



DARBA VIETA - PĻAVĀ,

Gandrīz visi darba meklētāji intervijās vaicā pēc daļēji attālinātā darba laika. Šāds modelis pēdējos gadus ir ierasta lieta, uz kuru Latvijā pāriet arvien vairāk uzņēmumu. Taču eksperti lēš, ka šāds režīms vairāk ir modes lieta, kuru visi grib, bet ne vienmēr spēj menedžēt. **INESE HELMANE**

Attālinātā darba iespējas gan Eiropā, gan Latvijā parādījās pēc finanšu krīzes,” saka konsultāciju kompānijas *Fontes* vadības attīstības konsultante Anna Litvina un kultūras antropoloģe Ieva Puzo. Abas ekspertes apliecina, ka šī forma ir diezgan jauns fenomens. Tikai pēdējos trīs gadus attālinātais darbs uzņem apgrīzienus un savā ziņā kļuvis par modes lietu.

Par Latviju *Fontes* datu nav, bet globāli 50–80% uzņēmumu attālināti strādā vismaz vienu dienu nedēļā.

Kā iemeslus strādāšanai ārpus biroja Latvijā Anna Litvina min trīs faktoros. Viens no tiem – starptautisku uzņēmumu filiāļu tīklu izveide un centralizēta vadība, kas, piemēram, atrodas Igaunijā vai Skandināvijā. Finanšu krīzes laikā starptautiskās kompānijas bija spiestas optimizēt, centralizēt savu darbu, samazināt filiāļu skaitu.

Otrs iemesls – pirms desmit gadiem daudzi uzņēmumi pārgāja uz tā saukto *open* (angl. – atklāto) biroju principu. „Daļēji darbs no mājām, attālinātais darbs bija kā pretreakcija atvērta tipa ofisiem,” saka Anna Litvina. „Tagad ieskanas speciālistu balsis, ka savu laiku tik populārie atklātie biroji nav nemaz tik ļoti izdevies eksperimenti. Ir uzņēmumi, kas savulaik šādi iekārtotos ofisus kompensē ar attālināto darbu, jo cilvēkiem ir vajadzība gan pēc privātuma, gan klusuma, veicot atsevišķus darbus, piemēram, IT programēšanā, finanšu pārskatu veidošanā.”

Ari Ieva Puzo uzsver, ka attālinātā darba ieviešanas mērķis no uzņēmuma skatupunkta ir nevis nodarbināt cilvēkus garas stundas, bet gan paaugstināt produktivitāti.

Kā trešo iemeslu pieaugošajai popularitātei Anna Litvina min darba ritma izmaiņas – ir pieaugusi slodze un dinamika. Cilvēki diezgan bieži darbam pieslēdzas arī atvaļinājuma laikā. Šādu

tendenci atbalsta arī IT tehnoloģiju attīstība. Kopš cilvēku dzīvē ir ienākuši viedtālruni, viegli var piekļūt darba e-pastam un arvien vairāk tehnoloģiski iespējams veikt no ārpuses.

PIEMĒROTI PAT MEDICĪNAI

Gan Ekonomikas ministrijas Analitikas dienesta vadītāja Dace Zile, gan *Fontes* pārstāve ir vienprātīgi, ka attālinātais darbs ir īpaši pateicīgs tādām speciālistu grupām kā grāmatveži, tulki, finanšu analītiķi, IT speciālisti, kur nav nepieciešama fiziska klātbūtne. Anna Litvina sauc arī nebanku kredītētājus, žurnālistiku, jurisprudenci, auditorkompānijas, konsultāciju uzņēmumus, arī farmācijas uzņēmumu tirdzniecības pārstāvjus.

Fontes eksperte uzsver, ka attālinātais darbs pasaulē attīstās arī medicīnā. Kā piemēru viņa min pacientu zvanus ar lūgumu izrakstīt medikamentus vai interpretēt analīžu rezultātus. „Ja datorā ir attēls, ārsts klientam veselības stāvokli, kā arī ārstēšanās kursu var paskaidrot arī attālināti,” saka Anna Litvina. Savukārt tādu profesiju pārstāvjiem, kas saistītas ar specifiskām ierīcēm, piemēram, analīžu laboranti, darbs no mājām diemžēl nav iespējams.

Šāds darba režīms būtu absolūti nepiemērots arī mazumtirdzniecībā, viesmīlības servisā, lielākajā daļā būvniecības profesiju, ražošanā, loģistikā – sauc gan Zile, gan Litvina. „Tas būs mazāk piemērots zemākas kvalifikācijas profesijām un tādām, kur specifiskas dēļ

nepieciešama paša cilvēka klātbūtne,” uzsver Dace Zile.

Savukārt attālinātā darba ieviešana 50:50 var notikt kultūras, izglītības (tālmācība) un mākslas nozarēs, atkarībā no profesijas – arī enerģētikā un telekomunikācijās, uzskata *Fontes* speciāliste. „Arī banku darbinieki var daļēji strādāt attālināti. Bet ir profesijas, kas saistītas ar konfidencialu informāciju, un tad ir nepieciešams atrasties birojā,” piebilst Anna Litvina.

ATTĀLINĀTAS – VISBIEŽĀK PIEKTDIENAS

Vaicātas par tipisku attālinātā darba laika modeli, gan Ekonomikas ministrijas, gan *Fontes* pārstāve min, ka tas ir 20% laika jeb vienu dienu nedēļā. Parasti tās ir piektdienas. „Viena darbdiena nedēļā izvēlēta tāpēc, lai saglabātu cilvēcisko kontaktu ar kolēģiem un neizkristu no projektu attīstības radošā darba,” saka Dace Zile.

Šādu modeli, pat divas attālinātas darbdienas nedēļā, prasa arī vakanču kandidāti, atklāj Anna Litvina.

Kas šādā gadījumā notiek ar kolektīvu? „Lielākā daļa personālvadītāju vēlas darbiniekus saliedēt, lai ir uzņēmuma gars, jo tad ir vieglāk to pārvaldīt,” saka Anna Litvina. „Bet ir tendence darbam vairāk transformēties uz frilanceru [angl. – ārstata darbinieku] piesaisti, kad cilvēki tiks pieaicināti uz konkrētiem projektiem, un personālvadībai tas ir jāņem vērā.



IT uzņēmuma *Accenture* Personāla daļas vadītāja Latvijā ZANDA ARŅAVA

POZITĪVAIS ASPEKTS IR TĀDAS DARBA KULTŪRAS NODROŠINĀŠANA, KUR CILVĒCISKĀS VAJADZĪBAS IR PRIORITĀTE

CILVĒCISKĀS VAJADZĪBAS IR PRIORITĀTE

Accenture attālinātā darba sistēma pastāv vairākus gadus. Galvenie principi ir saiknes uzturēšana starp darbinieku un uzņēmumu, kā arī pienākumu izpilde. Principi ir atkarīgi no projekta un vadītāja, jo ne visi projekti pieļauj strādāšanu no mājām vai citas vietas. Ir projekti, kur klienta datu drošības dēļ tā strādāt nevar.

Negatīvā šāda veida darba puse ir saistīta ar to, ka var izzust ikdienas kontakts ar darba vidi un kolēģiem. Savukārt pozitīvais aspekts ir tādas darba kultūras nodrošināšana, kur cilvēciskās vajadzības ir prioritāte. Cilvēks profesionālo amatu var apvienot ar personīgo dzīvi, piemēram, strādājot no mājām, var ielikt mazgāties drēbes, uzvārit zupu vai atvest bērnu no skolas vai pulciņa, ja neprasa daudz laika.

Latvijā galvenā problēma ir tā, ka vēl joprojām daļa uzskata: ja cilvēks ir mājās, viņš nestrādā. Uzņēmumos svarīga ir fleksibilitāte, jo strādāšana attālināti nav obligāts pasākums visiem. Šobrīd es neredzu iespēju, ka tuvāko piecu gadu laikā visu varēs izdarīt attālināti.



Uzsvars uz komandas garu kļūs arvien mazāks, cilvēkiem būs jādod brīvība. Darba tirgū ienāk milleniāļu paaudze, kas pieprasa attālināto dabu, privātumu, fokusu uz darba un privātās dzīves līdzsvaru. Pasākumus organizēt brīvdienās daudzām ir nepieņemami, tas izraisa pretreakciju.”

Tā kā attālinātā darba tendence ir samērā jauna, arī pētījumi par strādājošo labsajūtu ir pretrunīgi, piebilst Litvina. „Ir viedoklis, ka tad darbinieka iesaiste ir lielāka, viņš ir lojālāks pret uzņēmumu, jo novērtē iespēju, ka ir

vairāk laika sev. Savukārt cita daļa zaudē identitāti, izjūtu, ka viņi ir daļa no uzņēmuma, un darbu ir vieglāk mainīt. Strādājot attālināti, ļoti ir jārūpējas par sevi, lai nodrošinātu kontaktus. Ir svarīga pašdisciplīna. Turklāt cilvēkam ir vajadzība pēc piederības un pēc sociālā kontakta, kā šādā režīmā reizēm trūkst.”

DARBS IR PRODUKTĪVĀKS

Kāda ir argumentācija, cilvēkam izvēloties attālināto darba laiku? Anna Litvina min, ka pretendenti intervijās sauc trīs kritērijus. Pirmais – tādā veidā

DARBA TIRGŪ
IENĀK MILLENIĀĻU
PAAUDZE, KAS
PIEPRASA ATTĀLINĀTO
DABU, PRIVĀTUMU,
FOKUSU UZ DARBA
UN PRIVĀTĀS
DZĪVES LĪDZSVARU.
PASĀKUMUS
ORGANIZĒT
BRĪVDIENĀS
DAUDZIEM IR
NEPIEŅEMAMI, TAS
IZRAISA PRETREAKCIJU



Zvērinātu advokātu
biroja Sorainen
Latvijas biroja
vadošā partnere
EVA BERLAUS

TĀ PAAUDZE, KAS IENĀK
DARBA TIRGŪ, IR DAUDZ
PRASĪGĀKA ATTIECĪBĀ
UZ DARBA UN PRIVĀTĀS
DZĪVES SABALANSĒŠANU

CEĻĀ UZ SISTĒMU

Sorainen pastāv attālinātais darbs, taču līdz šim bez kādas īpašas sistēmas, katrā atsevišķā gadījumā vienojas īpaši. Taču tieši pašreiz esam procesā, lai šo iespēju ieviestu vairāk sistemātiski un attiecībā uz visiem. Galvenais iemesls, protams, ir pieprasījums no darbiniekiem: tā paaudze, kas ienāk darba tirgū, ir daudz prasīgāka attiecībā uz darba un privātās dzīves sabalansēšanu. No otras puses, ar mūsdienu tehnoloģijām šāds darbs daudzos gadījumos var būt tikpat efektīvs kā birojā.

Šobrīd strādājam pie tā, lai definētu, cik plaši un tieši kā attālinātais darbs tiks ieviests attiecībā uz visiem darbiniekiem. Svarīgākie aspekti, par kuriem domājam, ir – kā pareizi sabalansēt darbinieku pieprasījumu pēc šādas iespējas un nepieciešamību nodrošināt pakalpojumu kvalitāti visaugstākajā līmenī, tostarp – kā panākt, lai attālinātais darbs nemazina komandas efektivitāti un sadarbību. Svarīgi ir arī nodrošināt, lai jaunāku kolēģu apmācība notiek tikpat efektīvi kā līdz šim.



BlueOrange
Personāla pārvaldes
vadītājas p.i.
KRISTĪNE MEŽJĀNE

**ATTĀLINĀTAIS DARBS
NAV PIEMĒROTS VISIEM –
ĻOTI SVARĪGA IR
PAŠDISCIPLĪNA UN LABA
SAVA LAIKA PLĀNOŠANA,
LAI NECIESTU DARBA
KVALITĀTE**

EKSPERIMENTĀLĀ KĀRTĀ

Bankā *BlueOrange* attālinātā darba iespēju praktizējam no pagājušā gada rudens. Šobrīd tā ir eksperimentālā kārtā, un pagaidām nelielā apjomā ļaujam izmantot jaunajām ģimenēm un tiem, kuru pienākumi daļu darba ļauj veikt attālināti, piemēram, projektu vadītājiem, atsevišķiem IT speciālistiem un darbiniekiem, kas vairāk strādā individuāli, piemēram, ar tekstu izveidi. Ņemot vērā bankas specifiku, attālinātais darbs nav iespējams visās nodaļās, piemēram, tajās, kur norit intensīvs darbs ar klientiem, vai gadījumos, kad speciālists iesaistīts sarežģītos projektos, kuros nepieciešama intensīva sadarbība ar kolēģiem klātienē.

To, kādā režīmā ļaut strādāt attālināti, uzņēmums izvērtē katrā gadījumā individuāli. Parasti tā ir viena vai divas dienas nedēļā – atkarībā no konkrētās situācijas, darbinieka amata un uzticētajiem pienākumiem. Attālinātais darbs nav piemērots visiem – ļoti svarīga ir pašdisciplīna un laba sava laika plānošana, lai neciestu darba kvalitāte.

Attālinātā darba iespēju īpaši novērtē jaunās māmiņas un kolēģi, kas daudz laika pavada ceļā uz darbu. Tāpat par šādu iespēju var vienoties, piemēram, traumas un veselības problēmu gadījumā, kā arī īslaicīgi – īpašos gadījumos. Darbinieki to ļoti novērtē, un, ja iepriekš neparedzētu apstākļu gadījumā viņi ņēma slimības dienu, tagad – izmanto iespēju strādāt attālināti.

Banka rūpīgi seko līdzi šīs sistēmas efektivitātei. Pagaidām nopietnus secinājumus izdarīt vēl ir pārāgrī, taču kopumā varam teikt, ka tā uzlabo strādājošo lojalitāti un daudzos gadījumos arī sniegumu, tāpēc nākotnē varētu tikt ieviesta plašāk.

var vairāk fokusēties, strādāt produktīvāk. Otrs aspekts – laika ietaupīšana nokļūšanai no mājām līdz darbam un atpakaļ, un trešais – finanšu līdzekļu ekonomija. „Svarīgi, ka, strādājot mājās, ir mazāks stresa līmenis – par to saka 82%. Mājās cilvēki jūtas kā pidžamā,” skaidro *Fontes* pārstāve.

„Patlaban gan attālinātais darbs vairāk ir modes lieta, ko visi grib, bet ne visi uzņēmumi spēj menedžēt. Šai ziņā ir daudz risku,” spriež Anna Litvina.

Par modes lietu to sauc arī Ieva Puzo: „Darbinieks tādām darbam ir jāsaģatavo, jānodrošina ar nepieciešamajiem IT risinājumiem un resursiem. Nevar vienā dienā pateikt: tagad strādāsi no mājām!”

Kā problemātisku lietu Anna Litvina min pašdisciplīnas jautājumu, samazinās sadarbības kvalitāte. Ja darbs prasa spēcīgu sadarbību komandā, tad ir jābūt labām IT saskarsmes programmām. Uzņēmumi bieži vien neaizdomājas par konfidencialitātes riskiem (nevar strādāt ar sensitīviem datiem no kafejnīcas). Nav skaidrības arī par darba drošību – kas notiek, ja, strādājot no mājām vai no pludmales, cilvēkam kļūst slikti?

Pēc Ievas Puzo teiktā, problēma ir tajās darbavietās, kur strādājošie netic tam, ko dara, neredz tam jēgu. Visvairāk tas esot privātajos, nevis valsts uzņēmumos.

Savukārt uzņēmuma plusi attālinātam darbam ir līdzekļu ietaupījums. Ir arī vieglāk piesaistīt kvalificētus starptautiskus speciālistus un jauniešus.

PAMĒĢINA UN AIZLIEDZ

Pasaulē ir uzņēmumi, kas ir izmēģinājuši, bet aizlieguši šādu darba formu, piemēram, *Yahoo* un *IBM*. Kāpēc?

„Agrāk visvairāk inovāciju radās kafijas pauzēs, bet līdz ar attālināto darbu sāka trūkt radošuma, inovāciju. Kad sapulces notiek skaipā, tās ir par noteiktu problēmu, kuru ātri atrisina, un nav spontānās komunikācijas, kas ir nepieciešama inovācijām un kreativitātei. Tas ir viens no riskiem,” skaidro Litvina.

Vēl viens risks no uzņēmuma skatupunkta ir darbiniekiem izvīrēt konkrētus mērķus un uzdevumus. Ja cilvēks strādā attālināti, ir nepieciešama lielāka skaidrība par to, ko no viņa gaida. Riski ir saistīti arī ar iesaisti un lojalitāti.

Anna Litvina min arī attālinātā darba riskus pašam darbiniekam – viņa paveikto un sasniegumus var nepamanīt. Cilvēkam mēdz būt sajūta, ka viņš ir nenovērtēts, atgriezenisko saiti saņemt ir grūtāk. Uzņēmumu vadītāji saka, ka šādā režīmā ir grūti kādu paugstināt amatā, jo īsti nav saprotams prasmju līmenis, sarežģītāk strādājošos pilnvērtīgi novērtēt. „Ja cilvēks ir ļoti ambiciozs, būt birojā ir labāk – tur sevi var parādīt pilnībā, veidot attiecības,” piebilst Anna Litvina.

Savukārt Dace Zile norāda: „Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas pētnieki vērs uzmanību, ka šādām darba formām ir savi izaicinājumi – paturot prātā sociālās aizsardzības sistēmu atšķirības starp dažādām jurisdikcijām, kā noteikt nodokļu bāzi un iekasēt nodokļus, kas ir pamatā lielai daļai cilvēka sociālo garantiju?”

NĀKOTNE – BEZ DARBALAIKA

Par attālinātā darba transformēšanos Anna Litvina saka: „Ir pētījumi, kas norāda, ka nākotnē nebūs atvaļinājumu un darbalaika. Būs tikai uzdevumi, un katrs cilvēks laiku menedžēs pats. Arvien vairāk būs brīvmākslinieka tipa darbs, tas ir – darbinieki konkrētiem projektiem. Piemēram, uzņēmumi varētu mainīties ar grāmatvežiem, jo pārskati ir jānodod dažādos laikos.”

Litvina novērojusi, ka arvien vairāk cilvēku grib strādāt kā pašnodarbināti, piemēram, pusgadu aizbraukt ceļojumā un tad atkal turpināt strādāt. „Brīvība būs svarīgāka nekā stabilitāte. Tomēr uzņēmumos ilgi būs arī štata vietas,” nākotni zīmē *Fontes* pārstāve. „Tagad darbs uz projektiem vairāk ir, pateicoties kontaktiem un reputācijai, bet nākotnē tos izsludinās speciālās platformās, piemēram, *CVOnline*.”