|  |  |
| --- | --- |
| **Vadlīnijas elastīgā darba nodrošināšanai**  Informatīvā ziņojuma “Elastīgā darba organizācija valsts pārvaldes iestādēs” pielikums | Valsts kanceleja  Rīga 2020 |

**Šo informatīvo materiālu sagatavojusi Valsts kanceleja sadarbībā ar Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministriju (VARAM), lai sniegtu skaidrojumus un ieteikumus elastīgo darba veidu piemērošanai valsts tiešās pārvaldes institūcijās.**

**Valsts kanceleja ar šīm vadlīnijām aicina institūcijas izvērtēt iespējas dažādu elastīgā darba veidu piemērošanai ikdienas darba organizēšanā, saglabājot nodarbinātajam noteikto dienas vai nedēļas darba laika ilgumu. Tādējādi saskaņā ar** [**Valsts pārvaldes iekārtas likuma 17. panta pirmo daļu**](https://likumi.lv/ta/id/63545-valsts-parvaldes-iekartas-likums%22%20%5Ct%20%22_blank) **un ņemot vērā iestādē nodarbināto viedokli, izvērtējot amatu specifiku un citus organizatoriskus aspektus (piemēram, tehniskā nodrošinājuma pieejamību), institūcija iekšējos normatīvajos aktos definē elastīgā darba veidu piemērošanas kārtību un iepazīstina ar to iestādē nodarbinātos. Izņēmuma gadījumā nodarbinātais var vienoties ar tiešo vadītāju par citiem nosacījumiem**

**Satura rādītājs**

[IEVADS 4](#_Toc49887404)

[1. Attālinātais darbs 6](#_Toc49887405)

[1.1. Kas ir attālinātais darbs? 6](#_Toc49887406)

[1.2. Kas nav attālinātais darbs? 6](#_Toc49887407)

[1.3. Cik lielu daļu no kopējā darba laika drīkst veikt attālināti? 6](#_Toc49887408)

[1.4. Kā nodrošināt darba drošību, ja nodarbinātais veic darbu attālināti? 7](#_Toc49887409)

[1.5. Iestāžu un starpinstitūciju sanāksmju organizēšana attālinātā darba ietvaros 8](#_Toc49887410)

[1.6. Nodarbināto tehnoloģiskais nodrošinājums attālinātā darba veikšanai 8](#_Toc49887411)

[1.7. Kā nodrošināt datu aizsardzību, veicot darbu attālināti? 8](#_Toc49887412)

[1.8. Kā organizēt attālināto darbu? 8](#_Toc49887413)

[1.9. Vai institūcijai ir jāapmaksā izdevumi, kas nodarbinātajam rodas, strādājot attālināti? 9](#_Toc49887414)

[1.10. Vai institūcija var atteikties vienoties par attālināto darbu? 10](#_Toc49887415)

[1.11. Vai ir iespējams apvienot dažādus elastīgā darba veidus? 10](#_Toc49887416)

[1.12. Kādām prasmēm jāpiemīt nodarbinātajiem un vadītājiem, lai veiksmīgi strādātu attālināti? 10](#_Toc49887417)

[2. Koncentrētais darba laiks 12](#_Toc49887418)

[2.1. Kas ir koncentrētais darba laiks un kā to organizēt? 12](#_Toc49887419)

[2.2. Kas ir “laika konts" un kā to izmantot? 12](#_Toc49887420)

[3. Mainīgais darba laiks 13](#_Toc49887421)

[3.1. Kas ir mainīgais darba laiks? 13](#_Toc49887422)

[3.2. Kā organizēt mainīgo darba laiku? 13](#_Toc49887423)

[4. Nepilnais darba laiks 14](#_Toc49887424)

[4.1. Kas ir nepilnais darba laiks? 14](#_Toc49887425)

[4.2. Kādai mērķauditorijai būtu vairāk piemērojams nepilnais darba laiks? 14](#_Toc49887426)

[4.3. Kā pāriet no normālā darba laika uz nepilnu darba laiku? 14](#_Toc49887427)

[4.4. Kā noteikt darba samaksu par nepilnu darba laiku? 15](#_Toc49887428)

[5. Soļi veiksmīgai elastīgā darba ieviešanai iestādē 16](#_Toc49887429)

[NODERĪGI INFORMĀCIJAS AVOTI 19](#_Toc49887430)

# IEVADS

Mūsdienu mainīgajā darba ritmā arvien vairāk aktualizējas jautājums par pārmaiņām ikdienas darba organizēšanā, darba devējam un nodarbinātajam pārejot uz elastīgākiem, ērtākiem un videi draudzīgākiem risinājumiem. Popularizējot tādas mūsdienīgas darba organizācijas priekšrocības kā **digitalizācija** un **elastīgais darbs**, tiek veicināta uzticēšanās, attīstīta sadarbība un apgūtas jaunas prasmes.

Jau vairākus gadus organizācijas tiek aicinātas piedalīties akcijā [**“Strādā jebkur”**,](https://kursors.lv/2019/05/13/strada-jebkur-diena-aicina-doties-ar-digitalo-vilcienu-uz-cesim/) tādējādi demonstrējot, ka birojs var būt ne vien iestādes darba telpās vai mājās. Arī 2020. gadā, ņemot vērā Covid-19 globālās pandēmijas izraisīto ārkārtējo situāciju, Latvijā daudzas organizācijas, tai skaitā valsts pārvalde, meklēja dažādus risinājumus, kā pielāgoties esošajiem apstākļiem, un arvien aktuālāks kļuva jautājums par dažādu elastīgo darba veidu piemērošanu ikdienas darba organizēšanā.

Tagad, pēc ārkārtējās situācijas beigām, nepieciešams nostiprināt apgūtās prasmes strādāt elastīgi un attālināti, padarot tās par **ikdienu ilgtermiņā**.

Ar šīm vadlīnijām aicinām ikvienu institūciju veidot iekļaujošu, dažādībā[[1]](#footnote-2) balstītu, ģimenēm un citām sociālām grupām draudzīgu darba vidi un kultūru, tādējādi nodrošinot nodarbinātajiem darba un privātās dzīves līdzsvaru, kā arī veidojot pievilcīga darba devēja tēlu.

Darba un privātās dzīves līdzsvara tematika īpaši kļuva aktuāla Covid-19 globālās pandēmijas izraisīto izmaiņu dēļ. Valsts kancelejas veiktajā aptaujā "Par darba organizāciju ārkārtējās situācijas laikā"[[2]](#footnote-3) 43 % respondentu atzīmēja, ka svarīgākie faktori, kuri ietekmē pašsajūtu saistībā ar darbu, ir **darba un privātās dzīves līdzsvarošana**[[3]](#footnote-4), kā arī, atbildot uz jautājumu,kas ir svarīgākie faktori, kuri ietekmē pašsajūtu ārpus darba, lielākā daļa respondentu minēja nepieciešamību aprūpēt tuviniekus, sabalansēt darbu ar ikdienas rūpēm par ģimenes locekļiem, infrastruktūras nepieejamību un dažādus psiholoģiskos faktorus, saistītus ar bažām par savu un tuvinieku veselību, drošību, turpmāko finanšu situāciju valstī un personīgiem apsvērumiem.

Ņemot vērā globāli arvien izteiktāko sabiedrības novecošanās tendenci[[4]](#footnote-5), valsts pārvaldei jāveido dažādībā (īpaši paaudžu) balstīta darba vide, atbilstoši pielāgojot politikas plānošanas un citus normatīvos aktus, un elastīgo darba veidu piemērošana ir viens no risinājumiem, kā šādu iestādes kultūru, darba vidi un ikdienu veidot.

Lai padarītu valsts pārvaldi pieejamāku nodarbinātajiem Latvijas reģionos un veicinātu diasporas pārstāvju piesaisti Latvijas darba tirgum, kā arī mazinātu jebkāda veida diskrimināciju un veicinātu profesionālu darbinieku piesaisti valsts pārvaldē, aicinām ikvienai institūcijai izvērtēt iespēju piemērot šajās vadlīnijās ietvertos elastīgā darba veidus, kā arī paredzēt nodrošināt **kopstrādes telpas**. Tā būtu iespēja valsts pārvaldē nodarbinātajiem strādāt savu iestāžu reģionālo struktūrvienību telpās vai citas iestādes telpās, piemēram, pašvaldību klientu apkalpošanas centros un bibliotēkās. Saprotams, ka šāda risinājuma ieviešana praksē varētu nenotikt uzreiz, taču iestādes, kurām ir reģionālās struktūrvienības, šo principu var izmēģināt un ieviest praksē, ja darba specifika to pieļauj. Vadītājs var piemērot iespēju attālināto/daļēji attālināto darbu nodarbinātajam veikt, atrodoties arī iestādes reģionālo struktūrvienību vai citu iestāžu telpās, par to iestādēm savstarpēji vienojoties.

**Aicinām valsts iestādēs veidot tādu darba kultūru, kurā nozīme ir paveiktajam darbam un sasniegtajiem rezultātiem, nevis laikam un vietai, kad un kur nodarbinātais tos rada. Nav ieteicams arī nonākt galējībās, pieņemot, ka darba dienai un nedēļai vairs nav robežu – arī līdzsvars starp darbu un privāto dzīvi ir svarīgs veselīgam un produktīvam darbam. Tāpat, veicot izmaiņas darba organizācijā, jāņem vērā, ka visi valsts pārvaldes uzdevumi joprojām būs jāveic, saglabājot augstu darba kvalitāti un nepieļaujot situāciju, kad iestādes un nodarbinātie nav pieejami vai mazinās uzticēšanās par paveikto.**

# Attālinātais darbs

## Kas ir attālinātais darbs?

Saskaņā ar Darba aizsardzības likuma 1. panta 20. punktā noteikto attālinātais darbs ir “tāds darba izpildes veids, kuru **nodarbinātais varētu veikt darba devēja uzņēmuma (iestādes) ietvaros**, pastāvīgi vai regulāri tiek veikts ārpus uzņēmuma (iestādes), tai skaitā darbs, ko veic, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas.”[[5]](#footnote-6)

Par attālināto darbu var uzskatīt tikai to darbu, kuru tā rakstura dēļ ir iespējams veikt institūcijā uz vietas, taču, pamatojoties uz nodarbinātā un darba devēja vienošanos, tas tiek veikts citur.

Attālinātais darbs pēc būtības ir iespēja strādāt citā vietā, veicot tos pašus darba pienākumus, piemēram, bibliotēkā, kopstrādes telpās, attālinātā darba centrā vai mājās, saglabājot kopējo nedēļas darba laiku. Attālināto darbu var veikt arī vairākās darba vietās, tostarp arī pārvietojoties.

## Kas nav attālinātais darbs?

Par attālināto darbu netiek uzskatīts darbs, kas tā rakstura dēļ ir saistīts ar regulāru pārvietošanos[[6]](#footnote-7) vai izbraukumiem, piemēram, piegādes un pārvadājumu pakalpojumi, izbraukumi pie klientiem.[[7]](#footnote-8) Atrašanās ārpus darbavietas (starpinstitūciju sanāksmes, tiesas sēdes, komandējumi, darba braucieni u. c. darba pienākumu veikšana) arī netiek uzskatīta par attālināto darbu.

Amata pienākumu specifikas dēļ ne visiem nodarbinātajiem ir iespējams noteikt attālināto darbu. Šādos gadījumos iespēju robežās var piemērot citas elastīgā darba metodes (sk. pārējās šo vadlīniju sadaļas).

## Cik lielu daļu no kopējā darba laika drīkst veikt attālināti?

Valsts kancelejas iepriekš (2013. gadā) izstrādātie ieteikumi attiecībā uz elastīgā darba veidiem paredzēja, ka attālinātais darbs nedrīkst pārsniegt 20 % no kopējā nedēļas darba laika, tātad ne vairāk kā viena diena nedēļā, izņemot gadījumus, kad tas bija īpaši pamatots (īpašas vajadzības vai apstākļi).

Šobrīd, ņemot vērā pieredzi, kas tika gūta ārkārtējās situācijas laikā, **vairs nav spēkā rekomendācija, kura paredzēja, ka attālinātais darbs nedrīkst pārsniegt 20 % no kopējā nedēļas darba laika**. Turpmāk aicinām katru iestādi izvērtēt atbilstošāko risinājumu attālinātā darba organizēšanai, lai nodrošinātu iestādes funkciju nepārtrauktu izpildi.

Lai izvēlētos piemērotāko risinājumu, iestāde var noskaidrot nodarbināto viedokli par attālināto darbu, veicot aptauju. Aptaujas rezultāti var palīdzēt iestādei izvēlēties atbilstošāko darba organizācijas mehānismu un ieklausīties nodarbināto viedoklī. Vienlaikus ir nepieciešams izvērtēt gan iestādes tehnoloģiskās iespējas, gan iestādes darba specifiku.

Ir pieļaujams, ka dažādām iestādes struktūrvienībām tiek noteiktas atšķirīgas pieejas attālinātā darba organizēšanai atkarībā no struktūrvienības funkcijām un darba specifikas.

Atšķirības ir pieļaujamas ne tikai starp struktūrvienībām, bet arī vienas struktūrvienības ietvaros, ja darba specifika to pieļauj. Piemēram, pieļaujams, ka daļa struktūrvienības nodarbināto vēlas strādāt institūcijā uz vietas, bet daļa labprāt izmanto iespēju strādāt attālināti. Izvērtējot visus apstākļus (piemēram, tehniskais nodrošinājums, darba specifika), iespējams atrast piemērotāko risinājumu.

## Kā nodrošināt darba drošību, ja nodarbinātais veic darbu attālināti?

Darba aizsardzības likuma 8. panta 1.1 daļa paredz, ka nodarbinātajam, kas veic darbu attālināti, ir jāsadarbojas ar darba devēju un jāsniedz informācija par apstākļiem attālinātā darba vietā, kas var ietekmēt nodarbinātā drošību un veselību darba veikšanas laikā. Savukārt šī paša likuma 8. panta otrajā daļā ir noteikts, ka darba vides riska novērtēšanu, ja nodarbinātais darbu veic attālināti dažādās darba vietās, veic darba veidam, savukārt, ja darbu veic pastāvīgi vienā vietā, tad darba vides riska novērtēšanu veic konkrētajai darba vietai, ja abas puses par to ir vienojušās.[[8]](#footnote-9)

Ja nodarbinātais attālināto darbu veic no vienas konkrētas vietas, nodarbinātajam un darba devējam vienojoties, darba devējs var apmeklēt un novērtēt darba riskus konkrētajai vietai. Šāds apmeklējums pieļaujams tikai tad, ja nodarbinātais tam piekrīt.[[9]](#footnote-10)

Svarīgi, ka, veicot darbu attālināti, nodarbinātais ievēro darba aizsardzības, elektrodrošības, drošības tehnikas, darba higiēnas un ugunsdrošības, ēku lietošanas un citus noteikumus. Veicot darbu attālināti, nodarbinātais uzņemas atbildību, ka darba vieta un aprīkojums ir piemērots darba veikšanai.

Šeit var iepazīties ar Labklājības ministrijas ieteikumiem attiecībā uz darba drošību, nodarbinātajiem strādājot attālināti: <http://lm.gov.lv/lv/aktuali/aktuali-list/91687-aicinajums-darba-devejiem-nodarbinatajiem-undarba-aizsardzibas-specialistiem>.

Institūciju izstrādātie ieteikumi un vadlīnijas ir piemērojami arī pēc ārkārtējās situācijas beigām, lai veiksmīgāk piemērotu dažādu elastīgo darba veidu izmantošanu ikdienas darba organizēšanā.

Noderīgu informāciju par darba drošību, strādājot attālināti, atradīsiet arī šeit: <http://stradavesels.lv/jaunumi/darba-aizsardzibas-pasakumi-veicot-darbu-attalinati/>.

## Iestāžu un starpinstitūciju sanāksmju organizēšana attālinātā darba ietvaros

Iespēju robežās aicinām iestāžu un starpinstitūciju sanāksmes rīkot daļēji vai pilnībā attālināti, ievērojot informācijas tehnoloģiju drošības pasākumus un izvērtējot, vai sanāksmes specifika nenosaka nepieciešamību tikties klātienē.

Šeit var iepazīties ar VARAM izstrādātajām vadlīnijām attālinātu sanāksmju un konferenču organizēšanai valsts un pašvaldību iestādēs: <http://www.varam.gov.lv/in_site/tools/download.php?file=files/text/Publikacijas/metod/eparv//Rekomendacija_video_sanaksmju_nodrosinasanai_VARAM_18032020.pdf>

Šeit atrodami cert.lv ieteikumi drošākai videokonferenču rīku izmantošanai: <https://cert.lv/lv/2020/04/drosakai-videokonferencu-riku-izmantosanai>.

## Nodarbināto tehnoloģiskais nodrošinājums attālinātā darba veikšanai

Iestādei būtu jānodrošina nodarbinātie ar portatīvajiem datoriem, kuriem ir pieejama droša standartizētu konfigurāciju uzturēšana, tos administrējot centralizēti, pēc iespējas nodrošinot to centralizētu pārvaldību iestādes vai resora ietvaros.

Izvērtējot drošības riskus, pieļaujama arī iestādes stacionāro datoru, kā arī nodarbināto mājas datoru izmantošana. Iestādēm nepieciešams noteikt papildu drošības pasākumus[[10]](#footnote-11) attālinātam darbam gadījumos, kad nodarbinātais izmanto iestādes stacionāro datoru mājās vai savu mājas datoru.

## Kā nodrošināt datu aizsardzību, veicot darbu attālināti?

Iestādē jābūt izstrādātai informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) sistēmu drošības politikai un citiem iekšējiem normatīvajiem aktiem, kas regulē datu apstrādes un drošības noteikumus, kā arī vēlams izveidot lietotājiem draudzīgu instrukciju, kurā noteikti soļi attālinātā darba organizēšanai.

Attiecībā uz valsts informācijas sistēmu izmantošanu VARAM informatīvajā ziņojumā “Par droša un attālināta darba nodrošināšanu valsts pārvaldē”[[11]](#footnote-12) ir iekļauti metodiskie norādījumi, nosakot, ka ir pieļaujama attālinātas piekļuves risinājumu izmantošana, iepriekš izvērtējot potenciālos drošības riskus attiecībā uz valsts informācijas sistēmām un tajās iekļauto informāciju.

## Kā organizēt attālināto darbu?

Darba likuma 40. panta otrās daļas 4. punkts paredz, ka darba līgumā norāda darba vietu. Minētā norma rada iespaidu, ka, atļaujot iestādē nodarbinātajiem strādāt attālināti, ir nepieciešams veikt grozījumus noslēgtajos darba līgumos, lai precizētu darba līgumā noteikto darba vietu. Tomēr šis uzskats nav pamatots (darba līgumā norādītā darba vieta apzīmē darba devēja atrašanās vietu) un radītu lielu administratīvo slogu, it īpaši iestādēm ar lielu nodarbināto skaitu. **Aicinām jautājumus saistībā ar attālinātā darba organizēšanu noteikt iestādes iekšējās darba kārtības noteikumos, kas vienlīdz attiecināmi gan uz ierēdņiem, gan darbiniekiem. Darba līguma grozījumi varētu būt nepieciešami vien tiem nodarbinātajiem, kuri turpmāk strādās tikai attālināti.**

Izstrādājot iekšējos normatīvos aktus par dažādu elastīgā darba veidu piemērošanu, vēlams noteikt:

* kādi elastīgā darba veidi nodarbinātajiem ir pieejami, kā tos iespējams izmantot un cik bieži;
* noteikumus, par kādiem abas puses vienojas, izmantojot un piešķirot tiesības piemērot elastīgā darba veidu (piemēram, kādas ir vēlamās personības īpašības, kurām jāpiemīt nodarbinātajam, ir izturēts pārbaudes laiks, nav izpildes termiņu kavējumu, nav ieplānotas sanāksmes vai citi darba formāti, kuros nepieciešama dalība klātienē, vai citi objektīvi apstākļi, kuri uzskatāmi par nozīmīgiem);
* darba organizatoriskos aspektus (pieteikšanās kārtību, sasniedzamību   
  (t. sk. sanāksmju organizēšana), informēšanas un savstarpējās sazināšanās kārtību);
* darba aizsardzības, elektrodrošības, drošības tehnikas, darba higiēnas un ugunsdrošības, ēku lietošanas un citus noteikumus, kuri attiecas uz izvēlētā elastīgā darba piemērošanu;
* citus noteikumus, kuri izriet no normatīvajiem aktiem[[12]](#footnote-13).

## Vai institūcijai ir jāapmaksā izdevumi, kas nodarbinātajam rodas, strādājot attālināti?

Šobrīd Saeimā ir iesniegti un pirmajā lasījumā izskatīti grozījumi Darba likumā (Nr. 717/Lp13), kas paredz papildināt Darba likuma 76. pantu ar ceturto daļu šādā redakcijā: “**Ja nodarbinātais un darba devējs vienojas par darba veikšanu attālināti, nodarbinātā izdevumus, kas saistīti ar attālināto darba veikšanu, sedz darba devējs, ja nodarbinātais un darba devējs nav vienojušies citādi.**“ Attālinātais darbs Darba likuma izpratnē ir “darba izpildes veids, kad darbs, kuru nodarbinātais varētu veikt uzņēmuma ietvaros, pastāvīgi vai regulāri tiek veikts ārpus darba devēja uzņēmuma, tai skaitā darbs, ko veic, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas. Par attālināto darbu šā likuma izpratnē netiek uzskatīts darbs, kas darba rakstura dēļ saistīts ar nodarbinātā regulāru pārvietošanos”.

## Vai institūcija var atteikties vienoties par attālināto darbu?

Iestāde var atteikties vienoties par attālināto darbu, kā arī citiem elastīgā darba veidiem, ja šāda darba organizācija nav piemērota attiecīgo pienākumu veikšanai vai iestādes darba specifikai.

Jāapzinās, ka nepamatotu ierobežojumu ieviešana attālinātā darba veikšanai mazinās iestādes kā darba devēja pievilcību nodarbināto skatījumā, ja citas iestādes būs atvērtākas šādu risinājumu izmantošanai. Daudzi nodarbinātie, kā to liecina Valsts kancelejas veiktā nodarbināto aptauja[[13]](#footnote-14), augstu vērtē attālinātā darba iespēju un darba devēja spēju būt elastīgam un mainīt darba organizāciju atbilstoši jaunākajām tendencēm Latvijā un pasaulē.

Attālinātā darba un arī pārējo elastīgā darba veidu piemērošanas pamats ir institūcijas un nodarbinātā savstarpējā vienošanās.

## Vai ir iespējams apvienot dažādus elastīgā darba veidus?

Jā, tas ir iespējams, darba devējam un nodarbinātajam vienojoties, ja amata specifika to pieļauj, kā arī ievērojot Darba likuma 131. panta pirmo daļu. Piemēram, nodarbinātajam, vienojoties ar vadītāju, iespējams izmantot elastīgo darba laiku, strādājot no mājām, sākt darbu plkst. 9.00 un beigt plkst. 18.00 (ierastā darba laika, piemēram, no plkst. 8.15 līdz plkst. 17.00 vietā).

Saskaņā ar Darba likuma 130. panta otro daļu darba laika sākumu un beigas nosaka darba kārtības noteikumos, maiņu grafikos vai darba līgumā, līdz ar to katra iestāde var atrunāt dažādu elastīgo darba veidu piemērošanu un darba laika uzskaiti, ņemot vērā iestādes darba specifiku un citus faktorus.

## Kādām prasmēm jāpiemīt nodarbinātajiem un vadītājiem, lai veiksmīgi strādātu attālināti?

Kaut arī laika gaitā lielākā daļa nodarbināto var apgūt prasmes strādāt attālināti, jāapzinās, ka nodarbinātie, kuri tikko sākuši apgūt jauna amata pienākumus, var uzreiz nebūt gatavi patstāvīgam darbam. Šajos gadījumos jāpiemēro pakāpeniska pieeja. Vadītājam un nodarbinātajam arī nepieciešams vienam otru iepazīt un izveidot savstarpējas uzticēšanās piepildītas attiecības.

Lai strādātu attālināti, nepieciešamas ne tikai amata prasmes, bet arī spēja strādāt patstāvīgi un uzņemties atbildību par savu darba procesu un rezultātiem. Nodarbinātajiem vajadzīgas attīstītas pašorganizācijas jeb pašvadības iemaņas, kas nodrošina spēku koncentrēties, plānot savu darba dienu un mērķtiecīgi virzīties uz rezultātu, izvairoties no dažādiem “laika zagļiem”.

Savukārt no vadītājiem attālinātā darba organizēšana prasa spēju uzticēties, prasmīgi sadalīt darbu un pārraudzīt tā izpildi, neieslīgstot   
“mikromenedžmentā” – katras darbības kontrolē –, kā arī prasmi atrast veidus, kā uzturēt un attīstīt komandas garu, nesatiekoties ikdienā. Ne vienmēr šīs prasmes rodas uzreiz un bez pārpratumiem, kļūdām un starpgadījumiem, tomēr, šos šķēršļus pārvarot, gan nodarbinātais, gan vadītājs piedzīvo izaugsmi.

Ņemot vērā minēto, iestādes darba kārtības noteikumos ieteicams noteikt, kādi ir attālinātā vai elastīgā darba priekšnosacījumi, tajā skaitā arī nepieciešamās prasmes un kompetences vadītājiem un nodarbinātajiem.

# 2. Koncentrētais darba laiks

## 2.1. Kas ir koncentrētais darba laiks un kā to organizēt?

Koncentrētais darba laiks jeb pārstrukturizētais darba laiks nozīmē, ka darba laiks tiek nostrādāts „ātrāk”.

Koncentrētajam darba laikam jābūt saskaņotam ar iestādes vadītāju vai viņa norādīto personu.

Piemēri koncentrētā darba organizēšanai:

* darbs četras dienas nedēļā pa 10 stundām, piektā diena ir brīva (40 stundu darba nedēļa saglabājas);
* darbs deviņas dienas divu nedēļu laikā, kad nodarbinātais četras dienas nedēļā strādā pa deviņām stundām un piektajā dienā strādā astoņas stundas vai ņem brīvdienu. Tādējādi 80 stundas normālā darba laika tiek nostrādātas nevis 10 dienu laikā, kā parasti, bet gan deviņās dienās, iegūstot vienu brīvu dienu;
* pirmdienās darbs no plkst. 8.00 līdz 12.00 un no plkst. 13.00 līdz plkst. 19.00, bet piektdienās no plkst. 8.00 līdz 12.00 un no plkst. 13.00 līdz plkst. 15.00 u. c.

## 2.2. Kas ir “laika konts" un kā to izmantot?

„Laika konts” ir darba organizācijas veids, kad par papildus nostrādāto laiku tiek piešķirts „brīvais laiks” kādā citā dienā vai kad nodarbinātais nostrādā personisku iemeslu dēļ kavētas darba stundas. Nodarbinātais savā „laika kontā” var uzkrāt laika kredītu, ko var izmantot vēlāk.

Iestādei ieteicams noteikt maksimālo „pārstrādāto stundu” skaitu un „parāda stundu” skaitu, lai izvairītos no pārāk garu brīvdienu uzkrāšanas vai pārmērīgas slodzes un “laika konts” būtu līdzsvarots.

Izmantojot “laika kontu", nodarbinātajam ir jāsaglabā noteiktais kopējais mēneša stundu skaits, tajā pašā laikā nodrošinot funkciju nepārtrauktību un savu sasniedzamību.

Ja darba dienā, kura nodarbinātajam noteikta kā brīvdiena, izmantojot koncentrēto darba laiku, tiek organizēta sanāksme vai kāds cits svarīgs darba uzdevums, darba laiks jāorganizē atbilstoši „laika kontam”.

# 3. Mainīgais darba laiks

## 3.1. Kas ir mainīgais darba laiks?

Mainīgais darba laiks (angļu val. *flexitime*) ir darba laika modelis, kura ietvaros nosaka pamatlaiku jeb bāzes stundas, kurās nodarbinātajam ir “jābūt darbā”,   
t. i., pieejamam (piemēram, no plkst. 10.00 līdz 15.00), tomēr pieļauj elastību pārējā darba laikā, piemēram, nosakot darba laiku no plkst. 7.00 līdz plkst. 11.00 un no plkst. 12.00 līdz plkst. 16.00. Bāzes stundās, kurās nodarbinātajam parasti jāatrodas darbā, tiek organizētas sanāksmes vai tikšanās, kurās nepieciešama nodarbinātā klātesamība.

Mainīgo darba laiku var organizēt kā klātienes vai attālināto darbu. Iestāde var noteikt pamatlaiku, kura ietvaros nodarbinātajam ir jāatrodas institūcijā klātienē, bet pārējā laikā nodarbinātais darbu var veikt arī no citas vietas, ja to pieļauj darba specifika.

## 3.2. Kā organizēt mainīgo darba laiku?

Mainīgā darba laika organizēšanai var būt salīdzinoši plašs iespēju loks atkarībā no vienošanās starp nodarbināto un iestādes vai struktūrvienības vadītāju.

Iespējamie risinājumi:

* Darbs tiek uzsākts agrāk (piemēram, plkst. 6.30 vai 7.00) un darba dienas beigas tiek noteiktas agrāk nekā citiem nodarbinātajiem (piemēram, plkst. 15.30 vai 16.00);
* Darbs tiek uzsākts vēlāk (piemēram, plkst. 9.00 vai 10.00) un darba dienas beigas tiek noteiktas vēlāk nekā citiem nodarbinātajiem (piemēram, plkst. 18.30 vai 19.00);
* Mainīgais darba laiks var būt arī dienas vidū, ko bieži sauc arī par pagarināto pusdienas pārtraukumu, kas nozīmē – nodarbinātais sāk darbu kā parasti, bet pusdienas pārtraukumā pusstundas/stundas vietā izmanto divas vai trīs, attiecīgi par tikpat stundām pagarinot darba dienu.

# 4. Nepilnais darba laiks

## 4.1. Kas ir nepilnais darba laiks?

Nepilnais darba laiks ir tāds darba laiks, kas ir īsāks par normālo dienas vai nedēļas darba laiku. Atbilstoši Darba likuma 131. panta pirmajai daļai normālais darba laiks dienā nedrīkst pārsniegt astoņas stundas, bet nedēļā – 40 stundas. Līdz ar to par nepilnu darba laiku uzskatāms tāds darba laiks, kas paredz īsāku darba laiku katru dienu vai mazāku darba dienu skaitu nedēļā.

Nepilnā darba laika ietvaros vienas amata vietas pienākumus var veikt divas personas, proti, vienu pilna laika darba vietu dala divi cilvēki.

## 4.2. Kādai mērķauditorijai būtu vairāk piemērojams nepilnais darba laiks?

Nepilnais darba laiks jeb samazinātais darba laiks ir piemērots studentiem, jaunajiem vecākiem un personām pēc ilgstošas prombūtnes, lai pakāpeniski uzsāktu darba gaitas, atgrieztos darba tirgū pēc bērna kopšanas atvaļinājuma vai pēc ilgstošas slimības, tostarp arī rehabilitācijas perioda laikā. Nepilnu darba laiku var izmantot arī pirmspensijas vecuma nodarbinātie, īstenojot “pakāpenisku pensionēšanos”, tādējādi nodrošinot zināšanu un pieredzes nodošanu jaunajam nodarbinātajam un pakāpenisku dzīvesveida maiņu. Šāda darba organizācija var būt piemērota arī nodarbinātajiem, kas paralēli darbam mācās un iegūst papildu zināšanas, kas var būt noderīgas ne tikai pašam nodarbinātajam, bet arī vērtīgs ieguvums darba devējam.[[14]](#footnote-15)

Nepilnu darba laiku iespējams piemērot arī citos gadījumos, ja starp nodarbināto un iestādi ir panākta abpusēja vienošanās.

## 4.3. Kā pāriet no normālā darba laika uz nepilnu darba laiku?

Darba likuma 134. panta otrā daļa paredz gadījumus, kad obligāti ir nosakāms nepilnais darba laiks, ja nodarbinātais to pieprasa. Šis noteikums attiecas uz grūtniecēm, sievietēm pēcdzemdību periodā līdz vienam gadam, bet, ja sieviete baro bērnu ar krūti, – visā barošanas laikā, un nodarbinātajiem, kuriem ir bērns līdz 14 gadu vecumam vai bērns ar invaliditāti līdz 18 gadu vecumam.

Citos gadījumos, ja nodarbinātais vēlas pāriet no normālā darba laika uz nepilnu darba laiku, tad, pamatojoties uz Darba likuma 134. panta piekto daļu, nodarbinātajam ir jāiesniedz darba devējam šāds lūgums. Iestādes vadītājs pārceļ nodarbināto no normālā darba laika uz nepilnu darba laiku, bet tikai tad, ja šāda iespēja pastāv.

Tādā pašā veidā nodarbinātajam iespējams pāriet arī no nepilnā darba laika uz normālo darba laiku.

## 4.4. Kā noteikt darba samaksu par nepilnu darba laiku?

Personām, kas strādā nepilnu darba laiku, nav tiesību uz valstī noteikto minimālo mēneša darba algu, jo šie nodarbinātie nenostrādā pilnu darba laiku. Nodarbinātajam, kas strādā nepilnu darba laiku, darba samaksu aprēķina atbilstoši faktiski nostrādātajam laikam vai faktiski paveiktajam darbam. Vienlaikus nodarbinātajam noteiktā stundas tarifa likme nevar būt mazāka par valsts noteikto minimālo stundas tarifa likmi.[[15]](#footnote-16)

# 5. Soļi veiksmīgai elastīgā darba ieviešanai iestādē

* Vispirms izvērtējiet iespējas ieviest elastīgo darbu kontekstā ar jūsu iestādes darba specifiku un veicamajiem uzdevumiem. Izvērtējiet, kādi tehniskie un finansiālie resursi jums tam būs nepieciešami un vai tie ir pieejami. Novērtējiet nodarbināto esošās un nākotnē nepieciešamās kompetences izvēlētā elastīgā darba veida piemērošanai.
* Ja iestādē kāda nodaļa, departaments vai nodarbināto grupa jau testa režīmā ir izmēģinājusi dažāda veida elastīgo darbu piemērošanu, noskaidrojiet viņu viedokli par veiksmīgajiem un kavējošajiem faktoriem ieviešanā un piemērošanā. Lietderīga būtu arī dalīšanās labajā pieredzē ar citām valsts tiešās pārvaldes iestādēm.
* Lai izprastu, vai iestādes nodarbinātie būtu gatavi šādām pārmaiņām un kādus elastīgā darba veidus izmantot, ieteicams veikt nodarbināto anketēšanu, uzklausot viņu viedokli. Ja nepieciešams, veiciet padziļinātas intervijas, lai iegūtu papildu informāciju.
* Apkopojiet iegūtos datus un izveidojiet apkopojumu ar atbalstošajiem un traucējošajiem faktoriem – tas būs noderīgs materiāls lēmumu pieņemšanā un atbalstošs rīks ieviešanā.
* Ja iespējams, iesaistiet nodarbinātos vienotu noteikumu izstrādē, piemēram, izveidojot darba grupu, izstrādes procesā izmantojot *agile*[[16]](#footnote-17) vai citu pieeju. Izveidojiet visiem nodarbinātajiem pieejamu platformu ieteikumiem, uzklausot tos, un sniedziet nodarbinātajiem atgriezenisko saiti par tiem.
* Kad elastīgo darba veidu piemērošanas noteikumi ir izstrādāti, iepazīstiniet iestādes nodarbinātos ar tiem un citiem saistošiem iekšējiem un ārējiem normatīvajiem aktiem, kā arī ievietojiet tos visiem pieejamā platformā, piemēram, iekštīklā.
* Jebkuras pārmaiņas ir izaicinošas, tādēļ iepriekš ieplānojiet un apziniet esošos atbalsta mehānismus, kā arī nodrošiniet mācības, labās prakses vai pieredzes apmaiņas, mentoru atbalstu, ja tas ir nepieciešams veiksmīgākai izvēlētā elastīgā darba veida ieviešanai.
* Ja visām amatu grupām to specifikas dēļ nav iespējams nodrošināt, piemēram, attālinātā darba iespēju, apsveriet, piemēram, mainīgā darba laika piemērošanu konkrētām amatu grupām. Ja tomēr šāda iespēja nepastāv, būtiski ir komunicēt iestādes politiku elastīgā darba veidu piemērošanai, lai visi nodarbinātie būtu vienlīdz informēti.
* Tiešais vadītājs ar nodarbināto savstarpēji saskaņo prasības un vajadzības attiecībā uz elastīgā darba veida piemērošanu, lai darba process būtu veiksmīgs un nerastos pārpratumi.
* Kā vadītājs – izvirziet konkrētus, sasniedzamus un izmērāmus darba uzdevumus/mērķus ar noteiktu termiņu. Kā nodarbinātais – ar atbildību izturieties pret uzticētajiem darba pienākumiem. Esiet atsaucīgi, iecietīgi, atbalstoši cits pret citu – daudziem nodarbinātajiem elastīgā darba piemērošana prasa vairāk piepūles nekā citiem.
* Vienojieties par komunikācijas kanāliem konkrētiem jautājumiem/uzdevumiem iekšējai un ārējai iestādes komunikācijai, lai darbinieki būtu viegli pieejami, īpaši iedzīvotājiem un iestādes sadarbības partneriem, lai nerastos pārpratumi un komunikācija sasniegtu izvirzīto mērķi.
* Komunikācijai ar darbinieku, kurš veic elastīgo darbu, jābūt konstruktīvai un regulārai, vienlaikus ievērojot darba un privātās dzīves līdzsvara nepieciešamību.
* Piedāvājiet nodarbinātajiem dažādus produktivitāti veicinošus risinājumus ikdienas darba gaitās, uzklausiet un atbalstiet to, tādējādi veicinot abpusēju uzticēšanos un mazinot stresu.
* Veiciet regulāru datu monitoringu, lai novērtētu elastīgā darba produktivitāti, kā arī noskaidrojiet iestādes nodarbināto noskaņojumu, attieksmi un viedokli par dažādu elastīgā darba veidu piemērošanu un ietekmi uz to darba rezultātu. Tādējādi ieviestās izmaiņas būs efektīvas un veicinās savstarpējo cieņu un lojalitāti.
* Pārdomājiet, kā pāreja uz elastīgu darbu ietekmēs iestādes pieejamību iedzīvotājiem un iestādes sadarbības partneriem un kādi ir iespējamie riski, lai iestādes darbs tiktu pilnvērtīgi nodrošināts.
* **Abpusēja uzticēšanās, godīgums ir panākumu atslēga iestādes mērķu sasniegšanā un uz atbildību vērstas, dažādībā balstītas kultūras iedzīvināšanā.**

**Piemērs:**

*Sadaliet nodarbinātos grupās līdz 4 cilvēkiem un izdaliet tukšu “Lean Canvas” (starta modelis) lapu (vai izmantojiet pašu veidoto). Izdaliet līmlapiņas un aiciniet uz tām katram no grupas dalībniekiem uzrakstīt viedokli, atbildot uz jautājumiem:*

*“Kādi ir ieguvumi/kas uzlabosies/kādu es redzu (... faktoru) pēc pusgada, ja iestādē/nodaļā tiktu ieviests x elastīgais darba veids?”,*

*“Kas mums ir nepieciešams, lai ieviestu x darba veidu?”,*

*“Kas ir traucējošie faktori dažādu elastīgo darba veidu ieviešanai (vai konkrēta, piemēram, attālinātā darba)?”, attiecinot tos uz katru no “Lean Canvas” lapas sadaļām.*

*Grupas dalībnieki savstarpēji pārrunā uz līmlapiņām uzrakstītās atbildes un pielīmē tās uz “Lean Canvas” lapas pie attiecīgās tematikas. Var izveidot arī vienu kopīgu “Lean Canvas” lapu, un katrs nodarbinātais individuāli pielīmē savu atbildi pie visām vai pāris/vienas sadaļas/-ām. Sadaļas un jautājumus ir iespējams pielāgot pēc nepieciešamības. Šis materiāls ir noderīgs plānošanas rīks iestādes iekšējo normatīvo aktu izveidē attiecībā uz elastīgo darbu.*

# NODERĪGI INFORMĀCIJAS AVOTI

**Datu valsts inspekcija:**

* <https://www.dvi.gov.lv/lv/latvijas-normativie-akti/>
* <https://www.dvi.gov.lv/lv/datu-aizsardziba/organizacijam/8-labas-prakses-principi-fizisko-personu-datu-apstrade/>

**Labklājības ministrija:**

* <http://www.lm.gov.lv/lv/publikacijas-petijumi-un-statistika/statistika>
* <http://www.lm.gov.lv/lv/nozares-politika/darba-tirgus/0-publikacijas-petijumi-un-statistika/1-publikacijas>
* <http://www.lm.gov.lv/lv/nozares-politika/darba-tiesiskas-attiecibas-un-darba-aizsardziba/9-publikacijas-petijumi-un-statistika/5-publikacijas>
* <http://www.lm.gov.lv/lv/publikacijas-petijumi-un-statistika/petijumi/2-darba-tirgus>
* <http://www.lm.gov.lv/lv/publikacijas-petijumi-un-statistika/petijumi/0-darba-tiesiskas-attiecibas-un-darba-aizsardziba>
* [www.darbsungimene.lv](https://vkanceleja.sharepoint.com/sites/Cilvekresursunodala/Koplietojamie%20dokumenti/Darba%20vide%20un%20darbinieku%20labklājība/Elastīgais%20darbs/Elastīgā%20darba%20vadlīnijas_JAUNĀS/www.darbsungimene.lv) (par darba un privātās dzīves līdzsvaru)

**Valsts administrācijas skola:**

* Vebināru cikla "Attālinātā darba vadība un organizācija" ieraksti. Pieejams: <https://vas.gov.lv/lv/jaunumi?347>
* Citi Valsts administrācijas skolas piedāvātie kursi. Pieejams: <http://www.vas.gov.lv/lv/kursi>

**Valsts kanceleja:**

* Valsts iestāžu nodarbināto aptauja par pašsajūtu ārkārtējās situācijas laikā. Pieejams:https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/Valsts\_kanceleja/nodarbināto\_aptauja\_par\_passajutu\_arkartejas\_situacijas\_laika\_20042020.pdf

**Tiesībsargs:**

* Informatīvie materiāli. Pieejams: <http://www.tiesibsargs.lv/lv/pages/petijumi-un-publikacijas/publikacijas>

**KANTAR TNS Latvia:**

* Darba un privātās dzīves līdzsvars Latvijā un Eiropas Savienībā. Pieejams: <https://www.kantar.lv/darba-un-privatas-dzives-lidzsvars-latvija-un-eiropas-savieniba/>

**Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas (LPVA) organizētie pieredzes apmaiņas pasākumi, lekcijas, raksti par cilvēkresursu vadības aktualitātēm un cita noderīga informācija.** Pieejams: <https://www.lpva.lv/>

**Noderīga informācija par darba drošību.** Pieejams: [www.stradavesels.lv](http://www.stradavesels.lv)

**Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (*Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD):**

* *OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*. Pieejams: <https://www.oecd.org/social/oecd-guidelines-on-measuring-the-quality-of-the-working-environment-9789264278240-en.htm>
* *Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family*. Pieejams: <https://www.oecd.org/els/family/Be-Flexible-Backgrounder-Workplace-Flexibility.pdf>
* *OECD Better life index: Work-Life Balance*. Pieejams: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
* Tiešsaistes bibliotēka, kurā iekļautas grāmatas, raksti un statistika: <https://www.oecd-ilibrary.org/>
* *The Public Employment and Management (PEM) Working Party*. Pieejams:

<http://www.oecd.org/gov/pem/public-employment-and-management-working-party.htm>

* *OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability*. Pieejams:

<https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>

* *Public servants and the coronavirus (COVID-19) pandemic: Emerging responses and initial recommendations*. Pieejams: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/public-servants-and-the-coronavirus-covid-19-pandemic-emerging-responses-and-initial-recommendations-253b1277/>
* *OECD: Directorate for Employment, Labour and Social Affairs*. Pieejams: http://www.oecd.org/els/

**Eiropas valsts pārvaldes iestāžu tīkls (*European Public Administration Network – EUPAN*):**

* *New Way of Working in Public Administration*. Pieejams: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf>

**Eiropas Savienības Padome:**

* Darba un privātās dzīves līdzsvars vecākiem un aprūpētājiem. Pieejams: <https://www.consilium.europa.eu/lv/policies/work-life-balance/>

***European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions***: *Covid-19.* Pieejams: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/covid-19>

***Telework in the 21st Century. An Evolutionary Perspective.*** *The ILO Future of Work series. Edited by Jon C. Messenger, Senior Research Officer, International Labour Office, Geneva, Switzerland, 2019, Monograph Chapter*.

1. Kustība “Dažādībā ir spēks”. Pieejams: <https://www.dazadiba.lv/par-dazadibu/> [↑](#footnote-ref-2)
2. Aptauja norisinājās no 20.03. līdz 27.03.2020., un tā tika nosūtīta aizpildīšanai personāla vadītājiem/speciālistiem 142 iestādēs (tajā skaitā neatkarīgajās iestādēs), informējot par tās veikšanu iestāžu vadītājus. Kopumā aptaujā tika saņemtas atbildes no 92 iestādēm. [↑](#footnote-ref-3)
3. Vairāk informācijas par darba un privātās dzīves līdzsvaru pieejama šeit: <https://www.eurofound.europa.eu/lv/topic/work-life-balance> & šeit: <http://www.darbsungimene.lv/>. [↑](#footnote-ref-4)
4. *World Population Ageing 2017: United Nations*. Pieejams: https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017\_Highlights.pdf [↑](#footnote-ref-5)
5. Darba aizsardzības likums: LV likums. Pieņemts 03.10.2019. [↑](#footnote-ref-6)
6. Turpat. [↑](#footnote-ref-7)
7. Likumprojekta "Grozījumi Darba aizsardzības likumā" anotācija. Pieejams: <http://titania.saeima.lv/LIVS13/SaeimaLIVS13.nsf/0/FB14D52CC90260A9C2258358004FE04C?OpenDocument> [↑](#footnote-ref-8)
8. Darba aizsardzības likums: LV likums. Pieņemts 03.10.2019. [↑](#footnote-ref-9)
9. Likumprojekta "Grozījumi Darba aizsardzības likumā" anotācija. Pieejams: <http://titania.saeima.lv/LIVS13/SaeimaLIVS13.nsf/0/FB14D52CC90260A9C2258358004FE04C?OpenDocument> [↑](#footnote-ref-10)
10. CERT.LV ieteikumi attālinātam darbam ārkārtas situācijas apstākļos. Pieejams: <https://cert.lv/lv/2020/03/cert-lv-ieteikumi-attalinatam-darbam-arkartas-situacijas-apstaklos> [↑](#footnote-ref-11)
11. Informatīvais ziņojums "Par droša un attālināta darba nodrošināšanu valsts pārvaldē". Pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40486796&mode=mk&date=2020-05-19> [↑](#footnote-ref-12)
12. Jaunas normas darba aizsardzībā – attālinātajam darbam un pašnodarbinātajiem. Pieejams: <https://lvportals.lv/skaidrojumi/317440-jaunas-normas-darba-aizsardziba-attalinatajam-darbam-un-pasnodarbinatajiem-2020> [↑](#footnote-ref-13)
13. Valsts kanceleja veica valsts pārvaldē nodarbināto aptauju ārkārtējās situācijas laikā (27.03.-02.04.2020.); tajā piedalījās 3206 respondenti. [↑](#footnote-ref-14)
14. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, Zvērinātu advokātu birojs “BDO Law", Darba likums ar komentāriem. 2020. 361.lpp. Pieejams: <https://arodbiedribas.lv/wp-content/uploads/2020/02/new_dl_ar_kom.pdf> [↑](#footnote-ref-15)
15. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, Zvērinātu advokātu birojs “BDO Law", Darba likums ar komentāriem. 2020. 362.lpp. Pieejams: <https://arodbiedribas.lv/wp-content/uploads/2020/02/new_dl_ar_kom.pdf>. [↑](#footnote-ref-16)
16. WHAT IS AGILE? WHAT IS SCRUM? Pieejams: <https://www.cprime.com/resources/what-is-agile-what-is-scrum/> [↑](#footnote-ref-17)