|  |  |
| --- | --- |
| **ELASTĪGĀ DARBA organizācija valsts pārvaldĒ**  INFORMATĪVAIS ZIŅOJUMS | C:\Users\VPDAV\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.MSO\6BBC647C.tmp      Valsts kanceleja      Rīga 2021 |

**Saturs**

[Ievads 3](#_Toc72587997)

[I. Darba organizēšanas prakse valsts pārvaldes iestādēs 4](#_Toc72587998)

[1.1. Vienotais darba laiks un tā atcelšana 4](#_Toc72587999)

[1.2. Covid-19 ietekme uz darba organizāciju 5](#_Toc72588000)

[1.3. Darba organizēšana pēc ārkārtējās situācijas 7](#_Toc72588001)

[1.4. Elastīgā darba priekšrocības 8](#_Toc72588002)

[II. Iespējas un izaicinājumi darba organizācijai nākotnē 10](#_Toc72588003)

[2.1. Sanāksmju organizēšana 11](#_Toc72588004)

[2.2. Tehniskais nodrošinājums 11](#_Toc72588005)

[2.3. Darba telpas 12](#_Toc72588006)

[III. Attālinātā darba organizācija citās Eiropas valstīs 13](#_Toc72588007)

[Secinājumi 15](#_Toc72588008)

# Ievads

Informatīvais ziņojums "Elastīgā darba organizācija valsts pārvaldē" (turpmāk – informatīvais ziņojums) ir izstrādāts, lai veicinātu modernāku, efektīvāku un atvērtāku valsts pārvaldes darbību. Tā mērķis ir sniegt ārkārtējās situācijas ietekmes uz darba organizāciju valsts pārvaldē izvērtējumu un piedāvāt iespējamos virzienus turpmākai attīstībai, veicinot tādu inovatīvu darba organizācijas risinājumu meklēšanu, kas padarītu valsts pārvaldi pieejamāku gan sabiedrībai, gan valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Informatīvajā ziņojumā atspoguļota arī Eiropas valstu prakse attiecībā uz attālināto darbu un ar to saistītiem jautājumiem.

Informatīvā ziņojuma izstrādē Valsts kanceleja ir sadarbojusies ar Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministriju, kā arī Centrālo finanšu un līgumu aģentūru un Zāļu valsts aģentūru kā labās prakses piemēriem attālinātā darba ieviešanā.

Informatīvā ziņojuma pielikumā pievienotas Valsts kancelejas izstrādātās "Vadlīnijas elastīgā darba nodrošināšanai" (turpmāk – vadlīnijas). Vadlīnijas ir praktiski izmantojams instruments, lai iestādēm sniegtu ieteikumus un piemērus elastīgā darba organizēšanai. Vadlīnijās sniegtas atbildes uz jautājumiem par dažādiem elastīgā darba veidiem un ar to saistītām situācijām, kas varētu rasties ikvienas iestādes ikdienas darbā.

# I. Darba organizēšanas prakse valsts pārvaldes iestādēs

## Vienotais darba laiks un tā atcelšana

Ministru kabinets 1996. gada 10. aprīlī (prot. Nr. 20 20. §) pieņēma rīkojumu   
Nr. 118 "Par vienotu pamatdarbalaiku valsts pārvaldes iestādēs" (turpmāk – rīkojums Nr. 118), kas noteica, ka ar 1996. gada 15. aprīli visās valsts pārvaldes iestādēs Latvijā pastāv vienots pamatdarbalaiks – darbadienās no plkst. 8.30 līdz 17.00.

Rīkojumā Nr. 118 noteiktais iestādes pamatdarbalaiks ierobežoja iestādes iespējas pašai noteikt savu darbalaiku atbilstoši iestādes funkcijām un sniegtajiem pakalpojumiem. Lai ievērotu rīkojumā Nr. 118 noteikto un rastu iespēju valsts pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem piemērot dažādus elastīgā darba veidus, tika izstrādāts Ieteikumu projekts valsts pārvaldes iestāžu elastīgā darba organizēšanai (turpmāk – ieteikumu projekts), kas 2013. gada 2. maijā tika izsludināts Valsts sekretāru sanāksmē (prot. Nr. 17 38. §).

Ieteikumu projekts paredzēja, ka:

1. nosakot darba laiku iestādēs nodarbinātajiem, iespēju robežās piemēro elastīgo darba laiku, piemēram, mainīgo darba laiku, nepilno darba dienu, nepilno darba nedēļu, attālināto darbu, saglabājot attiecīgajam nodarbinātajam noteikto normālo dienas vai nedēļas darba laika ilgumu;
2. Ministru kabineta tīmekļvietnē ir pieejamas vadlīnijas par elastīgā darba veidiem;
3. attālināto darba laiku var noteikt ne vairāk kā 20 % no kopējā noteiktā darba laika;
4. iestādes vadītājs ir atbildīgs par iestādes funkciju nepārtrauktu nodrošināšanu, nodarbināto darba laika organizēšanu un darba laika uzskaites kārtību. Elastīgā darba laika veidus un darba laika uzskaites kārtību nosaka iestādes darba kārtības noteikumos.

Lai gan ieteikumu projekts tika atsaukts Valsts sekretāru 2013. gada 28. novembra sanāksmē (prot. Nr. 47 29. §), Ministru kabineta tīmekļvietnē tika publicētas vadlīnijas par elastīgā darba veidiem. Līdzīgi kā to bija plānots noteikt ieteikumu projektā, arī vadlīnijās tika ietverts, ka attālinātais darbs nedrīkst pārsniegt 20 % no kopējā nedēļas darba laika, t. i., vadlīnijās skaidrots, ka nodarbinātais var strādāt attālināti ne vairāk kā vienu dienu nedēļā, izņemot gadījumus, kad tas ir īpaši pamatots (pastāv īpašas vajadzības vai apstākļi). Vadlīnijās ietvertā rekomendācija attiecībā uz attālinātā darba procentuālo attiecību pret klātienes darbu tika ņemta vērā, iestādēm nosakot iekšējos noteikumus attālinātā darba piemērošanai.

Valsts sekretāru 2017. gada 20. aprīļa sanāksmē Valsts kancelejai tika uzdots sagatavot un noteiktā kārtībā iesniegt izskatīšanai Ministru kabineta sēdē rīkojuma projektu par darbalaiku valsts tiešās pārvaldes iestādēs, paredzot iespēju iestādes vadītājam mainīt iestādes vai tās struktūrvienības darbalaika sākumu un beigas (prot. Nr. 16 19. §).

Ministru kabinets 2018. gada 27. novembrī pieņēma rīkojumu Nr. 634 "Par Ministru kabineta 1996. gada 10. aprīļa rīkojuma Nr. 118 "Par vienotu pamatdarbalaiku valsts pārvaldes iestādēs" atzīšanu par spēku zaudējušu" (turpmāk – rīkojums Nr. 634).

Līdz ar rīkojuma Nr. 634 pieņemšanu Ministru kabineta 2018. gada 21. novembra sēdes protokollēmuma 2. punktā tika noteikts, ka turpmāk valsts pārvaldes iestādēs darbalaiks ir jānosaka atbilstoši to funkcijām un sniegtajiem pakalpojumiem (prot. Nr. 53 4. §).

Vienota pamatdarbalaika atcelšana radīja iespēju katrai iestādei noteikt piemērotāko darbalaiku, lai nodrošinātu funkciju izpildi un pakalpojumu sniegšanu, vienlaikus pielāgojoties mūsdienīgām darba organizācijas metodēm. Ņemot vērā, ka, atceļot vienoto pamatdarbalaiku, netika noteikts obligātais minimālais klātienes dienu apjoms, iestādēm bija salīdzinoši plaša rīcības brīvība piemērot dažādus elastīgā darba veidus, tostarp piedāvāt nodarbinātajiem iespēju strādāt attālināti.

## Covid-19 ietekme uz darba organizāciju

Ņemot vērā Pasaules Veselības organizācijas 2020. gada 11. marta paziņojumu, ka Covid-19 infekcija ir sasniegusi pandēmijas apmērus, Ministru kabinets   
2020. gada 12. martā Latvijā izsludināja ārkārtējo situāciju. 2020. gada   
6. novembrī Ministru kabinets atkārtoti izsludināja ārkārtējo situāciju, lai samazinātu Covid-19 infekcijas izplatību Latvijā līdz kontrolējamai robežai.

Līdz ar ārkārtējās situācijas izsludināšanu tika noteikts, ka valsts un pašvaldību iestādēm ir jāizvērtē situācija un iespēju robežās pakalpojumu sniegšana jānodrošina attālināti. Lai īstenotu Ministru kabineta 2020. gada 12. marta rīkojumā Nr. 103 "Par ārkārtējās situācijas izsludināšanu" noteikto prasību un rūpētos gan par valsts pārvaldē nodarbināto, gan iedzīvotāju veselību un ierobežotu vīrusa izplatību, valsts pārvalde, ciktāl tas bija iespējams, pārgāja uz darbu attālināti.

Pāreja uz attālinātā darba režīmu bija izaicinājums, jo īsā laika periodā bija jānodrošina visu ikdienas funkciju veikšana attālināti, iespējami pielāgojot dažādus tehniskos risinājumus, lai darbība veiksmīgi turpinātos, nezaudējot kvalitāti un neradot neērtības klientiem.

Lai noskaidrotu, kā iestādes rīkojās pavasarī izsludinātās ārkārtējās situācijas apstākļos darba organizācijas un klientu apkalpošanas jomā un apkopotu risinājumus, kuri tiek izmantoti, lai nodrošinātu iestādes darbības nepārtrauktību, kā arī identificētu virzienus, kuros nepieciešami atbalsta pasākumi, Valsts kanceleja veica aptauju "Par darba organizāciju ārkārtējās situācijas laikā"[[1]](#footnote-2).

Aptaujas rezultāti parādīja, ka lielākā daļa iestāžu (97 %) savu darbu ārkārtējās situācijas laikā organizēja attālināti. Jāņem vērā, ka katras iestādes un katra nodarbinātā darba specifika ir atšķirīga un ne visiem bija iespēja nodrošināt attālināto darbu.

Aptaujas rezultāti apliecināja, ka liela daļa iestāžu savu funkciju izpildi veiksmīgi pielāgojušas attālinātajam darbam. Turklāt secināms, ka, izmainot arī citus iestādēs pastāvošos procesus, samazinātos to funkciju skaits, kuras attālināti veikt nav iespējams.

2020. gada pavasarī izsludinātā ārkārtējā situācija izgaismoja gan attālinātā darba pozitīvos aspektus, demonstrējot, ka lielākā daļa valsts pārvaldes iestāžu var savus uzdevumus izpildīt efektīvi, strādājot attālināti, gan arī trūkumus, kas liedz iestādēm sekmīgi izmantot attālinātā darba sniegtās iespējas. Šis laiks identificēja problēmas, kuras turpmāk ir jārisina, lai valsts pārvalde varētu veikt savas funkcijas un sniegt pakalpojumus vienlīdz kvalitatīvi gan klātienē, gan attālināti.

Atsevišķas valsts pārvaldes iestādes, piemēram, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (turpmāk – CFLA), Zāļu valsts aģentūra (turpmāk – ZVA) un citas, ārkārtējās situācijas laikā pilnībā pārgāja uz darbu attālināti. Šīs iestādes varēja nodrošināt gan iestādes funkciju nepārtrauktību, gan klientu apkalpošanu, strādājot attālināti, tādējādi pierādot, ka valsts pārvalde var efektīvi strādāt, izmantojot elastīgus darba organizācijas veidus. Gan CFLA, gan ZVA ir veiksmīgi izstrādājušas iekšējo kārtību attālinātā darba organizēšanai, nosakot kritērijus, kurus izpildot personai ir iespēja strādāt attālināti. Minētās iestādes jau iepriekš – pirms Covid-19 krīzes – bija pielāgojušas savus tehniskos risinājumus, lai atvieglotu darbu ārpus darbavietas, piemēram, stacionāro telefonu vietā nodarbinātajiem tiek nodrošināti mobilie telefoni.

Citu iestāžu pieredze, kas atspoguļojas Valsts kancelejas veiktās aptaujas rezultātos, norādīja uz tiem jautājumiem, par kuru risināšanu ir jādomā, lai palielinātu to iestāžu skaitu, kuru nodarbinātie var strādāt attālināti. Piemēram, priekšplānā izvirzījās jautājumi saistībā ar nepietiekamu tehnisko nodrošinājumu un pieeju informācijas sistēmām. Līdz šim šie risinājumi tika pielāgoti tam, lai nodarbinātie var ērti strādāt iestādē, taču attālinātais darbs pieprasa citāda veida risinājumus – attālinātu piekļuvi iestādes informācijas sistēmām, portatīvos datorus, kurus nodarbinātie var ņemt līdzi uz mājām, kā arī pietiekami ērtu un darbam piemērotu vidi mājās, lai varētu pilnvērtīgi strādāt.

Atbilstoši Ministru kabineta 2020. gada 19. maija protokollēmumā "Informatīvais ziņojums "Par droša un attālināta darba nodrošināšanu valsts pārvaldē""   
(prot. Nr. 34 39. §) noteiktajam Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija veica aptauju, lai noskaidrotu iestāžu pašnovērtējumu saistībā ar droša attālinātā darba īstenošanas iespējām.

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas veiktās aptaujas[[2]](#footnote-3) rezultāti parādīja, ka valsts pārvaldē lielākajai daļai (61 %) nodarbināto (tas attiecas, piemēram, uz Valsts policijas un Valsts robežsardzes amatpersonām, ieslodzījuma vietās nodarbinātām personām, muitas amatpersonām, kā arī šoferiem, lietvežiem un grāmatvežiem, kuru darbs saistīts ar papīra dokumentiem, un nodarbinātajiem, kuriem nepieciešams sniegt konsultācijas klientiem klātienē) veicamo darba pienākumu raksturs nosaka nepieciešamību tos veikt konkrētā darba vietā, taču šī nepieciešamība nav saistīta ar informācijas sistēmu vai biroja tehnisko aprīkojumu; 19 % nodarbināto ir nodrošinātas attālinātā darba iespējas un nav nepieciešami attālinātā darba vides uzlabojumi; 13 % nodarbināto ir nodrošinātas attālinātā darba iespējas, bet var uzlabot attālinātā darba vidi; 7 % nodarbināto darba pienākumu raksturs pieļauj attālināto darbu, bet tas nav nodrošināts tehnoloģisku ierobežojumu dēļ.

No aptaujas datiem secināms, ka lielai daļai valsts pārvaldes nodarbināto darba pienākumu raksturs nemaz nepieļauj attālinātā darba veikšanu. Taču attiecībā uz to nodarbināto daļu, kuru darba raksturs pieļauj attālināto darbu, aptaujas rezultāti parādīja, ka lielākā daļa ir tehniski nodrošināta attālinātajam darbam un tikai nelielai daļai iestāžu ir nepieciešams atbalsts, lai tās saviem nodarbinātajiem varētu nodrošināt iespēju strādāt attālināti.

Analizējot situāciju abos ārkārtējās situācijas periodos, var secināt, ka valsts pārvaldē situācija ir uzlabojusies. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija aktīvi strādāja ar tām iestādēm, kuru nodarbināto darba pienākumu raksturs pieļauj attālināto darbu, bet tehnoloģisku ierobežojumu dēļ to nebija iespējams nodrošināt. Rezultātā pašlaik ir mazinājies to nodarbināto īpatsvars (no 7 % uz 2 %), kuru darba pienākumu raksturs pieļauj attālināto darbu, bet tas nav nodrošināts tehnoloģisku iemeslu dēļ.

Tāpat gan Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, gan Valsts kanceleja aktīvi organizēja vebinārus un sniedza konsultācijas, lai iestādes rastu risinājumus attālinātā darba nodrošināšanai arī tai valsts pārvaldes nodarbināto daļai, kuru darba pienākumu raksturs šobrīd nepieļauj attālinātā darba veikšanu.

## Darba organizēšana pēc ārkārtējās situācijas

Līdz ar 2020. gada pavasarī izsludinātās ārkārtējās situācijas beigām iestādes atsāka pakalpojumu sniegšanu un klientu apkalpošanu klātienē, un nodarbinātie, kas ārkārtējās situācijas laikā lielākoties strādāja no mājām, pakāpeniski atgriezās savās darba vietās iestādēs.

Iestāžu darbs 2020. gada pavasarī izsludinātās ārkārtējās situācijas laikā parādīja, ka iestādes ir spējīgas īsā laikā pārorientēties, mobilizēties un, izmantojot esošos resursus, organizēt darbu attālināti. Tas, kā valsts pārvalde strādāja ārkārtējās situācijas laikā, apstiprināja, ka valsts pārvalde var strādāt attālināti un vienlaikus nodrošināt pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem. To arī apliecina atkārtoti izsludinātā ārkārtējā situācija, kad atkal bija nepieciešams atgriezties pie darba attālināti.[[3]](#footnote-4) Tiesa, vairākās iestādēs nodarbinātie nemaz nebija pilnībā atgriezušies darbā birojā. Mūsdienu tehnoloģiskie risinājumi piedāvā plašas iespējas, lai veiksmīgi organizētu dažādas sanāksmes, tostarp starpinstitūciju sanāksmes. Lietvedības risinājumi nodrošina elektronisku dokumentu apriti un to parakstīšanu. Valsts informācijas sistēmas nodrošina darbam nepieciešamās informācijas pieejamību, iespēju to modificēt, koplietot un uzglabāt attālināti.

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 un to izmantot kā darba formu ne tikai ārkārtējās situācijas laikā, bet arī pēc tās beigām. Lai attālinātais darbs turpmāk kļūtu par ikdienu, ir jāmaina arī līdzšinējie procesi, kas balstīti pieņēmumā, ka darbs galvenokārt norit iestādes telpās, atbilstoši mainot un pielāgojot līdz šim pieņemto kārtību, lai vienlīdz veiksmīgi savus pienākumus varētu pildīt gan tie nodarbinātie, kas strādā iestādē uz vietas, gan tie, kas savus pienākumus veic, atrodoties citur.

Līdz ar to ir nepieciešams paredzēt, ka valsts pārvaldes iestādes nodrošina iespēju nodarbinātajiem veikt darba pienākumus attālināti, ja vien veicamo darba pienākumu raksturs nenosaka nepieciešamību tos veikt konkrētā darba vietā. Taču tas nenozīmē, ka ikvienam nodarbinātajam iestādē jābūt iespējai pastāvīgi strādāt attālināti. Jāņem vērā katras iestādes darba specifika, tehnoloģiskās un finansiālās iespējas nodrošināt attālināto darbu, ko var īstenot dažādos veidos. Attiecīgi tikai katra iestāde var izvērtēt un noteikt, kuri ir tie pienākumi, kurus var veikt attālināti, un kādas ir tās metodes, kuras var izmantot, lai nodarbinātajiem būtu iespēja izmantot attālināto darbu. Ievērojot minēto, iestādēm ir dota rīcības brīvība organizēt attālināto darbu.

## Elastīgā darba priekšrocības

Elastīgā darba organizācijas veidi netika izdomāti un neparādījās līdz ar globālās pandēmijas sākumu. Lai gan tie ir pazīstami jau salīdzinoši ilgi, Latvijā to iespējas līdz ārkārtējās situācijas sākumam bija plašāk izplatītas privātajā sektorā. Privātajā sektorā nodarbināto motivēšanai plaši tiek izmantoti dažādi nemateriālie bonusi, lai rūpētos par darbinieku labklājību, kā arī veicinātu darba un privātās dzīves balansu, piemēram, piedāvājot attālināto darba veidu. Ārkārtējā situācija stimulēja šos darba organizācijas veidus daudz plašākā mērā izmantot arī valsts pārvaldē nodarbināto ikdienā. Jāatzīmē, ka elastīgā darba organizācijas veidi dažās valsts tiešās pārvaldes iestādēs tika piemēroti vēl pirms ārkārtējās situācijas, ko apliecina Valsts kancelejas veiktās iesaistīšanās aptaujas rezultāti[[4]](#footnote-5) 2018. gadā (35,97 % respondentu piekrīt apgalvojumam, ka viņiem ir pieejama elastīga darba iespēja).

Attālinātais darbs, kā arī citi elastīgā darba organizācijas veidi sniedz daudzus ieguvumus gan iestādei, gan nodarbinātajiem. Pieejami dažādi elastīgā darba organizācijas veidi var palielināt darbinieku apmierinātību ar darbu, iesaistīšanos, kā arī vēlmi palikt organizācijā.[[5]](#footnote-6) Piemēram, iestādei ir iespēja ietaupīt finanšu līdzekļus. Nodarbinātajiem iestādes telpās uzturoties arvien mazāk, atsevišķas iestādes ir sākušas nepieciešamo telpu platību samazināšanu, līdz ar to sarūkot arī nomas maksai par telpām. Piemēram, CFLA ir izdevies samazināt telpu platību par 24 % un izveidot vairākus kabinetus, kas izmantojami kā koprades telpas. Lai nodrošinātu vietu, kur nodarbinātajiem atstāt savas personīgās mantas, ir iegādāti atsevišķi skapīši. Finanšu līdzekļus var ietaupīt, samazinot arī komunālo pakalpojumu, elektrības, interneta u. c. izdevumus, tādējādi ietaupītos līdzekļus novirzot citiem mērķiem.

Attālinātā darba sniegtās priekšrocības ir izdevīgas ne vien iestādēm, bet arī nodarbinātajiem. Strādājot no mājām, nodarbinātajiem ir iespēja ieekonomēt laiku, kas līdz šim tika pavadīts ceļā uz un no darba. Izmantojot attālinātā darba iespējas, šo laiku tagad var veltīt savai privātajai dzīvei un pavadīt laiku kopā ar ģimeni, tādā veidā sabalansējot attiecību starp darba un privāto dzīvi.[[6]](#footnote-7) Tas ir īpaši svarīgi mūsdienās, kad lielai daļai nodarbināto tiek konstatētas izdegšanas pazīmes, kas liedz pilnvērtīgi pildīt darba pienākumus. Nodarbinātie, kas ir atpūtušies un spēj sekmīgi sabalansēt darba un privāto dzīvi, ir produktīvāki un līdz ar to daudz efektīvāk spēj strādāt.

Attālinātais darbs saistāms arī ar ekonomiskiem apsvērumiem, jo nodarbinātajiem ir iespēja ietaupīt līdzekļus, kas tiek veltīti transporta izdevumiem (degviela, transporta biļetes). Starptautiskajā vidē tiek minēts arī par tādu ieguvumu kā CO2 izmešu samazināšanās, kas atstāj pozitīvu ietekmi uz vidi.[[7]](#footnote-8)

Tas, ka valsts pārvalde strādā attālināti, tostarp arī savus pakalpojumus nodrošina attālināti, ir ieguvums ne tikai pašiem nodarbinātajiem un iestādei, bet arī iestāžu klientiem. Attālinātais darbs iestādē ir cieši saistīts ar attālinātu pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem. Tas nozīmē, ka daudzi pakalpojumi, kas līdz šim bija pieejami tikai klātienē, kļūst ērtāki un pieejami arī elektroniski. Tas būtiski atvieglo gan iedzīvotāju, gan uzņēmēju ikdienu.

Lai gan attālinātajam darbam ir daudz ieguvumu, šī darba organizācijas metode rada arī izaicinājumus, kas iestādēm jārisina, lai sekmīgi nodrošinātu savu funkciju izpildi. Nodarbinātajiem rodas lielāka patstāvības un pienākuma izjūta, strādājot elastīgi, kā arī bieži darbu veikšanā tiek ieguldīts vairāk pūļu, kas paaugstina kopējo darba intensitāti.[[8]](#footnote-9) Tas var radīt papildu stresu un ar to saistīto negatīvo seku izpausmes, piemēram, izdegšanas sindromu.

Kā iepriekš norādīts, attālinātais darbs var vienlaikus gan palīdzēt sabalansēt darba un privāto dzīvi, gan arī kaitēt šī balansa nodrošināšanai. Tas ir atkarīgs no daudziem apstākļiem, piemēram, darba rakstura, intensitātes, noslodzes, spējas plānot savu laiku, kā arī nodarbinātā kompetencēm. Proti, daļai nodarbināto strādāšana no mājām ļauj ieekonomēt laiku, kas pavadīts ceļā uz darbu un no tā, un tādā veidā atlicināt vairāk laika privātajai dzīvei, savukārt citiem tas būs traucēklis, jo persona nevarēs beigt strādāt. Tādējādi tikai katrs nodarbinātais var atbildēt uz jautājumu, vai, strādājot attālināti, ir vieglāk vai grūtāk noturēt līdzsvaru starp darba un privāto dzīvi.

Sekmīgai iestādes darbības nodrošināšanai nepieciešams vienots regulējums, kurā definēti noteikumi attālinātā darba veikšanai. Tas palīdz efektīvāk organizēt ikdienas darbu un kontrolēt nodarbināto uzdevumu izpildi. Tādējādi, lai gan elastīgā darba organizēšana izvirza dažādu veidu izaicinājumus, kas iestādēm jāatrisina, tas kopumā ir uzskatāms par veiksmīgu un valsts pārvaldei piemērotu darba organizācijas veidu, ko iespējams saglabāt arī turpmāk, laika gaitā paplašinot tā sniegtās iespējas.

# II. Iespējas un izaicinājumi darba organizācijai nākotnē

Saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likuma 17. panta pirmo daļu tiešās pārvaldes iestādes vadītājs organizē iestādes funkciju pildīšanu un atbild par to, vada iestādes administratīvo darbu, nodrošinot tā nepārtrauktību, lietderību un tiesiskumu. Savukārt šī paša likuma 73. panta pirmās daļas 4. punkts paredz, ka publiskas personas orgāns un amatpersona savas kompetences ietvaros var izdot iekšējos normatīvos aktus par pārvaldes lēmuma pieņemšanas procedūru, pārvaldes amatpersonu un citu darbinieku pienākumu pildīšanu, uzvedības noteikumiem, darba aizsardzību iestādē, kā arī citiem jautājumiem, kas attiecas uz iestādes darbību (iekšējie noteikumi).

Lai gan katras iestādes darba specifika un tehniskās iespējas ir atšķirīgas, turpmāk katrai iestādei ir jānodrošina attālināta darba iespēja tiem nodarbinātajiem, kuru darba raksturs to atļauj. Taču iestādēm būtu nepieciešams izstrādāt iekšējos noteikumus attālinātā darba organizēšanai, lai nodrošinātu iestādes funkciju nepārtrauktu izpildi. Proti, iestādei ir jānodrošina iespēja strādāt attālināti, taču tā pati var noteikt kārtību un priekšnoteikumus, kā attālinātais darbs var tikt izmantots.

Iestādes vadītājs ir atbildīgs par nepārtrauktu iestādes funkciju izpildes nodrošināšanu, darba organizēšanas un darba laika uzskaites kārtību.

Lai izvēlētos piemērotāko risinājumu, iestāde var noskaidrot nodarbināto viedokli par attālināto darbu, piemēram, veicot aptauju. Aptaujas rezultāti var palīdzēt iestādei izvēlēties atbilstošāko darba organizācijas mehānismu un ieklausīties nodarbināto vēlmēs, vienlaikus izvērtējot gan iestādes tehnoloģiskās iespējas, gan darba specifiku.

Izvērtējot iestādes veicamo uzdevumu raksturu un vienojoties par elastīgā darba organizācijas noteikšanu, aicinām iestādes aktualizēt savus iekšējās darba kārtības noteikumus. Darba kārtības noteikumi ir dokuments, kurā var skaidri paredzēt iestādes izvirzītos nosacījumus elastīgā darba, tostarp attālinātā darba, izmantošanai, lai vienkopus skaidri noregulētu šos jautājumus. Darba kārtības noteikumi ir vienlīdz saistoši visiem iestādē nodarbinātajiem, tādēļ attiecināmi gan uz ierēdņiem, gan darbiniekiem.

Attālinātais darbs ir tikai viena no elastīgā darba organizācijas metodēm. Kombinējot attālināto darbu ar citiem elastīgā darba veidiem, paveras plašas iespējas dažādās jomās. Elastīgā darba organizācijas metožu izmantošana ir veids, kā piesaistīt speciālistus, kas dzīvo Latvijas reģionos un nevar strādāt Rīgā, tādā veidā padarot valsts pārvaldi atvērtāku un pieejamāku plašākam sabiedrības lokam. Vienlaikus tas arī ļauj veidot samērīgāku darba un privātās dzīves līdzsvaru, kas ir īpaši svarīgi, cilvēkiem strādājot no mājām.

Attālinātais darbs ir tikai pirmais solis, kas ļautu valsts pārvaldei kļūt modernākai, pieejamākai un elastīgākai gan attiecībā uz tajā nodarbinātajiem, gan iedzīvotājiem kopumā. Vienlaikus šo jaunatklāto spēju būtu nepieciešams izmantot tālāk, modernizējot ikdienas darba procesus valsts pārvaldē. Attālinātajam darbam kļūstot par ikdienu un ierastu darba organizācijas veidu, ir nepieciešams pielāgot arī citus valsts pārvaldes procesus, kas līdz šim tika organizēti, balstoties klātienes darba organizācijā.

## Sanāksmju organizēšana

2020. gada pavasarī izsludinātās ārkārtējās situācijas laikā valsts pārvaldē sanāksmju organizēšanai tika izmantoti dažādi mūsdienu tehnoloģiskie risinājumi, kas ļāva turpināt ierasto darbu, strādājot attālināti. Gan pēc pavasarī izsludinātās ārkārtējās situācijas, gan atkārtotas ārkārtējās situācijas laikā mūsdienu tehnoloģiskie risinājumi sanāksmju organizēšanā ir kļuvuši par ikdienas risinājumiem. Tādēļ, ņemot vērā gūto pieredzi un apgūtās prasmes veiksmīgai sanāksmju organizēšanai, kā arī to, ka turpmāk attālinātais darbs kļūs par ikdienas darba formu, ir nepieciešams pielāgot sanāksmju organizēšanas metodes.

Vienas iestādes vai struktūrvienības ietvaros ir iespējams vienoties par konkrētām nedēļas dienām, kad klātienē tiek organizētas sanāksmes, lai visi iesaistītie varētu tās apmeklēt. Taču šo principu grūti pielāgot, ja jāorganizē starpinstitūciju sanāksmes. Proti, ņemot vērā, ka arī turpmāk daudzas iestādes dos iespēju saviem nodarbinātajiem, kuru darba raksturs to pieļauj, strādāt attālināti, ir nepieciešams risinājums, kā organizēt sanāksmes, ja daļa dalībnieku atrodas klātienē, bet daļa sanāksmēs piedalās attālināti.

Lai nodrošinātu visu iesaistīto pušu dalību sanāksmēs, iestādes var izvēlēties turpmāk sanāksmes organizēt attālināti vai arī nodrošināt, ka klātienes sanāksmēs var vienlaikus piedalīties arī tie nodarbinātie, kas strādā attālināti, tādā veidā radot hibrīdu sanāksmju formu. Šāda sanāksmju forma ir veiksmīgs rīks, lai nodrošinātu nodarbināto darba laika racionālu un produktīvu izmantošanu, tostarp paaugstinot nodarbināto efektivitāti, tādējādi aicinām iestādes izmantot galvenokārt šādu sanāksmju organizācijas formu. Tas nodrošinātu iespēju organizēt sanāksmes pēc iespējas ātrāk, neveltot liekus resursus, lai izbrīvētu laiku klātienes sanāksmes rīkošanai.

## Tehniskais nodrošinājums

Organizējot darbu klātienē, iestāde nodrošina nodarbināto ar nepieciešamo tehnisko aprīkojumu – datortehniku, telefonu, pieeju dažādām sistēmām un citiem rīkiem, kuri nepieciešami noteikto pienākumu veikšanai.

Ja līdz šim ierasti bija, ka nodarbinātajam darba vietā pieejams stacionārais darba dators un stacionārais telefons, tad, raugoties nākotnē, iestādēm ir jāapsver šo iekārtu nomaiņa pret mobilākām un attālinātajam darbam piemērotākām iekārtām, piemēram, portatīvajiem datoriem un mobilajiem darba telefoniem, lai atvieglotu attālināto darbu un veicinātu nodarbināto mobilitāti. Latvijā bezlimita mobilie sakari ir pieejami par zemām cenām, tāpēc darba devējiem to apmaksa, sedzot attālinātā darba izmaksas, varētu radīt nozīmīgu ietaupījumu, salīdzinot ar izmaksām, kuras rodas, nodarbinātajam atrodoties darba vietā.

Tehniskajam nodrošinājumam iespēju robežās jābūt pielāgotam tam, lai nodarbinātais savu darbu ērti varētu veikt, atrodoties gan iestādē, gan strādājot attālināti. Iestāžu aprīkojuma nomaiņa nav iespējama uzreiz, taču laika gaitā, atjaunojot iestādes resursus, ir svarīgi izvērtēt un iegādāties tādas iekārtas, lai tās būtu pēc iespējas plašāk pielietojamas.

## Darba telpas

Darba organizēšana attālināti dod iespēju strādāt ne tikai no mājām, bet arī gandrīz no jebkuras citas vietas, kas ir piemērota darba veikšanai. Nodarbinātais var strādāt attālināti, atrodoties gan mājās, gan, piemēram, kādā sabiedriskā   
vietā – kafejnīcā vai bibliotēkā –, kā arī savas iestādes filiālē, kas atrodas kādā no Latvijas reģioniem, vai arī, radot tādu iespēju, – citas valsts vai pašvaldību iestādes telpās.

Mūsdienās populāri kļūst risinājumi, kas paredz atteikšanos no konkrētas darba vietas ierādīšanas katram nodarbinātajam, tā vietā nodrošinot koplietošanas telpas. Tas veicina nodarbināto mobilitāti un iespēju mainīt konkrēto darba vietu vai izvēlēties to atbilstoši konkrētajā dienā veicamajiem pienākumiem.

Attālinātā darba iespējas padara valsts pārvaldi pieejamāku tiem nodarbinātajiem, kas dzīvo attālākos Latvijas reģionos. Tādā veidā cilvēkiem katru dienu nav jābrauc uz darbu Rīgā vai citu attālāku pilsētu, bet to var darīt retāk atkarībā no iestādes noteiktās attālinātā darba organizācijas.

Jau šobrīd ir iespēja izmantot kopstrādes darba telpas, kuras piedāvā dažādi pakalpojumu sniedzēji, taču tās nav veidotas tieši valsts pārvaldē nodarbinātajiem un var nenodrošināt visas valsts pārvaldes darba specifikai atbilstošās vajadzības. Nākotnē būtu nepieciešams veidot kopstrādes telpas tieši valsts pārvaldē nodarbinātajiem, radot iespēju strādāt savu iestāžu reģionālo struktūrvienību telpās vai pavisam citas iestādes telpās. Kopstrādes darba telpu risinājumu iespējams veidot bibliotēkās, reģionālajos klientu apkalpošanas centros vai vienoto pakalpojumu centros, paplašinot to lomu un piedāvājot iespēju valsts pārvaldē nodarbinātajiem strādāt attālināti. Tādā veidā, ja nodarbinātais strādā kādā no attālākajiem Latvijas reģioniem, taču darbs no mājām nav piemērots, ir iespēja doties uz tuvāko vietu, kur atrastos kopstrādes darba telpas. Kopstrādes telpu veidošanu iespējams un ieteicams uzsākt pakāpeniski, sākotnēji to attīstot iestādes ietvaros un laika gaitā arī resora ietvaros, lai virzītos uz kopstrādes telpām visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem, protams, ņemot vērā, vai attiecīgās iestādes darba specifika to pieļauj.

Izvēloties piemērotāko vietu attālinātā darba veikšanai, nodarbinātajam jāņem vērā sava darba specifika, proti, ne tikai tas, vai darba raksturs pieļauj strādāt no citas vietas, ne tikai iestādes darba telpām, bet arī to, vai ikdienas darba pienākumos neietilpst darbs ar ierobežotas pieejamības informāciju vai konfidenciāla rakstura datiem. Šādos gadījumos jālieto ekrāna aizsargi un jāizvēlas drošs un atbilstošs interneta pieslēgums. Ņemot vērā šos apstākļus, ir nepieciešams izvēlēties piemērotu darba vietu, strādājot attālināti, piemēram, dodot priekšroku darbam no mājām vai valsts pārvaldes iestāžu telpām.

# III. Attālinātā darba organizācija citās Eiropas valstīs

Dažādi elastīgā darba organizācijas veidi ir pazīstami ne tikai Latvijā, bet arī citās valstīs. Lai gan attālinātais darbs Latvijā tika izmantots arī pirms ārkārtējās situācijas, valsts pārvaldē tas nebija plaši izplatīts. Proti, vairākas iestādes šādu iespēju saviem nodarbinātajiem piedāvāja, taču tas nebija ierasts ikdienas darba organizācijas veids un daļa nodarbināto un vadītāju uz to raudzījās piesardzīgi.

Attālinātā darba procesa organizēšana 2020. gada pavasarī izsludinātās ārkārtējās situācijas laikā deva iespēju lielai daļai valsts pārvaldē nodarbināto izmēģināt šo darba organizācijas veidu. Katrs no nodarbinātajiem varēja izdarīt savus secinājumus par to, vai šī metode viņam ir piemērota, tomēr liela daļa nodarbināto atzina, ka, strādājot attālināti, ir iespējams veiksmīgi tikt galā ar uzdotajiem pienākumiem.

Ņemot vērā to, ka daļa valsts pārvaldes iestāžu ir gatavas arī turpmāk nodrošināt saviem nodarbinātajiem iespēju strādāt attālināti, Valsts kanceleja vēlējās noskaidrot citu valstu pieredzi saistībā ar attālinātā darba organizēšanu, veicot Eiropas publiskās pārvaldes tīkla (EUPAN) dalībvalstu aptauju. Aptaujā tika iekļauti jautājumi saistībā ar attālinātā darba organizāciju, darba drošību un tehnisko nodrošinājumu. Kopumā tika saņemtas 15 atbildes (no Eiropas Komisijas, Beļģijas, Čehijas, Francijas, Horvātijas, Polijas, Portugāles, Rumānijas, Slovākijas, Slovēnijas, Somijas, Spānijas, Ungārijas, Vācijas, Zviedrijas).

Lielākā daļa no valstīm, kas sniedza atbildes uz aptaujas jautājumiem, norādīja, ka attālinātais darbs tajās tika ieviests jau pirms pandēmijas sākuma, piemēram, Somijā šāda iespēja pastāvēja jau iepriekš, Beļģijā nodarbinātie valsts pārvaldē attālināto darbu var izmantot jau kopš 2006. gada, savukārt Portugālē no   
2008. gada, bet Eiropas Komisija šādu iespēju piedāvā no 2010. gada. Taču, piemēram, Ungārijā šāda iespēja tika radīta tikai Covid-19 pandēmijas dēļ, un šajā valstī netiek plānots turpināt attālinātā darba praksi kā regulāru darba veidu. Līdzīga situācija bija arī Horvātijā, kura attālināto darbu ieviesa tikai 2020. gada martā un šobrīd izvērtē, vai atļaut to izmantot arī turpmāk. Arī Rumānijā attālinātais darbs civildienesta ierēdņiem bija pieejams Covid-19 globālās pandēmijas laikā, un šobrīd tiek veikts izvērtējums attālinātā darba nodrošināšanai arī turpmāk.

Attālinātā darba organizācija valstīs ir atšķirīga, taču galvenokārt to var iedalīt divos īstenošanas veidos: centralizēta un decentralizēta pieeja. Piemēram, tādās valstīs kā Slovākija un Zviedrija darbojas decentralizēta pieeja, proti, katra iestāde var noteikt savu kārtību attālinātā darba īstenošanai pēc saviem ieskatiem. Arī Beļģijai un Somijai attālinātā darba organizēšanā ir zināmā mērā raksturīga decentralizācija, taču valstī ir noteikti vispārīgi noteikumi, kas jāievēro, bet to piemērošanas kārtību un kritērijus var noteikt katra iestāde pati. Decentralizēta pieeja raksturīga arī Vācijai. Ņemot vērā, ka Vācijā valsts pārvalde pastāv gan federālā, gan pašvaldību līmenī, tad valstī kopumā nav noteikti vienoti normatīvi attiecībā uz attālināto darbu un katrs valsts pārvaldes līmenis ievēro sev saistošos normatīvos aktus. Savukārt Eiropas Komisijā attālinātais darbs tiek regulēts centralizēti, paredzot vienādus noteikumus visiem. Centralizētas pieejas principi ar individuālu vienošanos slēgšanu starp nodarbināto un institūciju pastāv Francijā, Portugālē, Čehijā un Slovēnijā.

Viens no būtiskiem aspektiem attiecībā uz attālināto darbu ir tas, cik lielu daļu no kopējā darba laika nodarbinātais var strādāt, neatrodoties iestādē. Daļā valstu tam nav noteikti ierobežojumi. Daļēji tas ir saistīts ar to, ka šajās valstīs tiek pielietota decentralizēta pieeja attālinātā darba organizēšanai un katrai iestādei ir tiesības noteikt savu pieeju, līdz ar to nav iespējams sniegt viennozīmīgu atbildi. Tomēr Beļģijā, kur katrai iestādei ir atvēlēta zināma rīcības brīvība šī jautājuma noregulēšanai, ir noteikts, ka attālinātais darbs nevar pārsniegt 3/5 no kopējā darba laika kalendāra gada ietvaros. Francijā attālinātais darbs (izņēmuma gadījumi – grūtniecība, slimība, krīzes situācija utt.) nedrīkst pārsniegt trīs dienas nedēļā (fiksētas vai brīvi izvēlētas), un šīs dienas iespējams variēt mēneša ietvaros. Eiropas Komisijā attālināto darbu iespējams piemērot kā regulāru kalendāra gada ietvaros, nosakot, ka tas var aizņemt līdz 50 % no kopējā darba nedēļas laika, vai piemērot kā neregulāru risinājumu, nosakot, ka tas aizņem līdz 60 dienām kalendāra gada ietvaros. Savukārt Slovēnijā attālinātā darba attiecība pret klātienes darbu ir atkarīga no vienošanās starp iestādi un nodarbināto.

Gandrīz pilnīga vienprātība attiecas uz darba drošības jautājumiem, jo faktiski visi atbilžu sniedzēji norādīja, ka darba drošības principi ir vienlīdz piemērojami gan darbam klātienē, gan strādājot attālināti. Piemēram, Slovēnijā darba aizsardzības inspektors var aizliegt darba devējam organizēt darbu no mājām, ja šis darbs ir kaitīgs vai pastāv risks, ka tas var kļūt kaitīgs darbiniekam, kurš strādā no mājām, kā arī tajos gadījumos, kad darbu no mājām nav iespējams veikt.

Lai veiksmīgi varētu strādāt attālināti, ir svarīgs atbilstošs tehniskais nodrošinājums. Aptaujāto valstu vidū nav vienotas pieejas attiecībā uz šī jautājuma risināšanu. Piemēram, Somija, Beļģija, Francija, Portugāle, Čehija un Eiropas Komisija lielākajai daļai nodarbināto nodrošina nepieciešamo aprīkojumu (piemēram, portatīvo datoru, mobilo telefonu u. c. rīkus). Tajā pašā laikā arī Slovākijā, Zviedrijā un Horvātijā iestādes iespēju robežās nodrošina savus nodarbinātos ar vajadzīgo aprīkojumu. Atsevišķas valstis pandēmijas laikā noteikto ierobežojumu dēļ pieļāva, ka nodarbinātais izmanto savu personīgo datoru un tehniku, un tikai gadījumos, ja viņam tādas nav, iestāde nodrošināja nepieciešamo iekārtu.

No saņemtajām atbildēm kopumā secināms, ka katrā valstī pastāv atšķirīga pieeja attiecībā uz attālinātā darba organizēšanu un ar šo procesu saistītajiem aspektiem. Lielākajā daļā valstu attālinātais darbs nav novitāte un tika izmantots arī pirms pandēmijas.

# Secinājumi

1. Aptaujātās Eiropas valstis izmanto dažādu pieeju jautājumiem, kas saistīti ar attālināto darbu un tā organizēšanu, tādēļ nav vienotas "labās prakses", kuru Latvijā varētu pārņemt tiešā veidā. Līdz ar to, izvērtējot dažādus aspektus, kas saistīti ar attālinātā darba organizēšanu, nosakāms piemērotākais risinājums tieši Latvijas apstākļiem.
2. Valsts pārvaldes darba organizācija ārkārtējās situācijas laikā pierādīja, ka valsts pārvaldē nodarbinātie var vienlīdz veiksmīgi strādāt arī attālināti, nodrošinot valsts pārvaldes uzdevumu izpildi, tostarp klientu apkalpošanu. Tādēļ arī turpmāk iestādēm saviem nodarbinātajiem, ja to pieļauj amata pienākumu raksturs, ir jānodrošina iespēja strādāt attālināti. Vienlaikus iestāde saglabā tiesības noteikt darba organizāciju, proti, to, ar kādiem nosacījumiem nodarbinātais var izmantot attālināto darbu vai citus elastīgā darba veidus. Katra iestāde var izstrādāt sev atbilstošākos nosacījumus, tos piesaistot gan noteiktām amatu grupām, gan individualizējot atkarībā no konkrētā nodarbinātā darba rezultātu novērtējuma vai ģimenes vai veselības stāvokļa, ņemot vērā pielikumā minētās vadlīnijas.
3. Darba drošības un datu aizsardzības prasības ir jāievēro, strādājot gan klātienē, gan attālināti. Veicot darbu attālināti, nodarbinātais uzņemas atbildību par to, lai minētās prasības tiktu ievērotas.
4. Attālinātajam darbam kļūstot par ikdienas sastāvdaļu, ir nepieciešams atbilstoši pielāgot nākotnē plānoto tehnikas iegādi, pieeju informācijas sistēmām, kā arī sanāksmju un jo īpaši starpinstitūciju sanāksmju organizēšanu, lai minētie rīki būtu vienlīdz viegli un ērti pieejami gan tiem, kas strādā iestādē, gan tiem, kas ārpus iestādes telpām.
5. Kopstrādes darba telpas un iespēja strādāt iestāžu reģionālajās struktūrvienībās ir tikai daļa no iespējām, ko piedāvā attālinātais darbs. Šos un citus risinājumus iespējams attīstīt un izvērst, lai padarītu valsts pārvaldi pieejamāku gan tajā nodarbinātajiem, gan sabiedrībai.

Ministru prezidents A. K. Kariņš

1. Aptauja norisinājās no 20.03. līdz 27.03.2020. 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-2)
2. Informācija tika pieprasīta no Valsts kancelejas, ministrijām un to padotības iestādēm, kopumā atbildes tika saņemtas no 91 iestādes (40838 nodarbinātie). [↑](#footnote-ref-3)
3. Valsts pētījumu programmas "COVID-19 seku mazināšana", Projekts: "Dzīve ar COVID-19: Novērtējums par koronavīrusa izraisītās krīzes pārvarēšanu Latvijā un priekšlikumi sabiedrības noturībai nākotnē" (Nr. VPP-COVID-2020/1-0013). Pieejams: http://stradavesels.lv/Uploads/2021/01/05/31\_zinojums\_c.pdf [↑](#footnote-ref-4)
4. Valsts kancelejas 2018. gada iesaistīšanās aptaujas rezultāti. Pieejams: https://www.mk.gov.lv/lv/media/827/download [↑](#footnote-ref-5)
5. *New Way of Working in Public Administration*, p.17. Pieejams: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf> [↑](#footnote-ref-6)
6. Turpat, p. 16. [↑](#footnote-ref-7)
7. *New Way of Working in Public Administration*, p. 16. Pieejams: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf> [↑](#footnote-ref-8)
8. Turpat, p. 17. [↑](#footnote-ref-9)