



YOUTH
EMPLOYMENT
SKILLS

Ieteikumi darba devējiem

prakses īstenošanā

Kā atbalstīt jauniešus, sperot pirmos
soļus darba vidē



Funded by
the European Union



Jaunatnes starptautisko
programmu aģentūra



zinātnes un inovāciju
parks



IN-PLANET

2025/2026

Ievads

Šīs rokasgrāmatas mērķis ir sniegt stratēģisku un praktisku ietvaru uzņēmumiem, pašvaldību iestādēm un personāla vadības speciālistiem, kas iesaistīti jauniešu integrācijā darba tirgū. Tā palīdz nodrošināt, ka pāreja no izglītības uz nodarbinātību notiek profesionāli, iekļaujoši un abpusēji izdevīgi, mazinot plaisu komunikācijā un cerībās starp tradicionālajām darba vidēm un topošo darbaspēku.

Rokasgrāmata pārvērš projekta galvenos secinājumus par jauniešu nodarbinātību, darba ētiku un digitālo gatavību praktiskos ieteikumos darba devējiem – fokusējoties uz efektīvu pieņemšanu darbā, ievadapmācību un mentoringa stratēģijām. Katrs ieteikums ar konkrētiem punktiem palīdz risināt bieži sastopamas organizatoriskas problēmas – profesionālās robežas, ilgtermiņa motivāciju un prasmju neatbilstību – dodot darba devējiem iespēju pāriet no tradicionālajiem pieņemšanas modeļiem uz mentoringa pieejām, kas atbilst pirmreizējo darbinieku vajadzībām.

Dokumentējot šīs jauniešiem draudzīgās vadības prakses, rokasgrāmata veicina sociālo dialogu un politikas uzlabošanu jauniešu nodarbinātības jomā. Tā atbalsta darba devējus, kuri varētu izvairīties no jauniešu pieņemšanas darbā baiļu vai aizspriedumu dēļ, sniedzot konkrētus instrumentus atbalstošas darba kultūras veidošanai. Vienlaikus tā dod pieredzējušiem vadītājiem iespēju elastīgi pielāgot šīs stratēģijas savas nozares īpatnībām, saglabājot konsekventu un atbildīgu pieeju jauniešu nodarbinātībai.

Darba devēja atbildība darbā ar jauniešiem

1 Strukturētas prakses izveide

Prakse jāplāno apzināti un mērķtiecīgi, nevis haotiski.

Tas ietver:

- Skaidri definēta loma un uzdevumi
- Plānotas mācību aktivitātes
- Mācību mērķi un uzdevumi
- Sagaidāmie rezultāti
- Uzdevumu laika grafiks

Strukturēta prakse nodrošina izglītojošu vērtību un skaidrību.

2 Mācību mērķu noteikšana

Praksei jāietver skaidri attīstības mērķi.

Darba devējiem jādefinē:

- Apgūstamās prasmes
- Zināšanu jomas
- Praktiskā pieredze
- Atbildības līmenis
- Vērtēšanas kritēriji

Mācību mērķi ir tas, kas atšķir praksi no darba vietas.

3 Apmācības un konteksta nodrošināšana

Jauniešiem bieži trūkst darba vides pieredzes.

Darba devējiem jāveic:

- Darba procesu un plūsmu skaidrošana
- Uzdevumu izpildes demonstrēšana
- Nepieciešamās pamatinformācijas sniegšana
- Standartu un kvalitātes prasību izskaidrošana
- Profesionālās darba kultūras iepazīstināšana

Mērķis ir mazināt neskaidrības un uzlabot sniegumu.

4 Uzraudzība un vadīšana

Jauniešiem nepieciešama ciešāka uzraudzība nekā parastajiem darbiniekiem.

Darba devēja pienākums:

- Uzraudzībai atvēlēt pietiekami daudz laika
- Būt pieejamam jautājumiem
- Sekot līdzi darba slodzes līdzsvaram
- Pielāgot uzdevumus jaunieša spējām
- Izsekot attīstības progresam

Uzraudzība ir darba devēja galvenais pienākums darbā ar jauniešiem.

5 Pakāpeniska atbildības sadale ***Uzdevumi jāuzdod pakāpeniski, palielinot atbildību.***

Ieteicamā pieeja:

- Novērošana
- Uzdevumi ar asistenci
- Patstāvīgi uzdevumi
- Neliela projekta vadīšana

Pakāpeniska atbildības palielināšana nodrošina vienmērīgu un veiksmīgu procesu.

6 Drošas mācību vides radīšana ***Jauniešiem jājūtas droši – gan mācīties, gan jautāt.***

Darba devējam jānodrošina:

- Psiholoģiskā drošība
- Iespēja brīvi uzdot jautājumus
- Iecietība pret iesācēju kļūdām
- Cieņpilna komunikācija
- Atbalstošs un nenosodošs atbalsts

Bailes kavē mācīšanos un iniciatīvu.

7 Izglītojošās vērtības nodrošināšana ***Praksē prioritāte jāpiešķir mācīšanai, nevis produktivitātei.***

Darba devējam jānodrošina:

- Rutīnas un attīstošo uzdevumu līdzsvars
- Katra uzdevuma mērķa skaidrošana
- Uzdevumu saistīšana ar apgūstamajām prasmēm
- Pieredze reālās darba situācijās
- Pārdomu un secinājumu veicināšana

Izglītojošā vērtība ir prakses galvenā pazīme.

8 Prakses integrēšana organizācijas procesos ***Praksei jābūt apzināti plānotai, nevis improvizētai.***

Darba devējam jānodrošina:

- Prakses saskaņošana ar nodaļu vajadzībām
- Koordinācija ar personāldaļu vai tiešajiem vadītājiem
- Mentoringa kapacitātes nodrošināšana
- Komandas sagatavošana pirms jaunieša ierašanās
- Prakses iekļaušana darbaspēka plānošanas procesā

Sistēmiska pieeja nodrošina konsekventu un kvalitatīvu procesu.

9 Godīga un ētiska attieksme ***Darba devējam jāievēro atbildīga un cieņpilna prakse.***

Tas ietver:

- Skaidras cerības un prasības
- Atbilstošu darba slodzi
- Cieņpilnu attieksmi
- Pārredzamību
- Atbilstību tiesību aktiem
- Algotu darbinieku neaizstāšanu ar jauniešiem

Ētiska attieksme aizsargā gan jauniešus, gan darba devēju.

10 Uzraudzība un novērtēšana ***Prakses gaitā nepieciešams regulāri sekot līdzi progresam.***

Darba devējam jāveic:

- Mācību progresa regulāra pārskatīšana
- Uzdevumu izpildes novērtēšana
- Atbildības pielāgošana pēc vajadzības
- Rezultātu dokumentēšana
- Gala novērtējuma sniegšana

Novērtēšana nodrošina atbildību un kvalitāti.

11 Prakses noslēgšana un turpmākā pāreja ***Noslēguma posms ir daļa no praktizēšanās procesa.***

Darba devējiem jāveic:

- Sasniegumu pārskatīšana
- Attīstības apspriešana
- Atgriezeniskās saites sniegšana
- Apsaukmes/sertifikāta izsniegšana
- Nākotnes iespēju identificēšana

Noslēgums sniedz atbalstu karjeras pārejai un darba devēja reputācijai.

12 Strukturētu prakšu organizatoriskie ieguvumi Kvalitatīvi pārvaldītas prakses nodrošina:

- Nākotnes talantu identificēšanu
- Jauno speciālistu piesaistes plūsmu
- Zināšanu un prasmju nodošanu
- Inovāciju pienesumu
- Darba devēja zīmola stiprināšanu
- Darbaspēka ilgtspējas nodrošināšanu

Augstas kvalitātes prakses veicina uzņēmuma atpazīstamību jauniešu un to ģimeņu vidū.

Atbalsts jaunajai paaudzei

Izpratne par paaudžu ekspektācijām

Jaunākās paaudzes darbinieki bieži vien augstāk par hierarhiju vērtē jēgu, izaugsmi un atklātu komunikāciju.

Darba devējiem vajadzētu:

- Sniegt izpratni par darba nozīmīgumu
- Komunicēt organizācijas vērtības
- Saistīt veicamos uzdevumus ar vērtīgu pienesumu
- Nodrošināt lēmumu pieņemšanas caurskatāmību

Nodrošināt regulāru vadību, ne tikai instrukcijas

Jaunajiem praktikantiem ir vērtīgāka pastāvīga virzība, nevis vienreizēja uzdevumu piešķiršana.

Darba devējiem vajadzētu:

- Pārliecināties par izpratni pēc uzdevumu nodošanas
- Sniegt skaidrojumus savlaicīgi
- Demonstrēt gaidāmo rezultātu piemērus
- Veicināt jautājumu uzdošanu

Mācīšanās procesa un pieredzes trūkuma akceptēšana

Praktikanti ir profesionālās vides uzsācēji.

Darba devēju kompetencē ir:

- Prognozēt nepilnības profesionālajās zināšanās
- Nodrošināt laika resursus iemaņu apguvei
- Izvairīties no pieņēmumiem par iepriekšējas kompetences esamību
- Sniegt strukturētus, pakāpeniskus darba procesa skaidrojumus

Cienīt jauniešu redzējumu

Jaunākās paaudzes bieži ienes jaunus skatījumus un digitālās zināšanas.

Darba devējiem vajadzētu:

- Aicināt praktikantus dalīties ar idejām
- Uz klausīt bez noraidījuma
- Apsvērt jaunas darba pieejas
- Novērtēt atšķirīgu pieredzi

Nodrošināt regulāras atgriezeniskās saites sarunas

Jaunākie darbinieki var zaudēt motivāciju, to tieši neizpaužot.

Darba devējiem vajadzētu:

- Plānot regulāras individuālās un komandas diskusijas
- Interesēties par darba slodzi, izaicinājumiem un apmierinātību
- Savlaicīgi pamanīt motivācijas zuduma pazīmes
- Pielāgot uzdevumus vai atbalstu pēc nepieciešamības

Kvalitatīva prakšu pārvaldība

Praktikantu integrēšana reālos darba procesos

Praksei ir jāatspoguļo uzņēmuma faktiskā darba ikdiena.

DARBA
DEVĒJIEM
VAJADZĒTU:

- Iesaistīt praktikantus esošajos projektos
- Dot iespēju piedalīties sapulcēs vai plānošanā
- Parādīt starpkomandu sadarbību
- Demonstrēt reālus lēmumu pieņemšanas procesus

Izvirīties no praktikantu izmantošanas pagaidu darbaspēka vietā

Prakse ir izglītojošs process, nevis darbinieku aizstāšana.

DARBA
DEVĒJIEM
VAJADZĒTU:

- Neaizstāt pastāvīgos darbiniekus ar praktikantiem
- Ierobežot rutīnas un tehnisko darbu apjomu
- Uzsvērt izaugsmi veicinošus uzdevumus
- Saglabāt apmācību kā galveno mērķi

Skaidri definēt tiesiskos un administratīvos nosacījumus

Lai izvairītos no pārpratumiem, prakses nosacījumiem jābūt caurspīdīgiem jau no paša sākuma.

DARBA
DEVĒJAM
JĀPRECIZĒ:

- Prakses ilgums
- Darba laiks
- Atlīdzība (ja tāda paredzēta)
- Apdrošināšana vai atbildības segums
- Konfidencialitātes prasības
- Pušu tiesības un pienākumi

Sadarbība ar izglītības iestādēm

Ja prakse ir saistīta ar skolu vai augstskolu, koordinācija ir obligāta.

DARBA
DEVĒJIEM
VAJADZĒTU

- Mācību programmas prasību izpratne
- Uzdevumu saskaņošana ar studiju jomu
- Nepieciešamās dokumentācijas nodrošināšana
- Regulāra komunikācija ar koordinatoriem
- Atbalsts novērtēšanas prasību izpildē

Komandas sagatavošana darbam ar jauniešiem

Komandas bieži vien nav gatavas uzņemt praktikantus.

DARBA
DEVĒJIEM
VAJADZĒTU

- Informēt kolēģus par jaunieša lomu
- Izskaidrot mācību mērķus
- Veicināt iekļaušanu kolektīvā
- Precizēt uzraudzības robežas
- Veicināt atbalstošu attieksmi

Jauniešiem draudzīgas un iekļaujošas darba vides veidošana

Izvēlies cilvēku, ne tikai prasmes

Spēcīga komanda veidojas no personībām, kas papildina cita citu, nevis tikai no tehniskajām zināšanām.

Darba devējam ieteicams:

- Izvēlēties kandidātus, kuri atbilst komandas kultūrai
- Izvirzīt priekšplānā attieksmi un komunikācijas veidu
- Novērtēt potenciālu un vēlmi mācīties
- Izvērtēt, kā praktikanta personība papildinās komandas dinamiku

Izmantot ērtus saziņas kanālus

Z paaudze dod priekšroku ātrai, neformālai un brīvai komunikācijai.

Darba devējam ieteicams:

- Izmantot čatus un ziņapmaiņas lietotnes ikdienas komunikācijai
- Mazāk paļauties uz telefona zvaniem un formāliem e-pastiem
- Nodrošināt īsu, regulāru un operatīvu informācijas apmaiņu
- Veidot pieejamu saziņas vidi, kurā praktikants jūtas droši uzdot jautājumus

Apvienot pieredzi ar jaunu enerģiju

Paaudžu sadarbība stiprina darba rezultātus un veicina inovācijas.

Darba devējam ieteicams:

- Veidot pārus: jaunais praktikants un pieredzējis darbinieks
- Veicināt mentoru loku un savstarpēju zināšanu apmaiņu
- Apvienot pieredzes viedumu ar radošumu un digitālajām prasmēm
- Iesaistīt dažādu vecumu darbiniekus kopīgās komandās, lai uzlabotu produktivitāti un problēmu risināšanu

Izrādīt empātiju un sniegt atbalstu

Uzsākot darba gaitas, jaunie darbinieki bieži saskaras ar personīgiem, finansiāliem vai emocionāliem izaicinājumiem.

Darba devējam ieteicams:

- Ieklausīties uzmanīgi un bez nosodījuma
- Sniegt padomu un iedrošinājumu
- Piedāvāt elastīgus risinājumus, kad vien tas ir iespējams
- Rūpēties par darbinieku labbūtību, sniedzot praktisku un emocionālu atbalstu

Atbalstīt izaugsmi caur izpēti

Z paaudzes intereses, prasmes un karjeras mērķi attīstās strauji.

Darba devējam ieteicams:

- Piedāvāt iespējas izmēģināt jaunus pienākumus vai lomas
- Uzticēt atbildību pakāpeniski
- Ļaut praktikantiem iepazīt dažādu departamentu darbu
- Veidot vidi, kurā atklāt talantus un piemērotākos nākotnes virzienus

Veidot atklātu un tiešu saziņu

Atklāts un skaidrs dialogs ir pamats uzticībai un veiksmīgai sadarbībai, novēršot liekus pārpratumus.

Darba devējam ieteicams:

- Veicināt atklātu un godīgu sarunu kultūru
- Nodrošināt, ka vadība ir viegli sasniedzama un pieejama
- Radīt drošu vidi atgriezeniskās saites sniegšanai
- Veicināt atklātību visos uzņēmuma līmeņos

Izmantot pieejamās finansējuma iespējas

Eiropas un valsts mēroga programmas piedāvā finansiālu atbalstu praktikantu uzņemšanai.

Darba devējam ieteicams:

- Izpētīt ES finansētās prakšu programmas (piemēram, Erasmus+ VET Pro)
- Uzņemt praktikantus no citām valstīm, lai veicinātu daudzveidību
- Izmantot finansējumu, lai paplašinātu apmācības, mentorprogrammas un iekļaušanu

Nodrošināt darba stilam atbilstošus digitālos rīkus

Jaunie darbinieki ir digitāli prasmīgi un sagaida efektīvu, modernu darba gaitu.

Darba devējam ieteicams:

- Izmantot mūsdienīgus sadarbības rīkus uzdevumu vadībai un saziņai
- Nodrošināt piekļuvi aktuālākajām programmām un darba instrumentiem
- Samazināt lieku dokumentāciju un birokrātiju
- Sagatavot īsas un skaidras pamācības iekšējo sistēmu apguvei

Nosakiet robežas ar cieņu un skaidrību

Jaunie darbinieki novērtē struktūru, taču nevēlas stingru vai autoritāru pieeju.

Darba devējam ieteicams:

- Skaidri formulēt darba vietas noteikumus un cerības
- Cieņpilni un bez spiediena noteikt robežas
- Lietot atbalstošu un profesionālu valodu komunikācijā
- Apliecināt sagaidāmo uzvedību ar personīgo piemēru

Veicināt veselīgu darba un privātās dzīves līdzsvaru

Z paudze labi apzinās izdegšanas riskus un augstu vērtē labklājību.

Darba devējam ieteicams:

- Ievērot darba laiku
- Izvairīties no pēdējā brīža prasībām, kad vien iespējams
- Veicināt pārtraukumus un veselīgas darba rutīnas

Veicināt iniciatīvu un radošumu

Jaunie darbinieki vēlas dot ieguldījumu ar idejām, nevis tikai sekot norādījumiem.

Darba devējam ieteicams:

- Aicināt piedāvāt risinājumus
- Atļaut eksperimentēšanu drošās robežās
- Veicināt radošo domāšanu
- Nodrošināt telpu inovācijai

Veidot uz savstarpēju cieņu balstītu kultūru

Z paudze sagaida, ka darba vide būs iekļaujoša, godīga un sociāli atbildīga.

Darba devējam ieteicams:

- Nekavējoties reaģēt uz jebkādu diskrimināciju vai aizspriedumainu rīcību
- Nodrošināt vienlīdzīgu attieksmi pret visiem darbiniekiem neatkarīgi no viņu amata
- Veicināt cieņpilnu savstarpējo komunikāciju
- Rādīt iekļaujošas uzvedības piemēru visos uzņēmuma līmeņos

Novērtēt sasniegumus regulāri un laicīgi

Pozitīvs novērtējums veicina motivāciju un vēlmi iesaistīties.

Darba devējam ieteicams:

- Publiski atzīt un novērtēt darbinieka progresu
- Atzīmēt un nosvinēt arī nelielas uzvaras
- Uzsvērt stiprās puses, sniedzot atgriezenisko saiti

Nodrošināt kvalitatīvu darba uzsākšanas procesu

Strukturēts sākums sniedz drošību un vairo pārliecību.

Darba devējam ieteicams:

- Sagatavot skaidru darba uzsākšanas plānu (kurš, ko un kad rādīs)
- Iepazīstināt ar komandu un katra kolēģa lomu
- Pakāpeniski izskaidrot darba gaitu un izmantojamās rīkus
- Sniegt konkrētu veicamo darbu sarakstu pirmajai nedēļai

Veicināt atbildīgu tehnoloģiju lietošanu

Z paaudze ir pastāvīgi pieslēgusies digitālajai videi, tāpēc profesionālas vadlīnijas palīdz uzturēt darba efektivitāti.

Darba devējam ieteicams:

- Vienoties par telefona un sociālo tīklu lietošanu darbā
- Izskaidrot digitālās etiķetes pamatprincipus
- Sniegt norādes bez pārlieku stingras kontroles
- Veicināt koncentrēšanos tiešajiem uzdevumiem

Radīt iespējas komandas saliedēšanai

Ciešāka saikne starp kolēģiem uzlabo atmosfēru, uzticību un sadarbību.

Darba devējam ieteicams:

- Organizēt visiem darbiniekiem pieejamus un saistošus pasākumus
- Veidot jauktas komandas, nojaucot vecuma vai citu atšķirību barjeras
- Atbalstīt neformālu saziņu ikdienas gaitās
- Veidot vidi, kurā ikviens jūtas gaidīts un pieņemts

Atsauces

1. ES Padomes ieteikums par kvalitātes sistēmu praksēm

21 kvalitātes principu kopums augstvērtīgu prakšu nodrošināšanai, ietverot skaidrus mācību mērķus un caurskatāmus nosacījumus.

https://commission.europa.eu/news/improving-quality-traineeships-eu-2024-03-20_en

2. Eiropas Jaunatnes forums – Darba devēju ceļvedis kvalitatīvai praksei

Vadlīnijas darba devējiem prakses programmu izveidei un uzlabošanai, lai sniegtu reālu mācību pieredzi.

<https://www.youthforum.org/news/an-employers-guide-to-quality-internships>

3. Eiropas kvalitātes standarti prakses un darba vidē balstītu mācību organizēšanai

Dokuments, kas nosaka standartus un ētikas principus prakses un mācekļības nodrošināšanai Eiropā.

<https://www.youthforum.org/policy-library/european-quality-charter-on-internships-and-apprenticeships>

4. “Prakses labākā pieredze – informācija darba devējiem” (Oksfordas Universitātes Karjeras centrs)

Vadlīnijas darba devējiem par kvalitatīvu prakšu nodrošināšanu: uzraudzība, uzdevumu izstrāde, atalgojums, iekļaušana un profesionālā pilnveide.

<https://www.careers.ox.ac.uk/internship-best-practice/>

5. Prakses, kas darbojas: Ceļvedis darba devējiem (CIPD)

Praktiski ieteikumi un kontrolsaraksts darba devējiem prakses programmu uzsākšanai vai pilnveidošanai.

<https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/internships-guide/>

6. Prakses – ES Nodarbinātība, sociālās lietas un iekļautība

Pārskats par ES politiku un darbībām prakšu kvalitātes uzlabošanai, ietverot sociālo aizsardzību un godīgus darba apstākļus.

https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/youth-employment-support/traineeships_en

7. Ievada rokasgrāmata darba devēju organizācijām (ILO)

Starptautiskās Darba organizācijas ceļvedis par labo praksi prakšu plānošanā, uzraudzībā un novērtēšanā.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_582289.pdf