

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Vadībzinību katedra**

Darba organizācija ESF projektā  
"Darba praktizēšanas pasākumu nodrošināšana pašvaldības darba iemaņu iegūšanai  
un uzturēšanai" un tās pilnveidošanas iespējas

Work organization and possibilities of improvement in ESF project  
"Measures for ensuring job practices in municipalities for acquisition and maintenance of  
working skills"

**BAKALaura DARBS**

Autore: **Vadības zinību bakalaura  
studiju programmas  
*Organizāciju vadība*  
studiju virziena  
4.kursa studente  
Gunita Pūpēde  
Studenta apliecības Nr.: gp07010**

Darba vadītāja:  
lektore Maruta Putniņa

**Rīga 2011**

## **ANOTĀCIJA**

Bakalaura darbs „Darba organizācija ESF projektā "Darba praktizēšanas pasākumu nodrošināšana pašvaldības darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai" un tās pilnveidošanas iespējas” ir veltīts darba organizācijas kā vienas no vadības funkcijām izpētei šāda mēroga sociāli un ekonomiski nozīmīgā projektā. Šis pasākums pēdējos divos gados ir viens no būtiskākajiem aktīvās darba tirgus politikas pasākumiem gan lielā dalībnieku skaita, gan arī finanšu ietilpības dēļ.

Autores mērķis bija ne tikai iepazīties ar darba organizācijas teorētiskajiem aspektiem, bet arī izpētīt katras šī projekta vadībā iesaistītās puses lomu tajā. Rezultātā ir iegūta darba organizācijas sistēmas analīze un izstrādāti priekšlikumi tās pilnveidošanai.

Bakalaura darba apjoms – 60 lpp. (17 attēli, 4 tabulas, 45 literatūras avoti).

## **ATSLĒGVĀRDI**

Darba organizācija; darba praktizēšana; pašvaldības; bezdarbs; Eiropas Sociālais fonds

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis with title „Work organization and possibilities of improvement in ESF project "Measures for ensuring job practices in municipalities for acquisition and maintenance of working skills,"" investigates work organization as one of management function in a project of such social and economic importance. This project has been one of the most crucial measure in a market of active employment during last two years due to high number of participants and large financial capacity.

Author's aim was not only to investigate theoretical aspects of work organization but also research roles of each of the parties involved in management of the project. Result of the research is analysis of system of work organization and suggestions for improvements in it.

The thesis is 60 pages long (17 figures, 4 tables, 45 literature sources).

## **KEYWORDS**

Work organization; work practice; municipals; unemployment; European Social Fund

## SATURA RĀDĪTĀJS

SAĪSINĀJUMU UN NOSACĪTO APZĪMĒJUMU SARAKSTS .....	1
IEVADS .....	2
1. DARBA ORGANIZĀCIJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	4
1.1. Darba organizācija kā vadības funkcija .....	4
1.2. Darba uzdevumu īpatnības.....	5
1.3. Darba laika organizācija .....	12
1.4. Organizatoriskā struktūra.....	15
2. PROJEKTA „DARBA PRAKTIZĒŠANA PAŠVALDĪBĀS DARBA IEMAŅU IEGŪŠANAI UN UZTURĒŠANAI” ĪSTENOŠANAS NEPIECIEŠAMĪBA UN MĒRĶI....	20
2.1. Bezdarba situācija Latvijā.....	20
2.2. Projekta „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” mērķis un aktivitātes .....	22
2.3. Sasniegtie rezultāti .....	24
3. ESF PROJEKTA VADĪBA UN DARBA ORGANIZĀCIJA.....	29
3.1. Eiropas Savienības fondu vadība un tajā iesaistītās institūcijas .....	29
3.2. Projekta personāls un tā darba organizācija.....	35
3.2.1. Administrēšanas personāls .....	35
3.2.2. Īstenošanas personāls .....	41
3.3. Darba praktizēšanā pašvaldībās iesaistītie bezdarbnieki .....	43
3.4. Darba organizācijas vērtējums projektā.....	49
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	54
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	57

## SAĪSINĀJUMU UN NOSACĪTO APZĪMĒJUMU SARAKSTS

EK – Eiropas Komisija

ERAF – Eiropas Reģionālās attīstības fonds

ES – Eiropas Savienība

ES SFKF VIS – Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības informācijas sistēma

ESF – Eiropas Sociālais fonds

ESSPROS – Eiropas integrētā sociālās aizsardzības statistikas sistēma

EUR – Euro (ES kopējā valūta)

FM – Finanšu ministrijas

KF – Kohēzijas fonds

LM – Labklājības ministrija

LVL – Latvijas lats

NVA – Nodarbinātības Valsts aģentūra

## IEVADS

Bezdarbs šobrīd ir viena no būtiskākajām problēmām ne tikai ekonomiskajā, bet arī sociālajā jomā. Pieaugot bezdarba līmenim, attiecīgi ir pieaudzis arī bez iztikas līdzekļiem esošo cilvēku skaits. Novērojumi liecina par to, ka šīs grūtības var skart praktiski ikvienu, neatkarīgi no vecuma, dzimuma, profesijas, izglītības līmeņa un dzīvesvietas.

Augstā bezdarba un sociālās spriedzes apstākļos īpaši liela loma ir kā aktīvajiem nodarbinātības pasākumiem, kuru mērķis ir īstenot darba tirgus politiku, lai samazinātu bezdarbu un veicinātu iedzīvotāju ekonomiskās aktivitātes pieaug, tā arī preventīvajiem nodarbinātības pasākumiem.

Pastiprināta uzmanība pēdējos gados ir pievērsta aktīvajam nodarbinātības pasākumam „Apmācība darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai, ja darba devējs ir pašvaldība”. Projekts „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” tiek īstenots Eiropas Sociālā fonda darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" ietvaros. Projekts tiek raksturots kā viens no būtiskākajiem nodarbinātības politikas pasākumiem ne tikai dalībnieku iesaistes, bet arī finanšu ietilpības ziņā.

Lai gan projekta mērķis ir stabilizēt sociālekonomisko situāciju, nodrošināt bezdarbnieku aktivizāciju veidā, kas netraucē ekonomikas restrukturizāciju un veicināt bezdarbnieku vēlmi iesaistīties normālajā darba tirgū, ik dienas nākas saskarties arī ar gluži pretējiem viedokļiem. Nereti pārmetumi tiek veltīti tieši darba organizācijas sistēmas trūkumiem projektā. Lai cik arī pretrunīgi būtu viedokļi, tie nāk kā no pašiem iedzīvotājiem un iesaistītajiem bezdarbniekiem, tā arī no Latvijas sabiedrībā visai pazīstamiem politiķiem un amatpersonām.

Darba mērķis – izpētīt darba organizācijas sistēmu ESF projektā „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai”, novērtējot šīs sistēmas darbību, noteikt potenciālos riskus un rast priekšlikumus projekta darba organizācijas sistēmas uzlabošanai.

Lai sasniegtu mērķi, tika izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Iepazīties ar darba organizācijas teorētiskajiem aspektiem;
2. Iepazīties ar ESF projekta „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” īstenošanas nepieciešamību, mērķiem un aktivitātēm;
3. Apskatīt katras projekta ESF projekta „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” vadības sistēmas lomu un izvērtēt darba organizāciju projektā.

Darba struktūra veidota tā, lai pēc darba organizācijas teorētisko jautājumu apskatīšanas (darba uzdevumu īpatnības, darba laika organizācija, organizatoriskā struktūra) iepazītos ar

bezdarba situāciju Latvijā, kā arī ar projekta „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” mērķiem, aktivitātēm un sasniegtajiem rezultātiem. Tomēr kā nozīmīgākā darba daļa jāmin projekta vadībā iesaistīto pušu loma darba organizācijā un tās vērtējums.

Darbā tiek izmantotas kvalitatīvās un kvantitatīvās pētījuma metodes, galvenokārt - dokumentu, statistikas un kontentanalīzes metodes.

Darba pētījuma periods pamatā ir no 2009.gada septembra līdz 2011.gada februārim, tomēr situācijas pilnīgākai izpratnei un nozīmīgāku secinājumu izdarīšanai tiek apskatīti arī bezdarba rādītāji sākot no 2000. gada.

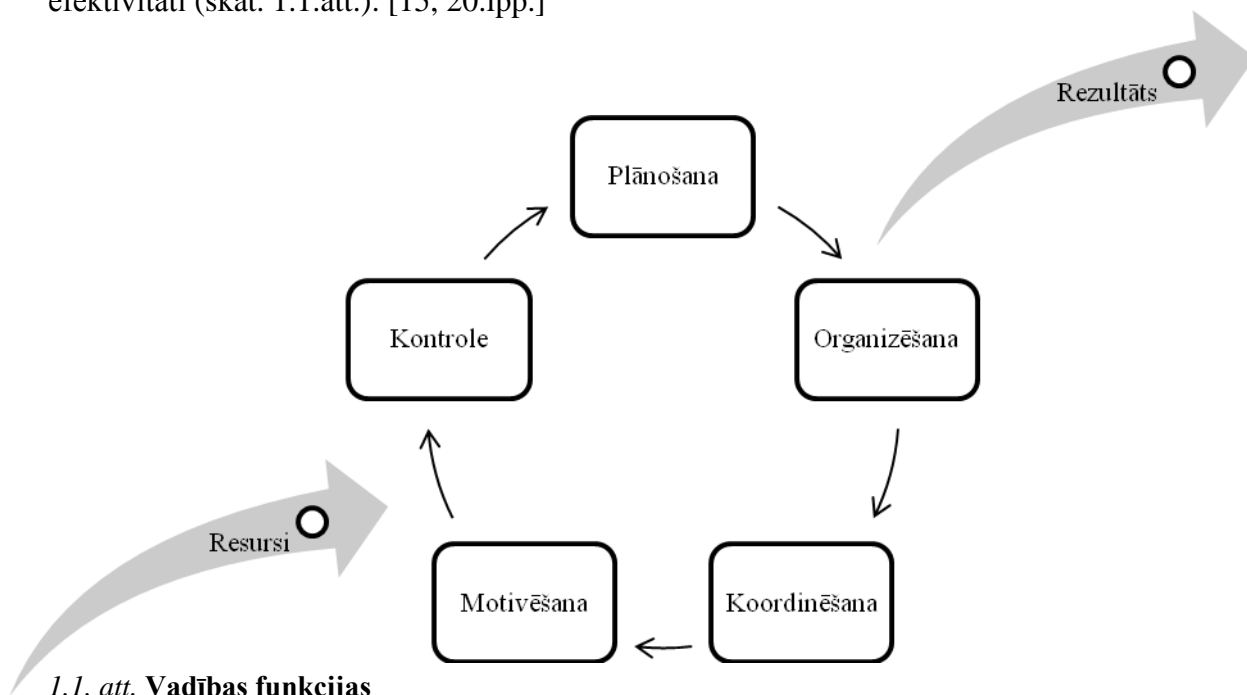
Darbā izmantoti Latvijas Republikas likumi, Ministru kabineta noteikumi, statistikas dati, latviešu un ārzemju autoru speciālā literatūra, projekta „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” dokumentācija un citi literatūras avoti.

Tā kā darba organizācija skar visas resursu grupas (darbiniekus, finanses, materiālus un informāciju), tad šajā darbā galvenais pētījuma objekts ir tieši darbinieku organizācija, tikai nepieciešamības gadījumā konteksta ietvaros pieskaroties arī pārējām resursu grupām.

# 1. DARBA ORGANIZĀCIJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

## 1.1. Darba organizācija kā vadības funkcija

Vadība ir darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācijas mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti (skat. 1.1.att.). [15, 20.lpp.]



1.1. att. Vadības funkcijas

Vadības teorijas radīšanas un attīstības prakse liecina, cik liela nozīme ir pamatotai vadības funkciju klasifikācijai. Ar funkcijām tiek saprasti specializēti vadības veidi, kuriem raksturīgs veicamo darbību viendabīgums un mērķu virziens. Sekmīgu vadības darbību ietekmē tas, cik dziļi vadītājs ir apguvis vadības funkciju dabu un saturu, kā arī to profesionālās realizācijas līmenis. Nav nejaušība, ka vadības funkcijas ir svarīgākie pētījumu objekti vadības klasīkiem. [16, 45-46.lpp.]

Plānošana ir mērķu noteikšana, lai nākotnē sasniegtu vēlamus rezultātus. Papildus tam, tiek noteikts arī veicamo darbību komplekss un nepieciešamie resursi. Citiem vārdiem sakot, plānošanas procesā tiek noteikts, kur organizācija vēlas būt nākotnē un kā tur nokļūt. [9, 7-8.lpp.]

Parasti plānošanai seko organizācija. Tai ir liela ietekme uz to, kā organizācijai veicas ar plāna īstenošanu. Organizācija ietver veicamo uzdevumu noteikšanu, uzdevumu sadalīšanu departamentiem, pilnvaru deleģēšanu, kā arī resursu sadalījumu. [9, 7-8.lpp.]

Organizācija ir vadības funkcija, kas sevī ietver atsevišķu darbinieku lomu noteiktu struktūru organizācijā. Tai ir konkrēts nolūks, jo visi uzdevumi, kas nepieciešami mērķu

sasniegšanai, ir norādīti, un katrs grupas dalībnieks cenšas tos paveikt iespējami labi. [15, 22.lpp.]

Būtībā šī funkcija ne tikai palīdz būt organizētiem, bet arī būt sagatavotiem. [25]

Koordinēšana ir darbinieku un struktūrvienību darbību saskaņošana, lai sasniegtu organizācijas mērķus. [15, 316.lpp.]

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. [15, 339.lpp.]

Kontroli var uzskatīt par nozīmīgu vadības funkciju. Kontrolēt nozīmē uzraudzīt padoto darbību, lai noteiktu, vai organizācija ir uz pareizā ceļa tās mērķu sasniegšanas procesā, kā arī veikt nepieciešamos uzlabojumus. Viena no jaunākajām tendencēm ir nevis kontrolēt padotos, bet gan likt uzsvaru uz darbinieku apmācībām, lai veicinātu paškontroli. Tomēr galīgā atbildība par kontroli joprojām gulstas uz vadītāja pleciem. [9, 8-9.lpp.]

Pēc autores domām, aplūkojot dažādas vadības teorijas un to funkciju definīcijas, ir iespējams nonākt pie secinājuma, ka pretī šīm piecām vadības funkcijām atrodas četras resursu grupas: darbinieki, finanses, materiāli un informācija. Organizācija ieņem būtisku vietu jebkurā uzņēmumā vai iestādē, jo lai cik veiksmīgi netiktu izvirzīti mērķi, nekas netiks sasniegts bez plānu izpildes organizēšanas un cilvēku darbības koordinēšanas. Ir skaidrs, ka veiksmīgas organizācijas priekšnoteikums ir, lai katra minētā funkcija iedarbotos uz katru resursu.

## **1.2. Darba uzdevumu īpatnības**

Faktori, kas aplūkoti šajā apakšnodaļā, attiecas uz darba saturu un nozīmi un pamatā tiek analizēti no darba izpildītāja viedokļa. Viena no mūsdienu problēmām ir iniciatīvas trūkums – daudzu darbu jēga ir vienkāršotu uzdevumu veikšana. Ja katram nodarbinātajam būtu darba daudzveidība, iniciatīva, iespēja radošas pieejas izrādīšanai, tad pamazām šī problēma tiktu risināta. Rezultātā tiktu panākta ne tikai izvairīšanās no vienveidības, bet arī veicināta personības attīstība. Jo vairāk darbs atbildīs šiem kritērijiem, jo apmierinātāks ar darbu būs cilvēks. Turklāt darbs vienmēr jāorganizē, ņemot vērā konkrētā darbinieka spējas.

Darba apjoms ir daudzums, kas cilvēkam jāizpilda darba dienas laikā. Darba apjomam jābūt atbilstošam katram cilvēkam, jo pārmērīgs darba daudzums, tāpat kā tā trūkums, var veicināt negatīvu seku rašanos. [21]

Ir daudz faktoru, no kuriem tieši vai netieši šis darba apjoms ir atkarīgs.

Pārāk lielu darba apjomu nereti izraisa deleģēšanas trūkums. Lielākā daļa cilvēku uzskata, ka tikai viņi spēj izdarīt darbu, kā pienākas. Dažos gadījumos tā tiešām ir. Tomēr visbiežāk pastāv arī citi veidi, kā visu paveikt pareizi. Turklāt pat tad, ja kādam liekas, ka tieši viņš var kādu darbu izdarīt labāk nekā jebkurš cits, tas nebūt nenozīmē, ka būtu lietderīgi to darīt. Labumi, ko gūs, uzdodot darbu kādam citam, būs krietni lielāki kā risks. Būs vairāk laika patiešām svarīgām lietām. Arī cilvēks, kam tiks uzticēti šie pienākumi, iemācīsies strādāt ražīgāk un atbildīgāk. Ieguvējs būs ikviens. [10,109.lpp.]

Deleģēšana netieši dod zaļo gaismu darba uzdevumu satura papildināšanai. Lai cīnītos pret īsu un atkārtotu operāciju vienmuļību, var piedāvāt apvienot vairākus darba uzdevumus vienā darba vietā, jo šādā gadījumā iespējams palielināt darba daudzveidību, ja vien jaunā ražošanas uzdevuma sarežģītība nerada citas problēmas. Izmantojot darba uzdevuma satura papildināšanas stratēģiju, iespējams ne tikai novērst darba vienvēidību un operāciju atkārtošanos, bet arī cīnīties pret nodarbināto intereses trūkumu, kad viņš izpildāmajā darbā saskata tikai piepūli un kustības, kurām nav nekādas jēgas. Darba uzdevuma paplašināšana satura ziņā nozīmē padarīt darba veikšanu sarežģītāku un interesantāku, lai nodarbinātais ieņemtu aktīvu nostāju, izmantotu savas profesionālās spējas un galu galā saskatītu darbā kaut ko savu spēju cienīgu. Tādēļ darba uzdevumu parasti papildina ar tehniskās apkopes vai kvalitātes kontroles uzdevumu veikšanu. [21]

Pēc autores domām, ievēriības cienīga ir doktora R. Meredita Belbina teorija par darba krāsām. Krāsas bieži tiek izmantotas kā kodēšanas veids, un to ietekmi ir spēcīnājušas krāsu emocionālās asociācijas.

Doktors R. Meredita Belbins tiek uzskatīts par komandas lomu teorijas tēvu. Autors uzskata, ka daudzas problēmas rodas dēļ veida, kā tiek noformulēts veicamais darbs. Tā dēļ darbiniekiem rodas šaubas par savu atbildību un tās robežām. Tam seko milzīgs laika patēriņš, tiekoties un mēģinot noskaidrot un nošķirt darbinieka pienākumus no kolēģu pienākumiem. Lai atvieglotu saziņu, autors piedāvā izmantot septiņu darba krāsu kodus [7, 83.lpp, 159.-160.lpp.]:

Zilais – strukturēta uzdevuma darbs. Uzdevumi, ko nepieciešams paveikt noteiktā veidā pēc apstiprināta standarta.

Dzeltenais – lēmumu pieņemšanas darbs. Noteikta atbildība, par ko indivīdam ir jāsniedz pārskats. Nav nozīmes tam, kā tieši darbs tiek paveikts, tik ilgi, kamēr mērķis ir sasniegts.

Zaļais – reaģējošs darbs. Uzdevumi, kuru izpilde variē atkarībā no vietējiem apstākļiem un attiecībām.

Oranžais – sadarbības darbs. Dalīta atbildība. Iekļauj arī instances, kurās komandas dalībnieki lemj, kā darbu vajadzētu sadalīt viņu starpā.

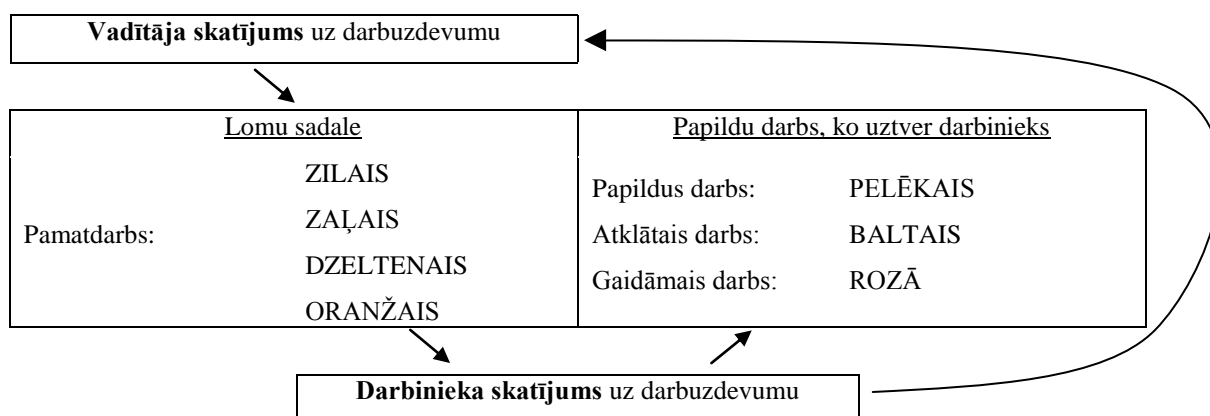
Pelēkais – palīgdarbs. Neuzticēti pienākumi, kas saistīti ar pamatdarbu, bet ir no tā novirzījušies. Bieži vien rodas kā atbilde uz noteiktiem apstākļiem.

Baltais – spontāni radošs darbs. Nenorīkots darbs, ko iniciējis darbinieks.

Rozā – neproduktīvs darbs. Darbs, kas prasa darbinieka klātesamību, bet nesniedz lietderīgus rezultātus. Darbinieka uztverē laiks lielākoties tiek izšķiests.

Tad nu nākas secināt, ka pamatdarbs ir uzticēts darbs, vai nu zilais, dzeltenais, zaļais vai oranžais.

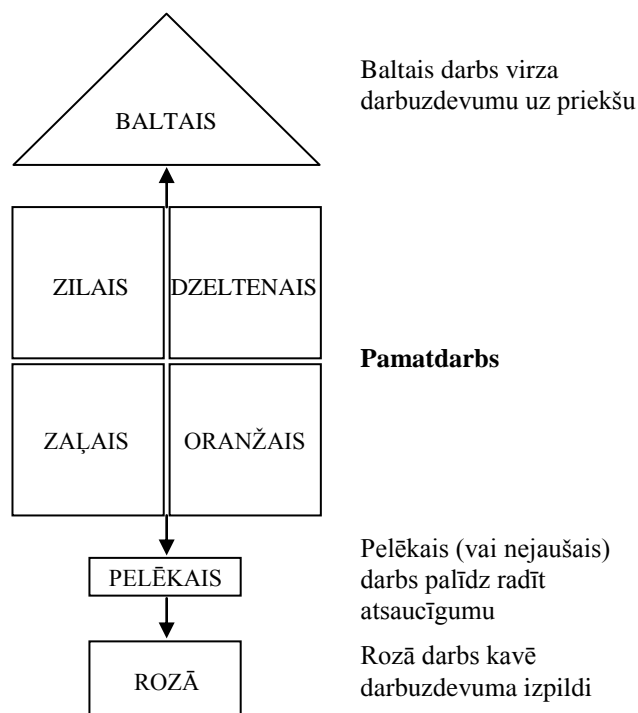
Nereti problēma ir tā, ka vadītājam un darbiniekam ir atšķirīgs skatījums uz darbuzdevumu. Laba atgriezeniskās saiknes sistēma apvieno abus skatījumus. Pelēkais un baltais darbs tad var tikt ietverti lomu pārdalē, un var tikt pieņemti mēri, lai mazinātu rozā darbu. (skat. 1.2.att.) [7, 45.lpp.]



### 1.2. att. No divām pozīcijām skatīts darbuzdevums

Pēc autores domām, tieši šī dažādā skatījuma dēļ, darba vietā nereti rodas pārpratumi starp darba devēju un padoto. Darba devējs bieži vien gaida krietni ātrāku galarezultātu, jo neapzinās, ka darbinieks gandrīz vienmēr ir spiests veikt kādu papildus darbu, lai nonāktu līdz šim rezultātam. Un tas vienmēr prasa laiku.

Nav iespējams pilnībā izvairīties no kādas krāsas darba, bet rezultāts būs atkarīgs no tā, kādas būs šīs proporcijas. Bez pamatdarba veikšanas, izšķiroša loma ir baltajam, pelēkajam un rozā darbam. Ja viens virza darbuzdevumu uz priekšu, tad nākamais jau var kavēt uzdevuma izpildi (skat.1.3.att.).



### 1.3. att. Darbuzdevuma dinamiskā daba [7, 46.lpp.]

Kā nākamais faktors būtu jāmin darba sarežģītības pakāpe. Tai jāatbilst katra nodarbinātā spējām, jo pārāk vienkāršs un rutīnas darbs pastiprina vienmuļības sajūtu. Monotons (vienmuļš) darbs ir garlaicīgs un neļauj attīstīties cilvēka spējām. [21]

Gan atkarībā no darba sarežģītības pakāpes, gan citiem specifiskiem ar veicamo darbu saistītiem jautājumiem, ir svarīgi piesaistīt vispiemērotāko darbinieku šī uzdevuma veikšanai. Atgriežoties pie teorijas par darba krāsām, var noteikt, kurā grupā veicamais darbs ietilpst un kādiem priekšnosacījumiem būtu jāatbilst šī darba veicējam, lai sasniegtu maksimālus rezultātus (skat. 1.1. tabula).

1.1. tabula

### Uzvedinoši jautājumi darba iedalīšanai kopumos [7, 47. lpp]

	PAMATJAUTĀJUMI	TĀLĀKIE APSVĒRUMI
ZILAIS darbs	Vai ir noteikts standarts? Vai ir pareizs strādāšanas veids?	Kā standarts ir veidots? Vai darbinieks ir apmācīts? Ja nav, vai tas kaut kādā mērā ir svarīgi pārraudzībai?
ZAĻAIS darbs	Vai darba kvalitāte lielākoties atkarīga no tā, cik labi cilvēki sazinās un attiecas cits pret citu?	Vai darbinieks labi sastrādājas ar citiem? Vai atsaucas uz vajadzībām elastīgā veidā?
DZELTENAIS darbs	Vai atbildība var tikt uzticēta konkrētam cilvēkam? Vai ir plašums attiecībā uz to, kā šī atbildība tiek „atbrīvota”?	Vai darbinieks izrāda gatavību uzņemties atbildību? Vai ir kritēriji personiskās atbildības novērtēšanai?
ORANŽAIS darbs	Vai darba daļa ir uzticēta kolektīvai atbildībai? Vai ir pieejami noderīgi cilvēki, lai izveidotu līdzsvarotu komandu?	Vai ir radīti atbilstoši apstākļi komandas pilnveidošanai? Vai citi atzīst darbinieka komandas lomu?

Ja iepriekš varētu noteikt, vai persona ir vai nav piemērota attiecīgajam darbam, tas būtu liels solis uz priekšu. Bet tik vienkārši tas gluži nav. Doktors R.Meredits Belbins, balstoties uz veiktajiem pētījumiem, ir izdalījis 9 lomas [7, 133.-138.lpp.]: radītājs, resursu pētnieks, koordinators, veidotājs, novērtētājs, komandas cilvēks, izpildītājs, pilnveidotājs un speciālists, nonākot pie secinājumiem, ka katras šīs lomas darbiniekiem ir iespējams piemeklēt tādas krāsas darbu, kura veikšana viņam nestu vislielākos panākumus un gandarījumu .

Vērtējot pēc komandu lomas, zilajam darbam vispiemērotākie ir tie, kas ietilpst kategorijā pilnveidotāji un/vai izpildītāji. Parasti arī speciālisti jūtas laimīgi, veicot zilo darbu, bet ar nosacījumu, ka tas ir saistīts ar viņu specializāciju. Šajā kontekstā viņi parāda nerimstošu enerģiju. Tāpēc šaubu gadījumā atgādinājums par saistību ar viņu profesiju vai amatu var veikt brīnumus. [7, 134.-135.lpp.]

Dzelteno darbu vairāk akceptē veidotāji, radītāji un speciālisti. [7, 135.lpp.]

Jebkāds neierasti liela apjoma baltais darbs darbinieka darba repertuārā nes dubultu vēstījumu. Viens vēstījums pauž, ka darbinieks nestrādā pie tā, kas atļauts un prasīts; otrs vēstījums ir paziņojums par radošo enerģiju. Tāpat kā ar dzeltenā darba strādniekiem, tā ir grupa, kurā pārsvarā sastopami radītāji un veidotāji. Tomēr jāpatur prātā, ka radītāji un veidotāji darbā iesaistās atšķirīgu iemeslu dēļ. Radītājiem pievilcība slēpjas iespējā veikt kaut ko atjautīgu un apmierinājums, kas rodas, ir par paša paveikto. Veidotājiem baltais darbs bieži vien ir sekas rozā darbam. Veidotāji nevēlas slinkot un nelietderīgi tērēt laiku, tāpēc neizvairīsies iesaistīties darbībā, kas nav tiešajā darbuzdevumā. [7, 136.lpp.]

Zaļā darba pievilcība slēpjas apstākļi, ka tas piedāvā atbilstošus līdzekļus sociālo vajadzību apmierināšanai darbā. Un dažiem cilvēkiem tas ir vairāk nekā tikai būtiska darbība. Tomēr sociālā moduļa sistēma attiecībā uz uzdevumu sadalījumu nav attiecināma uz visu. Galveno zaļā darba pievilcību bauda resursu pētnieki (kas viegli sāk garlaikoties) un komandas cilvēki (kuriem tiek pārliecināšana un uzturēšanās citu kompānijā). Darba pievilcībai var būt dažādi iemesli. Vismazāk saistošs zaļais darbs šķiet speciālistiem. Viņiem nenoteiktas dabas darbību apvienošana un parasti to zemā profesionālā pakāpe var būt vilšanās iemesls. [7, 136.-137.lpp.]

Dalītai atbildībai ir daudzas priekšrocības un daži skaidri redzami trūkumi. Cilvēkiem tiek piedalīties lēmumu pieņemšanā, it īpaši, ja lietas kārtojas labi; bet, ja kaut kas neiet, kā vajag, ir mazāka personiskā ievainojamība. Vienīgi speciālistiem parasti nepatīk oranžais darbs, ja vien viņu profesionalitāte nekļūst par sanāksmes fokusu. Citādi nepatika pret oranžo darbu izriet no slikti vadītas sanāksmes un no atbildīgās personas nespējas saskatīt iespējamo katra komandas dalībnieka ieguldījumu un vērtību. Oranžo darbu nav vērts noteikt, ja vien to

neveic prasmīgi. Tomēr oranžais darbs šķiet ļoti pievilcīgs koordinatoriem. Viņi parasti ir tie komandas dalībnieki, kas spēj „izvilkt” vērtību no šīs krāsas. [7, 137.lpp.]

Nav atklāta kāda izteikta radniecība starp rozā darbu un jebkādu specifisku lomu komandā. Vienīgā komandu loma, kurā kaut cik pamanāmi figurē rozā darbs, ir novērotāji. Novērotājs ir pietiekami reālistisks, lai atšķirtu darbības, kas pievieno vērtību, no tām, kas nepievieno. Novērotājs pirmais pazīst rozā darbu, viņš arī pirmais piedalīsies tā mazināšanā. Darbinieku nepatika identificēt rozā darbu ir saprotama, bet ne par to ir runa. Jo lielāks rozā darba apjoms tiek atsegts, jo lielāks ir potenciāls uzlabot darba ražīgumu un efektivitāti. [7, 137.-138.lpp.]

Līdz šim nav atklāta jebkāda saistība starp pelēko darbu un komandu lomām. Ja pelēkā darba apjoms ir vairāk nekā puse, tas var nozīmēt, ka vadītājs un darbinieks kaut kādā mērā nav saistīti savā starpā un katrs uztver darbuzdevumu atšķirīgi. [7, 138.lpp.]

Interesanti, ka pat no priekšniecības dotajos norādījumus izmantotajiem vārdiem ir iespējams noteikt, par kādu darba krāsu tiek domāts (skat. 1.2.tabula).

*1.2.tabula*

**Piemēri vārdiem, ko izmanto lomu sadalē [7, 89.lpp]**

ZILAIS darbs	Administrēt, attiecināt, pārbaudīt, ieguldīt, īstenot, apstrādāt, izmērīt, reģistrēt, plānot
ZAĻAIS darbs	Ieteikt, nolemt, izveidot, paredzēt, pamācīt, organizēt, rekomendēt, pārskatīt, pārdot (par komisiju)
DZELTENAIS darbs	Atbildēt, asistēt, intervēt, risināt sarunas, pārliecināt, meklēt, atbalstīt, apmeklēt, sagaidīt
ORANŽAIS darbs	Apspriešties, ieguldīt, koordinēt, integrēt, diriģēt, piedalīties, veidot politiku, piedāvāt, dalīties (problēmās)

Patstāvība – tā ir brīvība pieņemt lēmumus jautājumos, kas saistīti ar darbu un rīcību darba dienas laikā. Pirmajā gadījumā runa ir par patstāvību pieņemt lēmumus, bet otrajā – par patstāvību laika plānošanā. Jo vairāk darbs ļauj izrādīt iniciatīvu, pieņemt lēmumus un veikt patstāvīgu darba organizēšanu, jo vairāk gandarījuma šāds darbs sniedz. [21]

Pusautonomas grupas, tās sauc arī par ražošanas grupām, komandām utt., ir darba organizācijas sistēma, kuras mērķis ir palielināt darba nozīmīgumu, daudzveidību, patstāvību un veicamā darba uzdevuma sarežģītību un vēlāk arī paaugstināt komunikācijas iespējas un attīstību, iesaistoties kolektīvā darbā ar savu piedalīšanos. Patiešām, tas ļauj izmantot priekšrocības, ko sniedz veicamā darba uzdevuma satura papildināšana, tas ir, nodarbinātā aktīvu līdzdalību, paplašinot saskarsmi, kas tik ļoti nepieciešama personības attīstībai. Kaut arī šīs metodes izmantošanas formas ir ļoti daudzveidīgas un metode ir pielāgojama ikviena

uzņēmuma apstākļiem, šodien jau ir uzkrājusies ievērojama pieredze, lai varētu runāt par galvenajām tendencēm. Šādai darba organizācijas formai ir noteikta veida grūtības sagatavošanas posmā un darbības sākumā, tāpēc ka nepieciešams iepriekš apzināt un atrisināt dažāda veida problēmas: pārmaiņu nepieņemšana, iekārtu un telpu pārveidošana, nodarbināto kvalifikācijas trūkums un neatbilstība, papildus izdevumi u.c. Ja pēc šo faktoru izvērtēšanas mēs uzskatām, ka izmaiņas darba organizācijā ir iespējams veikt, ir jāizstrādā šo izmaiņu ieviešanas optimālais variants. Aplūkojot raksturīgākās šādu grupu īpatnības, būtu vērts minēt ierobežoto apjomu un grupas nemainību, veicamo darbu ciešo saistību, spēju aizvietot citam citu, resursu pieejamību neatkarīgi savai problēmu risināšanai. [21]

Viena no cilvēka spējām ir atbildība, un tādēļ darbam nevajadzētu kavēt tās pilnveidošanos. Tas nozīmē, ka jābūt atbildībai starp atbildības līmeni, kāds nepieciešams darbam, un atbildības līmeni, kādu cilvēks ir gatavs uzņemt. Runājot vispārīgi, varētu apgalvot, ka darbs ar zemu atbildības līmeni sniedz mazāk iespēju cilvēka attīstībai. Savukārt amats, kuram nepieciešams ļoti augsts atbildības līmenis, veicina nodarbinātā ātrāku spēku izsīkumu. Turklāt pieļauto kļūdu sekas šādos gadījumos var ļoti smagi skart arī citus nodarbinātos, un tas šādā darba vietā izraisa stresu. [21]

Fakts, ka darbinieku uzdevumiem tikušas pievienotas atbildības, tradicionāli paaugstinājis darbinieku statusu. Attiecīgi tas mazina atšķirību starp strādniekiem un vadītājiem. Doktors R.Merediths Belbins uzskata, ka cilvēks, kuram darāmo nosaka vadītājs un kurš piekrīt to veikt, nevar būt atbildīgs par rezultātu. Neizdošanās gadījumā viņam ir visas tiesības teikt: „Bet jūs man teicāt tā darīt.” Savukārt cilvēkam, kam ir jāuzņemas atbildība par rezultātu, nevar leģitīmi dot pavēles kā rīkoties. Šāds cilvēks vienmēr var uzstāt: „Izlemt ir mans darbs.” [7, 33.-34.lpp.]

Lai darbs nodrošinātu cilvēkam izaugsmes iespējas un sniegtu gandarījumu, darbam jāveicina nodarbinātā spēju attīstība un jāļauj nodarbinātajam izmantot lielāko daļu no tām.

Terēza Emabile (uzņēmējdarbības vadības maģistre kopš 1954.gada, uzņēmējdarbības vadības profesore un vecākā asociētā zinātniskās izpētes dekāne Hārvarda Biznesa skolā Bostonā) uzskata, ka viens no iedarbīgākajiem veidiem, kādu vadītāji var izmantot savu darbinieku radošās darbības veicināšanai, ir pirmajā acu uzmetienā pavisam vienkārša un it kā pašsaprotama darbība: uzdevumu pareiza sadale darbiniekiem. Vadītāji var piskaņot veicamos uzdevumus cilvēkiem tā, lai tie atbilstu viņu kompetencei un prasmēm, kā arī radīto iekšējo motivāciju ātrāk ķerties pie darba. Pareizi piemeklēts uzdevums nedaudz pārsniedz darbinieka spēju robežas, taču ir ārkārtīgi svarīgi pareizi aprēķināt, cik lielam jābūt izaicinājumam: ja tas būs par mazu, darbiniekam būs garlaicīgi, ja par lielu, viņam sāks šķist, ka viņš vairs nevalda pār situāciju un uzdevums kontrolē viņu, nevis otrādi. Viens no visierstākajiem veidiem, kā

vadītāji nogalina vēlmi radoši darboties, - viņi nevelta pietiekami daudz pūļu, lai ievāktu tik daudz informācijas, cik nepieciešams atbilstīgo uzdevumu piemeklēšanai katram darbiniekam. Tā vietā jāsamierinās ar uzdevumu gadījumu rakstura sadali un veiksmi: darbu uztic pirmajam pieņemamajam darbiniekam, kas visbiežāk nozīmē, ka viņam jāveic neatliekamākie un vēl nevienam neuzticētie pienākumi. Beigu beigās īsti apmierināts ar paveikto nav neviens no iesaistītajiem cilvēkiem. [13, 106.-107.lpp.]

Darbinieka izglītības līmeņa atbilstība līmenim, kas nepieciešams darba veikšanai, ļauj izvairīties no problēmām, kas saistītas ar neapmierinātību, zemu pašnovērtējumu un stresa situācijām (kuras rodas, kad nodarbinātais nezina, kā rīkoties tajā vai citā situācijā). Tāpat ir ļoti svarīgi veltīt pietiekami daudz laika pilnīgai darba apgūšanai. Ja tas nenotiek, var rasties neapmierinātība un citas problēmas. [21]

### **1.3. Darba laika organizācija**

Neatņemama darba organizācijas sistēmas sastāvdaļa ir darba laika organizācijas jautājumi - viss, kas attiecas uz darba dienas garumu, laika sadalījuma veidu utt. Aplūkojot šo tēmu, nepieciešams pievērst uzmanību darbam un atpūtai kā divām vienai otru papildinošām vienām un tās pašas problēmas dimensijām. Jebkurš darbs prasa noteiktu enerģijas patēriņu, līdz ar to arī nepieciešamību pēc atpūtas, pēc enerģijas atjaunošanas. No otras puses, atpūtai un darbam jāveicina cilvēku prasību apmierināšana, pēc iespējas tuvinot cilvēkus labklājības stāvoklim, kas ietver arī veselību. Nosakot darba dienas ilgumu un darba režīmu, nepārtraukti jāveltī uzmanība cilvēka fiziskajam, garīgajam un sociālajam līdzsvaram. Tāpat arī nevar aizmirst, ka darba laiku vienmēr nosaka ekonomiskie, sociālie un politiskie faktori, kas ir sastopami katrā darba vietā. [21]

Vadītāji agrāk vai vēlāk ir sapratuši, ka īsāka darba diena ļauj iegūt vairāk un labākas kvalitātes preces. Nogurums ne tikai tieši ietekmē darba ražīgumu, bet samazina to arī nākamajā dienā, ja atpūta pēc pirmās dienas ir bijusi nepietiekama, turklāt vēl paaugstinājusi nelaiemes gadījumu un saslimšanas risku. Tomēr problēmas, kas saistītas ar darba dienu, neaprobežojas tikai ar tās vairāk vai mazāk piemērotu garumu. Mūsdienās vairumā gadījumu tradicionālais darba dienas sākums un beigas ir grūti savienojami ar mūsu dzīvesveidu. Turklāt daudzi nodarbinātie, īpaši jauni cilvēki, ir spiesti savienot savu profesionālo darbību ar mācībām vai citām nodarbēm, kuras mūsdienās tiek uzskatītas par dabisku sociālu parādību un kas veicina viņu personības attīstību. Tas ir viens no iemesliem, kādēļ ļoti daudzās darba

vietās izveidojies samērā elastīgs darba grafiks, kas kavē veikt ideālu darba laika sadalījumu. [21]

Izstrādājot darba laika grafiku, jebkurā gadījumā nepieciešams ņemt vērā uzņēmuma veidu, tā atrašanās vietu, tā vajadzības un personāla vēlmes, apkārtējos apstākļus utt.

Darba režīma negatīvā iedarbība uz veselību iegūst īpašus apmērus, kad ir runa par maiņu darbu vai par pastāvīgu darbu nakts maiņā. Abos gadījumos sociālā un bioloģiskā līdzsvara izjaukšana var cilvēkiem izraisīt fizioloģiskus traucējumus, piemēram, bezmiegu, nogurumu, gremošanas sistēmas orgānu un sirds–asinsvadu sistēmas traucējumus, var radīt psiholoģiskas un sociālas problēmas attiecībās ar radniekiem un kolēģiem, piemēram, pakāpenisku noslēgšanos sevī, nervozitāti, satraukumu, laulības krīzi, seksuālās aktivitātes traucējumus utt.

Pastāv vairāki organizatoriska rakstura pasākumi, kuri, nenodarot kaitējumu veselībai, izlīdzina negatīvās sekas. Piemēram [21]:

darbs jāplāno tā, lai nodarbinātajiem būtu pēc iespējas mazāk nakts maiņu pēc kārtas.

Ieteicams plānot ne vairāk kā trīs nakts maiņas pēc kārtas;

jāplāno darbu (t. sk. maiņu) grafiks labu laiku uz priekšu, lai darbiniekiem būtu iespēja plānot savu brīvo laiku;

plānojot darbu (t. sk. maiņu) grafiku, jāņem vērā darbinieku vēlmes.

Negatīvo ietekmi, it īpaši fizioloģiskā līmenī, visi atzīst, tomēr to ir grūti novērtēt precīzi, ja neizmanto tādus klasiskus rādītājus kā neierašanās darbā, nelaimes gadījumu biežums utt. [21]

Kā atvieglot maiņu darbu? Kā vieni no risinājumiem tiek piedāvāti saīsināt nakts darba ilgumu; grafikā jāparedz laiks miegam; samazināt slodzi nakts darba laikā; uzlabot darba vietas apstākļus, ļaut darbiniekam pašam izvēlēties brīvdienas, iespēja saņemt karstu ēdienu, pēc iespējas biežāka nomaiņa. [21]

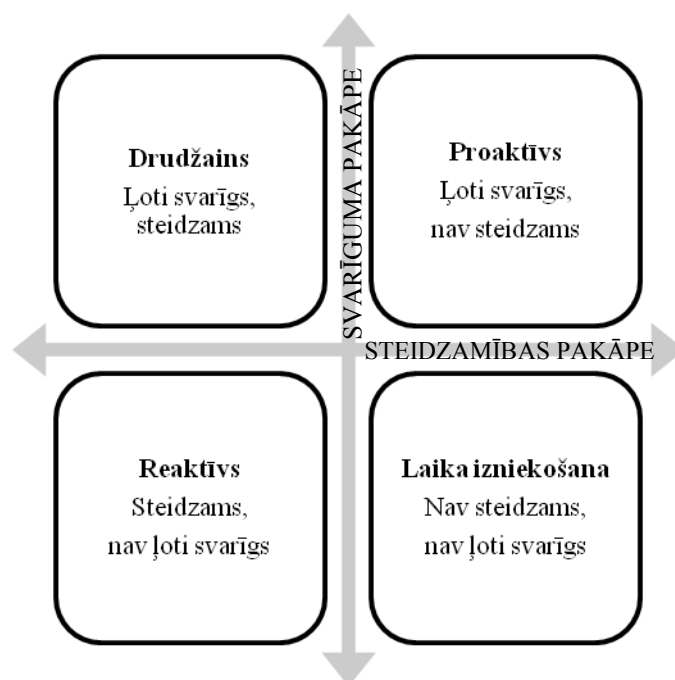
Vai darbinieki, strādājot vairāk, paaugstinās savu darba ražīgumu? Jā, bet ne vienmēr tik daudz, cik būs gaidīts.

Pēdējo gadsimtu mijā kāds itāļu ekonomists piedāvāja jaunu teoriju. To nosauca viņa vārdā par Pareto principu., bet plašāk pazīstams tas ir kā 80/20 princips. Tas apgalvo, ka 20 procenti lietu, ko mēs darām, uzskatāmi par 80% no rezultāta vērtības, bet atlikušie 20 procenti no vērtības nāk no lietu 80 procentiem. Piemēram, ja mums ir savs business, 20 procenti mūsu klientu veido 80 procentus ienākumu. Un otrādi, 20 procentus mūsu ienākumu rada 80 procenti mūsu klientu. Cits leņķis – klienti, kas tērē 80 procentus mūsu laika, radīs tikai 20 procentus mūsu peļņas. Tas ļauj secināt, ka vissvarīgākie dienas uzdevumu prasa tikai

20 procentus mūsu laika, radot 80 procentu starpību par labu veiksmīgai lietu virzībai. Ikviens var padarīt savu darbu efektīvāku. [14, 52-53.lpp.]

Pēc autore domām, liela loma darba laika organizēšanā ir darbinieku spējai izvērtēt veicamo darbuzdevumu svarīgumu un steidzamību.

Mēs reti kad apšaubām lietu steidzamību, nekad droši nezinot, vai tās tiešām tādas ir vai tikai šķiet. Reizēm mums izveidojas paradums pret tām attiekties tā, it kā tās būtu steidzamas, lai gan tādas nemaz nav. Vienmēr ir iespējams izveidot izmantotā laika diagrammu (skat. 1.4.att). To dažādos veidos ir ieteikuši daudzi laika vadības aprakstītāji, un tas ir varens līdzeklis, lai salauztu šo steidzamības slazdu. Ļoti vienkāršā ilustratīvā veidā tas izgaismo dažādas aktivitātes no steidzamības un svarīguma viedokļa. [14, 45-46.lpp.]



1.4.att. **Darbības stilu diagramma**

Kā atšķirt svarīgu uzdevumu no steidzama? Jautājums parasti ir steidzams, ja tas prasa nekavējošu atbildi vai darbību, lai kaut ko izlabotu. Uzdevums jāuzskata par svarīgu, ja tas būtiski ietekmē jūsu pamatmērķi. Svarīgu uzdevumu risināšana sekmē jūsu karjeras izaugsmi, atstājot pamanāmu iespaidu un jūsu uzņēmuma nākotnes stratēģiju un attīstību. Ikdienas darba spriedze nozīmē to, ka steidzami jautājumi neizbēgami uzkrāsies un prasīs jūsu uzmanību, lai arī kā jūs gribētu koncentrēties uz svarīgu problēmu risināšanu. [12, 75-76.lpp.]

Drudžainā kategorijā ietilpst: jebkura veida pēdējais termiņš; krīzes; „ugunsgrēka dzēšanas”, jo pirmajā reizē kaut kas palicis nepadarīts; lietas, kas nav bijušas ieplānotas vai arī ir bijušas ieplānotas, bet nav izdarītas; lietas, kuras obligāti ir jāizdara šodien, citādi jūs nepaveicat savu darbu vai esat bezatbildīgs. [14, 46.-48.lpp.]

Proaktīvs - tā ir kategorija, kurā ietilpstošie cilvēki šaudās apkārt un cenšas izvilkēt līdz pēdējam. Tā tomēr ir efektīva laika vadības „kontaktozete”. [14, 46.-48.lpp.]

Reaktīvs - šeit ir sastopami pārrāvumi un negaidīti apmeklētāji, darbs ar lielu dokumentu kaudzi, sapulces un tālruņu zvani. Vairums no mums ir darīšana ar lielu skaitu šo lietu. Tās nekad nebeidzas, un šķiet, ka mēs nekad tās nespējam paveikt. Šīs lietas galvenokārt „deg” nevis mums pašiem, bet citiem. Vairums cilvēku 50-70 procentu no savas dienas pavada šajā kategorijā - tas īpaši attiecas uz tālruņu zvaniem un negaidītiem apmeklētājiem. Ir ļoti viegli nonākt reaktīvu darbību slazdā. [14, 46-48.lpp.]

Laika izniekošanas aktivitātēs ietilpst: ikviens banāls laika izniekotājs, pārliedas aizraušanās ar jebko, piemēram, televīzijas skatīšanos, „vieglās” literatūras lasīšanu, klubā pavadīto laiku, datorspēlēm un tamlīdzīgi; par daudz kafijas paužu, ilgs pusdienlaiks un citi iepriecinoši, bet neatbilstoši mazi „sānceļi”, piemēram biroja totalizatoru organizēšana. [14, 46-48.lpp.]

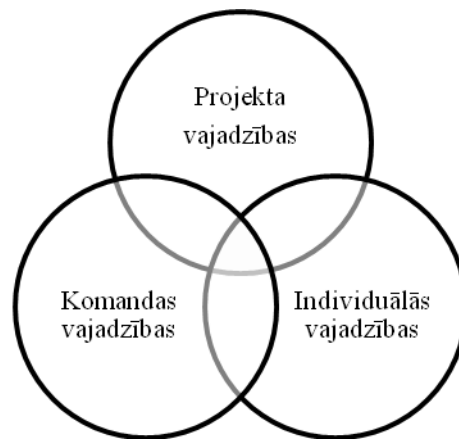
Kā galvenos laika izniekotājus jāmin [14, 78-79]:

- tālrunis;
- apmeklētāji;
- papīri;
- plānošanas trūkums;
- steiga;
- saviesīgums;
- neizlēmība;
- perfekcionists;
- televīzijas pārraides.

## **1.4. Organizatoriskā struktūra**

Organizatoriskā struktūra ir organizācijas sadalīšana noteiktās nodaļās, atbilstoši organizācijas mērķiem. [15, 260.lpp.]

Gan projektu vadība, gan izpilde noris, piedaloties cilvēkiem, tāpēc ir īpaši svarīgi izveidot struktūru, kas atspoguļotu kā projekta vajadzības, tā arī projekta komandas vajadzības, neaizmirstot par ne mazāk svarīgajām individuālajām vajadzībām. (skat. 1.5.att.) [8, 284.lpp.]



#### 1.5.att. Vajadzību pārklāšanās projekta organizatoriskajā struktūrā

Organizēšana iekļauj tādas organizācijas struktūras veidošanu, kas palīdz darbiniekiem sadarboties kopējo mērķu īstenošanā. [15, 260.lpp.]

Organizatoriskās struktūras nolūks ir palīdzēt radīt vidi cilvēku darbībai. Tā ir vadības līdzeklis nevis galamērķis pats par sevi. Lai gan struktūrai ir jādefinē uzdevumi, kas jāveic katram dalībniekam, tiem ir jābūt katra cilvēka iespēju robežās. [15, 22.lpp.]

Pastāv vairākas projekta organizatoriskās formas. Tas, kā organizēt savu projektu darbu, paliek organizācijas ziņā. Gan projekta sarežģītība, darba apjomi, laika ierobežojumi un citi faktori var noteikt organizatoriskās formas izvēli. Projekta vadītāju izveidotā komanda katrā projektā mainās. Darbā var iesaistīt gan cilvēkus no attiecīgajām uzņēmuma struktūrvienībām, gan arī pieņemt darbiniekus no ārpusē konkrētu uzdevumu risināšanai.

Organizācijas struktūra ietver visus tos faktorus, kuri tieši neattiecas uz veicamo darbu, tomēr to ietekmē. Uzņēmumos, kuru organizācijas struktūrai ir līdzdalības raksturs, šo faktoru ietekmē veidojas personāla pozitīva attieksme pret darbu, pieaug darba ražīgums un uzlabojas nodarbināto savstarpējās attiecības. Uzņēmumos, kas pārslogoti ar normām un pavēlēm, cilvēki vairāk tiecas ievērot normas nekā sasniegt labāku darba rezultātu. Svarīgi zināt robežas, kas ir noteiktas katram nodarbinātajam (kompetences noteikšana), t. i., viņiem nepieciešams zināt, kur beidzas nodarbinātā atbildība. Pretējā gadījumā bieži rodas skaudība un konflikti kolēģu starpā. Hierarhiskā struktūra ir līdzīga iepriekš minētajam gadījumam, starpība ir tikai tajā apstākļi, ka iepriekš tika aplūkota horizontālā plāksne (attiecības starp kolēģiem), bet šeit – vertikālā (pakļautība). Strādājot organizācijā, nepieciešams zināt, kā ir sadalīta lēmumu pieņemšana. [21]

Teorētiskajā literatūrā par šo tēmu pielietotas divas projekta organizācijas formas:

- tiešā organizācija;
- matricas projekta organizācija.

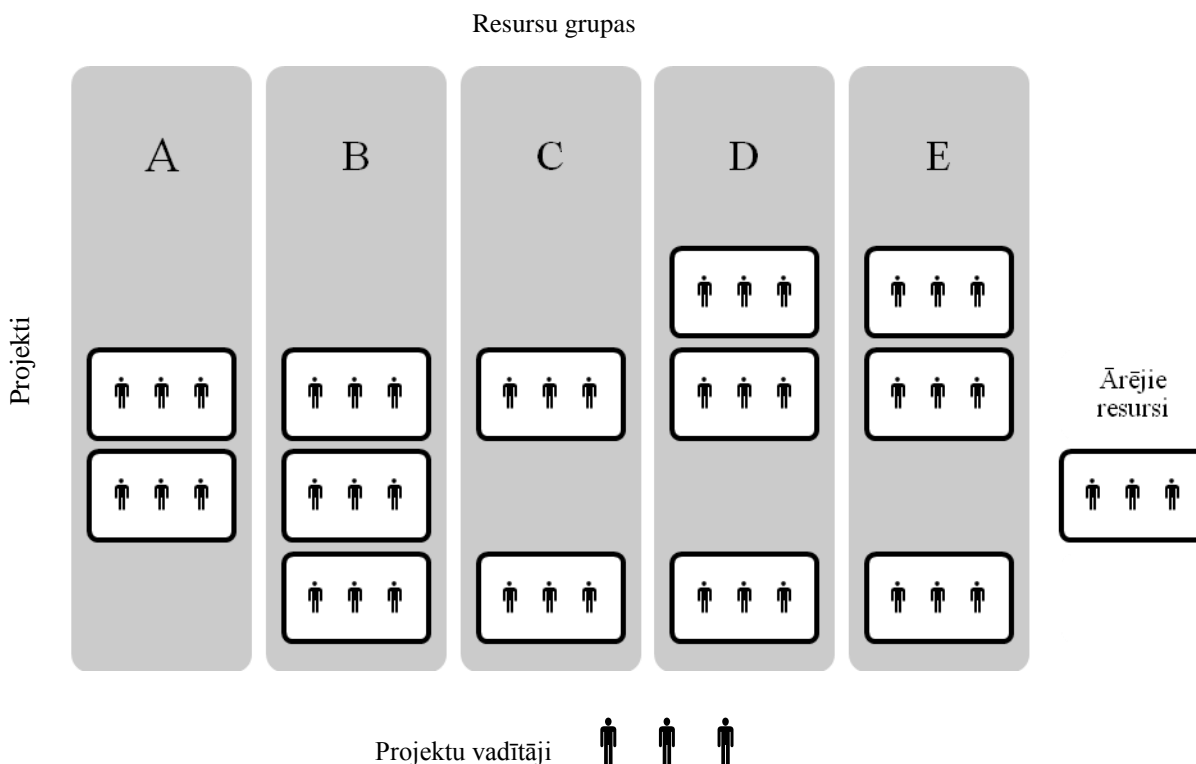
Runājot par tiešo projekta organizācijas formu, jāsaprot, ka projektam izveido patstāvīgu projekta komandu, kas neietilpst kādā struktūrvienībā. Tas sekmē efektīvāku personāla noslodzi, jo netiek dublētas funkcijas, ir konkrētāk redzami pienākumi un atbildīgie par tiem kā matricas formā. [18]

Projektu plāno un realizē atsevišķa grupa, kas nav saistīta ar organizācijas ikdienas darbu. Projekta vadītājs un komanda strādā tikai projektam, līdz ar to ir lielāka atdeve un atbildība. Tāpat arī tiek sekmēta un nodrošināta efektīvāka resursu un personāla sadale un netiek dublētas funkcijas. Bet kā negatīvie faktori būtu jāmin tas, ka, ja šie cilvēki ir no organizācijas, rodas problēma, kā viņus aizvietot uz projekta laiku. Bet ne mazāk svarīga ir situācija, kas var rasties projektam noslēdzoties. Var rasties grūtības, ko piedāvāt cilvēkiem darīt pēc projekta beigām. Projekta laikā būs iegūtas jaunas, aktuālas zināšanas un pieredze, kura turpmāk būtu lietderīgi jāizmanto. [18]

Projekta tiešo organizācijas formu bieži pielieto lielos projektos, jo tur tā ir visefektīvākā. Darbinieku centieni ir vērsti tieši uz projektu. [18]

Matricas organizācijā, visticamāk, būs projekta komanda, kas ne vienmēr būs veidota no cilvēkiem, kas projekta vadītājam tieši atskaitīsies, jo projektam komandas veido no dažādām resursu grupām (skat. 1.6.att.). Vadītājs būs atbildīgs par projektu, bet tam nebūs amata varas pār komandas locekļiem. Tas nozīmē, ka tiks strādāts ar cilvēku grupu, kuras nākotni nevar tieši ietekmēt. Šie cilvēki var ticēt un var neticēt projektam, var saprast un nesaprast, vai projekts norit sekmīgi. Svarīgi, lai projektu vadītu, cik labi vien iespējams, jo tie nav cilvēki, kuras projekta vadītājs var pieņemt darbā vai atlaist, šie cilvēki nebaidās vai nav pateicīgi par algas paaugstinājumu. Viņi būtībā ir neatkarīgi, un viņiem vairāk rūp attiecības ar tiešo vadību. Ir svarīgi saprast, kādi resursi projektam ir nepieciešami, un panākt, ka resursu vadītāji uzņemas saistības, cik agri vien iespējams, tā vietā, lai vēlāk atpazītu potenciālās problēmas un pēdējā brīdī mēģinātu izlabot situāciju. [11, 39.-41.lpp.]

Matricas organizatoriskā struktūra sevi attaisno, ja uzņēmumā ir jāīsteno vairāki projekti vienlaikus. Jo lielāks ir projektu skaits uzņēmumā, jo apjomīgāki un sarežģītāki tie ir, jo optimālāka uzņēmumam ir matricas organizatoriskā forma. Atšķirībā no tiešās organizācijas, nav aizvietošanas un atgriešanās problēmu. Bet, runājot par negatīvo aspektu, jāmin dubultā pakļautība, iespējamā hierarhijas pārkāpšana, konflikti starp projekta un struktūrvienību vadītājiem, kā arī zemā atdeve un atbildība. [18]



#### 1.6.att. Projektu komandas matricas organizācijā

Hierarhijas veids, kas tiek izmantots nodarbināto grupā, nosaka grupas darbību izvirzīto mērķu sasniegšanai. Uzreiz jāsaprot, ka katram vadības stilam ir savas priekšrocības un trūkumi. Tas, cik šis vadības stils ir piemērots, izriet no tā, ko gaida padotie.

Autoritārais stils balstās uz autoritātes principu: vislielākā efektivitāte tiek sasniegta pie vismazākās nodarbināto līdzdalības lēmumu pieņemšanā. Autoritārs priekšnieks nepiemērojas situācijai un neņem vērā emocionālo klimatu, kas valda kolektīvā. Viņa darba metodes pamatā ir pavēļu došana, kurām visiem jāpakļaujas; viņš uzspiež grupai savu viedokli, neinformējot par vispārējiem mērķiem, bet tikai norādot uz tuvākajiem uzdevumiem, un pats turas tālāk no grupas. Tāds vadības stils raksturīgs uzņēmumiem, kuri atbalsta Teilora teoriju, kas bija raksturīga rūpnieciskās ražošanas attīstības sākuma posmam. Šāda autoritārā stila sekas ir relatīvi laba kvalitāte, kas sasniegta sasprindzinātu attiecību un grupas locekļu konkurences rezultātā, kā arī motivācijas trūkums tiem nodarbinātajiem, kuriem piemīt minimāla atbildība un kuri nesaskata izpildāmā darba jēgu. [21]

Tēvišķais stils balstās uz pieņēmumu, ka uzņēmumā vai organizācijā jāļauj nodarbinātajiem attīstīties; personiskās intereses bieži tiek izvirzītas augstāk par organizācijas vajadzībām. Ja nepieciešams, priekšnieks ar konkrētām darbībām tēvišķi cenšas novērst konfliktus un neveselīgu klimatu. Viņš tic savām diplomātiskajām spējām un izmanto maigas un ļoti vispārīgas kontroles metodes, bet, tāpat kā iepriekšējā gadījumā, neatļauj nodarbinātajiem pieņemt lēmumus. [21]

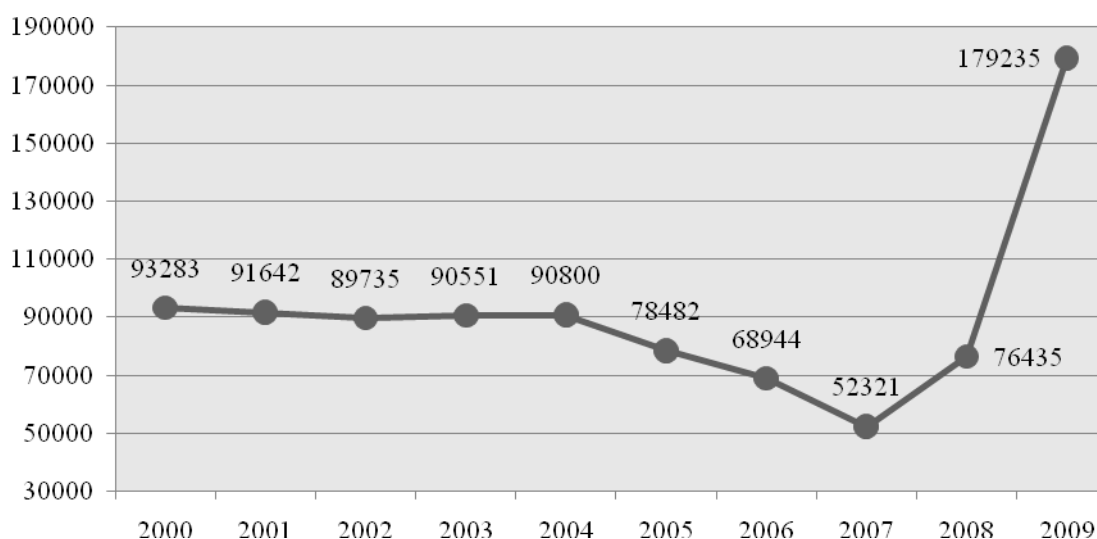
“Slinkā vadītāja” stils balstās uz pieņēmumu, ka normālā situācijā pietiek ar nelielām pūlēm, kas pievērstas darba izpildei. Tāds vadītājs necenšas būt līderis, neizvirza nekādus lozungus, atļauj grupai pašauties uz savu izvēli. Viņš nav spējīgs uzņemties nekādu atbildību un necenšas iejaukties konflikta situācijās. Rezultātā grupā uzkrājas slēpta agresivitāte, kaut arī bez redzamām izpausmēm; to izraisījis norādījumu trūkums, kas neļauj sasniegt nospraustos mērķus, vai arī veiktā darba zemā kvalitāte. [21]

Ar demokrātisko vadības stilu vienādi tiek vērtēts gan darbs, gan arī cilvēks: mērķis tiks sasniegts, ja tas ir nozīmīgs cilvēku grupai un ja cilvēki strādājot izjūt zināmu apmierinātību. Grupas vadītājs neuzskata, ka viņa lēmumi vienmēr ir vispareizākie. Pirms pieņemt kādu lēmumu, viņš apspriežas ar grupas locekļiem, lai kopīgiem spēkiem rastu vispiemērotāko risinājumu. Viņa funkcijas aprobežojas drīzāk ar grupas dalībnieku darba koordināciju nekā ar kontroli, turklāt viņš pats piedalās darbā līdz ar pārējiem. Tās grupas, kur tiek praktizēts šāds vadības stils, sasniedz nospraustos mērķus, strādājot biedriskā konstruktīvas kritikas atmosfērā. Turklāt virzība uz nosprausto mērķi veicina gandarījuma sajūtu par padarīto (veicamo) darbu. [21]

## 2. PROJEKTA „DARBA PRAKTIZĒŠANA PAŠVALDĪBĀS DARBA IEMAŅU IEGŪŠANAI UN UZTURĒŠANAI” ĪSTENOŠANAS NEPIECIEŠAMĪBA UN MĒRĶI

### 2.1. Bezdarba situācija Latvijā

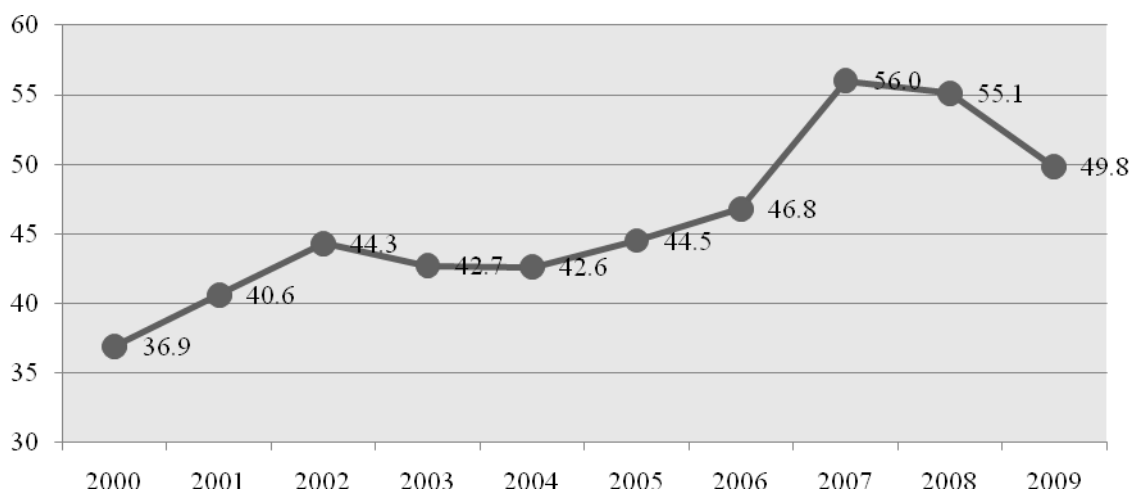
Pēdējo gadu laikā ne tikai Latvijā, bet arī citur pasaulē viena no aktuālākajām sociālajām problēmām ir augstais bezdarba līmenis. Salīdzinot ar 2000.gada beigām, 2009.gada beigās reģistrēto bezdarbnieku skaits gada beigās bija gandrīz dubultojies. Visšokējošākais ir fakts, ka tas viss notika pārāk strauji – trīs gadu laikā reģistrēto bezdarbnieku skaits Latvijā trīskāršojās (skat. 2.1.att.). [34]



2.1.att. Reģistrēto bezdarbnieku skaits Latvijā gada beigās (2000.-2009.g.)

Aplūkojot sociālās aizsardzības izdevumus Latvijā saskaņā ar Eiropas Integrētās sociālās aizsardzības statistikas sistēmas (ESSPROS) klasifikāciju, jāsaprot, ka, reaģējot uz vispārējo ekonomisko situāciju, vislielākais izmaksu pieaugums bija ar bezdarbu saistītiem izdevumiem. Salīdzinot ar 2008.gadu, tie palielinājās 2,5 reizes, kas galvenokārt skaidrojams ar izdevumu pieaugumu bezdarbnieku pabalstiem un darba devēju izmaksātajiem atlaišanas pabalstiem. Izdevumi bezdarbnieku pabalstam pieauga no 56 milj. 2008.gadā līdz 137 milj. 2009.gadā. Arī izdevumi darba devēju izmaksātajam atlaišanas pabalstam 2009.gadā palielinājās vairāk nekā 2 reizes (2008.gadā – 19 milj., 2009.gadā – 43 milj.). 2009.gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, izdevumi pieauga visiem ESSPROS datubāzē iekļautajiem aktīvās nodarbinātības pasākumiem, papildus tiem ar 2009.gadu tika ieviesti arī jauni aktīvās nodarbinātības pasākumi, kuru skaitā bija arī darba praktizēšana ar stipendiju pašvaldībās u.c. [41]

Tomēr jāatzīst, ka par spīti lielajam finansiālajam ieguldījumam sociālajā aizsardzībā, liela daļa reģistrēto bezdarbnieku nesaņem bezdarbnieka pabalstu (skat. 2.2.att). [45]



#### 2.2. att. Bezdarbnieka pabalstu saņēmēju īpatsvars reģistrēto bezdarbnieku skaitā gada beigās

Par vienu no spēcīgiem argumentiem projekta nepieciešamībai, kalpo fakts, ka, piemēram, 2009. gada maija beigās NVA bija reģistrēti 126 595 bezdarbnieki (jeb 11,3%), no kuriem 62 788 (jeb 49,6% no reģistrēto bezdarbnieku skaita) nesaņem bezdarbnieka pabalstu, tādējādi paliekot bez iztikas līdzekļiem. [43]

Tai pat laikā, 2009.gada otrajā pusē lielākais reģistrēto bezdarbnieku skaits bija vairāk vai mazāk mazkvalificētās profesijās (skat. 2.1.tabula) [39].

2.1.tabula

#### 15 profesijas, kurās 2009.gada 30.septembrī bija lielākais reģistrēto bezdarbnieku skaits

Profesijas nosaukums	Skaits
Palīgstrādnieks	9733
Mazumtirdzniecības veikala pārdevējs	8404
Apkopējs	4286
Automobiļa vadītājs	3414
Celtnieks	3062
Pavārs	2262
Apsargs	1975
Šuvējs	1948
Sētnieks	1671
Apkures/krāšņu kurinātājs	1536
Pārdevējs konsultants	1528
Atslēdznieks	1422
Projekta vadītājs	1329
Krāvējs (roku darba)	1297
Kokapstrādes operators	1252

## **2.2. Projekta „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” mērķis un aktivitātes**

Projekta mērķis ir atbalstīt nodarbinātības līmeņa paaugstināšanas un bezdarba mazināšanas pasākumus, iesaistot bezdarbniekus darba praktizēšanas pasākumos pašvaldībās. Projekta īstenošanas periods ir no 2009.gada 18.septembra līdz 2011.gada 31.decembrim. [43]

Projekta mērķa grupa ir Nodarbinātības Valsts aģentūrā reģistrētie bezdarbnieki, kuri nesaņem bezdarbnieka pabalstu vai vecuma pensiju priekšlaicīgi. [43]

Projekta ietvaros visā Latvijas teritorijā (pašvaldībās, kuras noslēdz ar NVA līgumu par darba praktizēšanas vietu izveidi) tiek risinātas zema nodarbinātības līmeņa, augstu bezdarba rādītāju un sociālās atstumtības risku problēmas. [43]

Darba praktizēšanas vietas tiek izveidotas no jauna un nekomerciāliem mērķiem fiziska rakstura darbu veikšanai pašvaldībās (arī to iestādēs un aģentūrās, taču ne pašvaldības vai valsts kapitālsabiedrībās), nevalstiskajās organizācijās vai arī noteiktās valsts institūcijās, piemēram, Dabas aizsardzības pārvaldes teritoriālo struktūrvienību atbildībā esošajos objektos, nodrošinot tādus darbus, kuru veikšanai nav nepieciešama iepriekšēji iegūta kvalifikācija (izņēmums var būt darba praktizēšanas vietas sociālās aprūpes jomā, kuru veikšanai ir izstrādāta atsevišķa instrukcija), kā arī kas uztur bezdarbnieku vēlmi iekļauties normālajā darba tirgū. Darba praktizēšana ilgst 40 (35 - ja dalībnieks ir vecumā zem 18 gadiem (taču NVA filiāles uzdevums ir informēt attiecīgās pašvaldības sociālo dienestu, ja vēlmi piedalīties pasākumā izsaka persona vecumā zem 18 gadiem, lai šai personai un tās ģimenei, iespējams, sniegtu citāda veida atbalstu)) stundas nedēļā, nodrošinot pienācīgu atpūtu (brīvdienas, svētku dienas, kā arī, ievērojot noteiktus atvieglojumus īpašu laikapstākļu gadījumā, ja darbi tiek veikti ārpusē (pārāk zema vai pārāk augsta temperatūra)). Darba praktizēšanas vietas pašvaldības izveido uz 6 mēnešiem, bezdarbnieki pasākumā var iesaistīties pēc izvēles no 2 nedēļām līdz 6 mēnešiem (arī atkārtoti, taču gada laikā nepārsniedzot kopējo dalības ilgumu - 6 mēnešus). Par dalību pasākumā mēneša beigās tiek piešķirta stipendija 100 LVL apmērā par mēneša darba dienām. [22]

Problēmas risināšanai projekta ietvaros NVA reģistrētos bezdarbniekus, kuri nesaņem bezdarbnieku pabalstus, kā arī vecuma pensiju priekšlaicīgi, iesaista darba praktizēšanā pašvaldībās – nodrošinot iesaistītajiem bezdarbniekiem stipendiju, darba praktizēšanai nepieciešamo ātri nolietojamo inventāru un palīgmateriālus, transportu nokļūšanai praktizēšanas vietā un atpakaļ, kā arī sedzot veselības pārbaužu izdevumus, ja tas ir nepieciešams bezdarbnieka iesaistīšanai pasākumā. [43]

Piedalīšanās darba praktizēšanas pasākumos veicina bezdarbnieku integrēšanu sabiedrībā, kā arī sniedz būtisku ieguldījumu pašvaldības vides sakārtošanā. [43]

Pasākuma ietvaros pašvaldībās veicamie darbi ir atkarīgi no pašvaldības iespējām un vajadzībām, kā arī spēju piesaistīt sadarbības partnerus, jo īpaši - nevalstiskās organizācijas. Atsevišķi darbu piemēri [22]:

teritorijas labiekārtošanas darbi;

sabiedrisko ēku remontdarbi;

meža atjaunošanas un sakopšanas darbi;

ceļu apkopšanas darbi;

darbi sociālajā aprūpē (atbilstoši instrukcijai);

zupas virtuvju nodrošināšana;

u.c. (īpaši atbalstot radošu pieeju - arī iedzīvotāji tiek aicināti izteikt priekšlikumus pašvaldībām).

Kritērijs, kas nosaka, ka pašvaldībām darba praktizēšanas vietas ir jāizveido no jauna, ir būtisks pasākuma noteikums, jo tas ir vērsts uz bezdarbnieku, kas nesaņem bezdarbnieka pabalstu, atbalstu, nevis uz pašvaldības budžeta samazināšanu vai veikto budžeta samazinājumu ietekmes mazināšanu. Pasākuma ietvaros nav atbalstāma pašvaldības (vai pašvaldību sadarbības partnera) darbinieku aizvietošana ar pasākuma dalībniekiem, tātad pienākumiem, kurus veic pasākuma dalībnieks ir jābūt tādiem, kuri iepriekš pašvaldībā nav tikuši veikti. [22]

Projekta aktivitātes [43]:

1. Mērķa grupas bezdarbnieku darba praktizēšanas pasākumu īstenošana:
  - 1.1. Līgumu slēgšana ar pašvaldībām par darba praktizēšanas vietu izveidi;
  - 1.2. Mērķa grupas bezdarbnieku atlase un iesaistīšana darba praktizēšanas pasākumos;
  - 1.3. Darba praktizēšanas pasākumu kontrole un novērtēšana.
2. Projekta vadība.
3. Projekta informācijas un publicitātes pasākumi.

Mērķa grupas darba praktizēšanas pasākumu īstenošanas aktivitātes ietvaros tiek veiktas darbības, kas nodrošina bezdarbnieku, kuri nesaņem bezdarbnieka pabalstu (kā arī vecuma pensiju priekšlaicīgi), iesaistīšanu darba praktizēšanas pasākumos sabiedrībai noderīga darba veikšanā pašvaldībās. [43]

Līgumu slēgšanas ar pašvaldībām par darba praktizēšanas vietu izveidi ietvaros NVA filiāļu koordinējošie eksperti apzina pašvaldību gatavību izveidot jaunas darba praktizēšanas vietas un koordinē līgumu noslēgšanu ar pašvaldībām. Līgumos nosaka [43]:

1. Jaunizveidojamo darba praktizēšanas vietu skaitu;

2. Iesaistāmo bezdarbnieku skaitu un to sadalījumu pa mēnešiem;
3. Pašvaldībai pieejamo projekta finansējumu bezdarbnieku stipendijām, inventāra un palīgmateriālu iegādes un inventāra nomas, transporta un veselības pārbaužu izdevumiem, darba vadītāju un darba praktizēšanas vietu organizētāja un grāmatveža atalgojumam;
4. Norēķinu kārtību starp bezdarbniekiem, pašvaldībām un NVA;
5. Pašvaldības atbildību par rezultatīvo rādītāju izpildi.

Lai nodrošinātu mērķa grupas atlasī un iesaistīšanu darba praktizēšanā, NVA filiālēs bija plānots piesaistīt [43]:

laika posmā no 2009. gada 1. septembra līdz 2010. gada 31. maijam – 49,

laika posmā no 2010. gada 1. jūnija līdz 2011. gada 31. maijam – 72,

laika posmā no 2011. gada 1. jūnija līdz 2011. gada 31. decembrim – 49

koordinējošos ekspertus, kuri sadarbībā ar citiem NVA filiāles atbildīgajiem darbiniekiem: identificē projekta mērķauditorijai atbilstošus bezdarbniekus (tos, kuri nesaņem bezdarbnieka pabalstu, kā arī vecuma pensiju priekšlaicīgi); konsultē viņus par darba praktizēšanas pasākumu būtību, pieejamo atbalstu un veicamajiem darbu veidiem.

Projekta informācijas un publicitātes pasākumu ietvaros bezdarbnieki par projekta piedāvātajām darba praktizēšanas iespējām un sasniedzamajiem (sasniegtajiem) rezultātiem tiek informēti, izvietojot aktivitāšu īstenošanas vietās informatīvus plakātus, organizējot informatīvos pasākumus, nodrošinot informāciju plašsaziņas līdzekļiem (t.sk., televīzijā), tīmekļa lapās, kā arī veidojot drukātos materiālus (bukletus). Vismaz reizi ceturksnī aktuālā informācija par projekta realizācijas gaitu tiek publicēta NVA interneta mājas lapā [www.nva.gov.lv](http://www.nva.gov.lv). [43]

### **2.3. Sasniegtie rezultāti**

Kopš ESF projekta «Darba praktizēšanas pasākumu nodrošināšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai» īstenošanas sākuma līdz 2011.gada februāra beigām tika noslēgti 79 tūkstoši līgumi par dalību programmā ar bezdarbniekiem, kuri nesaņem bezdarbnieka pabalstu, un Latvijas pašvaldībās kopumā tika izveidotas 56 tūkstoši darba praktizēšanas vietas. 2011.gada februāra beigās projekta ietvaros praktizējās 15,48 tūkstoši bezdarbnieki, bet 50,36 tūkstoši NVA reģistrētie bezdarbnieki, kas nesaņem bezdarbnieka pabalstu un ir izteikuši vēlmi iesaistīties darba praktizēšanā pašvaldībās, vēl gaidīja savu kārtu dalībai šajā pasākumā. [44]

No 9% pasākuma īstenošanas pirmajos mēnešos līdz 16% patlaban palielinājies to pasākuma dalībnieku skaits, kuri pārtrauc dalību, jo iekārtojas pastāvīgā darbā. Darba praktizēšanu pašvaldībās pirms tās termiņa beigām dažādu iemeslu dēļ kopumā pārtraukuši 17,43 tūkstoši bezdarbnieki. [44]

Kā darba pārtraukšanas biežākie iemesli būtu jāmin līguma pārkāpumi, veselības stāvoklis, kā arī jau minētā iekārtošanās pastāvīgā darbā.

Projektā ir skaidri noteikti sasniedzamie rezultāti (skat. 2.1. tabula). [43]

2.1.tabula

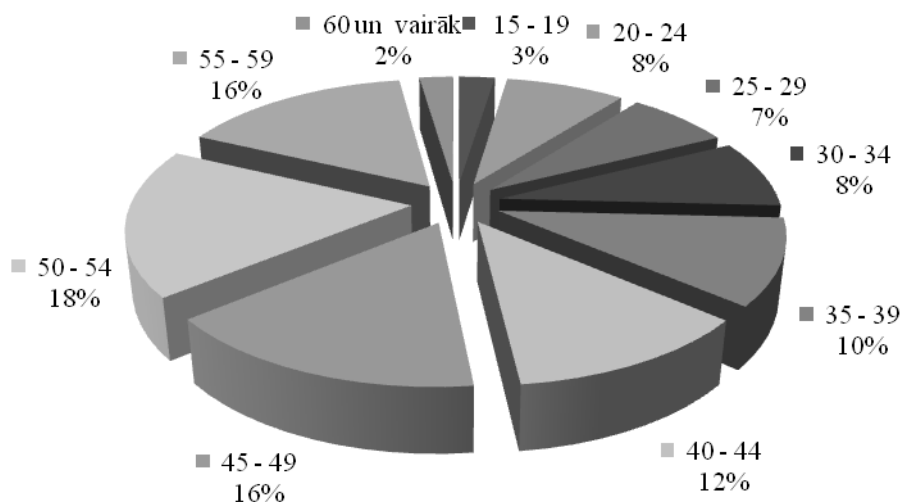
#### Sasniedzamie rezultāti aktivitātes ietvaros

Projekta aktivitātes nosaukums	Rezultāts (produkts vai pakalpojums)	Rezultāts skaitliskā izteiksmē	
		skaits	mērvienība
Mērķa grupas darba praktizēšanas pasākumu īstenošana	Izveidotas jaunas darba praktizēšanas vietas	64 763	Jaunas darba praktizēšanas vietas
Mērķa grupas darba praktizēšanas pasākumu īstenošana	Sniegtas darba praktizēšanas iespējas bezdarbniekiem	90 444	Bezdarbnieki
Projekta vadība	Sekmīgi realizēts projekts	1	Realizēts projekts
Sabiedrības informēšanas pasākumi	Izveidots buklets (1 veids)	12 500	Bukleti (gab.)
	Sagatavots plakāts (1 veids)	200	Plakāti (gab.)
	Sagatavotas drukāto masu mediju publikācijas	6	Publikācijas (gab.)
	Sagatavoti TV sižeti	14	TV sižeti (gab.)

Jāsaka, ka šo rādītāju rezultatīvā izpilde 2011.gada februāra beigās bija visai iepriecinoša: izveidotas 55933 darba praktizēšanas vietas, sniegtas darba praktizēšanas iespējas 79478 bezdarbniekiem, izgatavoti 12500 bukleti, sagatavoti 200 plakāti un 6 drukāto masu mediju publikācijas, kā arī sagatavoti 10 TV sižeti. [43]

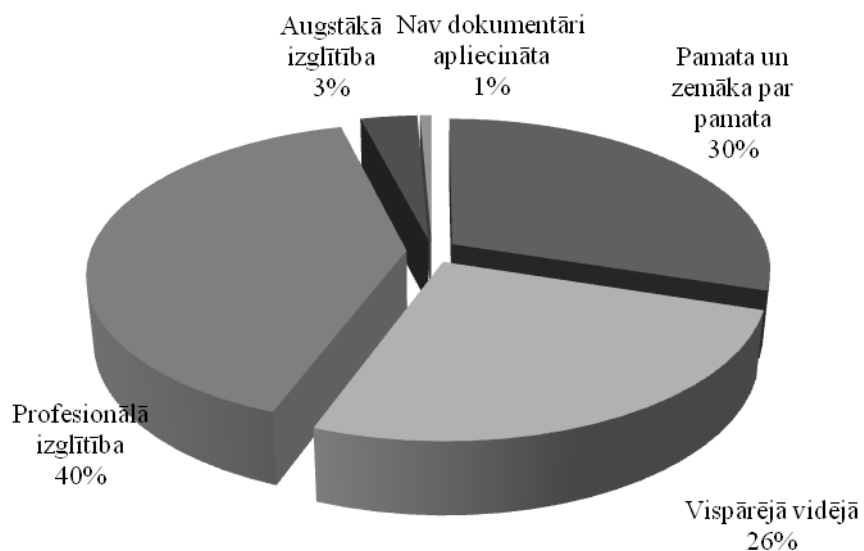
Aplūkojot datus uz šo pašu laika periodu, visvairāk bezdarbnieku dalību pasākumā bija ņēmuši Rīgas, Rēzeknes, Liepājas, Daugavpils un Ludzas filiālēs. Tāpat arī interesanti, ka Jūrmalas filiālē pasākumā iesaistīto sieviešu īpatsvars ir tikai 36%, kaut gan jāsaka, ka lielākajā daļā filiāļu šī iesaistīto sieviešu un vīriešu attiecība ir krietni līdzīgāka. [43]

Tāpat arī NVA apkopotie statistikas dati liecina par to, ka visvairāk pasākumā iesaistīto bezdarbnieku ir vecuma grupās, kas aptver no 45 līdz 59 gadus vecus bezdarbniekus (skat. 2.3.att.) [43]



**2.3. att. Pasākumā iesaistīto bezdarbnieku sadalījums pēc vecuma (01.09.2009 - 28.02.2011)**

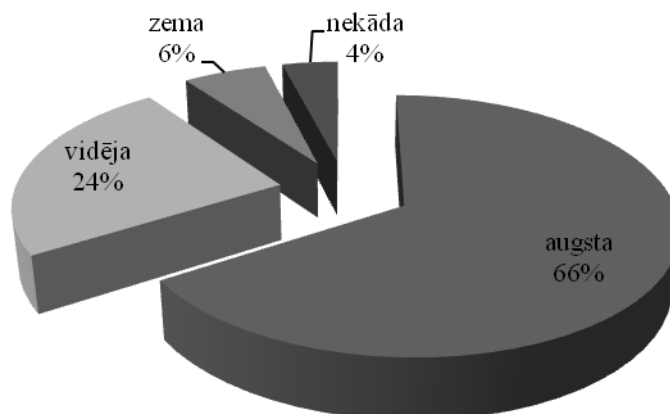
Pēc pasākumā iesaistīto bezdarbnieku izglītības līmeņa, vislielāko daļu ieņem bezdarbnieki, kas ieguvuši profesionālo izglītību (skat. 2.4.att.) [43]



**2.4. att. Pasākumā iesaistīto bezdarbnieku sadalījums pēc izglītības (01.09.2009 - 28.02.2011)**

Lai izvērtētu bezdarbnieku, darba meklētāju un bezdarba riskam pakļauto personu apmierinātību ar Nodarbinātības valsts aģentūras darbību, laika posmā no 2010.gada 19.jūlija līdz 30.augustam tika veikta bezdarbnieku, darba meklētāju un bezdarba riskam pakļauto personu aptauja par apmierinātību ar NVA pakalpojumiem. Apmierinātības izvērtējumam ir liela nozīme NVA darbības pastāvīgai pilnveidošanai un uz klientu orientētas efektīvas apkalpošanas sistēmas nodrošināšanai neatkarīgi no pakalpojuma sniegšanas vietas. Aptaujas ietvaros tika aptaujāti: 8519 bezdarbnieki, 310 darba meklētāji un 306 bezdarba riskam pakļautās personas. [19]

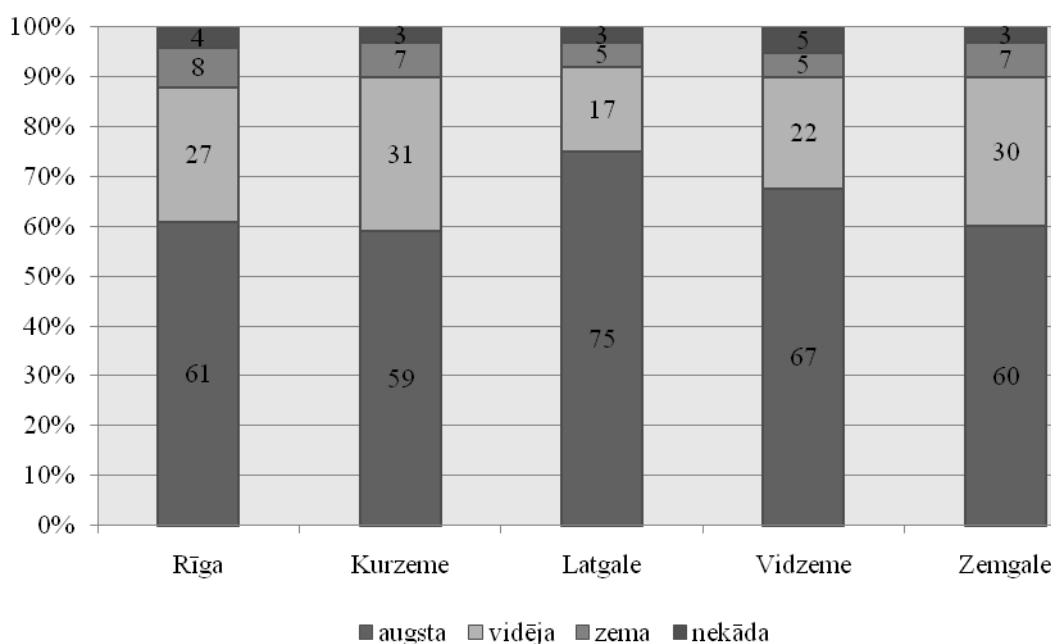
Vērtējot darba praktizēšanu pašvaldībās, 66% respondentu atzīmēja, ka šī pasākuma lietderība ir augsta, 24% - vidēja, 6% - zema un 4% - nekāda (skat. 2.5.att.). [19]



**2.5. att. Darba praktizēšanas pašvaldībā lietderības izvērtējums**

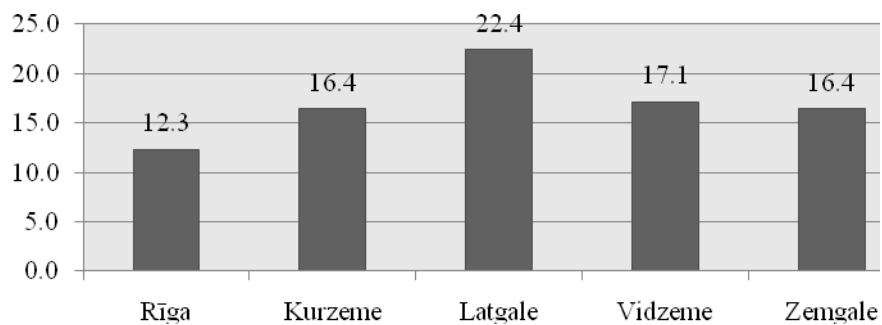
Visaugstāk pasākuma lietderību novērtēja Latgales reģiona respondenti (skat. 2.6.att.).

[19]



**2.6. att. Darba praktizēšanas pašvaldībās lietderības izvērtējums reģionos (%)**

Pēc autores domām, šis vērtējums varētu būt skaidrojams ar bezdarba līmeni reģionos aptaujas veikšanas brīdī. Tā kā bezdarba līmenis Latgalē bija krietni augstāks kā citos reģionos, tad cilvēku nepieciešamība pēc dažādiem atbalsta pasākumiem bija lielāka. (skat. 2.7.att.)



2.7.att. **Bezdarba līmenis reģionos 2010.gada 31.jūlijā (%) [39]**

Pēc autores domām, jau projektam tikko uzsākoties, tika sasniegts kāds nekur tieši nedefinēts mērķis – pastiprināta sabiedrības un masu mādiņu uzmanība. Iespēju izteikties atrod ikviens – gan neidentificējamās personas forumus, gan sabiedrībā zināmas personas un politiķi oficiālās vai mazāk oficiālās intervijās. Viedokļi ir gan objektīvāki, gan mazāk objektīvi. Tomēr viens nu ir skaidrs – atrast kādu, kurš par projektu nebūtu neko dzirdējis, būtu visai grūti.

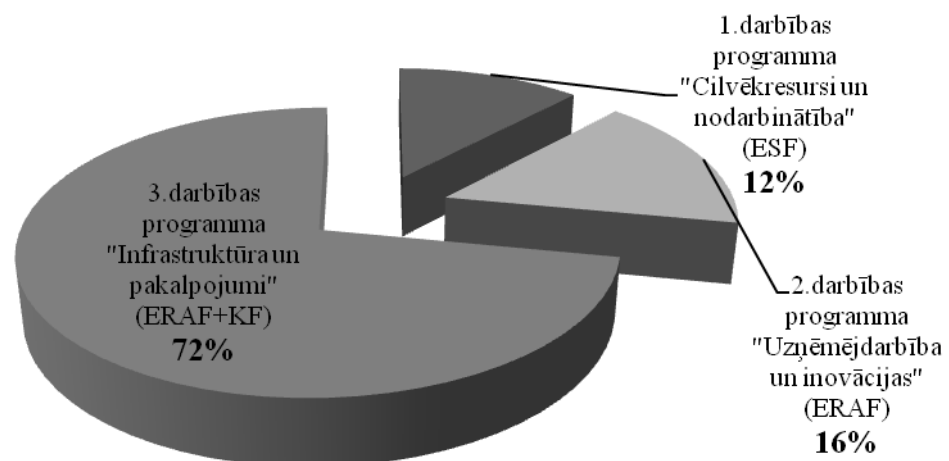
### **3. PROJEKTA „DARBA PRAKTIZĒŠANA PAŠVALDĪBĀS DARBA IEMAŅU IEGŪŠANAI UN UZTURĒŠANAI” VADĪBA UN DARBA ORGANIZĀCIJA**

#### **3.1. Eiropas Savienības fondu vadība un tajā iesaistītās institūcijas**

Eiropas Savienība sniedz finansiālu atbalstu visiem organizāciju veidiem, ieskaitot uzņēmumus, valsts iestādes, augstskolas, nevalstiskās organizācijas, kas galvenokārt atrodas dalībvalstīs, bet ne vienmēr. Ar mazu, vidēju un lielu projektu palīdzību tiek atbalstītas dažādas jomas, sākot no lauksaimniecības, izglītības un beidzot ar vides aizsardzību un transportu. [31]

Latvija kā Eiropas Savienības (ES) dalībvalsts, īstenojot ES reģionālo politiku, izmanto ES sniegto finanšu palīdzību ekonomiskajai un sociālajai attīstībai. Lielākie finanšu instrumenti, kuru ietvaros Latvija saņem finanšu palīdzību, ir ES fondi: Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF), Eiropas Sociālais fonds (ESF) un Kohēzijas fonds (KF), kuru vadību Latvijā nodrošina Finanšu ministrija. [26]

Saskaņā ar ES Padomes lēmumu par ES daudzgadu finanšu ietvaru 2007.-2013.gadam, Latvija saņēmusi EUR 4,53 mljrd. (EUR 4'530'447'634) kohēzijas politikas mērķu īstenošanai ar ES fondu (ERAF, ESF un KF) starpniecību (finansējuma sadalījumu skat. 3.1.att.). [26]



**3.1.att. Finansējuma sadalījums starp darbības programmām no kopējā ES fondu finansējuma (2007.-2013. plānošanas periodā)**

Projekts „Darba praktizēšanas pasākumu nodrošināšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” tiek īstenots darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” ietvaros.

ES fondu vadība ir nepieciešamo plānošanas dokumentu sagatavošana, saskaņošana un apstiprināšana, ES fondu vadības sistēmas izveide, ES fondu projektu iesniegumu vērtēšanas kritēriju izstrāde, projektu iesniegumu atlase un apstiprināšana, projektu īstenošana, kontrole, revīzija, uzraudzība un izvērtēšana. [30]

ES fondu ieviešanu 2007.-2013.gadā reglamentē virkne ES normatīvo aktu, no kuriem nozīmīgākais ir Padomes 2006.gada 11.jūlija regula (EK) Nr.1083/2006, kas nosaka vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu (ERAF), Eiropas Sociālo fondu (ESF) un Kohēzijas fondu (KF). [30]

Savukārt Latvijas normatīvo aktu sistēmā ES fondu vadību regulē Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības likums, kas nosaka ES fondu vadībā iesaistīto institūciju un ES fondu finansējuma saņēmēja tiesības un pienākumus, ES fondu vadībā iesaistīto institūciju lēmumu pieņemšanas, apstrīdēšanas un pārsūdzēšanas kārtību u.c., kā arī Ministru kabineta noteikumi. [30]

Eiropas Savienības fondu vadību nodrošina [2, 8.p.]:

1. Šādas Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistītās institūcijas:

- vadošā iestāde,
- maksājumu iestāde,
- revīzijas iestāde,
- sertifikācijas iestāde,
- atbildīgā iestāde,
- sadarbības iestāde,
- uzraudzības komiteja,
- Iepirkumu uzraudzības birojs;

2. Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējs.

Vadošajai iestādei ir šādi pienākumi: nodrošināt Eiropas Savienības fondu vadību un tās īstenošanas efektivitāti; nodrošināt plānošanas dokumentu izstrādi; nodrošināt Eiropas Savienības fondu vadības informācijas, publicitātes un komunikācijas pasākumu izpildi; nodrošināt Eiropas Savienības fondu tehniskās palīdzības vadību un tās īstenošanas efektivitāti; sagatavot gadskārtējam ziņojumam par valsts reformu programmas īstenošanu sadaļu par Eiropas Savienības fondu ieguldījumu; saskaņot un iesniegt lielā projekta iesniegumu Eiropas Komisijai saskaņā ar noteikumiem, kas iekļauti Padomes 2006.gada 11.jūlija regulā Nr.1083/2006, ar ko paredz vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās

attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu un Kohēzijas fondu un atceļ regulu Nr.1260/1999; nodrošināt Eiropas Savienības fondu ieviešanas izvērtēšanas pasākumus; izveidot Eiropas Savienības fondu vadības informācijas sistēmu darbības programmas uzraudzībai un nodrošināt ar Eiropas Savienības fondiem saistīto datu uzkrāšanu tajā. [2, 9.p.]

Vadošajai iestādei ir šādas tiesības: ierosināt veikt un veikt Eiropas Savienības fondu ieviešanas kontroli un revīziju; pieprasīt no Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistītajām institūcijām un Eiropas Savienības fondu finansējuma saņēmējiem informāciju, kas nepieciešama Eiropas Savienības fondu vadības nodrošināšanai. [2, 9.p.]

Vadošās iestādes funkcijas Latvijā pilda Finanšu ministrija. FM nodrošina, lai funkcijas, kuras tā saskaņā ar šo likumu pilda kā vadošā iestāde, tiktu nodalītas no citām tās funkcijām. [2, 9.p.]

Vadošās iestādes vadītāja - valsts sekretāra vietnieka Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda jautājumos pakļautībā ir divi departamenti, kas veic Vadošā iestādes funkcijas - Eiropas Savienības fondu stratēģijas departaments un Eiropas Savienības fondu uzraudzības departaments. [29]

Maksājumu iestādei ir šādi pienākumi: veikt maksājumus Eiropas Savienības fondu ietvaros; veikt maksājumu finanšu uzskaiti. [2, 10.p.]

Maksājumu iestādei ir tiesības pieprasīt no Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistītajām institūcijām informāciju, kas nepieciešama maksājumu finanšu uzskaites veikšanai. [2, 10.p.]

Maksājumu iestādes funkcijas Latvijā pilda Valsts kase. [2, 10.p.]

Revīzijas iestādei ir tiesības pieprasīt no Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistītajām institūcijām un Eiropas Savienības fondu finansējuma saņēmējiem informāciju, kas nepieciešama Eiropas Savienības fondu kontroles un revīzijas nodrošināšanai. [2, 11.p.]

Revīzijas iestādes funkcijas pilda Finanšu ministrija. FM nodrošina, lai funkcijas, kuras tā saskaņā ar šo likumu pilda kā revīzijas iestāde, tiktu nodalītas no citām tās funkcijām. [2, 11.p.]

Sertifikācijas iestādei ir šādas tiesības: veikt Eiropas Savienības fondu ieviešanas kontroli un revīziju, kas nepieciešama izdevumu deklarācijas un maksājumu pieteikumu apstiprināšanai; pieprasīt no Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistītajām institūcijām un Eiropas Savienības fondu finansējuma saņēmējiem informāciju, kas nepieciešama izdevumu deklarācijas un maksājumu pieteikumu apstiprināšanai. [2, 12.p.]

Sertifikācijas iestādes funkcijas pilda Valsts kase. [2, 12.p.]

Atbildīgajai iestādei un sadarbības iestādei ir šādi pienākumi: piedalīties plānošanas dokumentu izstrādē; izstrādāt Eiropas Savienības fondu projektu iesniegumu vērtēšanas

kritērijus; atbilstoši plānošanas dokumentiem nodrošināt attiecīgās Eiropas Savienības fondu aktivitātes un Eiropas Savienības fondu projektu īstenošanu, uzraudzību un kontroli, analizēt problēmas Eiropas Savienības fondu aktivitāšu un projektu īstenošanā un iesniegt vadošajai iestādei un uzraudzības komitejai priekšlikumus par Eiropas Savienības fondu aktivitāšu un projektu īstenošanas uzlabošanu; nodrošināt Eiropas Savienības fondu projektu iesniegumu atlasī un vērtēšanu; ņemot vērā Eiropas Savienības fonda projekta iesniedzēja juridisko statusu, noteikt Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējam Eiropas Savienības fonda projekta īstenošanas nosacījumus saskaņā ar Ministru kabineta prasībām; pārbaudīt un apstiprināt Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmēja maksājuma pieprasījumu un sagatavot izdevumu deklarāciju; sniegt sabiedrībai informāciju un nodrošināt publicitāti jautājumos, kas saistīti ar Eiropas Savienības fondu projektiem; izstrādāt un Komercedarbības atbalsta kontroles likumā noteiktajā kārtībā iesniegt Finanšu ministrijā sākotnējai izvērtēšanai atbalsta programmu, ja darbības programmā iekļautais pasākums paredzēts komercedarbības atbalstam; Komercedarbības atbalsta kontroles likumā noteiktajos gadījumos un noteiktajā kārtībā iesniegt Finanšu ministrijā sākotnējai izvērtēšanai Eiropas Savienības fonda projekta iesniegumu, ja projekts paredzēts komercedarbības atbalstam; izmantot Eiropas Savienības fondu vadības informācijas sistēmu darbības programmas uzraudzībai un uzkrāt tajā datus par Eiropas Savienības fondu projektu iesniegumiem un Eiropas Savienības fondu projektiem. [2, 13.p.]

Atbildīgajai iestādei un sadarbības iestādei ir tiesības pieprasīt no Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistītajām institūcijām un Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējiem informāciju, kas nepieciešama Eiropas Savienības fondu projektu īstenošanas, uzraudzības un kontroles nodrošināšanai. [2, 13.p.]

Starpniekinstitūcijas funkcijas nodrošina [3, 2-3.p.; 30]:

1. Šādas atbildīgās iestādes:

Ekonomikas ministrija;

Finanšu ministrija;

Izglītības un zinātnes ministrija;

Kultūras ministrija;

Labklājības ministrija;

Satiksmes ministrija;

Valsts kanceleja;

Veselības ministrija;

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija;

2. Šādas sadarbības iestādes:

Centrālā finanšu un līgumu aģentūra;  
Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra;  
Nodarbinātības valsts aģentūra;  
Valsts izglītības attīstības aģentūra;  
Sabiedrības integrācijas fonds;  
Valsts reģionālās attīstības aģentūra;  
Veselības ekonomikas centrs.

Projekta „Darba praktizēšanas pasākumu nodrošināšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” atbildīgā iestāde – Labklājības ministrija, sadarbības iestāde – Nodarbinātības valsts aģentūra.

Eiropas Sociālā fonda departaments ir Nodarbinātības valsts aģentūras struktūrvienība, kas izveidota 2004.gada 1.martā ar mērķi administrēt Eiropas Sociālā fonda līdzfinansētos projektus, veicinot nodarbinātību, sociālo iekļaušanos, izglītību, uzņēmējdarbību. Pirmajā struktūrfondu apguves periodā no 2004. – 2006.gadam šis departaments veica otrā līmeņa starpniekinstitūcijas funkcijas, jaunajā 2007. – 2013.gada periodā tiek veiktas sadarbības iestādes funkcijas. [36]

2007.-2013.gada plānošanas periodā Nodarbinātības valsts aģentūra - sadarbības iestāde pārrauga 22 projektu īstenošanu. [36]

Lai nodrošinātu efektīvu ES fondu finansējuma izmantošanu, vadošā iestāde - Finanšu ministrija - izveidojusi uzraudzības sistēmu ar mērķi nodrošināt regulāru ES fondu ieviešanas uzraudzību atbilstoši darbības programmās noteiktajām prioritātēm un mērķiem. Tāpēc izveidota uzraudzības komiteja. [28]

Darbības programmu uzraudzība sākas zemākajā - projektu līmenī (projekts ir analīzes pamatvienība, kurā tiek savākta uzraudzībai nepieciešamā informācija. Informācija par projektiem tiek apkopota, parādot ieviešanas gaitu aktivitātes, pasākuma, prioritātes un darbības programmas līmenī). Lai nodrošinātu regulāru darbības programmās noteikto rādītāju uzraudzību un analīzi, vadošā iestāde sadarbībā ar starpniekinstitūcijām izstrādā programmas novērtēšanas rādītājus. Lai apkopotu nepieciešamo informāciju, iznākuma un rezultātu rādītāji nosaka plānošanas dokumentos. [28]

Uzraudzības komiteja ir koleģiāla Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistīta institūcija, kura darbojas saskaņā ar Ministru kabineta apstiprinātu nolikumu. Uzraudzības komitejas sastāvu nosaka Ministru kabinets. Uzraudzības komiteja pieņem pārvaldes lēmumus saskaņā ar šo likumu un citiem Eiropas Savienības fondu vadību regulējošiem normatīvajiem aktiem. [2, 16.p.]

Uzraudzības komiteju vada vadošās iestādes vadītājs un kurā iekļauti pārstāvji no vadošās iestādes, atbildīgajām iestādēm, sadarbības iestādēm, maksājuma iestādes, revīzijas iestādes, sertifikācijas iestādes, kā arī sociālie, nevalstiskā sektora un reģionālie partneri. Uzraudzības komitejai ir izveidotas divas apakškomitejas - ERAF un KF līdzfinansēto Darbības programmu apakškomiteja un ESF līdzfinansētās Darbības programmas apakškomiteja. [28]

Viens no ES fondu uzraudzības īstenošanas instrumentiem Latvijā ir 2008.gadā vadošās iestādes izveidotā un uzturētā ES fondu vadības un informācijas sistēma. Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības informācijas sistēma (ES SFKF VIS) ir galvenais ES fondu uzraudzības instruments ES fondu uzraudzības nodrošināšanai. ES SFKF VIS veidota kā centrāla tīkla sistēma, kas pieejama visām ES fondu vadībā iesaistītajām institūcijām (vadošā, maksājumu, revīzijas, sertifikācijas, atbildīgā, sadarbības iestādes, Iepirkumu uzraudzības birojs) efektīvai ES fondu finansētu aktivitāšu uzraudzībai. ES SFKF VIS sistēmā tiek uzkrāta informācija par 2007.-2013.gada ES fondu plānošanas perioda finansētiem projektiem un migrēta informācija par 2004.-2006.gada ES struktūrfondu un Kohēzijas fonda finansētiem projektiem nodrošinot vienotu datu avotu ES fondu līdzfinansētu projektu uzskaitē un uzraudzībā. [28]

ES SFKF VIS galvenais uzdevums ir [27]:

uzkrāt un uzglabāt informāciju par Eiropas Savienības fondu plānošanas dokumentiem un projektiem, kas nepieciešama Eiropas Savienības fondu vadībai un darbības programmu īstenošanas uzraudzībai;

nodrošināt iespējas veidot pārskatus par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto aktivitāšu un lielo projektu īstenošanu;

nodrošināt iespējas analizēt informāciju par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto aktivitāšu un lielo projektu īstenošanu;

nodrošināt elektronisku datu apmaiņu ar Eiropas Komisijas un Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistīto institūciju informācijas sistēmām.

Iepirkumu uzraudzības birojam ir pienākums nodrošināt Eiropas Savienības fondu projektu iepirkuma dokumentācijas un iepirkuma procedūras norises izlases veida pirmspārbaudi. Iepirkumu uzraudzības birojam ir tiesības pieprasīt no Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistītajām institūcijām un Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējiem informāciju, kas nepieciešama, lai nodrošinātu Eiropas Savienības fonda projekta iepirkuma dokumentācijas un iepirkuma procedūras norises izlases veida pirmspārbaudi. [2, 17.p.]

Pēc autores domām, iesaistīto institūciju ir daudz un, iespējams, nākotnē būtu jāmeklē iespējas izveidot vienu ES fondu vadības institūciju, kas palīdzētu taupīt ne tikai finanšu līdzekļus, bet arī citus resursus, piemēram, laiku.

## **3.2. Projekta personāls un tā darba organizācija**

### **3.2.1. Administrēšanas personāls**

Nodarbinātības valsts aģentūra ir labklājības ministra pārraudzībā esoša valsts pārvaldes iestāde, kas īsteno Valsts politiku bezdarba samazināšanas un bezdarbnieku, darba meklētāju un bezdarba riskam pakļauto personu atbalsta jomā. Aģentūras sniegto pakalpojumu administrēšanas struktūru veido pārvalde, 28 filiāles un 3 klientu apkalpošanas centri visā Latvijā. [35]

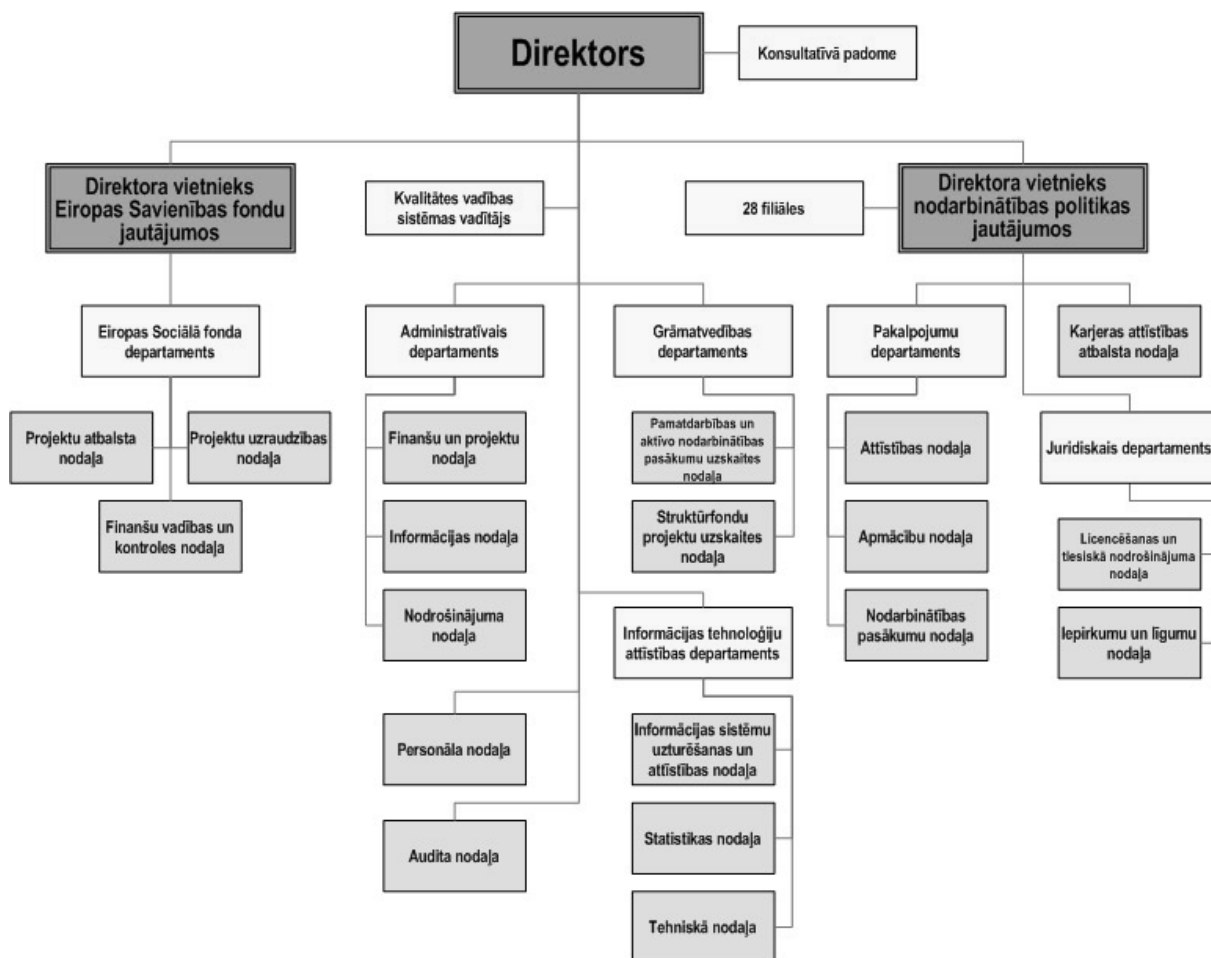
Nodarbinātības valsts aģentūras direktors vada aģentūras darbību. Direktors dod rīkojumus direktora vietniekiem, kvalitātes vadības sistēmas vadītājam un struktūrvienību vadītājiem, kas nodrošina šo rīkojumu izpildi. Direktors ir tiesīgs dot tiešus rīkojumus ikvienam aģentūras darbiniekam. Direktora vietnieki ir tiesīgi dot rīkojumus viņiem tieši pakļauto struktūrvienību vadītājiem, kas nodrošina šo rīkojumu izpildi. Departamentu direktori vada departamentu darbu. Departamentu direktori dod tiešus rīkojumus sava departamenta nodaļu vadītājiem. Departamentu direktori var dot rīkojumus ikvienam sava departamenta darbiniekam. Ja rīkojumu izpilde ir vairāku aģentūras struktūrvienību kompetencē, galīgo lēmumu pieņem, šo struktūrvienību vadītājiem savstarpēji vienojoties. Ja pastāv viedokļu atšķirība, galīgo lēmumu pieņem direktora vietnieks vai direktors, ja struktūrvienību vadītāji nav tieši pakļauti vienam un tam pašam direktora vietniekam. Ja darbinieks ir saņēmis tiešu rīkojumu no direktora, direktora vietnieka, citas augstākstāvošas amatpersonas, kas nav tā tiešais vadītājs, viņš par to informē savu tiešo vadītāju. [37]

Šobrīd NVA pārvaldes struktūras sastāvā ir 6 departamenti un 3 no departamentiem neatkarīgas nodaļas - Pakalpojumu departaments, Administratīvais departaments, Informācijas tehnoloģiju attīstības departaments, Grāmatvedības departaments, Eiropas Sociālā fonda departaments, Juridiskais departaments, Karjeras attīstības atbalsta nodaļa, Personāla nodaļa, kā arī Audita nodaļa. (skat. 3.2. att.)

Darba praktizēšanas metodisko un konsultatīvo vadību un pārraudzību atbilstoši savam reglamentam un kompetencei nodrošina Pakalpojumu departamenta Nodarbinātības pasākumu nodaļa sadarbībā ar aģentūras filiālēm un šādām aģentūras struktūrvienībām [6]:

Administratīvā departamenta Finanšu un projektu nodaļu;

Grāmatvedības departamenta Struktūrfondu projektu uzskaites nodaļu;  
 Juridisko departamentu;  
 Informācijas tehnoloģiju attīstības departamenta Statistikas nodaļu;  
 Audita nodaļu;  
 Pakalpojumu departamenta Attīstības nodaļu.



3.2. att. Nodarbinātības valsts aģentūras struktūra [38]

Projekta administrēšanas personālā ietilpst projekta vadītājs, divi eksperti, divi vecākie ekonomisti, četri ekonomisti, divi vecākie grāmatveži, grāmatvedis, juriskonsults, asistents, darba praktizēšanas vietu organizētāji un grāmatveži katrā pašvaldībā.

Projekta vadītāja galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Izveidot projekta vadības vienību projekta vadības un projekta īstenošanas nodrošināšanai;
2. Organizēt sabiedrības informēšanu par valstī plānotajām projekta aktivitātēm;
3. Nodrošināt projekta īstenošanu un tā uzraudzību;
4. Konsultēties ar NVA vadību par iespējamiem risinājumiem projekta īstenošanas problēmu gadījumos;

5. Veikt projekta īstenošanas pārraudzību un periodiski izvērtēt projekta īstenošanas gaitu.

6. Pārstāvēt NVA sanāksmēs un semināros ar projekta īstenošanu saistītajos jautājumos.

Nepieciešama augstākā izglītība, vismaz 3 gadu pieredze projektu izstrādē un vadībā (t.sk., projekta finanšu plūsmu plānošanā un pārvaldībā).

Pēc autores domām, projekta vadītājam ir īpaša loma veiksmīgā projekta darba organizācijā, turklāt jābūt lietas kursā par it katru projekta aktivitāti, darbinieku veicamajiem uzdevumiem, iespējamajiem riskiem un problēmām. Turklāt, nereti tieši projekta vadītājs ir tas, kurš sniedz informāciju un intervijas masu medijiem, sižetu par darba praktizēšanu sagatavošanai.

Ekspertu galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Organizēt projekta aktivitāšu īstenošanu atbilstoši plānotajam kalendārajam grafikam;
2. Veikt nepieciešamos pasākumus projekta īstenošanas uzraudzības un pārraudzības nodrošināšanai;
3. Uzraudzīt darba praktizēšanas pasākumu atbilstības noslēgtajiem līgumiem pārbaūžu nodrošināšanu;
4. Periodiski izvērtēt projekta īstenošanas gaitu;
5. Piedalīties NVA iekšējo normatīvo aktu sagatavošanā, sniegt informāciju Kvalitātes vadības sistēmas vadītājam atbilstoša NVA Kvalitātes vadības sistēmas procesa izveidošanai, nodrošināt minēto dokumentu uzturēšanu;
6. Izvērtēt filiāļu sagatavotos darba plānus pārbaūžu veikšanai pašvaldībās, atbilstoši tiem sagatavot un uzturēt kopēju projekta aktivitātes pārbaūžu plānu dalījuma pa filiālēm kalendāro mēnešu griezumā;
7. Balstoties uz filiāļu veikto pārbaūžu reģistrā atspoguļoto informāciju, pārraudzīt kopējā projekta aktivitātes pārbaūžu plāna izpildi, izvērtēt pārbaūžu rezultātus un nepieciešamības gadījumā sniegt ieteikumus, norādījumus filiālēm un veikt darbības pasākuma organizēšanas procesa pilnveidošanai.
8. Apkopot un izvērtēt informāciju par projektā iesaistīto bezdarbnieku atbilstību projekta mērķa grupai.

Nepieciešama augstākā izglītība (vai studē), vismaz 2 gadu pieredze nodarbinātības jomā vai projektu vadībā.

Pēc autores domām, projekta eksperti ir īpaši būtisks atbalsta punkts projekta vadītājam, turklāt uzņemas visai laikietilpīgo un apjomīgo darbu ar NVA filiālēm un projekta koordinējošajiem ekspertiem.

Vecāko ekonomistu, ekonomistu, vecāko grāmatvežu, grāmatveža galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Plānot un uzskaitīt finanšu līdzekļus, veikt regulāru projekta aktivitāšu un kopējo projekta finanšu līdzekļu izlietojuma analīzi un kontroli;
2. Noformēt grāmatvedības dokumentus un sagatavot parakstīšanai izziņas grāmatvedībai;
3. Veikt finanšu pārskaitījumus un pārbaudīt veikto maksājumu pareizību;
4. Kontrolēt projektā veikto izmaksu atbilstību ESF attiecināmo izmaksu sarakstam;
5. Sagatavot finanšu līdzekļu aprites ikmēneša atskaites un pārbaudīt finanšu līdzekļu izlietojuma pareizību;
6. Sagatavot Maksājumu pieprasījumu un nodrošināt tā iesniegšanu sadarbības iestādei, piedalīties projekta progresā ziņojuma sagatavošanā;
7. Nodrošināt projekta aktivitāšu finanšu līdzekļu ieņēmumu un izdevumu atsevišķu grāmatvedības uzskaiti;
8. Nodrošināt projekta aktivitātēm paredzēto finanšu līdzekļu izmantošanu atbilstoši finanšu plānam, tāmei un budžeta ekonomiskai klasifikācijai;
9. Piedalīties projekta finanšu dokumentu sagatavošanā (piem., rīkojumi, informatīvie un metodiskie materiāli filiālēm, to grozījumi).

Nepieciešama augstākā izglītība (vai studē), vismaz 2 gadu pieredze finanšu vai grāmatvedības jomā.

Starp projekta ekonomistiem un grāmatvežiem jābūt ļoti ciešai sadarbībai.

Juriskonsulta galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Nodrošināt projekta īstenošanas ietvaros slēdzamo līgumu juridisko pareizību;
2. Risināt juridiskos jautājumus saistībā ar līgumu izpildi un juridiskos problēmjautājumus līgumsaistību neizpildes gadījumā;
3. Pārstāvēt NVA intereses tiesībsargājošās institūcijās;
4. Sagatavot atbildes uz projektā iesaistīto juridisko un fizisko personu sūdzībām;
5. Nodrošināt projekta ietvaros veikto valsts iepirkuma procedūru atbilstību normatīvajiem aktiem.

Nepieciešama augstākā izglītība (vai studē), zināšanas un pieredze līgumu sagatavošanā.

Projekta juriskonsultam nereti nākas arī atbildēt uz bezdarbnieku neapmierinātajiem zvaniem un sūdzībām.

Asistenta galvenie veicamie uzdevumi [43]:

Sniegt atbalstu projekta administrēšanas personālam projekta īstenošanas organizēšanā un pārraudzībā, t.sk.:

1. Piedalīties projekta aktivitāšu īstenošanā un ar to saistīto organizatorisko dokumentu sagatavošanā (piemēram, pavadvēstules, dienesta ziņojumi);
2. Veikt dokumentu sagatavošanai nepieciešamās informācijas apkopošanu, noformēšanu, kopēšanu, organizēt nepieciešamos saskaņojumus un dokumentu iesniegšanu citām NVA struktūrvienībām;
3. Veikt projekta ietvaros organizēto sanāksmju protokolēšanu, nodrošināt protokolu sagatavošanu un parakstīšanu;
4. Piedalīties projekta progresu ziņojumu sagatavošanā – nodrošināt dokumentu noformēšanu atbilstoši MK noteikumiem (lapu numurēšana, cauršūšana, parakstu savākšana);
5. Nodrošināt projekta lietu nomenklatūras uzturēšanu, piedalīties projekta dokumentācijas kārtošā atbilstoši projekta lietu nomenklatūrai un tās nodošanā glabāšanai arhīvā.

Nepieciešama augstākā izglītība (var būt pēdējo kursu students vakara vai neklātienēs nodaļā). Darba pieredze līdzvērtīgā amatā vismaz viens gads (vēlams valsts pārvaldē), pieredze darbā ar datoru/biroja tehniku (lietotāja līmenī).

Saskaņā ar Darba likumu, darbinieka normālais dienas darba laiks nedrīkst pārsniegt astoņas stundas, bet normālais nedēļas darba laiks — 40 stundas. [1, 131.p.]

Darba laiks Nodarbinātības valsts aģentūrā ir katru darba dienu no 8:30 - 17:00. Pusdienlaika pārtraukums no 12.00 - 12.30. [35]

Gan darba praktizēšanas vietu organizētāja, gan arī grāmatvežu pašvaldībās skaits ir tieši saistīts ar noslēgto līgumu skaitu starp Nodarbinātības valsts aģentūru un pašvaldībām.

Latvijā šobrīd darbojas 119 pašvaldības - 110 novadi un 9 republikas pilsētas. [42]

Projektam uzsākoties, līgumus ar NVA noslēdza visas Latvijas pašvaldības, izņemot vienu – Babītes pašvaldību.

Noslēgto līgumu skaits gan ir nedaudz lielāks – 125, bet tas skaidrojams ar to, ka līgums ir noslēgts nevis ar Rīgas domi, bet gan ar atsevišķiem tās departamentiem un izpilddirekcijām:

Rīgas domes Labklājības departaments;

Rīgas domes Satiksmes departaments;

Rīgas domes pašvaldības aģentūra „Rīgas parki un dārzi”;

Rīgas domes Austrumu izpilddirekcija;

Rīgas domes Mājokļu un vides departaments;

Rīgas domes Pārdaugavas izpilddirekcija;

Rīgas domes Ziemeļu izpilddirekcija;

Rīgas domes Izglītības, kultūras un sporta departaments.

Tātad katrā pašvaldībā, ar kuru ir noslēgts līgums, ir nepieciešams gan darba praktizēšanas vietu organizētājs, gan arī grāmatvedis.

Darba praktizēšanas vietu organizētāja galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Organizēt darba praktizēšanas vietu izveidošanu pašvaldības iestādēs;
2. Koordinēt ikmēneša Darba praktizēšanas īstenošanas akta sagatavošanu un iesniegšanu NVA filiālēs;
3. Nodrošināt nepieciešamo dokumentu sagatavošanu un iesniegšanu apdrošināšanas kompānijai atlīdzības pieprasījumam, ja ar darba praktizēšanā iesaistīto bezdarbnieku notiek nelaimes gadījums.

Nepieciešama vidējā izglītība, pieredze cilvēku darba organizēšanā.

Nepieciešamais attiecīgās kvalifikācijas darbinieku skaits projektā:

Līdz 2010. gada 31.decembrim – 124;

No 2011. gada 1. janvāra līdz 2011. gada 31.decembrim – 125, kas skaidrojams ar Rojas novada domes un Mērsraga novada pašvaldības atdalīšanos.

Grāmatveža (katrā pašvaldībā) galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Veikt bezdarbnieku stipendijas, darba praktizēšanas vadītāja atlīdzības un darba praktizēšanas vietu organizētāja un grāmatveža dotācijas apmēra aprēķinu atbilstoši darba laika uzskaites tabelei;
2. Aprēķināt projekta ietvaros piemērojamās transporta kompensācijas apmēru;
3. Sastādīt faktisko izdevumu tāmi, norādot transporta kompensācijas, darba praktizēšanai nepieciešamā inventāra un materiālu iegādes izmaksas un inventāra nomas izmaksas, kā arī obligāto veselības pārbaužu veikšanas izmaksas.

Nepieciešama vismaz 1 gada pieredze finanšu vai grāmatvedības jomā.

Grāmatvežu nepieciešamais skaits projektā ir tāds pats kā darba praktizēšanas vietu organizatoriem.

Viena pašvaldības darba praktizēšanas vietas organizētāja un grāmatveža ikmēneša dotāciju piešķir 90 latu apmērā par viena mēneša darba praktizēšanas dienām. Persona, kas veic darba praktizēšanas organizētāja vai grāmatveža pienākumus, nedrīkst vienlaikus veikt darba praktizēšanas vadītāja pienākumus. [4, 67.p.]

### 3.2.2. Īstenošanas personāls

Katrā Nodarbinātības Valsts Aģentūras teritoriālajā struktūrvienībā ir vismaz viens projekta koordinējošais eksperts. Nevienlīdzīgais darbinieku skaits skaidrojams ar bezdarbnieku skaita un projektā iesaistāmo dalībnieku skaita atšķirībām filiālēs.

Aģentūras teritoriālās struktūrvienības veido: Aizkraukles filiāle; Alūksnes filiāle; Balvu filiāle; Bauskas filiāle; Cēsu filiāle; Daugavpils filiāle; Dobeles filiāle; Gulbenes filiāle; Jelgavas filiāle; Jēkabpils filiāle; Jūrmalas filiāle; Krāslavas filiāle; Kuldīgas filiāle; Liepājas filiāle; Limbažu filiāle; Ludzas filiāle; Madonas filiāle; Ogres filiāle; Preiļu filiāle; Rēzeknes filiāle; Rīgas reģionālā filiāle; Saldus filiāle; Siguldas filiāle; Talsu filiāle; Tukuma filiāle; Valkas filiāle; Valmieras filiāle; Ventspils filiāle. [37]

Koordinējošā eksperta galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Nodrošināt pasākumā paredzēto līgumu ar pašvaldībām slēgšanu un sekot minēto līgumsaistību izpildei;
2. Identificēt projekta mērķauditorijai atbilstošus bezdarbniekus;
3. Konsultēt bezdarbniekus par darba praktizēšanas pasākumu piedāvātajām iespējām;
4. Veikt darba praktizēšanas pasākumos iesaistāmo bezdarbnieku atlasī atbilstoši mērķa grupas prasībām;
5. Regulāri kontrolējot un analizējot darba praktizēšanas pasākumu kvalitāti īstenošanas vietās un iesaistīto bezdarbnieku apmierinātības līmeni, izvērtēt darba praktizēšanas pasākumu īstenošanu un sniegt ieteikumus projekta vadītājam turpmākai darba praktizēšanas pasākumu īstenošanas procesa, tā kvalitātes uzlabošanai;
6. Analizēt projekta rezultātīvo rādītāju izpildi filiālē un to atbilstību plānotajam finansējumam, nepieciešamības gadījumā ierosinot korektīvas izmaiņas;
7. Izvērtēt NVA filiālē projekta ietvaros iesniegto dokumentu kvalitāti un atbilstību projekta nosacījumiem;
8. Veikt projekta finanšu līdzekļu pārraudzīšanu filiālē, atbilstoši plānotajam finansējumam un NVA normatīvajos aktos noteiktajām prasībām;
9. Sniegt metodiskus norādījumus pašvaldību darba praktizēšanas vietu organizētājiem, grāmatvežiem un darba praktizēšanas vadītājiem par projekta ietvaros iesniedzamo dokumentu aizpildīšanu.

Nepieciešama augstākā izglītība (vai studē), vēlama kompetence finanšu jautājumos un vismaz 1 gada pieredze nodarbinātības jomā.

Nepieciešamais attiecīgās kvalifikācijas darbinieku skaits projektā [43]:

Laika posmā no 2009. gada 1. septembra līdz 2010. gada 31.maijam – 49;

Laika posmā no 2010. gada 1. jūnija līdz 2011. gada 31. maijam – 72;

Laika posmā no 2011. gada 1. jūnija līdz 2011. gada 31. decembrim – 49.

Piemēram, projekta sākuma stadijā, 2009.gada nogalē, koordinējošo ekspertu skaita sadalījums NVA filiālēs bija sekojošs:

Rīgas filiālē – 6;

Liepājas un Rēzeknes filiālē – 3;

Aizkraukles, Balvu, Cēsu, Daugavpils, Jelgavas, Jēkabpils, Ludzas, Madonas, Ogres, Preiļu, Siguldas un Valmieras filiālē – 2;

Alūksnes, Bauskas, Dobeles, Gulbenes, Jūrmalas, Krāslavas, Kuldīgas, Limbažu, Saldus, Talsu, Tukuma, Valkas un Ventspils filiālē – 1.

Pārskatu statistiķa galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Apkopot un analizēt statistikas datus par projektā iesaistītajiem bezdarbniekiem;
2. Sagatavot ikmēneša pārskatus un atskaites;
3. Analizēt statistiskos datus projekta rezultātu sasniegšanas iespēju izvērtēšanai;
4. Nodrošināt statistisko datu pieejamību par projekta īstenošanas gaitu un projekta rezultātiem.

Nepieciešama augstākā izglītība (vai studē), zināšanas un pieredze statistisko datu apstrādē.

Pašvaldība darba praktizēšanā iesaistītajiem bezdarbniekiem pasākuma laikā nodrošina darba praktizēšanas vadītāju, kas palīdz nostiprināt darba iemaņas un zināšanas. [4, 66.p.]

Darba praktizēšanas vadītāja slimības gadījumā vai gadījumā, kad darba praktizēšanas vadītājs nespēj veikt savus pienākumus, pašvaldība norīko bezdarbniekam citu darba praktizēšanas vadītāju. [32]

Bezdarbnieka darba praktizēšanas vadītāja galvenie veicamie uzdevumi [43]:

1. Vadīt bezdarbnieku praksi darba praktizēšanas vietā;
2. Sniegt bezdarbniekiem ierosinājumus darba rezultātu uzlabošanai;
3. Ziņot darba praktizēšanas vietu organizētājiem par bezdarbnieku kavējumiem;
4. Nodrošināt ātri nolietojamā inventāra izsniegšanu bezdarbniekiem (un uzskaiti).

Nepieciešama praktiska pieredze attiecīgās prakses vietas darbu veikšanā.

Nepieciešamais attiecīgās kvalifikācijas darbinieku skaits projektā 27 mēnešos vidēji 480,19 slodzes mēnesī (kopā ~12 965 slodzes). [43]

Darba praktizēšanā iesaistīto bezdarbnieku darba praktizēšanas vadītāju ikmēneša atlīdzībai valstī noteiktās minimālās mēneša darba algas apmērā, ja darba praktizēšanas vadītāja pārraudzībā ir ne mazāk kā 30 bezdarbnieku. Ja darba praktizēšanas vadītāja

pārraudzībā ir mazāk par 30 bezdarbniekiem, atlīdzības apmēru aprēķina proporcionāli pārraugāmo bezdarbnieku skaitam. [4, 67.p.]

### **3.3. Darba praktizēšanā pašvaldībās iesaistītie bezdarbnieki**

Darba praktizēšanu organizē no jauna izveidotās vai iepriekš pastāvējušās darba vietās, kurās vismaz četrus mēnešus, pirms bezdarbnieks uzsācis dalību pasākumā, nav tikusi nodarbināta neviena cita persona, kā arī attiecīgais bezdarbnieks vismaz 12 mēnešus pirms iesaistes pasākumā nav ticis nodarbināts institūcijā, kurā tiek organizēta darba praktizēšana (izņēmums – bezdarbnieka iepriekšējā iesaiste Nodarbinātības valsts aģentūras īstenotajos nodarbinātības pasākumos). Pašvaldības pirms darba praktizēšanas uzsākšanas finansējuma saņēmējam iesniedz apliecinājumu, ka izveidotās darba praktizēšanas vietas atbilst šajā punktā noteiktajām prasībām. [5, 49.p.]

Viena mērķgrupas bezdarbnieka nodarbināšanas ilgums, veicot darba praktizēšanu 40 stundas nedēļā (ja bezdarbnieks ir jaunāks par 18 gadiem, tad 35 stundas nedēļā), nav mazāks par divām nedēļām un nepārsniedz sešus mēnešus viena gada laikā. [6]

Bezdarbnieks, iesaistoties darba praktizēšanā, slēdz līgumu, apliecinot, ka ir iepazinies ar saviem pienākumiem, kā arī tiesībām.

Bezdarbnieka pienākumi ir [32]:

1. Piedalīties darba praktizēšanā 40 stundas nedēļā (ja bezdarbnieks ir jaunāks par 18 gadiem, tad 35 stundas nedēļā);
2. Veikt līgumā atrunātos darba pienākumus;
3. Pildīt pašvaldības pārstāvja – darba praktizēšanas vadītāja norādījumus par darba praktizēšanas pienākumu izpildi;
4. Ievērot darba drošības un veselības aizsardzības, ugunsdrošības un citus darba aizsardzības noteikumus, kas jāievēro darba praktizēšanas laikā, tajā skaitā:

rūpēties par savu drošību un veselību un to personu drošību un veselību, kuras ietekmē vai var ietekmēt viņa darbs;

ievērot drošības zīmes, un lietot viņa rīcībā nodoto inventāru, individuālos aizsardzības līdzekļus, darba aprīkojumu un instrumentus atbilstoši darba kārtības noteikumiem un sniegtajai apmācībai un instruktāžai;

nekavējoties ziņot pašvaldības pārstāvim vai darba praktizēšanas vadītājam par nelaimes gadījumu darbā, kā arī par jebkuriem darba vides faktoriem, kuri rada vai var radīt risku personu drošībai un veselībai;

piedalīties pašvaldības rīkotajās instruktāžās un apmācībās darba aizsardzības jomā;

apmeklēt veselības pārbaudes saskaņā ar pašvaldības norīkojumu;

ievērot pašvaldības darba kārtības noteikumus;

darba praktizēšanas laikā neatrasties alkohola, narkotiku vai toksiska reibuma stāvoklī.

5. Informēt pašvaldību par sava veselības stāvokļa atbilstību veicamajai darba praktizēšanai, kā arī gadījumā, ja bezdarbnieks uzskata, ka viņa veselības stāvoklis neatbilst veicamajai darba praktizēšanai;

6. Informēt darba praktizēšanas vadītāju par attaisnojošiem neierašanās iemesliem darba praktizēšanā;

7. Nekavējoties informēt pašvaldību par to, ka tiek:

saņemts vai ir piešķirts bezdarbnieka pabalsts saskaņā ar likumu „Par apdrošināšanu bezdarba gadījumam”;

saņemta vai piešķirta vecuma pensija priekšlaicīgi saskaņā ar likumu „Par valsts pensijām”.

8. Pēc pašvaldības pieprasījuma mēneša laikā no līguma noslēgšanas iesniegt pašvaldībai informāciju par savu bankas konta numuru.

Precīzas statistikas par pagaidu darba zaudēšanas iemesliem NVA nav, taču nereti tā ir alkohola lietošana darba laikā, darba kavēšana. Pašvaldības nopietni pieiet "simtlatnieku" uzraudzīšanai un nereti vienojas ar policiju, kura apbraukā darba vietas, pārbaudot, vai cilvēks nestrādā reibumā. [17]

Alkohola lietošana bijusi par iemeslu arī dažādām traumām. Valsts darba inspekcijas (VDI) apkopojumi liecina, ka "simtlatnieki" guvuši dažādas traumas. Lai gan visbiežāk cilvēki guvuši sadzīviskus savainojumus, piemēram, pakrītot, reģistrēti arī negadījumi alkohola dēļ. Piemēram, Ogres novada Madlienā, strādājot 2,19 promiļu reibumā, kāds vīrietis "simtlatnieks" nozāģēja sev pirkstus. Vīrietim bija uzdots sazāģēt malku. Savukārt kāds Aizkraukles novadā strādājošais, nesot atkritumu maisu, nepamanīja, ka tam cauri izdūrusies stikla šķemba, un sagrieza kāju. Viņš strādāja 2,28 promiļu reibumā. Alkohola reibums bija par nelaiemes iemeslu arī kādam "simtlatniekam" Līvberzē. Vīrietis, kura izelpā konstatētas 3,24 promiles, mēģināja pievilkties pie futbola vārtu stieņa, taču vārti nebija nostiprināti un uzkrita strādniekam virsū. Vīrietis kopā ar citiem "simtlatniekiem" bija norīkots grābt zāli skolas sporta laukumā. Vēl divi "simtlatnieki" Mazsalacā bija norīkoti zāģēt zarus, bet tā vietā pusdienlaikā "iestiprinājās". Viens no viņiem uzkāpa pa kāpnēm, taču zaudēja līdzsvaru, krita un salauza pēdu. [17]

Kā jau minēts, viena mērķgrupas bezdarbnieka nodarbināšanas ilgums, veicot darba praktizēšanu, ir 40 stundas nedēļā (ja bezdarbnieks ir jaunāks par 18 gadiem, tad 35 stundas nedēļā). Atpūtas ilgums 24 stundu periodā nevar būt īsāks par 12 stundām pēc kārtas. Bezdarbnieku darba praktizēšanā neiesaista likumā noteiktajās svētku dienās un nakts stundās no plkst. 22.00 līdz 6.00. Pārtraukums darba praktizēšanā piešķirams ne retāk kā pēc četrām stundām no darba sākuma un tas nedrīkst būt īsāks par 30 minūtēm, ja darba praktizēšanas laiks ir ilgāks par sešām stundām. [32]

Pirms darba praktizēšanas pasākuma uzsākšanas, darba vadītāja pienākums ir iepazīstināt bezdarbnieku ar veicamajiem pienākumiem un citu darba praktizēšanai nepieciešamo informāciju; instruēt un apmācīt bezdarbnieku par darba drošības un veselības aizsardzības, ugunsdrošības un citiem darba aizsardzības noteikumiem, kas jāievēro darba praktizēšanas laikā, un nodrošināt darba aizsardzības prasību ievērošanu darba praktizēšanas vietās; nodrošināt bezdarbnieku ar darba praktizēšanai nepieciešamo inventāru; nodrošināt pasākumus, kas nepieciešami pirmās palīdzības sniegšanai darbu praktizēšanas vietās, kā arī nepieciešamības gadījumā pieejamību medicīnisko materiālu minimumam. Tāpat arī nepieciešamības gadījumā jānodrošina bezdarbniekam obligāto veselības pārbaūžu veikšanu. Vēl pie darba vadītāja pienākumiem pret bezdarbnieku jāmin pastāvīgi nodrošināt bezdarbnieku ar praktisko pienākumu un uzdevumu veikšanu, nodrošināt teorētisku un praktisku padomu sniegšanu bezdarbniekam darba praktizēšanas pienākumu veikšanai, drošu darba paņēmieni ierādīšanu un bezdarbnieka veikto pienākumu un to kvalitātes kontroli. [32]

Darba praktizēšanai paredzētos finanšu līdzekļus pašvaldības var izlietot [4, 67.p.]:

1. Darba praktizēšanas izdevumu nodrošināšanai pašvaldībām darba praktizēšanas laikā, tai skaitā nepieciešamā inventāra un palīgmateriālu (ēku, pagalmu un citu teritoriju apkopšanai un labiekārtošanai (izņemot kapitālo remontu) izmantojamo materiālu) iegādes un nomas izdevumu segšanai. Dotāciju pašvaldībai piešķir ne vairāk kā 80 latu apmērā par vienu darba praktizēšanas vietu, ņemot vērā, ka izmaksas palīgmateriālu iegādei vienai darba praktizēšanas vietai nedrīkst pārsniegt 40 latu, bet inventāra nomai – 10 latu. Inventāra kopējā vērtība ar pievienotās vērtības nodokli nedrīkst pārsniegt 80 latu;
2. Pašvaldībām to izdevumu segšanai, kas saistīti ar darba praktizēšanā iesaistīto bezdarbnieku nokļūšanu uz darba praktizēšanas vietu un atpakaļ. Dotāciju pašvaldībai piešķir ne vairāk kā 72 latu apmērā par vienu darba praktizēšanas vietu;
3. Izdevumu segšanai par darba praktizēšanā iesaistīto bezdarbnieku veselības pārbaudēm, bet ne vairāk kā 20 latu apmērā par vienu bezdarbnieku.

Nodarbinātības valsts aģentūras (NVA) eksperti 2009.gada decembrī 28 darba praktizēšanas īstenošanas pārbaudēs pašvaldībās uzklauzīja 582 bezdarbniekus, taujājot pēc

viņu viedokļa par darba apstākļiem. No aptaujātajiem 83% bija apmierināti, bet pārējie - daļēji apmierināti. Galvenie neapmierinātības iemesli bija nekvalitatīvs vai laikus nepiegādāts inventārs, kā arī stipendiju maksas kavējumi. Ziemas aukstums, protams, nebija labvēlīgs āra darbiem, uz ko aizrādīja arī LM. Decembra vidū ministrijas speciālisti izstrādāja īpašu informatīvo materiālu par darba aizsardzības prasībām darba vietās attiecībā uz strādāšanu āra apstākļos aukstā laikā. Par to Dagdas novada domes priekšsēdētājs Viktors Stikuts ir domīgs, jo uzskata, ka labus darba apstākļus salā nodrošināt ir grūti, ja nav apsildāmu vagoniņu, kur āra strādniekiem apsildīties, turklāt ir prasīts, ka viņiem jāstrādā pilna laika darbi... [33]

Tāpat arī interesanti, ka no dažām praktizēšanas vietām Ventspilī pienākusi anonīma informācija par to, ka praktikanti iejaucas darba iekšējā organizācijā, meklējot tajā trūkumus, un pat šantažē vadītājus, lai varētu tikt pie pastāvīga darba. [23]

Katru mēnesi līdz 7.datumam pašvaldībai ir pienākums izmaksāt bezdarbniekam stipendiju par iepriekšējā mēneša darba praktizēšanās dienām LVL 100 apmērā, ja nostrādātas visas mēneša darba dienas (40 stundas nedēļā (ja bezdarbnieks ir jaunāks par 18 gadiem, tad 35 stundas nedēļā)). Ja bezdarbnieks darba praktizēšanā ir bijis iesaistīts mazāku dienu skaitu, stipendiju aprēķina un izmaksā proporcionāli bezdarbnieka faktiskajam darba praktizēšanas laikam. [32]

Vairakkārt ir saņemtas sūdzības un kritika par atalgojuma aizkavēšanos. Aizkavēšanās notiek galvenokārt tādēļ, ka pašvaldības dokumentus NVA neiesniedz līgumā noteiktajā termiņā un tie nav arī pareizi izpildīti. Tādēļ tika rīkoti īpaši semināri pašvaldību darbiniekiem. [33]

Simtlatnieku programma savas darbības laikā saņēmusi dažādu vērtējumu, arī kritiku. Kopš Pasaules bankas vadītāja Roberta Zēlika viesošanās Siguldā 2010.gada augustā pie simtlatniekiem, kuri cenšas iznīcināt latvāņu audzes, kļūst anekdotes saistībā ar simtlatnieku atalgojumu. Tobrīd radās jautājums, vai kāds cits jebkādos citos apstākļos piekristu par 100 latiem strādāt tik smagu darbu. Valsts kontroliere Inguna Sudraba izteikusies, ka naudas tērēšana simtlatniekiem par mazkvalificētu darbu ir absurds un kaitniecība. "Tā vietā, lai radītu jaunas pastāvīgas darba vietas, valdība Pasaules bankas naudu tērē pabalstiem. Mēs ņemam kredītu, izmaksājam bezdarbniekiem 100 latu, bet kā mēs atdosim kredītu? Un ko darīsim, kad nauda beigsies un cilvēki atkal paliks bez darba un iztikas līdzekļiem," tā radio sacījusi I. Sudraba. [40]

Pašvaldībai ir pienākums nekavējoties lauzt darba praktizēšanas līgumu, ja [32]:

1. Bezdarbnieks zaudējis bezdarbnieka statusu;
2. Bezdarbnieks neattaisnojoši kavējis vairāk par trijām darba praktizēšanas dienām pēc kārtas vai viena mēneša periodā (par neattaisnojošu kavējumu tiek uzskatīta arī

bezdarbnieka atrašanās darba praktizēšanas vietā alkohola, narkotiku vai toksiska reibuma stāvoklī);

3. Bezdarbniekam piešķirts bezdarbnieka pabalsts saskaņā ar likumu „Par apdrošināšu bezdarba gadījumam”;
4. Bezdarbnieks darba praktizēšanas laikā atkārtoti nav ievērojis darba kārtības noteikumus un pašvaldības norādījumus;
5. Bezdarbnieks darba praktizēšanas laikā ir kavējis vairāk par divdesmit darba praktizēšanas dienām;
6. Veselības pārbaudē konstatēts, ka bezdarbnieka veselības stāvoklis neatbilst veicamajai darba praktizēšanai un nav iespējams bezdarbniekam piedāvāt citu viņa veselības stāvoklim atbilstošu darba praktizēšanas vietu;
7. Bezdarbniekam piešķirta vecuma pensija priekšlaicīgi saskaņā ar likumu „Par valsts pensijām”.

Piemēram, Rīgā pavisam laika periodā līdz 2010.gada beigām 36% no projektā iesaistītajiem bezdarbniekiem darbu projektā pārtraukuši. Galvenais darba pārtraukšanas (aptuveni 53%) iemesls ir bezdarbnieku neattaisnoti kavējumi. [20]

Par attaisnotu darba praktizēšanas kavējumu, ja iespējams, iepriekš par to paziņojot darba praktizēšanas vadītājam, tiek uzskatīts kavējums, kas radies dokumentāli pierādāmu šādu iemeslu dēļ [32]:

1. Bezdarbniekam ir iestājusies pārejoša darbnespēja;
2. Bezdarbnieks kopj slimu bērnu;
3. Kavējuma dienā bezdarbnieks kārto valsts eksāmenu vai aizstāv diplomdarbu;
4. Bezdarbnieks ir īslaicīgā prombūtnē, ja viņa tūlītēja klātbūtne darba praktizēšanā nav iespējama nepārvaramas varas dēļ. [32]

Par attaisnotu darba praktizēšanas kavējumu, kas dod bezdarbniekam tiesības saņemt stipendijas daļu arī par dienu, kas kavēta, iepriekš vai pēc iespējas ātri par to paziņojot darba praktizēšanas vadītājam, tiek uzskatīts kavējums, kas radies dokumentāli pierādāmu šādu iemeslu dēļ [32]:

1. Bezdarbnieks, pamatojoties uz attiecīgu Pašvaldības rīkojumu, veic veselības pārbaudi ārstniecības iestādē;
2. Bezdarbnieks ne ilgāk kā divas darba dienas nepiedalās darba praktizēšanā sakarā ar laulātā, vecāku, bērna vai cita tuva ģimenes locekļa nāvi;
3. Bezdarbnieks, pamatojoties uz izsaukumu, ierodas izziņas iestādē, prokuratūrā, tiesā vai piedalās tiesas sēdē kā piesēdētājs;

4. Bezdarbnieks ārstniecības iestādē nodod asinis (šajā gadījumā bezdarbniekam ir tiesības uz apmaksātu atpūtas dienu, kas izmantojama nākamajā dienā pēc asins nodošanas ārstniecības iestādē, ja tā iekrīt darba dienā, pretējā gadījumā atpūtas diena netiek apmaksāta);
5. Grūtniece (bezdarbniece) atstāj darba praktizēšanas vietu, lai veiktu veselības pārbaudi pirmsdzemdību periodā, ja šādu pārbaudi nav iespējams veikt ārpus darba praktizēšanas laika;
6. Bezdarbnieks piedalās tādu nepārvaramas varas, nejauša notikuma vai citu ārkārtējo apstākļu izraisītu seku novēršanā, kuras apdraud vai var apdraudēt sabiedrisko drošību vai kārtību.

Pēc autore domām, ir ļoti daudz faktoru, kas tieši vai netieši ietekmē darba organizāciju un atsaucās uz projekta veiksmīgu īstenošanas procesu.

Šķiet, ka, lai cik arī veiksmīga nebūtu izveidota bezdarbnieku darba organizācijas sistēma pašvaldībās, tā nerasniegs maksimālos rezultātus, ja bezdarbniekam trūks motivācijas piedalīties pasākumā. Motivācijas trūkums spēcīgi ietekmē bezdarbnieka attieksmi pret veicamajiem pienākumiem, līdz ar to negatīvi ietekmē padarītā darba apjomu un kvalitāti.

Pēc autore domām, pašvaldību darba praktizēšanas vietu organizatoram un darba praktizēšanas vadītājiem būtu īpaša uzmanība jāpievērš veiksmīgai darba uzdevumu piemeklēšanai. Bezdarbniekam nedrīkst rasties sajūta, ka darbs tiek atrasts tikai tāpēc, lai viņu nodarbinātu. Bezdarbniekā jārada pārliecība, ka veicamais uzdevums patiešām ir nozīmīgs un radīs labumu lielai daļai pašvaldības iedzīvotāju.

Ir skaidrs, ka daudzas bezdarbnieku darba organizācijas problēmas var ja ne izskaust pavisam, tad vismaz kaut nedaudz samazināt.

Kaut gan šāda veida pasākums ir kā īslaicīgs risinājums šī brīža ekonomiskā un sociālā rakstura problēmām valstī, tomēr ikvienam projektā iesaistītajam nepieciešams no tā gūt maksimālu pieredzi. Turklāt kā zināms, vērtīga ir ne tikai pozitīvā pieredze, bet gan arī problēmas ar ko ir nācies saskarties un risināt.

Pat ja vēl kāds šāda rakstura pasākums pēc projekta beigām Latvijā netiktu uzsākts, nav izslēgts, ka kādreiz kāda cita valsts nevēlēšies izmantot mūsu pieredzi. Turklāt ikvienam šobrīd projektā iesaistītajam būtu patīkami apzināties, ka mūsu pieredze tiks vērtēta kā pozitīva un atkārtošanas vērtā.

### 3.4. Darba organizācijas vērtējums projektā

Svarīgi būtu pievērst uzmanību tam, ka struktūrfondu ieviešana tiek realizēta, izsludinot atklātu un ierobežotu projektu atlasī.

Atklāta projektu iesniegumu atlase - mehānisms finansējuma piesaistei no Eiropas Savienības fondiem, kura ietvaros starp Eiropas Savienības fondu projektu iesniegumu iesniedzējiem notiek vienlīdzīga sacensība par projekta iesnieguma apstiprināšanu un Eiropas Savienības fonda finansējuma piešķiršanu. [24]

Ierobežota projektu iesniegumu atlase - mehānisms finansējuma piesaistei no Eiropas Savienības fondiem, kura ietvaros projekta iesniegumu iesniegt tiek uzaicināts iepriekš zināms, ierobežots Eiropas Savienības fondu projektu iesniedzēju loks. Šajā gadījumā apstiprināti un finansēti tiek visi Eiropas Savienības fondu projektu iesniegumi, kuri atbilst Eiropas Savienības fondu projektu iesniegumu vērtēšanas kritērijiem. [24]

ESF projekts „Darba praktizēšana pašvaldībās darba iemānu iegūšanai un uzturēšanai” tika iesniegts ierobežotā iesniegumu atlasē. Tas nozīmē, ka jau pašā sākumā bija visai skaidras vadlīnijas par to, kāds šis projekts izskatīsies, kādi ir tā mērķi utt. Papildus tam visam, ir skaidrs, ka īstenojot ESF projektus, turklāt vēl esot valsts pārvaldes iestādei, ir virkne normatīvo aktu un citu regulējošo dokumentu, kas krietni samazina variēšanas iespējas. Tas tiešā veidā ietekmē arī darba organizāciju un tās sistēmu visos iesaistītajos līmeņos.

Runājot par projekta organizatorisko struktūru, jāsaka, ka matricas organizatoriskā struktūra skaidri parādās NVA pārvaldē. Katrs projekta darbinieks ir kāda departamenta sastāvdaļa, kura vadītājs tad arī ir tiešais priekšnieks. Projekta vadītājs paliek kaut kur tālāk. Uzreiz gan jāsaka, ka visi darbinieki nav vienādās situācijās. Ir darbinieki, kuri gan skaitās kāda departamenta sastāvā, bet reālajā dzīvē galvenais un bieži vien vienīgais uzdevumu devējs ir projekta vadītājs. Šajā gadījumā departaments ir vairāk kā tāda formalitāte.

Problēma var rasties tad, ja departamenta vadība, izmantojot savas tiešā priekšnieka tiesības, sāk uzdot darbus, kas tieši nav saistīti ar projekta darbu. Manuprāt, būtu grūti atrast kādu, kas droši iebilstu un pastāvētu uz savām tiesībām. Kā galvenais samierināšanās iemesls būtu jāmin tas, ka tā kā liela daļa projekta darbinieku ir pieņemti uz noteiktu darba laiku (līdz projekta beigām), tad darbiniekiem liekas, ka atsakoties no kāda darba veikšanas, viņi krasi samazina iespējas palikt iestādē arī pēc projekta beigām.

Līdzīga situācija ir arī NVA filiālēs esošajiem projekta koordinējošajiem ekspertiem. Pietiekami daudz ir dzirdēts par lielo darba apjomu šajos pēdējos gados, ko izraisījis liels bezdarbnieku skaits. Bet tik pat daudz dzirdēts arī par ierobežoto finansējumu. Gadās, ka

projekti tiek uztverti kā zināms problēmas risinājums. Rezultātā rodas situācija, ka darbinieks veic ne tikai projekta koordinējošā eksperta pienākumus, kur viņam skaitās pilna slodze, bet gan vēl papildus darbus filiālē – sliktākajā gadījumā pat nodarbinātības inspektora pienākumus. Kā pozitīvs pavērsiens jāmin tas, ka 2010.gadā NVA ieviesa kārtējo ESF projektu, bet šoreiz, lai uzlabotu ne tikai NVA klientu apkalpošanas kvalitāti, bet arī atbalstītu jauniešus bezdarbniekus, un tā ietvaros NVA filiālēs praktizējās apmēram pusotrs simts bezdarbnieku.

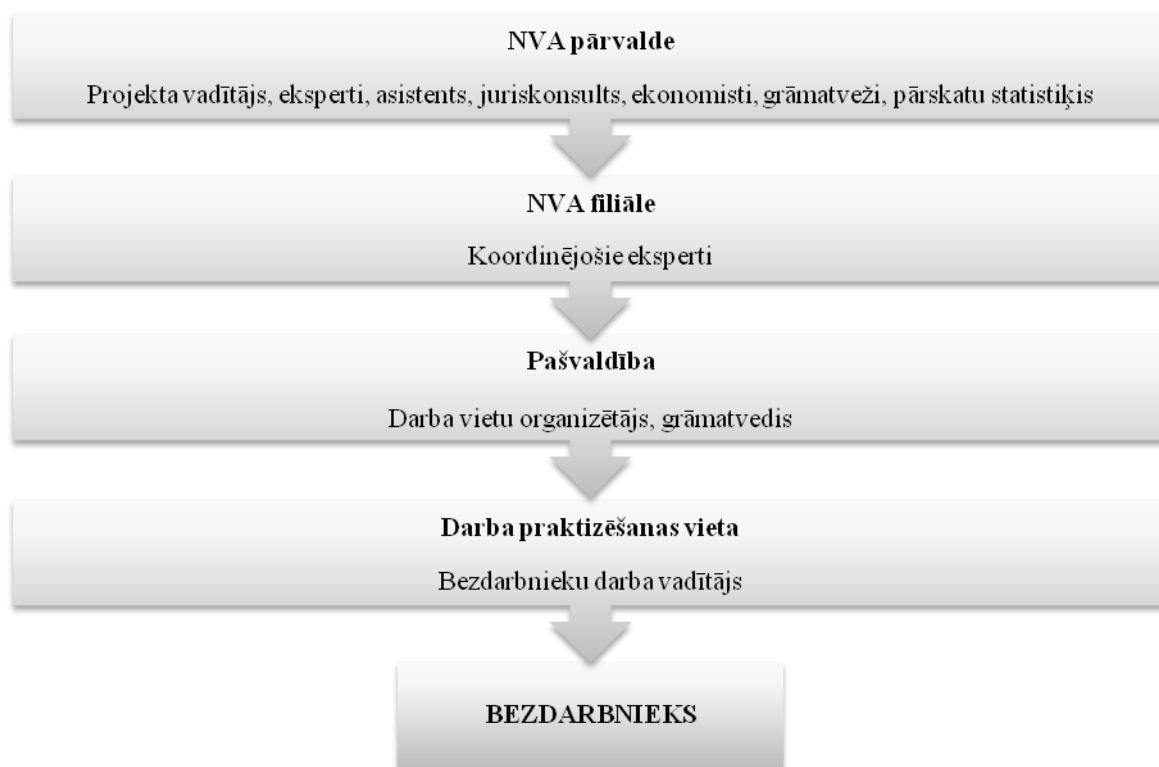
Iepriekšējās apakšnodaļās tika apskatītas visas projekta administrēšanā un īstenošanā iesaistītās puses un darbinieki. Ir skaidrs, ka „ceļš” no projekta vadības Rīgā līdz bezdarbniekam pašvaldībā ir pietiekami tāls. Tas skaidri atspoguļojas informācijas aprites jautājumā. Piemēram, lai sagatavotu bezdarbnieku darba laika uzskaites tabeli, ir jāiziet visi šie posmi:

- 1.Katrs darba vadītājs ziņo darba vietu organizatoram par savā pārraudzībā esošo bezdarbnieku ierašanos vai neierašanos darbā;
- 2.Darba vietu organizators nodod ziņas grāmatvedim (pašvaldībā), lai tas apkopotu informāciju un sagatavotu darba laika uzskaites tabeli;
- 3.Grāmatvedis (pašvaldībā) sagatavo darba laika uzskaites tabeli un to nogādā attiecīgajā NVA filiālē;
- 4.NVA filiāle pārbauda darba laika uzskaites tabeli (nepieciešamības gadījumā liek to labot) ieskenē to un ievieto aģentūras serverī;
- 5.Ekonomisti pārbauda darba laika uzskaites tabeles elektronisko versiju (nepieciešamības gadījumā liek to labot).

Kā redzam, nav apiets praktiski neviens iesaistītais. Turklāt, ja nebūtu šī iespēja daļu posmu veikt elektroniskajā vidē, palielinātos gan patērētais laiks gan nepieciešamie līdzekļi (pasta izdevumi, transporta izdevumi u.c.)

Tomēr pastāv vairāki būtiski riski projekta dokumentācijas veiksmīgai un efektīvai elektroniskai apritei. Pirmkārt, informācijas tehnoloģiju traucējumu gadījumos daļa veicamo funkciju tiek paralizētas. Otrkārt, izmantojot elektroniskās sarakstes pakalpojumus, nākas saskarties ar darbinieku prasmju trūkumu tiešai un efektīvai elektroniskai saziņai (elektroniskā pasta vēstuļu teksti ir pārāk gari un grūti uztverami).

Ja šāda shēma darbojas dokumentētās informācijas apritē, tad krietni citādāk ir ar verbālo informāciju. Tur pastāv citi riski. Tas ir līdzīgi kā spēlē „klusie telefoni”. Lai kā visi iesaistītie censtos, pat negribot sanāk nedaudz izmainīt šo nododamo informāciju. Tāpēc ir novērots, ka saziņā ar pašvaldībām un filiālēm NVA administrācija cenšas izmantot elektroniskā pasta pakalpojumus.



### 3.3.att. Projekta vadības „ceļš” līdz bezdarbniekam

Pozitīvi, ka vismaz naudai nav jāiet tik garš „ceļš”. Bezdarbnieku stipendiju grāmatveži no NVA pārvaldes pārskaita uz kontu, ko pašvaldība norādījusi iesniegtajā rēķinā, kur to tālāk pašvaldības grāmatvedis pārskaita bezdarbniekiem. Kaut arī ceļš ir īsāks, tomēr reizēm bezdarbnieki ir spiesti sūdzēties par laikus nesaņemtām stipendijām.

Lai gan pašvaldību darbinieki nereti cenšas neuzņemties vainu par savu pienākumu neizpildi un rada bezdarbniekam pārliecību, ka nauda nav saņemta NVA pārvaldē strādājošā projekta administrējošā personāla dēļ, tomēr bieži vien situācija gluži tāda nav.

Kā viens no galvenajiem iemesliem jāmin laikus nesagatavotā dokumentācija no pašvaldības puses. Turklāt, pat ja tā ir sagatavota, tā bieži vien ir nekorekta, kā rezultātā dokumentāciju nākas labot, un tas prasa laiku. Kā viens no risinājumiem, kas projektam uzsākoties nebija paredzēts, tika ieviests grāmatveža dotācijas piešķiršana pašvaldībām, lai uzliktu šim grāmatvedim par pienākumu gatavot šo dokumentāciju. Tomēr tas vien problēmu neatrisina. Lai gan projekta koordinējošajiem ekspertiem ir vēlama kompetence finanšu jautājumos, ne visiem tāda ir. Par to liecina fakts, ka par spīti dokumentu pārbaudei filiālēs, līdz NVA pārvaldes ekonomistiem un grāmatvežiem nonāk virkne dokumentu, ko nākas labot. Kāpēc tas tā ir? Pēc autores domām, visus koordinējošos ekspertus ir iespējams iedalīt trīs grupās:

1. Tie, kas jau iepriekš ir strādājuši kāda NVA īstenotajā projektā un ir uzkrājuši pieredzi;

2.Tie, kas finansējuma trūkuma dēļ būtu jāatbrīvo no citu savu pienākumu veikšanas filiālē, bet projekts tika uzverts kā risinājums neatbrīvot šo darbinieku pavisam;

3.Jauni darbinieki, kas pieņemti tikai uz projekta laiku.

Ja pirmā minētā grupa šķiet teorētiski visveiksmīgākā, tad jautājums par otro un trešo ir visai nenoteikts, jo tur gan var būt gan cilvēki ar piemērotām prasmēm un zināšanām, gan arī tādi, kam tās trūkst.

Būtiska problēma ir arī fakts, ka reizēm bezdarbnieka darba vadītāji tikai formāli veic savus darba pienākumus. Ir bijuši gadījumi, ka darba vadītājs ziņo, ka bezdarbnieks visu mēnesi ir strādājis darba praktizēšanas vietā, tam tiek izmaksāta stipendija, bet pēc laika izrādās, ka bezdarbnieks jau labu laiku mēneša otrajā pusē bija atradis patstāvīgu darbu un atsācis savas darba gaitas. Nākas secināt, ka ir atsevišķi darba vadītāji, kas, iespējams, pat nepārbauda, vai bezdarbnieki ir tur, kur tiem būtu jābūt.

Ja runājam par bezdarbnieku darba vadītājiem, tad, pēc autores domām, būtiska loma ir tam, vai darba vadītājam ir personiska pazīšanās ar pārraugāmajiem bezdarbniekiem. Piemēram, visi no pieredzes zina, ka lauku pašvaldībās gandrīz visi cits citu pazīst. Šķiet, ka darba vadītājs varētu bieži vien neziņot par pārkāpumiem, jo ir personīgi pazīstams ar pārkāpēju. Bet no otras puses skatoties, bezdarbnieks krietni nenopietnāk uztver darba vadītāja aizrādījumus, ja tas ir, piemēram, kaut vai kaimiņš.

Vēl aktuāls ir jautājums par maksimālo vienam darba vadītājam piesaistīto bezdarbnieku skaitu. Ja bezdarbnieku darba vadītājam pakļautībā ir 30 bezdarbnieki, bet viens no tiem ir kurinātājs skolā, cits tīra sniegu pie bērnu dārza, cits atbrīvo jumtu malas no lāstekām utt., tad darba vadītājam ir visai grūti regulāri apsekot visus šos bezdarbniekus un pārbaudīt darba veikšanas kvalitāti, darba drošības noteikumu ievērošana u.c.

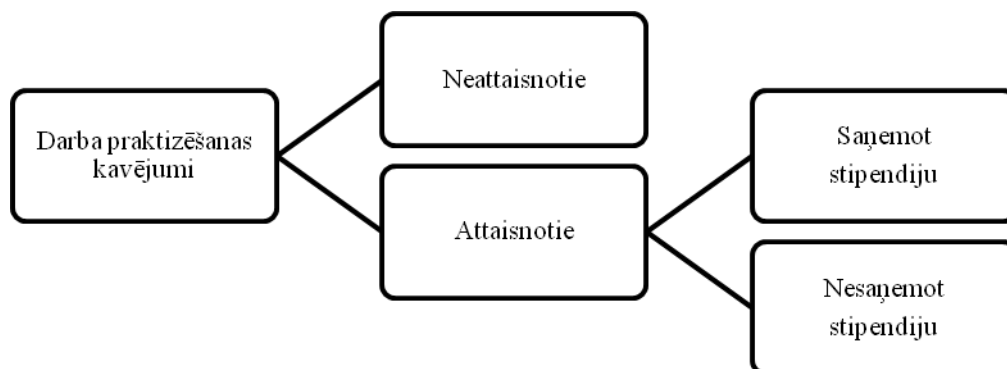
Ja runājam par pašiem bezdarbniekiem, tad arī tie ir visai dažādi. Ja nerunājam par vecuma, dzimuma, izglītības līmeņa atšķirībām, tad ir vērts runāt par attieksmi pret sev uzticētajiem pienākumiem.

Pašsaprotami, ka sabiedrības viedokli par šo projektu nosaka tas, kādi ir šie darba praktikanti attiecīgajā pašvaldībā. Tas ir būtiski, jo kā zinām, visefektīvākā reklāma un anti-reklāma ir tieši tā saucamā „no mutes mutē”.

Diemžēl negatīvie piemēri ir kā darvas piliens medus mucā. Ja ir bezdarbnieki, kas novērtē šo viņiem doto iespēju, tad turpat pretī ir tādi, kas to nedara, turklāt vēl nestrādā, ierodas alkohola reibumā vai arī ceļ neslavu projektam masu medijos.

Par spīti visam, pēc autores domām, darba organizācija, attiecībā pret bezdarbnieku, ir veidotā tā, lai saglabātu pēc iespējas lielāku cilvēciņas devu. Bezdarbniekam it kā visu laiku tiek dota iespēja kļūdīties, bet neatkārtot savas kļūdas un pārkāpumus. Kā piemēru varu minēt

attieksmi pret kavējumiem un citiem pārkāpumiem. Bezdarbnieks tiks atbrīvots tikai atkārtoti pārkāpjot noteikumus, par kuriem pats parakstījies. Tāpat arī jāmin fakts, ka kavējums ne vienmēr nozīmē stipendijas nesaņemšanu par šo dienu (skat. 3.4.att.). Līgumā starp bezdarbnieku un pašvaldību ir atrunāti visi šie gadījumi, kas arī apskatīti iepriekšējā apakšnodaļā.



#### **3.4.att. Darba praktizēšanas kavējumu iedalījums**

Apakšnodaļas nobeigumā autore vēlētos izteikt domu, ka, iespējams, tiktu sasniegts augstāks padarīto darbu rezultāts, ja projektā būtu raksta iespēja nevis atmaksāt nostrādātās astoņas stundas dienā, bet gan padarīto darbu. Tad nebūtu masu medijos jāskatās uz nofotografētiem guļošiem bezdarbniekiem darba praktizēšanas vietās. Bet tā jau būtu pavisam cita pieeja, kas līdzī nestu daudz problēmjaudājumu, piemēram, kā saplānot finansējumu u.c.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi:

1. Darba organizācija kā vadības funkcija palīdz ne tikai būt organizētiem, bet arī sagatavotiem gan plānotu, gan pavisam negaidītu situācijas pavērsienu gadījumos, kas ir pamats veiksmīgai projekta īstenošanai;
2. Tā kā projekta vadībā ir tik daudz iesaistītās puses, tad veidojas liela birokrācija arī darba organizācijā, jo puses ir spiestas atskaitīties viena otrai;
3. Darba organizācijas birokrātijai nereti ir negatīvas iezīmes, kas kavē lēmumu pieņemšanu un ātrāku rezultātu sasniegšanu, turklāt arī Eiropas fondu apguve uzliek virkni papildus pienākumu un prasību;
4. Tā kā katrs projekta administrējošā personāla darbinieks NVA pārvaldē ir kāda departamenta vadības pakļautībā, tad reizēm neizdodas izvairīties no papildus, ar projektu nesaistītu pienākumu veikšanas, kas var radīt draudus savu tiešo pienākumu kvalitatīvai veikšanai;
5. NVA filiāļu darbinieki nereti ir pārslogoti lielā darba apjoma un darbinieku skaita trūkuma dēļ, tāpēc projekta koordinējošiem ekspertiem nākas pildīt kādus papildus pienākumus, kā rezultātā netiek sasniegti maksimālie rezultāti;
6. Dokumentu aprites laiks starp visiem projekta administrēšanas un īstenošanas līmeņiem ir pārāk ilgs, kas kavē galvenokārt naudas apguvi un stipendiju izmaksas bezdarbniekiem;
7. Situācijās, kad rodas kādi informācijas tehnoloģiju traucējumi, tiek paralizētas zināmas projekta administrēšanas funkcijas – rēķinu un aktu par darba praktizēšanas īstenošanu saņemšana;
8. Tā kā liela daļa saziņas starp projekta darbiniekiem un pašvaldībām notiek ar elektroniskā pasta starpniecību, tad īpaši liela loma ir tam, kā šī informācija tiek uzrakstīta. Filiāļu koordinējošie eksperti lielās noslodzes dēļ nereti nespēj izlasīt vai uztvert garas un izplūdušas instrukcijas un citu informāciju;
9. Kā viens no laika grafika biežākajiem neievērošanas iemesliem ir savlaicīgi nesagatavota dokumentācija no pašvaldības puses. Daļa pašvaldību nejūtas pietiekami ieinteresētas laicīgā ikmēneša dokumentācijas sagatavošanā, jo ir pārliecinātas, ka nekādas sankcijas pret tām netiks pielietotas;
10. Kaut arī gan pašvaldības grāmatveža, gan arī NVA filiāļu projekta koordinējošo ekspertu uzdevums ir pārbaudīt sagatavoto dokumentāciju pirms to nodošanas tālāk,

tomēr pārāk bieži līdz NVA pārvaldei nonāk nepilnīga vai kļūdaina dokumentācija par darba praktizēšanas īstenošanu. Galvenokārt kļūdas ir finanšu jautājumos;

11. Bieži vien pašvaldības laikā neizmaksāto stipendiju faktu bezdarbniekiem skaidro ar to, ka nav saņemta rēķina apmaksā no NVA. Lielā daļā gadījumu patiesais iemesls ir pašvaldības kļūdaini sagatavotie dokumenti, kā dēļ nav iespējams veikt atmaksu vai arī kāda cita pašvaldības neizdarība;
12. Projekta darbības laikā ir pierādījies, ka reizēm darba praktizēšanas vadītāji tikai formāli veic savus pienākumus, nepiefiksējot un neziņojot darba vietu organizatoram pat par faktu, ka bezdarbnieks daļu mēneša jau ir ieguvis pastāvīgu darba vietu un vairs nepiedalās darba praktizēšanā;
13. Nereti darba praktizēšanas vadītāji neziņo par bezdarbnieka pārkāpumiem, jo ir savā starpā pazīstami. Īpaši tas skar lauku teritorijas, turklāt šādā situācijā bezdarbnieks aizrādījumus varētu īpaši nopietni neuztvert;
14. Visai lielai daļai bezdarbnieku tiek pārmesta savu darba stundu pavadīšana nestrādājot. Tādā veidā formāli tiek panāktas astoņas nostrādātās stundas dienā.

#### Priekšlikumi:

1. ESF vadības sistēmas dalībniekiem kopīgi jāmeklē iespējas kā cīnīties ar birokrātiju, kas pastāv starp viņiem, lai gan taupītu laiku, gan arī veicinātu saskarsmi;
2. Lai veicinātu sabiedrības izpratni, nodrošinātu veiksmīgu projekta realizāciju, kā arī tādā veidā izvairītos no negatīvas publicitātes, projekta vadībai ar masu mediju, atbildīgo amatpersonu un projekta koordinējošo ekspertu starpniecību vajadzētu skaidrot ierobežotās iespējas un birokrātiskos šķēršļus dažādu jautājumu risināšanā;
3. Projekta vadītājam pastiprināti jāseko līdzi sava projekta darbiniekiem uzdoto pienākumu saturam, lai nepieciešamības gadījumā savlaicīgi meklētu kompromisu ar departamentu vadītājiem un aizstāvētu projekta intereses, kā rezultātā projekta darbinieki praktiski netiktu iesaistīti citu darba pienākumu veikšanā NVA;
4. NVA vajadzētu turpināt meklēt iespējas piesaistīt praktikantus vai darbiniekus kāda cita projekta ietvaros ar mērķi samazināt filiāļu darbinieku noslogotību;
5. Lai gūtu iespēju ne tikai ekonomēt laiku, bet arī līdzekļus, NVA jāmeklē iespēja paplašināt elektronisko failu apmaiņas izmantošanas iespējas starp visiem iesaistītajiem;
6. NVA Administratīvajam departamentam jāizveido informatīvi materiāli filiāļu un pārvaldes darbiniekiem ar metodiskajiem norādījumiem un iespējamiem alternatīviem risinājumiem situācijām, kad rodas traucējumi informācijas tehnoloģiju izmantošanā;

7. NVA personāla nodaļai būtu jāmeklē iespēja nodrošināt saviem darbiniekiem apmācības par tiešu un efektīvu elektronisko saziņu;
8. Projekta vadībai būtu jārosina mehānisma izveide, kā rezultātā būtu iespējams piemērot kādas sodas sankcijas, lai motivētu pašvaldības laikus sagatavot projekta dokumentāciju un pildīt savus pārējos pienākumus, ko uzliek piedalīšanās projektā, piemēram, apmaksāt tikai daļu no kavētā rēķina, lai starpību pašvaldība būtu spiesta segt no saviem līdzekļiem;
9. Projekta vadībai būtu jāorganizē apmācības, kurās būtu izanalizētas biežāk pieļautās kļūdas, kā arī doti padomi efektīvākai dokumentācijas pārbaudei;
10. Lai noskaidrotu patiesos stipendiju izmaksas aizkavēšanās iemeslus un tādā veidā izvairītos no maldināšanas, bezdarbniekiem būtu jābūt brīvi pieejamai attiecīgo atbildīgo personu kontaktinformācijai, kur varētu griezties pēc skaidrojumiem un informācijas;
11. Projekta vadībai būtu jāorganizē papildus pārbaudes pašvaldībās, uzsvaru liekot ne tikai uz bezdarbniekiem un darba drošības noteikumu ievērošanu, bet arī uz darba vadītāju pārbaudīšanu;
12. Lai izvairītos no iespējamā interešu konflikta starp bezdarbnieku darba vadītāju un bezdarbnieku, bezdarbnieku darba vadītāju vajadzētu nozīmēt no citas tuvējās apdzīvotās vietas, sedzot viņam transporta izdevumus;
13. Tiktu sasniegts augstāks padarīto darbu rezultāts, ja projektā rastu iespēju nevis atmaksāt nostrādāto dienu un stundu skaitu, bet gan padarītā darba apjomu.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Darba likums: LR Saeimas pieņemtais likums// "LV", 105 (2492), 06.07.2001.
2. Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības likums: LR Saeimas pieņemtais likums// "LV", 33 (3609), 23.02.2007.
3. Kārtība, kādā Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadībā iesaistītās institūcijas nodrošina plānošanas dokumentu sagatavošanu un šo fondu ieviešanu: LR Ministru kabineta pieņemtie Noteikumi Nr.419// "LV", 104 (3680), 29.06.2007.
4. Noteikumi par aktīvo nodarbinātības pasākumu un preventīvo bezdarba samazināšanas pasākumu organizēšanas un finansēšanas kārtību un pasākumu īstenotāju izvēles principiem: LR Ministru kabineta pieņemtie Noteikumi Nr.75// "LV", 21 (4419), 08.02.2011.
5. Noteikumi par darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" papildinājuma 1.3.1.5.aktivitātes "Vietējo nodarbinātības veicināšanas pasākumu plānu ieviešanas atbalsts" pirmo kārtu: LR Ministru kabineta pieņemtie Noteikumi Nr.774// "LV", 118 (4104), 28.07.2009.
6. Aktīvā nodarbinātības pasākuma "Apmācība darba iemaņi iegūšanai un uzturēšanai, ja darba ņēmējs ir pašvaldība" organizēšanas kārtība (NVA iekšējais normatīvais akts Nr.82 no 02.09.2009.)
7. **Belbins R.M.** Darba krāsas: tulkojums no angļu valodas - R.: Lietišķās informācijas dienests, 2010. - 164.lpp.
8. **Burke R.** Project management: planning and control techniques. - R.: Wiley, 2003. - 373.lpp.
9. **Daft R.L., Kendrick M., Vershinina N.** Management. – R.: South-Western/Cengage Learning, 2010. – 856.lpp.
10. **Doda P., Sandheims D.** Laiks ir nauda! : 25 padomi efektīvai laika plānošanai: tulkojums no angļu valodas. - R.: Jāņa Rozes apgāds, 2010 . - 159.lpp.
11. **Džounss R.** Projektu vadības pamati : praktisks ceļvedis projektu vadībā un izpildē: tulkojums no angļu valodas. - R.: Lietišķās informācijas dienests, 2008. - 222.lpp.
12. **Losons K.** Sekmīga darba laika pārvaldība: tulkojums no angļu valodas. - R.: Zvaigzne ABC, 2010. - 120.lpp.
13. **Mata N., Aškenass R., Deiviss D., Hauss Č., Praiss R., Stovs B., Ross Dž., Rojē I., Emabile T., Edmondson E., Bomērs R., Pisano G., Garvins D., Roberto M.** Projektu vadība: tulkojums no angļu valodas. - R.: Lietišķās informācijas dienests, 2007. - 164.lpp.

14. **Pīrsija R.** Laika menedžments: tulkojums no angļu valodas. - R.: Jumava, 2005. - 199.lpp.
15. **Praude V., Beļčikovs J.** Menedžments: Otrais, pārstrādātais izdevums. - R.: Vaidelote, 2001. - 508 lpp.
16. **Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I.** Vadības teorija: tulkojums no krievu valodas. – R.: Jumava, 2006. – 246.lpp.
17. Aizkulises: no čakla darba līdz "polšam" pusdienlaikā [tiešsaiste]. Rīga: AS Delfi - [atsauce 30.04.2011.]. Pieejams: <http://www.delfi.lv/news/national/politics/simtlatnieku-aizkulises-no-cakla-darba-lidz-polsam-pusdienlaika-precizeta.d?id=34745104>
18. **Balode A.** Projektu vadīšanas pamati (studiju materiāls, 2009) [tiešsaiste]. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: [http://llufb.llu.lv/LLU-studiju-materiali/LF/Antra\\_Balode\\_Projektu\\_vadisanas\\_pamati\\_stud\\_materials.pdf/](http://llufb.llu.lv/LLU-studiju-materiali/LF/Antra_Balode_Projektu_vadisanas_pamati_stud_materials.pdf/)
19. Bezdarbnieku, darba meklētāju un bezdarba riskam pakļauto personu aptauja (19.07.2010 - 30.08.2010) [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: <http://www.nva.lv/index.php?cid=6&mid=95&txt=2188&from=0>
20. **Brice L.** Atbalsts bezdarba situācijā nonākušajiem rīdziniekiem [tiešsaiste]. Rīga: Rīgas domes Labklājības departaments, 2008-2010 - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://www.ld.riga.lv/relize/items/atbalsts-bezdarba-situacija-nonakusajiem-ridziniekiem.html>
21. Darba apstākļi un veselība darbā [tiešsaiste]. Rīga: Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienība, 2001 - 2011 - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://www.lbas.lv/upload/stuff/201103/darbaapstakliunveselibadarba.pdf>
22. Darba praktizēšana ar stipendiju pašvaldībās [tiešsaiste]. Rīga: Labklājības ministrija 2008-2010 - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/1405>
23. Darba praktizēšana attaisnojas [tiešsaiste]. Ventspils: ventasbalss.lv, 2011 - [atsauce 30.04.2011.]. Pieejams: <http://www.ventasbalss.lv/news/read/258>
24. Eiropas Savienības fondu vārdnīca [tiešsaiste]. Rīga: Valsts kanceleja, 2006 – [atsauce 07.05.2011.]. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/esstrukturfondi/resursi/es-fondu-vardnica>
25. **Erven B.L.** Organizing [tiešsaiste]. Columbus, Ohio State University Extension - [atsauce 04.05.2011.]. Pieejams: <http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Organize.html>
26. ES fondi - Vispārīgā informācija (2007.-2013.g. plānošanas periods) [tiešsaiste]. Rīga: Finanšu ministrija, 2007 - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=414>

27. ES fondu uzraudzība - Vadības informācijas sistēma [tiešsaiste]. Rīga: Finanšu ministrija, 2007 - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=883>
28. ES fondu uzraudzība - Vispārīgā informācija [tiešsaiste]. Rīga: Finanšu ministrija, 2007 - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=894>
29. ES fondu vadība - Sistēmas apraksts [tiešsaiste]. Rīga: Finanšu ministrija, 2007 - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=789>
30. ES fondu vadība - Vispārīgā informācija [tiešsaiste]. Rīga: Finanšu ministrija, 2007 - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=622>
31. EU funds [tiešsaiste]. Budapest: Európa Média PSC - [atsauce 04.05.2011.]. Pieejams: [http://www.2007-2013.eu/by\\_scope.php](http://www.2007-2013.eu/by_scope.php)
32. Līgums ar pašvaldību [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 23.04.2011.] Pieejams: [www.nva.lv/docs/11\\_4d3599252265a7.32399329.doc](http://www.nva.lv/docs/11_4d3599252265a7.32399329.doc)
33. **Lukša M.** Sociālās drošības tīkls: glābšanas riņķis bez laivas? [tiešsaiste]. Rīga: VSIA Latvijas Vēstnesis - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://lv.lv/?menu=doc&id=205317>
34. Nodarbinātība un bezdarbs [tiešsaiste]. Rīga: LR Centrālā statistikas pārvalde - [atsauce 04.05.2011.] Pieejams: <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/Iedzoc/Ikgadējie%20statistikas%20dati/Nodarbinatiba/Nodarbinatiba.asp>
35. Nodarbinātības valsts aģentūra - Par mums [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 09.04.2011.]. Pieejams: <http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=1>
36. Nodarbinātības valsts aģentūras Eiropas Sociālā fonda departaments [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://www.nva.gov.lv/esf/>
37. Nodarbinātības valsts aģentūras reglaments [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 30.04.2011.]. Pieejams: <http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=62&mid=65>
38. Nodarbinātības valsts aģentūras struktūra [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 30.04.2011.]. Pieejams: <http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=1&mid=24>
39. NVA apkopotā statistika [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 30.04.2011.]. Pieejams: <http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=6>
40. **Paparde I.** Simtlatnieki nonākuši kritikas virpulī [tiešsaiste]. Rīga: nra.lv - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://zinas.nra.lv/latvija/31543-simtlatnieki-nonakusi-kritikas-virpuli.htm>

41. Par izdevumiem sociālajai aizsardzībai 2009. gadā [tiešsaiste]. Rīga: LR Centrālā statistikas pārvalde - [atsauce 30.04.2011.] Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/par-izdevumiem-socialajai-aizsardzibai-2009-gada-26153.html>
42. Pašvaldības [tiešsaiste]. Rīga: Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://www.raplm.gov.lv/pub/index.php?id=1733>
43. Projekts „Darba praktizēšanas pasākumu nodrošināšana pašvaldībās darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai” [tiešsaiste]. Rīga: Nodarbinātības valsts aģentūra, 2005 - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams:  
<http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=2&mid=268&txt=1779&from=0>
44. **Skreija D.** Gandrīz 80 tūkstoši bezdarbnieku saņēmuši NVA atbalstu, piedaloties darba praktizēšanā pašvaldībās [tiešsaiste]. Rīga: Laikraksts Dienas Bizness, 2011 - [atsauce 23.04.2011.]. Pieejams: <http://www.db.lv/finanses/makroekonomika/gandrizz-80-tukstosi-bezdarbnieku-sanemusi-nva-atbalstu-piedaloties-darba-praktizesana-pasvaldibas-235676>
45. Sociālās apdrošināšanas sistēmas īstermiņa un ilgtermiņa problēmas un risinājumi [tiešsaiste]. Rīga: Labklājības ministrija 2008-2010 - [atsauce 04.05.2011.]. Pieejams:  
<http://www.lm.gov.lv/news/id/1831%20-%20STATISTIKAS%20RĀDĪTĀJI>