

DAŽĀDĪBAS  
VADĪBA –  
NĀKOTNES  
POTENCIĀLS

# Saturs

Kas ir dažādības vadība? .....	1
Kāpēc tas ir aktuāli pasaulē un Latvijā? .....	2
Kādi ir ieguvumi.....	4
Infografika, kas raksturo Latvijas situāciju .....	6
Dažādības vadības īstenošana! KĀ? .....	8
Ārvalsts uzņēmumu piemēri.....	13
Rekomendācijas .....	23

Grafiskais dizains un makets: Jānis Uzraugs

Iespiests: SIA "Web Art Ministry", 2015

Bukleta saturs veidots balstoties uz pētījuma "Dažādības vadības situācijas izpēte uzņēmumos" rezultātiem, ko izstrādāja personu apvienība SIA Corporate Consulting un biedrība "Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS".

**Pētījuma mērķis:** iegūt datus par izpratnes līmeni un apstākļiem, kas ietekmē dažādības vadības pieejas īstenošanu uzņēmumos Latvijā, un apzināt 10 Eiropas Savienības un Eiropas Ekonomiskās zonas valstu uzņēmumu labos prakses piemērus, kas piemērojami Latvijas uzņēmējdarbības videi.



Sabiedrības integrācijas  
fonds



## Kas ir dažādības vadība?

*Dažādības vadība ir uz nākotni orientēta, uz vērtībām balstīta stratēģija, saziņas un vadības process, kas pieņem un izmanto noteiktas dažādības un atšķirības kā organizācijas potenciālu.*

### | Kāpēc?

Globalizācijas, aizvien pieaugošās mobilitātes un migrācijas ietekmē sabiedrība ir kļuvusi ļoti daudzveidīga, tajā sadzīvo un sadarbojas dažādi cilvēki. Tajā pašā laikā demogrāfiskās izmaiņas (sabiedrības “novecošanās”) jau vidējā termiņā var atstāt negatīvu iespaidu uz Latvijas uzņēmumu izredzēm atrast un piesaistīt darbaspēku. Dažādu etnisko, sociālo un vecuma grupu pilnvērtīga līdzdalība darba tirgū var palīdzēt līdzsvarot šo tendenci un nodrošināt darbaspēku uzņēmumiem. Sabiedrības dažādību uzņēmumi var pārvērst resursos, kas uzlabos to sasniegumus un efektivitāti.

Starptautiskā konsultāciju uzņēmuma McKinsey pētījumā

(2015) norādīts, ka dažādības vadības pieejas īstenošana palielina darbinieku apmierinātību un samazina konfliktus starp grupām, uzlabojot sadarbību un lojalitāti. Savukārt uzņēmuma Deloitte pētījums (2011) norāda, ka būtiskākie dažādības vadības ieguvumi ir uzņēmuma spēja ātrāk reaģēt uz problēmām un risināt tās ar radošāku un efektīvāku pieeju, kā arī darbinieku motivācijas pieaugums. Arī Latvijas uzņēmumu vadītāji ir atzinuši, ka, pateicoties dažādības vadībai, darbinieki ir apmierinātāki, ir vieglāk piesaistīt jaunus klientus, un daudzveidīgas komandas ir radošākas. Šie aspekti pozitīvi ietekmē biznesa veikspēju, un, kā norāda McKinsey pētījums, arī finanšu sniegumu.

## / Ko ietver?

Dažādības vadība ir apzinātu darbību kopums, kura mērķis ir **atzīt, atbalstīt un pozitīvi novērtēt atšķirības**. Tā ir iespēja pārvērst atšķirības starp cilvēkiem darbavietā un darba tirgū par uzņēmuma izaugsmes iespējām.

Dažādības vadība ir **vadīts process**, ar kura palīdzību uzņēmuma vadība spēj:

- apzināt darbinieku dažādo pieredzi, zināšanas, pieejas un pārvērst tās uzņēmuma resursos un iespējās (darbinieku dažādība).
- veidot tādu uzņēmuma iekšējo vidi, kas pieņem dažādību un kurā tiek nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas visiem darbiniekiem neatkarīgi no darbinieku vecuma, dzimuma, invaliditātes, etniskās piederības, reliģiskās pārliecības vai seksuālās orientācijas (darba vides dažādība).

- darbā ar klientiem dažādības vadība ietver orientēšanos uz dažādiem klientiem, kas nāk no dažādām sabiedrības grupām un kuriem ir daudzveidīgas vajadzības (klientu dažādība).

## / Kam?

Katrs uzņēmums **var veidot individuālu, sev piemērotu dažādības vadības pieeju**. Šajā brošūrā noderīgu informāciju varēs iegūt gan uzņēmumi, kuri tikai domā vai nesen uzsākuši kādas dažādības vadības aktivitātes, gan arī šajā jomā jau pieredzējuši uzņēmumi, kuri vēlas pilnveidoties, ņemot vērā līdzšinējos sasniegumus. Dažādības vadību ir iespējams uzsākt un veiksmīgi īstenot ar pavisam nelieliem resursiem, apzinot situāciju uzņēmumā, izvirzot ļoti konkrētus mērķus un virzoties uz tiem savā ikdienas darbībā.

## Kāpēc tas ir aktuāli pasaulē un Latvijā?

Dažādības vadība kā pieeja ir izveidojusies ilgākā laika periodā no dažādiem strāvājumiem un attieksmes pret dažādo un citādo. 20. gadsimta 60.-70. gados tās mērķis bija mazināt diskrimināciju un apspiešanu, nodrošinot vienlīdzīgas tiesības un iespējas, kā arī veidojot īpašas programmas, lai sekmētu sabiedrības diskriminēto grupu iesaisti. Šīs pieejas ietvaros diskriminēto grupu pārstāvjiem tika sniegta palīdzība saskaņā ar ideju "mēs visi esam vienādi". 80.-90. gados veidojās pretējs strāvājums, kura ietvaros atšķirības

tika akceptētas, galvenokārt, ar mērķi piekļūt noteiktiem noieta tirgiem un saņemt atbalstu noteiktās sabiedrības grupās. Tomēr arī šajā laikā darbinieku zināšanas un pieredze tika aplūkota atrauti no kopējiem organizācijas procesiem. Būtiskas izmaiņas notika 21.gadsimtā, kad uzmanības centrā nonāca integrācija, abpusēja cieņa, iespēju vienlīdzība un apzināta dažādības pozitīvā vērtība biznesa veikspējai.

Mūsdienu tirgus apstākļos ikviens pakalpojumu sniedzējs – uzņēmums,

valsts un pašvaldības iestāde, sabiedriska organizācija – ir ieinteresēts, lai tam būtu paši profesionālākie darbinieki, kas spēj nodrošināt uzņēmuma attīstību un mērķu sasniegšanu, veidot kontaktus ar klientiem un sadarbības partneriem, kā arī radīt jaunus produktus. Pēdējo gadu laikā arvien vairāk uzņēmumi ikdienā sastopas ar dažādību, kad nodarbināto vidū tiek pārstāvētas iepriekš mazāk pārstāvētas grupas, piemēram, sievietes, dažādu etnisko grupu, reliģiju pārstāvji u.c. Kā liecina pasaules un Eiropas uzņēmumu pieredze, dažādības vadība uzņēmumos ir attīstījusies **kā biznesa pieeja**. Proti, investējot dažādos darbiniekos un veidojot tiem atbalstošu un iekļaujošu darba vidi, tiek uzlabota darbinieku un komandas motivācija un produktivitāte, tiek veicinātas uzņēmējdarbības inovācijas un jaunu klientu piesaiste, kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma finanšu rādītājus.

Lai atbalstītu dažādības vadības ieviešanu uzņēmumos visā Eiropā, 2004.gadā Eiropas Komisija izveidoja Platformu dažādības hartām<sup>2</sup>, kurām uzņēmumi pievienojas brīvprātīgi ar apņemšanos veidot dažādību iekļaujošu darba vidi, kurā ikvienam darbiniekam tiek nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas neatkarīgi no vecuma, dzimuma, invaliditātes, etniskās piederības, reliģiskās pārliecības vai seksuālās orientācijas.

**Latvijas uzņēmumu vidū dažādības vadība pagaidām ir jauns koncepts**, kā arī Latvijā vēl nav iedibināta Dažādības hartas tradīcija. Kopumā skatot Latvijas uzņēmumus var secināt, ka dažādības vadības īstenošana šobrīd nav plaši izplatīta prakse, taču atsevišķi dažādības vadības pasākumi tiek īstenoti personāla politikas ietvaros, galvenokārt, lai noturētu esošos darbiniekus un paplašinātu potenciālo darbinieku un klientu loku. Latvijā dažādības vadība nav noteikta kā obligāta prasība, gluži otrādi – tā ir katra

uzņēmuma brīva izvēle reaģēt uz apkārt notiekošajām izmaiņām un vēlme piesaistīt un noturēt pēc iespējas daudzveidīgākus un profesionālākus darbiniekus, kam piemīt dažādas zināšanas, pieredze un kompetence. Tāpat Latvijā dažādības vadības pieejas īstenošanai nav noteikts īpašs normatīvais regulējums, kā tas ir daudzās citās Eiropas Savienības valstīs. Normatīvais regulējums saistībā ar diskriminācijas novēršanu ir iekļauts Darba likumā, kur norādīts, ka uzņēmumos nedrīkst pieļaut jebkāda veida diskrimināciju.

Lai iegūtu datus par izpratnes līmeni un apstākļiem, kas ietekmē dažādības vadības pieejas īstenošanu uzņēmumos Latvijā, un apzinātu Eiropas Savienības un Eiropas Ekonomiskās zonas valstu uzņēmumu labās prakses piemērus, kas ir piemērojami arī Latvijas uzņēmējdarbības videi, SIA „Corporate Consulting” un biedrība „Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS” pēc Sabiedrības integrācijas fonda pasūtījuma 2015.gadā veica pētījumu „Dažādības vadības situācijas izpēte uzņēmumos”. Šajā brošūrā iekļautās informācijas pamatā ir pētījuma laikā iegūtie rezultāti un secinājumi.

<sup>2</sup> European Commission, “Diversity Charters across the EU”

## Darbinieku dažādība

## Kādi ir ieguvumi?

Īstenojot dažādības vadību, uzņēmums var gūt virkni priekšrocību un ieguvumu. Latvijas un Eiropas uzņēmumu vadītāji intervijās norādījuši vairākus pozitīvus dažādības vadības aspektus.

### Plašāks potenciālo darbinieku loks

Uzņēmumam ir lielākas izredzes atrast labākos darbiniekus no dažādām arī līdz šim uzņēmumā nepārstāvētām sabiedrības grupām. Darbinieku atlase tiek veikta ņemot vērā tikai kandidāta profesionālās prasmes, pieredzi un zināšanas.

### Inovāciju veicināšana

Dažāds darbaspēks spēj radīt vairāk inovāciju, jo vienuviet tiek apvienoti cilvēki ar dažādiem talantiem, domāšanas veidu, zināšanām, pieredzi un spējām.

### Samazinās personāla mainība

Uzņēmumi, kas ievieš dažādības vadību, atzīst, ka darbinieki kļūst lojālāki. Darbinieki, kuru vēlmes un vajadzības darbā tiek respektētas, daudz retāk maina darbavietas, līdz ar to uzņēmumā samazinās personāla mainība, un ar to saistītās darbinieku piesaistes un atlases izmaksas.

### Individuālo vajadzību respektēšana

Izvirzot dažādību kā vienu no prioritātēm, uzņēmums apņemas apzināt un iespēju robežās ievērot darbinieku individuālās vajadzības un vēlmes, pielāgojot darba vidi un tās apstākļus darbinieku vajadzībām.

## Darba vides dažādība

### Elastīga darba laika nodrošināšana

Tiek veicināta tāda uzņēmuma iekšējā vide, kurā darbinieki var izvēlēties sev ērtāko darba laiku darba un privātās dzīves līdzsvarošanai.

### Vienlīdzīgas karjeras iespējas.

Tiek nodrošinātas vienlīdzīgas karjeras izaugsmes iespējas visiem darbiniekiem neatkarīgi no viņu vecuma, dzimuma un citiem faktoriem. Darbinieki var pretendēt uz augstākiem amatiem un pieteikties brīvajām vakancēm.

### Vide ar vienlīdzīgu attieksmi pret visiem

Vide, kurā tiek īstenota vienlīdzīga attieksme pret visiem darbiniekiem un novērsta jebkāda veida diskriminācijas gadījumu iespējamību. Darbinieki var brīvi izvirzīt savus priekšlikumus vadībai un saņemt atgriezenisko saiti par tiem.

### Produktivitātes pieaugums

Ievērojot darbinieku individuālās vajadzības, tiek uzlabota darbinieku attieksme pret darbu, veicināta lojalitāte uzņēmumam un palielināta motivācija strādāt labāk.

## Klientu dažādība

### Augstāka klientu apmierinātība

Darbinieki, kas pārstāv dažādas klientu grupas, vislabāk spēj un zina, kā uzrunāt savai grupai piederīgos, kādus pakalpojumus un produktus šai grupai piedāvāt un kā veidot ilgtermiņa sadarbību ar to.

### Plašāks klientu loks

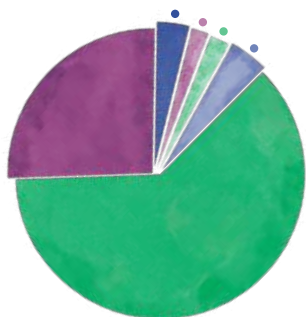
Tiek sasniegts daudzveidīgāks un plašāks klientu loks – jo daudzveidīgāks ir uzņēmuma darbinieku sastāvs, jo daudzveidīgāks ir klientu loks.

### Reputācijas uzlabošanās

Līdz ar dažādības vadības veiksmīgu īstenošanu uzņēmumā paaugstinās uzņēmuma reputācija, jo labs un apmierināts darbinieks ir uzņēmuma labākā reklāma. Paaugstinās arī potenciālo darbinieku interese par uzņēmumu un sabiedrības uzticēšanās tam. Uzņēmumi biežāk iegūst dažāda veida atbalvojumus, kas saistīti ar iekļaujošas un ilgtspējīgas uzņēmējdarbības praksi, un līdz ar to pieaug arī klientu lojalitāte.

# LATVIJAS IEDZĪVOTĀJU DAŽĀDĪBA\*

## Latvijas iedzīvotāju etniskais sastāvs



• **62%** Latvieši  
 • **26%** Krievi  
 • **4.3%** Baltkrievi  
 • **2.1%** Ukraiņi  
 • **2.2%** Poļi  
 • **3.4%** Citi

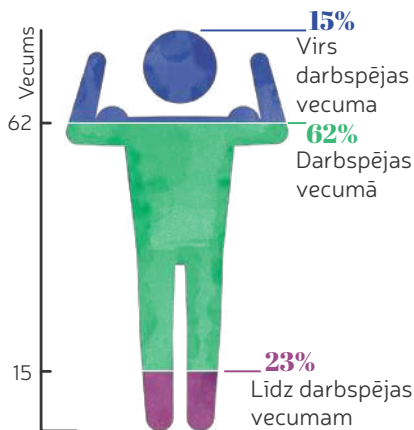
## Latvijas iedzīvotāju dzimuma struktūra



• **54.1%** Sievietes  
 • **45.9%** Vīrieši



## Latvijas iedzīvotāju vecuma struktūra



**Cilvēki ar invaliditāti - 8%** no visiem Latvijas iedzīvotājiem

# DAŽĀDĪBAS VADĪBA ATTIECĪBĀ UZ DARBINIEKIEM

## Nerealizēts dažādo darbinieku potenciāls

Tikai **37%**

darbinieku uzskata, ka uzņēmums **mērķtiecīgi** piesaista darbiniekus no dažādām sabiedrības grupām.



Pēc **uzņēmumu vadītāju** teiktā tikai

**24%**

uzņēmumos tiek **veiktas apmācības par dažādības un vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem.**



Tikai **42%**

darbinieku darbu uzņēmumā atrada caur **sludinājumiem**, pārējie tika uzrunāti **personīgi.**



Tikai **21%**

uzņēmumu izmanto darbinieku **dažādību** uzņēmuma **ārējā tēla veidošanā**, lai uzrunātu un piesaistītu jaunus darbiniekus vai klientus.



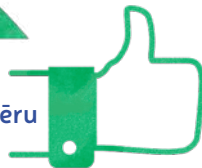


## DAŽĀDĪBAS VADĪBA ATTIECĪBĀ UZ DARBA VIDĪ



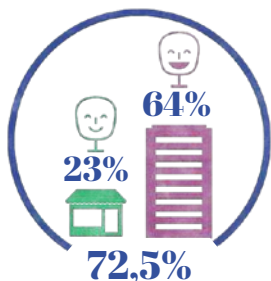
**70%**

darbinieku uzskata, ka dažādība uzņēmumā **uzlabo** darba **atmosfēru** un darba izpildes **kvalitāti**.



**50%**

uzņēmumu vadītāju atzinuši, ka veidojot jaunu projekta komandu, **netiek domāts par darbinieku dažādību** (dzimums, vecums), bet pamatā tiek ņemtas vērā tikai darbinieku profesionālās prasmes.



**72,5%**

darbinieki atzīst, ka to **vajadzības** parasti vai vienmēr **tiek ņemtas vērā**, taču lielākoties tas notiek **lielajos uzņēmumos 64%**, bet **mazos, vidējos uzņēmumos tikai 23%**

Lai gan

**61%**



uzņēmumu vadītāji norāda, ka to uzņēmumu telpas ir piemērotas cilvēkiem ar invaliditāti, **72%** darbinieku uzskata pretēji vai nav pārliecināti par to.

Tikai

**54%**



darbinieku ir iespēja **daļu darba veikt attālināti**.

## DAŽĀDĪBAS VADĪBA ATTIECĪBĀ UZ KLIENTIEM

**Pielāgošanās klienta profilam – ceļš pie apmierinātiem klientiem**

**84%**

uzņēmumu apkalpojot klientus **ņem vērā** to **dažādību** un pielāgojas tai.

**87%**

darbinieku uzskata, ka **pielāgošanās klientu dažādībai** uzlabo klientu apmierinātību,

**46%**

jaunu klientu piesaisti un **82%** apkalpošanas kvalitāti un efektivitāti.

Taču  
tikai

**22%**

aptaujāto darbinieku uzņēmumos klientu apkalpošanas politikā **ir atrunāti īpaši pasākumi dažādām klientu grupām**.



**79%**

uzņēmumu **veic klientu apmierinātības aptaujas**, tomēr specifisku klientu grupu apmierinātība (pēc vecuma, dzimuma, valodu lietojuma) **izvērtēta tikai 6%** uzņēmumu.

## Dažādības vadības īstenošana! KĀ?

Pētījumi un dažādības vadības ieviešanas prakse uzņēmumos citās valstīs liecina, ka dažādības vadības pieeja uzņēmumos pamatā tiek ieviesta trīs jomās:

Darbinieku  
dažādība

*ar tās palīdzību tiek piesaistīti, nodarbināti un noturēti cilvēki no dažādām sabiedrības grupām ar visdažādākajām spējām un talantiem.*

Darba  
vides  
dažādība

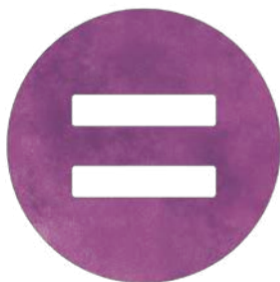
*ar tās palīdzību tiek radīta darba vide, kurā katrs cilvēks jūtas cienīts un var maksimāli realizēt savu profesionālo potenciālu.*

Klientu  
dažādība

*ar tās palīdzību iespējams saskatīt savus klientus tāds, kādi viņi ir, nevis tāds, kādus uzņēmums vēlas tos redzēt, tādējādi radot pakalpojumus, kas atbilst dažādo klientu vajadzībām.*

Dažādības vadības ieviešanas principi balstās uz uzņēmumā valdošās attieksmes, domāšanas un uzvedības aspektiem. **Turpmāk uzskaitītas vairākas darbības un pasākumi, kas var palīdzēt veidot dažādībai labvēlīgu uzņēmējdarbības vidi.**

### Vienlīdzības un dažādības vērtību noteikšana



Veidojot vai aktualizējot uzņēmuma vērtības, ir vērts pievērst uzmanību arī dažādības jautājumiem, domājot par dažādiem darbiniekiem un klientiem, kā arī dažādo vidi, kādā darbojas uzņēmums.

Daudziem starptautiskiem uzņēmumiem dažādības un vienlīdzības vērtības ir iekļautas uzņēmumu ētikas kodeksā, kā arī ir paredzētas metodes, kā uzraudzīt situācijas atbilstību noteiktajām vērtībām. Svarīgi ir ne tikai noteikt vērtības, bet arī

iedzīvināt tās praksē. Dažreiz uzņēmuma politikas dokumentos ir iekļauti padomi par to, kā rīkoties, ja kāds no kolēģiem neievēro šīs vērtības

#### Situācijas apraksts

*Kāda maza konsultāciju uzņēmuma vērtībās tiek noteikts, ka potenciālie darbinieki netiek šķiroti pēc tādiem kritērijiem, kā vecums, dzimums un tautība. Vērtībās ir minēts, ka svarīgas*

ir tikai potenciālo darbinieku profesionālās prasmes, kompetence un izglītība. Ik pēc diviem gadiem uzņēmumā, gatavojot ilgtspējas ziņojumu, tiek veikts izvērtējums, kura ietvaros tiek arī analizēts, kāds ir sieviešu – vīriešu īpatsvars uzņēmumā (lai pārliecinātos, ka sievietēm un vīriešiem ir vienādi labas izredzes darba iegūšanai un izaugsmei uzņēmumā).



## / Dažādības mērķu izvirzīšana

Lai dažādības vadība uzņēmumā būtu ilgtermiņa pieeja – tā ir jāievieš sistemātiski. Pirmkārt, vēlams noteikt dažādības vadības mērķus, kā arī sagatavot plānu un noteikt uzdevumus šī mērķa sasniegšanai. Otrkārt, nepārtraukti ir jāseko līdzi tam, kā dažādības vadības mērķi tiek sasniegti. Sākotnēji, tas var būt arī viens konkrēts mērķis, kas ir visbūtiskākais uzņēmumam.

### **Situācijas apraksts**

Maza uzņēmuma vadība secināja, ka, kaut gan uzņēmumā pārsvarā strādā vīrieši, klientu vidū ir vairāk sieviešu. Tika izvirzīts mērķis piesaistīt jaunus darbiniekus – sievietes, lai uzlabotu dzimumu līdzsvaru uzņēmumā, nodrošinātu darbinieku profila atbilstību klientu profilam, kā arī labāk izprastu klientu vēlmes.

## / Uzņēmuma novērtēšana - dažādības audits

Lai veiksmīgi ieviestu dažādības vadību savā uzņēmumā, būtu jāsāk ar esošās dažādības apzināšanu jeb dažādības auditu, kas palīdz noteikt, kādas darbinieku grupas ir pārstāvētas uzņēmumā. Proti, apzināties darbinieku dažādību – to etnisko piederību, vecumu, dzimumu, reliģiju, valodu, invaliditāti utt. Dažādības audits ne tikai dod iespēju apzināties, kāda ir uzņēmuma darbinieku struktūra no dažādības viedokļa, bet arī saprast dažādo uzņēmuma darbinieku atšķirīgās vajadzības un rast iespējas, kā pielāgoties tām un reaģēt uz tām.



### **Situācijas apraksts**

Vidēji liels informāciju tehnoloģiju uzņēmums ir veicis dažādības auditu, apkopojot informāciju par darbinieku profilu, piemēram, to dzimumu, vecumu, tautību. Tas tiek veikts, lai uzņēmuma vadība varētu pārliecināties par to, ka uzņēmumā neveidojas atšķirības pēc dzimuma, vecuma, tautības attiecībā uz darba samaksu, jo svarīgi, lai darbinieku atalgojums būtu saistīts tikai un vienīgi ar darbinieka profesionālajām prasmēm un sniegumu.

## / Darbinieku atlase

Lai piesaistītu pēc iespējas dažādākus darbiniekus no dažādām sabiedrības grupām, uzņēmumam ir jāizvieto informācija par brīvajām vakancēm vietās, kur to sasniegs pēc iespējas plašāks potenciālo darbinieku loks. Nevajadzētu aprobežoties ar to, ka potenciālie darbinieki tiek uzrunāti tikai caur privātiem kontaktiem. Gluži otrādi – brīvās vakances ir jāizsludina tīmekļa vietnēs, presē, reģionālajos laikrakstos un citos resursos, kuri ir pieejami plašam cilvēku lokam. Tāpat potenciālos darbiniekus var uzrunāt caur izglītības iestādēm un nevalstiskajām organizācijām. Sludinājumu aprakstos var norādīt to, ka uzņēmums aicina pieteikties dažādus darbiniekus, lai iedrošinātu pieteikties visus atbilstošākos kandidātus. Ja uzņēmums ir izvirzījis mērķi piesaistīt kādas īpašas mazāk pārstāvētās grupas, sludinājumā iespējams izcelt noteiktu sabiedrības grupu pieteikšanos vakancei, piemēram, ar frāzēm „īpaši aicinām pieteikties vakancei cilvēkus ar invaliditāti” vai „īpaši aicinām pieteikties vakancei studentus” u.c.



### **Situācijas apraksts**

*Liels telpu uzkopšanas uzņēmums sadarbojas ar invalīdu biedrībām, lai piesaistītu darbam cilvēkus ar invaliditāti. Šis uzņēmums sadarbojas ar izglītības iestādēm, kurās tas uzrunā potenciālos darbiniekus – studentus.*

## / Darbinieku apmācības



Vēl viens no dažādības vadības īstenošanas pasākumiem ir darbinieku apmācības. Visu līmeņu darbinieku apmācībām būtu jāietver ne tikai tiešo darba pienākumu veikšanai nepieciešamo prasmju paaugstināšana, bet arī informētības uzlabošana par daudzveidības un vienlīdzības jautājumiem un starpkultūru kompetenci. Tāpat nepieciešams nodrošināt arī ievada un adaptācijas programmas jaunajiem darbiniekiem, kā arī valodas un integrācijas programmas darbiniekiem no citām valstīm. **Svarīga ir arī uzņēmuma augstākās vadības un vidējā līmeņa vadītāju apmācība par dažādības jautājumiem, jo tie ir cilvēki, kas pieņem būtiskus lēmumus saistībā ar uzņēmuma attīstību un veido uzņēmuma politiku.**

### **Situācijas apraksts**

*Starptautisks informācijas tehnoloģiju uzņēmums saviem darbiniekiem reizi gadā organizē apmācības par biznesa ētiku, dažādību un iekļaušanu, kā arī par to, kā būtu jārikojas interešu konfliktu gadījumos. Tā kā uzņēmums ir starptautisks, uzņēmuma darbinieki ikdienā visai bieži sastopas ar starpkultūru saskarsmi. Tāpat šajā uzņēmumā katram darbiniekam gada sākumā tiek sastādīts individuālais apmācību plāns ar prasmēm un zināšanām, kas darbiniekam gada laikā ir jāapgūst.*

## / Apmierinātības aptaujas

Lai izpētītu darbinieku apmierinātības līmeni ar darbu un noskaidrotu darbinieku uzskatus un nostāju dažādos vienlīdzības un dažādības jautājumos, nepieciešams ar noteiktu periodiskumu veikt visu līmeņu darbinieku aptaujas. Būtiski šajās aptaujās analizēt darbinieku vajadzības **no dažādu darbinieku skatupunkta**, lai uzņēmuma vadība spētu saprast, vai uzņēmums ir piemērots visiem darbiniekiem, kas tur strādā, un vai nav nepieciešams veikt uzlabojumus, lai palielinātu kādas darbinieku grupas apmierinātības līmeni.



### **Situācijas apraksts**

*Kāds liels finanšu uzņēmums 2-3 reizes gadā veic anonīmas darbinieku apmierinātības aptaujas, kurās tiek mērīta darbinieku apmierinātība ar veicamajiem pienākumiem, darba vidi un izaugsmes iespējām. Pēc šajās anketās iegūtajiem datiem, banka identificē tās jomas, kuras ir nepieciešams uzlabot.*

## / Iekšējā komunikācija - darbinieku iesaiste



Vēl viens instruments, ar kura palīdzību uzņēmumā iespējams attīstīt dažādības vadību, ir darbinieku iesaiste. Bieži vien tieši darbinieki ir tie cilvēki uzņēmumā, kas spēj norādīt uz būtiskiem uzņēmuma trūkumiem un sniegt savus priekšlikumus to novēršanai, jo iespējams ikdienā sastopas ar šiem trūkumiem daudz biežāk nekā vadība. Būtu vēlams radīt tiešus komunikācijas kanālus, piemēram, personāla sanāksmes, kur apspriest personāla priekšlikumus par nepieciešamajiem uzlabojumiem. Šīs idejas iespējams apkopot arī anonīmi, lai darbinieki, kuriem

ir grūti paust savu viedokli tiešā komunikācijā, nejustos atstumti. Var ieviest, piemēram, „ideju kastes”, kur darbinieks var uzrakstīt savus priekšlikumus. Būtiski, apspriežot jutīgus jautājumus, kuru pārrunāšanu ierosinājuši darbinieki, nodrošināt informācijas avota konfidencialitāti.

### **Situācijas apraksts**

*Kāda liela ražošanas uzņēmuma darbinieki ir iesaistīti ideju ģenerēšanas procesā, kā uzlabot uzņēmuma efektivitāti. Proti, ja darbiniekam rodas kāda laba ideja, kā iespējams uzlabot uzņēmuma darbu vai efektīvizēt kādu noteiktu procesu, viņš vai viņa var vērsties pie vadības ar šo ideju. Ja uzņēmuma vadība šajā idejā saskata potenciālu un apstiprina to, tad darbinieks saņem bonusu. Šāda pieeja, pirmkārt, veicina darbinieku iesaisti uzņēmuma iekšējos procesos un, otrkārt, darbiniekiem rada papildu motivāciju.*

## / Dažādas komandas

Veidojot vadības komandas vai darba komandas, piemēram, jaunu produktu attīstībai, var sevišķi pievērst uzmanību tam, lai **komandā būtu dažādi darbinieki**. Jo daudzveidīgāka komanda tiek piesaistīta jaunu projektu vai pakalpojumu izstrādē, attīstīšanā un virzīšanā tirgū, jo labāki rezultāti un daudzveidīgāki klienti tiek sasniegti. Dažādo darbinieku kompetence spēj nodrošināt inovatīvus risinājumus, tādējādi radot pakalpojumu vai produktu, kas atbilst dažādu mērķa grupu vajadzībām.



### **Situācijas apraksts**

*Kādā tiešsaistes sociālā tīmekļa vietnes uzņēmumā jaunos projektos uzsvars tiek likts uz komandas dažādošanu, jo komandā, kur darbojas dažādi darbinieki, rodas dažādas idejas un tiek sasniegts labāks rezultāts. Tā kā uzņēmuma klienti ir ļoti dažādi, uzņēmumā apzināti tiek veidota tāda komanda, kas sapratīs dažādo klientu vēlmes un spēs pielāgot tiem produktus.*

**”Dažādības vadības ieviešanai nepieciešamas divas lietas – pievērst uzmanību komandas sastāvam un apzināties aizspriedumus, lai neļautu tiem negatīvi ietekmēt uzņēmuma attīstību”**

*/Sodexo pārstāvis*

## Ārvalsts uzņēmumu piemēri

**ERICSSON**  (Zviedrija)

Informācija par uzņēmumu:	Ericsson ir viens no lielākajiem telesakaru tīklu ražotājiem pasaulē. Tā mātes uzņēmums atrodas Zviedrijā.
Biznesa modelis:	Uzņēmums nodrošina aparatūru, programmatūru un pakalpojumus sakaru tehnoloģiju jomā.
Darbinieku skaits:	12400 (Eiropā)
Mājaslapa:	<a href="http://www.ericsson.com">www.ericsson.com</a>
Sektors:	Ražošana

Uzņēmumā ir izstrādāta un ieviesta **dažādības vadības stratēģija**, kuras iniciators bija uzņēmuma vadība, jo uzņēmums darbojas kopumā 180 valstīs un piecos dažādos kontinentos – Eiropā, Āzijā, Āfrikā, Ziemeļamerikā un Dienvidamerikā, līdz ar to bija nepieciešams mainīt pieeju, lai pielāgotos mainīgajiem globālajiem tirgus apstākļiem un cilvēku migrācijas paradumiem. Pirms uzņēmumā tika ieviesta dažādības vadības stratēģija, tas īstenoja reģionālo dažādības vadības politiku, kas katrai valstij bija atšķirīga, ņemot vērā attiecīgās valsts tiesību aktus un valsts politiku. Papildus uzņēmuma motivāciju strādāt šajā jomā veicināja fakts, ka Zviedrijā uzņēmumos, kuros tiek īstenota dažādības vadība, klientu apmierinātība ir 2,5 reizes augstāka.

### Uzņēmuma DAŽĀDĪBAS vadības VĒRTĪBAS:

Uzņēmums Ericsson **tic, ka tieši dažāds darbaspēks ir vislabākais darbaspēks**. Uzņēmuma vērtējumā mūsdienās gūti panākumus globālā, konkurētspējīgā tirgū ir grūti, līdz ar to dažādu darbinieku piesaiste un noturēšana ir ļoti svarīgs elements, lai uzņēmums gūtu panākumus. Uzņēmums

Ericsson uzskata, ka „**dažādības**” jēdziens **ietilpst gan darbinieku pamatatšķirības, piemēram, vecums, dzimums, rase, nacionalitāte, raksturs, reliģiskie uzskati, gan personīgās atšķirības**, kas rodas iegūtās pieredzes rezultātā, piemēram, izglītība un darba pieredze, ģimenes stāvoklis un organizatoriskās atšķirības attiecībā uz darba pienākumiem un amatu.

### DAŽĀDĪBAS VADĪBAS politika:

Dažādības vadības politika, galvenokārt, tiek īstenota personāla atlases procesā – pieņemot darbā jaunus darbiniekus. Piemēram, izstrādājot gada plānu tiek noteikts, cik daudz sieviešu un kādā veidā tiks pieņemtas darbā uzņēmumā. Uzņēmuma dažādības vadības politikā ir noteikti pieci uzdevumi:

- **veidot iekļaujošu darba vidi;**
- **nodrošināt, ka uzņēmumam kā darba devējam ir laba reputācija;**
- **klūt par primāro izvēli darba meklētājiem;**

Īstenojot dažādības vadību, uzņēmuma vadība apzināja lietas, kurām iepriekš netika pievērsta uzmanība. Piemēram, uzņēmuma

pirmsākumos uz uzņēmuma Ericsson izsludinātajām vakancēm pieteicās tikai vīrieši. Tas vedināja uzņēmuma vadītāju aizdomāties, kādēļ uz šo vakanci nav pieteikusies neviena sieviete, un mainīt darbinieku piesaistes un atlasēšanas praksi. Šodien pieejas maiņas rezultātā dažādības vadības stratēģijā izvirzīts mērķis līdz 2020. gadam nodrošināt, ka 30% no uzņēmuma darbiniekiem būs sievietes.

- **izveidot tādu organizācijas kultūru, lai tā piesaistītu vīstalantīgākos darbiniekus;**

Uzņēmums strādā ar pārliecību, ka dažāda un iekļaujoša darba vide piesaista vīstalantīgākos darbiniekus, veicina inovācijas un sniedz pievienoto vērtību klientam, darbiniekiem un akcionāriem.

- **integrēt dažādības vadību visos biznesa procesos.**

Uzņēmums veicina darbinieku izpratni par dažādības vadību, kā arī attīsta darbinieku prasmes, kas nepieciešamas, lai strādātu daudzveidīgā darba kolektīvā.

Politika PRAKSĒ tiek īstenota ar uzstādījumu, ka visās uzņēmuma reģionālajās filiālēs jābūt izstrādātam dažādības vadības plānam, kurā uzskaitīti dažādības vadības politikas mērķi un uzdevumi. Tās rezultāti tiek mērīti un izvērtēti katras reģionālās filiāles ietvaros, kur vēlāk šie rezultāti tiek vērtēti saistībā ar uzņēmuma kopējo dažādības vadības stratēģiju.

## **INICIATĪVAS, lai veicinātu darbinieku dažādību uzņēmumā Zviedrijā:**

- programma "Sievietes vadībā" (Women up), atbalstot 40 talantīgas sievietes vadības prasmju attīstīšanā, ar mērķi veicināt to virzību uz augstākiem amatiem uzņēmumos;
- dalība projektā "Cīņa par numuriem" (Battle of the numbers), kurā iesaistīti 10 Zviedrijas lielākie uzņēmumi ar mērķi palielināt sieviešu skaitu uzņēmumu

vadības līmenī;

- sociālo mediju kampaņas – piemēram, uzņēmumā tiek svinēta Starptautiskā sieviešu diena. Kampaņa "Viņš - viņai" (He for She), kurā tiek iesaistīti vīrieši, kas apņemas rīkoties pret dzimumu diskrimināciju un vardarbību, lai sekmētu dzimumu līdztiesību.

## **IEGUVUMI biznesam:**

Kopš uzņēmums īsteno sociālo mediju kampaņas, darbinieki **labprāt publisko to, ka strādā uzņēmumā Ericsson**, tādējādi uzlabojot uzņēmuma atpazīstamību, tēlu un reputāciju;

Pēdējos gados, kopš tiek ieviesta dažādības vadības pieeja uzņēmumā, **būtiski pieaugusi darbinieku saliedētība** un ir savstarpējā uzticība, kā arī uzticība vadībai.

## **IETEIKUMI, kuros vērts ieklausīties:**

Dažādības vadības stratēģijas īstenošanas process ir laikietilpīgs, un tas nenotiek ātri.

**Uzņēmuma vadītājam** jābūt tai personai, kura **iedrošina** gan darbiniekus, gan klientus **runāt un domāt par dažādības tēmu**.

Bieži darbinieki jauc dažādības vadības stratēģijā noteiktos mērķus ar uzņēmuma īstenotajiem mērķiem, tādēļ jāpievērš **padziļināta uzmanība skaidrošanas un izglītošanas pusei**, lai veidotu **vienotu izpratni**.

Viens no veidiem ir **apmācību organizēšana**, kuru ietvaros darbiniekiem tiek skaidrots, kas ir dažādības vadības stratēģija, kādēļ tā uzņēmumam ir svarīga un kāda ir katra darbinieka loma tās īstenošanā.

Par dažādības vadības stratēģiju **ir jābūt gataviem runāt arī vidēja līmeņa vadītājiem** un to vietniekiem, jo šiem cilvēkiem visbiežāk ir tiešs kontakts ar darbiniekiem.





## Hewlett-Packard (Austrija)

Informācija par uzņēmumu:	Hewlett-Packard (saīsināti HP) ir viens no lielākajiem tehnoloģiju uzņēmumiem. Tā galvenā mītne atrodas Kalifornijā, ASV, un tas darbojas gandrīz visās pasaules valstīs.
Biznesa modelis:	Uzņēmums specializējas datoru, printeru, datu glabāšanas un tīklu programmatūras ražošanā.
Darbinieku skaits:	34000
Mājaslapa:	<a href="http://www.hp.com">www.hp.com</a>
Sektors:	Ražošana

Uzņēmumā ir izstrādāta un ieviesta **dažādības vadības politika**, kuras pirmsākumi ir meklējami jau 1960.-1970. gados, kad tā tika izstrādāta ar mērķi mazināt darbinieku diskrimināciju uzņēmumā, kad tajā sāka strādāt dažādu rasu un seksuālās orientācijas cilvēki.

Uzņēmuma HP dažādības vadības politika tiek definēta, **kā diskrimināciju nepieļaujoša politika** un kā politika, kas veicina darba vidi bez jebkāda veida uzmākšanās. Tā ir **attiecināta uz visiem cilvēkiem, kas jebkādā mērā ir saistīti ar uzņēmumu** – darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem, sadarbības partneriem, apmeklētājiem un akcionāriem. Šajā politikā ir noteikts, ka ikvienam darbiniekam jāizturas ar cieņu un pieklājību pret pārējiem darbiniekiem, neskatoties uz to, no kādas sabiedrības grupas tas nāk.

Uzņēmuma vadība uzskata, ka tieši **dažādības vadības politikas īstenošana ir uzņēmuma panākumu atslēga**, kas ļauj tam darboties pasaules līmeņa tirgū un piedāvāt savus produktus plašam klientu lokam. Līdz ar dažādības vadības politikas īstenošanu

uzņēmums saskata vairākas priekšrocības, ko tā devusi, piemēram, tas:

- **piesaista labi izglītus un talantīgus darbiniekus**, kas spēj radīt jaunus produktus dažādām sabiedrības grupām, kā arī spēj radīt inovatīvus un konkurētspējīgus produktus pasaules tirgum;
- **pielāgojas katra klienta specifiskajām vajadzībām**, neatkarīgi no tā, kādā pasaules reģionā tas atrodas.

Dažādības vadības politika PRAKSĒ tiek īstenota ar pieeju, ka uzņēmumam ir jāalgo daudzveidīgs darbaspēks un jāattīsta savos darbiniekos talanti, jārada iekļaujoša darba vide darbiniekiem, kā arī jāveicina darbiniekos pozitīva attieksme pret dažādību, iesaistot tos uzņēmuma aktivitātēs. Uzņēmuma īstenotā „priekšrocību programma” pielāgojas katra darbinieka vajadzībām, ļaujot ikvienam darbiniekam izvēlēties sev piemērotāko programmu, piemēram, veselības apdrošināšanu, pensijas uzkrājumu plānu vai brīvā laika programmu.

## Uzņēmuma DAŽĀDĪBAS vadības VĒRTĪBAS:

Uzņēmuma vadība uzskata, ka **iekļaujoša un elastīga darba vide**, kā arī tāda vide, kas novērtē darbinieku atšķirības, pirmkārt, **uzlabo darbinieku darba prasmes** un, otrkārt, **uzlabo viņu darba rezultātus**. Uzņēmuma daudzveidīgais darbaspēks ļauj labāk izprast dažādu klientu vēlmes un to vajadzības.

## INICIATĪVAS, lai veicinātu darbinieku dažādību:

- atbilstoši uzņēmuma dažādības vadības politikā definētajam, uzņēmums ir apņēmis palielināt sieviešu īpatsvaru uzņēmumā līdz 50%, jo uzņēmumā Austrijā šobrīd strādā aptuveni 30% sieviešu, savukārt uzņēmuma valdē darbojas 18% sieviešu;
- uzņēmums reizi ceturksnī analizē galvenos dažādības datus, piemēram, dzimumu, nacionalitāšu, seksuālās orientācijas, darbinieku ar invaliditāti īpatsvaru, apmierinātību ar izveidoto darba vidi, lai izvērtētu uzņēmuma dažādības vadības politikas efektivitāti un turpmāk veicamos papildus pasākumus to īstenošanā;
- uzņēmums HP viens no pirmajiem IT uzņēmumu vidū ieviesa mainīgos darba stundu modeļus, kas balstās uz darbinieku un HP vadības savstarpējo uzticēšanos – uzņēmums nekontrolē darbinieku esamību darba vietā, taču vērtē tā sasniegtos rezultātus. Šobrīd uzņēmums saviem darbiniekiem piedāvā 46 dažādus nepilna darba laika attiecību modeļus, kur, kā minimums, ir jāstrādā 7 stundas nedēļā;
- uzņēmums saviem darbiniekiem nodrošina anonīmu iespēju 24 stundas diennaktī ziņot pa tālruni par diskriminējošu praksi vai attieksmi uzņēmumā, tādējādi mudinot darbiniekus

pašus iesaistīties un palīdzēt uzņēmumam novērst jebkāda veida diskriminācijas iespējamību darba vietā.

## IEGUVUMI biznesam

Uzņēmuma vadības vērtējumā, tiem uzņēmumiem, kas veicina dažādības vadību, ir **augstāks apgrozījums** par tiem uzņēmumiem, kas to neievieš.

Dažādības vadības pieejas īstenošana uzņēmumam **piesaista un palīdz noturēt talantīgos darbiniekus**, kuri spēj labāk izprast un apmierināt klientu vajadzības.

Līdz ar dažādu darbinieku nodarbināšanu, uzņēmumā  **tiek veicinātas inovācijas**, kas pozitīvi ietekmē tā rentabilitāti un biznesa panākumus, kā arī  **paplašina klientu loku**, jo  **tiek radīti jauni produkti** jaunām klientu grupām.

Tā kā uzņēmums ir atzīts un novērtēts ar vairākiem apbalvojumiem kā viens no līderiem dažādības vadības jomā starp citiem uzņēmumiem, tas pozitīvi  **ietekmē uzņēmuma reputāciju un tā atpazīstamību pasaulē, un palīdz piesaistīt jaunus klientus**.

## IETEIKUMI, kuros vērts ieklausīties

Daudzveidīgas un iekļaujošas darba vides veidošana ir  **nepārtraukts ceļojums**, nepārtraukta darbība daudzu gadu garumā, ko nepieciešams pastāvīgi pārraudzīt.

**Dažādības vadības stratēģijas** nepieciešams  **adaptēt katrā konkrētā valstī** ņemot vērā šīs valsts kultūras īpatnības, iedzīvotāju etnisko sastāvu, darba paradumus.

Dažādības vadības politikai ir  **jābalstās uz vienlīdzīgu atalgojuma sistēmu** par vienādas nozīmes darbu, kas paredz vienlīdzīgas iespējas  **gan sievietēm, gan vīriešiem**.

**Veiksmīgai dažādības vadības iniciatīvu īstenošanai** uzņēmumā ir  **nepieciešams uzņēmuma vadības atbalsts un sadarbībā ar cilvēkresursu daļas vadītājiem**.



**ISS Eesti**  
(Igaunija)

Informācija par uzņēmumu:	Uzņēmums ISS Eesti Igaunijā darbojas kopš 2005. gadā un šobrīd ir viens no vadošajiem uzņēmumiem nekustamo īpašumu apkalpošanas sfērā.
Biznesa modelis:	Uzņēmums specializējas nekustamo īpašumu apkalpošanas sfērā, nodrošinot telpu uzkopšanas pakalpojumus, īpašuma pārvaldīšanu, apsardzes pakalpojumus un arī ēdināšanas pakalpojumus.
Darbinieku skaits:	1700 (Igaunijā)
Mājaslapa:	<a href="http://www.ee.issworld.com">www.ee.issworld.com</a>
Sektors:	Nekustamo īpašumu apsaimniekošana

Lai gan uzņēmumam ISS Eesti nav izstrādāta atsevišķa dažādības vadības stratēģija, taču tajā tiek īstenotas dažādības vadības iniciatīvas darbinieku piesaistes un atlases stratēģijas ietvaros ar mērķi piesaistīt darbiniekus no dažādām maz aizsargātām sabiedrības grupām. Uzņēmuma īstenotā darbinieku piesaistes un atlases stratēģija, kas ir arī daļa no personāla politikas, ir balstīta uz trīs galvenajiem jautājumiem: Ko mēs pieņemam darbā? Kā mēs pieņemam darbā? un Ko mēs piedāvājam saviem darbiniekiem? Šī **ir apzināta uzņēmuma politika, lai nodrošinātu darba iespējas cilvēkiem, kuriem līdz šim pieeja darba tirgum bijusi ierobežota.** Jāatzīst, ka šī stratēģija tiek īstenota, pateicoties uzņēmuma vadības atbalstam.

### / Uzņēmuma PĀRLIECĪBA

**”Mēs piedāvājam darbu cilvēkiem, kuriem citi darbu nepiedāvā..... šie cilvēki ir tādi paši kā mēs, un viņi var strādāt un dzīvot šeit tāpat kā ikviens no mums”**

/Helo Tamme,  
ISS Eesti Personāla daļas vadītāja

### / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS iniciatīva

Kopš 2014. gada uzņēmumā ISS Eesti tiek īstenota Darbinieku piesaistes un atlases stratēģija, kas ir vērsta uz piecām galvenajām riska grupām:

- Cilvēki ar dažāda veida invaliditāti, tai skaitā, fiziskās un garīgās attīstības traucējumiem;
- Jaunieši, kuri vēlas apvienot darbu ar mācībām;
- Igaņu valodā nerunājoši cilvēki, tai skatā, krievu un angļu valodā runājoši Igaunijas un ārvalstu iedzīvotāji;
- Gados vecāki cilvēki;
- Cilvēki, kuri meklē papildu darba iespējas, piemēram, citu uzņēmumu darbinieki vai jaunās māmiņas.

Lai piesaistītu un informētu šo sabiedrības grupu pārstāvjus par darba iespējām ISS Eesti, uzņēmums īsteno mērķtiecīgu darbinieku piesaistes un atlases politiku, izstrādājot katrai grupai īpašus reklāmas materiālus, piemēram, plakātus un video rullīšus par darba iespējām uzņēmumā.

Reklāmas tiek veidotas igauņu, krievu un angļu valodā, lai uzrunātu pēc iespējas plašāku potenciālo darbinieku loku. Tāpat uzņēmumā tiek veiktas regulāras darbinieku apmierinātības aptaujas viņu viedokļa izzināšanai par darbu uzņēmumā un nepieciešamajiem uzlabojumiem.

### INICIATĪVAS, lai veicinātu darbinieku dažādību uzņēmumā:

- Jaunu darbinieku (īpaši darbinieku ar invaliditāti) piesaistē un savu uzņēmuma darbinieku apmācīšanās, piemēram, kā strādāt ar darbiniekiem, kuriem ir garīgās attīstības traucējumi, tiek izmantota sadarbība ar nevalstiskajām organizācijām. Papildus darbiniekiem ar invaliditāti uzņēmums nodrošina atbalsta personu pieejamību;
- Lai veicinātu to darbinieku iekļaušanos uzņēmumā, kuri runā tikai angļu valodā, tādi dokumenti kā darba līgumi, iekšējās kārtības noteikumi, procedūras tiek tulkoti angļu valodā.

### IEGUVUMI biznesam

Uzņēmuma pieredze liecina, ka tieši **cilvēki ar invaliditāti ir lojālākie un apmierinātākie darbinieki, jo** viņu nodarbinātības ilgums ir vidēji vienu gadu ilgāks nekā citiem uzņēmuma darbiniekiem.

**Īstenojot mērķtiecīgas aktivitātes** sociāli mazaizsargāto grupu pārstāvju piesaistē un uzņēmuma darbinieku apmācību jomā, kā arī daloties savā pieredzē publiski, uzņēmums ir **uzlabojis savu atpazīstamību** un **tēlu** kā sociāli atbildīgs uzņēmums. Tāpat ir **pieaugusi tolerance** ne tikai **uzņēmuma vadības un darbinieku vidū**, bet arī starp **klientiem** un arī **sabiedrībā kopumā**.

### IETEIKUMI, kuros vērts ieklausīties

Uzņēmumam uzsākot mērķtiecīgi piesaistīt un nodarbināt cilvēkus ar invaliditāti, tam, iespējams, **jārēķinās ar iekšējām diskusijām** un nepieciešamību **veikt skaidrojošus pasākumus** gan darbiniekiem, gan klientiem. Uzņēmuma ISS Eesti pieredze liecina, ka uzsākot mērķtiecīgi piesaistīt un nodarbināt cilvēkus ar invaliditāti, uzņēmumā radās iekšējās diskusijas, vai klientiem būtu jāzina, ka viņu biroju tīra cilvēks ar invaliditāti, tai skaitā, garīga rakstura traucējumiem. Diskusiju rezultātā tika pieņemts lēmums, ka klienti netiks īpaši informēti par to, lai nepievērstu nevajadzīgu pastiprinātu uzmanību un neradītu nevajadzīgas, uz stereotipiem balstītas bailes.



(Vācija)

Informācija par uzņēmumu:

Infineon pusvadītāju un sistēmu risinājumu ražošanas uzņēmums. Uzņēmuma izstrādātās tehnoloģijas patērē mazāk enerģijas un ir ērtas lietošanai ikvienam iedzīvotājam.

Biznesa modelis:

Uzņēmums specializējas elektronisko ierīču pusvadītāju un sistēmu risinājumu izstrādē.

Darbinieku skaits Eiropā:

13 179

Mājaslapa:

[www.infineon.com](http://www.infineon.com)

Sektors:

Ražošana

Uzņēmumā ir izstrādāta un ieviesta **dažādības vadības stratēģija, kuras iniciators bija uzņēmuma vadība**, kas sadarbojās ar personāla un sabiedrisko attiecību nodaļu darbiniekiem, kas atbild par dažādības vadības veicināšanas pasākumiem uzņēmumā. Dažādības vadības stratēģijas ieviešanu uzņēmumā veicināja tas, ka Infineon grupā kopumā strādā 81 tautības darbinieki, un tas darbojas tādos kontinentos kā Eiropa, Āzija, Āfrika, Ziemeļamerika un Dienvidamerika. Tāpat to veicināja arī Vācijā spēkā esošie likumi, kas ar atsevišķu normatīvo regulējumu nosaka papildu atbalsta pasākumus noteiktu grupu iespējām darba tirgū. Piemēram, Vācijas korporatīvās pārvaldības kodekss nosaka, ka, ieceļot uzņēmuma valdi, ir jārespektē dažādība, kas ir īpaši vērsta uz sieviešu iecelšanu valdošajos amatos. Tāpat likumā par vienlīdzīgām tiesībām cilvēkiem ar invaliditāti (Behindertengleichstellungsgesetz) noteikts, ka uzņēmumiem, kuru darbinieku skaits ir lielāks par 20, jānodarbina 5% darbinieku ar invaliditāti. Neizpildes gadījumā uzņēmumam ir jāmaksā mēneša nodeva par nesasniegto procentu apjomu.

## / Uzņēmuma DAŽĀDĪBAS vadības VĒRTĪBAS

Uzņēmuma vadība tic, ka „cilvēks ir tas, kas padara Infineon par augstas klases uzņēmumu”, tādēļ **dažādība ir fundamentāls elements** uzņēmuma **panākumiem**, jo tā palīdz būt konkurētspējīgiem dažādu kontinentu tirgos. Tāpat uzņēmuma vadība uzskata, ka **dažādība ir atslēga** uz to, **lai izprastu klientu vēlmes** un elastīgi **reaģētu uz tām**.

## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS politika:

Uzņēmuma īstenotā dažādības vadības politika, galvenokārt, fokusējas uz daudzveidīga darba spēka piesaisti un nodarbināšanu, lai tas spētu reaģēt uz klientu mainīgajām vajadzībām, jo uzņēmums ir izvirzījis mērķi iekļūt starp TOP5 lielākajiem uzņēmumiem nozarē pasaulē nākamo piecu gadu laikā.

PRAKSĒ dažādības vadība tiek īstenota kā tādas darba vides veidošana, kas **respektē ikviena darbinieka vajadzības**. Tāpēc, lai palīdzētu darbiniekiem sabalansēt ģimenes

un darba attiecības, uzņēmuma darbinieki tiek aicināti apmeklēt uzņēmumu un tikties ar kolēģiem arī periodā, kad atrodas, piemēram, bērna kopšanas atvaļinājumā vai citos gadījumos, kad ilgstoši atrodas ārpus uzņēmuma. Tāpat uzņēmums labprāt turpina nodarbināt darbiniekus arī pēc pensijas vecuma sasniegšanas, lai saglabātu tehnisko zināšanu bāzi un veicinātu zināšanu nodošanu nākamajām paaudzēm. Lai atbalstītu strādājošus studentus, kas apvieno darbu ar studijām, tiek īstenotas papildu apmācības par uzņēmuma darbību un veicamo darbu izpildi.

### INICIATĪVAS, lai veicinātu darbinieku dažādību uzņēmumā

- uzņēmums ir izstrādājis sieviešu īpatsvara palielināšanas programmu ar mērķi palielināt sieviešu skaitu uzņēmuma vadošajos amatos 2015.gadā līdz 15%, bet 2020.gadā līdz 20%. Šobrīd uzņēmuma valdē ir nepietiekošs sieviešu īpatsvars - 12,5%, bet uzņēmuma vadība sieviešu trūkumu uztver kā ideju un inovāciju zaudējumu;
- pasākuma „Meiteņu diena” ietvaros tiek uzrunātas vidusskolas meitenes par studijām IT jomā un par darba iespējām Infineon uzņēmumā, lai palielinātu sieviešu īpatsvaru šajā nozarē, jo tajā vērojams viriešu darbaspēka pārsvars.
- ikgadējā uzņēmuma organizētā pasākuma „Dažādības dienas” ietvaros uzņēmuma darbiniekiem un klientiem ir iespēja aizpildīt zināšanu testu un novērtēt savu zināšanu līmeni par dažādām valstīm un kultūrām, ko uzņēmums izveidojis sociālajā vietnē Facebook. Uzņēmums šo iniciatīvu īsteno, jo tic, ka zināšanas par dažādām kultūrām un darba paradumiem palīdz veidot vienotu darbinieku kolektīvu un izvairīties no konfliktsituācijām.

### IEGUVUMI biznesam

Uzņēmuma vadības vērtējumā elastīgs darba laiks **uzlabo darbinieku motivāciju un darba rezultātus**, kā arī piesaista un notur labākos darbiniekus.

Uzņēmums ar dažādības vadības pieejas īstenošanu ir ieguvis labu reputāciju un slavu, kas palīdz piesaistīt labākos un talantīgākos darbiniekus.

### IETEIKUMI, kuros vērts ieklausīties:

Uzņēmuma pieredze liecina, ka dažādu sociālo grupu attieksme pret darbu, darba kultūru var būt atšķirīga, un darbinieku zināšanu trūkums par dažādu kultūru etniskajām vērtībām var radīt liekas konfliktsituācijas, tādēļ ir nozīmīgi organizēt **apmācības** visiem darbiniekiem ne tikai par uzņēmuma vērtībām un vīziju, bet arī par dažādības jautājumiem.

Lai veiksmīgi īstenotu dažādības vadību, **lēmums** par tās īstenošanu būtu **jāpieņem uzņēmuma vadībai**, nodrošinot **visu darbinieku informēšanu** par uzņēmumā notiekošajām izmaiņām, iniciatīvām.

**Lai nodrošinātu** dažāda darbaspēka **saliedēšanos**, uzņēmums **iesaka organizēt pasākumus darbiniekiem**, piemēram, ekskursijas, kopīgas vakariņas vai pieredzes apmaiņas braucienus.

Uzņēmuma vadība ieteiktu izvērtēt iespēju **palielināt abu dzimumu darbinieku līdzdalību lēmumu pieņemšanā**, jo mūsdienās gan sievietēm, gan viriešiem ir līdzvērtīga iegūtā zināšanu bāze. Sieviešu iesaiste lēmumu pieņemšanas procesā spēj sniegt papildu viedokļus, skatupunktu, par ko iepriekš lēmumu pieņēmēji nebija aizdomājušies.



Prezi (Ungārija)

Informācija par uzņēmumu:	Prezi uzņēmums ir dibināts ar ideju aizvietot ierasto prezentāciju veidošanas tehnoloģiju ar jaunu, bezmaksas programmu un stāstu veidošanas rīku. Prezi dibinātāji saņēma Eiropas Balvu kā labākie uzņēmēji interneta „startup” jomā 2014. gadā <sup>3</sup> .
Biznesa modelis:	Uzņēmuma galvenais produkts “Prezi” ir interneta mākonī balstīta programma, kas dod iespēju lietotājiem prezentēt savas idejas nelineārā veidā, ļaujot tiem brīvi pārvietoties starp tekstu un audiovizuālu saturu.
Darbinieku skaits Eiropā:	290
Mājaslapa:	www.prezi.com
Sektors:	Informācijas tehnoloģijas

Uzņēmums Prezi sevi pozicionē kā uz sociālām vērtībām balstītu uzņēmumu, kurā **atvērtība dažādībai** un pārlicība, ka pasauli ir iespējams padarīt labāku, ir **dziļi iesakņojušās uzņēmuma kultūrā**. Prezi biznesa stratēģija balstās uzskatā, ka var labi pārdot alternatīvus stāstus un idejas, kas izaicina stereotipus.

## Uzņēmuma DAŽĀDĪBAS vadības VĒRTĪBAS

**Atvērtība ir centrālā uzņēmuma vērtība** – ar to saprotot, ka darbiniekiem vērtēšana tiek veikta balstoties tika uz viņu darba sniegumu, neņemot vērā to dzimumu, vecumu, nacionalitāti vai etnisko izcelsmi, politiskos uzskatus, fiziskās spējas, seksuālo orientāciju un citas īpašības.

## DAŽĀDĪBAS VADĪBAS politika:

Uzņēmuma dažādības politikas ietvaros uzņēmums lielāko uzmanību velta

**darbinieku dažādības veicināšanai** un tam, lai darbiniekiem tiktu veidota **vide, kas pielāgojas dažādo darbinieku individuālajām vajadzībām**. Darbinieku atlase uzņēmumā notiek divās kārtās, kur pirmajā kārtā dažādība ir viens no atklāti izvirzītajiem kritērijiem darbinieku atlasē, dodot iespēju pieteikties kandidātiem ar visdažādākajām prasmēm, bet otrajā kārtā tiek vērtēti kandidāti profesionālie sasniegumi un zināšanas, izmantojot tādas novērtēšanas metodes kā testi un intervijas. Uzņēmums ir skaidri definējis savu pieeju būdams pret “heteronormatīviem risinājumiem” darba vides veidošanu. Darbiniekiem uzņēmumā tiek īstenotas treniņprogrammas un publiskas lekcijas par dzimumu līdztiesības jautājumiem, ar mērķi identificēt potenciāli diskriminējošas prakses uzņēmumā, kā arī, lai palīdzētu izvairīties arī no neapzinātas diskriminējošas vai aizskarošas rīcības pret kolēģiem. Tāpat uzņēmuma ir atvērta darba samaksas kārtība, pēc kuras darbinieku algas tiek aprēķinātas vadoties pēc vienlīdzīgas

<sup>3</sup>Eiropas Komisija (2014) <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/startup-europe-founders-prezi-almn-e-paij-and-cartodb-declared-europes-top-web-entrepreneurs>

darbinieku atalgojuma politikas, taču ņemot vērā arī darbinieku sniegumus un rezultātus. Kopš 2014. gadā uzņēmums apņēmis īstenot papildus dzimumu vienlīdzības veicināšanas pasākumus kā piemēram, palielināt pusslodzes darba pozīciju skaitu, īpaši sievietēm, kas vēl atrodas 'daļējā' bērnu kopšanas atvaļinājumā (to pieļauj Ungārijas likumdošana), un izveidot savu bērnu dārzu Budapeštas ofisā. Savukārt, līdz 2015.gada beigām uzņēmums ir apņēmis savā uzņēmuma interneta vietnē publiskot dažādības indikatorus – datus par sievieti un vīriešu skaitu darbinieku un vadības vidū, par etnisko minoritāšu procentu darbinieku vidū un citiem rādītājiem.

### **INICIATĪVAS, lai veicinātu darbinieku dažādību uzņēmumā Ungārijā:**

- Programmas "Romaster" ietvaros tiek piedāvāts atbalsts romu jauniešiem, kas vēlas studēt universitātē. Programmas ietvaros uzņēmums nodrošina finansiālu un personīgu mentoru atbalstu;
- Programma „Programmējošās meitenes” tika izveidota, lai parādītu, ka informātika var būt interesanta, un tā var aizraut ne tikai zēnus, bet arī meitenes. Tās ietvaros tiek piedāvātas bezmaksas programmēšanas nodarbības 17-18 gadīgam meitenēm, kurām ir interese studēt informātiku universitātē;
- Uzņēmums piedāvā piecu mēnešu apmaksātu praksi programmu izstrādē jaunajiem inženieriem. Praktikantus atbalsta pilna laika mentori, kas vienlaikus ir uzņēmuma darbinieki, un tiem ir pieeja pilnīgam darba rīku komplektam un uzņēmuma iekšējiem resursiem. Jauniešu piesaistei uzņēmumā tiek izmantotas arī reklāmas, lai parādītu uzņēmuma elastīgo attieksmi pret jauniešiem, kas vēlas iekļūt nozarē, pat, ja vēl nav ieguvuši akadēmisku kvalifikāciju.

### **IEGUVUMI biznesam**

Uzņēmuma vadība uzskata, ka **Prezi veiksmes pamatā ir tieši uzņēmuma īstenotā dažādības vadības politika**, jo uzņēmums **ir kļuvis par pievilcīgu darba vieta jauniem profesionāļiem** gan Budapeštā, gan ASV, ko apliecina **lielais darbinieku pieplūduma temps un uzņēmuma reputācija**, kuras pamatā ir ticība atvērtības ciešajai saiknei ar radošumu.

### **IETEIKUMI, kuros vērts ieklausīties:**

Uzņēmuma **vadītājam** ir jābūt tai personai, **kas veicina dažādības vadības pieejas īstenošanu uzņēmumā**, jo tieši Prezi vadības ciešā iesaiste un atbalsts ļauj uzņēmumam tik veiksmīgi darboties tirgū.

**Īpašu pasākumu** īstenošana dažādām **sabiedrības grupām** ne tikai **pozitīvi ietekmē uzņēmuma reputāciju un tēlu**, bet arī pozitīvi ietekmē **sabiedrību kopumā** un rāda citiem uzņēmumiem piemēru.



## Rekomendācijas

Lai sekmētu izpratni par dažādības vadību un nepieciešamajiem veicināšanas pasākumiem uzņēmumos Latvijā, pētījuma ietvaros izstrādātas rekomendācijas, kas iezīmē iespējamos soļus dažādību iekļaujošas uzņēmējdarbības vides veidošanai.

1.

### / Rekomendācija

Uzņēmumiem, kas jau ievieš dažādības vadības pasākumus vai plāno tos ieviest, būtu svarīgi izstrādāt un rakstiski definēt dažādības vadības politiku. Iespēju robežās nepieciešams nodrošināt, lai šī politika būtu iekļauta uzņēmuma darbību reglamentējošos dokumentos un noteiktu konkrētus mērķus dažādības jomā (piemēram, darbinieku piesaisti no līdz šim uzņēmumā nepārstāvētām sabiedrības grupām, dzimumu līdzsvars, darba vides pielāgošana dažādiem darbiniekiem), kā arī noteiktu pasākumus šo mērķu sasniegšanai. Šāda rīcība ļauj darbiniekiem un uzņēmuma vadībai labāk izprast uzņēmuma dažādības vadības politiku un izvērtēt tās efektivitāti, sasniegtos rezultātus pēc noteikta laika posma.

### / Kādēļ

Saskaņā ar pētījuma datiem, tiek secināts, ka dažādības vadības politika ir definēta un izstrādāta tikai starptautisko uzņēmumu meitas uzņēmumos Latvijā. Turpretī Latvijā dibināti uzņēmumi neveido atsevišķu dažādības vadības politiku ar noteiktiem mērķiem, bet lielākoties īsteno dažādus dažādības vadības pasākumus/iniciatīvas.

### / Kam

*Uzņēmumu vadība*

2.

### / Rekomendācija

Uzņēmumiem, kuri vēlas apzināt uzņēmumā esošo darbinieku dažādības profilu un tā potenciālu uzņēmuma izaugsmei, būtu lietderīgi reizi gadā veikt anonīmas darbinieku aptaujas, iekļaujot tādus jautājumus, kas ļautu analizēt darbinieku struktūru pēc vecuma, dzimuma, dzimtās valodas, seksuālās orientācijas, invaliditāti, ģimenes stāvokļa, u.c. pazīmēm, kas var ietekmēt darbinieka situāciju vai labsajūtu darba vidē, un identificēt veidus, kā nodrošināt vienādas iespējas visiem darbiniekiem iesaistīties uzņēmuma darbībā un attīstībā. Būtiski ir apzināties, ka normatīvie akti Latvijā neaizliedz ievākt un apstrādāt datus par darbinieku dažādības profilu ar leģitīmu mērķi veicināt vienādas iespējas dažādu grupu darbiniekiem, taču tajā pašā laikā ievērojot datu konfidencialitātes nosacījumus.

### / Kādēļ

Efektīvas dažādības vadības īstenošanai, uzņēmumam ir būtiski apzināt savu darbinieku dažādību pēc vecuma, dzimuma, tautības un citiem aspektiem, piemēram, lai saprastu,

vai uzņēmumā pastāv dzimumu līdzsvars, vai arī, lai pārliecinātos, ka netiek sistemātiski izslēgta darbinieku atlases posmā kāda sabiedrības grupa, kuras prasmes un iemaņas var būt noderīgas – piemēram, jaunieši vai pirmspensijas vecuma cilvēki. Kā liecina pētījumā rezultāti, uzņēmumu vadītājiem ir izveidojies maldīgs priekšstats par Latvijā esošo normatīvo aktu prasībām, tas ir, kādu informāciju un datus viņi ir tiesīgi ievākt un uzglabāt par saviem darbiniekiem. Rezultātā, baidoties no likumu pārkāpšanas, uzņēmumi visbiežāk neapkopo datus par uzņēmumos esošo darbinieku dažādību un to piederību noteiktām sociālām grupām.

## **| Kam**

*Uzņēmumu vadība, personāla daļa*

3.

## **| Rekomendācija**

Uzņēmumiem būtu jāpievērš uzmanība tam, lai darbiniekiem būtu iespēja pilnveidot savu izpratni un zināšanas par dažādības un vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem, kā arī attīstīt savas starpkultūru prasmes, jo šādas apmācības palīdz vadītājiem un darbiniekiem saprast ieguvumus no dažādības kolektīvā un darba vidē, kā arī labāk saprast un sasniegt dažādus klientus un proaktīvi novērst iespējamus pārpratumus vai konfliktus.

## **| Kādēļ**

Pētījuma dati apliecina, ka tikai nelielā daļā uzņēmumu (33% lielo uzņēmumu un 22% mazo un vidējo uzņēmumu) tiek veiktas darbinieku apmācības par dažādības un vienlīdzības jautājumiem un attīstītas vadītāju un darbinieku starpkultūru prasmes, jo šie jautājumi netiek sasaistīti ar prasmēm un zināšanām, ko darbinieki varētu izmantot savu tiešo darba pienākumu veikšanā vai darbā ar klientiem.

## **| Kam**

*Uzņēmumu vadība, personāla daļa*

4.

## **| Rekomendācija**

Uzņēmumam ir jāapzinās, ka, lai apzināti piesaistītu dažādus darbiniekus, ir jāpārskata darbinieku piesaistes un atlases process, izvērtējot, kā informācija par vakancēm tiek pasniegta un kā tā sasniedz dažādas mērķa grupas, izmantojot pēc iespējas plašākus informācijas kanālus (piemēram, sociālie mediji, uzņēmuma tīmekļa vietne u.c.). Iespēju robežās, sludinājumā uzsverot, ka tiek īpaši aicināti pieteikties, piemēram, jaunieši, vai cilvēki ar invaliditāti. Jāņem vērā, ka tas nenozīmē atteikšanos no profesionālās atbilstības kritērijiem, bet gan šo kritēriju papildināšanu ar citiem apsvērumiem, lai uzņēmums varētu izveidot daudzveidīgu komandu veiksmīgākai uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

## / Kādē!

Lielākā daļa no aptaujātajiem uzņēmumiem Latvijā, darbinieku piesaistes un atlaides procesā nedomā mērķtiecīgi par dažādu darbinieku piesaisti. Piemēram, veicot personāla atlasī, nepievērš uzmanību tam, ka konkrēto darbu var veikt arī cilvēks ar invaliditāti, kā arī uzņēmuma ārējā komunikācija nereti neiedrošina noteiktas grupas cilvēku pieteikties uz izsludināto vakanci.

**/ Kam** Uzņēmumu vadība, personāla daļa

5.

---

## / Rekomendācija

leviešot dažādības vadības principus, uzņēmumiem būtu jāizvērtē iespējas, kā veicināt un atbalstīt to, lai produktu/pakalpojumu komandās, tai skaitā uzņēmuma vadības blokā, darbotos pēc iespējas dažādāki cilvēki - pēc dzimuma, vecuma, etniskās piederības un citiem aspektiem, jo, kā liecina vairāki starptautiski pētījumi, komandas dažādība veicina radošumu, palīdz identificēt labākus risinājumus un sasniegt augstākus rezultātus.

## / Kādē!

Pētījuma dati apliecina, ka tikai 21% intervēto Latvijas uzņēmumu vadītāju mērķtiecīgi domā par daudzveidīgas komandas veidošanu jaunu produktu/pakalpojumu izstrādes procesā tādējādi nepietiekami izmantojot uzņēmumā pieejamo cilvēkresursu potenciālu.

**/ Kam** Uzņēmumu vadība, vidējā līmeņa vadītāji

6.

---

## / Rekomendācija

Uzņēmumos, kuros strādā darbinieki no dažādām sabiedrības grupām, ir ieteicams izveidot atbalsta tīklus tām darbinieku grupām, kuru izredzes darba tirgū vai karjeras izaugsme ir sliktākas nekā vairākam darbinieku. Piemēram, Latvijas gadījumā, sievietēm, cilvēkiem ar invaliditāti, jauniešiem, senioriem un citām grupām. Eiropas uzņēmumu pieredze liecina, ka šādu atbalsta tīklu izveide un darbība uzlabo darbinieku motivāciju un lojalitāti uzņēmumam. Tie kalpo darbinieku profesionālo, sociālo prasmju un psiholoģiskās drošības uzlabošanai, tās var būt apmācības, mentoringi un kopīgi socializēšanās pasākumi.

## / Kādē!

Latvijas uzņēmumos pagaidām netiek veidoti atbalsta tīkli dažādām darbinieku grupām, tas ir, netiek pielietoti Eiropā un pasaulē izmantotie instrumenti darbinieku dažādības atbalstam. Piemēram, cilvēkiem ar invaliditāti vai jauniešiem, ar mērķi sniegt atbalstu to pārliecībai par saviem spēkiem un izaugsmei uzņēmumā, jo viņu situācija darba tirgū joprojām ir nevienlīdzīga.

**/ Kam** Uzņēmumu vadība, vidējā līmeņa vadītāji

---

**7.**

### **/Rekomendācija**

Lai sekmētu darbinieku apmierinātību ar darba vidi un radītu iespēju saskaņot darba un ģimenes dzīvi, uzņēmumiem vajadzētu motivēt darbiniekus izmantot iespēju strādāt attālināti vai atbalstīt elastīga darba laika iespēju izmantošanu, protams, ņemot vērā konkrētā darba specifiku. Viens no efektīvākajiem līdzekļiem ir regulāri iekšējās darba vides izvērtējumi, t.sk. darbinieku apmierinātības aptaujas. Tāpat ļoti svarīgi ir sniegt darbiniekiem atgriezenisko saiti, proti, paskaidrot, kuri darbinieku ieteikumi attiecībā uz darba vidi var vai nevar tikt īstenoti praksē.

### **/Kādēļ**

Lai gan vairākums aptaujāto darbinieku (ap 70%) atzīst, ka viņiem ir iespēja izmantot elastīga darba laika iespējas, tomēr šādu iespēju ir izmantojuši tikai 62% darbinieku. Savukārt 54% respondentu ir atzinuši, ka viņu uzņēmumā ir iespējams strādāt arī attālināti, šo iespēju izmantojuši praksē tikai 68%, kas liecina par situāciju, ka ne visi uzņēmumi veicina šādu darba formu praktizēšanu ikdienā.

### **/Kam**

*Uzņēmumu vadība, personāldaļa*

---

**8.**

### **/Rekomendācija**

Uzņēmumiem, meklējot un attīstot sadarbību ar klientiem no citām valstīm, būtu lietderīgi apzināt uzņēmumā pieejamo darbinieku valodas un starpkultūru komunikācijas prasmes, lai pārliecinātos, ka darbinieki, kuri ikdienā strādā ar klientiem, spēj efektīvi komunicēt ar klientu atbilstoši tā vajadzībām.

Nepieciešamības gadījumā nodrošināt darbiniekiem iespēju uzlabot valodu prasmes, kā arī nodrošināt apmācības par to, kā visefektīvāk komunicēt ar citu, mazāk zināmu kultūru vai grupu pārstāvjiem.

### **/Kādēļ**

Neskatoties uz to, ka uzņēmumu darbinieki klientu apkalpošanā lielākoties lieto valodu, kuru pārzina klients, tomēr, paplašinoties klientu lokam no valstīm, ar kurām līdz šim uzņēmumiem Latvijā nav bijusi sadarbība, piemēram, Ķīnas vai Apvienotajiem Emirātiem, uzņēmumiem var pietrūkt darbinieku, kas pārvalda nepieciešamās svešvalodas vai citu kultūru darba vides paradumus. Tas var ietekmēt uzņēmumu kapacitāti nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus konkrētajai klientu grupai.

### **/Kam**

*Uzņēmumu vadība, personāldaļa*

---

**9.**

### **/Rekomendācija**

Ja uzņēmums vēlas paplašināt klientu loku un veicināt klientu apmierinātību, veicot klientu aptaujas, ir jāvērtē to atbildes dažādu grupu ietvaros, piemēram, sieviešu vidū vai gados

vecāku cilvēku vidū. Šādā veidā uzņēmumam būtu pieejami dati par konkrētajām klientu grupām un līdz ar to iespēja izvērtēt, vai ir nepieciešams īstenot kādus papildu pasākumus pakalpojumu vai produktu uzlabošanai atbilstoši dažādu klientu vajadzībām.

### **| Kādēļ**

Pētījuma ietvaros intervētie uzņēmumu vadītāji atzīst, ka regulāri tiek veiktas klientu apmierinātības aptaujas, izvērtējot kopējās apmierinātības tendences, taču to ietvaros netiek izvērtēta klientu apmierinātība starp dažādām klientu grupām. Šāda pieeja ierobežo uzņēmuma iespējas piemērot konkrēto pakalpojumu vai produktu dažādu klientu vajadzībām.

### **| Kam**

*Uzņēmumu vadība, klientu apkalpošanas nodaļas*



## **| Rekomendācija**

Sadarbojoties publiskajam un privātajam sektoram dažādības vadības potenciāla attīstībai Latvijā, ir nepieciešams izveidot platformu/sadarbības tīklu, piemēram, Dažādības hartu Latvijā, līdzīgi kā tas ir citās Eiropas valstīs, ar tās starpniecību varētu sekmēt un veicināt savstarpēju uzņēmumu zināšanu un pieredzes apmaiņu dažādības vadības pieejas īstenošanā. Šāda platforma ne tikai ļautu uzņēmumiem ietaupīt resursus nepieciešamo zināšanu iegūšanai, bet uzlabotu arī to biznesa rezultātus. Kā liecina citu Eiropas uzņēmumu pieredze, uzņēmumiem, kas īsteno un ievieš dažādības vadību, ir augstāks apgrozījums nekā tiem, kas to neveic.

### **| Kādēļ**

Lielākajā daļā aptaujāto uzņēmumu Latvijā (90%) īsteno tikai atsevišķus dažādības vadības pasākumus/iniciatīvas, bet efektīvas dažādības vadības pieejas īstenošanai ir nepieciešama izstrādāta un rakstiski definēta dažādības vadības politika. Tā kā šādas zināšanas un pieredze ir lielākoties tikai starptautisko uzņēmumu meitas uzņēmumiem Latvijā, tad Latvijā trūkst platformas uzņēmumiem savstarpējas pieredzes un labās prakses apmaiņai dažādības vadības jomā.

### **| Kam**

*Latvijas Darba devēju konfederācija, Latvijas Rūpniecības un tirdzniecības kamera, Pārresoru koordinācijas centrs*



## **| Rekomendācija**

Valsts politikas veidotājiem, kas atbild par vienlīdzīgas attieksmes un iespēju, un diskriminācijas novēršanas politikas īstenošanu, būtu jāstrādā pie metodisku resursu attīstīšanas un konsultatīvā atbalsta sniegšanas, lai uzņēmumiem palīdzētu ar vienlīdzīgas attieksmes principu (neatkarīgi no dzimuma, tautības, vecuma, rases, seksuālās orientācijas, invaliditātes un citām atšķirībām) iedzīvināšanu gan darbinieku vidū, gan uzņēmumu vadības līmenī.

## | Kādēļ

Lai gan Latvijā ir definēta pretdiskriminācijas un dzimumu līdztiesības politika, uzņēmumiem gan privātajā, gan publiskajā sektorā pietrūkst metodiska atbalsta, kā ieviest dažādības vadību.

## | Kam

*Valsts politikas veidotāji (Labklājības ministrija, Kultūras ministrija), sadarbībā ar sociālajiem partneriem (Latvijas darba devēju konfederācija, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība)*

12.

---

## | Rekomendācija

Valsts līmenī ir jāidentificē šķēršļi, kas traucē uzņēmējiem nodarbināt cilvēkus ar invaliditāti, un iespēju robežās jāisteno papildu atbalsta pasākumi cilvēku ar invaliditāti nodarbinātības veicināšanai, piemēram, nodokļu atvieglojumu vai mentoru programmu veidā. Piemēram, Vācijā ir izstrādāts atsevišķs likums par vienlīdzīgām tiesībām cilvēkiem ar invaliditāti (Behindertengleichstellungsgesetz), kas nosaka pienākumu uzņēmumiem, kuru darbinieku skaits ir lielāks par 20, nodarbināt 5% jeb vienu darbinieku ar invaliditāti.

## | Kādēļ

Lai gan 61% uzņēmumu vadītāju norāda, ka to uzņēmumu telpas ir piemērotas cilvēkiem ar invaliditāti, un atbilstošu profesionālo prasmju gadījumā invaliditāte nebūs šķērslis darbam uzņēmumā, 72% uzņēmumu darbinieku par to nav pārliecināti vai uzskata, ka darba vide nav pielāgota cilvēkiem ar invaliditāti. Darba vides pieejamība ir nozīmīgs faktors, kas var būtiski veicināt nodarbināto cilvēku ar invaliditāti skaita pieaugumu Latvijā, kas šobrīd ir ļoti zems.

## | Kam

*Valsts politikas veidotāji (Labklājības ministrija, Ekonomikas ministrija)*

13.

---

## | Rekomendācija

Lai izglītotu un motivētu Latvijas uzņēmumus izmantot sabiedrībā esošās dažādības resursus un ieviest dažādības vadību to ikdienas darbībā, ar valsts atbalstu jāriko informatīvi semināri, konferences, piesaistot ārvalstu uzņēmumu pārstāvjus, lai tie dalītos ar pozitīvo pieredzi dažādības vadības īstenošanā. Šādu pasākumu īstenošana, kas balstīta uz citu uzņēmumu pieredzi Eiropā, veicinātu uzņēmumu vadītāju izpratni par dažādības vadības pieeju un tās pozitīvo ietekmi uz biznesa rezultātiem.

## | Kādēļ

Tā kā vairākumā Latvijas uzņēmumu vēl netiek īstenota dažādības vadības pieeja, bet sabiedrības „novecošanās” un iedzīvotāju emigrācija jau vidējā termiņā var atstāt negatīvu iespaidu uz uzņēmumiem pieejamu kvalificētu darbaspēku, ir nepieciešams izglītēt uzņēmumus par dažādības vadības sniegtajām priekšrocībām un parādīt to sabiedrības grupu potenciālu, kas līdz šim darba tirgū ir nodarbinātas salīdzinoši mazāk.

## | Kam

*Valsts politikas veidotāji (Labklājības ministrija, Ekonomikas ministrija)*

## /Rekomendācija

Uzņēmumiem būtu vērtīgi attīstīt sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām (NVO), kas pārstāv dažādas sabiedrības grupas, jo tās var sniegt praktisku un izglītojošu atbalstu uzņēmumiem un to darbiniekiem, kuros jau šobrīd ir nodarbināti, piemēram, cilvēki ar invaliditāti vai dažādu etnisko grupu pārstāvji, kā arī palīdzēt piesaistīt jaunus darbiniekus. Piemēram, Igaunijā NVO, kas strādā ar cilvēkiem ar invaliditāti, nodrošina īpašu apmācību uzņēmuma ISS Eesti darbiniekiem, stāstot par to, kas jāņem vērā, strādājot un komunicējot ar cilvēkiem ar invaliditāti (īpaši attiecībā uz cilvēkiem ar garīga rakstura un kustību traucējumiem). Savukārt personāla daļas darbinieki tika apmācīti par dažādiem atbalsta pasākumiem cilvēkiem ar invaliditāti.

## /Kādēļ

Lai arī liela daļa Latvijas uzņēmumu sadarbojas ar augstskolām un profesionālajām izglītības iestādēm, piemēram, karjeras dienu ietvaros vai nodrošinot prakses vietas, līdz šim nav attīstīta sadarbība ar dažādas sabiedrības grupas pārstāvošām nevalstiskajām organizācijām, kas var sniegt informatīvu, izglītojošu atbalstu un palīdzēt piesaistīt darbiniekus no līdz šim darba tirgū mazāk pārstāvētajām grupām.

## /Kam

*Uzņēmumu vadība*

*”Ja visi darbinieki būtu vienādi, tad mēs labi darīsim tikai kādu noteiktu vienu lietu... tāpēc, jo dažādāki darbinieki, jo dažādāka darbinieku kompetence, kas pozitīvi ietekmē uzņēmumu darbību”*

*/Aldaris pārstāvis*

Buklets izstrādāts Sabiedrības integrācijas fonda īstenotā projekta „Dažādi cilvēki. Atšķirīga pieredze. Viena Latvija II” ietvaros. Projekta **mērķis** ir sniegt ieguldījumu sabiedrības izpratnes veicināšanā par diskriminācijas novēršanas un vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanas nepieciešamību privātajā un publiskajā sektorā.

**Projekta ietvaros galvenais uzsvars tiek likts uz vairākām aktivitātēm kā video stāstu izveide** par stereotipu un aizspriedumu ietekmi uz katra cilvēka domāšanas, reakcijas veidu par noteiktām grupām vai personām; **pētījums par romu** taufības iedzīvotāju **situāciju un apstākļiem**, kas kavē to piekļuvi valsts nodrošinātajiem pamatpakalpojumiem un multiplikatoru jeb zināšanu **fālāknesēju apmācību** programma, kuras ietvaros tiek sagatavoti vēstneši, kuri ar savu rīcību, personisko piemēru un padomu veicinās nediskriminējošu attieksmi un uzlabos cilvēku sazināšanās prasmes savās darba vietās.

[www.sif.gov.lv](http://www.sif.gov.lv)

