

Nākotnes birojs

Ziņojums par Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas un
VAS "Valsts nekustamie īpašumi" organizētā sprinta rezultātiem



Valsts kanceleja



Atbalsta



Design Elevator



Mākslības Birojs

OXFORD
RESEARCH



Eiropas
Komisija



Satura rādītājs

IEVADS	05
I. NĀKOTNES BIROJS. VĪZIJA UN MĒRĶIS	06
TENDENCES, KAS VEIDO VALSTS PĀRVALDES NĀKOTNES DARBA VIDĪ	06
VALSTS PĀRVALDES NĀKOTNES BIROJA VĪZIJA	07
VALSTS PĀRVALDES NĀKOTNES BIROJA KONCEPTA MĒRĶIS	07
PĀRMAIŅU UN KOMUNIKĀCIJAS CEĻŠ, IEVIEŠOT NĀKOTNES BIROJU	08
I. VĪZIJAS UN MĒRĶU DEFINĒŠANA	09
II. VIDES IZPĒTE UN GATAVĪBAS NOTEIKŠANA	10
III. MĒRĶTIECĪGA CILVĒKU IESAISTE	11
IV. ATBALSTS UN MĀCĪBAS VADĪTĀJIEM	12
V. PILOTĒŠANA UN EKSPERIMENTĒŠANA	13
VI. NOSKAŅOJUMA MĒRĪŠANA, PRETESTĪBAS MAZINĀŠANA	14
VII. MAZO UN LIELO UZVARU SVINĒŠANA	15
II LABBŪTĪBA	16
VESELĪGA UN PRODUKTĪVA DARBA VIDE	16
IEVADS	17
KAS IR VESELĪGA DARBA VIDE UN LABBŪTĪBA	17
KĀPĒC PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ NEPIECIEŠAMA VESELĪGA DARBA VIDE	19
KĀ VESELĪGA DARBA VIDE PALĪDZĒS IEDZĪVINĀT VALSTS PĀRVALDES VĒRTĪBAS	20
VESELĪGAS UN PRODUKTĪVAS DARBA VIDES KRITĒRIJI	22
TĒMAS, KURAS IETEICAMS IETVERT MĀCĪBĀS PAR MENTĀLO VESELĪBU	23
LABBŪTĪBAS PAŠPĀRBAUDES JAUTĀJUMI (DARBINIEKIEM)	24
LAIKA PLĀNOŠANAS IETEIKUMI	25
IETEIKUMI, KĀ PLĀNOT SAVU IKDIENU, STRĀDĀJOT NO MĀJĀM	27
VESELĪGA UN PRODUKTĪVA DARBA DIENA	28
VESELĪGA UN PRODUKTĪVA DARBA NEDĒĻA	30
KĀ VEICINĀT IZKUSTĒŠANOS DARBA DIENAS LAIKĀ	32
KĀ IZKUSTĒTIES, ILGSTOŠI STRĀDĀJOT PIE DATORA	33
VESELĪGAS DARBA VIDES TABU: DARBĪBAS, KAS ĻOTI KAITĒ LABBŪTĪBAI	34
10 SOĻI IKDIENAS LABSAJŪTAI	35
LABĀS PRAKSES PIEMĒRI	36
NODERĪGI INTERNETA RESURSI	39
BIROJA IEKĀRTOŠANA, ATTĀLINĀTAIS DARBS, DARBA DROŠĪBA BIROJĀ	39
FIZISKĀ AKTIVĪTĀTE, VESELĪBAS VEICINĀŠANA, UZTURS	41
STRESA PĀRVALDĪBA, IZDEGŠANAS PROFILAKSE, EMOCIONĀLĀ VESELĪBA	42
CITI RESURSI	45
ĢIMENEI DRAUDZĪGA DARBA VIETA PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ	46
PAŠNOVĒRTĒJUMA ANKETA "ĢIMENEI DRAUDZĪGA DARBA VIETA"	47
III KOMUNIKĀCIJA	59
KOMANDAS VADĪBAS UN KOMUNIKĀCIJAS NOTEIKUMI	60
KOMANDAS UZTURĒŠANA UN DARBINIEKU IESAISTE	60
IETEIKUMI VADĪTĀJIEM	62
DARBA IZPILDES VADĪBA	62
5 IETEIKUMI ATTĀLINĀTI STRĀDĀJOŠĀ KOLEKTĪVA PRODUKTĪVAI VADĪŠANAI	64
13 IETEIKUMI KOMANDAS VADĪŠANAI ATTĀLINĀTI:	66



SAPULCES HIBRĪDA DARBA VIDĒ	70
E-PASTU UN VIRTUĀLĀS SAZIŅAS ETIĶETE	73
IESTĀDES IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS KANĀLU VADLĪNIJAS	73
VADLĪNIJAS PAR IESTĀDES OFICIĀLĀ E-PASTA LIETOŠANU	74
E-PASTA KOMUNIKĀCIJAS PAMATLIKUMI	75
VISPĀRĪGI IETEIKUMI EFEKTĪVAI KOMUNIKĀCIJAI E-PASTĀ	76
IV PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA	77
INDIVIDUĀLAIS MĀCĪBU UN ATTĪSTĪBAS PLĀNS	78
VIRTUĀLAIS GRĀMATU PLAUKTS	84
VIRTUĀLAIS ONBORDINGS	85
KAS IR VIRTUĀLAIS ONBORDINGS	86
VIRTUĀLĀ ONBORDINGA IZAICINĀJUMI	86
VIRTUĀLĀ ONBORDINGA PROCESS	87
VIRTUĀLĀ ONBORDINGA KONTROLSARAKSTS	90
8 VEIDI, KĀ IZVEIDOT UN UZLABOT VIRTUĀLĀ ONBORDINGA PROCESU	93
PIEREDZES STĀSTI	96
IZMANTOTIE INTERNETA RESURSI	99
V DARBA TELPA UN VIDE	100
PUBLISKĀ SEKTORA BIROJA IZVEIDES VADLĪNIJAS	101
KOPSTRĀDES TELPAS PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ	103
KAS IR KOPSTRĀDES TELPAS UN KĀPĒC TĀS IR NEPIECIEŠAMAS	104
KOPSTRĀDEI PIEMĒROTU TELPU UN ĒKU VEIDOŠANAS CEĻA KARTE	108
HORIZONTĀLIE PRINCIPI, KAS JĀIEVĒRO, TRANSFORMĒJOT PUBLISKĀS PĀRVALDES ĒKAS	109
KĀDAI JĀBŪT NĀKOTNES ĒKU APSAIMNIEKOŠANAS PIEEJAI PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ	110
KĀDA VEIDA ĒKAS IR PIELĀGOJAMAS KOPSTRĀDEI	111
KĀ VARĒTU PIELĀGOT ESOŠOS BIROJUS KOPLIETOŠANAI	111
KODARĪT AR ĒKĀM - VĒSTURES MANTOJUMU -, KURAS NAV PIELĀGOJAMAS KOPSTRĀDEI	111
KĀ VARĒTU LIETDERĪGI IZMANTOT BRĪVĀS DARBA VIETAS	112
KĀDI KOPĒJIE PRINCIPI JĀPIEMĒRO ĒKU PLĀNOŠANĀ	112
KĀDIEM JĀBŪT IT RISINĀJUMIEM KOPSTRĀDES TELPĀS	113
KĀ VARĒTU NODROŠINĀT FINANSĒJUMU KOPSTRĀDES TELPĀM	113
KĀDI IR NEPIECIEŠAMIE SOĻI, LAI NODROŠINĀTU FINANSĒJUMU KOPSTRĀDES TELPĀM	114
KAS JĀŅEM VĒRĀ, LAI NODROŠINĀTU DARBA DROŠĪBU KOPSTRĀDES TELPĀS	115
BIROJA ETIĶETE KOPSTRĀDES TELPĀS	116
KONFIDENCIĀLS DARBS, KONCENTRĒŠANĀS	116
KLUSĀS ZONAS	117
ELASTĪGA DARBA VIDES IZVĒLE UN TEHNOĻOĢIJAS	118
MĀJAS KOMPLEKTS DARBAM ATTĀLINĀTI	119
VIDE	120
IDEJAS UN PADOMI VADĪTĀJAM	121
JŪSU MĀJAS DARBA VIETAS IEKĀRTOJUMA NOVĒRTĒJUMS	124
NĀKOTNES BIROJS SĀKAS ŠODIEN	125



levads

Valsts pārvaldes darbs ārkārtējās situācijas laikā apliecināja valsts un pašvaldību iestāžu spēju īsā laikā pārorientēties uz attālinātu darbu, nodrošināt pakalpojumus iedzīvotājiem un paaugstināt procesu efektivitāti.

Lai nezaudētu iestāžu gūto pieredzi, nepieciešams izstrādāt konceptu par valsts pārvaldes darba vidi un organizāciju pēc krīzes un definēt "jauno normālo".

Valsts pārvaldei joprojām ir izaicinājums veikt strukturētu un koordinētu pāreju uz citādu darba vidi un darba organizāciju. Tas ir izaicinājums ne tikai darbiniekiem, bet arī vadītājiem, kam nepieciešams atbalsts un vadlīnijas pārmaiņu procesa vadīšanā.

2021. gada aprīlī Valsts kancelejas Inovācijas laboratorija sadarbībā ar VAS "Valsts nekustamie īpašumi", Finanšu ministriju, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministriju, Lauku atbalsta dienestu, Ekonomikas ministriju, Gulbenes

novada pašvaldību, Valsts ieņēmumu dienestu un Valsts darba inspekciju uzsāka darbu pie valsts pārvaldes Nākotnes biroja koncepta izstrādes. Šajā Inovācijas laboratorijas sprintā tika iesaistīti vairāk nekā 100 dalībnieki no vairākām valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm, lai apzinātu valsts pārvaldes un pašvaldību darbinieku un vadītāju vajadzības, viedokļus un skatījumus un izstrādātu risinājumus kopradē ar lietotājiem.

Nākotnes biroja koncepta izstrādei tika izmantota dizaina domāšanas pieeja, lai nodrošinātu strukturētu un metodisku procesu, veicot lietotāju vajadzību detalizētu izpēti un prototipu izstrādi.

Lai izprastu esošās darba vides, kā arī Covid-19 krīzes darba vides izaicinājumus un izstrādātu Nākotnes biroja koncepta elementus un prototipus, sprinta laikā tika organizētas 24 darbnīcas ar lietotājiem un 17 intervijas ar augstākā līmeņa vadītājiem.

Nākotnes biroja sprinta ziņojums atspoguļo sprinta laikā izveidotos risinājumus un prototipus, kā arī raksturo pārmaiņu ieviešanas procesu, lai izveidotos prototipus vai to elementus varētu lietot.



I. Nākotnes birojs. Vīzija un mērķis

Tendences, kas veido valsts pārvaldes nākotnes darba vidi

Digitalizācija

Arvien vairāk darba vietu tiek automatizētas, pieaug tehnoloģiju nozīme visās darba un dzīves jomās, un uzņēmējdarbības, sociālās un pilsoniskās prasmes kļūst arvien svarīgākas, lai nodrošinātu spēju pielāgoties pārmaiņām.

Darba organizācijas maiņa

Valsts pārvalde var strādāt attālināti un vienlaikus nodrošināt pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem. Lielai daļai nodarbināto nav nepieciešams atrasties iestādē, lai izpildītu dotos uzdevumus.

Demogrāfiskās izmaiņas

Iedzīvotāju novecošanās, vairāku paaudžu darba vide.
Iekļaujoša darba vide (vērtību, attieksmes, kultūras, ticības, dzimuma u.c. atšķirības).

Jaunas biznesa ekosistēmas

Pieaugošas inovācijas. Pastāvīga gatavība mainīties.

Pamatojoties uz esošajām tendencēm, nākotnes valsts pārvaldes darbinieks būs:

- digitāli zinošs;
- ar augstām sadarbības spējām, strādājot lielākoties projektu komandu vidē;
- mobils, pieejams darbam no jebkuras vietas;
- uz datiem un analīzi orientēts;
- augsti izglītots ar tieksmi nepārtraukti attīstīties un mācīties;
- ar augstu autonomijas pakāpi;
- nav piesaistīts vienai funkcijai vai uzdevumam;
- inovatīvs.

Valsts pārvaldes nākotnes birojs ir ne tikai fiziskā vide, bet arī tas, kā tiek organizēts darbs. Tā ir jauna pieeja gan informācijas aprītei, t. i., komunikācijai, gan vadīšanas procesiem, gan komandas sinerģijas veidošanas un saliedēšanas pasākumiem.

Nākotnes biroja vīzija

Efektīva, kompakta un moderna darba vide publiskajā pārvaldē, kurā darbinieki sasniedz mērķus un jūtas labi.

Efektīva darba vide

Rūpes par darbinieku fizisko un mentālo labsajūtu, attiecībām ar kolēģiem, efektīva laika plānošana un darba izpildes progressa uzraudzība.

Kompakta

Sabiedrībai pieejami valsts pārvaldes pakalpojumi, kas ietver viedus un inovatīvus risinājumus, kopdarbu starp valsts un pašvaldības iestādēm.

Moderna

Videi draudzīga, elastīga, digitāla un inovatīva darba vide. Darba vieta ir gan iestādes darba telpas, gan mājas, gan kopstrādes telpas.

Nākotnes biroja koncepta mērķis

Sniegt vadlīnijas un praktiskus ieteikumus valsts pārvaldes vadītājiem un darbiniekiem pārejā uz nākotnes biroju.

Covid-19 krīzes ietekmē iestādes ir nodrošinājušas pāreju uz elastīgu, digitālu un attālinātu darbu, dažas arī samazinājušas biroja platību. Nākamais solis ir konceptuāla pieeja turpmākas transformācijas virzienā, kad iestāžu vadītāji apliecina gatavību ieviest nākotnes biroja konceptu savā iestādēs.

Apzinoties, ka katras iestādes darba specifika, tehniskās un finansiālās iespējas ir atšķirīgas, turpmāk katrai iestādei ir jāizvērtē, kurus no nākotnes biroja elementiem ir iespējams ieviest, un jāizstrādā aktivitāšu ieviešanas plāns.

Nākotnes birojs nozīmē arī biroja telpu pārveidi. Lai apzinātu pieejamos telpu resursus, nepieciešams veikt izvērtējumu par visiem valsts nekustamajiem īpašumiem.

Tāpat ir nepieciešams veikt finanšu aprēķinu, nosakot, kādas ir izmaksas un ieguvumi finanšu izteiksmē, pārejot uz nākotnes biroja vides modeli. Uzkrātā pieredze Latvijā un citās valstīs liecina, ka modernu biroju izveide ir ieguvums valstij ilgtermiņā.



Pārmaiņu un komunikācijas ceļš, ieviešot Nākotnes biroju

Darba organizācijas pārmaiņas, kas masveidā sākās līdz ar pandēmiju gan Latvijā, gan pasaulē, ir realitāte, ar kuru nevien ir un būs jāsadzīvo, bet kura arī sniedz nebijušas iespējas organizācijām, vadītājiem un darbiniekiem. Ieklausoties visu iesaistīto pušu vajadzībās, iespējams pozitīvā veidā izmantot radušās iespējas un veidot tādu vidi, kurā ikviens spēj būt produktīvs un maksimāli izmantot savu potenciālu.

Lai pārmaiņu process būtu veiksmīgs, tas ir prasmīgi jāvada, apzinoties katra soļa galvenos uzdevumus, produktīvākos rīcības modeļus un piemērotākos instrumentus, kuri ir mūsu rīcībā. Pārmaiņās īpašu nozīmi iegūst komunikācija – arī labi domāti pasākumi var nesasniegt mērķi, ja par tiem nav skaidras un saprotamas informācijas.

Pārmaiņu un komunikācijas plāns pārejai no šodienas biroja uz nākotnes biroju ir izstrādāts, lai sniegtu ērti lietojamus orientierus ikvienam iestādes un/vai struktūrvienības vadītājam, kā arī ikvienam nodarbinātajam publiskajā pārvaldē, meklējot sev piemērotāko ceļu uz nākotnes biroju, kurā agrāk vai vēlāk strādāsim mēs visi. Tas ietver septiņus pārmaiņu procesa soļus un ieteikumus rīcībai katrā no tiem divos aspektos:





kādi komunikācijas pasākumi veicami;

kā rīkoties iestādes vadītājam katrā no pārmaiņu stadijām, lai savā iestādē ieviestu veiksmīgu pāreju uz nākotnes biroju jebkurā tā aspektā.







Komunikācijas pasākumu izstrādē piedalījās pieredzējuši publiskās pārvaldes iestāžu komunikācijas eksperti, savukārt pārmaiņu ceļu iestādē izstrādāja publiskā un privātā sektora organizāciju vadītāji, kuri paši ir iniciējuši un vadījuši nozīmīgas pārmaiņas darba organizācijā un telpu izmantošanā.

I. VĪZIJAS UN MĒRĶU DEFINĒŠANA

Komunikācijas pasākumi

-  Mērķtiecīgi veidot vienotu izpratni par nākotnes biroju, definēt skaidrus KPI (galvenos snieguma rādītājus) un vadīt centralizētu komunikācijas kampaņu
-  Nepieciešams augstākā līmeņa vadības atbalsts un skaidrs uzstādījums: "Jā, tas tā notiks!"
-  Iesaistīt nākotnes biroja "čempionu(-us)" – pozitīvos varoņus, vēstnešus un iedvesmas avotus
-  Veidot ziņas un naratīvus, kas pielāgoti dažādām lietotāju grupām/vajadzībām

Pārmaiņas iestādē

-  Iepazīties un iepazīstināt darbiniekus ar Nākotnes biroja vīziju, kas izstrādāta Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas sprintā "Nākotnes birojs"
-  Kopā ar savas iestādes vadības komandu lokalizēt un pielāgot "lielo vīziju" savā iestādē
-  Komandā uzsākt veidot pārmaiņu plānu kā esošās iestādes stratēģijas atspoguļojumu – kā tas mums palīdzēs labāk sasniegt to, uz ko tiecamies
-  "Ceļojošais pārmaiņu palīgs" – kvalificēts konsultants/grupa, kas sniedz palīdzību iestādei, kura vēlas veidot nākotnes biroju
-  Nepieciešams radīt iespēju darbiniekiem uzdot jautājumus. Jāizvēlas dažādi komunikācijas veidi un instrumenti:
 - video;
 - stāsti emocionālā fona veidošanai;
 - izglītojošas aktivitātes darbiniekiem;
 - aktīvas darba grupas (mācību + spēļu elementi);
 - iekšējās kampaņas/pasākumi;
 - pārmaiņu vizualizācija;
 - individuālas sarunas, fokusgrupas ar pārmaiņu pretiniekiem.
-  Jautājumi, uz kuriem jāsniedz atbildes:
 - kāda ir vīzija, mērķi, pārmaiņu virzieni;
 - kā būs, kad būsīm sasnieguši mērķi;
 - kas uzlabosies iestādē;
 - kas uzlabosies man;
 - no kā nāksies atteikties;
 - kāpēc jāatsakās no esošās prakses;
 - kas notiks, ja paliksim, kur esam, un nevirzīsim pārmaiņas;
 - cik lielā mērā pašreizējā situācija atšķiras no vēlamās?



II. VIDES IZPĒTE UN GATAVĪBAS NOTEIKŠANA. PĀRMAIŅU PLĀNA IZSTRĀDE

Komunikācijas pasākumi





- ❖ Noskaidrot nodarbināto viedokli un izstrādāt lietotāju lomas un kategorijas, ņemot vērā šo grupu vajadzības un bažas
- ❖ Analizēt prasmju un gatavības līmeni pārmaiņām
- ❖ Meklēt spilgtus piemērus – galvenokārt pozitīvus piemērus, kur jau ir sperti pirmie soļi nākotnes biroja izveidē

Pārmaiņas iestādē








- ❖ Norīkot projekta vadītāju, piešķirt viņam pilnvaras un resursus (sākotnējā fāzē var būt kā papildu pienākums, vēlāk, intensitātei pieaugot, tas var būt pilnas slodzes darbs)
- ❖ Izveidot projekta komandu un darbinieku komiteju ar vēstnešiem un viedokļu līderiem. Darba grupas uzdevums ir noteikt prioritātes un sastādīt detalizētu rīcības plānu
- ❖ Apzināt, kādas ir iestādes darbinieku vajadzības jaunajā vidē (aptaujas, intervijas)
- ❖ Aktīvi iesaistīt darbiniekus – klātienē un virtuālas fokusa grupas, interešu grupas, tematiskās grupas u. c.
- ❖ Izpētes rezultāti jākomunicē visiem darbiniekiem: skaidrojums, kāpēc izpēte ir veikta; izpētes rezultāti; lēmumi, kas pieņemti, ņemot vērā iegūtos rezultātus; skaidrojumi par iniciatīvām, kas netiks ieviestas.
- ❖ Vadībai mērķtiecīgi uzrunāt individuāli visus iestādes sektorus
- ❖ Izpētīt esošās darbinieku lomas, izveidot to profilu, izmērīt darba vietu noslogojumu
- ❖ Izpētīt nepieciešamos tehniskos rīkus, kas nodrošinās jauno darba organizāciju
- ❖ Izstrādāt Nākotnes biroja ieviešanas plānu. Tam jābūt vizuāli noformētam un jāsniedz lietoto terminu skaidrojums. Plānam ir jābūt publiski pieejamam, lai darbinieki var ne tikai iepazīties ar to, bet arī sekot līdzi tā ieviešanas gaitai

III. MĒRĶTIECĪGA CILVĒKU IESAISTE

Komunikācijas pasākumi

-  Atbalstītāju meklēšana: sociālie tīkli, ekspresaptaujas, dažādi forumi, piemēram, ALVAP (Valsts kancelejas Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma)
-  Valsts pārvaldes vides reitings (KPI) un novērtējums + nominācija/balva
-  Valsts pārvaldes kā organizācijas vide – elements darba devēja tēla veidošanā
-  Izcelt personības un viedokļu līderus, nodrošināt platformu viņu paustajam viedoklim

Pārmaiņas iestādē

-  Tematiskajās grupās izstrādāt darba modeļu scenārijus
-  Aprēķināt un komunicēt reālās izmaksas; ļaut darbiniekiem izvēlēties, kā izmantot savu "kuponu" no iespēju saraksta
-  Ļaut "pielaikot" dažādus darba organizācijas risinājumus un izvēlēties optimālo iestādes modeli, balstoties uz darbinieku vērtējumu. Saglabāt elastību, lai pielāgotos dažādām dzīves situācijām un darbinieku tipiem
-  Nodrošināt iekšējo konsultantu, kura uzdevums ir runāt ar cilvēkiem, skaidrot iespējas un ieguvumus, lietojot dažādus praktiskus nākotnes biroja risinājumus
-  Veicināt vēstnešu kustību dažādu grupu ietvaros, kuru uzdevums ir iedvesmot un mazināt nedrošību un pretestību
-  Izveidot kanālu darbinieku viedokļu paušanai (kanāls, kas tiek sadzirdēts)
-  Iekštīklā izveidot aktuālo jautājumu un atbilžu vietni



IV. ATBALSTS UN MĀCĪBAS VADĪTĀJIEM

Komunikācijas pasākumi





- ❖ Popularizēt līdera lomu pārmaiņās, kas pārveidos darba vidi par labāku vietu viņu darbiniekiem
- ❖ Individuāla pieeja un koučings, kur drošā vidē "uzrunāt" personīgās bailes un neskaidrību
- ❖ Atbalsta komanda, kas sniedz konsultācijas vadītājiem ar prasmēm, ieteikumiem, risinājumiem problēmsituācijās
- ❖ Mentorings, ko piedāvā kāds, kurš jau kaut ko ir ieviesis. Mentoru tīkla veidošana
- ❖ Veidot vadītāju kopu, veicināt tīklošanos
- ❖ Piedāvāt drošu "minimālo komplektu", lai arī skeptiķi var izdarīt mazumu
- ❖ Organizēt konferences un seminārus par dažādiem nākotnes biroja aspektiem

Pārmaiņas iestādē






- ❖ Struktūrvienību vadītāju gatavības apzināšana pārmaiņām, individuāla pieeja un sarunas
- ❖ Segmentēt vadītājus atbilstoši darba raksturam un vajadzībām, komandas lielumam un specifikai, pielāgot mācības katrai grupai
- ❖ Mācības pārmaiņu vēstnešiem, metodoloģisks atbalsts projekta komandai
- ❖ Regulāra atgriezeniskā saite, motivācijas pasākumi
- ❖ Padarīt to par tematu regulārajās snieguma vadības pārrunās

V. PILOTĒŠANA UN EKSPERIMENTĒŠANA

Komunikācijas pasākumi

-  Nodrošināt reālas testēšanas iespējas esošajās kopdarba telpās (VNĪ, TET, SEB banka, Tele2, TEIKUMS "Jaunā Teika" u. c.)
-  Atgriezeniskās saites sniegšana testēšanas laikā un pēc testēšanas
-  Stimulēt paradumu maiņu (noņemt printeri, nolikt atkritumu kasti gaitenī u. c.)
-  Uzsvars uz instrumentiem un metodēm, kas atvieglos darbu, lai vairotu pozitīvu attieksmi

Pārmaiņas iestādē

-  Sākt agri pilotēt pārmaiņas, negaidot projekta pilnīgu pabeigšanu, – iteratīva pieeja
-  Stimulēt jaunas uzvedības praktizēšanu, izmantojot jau esošās iestrādes
-  Izdarīt uzreiz to, ko iespējams veikt bez lieliem ieguldījumiem
-  Veidot mazāka mēroga lokālus eksperimentus un konkursus
-  Efektīva ir darbnīcu veidošana par dažādām tēmām:
 - "tīra galda" politika un darba vietu rotācija;
 - konfidenciāls darbs un vajadzība koncentrēties;
 - troksnis un situācijas, kas to rada;
 - elastīgs, attālināts darbs un tam nepieciešamie priekšnosacījumi.



VI. NOSKAŅOJUMA MĒRĪŠANA, PRETEŠTĪBAS MAZINĀŠANA

Komunikācijas pasākumi






- ❖ Pārmaiņu līderi un kodolgrupa, kas nemainās, atgādina par pārmaiņu vīziju un mērķiem un vada procesu
- ❖ Būt pastāvīgā kontaktā ar cilvēkiem par jauno pieredzi, lai izvērtētu, kas ir pozitīvi, ko uzlabot, kas nestrādā
- ❖ Iesaistīt "influencerus"
- ❖ Veidot risinājumus starpinstitūciju, starpresoru un valsts/pašvaldības kopstrādei
- ❖ Pozicionēt nākotnes biroja standartu kā optimālo modeli publiskās pārvaldes institūcijām

Pārmaiņas iestādē





- ❖ Sākt ar sevi – ko es varu paveikt savā iestādē tūlīt un tagad. Vadība rāda piemēru (piemēram, atteikšanās no saviem kabinetiem)
- ❖ Kļūdas ir neizbēgamas, tāpēc ieteicams veidot elastīgus, viegli pielāgojamus un pārveidojamus risinājumus
- ❖ Izmantot iesaistīšanās u. c. pētījumus, kas liecina par darbinieku noskaņojumu un vajadzībām, kā arī reakciju uz pārmaiņām

VII. MAZO UN LIELO UZVARU SVINĒŠANA, REZULTĀTU UN IEGUVUMU POPULARIZĒŠANA

Komunikācijas pasākumi

-  Valsts kanceleja kā modeļa saimnieks, virzītājs un idejas popularizētājs
-  Apkopot un popularizēt labo praksi un sasniegumus darba organizācijas pārveidē
-  Veicināt iekšējo sacensību garu publiskajā pārvaldē ar pozitīvu stimulu
-  Veidot konkursus, balvas, nominācijas, izmantot spēļu elementus
-  Sekot līdzi pirmrindniekiem, izplatīt viņu pieredzi un mācīties no viņiem

Pārmaiņas iestādē

-  Demonstrēt pozitīvu, atbalstošu uzvedību pret pārmaiņām, stimulēt rīcību, kas atbilst Nākotnes biroja vīzijai un vērtībām
-  Organizēt regulārus kopīgus pasākumus klātienē un/vai virtuāli
-  Izcelt un atbalvot tos darbiniekus, kas bija piemērs citiem – aktīvākie pārmaiņu procesā
-  Novērtēt darbinieku ieguldījumu, bieži teikt "paldies"



II. Labbūtība

Veselīga un produktīva darba vide

Praktisks labbūtības ceļvedis publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem

Saturs




Ievads	17
Kas ir veselīga darba vide un labbūtība	17
Kāpēc publiskajā pārvaldē nepieciešama veselīga darba vide	19
Kā veselīga darba vide palīdzēs iedzīvināt valsts pārvaldes vērtības	21
Veselīgas un produktīvas darba vides kritēriji	23
Tēmas, kuras ieteicams ietvert mācībās par mentālo veselību	24
Labbūtības pašpārbaudes jautājumi (darbiniekiem)	25
Laika plānošanas ieteikumi	26
Ieteikumi, kā plānot savu ikdienu, strādājot no mājām	27
Veselīga un produktīva darba diena	29
Veselīga un produktīva darba nedēļa	31
Kā veicināt izkustēšanos darba dienas laikā	33
Kā izkustēties, ilgstoši strādājot pie datora	34
Veselīgas darba vides tabu: darbības, kas ļoti kaitē labbūtībai	35
10 soļi ikdienas labsajūtai (atzīmē, ko esi šodien darījis vai ko plāno darīt)	36
Labās prakses piemēri	37
Noderīgi interneta resursi	39
BIROJA IEKĀRTOŠANA, ATTĀLINĀTAIS DARBS, DARBA DROŠĪBA BIROJĀ	39
FIZISKĀ AKTIVITĀTE, VESELĪBAS VEICINĀŠANA, UZTURS	41
STRESA PĀRVALDĪBA, IZDEĢŠANAS PROFILAKSE, EMOCIONĀLĀ VESELĪBA	42
CITI RESURSI	45

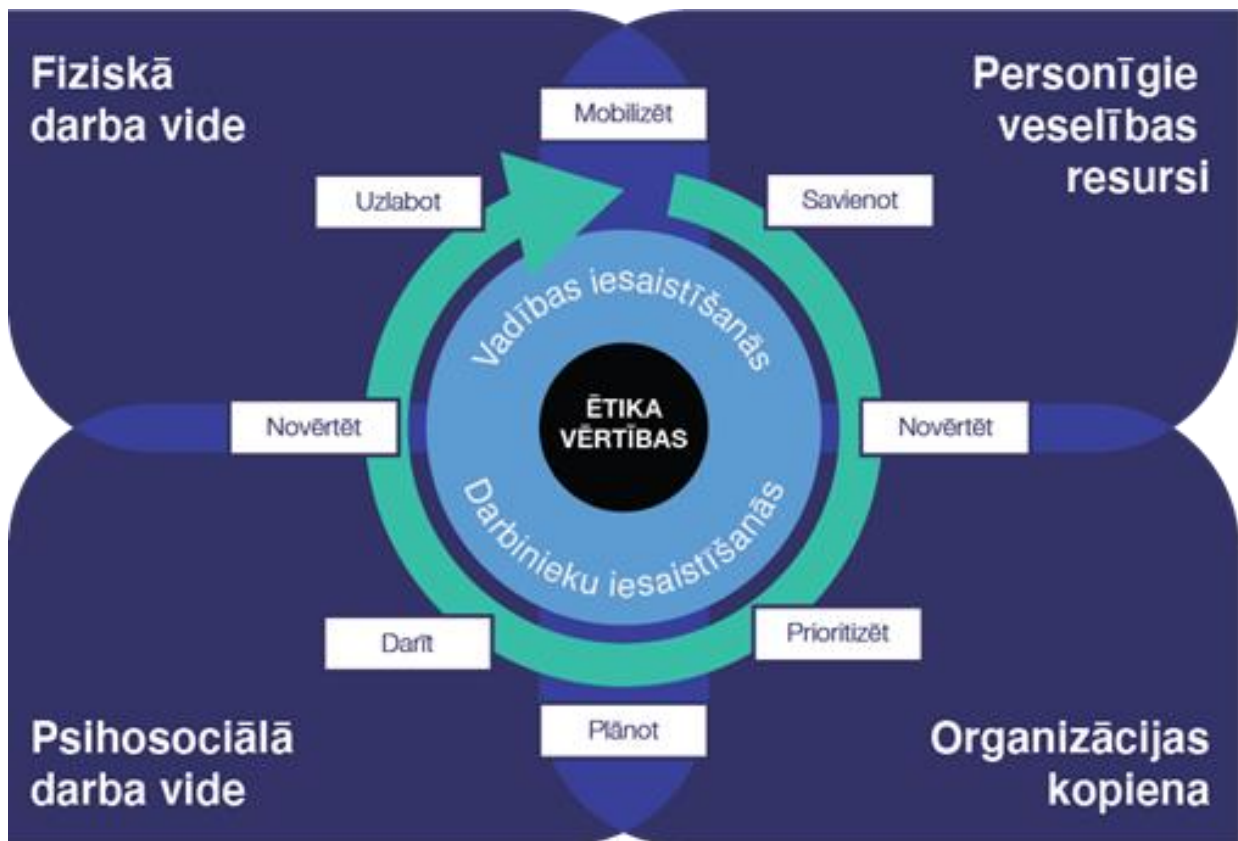
Ievads

Kas ir veselīga darba vide un labbūtība

Pasaules Veselības organizācija jau 2010. gadā izstrādāja veselīgas darba vietas modeli, sniedzot šādu veselīgas darba vietas skaidrojumu:

veselīga darba vieta ir tāda, kurā darbinieki un vadītāji pastāvīgu uzlabojumu procesā sadarbojas, lai aizsargātu un veicinātu visu darbinieku veselību, drošību un labbūtību, kā arī darba vietas ilgtspēju, ņemot vērā šādus aspektus, kas balstīti vajadzību novērtējumā:

-  veselības un drošības problēmas fiziskajā darba vidē;
-  veselības, drošības un labbūtības problēmas psihosociālajā darba vidē, tajā skaitā darba organizācija un darba vietas kultūra, personiskie veselības resursi;
-  iespējas piedalīties kopienas darbībā, lai uzlabotu darbinieku, viņu ģimeņu un citu sabiedrības locekļu veselību.



Attēls. Pasaules Veselības organizācijas izstrādātais veselīgas darba vietas modelis¹

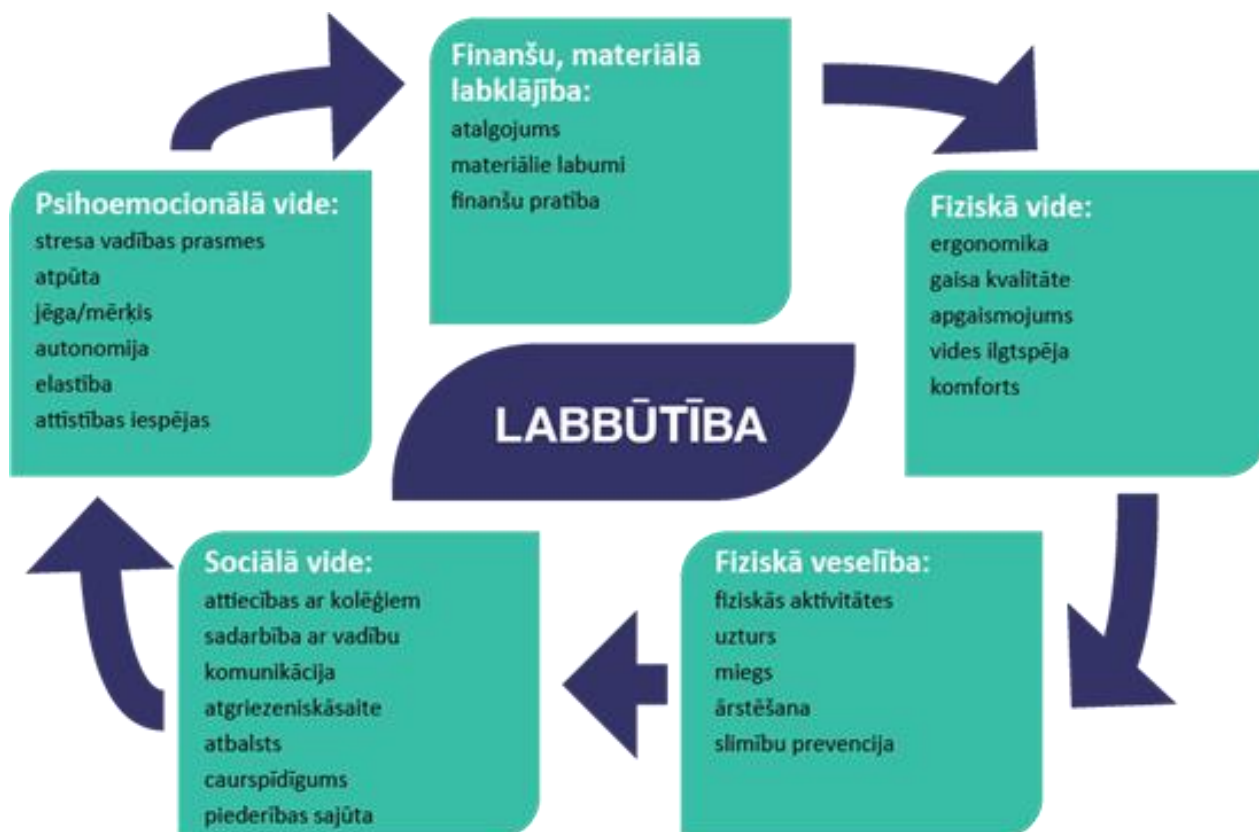
1

WHO Healthy Workplace. Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices, 2010 <https://www.who.int/publications/i/item/healthy-workplaces-a-model-for-action> (skatīts 07.07.2021.)



Labbūtība (angļu val. *well-being*) saskaņā ar Oksfordas vārdnīcā sniegto skaidrojumu ir "stāvoklis, kurā ir ērti, veselīgi vai laimīgi"². Labbūtības veicināšana var palīdzēt novērst stresu un radīt pozitīvu darba vidi, kurā indivīdi un organizācijas var attīstīties un plaukt. Laba veselība un labbūtība var darboties kā galvenais veicinātājs darbinieku iesaistīšanai un organizāciju sniegunam³.

Darba vides kontekstā labbūtībai var definēt šādas dimensijas:










Attēls. Labbūtības dimensijas⁴

Citējot fragmentu no Lielbritānijas Nacionālās Veselības un darba direktora ziņojuma, jānorāda, ka "lielākajai daļai cilvēku viņu darbs ir galvenais pašvērtības, ģimenes cieņas, identitātes un statusa noteicējs kopienā, kā arī, protams, materiālā nodrošinājuma, sociālās līdzdalības un papildījuma līdzeklis"⁵. Savukārt Lielbritānijas Darba fonda pētījumā jēdziens "labs darbs" izmantots kā sinonīms darbavietai, kas padara to par labvēlīgu

2
3
4
5

https://www.lexico.com/definition/well_being (skatīts 16.07.2021.).
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet> (skatīts 16.07.2021.).
<https://www.veselsbirojs.lv/labbutiba>, adaptēts (skatīts 16.07.2021.).
BLACK, C. (2008) Working for a healthier tomorrow: Dame Carol Black's review of the health of Britain's working age population presented to the Secretary of State for Health and the Secretary of State for Work and Pensions [online]. London: Stationery Office. Pieejams: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209782/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf (skatīts 16.07.2021.).

pieredzi darba ņēmējiem un ir saistīts ar pozitīviem veselības un labbūtības rādītājiem, kā arī vienlaikus palielina produktivitāti, tādējādi sniedzot labumu darba devējiem (*Brinkley et al* 2010). Saskaņā ar *Coats* un *Lekhi* (2008) "laba darba" pazīmes ir:

-  nodarbinātības drošība;
-  darbs, kam nav raksturīga vienmuļība un atkārtotība;
-  autonomija, kontrole un patstāvība uzdevumu izpildē;
-  līdzsvars starp darbinieku ieguldījumu un saņemto atbildību;
-  darbiniekiem piemīt prasmes, kas nepieciešamas, lai tiktu galā ar intensīva spiediena periodiem;
-  procesuālā taisnīguma pamatprincipu ievērošana;
-  stipras saites darba kolektīvā (sociālais kapitāls).

Kāpēc publiskajā pārvaldē nepieciešama veselīga darba vide

Veselīga darba vide mūsdienās nav privilēģija, bet gan nepieciešamība, lai sasniegtu augstus rezultātus, nodrošinātu kvalitatīvus pakalpojumus un pastāvīgi uzlabotu sniegumu. Lai arī īstermiņā iespējams panākt mērķu sasniegšanu, arī neievērojot labbūtības prasības (piemēram, neievērot darba un atpūtas režīmu, darba un privātās dzīves līdzsvaru, fiziskās veselības prasības, ignorējot pārmērīgi augstu stresa līmeni u. tml.), tomēr gan pētījumi (piemēram, valsts pārvaldē nodarbināto iesaistīšanās aptaujās), gan veselības statistika, gan strādājošo individuālā pieredze rāda – ilgtermiņā tam vienmēr ir negatīvas sekas, kas mazina gan darbinieka, gan organizācijas kapacitāti. Savukārt, uzlabojot darba vides apstākļus, uzlabojas arī organizācijas darbības rezultāti⁶. Valsts pārvalde un pašvaldības darbojas sabiedrības labā un kalpo tās interesēm, tāpēc rūpes par publiskajā pārvaldē nodarbināto labbūtību ir neatņemama efektīvas resursu pārvaldības stratēģijas sastāvdaļa.



Kā veselīga darba vide palīdzēs iedzīvināt valsts pārvaldes vērtības

Pasaules Veselības organizācijas Veselīgas darba vietas modeļa centrā atrodas organizācijas ētikas un vērtību pamatprincipi: t. i., modeļa darbībai jānodrošina, lai tie tiktu realizēti katrā organizācijas ikdienas procesā, tādējādi veicinot veselīgas darba vides izveidi un organizācijas izaugsmi. Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi veido rīcības ietvaru valsts pārvaldē nodarbinātajiem. Veselīga darba vide un rūpes par darbinieku labbūtību būtu nozīmīgs virzītājspēks valsts pārvaldes vērtību iedzīvināšanā (1. tabula).



Kā veselīga darba vide veicina valsts pārvaldes vērtību iedzīvināšanu

Nr.	Valsts pārvaldes vērtība	Veselīgas darba vides ietekme
1.	Profesionalitāte un efektivitāte	Veselīgā darba vidē nodarbinātajam ir nodrošināti apstākļi, lai demonstrētu savu potenciālu, zināšanas un prasmes. Darba procesi ir izveidoti tā, lai efektīvāk sasniegtu rezultātus, un resursu (tajā skaitā cilvēkresursu) pārvaldība ir efektīva, novēršot zudumus, dublēšanos un nelietderīgu izlietojumu
2.	Godprātība	Vidē, kurā darbiniekiem trūkst nepieciešamo resursu vai darba apstākļi ilgstoši ir nelabvēlīgi, var veidoties labvēlīga augsne negodprātīgai rīcībai. Darba vides uzlabošana mazina potenciālos negodprātīgas rīcības stimulus
3.	Atbildība	Veselīga darba vide raksturo darba devēja rūpes par saviem darbiniekiem. Rūpīgs darba devējs gan pats demonstrē atbildīgu attieksmi, gan veicina to savos darbiniekos. Atbildīga rīcība visās darbības jomās veicina organizācijas kultūras attīstību, tādējādi veidojot atbildības kultūru
4.	Darbs sabiedrības labā	Veselīgā darba vidē darbiniekiem ir augstāki produktivitātes rādītāji. Uzlabotos apstākļos valsts pārvaldē nodarbinātajiem būtu iespējams sasniegt vairāk, sniedzot lielāku labumu sabiedrībai
5.	Valsts ilgtspēja un sabiedrības labklājība	Mūsdienīgu organizāciju raksturo ilgtspēja un sociālā atbildība – ilgtermiņa skatījums un nepieciešamība domāt par nākamo paaudžu labklājību. Izpratne par to, kas ir labklājība un labbūtība, ir universāla un attiecināma un nodarbinātajiem visās nozarēs, tajā skaitā publiskajā pārvaldē. Lai arī resursu apjoms un pieejamība dažādās nozarēs ir atšķirīga, tomēr pamatprincipiem un attieksmei pret darbinieku jābūt līdzvērtīgai
6.	Atklāta un sabiedrībai pieejama valsts pārvalde	Atklātība nepieciešama gan attiecībās ar sabiedrību, gan arī organizācijas ietvaros. Padarot par paradumu uz klausīt un ievērot lietotāju vajadzības, šī attieksme jāiedzīvina arī organizācijas iekšienē attiecībā uz nodarbinātajiem, kuri sniedz iekšējos pakalpojumus (atbalsta funkciju veicējiem), un tiem, kuri sniedz pakalpojumus sabiedrībai. Novērtējuma un izpratnes trūkums ir viens no lielākajiem darbaspēka demotivatoriem, un veselīgā organizācijā ir būtiski veidot attiecības un procesus tā, lai ikviena ieguldījums būtu atzīts un novērtēts
7.	Sadarbība valsts pārvaldē	Savstarpēja cieņa, koleģialitāte un komandas darbs ir vienīgā iespējamā vide augstu mērķu sasniegšanai ētiskā un sociāli pieņemamā veidā. Veidojot veselīgu organizāciju, sadarbībai ir atslēgas loma



Veselīgas un produktīvas darba vides kritēriji









Aptauja izstrādāta⁸, lai palīdzētu iestādēm sekot līdzi savas darba vides kvalitātei un darbinieku labbūtības līmenim un operatīvi risināt problēmjautājumus. To var izmantot pašvērtējumam (tādā gadījumā to aizpilda iestādes vadība) vai veikt nodarbināto aptauju. Darba vides aspektos, kuros identificēts nepietiekams līmenis (atbildes "nē" vai "daļēji"), jāveic pārmaiņas un uzlabojumi.

Nr. p. k.	Darba vides aspekts	Jautājums	Jā	Nē	Daļēji
1.	Veselības un labbūtības stratēģija	Stratēģija darbinieku veselības un labbūtības nodrošināšanai ir skaidri definēta un saprotama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Veselības un labbūtības resursi	Ir pieejami resursi, lai nodrošinātu organizācijas veselības un labbūtības vajadzības	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Cilvēku vadības stratēģija	Ir izstrādātas cilvēku veselības un labbūtības stratēģijas, lai veicinātu vienlīdzīgas iespējas un darba un privātās dzīves līdzsvaru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Cilvēku vadības stratēģija	Vadītāji un personālvadības speciālisti veido amatus tā, lai tie būtu elastīgi un pielāgojami dažādām vajadzībām	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Līderības un vadības stratēģija	Prasmes, kas nepieciešamas vadītājiem, lai virzītu, pārvaldītu, attīstītu un atbalstītu darbinieku veselības un labbūtības vajadzības, ir skaidri definētas un saprotamas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Vadības efektivitāte	Vadītāji efektīvi virza, pārvalda, attīsta un atbalsta darbinieku veselības un labbūtības vajadzības	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Vadības efektivitāte	Struktūrvienību vadītāji ir apmācīti cilvēku vadīšanas jomā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Vadības efektivitāte	Vadītāji ierosina un atbalsta, lai darbinieki izmantotu atbilstošus veselības aprūpes pakalpojumus, piemēram, arodveselības pakalpojumus, lai mazinātu prombūtnes un palīdzētu cilvēkiem atgriezties darbā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9.	Vadības efektivitāte	Vadītāji veicina apmeklētības kultūru, veicot pārrunas par atgriešanos darbā ar darbiniekiem, kuri atgriežas no slimības prombūtnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Vadības efektivitāte	Vadītāji ir informēti un apmācīti, lai risinātu biežākās mentālās veselības problēmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Atzinība un atlīdzība	Darbinieku ieguldījums organizācijā tiek atbilstoši novērtēts un atalgots	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Iesaistīšana un iespēju nodrošināšana	Cilvēki tiek aicināti uzņemties atbildību, iesaistoties lēmumu pieņemšanā, un viņiem tiek sniegta būtiska informācija par veselību un labbūti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Iesaistīšana un iespēju nodrošināšana	Darbinieki jūtas novērtēti un piederīgi organizācijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Veselības un labbūtnes nodrošināšanas efektivitāte	Organizācijas pieeja cilvēku veselības un labbūtnes nodrošināšanai ir efektīva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Darba snieguma mērīšana	Ieguldījumi cilvēku veselībā un labbūtnībā ietekmē organizācijas sniegumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Pastāvīga pilnveidošanās	Pastāvīgi tiek uzlabots veids, kā veselība un labbūtnība tiek pārvaldīta un attīstīta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tēmas, kuras ieteicams ietvert mācībās par mentālo veselību

-  Agrīnu brīdinājuma pazīmju pamanīšana par iespējamām problēmām
-  Kur pieteikt darbinieku atbalsta saņemšanai
-  Kā vadīt kvalitatīvas sarunas ar darbiniekiem, kuri piedzīvo mentālās veselības problēmas
-  Izturēties pret ikvienu kā pret individualitāti ar dažādām vajadzībām
-  Slikta mentālās veselības galveno cēloņu ietekmes novēršana darbavietā, piemēram, slodzes plānošana, jēgpilna darba nodrošināšana, konfliktu risināšana darbavietā
-  Privātuma aizsardzība
-  Analizēt un pielāgot personīgā vadības stila sasaisti ar darbinieku mentālo veselību
-  Kā sabalansēt konkrēta darbinieka vēlmes ar pārējās komandas vajadzībām



Labbūtības pašpārbaudes jautājumi (darbiniekiem)

Labbūtības pašpārbaudes jautājumi izstrādāti, balstoties uz Vorvikas–Edinburgas mentālās labklājības skalu (angļu val. *Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale* (WEMWBS)). Atbildot uz tiem, ikviens var gūt pirmo ieskatu par savu labbūtības līmeni. Ja lielākā daļa atbilžu ir "nekad" vai "reti", ieteicams vērsties pie palīdzības pie atbalsta personas iestādē vai ārpus tās.

Labbūtības aspekts	Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
1. Es uzturu veselīgu ķermeni, izdarot izvēli par labu veselīgam uzturam, fiziskām aktivitātēm un atpūtai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Veidoju tādu prāta stāvokli, kas attīsta manu pašapziņu, pašcieņu un emocionālo noturību	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Man piemīt mērķa apziņa, piepildījuma un jēgpilnības sajūta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Man ir aktīvs prāts, kas ir modrs, atvērts jaunai pieredzei, zinātkārs un radošs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Man ir atbalstošs un gādīgs attiecību tīkls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Es jūtos optimistisks par nākotni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Es jūtos vajadzīgs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mani interesē citi cilvēki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Man ir enerģija, ar kuru varu dalīties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Es labi tieku galā ar problēmām	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Manas domas ir skaidras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Man ir laba sajūta pašam par sevi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Es jūtos tuvs citiem cilvēkiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Es jūtos pārliecināts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Esmu spējīgs pieņemt lēmumus par sev svarīgām lietām	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Es jūtos mīlēts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mani interesē jaunas lietas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Es jūtos priecīgs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Laika plānošanas ieteikumi

Efektīva laika plānošana ietver četrus uzvedības principus⁹:

- 1. skaidrs mērķis** – tas nozīmē, ka mēs zinām, uz ko tiecamies un kādus ieguldījumus ir nepieciešams veikt, lai sasniegtu savu mērķi. Skaidri formulēts mērķis un noteiktas darbības, kas nepieciešamas tā sasniegšanai, palīdz mums saprast šā brīža prioritātes un izskaidrot vairāku, iespējams, pat nepatīkamu darbību nozīmību;
- 2. plānošana un prioritāšu noteikšana** – lai to īstenotu, mums ir nepieciešama lapa, plānotājs, kalendārs vai varam izmantot telefonos, datoros un citās ierīcēs pieejamās darāmo darbu lietotnes, kalendārus u. c. Kad mums ir, kur piefiksēt savu darāmo darbu sarakstu, un mēs zinām katram darbam izpildes termiņu, mēs varam sakārtot uzdevumus pēc to prioritātes, un tas palīdz mums noteikt, pie kuriem uzdevumiem ir jāpieķeras uzreiz un kuri uzdevumi var nogaidīt. Šādi mēs varam arī ieplānot stundas vai dienas, kad veltīsim laiku sev, draugiem un ģimenei un atpūties no darbiem;
- 3. izvairīšanās no traucēkļiem** – mūsdienu cilvēkam traucēkļi atrodas visapkārt, piemēram, mobilais telefons, kur mūs var sazvanīt visu diennakti, kurā ir iespēja pasērfot internetā un kurā mēs ielūkojamies ik pēc piecām minūtēm – ja nu gadījumā mums kāds ir uzrakstījis. Cilvēks, kuram ir būtiski izdarīt konkrēto uzdevumu, prot no šiem traucēkļiem izvairīties, piemēram, atbildot uz nesvarīgajām ziņām tad, kad ir brīvs brīdis;
- 4. organizētība** – tā attiecas uz mehānisku laika vadību, piemēram, datorā esošos failus var nosaukt atbilstoši saturam un dokumentus ievietot mapēs – tas nodrošina nepieciešamo failu vai dokumentu ātru atrašanu.



Ieteikumi, kā plānot savu ikdienu, strādājot no mājām

- ❖ **Izveidojiet grafiku un ievērojiet to.** Skaidri norādījumi par to, kad ir darba stundas un kad ne, palīdz saglabāt darba un privātās dzīves līdzsvaru.
- ❖ **Rīta rituāls.** Strādājot attālināti, rīta rituāls var palīdzēt pārslēgties darbam. Iespējams, agrāk šis rituāls bija ceļš uz darbu (ikrīta pastaiga, brauciens ar velosipēdu, iecienītās kafijas iegāde pa ceļam uz darbu), tagad ir vēlams ieviest ko jaunu, piemēram, kafijas malakošana, skatoties rīta panorāmu, fiziskās aktivitātes u. c.
- ❖ **Pamatnoteikumi dzīvesvietā.** Tos ir būtiski izplānot un izrunāt ar cilvēkiem, ar kuriem dzīvojat kopā, piemēram, ja durvis ir ciet, jūs strādājat, ir noteikts laiks, kad jūs nedrīkst traucēt u. c.
- ❖ **Izplānojiet pārtraukumus.** Piemēram, 30 minūšu pusdienu pārtraukums un trīs 15 minūšu pauzītes.
- ❖ **Atvēlēta vieta darbam.** Ja dzīvesvieta nav pietiekami liela, lai atvēlētu atsevišķu galdu un vietu darbam, tad ieteicams to organizēt tā, ka pēc darba laika beigām to var "nolikt malā", piemēram, darba dators, kas tiek izslēgts, vai dators ar atsevišķu kontu darbam.
- ❖ **Rituāls, darba dienu beidzot.** Lai apzinātos, ka darba diena ir beigusies, vēlams to noslēgt ar rituālu, piemēram, datora izslēgšanu, pastaigu ar suni, fizisko aktivitāšu treniņu u. c.

Eizenhauera princips (pazīstams arī kā Stīvena Koveja laika kvadrāts) palīdz noteikt uzdevumiem prioritātes, steidzamību un nozīmību un izlemēt, vai konkrēto uzdevumu ir nepieciešams veikt jau šodien vai varbūt to nav nepieciešams veikt vispār (sk. x attēlu). Sākumā ir jāpieraksta visi uzdevumi un aktivitātes, ko vēlaties paveikt (arī laiku, kuru vēlaties pavadīt kopā ar ģimeni vai vienkārši atpūsties).

Tālāk visi uzdevumi un aktivitātes šajā sarakstā ir jāizvieto pa četriem kvadrantiem, kur

- 1) darbi, kas ir steidzami un svarīgi;
- 2) darbi, kas ir steidzami, bet nesvarīgi;
- 3) darbi, kas nav steidzami, bet ir svarīgi;
- 4) darbi, kas nav steidzami un nav arī svarīgi.

Pieejamas arī dažādas lietotnes laika plānošanai, piemēram, *Eisenhower (iOS)*, *4.Do – To Do List & Task Manager (Android)*, *Ike – To-Do List*, *Task List (Android)*.

	Steidzams	Nav steidzams
Svarīgs	<p>Dari tagad (izdari pirmsdienā, otrdienā)</p> <p>Šeit tiek ievietoti gan steidzami, gan svarīgi uzdevumi, kurus ir nepieciešams paveikt tuvākajā laikā</p>	<p>Ieplāno (šajā nedēļā)</p> <p>Šeit tiek ierakstīti uzdevumi, kuri jums ir svarīgi, bet kuri nav steidzami, tādēļ varat laikus saplānot, kad šos uzdevumus veikt</p>
Nesvarīgs	<p>Deleģē (lai izdara kāds cits)</p> <p>Sameklējiet iespēju šos uzdevumus deleģēt kādam citam un tikai galējas nepieciešamības gadījumā ieplānojiet tos savā kalendārā</p>	<p>Atmet (bez tā var iztikt)</p> <p>Šie uzdevumi nav ne svarīgi, ne steidzami, tādēļ tos var arī nedarīt. Ja tomēr ir ļoti liela vēlme šos uzdevumus veikt, varat tos šajā kvadrantā atstāt un paveikt tad, kad visi citi darbi pārējos kvadrantos ir paveikti</p>

Papildu ieteikumus laika plānošanai skat. "Pašpalīdzības un pašvadības iespēju arsenāls krīzes un transformāciju laikā: metodes ikvienam".



Veselīga un produktīva darba diena

Standarta darba diena publiskajā pārvaldē ilgst 8 stundas, un lielai daļai nodarbināto tā aizrit klientu apkalpošanas zālē, pie datora un sanāksmēs. Visu šo laiku pavadīt sēdus ir ļoti kaitīgi veselībai. Pasaules Veselības organizācijas pētījumā konstatēts – ja sēdošu darbu veic ilgāk par 7,5–8 stundām dienā, mirstības risks nozīmīgi pieaug. Svarīgi ievērot pauzes un mainīt pozu ik pēc 30 min, kā arī ieturēt pusdienu pausi vismaz 30 min¹⁰.

Šajā piemērā parādīts, kā dažādot ikdienas aktivitātes darbā, lai saudzētu veselību un vienlaikus veicinātu produktivitāti. Līdzīgus paraugus iespējams izstrādāt dažādiem darba veidiem, palīdzot nodarbinātajiem organizēt darba dienu tā, lai neciestu fiziskā un mentālā veselība. Neatkarīgi no darba satura un lomas iestādē ikvienam nepieciešams sabalansēts darba ritms, lai saglabātu veselību ilgtermiņā.

Veselīgas un produktīvas darba dienas plāns (piemērs)

Laiks	Aktivitāte
8.00-8.30	Sagatavošanās un noskaņošanās dienai. Ceļš uz darbu, meditācija, relaksācijas tehnikas vai vingrošana. <i>Kas man šodien ir jāsasniedz? Kas nepieciešams, lai šodiena izdotos?</i>
8.30-9.00	Dienas plānošana, sanāksmju organizēšana, e-pastu pārskatīšana
9.00-9.10	Stāvsanāksme ar komandu. <i>Kas jāzina visiem par šodienu? Kādas iesaistīšanās nepieciešamas?</i> <i>Uzdevumu sadale</i>
9.15-9.45	Darbs ar dokumentiem vai datoru. Pēc 30 min pozas maiņa vai piecelšanās (piemēram, aiziet līdz printerim)
9.45-10.00	Sagatavošanās sanāksmei. Videokonferenču programmas ieslēgšana, kameras un skaņas pārbaude. Dokumentu atvēršana, sakārtošana
10.00-10.45	Attālināta starpinstitūciju sanāksme. Pēc 30 min piecelties, izkustēties vismaz 1 minūti, izslēdzot kameru
10.45-11.00	Telefona zvani, stāvēt vai staigājot pa kabinetu vai darba telpu
11.00-12.00	Darbs ar dokumentiem vai datoru. Pēc katrām 30 min piecelšanās vismaz 1 min, pozas maiņa
12.00-12.30	E-pastu pārskatīšana, atbildēšana
12.30-13.00	Pusdienas biroja ēdnīcā vai citviet, ārpus darba vietas
13.00-13.30	"Pastaigu" vai "parka" sanāksme. <i>Kā mēs risināsim šo jautājumu?</i>



Veselīga un produktīva darba nedēļa

13.30-14.45	Darbs ar datoru vai dokumentiem. Pēc katrām 30 min piecelšanās vismaz 1 min, pozas maiņa
14.45-15.00	Sagatavošanās attālinātajai vai klātienes koprades sesijai (materiāli, tehnika, tāfeles, saturs)
15.00-16.00	Klātienes vai attālināta koprades sesija ar komandu par risinājumu x jautājumā. Pēc 30 min kopīga piecelšanās, izkustēšanās vismaz 1 minūti
16.00-16.05	Izkustēšanās (aiziet līdz printerim, virtuvei, aiziet līdz kolēģim 1. stāvā u. tml.)
16.05-17.00	Dienas rezultātu apkopošana, e-pastu lasīšana, šķirošana, dzēšana un nosūtīšana. Trīs labas lietas, kas šodien ir notikušas

Aktivitāte	Pavadītais laiks
Laiks darbam ar dokumentiem/datoru	2 stundas 45 minūtes
E-pasti, sazvanīšanās	1 stunda 40 minūtes
Ārējās sanāksmes	1 stunda
Iekšējās sanāksmes	1 stunda 55 minūtes
Plānošana	40 minūtes
Laiks sēdus	4 stundas 5 minūtes
Laiks stāvus vai staigājot	1 stunda 25 minūtes
Pusdienas	30 minūtes



Viena diena, lai gan pavadīta produktīvi, piedomājot par fiziskajām aktivitātēm un līdzsvaru starp darbu un atpūtu, tomēr nav pietiekami gara, lai tajā pagūtu visu. Tāpēc ieteicams izmantot nedēļas kalendāru, lai tajā ieplānotu gan darāmos darbus, ņemot vērā prioritātes, kas noteikti jāsasniedz, gan arī aktivitātes savas fiziskās, mentālās, profesionālās un attiecību labbūtības veicināšanai. 3. tabulā sniegts piemērs, kā plānot savu laiku nedēļas griezumā, paturot prātā gan darba uzdevumus, gan "labbūtības kompasu" – atgādinājumu, cik laika minimāli nepieciešams paredzēt labbūtības nodrošināšanai.

Veselīgas un produktīvas darba dienas plāns (piemērs)

NEDĒĻAS PLĀNS	PIRMDIENA	OTRDIENA	TREŠDIENA	CETURTDIENA	PIEKTDIENA	SESTDIENA	SVĒTDIENA
MĒRĶI/ PRIORITĀTES	ŠODIEN SVARĪGĀKAIS						
1.	Saplānot nedēļu				Mācīšanās	Izgulēties, doties dabā	Laiks ģimenei
2.					Komandas		
3.	Sadalīt darbus				saliedēšana		
4.	TIKŠANĀS/PIENĀKUMI						
5.	8	8	8	8	8	8	8
LABBŪTĪBAS KOMPASS	9	9	9	9	9	9	9
Fiziskā veselība:	10	10	10	10	10	10	10
Vismaz 30 minūtes fiziskās aktivitātes katru dienu	11	11	11	11	11	11	11
Mentālā veselība:	12	12	12	12	12	12	12
5 minūtes meditācijas dienā 30 min lasīt katru dienu	13	13	13	13	13	13	13
Profesionālā veselība:	14	14	14	14	14	14	14
Vismaz 3 stundas nedēļā profesionālajai attīstībai	15	15	15	15	15	15	15
Attiecību un komandas veselība:	16	16	16	16	16	16	16
Vismaz divas aktivitātes komandas stiprināšanai nedēļā	17	17	17	17	17	17	17
LIELĀKAIS NEDĒĻAS PRIEKSS:	18	18	18	18	18	18	18
	VAKARS Vingruma klubs	VAKARS Grāmatas lasīšana	VAKARS Vingruma klubs	VAKARS Dārza darbi	VAKARS Dārza darbi	VAKARS Dārza darbi	VAKARS Dārza darbi














NEDEĻAS PLĀNS	PIRMDIENA	OTRDIENA	TREŠDIENA	CETURTDIENA	PIEKTDIENA	SESTDIENA	SVĒTDIENA
MĒRĶI/PRIORITĀTES	ŠODIEN SVARĪGĀKAIS						
1.	Saplānot nedēļu				Mācīšanās	Izgulēties, doties dabā	Laiks ģimenei
2.					Komandas saliedēšana		
3.		Sadalīt darbus					
4.	TIKŠANĀS/PIENĀKUMI						
5.	8	8	8	8	8	8	8
LABBŪTĪBAS KOMPASS:	9	9	9	9	9	9	9
Fiziskā veselība:	10	10	10	10	10	10	10
Vismaz 30 minūtes fiziskās aktivitātes katru dienu	11	11	11	11	11	11	11
Mentālā veselība:	12	12	12	12	12	12	12
5 min meditācijas dienā 30 min. lasīt katru dienu	13	13	13	13	13	13	13
Profesionālā veselība:	14	14	14	14	14	14	14
Vismaz 3 stundas nedēļā profesionālajai attīstībai	15	15	15	15	15	15	15
Attiecību un komandas veselība:	16	16	16	16	16	16	16
Vismaz divas aktivitātes komandas stiprināšanai nedēļā	17	17	17	17	17	17	17
LIELĀKAIS NEDEĻAS PRIEKSS:	18	18	18	18	18	18	18
	VAKARS Vingruma klubs	VAKARS Grāmatas lasīšana	VAKARS Vingruma klubs	VAKARS Dārza darbi	VAKARS Dārza darbi	VAKARS Dārza darbi	VAKARS Dārza darbi



Kā veicināt izkustēšanos darba dienas laikā?









Ieteicamais fiziskās izkustēšanās apjoms dienas laikā: fiziskās aktivitātes (roku izkustināšana, izlocīšanās, izstaipīšanās) katru dienu, bet lielāka vingrošana – vai nu 300 minūtes zemas intensitātes vingrošana (piemēram, pastaiga, nūjošana, braukšana ar velosipēdu, nodarbība baseinā) vai 75–100 minūtes vidējas līdz augstas intensitātes (tāda, kuras laikā sirdsdarbības ātrums pārsniedz 75 % no maksimālā sirdsdarbības ātruma 10 minūtes vai ilgāk) fiziskās slodzes nedēļā.

Lūk, daži ieteikumi, kā veicināt izkustēšanos darba dienas laikā:

-  nekad neizmantot eskalatoru vai liftu;
-  uz tikšanos viena kilometra rādiusā iet tikai kājām;
-  novietot printeri koplietošanas telpā, uz kuru ir jāiet;
-  novietot atkritumu kasti gaitenī;
-  izmantot datora vai pulksteņa lietotnē atgādinājumu piecelties un izkustēties;
-  "biksti" no personāldaļas vai savas struktūrvienības;
-  mazi videosižeti par vingrošanu, kas parādās datorā;
-  tiešsaistes iespējas: *Zoom* vingrošana grupā;
-  videoieraksti ar vingrojumiem;
-  regulāra pozitīva atskaitīšanās komandā par panākumiem izaicinājumu sasniegšanā;
-  ģimeņu izaicinājumi u. c.

Kā izkustēties, ilgstoši strādājot pie datora

8 padomi, kas noderēs ikvienam, strādājot pie datora mājās vai birojā¹¹:

-  vismaz reizi 10 minūtēs uz mirkli (~10–20 sekundēm) pārtrauc darbu. Tajā laikā novērsies no ekrāna vai tastatūras un atslābinies, izstaipies;
-  apmēram reizi stundā atpūties ilgāku laiku – 2–5 minūtes, lai izlocītos, pastaigātu un atpūtinātu acis no ilgstošas skatīšanās ekrānā;
-  izkustini kaklu un plecus, sēžot pie datora. Pagriez galvu pa labi, pa kreisi, noliec galvu, lai katra no ausīm tuvotos attiecīgajam plecam (kreisā auss – kreisajam, labā auss – labajam plecam);
-  pacel plecus uz augšu un atliec uz aizmuguri, noturot ķermeni šādā pozīcijā vairākas sekundes;
-  atpūtinī rokas – nolaid tās gar sāniem un papurini dažas sekundes, lai pilnīgi atbrīvotu muskuļus;
-  iztaisno un savēlc dūrē pirkstus, tos nedaudz izvingrinot;
-  vingrini acis, periodiski uz dažām sekundēm vēršot skatienu tālumā (uz telpas otru pusi, ārā pa logu u. c.), izvingrini acu zīlītes (virzi skatienu pulksteņrādītāja virzienā un tad pretēji);
-  izkustini pēdas apļveida kustībā.



Veselīgas darba vides tabu: darbības, kas ļoti kaitē labbūtībai

Turpmāk minētās darbības, lai gan bieži novērojamas darba ikdienā, kura ir piepildīta steidzamiem un svarīgiem uzdevumiem, ievērojami kaitē fiziskajai un mentālajai labbūtībai. Rūpēsimies, lai maksimāli izvairītos no tām un aicināsim to darīt arī kolēģus!

- ❖ Nestrādā, ja esi saslimis!
- ❖ Nesēdi stundām ilgi bez pauzēm un izkustēšanās!
- ❖ Neaizmirsti padzerties ūdeni (~1 glāze stundā)!
- ❖ Neizlaid pusdienu pauzi darba dēļ un nepavadi to pie datora!
- ❖ Neplāno vairākas sanāksmes vienu aiz otras bez pauzēm!
- ❖ Pat tad, ja strādā attālināti un pats plāno savu darba dienu, nekad nestrādā vakarā pēc plkst. 22.00 (izņemot maiņu darba gadījumus)!
- ❖ Neaizstāj atpūtu brīvdienās ar darbu!
- ❖ Neaizmirsti par pareizas sēdēšanas pamatprincipiem (pozas maiņa ik pēc 30 min)!

10 soļi ikdienas labsajūtai

(atzīmē, ko esi šodien darījis vai ko plāno darīt)

- Trīs maltītes dienā
- Uzsāc 24 stundu sociālo mediju detoksu
- Atrodi vietu, kur meditēt
- Iededz aromātisku sveci
- Izveido pateicības sarakstu
- Praktizē dziļo elpošanu
- Paklausies labu mūziku
- Satiecies ar draugu
- Apmeklē ģimenes locekli
- Izej ārā
- Veic mazo skaistuma kūri
- Samīļo mājdzīvnieku
- Izmēģini kaut ko jaunu
- Lasi grāmatu

PADARI PAR PARADUMU RŪPĒTIES PAR SEVI!



Labās prakses piemēri

Labās prakses piemēri ir sniegti, ņemot vērā iestāžu personāla speciālistu aptauju, kas tika veikta Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas sprinta "Nākotnes birojs" ietvaros 2021. gada jūnijā. Lūk, daži piemēri, ko iestādes ir īstenojušas darbinieku labbūtības veicināšanai:

Izveidots *MS Teams* "Veselīgā dzīvesveida" kanāls, kur Personālvadības departaments (pamatā) un jebkurš cits (iespēja nodrošināta visiem) dalās ar dažādām veselību veicinošām aktivitātēm, informāciju, pētījumiem, aicinājumiem utt.

Mūsu nodarbinātajiem ir nodrošinātas supervīzijas, veselības apdrošināšanā ir ietverta iespēja apmeklēt 3 psihoterapeita konsultācijas, ar iekšējiem resursiem (nodarbinātajiem, kuriem ir psihologa izglītība) esam organizējuši Psiholoģiskā atbalsta pēcpusdienas (kā tikt galā ar savām sajūtām Covid-19 laikā utt.). Ikvienam, kurš tiek atzīts par kontaktpersonu vai saslimst ar Covid-19, tiek nodrošināts psiholoģisks atbalsts (ar iekšējiem resursiem) pa telefonu atbilstoši nepieciešamībai.

Valsts probācijas dienests

Regulāri veicam pulsaaptauju (5–7 īsi jautājumi), kurā iekļaujam šādu pamatjautājumu: "Vai kopumā esi apmierināts ar šobrīd darbā esošo situāciju? (Jūtos lieliski, jūtos labi, varētu būt labāk, viss "best")". Ja rādītāji krītas, organizējam lekcijas, kā pārvarēt stresu utt.

Uzņēmumu reģistrs

Mācības vadītājiem, kā vadīt komandas attālināti, izstrādāta kārtība par attālinātā darba organizēšanu, mācības un materiāli (instrukcijas) par IT instrumentu izmantošanu, strādājot attālināti.

Pieejamas ergoterapeita konsultācijas par darba vietas iekārtošanu.

Veicam aptaujas, lai saprastu, kā jūtas darbinieki, strādājot attālināti, konstatētu problēmas un atbilstoši iespējām tās novērstu, kā arī veicam citas aptaujas, piemēram, kā jūtas jaunie darbinieki, par darba laiku, vakcināciju.

Organizēts Veselības mēnesis (2020., 2021.) kas šogad bija ar devīzi "Stiprāki kopā", kas ietvēra sacensības, attālinātas lekcijas par uzturu u. c., vingrošanu kopā pasniedzēju attālināti, īpašais FM radio noslēgumā.



RSU profesores L. Vīksnas lekcija par Covid-19 un vakcināciju.

Iespēja darbiniekiem piedalīties konferencēs, piemēram, par cilvēkfaktoru, dizaina domāšanu, dalība asinsdonoru dienās, dalāmie pieredzē par aktivitātēm.

Semināri par izdegšanu, stresa vadīšanu.

Finanšu ministrija

Noorganizējam akciju "Ēdienu recepšu grāmata Līgo svētkiem" – darbinieki iesūtīja savas mīļākās ēdienu receptes, kuras apkopojām un noformējam jaukā izdevumā ar fotogrāfijām un receptēm, norādot autoru.

Kolēgu iepazīšanas spēle "Virtuālā kafijas pauze". Mērķis – iepazīt jaunus kolēģus, kā arī citus kolēģus nedaudz personiskāk.

Tiesu administrācija

Eksperts saimnieciskā nodrošinājuma jautājumos ir veicis attālinātās darba vietas novērtēšanu, sūtījis instrukcijas un videopamācības darba vietas iekārtošanai mājās.

Lai uzlabotu komunikāciju un saliedētu komandu, struktūrvienības organizē pārgājienus.

Iepirkumu uzraudzības birojs

Pamatojoties uz līdzšinējo attālinātā darba pieredzi un nodarbināto izteikto vēlmi arī turpmāk izmantot iespēju amata pienākumus daļēji veikt attālināti, ir izstrādāts nākotnes biroja telpu optimizācijas projekts, kas paredz brīvo darba vietu izveidi ar iespēju nodarbinātajiem, kuri strādā attālināti, darbā ierasties pēc nepieciešamības un strādāt brīvajā darba vietā. Tādējādi plānots samazināt biroja darba vietu skaitu.

Attālinātais darbs nodrošina iespēju piesaistīt darbiniekus no jebkura Latvijas reģiona, izmantojot brīvo darba vietu principu tuvāk dzīvesvietai.

Iestādē jau vairāk nekā gadu aktīvi darbojas VID vērtību vēstneši, kuri realizē dažādus projektus darbinieku saliedētībai un labsajūtai. Piemēram:



izstrādāta LEDLAUŽU datubāze, kur apkopotas praktiskas un reāli izmantojamas idejas, kā un ko darīt tiešsaistes sapulcēs, lai mazinātu spriedzi un iesaistītu kolēģus;

izveidota vietne "VID apceļo Latviju", kur nodarbinātie var dalīties ar pašu veidotiem aprakstiem un bildēm par skaistākajām Latvijas vietām, kur atgūt enerģiju un spēkus pēc darba nedēļas;

izveidoti "ieteikumi možam garam": kā un ko darām paši, lai būtu formā šajā citādajā laikā;

realizēts projekts "Cilvēks cilvēkam", kur Latvijas speciālisti (Eiropas čempions spēka jogā, neirologs, fizioterapeits – deju un kustību terapeits, psihoterapeits, sporta kluba trenere) dalās praktiskos ieteikumos, kā uzturēt sevi fiziskajā un emocionālajā labsajūtā;

realizēts projekts "Uzlādē bateriju", kur kolēģi tika izaicināti piedalīties aizraujošos uzdevumos un izaicinājumos, lai kaut uz mirkli atslēgtos no darba ikdienas un gūtu pozitīvas emocijas un enerģiju turpmākajam darbam;

turpinās darbs pie PALDIES kultūras stiprināšanas un nodarbināto iesaistes PALDIES teikšanā;

veicināta vadības un nodarbināto ciešāka komunikācija – vadības tiešsaistes sveiciens Līgo svētkos visiem VID nodarbinātajiem. Attālums un ierobežojumi nav šķērslis, lai strādātu, radītu, vadītu projektus un gluži cilvēciski sazinātos, līdz ar to, lai izbaudītu kopības sajūtas, tika organizēts Līgo svētku attālināts pasākums youtube.com kanālā;

Personālvadības pārvalde 2020. gadā ir realizējusi projektu "VID staigā" – endomondo, kur vairāku mēnešu garumā bija aicinājums nostaigāt, nobraukt (ar riteni), nopeldēt, noskrituļot, nonūjot pēc iespējas vairāk km – atbalsts kustībai un aktīvam dzīvesveidam. Savukārt 2021. gadā ir plānots fotoorientēšanās pasākums piecās Latvijas pilsētās;

Personālvadības pārvalde ir devusi iespēju visiem VID nodarbinātajiem apgūt vairākas aizraujošas LU *Open Minded* mācības, kas vērstas uz līdzsvaru ikdienā un sevis attīstīšanā.

Valsts ieņēmumu dienests

Noderīgi interneta resursi

BIROJA IEKĀRTOŠANA, ATTĀLINĀTAIS DARBS, DARBA DROŠĪBA BIROJĀ

Tēma	Autors	Saturs	Saite, publicēšanas datums
DARBA AIZSARDZĪBA. Darbs birojā. Darbs ar datoru.	Jevgēnijs Oboļēvičs. Darba aizsardzības administrācija, Darbadrosība.lv Specialists.lv	Darba aizsardzības jautājumi, veselības aizsardzība, traumatisms	https://www.youtube.com/watch?v=KYuhgkvXBJE&ab 27.02.2020.
Darbs no mājām: daži ieteikumi produktīvākam un veselīgākam darbam attālināti	Laima Buša. Vesels birojs	Darba aizsardzības speciāliste Laima Buša dalās ar pašas izmēģinātiem veidiem, kā būt produktīvākam, veicot darbu no mājām. Video tapšanā izmantots materiāls no Swedbank Arodbiedrības veidotā video (pilna versija šeit: https://youtu.be/VEhEAXYVXgk) par vingrojumiem atpūtas pauzēs un darba vietas ergonomiku	https://www.youtube.com/watch?v=72qsaX25QvM&ab 06.04.2020.
Darba vide – pielāgošanās jauniem izaicinājumiem	Ekonomikas ministrija, Valsts darba inspekcija	Ekonomikas ministrijas un Valsts darba inspekcijas organizēts vebinārs "Darba vide – pielāgošanās jauniem izaicinājumiem". Vebinārs notika informatīvās kampaņas "Dzīvo siltāk" un konkursa "Energiefektīvākā ēka Latvijā" ietvaros	https://www.youtube.com/watch?v=Z_RGVyK60IM&ab 17.06.2020.
Kā pareizi iekārtot mājas biroju	Labklājības ministrija	Kā iekārtot biroju mājās tā, lai tas būtu drošs un veselībai nekaitīgs, stāsta Rīgas Stradiņa universitātes (RSU) Darba drošības un vides veselības institūta direktors asociētais profesors Ivars Vanadziņš	https://youtu.be/WRztm34rHnk 11.12.2020.



Nedari muļķības birojā	Valsts darba inspekcija	Kā novērst nelaimes gadījumus darbā	https://www.youtube.com/watch?v=i1S3iNRwZ4&ab 16.12.2020.
Ergonomiska darba vieta – utopija vai realitāte	Valsts darba inspekcija sadarbībā ar Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūtu	Praktiski nozares ekspertu un arodslimību ārsta novērojumi un vērtīgi uzņēmumu pieredzes stāsti par darbinieku iesaisti ergonomiskas darba vietas izveidē	https://www.youtube.com/watch?v=LGTCroFH32A&ab 17.06.2021.
Ergonomiska darba vieta – utopija vai realitāte	Rīgas Stradiņa universitāte	Strādājot ārpus biroja, īpaši svarīgi iekārtot veselībai drošu darba vidi. Atbilstošs darba inventārs, regulāras atpūtas pauzes un piemērots apgaismojums ir tikai dažas no lietām, kas jāievēro	https://youtu.be/ddxNlvPoO1g 12.08.2019.
Darba apstākļi un riski Latvijā 2017.–2018.	Pasūtītājs: Valsts darba inspekcija	Pētījuma "Darba apstākļi un riski Latvijā, 2017.–2018." mērķis ir noskaidrot aktuālo situāciju darba tiesisko attiecību un darba aizsardzības jomā, analizēt iegūtos datus dinamikā un izstrādāt priekšlikumus esošā tiesiskā regulējuma praktiskās ieviešanas uzlabošanai	https://www.vdi.gov.lv/sites/vdi/files/media_file/petijums_darbaapstakliunriskilatvija.pdf 16.10.2020.
Darba apstākļi un veselība darbā	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, Labklājības ministrija	Grāmatā "Darba apstākļi un veselība darbā" aprakstītas daudzas ar darba apstākļiem saistītās problēmas un sniegts algoritms to novērtēšanai un samazināšanai līdz veselībai nekaitīgiem lielumiem	https://arodbiedribas.lv/wp-content/uploads/2019/11/darbaapstakliunveselibadarba.pdf 2010.

FIZISKĀ AKTIVITĀTE, VESELĪBAS VEICINĀŠANA, UZTURS

Tēma	Autors	Saturs	Saite, publicēšanas datums
Kā vingrot mājas birojā	Rīgas Stradiņa universitāte	Analizējot attālinātā darba apstākļus, Rīgas Stradiņa universitātes (RSU) un Vidzemes augstskolas zinātnieki secinājuši, ka liela daļa mājas biroju nav atbilstoši iekārtoti un rada dažādas veselības problēmas, tāpēc īpaši svarīgi ir rūpēties par fiziskām aktivitātēm	https://www.youtube.com/watch?v=Y9fgE6KpEJ4&ab 08.01.2021.
Par stresu, uzturvielām un atjaunošanās procesiem	Dr. Antra Briede, ārste interniste un ortomolekulārās medicīnas speciāliste	Mūsu ķermenis visu laiku pārbūvē pats sevi. Lai tiktu pie kvalitatīva rezultāta – stiprākas veselības, labāka garastāvokļa un spēka, ķermenim ir vajadzīgi kvalitatīvi būvmateriāli, turklāt tas ir jāpasargā no tā, kas traucē pārbūves procesiem	https://www.youtube.com/watch?v=OWQcscej48s&ab 03.02.2021.
Kur ņemt motivāciju sportot un veidot veselīgas attiecības ar savu ķermeni	Funkcionālā fitnesa un veselības trenere Nika Linde	Trenere Nika Linde par labsajūtu un veselīgu ķermeni stāsta tā, ka viņas teiktais palīdz, paliek prātā un izaicina uz tādu kustēšanos, kas ķermeni atbalsta un palīdz tam būt gan veselākam, gan skaistākam	https://www.youtube.com/watch?v=0bYKEN00jS8&ab 10.03.2021.
Pašpalīdzības un pašvadības iespēju arsenāls krīzes un transformāciju laikā: metodes ikvienam	Rīgas Stradiņa universitāte	Mūsdienu krīzes un transformāciju laikā ir būtiski mainījusies katra cilvēka ikdiena, ietekmējot psihisko un fizisko veselību. Lai palīdzētu jaunu resursu un iespēju meklējumos, veicinātu iesaistīšanos savas un līdzcilvēku psihoemocionālās labklājības nodrošināšanā, šajā izdevumā ir piedāvāti daudzi noderīgi praktiski risinājumi pašpalīdzībai un pašvadībai	https://dspace.rsu.lv/jspui/handle/123456789/3885 2021



Veselības veicināšana darbā	Valsts darba inspekcija	Filma, kas tapusi ar ESF projekta Nr. 7.3.1.0/16/I/001 "Darba drošības normatīvo aktu praktiskās ieviešanas un uzraudzības pilnveidošana" atbalstu	https://www.youtube.com/watch?v=fYZCkbz3Vrc&ab 29.08.2019.
Ātrais 5 minūšu vingrojumu komplekss sēdoša darba darītājiem	Rīgas domes Labklājības departaments	Fizioterapeits Uldis Sproģis iesaka veikt šo vingrojumu kompleksu reizi stundā vai vismaz pāris reizes dienā	https://youtu.be/lmHwwJ62M8Q 25.05.2016.
Vesels un veselīgs skolotājs	Valsts darba inspekcija	Videofilma pedagogiem par drošību un veselību skolas vidē	https://www.youtube.com/watch?v=7MUZsv3pjoy0&ab 07.02.2015.

STRESA PĀRVALDĪBA, IZDEGŠANAS PROFILAKSE, EMOCIONĀLĀ VESELĪBA

Tēma	Autors	Saturs	Saite, publicēšanas datums
Būtiskais par stresu, kas vajadzīgs pilnvērtīgai dzīvei	Dr. Sandra Vestermane	Sandra Vestermane ir ārste neiroloģe. Sarunā pievēršas stresa vadībai, dod padomus, kā pat ierobežotā situācijā mēs varam sev sagādāt interesantāku dzīvi, par bailēm, to ietekmi uz imūnsistēmu un citiem ar stresa vadību saistītiem jautājumiem	https://www.youtube.com/watch?v=Ra8h8pOgKQs 16.02.2021.
Pašpalīdzības un pašvadības iespēju arsenāls krīzes un transformāciju laikā: metodes ikvienam	Rīgas Stradiņa universitāte	Mūsdienu krīzes un transformāciju laikā ir būtiski mainījies katra cilvēka ikdiena, ietekmējot psihisko un fizisko veselību. Lai palīdzētu jaunu resursu un iespēju meklējumos, veicinātu iesaistīšanos savas un līdzcilvēku psihoemocionālās labklājības nodrošināšanā, šajā izdevumā ir piedāvāti daudzi noderīgi praktiski risinājumi pašpalīdzībai un pašvadībai	https://dspace.rsu.lv/jspui/handle/123456789/3885 2021

Par stresu un izdegšanu	Evija van der Beek	Kas ir izdegšana un izdegšanas pazīmes, kādi faktori darbā veicina izdegšanu, ar ko ir bīstams bezresursu stāvoklis, kas notiek dažādās izdegšanas stadijās, kā atgūties, ja ir notikusi izdegšana. Evijas ieteiktos informācijas avotus, kā arī viņas izveidotu izdales materiālu par izdegšanu un stresa dienasgrāmatu atradīsi intervijas lapā (ZEM video), kas ir šeit: https://ugunsskola.lv/cilvekjauda15/	https://www.youtube.com/watch?v=1U7x-SFNUys&ab 22.01.2020.
Lieto savas smadzenes prasmīgāk	Dr. Sandra Vestermane	Kur ņemt un kā sevī uzturēt motivāciju, īpaši tad, kad tās trūkst; kā mazināt savu trauksmi arī tad, ja maldīgi šķiet, ka tās nav; kāpēc smadzenēm ir grūti pārmaiņu laikā; kā sev palīdzēt tad, kad dzīve pamatīgi sašūpojusies	https://www.youtube.com/watch?v=XJ8OXNtZBYg&ab 30.04.2020.
Konference labsajūtai "Emocionālā veselība darbā un mājās"	Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts	Aizvien aktuālāks kļūst arī jautājums – kā vadīt dusmas un veidot attiecības ar apkārtējiem, tostarp pusaudžiem, turklāt gan klātienē, gan neklātienē un kur smelties drosmi un iedvesmu darīt vairāk un savādāk	https://www.youtube.com/watch?v=O17wyesKKAE&ab 12.10.2020. https://www.incsr.eu/resource/emocionala-veseliba-darba-un-majas-konferences-materiali/
Izdegšana jeb kā neizdegt	Evija van der Beek	"Nacionālā eTwinning konference", ekspertu uzstāšanās	https://www.youtube.com/watch?v=bXPGH_y2WtA 13.10.2020.
Kā veicināt emocionālo veselību mājās, darbā un internetā	Ārsts psihoterapeits Artūrs Miksons	Kā cilvēka emocionālo veselību ietekmē dusmas un kā tās kontrolēt? Kā gūt par sevi pārlicību un veidot attiecības ar līdzcilvēkiem? Vai un kā digitālā vide ietekmē šīs attiecības, kā arī mūsu emocionālo veselību un labsajūtu?	https://www.youtube.com/watch?v=5L8NITfGf50&ab 19.10.2020.



Labbūtība	Evija van der Beek	Desmit jautājumi Valdim Melderim par labbūtību	https://www.youtube.com/watch?v=w00qzY8B9Kk&ab 21.10.2020.
Labbūtība	Evija van der Beek	Desmit jautājumi Līgai Rubīnei, "Biļešu serviss" vadītājai un valdes loceklei, par labbūtību	https://www.youtube.com/watch?v=pjJmGeH33Y&ab 29.10.2020.
Tehnostress – kas tas ir un kā to novērst	Komunikācijas trenere un "Accenture Latvija" pakalpojumu un mārketinga vadītāja leva Veidemane	Kā mūs ietekmē tehnoloģijas? Kā atpazīt to radīto stresu un kā šo stresu novērst?	https://www.youtube.com/watch?v=w1G5Z-AgUAs&ab 19.12.2020.
Kas jāsaprot par savām smadzenēm	Dr. Sandra Vestermāne	Par atkarību no sasniegumiem, rutīnu un spēju skaidri domāt	https://www.youtube.com/watch?v=146Ouluseyc&t=0s&ab 04.12.2019.
Par to, kā iekšējā trauksme ietekmē cilvēka veselību	Dr. Sandra Vestermāne	Saruna par iekšējo trauksmi	https://www.youtube.com/watch?v=z6A2U3nrKNA 15.07.2016.
Emocionālā veselība: kas tā ir un kā tā ietekmē kolēģu savstarpējās attiecības	Ārsts psihoterapeits Artūrs Miksons	Agrāk laba veselība tika definēta kā slimību neesamība, savukārt tagad, pēc Pasaules Veselības organizācijas atzinuma, veselība ir fiziska, sociāla un emocionāla labsajūta. Turklāt emocijas agrāk tika uzskatītas par dvēseles kaislībām, bet tagad ir skaidrs, ka emocijas rodas nekur citur kā cilvēka smadzenēs. Šī iemesla dēļ mēs varam strādāt ar emocionālo veselību un to ietekmēt	https://biznesam.swedbank.lv/ievads/izaugsme/emocionala-veseliba-kas-ta-ir-un-ka-ta-ietekme-kolegu-savstarpejas-attiecibas-52329 15.07.2016.

CITI RESURSI

World Health Organization. (2020). Doing What Matters in Times of Stress. An Illustrated Guide. <https://www.who.int/publications-detail-redirect/9789240003927>

World Health Organization. (2010). Healthy workplaces: a model for action. <https://www.who.int/publications/i/item/healthy-workplaces-a-model-for-action>

<https://www.vm.gov.lv/lv/psihiskas-veselibas-veicinasana>

<https://www.veselsbirojs.lv/> <https://podcast.cilvekjauda.lv/>

www.esparveselibu.lv

<https://www.incsr.eu/> <https://ugunsskola.lv/>

<https://www.cdc.gov/hrqol/wellbeing.htm>






<https://www.mentalhealth.org.uk/blog/what-wellbeing-how-can-we-measure-it-and-how-can-we-support-people-improve-it>

<https://www.oecd.org/statistics/better-life-initiative.htm>

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet>

https://www.cipd.co.uk/Images/health-well-being-agenda_2016-first-steps-full-potential_tcm18-10453.pdf

LU Open Minded (maksas kursi, pieejami *online*):

-  Evija Apine, Sandis K. Dūšelis. Apzinātība darba vietā. Kā strādāt līdzsvarotāk?
-  Evija Apine. Novērst izdegšanu. Lekcijas līdzsvarotai ikdienai
-  Madara Umleja. Fiziskas aktivitātes veselībai un dzīvespriekam
-  Ansis Jurģis Stabingis. Gribasspēks
-  Kristīna Sprūdža. Etiķetes un saskarsmes prasmes reālajā un virtuālajā vidē



Ģimenei draudzīga darba vieta publiskajā pārvaldē

Valsts pārvaldē nodarbināto darba režīms un apjoms bieži ir neprognozējams un pārsniedz normālas darba slodzes robežas, tādējādi apdraudot nodarbināto veselīgu darba un privātās dzīves līdzsvaru un ģimeņu labbūtnību. Lai noturētu un piesaistītu kvalificētus darbiniekus un nodrošinātu augstu produktivitāti, kura ir cieši saistīta ar nodarbināto labbūtnību, darba devējiem publiskajā pārvaldē jāveido tāda darba vide, kura respektē un atbalsta ģimeņu labbūtnību, tādējādi mazinot nodarbināto stresa līmeni un izdegšanas risku. To nedarot, nākotnē būs arvien grūtāk darbam publiskajā pārvaldē piesaistīt jauno paaudzi, kura vērtēs potenciālās darba vietas ietekmi uz viņu labbūtnību.

Jau kopš 2004. gada Latvijā darbojas iniciatīva īpaši godināt ģimenēm draudzīgus darba devējus, lai nostiprinātu ģimeniskās vērtības sabiedrībā un veicinātu labo praksi ģimenēm piemērotu preču un pakalpojumu nodrošināšanā, kā arī ģimenēm draudzīgas darba vides izveidē. Togad Veselības ministrija uzsāka projektu "Bērniem draudzīgs uzņēmums". Divus gadus vēlāk projekts tika nodots toreizējai Bērnu un ģimenes lietu ministrijai (šobrīd – Labklājības ministrija), un 2007. gadā tā ietvaros tika sveikti pirmie statusa "Ģimenei draudzīgs komersants" ieguvēji. Šobrīd, turpinot iesākto, Sabiedrības integrācijas fonda paspārnē darbojas programma "Ģimenei draudzīga darba vieta". Tajā var piedalīties ikviens darba devējs, tajā skaitā valsts un pašvaldību iestādes. Vairāk informācijas par iniciatīvu šeit: <https://www.vietagimenei.lv/>.

Lai novērtētu savas organizācijas atbilstību ģimenei draudzīgas darba vietas kritērijiem, pretendentiem jāaizpilda pašnovērtējuma anketa. Vienlaikus, pat nepiedaloties projektā, ikviena organizācija, arī valsts un pašvaldību iestādes, kas vēlas būt ģimenei draudzīgs darba devējs un piesaistīt nodarbinātos, kuri ir izveidojuši vai plāno izveidot ģimeni, var izmantot šo anketu savas darba vides novērtējumam un attīstībai.

Aicinām valsts un pašvaldību iestādes iesaistīties programmā "Ģimenei draudzīga darbavieta", padarot publisko pārvaldi par pievilcīgāku un atbildīgāku darba devēju!

Pašnovērtējuma anketa "Ģimenei draudzīga darba vieta"¹

Nr. p. k.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
1.	Vai tiek nodrošinātas papildu brīvdienas darbiniekiem ģimenes vajadzībām?	Papildu apmaksātas vai neapmaksātas brīvdienas, piemēram, saistībā ar stāšanos laulībā, tuvinieka zaudējumu u. c. ar ģimeni saistītos gadījumos, kas nav noteikti Darba likumā.	Papildu brīvdienas saistībā ar ģimenes vajadzībām nodrošina darbiniekiem papildu laiku, kas palīdz sekmīgāk līdzsvarot darba un ģimenes pienākumus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Vai darbiniekiem nepieciešamības gadījumā ir iespēja samazināt savu darba slodzi?		Iespējamība samazināt darba slodzi palīdz darbiniekiem gadījumā, ja ir nepieciešams pievērst lielāku uzmanību ģimenes pienākumiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Vai darbiniekiem, uz kuriem ir iespējams attiecināt, nepieciešamības gadījumā tiek nodrošinātas šādas darba laika formas?						
3.1.	Attālināts darbs	Darbiniekiem, kuru darba uzdevumi to atļauj, tiek nodrošināta iespēja vismaz pusi no kopējā mēneša darba stundu skaita darbu veikt attālināti (iespēja strādāt no mājām vai jebkuras citas vietas, kur ģimenes vai citu apstākļu dēļ darbinieks atrodas un spēj pildīt darba pienākumus).	Iespēja strādāt no mājām nodrošina elastīgāku darba modeli un lielāku iespējamību līdzsvarot darba pienākumus ar ģimenes pienākumiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 Adaptēts no statusa "Ģimenei draudzīga darbavieta" izvērtēšanas tabulas, kas pievienota programmas "Ģimenei draudzīga darbavieta" statusa piešķiršanas nolikuma 1. pielikumā, pieejama šeit: https://www.vietagimenei.lv/content/uploads/2021/05/GDDV_Statusa_pieskirsana_nolikums_2021.pdf



Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
3.2.	Elastīgs darba laiks	Darbiniekiem, kuru darba uzdevumi to atļauj, tiek nodrošināta iespēja vismaz pusi no kopējā mēneša darba stundu skaita veikt paša izvēlētajā laikā.	Elastīgs darba laika modelis nodrošina lielāku iespējamību līdzsvarot darba pienākumus ar ģimenes pienākumiem. Elastīgs darba laiks var arī sekmēt darbinieku piesaisti un noturēšanu, vienlaikus uzlabojot efektivitāti un produktivitāti atsevišķās nozarēs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.	Nepilna laika darbs pēc darbinieka pieprasījuma	Piemēram, pusslodzes darbs uz noteiktu vai nenoteiktu laiku.	Nepilna darba laika piedāvājums ļauj darba devējiem piesaistīt un noturēt darbiniekus, kuri nespēj strādāt pilnas slodzes darbu. Iespēja samazināt stundas var būt abpusēji izdevīga, ja darbinieki gatavojas pensionēties vai atgriezties no bērna kopšanas atvaļinājuma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vai organizācija sniedz finansiālu atbalstu darbiniekiem īslaicīgu izglītības aktivitāšu īstenošanai ārpus darbavietas	Piemēram, darbinieku dalība mācībuursos, maksas pasākumos, semināros u. c. pasākumos, ko neorganizē darba devējs.	Atbalsts darbinieku izglītības aktivitātēm veicina darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu un nodrošina karjeras attīstības iespējas, kas kopumā uzlabo darbinieku ģimeņu ekonomisko stāvokli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūti	Jā	Nē	Daļēji	N/A
4.1.	Vai šāds atbalsts tiek nodrošināts visiem darbiniekiem?	Atbalsta pieejamība var atšķirties atbilstoši tādiem kritērijiem kā darba stāžs, amata pozīcija u. c.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.	Vai šāds atbalsts ir pieejams izglītības aktivitātēm jebkurā jomā?	Izglītības aktivitātes var būt saistītas gan ar konkrētā amata specifiku, gan ar citām jomām, piemēram, ar personisko izaugsmi.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vai organizācija sniedz finansiālu atbalstu darbiniekiem formālās izglītības iegūšanai atbilstoši darba jomas specifikai vai kvalifikācijai?	Piemēram, mācību maksa studijām bakalaura/maģistra/doktora grāda programmās.	Atbalsts darbinieku izglītības aktivitātēm veicina darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu un nodrošina karjeras attīstības iespējas, kas kopumā uzlabo darbinieku ģimeņu ekonomisko stāvokli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.1.	Vai šādas izglītības aktivitātes tiek nodrošinātas visiem darbiniekiem?	Atbalsta pieejamība var atšķirties atbilstoši tādiem kritērijiem kā darba stāžs, amata pozīcija u. c.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Vai darbiniekiem nepieciešamības gadījumā tiek nodrošināts mācību atvaļinājums?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Vai darbiniekiem tiek piedāvātas kvalifikācijas celšanas iespējas darbavietā?	Mācības, kuru laikā darbinieks iegūst, uzlabo vai paplašina zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas viņa amatā.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
8.	Vai darbinieku bērniem nepieciešamības gadījumā tiek nodrošināti bērnu uzraudzības pakalpojumi vai vieta pirmsskolas izglītības iestādē?	Piemēram, pilnībā vai daļēji līdzfinansēta vieta pirmsskolas izglītības iestādē vai bērnu uzraudzības pakalpojuma (auklīšu) nodrošināšana gan darbavietā, gan ārpus tās.	Iespējamība nodrošināt šādus pakalpojumus sniedz lielāku atbalstu un drošības sajūtu darbiniekiem, kā arī veicina vecāku ātrāku atgriešanos darbā pēc bērna kopšanas atvaļinājuma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Vai darbiniekiem tiek apmaksāts kāds no turpmāk minētajiem apdrošināšanas veidiem?						
9.1.	Veselības apdrošināšana	Veselības apdrošināšana pilnā mērā vai daļēji sedz iespējamo veselības aprūpes pakalpojumu izmaksas.	Veselības apdrošināšana veicina darbinieku un viņu ģimeņu finansiālo stabilitāti un labklājību.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2.	Vai piedāvātajā veselības apdrošināšanā darbiniekiem ir iespēja izvēlēties papildu programmas?	Papildu programmas ietver gan tādas programmas, par kurām darbiniekiem ir jāpiemaksā, gan tādas, par kurām nav nepieciešama papildu samaksa.	Veselības apdrošināšana veicina darbinieku un viņu ģimeņu finansiālo stabilitāti un labklājību. Iespēja izvēlēties individuāli pielāgotu apdrošināšanas piedāvājumu nodrošina pilnīgāku pakalpojuma atbilstību darbinieka vajadzībām.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3.	Vai veselības apdrošināšanas pakalpojums ir pieejams arī darbinieka ģimenes locekļiem?	Atsevišķos veselības apdrošināšanas piedāvājumos tiek nodrošināta iespēja apdrošināt darbinieku ģimenes locekļus ar tādiem pašiem nosacījumiem kā darbiniekus.	Veselības apdrošināšana gan darbiniekiem, gan viņu ģimenēm veicina darbinieku un viņu ģimeņu drošības sajūtu, finansiālo stabilitāti un labklājību.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
9.4.	Dzīvības apdrošināšana	Dzīvības apdrošināšana, t. sk. arī uzkrājošā dzīvības apdrošināšana, paredz apdrošināšanas atlīdzības izmaksu darbinieka nāves gadījumā.	Dzīvības apdrošināšana sniedz atbalstu darbinieka ģimenei, ja darbinieks vairs nespēj parūpēties par ģimeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5.	Nelaiemes gadījumu apdrošināšana	Nelaiemes gadījumu apdrošināšana (neietver obligāto sociālo apdrošināšanu pret nelaimes gadījumiem darbā) paredz kompensāciju darbiniekam par dažādām nelaimes gadījumā gūtām traumām, darbnespēju, ārstēšanos.	Veselības apdrošināšana gan darbiniekam, gan viņa ģimenei veicina darbinieka un viņa ģimenes drošības sajūtu, finansiālo stabilitāti un labklājību gadījumā, kad darbinieks piedzīvojis nelaimes gadījumu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Vai darbiniekiem nepieciešamības gadījumā tiek nodrošināti/finansēti atbalsta pasākumi vai mācības saistībā ar mentālo veselību?	Piemēram, kursi, darbnīcas vai diskusiju pasākumi par tādām tēmām kā mentālās veselības veicināšana darbavietā, stresa pārvarēšana un stresa noturības attīstīšana u. tml.	Mentālās veselības stāvokļa laicīga diagnosticēšana un atbilstošs atbalsts ļauj izvairīties no negatīvām sekām gan individuālā līmenī, gan attiecībā ar apkārtējiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Vai darbiniekiem nepieciešamības gadījumā tiek nodrošinātas/finansētas psihologa, ģimenes terapeita vai līdzīga speciālista konsultācijas?		Mentālās veselības stāvokļa laicīga diagnosticēšana un atbilstošs atbalsts ļauj izvairīties no negatīvām sekām gan individuālā līmenī, gan attiecībā ar apkārtējiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
12.	Vai darbiniekiem darbavietā vai ārpus darba tiek apmaksātas/nodrošinātas fiziskās aktivitātes, kas nav iekļautas veselības apdrošināšanas polisē?	Piemēram, sporta vai atpūtas centru abonementi, treniņu zāles, sporta komandas, kopīgi treniņi utt.	Fizisko aktivitāšu veicināšana ir viens no veidiem, kā tiek sekmēts veselīgs dzīvesveids, kas ietekmē gan darbinieku labbūtību individuālā līmenī, gan atstāj ietekmi arī uz darbinieku ģimenes locekļiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Vai organizācijā tiek ievēroti darba drošības principi?	Vērtē gan likumdošanā paredzēto pasākumu kopumu, gan papildu pasākumus, kas nodrošina darba drošību.	Darba vides drošības un ergonomikas principu ievērošana mazina gan fizisku, gan emocionālu negatīvu seku ietekmi, tostarp arī uz darbinieku ģimenēm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Vai organizācijas darbiniekiem tiek nodrošināta ergonomiska darba vide?	Vērtē tādas ergonomikas aspektus kā, piemēram, darba vides iekārtojums, apgaismojums, ventilācija u. c. aspektus.	Darba vides drošības un ergonomikas principu ievērošana mazina gan fizisku, gan emocionālu negatīvu seku ietekmi arī uz darbinieku ģimenēm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Vai organizācijas telpās var nokļūt ar bērnu ratiņiem un/vai ratiņkrēslos?	Piemēram, ierīkota slīpuma uzbrauktuve, pieejams speciāls lifts vai īstenoti citi vides pieejamības pasākumi, kas ļauj nokļūt organizācijas telpās. Tas attiecas gan uz birojiem, gan citām organizācijai piederošām telpām.	Fiziska pieejamība organizācijas telpām ir pamatlīnija, kas jānodrošina pilnvērtīgai personas iekļaušanai sabiedrībā un dažādu sabiedrības grupu (piemēram, jauno māmiņu) ērtībai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūti	Jā	Nē	Daļēji	N/A
Vai organizācijas telpās ir pieejami šādi pakalpojumi?							
16.1.	Īpaša telpa vai vieta, kur bērns var pavadīt laiku (rotaļu stūrītis, spēļu istaba u. c.)		Īpašas telpas vai vietas esība darbavietā, kur iespējams atstāt bērnu, nodrošina veiksmīgāku darbinieku personiskās dzīves un darba pienākumu apvienošanu un stresa mazināšanu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.2.	Bērnu pieskatīšanai algots darbinieks		Ja organizācijā ir pieejama persona, kas nepieciešamības gadījumā nodrošina bērnu pieskatīšanu, tad darbinieki ar bērniem var veiksmīgāk apvienot personiskās dzīves un darba pienākumus, turklāt arī vairāk iesaistīties un koncentrēties uz darba jautājumiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.3.	Īpaša telpa, kurā māte/tēvs var aprūpēt zīdaiņa vecuma bērnu vai atrasties ar viņu divatā (pārtīšanas telpa, atpūtas telpa u. c.)		Īpašas telpas vai vietas esība darbavietā, kur iespējams aprūpēt zīdaiņa vecuma bērnu, kopumā nodrošina veiksmīgāku darbinieku personiskās dzīves un darba pienākumu apvienošanu un mazina stresu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūti	Jā	Nē	Daļēji	N/A
Vai organizācijā ir nodrošināti turpmāk minētie komunikācijas aspekti?							
17.1.	Darbinieki tieši ar vadību/personāldaļu var brīvi izrunāt savas individuālās vajadzības un uzdot interesējošos jautājumus.		Efektīva komunikācija starp darbiniekiem un vadību veicina darba attiecības visos organizācijas līmeņos. Tāpat iespēja regulāri komunicēt par savām individuālajām vajadzībām un interesējošajiem jautājumiem nodrošina līdzsvaru starp darbu un sadzīvi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.2.	Regulāri tiek organizētas sanāksmes/sapulces, kuru laikā darbinieki var brīvi paust savu viedokli, uzdot interesējošos jautājumus vai sniegt priekšlikumus			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.3.	Darbinieki saņem regulāru informāciju par organizācijas galvenajām aktivitātēm	Piemēram, saņemot regulārus informatīvos materiālus e-pastā.	Regulāras informācijas nodrošināšana sekmē to, ka darbinieki ir informēti par organizācijas politiku un citām aktualitātēm, kas attiecas uz organizāciju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.4.	Darbiniekiem ir pieejami materiāli, kuros apskatīti galvenie interesējošie jautājumi saistībā ar darbavietu		Šādi materiāli sniedz darbiniekiem detalizētu pārskatu par organizācijas politiku, procesiem, vadlīnijām un citiem galvenajiem aspektiem. Tas nodrošina darbiniekiem ieskatu organizācijas darbībā, kas var veicināt darbinieku iesaisti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
17.5.	Tiek nodrošināts vienots iekšējās komunikācijas kanāls, kas atvieglo komunikāciju starp darbiniekiem un vadību	Iekšējās komunikācijas kanāli var būt, piemēram, <i>Skype, WhatsApp, Slack, MS Teams</i> u. c. Šādi komunikācijas veidi nodrošina iespēju risināt dažādus jautājumus ātrāk, nekā to ļauj formālās procedūras.	Vienota komunikācijas kanāla izmantošana veicina efektīvu komunikāciju starp darbiniekiem un organizāciju, kas savukārt sekmē veiksmīgas darba attiecības visos organizācijas līmeņos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.6.	Ir izstrādāts process, ar kura palīdzību darbinieki var sniegt atgriezenisko saiti par darbavietu	Piemēram, izmantojot regulāras aptaujas anketas, nodrošināta iespēja sniegt rakstisku viedokli/priekšlikumus u. c.	Atgriezeniskās saites nodrošināšana par organizācijas darbību ļauj izvērtēt tās stiprās un vājās puses darbinieku un citu iesaistīto pušu skatījumā, kas kalpo kā pamatojums iespējamiem uzlabojumiem. Šādā veidā darbinieki var informēt arī par interesējošajiem jautājumiem un iespējamiem uzlabojumiem saistībā ar ģimenei draudzīgiem aspektiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.7.	Organizācijas darbības stratēģijā vai kādā citā plānošanas dokumentā ir iekļautas ģimenei draudzīgas vērtības (aktivitātes)		Ģimenei draudzīgu vērtību/aktivitāšu iekļaušana organizācijas darbības stratēģijā vai kādā citā stratēģiskā dokumentā liecina par to, ka šim aspektam tiek pievērsta uzmanība un tas ir nozīmīgs organizācijas pašreizējā un turpmākajā darbībā.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
18.	Vai tiek piedāvāts papildu finansiālais atbalsts darbiniekiem ar ģimenēm?	Piemēram, pabalsts bērna piedzimšanas gadījumā, ģimenes fonds, ģimenes prēmijas/ pabalsti dažādos ar ģimeni saistītos notikumos u. c. risinājumi	Papildu materiālais atbalsts ģimenēm ar bērniem var uzlabot šo ģimeņu finansiālo stāvokli, kā arī fizisko, garīgo veselību un sociālo labklājību.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Vai darbiniekiem ar ģimenēm tiek sniegts cita veida atbalsts?	Piemēram, kancelejas preces skolēniem, Ziemassvētku dāvanas bērniem, jubilejas dāvanas senioriem u. c. risinājumi	Atbalstu darbiniekiem ar ģimenēm var sniegt arī veidos, kas nav finansiāli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Vai organizācijā tiek īstenoti īpaši pasākumi darbiniekiem, kas atrodas bērna kopšanas atvaļinājumā?	Piemēram, regulāras komunikācijas uzturēšana, uzaicinājumi uz pasākumiem. Pēc atgriešanās darbā nodrošinātas plašākas iespējas piemērot darba atalgojumu pārējo līdzīga līmeņa kolēģu atalgojumam, pielāgot darba laiku ģimenes vajadzībām, specifiskas mācības/ komunikācijas pasākumi u. c.	Šāda veida pasākumi darba devējiem palīdz veiksmīgāk saglabāt un atgriezt darbā tos darbiniekus, kuri bijuši ilgstošā prombūtnē, kā arī nodrošināt darbiniekiem līdzsvaru starp darba pienākumiem un privāto dzīvi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
21.	Vai organizācijā tiek rīkoti korporatīvie pasākumi darbinieku ģimenēm?	Piemēram, sporta spēles, gada balvas, nometnes, ekskursijas, tematiskie pasākumi u. c.	Korporatīvie pasākumi ģimenēm palīdz uzlabot organizācijas tēlu, izrāda pateicību darbiniekiem par viņu ieguldījumu organizācijas darbā, veicina darbinieku līdzdalību, savstarpējo komunikāciju un sadarbību. Šādas organizācijas bieži vien labāk notur darbiniekus un stiprina viņu lojalitāti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Vai organizācija rīko vai iesaistās labdarības pasākumos?		Labdarības pasākumi var paaugstināt darbinieku iesaistes līmeni uzņēmumā, uzlabot produktivitāti, ētisko vērtību līmeni, attieksmi un lepnumu par savu darbavietu. Turklāt labdarības pasākumi, kas vērsti tieši uz atbalstu ģimenēm, palīdz pievērst uzmanību šīm vērtībām.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Vai organizācijai ir kādi īpaši darba vides kvalitāti apliecināši sertifikāti vai citi trešo pušu novērtējumi?		Pastāv arī citi novērtējumi, kas var liecināt par organizācijas iesaisti ģimenei draudzīgu aktivitāšu/pasākumu īstenošanā vai darba vides kvalitātes veicināšanā.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Vai Jūsu organizācija kādā no turpmāk minētajiem veidiem atbalsta klientus ar ģimenēm?						



Nr.	Jautājums	Skaidrojums	Ietekme uz ģimenes labbūtību	Jā	Nē	Daļēji	N/A
24.1.	Tiek piedāvāts atbalsts programmā "Latvijas Goda ģimenes apliecība"	Latvijas Goda ģimenes apliecība ir valsts veidota atbalsta programma daudz bērnu ģimenēm. Šīs apliecības īpašniekiem ir iespēja saņemt atlaides, izmantojot pakalpojumus, kurus piedāvā valsts un privātie uzņēmumi Latvijā.	Dalība atbalsta programmā "Latvijas Goda ģimenes apliecība" ļauj uzņēmumiem būt sociāli aktīviem un iesaistīties daudz bērnu ģimeņu atbalstā, tādējādi popularizējot šādas vērtības.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.2.	Tiek piedāvātas īpašas atlaides/piedāvājumi	Piemēram, ģimenes komplekta/atlaižu nodrošināšana u. c.	Ir dažādi veidi, kā organizācijas ar atlaižu/piedāvājumu palīdzību var veicināt atbalstu klientiem, kuriem ir ģimenes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.3.	Organizācijas sniegtie pakalpojumi darba dienās vismaz reizi nedēļā klientiem pieejami arī ārpus standarta darba laika (9.00–17.00) vai pieejami attālināti	Šāds risinājums ir svarīgs klientiem ar bērniem, jo bieži vien ir sarežģīti izmantot noteiktus pakalpojumus, kas ir pieejami tikai standarta darba laikā (8.30–17.00).	Klientiem ar bērniem var būt sarežģīti vai dažkārt neiespējami izmantot noteiktus pakalpojumus, kas ir standarta darba laikā. Tādēļ nepieciešams domāt par risinājumiem, kas palīdz nodrošināt pakalpojumus plašākā laika ietvarā.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.4.	Klientiem ir pieejama telpa vai vieta, kur viņu bērni var rotaļāties (rotaļu stūrītis, spēļu istaba u. c.)			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.5.	Tiek piedāvāti īpaši pasākumi klientiem ar bērniem.	Piemēram, Starptautiskajā bērnu aizsardzības dienā vai Zinību dienā		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Citi ģimenēm draudzīgi pasākumi/ prakses, ko nodrošina Jūsu organizācija, kas iepriekš nav minēti.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. Komunikācija

Sazināšanās, informācijas apmaiņa, saruna, kopābūšana. Šie vārdi ir ieguvuši citu nozīmi tagad, kad zinām, ka tās nav pašsaprotamas lietas. Pandēmijas apstākļos ikvienas organizācijas darbinieki vismaz uz brīdi piedzīvoja situāciju, kad trūkst svarīgas informācijas vai tā pienāk novēloti, vai uztveres atšķirības tikai vairo neskaidrību. Tas, kā, kādā veidā un formātā mēs komunicējam, kā pārliecināties, vai esam sadzirdēti, ir jāmācās ikvienam visas dzīves laikā. Lai organizācijas funkcionētu efektīvi, ir iespējams un nepieciešams mērķtiecīgi attīstīt komunikācijas procesus iestādē, ieklausoties darbinieku vajadzībās, attīstot komunikācijas prasmes, apgūstot jaunus komunikācijas rīkus un nepārtraukti meklējot labāko veidu, kā tikt sadzirdētam.

Risinājumi, kas sniegti Nākotnes biroja rokasgrāmatas komunikācijas sadaļā, ir balstīti uz lietotāju vajadzību izpēti, biežāk minētajām problēmsituācijām, kā arī organizāciju (piemēram, VAS "Valsts nekustamie īpašumi", Swedbank, Visma, vairāku publiskās pārvaldes iestāžu un citu) labo praksi – pārbaudītiem risinājumiem komunikācijā un komandas vadīšanā.



Komandas vadības un komunikācijas noteikumi





Lai gan agrāk vai vēlāk pienāks laiks, kad attālinātais darbs vairs nebūs obligāta nepieciešamība, tomēr kā darba organizācijas modelis tas ir ienācis mūsu ikdienā uz palikšanu. Kā izmantot tā sniegtās iespējas, vienlaikus nezaudējot saiti starp komandas locekļiem?¹

Komandas uzturēšana un darbinieku iesaiste

- ❖ Nodrošiniet visaptverošu un caurspīdīgu komunikāciju. Neziņas stāvoklī cilvēkiem ir tendence par iespējamo pieņemt sliktāko scenāriju. Tāpēc jebkāda vadības ziņa par kādu no aktuālajām tēmām būs labāka par klusumu – arī tad, ja atbilde šobrīd ir "mēs to vēl nezinām", darbinieki to novērtēs.
- ❖ Svarīgi ļaut izteikties un paust savas bažas arī pašiem darbiniekiem – to var organizēt, piemēram, ar jautājumu un atbilžu sesiju, kurā uz darbinieku iepriekš iesūtītiem jautājumiem atbild iestādes vadība un/vai tiešie vadītāji.
- ❖ Papildus komunikācijas saturam jāapzina, kādi komunikācijas rīki un kanāli pieejami darbiniekiem, lai nodrošinātu, ka šobrīd tik svarīgo informāciju saņem ikviens organizācijai piederīgais.
- ❖ Veiciet pulsa aptaujas. Pat ja ikdienā notiek regulāri komandas sazvani un komunikācija, daļa darbinieku var baidīties atklāti runāt par problēmām un izaicinājumiem, kas saistās ar attālinātā darba apstākļiem. Anonīmas pulsa aptaujas ik nedēļu, kas koncentrējas uz konkrētu tēmu (piemēram, darbinieku mentālā veselība, fiziskā labsajūta, darba organizācija, sadarbība ar kolēģiem u. c.), palīdzēs izprast komandas kopējo noskaņojumu un pieņemt uz faktiem balstītus lēmumus.

1

Noteikumi izstrādāti, adaptējot publiskās pārvaldes videi personāla vadības ekspertes Pārslas Baško sniegtos ieteikumus <https://biznesam.swedbank.lv/ievads/izaugsme/attalinata-komandas-vadisana-53002>

-  Komandas tikšanās reizēs ielānojiēt laiku arī "saviesīgam sarunām" (angļu val. *small-talk*). Ierastajā biroja vidē, kad darbinieki neformālās sarunās satiekas pie kafijas tases, tikšanās sākumā vai noteiktā laikā reizi nedēļā atvēliet laiku arī sarunām par ikdienas sīkumiem, situāciju mājās, personīgiem jaunumiem. Ja komanda šādās sarunās sākotnēji nejūtas brīvi, vadītājs var uzdot katram komandas biedram konkrētu jautājumu.
-  Ja komandā tiek izmantota, piemēram, platforma *Slack*, kanālu neformālām sarunām var izveidot arī tur. Lai uzturētu "dzīvību" un iedrošinātu darbiniekus piedalīties, ik dienu var ievietot jautājumu aptaujas formā, kas iedrošina darbiniekus sniegt savu atbildi un dalīties ar papildu pieredzi un/vai fotogrāfijām par noteiktu tēmu. Piemēram, "Kur šobrīd atrodas tava darba vieta?", "Kas ir garšīgākā recepte, ko esi pagatavojis sociālās distancēšanas laikā?" u. c.
-  Rīkojiēt hakatonus. Komandas iesaiste jaunās darba formās un izaicinājumu pārvarēšanā var ģenerēt radošus risinājumus, kas noderēs visas iestādes darbībai, kā arī vairoto darbinieku piederības sajūtu iestādei.
-  Svarīgi definēt konkrētu problēmu un nodrošināt, lai iesaistītajiem ir iespēja strādāt komandā (iesakot, kādus rīkus izmantot, kādā formātā pasniegt savu risinājumu utt.). Pēc tam vadības komanda izvēlas labāko risinājumu un apbalvo idejas autorus.



Ieteikumi vadītājiem

Lai gan jaunie darba apstākļi ir pārmaiņas, kas ir izaicinājums gan vadītājam, gan padotajiem, vadītājam tas rada iespēju izmantot savas līderības prasmes un būt par galveno komandas gara uzturētāju un kouču.


Daļai vadītāju darbinieku attālināta vadīšana var izrādīties nomācoša, jo ir zaudēta iespēja novērot, kā strādā padotie. Taču komandas iesaistei un motivācijas nodrošināšanai ir vitāli svarīgi izvairīties no mikromenedžmenta. Labākais, ko vadītājs šobrīd var iesākt, ir **uzticēties savai komandai un sasniegt labākos iespējamus rezultātus, arī strādājot attālināti.**


Lai izrādītu rūpes par darbiniekiem un gūtu ieskatu izaicinājumos, ar kuriem viņi šajā laikā saskaras, nepieciešams rīkot arī regulāras individuālas tikšanās ar komandas biedriem. Iepļānojot laiku individuālām sarunām, vadītājs apliecinās, ka viņam patiesi rūp darbinieki, un ļaus viņiem sajūties piederīgiem komandai un organizācijai.


Komunikācijā ar komandas biedriem svarīgi atrast individuālu pieeju katram. Ar pavisam vienkāršiem jautājumiem, piemēram, "Kā varu tev palīdzēt būt produktīvākam un justies kā daļai no komandas?", tikšanās laikā svarīgi noskaidrot darbinieka darba apstākļus mājās (vai ir kādi traucēkļi, kādi varētu būt iespējamie risinājumi, kuras ir produktīvākās darba stundas u. c.), darba noslodzi, emocionālo stāvokli.


Tādā veidā tiek nodrošināts, ka darbiniekam ir iespēja regulāri aprunāties par savām sajūtām, izaicinājumiem, veiksmēm un neveiksmēm, kas piedzīvotas, strādājot attālināti. Vadītājs ir informēts par katru no komandas biedriem, spēj piemērot darba uzdevumus un termiņus, kā arī veidot tādu komandas darba stilu, kurā ietvertas rūpes par darbinieku labsajūtu.

Darba izpildes vadība

-  Laikus un skaidri nosakiet, kāds ir sagaidāmais darba rezultāts. X – darbs, kas tev ir jāpaveic; Y – kvalitātes standarts; Z – izpildes termiņš. Zinot, kad un kāds galarezultāts tiek gaidīts, darbinieks varēs optimāli izplānot darba izpildes procesu, piemērojoties saviem "mājas biroja" un vides apstākļiem. Kamēr vien darbinieks sniedz gaidīto rezultātu, nav pamata viņam neuzticēties un domāt, ka viņa darbs ir neproduktīvs un būtu jānosaka striktas darba stundas. Darbinieku stresu var mazināt paveicamo darbu strukturēšana, nosakot, kuri no tiem ir patiešām steidzami, bet kuri – *nice to have* jeb vēlami.

-  Vērtējiet paveiktā darba rezultātu, nevis procesu. Ņemot vērā visai atšķirīgos apstākļus, kādi valda katra "mājas birojā", darbiniekiem var nākties savus pienākumus veikt neierastās darba stundās un veidos (piemēram, vakarā, kad bērni aizgājuši gulēt). Tāpēc ir svarīgi koncentrēties uz "nodevumu" un vērtēt to pēc sākotnēji noteiktajiem darba izpildes standartiem, nevis procesu, kā uzdevums tika veikts.

-  Vaicājiet kolēģu viedokli. Vadītājs ne vienmēr ir cilvēks, ar kuru komanda strādā kopā visbiežāk. Lai gūtu plašāku ieskatu par katra komandas biedra darba stilu, ieviesiet *peer-to-peer feedback* jeb viena līmeņa darbinieku atgriezenisko saiti, piemēram, "Sāc. Apstājies. Turpini." modeli. Noderīgas arī 360 grādu aptaujas, kur par katra darbinieka sniegumu izsakās gan kolēģi, gan vadītājs, gan arī pats darbinieks. Tādā veidā var iegūt visaptverošu ieskatu par katra paveikto.

-  Biežāk sniedziet atgriezenisko saiti. Strādājot birojā, uzslavas vai komentārus par darbu saņemam bieži – ne tikai atgriezeniskās saites sesijās, bet arī sapulcēs, ikdienas sarunās u. c. Strādājot attālināti, šādas situācijas mazinās, tāpēc darbiniekiem viegli nonākt stāvoklī, kad sāk šķist, ka viņu darbu neviens nenovērtē vai darbs paveikts slikti. Vadītāja uzdevums ir atzīmēt labu darbinieka sniegumu un izteikt uzslavas mērķtiecīgāk un regulārāk nekā agrāk, pat ja tā ir īsa ziņa čatā vai pateicība virtuālās tikšanās sākumā. Tas nodrošinās darbinieku iesaisti un motivāciju darboties tālāk.



5 ieteikumi attālināti strādājoša kolektīva produktīvai vadīšanai

Pandēmijas ieviestās izmaiņas organizāciju darbībā radījušas jaunu realitāti kā strādājošajiem, tā vadītājiem. Vadītājiem pat lielākā mērā, jo paralēli tiešo pienākumu veikšanai vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem jāgādā arī par izkaisītās komandas "savākšanu", uzmundrināšanu un dažkārt arī psiholoģisko problēmu risināšanu. Papildu pienākumi neizbēgami palielina mentālo slodzi un pietuvina izdegšanu. Kā sabalansēt komandas rezultātu sasniegšanu ar darbinieku labsajūtu un paša "bateriju uzpildīšanu"?²

01 – NEFORMĀLAS SATIKŠANĀS

Kad visa darbdiena pavadīta pie ekrāna, šķiet, kurš gan vēl vēlēties tērēt laiku neformāliem darba pasākumiem. Taču šāds pieņēmums var izrādīties pārsteidzīgs. Liela daļa strādājošo ir pieraduši pie kolektīva, socializācijas ar kolēģiem un atrašanās cilvēkos. Attālinātais darbs šo iespēju ir atņēmis, un daudzi alkst pēc tikšanās ar labi pazīstamiem cilvēkiem. Arī kolēģiem.

Lai neļautu kolektīva draudzīgajām saitēm atslābt, vadītājam vajadzētu iniciēt neformālus pasākumus. Tā var būt gan izklaidējošu galda spēļu spēlēšana tiešsaistē, gan dažādi orientēšanās pasākumi brīvā dabā, ievērojot drošu distanci, taču esot pietiekami tuvu, lai sarunātos un izbaudītu viens otra klātbūtni. Viens vai divi pasākumi mēnesī ir pietiekami daudz, lai sajustu gaistošo komandas garu, un pietiekami maz, lai nelaupītu laiku ģimenei.

Dažos kolektīvos tiek veidoti digitāli darbinieku vārda un dzimšanas dienas kalendāri, lai kolēģi neaizmirstu apsveikt viens otru. Ja darbā vēl redzam atnesto torti, tad attālinātajā režīmā par svētkiem mēdz piemirsties.

02 – PARŪPĒTIETIES PAR SEVI

Rūpējoties par mentālo un fizisko labsajūtu, vadītājam jāsaik ar sevi. Gluži tāpat kā lidmašīnā avārijas situācijā vispirms jāuzliek skābekļa maska sev un tikai pēc tam jāpalīdz citiem. Noguris vadītājs ir slikts vadītājs – īgns, pieļauj kļūdas, var ātri «aizsvilties». Tieši tādēļ viņam rūpīgāk jādozē savs darba laiks un jāmeklē veidi, kā «uzlādēt baterijas». Tās var būt sporta nodarbības, meditācijas, atpūta dabā pilnīgā klusumā, garīgā līdzsvara atgūšanas kursi un tamlīdzīgi risinājumi. Tie vadītājiem bija aktuāli jau «miera laikos», taču tagad kļuvuši vienkārši nepieciešami.



03 – DELEĢĒT PIENĀKUMUS

Attālinātā darba mēneši parādījuši, ka visgrūtāk klājas tiem vadītājiem, kuri nodarbojas ar mikromenedžmentu. Ja birojā vēl var ātri “apstaigāt visus galdus” un ievākt informāciju par darbu statusu, tad attālināti tas prasa vairāk laika un piepūles. Cieši sekojot līdzī visai komandas darbam, kvalitatīvi var vadīt 8–10 cilvēku kolektīvu, ne vairāk. Tieši tādēļ šis ir pateicīgs laiks mācīties uzticēties darbiniekiem. Labs sākums ir atrast katru darbinieka spēcīgākās puses un deleģēt katram uzdevumus, ko viņš pārņems un paveiks vislabāk. Uzticēšanās samazinās slodzi pašam vadītājam un vairo darbinieku motivāciju.

04 – IEDVESMOTIES UN IEDVESMOT

Iedvesmai ir nenovērtējama loma, kad apkārt valda neziņa un nomāktība. Bet kā to atrast? Palīdzēt var mentors, garīgais skolotājs no malas, kurš spēj dot vērtīgus padomus, rast risinājumu nestandarta apstākļos vai vienkārši prot noņemt stresa sajūtu. Protams, tādi «apkārt nemētājas» un reti viss nepieciešamais ir apvienots vienā cilvēkā. Tādēļ iedvesmu var likt kopā kā puzles gabaliņus, iesaistoties dažādās domubiedru grupās vai vebināros par aktuāliem jautājumiem. Bieži vien var palīdzēt darba gaitās iepazīti viedi kolēģi no iepriekšējām darbavietām, kādreizējie darbaudzinātāji un autoritātes. Iedvesma ne vienmēr jāmeklē profesionālajā jomā. Nevajag novērtēt par zemu labas filmas un literatūru, kā arī podkāstus. Mūsdienās caur tiem var piekļūt pasaules gaišāko prātu domām un ieteikumiem. Tie pilnīgi noteikti palīdzēs uz dažādām dzīves un darba situācijām paraudzīties no pavisam negaidīta skatpunkta. Savukārt darbinieku iedvesmošanā varētu izmēģināt pastaigas brīvā dabā ar katru padoto atsevišķi. Parunāšanās mazāk par darba lietām un vairāk par patīkamām tēmām – vaļaspriekiem, nākotnes plāniem, vēlmēm un sapņiem.

05 – DARBA UN BRĪVĀ LAIKA LĪDZSVARS

Attālinātā darba iesācējiem lielākais izaicinājums ir iekļauties darbam atvēlētajās stundās. Tā kā dienas gaitā sanāk piepalīdzēt bērniem, pagatavot pusdienas un izdarīt vēl šādus tādus sadzīves sīkumus, mēdz rasties sajūta, ka darbam nav veltītas 8 stundas. Lai to kompensētu, darba diena ievēlās un nereti beidzas vien vēlā vakarā. Līdz ar to atpūtai laika paliek mazāk un uzkrājas nogurums.

Lai to nepieļautu, ieteicams brīvajā laikā ieplānot aktivitātes, kas neļaus “aizstrādāties”. Piemēram, pulksten 18 ar bērniem doties uz spēļu vai rotaļu laukumu. Mazie nekautrēsies atgādināt, ka pienācis laiks izslēgt datoru un pievērsties viņiem. Arī vakara skrējieni ar partneri vai kāda cita ieplānota kopīga aktivitāte palīdzēs ierobežot darbam atvēlētās stundas.



13 ieteikumi komandas vadīšanai attālināti

Pirmais neskaidrības periods jau ir aiz muguras, un vairums vadītāju ir atraduši savu pieeju attālinātai vadīšanai. Tālāk sniegts saraksts ar praksē jeb "cīņā" pārbaudītām darbībām, kuras vadītāji var veikt bez lielām pūlēm, lai uzlabotu darbinieku iesaistīšanos un produktivitāti, vadot darbiniekus, kuri neatrodas birojā.³

01 Iepilniet ikdienas "atzīmēšanos" (angļu val. *check-ins*)

Tas var šķist pārspīlēti, bet vadītājiem un komandām, kas mācās strādāt attālināti, tas ir galvenais, lai uzturētu kontaktu. Klātienes mijiedarbību labāk par e-pastu, tālruni un īsziņām aizvieto videokonferenču rīki.

02 Komunicējiet labāk par daudz nekā par maz

Skaidra komunikācija par komandas uzdevumiem, pienākumiem, atbildību un vēlamajiem rezultātiem ir svarīga jebkurā situācijā, bet, strādājot attālināti, nereti mainītās lomās un pie jauniem uzdevumiem tās nozīme dubultojas.

03 Izmantojiet tehnoloģiju radītās iespējas

Piespiedu digitālā transformācija mūs ir pieradinājusi lietot tādus rīkus kā *Zoom*, *Google Hangouts* un *Microsoft Teams*, kuri palīdz ievērot 1. un 2. ieteikumu. Tos iepazīstot un pārvarot sākotnējo neērtības sajūtu, jāapzinās un jānovērtē fantastiskās iespējas, ko tie sniedz.



04 Definējiet nosacījumus

Attālinātais darbs kļūst efektīvāks un patīkamāks, ja vadītājs nosaka skaidras prasības komandas komunikācijas biežumam, rīkiem un piemērotākajam laikam. Piemēram, mēs izmantojam videokonferences ikdienas "atzīmēšanās" sanāksmēm, *WhatsApp* vai *Signal* čatu steidzamām ziņām, turklāt komandas sanāksmes laikā kameras ir ieslēgtas. Nosakiet laiku, kurš ir vispiemērotākais, lai sazinātos ar vadītāju un vadītājam – ar komandu. Pārliecinieties, ka darbinieki dalās ar informāciju, kā esat vienojušies.

05 Pārvaldiet gaidas

Tas vienmēr ir svarīgi, bet šī brīža situācijā jo īpaši. Laikā, kad mainās prioritātes un rodas jaunas vajadzības, darbiniekiem jāpārorientējas uz jauniem pienākumiem, kas ietekmē viņu spējas un motivāciju un attiecīgi – arī sniegumu un rezultātus. Nosakiet skaidras ekspektācijas un nodrošiniet atgriezenisko saiti, lai izvairītos no pārpratumiem. Nepieņemiet par pašsaprotamu, ka komanda zina, kur tai jāvirza sava enerģija.

06 Koncentrējieties uz rezultātiem, nevis procesu

Tā ir plaši pazīstama pieeja, lai vairotu iesaistīšanos un iedrošinātu darbiniekus. Skaidri nosakot mērķus un vēlamos rezultātus un tad ļaujot darbiniekiem (kuriem ir nepieciešamās prasmes un resursi – tas ir svarīgi!) izstrādāt plānu to sasniegšanai, tiek veicināts radošums un atbildības sajūta. Attālināti strādājot, mikromenedžments ir apgrūtināts – un tā ir laba lieta.



07 Nosakiet mērķi, kuram kalpos rezultāti

Kā minēts, skaidrot KĀPĒC, ir īpaši svarīgi, lai veidotu darbiniekos emocionālu saiti ar misiju. Bet jaunajā "cīņas laukā" ar jaunām iniciatīvām, jauniem "pretiniekiem" un milzīgu daudzumu neskaidrību nodrošināt, lai ikviens zinātu augstāko mērķi un savu lomu tā sasniegšanā, ir attālināto komandu veiksmes pamatakmens.

08 Nodrošiniet resursus

Attālināti strādājošām komandām nepieciešami jauni portatīvie datori, labāks internets, jauna tehnika, piemēram, austiņas un vebkameras. Tas prasa pārskatīt ierobežotā budžeta prioritātes. Sasniegumi prasa ieguldījumus.

09 Likvidējiet šķēršļus

Jaunos laikus raksturo tādi šķēršļi kā fiziskā un emocionālā izolētība, mājas vides izaicinājumi, bērni, kuriem jāpalīdz mācībās, piegādes kurjeri, kuri zvina pie durvīm reizi stundā. Tad vēl ir tādi jauni pārbaudījumi kā pārmaiņas. Bailes. Neskaidrība. Sarežģītība. Viena no līdera smagākajām nastām ir aizsargāt savu komandu, lai tā varētu koncentrēties uz saviem tiešajiem pienākumiem. Likvidējiet tik daudz šķēršļu, cik vien iespējams.

10 Veiciniet attālinātu sociālo mijiedarbību

Daudzi būs dzirdējuši vai piedalījušies kādā no virtuālajiem pasākumiem, kā virtuālā "laimīgā stunda" (ieteicams ne agrāk par plkst. 9.00!), picu ballītes, komandas saliedēšanās tiešsaistē u. c. Kaut arī tie var likties mazliet uzspiesti un nedabīgi, pieredze liecina, ka tas patiešām strādā. Mans ieteikums ir nepārspīlēt, ieplānojot vēl vairāk Zoom tikšanos, bet drīzāk atrast iespēju jau iepriekš ieplānotā darba sanāksmē veltīt laiku sarunām un aktivitātēm, kuras nav tieši par darbu. Un pa laikam ieplānot "laimīgo stundu" vai picu ballīti!



11 Esiet elastīgs

Katram darbiniekam ir citādi mājas apstākļi. Dažiem ir ģimenes un bērni. Citiem nav. Dažiem ir mājas biroji, kamēr citi piedalās sanāksmēs no savas garderobes, guļamistabas vai pat vannas istabas. Kāds varbūt no kafejnīcas. Kādam varbūt ir sarežģījumi attiecībās. Vadītājam jāapzinās unikālie apstākļi, kādos atrodas katrs no darbiniekiem. Bet, ja mēs varam pārciest globālas pandēmijas, sociālos nemierus, ekonomikas lejupslīdi, ugunsgrēkus, viesuļvētras, siseņus un meteorus, tad attālināto komandu pārvaldība izklausās diezgan vienkārši, vai ne?

12 Izrādiet empātiju

Vadītājam ir svarīgi apzināties, ka darbinieki izjūt stresu, ieklausīties darbinieku satraukumā un bažās un just līdzīgi viņu pārdzīvojumiem. Emocionālās inteliģences pētījumi vēsta, ka darbinieki raugās uz saviem vadītājiem, lai uzzinātu, kā reaģēt uz pēkšņām izmaiņām vai krīzes situācijām. Kā mēdz teikt ASV Jūras spēku SEAL komandā: "Miers ir lipīgs." Bet ziniet ko? Tas pats ir ar paniku.

13 Esiet vairāk mentors, nevis vadītājs

Labākie līderi ir vairāk mentori un kouči nekā vadītāji. Viņi arī saprot nianšes un atšķirības starp līderību un vadīšanu. Un tikai tāpēc, ka mēs atrodamies nepastāvības, sarežģītības un neskaidrības epicentrā, tas nenozīmē, ka mēs pārtraucam jebkādu centienus attīstīt savas komandas un sevi. Dažreiz tas prasa ārēju palīdzību, jaunas iniciatīvas un laiku. Tātad – ķerieties klāt!

Katrs no iepriekš minētajiem ieteikumiem ir no kategorijas "viegls, bet ne vienkāršs". Katrs no tiem prasa laiku, uzmanību, konsekveni. Bet, ticiet man, jūsu komanda būs jums pateicīga. Organizācija būs ieguvēja. Un jūs būsiet labāk ekipēti kuģošanai neskaidrajos pārmaiņu ūdeņos. Labu veiksmi!



Sapulces hibrīda darba vidē

Organizācijām ir nepieciešama skaidra sapulču un to organizācijas pārvaldības matrica, lai nodrošinātu efektīvu un produktīvu attālinātu darbu, kā arī nodrošinātu, ka darbinieku darba diena satur pietiekami daudz kustību, ergonomiju un darbiniekiem ir vieglāk rūpēties par **dzīve-darbs** līdzsvaru!

Attālināts darbs paredz iespēju katram dalībniekam būt citā vietā un vidē, tāpēc, organizējot sapulces, svarīgi ir noteikt, kāda vide dalībniekam ir jānodrošina, lai produktīvi piedalītos.

Sanāksmes pēc dalībnieku iesaistes iedalāmas:

01 - KLĀTIENES SANĀKSME

Visi dalībnieki piedalās klātienē

02 - HIBRĪDSANĀKSME

Sanāksme notiek klātienē, bet atsevišķi dalībnieki piedalās attālināti

03 - ATTĀLINĀTI STACIONĀRI

Sanāksme notiek attālināti un visi dalībnieki piedalās no pilnībā nokomplektētas darba vietas (lielie ekrāni, pele, pieeja visām sistēmām)




04 - ATTĀLINĀTI MOBILI

Sanāksme notiek attālināti, bet dalībnieki var piedalīties no jebkuras vietas, izmantojot portatīvo datoru





05 - ATTĀLINĀTI ELASTĪGI

Sanāksme notiek attālināti, dalībnieki var piedalīties arī no mobilajām ierīcēm un būt kustībā – pastaiga, brauciens autobusā vai auto (ja paši nevada auto)

Atceries!

-  Organizējot sanāksmes, norādi aicinājumā, kā dalībniekiem sagatavoties – jābūt klātienē vai var attālināti, bet esot pie darba galda, vai var pieslēgties no telefona un iet pastaigā?
-  Izvēlies dienu un laiku atbilstoši sapulces formātam!
-  Rādi piemēru!

Kā vienoties ar komandu par sapulču organizēšanu un pārvaldību

-  Organizē kopīgu sanāksmi ar organizācijas darbiniekiem (iepriekš var nosūtīt aptaujas lapu).
-  Pārrunājiet savas organizācijas specifiku, darba stilu un kultūru.
-  Identificējiet, kādas sanāksmes tiek rīkotas katru dienu, nedēļu, mēnesi, ceturksni un gadu.
-  Ievietojiet sanāksmju matricu – pirmajā ailē norādiet visas sanāksmes, pēc tam kopīgi atzīmējiet katrai sanāksmei vēlamos vai iespējamus formātus.



Formāts ir atbilstošs



Formāts atbilst, bet ir nosacījumi











Formāts neatbilst

Piemērs	Klātienes sanāksme	Hibrīd-sanāksme	Attālināti stacionāri	Attālināti mobili	Attālināti elastīgi
1:1 Sanāksme (vadītājs : darbinieks)					
Departamenta iknedēļas sapulce					
Stratēģijas plānošanas sapulce					
Projekta sapulces					
Komandas veidošanas sapulces					
"Stāvsapulce"					
Informatīvās sapulces					
Ceturkšņa, pusgada sapulce					

E-pasta un virtuālās saziņas etiķete

Iestādes iekšējās komunikācijas kanālu vadlīnijas









Šeit sniegtās vadlīnijas ir pielāgojamas katras iestādes iekšējiem tehniskajiem risinājumiem, biežāk izmantotajām e-pasta un saziņas programmām un informācijas kanāliem.

-  Ideju apspriedei piemērotākā vide mūsu uzņēmumā ir klātienes sanāksmes un xxx videokonferenču rīks (piemēram, *MS Teams*).
-  Ātrai saziņai izmantojam xxx (piemēram, *MS Teams*) tērzēšanu. Ja nepieciešams, neformālai saziņai ir atļauts lietot *Signal* (vai citu lietotni) (ievērojot IT drošības ieteikumus).
-  Par ierobežotas pieejamības informāciju konsultēties ar xxx.
-  Sanāksmju plānošanai izmantojam *MS Outlook* kalendāru.
-  Par jebkādām problēmām birojā sūtīt pieteikumu uz e-pastu xxx.
-  Darbinieku viedokļa noskaidrošanai izveidojam aptauju x (piemēram, *Office 365 Forms*).
-  Privātiem piedāvājumiem, piemēram, teātra biļetēm, izmantojam xxx kanālu.
-  Beidzot darba attiecības, paldies vārdus nosūtīt kolēģiem, ar kuriem ikdienā bijusi ciešāka sadarbība.









Vadlīnijas par iestādes oficiālā e-pasta lietošanu

Uz e-pastu xxx tiek nosūtīta oficiāla informācija un informācija, kas attiecas uz visiem iestādes darbiniekiem. Uz šo e-pastu tiek sūtīti:













-  vadības paziņojumi;
-  būtiski IT daļas un citu daļu uzņēmuma funkciju nodrošināšanai nepieciešamie paziņojumi;
-  krīzes komunikācijas ziņojumi saskaņā ar vadības lēmumiem;
-  dokumentu pārvaldības informācija, kas skar lielu daļu darbinieku;
-  informācija par būtiskākajām iekšējām aktivitātēm;
-  paziņojumi par mācībām, kas obligātas visiem iestādes darbiniekiem;
-  informācija par jaunajiem darbiniekiem;
-  cita būtiska informācija.

Vēstules uz e-pastu xxx var sūtīt:

-  vadība;
-  Komunikācijas daļa;
-  Personāla vadības daļa;
-  IT daļa;
-  Dokumentu pārvaldības daļa;
-  Tiesību aktu daļa.







Struktūrvienību vadītāji, viņu deleģēti pārstāvji vai citi darbinieki gadījumā, ja nepieciešams informēt visus darbiniekus, plānoto komunikāciju iepriekš saskaņo ar Komunikācijas daļu.

E-pasta komunikācijas pamatlikumi

-  Darba e-pastu izmantojam tikai darba vajadzībām, privāto – tikai privātajām.
-  Nepārsniedzam iestādē pieņemto atbildes laika ilgumu: piemēram, ja darba specifika neprasa citādi, atbildam līdz nākamās darba dienas beigām.
-  Ja atbildes sagatavošana prasa laiku, informējam, ka e-pasts ir saņemts un norādām, kādā termiņā tiks sniegta atbilde.
-  Atbildam uz visiem e-pastiem. Informējam sūtītāju arī tad, ja vēstule kļūdas dēļ nonākusi pie nepareizā adresāta.
-  Pārsūtot citas personas rakstīto, to skaidri norādām.
-  E-pasta adresātu ailīte "To" ir paredzēta saņēmējiem, no kuriem tiek gaidīta aktīva rīcība.
-  E-pasta adresātu ailīte "CC" ir paredzēta saņēmējiem, kuriem informācija tiek nosūtīta zināšanai.
-  E-pasta adresātu ailīte "BCC" ir paredzēta gadījumiem, lai nosūtītu vēstuli, nenorādot visas šajā ailītē iekļautās e-pasta adreses.
-  E-pastam, kas tiek sūtīts ārpus uzņēmuma, vienmēr pievienojam parakstu ar pilno kontaktinformāciju.
-  E-pastam, kas tiek sūtīts iestādes iekšienē, ieteicams pievienot parakstu, kas ietver pilnu amata nosaukumu un tālruņa numuru.
-  Komandējumu, atvaļinājumu vai slimības gadījumā lietojam automātisko atbildi "Esmu ārpus biroja no .. līdz .. , steidzamu jautājumu gadījumā lūdzu sazināties ar..".
-  Cenšamies izmantot atlikto e-pastu nosūtīšanas funkciju (*Options*), ja rakstām kolēģiem e-pastu vēlā vakara stundā vai brīvdienās.



Vispārīgi ieteikumi efektīvai komunikācijai e-pastā

-  Paužam savu viedokli, secinājumus, ieteikumus, lūgumu, vajadzību pašā e-pasta sākumā uzreiz aiz uzrunas. Tas uzlabos ātrumu, kādā saņemsiet atbildi. Ja e-pasts ir tikai informatīvs, to minam pašā sākumā.
-  Samazinot e-pastu sūtīšanas biežumu, mēs piešķiram rakstītajam lielāku nozīmi, tas tiek uztverts kā svarīgāks. Daudz e-pastu no viena adresāta vai par vienu tēmu var traucēt vai pat radīt situāciju, kurā kāds no tiem netiek pamanīts.
-  Efektīva pieeja e-pasta komunikācijai: formulējam savu sakāmo trijos teikumos vai trijās rindkopās. Ja to nav iespējams izdarīt, apsveram saziņu vai diskusiju citā formātā.
-  Ja kāda jautājuma atrisināšana prasa saraksti "uz priekšu–atpakaļ" vairāk nekā piecas reizes dienā, aizstājam to ar sarunu.
-  Plānojam e-pastu atbildēšanas "logus" savā dienas grafikā.
-  Lai saņemtu mazāk e-pastu, sūtām mazāke-pastu.

III. Profesionālā attīstība

Nākotnes birojam, tāpat kā jebkurai iestādei publiskajā pārvaldē, jātiecas kļūt par "organizāciju, kas mācās" – organizāciju, kura pastāvīgi audzē savu kapacitāti. Nākotnes birojā darbinieku prasmēm rodas gan jauna nozīme, gan jaunas iespējas. Jauna nozīme – jo mainās un palielinās darbinieka autonomijas, patstāvības un atbildības līmenis, kas prasa augstu kvalifikāciju un pastāvīgu mācīšanos, jaunas iespējas – jo zūd robežas laikam un telpai, kurā darbinieki mācās. Nākotnes biroja Profesionālās attīstības sadaļā atrodami uz lietotāju vajadzībām un idejām balstīti ieteikumi mācīšanās un attīstības procesa atbalstam hibrīda darba vidē, sākot ar "onboardingu" – ievadīšanu darbā, kas jaunajā darba vides realitātē iegūst jaunus noteikumus un paradumus, un turpinot ar individuālo attīstības plānu un virtuālo grāmatu plauktu zināšanu apkopošanai un apmaiņai.



Virtuālais onbording

Praktiski ieteikumi darbinieku ievadīšanai darbā attālināti

Saturs

Kas ir virtuālais onbording	79
Virtuālā onbordinga izaicinājumi	79
Virtuālā onbordinga process	80
Virtuālā onbordinga kontrolsaraksts	83
8 veidi, kā izveidot un uzlabot virtuālā onbordinga procesu	86
Pieredzes stāsti	89
Izmantotie interneta resursi	92

Kas ir virtuālais onboarding

Virtuālā onbordinga jeb ievadīšanas darbā koncepcija ir nesena. Tas ir līdzīgs klātienē onbordinga procesam, izņemot to, ka tas tiek darīts virtuāli, izmantojot videokonferenču rīkus, tiešsaistes resursus un vebinārus. Tehnoloģijas nodrošina to, ka, arī attālināti veiktas, onbordinga procedūras veiksmīgi izskaidro darba noteikumus jaunajiem darbiniekiem.

Agrāk jaunajiem darbiniekiem iestādes darba nianšes bija jānoskaidro no kolēģiem, kas iestādē strādā gadiem ilgi. Izmantojot attālinātos onbordinga procesus, iespējams paplašināt onbordinga rīku kopumu, izmantot tiešsaistes resursus, vebinārus, interaktīvas sesijas, kurām var piekļūt no jebkuras vietas jebkurā "darbinieka ceļojuma" posmā.

Virtuālā onbordinga izaicinājumi

Virtuālā onbordinga procedūra varētu šķist salīdzinoši vienkārša, bet realitātē tā nav. Organizācijas saskaras ar problēmām, jau sākot ar to, kā sākt onbordinga procesu. Tālāk minētas izplatītākās grūtības.

Diskomforts

Viena no sarežģītākajām virtuālā onbordinga procedūras daļām ir likt jaunajiem darbiniekiem justies komfortabli. Ja darbinieks varētu vismaz dažreiz tikties ar kolēģiem un sazināties ar viņiem klātienē, tas palīdzētu jaunajam kolēģim izprast organizatorisko kultūru daudz vieglāk nekā tiešsaistes mijiedarbībā.

Atstatums

Neizbēgama virtuālā onbordinga problēma ir atstatums starp nesen pieņemtajiem darbiniekiem un viņu vadītājiem. Kad jūs katru dienu satiekaties, sarunājaties, iekļaušanās darbā jaunā organizācijā un jaunā loma ir daudz vieglāka gan darbiniekiem, gan vadītājiem. Virtuālā onbordinga gadījumā ir citādi: mijiedarbība starp jaunajiem darbiniekiem un vadītājiem aprobežojas tikai ar videozvaniem un virtuālām sapulcēm. Tas samazina iekļaušanās tempu, jo trūkst iespējas ikdienā novērot jauno darbinieku progresu.



Pārpratumi komunikācijā

Viens no sarežģītākajiem attālinātā onbordinga izaicinājumiem ir nepareiza komunikācija.

Uzsākot darbu, jaunajiem darbiniekiem trūkst fizisku piemēru, kā "notiek lietas" jaunajā darbavietā. Ne vienmēr ir iespējams pietiekami operatīvi uzzināt informāciju no kolēģiem.

Tādējādi jaunie darbinieki, iespējams, nesaņem skaidru priekšstatu par savu lomu iestādē, un tas palēnina viņu iekļaušanos.

Nav harmonijas un komandas darba

Iestāde var būt efektīva un produktīva tikai tad, ja komandā valda harmonija un komandas darbs. Tas ir viens no izaicinošākajiem virtuālā onbordinga aspektiem. Darbiniekiem trūkst saiknes vienam ar otru, viņi viens otru nesaprot, tāpēc trūkst saskaņas un sinerģijas. Bez līdzsvara, komandas darba un cilvēciskas saiknes organizācijas darbojas mazāk veiksmīgi, jo nesēn pieņemtie darbinieki cieš no iesaistes trūkuma.

Virtuālā onbordinga process

Tomēr minētajām grūtībām ir risinājumi. Rūpīgi pārdomājot procesu un katram apzinoties savu lomu, iestādes var nodrošināt vienmērīgu onbordinga procesu saviem jaunajiem darbiniekiem.

Pievērsiet uzmanību tehnoloģijām jau pirmajā dienā

Skaidrojot darbiniekiem jūsu iestādē izmantotās tehnoloģijas, noorganizējiet viņiem praktisku nodarbību. Uzskatāma demonstrācija par iestādes resursiem un izmantotajiem rīkiem var būt lielisks sākums jaunu darbinieku ievadīšanai darbā. Noskaidrojiet, kādas tehnoloģijas un programmas darbiniekam ir pazīstamas. Runājiet par inovatīviem veidiem, kā strādāt no mājām, pastāstiet par labajiem piemēriem, kā organizēt darbu, izmantojot tehnoloģijas.

Iesaistiet tiešo vadītāju

Attiecības starp darbiniekiem un viņu tiešo vadītāju ir ļoti svarīgas. Tās ir attiecības, kas sākas pirms jaunā darbinieka onbordinga un turpinās visā viņa darbības laikā iestādē. Stablu saišu izveidošana jau no pirmās dienas ir viens no veidiem, kā nodrošināt pozitīvu darbavietas kultūru, kas balstīta uz uzticēšanos un vērtībām.



Sāciet ar komandas sanākumi

Onbordinga sākuma periodā ir ļoti svarīgi ielānnot videokonferences sesiju starp jaunajiem darbiniekiem un pārējiem kolēģiem, dodot viņiem iespēju iepazīstināt ar sevi un satikt savus jaunus komandas biedrus. Galvenais šeit ir aktīva komandas iesaistīšanās – izvēlieties laiku, kad visa komanda var "sanākt" kopā. Padariet par prioritāti regulāri sazināties ar darbinieku no pirmās dienas.

Profesionalitāte un siltums

Esiet maksimāli profesionāli attiecībā pret jaunajiem darbiniekiem, lai novērstu jebkāda veida trauksmi pirmajās darba dienās. Sniedziet arī pietiekami daudz sirsnības, lai darbinieks varētu atvērties, justies pieņemts un drošs un spētu sniegt labāko ieguldījumu iestādes darbā.

Nodrošiniet jaunajiem darbiniekiem pieeju tehnoloģijām

Lielākā daļa iestāžu ikdienā izmanto dažādas progresīvas tehnoloģijas. Viena no būtiskajām lietām, kas jums jādara darbā ievadīšanas procedūras laikā, ir piegādāt iestādes klēpj datoru uz nesen nolīgto darbinieku mājām iespējami īsā laikā, lai varētu strādāt ar visu programmatūru. Nosūtot laikus darbiniekiem dokumentus, kas jāaizpilda, tiek parādīts arī tas, cik organizēta ir jūsu iestāde.

Iestādes vērtību skaidrošana

Darbiniekam ir grūti izprast iestādes kultūru un vērtības virtuālajā vidē. Labākais veids, kā sākt šo procesu, ir izskaidrot darbiniekiem uzvedības kodeksu jau pirmajā dienā, lai viņi savā darbībā varētu īstenot tajā ietvertos principus. Ja jūsu iestādē ir vērtību vēstneši, – lieliski, viņi varētu palīdzēt. Svarīgi, lai pirmā komunikācija notiek ar darbiniekiem, kuri ir iestādes entuziasti un savā rīcībā iemieso iestādes vērtības.

Skaidru mērķu un cerību definēšana

Katram darbiniekam ir sava loma iestādes virzībā. Ir svarīgi, lai jaunie darbinieki apzinātos savu lomu iestādes attālinātajā onbordinga procesā. Definējiet skaidrus mērķus un uzdevumus, kā arī to, kā vērtēsiet darbinieka sniegumu. Padariet skaidrību un caurskatāmību saziņā par savu prioritāti – tas palīdzēs jaunajam darbiniekam iekļauties un izvairīties no sarežģījumiem un pārpratumiem nākotnē.



Nozīmējiet "draugu"

Darba uzsākšana ir vieglāka, ja jaunajam darbiniekam ir "draugs" (angļu val. *buddy*), ar kuru viņš var sazināties virtuālā onboardinga procesā, lai labāk izprastu iestādi un tās noteikumus. "Drauga" lomu var uzņemties darbinieks, kurš jau ir ieguvis pietiekami lielu pieredzi iestādē, ir pietiekami motivēts un iesaistīts, apmācīts darba procesos un gatavs sniegt draudzīgu atbalstu jaunajam darbiniekam.

Bieži pārbaudiet progresu

Arī jaunie darbinieki var saskarties ar "Zoom nogurumu" – tas rodas, cenšoties paveikt pamatdarbu un vienlaikus piedaloties videosanāksmēs. Lai uzlabotu saikni ar darbinieku, ieteicams strādāt tandēmā ar partneri vai komandā, kurā viens otram palīdz laikus pamanīt un novērst problēmas, kas rodas attālinātā darba procesā.

Padariet procesu patīkamu

Ir svarīgi piedomāt, kā ietvert onboardinga procesā jaunas pieejas un idejas, lai jaunie darbinieki varētu augt un izmantot savu potenciālu. Svarīgi arī, lai onboardinga process būtu aizraujošs un dinamisks, padarot jauno darbinieku iekļaušanos par patīkamu "pieturu" garajā darbinieka ceļojumā.

Lūdziet atsauksmes

Vēl viens svarīgs aspekts, integrējot jaunus darbiniekus, ir novērtēt viņu viedokļa svarīgumu. Tas sniedz gan jaunu ieskatu jūsu organizācijas kultūrā, gan faktus, kas var noderēt onboardinga procesa uzlabošanai.

Lūdziet atsauksmes pēc katras prezentācijas un uzturiet atgriezenisko saiti ar jaunajiem darbiniekiem. Izveidojot stabilu atgriezeniskās saites mehānismu starp jaunajiem darbiniekiem un organizāciju, jūs vienlaikus veicināsiet pastāvīgas mācīšanās kultūru savā iestādē.



Virtuālā onboardinga kontrolsaraksts

Izmantojiet šo kontrolsarakstu (angļu val. *check-list*), lai "nemanāmi" integrētu darbiniekus, kuri strādā attālināti, un radītu dinamisku "darba no mājām" kultūru, veicinot darbinieku iesaistīšanos.

1. solis: Virtuālā pieņemšana darbā

Sniegt pretendentiem skaidru informāciju par savu iestādi un vakanci, izmantojot

- intervijas jautājumus;
- amata aprakstus;
- iestādes tīmekļvietni.

Pārbaudīt kultūras saderību:

- veikt attālinātās intervijas;
- organizēt attālinātas tikšanās komandas biedriem;
- iepazīstināt pretendentu ar attālināti strādājošajiem komandas biedriem;
- novērtēt pretendentu, izmantojot tiešsaistes testu.

2. solis: "Nemanāmais" onbordings

Sagatavojiet t. s. "piedāvājuma vēstuli", kurā izklāstiet svarīgāko par darbu: loģistiku, prasībām un to, ko iestāde sagaida no jaunā darbinieka. Radiet iespēju tiešsaistē aizpildīt visus būtiskākos dokumentus, piemēram:

- darba līgumu;
- informāciju par bankas kontu;
- veselības apdrošināšanas polises informāciju;
- darba drošības testu un apliecinājumu;
- ...
- ...



3. solis: Virtuālais onboarding

Iesaistīt darbinieku no 0. dienas:

- dalīties iedvesmojošos citātos, ko kādreiz teikuši iestādes darbinieki par darbu jūsu iestādē (piemēram, no iesaistīšanās pētījuma);
- nosūtīt "virtuālās kafijas" datumu grafiku;
- nosūtīt sveiciena vēstules un laba vēlējumus;
- izveidot tiešsaistes portālu kā palīdzības centru darbiniekiem.

Nodrošināt svarīgāko informāciju:

- norādīt iestādes e-pasta adresi un informāciju par e-pasta izmantošanu;
- dalīties ar kalendāru pirmajām nedēļām/mēnešiem;
- definēt individuālos mērķus un rezultātu rādītājus (NEVIS vai citā sistēmā);
- kopīgot pieejamo informācijas un citu resursu sarakstu;
- nodrošināt piekļuvi iekšējai programmatūrai;
- personīgās informācijas aizpildīšana IT platformā (*Horizon* vai citā).

4. solis: Attālināto darbinieku sagaidīšana 1. dienā

Iesaistīt jaunus darbiniekus, lai viņi justos komfortabli:

- nosūtīt noderīgu velti, piemēram, komplektu "Darbs no mājām";
- mudināt komandu sagatavot jaunajam darba biedram video "Esi sveikts mūsu komandā";
- noorganizēt virtuālu komandas sanākumi;
- noorganizēt tikšanos vai video, kurā iestādes vadītāji vai darbinieki stāsta stāstus un dalās pieredzē par darbu iestādē;
- sniegt detalizētu informāciju par izaugsmes iespējām un mācību programmām.



Iepazīstināt komandu ar jaunajiem darbiniekiem:

- mudināt vadītājus iekļaut rīta vai vakara virtuālās sapulces;
- nozīmēt "draugu" no komandas biedriem;
- noorganizēt virtuālo "ballīti"/iepazīšanās tikšanos ar jauno kolēģi (kolēģiem);
- lūgt jaunus darbiniekus atbildēt uz dažiem iepazīšanās jautājumiem;
- sagatavot un nosūtīt iepazīšanās video pariestādi.

5. solis: Attālināto darbinieku "orientēšana" pirmajās nedēļās

Palīdzēt jaunajiem darbiniekiem izveidot jaunus kontaktus:

- turpināt regulāras "kā iet?" tikšanās ar vadītāju;
- organizēt regulāras "virtuālās kafijas dzeršanas" ar citām struktūrvienībām;
- vismaz reizi mēnesī izspēlēt nelielu tiešsaistes komandas veidošanas spēli;
- radīt iespējas jaunajiem darbiniekiem strādāt kopīgos projektos ar citu struktūrvienību darbiniekiem;
- izteikt atzinību par paveiktajiem uzdevumiem un sasniegtajiem mērķiem.

6. solis: Izmēriet attālināti strādājošo darbinieku apmierinātības līmeni

- Apkopot attālināti strādājošo darbinieku atsauksmes un atbildēt uz tām;
- izveidot tiešsaistes aptaujas anketu, radot iespēju paust savu viedokli par pieredzi un izjūtām darbā;
- apkopot atbildes un izmantot tās savās onboardinga un komandas veidošanas aktivitātēs;
- izmantot pulsa aptaujas, lai regulāri mērītu jauno (un pārējo) darbinieku noskaņojumu.



8 veidi, kā izveidot un uzlabot virtuālā onboardinga procesu

01 Saglabājiēt mērķus, mainiet norises vietu

Virtuālā onboardinga mērķis paliek tāds pats kā tad, kad tikāties ar jaunajiem darbiniekiem klātienē:

- iepazīstiniet viņus ar savu iestādi, misiju un vērtībām;
- lieciet viņiem justies gaidītiem un iekļautiem;
- palīdziet viņiem iepazīties ar vadītājiem un kolēģiem;
- sniedziet viņiem rīkus un apmācību, lai viņi varētu efektīvi strādāt.

Apzinieties, ka jaunajā situācijā jūsu rīcībā ir mazāk personiski, bet efektīvi *Zoom* zvani, iepriekš ierakstīti vebināri, interaktīvas mācības un profesionālās saziņas lietotnes, piemēram, *Slack* un *Workplace* no *Facebook*.

02 Domājiet kā jaunais darbinieks

lejūtieties jaunā darbinieka lomā, pirms sākat kartēt virtuālā onboardinga procesu. Ko jaunais darbinieks vēlētos zināt, darīt un mācīties pirmo 30 dienu laikā? 60 dienās? 90 dienās?

Papildus darāmo darbu kontrolosarakstam – [aizpildi to](#), [pārbaudi to](#), [noskaties tādu video](#), [aizpildi tādu testu](#) [utt.](#) – paredziet jauno darbinieku vajadzības. Kad viņi atrodas attālināti, netiekas ar cilvēkiem personīgi, cenšas navigēt jaunajās tehnoloģijās un uztraucas par to, kā viņi ar to visu tiks galā, viņiem, visticamāk, būs nepieciešams kas vairāk par zīmuli, lai atzīmētu rūtiņu sarakstā.

Jautājiet jaunajiem darbiniekiem, ko viņi sagaida no pirmajām dienām iestādē. Balstoties uz viņu atbildēm, personāla speciālists un tiešais vadītājs var izplānot interaktīvas iepazīšanās un koučinga sesijas. Tas palīdzēs nodrošināt, ka jaunie darbinieki jūtas gaidīti, viņiem ir pieejami nepieciešamie rīki un atbalsts, un cels viņu motivācijas līmeni.



03 Sāciet agri

Daudzi personāla vadītāji un atsevišķas komandas arī iepriekš (pirms pandēmijas) izmantoja virtuālā onboardinga paņēmienus, lai uzņemtu komandā jaunus darbiniekus vēl pirms pirmās darbadienas. Viņi sūtīja ierakstītas videoziņas, veica grupas virtuālos zvanus un nosūtīja komandas sveicienu.

Piemēram, kādā organizācijā darbinieki, kuri būs jauno darbinieku komandas locekļi, tiek lūgti izveidot īsu video, iepazīstinot ar sevi (kad viņi visi bija "uz vietas", viens darbinieks staigāja pa nodaļu un nofilmēja visus). Citā organizācijā tās vadītāju "pierunā" ierakstīt videosveicienu. Personāla speciālists, izmantojot *LinkedIn* platformu, piemēram, nosūta padomu lapu pirms pirmās dienas, atbildot uz bieži pārdomas raisošiem (bet ne bieži uzdotiem) jautājumiem, piemēram, ko gērbt, ko ņemt līdzī un ko sagaidīt pirmajā dienā.

04 Plānojiēt vairāk laika

Pirms pandēmijas onboardinga process lielākajā daļā organizāciju ilga tikai 30 dienas, lai gan eksperti uzskata, ka saskaņā ar *CareerBuilder* pētījumu tam vajadzētu tuvuoties 90 dienām.

Attālinātā darba apstākļos jauno darbinieku onboardingam būtu jāparedz vairāk laika. Kāpēc? Lai gan daļu onboardinga pasākumu var veiksmīgi veikt attālināti, tomēr būs nepieciešama papildu piepūle un aktivitātes, lai integrētu jaunus attālināti strādājošos darbiniekus iestādes kultūrā. Mājās darbs netiek veikts tāpat, kā tas notiek "uz vietas", – trūkst komandas sajūtas un "biedra pleca", ko īpaši asi izjūt jaunie darbinieki. Tā vietā, lai uzreiz diktētu prasības, termiņus un uzdevumus, iesaistiet jaunus darbiniekus un padariet par patiesiem savas komandas biedriem.

05 Izplatiet kultūru

Jaunos darbiniekus ievirzīt savas iestādes kultūrā attālināti ir grūtāk, bet ne mazāk svarīgi kā strādājot klātienē. Lai gan viņi fiziski neatrodas iestādē, jūs tāpat vēlēsieties viņus "iegremdēt" savās vērtībās un misijā, veidojot piesaisti darbavietai.

Apsveriet iespēju piešķirt jaunajiem darbiniekiem kultūras jeb vērtību vēstnesi, kurš var izveidot videosarunas, lai runātu ar jaunajiem darbiniekiem par mazāk formāliem darba aspektiem, piemēram, kādi resursi un atbalsts pieejams darbiniekiem, par brīvprātīgām, sociālām un sporta aktivitātēm un to, kā tās iekļaujas iestādes vērtību sistēmā un kultūrā.



06 Atjauniniet saturu

Ikviens, kas ir strādājis attālināti, ir pārliecinājies, ka *Zoom* nogurums eksistē. Jūs nevēlētos, lai tas notiek ar jaunajiem darbiniekiem onboardinga procesā, tāpēc ieteicams pielāgot mācību pieeju virtuālajam onboardingam. Ieteicams dažādot satura formātu: kombinējiet tiešsaistes tērzēšanu, PDF failus, ekrāna koplietošanu, tālruņa zvanus un video.

Paredziet nedaudz vairāk laika informācijas apgūšanai. Tā vietā, lai visu informāciju sniegtu uzreiz, kombinējiet to ar praktiskā darba sesijām un dodiet iespēju jaunajiem darbiniekiem apgūt materiālus viņu pašu izvēlētajā tempā, un pēc laika to pārrunājiet.

07 Sazinieties bieži

Onboardinga situācijā nav iespējams komunicēt par daudz. Jauns darbs un visas neskaidrības, kas ar to saistītas, rada spriedzi. Iztēlojieties, kā tas ir, – apgūt jaunus pienākumus bez atbalsta un vadlīnijām.

Uzturiet sakarus, izmantojot e-pastu, tērzēšanu un video. Centieties iekļaut gan darba praktiskos aspektus – kas ir jāiemācās vai jādara un kā to izdarīt –, gan sociālos aspektus – intereses, bažas un sajūtas.

Vēl labāk – izveidojiet grafiku, lai jaunie darbinieki katru dienu saņemtu virtuālu "pieskārienu" no vismaz diviem dažādiem cilvēkiem – personāla speciālista, vadītāja, mentora, kultūras vēstneša, drauga, jaunā kolēģa u. c.

08 Atsauksmju saņemšana

Tāpat kā lielākajai daļai instrumentu cilvēkresursu vadības jomā, virtuālajam onboardingam būs jāaug kopā ar darbavietu. Ja vēlaties, lai tas būtu efektīvāks un laika gaitā pieskaņotos iestādes attīstības vajadzībām, jums būs nepieciešama atgriezeniskā saite. Uzziniet, ko domā jaunie darbinieki pēc tam, kad viņi vairs nav tik "jauni".



Pieredzes stāsti

Jaunajiem darbiniekiem onbordings nav tikai darba apmācība, tā ir viņu pirmā reālā pieredze kopdarbam ar jaunajiem komandas locekļiem.

Lūk, 10 cilvēkresursu vadības profesionāļu pieredze, kā veiksmīgāk izveidot attālinātu darbinieku onbordinga procesu:

01 Koncentrējieties uz pirmsbordingu

Pirmajam solim uz lielisku onbordinga procesu vienmēr jābūt vēl pirms pirmās darbadienas. Tas pats attiecas arī uz attālināto onbordingu. Tā vietā, lai pirmā procesa diena tiktu pavadīta telpā, aizpildot dokumentus, ļaujiet jaunajam darbiniekam pavadīt laiku kopā ar savu jauno komandu. Iesaistiet viņus visus dažādās tiešsaistes spēlēs, kas veicina sociālo mijiedarbību. Jo ātrāk jaunie komandas biedri tiek aklimatizēti komandā, jo ātrāk viņi var sniegt savu pienesumu.

Phil Strazzulla, SelectSoftware Reviews

02 Izveidojiet darba uzsākšanas kontrolosarakstu

Iedrošiniet jaunus darbiniekus pašiem vadīt savu onbordinga procesu. Vienkāršākais veids, kā to izdarīt, ir izveidot kontrolosarakstu "Darba sākšana". Kādus rīkus nepieciešams lejupielādēt līdz pirmās nedēļas beigām? Kādiem *Slack* kanāliem jāpievienojas? Kad un kādi dokumenti ir jāparaksta? Ar ko ir jāplāno tikšanās? Izveidojot uzdevumus, kurus viņi var veikt paši, ļaujiet viņiem kontrolēt savu iejušanās procesu.

Vidya Betesh, Human Resources Generalist

03 Esiet pēc iespējas organizētāks

Izveidojiet grafiku pirmajām pāris dienām vai pat pāris nedēļām. Jo detalizētāks tas būs un jo labāk būsiet sagatavojies, jo vienmērīgāks būs onbordinga periods.

Kimberly Kriewald, Avana Capital



04 Esiet klātesošs un gatavs

Virtuālās orientācijas programma, kuru jūs un darbinieks varat kopīgi apskatīt Zoom vai jebkurā citā videokonferenču platformā, nodrošinās, ka darbiniekam ir pieejama strukturēta un informatīva uzņemšana organizācijā, neatstājot viņu apjukšu vai "pazaudējušos". Vienlaikus personāla daļas darbiniekam, kas ir atbildīgs par darbinieka onbordingu, ir jābūt pieejamam visu laiku, lai kopīgi ietu cauri procesiem un atbildētu uz visiem jautājumiem, kas var rasties jaunajam darbiniekam. Kad jūs veltāt cilvēkiem savu laiku un ieguldāt viņos, pat ja tas notiek virtuāli, viņi to novērtēs un būs priecīgi strādāt jūsu organizācijā.

Candi Luciano, Y Scouts

05 Neatsakieties no savas organizācijas kultūras

Kultūrai onbordinga procesā jābūt tikpat svarīgai kā ikdienas pienākumiem. Uzņēmumiem paplašinoties un pieņemot darbiniekus darbā attālināti, bieži tiek pieņemts, ka kultūra nespēj tikt līdz šim procesam. Darbiniekus, kas strādā attālināti, iestādes kultūrā var integrēt, izmantojot koučingu, mentoringu un tehnoloģijas. Padariet to par prioritāti, lai organizācijas kultūra arvien paliktu spēcīga, pat izmantojot attālinātu onbordingu!

Denise Gredler, BestCompaniesAZ

06 Nozīmējiet jaunajam darbiniekam mentoru




Lai darbinieks būtu veiksmīgs jaunā organizācijā, darbā un vidē, viņam ir nepieciešams mentors, kas regulāri seko līdz jaunā darbinieka panākumiem. Svarīgi, lai mentors būtu pacietīgs un gatavs stundām ilgi būt tiešsaistē, lai simulētu reālo darba vidi. Papildus tam jaunajam darbiniekam nepieciešama iespēja tikties un sazināties ar citiem darbiniekiem, lai justos patiesi piederīgs.

Nikitha Lokareddy, Markitors

07 5 dienu plāns pirmajai nedēļai

Es patiesībā mainīju darbu pandēmijas laikā, un tā bija pārsteidzoša pieredze. Lūk, ko darba devējs darīja, lai atbalstītu manu iejušanos:



-  piešķīra man klēpj datoru, un mēs norunājām tikties nedēļu pirms mana līguma sākuma datuma. Šajā tikšanās reizē es saņēmu maisiņu ar kafijas krūzi, ūdens pudeli, uzlīmēm un citām uzņēmuma firmas lietām;
-  piektdienā pirms darba sākuma es pievienojos uzņēmuma iknedēļas virtuālajai laimīgajai stundai un varēju satikt savu jauno komandu;
-  viņiem bija 5 dienu plāns manai pirmajai nedēļai. Mēs pavadījām daudz laika *Zoom*, lai uzzinātu par uzņēmuma vēsturi, mūsu nozari, konkurenci mūsu tirgū un mūsu klientu "varoņu" stāstiem, lai patiesi izprastu mūsu mērķus un produktu piedāvājumu.

Lai gan fiziski mēs nevarējām būt vienā telpā, tagad, kad esmu pārdzīvojuši savas pirmās 90 dienas, man ir sajūta, ka tiešām esmu iepazīnusi savu komandu un esam vienoti savā virzībā uz mērķiem.

Lauren Patrick, Curricula

08 Izmantojiet video, lai iepazīstinātu ar sava uzņēmuma procedūrām

Video mums strādā lieliski, un es no sirds iesaku uzņēmumiem tos izmantot neatkarīgi no tā, vai strādājat attālināti vai klātienē. Ir ļoti patīkami un iedrošinoši skatīties un klausīties, kā kolēģis veic darba uzdevumu, un tas ir arī lielisks veids, kā integrēt un apmācīt jaunos darbiniekus. Bonusa punkti, ja video veidošanai izmantojat vairākus darbiniekus, tādējādi iepazīstinot ar lielāku daļu sava uzņēmuma.

Quincy Smith, ESL Authority

09 Pārtulkojiet uzņēmuma tradīcijas virtuālajā vidē

Mums ir klients, kurš pirmajā dienā nodrošina savus jaunus darbiniekus ar viņu iecienītākajām brokastu pārslām un dienas beigās atzīmē biroja "laimīgo stundu" ar jaunā darbinieka iecienītāko dzērienu. Mēs joprojām to iekļaujam viņu onbordinga programmā, tikai darām to virtuāli. Šīs tradīcijas būtu viegli neturpināt, bet tās veido organizācijas kultūru.

Eric Mochnacz, Red Clover



10 Izveidojiet īsus, personiskus video

Šos īsos 15 līdz 30 sekunžu sveicienus jaunajiem darbiniekiem var nosūtīt pa e-pastu, īsziņā vai čatā, pārraidot virtuālu sveicienu/rokasspiedienu līdzīgi, kā tas būtu viņu pirmajā dienā birojā. Ja izmantojat tādu rīku kā *Slack*, iekšējiem resursiem veltīts kanāls ļauj ikvienam viegli atrast nepieciešamo informāciju vienā koplietošanas mapē.

Nicole Spracale, Coaching and Consulting

Izmantotie interneta resursi

<https://blog.darwinbox.com/7-steps-to-creating-a-virtual-employee-onboarding-program>

<https://blog.darwinbox.com/onboarding/everything-you-need-to-know-about-virtual-onboarding>

<https://www.hrmorning.com/articles/virtual-onboarding/>

<https://www.mindtools.com/pages/article/virtual-onboarding.htm>

<https://www.mindtools.com/pages/article/virtual-ice-breakers.htm>

<https://blog.shrm.org/blog/10-virtual-onboarding-tips-for-remote-employees>



Individuālais mācību un attīstības plāns

Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības stratēģijas 2021.–2027. gadam vīzija ir **nodrošināt publiskās pārvaldes transformāciju uz organizāciju, kas mācās un ir VIEDA.**

Attīstoties tehnoloģijām, mainās mācīšanās vide un nodarbinātie vēlas aizvien vairāk plānot un pārvaldīt savu profesionālo attīstību. Organizācijā, kurā ir attīstīta mācīšanās kultūra, ievieš jaunus risinājumus, veido un projektē nākotni, nevis pielāgojas tai.

Līderiem ir galvenā loma mācīšanās kultūras ieviešanai organizācijā, un īpaši izšķiroša loma viņiem ir individuālo mācību atbalstīšanā, radot iespējas izmantot laiku, lai apmeklētu mācības vai cita veida attīstības pasākumus, un mudinot pastāvīgi mācīties.

Kāpēc publiskajā pārvaldē nepieciešams individuāls mācību un attīstības plāns

Skaidri izstrādāts individuālais mācību un attīstības plāns rada sistemātisku, pārdomātu un plānotu attīstības kopumu, kurā pieejami gan kopīgi, gan individualizēti mācīšanās piedāvājumi, kas veidoti, balstoties uz nodarbinātā stiprajām pusēm, vajadzībām, zināšanām, prasmēm un interesēm, kā arī publiskās pārvaldes reformas mērķiem un attīstības tendencēm.

Mācības, kas ir sistēmas organisks elements, palīdz veidot organizācijas intelektuālo kapitālu.

Nodarbinātais izmēģina jaunas pieejas, mācās no pagātnes un citu pieredzes un ātri un efektīvi iesaistās sistemātisku problēmu risināšanā.






Individuālā mācību un attīstības plāna izstrādes ieteikumi

ATTĪSTĪBAS SARUNA NAV DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANAS SARUNA!







- 01** Sarunas par nodarbinātā attīstības iespējām, motivāciju, šķēršļiem tiek organizētas ne retāk kā reizi pusgadā.
- 02** Attīstības sarunā piedalās nodarbinātā tiešais vadītājs un/vai personālvadības speciālists. Nodarbinātajam ir aktīva loma sarunā un sarunas plāna sagatavošanā.
- 03** Attīstības sarunu rezultātā tiek izstrādāts nodarbinātā individuālais attīstības plāns.

Sagatavošanās sarunai

-  Vienojieties ar darbinieku par sarunas laiku un ielānojiert tai pietiekami daudz laika – rēķinieties, ka sarunai būs nepieciešamas vismaz 60 minūtes.
-  Ja vien neatgadās kas neparedzēts, nepārceliet tikšanos. Sarunas pārcelšana netieši pauž ziņu, ka darbinieka attīstība jums nav svarīga, kas savukārt var negatīvi ietekmēt darbinieka noskaņojumu, motivāciju un attieksmi pret attīstības plānošanu kopumā.
-  Parūpējieties par piemērotu sarunas vietu, ja saruna notiek klātienē, vai abpusēji ērtu platformu, ja tā notiek attālināti. Pārliecinieties, ka saruna varēs notikt netraucēti.


Ieteikumi sarunai

01 Noskaidrojiet darbinieka paša redzējumu par viņa attīstības orientāciju, tas ir, viņa interesi un gatavību apgūt jaunas zināšanas un prasmes, uzņemties jaunus izaicinājumus.

-  Kā Tu pats(-i) vērtē savu gatavību un motivāciju attīstīties?
-  Kādās jomās tā ir lielāka, kādās mazāka vai nav vispār?
-  Cik gatavs(-a)/ieinteresēts(-a) Tu esi apgūt jaunas zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas pašreizējā amatā?
-  Kādi faktori veicina vai varētu veicināt Tavu interesi par jaunu zināšanu un prasmju apguvi?
-  Kas ierobežo vai kavē Tavu interesi par jaunu zināšanu un prasmju apguvi? Kādā veidā var mazināt šo faktoru negatīvo ietekmi? Kā es kā vadītājs Tev šajā ziņā varu palīdzēt?
-  Cik lielā mērā Tu esi gatavs(-a) uzņemties jaunus izaicinājumus, kas ļautu pilnveidot zināšanas un prasmes? Kādus jaunus izaicinājumus Tu būtu gatavs(-a) uzņemties?

02 Vienojieties par mācību un attīstības vajadzībām

Iespēju robežās aiciniet darbinieku pašu formulēt attīstības vajadzības. Pētījumi liecina, ka darbinieki aktīvāk strādā pie to kompetenču aspektu attīstīšanas, kuru attīstīšanu izvēlas paši.

-  No tā, ko pārrunājam līdz šim, – kādas kompetences vai personības aspektus Tu gribētu pilnveidot nākamo 6–12 mēnešu periodā?

Dodiet darbiniekam laiku apdomāties un paust savu viedokli. Varat atklāti pateikt, ka vēlaties, lai būtiskākās attīstības vajadzības darbinieks izvēlas pats. Ieturiet pauzi, pat ja tā ilgst minūti vai divas. Piefiksējiet darbinieka teikto.






Lūdziet darbinieku paņemt Individuālā attīstības plāna sagatavi (ja tiekaties attālināti – atvērt/dalīties ar to datora ekrānā), pārrunājiet plānā norādīto piemēru. Aiciniet darbinieku piefiksēt plānā to, par ko vienosieties sarunas gaitā. Uzsveriet, ka Individuālais attīstības plāns ir viņa attīstības dokuments.

Ja darbinieks nosauc vairāk nekā 3–4 aspektus, ko vēlas attīstīt, noskaidrojiet, kuri viņa skatījumā ir svarīgākie/steidzamākie. Atgādiniet darbiniekam, ka vismaz turpmāko 6 mēnešu periodam nebūtu vēlams noteikt vairāk par 2–3 attīstības vajadzībām.





03 Pārrunājiet iespējamus attīstības pasākumus







Atcerieties par 70/20/10 principu, kas nosaka, ka 70 % no zināšanām un prasmēm darbinieki iegūst darba procesā, 20 % – no citiem cilvēkiem (vadītājiem, kolēģiem, mentoriem) un tikai 10 % zināšanu un prasmju tiek iegūtas strukturētās mācību aktivitātēs, piemēram, semināros vai treniņos.

Vērsiet darbinieka uzmanību, ka attīstības plānā ir paredzēti divu veidu pasākumi – organizēti mācību pasākumi un citas aktivitātes.

-  Lai pilnveidotu šo kompetences aspektu – kādas tieši zināšanas vai prasmes Tev būtu jāiegūst? Kur un kā to varētu izdarīt?
-  Kāds atbalsts Tev būtu nepieciešams, lai Tu attīstītu šo kompetences aspektu? No manis? No citiem kolēģiem?
-  Ko Tu vari darīt pats(-i), lai pilnveidotu šo kompetences aspektu?




Ikdienā izmantojamo attīstības pasākumu piemēri:

-  iekšējo un ārējo normatīvo aktu (pār)lasīšana;
-  profesionālās literatūras lasīšana (iekšējās, ārējās tīmekļvietnes), noteiktu avotu izmantošana;
-  informatīva apkopojuma sagatavošana par noteiktu tēmu;
-  citu kolēģu novērošana;

-  pieredzes apmaiņa ar kolēģiem vai citu iestāžu darbiniekiem;
-  pašanalīze, pašanalīzes dienasgrāmatas rakstīšana;
-  eksperimentēšana ar dažādām metodēm;
-  atgriezeniskās saites lūgšana kolēģiem, vadītājam;
-  "pēcnotikuma analīze" – pēc nozīmīgas sarunas vai pasākuma individuāli vai sarunā ar kolēģi/vadītāju pārrunāt, kas izdevās, kas būtu jādara citādi;
-  prezentācijas/mācību materiāla sagatavošana kolēģiem par noteiktu tēmu.
Prezentācijas vadīšana.

04 Nosakiet un individuālajā attīstības plānā piefiksējiet kritērijus, pēc kuriem noteiksiet, vai vēlamais attīstības rezultāts ir sasniegts.




Ieteikumi sarunas noslēgumam

-  Aiciniet darbinieku izdarīt secinājumus – ko viņš pēc sarunas darīs, kad un kādā termiņā.
-  Apkopojiet savus uzdevumus, kas izriet no sarunas rezultātiem, – ko un kādā termiņā darīsiet jūs.
-  Pastāstiet, kad ir/varētu būt plānota nākamā saruna par darbinieka profesionālo kompetenču attīstību.

Pārliecinieties, ka darbiniekam nav palikuši neatbildēti jautājumi.



Pēc sarunas

-  Sekojiet līdzi, vai darbinieks noteiktajā laikā atsūta Individuālā attīstības plāna projektu. Ja nepieciešams, atgādiniet par to.
-  Ierakstiet savā kalendārā/darbu sarakstā aktivitātes, ko apņēmiēties veikt.
-  Pēc individuālā attīstības plāna saskaņošanas ar darbinieku nosūtiet to personāla vadības struktūrvienībai.





Atcerieties, ka Jūsu kā vadītāja rīcība savu kompetenču attīstībai ir labākais piemērs darbiniekiem. Pārliecinieties, ka darbinieki redz un zina, kā Jūs ikdienas darbā strādājat pie savu kompetenču attīstības.

Pilnveidojamā kompetence/ attīstības joma	Mācību/ attīstības vajadzība	Plānotie mācību un attīstības pasākumi, to izpildes termiņi		Kritērijs(-i) attīstības rezultātu novērtēšanai (lai noteiktu, vai vēlāmais rezultāts ir sasniegts)
		Kritērijs(-i) attīstības rezultātu novērtēšanai (lai noteiktu, vai vēlāmais rezultāts ir sasniegts)	Citi attīstības pasākumi (termiņš un atbildīgais)	
Piemēram, sarežģītu situāciju un klientu vadība.	Piemēram, savu emociju vadība saskarsmē ar agresīviem klientiem.	Piemēram, dalība mācībās par kādu no šādām tēmām: emociju vadīšana sarežģītās situācijās, sarežģīto klientu tipi un saskarsme ar viņiem (turpmāko 6 mēnešu laikā). Atbildīgais par mācību nodrošināšanu – personāla nodaļas eksperts.	Piemēram, dalība pieredzes apmaiņas diskusijā ar kolēģiem par efektīviem savu emociju pārvaldīšanas paņēmieniem. Atbildīgais par diskusijas organizēšanu – vadītājs); patstāvīga dažu emociju pašregulācijas metožu apguve un izmantošana (atbildīgais – darbinieks).	Piemērs. 01 Pašnovērtējums (vai vadītāja vērtējums) pēc 6 mēnešiem – kā mainījusies rīcība un attieksme saskarsmē ar agresīviem klientiem. 02 Dažu emociju pašregulācijas metožu regulāra izmantošana, kad nākas komunicēt ar agresīviem klientiem.

Virtuālais grāmatu plaukts

Virtuālais grāmatu plaukts nodrošina iespēju ātri atrast nepieciešamo informāciju, kas radīta valsts pārvaldei, vai citus publiski pieejamus materiālus, kas sakārtoti atbilstoši tēmai un var būt noderīgi publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem darbam vai pašattīstībai. Tas ir lejupielādējams digitāls grāmatu plaukts, kas pieejams visiem valsts pārvaldes darbiniekiem.

Virtuālajā grāmatu plauktā var atrast:

-  e-grāmatas
-  ierakstus no konferencēm
-  pamācības
-  vadlīnijas
-  žurnālu rakstus
-  saites uz materiāliem
-  videoklipus
-  citus noderīgus materiālus

Grāmatu plauktu uztur un materiālu ievietošanu tajā nodrošina Valsts administrācijas skola.



Virtuālā grāmatu plaukta saturu veido visi valsts pārvaldes darbinieki, iesniedzot ievietošanai tajā paredzētos materiālus.




- 01** Valsts administrācijas skolas (VAS) Mācību pārvaldības sistēmā tiek izveidota sadaļa "Virtuālais grāmatu plaukts"
- 02** Sākotnēji tiek padarīti pieejami VAS rīcībā esošie mācību materiāli
- 03** Nodrošināta iespēja jebkuram valsts pārvaldes darbiniekam elektroniski iesniegt materiālus ievietošanai virtuālajā grāmatu plauktā.



Darba telpa un vide

Kādā birojā strādās publiskās pārvaldes darbinieki nākotnē

Videi, kurā atrodamies, ir ietekme gan uz publiskajā pārvaldē nodarbināto darba kvalitāti, gan arī uz pieredzi, ko publiskās pārvaldes klienti – iedzīvotāji – gūst, izmantojot valsts pakalpojumus. Nākotnes biroja darba videi ir jāveicina efektivitāte un pašai jābūt efektīvai:

-  no enerģijas un citu resursu izmantošanas viedokļa;
-  no ekoloģijas viedokļa;
-  no pieejamības un ērtuma viedokļa.

Vide, kurā tiek radīti un sniegti pakalpojumi iedzīvotājiem, arī ir pakalpojums – gan publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem, gan tās klientiem. Izvirzot augstus pakalpojumu kvalitātes standartus, nav iespējams nerunāt par telpām, ēkām, iekārtojumu, kurā funkcionē publiskā pārvalde. Jaunam prasību līmenim nepieciešami jauni standarti, prasības un risinājumi. Šajā Nākotnes biroja rokasgrāmatas sadaļā atrodamas gan VAS "Valsts nekustamie īpašumi" izstrādātās Publiskā sektora biroja izveides vadlīnijas, gan idejas kopstrādes telpām, gan mājas biroja komplekts gadījumiem, kad strādāsiet no mājām.

Publiskā sektora biroja izveides vadlīnijas

VAS "Valsts nekustamie īpašumi" komanda, ņemot vērā tās vīziju –

veidot koplietojamas biroju ēkas, kas ietver sevī viedu un mūsdienīgu darba vidi un inovatīvus kopdarba risinājumus, kas ļautu piesaistīt valsts pārvaldei izcilus talantus, kuri viedā, aktivitātēs balstītā birojā valsts interesēs spētu strādāt daudz efektīvāk un elastīgāk, –

ir izstrādājusi Publiskā sektora biroja izveides vadlīnijas, sniedzot tajās ieteikumus un standartus, kā veidot darba vidi publiskajā sektorā, lai cilvēki, darbojoties tajā, gūtu pozitīvu pieredzi.

Vadlīnijas ir paredzētas lietošanai ikvienam, kurš ir iesaistīts biroju telpu attīstīšanā, rekonstruēšanā, projektēšanā, plānošanā un dizaina veidošanā publiskā sektora, t. i., valsts iestāžu, valstij piederošo kapitālsabiedrību un atvasināto publisko personu, vajadzībām.





Aicinām publiskās pārvaldes institūcijas izmantot šīs vadlīnijas, īstenojot savu vīziju par vidi, kurā cilvēkiem iespējams gūt pozitīvu pieredzi attiecībā ar valsti



<https://www.vni.lv/kompetence/musdieniga-darba-vide>



Kopstrādes telpas publiskajā pārvaldē

Ceļa karte un BUJ publiskās pārvaldes institūciju ēku un telpu pārveidei, veicinot kopstrādes risinājumus

Saturs

Kas ir kopstrādes telpas un kāpēc tās ir nepieciešamas	104
Kopstrādei piemērotu telpu un ēku veidošanas CEĻA KARTE	108
Horizontālie principi, kas jāievēro, transformējot publiskās pārvaldes ēkas un telpas	109
Kādai jābūt nākotnes ēku apsaimniekošanas pieejai publiskajā pārvaldē	110
Kāda veida ēkas ir pielāgojamas kopstrādei	111
Kā varētu pielāgot esošos birojus koplietošanai	111
Ko darīt ar ēkām – vēstures mantojumu –, kuras nav pielāgojamas kopstrādei	111
Kā varētu lietderīgi izmantot brīvās darba vietas	112
Kādi kopējie principi jāpiemēro ēku plānošanā	112
Kādiem jābūt IT risinājumiem kopstrādes telpās	113
Kā varētu nodrošināt finansējumu kopstrādes telpām	113
Kādi ir nepieciešamie soļi, lai nodrošinātu finansējumu kopstrādes telpām resora ietvaros	114
Kas jāņem vērā, lai nodrošinātu darba drošību un aizsardzību kopstrādes telpās	115

Kas ir kopstrādes telpas un kāpēc tās ir nepieciešamas

Kopstrādes telpas pasaulē un arī Latvijā pēdējo gadu laikā kļūst arvien populārākas. Sākotnēji kopstrādes iespējas piedāvāja uzņēmēji privātajā sektorā, lai dotu iespēju radošām personām, pašnodarbinātajiem un jaunuzņēmumiem strādāt elastīgu darba laiku, vai individuāliem komersantiem, kuriem nav sava pastāvīga biroja, saņemt pilna servisa biroja pakalpojumus. Kopstrādes telpas piedāvā iespēju sadarboties ar citu profesiju un nozaru pārstāvjiem, iegūt zināšanas un attīstīt savus personīgos kontaktus. Uzskata, ka pirmā "coworking" jeb kopstrādes/kopdarba darbavieta radās 2005. gadā – Sanfrancisko feministu kopienas "Spiral Muse" ēkā. Latvijā pirmatklājējs, iespējams, bija "TechHub Riga" 2012. gadā.¹

2015. gadā tika izveidots Eiropas Kopstrādes tīkls (*European Coworking Network*)². Tas ir projekts, kura galvenais mērķis ir nodrošināt mācības, informācijas un sadarbības tīklu veidošanas iespējas jauniešiem, jaunuzņēmumiem un citām ieinteresētajām pusēm. Projekta sākotnējo komandu veidoja Horvātijas, Ungārijas, Spānijas, Beļģijas un Latvijas pārstāvji. Projekta ambīcija ir iekļaut pārstāvjus no visiem sektoriem – publiskā, privātā un NVO.³

Latvija ir arī projekta CoLabora (*European cooperation project on coworking spaces in rural areas*) partneris. Tā ietvaros, piemēram, ir tapusi kopstrādes telpa "CoLabora Lielvārde".

Kopstrādes telpa "CoLabora Lielvārde". Tā atrodas Ausekļa ielā 1A, Lielvārdē, un ir tapusi projekta *European cooperation project on coworking spaces in rural areas* ietvaros. Kopstrādes telpas mērķis ir veicināt sabiedrisko aktivitāti, līdzdarbošanos un attīstīt teritorijas ekonomisko izaugsmi.



CoLabora projekta ietvaros ir izstrādātas vadlīnijas kopstrādes telpu izveidošanai lauku reģionos. Vadlīnijas latviešu valodā pieejamas šeit:

http://ziedzeme.lv/uploads/lv_rural_coworking_guide-compressed.pdf

1
2
3








http://stradavesels.lv/Uploads/2021/01/15/Kopstrades_telpas_15012021.pdf
<http://socialinnovation.lv/en/european-coworking-network/>
http://socialinnovation.lv/wp-content/uploads/2013/12/ENG_IO1_FINAL.pdf

VAS "Valsts nekustamie īpašumi" (VNĪ) ir pirmā organizācija Latvijas publiskajā sektorā, kura, radot šādu telpu, ļauj novērtēt iespējas un priekšrocības, ko sniedz kopstrāde un darbs aktivitātēs balstīta koncepta birojā. 2019. gadā VNĪ īstenoja pārcelšanās projektu no trim atsevišķiem birojiem Vecrīgā (Smilšu, Vaļņu un Mucenieku ielā) uz vienotu biroju Talejas ielā 1, Rīgā, kas veidots atbilstoši aktivitātēs balstīta biroja principiem, nodrošinot kopstrādes iespējas savas komandas vajadzībām atbilstoši birojā strādājošo darba specifikai. Šobrīd VNĪ plāno piedāvāt atsevišķas telpas arī citu organizāciju darbiniekiem, izmēģinot kopstrādes iespējas.











Pamazām arvien lielāku popularitāti gūst vienas vai vairāku organizāciju kopstrādes telpas. Kopstrādes telpas ir kļuvušas par elastīgu "biroja pakalpojuma" vietu jeb "atvērto biroju" vairākiem darba devējiem vienlaikus.

Kopstrādes telpu priekšrocības ir:

-  elastīgums un pieejamība;
-  zemākas izmaksas nekā fiksētam birojā (tikai pēc reālā lietošanas laika un nepieciešamības);
-  radoša atmosfēra/socializācija ar līdzīgi domājošiem, iespēja atrast pirmos klientus, testēt produktus/pakalpojumus;
-  alternatīva mājas birojā;
-  laba ergonomika, dažādu veidu darba vietas un mēbeles;
-  pieejams biroja aprīkojums bez fiksētām izmaksām;
-  koplietošanas pakalpojumi – kafijas aparāti, virtuves telpas, sanāksmju telpas, dušas u. c.⁴



Piemēram, 2018. gada Austrālijas Publiskās pārvaldes institūta pētījums liecina, ka kopstrāde publiskajā pārvaldē rada vismaz šādus ieguvumus:

-  paaugstināta produktivitāte;
-  samazināta satiksmes noslodze un darbinieku pārvietošanās laiks;
-  veicināta vietējās kopienas attīstība;
-  atbalsts vietējiem iedzīvotāju centriem;
-  atbalsts vietējai ekonomikai;
-  labāks darba un privātās dzīves līdzsvars;
-  augsti kvalificēta personāla noturēšana;
-  pozitīva ietekme uz veselību, attiecībām un ģimenes budžetu, īpaši tiem nodarbinātajiem, kuri ilgu laiku pavada ceļā uz darbu.⁵

Ieviešot kopstrādes telpu pakalpojumu publiskajā pārvaldē, viena no būtiskākajām priekšrocībām būtu **socializācija vairāku iestāžu darbinieku starpā un dažādu veidu aktivitātēm pielāgotas darba vietas**. Šādu ēku vai telpu izveidošana reģionos, nodrošinot iespēju tajās strādāt dažādu iestāžu nodarbinātajiem, veicinātu valsts un pašvaldību īpašumā esošo vai nomāto ēku racionālu izmantošanu, uzlabotu darba un privātās dzīves līdzsvaru (iespēja nodarbinātajam izvēlēties dzīvesvietai tuvāko biroju), kā arī stimulētu darba telpu pielāgošanu dažādām darbinieku un klientu vajadzībām, ietaupītos līdzekļus mērķtiecīgi ieguldot ēku pielāgošanā un ērtākas, mūsdienīgākas darba vides veidošanā.

Kopstrādes koncepts būtu milzīgs solis uz priekšu valsts pārvaldes kā vienota darba devēja, kā vienota kopuma (angļu val. *government as a whole*) kultūras veidošanā.



Vienlaikus publiskā sektora kopstrādes telpai jābūt kam vairāk par subsidētu un pašradītu istabu – tas kropļotu nekustamo īpašumu tirgu. Ja valsts pārvalde kopstrādes telpu izmanto vienīgi savām vajadzībām, tad lietotāji (attiecīgās iestādes) mehāniski dala izmaksas savā starpā. Tomēr būtu jātiecas uz to, lai publiskās pārvaldes kopstrādes telpas būtu ar virsvērtību:

- 01** tās kalpotu kā vieta, kas nodrošina sociālos uzņēmumus valsts pakalpojumu veikšanai (tad telpa daļēji tiek finansēta ar pakalpojuma izmaksām);
- 02** tās kalpotu kā vieta, kur tiekas publiskajā pārvaldē nodarbinātie un nevalstiskais sektors (vieta tiek finansēta daļēti, starp nozares asociācijām publiskās–privātās partnerības ietvaros);
- 03** ja telpas izmanto tikai publiskā pārvalde, tad izmaksas aprēķina pēc tirgus cenas ar dalīto rēķinu vai pilotprojektu formā konkrētu mērķu sasniegšanai, piemēram, procesu digitalizācijas pilotēšanai;
- 04** koptelpa kā eksperimentu telpa (tiek finansēta projekta ietvaros).



Kopstrādei piemērotu telpu un ēku veidošanas CEĻA KARTE





Nepieciešamība pēc kopstrādes telpām kļūst arvien acīmredzamāka ne tikai vienas iestādes ietvaros, bet arī resora ietvaros starp iestādēm, kā arī starp valsts, pašvaldību un privātā sektora organizācijām. Īpaši vajadzību pēc pārmaiņām aktualizēja pandēmija, kad darbinieki sāka strādāt no savas dzīvesvietas. Daudziem publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem dzīvesvieta neatrodas ne tajā pašā kvartālā, kur darbavieta, ne arī tajā pašā pilsētā vai novadā. Piesaiste noteiktai adresei, noteiktai ēkai vai telpai pakāpeniski mazinās, uzsvars pārvietojas uz iespēju efektīvi, netraucēti strādāt. Mainās arī nodarbināto un klientu prasības telpai un videi. Mēs vairs neesam ar mieru samierināties ar neērtu galdu un krēslu, nepietiekamu apgaismojumu un gaisu, neērtu un slikti strādājošu tehniku. Apzinoties, ka darba vieta un pakalpojumu sniegšanas vieta arī ir pakalpojums nodarbinātajam vai klientam, publiskā pārvalde var sākt ceļu uz darba vides transformāciju. Svarīgākie soļi esošo darba vietu pārveidošanai nākotnes birojos ir šādi:







Horizontālie principi, transformējot publiskās pārvaldes ēkas un telpas

Strādājot pie ēku transformācijas, jāvadās pēc šādiem galvenajiem principiem:





ILGTSPĒJA UN TERITORIJU ATTĪSTĪBA

-  Zaļais kurss – atbalsts ilgtspējīgiem risinājumiem
-  Vieta kā "magnēts" un "trigers" pārveidei. Publiskās pārvaldes iestāžu "pilsētiņas"
-  Mazināt koncentrāciju Rīgā
-  "Atdzīvināt" teritorijas: piesaistīt cilvēkus, mainīt pilsētas/valsts seju

SADARBĪBA UN SINERĢIJA




-  Meklēt sinerģiju starp institūcijām, rodot kopīgus ieguvumus
-  Dialogs starp pašvaldību un valsti: pārskata vajadzības un resursus katrs savā pusē un meklē sinerģiju
-  Sadarboties ar privāto sektoru, lai panāktu degradēto teritoriju atdzīvināšanu
-  Izvairīties no dublēšanās, kad vairākas iestādes pērk vienu un to pašu (IT)

LĪDERĪBA UN PĀRVALDĪBA

-  Augstākās vadības atbalsts
-  Pāriešana uz elektroniskajiem dokumentiem, mūsdienīgām dokumentu vadības sistēmām, kas pieejamas tiešsaistē
-  Juridiskā puse: skaidri nosacījumi, precīza juridiskā platforma
-  Idejas saimnieks un maksimāli centralizēta, vienota īpašumu pārvaldība

KOMUNIKĀCIJA UN PĀRMAIŅU VADĪBA

Veicināt domāšanas un attieksmes maiņu:






-  komunikācijas un pārmaiņu vadība
-  sabiedrības informēšana
-  labās pieredzes popularizēšana







Kādai jābūt nākotnes ēku apsaimniekošanas pieejai publiskajā pārvaldē

- ◇◇ Lielas ēkas:
 - ◇◇ valsts pārvaldes iestādes Rīgā varētu satilpināt trijās lielās biroja ēkās
 - ◇◇ (100000 m²); 500–1000 darbinieku – efektivitātes minimālā robeža.
- ◇◇ Virzīties prom no Rīgas centra.
- ◇◇ Apvienot radniecīgo resoru iestādes vienā ēkā, reģionos turpināt valsts un pašvaldību pakalpojumu apvienošanu vienā ēkā. Klientiem ir ērtāk, ja visas nepieciešamās iestādes ir vienā ēkā.
- ◇◇ Publiskās pārvaldes nākotnes biroja standarts:
 - ◇◇ mūsdienīgs, veselībai labvēlīgs aprīkojums: ventilācija, jonizēšanas pakalpojumi, augi gaisa kvalitātes uzlabošanai, CO₂ mērītāji;
 - ◇◇ viedo tehnoloģiju izmantošana, t. sk. BIM (projektēt, būvēt un apsaimniekot būvi digitālā vidē);
 - ◇◇ nišas veida kabineti, aktivitātēs bāzētas telpu zonas;
 - ◇◇ sanāksmju telpas, kur sanāk mazākās komandās;
 - ◇◇ velonovietnes, elektroauto uzlādes stacijas, ģimenes autostāvvietas, stāvvietas
 - ◇◇ piemērots cilvēkiem ar īpašām vajadzībām;
 - ◇◇ vides pieejamība – lifts/pacēlājs vai telpas 1. stāvā;
 - ◇◇ prasībām atbilstošas tehniskās/saimnieciskās/serveru telpas;
 - ◇◇ konkrētu telpu pieejamība arī pēc darba laika beigām – atsevišķa ieeja.
- ◇◇ Konferenču telpas veidot tā, lai tās izmantošanai varētu piedāvāt tirgū, ņemot vērā noslodzi.



Kāda veida ēkas ir pielāgojamas kopstrādei

-  Atkarībā no kopstrādes veida jebkuras ēkas ir pielāgojamas kopstrādei.
-  Priekšrocības:
 -  ēkām, kurās vismaz kāda telpa ir pietiekami liela grupu darbam;
 -  lielu platību ēkām;
 -  jaunām ēkām.

Kā varētu pielāgot esošos birojus koplietošanai

-  Nojaukt dažas sienas, padarot telpas plašākas.
-  Attīstīt atsevišķas zonas, telpu grupas, tematiskās zonas.
-  Sadalīt ēku blokos, atvēlot daļu telpu/zonu koplietošanai.
-  Strādāt kopā ar ēku apsaimniekotājiem, definējot kopīgās prasības un izstrādājot risinājumus, kas nodrošinātu kopstrādes iespējas.

Ko darīt ar ēkām – vēstures mantojumu –, kuras nav pielāgojamas kopstrādei

-  Pielāgot esošās lielās ēkas vai celt mūsdienu prasībām atbilstošas jaunceltnes. Jāmeklē risinājumi esošo ēku pielāgošanai, jo nebūs iespējams būvēt tikai jaunus birojus. No neefektīvajām un dārgajām ēkām jāatbrīvojas, jo tas ir nelietderīgs, bet ļoti apjomīgs līdzekļu patēriņš.
-  Vēsturisko mantojumu saglabā valsts, ja spēj, bet, ja tā nav, var nodot privātajam sektoram. Izstrādāt kritērijus, kuras ēkas ir vēsturiski nozīmīgas saistībā ar Latvijas valsts veidošanos un ir paturamas valsts īpašumā un kuras ir virzāmas atsavināšanai. Ja ēka paturama valsts īpašumā, tad diskusijā ar Kultūras ministriju un Nacionālo kultūras pieminekļu pārvaldi jārod ēkām vispiemērotākais pielietojums.



- ✧ Izmantot aizslietņus, lai izmantotu lielās zāles, – tie ir viegli noņemami un nebojā vidi.
- ✧ Rosināt un atbalstīt jaunus tehniskos un dizaina risinājumus.

Kā varētu lietderīgi izmantot brīvās darba vietas⁶





- ✧ Samazināt fiziskās darba vietas līdz 70 % no kopējā plānotā nodarbināto skaita.
- ✧ Publiskās zonas piedāvāt tirgū, kā tas ir Teikā, TechHub u. c.
- ✧ Darba vietu depersonalizācija.
- ✧ Darba vietu noma.
- ✧ Kabinētu atvēršana, telpas kā nišas.
- ✧ Radniecīgas vai viena resora organizācijas apvienot vienā ēkā vai ēku kompleksā, lai izvairītos no liekas pārvietošanās.
- ✧ Efektīva telpu rezervācijas sistēma.

Kādi kopēji principi jāpiemēro ēku plānošanā







- ✧ Sanāksmju telpās paredzēt videokonferenču iespējas.
- ✧ Darba laiks 24/7 – atsevišķa ieeja nodarbinātajiem, kas strādā ārpus "standarta" darba laika.
- ✧ Telpu rezervācija, "tukšo laiku" piedāvājot citiem.
- ✧ Konferenču telpas izvietot 1. stāvā.



Kādiem jābūt IT risinājumiem kopstrādes telpās

-  Nepieciešams izveidot vienotu telpu rezervācijas sistēmu.
-  Definēt vienotus principus kopstrādes telpu fiziskai piekļuvei, izveidot vienotu čipu sistēmu ar elektronisku darbinieku autentifikāciju.
-  Jāveicina pāreja nostacionāriem uz mobilo telefonu sakariem valsts pārvaldē.
-  IT tehnisko atbalstu par tehniskajiem jautājumiem būtu jānodrošina kopstrādes telpas IT atbalsta personālam, bet specifiskas lietojumprogrammatūras atbalstu nodrošinātu pārstāvētās iestādes IT atbalsta personāls.

Kā varētu nodrošināt finansējumu kopstrādes telpām










-  Visa ministrijas resora administratīvās darbības nodrošināšanai paredzētā finansējuma centralizācija, resoram kopēja programma kopstrādes finansēšanai.
-  Resora ietvaros centralizēta apsaimniekošana – vienots apsaimniekošanas serviss.
-  Resora ietvaros nodrošināt infrastruktūras optimizāciju. Kopējās izmantojamās platības samazināšana, tādējādi samazinot ēku lietošanas izdevumus uz vienu kvadrātmetru.
-  Atbrīvoto telpu atsavināšanas izmaksas tiek ieguldītas kopstrādes telpu jeb nākotnes biroja izveidē.
-  To valsts pārvaldes un pašvaldību institūciju apvienošana vienā ēkā, kuras atrodas reģionos, tādējādi gan samazinot telpu izmaksas, gan nodrošinot iespējas iedzīvotājiem saņemt valsts un pašvaldību pakalpojumus vienuviet.
-  Lai būtu iespējama valsts nekustamo telpu atsavināšanas ieņēmumu novirzīšana nākotnes biroja koncepta īstenošanai, kārtējā gada budžeta sagatavošanas procesā likumā par valsts budžetu kārtējam gadam jāparedz norma, kas dotu iespēju valsts nekustamo telpu atsavināšanas rezultātā iegūtos līdzekļus neieskaitīt valsts budžetā.



Kādi ir nepieciešamie soļi, lai nodrošinātu finansējumu kopstrādes telpām resora ietvaros



Kas jāņem vērā, lai nodrošinātu darba drošību un aizsardzību kopstrādes telpās

-  Institūciju sadarbības līgumā vai nodoma līgumā jānosaka par darba drošību un aizsardzību atbildīgās personas un skaidri jānosaka viņu kompetences.
-  Jābūt aktuālam un viegli pieejamam nodarbināto sarakstam un uzskaiti (evakuācijas gadījumiem).
-  Digitālā darba drošības instrukcija darbinieku iepazīstināšanai. Piemēram, rezervējot darba vietu, datorā automātiski parādās riski (vispārīgie, speciālie riski koplietošanas telpā) un noteikumi, t. sk. uzvedības noteikumi (video). Nodarbinātajam jāapliecina, ka ir iepazīties ar tiem noteikumiem.
-  Iestādēs jābūt izstrādātām iekšējām instrukcijām par darba drošību (attālinātais darbs, kopstrādes telpas, ugunsdrošība, evakuācija u. c.). Ja kopstrādi nodrošina vairākas institūcijas, instrukcijām jābūt kopīgām.
-  Jābūt izstrādātai un pieejamai kopstrādes telpu izmantošanas instrukcijai (datora lietošana, pieslēgšana, galdu regulēšana, apgaismojums u. c.). Tai jābūt novietotai pie katras darba vietas.
-  Jābūt ērti pieejamai informācijai par atbildīgajām personām – kam zvanīt, ja kas notiek.
-  Lai izvairītos no nelaimes gadījumiem darbā, visam telpas aprīkojumam jābūt pareizi ierīkotam (papildu informācija, piemēram, stradavesels.lv).
-  Nepieciešama instrukcija, kā rīkoties kopstrādes telpās ārkārtējās situācijās (videostāsts, informatīvi materiāli).
-  Ietvert obligātu instruktāžu par biroja lietošanu arī darbinieku onboardinga programmā.



Biroja etiķete kopstrādes telpās








Biroja etiķeti darbam kopstrādes telpās izstrādāja VAS "Valsts nekustamie īpašumi" komanda, uzsākot darbu jaunajās telpās Talejas ielā 1. Aicinām publiskās pārvaldes institūcijas to pielāgot savām vajadzībām, ieviešot kopstrādes risinājumus savā nākotnes birojā.

Konfidenciāls darbs, koncentrēšanās

- ❖ Jebkuru konfidenciālu un sensitīvu sarunu risināšanai izmantojam jebkuru brīvi pieejamo sarunu telpu vai arī kluso zonu, ja tajā neviens neatrodas.
- ❖ Ja ir jāstrādā ar konfidenciālu un sensitīvu informāciju, darbu veicam klusajā zonā vai izvēlamies tādu darba vietu, kur ir mazāka darbinieku plūsma. Ir iespēja datoru aprīkot ar speciāliem ekrāna aizsargiem, par to pieejamību jāvēršas IT daļā.
- ❖ Ja pie mums vēršas kolēģis ar jautājumu un sarunas laikā saprotam, ka saruna ieilgst un tā var traucēt blakus sēdošajiem kolēģiem, sarunas turpināšanai izmantojam jebkuru brīvi pieejamo sarunu telpu.
- ❖ Pie darba galda ir pieļaujama īsa saruna līdz 5 minūtēm pieklusinātā tonī.
- ❖ Privātas telefonsarunas pie darba galda nerisinām; dodamies uz sarunu kabīnēm vai brīvām sanāksmju telpām.
- ❖ Ja vēlamies, lai kolēģi mūs netraucē koncentrēties darbam, *Outlook* kalendārā iezīmējam sev laiku "*Busy*" / *Skype* "*Do not disturb*". Varam arī uzlikt zīmi "Netraucēt" uz darba galda vai monitora.
- ❖ Neapvainojamies, ja kolēģi mums aizrāda, ka saruna ar citu kolēģi pie darba galda ir ieilgusi un traucē darbam.
- ❖ Neapvainojamies, ja kolēģi aizrāda mums par intensīvām smaržām vai aromātiem. Var lūgt Personāla daļas vadītāju diskrēti uzrunāt attiecīgo kolēģi.



Klusās zonas

-  Klusās zonas ir paredzētas konkrētu darba uzdevumu veikšanai, kur nepieciešama spēja koncentrēties.
-  Klusā zona nav pastāvīga darba vieta.
-  Klusajā zonā nedrīkst sarunāties savā starpā, runāt pa telefonu, skaļi smieties, intensīvi pārvietoties.
-  Varam klausīties mūziku, izmantojot austiņas.
-  Pie darba galda drīkst dzert, nedrīkst ēst.
-  Ja dodamies pusdienās, atstājam zīmīti, cikos mēs atgriezīsimies pie darba galda.
-  Klusajās zonās nedrīkst uzturēties bērni.





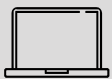
Elastīga darba vides izvēle un tehnoloģijas

- 🔗 Visas sanāksmes, pasākumus, klientu vizītes un privātas lietas plānojam savā MS *Outlook* kalendārā, lai citiem būtu iespējams redzēt jūsu pieejamību.
- 🔗 *Teams* programmai vienmēr ir jābūt ieslēgtai, lai kolēģi var redzēt jūsu pieejamību un ar jums sazināties.
- 🔗 Izmantojam *Teams/Skype/Outlook* statusus ("Netraucēt", "Pieejams" utt.).
- 🔗 Katra darbinieka pienākums ir atbildēt uz MS *Outlook* programmā sūtītajiem sanāksmju pieprasījumiem.
- 🔗 Sanāksmes pieprasītāja pienākums ir pārliecināties, ka aicināmie cilvēki ir pieejami (*Scheduling assistant*), pirms tiek izsūtīts uzaicinājums.
- 🔗 Izvairāties no sapulču plānošanas laikā, kad citi kolēģi ir aizņemti.
- 🔗 Ja strādājam attālināti, MS *Outlook* kalendārā veicam atzīmi – *Working Elsewhere*.
- 🔗 Ja mūsu *Teams/Skype/Outlook* statuss ir atzīmēts kā "Pieejams", citiem kolēģiem ir tiesības vērsties pie mums ar darba jautājumiem, ja pirms tam ir nosūtīta *Teams/Skype* ziņa (sākumā čats, tikai tad sarunaklātienē).
- 🔗 Ja mums šādi jautājumi traucē darbu, norādām statusu "Netraucēt".
- 🔗 Ja sarunai ar kolēģi paredzētas vairāk nekā 20 minūtes, obligāti rezervējam laiku sarunai MS *Outlook* kalendārā.
- 🔗 Lai noskaidrotu kolēģa atrašanās vietu birojā, nosūtām *Teams/Skype* ziņu. E-pastu šādos gadījumos neizmantojam.
- 🔗 Cenšamies nesūtīt *Teams/Skype* ziņas kolēģiem pēc plkst. 19.00.
- 🔗 E-pastā norādām ziņas prioritāti, jo īpaši, sūtot e-pastu pēc plkst. 17.00.
- 🔗 Mēs cienām kolēģu izvēli neizmantojot darba telefonu pēc darba laika.
- 🔗 Mēs pievienojam savā iestādes kontā savu fotogrāfiju.

Mājas komplekts darbam attālināti

Valsts pārvaldes darbiniekiem ir nepieciešama piemērota vide un atbilstošs tehniskais nodrošinājums, lai varētu produktīvi un patīkami veikt darbu no mājām vai citas izvēlētas vietas.

TEHNISKAIS NODROŠINĀJUMS



Portatīvais dators



Papildu ekrāns

Docking stacija



Datora paliknis



Pele



Austiņas ar mikrofonu







Stabils internets








Pēc iespējas ērtāks krēsls

IEKĀRTOJUMS

Darba vietā iesakām turēt "pa rokaī":

-  ūdens pudeli vai glāzi;
-  atsevišķu mapi vai atvilkni darba dokumentiem;
-  kancelejas preces (pierakstu lapiņas, rakstāmriķus);
-  nelielu balto tāfeli pierakstiem, atgādinājumiem.

Iekārtojot darba vietu, ņem vērā:

-  elektrības kontaktpunktus, lai nav jālieto pagarinātāji;
-  apgaismojumu – vēlams loga tuvumā un ne tā, lai apgaismojums spīd tieši kamerā;
-  fonu – ja nevari iekārtoties tā, lai fons ir pēc iespējas "tīrāks", lieto virtuālos fonus;
-  lai pauzēs ir iespēja izkustēties – aiziet pēc kafijas uz virtuvi vai ārā uz balkona.
-  Tu vairs neesi birojā – vari iekārtoties atbilstoši savām vēlmēm un dedzināt vīraku un sveces, ja vēlies



Vide

Ja mājas apstākļu dēļ nevari strādāt vienā vietā visu dienu,

- ❖ iegādājies bezvadu ausiņas – varēsi brīvi pārvietoties un uzturēties arī citās telpās;
- ❖ iekārto vidi tā, lai vari ātri atvienot portatīvo datoru no ekrāna un lādētāja un pārvietoties uz citu vietu mājoklī;
- ❖ pieskati, ka viss darbam nepieciešamais ir noglabāts mākoņrisinājumos.

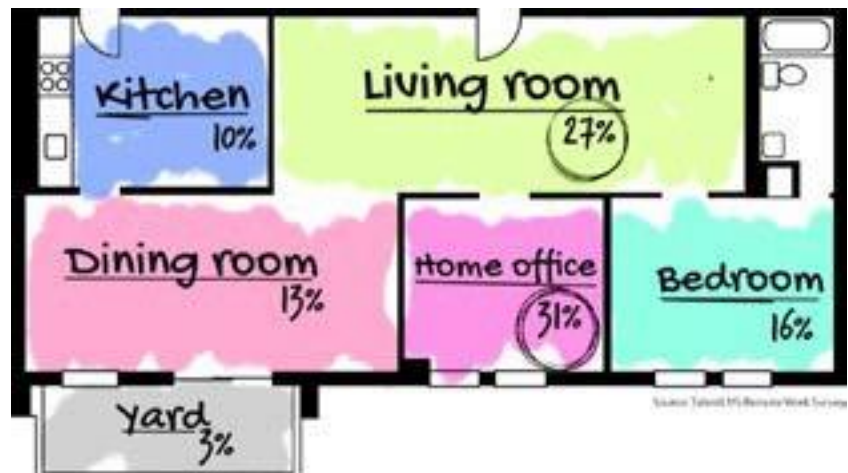
Darba vides iekārtošanā jāņem vērā savs darba stils, mājokļa iekārtojums, ģimenes un līdzcilvēku dienas ritms un vajadzības. Neaizmirsti par apgaismojumu, gaisa daudzumu, kvalitāti un ergonomiku.

! Izstrādā rituālus, piemēram, "Es ierodos darbā" un "Es beidzu darba dienu!"

Ja mājās ir citi cilvēki:

- ❖ strādā pie aizvērtām durvīm, ja iespējams;
- ❖ uz roktura novieto zīmīti ar uzrakstiem "Sapulce līdz XX.XX", "Strādāju, lūdzu netraucēt!" u. c.;
- ❖ lieto ausiņas ar mūziku vai ausu aizbāžņus.






Kurā vietā mājoklī cilvēki mēdz strādāt?








Idejas un padomi vadītājam

VADĪTĀJS VAR BŪT LIELS ATBALSTS PATĪKAMAS UN PRODUKTĪVAS DARBA VIDES VEIDOŠANAI MĀJĀS

Svarīgi, ka vadītājs:

-  pats rāda piemēru un iekārto atbilstošu darba vietu ārpus biroja;
-  darbu no mājām uzskata par pilnvērtīgu darbu un līdzvērtīgu darbam klātienē;
-  nosaka un rod noteiktu budžetu, lai atbalstītu darbinieku darba vietas iekārtošanā mājās;
-  ņem vērā darbinieku viedokli, vēlmes un vajadzības attiecībā uz darba organizāciju;
-  izmanto iespēju veidot organizācijas identitāti arī attālinātā darba ietvaros.

ATBALSTI DARBINIEKUS, ORGANIZĒJOT MĀJAS DARBA VIETAS IZVĒRTĒJUMU:

-  **01** - dalies ar darba vietas iekārtošanas padomiem;
-  **02** - darbinieks iekārto savu darba vietu mājās un to nofilmē vai nofotografē;
-  **03** - apkopo darbinieku iesūtītās fotogrāfijas un video un sazinies ar konsultantiem;
-  **04** - konsultants, apskatot materiālu, sniedz savu vērtējumu un padomus individuāli vai kopā;
-  **05** - darbinieks pielāgo darba vietu atbilstoši rekomendācijām.

Lai vienotos par individuālu vai kolektīvu konsultāciju, sazinies ar Aija.Mortukane@vni.lv

Attālinātā darba vides iekārtošana sastāv ne tikai no tehniskā nodrošinājuma, bet arī atbilstošas izpratnes par produktīvu darba vidi un vadības atbalsta tādu iekārtot



Piemērs. Iesācēju komplekts

Klienti: *Client: Kakaopay, Gyeonggi Province, South Korea*

Dizains: *Kakaopay, Gyeonggi Province, South Korea*

Balva: *Red Dot winner 2019*

Padoms

Izveido darbiniekiem komplektu "Darbs no mājām".

Tajā var ievietot dažādus instrumentus darba vides iekārtošanai, piemēram, pierakstu bločiņu un rakstāmrīkus, ūdens pudeli vai kafijas krūzi ar iestādes krāsām un simboliku u. c.

Jūsu mājas darba vietas iekārtojuma novērtējums⁷

	Jā	Nē	Daļēji
Vispārīgās prasības			
Vai jūsu darba vieta ir pietiekami plaša, ērta un kustības neierobežojoša?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai tajā ir piemērotas mēbeles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai telpā ir atbilstoša temperatūra un pietiekams gaisa mitrums?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai telpā ir pietiekams apgaismojums un vai tas ir tehniskā kārtībā (deg visas spuldzes, to gaisma nemirgo u. tml.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai logiem ir gaismu atstarojošas žalūzijas vai aptumšojoši aizkari?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai grīda ir līdzena, bez nepareizi novietotiem vadiem vai citiem bīstamiem priekšmetiem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai iekārtas, vadi, lampas u. tml. ir darba kārtībā – bez redzamiem bojājumiem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dators un piederumi			
Vai monitors ir pietiekami liels, ērti un pareizā attālumā novietots (60 ±15 cm), grozāms, ar regulējamu augstumu, attēls nemirgo un neraustās?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ja izmantojat portatīvo datoru, vai tas ir iespējami ērti novietots un tam ir pieslēgta pilna izmēra tastatūra un monitors?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai darba krēsls ir piemērots darbam ar datoru – stabils, grozāms un regulējams?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai galds ir pietiekami liels (vēlams vismaz 800 × 1200 mm) un augsts (vismaz 720 mm), noapaļotiem stūriem un stabils, zem tā ir pietiekami daudz vietas kājām?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai tastatūra ir matēta, ar skaidri redzamiem simboliem, novietota monitora priekšā? Vai pele ir ērti lietojama?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai darba vietā ir pieejams papildu lokālais apgaismojums, tas nežilbina un nerada atspīdumus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Jā	Nē	Daļēji
Vai ir nodrošināta darbam piemērota, aktuāla programmatūra, lai kvalitatīvi veiktu darbu? Ir pietiekami kvalitatīvs interneta pieslēgums?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai jums ir pietiekami kvalitatīvas ausiņas un mikrofons, ja bieži jāpiedalās videokonferencēs?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darba organizācija			
Vai jūsu attālinātajā darbā veicamie uzdevumi ir skaidri noformulēti un saprotami, paveicami noteiktajā laikā?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai komunikācija ar tiešo vadītāju un kolēģiem ir pietiekama un tehniski vienkārša?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai ir iespējams darba uzdevumus veikt piemērotā laikā, netraucējot saviem mājiniem? Vai ir iespēja strādāt sev ērtā laikā un nestrādāt brīvajā laikā?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rūpes par labbūtni			
Vai jums ir pietiekami ērti pašreizējā darba vietā? Vai varat izstāpīties, iekārtoties ērtāk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai jūs ne retāk kā reizi stundā vismaz uz 10 minūtēm pieceļaties, izstāpāties, pavigrojat un atpūtas pauzes laikā NELIETOJAT tālruni vai citu viedierīci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai jūs ne retāk kā reizi 20 minūtēs veicat kādu acu atslodzes vingrinājumu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vai jūs dzerat pietiekami daudz ūdens un veselīgi ēdat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nākotnes birojs sākas šodien

Augot sabiedrībai, organizācijām un personām, mainās arī veids, kā uztveram darbu un kā to darām. Nākotnes birojā galvenais nebūs tehnoloģijas un procesi, bet gan cilvēks. Tas būs birojs, kurā mēs gādāsim par saviem darbiniekiem, būsim kopā viņu izaugsmes ceļā un rosināsim viņus kļūt par savas organizācijas veidotājiem, attīstītājiem un dizaineriem.

Tas prasa paradigmas maiņu ne tikai attiecībā uz to, kā mūsu biroji izskatās un no kurienes mēs veicam darbu, bet arī uz to, kā mēs sadarbojamies viens ar otru savā iestādē un publiskajā pārvaldē kopumā.

Nākotnes birojā vadītāja loma vairs nebūs dot uzdevumus un pārraudzīt izpildi, bet gan nodrošināt rīkus un atbalstu, likvidēt šķēršļus un radīt iespējas, lai veicinātu komandu kopradi un uzlabotu pakalpojumu kvalitāti nepārtrauktā inovācijas un atgriezeniskās saites procesā.

Dari, ko darīdams, iesaisti citus – komandu, klientus, lietotājus!

Sakām LIELU PALDIES dizaina komandai, kas visā sprinta garumā piedalījās risinājumu veidošanā un darba grupu vadīšanā:

Edītei Kalniņai, VAS "Valsts nekustamie īpašumi". Īpašs paldies par dalīšanos ar e-pastu un virtuālās saziņas etiķeti un biroja etiķeti kopstrādes telpās;

Intai Plūmiņai, VAS "Valsts nekustamie īpašumi". Īpašs paldies par līderību un materiāliem pārmaiņu un komunikācijas ceļa izstrādē;

Matīsam Markusam, VAS "Valsts nekustamie īpašumi". Īpašs paldies par iesaisti kopstrādes telpu risinājumu izstrādē;



Ērikai Gromulei, Valsts kanceleja. Īpašs paldies par iestāžu personāla labās prakses aptauju sprinta laikā;

Konstanci Pīlēnai, Valsts kanceleja. Īpašs paldies par dalīšanos ar iespaidiem, attēliem un materiāliem no Somijas vienoto pakalpojumu centra apmeklējuma;

Dacei Gailei, Ekonomikas ministrija. Īpašs paldies par dalīšanos ar Iepirkumu uzraudzības biroja un Ekonomikas ministrijas praktisko pieredzi telpu pārveidē un mūsdienīga biroja izstrādē;

Vitai Lāčkājai, Gulbenes pašvaldība. Īpašs paldies par pašvaldību perspektīvas pievienošanu sprinta procesā;

Jānim Rītiņam, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Īpašs paldies par informācijas tehnoloģiju virziena vadīšanu sprinta procesā;

Aigai Mālerei, Lauku atbalsta dienests. Īpašs paldies par dalīšanos ar Lauku atbalsta dienesta praktisko pieredzi mūsdienīgas iestādes veidošanā;

Barbarai Freibergai, Sapņu studija. Īpašs paldies par skatu no ārpuses uz procesiem publiskajā pārvaldē.

Šis ziņojums ir tapis neskaitāmu cilvēku kopradē, bet ziņojuma formā to ietēra:

Inese Brokāne-Zarāne (sprinta vadītāja, fasilitatore):

IEVADS. Nākotnes biroja vīzija un mērķis.

IV. PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA. Individuālais mācību un attīstības plāns. Virtuālais grāmatu plaukts.

V. DARBA TELPA UN VIDE. Kopstrādes telpas publiskajā pārvaldē. Kā nodrošināt finansējumu kopstrādes telpām. Kādi ir nepieciešamie soļi, lai nodrošinātu finansējumu kopstrādes telpām).

Katri Vintiša (sprinta vadības un dizaina komandas dalībniece, darbnīcu fasilitatore)

IEVADS. Pārmaiņu un komunikācijas ceļš, ieviešot nākotnes biroju.

II. LABBŪTĪBA.

III. KOMUNIKĀCIJA (izņemot "Sapulces hibrīds darba vidē").

IV. PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA. Virtuālais onbordings.

V. DARBA TELPA UN VIDE. Kopstrādes telpas publiskajā pārvaldē.



Miķelis Bendiks (sprinta galvenais fasilitators)

III. KOMUNIKĀCIJA. Sapulces hibrīda darba vidē.

V. DARBA TELPA UN VIDE. Mājas komplekts darbam attālināti. Vide, idejas un padomi vadītājam. Jūsu mājas darba vietas iekārtojuma novērtējums.

Charles Bušmanis, *DESIGN ELEVATOR* (Eiropas Komisijas projekta SRSS/C2019/084 "Support to the operation and development of the innovation lab in Latvia" (Atbalsts inovācijas laboratorijas darbībai un attīstībai Latvijā) komandas vadītājs, vadošais dizainers)

Ziņojuma dizains, formatēšana, attēli, vizualizācija un idejas nepārtrauktiem uzlabojumiem.

**Dari, ko darīdams,
iesaisti citus!**