|  |  |
| --- | --- |
| **VADLĪNIJAS ELASTĪGĀ DARBA NODROŠINĀŠANAI**Informatīvā ziņojuma “Elastīgā darba organizācija valsts pārvaldē” pielikums |  Valsts kanceleja Rīga 2021 |

**Šo informatīvo materiālu sagatavojusi Valsts kanceleja sadarbībā ar Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministriju (VARAM) un VAS “Valsts nekustamie īpašumi”, lai sniegtu skaidrojumus un ieteikumus elastīgā 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.**

**Saturs**

[IEVADS 4](#_Toc73611373)

[1. Attālinātais darbs 6](#_Toc73611374)

[1.1. Kas ir attālinātais darbs 6](#_Toc73611375)

[1.2. Kas nav attālinātais darbs 6](#_Toc73611376)

[1.3. Cik lielu daļu no kopējā darba laika drīkst veikt attālināti 6](#_Toc73611377)

[1.4. Kā nodrošināt darba drošību, ja nodarbinātais veic darbu attālināti 7](#_Toc73611378)

[1.5. Iestāžu un starpinstitūciju sanāksmju organizēšana attālinātā darba ietvaros 8](#_Toc73611379)

[1.6. Nodarbināto tehnoloģiskais nodrošinājums attālinātā darba veikšanai 8](#_Toc73611380)

[1.7. Kā nodrošināt datu aizsardzību, veicot darbu attālināti 8](#_Toc73611381)

[1.8. Kā organizēt attālināto darbu 9](#_Toc73611382)

[1.9. Vai institūcija var atteikties vienoties par attālināto darbu 10](#_Toc73611383)

[1.10. Vai ir iespējams apvienot dažādus elastīgā darba veidus 10](#_Toc73611384)

[1.11. Kādām prasmēm jāpiemīt nodarbinātajiem un vadītājiem, lai veiksmīgi strādātu attālināti 11](#_Toc73611385)

[1.12. Kādām amata grupām ir piemērots attālinātais darbs 11](#_Toc73611386)

[1.13. Kā nodrošināt iespēju nodarbinātajiem veikt pienākumus attālināti 12](#_Toc73611387)

[2. Summētais darba laiks 14](#_Toc73611388)

[2.1. Kas ir summētais darba laiks un kā to izmantot elastīgai darba organizācijai 14](#_Toc73611389)

[2.2. Kā organizēt summēto darba laiku 15](#_Toc73611390)

[3. Mainīgais darba laiks 16](#_Toc73611391)

[3.1. Kas ir mainīgais darba laiks 16](#_Toc73611392)

[3.2. Kā organizēt mainīgo darba laiku 16](#_Toc73611393)

[4. Nepilnais darba laiks 17](#_Toc73611394)

[4.1. Kas ir nepilnais darba laiks 17](#_Toc73611395)

[4.2. Kādai mērķauditorijai vairāk piemērojams nepilnais darba laiks 17](#_Toc73611396)

[4.3. Kā pāriet no normālā darba laika uz nepilnu darba laiku 17](#_Toc73611397)

[4.4. Kā noteikt darba samaksu par nepilnu darba laiku 18](#_Toc73611398)

[5. Soļi veiksmīgai elastīgā darba ieviešanai iestādē 19](#_Toc73611399)

[6. Aktivitātēs balstīts birojs: nākotnes biroja koncepcija 23](#_Toc73611400)

[6.1. Aktivitātēs balstīts birojs – kas tas ir 23](#_Toc73611401)

[6.2. Aktivitātēs balstīta biroja ieviešana iestādē: labās prakses piemērs 23](#_Toc73611402)

[NODERĪGI INFORMĀCIJAS AVOTI 28](#_Toc73611403)

# 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, spēja rast dažādus risinājumus, kā pielāgoties esošajiem apstākļiem, un arvien aktuālāks kļuva jautājums ne tikai par attālināto darbu, bet arī par citu elastīgā darba veidu piemērošanu ikdienas darba organizēšanā.

Ņemot vērā ārkārtējās situācijas laikā gūto pieredzi un valsts pārvaldes darba rezultātus, organizējot darbu attālināti, daudzas iestādes un tajās nodarbinātie ir izrādījuši vēlmi turpināt strādāt attālināti, izmantojot to kā ikdienas darba organizācijas formu ilgtermiņā.

Ar šīm vadlīnijām aicinām ikvienu iestādi 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. Šajās vadlīnijās minētie piemēri ir paredzēti, lai ilustratīvi paskaidrotu izstrādātos ieteikumus, katra no iestādēm tos pēc nepieciešamības var pielāgot savām vajadzībām, lai nodrošinātu veiksmīgu darba organizāciju.

Darba un privātās dzīves līdzsvars kļuva īpaši aktuāls 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 elastīgā 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 nodarbināto piesaisti valsts pārvaldē, aicinām ikvienu institūciju izvērtēt iespēju piemērot šajās vadlīnijās ietvertos elastīgā darba veidus, kā arī nodrošināt **kopstrādes telpu**. Tādējādi valsts pārvaldē nodarbinātie varētu strādāt savu iestāžu reģionālo struktūrvienību telpās vai citas iestādes telpās, piemēram, pašvaldību klientu apkalpošanas centros un bibliotēkās. Saprotams, ka šāda risinājuma ieviešana praksē nenotiks uzreiz, taču iestādes, kurām ir reģionālās struktūrvienības, šo principu var izmēģināt un ieviest praksē, ja darba specifika to pieļauj. Būtu arī vērtējams, vai iestādes nozares specifika pieļauj citu iestāžu nodarbinātajiem atrasties to telpās. Tādējādi nodarbinātais varētu strādāt attālināti, piemēram, citas iestādes reģionālās struktūrvienības telpās, kas atrastos tuvāk nodarbinātā faktiskajai dzīvesvietai.

**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

## 1.1. Kas ir attālinātais darbs

Saskaņā ar Darba aizsardzības likuma 1. panta 20. punktu 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.

## 1.2. 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).

## 1.3. 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.

## 1.4. 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) Saskaņā ar Darba aizsardzības likuma 5. panta trešajā daļā noteikto ar darba aizsardzību saistītos izdevumus sedz darba devējs, kā arī likumā noteiktajā kārtībā — no darba negadījumu speciālā budžeta.[[9]](#footnote-10)

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.[[10]](#footnote-11)

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: <https://www.lm.gov.lv/lv/jaunums/aicinajums-darba-devejiem-nodarbinatajiem-un-darba-aizsardzibas-specialistiem>.

Institūciju izstrādātie ieteikumi un vadlīnijas ir piemērojami arī pēc ārkārtējās situācijas beigām, lai veiksmīgāk piemērotu dažādu elastīgā 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/>.

## 1.5. Iestāžu un starpinstitūciju sanāksmju organizēšana attālinātā darba ietvaros

Ņemot vērā to, ka attālinātais darbs kļūs par ikdienas darba organizācijas formu un iestādes dos iespēju saviem nodarbinātajiem, kuru darba raksturs to pieļauj, strādāt attālināti, aicinām iestāžu un starpinstitūciju sanāksmes daļēji vai pilnībā rīkot attālināti, ievērojot informācijas tehnoloģiju drošības pasākumus un izvērtējot, vai sanāksmes specifika nenosaka nepieciešamību tikties klātienē.

Šeit var iepazīties ar Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas (VARAM) izstrādātajām vadlīnijām attālinātu sanāksmju un konferenču organizēšanai valsts un pašvaldību iestādēs: <https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/data_content/rekomendacija_video_sanaksmju_nodrosinasanai_varam_18032020-2.pdf>.

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

## 1.6. Nodarbināto tehnoloģiskais nodrošinājums attālinātā darba veikšanai

Iestādei tās pieejamo tehnisko resursu ietvaros 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[[11]](#footnote-12) attālinātam darbam gadījumos, kad nodarbinātais izmanto iestādes stacionāro datoru mājās vai savu mājas datoru.

## 1.7. 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"[[12]](#footnote-13) 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.

## 1.8. Kā organizēt attālināto darbu

Lai nodarbinātajiem būtu skaidrs, kā iestādē tiek organizēts attālinātais darbs, aicinām to paredzēt iestādes darba kārtības noteikumos vai citā iekšējā normatīvajā aktā. Izstrādājot iekšējos normatīvos aktus, vēlams paredzēt:

* attālinātā darba un citu elastīgā darba veidu iespējas – kā un cik bieži tos var izmantot;
* noteikumus, par kādiem abas puses vienojas, izmantojot un piešķirot tiesības piemērot elastīgā darba veidu (piemēram, kādām prasmēm un kompetencēm 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, pēc iestādes ieskatiem, uzskatāmi par nozīmīgiem);
* darba organizatoriskos aspektus (pieteikšanās kārtība, sasniedzamība
(t. sk. sanāksmju organizēšana), informēšanas un savstarpējās sazināšanās kārtība);
* darba aizsardzības, elektrodrošības, drošības tehnikas, darba higiēnas un ugunsdrošības, ēku lietošanas un citus noteikumus, kuri attiecas uz izvēlētā elastīgā darba veidu;
* citus noteikumus, kuri izriet no normatīvajiem aktiem.[[13]](#footnote-14)

Attiecībā uz ierēdņiem un amatpersonām darba organizācijas jautājumus var noteikt ar atsevišķu rīkojumu vai iekļaut darba kārtības noteikumos.

Savukārt attiecībā uz darbiniekiem ir piemērojams Darba likums, kas paredz kārtību, kā noregulējams jautājums par darba veikšanu attālināti. Atbilstoši Darba likuma 53. panta pirmajai daļai darbiniekam ir pienākums veikt darbu uzņēmumā, ja darbinieks un darba devējs nav vienojušies citādi. Savukārt Darba likuma 40. panta otrās daļas 4. punkts nosaka – darba līgumā norāda darba vietu (ja darba pienākumu veikšana nav paredzēta kādā noteiktā darba vietā, to, ka darbinieku var nodarbināt dažādās vietās). Līdz ar to attiecībā uz darbiniekiem, kuri darbu kaut vai daļēji veic attālināti, būtu nepieciešams veikt attiecīgus grozījumus darba līgumā vai noslēgt vienošanos, kas paredz darba veikšanu attālināti. Darba likuma 97. pants paredz, ka darbinieks un darba devējs var grozīt darba līgumu, savstarpēji vienojoties, un ka šādā gadījumā attiecīgi piemērojami Darba likuma 40. panta noteikumi.

Veicot grozījumus, darba līgumā var ietvert šādu norādi:

Piemēram: "Darbinieka darba izpildes vieta, strādājot attālināti, ir Darbinieka dzīvesvieta vai jebkura cita vieta, kur Darbinieks var pildīt darba pienākumus atbilstoši Līguma nosacījumiem."

Saskaņā ar Darba likuma 98. pantu darba devējam ir tiesības ne vēlāk kā vienu mēnesi iepriekš rakstveidā uzteikt darba līgumu, ja darbinieks nepiekrīt to turpināt atbilstoši piedāvātajiem darba līguma grozījumiem. Šādos gadījumos jānorāda arī uzteikuma pamats – kāds no Darba likuma 101. panta pirmās daļas gadījumiem atbilstoši konkrētajai situācijai.

Izņēmums no iepriekš norādītā piemērojams pandēmijas laikā, kad ir nepieciešama iestādes mobilizācija. Līdz ar to ir pieļaujams darba organizācijas jautājumus attiecībā uz visiem iestādē nodarbinātajiem noteikt ar rīkojumu vai ietvert darba kārtības noteikumos, attiecīgi negrozot ar darbiniekiem noslēgtos darba līgumus. Ja darbinieks pandēmijas laikā kategoriski atsakās darba pienākumus veikt attālināti, darba devējam ir jānodrošina darbiniekam iespēja, ievērojot epidemioloģiskās drošības un darba drošības pasākumus, tomēr veikt pienākumus savā darba vietā. Darbinieka atteikšanās strādāt attālināti nevar būt par iemeslu jebkādu nelabvēlīgu seku radīšanai darbiniekam. Vienlaikus jāņem vērā, ka pēc pandēmijas attālinātais darbs ir pieļaujams, tikai darbiniekam un darba devējam savstarpēji vienojoties.

## 1.9. Vai institūcija var atteikties vienoties par attālināto darbu

Iestāde var atteikties vienoties par attālināto darbu, kā arī par citiem elastīgā darba veidiem, ja šāda darba organizācija nav piemērota attiecīgo pienākumu veikšanai vai iestādes darba specifikai, kā arī gadījumos, kad nodarbinātais, strādājot attālināti, parādījis, ka tam nav atbilstošu prasmju strādāt attālināti.

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[[14]](#footnote-15), 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.

## 1.10. 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 elastīgā darba veidu piemērošanu un darba laika uzskaiti, ņemot vērā iestādes darba specifiku un citus faktorus.

## 1.11. 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 darba procesu un rezultātiem. Nodarbinātajiem vajadzīgas attīstītas pašorganizācijas jeb pašvadības iemaņas, lai koncentrētos, plānotu savu darba dienu un mērķtiecīgi virzītos 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.

Darba devējam ir pienākums nodarbinātos papildus apmācīt, lai pilnveidotu viņu prasmes veiksmīgam attālinātam darbam.

## 1.12. Kādām amata grupām ir piemērots attālinātais darbs

Attālinātais darbs ir piemērots nodarbinātajiem, kuru darba raksturs un specifika, kā arī prasmes un kompetences atļauj strādāt attālināti.

Nav iespējams dot konkrētu un izsmeļošu uzskaitījumu tiem amatiem, kuros nodarbinātie var strādāt attālināti un kuros nevar, jo tas var atšķirties starp iestādēm. Nodarbinātajiem, kuru amati klasificējami līdzīgās vai pat vienādās amata grupās, dažādās iestādes var būt atšķirīgas iespējas strādāt attālināti. Piemēram, kāda iestāde var nodrošināt klientu apkalpošanu attālināti, savukārt cita iestāde sniegto pakalpojumu specifikas dēļ to nevar, un tai ir jāapkalpo klienti klātienē.

Atsevišķas iestādes ir pierādījušas, ka savu darbu attālināti var veikt pat tādi nodarbinātie, kuru amata pienākumi pirmšķietami ir tādi, kas nav savienojami ar attālināto darbu.

Tādēļ iestādēm pašām jāizvērtē un jānosaka elastīgā darba organizācija atbilstoši iestādes darba specifikai, tostarp paredzot, kuras amata grupas un ar kādiem nosacījumiem var strādāt attālināti, bet kuras nevar. Šis risinājums ir atkarīgs no katras konkrētās iestādes, jo tieši iestāde vislabāk var izvērtēt, vai konkrētos pienākumus var veikt, arī strādājot attālināti.

Organizējot iestādes darbu, aicinām katru iestādi rūpīgi izvērtēt, vai, pārceļot klātienes pakalpojumu sniegšanu attālināti, būs iespējams tikpat sekmīgi nodrošināt dažādu klientu grupu vajadzības, tostarp, ņemot vērā iestādes klientu vecumu, dzīvesvietu (reģionu) un interneta pieejamību gan atkarībā no klientu vecuma, gan dzīvesvietas, kā arī citus apstākļus. Vienlaikus aicinām izvērtēt arī iestādē nodarbināto viedokli un intereses attiecībā uz iestādes darba organizēšanu, īpaši – pakalpojumu sniegšanu.

## 1.13. Kā nodrošināt iespēju nodarbinātajiem veikt pienākumus attālināti

Valsts pārvaldes iestādes nodrošina iespēju nodarbinātajiem veikt darba pienākumus attālināti, ja vien veicamo darba pienākumu raksturs nenosaka nepieciešamību tos veikt konkrētā darba vietā.

Darba pienākumu raksturs aptver arī tos jautājumus, kas saistīti ar pieeju dažādām informācijas sistēmām un drošības aspektiem, jo atkarībā no katras iestādes darba specifikas piemērojami dažādi risinājumi attiecībā uz līdzīgu pienākumu veikšanu. Piemēram, kādā iestādē būs iespējams nodrošināt klientu apkalpošanu attālināti (Uzņēmumu reģistrs), savukārt cita iestāde savus pienākumus var pildīt tikai klātienē (Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde personu apliecinošus dokumentus izsniedz personiski). Darba pienākumu raksturs ietver arī to, ka konkrētus darba pienākumus var veikt klātienē tādēļ, ka ikdienas darba pienākumi saistīti ar tādu informāciju, tai skaitā informācijas sistēmām, kuras iespējams izmantot un lietot, vai tām piekļūt tikai klātienē.

Princips, kas ietverts protokollēmumā, nenozīmē, ka ikvienam iestādes nodarbinātajam jābūt iespējai pastāvīgi strādāt attālināti. Tas paredz, ka iestādei ir jānodrošina iespēja strādāt attālināti.

Nodrošināt iespēju veikt pienākumus attālināti var dažādos veidos. Proti, iestāde attālināto darbu var nodrošināt, to pielāgojot atbilstoši savām iespējām.

Piemēram, lai nodrošinātu iespēju strādāt attālināti, var izmantot šādus risinājumus:

* ja iestādei ir ierobežots skaits portatīvo datoru, ko nodarbinātie var izmantot, lai strādātu no mājām, tā var sagatavot plānu vai grafiku par attālinātā darba izmantošanu nodarbinātajiem, kuriem ir nepieciešamība pēc tiem;
* nodalīt tos amata pienākumus, kurus nav iespējams veikt attālināti. Proti, plānot darba laiku tā, lai vismaz daļu darba laika var strādāt attālināti un neierasties klātienē, ja konkrētos amata pienākumus var veikt attālināti;
* iestāde, ja tas ir saskaņā ar drošības noteikumiem, var izsniegt nodarbinātajiem darba stacionāros datorus lietošanai darbam no mājām, tādējādi faktiski samazinot esošo darba telpu platību. Iestāde var izveidot konceptu, kurā, nodarbinātajam ierodoties iestādē, ir pieejami stacionārie vai portatīvie datori lietošanai, neparedzot katram nodarbinātajam konkrētu kabinetu ar darba vietu, kā arī nākotnē paredzēt iespēju koprades telpu koncepta ieviešanai iestādē;
* atļaut nodarbinātajiem izmantot savu personīgo portatīvo vai stacionāro datoru. Ja personīgā datora lietošana patstāvīgi nav pieļaujama, iespējams, ka to var atļaut izmantot konkrēta uzdevuma veikšanai. Katrai iestādei jāizvērtē, vai iestādes un konkrētā nodarbinātā darba raksturs pieļauj personīgā datora izmantošanu.

Attiecīgi tikai katra iestāde var izvērtēt un noteikt tos pienākumus, kurus var veikt attālināti, un metodes, kuras var izmantot, lai nodarbinātajiem būtu iespēja izmantot attālināto darbu. Ievērojot minēto, iestādēm ir dota rīcības brīvība, organizējot attālināto darbu. Līdz ar to katra iestāde var atrast veidu, kā nodrošināt attālināto darbu, ir tikai nepieciešams izraudzīties atbilstošāko risinājumu.

**Aicinām iestādes meklēt risinājumus un dalīties ar labo praksi, lai iedvesmotu arī citas iestādes nodrošināt saviem nodarbinātajiem elastīgākas darba iespējas!**

# 2. Summētais darba laiks

## 2.1. Kas ir summētais darba laiks un kā to izmantot elastīgai darba organizācijai

"Pēc būtības summētais darba laiks ir elastīgāks normālā darba laika organizēšanas veids, pieļaujot dienā vai nedēļā strādāt vairāk nekā likumā noteiktās normālā darba laika stundas, bet nodrošinot, ka pārskata periodā darbinieka stundu skaits tiek izlīdzināts un atbilst attiecīgajā periodā noteiktajam normālajam darba laikam."[[15]](#footnote-16)

Jautājumi saistībā ar summētā darba laika organizāciju ir noteikti Darba likuma 140. pantā, kas izsmeļoši nosaka ierobežojumus šāda darba laika organizācijas veida izmantošanai un piemērošanai. Papildus nepieciešams ņemt vērā arī Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā noteikto attiecībā uz summētā darba laika piemērošanu valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Darba likuma 140. panta pirmā daļa paredz, ka, ja darba rakstura dēļ nav iespējams ievērot attiecīgajam darbiniekam noteikto normālo dienas vai nedēļas darba laika ilgumu, darba devējs pēc konsultēšanās ar darbinieku pārstāvjiem var noteikt summēto darba laiku, lai darba laiks pārskata periodā nepārsniegtu attiecīgajam darbiniekam noteikto normālo darba laiku. Ja darbiniekam ir noteikts summētais darba laiks, darba devējam ir pienākums par to rakstveidā informēt darbinieku, norādot pārskata perioda ilgumu, kā arī laikus iepazīstināt darbinieku ar darba grafiku.

Izmantojot summēto darba laiku, nodarbinātajam ir pieļaujams dienā vai nedēļā strādāt vairāk nekā likumā noteiktās astoņas stundas dienā vai 40 stundas nedēļā.

Līdz ar to, izmantojot summēto darba laiku, nodarbinātais kādā dienā var strādāt vairāk stundu, bet citā dienā – īsāku laiku. Tas ir atkarīgs no darba devēja sastādītā grafika, ar kuru nepieciešams iepazīstināt nodarbināto. Ņemot vērā, ka summētais darba laiks pieļauj pārsniegt astoņu (arī deviņu) stundu darba laiku, nodarbinātais var nostrādāt vairāk stundu konkrētajā dienā un iegūt papildu brīvdienu citā dienā, kas citkārt būtu uzskatāma par darbdienu. Vienlaikus tas dod iespēju elastīgāk pielāgot darbu privātajai dzīvei, brīvajā laikā apmeklējot ārstu vai jebkādā citā veidā izmantojot šo laiku.

Iestādei, izmantojot summēto darba laiku, ir svarīgi iesaistīt nodarbinātos darba grafika izstrādē un saskaņošanā, lai pēc iespējas vairāk ņemtu vērā nodarbināto vēlmes un vajadzības, tādā veidā nodrošinot, ka tiek izvērtēts nodarbināto viedoklis un veicināts līdzsvars starp nodarbināto darba un privāto dzīvi, vienlaikus panākot risinājumu, kas ir izdevīgs abām iesaistītajām pusēm. Plānojot nodarbināto darba grafiku, var izmantot līdzīgu principu, kāds tiek izmantots atvaļinājumu grafiku plānošanā.

Summētajam darba laikam ir raksturīgs tas, ka darba laiks pārskata periodā nevar pārsniegt attiecīgajam nodarbinātajam noteikto normālo darba laiku. Lai gan darba laiku nodarbinātajam pārskata periodā var plānot dažādi, aicinām iestādes darba laiku plānot pēc iespējas samērīgi, ievērojot līdzsvaru starp darba laiku un atpūtas laiku.

## 2.2. Kā organizēt summēto darba laiku

Summētais darba laiks dod iespēju elastīgāk organizēt nodarbināto darba laiku. Šādam risinājumam jābūt saskaņotam ar iestādes vadītāju vai viņa norādīto personu.

Piemēram, summētais darba laiks var tikt organizēts šādi:

* darbs četras dienas nedēļā pa 10 stundām, piektā diena ir brīva (40 stundu darba nedēļa saglabājas);
* darbs vienu nedēļu tiek organizēts pēc principa vienu dienu 10 stundas, divas dienas pa 11 un divas dienas pa 12 stundām (darba laiks nedrīkst pārsniegt 56 stundas nedēļā), bet otrajā nedēļā četras dienas darbinieks strādā pa četrām stundām, bet piektā diena ir brīva.

Jānorāda, ka, ja darba laiku nav iespējams organizēt pēc summētā darba laika principa, tomēr ir svarīgi, lai nodarbinātais kādās dienās strādātu ilgāk, tad iespējams modificēt normālo dienas darba laiku, saglabājot normālo nedēļas darba laiku (40 stundas). Darba likuma 131. panta otrā daļa pieļauj normālo dienas darba laiku pagarināt par vienu stundu.

Ja nodarbinātajam noteikts normālais darba laiks, tad to elastīgāk var organizēt, piemēram, šādi:

* darbs četras dienas nedēļā pa 9 stundām, piektajā dienā strādā tikai četras stundas (40 stundu darba nedēļa saglabājas);
* no pirmdienas līdz ceturtdienai darbs no plkst. 8.00 līdz plkst. 12.00 un no plkst. 13.00 līdz plkst. 18.00, bet piektdienās no plkst. 8.00 līdz plkst. 12.00 (40 stundu darba nedēļa saglabājas).

# 3. Mainīgais darba laiks

## 3.1. Kas ir mainīgais darba laiks

Mainīgais darba laiks (angļu val. *flexitime*) ir darba laika organizēšanas modelis, kura ietvaros nosaka pamatlaiku jeb bāzes stundas, kurās nodarbinātajam ir "jābūt darbā", t. i., pieejamam (piemēram, no plkst. 10.00 līdz plkst. 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. Sanāksmes vai tikšanās klātienē, attālināti vai daļēji attālināti, ja ir nepieciešama nodarbinātā klātesamība, ieteicams organizēt bāzes stundās, kurās nodarbinātajam parasti jābūt pieejamam.

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.

Iespējamo risinājumu piemēri:

* Darbs tiek uzsākts agrāk (piemēram, plkst. 6.30 vai plkst. 7.00), un darba dienas beigas tiek noteiktas agrāk nekā citiem nodarbinātajiem (piemēram, plkst. 15.30 vai plkst. 16.00).
* Darbs tiek uzsākts vēlāk (piemēram, plkst. 9.00 vai plkst. 10.00), un darba dienas beigas tiek noteiktas vēlāk nekā citiem nodarbinātajiem (piemēram, plkst. 18.30 vai plkst. 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 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 periodā. 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.[[16]](#footnote-17)

Nepilns darba laiks ir piemērots arī nodarbinātajiem, kas veic blakus darbu jeb vienlaikus strādā vairākās darbavietās. Šajos gadījumos jāievēro likuma "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā" nosacījumi, jo daļa no valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir valsts amatpersonas, kurām attiecībā uz amatu savienošanu un ienākumu gūšanu noteikti ierobežojumi. Līdz ar to katrā konkrētā gadījumā ir jāizvērtē amatu savienošanas pieļaujamība un, ja nepieciešams, jāsaņem iestādes vadītāja atļauja amatu savienošanai.

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

Nodarbinātajiem, kas strādā nepilnu darba laiku, darba samaksa tiek aprēķināta atbilstoši faktiski nostrādātajam darba laikam vai pēc faktiski paveiktā darba apjoma, kā rezultātā nepilna laika nodarbinātā mēneša darba alga mēnesī var būt zemāka par MK noteikto minimālo mēneša darba algu (jo nodarbinātais nenostrādā visas normālā darba laika stundas mēnesī). Tomēr nepilna darba laika nodarbinātajiem stundas tarifa likme nedrīkst būt zemāka par valsts noteikto minimālo stundas tarifa likmi.[[17]](#footnote-18)

Atbilstoši Darba likumam nepilns darba laiks ir īsāks par normālo dienas vai nedēļas darba laiku – astoņām stundām dienā vai 40 stundām nedēļā. Ja nodarbinātais strādā nepilnu laiku, piemēram, četras stundas dienā, bet kādā dienā nostrādā, piemēram, sešas stundas, tad par šīm sešām nostrādātajām stundām nodarbinātais, kas strādā nepilnu darba laiku, saņem tādu pašu darba samaksu (atbilstoši noteiktajai stundas likmei) kā nodarbinātie, kas strādā normālo darba laiku, jo šīs papildus nostrādātās divas stundas nav uzskatāmas par virsstundu darbu. Darba likuma 136. panta pirmā daļa paredz, ka virsstundu darbs ir darbs, ko nostrādā virs normālā (nevis nepilna) darba laika. Tādējādi nodarbinātais, kurš strādā nepilnu darba laiku, iegūst tiesības uz piemaksu par virsstundu darbu tikai tad, ja viņa faktiski nostrādātais laiks pārsniedz normālo darba laiku – 8 stundas dienā.

Vidējā izpeļņa nodarbinātajiem, kas strādā nepilnu darba laiku, tiek aprēķināta par pēdējiem sešiem kalendāra mēnešiem no šajā periodā izmaksātās darba samaksas (mēnešalgas, piemaksām un prēmijām). Stundas vidējo izpeļņu aprēķina, pēdējo sešu kalendāra mēnešu darba samaksas kopsummu dalot ar šajā periodā nostrādāto stundu skaitu. Savukārt dienas vidējo izpeļņu aprēķina, pēdējo sešu kalendāra mēnešu darba samaksas kopsummu dalot ar šajā periodā nostrādāto dienu skaitu.

# 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 dažādus elastīgā darba veidus, noskaidrojiet viņu viedokli par atbalstošajiem un kavējošajiem faktoriem to 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 par elastīgo darbu 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*[[18]](#footnote-19) vai citu pieeju. Izveidojiet visiem nodarbinātajiem pieejamu platformu ieteikumiem, uzklausot tos, un sniedziet nodarbinātajiem atgriezenisko saiti par tiem.

Norādām, ka, ņemot vērā Darba likuma 11. un 17. pantā minēto, elastīgā darba organizācijas vajadzību un risinājumu veidošanā jākonsultējas arī ar arodbiedrībām, savukārt vienošanos par elastīgā darba organizāciju iespējams nostiprināt ne tikai darba kārtības noteikumos, bet arī darba koplīgumos.

* Kad elastīgā 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 atbalsta mehānismus, kā arī nodrošiniet mācības, labās prakses vai pieredzes apmaiņu, 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 šādas iespējas nav, būtiski ir iepazīstināt ar 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 nodarbinātie būtu viegli pieejami, īpaši iedzīvotājiem un iestādes sadarbības partneriem, lai nerastos pārpratumi un komunikācija sasniegtu izvirzīto mērķi.
* Komunikācijai ar nodarbināto, 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 tos, 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 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 un 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 elastīgā 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.*

# 6. Aktivitātēs balstīts birojs: nākotnes biroja koncepcija

## 6.1. Aktivitātēs balstīts birojs – kas tas ir

Aktivitātēs balstīts birojs ir moderna, ergonomiska darba vieta, kura ir pielāgota nodarbināto darba specifikai (piemēram, sapulču noturēšanai, izpētei, ja nepieciešama koncentrēšanās, u. c.) ar atsevišķi sadalītu telpu funkcionālo zonējumu.

Visbiežāk aktivitātēs balstītā birojā tiek piemērots šāds telpu funkcionālais zonējums, tomēr katra iestāde to var pielāgot pēc iespējām un vajadzībām:

* klasisks atvērtā biroja principa zonējums;
* atsevišķa darba zona klusākam individuālajam darbam (nav piesaistīta konkrētiem nodarbinātajiem);
* "klusā" telpa (noslēgta telpa lasīšanai, izmantojot pieejamos datorus);
* atsevišķa zona sanāksmju noturēšanai, prāta vētrām (var būt slēgta);
* "telefona kabīnes" princips: atsevišķas kabīnes, kur pieslēgties sanāksmēm;
* ergonomiskā darba zona (regulējami galdi);
* virtuves zona;
* bērnu stūrītis – var tikt paredzēts;
* skapīši personīgo mantu glabāšanai;
* printeris, skeneris u. c. IT aprīkojums;
* u. c. idejas zonējumam.

Attēlā attēlots nodarbinātā darba dienas piemērs aktivitātēs balstītā birojā.



## 6.2. Aktivitātēs balstīta biroja ieviešana iestādē: labās prakses piemērs

VAS "Valsts nekustamie īpašumi" (VNĪ) ir pirmā organizācija Latvijas publiskajā sektorā, kura ir ieviesusi iespējas un priekšrocības, ko dod darbs aktivitātēs balstīta koncepta birojā. 2019. gadā VNĪ īstenoja pārcelšanās projektu no trīs atsevišķiem birojiem Vecrīgā (Smilšu, Vaļņu, Mucenieku ielā) uz vienotu biroju Talejas ielā 1, Rīgā, kas veidots atbilstoši aktivitātēs balstīta biroja principiem, pielāgojot VNĪ komandas vajadzībām – atbilstoši birojā strādājošo darba specifikai. VNĪ secināja, ka būvēt pilnīgi jaunu biroju ir nesamērīgi dārgi, tāpēc meklēja telpas, kuras var pielāgot VNĪ vajadzībām. Tika izvēlēts biroju komplekss Talejas ielā 1. Tādējādi VNĪ samazināja iepriekš izmantoto platību par 45 % (no 3690 m2 uz 2055 m2). Birojā vienuviet strādā ap 250 VNĪ darbinieku, tajā ir 170 darba staciju (70 % nodrošinājums ar stacionārām darba vietām, kas ir vairāk nekā pietiekami), ieviests elastīgais darba laiks. Uzlabojot un modernizējot darba vidi, samazināts darbiniekam paredzētais kvadrātmetru skaits no 16 m2 uz 9 m2. Ilgtermiņā telpu uzturēšanā piecu gadu periodā tiks ietaupīti aptuveni 900 tūkstoši eiro. Turklāt tas radījis koplietošanas ārpakalpojumu iespēju ar esošo ēkas nomnieku VID (piemēram, ēkas apsardze).

VNĪ mērķis, veidojot jaunā biroja koncepciju, bija radīt mūsdienīgu, ērtu, funkcionālu un patīkamu darba vidi visiem darbiniekiem, uzlabot darbinieku labsajūtu, veicināt radošumu, tādējādi veicinot arī uzņēmuma izaugsmi un inovācijas. Ilgtermiņa mērķis bija piesaistīt jaunus un izglītotus darbiniekus, kuriem ir svarīgas ne tikai labas sociālās garantijas, bet arī mūsdienu prasībām atbilstoša darba vide. Darba vides plānojumā iekļautas zonas gan individuālam darbam, kas prasa koncentrēšanos, gan sadarbības zonas komandas darbam. Katra stāva telpu funkcionālais plānojums sastāv no 10 zonām ‒ sākot no stāva administratora darba vietas līdz bērniem draudzīgai darba zonai. Ienākot birojā, darbinieks izvēlas to darba zonu, kas piemērota konkrētā darba veikšanai.



Visiem uzņēmuma darbiniekiem (izņemot fiziskā darba veicējus) ir piešķirti uzņēmuma portatīvie datori un viedtālruņi, kā arī bezlimita interneta pieslēgums, kas ļauj darbiniekiem strādāt attālināti. Pusgadu pirms pārvākšanās tika **izstrādāta un ieviesta elastīga un attālināta darba laika politika**. Pirms pārvākšanās IT daļa intensīvi virtuālajā vidē apmācīja darbiniekus lietot "MS Teams" platformu un citus rīkus attālinātam darbam. Covid-19 pandēmijas laikā **vairāk nekā 90 % VNĪ darbinieku ir iespēja strādāt attālināti.** Tika **pilnveidots elektronisko dokumentu aprites process** un ieviests eParaksts, tādējādi jaunajā birojā **samazinot papīra patēriņu par 30 %.**

Līdz 2019. gadam VNĪ komanda strādāja 3 dažādās ēkās ( Vaļņu ielā, Mucenieku ielā un Smilšu ielā) "kabinetu sistēmā". Šīs ēkas vēsturiski nebija piemērotas mūsdienīga biroja vajadzībām un neveicināja sadarbību starp struktūrvienībām. 2020. gada sākumā veiktā VNĪ darbinieku iesaistes un efektivitātes pētījuma rezultāti liecina, ka darbiniekiem ir pozitīvs viedoklis par VNĪ sniegto nodrošinājumu, tostarp darba vidi, efektīva darba veikšanai.



**Praktiskie soļi aktivitātēs balstīta biroja ieviešanai**

Augstākās vadības atbalsts ir būtisks tādām pārmaiņām kā aktivitātēs balstīta biroja ieviešana. **VNĪ valdes locekļi rādīja piemēru – visi valdes locekļi atteicās no personīgajiem kabinetiem un izvēlējās strādāt kopā vienā telpā**. Viņu darba kabineti tika pārvērsti par sanāksmju zālēm.

1. **Izveidot jaunā biroja darba grupu, kurā plaši pārstāvētas dažādas struktūrvienības. Noteikt mērķus un prioritātes, kā arī izveidot rīcības plānu.**

Projekta ieviešanas plāns tapa kopīgā plānošanas sesijā, un projekta vizuālie materiāli ar visiem termiņiem un darbiem bija pieejami publiski sanāksmju zālē, tādējādi darbinieki varēja sekot līdzi projekta attīstībai. Grupā bija plaši pārstāvētas dažādas struktūras – HR, IT, būvniecība, iekšējā komunikācija, arhitekts u. c. Darba grupas biedri bija kā aktivitātēs balstītā biroja vēstneši.

1. **Veikt vajadzību izpēti un noslodzes monitoringu.**

Mūsdienīga biroja tapšana sākas ar organizācijas vajadzību apzināšanu, izprotot tās mērķus, funkcijas, darba organizāciju un procesus. Sākumā tika noskaidrots, kas darba vidē ir nepieciešams, lai cilvēki birojā justos labi un sasniegtu labākus rezultātus.

Tika veikts iekšējais pētījums – darba vietu noslodzes monitorings, lai izprastu lietotāju paradumus. Tika konstatēts, ka ikdienā 28 % darba galdu netiek izmantoti vispār. Tāpat tika veikts noliktavu audits – tika apzināts, kādas noliktavas ir nepieciešamas, ko var arhivēt un kādas uzkrātas un liekas lietas var atdot labdarībai (piemēram, veikalam "Otra elpa").

1. **Konsultēties ar darbiniekiem un iesaistīt tos.**

Norisinājās tikšanās ar visām struktūrvienībām un tika pārrunāta aktivitātēs balstīta biroja koncepcija, iecerētais telpu funkcionālais plānojums, ikdienas ierastā prakse, kā arī ņemti vērā ierosinājumi. Ideja par bērnu stūrīša iekārtošanu radās tieši sarunās ar darbiniekiem. Tika arī regulāri veidotas tiešsaistes sarunas projekta grupai ar darbiniekiem, kur tika stāstīts par projekta gaitu un sniegtas atbildes uz darbinieku jautājumiem. VNĪ intranetā uzturēja aktuālu jautājumu un atbilžu vietni.

Darbinieki tika iesaistīti zaļo telpaugu pārcelšanā uz jauno biroju, testēja biroja krēslus un izteica savu viedokli, piedalījās konkursā par labākajiem nosaukumiem sanāksmju zālēm.

Darbinieki devās uz Latvijā izveidotiem moderniem birojiem – TET, SEB banka, Tele2, dažas komandas strādāja koprades telpā TEIKUMS "Jaunajā Teikā".

Sadarbībā ar Čiekurkalna attīstības biedrību notika fotoorientēšanās, lai darbinieki iepazītu Čiekurkalnu (Talejas iela atrodas Čiekurkalnā).

1. **Plānot tehnoloģijas izmaiņas sadarbībā ar IT.**

IT pārmaiņas atbalsta jaunus darba veidus un darbinieku mobilitāti. Visiem uzņēmuma darbiniekiem (izņemot fiziskā darba veicējus) ir nodrošināti portatīvie datori un viedtālruņi, kā arī bezlimita interneta pieslēgums. Tika pārskatīti IT procesi, sanāksmju zāļu rezervēšana. Būtisks bija ieguldījums eParaksta ieviešanā un elektroniskās dokumentu aprites un saskaņošanas sistēmas pilnveidē. IT bija būtiska loma, veicot darbinieku apmācību jauno IT rīku lietošanā – piemēram, kā lietot "MS Teams" virtuālajām sanāksmēm.

**5. Izstrādāt biroja etiķeti un "netiķeti" (saziņa virtuālajā vidē un virtuālajās sanāksmēs).**

Pāreja no "kabinetu sistēmas" uz aktivitātēs balstītu biroju nozīmē **būtisku domāšanas un paradumu maiņu.** Tieši tādēļ ir svarīgi radīt jaunus, visiem pieņemamus **kopā strādāšanas noteikumus** – vienošanos par uzvedības normām un sadarbības modeļiem. Mēnesi pirms pārcelšanās tika rīkota biroja etiķetes darbnīca. Darbnīcu laikā tika diskutēts par tēmām, kas ir būtiskas, strādājot aktivitātēs balstītā birojā, proti, par "tīra galda" politiku un darba vietu rotāciju, par konfidenciālu darbu un vajadzību koncentrēties, par troksni un traucējošām situācijām, kas to rada, par kārtību birojā, ēdināšanu un ēšanas paradumiem, par elastīgu, attālinātu darbu un tam nepieciešamajiem priekšnosacījumiem.

**6. Izmērīt darbinieku apmierinātību ar jaunu biroju.**

|  |
| --- |
| **Aktivitātēs balstīta biroja principi, kas ieviesti VNĪ*** Sava kabineta nav nevienam, arī valdes locekļiem.
* 7 darba stacijas uz 10 darbiniekiem.
* Funkcionālais plānojums ir visos stāvos vienāds un viegli maināms.
* Tehnoloģijas atbalsta jaunus darba veidus – bezvadu internets, portatīvie datori, "MS Teams" virtuālajām sanāksmēm.
* Darbiniekiem ir pieejamas klusās telpas darbam, kas prasa koncentrēšanos.
* Dažādas darba zonas, kas sekmē sadarbību, saziņu, dod izvēles iespēju, ‒ sanāksmju zāles, neformālas sarunu vietas, virtuves zona.
 |

**Aicinām iestādes apsvērt iespēju aktivitātēs balstītu biroja principa ieviešanu apvienot ar koprades telpām, tādējādi valsts iestādēs veidojot tādu darba kultūru, kurā nozīme ir paveiktajam darbam un sasniegtajiem rezultātiem, nevis laikam un vietai, kad un kur nodarbinātais tos rada.**

# NODERĪGI INFORMĀCIJAS AVOTI

**Datu valsts inspekcija:**

* <https://www.dvi.gov.lv/lv/latvijas-normativie-akti/>

• <https://www.dvi.gov.lv/lv/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%20labkl%C4%81j%C4%ABba/Elast%C4%ABgais%20darbs/Elast%C4%ABg%C4%81%20darba%20zi%C5%86ojums%20un%20vadl%C4%ABnijas/www.darbsungimene.lv) (par darba un privātās dzīves līdzsvaru)
* <http://stradavesels.lv/Uploads/2021/01/05/31_zinojums_c.pdf>
* "Kā pareizi iekārtot mājas biroju?" <https://www.youtube.com/watch?v=WRztm34rHnk&feature=youtu.be>
* "Kā vingrot mājas birojā?" <https://www.youtube.com/watch?v=Y9fgE6KpEJ4&feature=youtu.be>
* <http://stradavesels.lv/Uploads/2020/03/16/405_2019_Attalinatais_darbs_A4_final.pdf>
* Tiešsaistes seminārs "Ko darīt, lai nodrošinātu drošu un veselībai nekaitīgu attālināto darbu?" <https://panopto.rsu.lv/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=93e28c6c-c65e-4c8f-9da2-acb100b100b2>

**Valsts administrācijas skola:**

* Vebināru cikla "Attālinātā darba vadība un organizācija" ieraksti. Pieejams: <https://www.vas.gov.lv/lv/video-un-prezentacijas-no-vebinaru-cikla-attalinata-darba-vadiba-un-organizacija>
* 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>

**Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība:**

* Darba likums ar komentāriem. Pieejams: https://arodbiedribas.lv/wp-content/uploads/2020/02/new\_dl\_ar\_kom.pdf

**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> un 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. Pieejams: https://likumi.lv/ta/id/26020-darba-aizsardzibas-likums [↑](#footnote-ref-9)
9. Turpat. [↑](#footnote-ref-10)
10. Likumprojekta "Grozījumi Darba aizsardzības likumā" anotācija. Pieejams: <http://titania.saeima.lv/LIVS13/SaeimaLIVS13.nsf/0/FB14D52CC90260A9C2258358004FE04C?OpenDocument> [↑](#footnote-ref-11)
11. 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-12)
12. 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-13)
13. 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-14)
14. Valsts kanceleja veica valsts pārvaldē nodarbināto aptauju ārkārtējās situācijas laikā (27.03.-02.04.2020.); tajā piedalījās 3206 respondenti. [↑](#footnote-ref-15)
15. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, Zvērinātu advokātu birojs “BDO Law", Darba likums ar komentāriem. 2020. 378.lpp. Pieejams: <https://arodbiedribas.lv/wp-content/uploads/2020/02/new_dl_ar_kom.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
16. 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-17)
17. 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-18)
18. WHAT IS AGILE? WHAT IS SCRUM? Pieejams: <https://www.cprime.com/resources/what-is-agile-what-is-scrum/> [↑](#footnote-ref-19)