

IEKĻAUJOŠA DARBA VIDE – ORGANIZĀCIJAS PANĀKUMU ATSLĒGA



IETEIKUMI



IDEJAS



VIDOKĻI



PIEMĒRI

2025



Sabiedrības integrācijas fonds



SKATU PUNKTI

Spring Valley
Organizācijas attīstības centrs



SUSTINERE

Inese Kalvāne

Sabiedrības integrācijas fonda direktore



Astoņu gadu laikā Sabiedrības integrācijas fonda īstenotie “Skatu Punkti” ir palīdzējuši darba devējiem un darba ņēmējiem ne vien iepazīt un izprast atšķirīgo, bet arī saskatīt dažādības spēku un potenciālu darba vidē. Diemžēl joprojām sabiedrībā pastāv aizspriedumi un ieradumi, kas kavē iekļaujošas kultūras attīstību. Tāpēc jo īpaši nozīmīga ir iespēja profesionālu ekspertu vadībā apgūt praktiskas prasmes dažādības vadībā un gūt jaunu skatījumu uz iekļaujošas vides veidošanu. Esmu gandarīta, ka “Skatu Punktu” jau absolvējuši vairāk nekā 1300 dalībnieki no uzņēmumiem, valsts un pašvaldību iestādēm, kā arī nevalstiskā sektora visā Latvijā. Viņi šodien uz pasauli spēj raudzīties atvērtāk un redzēt iespējas tur, kur iepriekš bija robežas. Aicinu ikvienu izmantot vietni www.dazadiba.lv kā ceļvedi dažādības jautājumos un soli tuvāk iekļaujošākai sabiedrībai.

Jānis Gredzens

Organizāciju attīstības centra “Spring Valley” izpilddirektors



Mūsdienu globālajā pasaulē pievienoto vērtību ikvienai organizācijai sniedz darbinieki, bet tieši dažādībai atvērtākie darba devēji var sekmīgāk piesaistīt izcilākos talantus. Jo plašāka un daudzveidīgāka grupa, no kuras atlasīt nākotnes vadītājus, jo lielāka iespēja ir atrast pašus labākos. Savukārt dažādības vadība ir izšķiroši svarīgs faktors, lai organizācija spētu pielāgoties strauji mainīgajā globālā tirgus vidē. Pētījumi apliecina, ka darbinieki ar dažādu pieredzi un attieksmi spēj efektīvāk reaģēt uz dažādo klientu vajadzībām, rast inovatīvus risinājumus, tādējādi paaugstinot produktivitāti un efektivitāti.

Dace Helmane

Sustinere Latvija vadītāja



Laikā, kad Latvijas uzņēmēji turpina saskarties ar darbspēka trūkumu teju visās nozarēs, tikai daļa no viņiem ir gatavi skatīties tālāk par kandidātu profesionālo prasmju izvērtēšanu. Cilvēki ar invaliditāti, imigranti, vecāki ar maziem bērniem un citi bieži joprojām sastopas ar aizspriedumiem un diskrimināciju darba tirgū.

Ikdienā pārlicinos, ka Latvijā ir daudz atbildīgu un progresīvu darba devēju. Tomēr joprojām redzams, ka tikai neliela daļa uzņēmumu patiesi domā ilgtermiņā — pielāgojas pārmaiņām, pārskata stereotipus, analizē nākotnes tendences un iegulda

gan nozares attīstībā, gan cilvēkos. Vienlaikus gan globālā, gan vietējā pieredze nepārprotami apliecina, ka dažādības un iekļaušanas veicināšana ne tikai paplašina darbinieku piesaistes iespējas, bet arī uzlabo uzņēmumu finanšu rezultātus un spēju radoši risināt problēmas.

Būdama viena no mācību programmas “Skatu Punkti” pasniedzējām, esmu pārliecinājusies, ka stereotipi un aizspriedumi nav noturīgi un tos var mazināt, izglītojot, radot iespēju iepazīt citādo un ieraudzīt vērtību dažādībā. Mēs bieži pieņemam lēmumus, balstoties uz nepamatotiem pieņēmumiem, taču nedrīkstam ļaut tiem traucēt mums pieņemt atbilstošākos darbiniekus, veidot stipras komandas un iegūt uzticamus klientus.

VADLĪNIJU MĒRĶIS

Šīs vadlīnijas ir izstrādātas mācību programmas “Skatu Punkti” ietvaros ar mērķi atbalstīt programmas dalībniekus un citus interesentus arī pēc mācību cikla noslēguma. Tās veidotas kā praktisks resurss, kas palīdz uzturēt un tālāk attīstīt mācību procesā gūtās atziņas, stiprinot programmas ilgtermiņa ietekmi un nodrošinot viegli pieejamu un saprotamu informāciju turpmākai izmantošanai.

Materiālā apkopoti pasniedzēju sagatavotie dati, pieredzes stāsti, iedvesmojoši piemēri, kā arī noderīgi avoti un resursi. Vadlīniju saturs atspoguļo “Skatu Punkti” programmas daudzveidīgo un starpdisciplināro raksturu, ietverot gan teorijas izklāstu, gan praktiskas metodes, kuras pielāgotas dažādu auditoriju vajadzībām.

Vadlīnijas kalpo kā atbalsts ikvienam, kurš vēlas veidot iekļaujošu darba vidi un mērķtiecīgas pārmaiņas savā darbības jomā – uzņēmumos, pašvaldībās, izglītības iestādēs, nevalstiskajā sektorā vai citur. Ceram, ka tās mudinās uz turpmāku sadarbību un rīcību, balstoties uz programmā veidoto pieredzi un vērtībām.

DARBA VIDES RAKSTUROJUMS

Lai gan tiesību akti Latvijā aizliedz diskrimināciju, realitātē daudzi cilvēki joprojām piedzīvo nevienlīdzīgu attieksmi gan darba vidē, gan sabiedrībā kopumā. Ceļš uz iekļaujošu darba kultūru ir izaicinājumu pilns — to apliecina gan statistikas dati, gan cilvēku personīgā pieredze.

Vēl pavisam nesen aptuveni 40% Latvijas iedzīvotāju norādīja, ka ir saskārušies ar diskrimināciju. Latvijā visbiežāk diskriminācija tiek piedzīvota vecuma, invaliditātes, etniskās piederības un dzimuma dēļ*.

Tā vietā, lai sagaidītu atbalstu no darba devējiem vai sabiedrības, daudzi diskriminācijas riskam pakļautie cilvēki ir iemācījušies pielāgoties. Nereti viņi izvēlas slēpt savu identitāti vai paši meklē risinājumus fiziskajiem un emocionālajiem šķēršļiem, piemēram, slēpjot savu vecumu vai seksuālo orientāciju darba pieteikumos.

Savukārt darba devēji kā būtiskākos šķēršļus dažādības un iekļaušanas veicināšanai min aizspriedumus un stereotipus (20%), finansiālo resursu trūkumu (17%), kā arī nepietiekamu izpratni (13%)**.

Pētījumu dati skaidri iezīmē nepieciešamību pēc ilgtermiņa pārmaiņām darba vidē — gan tiesiskā regulējuma līmenī, gan ikdienas praksē. Lai veidotu vidi, kurā ikviens jūtas pieņemts, novērtēts un motivēts, ir būtiski mazināt aizspriedumus un stiprināt izpratni par to, kā iekļaujoša kultūra veicina organizācijas attīstību un noturību.

Svarīga loma iekļaujošas darba vides izveidē ir pašas organizācijas brieduma līmenim attiecībā uz atbildīgu un ilgtspējīgu vadību. Tomēr gan Latvijas, gan starptautiskie pētījumi liecina, ka ievērojama daļa darba devēju vēl arvien atrodas sākotnējā attīstības fāzē, fokusējoties galvenokārt uz tiesību aktu prasību izpildi, nevis uz proaktīvu rīcību un kultūras maiņu.

[Aicinām noskatīties vebināru](#)

["Iekļaujoša darba vide — konkurētspējas faktors"](#)

* Labklājības ministrija, SIA Bergs Research.
Pētījums "Sabiedriskās domas aptauja par sabiedrības izpratni par diskriminācijas aspektiem", 2022.

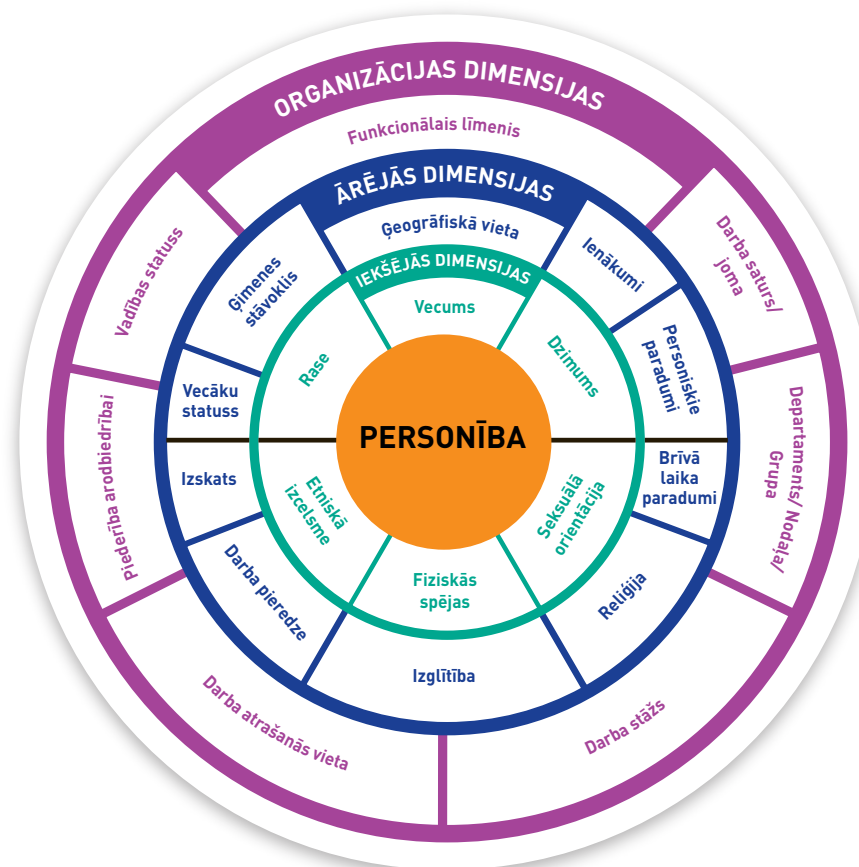
** Sabiedrības integrācijas fonds. [Dažādības kompass 2023](#).

KAS IR DAŽĀDĪBAS VADĪBA?

Dažādība parasti saistās ar cilvēku dzimumu, etnisko izcelsmi, tomēr tas ir kas vairāk. Dažādība ietver ne tikai minētos iekšējās dimensijas aspektus (4 dažādības līmeņi jeb personības dimensijas), kurus cilvēkam faktiski nav iespēja mainīt, bet arī ārējos aspektus, piemēram, ienākumu līmeni, brīvā laika paradumus, un lomu organizācijā jeb darba vietā – darba pienākumus, amatu vai darba stāžu.

Ir svarīgi saprast, vai un kā šīs dažādās dimensijas ietekmē sniegumu, motivāciju, panākumus un sadarbību ar citiem. Ja kaut kas traucē šīm atšķirībām izpausties, ir svarīgi to apzināt un novērst.

Dažādība, taisnīgums, iekļaušana un piederība (*Diversity, Equity, Inclusion and Belonging – DEIB*) jeb iekļaujoša darba vide. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana un dažādības potenciāla izmantošana ir vitāli svarīga gan privātā, gan publiskā sektora organizācijām, kuras vēlas uzlabot savu izaugsmi, ilgtspēju, reputāciju, konkurētspēju un inovāciju potenciālu.



PERSONĪBAS DIMENSIJAS

Avots: 4 dažādības līmeņi saskaņā ar Gardenswartz, L., Rowe, A. (2003): *Diverse Teams at Work*. Society for Human Resource Management.

DAŽĀDĪBA NAV TIKAI TAS, KO MĒS REDZAM

Lai arī vecums, dzimums, etniskā piederība vai fiziskās spējas var būt viegli pamanāmas, lielāko daļu cilvēku iezīmju, piemēram, vērtības, uzskatus, attieksmes, dzīves pieredzi, nav iespējams ieraudzīt uzreiz. Tieši šie slēptie aspekti visbiežāk ietekmē komunikāciju, sadarbību, uztveri un piederības sajūtu darba vietā.

Aisberga modelis atgādina, ka redzamais veido tikai nelielu personības daļu.

Lai veidotu patiesi iekļaujošu darba vidi, ir jācenšas izprast un ņemt vērā visas cilvēku iezīmes — arī tās, kas nav uzreiz pamanāmas. Nākamajā lapā ir apkopoti pieci būtiski soļi, kas palīdzēs to īstenot praksē.



Darba intervijā kandidāte neuztur acu kontaktu.

Vai tas nozīmē pārlicības trūkumu?

Ne vienmēr.

Dažās kultūrās acu kontakts tiek uzskatīts par necieņas izpausmi. Aisberga modelis atgādina, ka nedrīkst izdarīt pieņēmumus tikai pēc redzamā.

1.

Apzināties

- Ne visas cilvēku iezīmes, spējas ir redzamas.
- Ikvienam ir sava pieredze, viedoklis, pārliecības.

2.

Neizdarīt spriedumus pēc ārējām iezīmēm

- Piemēram, arī introverti darbinieki var būt ļoti kompetenti līderi.
- Ikvienam ir sava pieredze, viedoklis, pārliecības.

3.

Veidot drošu vidi, kur nav jāslēpjas

- Atvērtība un cieņpilna komunikācija veicina uzticību un gatavību dalīties.

4.

Nemt vērā ikdienas procesos

- Komandas komplektēšanā domāt arī par atšķirīgajiem skatupunktiem.
- Novērtēšanas un attīstības sarunās pievērst uzmanību tam, kā cilvēka vērtības saskan ar komandas kopējiem mērķiem.

5.

Veicināt vadības izpratni par neredzamajām iezīmēm

- Piedāvāt mācības par kultūras atšķirībām, neapzināto aizspriedumu atpazīšanu un ietekmi.

42% respondentu Latvijā ir apsvēruši darba vietas maiņu taisnīgu izaugsmes iespēju trūkuma un nepietiekami iekļaujošas darba vides dēļ.

Avots: [Baltijas cilvēkkapitāla un darba vides aptauja 2025.](#)

IEGUVUMI DARBA DEVĒJIEM

Pasaulē jau sen ir apzināts, ka dažādības vadība un iekļaujoša darba vide sniedz virkni ekonomisku ieguvumu, tai skaitā, palīdz piesaistīt un noturēt talantus, sekmē inovācijas un paaugstina produktivitāti. Īpaši būtiski tas ir šobrīd, kad panākumu atslēgas ir radošums un elastība, spēja pielāgoties dažādajām klientu vajadzībām.



Daudzveidīgas komandas 87% gadījumu pieņem labākus darba lēmumus. Iekļaujoša vide palīdz pilnvērtīgi izmantot jau esošo dzimumu, vecuma un ģeogrāfisko dažādību komandā, uzlabojot lēmumu kvalitāti un veicinot uzņēmuma attīstību.*



Cilvēki, kas prot vairākas valodas, bieži izceļas ar spēju pielāgoties un risināt sarežģītas starppersonu situācijas. Šādas prasmes veicina elastīgas un iekļaujošas darba vides attīstību, kā arī palīdz komandai rast radošus risinājumus un saskatīt jaunas iespējas.***



Lielāks līdzsvars starp sieviešu un vīriešu pārstāvību darba tirgū dažādās nozarēs veicinātu radošumu un inovācijas, palīdzētu risināt talantu un prasmju trūkumu, kā arī mazinātu darba samaksas atšķirības tehnoloģisko un demogrāfisko pārmaiņu laikā.**



Kad cilvēki jūtas piederīgi, viņu iesaiste darbā ir divreiz lielāka. Šādā darba vidē darbinieku mainība var samazināties pat par 50%, bet slimības dienu skaits — par 75%. ****

Dažādībā balstītas komandas spēj veiksmīgāk rast risinājumus problēmām un demonstrē augstāku kritiskās domāšanas līmeni — precīzāk izvērtē faktus — apšaubā un pārbauda viens otra viedokli, nepaļaujas “grupas spiedienam”. Vienlaicīgi efektīva dažādības vadība palīdz veidot pievilcīga darba devēja tēlu, kas palīdz ne tikai piesaistīt un noturēt speciālistus, bet arī ietaupīt laiku un naudu.

* EURES. [Fostering more inclusive workplaces, 2024.](#)

*** EURES. [Unlock the power of a multilingual workforce, 2023.](#)

** Pasaules ekonomikas forums.
[Globālais dzimumu līdztiesības ziņojums 2025.](#)

**** Harvard Business Review.
[Inclusive Workplaces Start with Inclusive Leaders, 2022.](#)

KAS IR DISKRIMINĀCIJA?



Līdztiesības un diskriminācijas novēršanas tiesības ir balstītas uz Aristoteļa paradigmu. Tā nosaka, ka līdzīgās situācijās ir jāizturas līdzīgi, bet atšķirīgās atšķirīgi, samērā ar šo situāciju atšķirību.



Piemēram, nevienlīdzīga attieksme būs gadījumā, ja darba devējs nosaka darbiniekam mazāku darba algu nekā viņa kolēģiem tikai dzimuma dēļ, jo dzimums nav objektīvs kritērijs atšķirīgai attieksmei (mazākas darba alga noteikšanai). Šajā gadījumā tiktu pārkāpts pienākums pret personām vienādās situācijās izturēties vienādi.

Tiešā diskriminācija –

situācija gadījumā, kur pret personu izturas sliktāk diskriminācijas aizlieguma pazīmes dēļ nekā izturas, izturējās vai varētu izturēties pret personu, kas atrodas salīdzināmā situācijā (piemēram, dzimuma, vecuma, etniskās izcelsmes u.c.).

Netiešā diskriminācija –

situācijā, kur neitrāls noteikums, kritērijs vai prakse rada, ir radījis vai varētu radīt mazāk labvēlīgu attieksmi pret personu vai personu grupu, kurai piemīt kāda no diskriminācijas aizlieguma pazīmēm.

DAŽĀDĪBAS VADĪBA SOLI PA SOLIM

Principi un politikas ir svarīgi, tomēr tas vien nepalīdz nodrošināt atvērtu, dažādu un iekļaujošu darba kolektīvu un darba vidi. Apzināti izmantojot dažādību, organizācija attīstās. Pamatu iekļaujošai darba videi veido vienlīdzīga attieksme, un ir būtiski, lai darba devēji apzinās, ka to nodrošina nevis vienāda attieksme pret visiem, bet gan pielāgošanās katra indivīda atšķirīgajai situācijai. Uzmanības centrā ir iekļaušana, abpusēja cieņa un iespēju vienlīdzība. To iespējams sasniegt, nodrošinot iekļaujošu vidi, vienlīdzīgas iespējas iegūt darbu, iesaisti lēmumu pieņemšanā, ģimenes un darba līdzsvaru un citus aspektus.

[Šeit](#) apkopoti ieteikumi un papildu materiāli par dažādības vadības principiem un soļiem.

Datu analīze

- Darbinieku demogrāfiskie dati
- Darbinieku aptaujas, dažādības uztvere
- Problēmu identificēšana

Stratēģijas izstrāde

- Nepieciešamo izmaiņu identificēšana, piemēram, politikās, principos
- Biznesa mērķu definēšana

Iniciatīvas ieviešana

- Vadības atbalsts
- Komandas izveide
- Rīcības plāna izstrāde
- Komunikācija par iniciatīvām

Novērtēšana

- Mērījumu veikšana, komunikācija par rezultātiem
- Iniciatīvu pārskatīšana, pilnveide

DAŽĀDĪBAS VADĪBAS IEVIEŠANAS PLĀNS

Dažādības vadības process norit līdzīgi kā jebkuru citu pārmaiņu ieviešana organizācijā. Tā sastāv no mērķa noteikšanas, kam seko situācijas un pieejamo resursu apzināšana, tad tiek izstrādāts rīcības plāns un nodrošināta ieviesto izmaiņu regulāra izvērtēšana, pielāgošana un ilgtspēja.

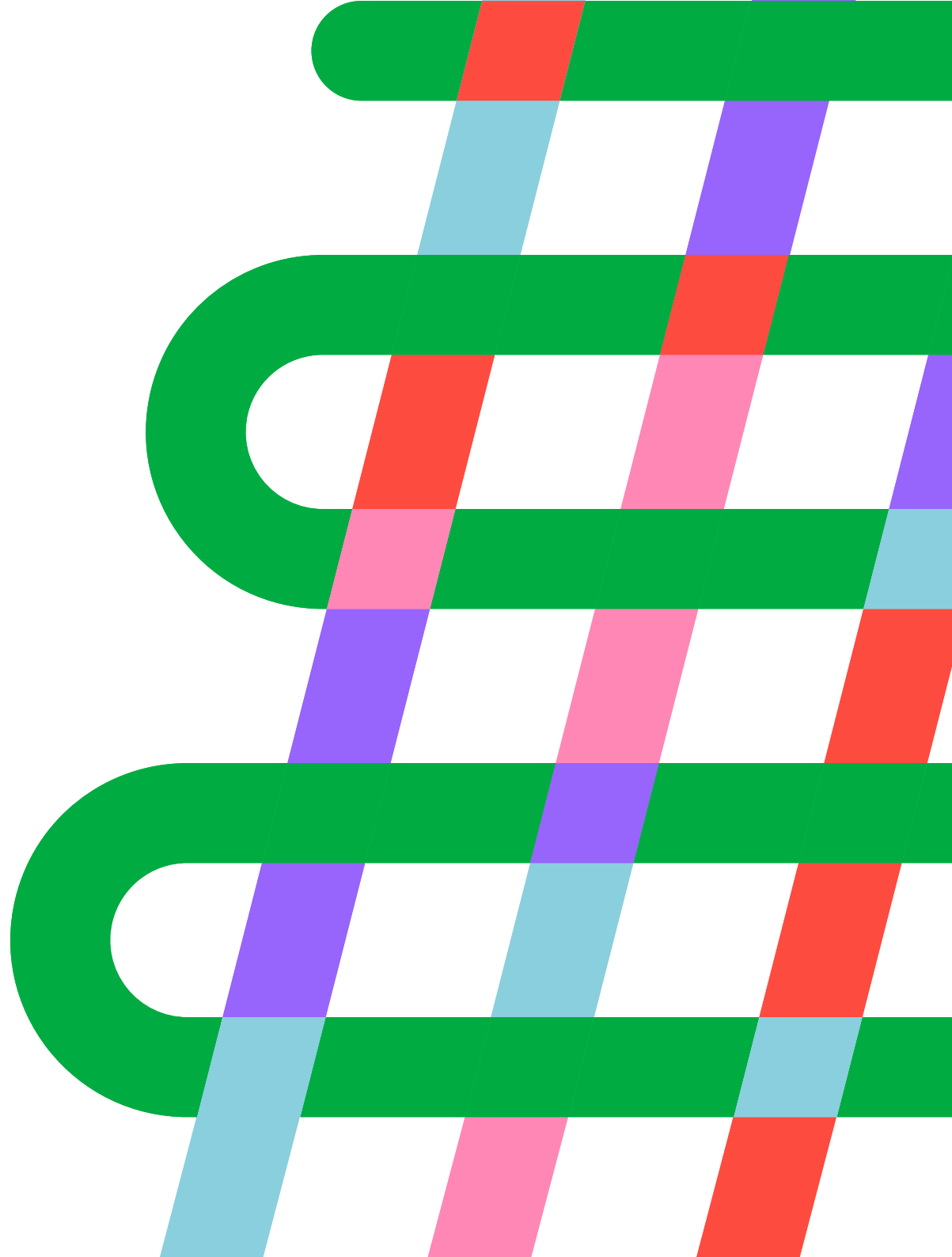
Kā paraugu iespējams izmantot šo mācību programmas “Skatu Punkti” pasniedzēju piedāvāto plānu, kas ietver galvenos soļus un aktivitātes, kā arī jautājumus, kas palīdzēs definēt gan mērķus, gan veicamos pasākumus.

IEVIEŠANAS PLĀNA SOĻI	NOVĒROJUMI, ANALĪZE, AKTIVITĀTES
Ko vēlamies sasniegt?	• Kā organizācija izskatās dažādības kontekstā? • Kuri dati raisa jautājumus? • Kā tie varētu ietekmēt organizāciju šobrīd vai nākotnē? • Kā dažādības vadības ieviešana var palīdzēt organizācijai vai tās struktūrvienībai? • Kāds būtu mērķis? • Definējiet vienu vai vairākus skaidri formulētus un izmērāmus mērķus, norādot konkrētu termiņu to sasniegšanai. Ko gribat panākt dažādības jomā konkrētajā organizācijā? Kā zināsit, ka mērķis sasniegts? Kontroljautājums — Kā izvirzītais mērķis dažādības jomā risinās organizācijas izaicinājumus?

IEVIEŠANAS PLĀNA SOĻI	NOVĒROJUMI, ANALĪZE, AKTIVITĀTES
Cik gatavi esam šobrīd?	- Ievāciet datus par pašreizējo situāciju, piemēram, analizējot esošos aptauju datus, statistiku vai organizējot papildu aktivitātes, piemēram, intervijas, fokusgrupas: - Ko cilvēki domā, kādos pieņemumos dzīvo? - Kādas ir zināšanas, prasmes? - Kā notiek konkrētie procesi? Aicinām noskatīties vebināru "Kā mērīt dažādību organizācijā?" - Izpētiet citu organizāciju pieredzi, labo praksi. Salīdziniet ar savu organizāciju, izdariet secinājumus un rodiet iedvesmu uzlabojumiem.
Rīcības plāns	- Definējiet aktivitātes, kas palīdzēs sasniegt izvirzītos mērķus – ne tikai ko darīt, bet arī kā to darīt. - Pielāgojiet aktivitātes konkrētajam kontekstam un ņemiet vērā atšķirīgās vajadzības. Piemēram, tas, kas palīdz veicināt dzimumu līdztiesību, var nebūt piemērots cilvēkiem ar funkcionāliem traucējumiem. - Iegūstiet vadības/darbinieku atbalstu aktivitātēm. Aicinām noskatīties vebināru "Dažādības vadības stratēģijas izstrāde un ieviešana"

IEVIEŠANAS PLĀNA SOĻI	NOVĒROJUMI, ANALĪZE, AKTIVITĀTES
Kā mēs šo vadīsim?	● Vienojieties par atbildīgajiem katras aktivitātes īstenošanai. ● Identificējiet, kādi papildu resursi vai atbalsts no citiem kolēģiem/struktūrvienībām būs nepieciešams. ● Izstrādājiēt detalizētu plānu: laika grafiku, komunikācijas un mācību aktivitātes. ● Uzraugiet ieviešanas procesu un, ja nepieciešams, veiciet korekcijas. Aicinām noskatīties vebināru "Dažādības aspekti ilgtspējas pārskatā – kas jāņem vērā?"
Kā mēs šo uzturēsim?	● Kā notiks pāreja no projekta uz ikdienas procesiem, darbībām? Kā tiks nodrošināta uzraudzība un rezultātu novērtēšana? ● Kā nodrošināsiet šo ideju/attieksmes dzīvotspēju ilgtermiņā? Kas būs atbildīgie augstākās vadības, piemēram, valdes līmenī? ● Kura struktūrvienība pārņems atbildību par aktivitāšu turpmāku īstenošanu ikdienas darbā? ● Kā jaunajiem darbiniekiem tiks nodota informācija par ieviestajām aktivitātēm un vērtībām? Aicinām noskatīties vebināru "Kā iesaistīt darbiniekus dažādības vadības procesos?"

PASĀKUMI
IEKĻAUJOŠAI
DARBA VIDEI



PASĀKUMI JAUNU DARBINIEKU PIESAISTEI



Atbalsts darbiniekiem, kuri vēlas atgriezties Latvijā, piemēram, palīdzība ar praktiskiem pārcelšanās jautājumiem (dzīvesvietas vai bērnudārza atrašana u.tml.).



Darbavietas pielāgošana individuāli darbiniekiem ar invaliditāti/ mobilitāti, piemēram, ierobežotām pārvietošanās spējām, intelektuālās attīstības traucējumiem u.c.



Mērķtiecīga sadarbība ar izglītības iestādēm un nevalstiskajām organizācijām, kas pārstāv noteiktas sabiedrības grupas, ar mērķi veicināt darbinieku piesaisti.



Pārkvalifikācijas/ kvalifikācijas iegūšanas pasākumi.



Atbalsts bērnu uzraudzībai, piemēram, apmaksāts bērnudārzs, auklīte u.c.



Senioru atbalsta programmas.



Mērķēts atbalsts darbiniekiem, kas nāk no citām valstīm, piemēram, darba vidē balstīta latviešu valodas apguve, kultūrorientācijas pasākumi, atbalsts izglītības un profesionālās attīstības jautājumos.



Motivējoši pasākumi pieteikties darbā cilvēkiem no līdz šim mazāk pārstāvētajām sociālajām vai etniskajām grupām, mazāk pārstāvētā dzimuma u.tml.



Apmaksātas prakses vietas un citi atbalsta pasākumi jauniešu piesaistei un profesionālās pieredzes veidošanai.

AKTIVITĀTES OBJEKTĪVAS UN IEKĻAUJOŠAS DARBINIEKU PIESAISTES UN ATLASES NODROŠINĀŠANAI

- Darba sludinājumos iekļauts skaidra norāde, ka organizācija aicina pieteikties kandidātus no dažādām sabiedrības grupām.
- Darba sludinājumos norādīti tikai tādi atlases kritēriji, kas tieši saistīti ar amata pienākumiem, lai izvairītos no netiešas kādas sabiedrības grupas izslēgšanas.
- Informācija par vakancēm publicēta dažādos kanālos un dažādās valodās.
- Pārskatot pieteikumus, kandidātu personīgie dati (piemēram, vecums, dzimums) tiek izņemti, lai mazinātu neapzinātu aizspriedumu ietekmi.
- Potenciālā darbinieka novērtēšanā tiek izmantotas attālinātās novērtēšanas metodes (piemēram, intervijas tiešsaistē vai uzdevumi, kurus kandidāts var izpildīt no mājām).
- Darba intervijās visiem kandidātiem tiek uzdoti vienoti, iepriekš definēti jautājumi, lai nodrošinātu salīdzināmību un objektivitāti.
- Darba intervijās netiek uzdoti ar profesionālo pieredzi un izglītību nesaistīti jautājumi (piem., par ģimenes stāvokli, reliģisko piederību).
- Atlases testi veidoti kultūrneitrāli, lai jau sākotnēji neizslēgtu nevienu no sabiedrības grupām.
- Pēc atlases procesa tiek analizēti rezultāti un pretendentu profili salīdzināti ar tiem, kuri ieguvuši darbu, lai identificētu iespējamus aizspriedumus vai tendences.

Aicinām noskatīties vebināru
"Kā izvairīties no diskriminācijas darbinieku atlases procesā?"

DARBA LAIKA UN DARBA FORMAS PIELĀGOŠANA INDIVIDUĀLĀM VAJADZĪBĀM

Lai veidotu iekļaujošu darba vidi, ir būtiski pielāgot darba apstākļus dažādu darbinieku vajadzībām. Elastīgs darba laiks, attālināta darba iespējas un nepilna slodze palīdz nodrošināt līdzvērtīgas iespējas cilvēkiem atšķirīgās dzīves situācijām, piemēram, darbiniekiem ar aprūpes pienākumiem vai veselības izaicinājumiem, studentiem un citiem. Šādi pielāgojumi ne tikai veicina darbinieku labbūtību, bet arī uzlabo produktivitāti un piesaisti darba devējam.



Elastīgs darba grafiks

Darba laika sākuma un beigu pielāgošana, individuāli pielāgots maiņu grafiks vai iespēja veikt darbu noteiktās nedēļas dienās.



Attālināta vai hibrīda darba iespējas

Pilna vai daļēja attālināta darba iespēja, balstoties uz amata specifiku un darbinieku vajadzībām (piemēram, veselības stāvoklis, ģimenes apstākļi).



Iespēja strādāt nepilnu darba laiku

Saīsināts darba laiks, piemērots studentiem, senioriem, strādājošiem vecākiem vai cilvēkiem ar veselības traucējumiem.

PIEEJAMĪBAS NODROŠINĀŠANAS PASĀKUMI



Piemērotu darba uzdevumu izstrāde un sadale darbiniekiem - respektīvi, darbiniekiem tiek deleģēti pienākumi, kuri vislabāk atbilst viņu spējām un prasmēm.



Vietnes saturs pieejamā formātā – ir iespējams lasīt dažādās valodās, vieglajā valodā, ir iespēja palielināt lasāmo burtu izmēru, atskaņot rakstisko tekstu u.tml.



Iespēja iekļūt telpās un pa tām pārvietoties ar bērnu ratiņiem, ratiņkrēslu, nepieciešamības gadījumā ir piemērota slīpuma uzbrauktuve, lifts.



Datoru programmatūras un tehniskais nodrošinājums darbiniekiem ar redzes, dzirdes un kustību traucējumiem.



Vieta, kur darbinieks var atrasties vienatnē, klusumā, lai atpūstos, lūgtos vai tml.



Ergonomisks darba aprīkojums, piemēram, regulējamie galdi, krēsli, klaviatūra u.tml.



Tualetes telpa, kas ir pieejama cilvēkiem ar kustību traucējumiem.



Telpa vai vieta, kur bērns var rotaļāties (rotaļu stūrītis, spēļu istaba u.c.).

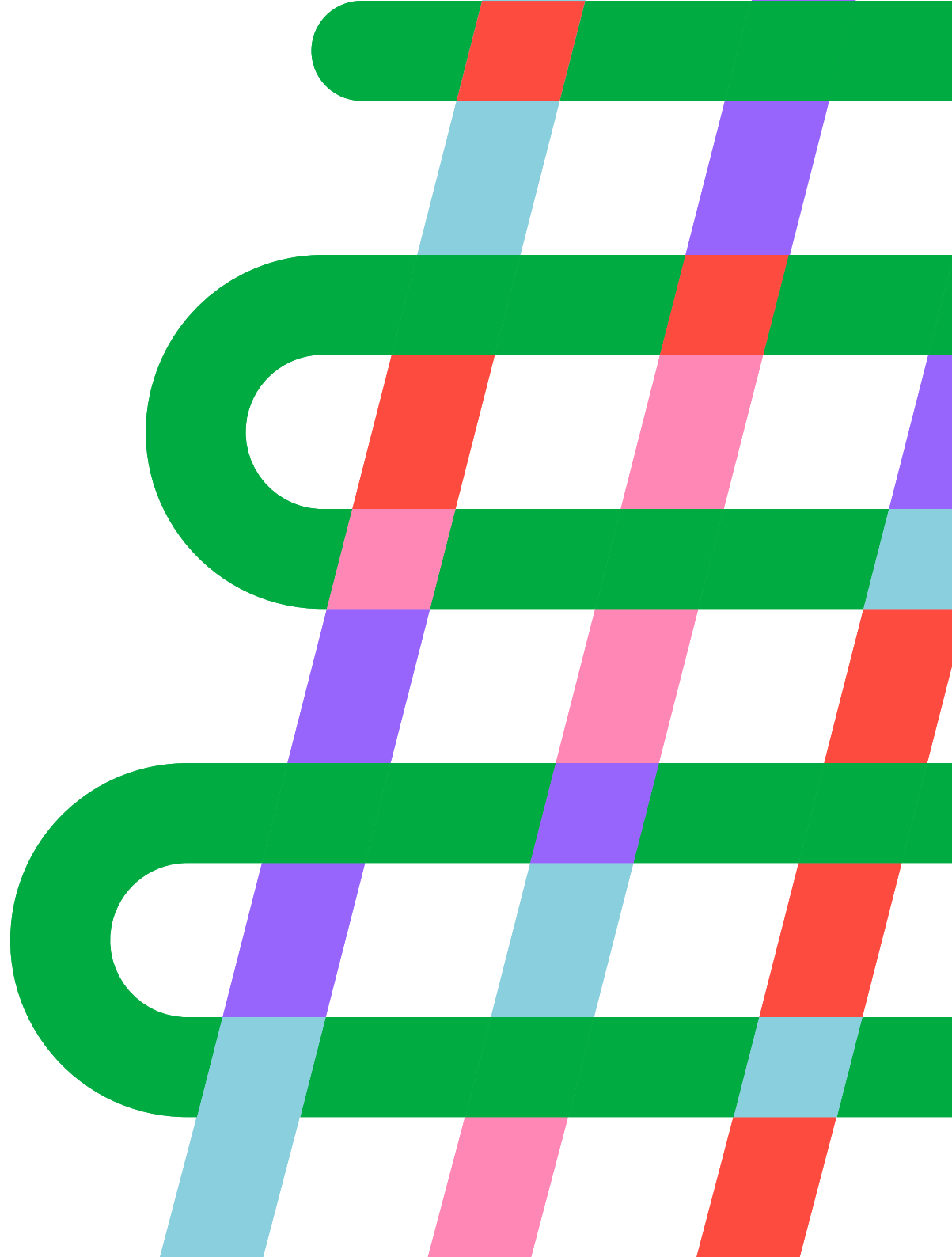


Vieta bērna pārtīšanai.



Datora pele, šķēres u.c. aprīkojums kreļļiem.

STARPKULTŪRU KOMUNIKĀCIJA



STARPKULTŪRU KOMUNIKĀCIJAS NOZĪME

Starpkultūru komunikācija — termins, kas apzīmē mijiedarbību starp cilvēkiem ar dažādu kultūras vai subkultūru izcelsmi, lai radītu kopīgu izpratni par vēstījumiem. Tā ietver arī izpratni un orientēšanos kultūras normās, vērtībās, uzskatos un komunikācijas stilos, kas var ietekmēt to, kā cilvēki mijiedarbojas.

Starpkultūru komunikācijas kritiskie aspekti

Lai starpkultūru komunikācija būtu veiksmīga, īpaši svarīgi ir šie trīs aspekti:

- **Kultūras izpratne**

Sapratne par citu cilvēku kultūras kontekstu, vērtībām, normām un uzskatiem palīdz labāk izprast viņu komunikācijas stilus un reakcijas.

- **Pielāgošanās spēja**

Spēja elastīgi pielāgot savu komunikācijas stilu, ievērojot dažādu kultūru atšķirīgās gaidas un normas. Tas nozīmē atvērtību un cieņu.

- **Kopīgas nozīmes, jēgas veidošana**

Dažādu kultūru pārstāvji vienus un tos pašus vārdus, žestus vai uzvedību var interpretēt atšķirīgi. Tāpēc būtiski ir aktīvi strādāt pie tā, lai abu pušu izpratne par notiekošo sakristu — pārjautāt, precizēt, pārfrāzēt.

Aicinām noskatīties vebināru ["Starpkultūru komunikācija: praksē balstīti ieteikumi iekļaujošas darba vides veidošanai"](#)

KULTŪRAS AISBERGA MODELIS

Aisberga modelis norāda uz to, ka kultūras redzamas daļas ir tikai neredzamo daļu izpausmes. Tajā arī tiek norādīts, cik grūti dažreiz ir saprast cilvēkus, kuri pārstāv dažādas kultūras, jo mēs varam ieraudzīt “viņu aisberga” redzamas daļas, bet mēs nevaram uzreiz ieraudzīt, kas ir tie pamati, uz kuriem tās balstās.

No otras puses aisberga modelis atstāj vairākus jautājumus neatbildētus, tāpēc vairumā gadījumu tas tiek lietots kā sākumpunkts dziļākām ieskatam kultūrā vai kā pirmais ieskats, kādēļ dažreiz ir tik grūti saprast un ieraudzīt citu kultūru.

Kā pārvarēt starpkultūru komunikācijas barjeras?

Starpkultūru komunikācija var būt izaicinājums, taču to iespējams uzlabot ar mērķtiecīgu pieeju. Šeit ir pieci pamatprincipi, kas palīdz samazināt pārpratumus un veidot uzticēšanos:

- **Skaidri noformulējiet savu vēstījumu** – vienkārši, konkrēti un bez liekas sarežģītības.
- **Izvēlieties piemērotus izteiksmes līdzekļus** – lietojiet valodu, žestus un simbolus, ko saprot konkrētais cilvēks vai kultūra.
- **Pārdomājiet komunikācijas kanālu**, piemēram, vai labāk derēs klātienēs saruna, tālruna zvans, e-pasts vai prezentācija.
- **Pārliecinieties, ka ziņojums ir uztverts pareizi**. Piemēram, varat lūgt saņēmēju pārfrāzēt dzirdēto vai uzdot jautājumus.
- **Veidojiet dialogu, nevis monologu** – atstājiet vietu atbildēm, jautājumiem un savstarpējai mijiedarbībai.



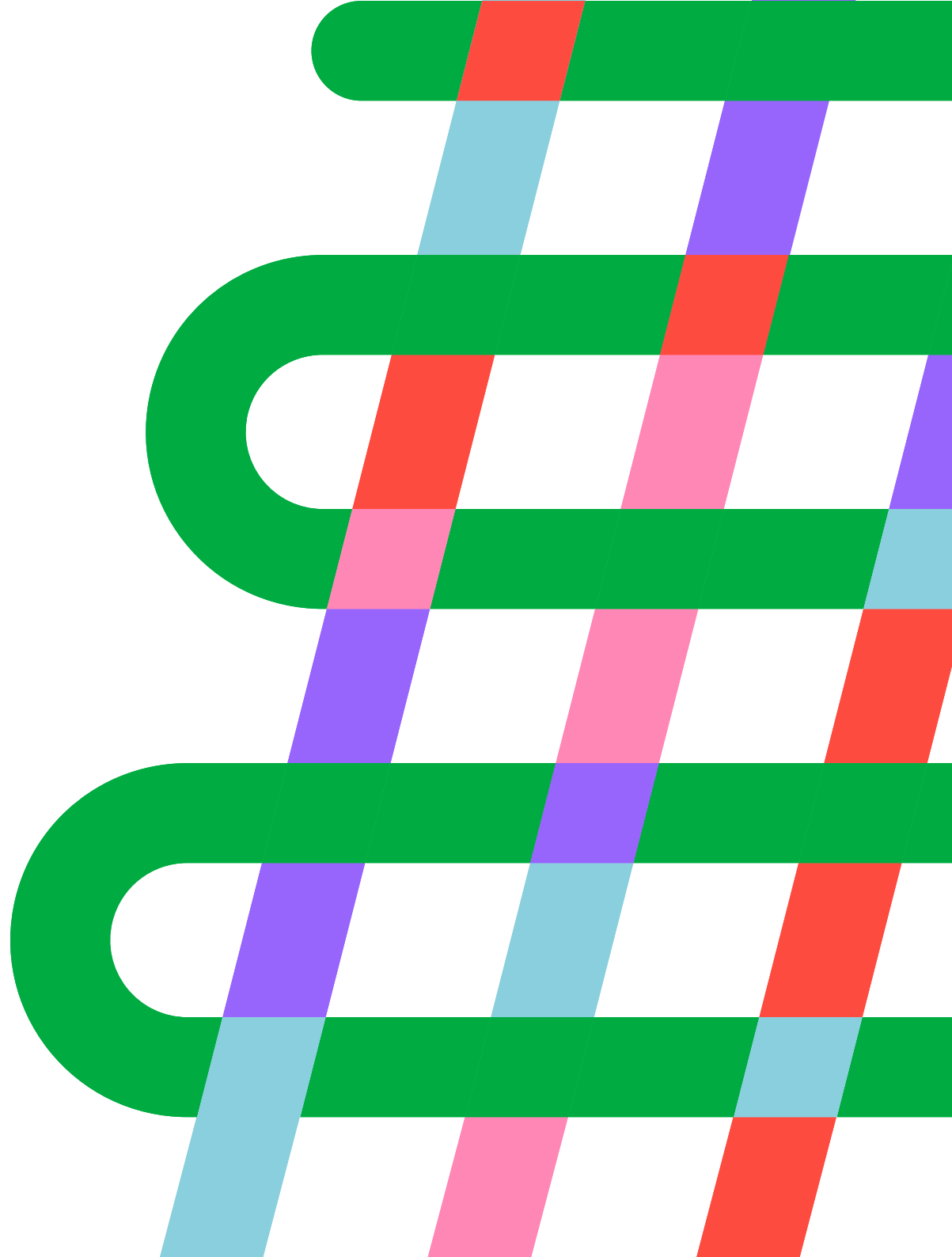
Aicinām ieskatīties [valstu kultūru salīdzināšanas rīkā](#).

Starpkultūru kompetence ietver spēju

- Veidot un uzturēt attiecības ar cilvēkiem no citām kultūrām.
- Apzināties un praksē pielietot pamatprincipus komunikācijai ar citu kultūru pārstāvjiem.
- Apzināties savas identitātes būtiskos elementus un kultūras ietekmi uz tiem.
- Izprast un cienīt citas kultūras.
- Būt atvērtiem un cienīt kultūras un reliģiskās atšķirības.
- Ielikt sevi “otra kurpēs” un izprast uztveres atšķirības.
- Izturēties ar empātiju, izprotot citu cilvēku dzīves apstākļus.
- Uzdot jautājumu “kāpēc”, meklēt cilvēku uzvedības un rīcības cēloņus.
- Atpazīt un izprast starpkultūru konfliktu iemeslus, kā arī vadīt un transformēt tos.
- Aktīvi klausīties, lai saprastu cilvēkus no citām kultūrām un reliģijām.
- Tikt galā ar nenoteiktām, neskaidrām situācijām un pieņemt lēmumu, ņemot vērā kultūras jūtīgumu.
- Meklēt un pieņemt radošus un pozitīvus lēmumus starpkultūru izaicinājumos.
- Reflektēt par savu pieredzi un mācīties no tās.

Šis saraksts palīdz apzināt dažādas prasmes un attieksmes, kas veido starpkultūru kompetenci. To var izmantot kā pašrefleksijas rīku, lai izvērtētu savas stiprās puses un jomas, kur vēl attīstīties. Tāpat to var pielietot darbinieku attīstības plānošanā, mācību vajadzību identificēšanā, kā arī sarunu sākšanai komandā par kultūras daudzveidības jautājumiem un izaicinājumiem.

ESOŠĀS SITUĀCIJAS NOVĒRTĒJUMS



Lai varētu uzsākt pārmaiņas, tai skaitā, dažādības vadības ieviešanu, nepieciešams izprast esošo situāciju.

Lūdzu, padomājiet par sava uzņēmuma/ organizācijas šī brīža būtiskākajiem izaicinājumiem dažādības vadības jomā. Kādus riskus tie var radīt? Kādi soļi būtu sperami to risināšanai?

Strukturēšanai varat izmantot piedāvātās veidlapas, tomēr noteikti papildiniet tās ar citiem, jūsu prātā, svarīgiem aspektiem, piemēram, ar papildu ailēm datiem, faktiem, piemēriem u.tml. Veidlapas var izmantot kā darba lapas arī grupu darbā, iesaistot kolēģus un apkopojot dažādus viedokļus.

Apkopotie vērtējumi un idejas kalpos kā pamats turpmākai rīcības plānošanai un prioritāšu noteikšanai.

KĀDA IR ESOŠĀ SITUĀCIJA?

DAŽĀDĪBAS IZAICINĀJUMI

IDEJAS UZLABOJUMIEM

LABĀS PRAKSES PIEMĒRI. AR KO VARAM LEPOTIES?

CIK SISTĒMISKA IR PĪEEJA DAŽĀDĪBAS VADĪBAI?

VADĪBAS ASPEKTS	IR (x)	KOMENTĀRI
Augstākās vadības apņemšanās		
Rakstiska dažādības un iekļaušanas politika		
Skaidra augstākās vadības atbildība		
Dažādība un iekļaušana organizācijas misijā, vīzijā, stratēģijā		
Izmērāmi mērķi		
Rīcības plāns dažādības un iekļaušanas ieviešanai		
Regulāra datu apkopošana, progresa mērījumi		
Regulāras dažādības un iekļaušanas mācības visiem darbiniekiem		
Dalība organizācijās, kas veicina dažādību un iekļaušanu		
Regulāras aptaujas un atgriezeniskās saites mehānismi par dažādību un iekļaušanu		
Aktīva līdzdalība ar dažādību saistītos pasākumos un aktivitātēs		
Darbinieku iesaiste dažādības un iekļaušanas iniciatīvās		
Skaidra procedūra ar dažādību saistītu jautājumu, sūdzību un konfliktu risināšanai		
Piešķirts finansējums		

180 UN 360 GRĀDU NOVĒRTĒJUMS

360 grādu vērtēšanu izmanto tikai vadītāju kompetenču novērtēšanai. Darbinieku, kuriem nav padoto, novērtēšanai līdzīgā veidā izmanto 180 grādu novērtēšanas pieeju, kurā darbinieka kompetences novērtē vadītājs un kolēģi.

Abas metodes var tikt izmantotas, lai noskaidrotu darbinieku atvērtību, iecietību un prasmes atzīt un novērtēt dažādību. Svarīgi pārdomāt, kā novērtējums tiek veikts, kas to dara un vai darbinieki būs gatavi atbildēt atklāti un godīgi. Svarīgi iepazīstināt darbiniekus ar gan komandas, gan savu individuālo vērtējumu, lai sekmētu attīstību un uzticēšanos

procesam. Dažkārt darba devēji šo novērtējumu izmanto kā vienu no kritērijiem, lemjot par darbinieku motivācijas paaugstināšanu, finansiālajiem bonusiem.

Jūsu organizācijas novērtējumu izstrādē paraugam varat izmantot šo anketu, salāgojot to ar jūsu vērtībām un principiem.

DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANA:

Vārds:

Lūdzu, novērtēt sevi un kolēģus skalā (atbilstība apgalvojumam):

Ļoti spēcīgi - 5; Spēcīgi - 4; Iespējami uzlabojumi - 3; Vajadzīgi uzlabojumi- 2; vajadzīgi ļoti nozīmīgi uzlabojumi - 1.

APGALVOJUMS	VĀRDS	VĀRDS	VĀRDS	VĀRDS	VĀRDS
Piemīt darbam vajadzīgās zināšanas un prasmes					
Nāk klajā ar proaktīvām idejām un ierosinājumiem					
Darbu vada stratēģiski					
Rīkojas ētiski un atbildīgi					
Spēj skaidri noteikt prioritātes					
Savā darbā tiecas uz izcilību					
Strādā ar apziņu, ka darbam jābūt jēgpilnam un uz rezultātu orientētam					
Darbu veic ar degsmi un aizrautību					
Nebaidās uzņemties atbildību par sava darba rezultātiem					
Problēmsituācijas risina savlaicīgi un atklāti					
Spēj patstāvīgi pieņemt lēmumus					
Ir labas prezentācijas prasmes					

APGALVOJUMS	VĀRDS	VĀRDS	VĀRDS	VĀRDS	VĀRDS
Aktīvi dalās zināšanās ar saviem kolēģiem					
Spēj iedvesmot citus darbam un izaugsmei					
Demonstrē cieņpilnu attieksmi pret kolēģiem					
Atvērts/-a viedokļu dažādībai un diskusijām					
Atbildīgi izmanto organizācijas resursus					
Ir atvērts/-a pārmaiņām un jaunām lietām					
Sistemātiski pilnveido zināšanas un apgūst jaunas lietas					

DARBA VIDES NOVĒRTĒJUMS

Lai darba devējs varētu novērtēt darba vides atvērtību un identificēt iespējamus problēmjautājumus, izaicinājumus, nepieciešams noskaidrot visu darbinieku viedokli. Turklāt svarīgi, lai tiktu apzināta ne tikai faktiskā situācija, bet arī noskaidrotas kolektīva intereses, vēlmes un prioritātes.

Lai darba vides izvērtējums būtu efektīvs, būtiski ir sniegt darbiniekiem atgriezenisko saiti par rezultātiem un turpmākajiem soļiem. Tas stiprina iesaisti un rada sajūtu, ka darbinieku viedoklis patiešām tiek ņemts vērā.

Pastāv virkne dažādu pieeju iekšējās organizācijas vides izvērtēšanai un darbinieku attieksmes un labsajūtas noteikšanai. Zemāk piedāvāts viens no paraugiem, kuru iespējams izmantot ikvienā organizācijā, pielāgojot apgalvojumus savām vērtībām un principiem. Dažādības vadības kontekstā šāds novērtējums var palīdzēt apzināt diskriminācijas riskus, identificēt gan darbinieku bažas, gan ekspektācijas un noteikt prioritāros aktivitāšu virzienus.

Darba devēja nosaukums:

DARBA VIDES NOVĒRTĒJUMA ANKETA

Vārds:

Lūdzam novērtēt apgalvojumus divās kategorijās:

Apgalvojuma novērtējums: 4 - pilnībā piekrītu; 3 - vairāk piekrītu nekā nepiekrītu; 2- vairāk nepiekrītu nekā piekrītu; 1 - nepiekrītu.

Apgalvojuma būtiskums: 4 - ļoti svarīgi; 3- svarīgi; 2 - mazsvarīgi; 1 - nesvarīgi.

APGALVOJUMS	NOVĒRTĒJUMS	BŪTISKUMS
Esmu lepns/-a strādāt (darba devēja nosaukums)		
Es saņemu godīgu un atklātu atgriezenisko saiti par sava darba kvalitāti		
Mans viedoklis tiek uzklauts un cienīts		
Mūsu organizācijas vide atbalsta brīvas diskusijas		
Nepārtraukti tiek veicināta mana izaugsme organizācijas ietvaros		
(Darba devēja nosaukums) rūpējas par darbinieku veselību un drošību		
(Darba devēja nosaukums) nodrošina labas izglītības iespējas		
Pret mani vienmēr izturas ar cieņu un kā pret vērtīgu profesionāli		
Es izprotu (darba devēja nosaukums) vērtības un ar tām dzīvoju		
Apgūstu un pielietoju kolēģu sniegtās zināšanas		

APGALVOJUMS	NOVĒRTĒJUMS	BŪTISKUMS
Novērtēju organizācijas sniegtos papildu bonusus		
(Darba devēja nosaukums) ļauj sabalansēt darbu ar personīgo dzīvi		
Manas tiesības uz privātumu uzņēmumā tiek cienītas		
Darbā varu izmantot savas zināšanas un prasmes		
(Darba devēja nosaukums) ir stabils un uzticams darba devējs		
Mūsu organizācijas vide nav atbalstoša baumām un aprunāšanai		
Mana personīgā vīzija saskan ar organizācijas vīziju		
Darba telpās jūtos droši		
Esmu apmierināts/-a ar darba laika elastīgumu		
Es tieku iedrošināts/-a personīgajai izaugsmei		
Esmu iedvesmots/-a par iespēju piedalīties iniciatīvās un lēmumu pieņemšanas procesā		
Man ir pieejams vajadzīgais aprīkojums un materiāli, lai veiktu darbu		
(Darba devēja nosaukums) atalgojuma apmērs ir samērīgs nozares vidējam atalgojumam		
Es tieku iesaistīts/-a svarīgu lēmumu pieņemšanā, kas ietekmē manu darbu		
Lai veiktu darbu, parasti saņemu skaidras norādes par vēlamo rezultātu		
Mūsu organizācijā ir vienlīdzīgas iespējas attīstībai jebkura līmeņa darbiniekiem		

DROŠAS DARBA VIDES IZVĒRTĒJUMS

Timotijs Klarks (Timothy Clark) savā grāmatā “Četri psiholoģiskās drošības posmi” (“[The Four Stages Of Psychological Safety](#)”) apraksta četrus secīgus psiholoģiskās drošības posmus, kurus komandas var pakāpeniski iziet, virzoties no pirmā līdz ceturtajam līmenim.

Šis izvērtējums palīdz noteikt, cik lielā mērā organizācijas vide atbalsta katru no tiem:

1.

Iekļaušana: Cilvēki jūtas droši, ka viņi pieder komandai un ir pilnībā iekļauti.

Jautājums: Kā Tu raksturotu savu piederību komandai, kurā strādā?

2.

Mācīšanās: Cilvēki jūtas droši uzdodot jautājumus un apgūstot jaunas lietas.

Jautājums: Kā Tu jūties brīžos, kad neesi pārliecināts/-a par to, kas un kā ir jādara?

3.

Sadarbošanās: Cilvēki jūtas droši piedāvāt savas idejas un sadarboties ar citiem.

Jautājums: Cik brīvi Tu jūties piedāvāt savas idejas un sadarboties ar citiem?

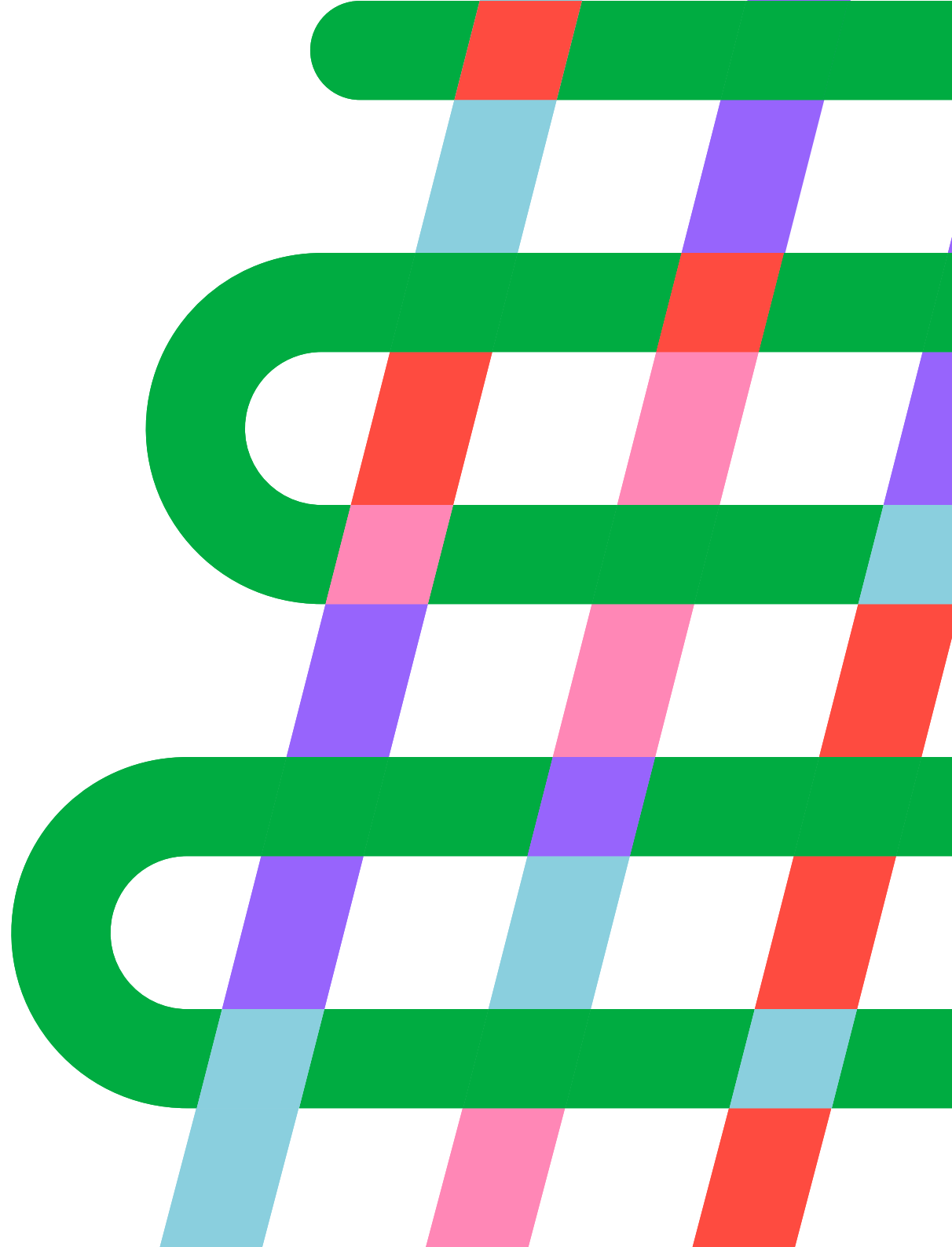
4.

Izaicināšana un uzlabošana: Cilvēki jūtas droši izaicināt pastāvošo kārtību un strādāt pie uzlabojumiem.

Jautājums: Cik droši Tu jūties paust viedokli, kas nesaskan ar kolēģu viedokli?

Apkopojot rezultātus, iespējams identificēt, kuri psiholoģiskās drošības līmeņi komandā ir spēcīgi un kur nepieciešama papildu uzmanība vai atbalsts.

PAPILDU
MATERIĀLI



IESPĒJA PIETEIKTIES DARBA VIDES IZVĒRTĒŠANAS PASĀKUMIEM

Veicinot darba devēju un arī darba ņēmēju izpratni par dažādības vadības tematu un iekļaujošas darba vides nozīmīgumu, 2024. gada martā Sabiedrības integrācijas fonds (turpmāk – SIF) atklāja tīmekļa vietni **www.dazadiba.lv**, kurā pieejama aktuālākā informācija par dažādības vadības jautājumiem, t.sk.:

- resursu katalogs ar dažāda veida saturu par tēmām kā iekļaujoša darba vide, pretdiskriminācija, darbinieku labbūtība;

- informācija par SIF organizētām mācībām un vebināriem;
- darba devēju un darba ņēmēju pieredzes stāsti par iekļaujošas darba vides nozīmīgumu;
- ceļvedis dažādības vadības pieeju ieviešanai organizācijās;
- pētījumi un citi noderīgi materiāli.

SIF organizē darba devēju novērtējumus “Dažādībā ir spēks” un “Ģimenei draudzīga darbavieta”. Novērtējumu mērķis ir rosināt darba devēju interesi un motivāciju veidot iekļaujošu darba vidi un būt atvērtiem dažādības vadības prakšu iedzīvināšanai, atzīstot, ka dažādība ir resurss un virzītājspēks organizācijas tālākai attīstībai un izcilu rezultātu sasniegšanai ikvienā jomā.

Vairāk informācijas par novērtējumiem

Plašāka informācija: **www.dazadiba.lv**



AUDIOVIZUĀLIE MATERIĀLI



“Atvērtība ir vērtība”

Pieredzes stāsti par dažādību darba vidē, tās priekšrocībām un ieteikumi, kā veidot iekļaujošu organizāciju kultūru.

Kā izmantot: Mācībām, diskusijām komandā.

Aicinām skatīties



Sarunu cikls “Cilvēks kā cilvēks”

Atklātas, personīgas sarunas ar cilvēkiem no dažādām sabiedrības grupām par šķēršļu pārvarēšanu un cilvēcību.

Kā izmantot: Empātijas un izpratnes veicināšanai kolektīvā, izmantošanai mācībās.

Aicinām skatīties



“Dažādībā ir spēks” laureātu pieredze

Latvijas uzņēmumu labās prakses piemēri iekļaujošas darba vides un klientu attiecību veidošanā.

Kā izmantot: Iedvesmai un piemēru pārrunāšanai uzņēmuma vadības vai cilvēkresursu komandās.

Aicinām skatīties



Iniciatīva “Vieta ģimenei”

Darba devēju pieredze aktīvam atbalstam darbinieku darba un ģimenes dzīves līdzsvaram. Arī informācija par iniciatīvu un tās statusa ieguvējiem.

Kā izmantot: Iedvesmai un idejām darba vides uzlabošanai, darbinieku labbūtības iniciatīvu veidošanai.

Aicinām skatīties