos darbiniekus ar augstu motivāciju sniegt profesionālu palīdzību klientiem, kuriem savukārt visbiežāk ir zema motivācija atbrīvoties no savām sociālajām problēmām, jo viņi zināmā mērā jau ir samierinājušies ar likstām, ar, kā pašiem šķiet, dzīves netaisnību. Kā atrast sociālos darbiniekus, kuri veiksmīgi prot integrēt augstskolā apgūtās zināšanas praksē un spēj salīdzinoši īsā laikā apgūt jaunas prasmes, kuras ir nepieciešamas specifisko Sociālā dienesta mērķu sasniegšanai, profesionāļus, kuru vēlme ir attīstīt gan individuālo profesionālo kapacitāti, gan sekmēt sociālā darba procesu pozitīvo virzību. Un vēl viens ļoti svarīgs uzdevums - kā palīdzēt darbiniekiem adaptēties jaunajā darba vidē, īsā laika posmā apgūt jaunas prasmes, un kā objektīvi novērtēt un padarīt abpusēji (darba devējam un darba ņēmējam) skaid-

ru, strukturētu, caurspīdīgu šo procesu trīs mēnešu laikā (trīs mēneši ir pārbaudes laiks saskaņā ar darba līgumu, kuru ar sociālo darbinieku noslēdz Sociālā dienesta vadītājs).

Meklēt atbildes uz šiem jautājumiem lika prakses realitāte, jo pēc mūsu rīcībā esošajiem datiem Kurzemes Sociālā dienesta Atbalsta nodaļā ar bērniem viena gada laikā vidēji nomainās 30% sociālo darbinieku darbam ar ģimenēm. Laikā no 2001. gada līdz 2007. gada martam no Atbalsta nodaļas ģimenēm ar bērniem uz citām darba vietām ir pārgājuši 19 sociālie darbinieki, kuri vidēji ir nostrādājuši līdz diviem gadiem, šajā posmā vidējais štata vienību skaits bija deviņi sociālie darbinieki. Pašlaik mūsu dienestā ir izstrādātas stratēģiskās vadlīnijas personāla atlases, adaptācijas un novērtēšanas jautājumos.

Vēlamies dalīties ar jums, lasītāji, savā pieredzē, lai mums veidotos diskusija un kopā mēs varētu pilnveidot šos nozīmīgos personāla vadības aspektus.

**Sagatavošanās pretendentu atlasei un konkursa izsludināšanai.** Vispirms - analīzes veikšana par brīvās štata vietas atbilstību prakses vajadzībām Atbalsta nodaļas ģimenēm ar bērniem kontekstā, lai izvairītos no inertuma, un, ja ir nepieciešams, veidot jaunu amata aprakstu saskaņā ar prakses vajadzībām un Sociālā dienesta mērķiem. Tālāk - darba vietas iekārtošana un aprīkošana.

**Darba sludinājuma sagatavošana un publiskošana.** Prasību formulēšana atbilstoši amata aprakstam. Darba devēja piedāvājumu formulēšana – piemēram, Sociālā dienesta Atbalsta nodaļa ģimenēm ar bērniem nodrošina sociālos darbiniekus ar regulārām supervīzijām/kovīzijām; piedāvā iespēju strādāt radošā un atbalstošā komandā, izstrādāt un ar Sociālā dienesta atbalstu realizēt projektus un jaunas idejas darba pilnveidošanai; Sociālā dienesta politika atbalsta sociālo darbinieku iesaistīšanos pēcdiploma izglītības programmās un kvalifikācijas celšanas kursu apmeklēšanu; Sociālais dienests nodrošina sociālos darbiniekus ar veselības apdrošināšanas polisēm; darbojas kolektīvs koplīgums ar Sociālā dienesta vadītāju, koplīguma ietvaros darbiniekiem ir iespēja



saņemt papildus Sociālā dienesta atbalstu īpašos dzīves brīžos, kā arī saņemt papildus "bonusus" proporcionāli darba stāžam Kurzemes Sociālajā dienestā; darbiniekiem tiek izmaksātas naudas prēmijas (darba novērtējums veikts pēc kritērijiem); regulāri Sociālā dienesta darbinieki organizē neformālus pasākumus (svin valsts svētkus, darbinieku jubilejas).

Kad ir publicētas mūsu prasības un piedāvājumi, gaidām dokumentus no pretendentiem, lai veiktu sociālo darbinieku **atlasī pēc formāliem kritērijiem:**

- izglītība,
- darba pieredze,
- motivācijas vēstule,
- rekomendācijas no iepriekšējiem darba devējiem, prakses vietas vai augstskolas.

Ar potenciālajiem kolēģiem individuāli vienojamies par darba intervijas laiku, informējot pretendētus par intervijas jautājumu blokiem, jo diemžēl mūsu pieredze liecina, ka pat augstskolu absolventi nereti vāji orientējas gan sociālā darba teorētiskos aspektos, gan mūsu darbību regulējošo normatīvo aktu bāzē, tāpat nākt uz darba interviju ar ļoti vāju priekšstatu par Sociālā dienesta pamatstruktūru un mērķi. Pēdējos divus gadus visiem interesentiem, kuri atbilst pretendenta formāliem kritērijiem, piedāvājam individuālas konsultācijas pirms darba intervijas un arī brīvprātīgo darbu Atbalsta nodaļā ģimenēm ar bērniem.

**Intervijas struktūra un saturs.** Tātad mums ir ļoti būtiski noskaidrot pretendenta motivāciju strādāt tieši Kurzemes Sociālā dienesta Atbalsta nodaļā ģimenēm ar bērniem par sociālo darbinieku. Kādas ir viņa teorētiskās zināšanas par sociālā gadījuma vadīšanu, par citiem sociālā darba teorētiskajiem aspektiem (teorijas, metodoloģija); cik brīvi pretendents **orientējas tā sauktajos jumta likumos**, kuri regulē Sociālā dienesta darbību; vai spēj veikt pašnovērtējumu, saskatīt individuālās profesionālās attīstības aspektus Sociālā dienesta kontekstā. Cenšamies noskaidrot pretendenta spējas strādāt komandā.

Intervijā piedalās pretendents, Sociālā dienesta vadītājs, Atbalsta nodaļas ģimenēm ar bērniem vadītājs un Atbalsta nodaļas ģimenēm ar bērniem vecākais sociālais darbinieks darbā ar ģimenēm. Pēc intervijas notiek diskusija un viedokļu apmaiņa par intervijas rezultātiem, tikai tad tiek pieņemts lēmums par darba līguma slēgšanu. Atsevišķos gadījumos, kad nevaram vienoties, esam pretendentu aicinājuši uz atkārtotu interviju, lai precizētu neskaidros jautājumus. Tālāk aplūkosim mūsu aprobēto intervijas struktūru un saturu:

1. pretendenta izpratne un zināšanas par Sociālā dienesta mērķi, funkcijām un struktūru;
2. pretendenta prasmes orientēties jumta likumos, izpratne par sociālo sistēmu Rīgas pilsētā, zināšanas par Rīgas pašvaldības pabalstu veidiem, kā arī valsts programmām un vadošiem sociālo pakalpojumu sniedzējiem vardarbības un atkarību sociālo problēmu risināšanai;
3. izpratne un zināšanas par sociālā darba teorētiskajiem aspektiem, visbiežāk lūdzam nosaukt zināmas

sociālā darba teorijas un to būtību, kā arī novērtēšanas metodes attiecībā uz sadarbības procesu ar klientu;

4. prasmes integrēt teorētiskās zināšanas praktiskajā darbībā, analizējot sociālo gadījumu, ar kuru pretendents iepazīstas īsi pirms intervijas, šajā procesā bieži var saskatīt individuālo darbības stilu (emocionālais, racionālais, sabalansētais), kā arī iezīmju kopumu, kas ir nepieciešams darbam komandā;

5. vienmēr lūdzam pretendentu veikt savas profesionālās gatavības novērtējumu, noteikt savas stiprās un vājās puses, prezentēt profesionālo interesi par darbu ar kādu mērķa grupu, iepazīstināt ar savas profesionālās attīstības redzējumu.

6. Vēl daži jautājumi, kurus uzdodam (lai saprastu pretendenta spējas radoši un kritiski uztvert sevi un apkārtējos), lūdzot pretendentu atbildes ilustrēt ar konkrētiem piemēriem:

- Vai izvirzāt sev mērķus? Kā tas izpaužas?
- Pastāstiet par gadījumu, kad neizdevās sasniegt mērķi!
- Kas patika iepriekšējā darbā?
- Kas nepatika iepriekšējā darbā?
- Ar cik uzdevumiem vienlaikus spējat strādāt?
- Vai protat plānot savu darba dienu? Kā tas izpaužas?
- Vai protat strādāt stresa apstākļos? Kā tas izpaužas?
- Vai jums ir savas individuālās stresa pārvarēšanas stratēģijas?
- Vai jums ir pieredze attiecībā uz "izdegšanas sindromu"? Kā tas izpaužas?
- *Provokatīvi jautājumi:* cik ilgi plānojat strādāt mūsu dienestā? Kādu grāmatu pašlaik lasāt? Kāda grāmata ir ietekmējusi jūsu profesionālo izaugsmi? Atbildes uz šiem jautājumiem palīdz izprast cilvēka pašizglītošanās tendences.

Bieži vadītāja uzdod sev jautājumu - kādi darbinieki ir nepieciešami: gudrie vai izpildīgie, iniciatīvie vai tie, kuri spēj nevainojami ievērot instrukcijas? Izrādās, tas pat Vovočkam skaidrs.

☺ **Skolotāja jautā: „Vovočka, kādi putni cilvēkam ir vissnoderīgākie?” – „Protams, ka ceptie”, atbildēja Vovočka .**

Ar 2005. gadu Rīgas Kurzemes rajona Sociālais dienests ieviesa savā praksē **jauno darbinieku darbā ievadīšanas modeli**. Šis modelis paredz jauno darbinieku adaptācijas veicināšanu un stresa mazināšanu, iesākot darbu Sociālā dienesta struktūrā, kā arī palīdz objektīvāk novērtēt jaunā darbinieka prasmes veikt darba pienākumus saskaņā ar amata aprakstu. Katram jaunam darbiniekam ir trīs mēnešu pārbaudes laiks. Tas ir laiks, kad gan darbinieks, gan darba devējs var praksē aprobēt un saskaņot abpusējas profesionālās gaidas un vēlmes.



☺ **Privātdetektīvu aģentūrā atskan zvans: „Vai jūsu firma var man garantēt pilnīgu drošību?” - „Bez šaubām”, atbildēja aģentūras darbinieks. „ Tad gaidu jūs rīt nakt divos pie bankas....!”**

Esam pārliecināti, ka jaunam darbiniekam no pirmās darba dienas ir jābūt pilnīgai skaidrībai, ko no viņa sagaida dienesta vadība, kā izpaužas dienesta un nodaļas mērķu praktiska īstenošana, kā izpildīt daudzus amata apraksta uzdevumus. Meklējot atbildes uz šiem jautājumiem, esam ieviesuši praksē, uz trim mēnešiem, **mentora** (vienkāršoti - darbuzzinātāja) palīdzību jaunam darbiniekam. Mentors ir Atbalsta nodaļas pieredzējis sociālais darbinieks, ar pieredzi sniegt klientiem sociālā darba pakalpojumus. Mentoram ir personīga motivācija uzsākt sadarbību ar jauno kolēģi, par šo sadarbību mentors saņem nelielu materiālo atļidzību. Ievadīt darbā citus ir liela atbildība un lieliska iespēja celt savu profesionalitāti. Galvenie mentora uzdevumi atbilst supervīzijas būtībai – varam izdalīt trīs pamatfunkcijas:

- atbalstoša – sniedz jaunam darbiniekam profesionālo un emocionālo atbalstu,
- izglītojoša – palīdz jaunam darbiniekam apzināties tās jomas, kurās viņam ir nepieciešamas papildus zināšanas, iespēju robežās sniedz šīs zināšanas,
- administrējoša – pārrauga, lai darbinieks apgūst un ievēro formālas amata prasības, procedūras un profesionālas robežas, kā arī sniedz pārskatu ar jaunā darbinieka prasmju un spēju novērtēšanu.

Lai mentora sadarbība ar jauno darbinieku būtu skaidra, esam izstrādājuši jauno darbinieku novērtēšanas kritērijus, kuri palīdz jaunam darbiniekam skaidri izprast gaidas un mentoram savukārt palīdz veikt jaunā darbinieka novērtējumu, par kuru viņš rakstiski informē dienesta vadību.

**Novērtēšanas kritēriji** Atbalsta nodaļas ģimenēm ar bērniem darbiniekam, kurš pieņemts darbā uz pārbaudes laiku:

#### **Darbs ar normatīvajiem dokumentiem -**

1. Prasme pielietot normatīvos aktus darbā ar konkrētu ģimenes sociālo situāciju: pabalstu piešķiršanas kārtība, valsts programmu, likumu un noteikumu pārzināšana.
2. Prasme izvērtēt personas vajadzības pēc sociālajiem pakalpojumiem.
3. Prasme pieņemt pamatotu lēmumu par sociālo pakalpojumu piešķiršanu un atbilstoši to dokumentēt.

#### **Darbs ar klientu -**

1. Prasme ievākt, analizēt un atspoguļot informāciju:
  - intervija ar klientu,

- sadarbība ar sociālās palīdzības organizatoru, skolas sociālo pedagogu u.c. speciālistiem, vadoties no konkrētās klienta sociālās situācijas.

2. Prasme identificēt klientu sociālās problēmas.
3. Prasme vienoties ar klientu par sadarbību un kopīgi veidot palīdzības plānu sociālo problēmu risināšanā.
4. Prasme pamatot izvēlētas sociālā darba teorijas un metodes.
5. Prasme atspoguļot sociālā gadījuma risināšanas procesu, izmantojot novērtēšanas metodes, klientu lietas.
6. Prasme sagatavot rakstisku informāciju par klientu sociālo situāciju (vēstules un atzinumi SPO, bāriņtiesai, policijai utt.).
7. Klienta lietas veidošana.

#### **Darbs ar datoru -**

1. Prasme strādāt SOPAs programmā, *Word, Internet, Outlook*

#### **Disciplinārās prasmes -**

1. Dienesta iekšējās kārtības noteikumu ievērošana.
2. Dienesta, nodaļas sapulču, kovīziju, supervīziju apmeklējums.

#### **Iniciatīva -**

1. Priekšlikumu ierosināšana darba pilnveidošanai, iesaistīšanās dienesta un nodaļas grupu darbos.
2. Vēlme piedalīties izglītojošās apmācībās.

Nobeigumā vēlos akcentēt personāla atlases un ievadīšanas darbā nozīmīgumu. Jo mūsu skats uz sociālā darba attīstību ir daudzpusīgāks, jo mūsu darbs ir efektīvāks un klientiem ir iespējas saņemt profesionālu palīdzību sociālo problēmu risināšanā.

Lai mums visiem - jauniem un pieredzējušiem darbiniekiem - veicas mūsu interesantajā, daudzdimensionālajā profesijā. Profesionālo sociālo darbinieku biedrības vārdā novēlu jums panākumus darbā, prieku dzīvē un, protams, pacietību, lai kopā mēs paaugstinātu mūsu profesionālās jomas prestižu. ☐

☹ **Jebkuras sadarbības noslēpums ir banāli vienkāršs, šo noslēpumu zina visi, bet ne katrs spēj realizēt.**

*Intervija ar ļoti veiksmīgu miljonāru.*

- *Sakiet, kur slēpjas jūsu panākumu noslēpums?*
- *Pacietībā, mans draugs, pacietībā.*
- *Bet es varu nosaukt tūkstoš lietu, kur pacietība nelīdzēs.*
- *Piemēram?*
- *Ja jūs nesat sietā ūdeni.*
- *Jums nav taisnība, ūdeni var pārnēsāt arī sietā, tikai jā sagaida ziema!*