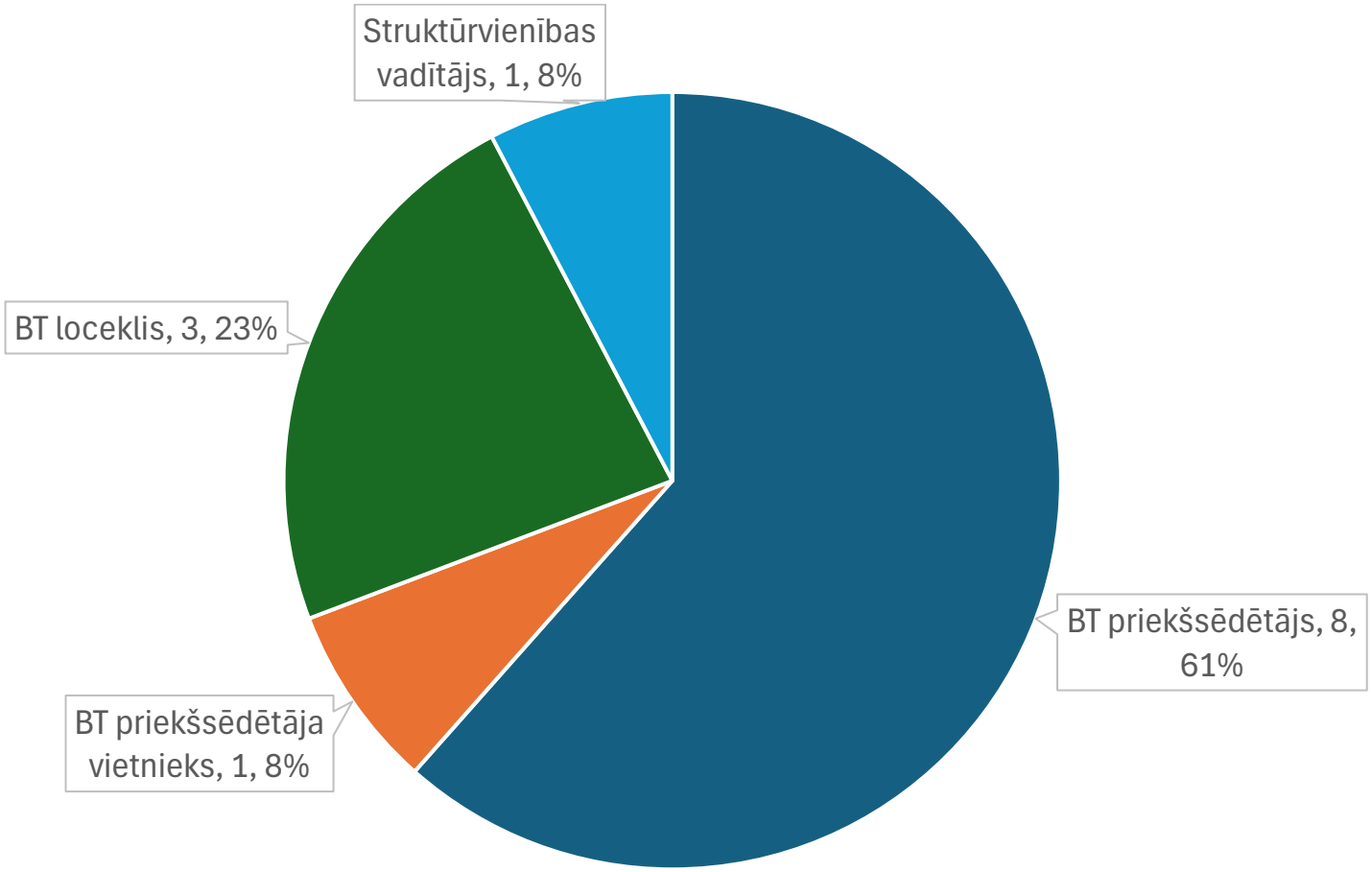
Bāriņtiesas amatpersonu interviju apkopojums

Pielikums Nr.13.1.

Uzdotie jautājumi

01	Cik bieži tiešais vadītājs sniedz konstruktīvu atgriezenisko saiti par Jūsu darbu?
02	Lūdzu, novērtējiet ESOŠO darba izpildes un kompetenču novērtēšanas un attīstības procesu (no saprotamības, taisnīguma, efektivitātes, Jūsu attieksmes pret to u.c. viedokļa)
03	Kādus būtiskākos ieguvumus saskatiet esošajā darba izpildes novērtēšanas procesā?
04	Kādus uzlabojumus būtu nepieciešams veikt esošajā darba izpildes novērtēšanas procesā?
05	Kādas metodes Jūsuprāt ir jēgpilnas un noderīgas darba izpildes vērtēšanā?
06	Vai šobrīd Jūsu profesionālā attīstība tiek regulāri plānota un arī realizēta? Kā vai iemesli, kāpēc netiek?
07	Kā Jūs šobrīd galvenokārt attīstāt savas prasmes?
08	Kādas mācību un attīstības iespējas Jums nepieciešamas, lai Jūs PILNVĒRTĪGI VEIKTU SAVU DARBU un stiprinātu savu darba sniegumu?
09	Ko Jūsuprāt būtu nepieciešams uzlabot bāriņtiesas amatpersonu mācībās un attīstībā?
10	Kādas kompetences (zināšanu, prasmju, attieksmju kopums) Jūsuprāt ir būtiskas **bāriņtiesas priekšsēdētāja, tā vietnieka, struktūrvienības vadītāja un bāriņtiesas locekļa** darbā?

Intervijās piedalījās **13 bāriņtiesas amatpersonas**



No

- Rīgas pilsētas - 3
- Augšdaugavas novada
- Jelgavas novada
- Aizkraukles novada
- Cēsu novada
- Siguldas novada
- Kuldīgas novada
- Ventspils pilsētas
- Tukuma novada
- Valmieras novada
- Daugavpils pilsētas

Kā Jūs kopumā raksturotu Jūsu pašvaldībā esošās bāriņtiesas ikdienas darbu? Kādi ir pēdējā laika lielākie izaicinājumi?

- **Ikdienas darbs:** Bāriņtiesas Latvijā nodarbojas ar aizgādnības, domstarpību, mantojuma, notariālo un citu lietu izskatīšanu, specializējoties pa jomām vai teritorijām atkarībā no pašvaldības (piem., Rīgā 10 nodaļas, mazākās pašvaldībās - decentralizētas vienības). Darbs ietver lietu sadali, apsekojumus, tiesu pārstāvību, sadarbību ar sociālajiem dienestiem, policiju un skolām, kā arī preventīvo darbu. Kolektīvi bieži ir stabili, ar hands-on vadību, un slodze uz amatpersonu ir 15–50 aktīvas lietas, optimāli 30–40 gadā.
- **Lielākie izaicinājumi (pēdējā laikā):**
  - Amatpersonu trūkums un vakances (grūti aizpildīt dēļ prasībām un psihoemocionālās slodzes),
  - zems atalgojums (neto <1000€/mēn., zemāks par citām profesijām).
  - Ārpusģimenes aprūpes problēmas (audžuģimeņu un institūciju trūkums, bērnu izvietošana krīzēs).
  - Klientu agresivitāte un sabiedrības negatīva attieksme (pastiprinājusies pēc COVID, vairāk sūdzību, neiecietība).
  - Psihoemocionālā slodze un dežūras (24/7 telefoni bez apmaksas, izdegšana, īpaši jauniem darbiniekiem).
  - Resursu ierobežojumi (finanšu, telpu, sadarbības trūkums pašvaldībās).

Kā šobrīd notiek bāriņtiesas amatpersonu darba snieguma vērtēšana Jūsu pašvaldībā?

- Vērtēšana lielākoties ir **strukturēta**, balstīta uz pašvaldības vienotu sistēmu (anketas, pašvērtējums, vadītāja vērtējums, sarunas), **notiek 1x gadā vai retāk** (piem., 1 x 2–3 gados). Tā ietver kompetenču, mērķu un profesionālās attīstības novērtēšanu, bet bieži tiek uztverta kā **formāla** un **subjektīva**, ar ierobežotu reālu ietekmi uz amatpersonu motivāciju vai kādām izmaiņām.
- **Populārākās atbildes (~70–80% respondentu):**
  - Pašvērtējums, kam seko vadītāja vērtējums un individuāla saruna (piem., saskaņošana, mērķu definēšana).
  - Vērtēšana 1x gadā, izmantojot anketas vai veidlapas (Excel, sistēmas kā Visvaris), ar fokusu uz kompetencēm, mērķiem un mācību vajadzībām.
  - Ietekme uz atlīdzību (papildus atvaļinājuma dienas, prēmijas vai piemaksas, bet ne visur; dažkārt prēmijas noņemtas).
  - **Kritika**: process ir formāls, subjektīvs, bez pievienotās vērtības (piem., nav pārsūdzēšanas, kalpo kā kontroles instruments).
- **Citas atbildes:**
  - Rīgas bāriņtiesas detalizēta sistēma ar 12 pamatkompetencēm (līmeņi, pašvērtējums + vadītāja viedoklis), mērķu kaskadēšanu no pašvaldības uz darbiniekiem, mācību plānu izstrādi. Ārpakalpojums izveidoja sistēmu pirms 10 gadiem, plāno pārskatīt.
  - Ikgadēja balva vienai amatpersonai un statistiskā analīze (sūdzības, pārsūdzēti lēmumi) kā netieša vērtēšana.
  - Saistība ar specifiskām prasmēm (piem., angļu valoda, publiskā runa) un amatpersonu atsauksmēm par patīkamo/nepatīkamo darbā, lai uzlabotu motivāciju.

Kādas kompetences (prasmes, zināšanas, attieksmes) un darba snieguma aspekti Jūsuprāt raksturo labi paveiktu bāriņtiesas amatpersonas darbu?

BĀRIŅTIESAS PRIEKŠSĒDĒTĀJS
Vadības prasmes un līderība (piem., vadīt kolektīvu, motivēt darbiniekus, iedvesmot, uzņemties atbildību).
Organizatoriskās prasmes (piem., plānošana, termiņu kontrole, finanšu un administratīvo lietu pārvaldība)
Stresa noturība un emocionālā izturība (piem., spēja strādāt dinamiskā vidē, pārmaiņu vadība).
Juridiskās zināšanas un orientēšanās normatīvos aktos (piem., likumu pārzināšana, lēmumu kvalitāte).
Komunikācijas prasmes (piem., publiskā runa, sadarbība ar ārējām institūcijām, argumentācija).
BĀRIŅTIESAS PRIEKŠSĒDĒTĀJA VIETNIEKS
Aizvietošanas un atbalsta prasmes (piem., pilnvērtīga aizvietošana, sadarbība ar priekšsēdētāju, komandas darbs).
Organizatoriskās prasmes (piem., termiņu kontrole, dokumentu pārskatīšana, pienākumu sadale).
Komunikācijas prasmes (piem., uzklausīšana, argumentācija, mentorings jauniem darbiniekiem).
Juridiskās zināšanas (piem., orientēšanās likumos, lēmumu kvalitāte).
Emocionālā noturība (piem., stresa vadība, neitralitāte).
STRUKTŪRVIENĪBAS VADĪTĀJS (Rīga)
Vadības un organizatoriskās prasmes (piem., padoto vadīšana, darbinieku attīstība, pārmaiņu vadība).
Juridiskās zināšanas (piem., eksperts sarežģītās lietās, lēmumu kvalitāte).
Stresa noturība (piem., darbs dinamiskā vidē).
Saistviela starp vadību un amatpersonām (piem., motivējoša lēmumu nodošana, nodrošinot vienotu virzienu).
BĀRIŅTIESAS LOCEKLIS
Stresa un emocionālā noturība (piem., spēja reaģēt krīzēs, nodalīt darbu no personīgās dzīves).
Juridiskās zināšanas un orientēšanās likumos (piem., lēmumu pamatotība, tiesu prakse, dokumentu sagatavošana).
Komunikācijas un saskarsmes prasmes (piem., empātija, sarunas ar bērniem un ģimenēm, objektivitāte).
Lēmumu pieņemšanas prasmes (piem., loģika, stratēģiskā domāšana, argumentācija tiesā).
Patstāvība un organizatoriskās prasmes (piem., darba plānošana, termiņu ievērošana).

Neparastākās kompetences bāriņtiesas LOCEKLIM (minētas 1–2 reizes

- Dažādības uztvere un neitrāla pozīcija (piem., vienādi attiekties pret dažādiem klientiem, izvairoties no līdzatkarības).
- Ass prāts un ātra domu plūsma (piem., reaģēt uz negaidītām situācijām, piemēram, apsekojumos nelabvēlīgos apstākļos).
- Misijas apziņa un lojalitāte (piem., apziņa par varu ietekmēt bērnu dzīves, orientācija uz rezultātu – novērst kaitējumu bērniem).

Kādas metodes Jūs uzskatāt par piemērotākajām darba snieguma novērtēšanā?

- **Pašvērtējums**: Gandrīz visi respondenti uzskata par piemērotu (konstruktīvs, ļauj amatpersonām pašam analizēt savu sniegumu).
- **Tiešā vadītāja vērtējums**: Universāli atbalstīta kā galvenā metode, bieži kombinēta ar pašvērtējumu.
- **Individuāla saruna starp amatpersonu un vadītāju**: Bieži minēta kā būtiska papildinājums (vienošanās par vērtējumu, tālākie soļi, motivācija).
- **Sadarbības organizāciju atsauksmes**: Bieži atbalstīta, īpaši no sociālā dienesta, probācijas dienesta vai policijas (abpusēja atsauksme, bet objektivitātes bažas).
- **Kolēģu atgriezeniskā saite**: Minēta bieži, bet ar nosacījumu – tikai anonīmi, lai izvairītos no intrigām vai subjektivitātes.

Retāk minētas, bet vērtīgas metožu idejas:

- **Datu un statistikas analīze**: Lietu skaits, aktīvās/pabeigtās lietas, profesionālās izaugsmes kursi (izmantojot sistēmas kā VARIS, lai salīdzinātu sniegumu objektīvi, ne tikai subjektīvi).
- **Četru acu princips:** Kolēģis pārskata darbu (piem., dokumentus, lēmumus), lai nodrošinātu kvalitāti un palīdzību.
- **Amatpersonu atsauksmes par vadītāju:** Apgriezta vērtēšana, lai uzlabotu vadības kvalitāti un kolektīva dinamiku.

Vai profesionālo prasmju attīstība un mācības tiek mērķtiecīgi plānotas? Kā notiek plānošanas process?

- **Strukturēta pieeja, balstīta uz novērtējumu**: Mācību plāns tiek veidots, ņemot vērā ikgadējās darba snieguma vērtēšanas rezultātus, amatpersonu izteiktās vajadzības un pieejamo budžetu.
- **Obligātās mācības kā prioritāte:** Bērnu tiesību aizsardzības kursi (reizi 2 gados) un 3–6 mēnešu pamatapmācības jauniem darbiniekiem ir obligātas un tiek plānotas primāri.
- **Pašiniciatīva**: Amatpersonas var ierosināt mācības, kas tiek apstiprinātas, ja tās atbilst budžeta iespējām un darba vajadzībām.
- Mācības plāno **gada vai pusgada ietvaros**, dažkārt ad hoc, reaģējot uz pieejamajiem piedāvājumiem (piem., bezmaksas kursi).
- Plānošana bieži **atkarīga no pieejamā finansējuma**, kas ierobežo mācību apjomu, īpaši, ja dārgas apmācības (piem., jauniem darbiniekiem) aizņem lielu budžeta daļu.
- **Labas idejas:**
  - Pēc mācībām amatpersonas prezentē apgūto kolēģiem (piem., ppt vai sanāksmēs), veicinot zināšanu apriti kolektīvā.
  - Mācības tiek plānotas, reaģējot uz izmaiņām likumos vai darba specifikā, lai nodrošinātu atbilstību.
  - Dažās bāriņtiesās plāno aktivitātes, kas mazina izdegšanu, nevis tikai analizē smagas situācijas, piemēram, kopīgas saliedēšanas aktivitātes.

Kādas ir pašreizējās iespējas bāriņtiesas amatpersonai attīstīt savas profesionālās prasmes? Un kādas Jums ir iespējas attīstīt savas profesionālas prasmes?

BĀRIŅTIESAS PRIEKŠSĒDĒTĀJS

- Pieejamas mācības pašvaldību centros, Valsts administrācijas skolā, bāriņtiesas vasaras/rudens skolās.
- Supervīzijas (grupas/individuālās), bet dažkārt pretestība sliktas pieredzes dēļ.
- Bezmaksas kursi (ES līdzfinansēti, vadības kursi).

BĀRIŅTIESAS PRIEKŠSĒDĒTĀJA VIETNIEKS

- Pieejamas mācības pašvaldību centros, Valsts administrācijas skolā, bāriņtiesas vasaras/rudens skolās.
- Supervīzijas pieejamas, bet ne vienmēr vēlamas.
- Mentorings pie priekšsēdētāja vai jomas vadītāja.

STRUKTŪRVIENĪBAS VADĪTĀJS (Rīga)

- Iekšējās mācības (juridiskās, psiholoģiskās tēmas).
- Supervīzijas grupās (6–7 grupas, atsevišķi no vadības).
- Atbalstīta angļu valodas apguve (20 amatpersonām) un NVA 50+ programmas.

BĀRIŅTIESAS LOCEKLIS

- Plašas mācību iespējas: pašvaldību centri, bāriņtiesas skolas, bezmaksas kursi (angļu valoda, Excel, MI).
- Supervīzijas pieejamas, bet daļa izvairās, vēloties vieglumu.
- Atbalstīta pašiniciatīva, zināšanu dalīšanās (ppt, sanāksmes).

Kādās jomās bāriņtiesas amatpersonām visbiežāk trūkst kompetences, prasmes, zināšanas vai pārliecības? Kāds atbalsts būtu nepieciešams mācību un attīstības jautājumos

KOMPETENČU TRŪKUMI	NEPIECIEŠAMAIS ATBALSTS
BĀRIŅTIESAS PRIEKŠSĒDĒTĀJS	
▪ Vadības prasmes (darbinieku attiecību risināšana, Domes sēdes, jautājumu virzīšana). ▪ Ātra, uz likumu balstīta lēmumu pieņemšana, īpaši ar agresīviem klientiem. ▪ Praktiskā zināšanu pielietošana (sarunu vadīšana, praktiķu vadītas mācības).	▪ **Lielāks finansējums kvalitatīvām mācībām**. ▪ Klātienes mācības pieredzes apmaiņai ar citiem bāriņtiesas priekšsēdētājiem. ▪ BAC konsultācijas un metodiskie materiāli (normatīvie akti, lēmumu rakstīšana).
BĀRIŅTIESAS PRIEKŠSĒDĒTĀJA VIETNIEKS	
▪ Juridiskās zināšanas (trūkst juridiskās izglītības vai attālinātu mācību piedāvājuma). ▪ Administratīvās prasmes (budžeta plānošana, aizvietošana). ▪ Sadarbība ar pašvaldību (pieredzes trūkums).	▪ Attālinātas juridiskās mācības. ▪ **Konsultācijas attīstības vajadzību noteikšanai**. ▪ **Lielāks budžets** mācībām un atalgojumam.
STRUKTŪRVIENĪBAS VADĪTĀJS (Rīga)	
▪ Vadības prasmes (personāla vadība, aktualitātes). ▪ Plašs prasmju spektrs (jurists, psihologs, pedagogs).	▪ **Konsultācijas prasmju novērtēšanai.** ▪ **Lielāks budžets** un laiks mācībām. ▪ Iekšējās apmācības un metodiskie materiāli.
BĀRIŅTIESAS LOCEKLIS	
▪ Emocionālā inteliģence un stresa noturība (neitralitāte, izdegšanas risks). ▪ Juridiskās zināšanas (lēmumu rakstīšana, normatīvo aktu pielietošana, tiesu uzstāšanās). ▪ Komunikācijas prasmes (darbs ar agresīviem klientiem, risku izvērtēšana). ▪ Tehnoloģiju prasmes (MI, datorprasmes). ▪ Lēmumu pieņemšana nestandarta situācijās (bērna izņemšana).).	▪ Īsas online (līdz 2h) un klātienes mācības. ▪ Pozitīvas supervīzijas emocionālajam atbalstam. ▪ BAC metodiskie materiāli, kļūdu analīzes piemēri. ▪ **Lielāks finansējums mācībām un atalgojumam**. ▪ **Konsultācijas attīstības vajadzību identificēšanai**.

Secinājumi

- **Kompetenču trūkumi** ir saistīti ar darba augsto psihoemocionālo slodzi un juridisko sarežģītību, kas prasa plašu zināšanu spektru. Atbalsta trūkums (laiks, finansējums) apgrūtina prasmju attīstību.
- **Sistēmisks atbalsts (lielāks budžets, metodiskie materiāli, konsultācijas)** un elastīgas mācību metodes (klātiene/online) ir kritiski, lai uzlabotu amatpersonu sniegumu un mazinātu izdegšanu.
- **Individuālas pieejas**, piemēram, konsultācijas par attīstības vajadzībām un pozitīvas supervīzijas (jābūt pozitīvām un praktiskām, nevis emocionāli smagām. Dažās bāriņtiesās ir pretestība supervīzijām sliktas pieredzes dēļ), var būt efektīvākas par formālām mācībām, īpaši ilgstoši strādājošām amatpersonām.
- Idejas kā "darba mugursomas" princips (emociju nodalīšana) un zināšanu dalīšanās (prezentācijas kolēģiem) var uzlabot amatpersonu labbūtību un efektivitāti.

Kā Jūs vērtējat organizatorisko un sistēmisko atbalstu bāriņtiesas darba snieguma novērtēšanas procesa nodrošināšanai?

- **Daļēji apmierinošs atbalsts:** Pieejams personāldaļas atbalsts (skaidrojoši materiāli, elektroniskas anketas), bet trūkst darbinieku, laika un finansējuma.
- **BARIS sistēmas trūkumi**: Nepareizi termini, zema funkcionalitāte, nesavietojamība ar pašvaldību sistēmām, liek veidot atskaites manuāli.
- **Pārslodze**: Darbinieku trūkums rada augstu slodzi, apgrūtinot vērtēšanas procesu.
- **Pozitīva vadītāja loma**: Vadītāji sniedz emocionālu atbalstu, iedvesmo, taču process bieži formāls.

Kāds organizatoriskais un sistēmiskais atbalsts nepieciešams darba snieguma novērtēšanā (novērtēšanas procesā)?

- **Finansējums:** Lielāks budžets mācībām, atalgojumam, piemaksām (piem., 50% algas bonuss, 13. alga).
- **Apmācības vadītājiem**: Vadlīnijas un apmācības konstruktīvai kritikai, sarunu veikšanai.
- **Uzlabota IT sistēma**: BARIS funkcionalitātes un savietojamības uzlabošana.
- **Skaidrība par procesu**: Informatīvas sanāksmes (piem., Zoom) par vērtēšanas kārtību un mērķiem.
- **Motivācijas elementi**: Papildus atvaļinājuma dienas (1–5 dienas).

Kāds organizatoriskais un sistēmiskais atbalsts nepieciešams darba snieguma novērtēšanā (novērtēšanas procesā)?

1. **Pašvērtējums:** Darbinieka pašanalīze kā pirmais solis, lai identificētu stiprās un vājās puses.
2. **Vadītāja vērtējums**: Tiešā vadītāja novērtējums, kas balstīts uz darbinieka sniegumu un kompetencēm.
3. **Kopīga saruna**: Individuāla diskusija starp darbinieku un vadītāju, lai vienotos par vērtējumu, mērķiem un attīstības plānu.
4. **Starpstruktūru sadarbības vērtējums**: Iekļaut atsauksmes no sadarbības partneriem (piem., sociālais dienests), lai novērtētu sadarbības efektivitāti (minēts retāk, ~20%).

Citas idejas:

- Jāsagatavo priekšsēdētāji, lai gatavi vest pārrunas, uzdot jautājumus darbiniekiem, vadīt sarunu pēc būtības, ar pozitīvu pieredzi.
- Vērtēšanas posmiem jābūt sasaistītiem ar resursu pieejamību un rezultātu izpildes termiņiem.
- Saglabāt skaidru skalu (piem., 0, A, B, C, D), lai vērtējums būtu strukturēts.
- Jautājumiem ir jābūt vienkāršiem un viegli uztveramiem; atšķirīgiem vadītājiem un darbiniekiem.
- BAC būtu tiesības izprasīt anketas, lai var salīdzināt, ka visā Latvijā tiek ievērota vienota pieeja

Kas būtu jāiekļauj, jāparedz procesā, jāveic, lai novērtēšanas process patiešām stiprinātu amatpersonu motivāciju un attīstību, nevis kļūtu formāls?

1. **Sagatavošanās un laiks**: Gan vadītājam, gan darbiniekam jābūt sagatavotiem sarunai, jāatvēl pietiekami laika, lai tā būtu kvalitatīva.
2. **Konstruktīva un droša saruna:** Vadlīnijas vadītājiem un darbiniekiem, lai sarunas būtu motivējošas, fokusētas uz stipro pušu izcelšanu un attīstības plānu veidošanu, nevis kritiku vai sodu.
3. **Materiālā stimulācija**: Saistība ar piemaksām, prēmijām (piem., 13. alga kā citās pašvaldībās) vai papildus atvaļinājuma dienām (1–5 dienas atkarībā no vērtējuma).
4. **Skaidra atgriezeniskā saite un pēctecība**: Pēc vērtēšanas jābūt skaidram, kas notiek tālāk (piem., mācības, izmaiņas), lai process būtu jēgpilns.

Citi ierosinājumi:

- Ieviešana 10 baļļu skalā, lai precīzāk atspoguļotu amatpersonas un vadītāja viedokli, nevis izplūduši kritēriji (piem., “atbilstošs” vai “jāpilnveido”).
- Jaunajiem darbiniekiem nevajadzētu automātiski saņemt tādas pašas atvaļinājuma dienas kā ilggadējiem, lai izvairītos no netaisnības sajūtas.
- Norunāto attīstības plānu reāla īstenošana, lai amatpersonas justu izmaiņas.

Kas būtu jāiekļauj, jāparedz procesā, jāveic, lai novērtēšanas process patiešām stiprinātu amatpersonu motivāciju un attīstību, nevis kļūtu formāls?

1. Bonusi vai atvaļinājuma dienas par labu vērtējumu.
2. Celt sabiedrības respektu pret bāriņtiesas viedokli (piem., UK modelis).
3. BAC pārraudzīta sistēma kvalitātei un objektivitātei.

Citas idejas:

- Grūtības objektīvi novērtēt "mīkstās" prasmes (piem., empātiju, toleranci); ieteikums fokusēties uz atbildību, kvalitāti un sistēmas pārbaudi (piem., lietu arhivēšana, sūdzību neesamība).
- Bažas, ka vērtēšanas sistēma var tikt izmantota politiskiem mērķiem (piem., lai atlaistu "neērtus" bāriņtiesas priekšsēdētājus); nepieciešama neatkarīga kompetence bāriņtiesas priekšsēdētāju vērtēšanai.
- Pārsteigums par vāju sadarbību ar sociālo dienestu dažās bāriņtiesās (piem., Bauska, Jēkabpils); ieteikums veicināt ciešāku sadarbību, nevis tikai saraksti.
- Ieteikums atteikties no darba snieguma vērtēšanas kā kontroles mehānisma, fokusējoties uz profesionālās attīstības programmām, kas balstītas normatīvajos aktos.
- Attālinātās mācības mazāk efektīvas, jo amatpersonas nodarbojas ar citām lietām; klātienes semināri un starpinstitūciju sanāksmes veicina zināšanu apmaiņu.