

DAŽĀDĪBAS  
VADĪBAS  
SITUĀCIJAS  
IZPĒTE  
UZŅĒMUMOS

**PĒTĪJUMA ZIŅOJUMS**

RĪGA, 2015

**Tekstu autori** Marija Golubeva, Sigita Zankovska-Odiņa, Imants Felsbergs

**Maketētājs** Jānis Uzraugs

**Redaktore** Līgita Bērziņa

## PATEICAMIES

Par ieguldījumu pētījuma izstrādes gaitā esam ļoti pateicīgi

**Latvijas uzņēmumu vadītājiem, pārstāvjiem un darbiniekiem, kuri piedalījās pētījumā**

**Inesei Vigantei**, Sabiedrības integrācijas fonda projekta

„Dažādi cilvēki. Atšķirīga pieredze. Viena Latvija II” pētījuma aktivitāšu koordinatorei

**Līgai Vecajai**, Sabiedrības integrācijas fonda projekta

„Dažādi cilvēki. Atšķirīga pieredze. Viena Latvija II” vadītājai

© Sabiedrības integrācijas fonds

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

© Personu apvienība SIA „Corporate Consulting” un biedrība „Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS”

[www.csolutions.lv](http://www.csolutions.lv)

[www.providus.lv](http://www.providus.lv)



Sabiedrības integrācijas  
fonds



Pētījums izstrādāts Sabiedrības integrācijas fonda īstenotā projekta „Dažādi cilvēki. Atšķirīga pieredze. Viena Latvija II” Nr. JUST/2013/PROG/AG/4978/AD ietvaros, kas saņēmis Eiropas Savienības PROGRESS programmas finansiālu atbalstu. Par materiāla saturu atbild Sabiedrības integrācijas fonds un personu apvienība SIA „Corporate Consulting” un biedrība „Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS”, un tajā nav atspoguļots Eiropas Komisijas viedoklis.

## SATURA RĀDĪTĀJS

IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI .....	4
KOPSAVILKUMS .....	5
IEVADS .....	7
ESOŠĀS SITUĀCIJAS APRAKSTS .....	8
METODOLOĢIJA .....	9
1. DAŽĀDĪBAS VADĪBAS ATTĪSTĪBAS PRIEKŠIZPĒTE UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDĒ EIROPĀ UN LATVIJĀ .....	12
1.1. Dažādības vadības jēdziena attīstības posmi .....	12
1.2. Dažādības vadības ietekme uz biznesa veikspēju .....	13
1.3. EK iniciatīva „Dažādības harta” un tās ietekme uz dažādības vadību uzņēmumos .....	15
1.4. Dažādības vadības situācijas apraksts uzņēmumos Latvijā .....	16
2. SITUĀCIJAS IZPĒTE PAR DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PRAKSI UZŅĒMUMOS LATVIJĀ .....	20
2.1. Uzņēmumu politika .....	21
2.2. Darba vides pielāgošana dažādiem darbiniekiem .....	30
2.3. Darbs ar dažādiem klientiem .....	38
2.4. Uzņēmumu ieguvumi un Latvijas piemēri .....	42
3. ĀRVALSTU UZŅĒMUMU PIEMĒRI .....	50
3.1. Ericsson (Zviedrija) .....	50
3.2. Hewlett-Packard (Austrija) .....	55
3.3. Infineon (Vācija) .....	59
3.4. ISS Eesti (Igaunija) .....	63
3.5. Prezi (Ungārija) .....	66
3.6. Tesco (Lielbritānija) .....	70
3.7. Orange (Polija) .....	73
3.8. Sodexo (Lielbritānija un Īrija) .....	77
3.9. Fazer (Somija) .....	80
3.10. PricewaterhouseCoopers (Polija) .....	82
4. SECINĀJUMI UN REKOMENDĀCIJAS .....	85
4.1 SECINĀJUMI .....	85
4.2 REKOMENDĀCIJAS .....	88
PIELIKUMI .....	93
1. pielikums - Izmantoto informācijas avotu saraksts .....	93
2. pielikums - Pētījuma sākotnējā izlasē iekļauto uzņēmumu pilnais saraksts .....	98
3. pielikums - Intervēto uzņēmumu pārstāvju/aptaujāto darbinieku uzņēmumu saraksts .....	104
4. pielikums - Ārvalstu uzņēmumu intervēto ekspertu saraksts .....	106

## IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI

- AS** – Akciju sabiedrība
- ASV** – Amerikas Savienotās Valstis
- CSP** – Centrālā statistikas pārvalde
- EK** – Eiropas Komisija
- EEZ** – Eiropas Ekonomikas zona
- EM**- Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija
- EBTP** - Eiropas biznesa panelis (*European Business Test Panel*)
- ES** – Eiropas Savienība
- IT** – informācijas tehnoloģijas
- KM** - Latvijas Republikas Kultūras ministrija
- KSA** - Korporatīvā sociālā atbildība
- LBAS** - Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienība
- LDDK** – Latvijas Darba devēju konfederācija
- LGBT** – lesbietes, geji, biseksuāļi un transpersonas
- LIAA**- Latvijas investīciju un attīstības aģentūra
- LM**- Latvijas Republikas Labklājības ministrija
- LTRK** – Latvijas tirdzniecības un rūpniecības kamera
- MVU** – mazie un vidējie uzņēmumi
- NVO**- nevalstiskās organizācijas
- SIA** – Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
- SIF** – Sabiedrības integrācijas fonds

## KOPSAVILKUMS

Pētījumu „Dažādības vadības situācijas izpēte uzņēmumos” (turpmāk – pētījums) veica personu apvienība SIA „Corporate Consulting” un Sabiedriskās politikas centrs „PROVIDUS” laika posmā no 2015. gada 30. aprīļa līdz 2015. gada 30. oktobrim. Pētījuma mērķis bija iegūt datus par izpratnes līmeni un apstākļiem, kas ietekmē dažādības vadības pieejas īstenošanu uzņēmumos Latvijā un apzināt ārvalstu uzņēmumu labās prakses piemērus tās īstenošanā. Pētījumam nepieciešamie dati tika iegūti gan ar kvantitatīvajām, gan kvalitatīvajām datu ieguves un analīzes metodēm: pētījumu apkopošana par dažādības vadību ES valstīs, ekspertu intervijas ar Latvijas mazo, vidējo un lielo uzņēmumu vadītājiem vai vadoša līmeņa darbiniekiem, ārvalstu uzņēmumu dažādības vadības atbildīgajām personām, Eiropas līmeņa dažādības vadības ekspertiem, Latvijas uzņēmējdarbības un cilvēkresursu vadības ekspertiem, kā arī tika veikta Latvijas mazo, vidējo un lielo uzņēmumu darbinieku anketēšana.

### Pētījuma tēmas:

- dažādības vadības attīstība uzņēmējdarbības vidē Eiropā un Latvijā;
- situācijas izpēte par esošo dažādības vadības praksi uzņēmumos Latvijā un par apstākļiem, kas ietekmē tās ieviešanu;
- iniciatīvu/labās prakses izpēte 10 ES un EEZ valstu uzņēmumos par dažādības vadības pieejas īstenošanu.

## KAS IR DAŽĀDĪBAS VADĪBA?

*“Starptautiskās dažādības asociācijas definīciju „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.”<sup>1</sup>”*

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

- apzināt darbinieku atšķirīgo 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);
- orientēties uz dažādiem klientiem, kuri pārstāv dažādas sabiedrības grupas un kuriem ir daudzveidīgas vajadzības (klientu dažādība).

Katrs uzņēmums var veidot individuālu, sev piemērotu dažādības vadības pieeju. 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.

<sup>1</sup> Keil M., Amershi B., Holmes S., Jakoblonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh K., “Starptautiskā dažādības vadības apvienība”, [tiešsaiste]. Rīga, 2007. [skatīts 2015. gada 1.maijā]. Pieejams: [http://www.lak.lv/uploads/filedir/Faili/Dazadibas\\_celvedis.pdf](http://www.lak.lv/uploads/filedir/Faili/Dazadibas_celvedis.pdf)

## / GALVENIE PĒTĪJUMA REZULTĀTI UN SECINĀJUMI

Pētījuma ietvaros tika veikta ārvalstu pieredzes izpēte dažādības vadības jomā (tai skaitā tika veikta gadījumu izpēte par 10 ES uzņēmumiem, kas īsteno dažādības vadību) un Latvijas uzņēmumu aptauja un intervijas ar uzņēmumu vadību.

Latvijā dažādības vadības politika ir definēta un izstrādāta tikai starptautisko uzņēmumu meitas uzņēmumos, turklāt kā atsevišķs politikas virziens tā ir izstrādāta tikai vienā uzņēmumā. **Latvijā dibināti uzņēmumi lielākoties īsteno atsevišķus dažādības vadības pasākumus**, un tie parasti nav atrunāti uzņēmuma politikas dokumentos.

Latvijas uzņēmumu darbinieki un vadītāji kopumā atzīst dažādības vadības pozitīvo ietekmi uz uzņēmumu. Vairāk kā 70% darbinieku uzskata, ka darbinieku dažādība uzlabo darba atmosfēru uzņēmumā, kas potenciāli var uzlabot arī darbinieku vēlmi strādāt šajā uzņēmumā.

Pētījumā iekļautajos uzņēmumos strādā darbinieki no dažādām sabiedrības grupām, līdz ar to vairākumā uzņēmumu darbinieku dažādība ir realitāte. Tomēr tikai nelielā daļā uzņēmumu (33% lielo uzņēmumu un 22% mazo un vidējo uzņēmumu) tiek veiktas darbinieku mācības par dažādības un vienlīdzības jautājumiem un tiek attīstītas vadītāju un darbinieku starpkultūru komunikācijas prasmes. Tas nozīmē, ka **liela daļa uzņēmumu vēl nav apzinājušies, ka darbinieku daudzveidība ir resurss**, kas jāprot kompetenti pārvaldīt, lai no tā gūtu ieguvumus gan uzņēmums, gan paši darbinieki.

Nedaudz mazāk, kā puse intervēto Latvijas uzņēmumu vadītāju (14 no 33) norāda, ka viņu uzņēmumi mērķtiecīgi apzina savu darbinieku dažādību. 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 neapkopu datus par uzņēmumos esošo darbinieku dažādību un to piederību noteiktām sociālām grupām.

Latvijas uzņēmumu vadība pārsvarā ir gatava iespēju robežās pielāgot darba vidi dažādu darbinieku vajadzībām. Tomēr salīdzinot sniegtās atbildes pēc uzņēmuma lieluma, jāsecina, ka **ievērojami biežāk darbinieku vajadzības tiek respektētas lielajos uzņēmumos (64%)**, savukārt mazajos un vidējos uzņēmumos apstiprinoši atbildējuši tikai 23% intervēto darbinieku.

Veicot klientu aptaujas, Latvijas uzņēmumos reti tiek mērīta dažādām sociālām grupām piederīgo klientu apmierinātība (pēc dzimuma, vecuma, dzimtās valodas utt.). Šādas pieejas neesamība ierobežo uzņēmuma iespējas piemērot konkrēto pakalpojumu vai produktu dažādu klientu vajadzībām.

Gan starptautiskie pētījumi, kuru analīze tika veikta priekšizpētes ietvaros, gan ES uzņēmumu gadījumu izpēte un intervijas ar Latvijas uzņēmumu vadītājiem, apstiprina, ka dažādības vadības pieejas īstenošana pozitīvi ietekmē biznesa veikspēju kā ārzemēs, tā arī Latvijā, ietekmējot darbinieku motivāciju un produktivitāti. Aptuveni divas trešdaļas no intervētājiem 33 Latvijas uzņēmumu vadītājiem uzskata, ka pastāv tieši **ieguvumi biznesam** no darbinieku dažādības, tai skaitā vismaz vienā no šīm jomām: **darbinieku piesaistē un noturība, klientu piesaiste un apmierinātība, un komandas darba efektivitāte un produktivitāte**.

## IEVADS

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.

Šī pētījuma mērķis ir iegūt datus par apstākļiem, kas ietekmē dažādības vadības pieejas ieviešanu privātajā sektorā, un apzināt uzņēmumu labo praksi tās īstenošanā.

Saskaņā ar Sabiedrības integrācijas fonda (turpmāk - pasūtītājs) prasībām pētījumam ir četras daļas, un pētījuma gala ziņojumā tiek atspoguļota informācija par:

- dažādības vadības attīstību uzņēmējdarbības vidē Eiropā un Latvijā;
- dažādības vadības prakses un tās ieviešanas apstākļu izpēti uzņēmumos Latvijā;
- iniciatīvu/labās prakses izpēti 10 ES un EEZ valstu uzņēmumos par dažādības vadības pieejas īstenošanu to darbībā, kas piemērojama uzņēmējdarbības videi Latvijā;
- rekomendācijām Latvijas uzņēmumiem dažādības vadības pieejas ieviešanā un tās veicināšanas pasākumiem.

Pētījuma sākumdaļā ir aprakstīta pētījumā izmantotā metodoloģija, pieņēmumi un ierobežojumi, bet turpinājumā - analizēti pētījuma rezultātā iegūtie dati un sniegtas rekomendācijas Latvijas uzņēmumiem par dažādības vadības pieejas ieviešanu un tās veicināšanas pasākumiem. **1.nodaļā** aprakstīta dažādības vadība uzņēmumos ASV, Eiropā un Latvijā – tās attīstība un dažādības vadības pievienotā vērtība, kā arī pārskats par EK atbalstītās „Dažādības hartas” piemērošanas rezultātiem tajās ES valstīs, kuras ir izveidojušas savas dažādības hartas. Šīs nodaļas ietvaros tiek atspoguļoti vairāku starptautisku dažādības vadības pētījumu analīzes secinājumi, kā arī atziņas no intervijas ar starptautisku dažādības vadības ekspertu J. Monnot. **2.nodaļā** tiek analizēti uzņēmumu vadītāju intervijās un darbinieku anketēšanā iegūtie dati par dažādības vadības praksi uzņēmumos Latvijā un apstākļiem, kas ietekmē tās ieviešanu. Iegūto datu interpretēšana tiek veikta, ņemot vērā uzņēmumu darbinieku vecumu, dzimumu un, kur iespējams, invaliditātes, seksuālās orientācijas, etniskās un reliģiskās piederības aspektus. Šajā nodaļā aprakstīta arī uzņēmumu vadītāju un darbinieku viedokļu analīze par dažādības vadības pieejas īstenošanu uzņēmumos. **3.nodaļā** tiek analizētas Igaunijas, Ungārijas, Lielbritānijas, Zviedrijas, Austrijas, Vācijas, Polijas, Īrijas un Somijas uzņēmumu iniciatīvas/labās prakses dažādības vadības pieejas īstenošanā, kas piemērojamas uzņēmējdarbības videi Latvijā. Šajā nodaļā tiek apskatīti uzņēmumu galvenie ieguvumi, īstenojot dažādības vadības politiku, skaidrota politikas būtība, kā arī aprakstīti būtiskākie uzņēmumu atklājumi, secinājumi un ieteikumi citiem uzņēmumiem par dažādības vadības ieviešanu. **4.nodaļā** ir apkopoti pētījuma laikā gūtie secinājumi un sniegtas rekomendācijas un priekšlikumi Latvijas uzņēmumiem un citām iesaistītajām pusēm par dažādības vadības ieviešanu un veicināšanas pasākumiem.



## ESOŠĀS SITUĀCIJAS APRAKSTS

Demogrāfiskās izmaiņas (sabiedrības „novecošanās”, iedzīvotāju emigrācija) jau vidējā termiņā var atstāt negatīvu iespaidu uz Latvijas uzņēmumu izredzēm atrast un piesaistīt kvalificētu darbaspēku. Lai nodrošinātu pilnīgāku un efektīvāku sabiedrības tautsaimniecības potenciāla izmantošanu, būtu jāveicina un jāatbalsta visu sociālo grupu iesaiste tautsaimniecībā un jāizvairās no situācijām, kad dažas grupas atpaliek izglītībā vai nodarbinātībā<sup>2</sup>. 2014. gada Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka iedzīvotāju etniskais sastāvs Latvijā ir ļoti dažāds. Latvijas teritorijā pastāvīgo iedzīvotāju etnisko sastāvu pārstāv latvieši (61,4%), krievi (26%), baltkrievi (3,4%), ukraiņi (2,3%), poļi (2,2%) un citas tautības.

No visiem Latvijas pastāvīgajiem iedzīvotājiem tikai 62% ir darbaspējas vecumā, tai skaitā 49% darbospējīgo ir vīrieši, bet 51% - sievietes.<sup>4</sup> Ne visas sabiedrības grupas ir vienādi labi iesaistītas darba tirgū – cilvēki pirms pensijas vecumā un jaunieši ir daudz vairāk pakļauti bezdarba riskam, nekā citas sabiedrības grupas. Cilvēki vecumā no 50 gadiem šobrīd veido 37,7% no kopējā reģistrēto bezdarbnieku skaita valstī, savukārt, jaunieši vecumā no 15 līdz 29 gadiem veido 199% no visiem reģistrētajiem bezdarbniekiem.<sup>5</sup>

Dažādu etnisko un sociālo grupu līdzdalība darba tirgū nodrošina ne tikai jaunus darbiniekus, bet arī rada jaunus izaicinājumus un liek rūpēties par vidi, kurā atšķirības tiek atzītas un novērtētas. Piesaistot darbiniekus no dažādām etniskām, sociālām, vecuma grupām, uzņēmumi var atrisināt cilvēkresursu problēmas, tomēr tam nepieciešama arī īpaša uzņēmuma politika, kas ņem vērā cilvēku atšķirības un nodrošina, lai daudzveidīgā darbaspēka potenciāls tiktu maksimāli atzīts, apzināts un izmantots konkurētspējas paaugstināšanai. **Veiksmīga stratēģija, kas veicina organizāciju attīstību, aizvien pieaugošas dažādības apstākļos, ir dažādības vadība (diversity management).** Dažādības vadība palīdz īstenot praksē vienlīdzīgas pieejas principu darbā ar dažādām sabiedrības grupām, tajā pašā laikā respektējot to atšķirības. Dažādība uzņēmumos palīdz veicināt dažādu sabiedrības grupu savstarpēju uzticēšanos un pārvarēt komunikācijas barjeras. Dažādības vadība tiek vērtēta kā ieguvums, kas uzlabo uzņēmumu konkurētspēju, paaugstina produktivitāti, kā arī rada pievienoto vērtību uzņēmumam.

Vairāku starptautisku pētījumu rezultāti un dažādības vadības ieviešanas prakse citās valstīs liecina, ka ar **dažādības vadības pieeju var:**

- piesaistīt, nodarbināt un noturēt cilvēkus no dažādām grupām un ar visdažādākajām spējām un talantiem;
- radīt darba vidi, kurā katrs cilvēks jūtas cienīts un var maksimāli sevi realizēt;
- labāk izprast uzņēmuma klientus un radīt pakalpojumus, kas atbilst atšķirīgo klientu vajadzībām;
- izmantot dažādas iniciatīvas, lai mazinātu nevienlīdzību.<sup>6</sup>

Lai atbalstītu dažādības vadības ieviešanu uzņēmumos visā Eiropā, EK izveidoja Platformu dažādības hartām<sup>7</sup>– nacionāla līmeņa deklarācijām, kurām brīvprātīgi pievienojas uzņēmumi, kas apņemas veidot dažādību iekļaujošu darba vidi, kurā tiek nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas ikvienam neatkarīgi no personāla vecuma, dzimuma, invaliditātes, etniskās piederības, reliģiskās pārliecības vai seksuālās orientācijas. Arvien

2 Sabiedrības integrācijas fonds, „Pētījums par pretdiskriminācijas politikas uzraudzības sistēmas izstrādi. Pētījuma rezultātu ziņojums” [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 6.maijā]. Pieejams: [http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-dazadiba/Petijums\\_diskr\\_final.pdf](http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-dazadiba/Petijums_diskr_final.pdf).

3 Centrālās statistikas pārvaldes datu bāze, „Patstāvīgo iedzīvotāju etniskais sastāvs gada sākumā” [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 10.novembrī]. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale\\_\\_ikgad\\_\\_iedz\\_\\_iedzskaits/IS0070.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale__ikgad__iedz__iedzskaits/IS0070.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0)

4 Centrālās statistikas pārvaldes datu bāze, „Patsāvīgo iedzīvotāju skaits līdz darbaspējas, darbaspējas un vīrs darbaspējas vecuma grupās pēc dzimuma gada sākumā”, [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 10.novembrī]. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale\\_\\_ikgad\\_\\_iedz\\_\\_iedzskaits/IS0022.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale__ikgad__iedz__iedzskaits/IS0022.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0)

5 Nodarbinātības valsts aģentūra, „Pārskats par bezdarba situāciju valstī”, [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 10.novembrī]. Pieejams: [http://www.nva.gov.lv/docs/28\\_55db1a725c3445.49266031.pdf](http://www.nva.gov.lv/docs/28_55db1a725c3445.49266031.pdf)

6 Zankovska-Odiņa S., “Mācību kurss „Dažādības vadība. Neizmantotās iespējas” metodiskās vadlīnijas” [tiešsaiste]. Rīga, 2013 [skatīts 2015.gada 9.septembrī]. Pieejams: [http://www.vas.gov.lv/lv/box/files/par\\_mums\\_projekti/dvkursametodiskasvadlinijas.pdf](http://www.vas.gov.lv/lv/box/files/par_mums_projekti/dvkursametodiskasvadlinijas.pdf)

7 European Commission „Diversity Charters across the EU” [tiešsaiste] 2015 [skatīts 2015.gada 9.septembrī]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm)



vairāk uzņēmumu saskata dažādības vadībā pievienoto vērtību uzņēmuma attīstībai.

Lai apzinātu Latvijas uzņēmumu viedokli un pieredzi saistībā ar dažādības vadības pieeju un apstākļiem, kas varētu palīdzēt uzņēmumiem to ieviest, attīstīt un uzlabot, ir veikts pētījums, kurā analizēti dati par uzņēmumiem, kas jau īsteno dažādības vadību praksē.

## METODOLOĢIJA

Pētījuma veikšanai nepieciešamo datu ieguvei tika izmantotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētījuma metodes – literatūras analīze, statistikas datu izpēte un iepriekš veiktu Latvijas un starptautisku pētījumu datu sekundāra analīze, izvēlēto uzņēmumu darbinieku anketēšana, padziļinātas intervijas ar uzņēmumu vadītājiem, personāla daļas vadītājiem un citiem uzņēmumu vadības pārstāvjiem.

Lai veiktu priekšizpēti (**1.nodaļa**) par dažādības vadības attīstību uzņēmējdarbības vidē Eiropā, ASV un Latvijā, tika veikta pēdējo 10 gadu laikā publicēto svarīgāko pētījumu analīze par tēmu „dažādības vadības politikas attīstība uzņēmējdarbības vidē”, no kuriem tika atlasīti 15 būtiskākie. Papildus priekšizpētes veikšanai tika organizēta padziļināta intervija ar Eiropas līmeņa dažādības vadības ekspertu,<sup>8</sup> kā arī organizētas intervijas ar trīs Latvijas uzņēmējdarbības un cilvēkresursu vadības ekspertiem par dažādības vadības iniciatīvām Latvijā.<sup>9</sup> Padziļinātā intervija ar starptautisko ekspertu palīdzēja precizēt izpētes jautājumus par Eiropas uzņēmumu dažādības vadības politiku un praksi. Savukārt, padziļinātās intervijas ar Latvijas ekspertiem palīdzēja noskaidrot, kādā veidā pirms dažiem gadiem tika ieviestas pirmās dažādības vadības iniciatīvas Latvijas uzņēmumos, kā arī ļāva secināt, ka **Latvijas uzņēmumos salīdzinoši reti pastāv rakstiski sagatavota dažādības vadības politika.**

**2.nodaļā** apkopotie dati iegūti, izmantojot anketēšanas metodi un padziļināto interviju metodi (tiešās intervijas un atsevišķos gadījumos - telefonintervijas). Pavisam tika aptaujāti **535 darbinieki 32 uzņēmumos un intervēti - 33 uzņēmumu vadītāji.** Uzņēmumi pētījuma izlasei tika atlasīti pēc vairākiem kritērijiem. Pirmkārt, uzņēmumi tika atlasīti pēc EM datiem par tautsaimniecības struktūras sadalījumu 2014. gadā, lai pētījumā tiktu pārstāvēti dažādu nozaru uzņēmumi. Otrkārt, uzņēmumi tika atlasīti pēc reģionālā sadalījuma, ņemot vērā Centrālās statistikas pārvaldes datus par uzņēmumu sadalījumu pēc statistiskajiem reģioniem 2012. gadā, nodrošinot, ka 25% no izlasē iekļautajiem uzņēmumiem ir uzņēmumi ārpus Rīgas teritorijas, un nodrošinot, ka 50% no uzņēmumu izlasē iekļautajiem uzņēmumiem ir mazie un vidējie uzņēmumi. Pētījuma ietvaros uzņēmuma lielums tika noteikts pēc darbinieku skaita uzņēmumā: mazs uzņēmums - darbinieku skaits līdz 49; vidējs uzņēmums - darbinieku skaits 50-249; liels uzņēmums - darbinieku skaits 250 un vairāk.

Pētījuma ietvaros bija nepieciešams identificēt un atlasīt tos uzņēmumus, kuros tiek īstenota dažādības vadības pieeja vismaz vienā no trīs aspektiem:

- darbinieku dažādība, viņu piesaistes, attīstības, noturēšanas politikas iniciatīvas;
- darba vides dažādība, aptverot darba un privātās dzīves līdzsvarošanas politiku, vadības pieejamību un komunikācijas praksi;
- klientu dažādība, to vajadzību, specifikas izpētes politika un komunikācija ar tiem.

Tādējādi prioritāri pētījuma izlasē tika iekļauti tie uzņēmumi, kas ietilpst Uzņēmumu reputācijas topā 2015, Darba devēju topā 2014 vai Ilgtspējas indeksā 2015, kā arī tie, kas ir saņēmuši finansējumu no LIAA vai ir biznesa inkubatoru dalībnieki. Tā kā šie uzņēmumi tiek vērtēti pēc korporatīvās un sociālās atbildības līmeņa, pastāvēja lielāka iespējamība, ka tieši šajos uzņēmumos tiks identificēts kāds no iepriekšminētajiem dažādības vadības aspektiem. Lai no pētījuma izlases neizslēgtu tos uzņēmumus, kuri nav iekļauti šajos topos un nav saņēmuši LIAA finansējumu, kā arī tos, kuri nav biznesa inkubatoru dalībnieki, papildus uzņēmumu izlasē tika iekļauti arī uzņēmumi pēc nejauša atlases principa.

<sup>8</sup> Intervējamā persona: Monnot, J.M., uzņēmuma Sodexo Dažādības vadītājs un Francijas dažādības hartas līdzdibinātājs

<sup>9</sup> Intervējamās personas: Dace Helmane, biedrības „Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts” (InCSR) valdes locekle, Jānis Gredzens, Organizācijas attīstības centra „Spring VallSIA “EY”” izpilddirektors, Kaspars Zālītis

Vispārējā situācijas izpēte par esošo dažādības vadības praksi uzņēmumos Latvijā tika īstenota divās kārtās. Sākotnēji tika izveidota izlases kopa no 100 uzņēmumiem pamatsarakstā un 100 uzņēmumiem rezerves sarakstā (skatīt 2.pielikumu). Pētījuma izlasē iekļautie 200 uzņēmumi tika telefoniski aptaujāti, lai atrastu uzņēmumus, kuros tiek īstenotas dažādības vadības iniciatīvas vismaz vienā no iepriekš pieminētajiem trīs aspektiem. Esošās situācijas izpētes ietvaros tika konstatēts, ka 88,5% jeb 177 uzņēmumos no pētījuma sākotnējā izlasē iekļautajiem uzņēmumiem tiek īstenotas dažādības vadības iniciatīvas vismaz vienā no iepriekš pieminētajiem aspektiem.

Pēc telefoniskas aptaujāšanas tie uzņēmumi, kuros tika identificēta kāda no dažādības vadības iniciatīvām, tika aicināti piedalīties pētījuma otrajā kārtā, kas paredzēja darbinieku elektronisku anketēšanu un padziļinātas intervijas ar vadītāju vai izņēmuma kārtā padziļinātu interviju ar cita līmeņa vadītājiem, piemēram, personāla daļas vadītājiem, uzņēmuma mārketinga vai komunikāciju vadītājiem, kas spēja sniegt informāciju par uzņēmuma īstenotajām dažādības vadības iniciatīvām.

Otrās kārtas ietvaros kopumā iesaistījās 33 uzņēmumi. 25 uzņēmumos tika veikta uzņēmumu vadītāju padziļināta intervēšana un 8 uzņēmumos tika veikta cita līmeņa vadītāju padziļināta intervēšana, piemēram, personāla daļas vadītāju, mārketinga un komunikāciju vadītāju intervēšana. Uzņēmuma dalībai pētījumā svarīgs priekšnoteikums bija uzņēmuma piekrišana gan darbinieku anketēšanai, gan intervijai ar uzņēmuma vadību, lai varētu izvērtēt faktisko situāciju dažādības vadības ieviešanā gan no vadības, gan no darbinieku perspektīvas. Pētījuma ietvaros tikai viena uzņēmuma vadītājs piekrita intervijai, bet nepiekrita tā darbinieku anketēšanai. Uzņēmumu vadītāju vai citu līmeņu vadītāju intervijas tika apkopotas nesistematizētas transkripcijas (protokola) formā.

Darbinieku anketēšanā tika plānots, ka no lielajiem uzņēmumiem tiks saņemtas vismaz 30 aptaujas anketas, no vidējiem – vismaz 20, no mazajiem – vismaz 10 vai tik, cik darbinieku ir uzņēmumā.

Darbinieku aptaujas īstenošanai tika izmantotas Google doc veidlapas, kas ļauj respondentam aizpildīt aptaujas anketu, izmantojot elektronisku aptaujas anketu saiti, kā arī aizpildīt šīs aptaujas anketas pilnīgi anonīmi.

Detalizētu informāciju par pētījuma izlasē ietverto uzņēmumu sarakstu, kā arī uzņēmumiem, kuros tika veikta vadītāju intervēšana un darbinieku anketēšana skatīt 3. pielikumā.

Lai veicinātu izpratni par biznesa ieguvumiem no dažādības vadības pieejas īstenošanas, pētnieki veica **3.nodaļā** aprakstīto 10 ES uzņēmumu izpēti, izmantojot biznesa gadījumu izpētes metodi. Šajos uzņēmumos tika pētīti tādi aspekti kā dažādības vadības iniciatīvas avots, veikts īstenošanās uzņēmuma politikas pasākumu apraksts, identificēti biznesa ieguvumi no dažādības vadības ieviešanas, skaidrota dažādības vadības ietekme uz mazāk pārstāvēto grupu iespējām iesaistīties darba tirgū, kā arī apkopoti uzņēmuma galvenie atklājumi, secinājumi, ieteikumi citiem uzņēmumiem īstenojot dažādības vadību. 10 ES uzņēmumu atlase tika veikta pēc trīs kritērijiem. Pirmkārt, uzņēmumi tika atlasīti no 10 dažādām ES un EEZ valstīm. Otrkārt, gadījumu aprakstiem izvēlētie uzņēmumi pārstāvēja šādas nozares: tirdzniecība, rūpniecība, telekomunikācijas, medicīna, informācijas tehnoloģijas, pakalpojumi. Treškārt, izvēlētais iniciatīvas/labās prakses piemēri ir piemērojami uzņēmējdarbības videi Latvijā.

Uzņēmumu gadījumu izpētes ietvaros tika veikta uzņēmuma dažādības vadības politikas dokumentu aprakstu un publikāciju analīze, atsevišķos gadījumos – citi pētījumi, kuros analizēta šo uzņēmumu pieeja, kā arī tika organizētas telefoniskas intervijas ar uzņēmumu dažādības vadības ekspertiem vai personāldaļas vadītāju, vai citu uzņēmuma darbinieku, kas atbild par dažādības vadības ieviešanu uzņēmumā.

Kopumā gadījumu izpētē tika izstrādāti 10 uzņēmumu gadījumu apraksti. Šie uzņēmumi pārstāv tādas valstis kā Austrija (informācijas tehnoloģijas), Igaunija (pakalpojumi), Lielbritānija (pakalpojumi, tirdzniecība), Īrija (pakalpojumi), Polija (telekomunikācijas, uzņēmējdarbības konsultācijas), Somija (ražošana), Zviedrija (ražošana), Vācija (ražošana).

Pamatojoties uz pētījuma laikā iegūtajiem datiem, to analīzi un secinājumiem, tika izstrādātas rekomendācijas

Latvijas uzņēmumiem un citām iesaistītajām pusēm par dažādības vadības pieejas ieviešanu un tās veicināšanas pasākumiem, kas ir aprakstītas šī dokumenta **4.nodaļā**.

Pētījuma izstrādē tika izmantota iepriekšējā sadaļā aprakstītā metodoloģija, kas ietver šādus ierobežojumus:

- Pētījuma analīzē izmantoti dati paļaujoties uz respondentu viedokli un sniegto ziņu patiesumu, tādēļ netika veikta intervējamo sniegto datu patiesuma pārbaude.
- Atspoguļotie dati par uzņēmumu vadītāju un darbinieku viedokļiem raksturo situāciju pētījuma veikšanas brīdī, līdz ar to autori neuzņemas atbildību par potenciālajām viedokļu izmaiņām.
- Veicot 10 ES uzņēmumu gadījumu izpēti, ārvalstu uzņēmumu atsaucība bija zema, tāpēc dažos gadījumos tika atlasīti divi uzņēmumi no vienas valsts.
- Pētījuma robežas ir noteiktas saskaņā ar pasūtītāja sagatavotajā darba uzdevumā noteiktajiem izpētes jautājumiem, un starp abām pusēm saskaņoto pētījuma metodoloģiju. Pētījuma ziņojumā minētie secinājumi un rekomendācijas ir izstrādātas, pamatojoties uz pētījuma laikā iegūtu informāciju.

# I. DAŽĀDĪBAS VADĪBAS ATTĪSTĪBAS PRIEKŠIZPĒTE UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDĒ EIROPĀ UN LATVIJĀ

Šajā pētījuma sadaļā tiek apzināti dažādības vadības jēdziena attīstības posmi pasaulē, aprakstot pieejas attīstību ASV un Eiropā, kā arī identificējot būtiskākos sociāli ekonomiskos aspektus, kas ietekmē dažādības vadības pieejas īstenošanu Eiropas uzņēmējdarbībā. Sadaļā arī tiek apkopoti ārvalstu dažādības vadības pētījumu secinājumi, kas norāda uz dažādības vadības ietekmi uz uzņēmumu attīstību. Šajā sadaļā apskatīta arī EK atbalstītās brīvprātīgās iniciatīvas Dažādības hartas ietekme uz dažādības vadības pieejas veicināšanu uzņēmumos Eiropā.

## I.1. DAŽĀDĪBAS VADĪBAS JĒDZIENA ATTĪSTĪBAS POSMI

Dažādības vadības jēdziena aizsākumi ir atrodamā ASV uzņēmumu politikā. Divdesmitā gadsimta astoņdesmitajos un deviņdesmitajos gados ASV un Kanādas uzņēmumi pozitīvas darbības (*affirmative action*) politikas vietā pakāpeniski sāka izmantot dažādības vadības politiku.<sup>10</sup> Tā vietā, lai ar kvotām jeb „pozitīvu diskrimināciju” veicinātu mazāk privilēģēto sabiedrības grupu labklājību, tika piedāvāts modelis, kas veido draudzīgu vidi un veicina dažādu cilvēku, tostarp diskriminēto grupu pārstāvju, iekļaušanu. No „šaura” dažādības modeļa – kad uzmanība tiek pievērsta tikai tādām cilvēku atšķirībām kā dzimums, vecums, etniskā piederība vai invaliditāte, ASV un Eiropas uzņēmumu cilvēkresursu politika pakāpeniski sāka izmantot plašāku dažādības definīciju, kas ietver arī kultūru, reliģiju, ģimenes struktūru (attiecību modeli), seksuālo orientāciju un citas pazīmes, jo arī šīs pazīmes ietekmē, piemēram, to, kā cilvēks tiks pieņemts vairāk vai mazāk draudzīgā darba vidē.<sup>11</sup>

Dažādības vadības politikas īstenošanā uzņēmumos liela loma tradicionāli ir bijusi darbinieku apmācībām. Līdzās dažādības vadības jēdziena attīstībai mainījās arī apmācību fokuss: no informatīvām apmācībām, kas palīdz minoritāšu pārstāvjiem (piemēram, migrantiem) iekļauties uzņēmumā, izprast gan mazākuma, gan vairākuma pārstāvju kultūras atšķirības (*cultural awareness*) un vienlīdzīgas pieejas apmācībām visiem (saistībā ar pretdiskriminācijas tiesību aktu attīstību visās Rietumu valstīs) – uz apmācībām, kuru mērķis ir panākt pārmaiņas visos uzņēmuma līmeņos, kur dažādības jautājumi ir integrēti horizontāli visā uzņēmuma darbībā.<sup>12</sup>

Sociāli ekonomiskie aspekti, kas ietekmē intereses pieaugumu par dažādības vadības pieejas izmantošanas iespējām uzņēmumos Eiropā, lielākoties ir saistīti ar izmaiņām demogrāfiskajā situācijā (sabiedrības novecošanās)<sup>13</sup> un migrāciju, kā arī vienlīdzīgu iespēju politikas un līdztiesības tiesību aktu īstenošanas progresu ES valstīs. Daudzās ES valstīs tiesību akti līdztiesības jomā sākumā ietvēra tikai dzimumu līdztiesības konceptu, kas attīstījās un paplašinājās, uzsverot visu cilvēku līdztiesību neatkarīgi no dažādām atšķirībām. ES aktīvi sekmē līdztiesību un vienlīdzīgas iespējas nodarbinātības politikā un darba vietā. **Dažādības vadības pieeja** kopumā ir plašāka par vienādu iespēju pieeju<sup>14</sup> – tā paredz ne tikai diskriminācijas novēršanu, bet arī **proaktīvu pieeju dažāda darbaspēka piesaistei, darba vides pārveidei atbilstoši darbinieku vajadzībām un darbam ar dažādiem klientiem**. Saskaņā ar Starptautiskās dažādības asociācijas pieeju *„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.”*<sup>15</sup> Tās ieviešanā būtiska loma ir uzņēmuma vadībai, kas to iekļauj uzņēmuma stratēģijas dokumentos. Dažādības vadības ieviešanai ir jābūt vadītam procesam, kuru uzrauga un izvērtē uzņēmuma vadība un kurā apzināti piedalās uzņēmuma darbinieki.

10 Kandola, R. & J. Fullerton, "Managing the Mosaic: Diversity in Action." 2nd Edition. London: CIPD Publishing House, 1998. 168 pp. ISBN 9780852927427.

11 Mor Barak M.E. "Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace." 3rd Edition. London: SAGE Publications, Inc 2014. 403 pp. ISBN 9781452242231.

12 Sippola, A., red. "Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management", [tiešsaiste]. Somija, 2007 [skatīts 2015.gada 11.jūnijā]. Pieejams: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf)

13 European Commission "Population Ageing in Europe" [tiešsaiste] 2014 [skatīts 2015.gada 11.jūnijā]. Pieejams: [http://www.net4society.eu/\\_media/Population\\_Ageing\\_in\\_Europe.pdf](http://www.net4society.eu/_media/Population_Ageing_in_Europe.pdf)

14 Sippola, A., red. "Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management", [tiešsaiste]. Somija, 2007 [skatīts 2015.gada 11.jūnijā]. Pieejams: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf)

15 Keil M., Amershi B., Holmes S., Jakoblonki H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh K. (2007) Starptautiskā dažādības vadības apvienība, [http://www.lak.lv/uploads/filedir/Faili/Dazadibas\\_celvedis.pdf](http://www.lak.lv/uploads/filedir/Faili/Dazadibas_celvedis.pdf) (skatīts 01.05.2015.), 7.

## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS JOMAS

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

- **darbinieku dažādība:** piesaistīt, nodarbināt un noturēt cilvēkus no dažādām sabiedrības grupām ar visdažādākajām spējām un talantiem;
- **darba vides dažādība:** radīt darba vidi, kurā katrs cilvēks jūtas cienīts un var maksimāli īstenot savu profesionālo potenciālu;
- **klientu dažādība:** pieņemt un iepazīt savus klientus un radīt pakalpojumus, kas atbilst dažādu klientu atšķirīgajām vajadzībām.

Uzņēmumi citās Eiropas valstīs ievieš dažādības vadības pieejas vienā vai vairākās no šīm jomām. Tomēr vairāku pētījumu secinājumi ļauj apgalvot, ka **dažādības vadība ir efektīva tikai tad, ja tā ir integrēta uzņēmuma stratēģijā un ikdienas praksē**. Tas nozīmē, ka uzņēmums ņem vērā dažādu sabiedrības grupu situāciju gan darbinieku piesaistē un atlasē, gan darba procesu organizēšanā un darbā ar klientiem.

Lai gan iepriekš minēto trīs jomu/pieeju mērķi atšķiras (piesaistīt daudzveidīgu darbaspēku, veidot darbiniekiem draudzīgu vidi, kas veicina apmierinātību un produktivitāti, un piesaistīt daudzveidīgus klientus, kā arī veicināt klientu apmierinātību), to kopējais mērķis ir viens – **gūt panākumus, izmantojot dažādības priekšrocības**. Piemēram, Lielbritānijas sertificēto grāmatvežu organizācijas (*Association of Chartered Certified Accountants*)<sup>16</sup> pētījums ar gadījumu izpēti metodes starpniecību atklāj, ka uzņēmumi Lielbritānijā un Eiropā aktīvi ievieš dažādības vadības prakses visās trīs jomās ar vienādu mērķi – nodrošināt uzņēmuma veiksmīgu funkcionēšanu, ņemot vērā sabiedrības dažādību.

### 1.2. DAŽĀDĪBAS VADĪBAS IETEKME UZ BIZNESĀ VEIKTSPĒJU

Valstīs, kur dažādības vadības pasākumi uzņēmumos jau ir ieviesti un tiek īstenoti vairāku gadu garumā, ir veikti vairāki pētījumi par dažādības vadības ietekmi uz biznesa veikspēju. Zemāk ir apkopotī vairāku Eiropā un pasaulē tapušu pētījumu secinājumi par dažādības vadības pieejām un to ietekmi uz uzņēmumu darbību un veikspēju. Lielākā daļa šajā ziņojumā iekļauto pētījumu izmanto datus par vairāku valstu uzņēmumiem. Visi ziņojumā iekļautie pētījumi ietver datus par ES valstu uzņēmumiem un atsevišķos gadījumos - par uzņēmumiem, kas darbojas ASV.

Par trīs **būtiskākajiem ieguvumiem biznesa veikspējai** tiek atzīta dažādības vadības **ietekme uz darbinieku un komandas motivāciju un produktivitāti**, ietekme uz **jaunu produktu/pakalpojumu radīšanu** un inovācijām, kā arī ietekme uz **klientu piesaisti**.

#### 1.2.1. IETEKME UZ DARBINIEKU UN DARBA KOMANDU MOTIVĀCIJU UN PRODUKTIVĪTĀTI

Konsultāciju uzņēmuma Deloitte pētījums (2011)<sup>17</sup>, kura pamatā ir 300 vadītāju aptauja Lielbritānijā un ASV, sevī ietver dažādības vadības jēdziena izpēti, dažādības vadības ieviešanas aspektu analīzi un praktisku ideju izstrādi uzņēmējiem.

Pētījuma rezultātā izdarīti secinājumi, ka dažādības vadības pieejas īstenošana uzņēmumā mēdz būt sarežģīts

<sup>16</sup> The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), "The business case for diversity management", [tiešsaiste]. UK, 2014 [skatīts 2015.gada 7.maijā]. Pieejams: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/human-capital/pol-tp-tbcfdm-diversity-management.pdf>

<sup>17</sup> Deloitte, "Only skin deep? Re-examining the business case for diversity", [tiešsaiste]. Australia, 2011 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [https://www.ced.org/pdf/Deloitte\\_-\\_Only\\_Skin\\_Deep.pdf](https://www.ced.org/pdf/Deloitte_-_Only_Skin_Deep.pdf)

process, kas prasa vadītājiem nodrošināt atbilstošus atbalsta mehānismus, piemēram, efektīva personāla piesaiste un atlase, efektīvi apmācību procesi par dažādības tēmām, kā arī atbilstošs atalgojums.

Biežāk minētie dažādības vadības pieejas īstenošanas **ieguvumi**:

- **uzņēmuma spēja ātrāk reaģēt uz problēmām un risināt tās ar radošāku un efektīvāku pieeju;**
- **darbinieku motivācijas pieaugums, veltot vairāk enerģijas darbam.**

McKinsey” pētījumā (2015)<sup>18</sup> norādīts, ka dažādība vadības pieejas īstenošana palielina darbinieku apmierinātību ar savu darbu un samazina konfliktus starp grupām, uzlabojot sadarbību un lojalitāti. Piemēram, pie minoritātēm piederošie darbinieki jūtas daudz apmierinātāki ar uzņēmumu, ja viņu īpatsvars uzņēmumā sasniedz vismaz 15%.<sup>19</sup>

Lielbritānijas Uzņēmējdarbības, inovāciju un prasmju departamenta pētījumā par dažādības ietekmi uz biznesu (2012),<sup>20</sup> kas aptver tādas nozares kā ekonomika, jurisprudences, socioloģija, bizness, secināts, ka dažādības vadības trūkums uzņēmumos rada biežu darbinieku rotāciju, talantīgu darbinieku aiziešanu, kā arī mazina darbinieku darba produktivitāti.

Arī atsevišķu uzņēmumu izpēte apliecina dažādības vadības pozitīvo ietekmi uz komandas motivāciju. Uzņēmums *Ericsson* šajā pētījumā norāda, ka dažādības vadība pozitīvi ietekmē komandas sniegumu visos līmeņos.<sup>21</sup> Dažādības vadības pieejas īstenošana veicina arī inovāciju ieviešanu un pozitīvi ietekmē uzņēmuma sadarbību ar klientiem.

Dažādības vadības pozitīvo ietekmi uz darbinieku motivāciju apstiprina arī intervija ar uzņēmuma *Sodexo* Dažādības vadības nodaļas vadītāju Radžu Brainču (*Raj Brainch*). *Sodexo* piedāvā ēdināšanas pakalpojumus, tajā strādā ap 419 000 darbinieku, un šis bija viens no pirmajiem uzņēmumiem Eiropā, kas ieviesa dažādības vadības politiku. Pamatojoties uz ikgadējām uzņēmuma darbinieku aptaujām, *Sodexo* Dažādības vadības nodaļas vadītājs uzsver: “*Sodexo dažādības vadības politika pozitīvi ietekmē darbinieku vēlmi un gatavību aktīvi iesaistīties uzņēmuma darbībā, jo dažādības vadība pilnībā ļauj izmantot katru darbinieka potenciālu.*”<sup>22</sup>

## 1.2.2. IETEKME UZ UZŅĒMĒJDARBĪBAS REZULTĀTIEM: FINANŠU RADĪTĀJIEM, INOVĀCIJĀM UN KLIENTU PIESAISTI

*Forbes Insight* pētījums (2011),<sup>23</sup> kas ietver aptauju, kurā piedalījās 321 augstākā līmeņa vadītājs no Eiropas, Amerikas, Āzijas, Klusā okeāna, Tuvo Austrumu un Āfrikas reģionu uzņēmumiem, norāda uz dažādības vadības saistību ar inovācijām. Pētījuma dalībnieku vairākums uzskata, ka daudzveidīga un iekļaujoša personāla piesaistes politika ir īpaši svarīga dažādu perspektīvu un ideju attīstīšanai, kas veicina inovācijas (48% pilnīgi piekrit šim apgalvojumam, un 37% - drīzāk piekrit).<sup>24</sup>

Konsultāciju uzņēmums McKinsey”<sup>25</sup> veica pētījumu ar mērķi noskaidrot saistību starp dažādības vadību uzņēmumā un tā finansiālajiem rezultātiem. Pētījumā izmantoti dati par uzņēmumu kopējiem ieņēmumiem, peļņas pirms nodokļiem un procentu maksājumiem un kapitāla atdevi no 2010. līdz 2014. gadam. **Pētījumā tiek pierādīts, ka pastāv korelācija starp dažādības vadību uzņēmumā un tā finansiālajiem sniegumiem.**

18 McKinsey”&Company, “*Diversity matters*”, [tiešsaiste]. London, 2015 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [http://www.McKinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.McKinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)

19 McKinsey”&Company, “*Diversity matters*”, [tiešsaiste]. London, 2015 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [http://www.McKinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.McKinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)

20 Department for Business Innovation & Skills, “*Bis occasional paper No. 4, The Business Case for Equality and Diversity*” [tiešsaiste]. 2013 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.raeng.org.uk/publications/other/the-business-case-for-equality-and-diversity>

21 Karabacakoglu, F., Ozbilgin, O., “*Global Diversity Management at Ericson: the business case*”, [tiešsaiste]. Turcija: 2012 [skatīts 2015.gada 3.augustā]. Pieejams: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045028>

22 Monnot, J.M., Intervija 22.05.2015.

23 Forbes, “*Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*” [tiešsaiste]. ASV [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)

24 Forbes, “*Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*” [tiešsaiste]. ASV [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)

25 McKinsey”&Company, “*Diversity matters*”, [tiešsaiste]. London, 2015 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [http://www.McKinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.McKinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)



Uzņēmumiem, kuri īsteno dažādības vadību, tie ir augstāki, nekā vidēji sektorā: 25% visu izpētīto uzņēmumu, kam dzimumu vienlīdzības jomā ir vislabākie indikatori, finanšu sniegumi ir vidēji par 15% augstāki, nekā tiem 25% uzņēmumu, kam indikatori dzimumu vienlīdzības jomā ir viszemākie. Savukārt 25% visu izpētīto uzņēmumu, kam etniskās dažādības indikatori ir augstāki nekā citiem, finanšu sniegumi ir par 35% labāki, nekā tiem 25% uzņēmumu, kam ir viszemākie etniskās dažādības indikatori.<sup>26</sup> Pētījuma autori argumentē, ka tas notiek tāpēc, ka dažādība vadības pieejas īstenošana ne tikai palielina darbinieku apmierinātību un uzlabo sadarbību, bet arī piesaista talantīgus darbiniekus no agrāk mazāk pārstāvētām grupām – sievietēm un citām minoritāšu grupām.

Deloitte pētījums (2011), pamatojoties uz vadītāju aptauju, uzsver, ka uzņēmumi ar lielāku sieviešu īpatsvaru sasniedz labākus finanšu rezultātus, savukārt uzņēmumi ar lielāku rasu un dzimumu daudzveidību spēj sasniegt augstākus ieņēmumu rādītājus, lielāku klientu skaitu un lielāku tirgus daļu.<sup>27</sup> Līdzīgi secinājumi konstatēti divos pētījumos par dažādības vadību Īrijā.<sup>28 29</sup>

Lielbritānijas Uzņēmējdarbības, inovāciju un prasmju departamenta pētījums analizē arī dažādības vadības ietekmi uz uzņēmumu reputāciju un starptautisko biznesa attiecību veidošanu. **Uzņēmumu ieguvumi, ieviešot dažādības vadību:**

- **zemākas izmaksas jauno darbinieku piesaistei** (izmaksas, kas saistītas ar jaunu darbinieku nolīgšanu un apmācību);
- **labvēlīga reputācija**, pateicoties iekļaujošas un atvērtas vides radīšanai;
- labāks priekšstats par citām kultūrām un starpkultūru sadarbību, kas sekmē tirdzniecību citās valstīs.<sup>30</sup>

Atsevišķu Lielbritānijas uzņēmumu dažādības vadības gadījumu izpēte liecina, ka darbinieku dažādības vadībai varētu būt pozitīva ietekme uz daudzveidīgu klientu piesaisti: piemēram, uzņēmuma *Cummins* piemērs rāda, ka daudzveidīgs darbaspēks palīdz piesaistīt arvien daudzveidīgāku starptautisko klientu loku. Kā liecina uzņēmuma informācija, dažādības vadība nodrošina klientu apmierinātību dažādās grupās.<sup>31</sup> Arī banku sektora uzņēmuma *Lloyds* pārstāvji apgalvo, ka dažādības vadība palīdz uzņēmumam uzlabot tā tēlu biznesā, nodrošina esošo klientu saglabāšanu un jaunu klientu piesaisti.<sup>32</sup> Starp uzņēmuma dažādības vadības politikas mērķa grupām īpaša vieta ir cilvēkiem ar invaliditāti kā darbiniekiem vai potenciāliem darbiniekiem.

Kā liecina 2013. gadā EBTP apkopotie ES uzņēmumu pārstāvju viedokļi, 83% no aptaujātajiem uzņēmumu pārstāvjiem apgalvoja, ka dažādības iniciatīvas pozitīvi ietekmē biznesu.<sup>33</sup>

Kopumā var secināt, ka dažādības vadības ieviešana, palīdz būt uzņēmumiem konkurētspējīgākiem un izpēte liecina par dažāda veida ieguvumiem.

### 1.3. EK INICIATĪVA „DAŽĀDĪBAS HARTA” UN TĀS IETEKME UZ DAŽĀDĪBAS VADĪBU UZŅĒMUMOS

Lai atbalstītu dažādības vadības ieviešanu uzņēmumos visā Eiropā, EK izveidoja **Platformu Dažādības**

26 McKinsey, "Why Diversity Matters" [tiešsaiste]. London, 2015 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [http://www.McKinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.McKinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)

27 Deloitte, "Only skin deep? Re-examining the business case for diversity", [tiešsaiste]. Austrālija, 2011 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [https://www.ced.org/pdf/Deloitte\\_-\\_Only\\_Skin\\_Deep.pdf](https://www.ced.org/pdf/Deloitte_-_Only_Skin_Deep.pdf)

28 Monks, K. "The Business Impact for Equality and Diversity. Dublin: The Equality Authority" [tiešsaiste]. Īrija, 2007 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://www.ihrec.ie/download/pdf/the\\_business\\_impact\\_of\\_equality\\_and\\_diversity.pdf](http://www.ihrec.ie/download/pdf/the_business_impact_of_equality_and_diversity.pdf)

29 O'Connell, P. and Russell, H. "Equality at Work? Workplace Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work" [tiešsaiste]. 2005 [skatīts 2015.gada 10.jūnijā]. Pieejams: <https://www.esri.ie/news/equality-at-work-workplace-equality-policies-flexible-working-arrangements-and-the-quality-of-work/>

30 Department for Business Innovation & Skills, "Bis occasional paper No. 4, The Business Case for Equality and Diversity" [tiešsaiste]. 2013 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.raeng.org.uk/publications/other/the-business-case-for-equality-and-diversity>

31 Business Case Studies, "Establishing a diversity initiative", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 10.jūnijā]. Pieejams: <http://businesscasestudies.co.uk/cummins/#axzz3sdo8Pd1B>

32 Business Case Studies, "Positive about disability", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 15.jūnijā]. Pieejams: <http://businesscasestudies.co.uk/lloyds-tsb/positive-about-disability/#axzz3sdo8Pd1B>

33 European Union Platform of Diversity Charters "Assessing Diversity Impact in Business", [tiešsaiste]. Eiropas Savienība, 2014 [skatīts 2015.gada 6.maijā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing\\_diversity2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing_diversity2014_en.pdf)



**hartām**<sup>34</sup> – nacionāla līmeņa deklarācijām, kurām **uzņēmumi pievienojas brīvprātīgi ar apņemšanos veidot dažādību iekļaujošu darba vidi, kurā ikvienam darbiniekam tiek nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas** neatkarīgi no viņa vai viņas vecuma, dzimuma, invaliditātes, etniskās piederības, reliģiskās pārliecības vai seksuālās orientācijas. Arvien vairāk uzņēmumu saskata dažādības vadībā pievienoto vērtību uzņēmuma attīstībai. Eiropā pirmā Dažādības harta tika izveidota Francijā 2005. gadā, un kopš tā laika pieaug uzņēmumu skaits vairākās ES dalībvalstīs, kas paraksta dažādības hartas. Pašlaik dažādības hartas pastāv Austrijā, Beļģijā, Čehijā, Dānijā, Igaunijā, Somijā, Francijā, Vācijā, Īrijā, Itālijā, Ungārijā, Luksemburgā, Polijā, Spānijā un Zviedrijā.

Saskaņā ar 2014. gadā publicēto EK pārskatu „Pārskats par dažādības vadības ieviešanu un ietekmi starp organizācijām, kas parakstīja dažādības hartu”<sup>35</sup>, aptuveni 95% uzņēmumu, kas parakstīja Dažādības hartas, uzskata, ka dalība šajā kustībā ietekmēja viņu dažādības politiku un praksi, un divas trešdaļas no šiem uzņēmumiem integrēja dažādību savā uzņēmuma kultūrā. Turklāt 25% aptaujāto uzņēmumu uzskata, ka dažādības vadība veicināja viņu biznesa veikspēju, un 46% atzina, ka tā palīdz viņiem piesaistīt un noturēt talantīgus darbiniekus.<sup>36</sup>

Dažādības hartu kustības ietvaros uzņēmumi dalās ar savu pieredzi, kā arī tiek regulāri veikti pētījumi un notiek gadījumu izpēte gan par dažādības vadības pieejām un praksēm, gan par to ietekmi uz biznesu, kas ir noderīgi uzņēmumu iekšējās politikas uzlabošanai. Platformas ietvaros ar savu pieredzi dažādības vadības jomā dalās tādi uzņēmumi kā *Sodexo, Deutsche Bank, Scandic Hotels, McDonald's* un daudzi citi.<sup>37</sup>

Kā intervijā norāda viens no Francijas Dažādības hartas veidotājiem Jean Monnot, **Dažādības hartu kustība paplašināja dažādības un iekļaujošās darba vides jēdzienu izplatīšanos uzņēmumos Eiropā.** Tajā pašā laikā uzņēmumu pievienošanās Dažādības hartai ir apliecinājums tam, ka uzņēmuma vadība atbalsta dažādību. Savukārt, vadības atbalsts ir viens no nepieciešamajiem priekšnosacījumiem veiksmīgai dažādības vadības ieviešanai.

Tā kā Latvijā šobrīd netiek īstenota Dažādības hartas iniciatīva, tad šāda projekta ieviešana varētu būt potenciāli izmantojams resurss, lai nākotnē pievērstu uzņēmumu uzmanību šiem jautājumiem, vairotu izpratni par šo vadības pieeju un dotu iespēju iegūt strukturētu informāciju par metodēm un praksēm kā to ieviest, balstoties uz citu valstu uzņēmumu pieredzi un atziņām un izmantojot jau radīto EK platformu.

#### 1.4. DAŽĀDĪBAS VADĪBAS SITUĀCIJAS APRAKSTS UZŅĒMUMOS LATVIJĀ

Latvijā dažādības vadības pieejas īstenošanu nenosaka normatīvais regulējums, tā ir katra uzņēmuma brīvprātīga iniciatīva un apņemšanās. No valsts puses vienīgais regulējums ir Darba likuma pants, kas nosaka, ka „*ikvienam ir vienlīdzīgas tiesības uz darbu, taisnīgiem, drošiem un veselībai nekaitīgiem darba apstākļiem, kā arī uz taisnīgu darba samaksu*” un šis „*tiesības nodrošināmas bez jebkādas tiešas vai netiešas diskriminācijas – neatkarīgi no personas rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma, invaliditātes, reliģiskās, politiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelsmes, mantiskā vai ģimenes stāvokļa, seksuālās orientācijas vai citiem apstākļiem.*”<sup>38</sup> Lai arī Darba likuma normas neaizliedz uzņēmējiem ieviest un īstenot dažādības vadības pasākumus, tās tomēr neparedz kādu īpašu pasākumu ieviešanu, piemēram, nodrošināt darbinieku piesaisti no mazaizsargātām grupām vai to iekļaušanu darba vidē, vai darbinieku sastāva regulāru monitoringu. Vienīgais izņēmums ir prasība pielāgot darba vidi cilvēku ar invaliditāti vajadzībām, tādējādi sekmējot šīs grupas pārstāvju nodarbinātības iespējas. Darba likums aizliedz interviju laikā uzdot jautājumus, kas „neattiecas uz paredzētā darba veikšanu vai nav saistīti ar pretendenta piemērotību šim darbam, kā arī jautājumus, kas ir tieši vai netieši diskriminējoši”, t.sk. par ģimenes stāvokli, reliģisko pārliecību vai etnisko

34 European Commission „Diversity Charters across the EU” [tiešsaiste] 2015 [skatīts 2015.gada 9.septembrī]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm)

35 European Commission, “Overview of Diversity Management Implementation and Impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union” [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 1.septembrī]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm)

36 European Commission, “Overview of Diversity Management Implementation and Impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union” [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 1.septembrī]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm)

37 European Commission (2012), “Managing Diversity at Work”. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, 17 pp. ISBN 9789279218415

38 Latvijas Republikas Saeima: Darba likums, Latvijas Vēstnesis, 2001. 6.jūlijs

izcelsmi. Līdz ar to intervētie eksperti, pamatojoties uz sarunām ar uzņēmējiem, atzīst, ka, baidoties no likuma pārkāpšanas, uzņēmumi visbiežāk neapkopo datus par uzņēmumos esošo darbinieku dažādību un to piederību noteiktām sociālām grupām. Arī pētījums par dzimumu līdztiesību Latvijas lielajos uzņēmumos (2014) apliecina, ka **98% aptaujāto uzņēmumu „personāla politikā tiek ievēroti Darba likumā noteiktie principi”**, un uzņēmumā **netiek ieviesti tādi personāla atlases nosacījumi un prakses, lai veicinātu mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistišanu uzņēmumā.**<sup>39</sup>

Latvijā valsts līmenī ir atzīta dažādības vadības pieejas vērtība: Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā „Latvija 2030” tiek atzīts, ka dažādības vadība ir „viens no pasaulē veiksmīgi izmantotiem instrumentiem sabiedriskās līdzdalības, pārvaldes efektivitātes un masveida jaunrades celšanas instrumentiem. Lai pārvalde būtu pēc iespējas pietuvināta sabiedrībai, tai būtu jārespektē arī sabiedrībā valdošā dažādība un jāievēro dažādu sabiedrības grupu vienlīdzīgu tiesību princips arī pārvaldes personāla vadības jomā.”<sup>40</sup> Kaut gan stratēģijā dažādības vadība minēta tikai valsts pārvaldes kontekstā, var vilkt paralēles ar vajadzību pēc dažādības vadības arī biznesa vidē tik daudzveidīgā sabiedrībā kā Latvijā.

Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020. gadam paredz pasākumus sociāli atbildīgas uzņēmējdarbības veicināšanai, stiprinot „sociālo dialogu, veicot informatīvas kampaņas un atbalstot komersantu un nodarbināto izglītošanu, tostarp par dažādiem nodarbinātības veidiem, vecuma daudzveidības jautājumiem, darbavietau piemērotību”. Kā viena no prioritātēm izvirzīti pasākumi, kas sekmē darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, paredzot „attālināta un nepilna laika darba iespēju radīšanu vecākiem ar bērniem”<sup>41</sup>. 2007.-2013.gada ES struktūrfondu plānošanas periodā LDDK apmācībās uzņēmējiem iekļāva dažādības vadības tēmu.<sup>42</sup>

Atsevišķus pasākumus dažādības vadības jomā paredz 2011. gada oktobrī apstiprinātās Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012. - 2018. gadam. Pasākumi ietver gan pētījumu par nacionālo minoritāšu līdzdalību publiskajā sektorā, gan seminārus un „mācības darba devējiem un personāla vadības speciālistiem par dažādības vadības principiem, ieguvumiem un labo praksi”. 2013. gadā mācības par dažādības vadību augsta līmeņa ierēdņiem un valsts institūciju vadītājiem tika organizētas Sabiedrības integrācijas fonda īstenotā projekta *“Dažādi cilvēki. Atšķirīga pieredze. Viena Latvija”* ietvaros, ko līdzfinansēja Eiropas Komisijas PROGRESS programma.

## / PĒTĪJUMI PAR DAŽĀDĪBAS VADĪBAS IEVIEŠANU LATVIJĀ

Latvijā līdz šim veikti tikai daži pētījumi, kas analizējuši dažādības vadības pieejas vai atsevišķu pasākumu ieviešanas praksi Latvijas privātajos uzņēmumos (dzimuma līdztiesības aspektā) un arī publiskajā pārvaldē (valsts iestāžu un atsevišķu pašvaldību līmenī). Intervētie eksperti atzīst,<sup>43</sup> ka uzņēmumu darbinieku dažādības politikas jautājums Latvijā līdz šim nav pētīts un publiski pieejamas informācijas apjoms līdz šim bija neliels, jo informācija par uzņēmumu iniciatīvām un praksi ir ierobežota. Intervētie eksperti norāda, ka uzņēmumi izvairās par to runāt (jo uzskata, ka par darbinieku etniskā sastāva vai veselības stāvokļa/ invaliditātes apzināšanu tiks pārmesta Darba likuma neievērošana) un bieži vien īstenotos dažādības vadības pasākumus nesaista ar konkrētiem ieguvumiem uzņēmuma biznesa un reputācijai.

Pētījuma *„Dažādības vadība publiskajā sektorā: attīstīto valstu pieredze un Latvijas situācijas novērtējums”* ietvaros (2011) tika konstatēts, ka dažādības vadības politika valsts līmenī vai publiskās pārvaldes nozarē un iestāžu līmenī vēl nav izstrādāta. Tas nozīmē, ka valsts un pašvaldību institūcijām nav vadlīniju, kā labāk strādāt ar atšķirīgām klientu grupām, kā arī to personāla un vadības politika nav vērsta uz dažādu sabiedrības grupu pārstāvju piesaistišanu darbam publiskajā pārvaldē. Līdz ar to, uzņēmumi nevar vadīties pēc Latvijas publiskā sektora pieredzes, veidojot savu dažādības vadības pieeju.

39 Sabiedrības integrācijas fonds, *“Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos”*, [tiešsaiste]. Rīga, 2014 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-lidzt/petijums/precizets\\_zinojums\\_final.pdf](http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-lidzt/petijums/precizets_zinojums_final.pdf)

40 Pārresoru koordinācijas centrs, *“Latvija 2030”*, [tiešsaiste]. Rīga, 2010 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://www.pkc.gov.lv/nap2020/latvija2030>

41 Latvijas Republikas Saeima: *“Par Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. – 2020. gadam”*, Latvijas Vēstnesis, 2013. 9.janvāris.

42 Latvijas Darba devēju konfederācija, *“Lekcija “Dažādības pievienotā vērtība biznesam”*, [tiešsaiste]. Rīga, 2014. [skatīts 2015.gada 28.oktobrī]. Pieejams: <http://www.iddk.lv/notikums/lekcija-dazadibas-pievienota-vertiba-biznesam/>

43 Intervējamās personas: Dace Helmane, biedrības „Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts” (InCSR) valdes locekle, Jānis Gredzens, Organizācijas attīstības centra „Spring VallSIA “EY”” izpilddirektors, Kaspars Zālītis

Denisa Hanova veiktajā pētījumā „Latvijas reģionu mazo pašvaldību stratēģijas dažādības vadībā” (2012), kurā analizētas piecu pašvaldību pieejas etniskās dažādības jomā, t.sk. nodrošinot līdzdalību pašvaldības lēmumu pieņemšanas procesos un veidojot komunikāciju ar dažādām sabiedrības grupām, secināts, ka: „Pašvaldību politika dažādības jomā ir atkarīga no mērķa grupu spējām, prasmēm un intereses pašvaldību „piedāvājuma” izmantošanā. Šajā jomā tieši adekvāta piedāvājuma forma nodrošina tā efektīvu izmantošanu.” Pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, izstrādātas rekomendācijas pašvaldības institūcijām, mazākumtautību interešu pārstāvēniecībām un pašvaldības plašsaziņas līdzekļiem. Tomēr pētījumā nav apskatīta uzņēmumu loma pašvaldībās, veicinot dažādu grupu pārstāvju iesaisti darba tirgū.

Līdz šim vienīgais pētījums, kurā analizēti atsevišķi dažādības vadības aspekti Latvijas uzņēmējdarbības vidē, ir 2014. gadā publicētais pētījums „Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos”. Lai arī pētījuma mērķis bija noskaidrot, kādi faktori kavē un veicina sieviešu līdzdalības paaugstināšanos lielo uzņēmumu lēmēj institūcijās, tā ietvaros analizētās iniciatīvas dzimuma līdzsvara sasniegšanai akcentē arī dažādības vadības pasākumu nozīmību uzņēmuma attīstībā un biznesa ilgtspējā. Balstoties uz Latvijas uzņēmumu prakses analīzi, pētījuma autori secina, ka „dzimumu vienlīdzības un dažādības vadības jautājumi vietējo uzņēmumu personāla politikā vēl nav vispārpieņemta prakse un ātrāk šādas idejas un prakses tiek integrētas tajos uzņēmumos, kuru mātes kompāniju stratēģijās un personāla politikā dzimumu līdztiesība tiek akcentēta kā uzņēmuma publiskā vērtība.” Tāpat tiek secināts, ka „vairums Latvijas uzņēmumu pašreiz nav analizējuši un domājuši par dažādības vadības (tostarp no dzimumu aspekta) principu ieviešanu uzņēmuma darbībā, un nav vērtējuši tās ietekmi uz uzņēmuma darbību kopumā.” Līdz ar to pētījuma autori norāda uz nepieciešamību īstenot „izglītošanas pasākumus par dzimumu līdztiesību un dažādības vadību uzņēmumu vadībai un personāla speciālistiem”.

Līdzīgi kā citās valstīs, arī Latvijā uzņēmumi ar aptauju vai pašvērtējumu palīdzību tiek vērtēti dažādās kategorijās. Kopš 2005. gada uzņēmumi Latvijā tiek vērtēti Uzņēmumu reputācijas topā, kura mērķis ir veicināt sabiedrībai atbildīgas uzņēmējdarbības vides veidošanos Latvijā un ieviest jaunas mērķa uzņēmumu darbības vērtēšanu. Lai sekmētu darba un ģimenes dzīves savienošanos iespējas, kopš 2007. gada LM piešķir pozitīvi novērtētiem uzņēmumiem „Ģimenei draudzīga komersanta” statusu. Tāpat tiek nosaukti arī Senioriem draudzīgi uzņēmumi. Kopš 2010. gada Latvijā tiek īstenota iniciatīva „Ilgtspējas indekss”, kas dod iespēju Latvijas uzņēmumiem izvērtēt savas darbības ilgtspēju un korporatīvās atbildības līmeni. „Ilgtspējas indekss” ņem vērā tādus uzņēmuma darbības aspektus, kā darba vide, stratēģiska pieeja biznesam, nodokļu maksāšana, peļņa, patērētāju interešu un godīgās konkurences principu ievērošana, atbildīga attieksme pret vidi un citus. 2014. gadā pirmo reizi „Ilgtspējas indeksa” ietvaros tika pasniegts apbalvojums kategorijā „**Dzimumu līdztiesīgākais uzņēmums 2013**”. Savukārt 2015. gadā pirmo reizi Ilgtspējas indeksa ietvaros ar atsevišķu Dažādības anketas starpniecību tika izvērtēti uzņēmumi, kuri ar savām iniciatīvām ir sekmējuši dažādības vadības pieejas un dzimumu līdztiesības principu īstenošanu savos uzņēmumos. Apbalvojumus saņēma trīs labākie uzņēmumi nominācijās „**Dažādībai atvērtākais uzņēmums 2015**”, „**Dažādības čempions 2015**” un „**Dzimumu līdztiesīgākais uzņēmums 2015**”. Tāpat jau vairākus gadus tiek veikta aptauja TOP darba devējs, ar kuras palīdzību tiek noskaidroti populārākie un iekārojamākie uzņēmumi un iestādes, kurās darbinieki visvairāk vēlētos strādāt. Lai arī šie novērtējumi nedod iespēju padziļināti izvērtēt uzņēmumos īstenoto dažādības vadības praksi, tie var palīdzēt identificēt atsevišķus labās prakses piemērus un īstenotās dažādības vadības pieejas. Kā norāda intervētie eksperti, uzņēmumu vidū ar katru gadu pieaug interese par iepriekš minēto statusu/ apbalvojumu iegūšanu, galvenokārt tāpēc, lai aizvien sarūkošā darbaspēka apstākļos noturētu esošos darbiniekus.

## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PASĀKUMU IEVIEŠANA LATVIJAS UZŅĒMUMOS

Intervētie eksperti norāda, ka **Latvijas uzņēmumos dažādības vadība kā pieeja nav mērķtiecīgi izstrādāta un skaidri noteikta**. Tomēr atsevišķi dažādības vadības pasākumi tiek īstenoti personāla politikas ietvaros, galvenokārt, lai noturētu esošos darbiniekus un paplašinātu potenciālo darbinieku loku. Ekspertu vērtējumā

Latvijā dažādības vadības pasākumi līdz šim brīdim parasti nav īstenoti ar mērķi piesaistīt aizvien daudzveidīgāku klientu. Taču dažos gadījumos dažādības vadības pasākumi, piemēram, piesaistot darbiniekus no kādas līdz šim nepārstāvētas etniskās grupas, tiek īstenoti kā reakcija uz pieaugošo klientu daudzveidību (piemēram, nekustamo īpašumu jomā aizvien atšķirīgāks klients diktē pieprasījumu pēc atšķirīga darbinieka) vai kā reakcija uz darbinieku trūkumu (piemēram, apsardzes nozarē piesaistot darbā sievietes vai pakalpojumu sniegšanas sektorā piesaistot darbā cilvēkus ar invaliditāti vai seniorus). Arī pārtikas tirdzniecības uzņēmuma SIA RIMI „Latvia” dažādības vadības pasākumi attiecībā uz darbinieku ar invaliditāti piesaistīšanu sākās, kā reakcija uz darbinieku trūkumu, kā arī 2009. gadā mērķtiecīgi sākot nodarboties ar sociālās korporatīvās atbildības jautājumiem: „*Definējām, ka nodarbinām dažādus darbiniekus. Tas mums ir svarīgi, jo arī mūsu klienti ir ļoti dažādi*”. Apzinoties, ka darbinieku piesaiste no mazaizsargātām grupām motivē arī pārējos darbiniekus būt lojāliem un apmierinātiem ar savu darbavietu, uzņēmums turpina īstenot iesākto praksi un ir uzskatāms par vienu no Latvijas labās prakses piemēriem, mērķtiecīgi piesaistot un nodarbinot cilvēkus ar invaliditāti, jauniešus bez darba pieredzes un citus.<sup>44</sup>

Lai arī atsevišķos starptautiskos uzņēmumos dažādības vadības politikas izstrādi un ieviešanu nosaka un veicina mātes kompānija (piemēram, banku sektorā), bieži izstrādātā politika netiek pielāgota Latvijas apstākļiem vai arī tiek īstenota Latvijā samazinātā apjomā: darbiniekiem netiek izskaidrotas uzņēmuma vērtības un darbības mērķi dažādības jomā, nenotiek darbinieku mācības. Kā pozitīvs piemērs jāmin AS „Swedbank”, kurā kopš 2009. gadā darbojas Daudzveidības un sociālās integrācijas politika (aptverot visus aizliegtos diskriminācijas pamatus), kompānijas iekļaujošo vērtību definēšanā pusotra gada garumā bija iesaistīti visi darbinieki, savukārt 2014. gadā ir uzsākts darbs pie kompleksas daudzveidības politikas un iniciatīvu veidošanas, integrējot to uzņēmuma kultūrā. Arī AS „Cēsu alus” (vērtību radīšanas un iedzīvināšanas projekts POLKA)<sup>45</sup> un AS „Aldaris” uzņēmuma vērtību radīšanā iesaistījis visus uzņēmuma darbiniekus, tādējādi nodrošinot, ka darbinieki zina vērtības un strādā saskaņā ar tām. Lai arī tas ir tikai viens no dažādības vadības elementiem, tomēr, būtisks, nodrošinot, ka dažādi darbinieki var paust savu viedokli un piedalīties kopīgu uzņēmuma vērtību veidošanā un iedzīvināšanā.

Eksperti norāda, ka atsevišķos gadījumos mazaizsargāto grupu pārstāvji (galvenokārt, cilvēki ar invaliditāti) darbā tiek pieņemti dažādu projektu ietvaros (bieži vien, lai izpildītu Eiropas finansējuma saņemšanas kritērijus) un ne vienmēr šī prakse tiek turpināta arī pēc projekta beigām, „**visbiežāk tāpēc, ka netiek saskatīts šo darbinieku potenciāls, nav skaidrības, kā šis cilvēks iekļaujas kopējā uzņēmuma politikā, un netiek skaidrots pārējam kolektīvam, kāpēc šie cilvēki ir pieņemti**”.<sup>46</sup> Kā pozitīvus piemērus ekspertu vērtējumā var minēt sabiedriskās ēdināšanas uzņēmumu SIA „Vairāk Saules” un uzņēmumu SIA „Krāsu serviss”, kuri pēc biedrības „Asociācija Dzīvesprieks” (nodrošina atbalstu jauniešiem no sociālā riska grupām) audzēkņu profesionālās mācību programmu beigām labākajiem audzēkņiem piedāvā darbu iepriekš minētajos uzņēmumos.

Eksperti atzīst, ka **dažādības vadības pasākumu ieviešana uzņēmumos ir atkarīga no uzņēmuma vadītāja izpratnes par to, kāpēc šādas iniciatīvas ir svarīgas no biznesa viedokļa** jeb, „*kas ir mūsu problēma un kā tās risināšanai varam izmantot dažādības vadības pieejas*”.<sup>47</sup> Tāpat nozīmīga loma dažādības vadības pieeju attīstībai privātajā sektorā būtu publiskās pārvaldes iniciatīvām, rādot piemēru biznesa videi. Tiek uzsvērts, ka ir būtiski, lai dažādības vadības pasākumi uzņēmumā tiek īstenoti kā stratēģiska pieeja, nevis tikai kampaņveidīgi.

Var secināt, ka dažādības vadība Latvijas uzņēmējdarbības vidē līdz šim nav pētīta kā vienots jautājums. Kopumā tas ir salīdzinoši jauns un vēl nezināms, nepazīstams koncepts. Tiek īstenoti atsevišķi pozitīvi elementi un iniciatīvas, bet šis jautājums netiek skatīts kompleksi uzņēmuma attīstības kontekstā. Padziļinātāk dažādības vadības praksi uzņēmumos Latvijā apskatīsim pētījuma nākamajā sadaļā.

44 CSR Ilgtspēju tirgus, „Labās prakses iniciatīvu katalogs” [tiešsaiste]. Rīga, 2014. [skatīts 2015.gada 7.jūnijā]. Pieejams: <http://ilgtspeja2.turn.lv/wp-content/uploads/2015/03/csridejutiguskatalogs-140604100826-phpapp01.pdf>. un Go BSIA “EY”ond sociālais projekts „Nodarbinātības veicināšana cilvēkiem ar īpašām vajadzībām” [tiešsaiste]. Rīga, 2014 [skatīts 2015.gada 7.jūnijā]. Pieejams: [http://gobSIA“EY”ond.lv/wp-content/uploads/2013/07/RIMI\\_Vadl%C4%ABnijas-cilveku-ar-invalidit%C4%81ti-nodarbin%C4%81C5%A1anai.pdf](http://gobSIA“EY”ond.lv/wp-content/uploads/2013/07/RIMI_Vadl%C4%ABnijas-cilveku-ar-invalidit%C4%81ti-nodarbin%C4%81C5%A1anai.pdf)

46 Cēsu alus, „POLKA Vērtību ieviešana & iedzīvināšana”, [tiešsaiste]. Rīga, 2014 [skatīts 2015.gada 7.jūnijā]. Pieejams: <http://www.slideshare.net/ilgtspeja/cesu-alus-polka>

47 Intervējamās personas: Dace Helmane, biedrības „Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts” (InCSR) valdes locekle, Jānis Gredzens, Organizācijas attīstības centra „Spring VallSIA “EY”” izpilddirektors, Kaspars Zālītis

47 Intervējamās personas: Dace Helmane, biedrības „Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts” (InCSR) valdes locekle, Jānis Gredzens, Organizācijas attīstības centra „Spring VallSIA “EY”” izpilddirektors, Kaspars Zālītis

## 2. SITUĀCIJAS IZPĒTE PAR DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PRAKSI UZŅĒMUMOS LATVIJĀ

Šajā sadaļā tiek apskatīta dažādības vadības politika un prakse tajos Latvijas uzņēmumos, kas piedalījās aptaujā. Vadītāju interviju un darbinieku aptaujas mērķis bija noskaidrot uzņēmumu darbinieku un vadītāju viedokli par dažādības vadības praksi uzņēmumos - cik lielā mērā uzņēmuma ikdienas darbībā tiek ņemts vērā dažādības aspekts un cik lielā mērā politika dažādības jomā tiek īstenota praksē (šim nolūkam tika salīdzināti vadītāju viedokļi ar darbinieku aptaujas datiem).

Uzņēmumu politika un prakse dažādības vadības jomā tika pētīta trīs aspektos:

- darbinieku dažādība;
- darba vides atvērtība un pielāgošana dažādībai;
- klientu dažādība.

Pētījuma uzdevums bija noskaidrot uzņēmumu vadītāju viedokli par dažādības vadības nepieciešamību un tās īstenošanu motivējošiem faktoriem. Pētījuma ietvaros tika apkopoti arī viedokļi par dažādības vadības īstenošanas ieguvumiem un labās prakses piemēri, lai rosinātu citus Latvijas uzņēmumus ieviest dažādības vadību savā politikā un praksē.

### /UZŅĒMUMU UN TO DARBINIEKU RAKSTUROJUMS

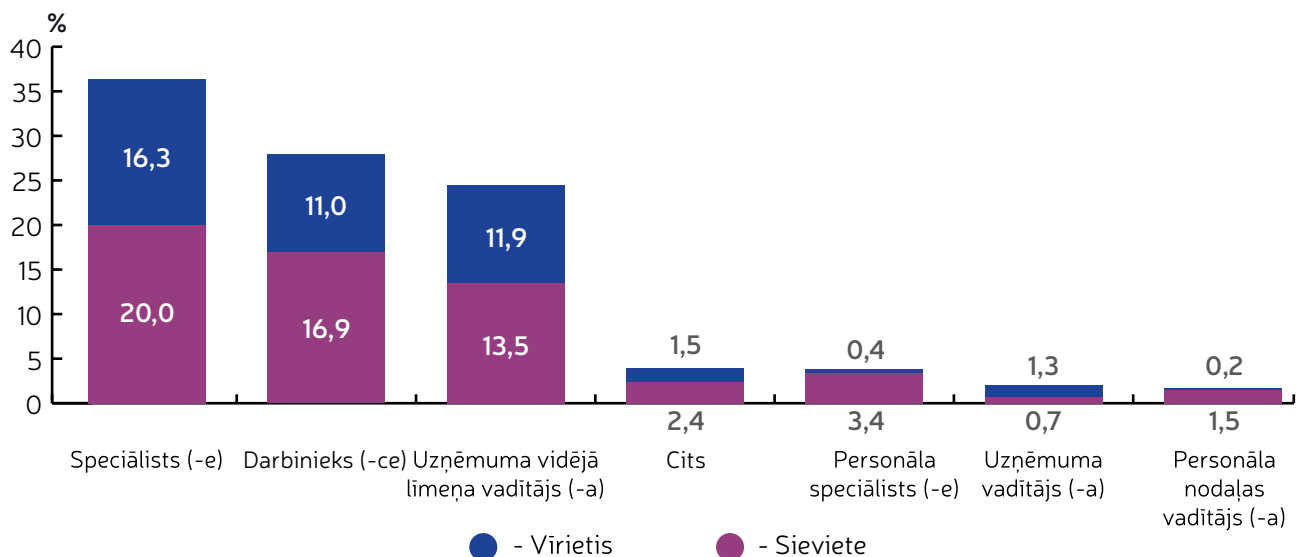
Lai izpētītu dažādības vadības pieejas ieviešanu Latvijas uzņēmumos, tika veikta 33 dažādu nozaru uzņēmumu izpēte (vadītāji tika intervēti visos 33 uzņēmumos, darbinieki tika aptaujāti 32 uzņēmumos). Darbinieku anketēšanas rezultātā iegūtie dati tika aprēķināti, ņemot vērā aptaujāto uzņēmumu skaitu (32 uzņēmumi), savukārt interviju rezultāta iegūtie dati tika aprēķināti, ņemot vērā uzņēmumu skaitu, kuros notika intervijas ar vadītājiem (33 uzņēmumi). Lielākā daļa aptaujā iekļauto uzņēmumu (56%), ir dažāda veida komercpakalpojumu (finanšu, audita, konsultāciju, IT u.tml) uzņēmumi, savukārt, 22% ir tirdzniecības, izmitināšanas un ēdināšanas uzņēmumi, 16% ir ražošanas uzņēmumi un 6% ir būvniecības uzņēmumi. No visiem aptaujā iekļautajiem uzņēmumiem 28% ir lieli, 25% vidēji un 47% mazi uzņēmumi.

Gandrīz visi uzņēmumi, kas piekrita piedalīties aptaujā, atrodas Rīgā, un tikai viens no aptaujā iekļautajiem uzņēmumiem atrodas ārpus Rīgas, tas ir, lecovā. Lai gan sākotnēji bija plānots uzrunāt uzņēmumus no dažādiem Latvijas reģioniem, tomēr ārpus Rīgas atsaucība nebija tik liela, kas, iespējams, ir saistīts ar to, ka uzņēmumu pārstāvji nav informēti par dažādības vadību un tās īstenošanas pieejām.

Kā liecina aptaujas anketās sniegtā informācija, uzņēmumu darbinieki ir dažādu sabiedrības grupu pārstāvji – dažāda vecuma, dzimuma, etniskās piederības cilvēki, kā arī cilvēki ar dažādu veselības stāvokli un seksuālo orientāciju. Aptaujāto darbinieku daudzveidība šajā pētījumā ir īpaši svarīga, jo dažādu sabiedrības grupu pārstāvji var sniegt atšķirīgu vērtējumu par uzņēmumā pastāvošo darbinieku piesaistes un darba vides iekārtošanas praksi un attieksmi pret dažādību no darba kolēģu un vadības puses.

Aptaujāto respondentu vidū ir 58% sieviešu un 42% vīriešu, kas liecina, ka vīriešu un sieviešu īpatsvars aptaujātajos uzņēmumos tiek pārstāvēts salīdzinoši līdzvērtīgi. 77% aptaujāto darbinieku ietilpst vecuma grupā 26-55 gadi, savukārt jauniešu īpatsvars vecumā no 18 līdz 25 gadiem aptaujāto darbinieku vidū ir 21%, un 2% aptaujāto ir vecāki par 55 gadiem.

Pētījuma ietvaros veiktajā darbinieku aptaujā ir pārstāvēti visu līmeņu amati (skatīt 1.attēlu).



1.attēls: Kāds ir jūsu ieņemamais amats uzņēmumā? (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku anketēšanas laikā iegūtos datus

64% respondentu ir darbinieki/speciālisti un 24% ir uzņēmuma vidējā līmeņa vadītāji. Starp sievietēm un vīriešiem ir aptuveni vienāds vadītāju īpatsvars: 66.6% sieviešu ir darbinieces/ speciālistes un 23.4% sieviešu ir vadītājas, savukārt, starp vīriešiem 68.9% ir darbinieki/speciālisti un 26.6% - vadītāji.

Absolūtais vairākums aptaujāto darbinieku (86%) norādīja, ka viņi pēc tautības ir latvieši. Citu etnisko grupu īpatsvars kopumā veido tikai 14% respondentu, no kuriem otru vislielāko grupu veido krievi (11%), tad seko baltkrievi (1%), poļi (0.8%), ukraiņi (0.8%), moldovi (0.2%), lietuvieši (0.2%) (skatīt 2.attēlu).

Pozitīvi vērtējams ir tas, ka arī starp minoritāšu pārstāvjiem (krieviem, baltkrieviem, poļiem) ir gan darbinieki/speciālisti, gan vadītāji. Tā, piemēram, starp aptaujātajiem krievu tautības pārstāvjiem 39% ir darbinieki, 30% speciālisti, 24% vidēja līmeņa vadītāji. 40% baltkrievu tautības pārstāvju norādīja, ka viņi uzņēmumā ir darbinieki, 40% - speciālisti un 20% - vidēja līmeņa vadītāji. 50% aptaujāto poļu tautības pārstāvju norādīja, ka viņi ir vidēja līmeņa vadītāji, 20% norādīja, ka ir darbinieki.

Gandrīz visiem respondentiem (97.8%) izcelsmes valsts ir Latvija. 96% respondentu norādījuši, ka ir heteroseksuāli, 4% - homoseksuāli un 2% - biseksuāli. Pozitīvi vērtējams ir tas, ka darbinieki, kas pieder pie LGBT, neizvairījās to norādīt. Cilvēku ar invaliditāti īpatsvars respondentu vidū ir ļoti zems - tikai 1.7%. Septiņos uzņēmumos respondentu vidū bija cilvēki ar invaliditāti. Tas liecina par jau esošo darbinieku dažādību, kas nozīmē, ka uzņēmumiem būtu jādomā par iekļaujošu politiku un praksi attiecībā pret dažādām darbinieku grupām.

## 2.1. UZŅĒMUMU POLITIKA

Par konsekventu dažādības pieeju jeb politiku uzņēmumā liecina skaidri noteikti principi jeb vērtības un mērķi, ko uzņēmums vēlas sasniegt noteiktās jomās, un šo principu īstenošana. Par principu vai stratēģiju dažādības jomā var liecināt rakstisks dokuments, piemēram, uzņēmuma stratēģija, dažādības vadības stratēģija, ētikas kodekss vai kāds cits uzņēmuma personāla politikas dokuments, ja tajā dažādība ir atzīta kā vērtība un, ja tajā ir integrēti dažādības mērķi. Arī vienlīdzīgu iespēju īstenošanas politika (ar to saprotot jebkāda veida diskriminācijas nepieļaušanu) var ietvert ar dažādību saistītus aspektus, piemēram, darba telpu pieejamības nodrošināšanu cilvēkiem ar kustību traucējumiem.

Šīs sadaļas mērķis ir izpētīt uzņēmumu iekšējās iniciatīvas (rakstveidā sagatavotas politikas vai arī ikdienas praksi), kuras ir tieši vai netieši vērstas uz dažādības vadību.



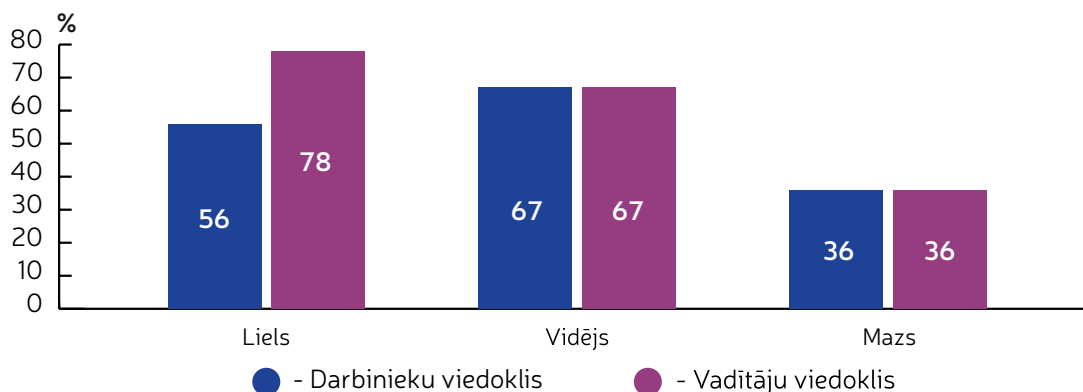
## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKA – LIELĀKOTIES HORIZONTĀLA CITU POLITIKU SASTĀVDAĻA

Kā liecina uzņēmumu vadītāju interviju rezultāti, Latvijas uzņēmumiem pārsvarā vēl nav rakstiski noteiktas dažādības vadības stratēģijas kā atsevišķa uzņēmuma politikas virziena: no 32 pētījuma ietvaros intervētajiem uzņēmumiem, dažādības vadības politika ir izstrādāta tikai vienā uzņēmumā – AS „Swedbank”, kur tā ir pārņemta no mātes uzņēmuma Zviedrijā, pielāgojot to Latvijas situācijai. Kā norādījusi AS „Swedbank” personāla daļas vadītāja, lēmums uzņēmumā ieviest dažādības vadības pieeju ir bijis saistīts ar klientu dažādību un nepieciešamību izmantot visas biznesa iespējas, piesaistot klientus no dažādām sabiedrības grupām, tādējādi veicinot arī bankas konkurētspēju: „Dažādības vadība veicina mūsu konkurētspēju. Noteikti dažādības vadību ieviesām arī tāpēc, lai mēs spētu apkalpot mūsu dažādos klientus. Mēs gribam būt banka daudziem un, lai mēs būtu banka daudziem, mums ir jāaptver visi sabiedrības segmenti.” Lai arī citos aptaujātajos uzņēmumos rakstiska dažādības vadības politika nav izstrādāta, vairākos uzņēmumos tiek īstenotas atsevišķas dažādības vadības iniciatīvas, kas saistītas ar darbinieku piesaisti no dažādām sabiedrības grupām, vienlīdzīgas attieksmes principa ievērošanu pret visiem darbiniekiem un klientiem, kā arī iekļaujošas darba vides veidošanu uzņēmumā. Šīs pieejas dažiem aptaujātajiem uzņēmumiem ir atrunātas uzņēmumu stratēģijās un/ vai ētikas kodeksos.

## / PUSEI UZŅĒMUMU IR IZSTRĀDĀTS ĒTIKAS KODEKSS, BET TAJĀ RETI IR ATRUNĀTI VIENLĪDZĪGAS ATTIEKSMES JAUTĀJUMI

Ētikas kodekss ir svarīgs uzņēmuma vērtību apliecinājums. Ētikas kodekss var kalpot arī kā uzņēmuma politikas principu īss izklāsts, kas raksturo kritērijus, pēc kuriem vadībai un darbiniekiem jāmēra savas rīcības atbilstība uzņēmuma vērtībām. Kā liecina pētījuma ietvaros iegūtie dati, 18 no 33 intervētajiem uzņēmumu vadītājiem ir norādījuši, ka uzņēmumam ir rakstiski sagatavots ētikas kodekss. Visbiežāk ētikas kodekss izstrādāts lieliem (7) un vidējiem (6) uzņēmumiem, savukārt mazo uzņēmumu vidū ētikas kodekss izstrādāts tikai 5 uzņēmumos. Kā norādījuši vēl divu mazo uzņēmumu vadītāji, ētikas pamatprincipi un vienlīdzīgas attieksmes jautājumi ir atrunāti iekšējās kārtības noteikumos vai uzņēmuma vērtībās, savukārt vienā uzņēmumā šobrīd norit darbs pie ētikas kodeksa izstrādes. Tomēr sešu mazo uzņēmumu pārstāvji atzinuši, ka īpaša ētikas kodeksa izstrāde mazajos uzņēmumos nav nepieciešama, jo jautājumi par uzņēmuma ētikas pamatprincipiem tiek pārrunāti un iespējamie ētikas pārkāpumi tiek risināti savstarpēju sarunu ceļā. Kā norādījis viens no mazo uzņēmumu vadītājiem: „Ētikas kodekss uzņēmumā nav izstrādāts. Mums būtu grūti pat iedomāties mazu uzņēmumu, kuram būtu izstrādāts ētikas kodekss. Līdz šim mums nav bijusi nepieciešamība pēc ētikas kodeksa izstrādes, jo par šādiem jautājumiem mēs runājam savā starpā.” Analizējot darbinieku aptaujas rezultātus, jāsecina, ka 16 uzņēmumos - 5 lielajos, 6 vidējos un 5 mazajos - vairāk kā 50% aptaujāto uzņēmuma darbinieku ir norādījuši, ka viņu darbavietā ir izstrādāts ētikas kodekss.

Ētikas kodeks uzņēmumos



2. attēls: Uzņēmumi, kuros ir izstrādāts ētikas kodekss.

Darbinieku atbildēs atspoguļoti tikai tie uzņēmumi, kuros vismaz 50% darbinieku norādījuši, ka uzņēmumā ir ētikas kodekss (%)

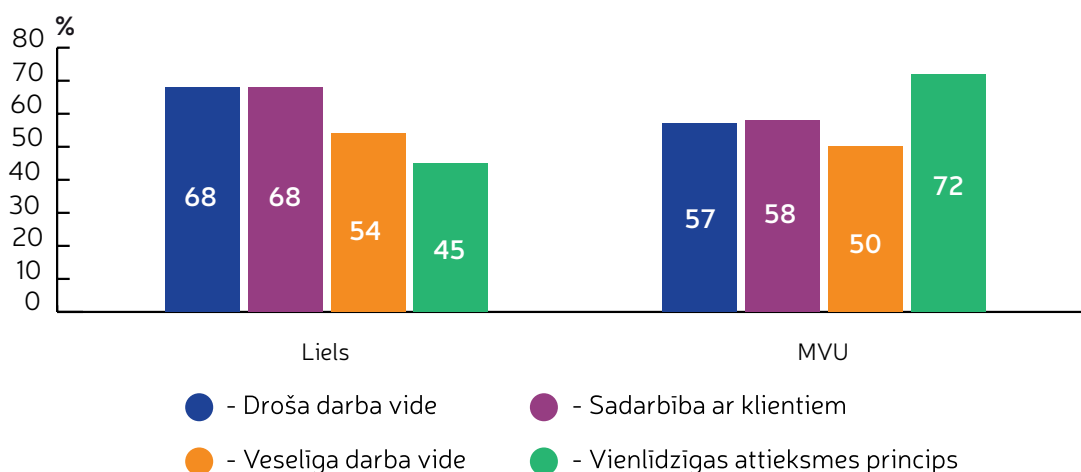
Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujā iegūtos datus.



Tomēr, salīdzinot uzņēmumu vadītāju un darbinieku sniegto informāciju par ētikas kodeksu uzņēmumā, jāsecina, ka sešos gadījumos sniegtā informācija nesakrīt. Četros uzņēmumos (2 lielajos un 2 vidējos), kuros vadītāji ir norādījuši, ka tiem ir izstrādāts ētikas kodekss, lielākā daļa darbinieku par tā izstrādi nav informēti. Šajos uzņēmumos darbinieku informētība par ētikas kodeksu svārstās no 12.5% līdz 40%. Līdz ar to pastāv liela varbūtība, ka uzņēmumu darbinieki nav informēti arī par to, kā rīkoties gadījumos, kad uzņēmumā tiek konstatēta darbinieku vai klientu diskriminācija, neētiska rīcība, par kuru neviens neuzņemas atbildību. Tas nozīmē arī, ka uzņēmuma izstrādātā vienlīdzīgās attieksmes politika paliek „uz papīra”, un darbinieki, kuriem tā ir paredzēta, par to nav informēti. Savukārt, divos vidēja lieluma uzņēmumos, pretēji vadītāju norādītajam, lielākā daļa aptaujāto darbinieku (attiecīgi 75% un 60%) ir bijuši pārliecināti, ka viņu uzņēmumos ir izstrādāts ētikas kodekss. Tas nozīmē, ka darbinieki ir labi informēti par uzņēmuma ētikas principiem un praksi, neskatoties uz to, ka rakstiski tie nav atrunāti nevienā dokumentā.

Darbinieku aptaujas rezultāti (uzņēmumos, kuros vairāk kā 50% darbinieku atbildējuši, ka uzņēmumā ir ētikas kodekss) liecina, ka uzņēmumu ētikas kodeksos visbiežāk iekļauti jautājumi, kas saistīti ar interešu konfliktu nepieļaušanu (60%), sadarbību ar klientiem (57%) un drošu darba vidi, nepieļaujot nekāda veida vārdisku/fizisku aizskaršanu (56%). Salīdzinot lielo un mazo / vidējo uzņēmumu darbinieku sniegtās atbildes, jāsecina, **ka mazo un vidējo uzņēmumu ētikas kodeksos ievērojami biežāk iekļauts vienlīdzīgas attieksmes princips** neatkarīgi no dzimuma, vecuma, invaliditātes, etniskās piederības, seksuālās orientācijas, ģimenes stāvokļa, izglītības līmeņa, u.c. 72% mazo un vidējo uzņēmumu darbinieku un tikai 45% lielo uzņēmumu darbinieku norādīja, ka šāds princips iekļauts viņu uzņēmuma ētikas kodeksā. **Lielo uzņēmumu ētikas kodeksos** nedaudz biežāk pievērsta uzmanību jautājumiem, kas saistīti ar **drošu darba vidi un sadarbību ar klientiem**.

### Ētikas kodeksa komponentes

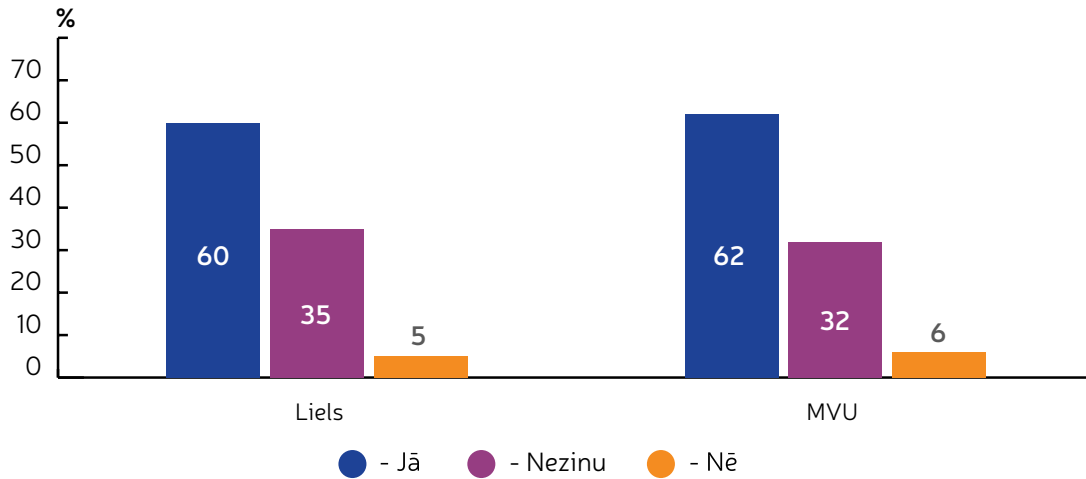


3. attēls: Jautājumi, kas tiek iekļauti ētikas kodeksā (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujā iegūtos datus

Neatkarīgi no tā, vai uzņēmumā ir vai nav rakstisks ētikas kodekss, lielākā daļa aptaujāto darbinieku (76.8%) atzinuši, ka ir informēti par to, kā rīkoties un pie kā vērsties konflikta gadījumos (starp darbiniekiem, starp darbiniekiem un vadītājiem). Tas nozīmē, ka ētikas kodekss pats par sevi negarantē, ka tajā noteiktās vērtības tiek ieviestas uzņēmuma praksē un to neievērošana tiek izvērtēta vai novērsta. Uzņēmumos, kuros vairāk kā 50% darbinieku atbildējuši, ka uzņēmumā ir ētikas kodekss, 61% darbinieku atzina, ka darbinieku neētiska rīcība (atbilstoši ētikas kodeksā definētajai) tiek izvērtēta un par to iestājas atbildība. Tikai 5% atzina, ka tā netiek izvērtēta. Savukārt 34% darbinieku atzina, ka nespēj atbildēt uz šo jautājumu, kas, iespējams, liecina par to, ka darbinieki netiek informēti par ētikas kodeksā noteiktajiem principiem vai nezina to, vai uzņēmums savā darbībā ievēro ētikas kodeksā paredzētos darbības principus. Salīdzinot darbinieku atbildes atšķirīga lieluma uzņēmumos, jāsecina, ka tajās nav vērojamas būtiskas atšķirības.

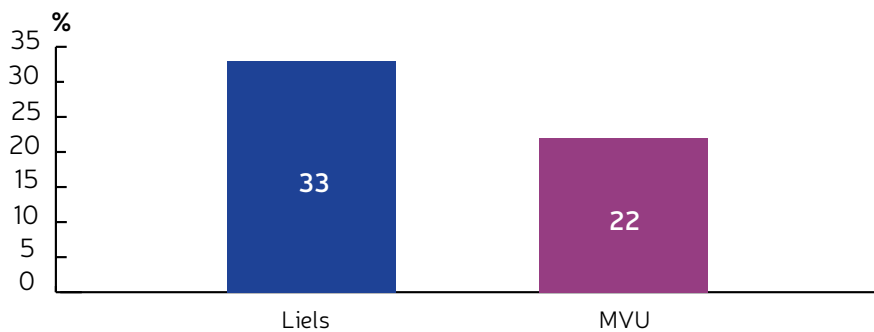
### Neētiskas rīcības izvērtēšana



4. attēls: Vai jūsu uzņēmumā darbinieka neētiska rīcība (atbilstoši ētikas kodeksā definētajai) tiek izvērtēta un darbiniekiem iestājas atbildība par to? (%)  
 Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujā iegūtos datus

Ētikas kodeksā un citos politikas dokumentos ietverto uzņēmuma vērtību un principu ievērošana ir atkarīga no situācijas uzņēmumā, tostarp no metodēm, ar kuru palīdzību tiek ieviesti šie principi. Tikai 8 no 33 intervētajiem uzņēmumu vadītājiem norādīja, ka tajos notiek darbinieku mācības par dažādības un vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem (t.sk. uzņēmuma ētikas kodeksā iekļautajiem principiem). Tieši mācībās darbinieki var iedziļināties vienlīdzīgas attieksmes, nediskriminācijas un dažādības būtībā un saprast, kāda ir saistība starp šiem principiem un uzņēmuma ikdienas darbu, jo, tikai izlasot politikas dokumentu, darbiniekam šāda izpratne var arī neveidoties. Starp mazajiem un vidējiem uzņēmumiem mācības par šīm tēmām notiek tikai 22% gadījumos. Nedaudz biežāk (33%) šāda veida mācības tiek nodrošinātas lielo uzņēmumu darbiniekiem. Piemēram, uzņēmuma SIA „Cemex” valdes loceklis intervijā norādīja, ka viņu uzņēmumā „*Ētikas kodeksa apmācības ietver visus aspektus - gan par kolēģu dažādību, gan diskrimināciju, gan līderību, gan vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem, starpkultūru kompetenci*”. Uzņēmumā šādas apmācības tika rīkotas nelielās grupās (pa 15 cilvēkiem katrā) un katrai grupai tika pieskaņota tai ērtākā apmācību valoda, lai ikviens darbinieks pilnvērtīgi spētu uztvert informāciju.

### Mācības par dažādību un vienlīdzīgu attieksmi



5. attēls: Uzņēmumu īpatsvars, kuros tiek veiktas darbinieku mācības par dažādības un vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem. (%)  
 Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

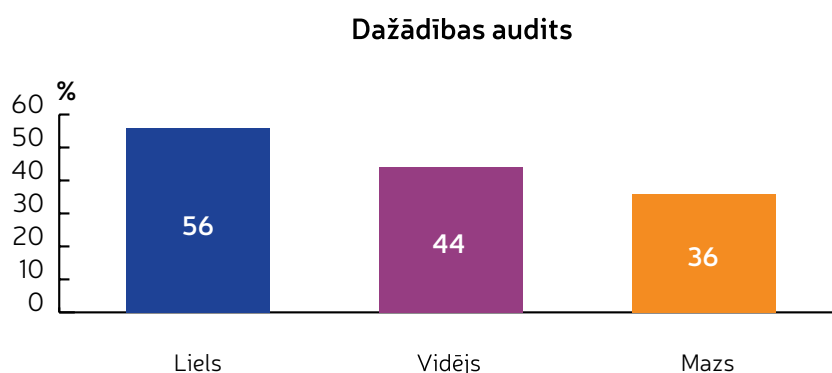
Izpratne par mācību nozīmi uzņēmumu vadītāju intervijās ir dažāda. Lielākā daļa uzņēmumu vadītāju atzinuši, ka līdz šim **darbinieku mācības bijušas saistītas galvenokārt ar tiešo darba pienākumu veikšanai nepieciešamo prasmju paaugstināšanu un kompetenču pilnveidošanu**. Ne visi vadītāji atzīst dažādības vadības mācību nozīmi ikdienas darbā. Tā, viens no uzņēmumu pārstāvjiem apgalvoja: „*Darbinieki vairāk novērtē, ka tiek papildinātas zināšanas darba tiešo pienākumu veikšanai, jo to var izmantot ikdienā, tas var atvieglot veicamo darbu izpildi. Mācības par vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem un citām tēmām ne vienmēr būs tās, ko darbinieki varēs izmantot ikdienā.*” Tas liecina par to, ka uzņēmuma vadība vēl nav saskatījusi saikni starp dažādības vadību un

ikdienas darbu uzņēmumā, kas var ietekmēt darbinieku un klientu labsajūtu un motivāciju. Tomēr atsevišķos gadījumos mācības par dažādības un vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem tiek nodrošinātas tikai vadības līmenī, t.sk. vidējā līmeņa vadītājiem: „*lai šie vadītāji labāk spētu komunicēt ar dažādiem darbiniekiem*”. Kā norādījis viens no intervētajiem uzņēmumu vadītājiem: „... pagaidām vēl uzskatām, ka darbiniekiem šādas mācības nav nepieciešamas”. Trijos no intervētajiem uzņēmumiem, kuros nodarbināti darbinieki ar invaliditāti, pārrunas ar darbiniekiem par vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem tiek veiktas ar mērķi novērst iespējamus konfliktus: „*Tā kā uzņēmumā tiek nodarbināti arī cilvēki ar invaliditāti, tiek runāts par to, kā jāstrādā ar šiem darbiniekiem, lai darbavietā nerastos konfliktsituācijas.*”

Darbinieku aptaujas dati liecina, ka tikai 3 no 32 uzņēmumiem vairāk kā puse aptaujāto darbinieku atbildēja, ka uzņēmums organizē mācības par dažādības un vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem. Visi trīs ir starptautisku uzņēmumu meitas uzņēmumi Latvijā, līdz ar to šāda veida mācības ir daļa no starptautisko mātes uzņēmumu politikas. Kopumā darbinieku aptaujas dati liecina, ka **72% darbinieku līdz šim nav bijusi nodrošināta iespēja piedalīties mācībās - par dažādības un vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem** (40.9%) vai viņiem nav bijusi informācija par to (30.8%). Arī tajos uzņēmumos, kuru vadītāji norādījuši, ka šādas mācības tiek organizētas, lielākā daļa darbinieku par tām nav informēti vai norāda, ka tādas netiek rīkotas. Tas nozīmē, ka **uzņēmumi Latvijā mācības par vienlīdzības un dažādības jautājumiem nesaista ar prasmēm un zināšanām, ko darbinieki varētu izmantot savu tiešo darba pienākumu veikšanai** vai darbā ar klientiem. Lai arī intervētie uzņēmumu pārstāvji un darbinieki atzīst, ka gan uzņēmuma ētikas principos, gan klientu apkalpošanas politikā ir atrunāts vienlīdzīgas attieksmes jautājums, šo prasmju un zināšanu pilnveidošana ir atstāta pašu darbinieku ziņā.

## / DARBINIEKU DAŽĀDĪBA KĀ UZŅĒMUMA POLITIKAS UN IKDIENAS SASTĀVDAĻA

Viens no veidiem, kā uzņēmums var sākt strādāt ar dažādības jautājumiem, ir veikt **dažādības auditu uzņēmumā**. Tā ietvaros tiek apzināta uzņēmuma vadības un darbinieku attieksme pret dažādību, uzņēmuma kultūra, darba vide un ikdienas norises uzņēmumā, tostarp attieksme pret darbinieku dažādību un sadarbību ar klientiem. Dažādības audits, apzinot esošo darbinieku vecumu, dzimuma līdzsvaru, etnisko sastāvu, veselības stāvokli (invaliditāti), ģimenes stāvokli, atsevišķos gadījumos arī darba stāžu un citus faktorus, līdz šim veikts 14 no 32 aptaujātajiem uzņēmumiem, t.sk. 5 lielajos, 4 – vidējos un 5 – mazajos uzņēmumos.



6. attēls: Uzņēmumi, kuros tiek veikts darbinieku dažādības audits. (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Visbiežāk audits tiek veikts, izmantojot personu lietas un darbinieku uzskaites sistēmas, nevis anonīmas uzņēmumu darbinieku aptaujas. Tikai viens no intervētajiem uzņēmumiem norādījis, ka katru gadu veic personāla pētījumu, kurā apkopo informāciju par darbinieku vecumu, dzimumu un darba stāžu: „*Mēs organizējam ikgadēju personāla pētījumu, kurā apkopojam tādu informāciju, kā darbinieka vecums, dzimums, darba stāžs. Šajā pētījumā darbiniekiem jautājam arī par to, vai viņi jūtas diskriminēti savā darbavietā. Kā piemēru varu minēt, ka tiek jautāts, vai uzņēmuma darbinieki jūtas diskriminēti par savu reliģisko piederību, seksuālo orientāciju.*” Vairāki mazo uzņēmumu vadītāji norādījuši, ka šajos uzņēmumos mērķtiecīga darbinieku audita veikšana nav

aktuāla, jo „darbinieku dažādība ir acimredzama” un „datus par to ir iespējams apkopot jebkurā brīdī”. Savukārt atsevišķi uzņēmumu vadītāji kā šķērslī minēja normatīvo regulējumu, kas ierobežo uzņēmumu iespējas veikt dažādības auditu, īpaši attiecībā uz darbinieku reliģisko piederību. Viens no mazo uzņēmumu vadītājiem norādīja, ka apkopo informāciju tikai par savu darbinieku vecumu un dzimumu, jo „izpēti par tādiem aspektiem kā reliģija, tautība, rase, invaliditāte nevaram veikt likuma ierobežojumu dēļ”. Tomēr jānorāda, ka Darba likuma normas neierobežo uzņēmējus ieviest un īstenot dažādības vadības pasākumus, t.sk. veikt darbinieku dažādības auditu, ievērojot personas datu aizsardzību. Piemēram, uzņēmumiem pastāv iespēja izveidot brīvprātīgu anonīmu aptauju, ar mērķi apzināt uzņēmumā esošo darbinieku dažādību. Darba likuma 32. pants aizliedz darba sludinājumos norādīt vēlamu kandidāta dzimumu vai vecumu, ja vien tas nav attiecīgā darba veikšanas objektīvs un pamatots priekšnoteikums, savukārt 33. pants aizliedz darba intervijās jautāt par potenciālo darbinieku ģimenes stāvokli, reliģisko pārliecību vai etnisko izcelsmi, taču šis **likums neaizliedz uzņēmumiem darba sludinājumos norādīt, ka vakancei īpaši aicināti pieteikties, piemēram, cilvēki ar invaliditāti vai cilvēki pirmspensijas vecumā**. Šādā veidā uzņēmums nerada īpašas priekšrocības kādai sabiedrības grupai, bet gan iedrošina cilvēkus, kam līdz šim bijušas ierobežotas iespējas iegūt darbu, pieteikties konkrētajai vakancei. Kā liecina uzņēmumu prakse Lielbritānijā un Īrijā, pieņemot darba pieteikumus, potenciālajiem kandidātiem tiek lūgts aizpildīt arī anonīmu anketu par dzimumu, etnisko piederību vai ādas krāsu, invaliditāti, lai noteiktā laika posmā apkopojot datus, secinātu, vai uzņēmumā nav parādījusies tendence izslēgt noteiktu grupu kandidātus darbinieku atlases procesā.

Intervijās ar uzņēmumu vadītājiem iezīmējās vairākas tendences, ar kādu mērķi konkrētajos uzņēmumos tiek veikta darbinieku dažādības apzināšana:

- **Vēlme apzināt esošo darbinieku profilu:** „Ik pa laikam ir arī situācijas, kad gribam apskatīties, kādi ir mūsu darbinieki pēc tautības, vecuma, dzimuma, izglītības līmeņa invaliditātes stāvokļa, vai ir darbinieki, kuriem ir bērni invalīdi.” (AS „Aldaris”)
- Nepieciešamība pārliecināties par to, **vai neveidojas darba samaksas atšķirība atkarībā no darbinieka dzimuma:** „Audits tiek veikts, lai uzņēmuma vadība varētu pārliecināties par to, vai uzņēmumā neveidojas darba samaksas atšķirības vīriešiem un sievietēm, un par to, lai alga būtu atkarīga tikai un vienīgi no darbinieka profesionālajām spējām.” (SIA „Tieto”)
- Vēlme pielāgot darbinieku profilu klientu profilam: „Uzskatu, ka ir svarīgi, lai darbinieka un klienta profili būtu līdzīgi, lai labāk spētu izprast viens otra vajadzības. Lai mūsu darbinieka profils atbilstu arī ārvalstu klienta profilam, šobrīd īstenojam ārzemju studentu piesaistes pasākumu.” (SIA „Linum Color”)
- Vēlme **veidot daudzveidīgu un līdzsvarotu komandu**, jo tādā komandā uzlabojas darba ražīgums un kvalitāte: „Dažāds darbaspēks paplašina redzesloku, spēj rast inovatīvus risinājumus”. (SIA „A-birojs”)
- Atsevišķos gadījumos tā ir starptautiska mātes uzņēmuma politika, kas ir saistīta ar vienlīdzības un diskriminācijas novēršanas politiku tajās valstīs, kur dibināts vai darbojas uzņēmums, no kurienes tā tiek pārņemta arī starptautisko uzņēmumu meitas uzņēmumos Latvijā: „Mātes uzņēmums veic darbinieku dažādības auditu. Tiek apkopota informācija par darbinieka profilu no dažādiem aspektiem, piemēram, dzimumiem, vecumiem, tautībām. Tiek sekots līdzī arī darbinieku iecelšanai vadošos amatos. Uzņēmumam ir jāsniedz pamatojums, kādēļ amatā tika paaugstināts konkrētais vīrietis vai sieviete. Uzņēmums seko līdzī tam, lai tiktu ievērota dzimumu vienlīdzība. Pieņemot darbā jauno kandidātu, ir jāsniedz atskaite, kādēļ tieši šis cilvēks pieņemts darbā, nevis cits kandidāts.” (SIA „EY”)

Kā liecina šie dati, ir daļa uzņēmumu, kas veic dažādības auditu (starp tiem ir kā starptautiski, tā arī Latvijā dibināti uzņēmumi), un ir daļa, kas to nedara. **Neveicot dažādības auditu, uzņēmumi zaudē iespēju izpētīt, kāds ir to darbinieku profils, kādas sabiedrības grupas ir pārstāvētas uzņēmumā un vai uzņēmuma**

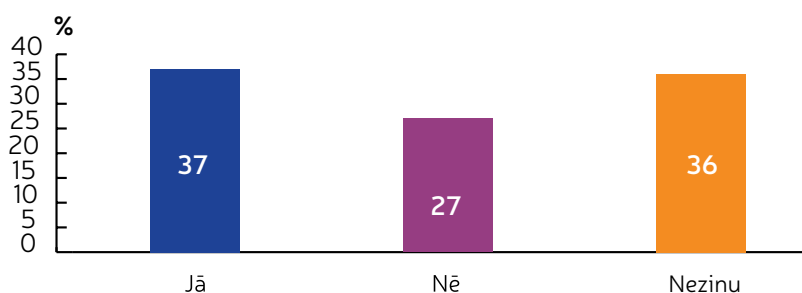
**komanda ir daudzveidīga.** Kā liecina pētījumi (ziņojuma sadaļa 1.2.), daudzveidīgas komandas bieži atrod labākus problēmu risinājumus un strādā radošāk. Regulāra situācijas apzināšana arī dod iespēju izvērtēt, vai uzņēmuma piedāvātie darbinieku motivēšanas pasākumi ir vienlīdz interesanti visiem darbiniekiem un vai visas darbinieku grupas tiek pienācīgi novērtētas.

## / DAŽĀDU DARBINIEKU PIESAISTE

Dažādības vadības īstenošana uzņēmumā dod iespēju tam atrast labākos darbiniekus no dažādām, arī līdz šim uzņēmumā nepārstāvētām vai mazāk pārstāvētām grupām. Tomēr tas iespējams tad, ja darbinieku atlase tiek veikta, ņemot vērā tikai kandidāta profesionālās prasmes, pieredzi vai zināšanas, nevis paļaujoties uz personīgu paziņanos, citu darbinieku ieteikumiem vai amatam neatbilstošām prasībām. Šāda pieeja būtiski ierobežo potenciālo darbinieku izvēli, jo nodrošina, ka jauni darbinieki tiek pieņemti no salīdzinoši šaura un sociāli viendabīga sava, draugu, darbinieku vai klientu sociālā loka. Lai panāktu izmaiņas personāla profilā, organizācijas var īstenot dažādas iniciatīvas, tādējādi iespēju robežās sekmējot cilvēku pieteikšanos darbā un nodrošinot, ka darbā tiek pieņemts vislabākais darbinieks. Kā liecina pētījuma ietvaros veiktā darbinieku aptauja, tikai 42% darbinieku darbu uzņēmumā atraduši, lasot darba sludinājumus, pārējie tika uzrunāti personīgi (28%) vai par brīvo vakanci viņus informēja, kāds no uzņēmumā strādājošajiem (28%).

Lai arī gandrīz visi darbinieku aptaujas dalībnieki (95%) atzina, ka viņu darba kolektīvā pastāv darbinieku dažādība, un 70% darbinieku uzskata, ka dažādība uzņēmumā uzlabo darba atmosfēru un darba izpildes kvalitāti, aptaujas rezultāti arī liecina, ka **mērķtiecīga darbinieku piesaiste no dažādām sabiedrības grupām vēl nav kļuvusi par vispārpieņemtu praksi Latvijas uzņēmumos.** Tikai 37% aptaujāto darbinieku uzskata, ka viņu uzņēmumā par to tiek mērķtiecīgi domāts, savukārt 36% nav pārliecināti, vai uzņēmums veic šādus pasākumus. 27% respondentu norāda, ka uzņēmums mērķtiecīgi nepiesaista darbiniekus no dažādām sabiedrības grupām.

**Darbinieku piesaiste no dažādām sabiedrības grupām**

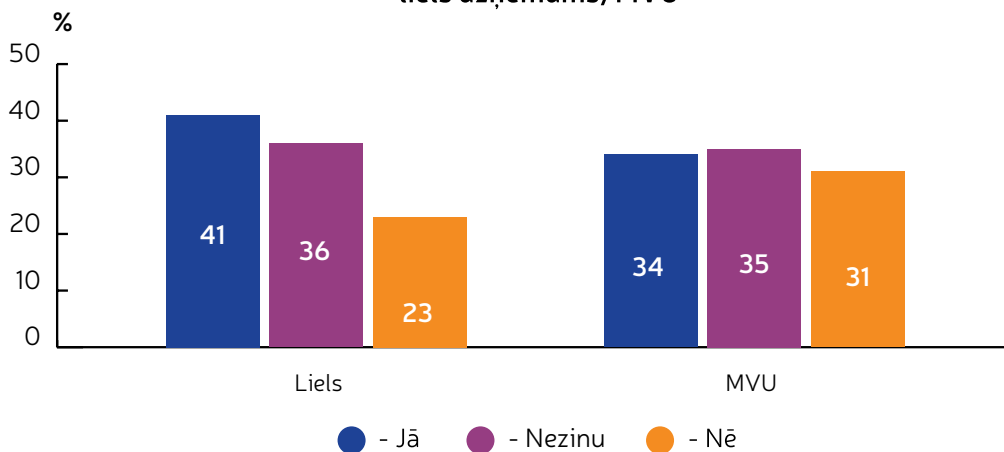


7. attēls: Vai uzņēmumā mērķtiecīgi tiek domāts par darbinieku piesaisti no dažādām sabiedrības grupām? (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Salīdzinot datus pēc uzņēmuma lieluma – lieli un mazie/ vidējie uzņēmumi, jāsecina, ka nedaudz biežāk par mērķtiecīgu darbinieku piesaisti no dažādām sabiedrības grupām domā lieli uzņēmumi.

### Darbinieku piesaiste no dažādām sabiedrības grupām - liels uzņēmums/MVU



8. attēls: Vai uzņēmumā mērķtiecīgi tiek domāts par darbinieku piesaisti no dažādām sabiedrības grupām? (%) Salīdzinot uzņēmumus pēc to lieluma – lieli un mazie/vidējie uzņēmumi.

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Intervētie uzņēmumu pārstāvji norāda, ka visbiežāk „*mērķtiecīga dažādu darbinieku meklēšana nenotiek*” un „*daudzveidīga personāla piesaiste ir neapzināts process, kas notiek dabiski*”, ievērojot Darba likuma normas, kas nosaka atšķirīgas attieksmes aizliegumu (29. pants). Tiek uzsvērts, ka lēmums par pieņemšanu darbā tiek pieņemts, vērtējot kandidāta atbilstību konkrētajam amatam un ņemot vērā personas profesionālo kompetenci. Kāds maza uzņēmuma vadītājs norādījis, ka „*dažāda darbaspēka piesaiste vairāk būtu atbilstoša lielajiem uzņēmumiem, jo mazs uzņēmums nevar palīdzēt citiem, ja pats vēl netiek galā ar sevi*”, ar to domājot nelielu darbinieku skaitu un ierobežotus resursus, kas ir mazo uzņēmumu vadītāju rīcībā.

Neraugoties uz to, ka **aptaujāto uzņēmumu personāla politikā reti tiek īstenoti mērķtiecīgi pasākumi, lai piesaistītu darbiniekus no dažādām sabiedrības grupām**, atsevišķos gadījumos uzņēmumi īsteno specifiskus pasākumus daudzveidīga personāla piesaistei. Intervijās ar uzņēmumu vadītājiem iezīmējās vairāki iemesli šādai rīcībai:

- Vēlme pielāgot darbinieku profilu klientu profilam un vajadzībām, piemēram, valodu lietojuma ziņā: „*Pēdējā gada laikā uzņēmums ir paplašinājis pārdošanas nodaļu, pieņemot darbā krievvalodīgus darbiniekus. Tā kā uzņēmuma specifika saistās ar pārdošanu, klientu apkalpošanu, bija nepieciešams nākt preti klientu vajadzībām.*” (SIA „A-birojs”)
- Uzņēmumi mērķtiecīgi uzrunā studentus, piedāvājot gan prakses vietas, gan īpašas stipendiju programmas, tādējādi veicinot studentu interesi par konkrēto darbības jomu un uzņēmumu: „*Šogad esam uzsākuši stipendiju programmu, kuras mērķis ir ieinteresēt vietējā novada cilvēkus iegūt izglītību un palikt Latvijā, lai strādātu mūsu uzņēmumā un domātu par ilgtspēju. Tiek nodrošinātas arī prakses vietas, skolas un universitātes tiek aicinātas uz atvērto durvju dienām.*” (SIA „Cemex”)
- Dažos gadījumos uzņēmumi mērķtiecīgi piesaistījuši darbiniekus ar invaliditāti, uzsverot, ka šie darbinieki ir augsti kvalificēti un ļoti lojāli uzņēmumam: „*Aizdomājāties par cilvēkiem ar invaliditāti un nolēmām sniegt tiem darba iespējas, jo fakts, ka cilvēks ir invalīds, vēl nenozīmē, ka tam nav profesionālo prasmju. Esam nodarbinājuši kurlmēmus cilvēkus un mums sadarbība ir ļoti, ļoti laba. Šie darbinieki ir ļoti čakli, ļoti izdarīgi cilvēki. Problēma ir nedaudz komunikācijā, jo ir jārada blakus rīki, lai kurlmēmais darbinieks varētu arī komunicēt ar klientu... Kurlmēmie darbinieki ir ļoti lojāli uzņēmumam.*” (SIA „Impel serviks”)
- Uzņēmumi, kas darbojas informācijas tehnoloģiju un būvniecības jomās, kurās biežāk nodarbināti vīrieši – aizvien biežāk meklē veidus, kā darbam uzņēmumā piesaistīt arī sievietes: „*Uzņēmumā tiek īstenoti pasākumi, lai palielinātu sieviešu īpatsvaru tehniskajās pozīcijās... Pašlaik sieviešu piesaistei tiek īstenotas divas programmas. Viena no tām ir paredzēta sievietēm darbspējas vecumā, un tā saucas „Opening windows”... Otra programma ir izveidota meitenēm vidusskolas vecumā... Šīs programmas nosaukums ir „Digigirlz”. (SIA „Microsoft”)*



Kā liecina šie un citi piemēri, uzņēmumi, kas ir pieņēmuši lēmumu mērķtiecīgi piesaistīt darbiniekus no dažādām sabiedrības grupām, uzskata šo pieeju par labu praksi, kas palīdz piesaistīt vērtīgus darbiniekus. Kopumā var secināt, ka tikai atsevišķos gadījumos tā ir uzņēmuma mērķtiecīga darbība ar vēlmi dažādot kolektīvu, lai sasniegtu labākus rezultātus, bet pārsvarā uzņēmumi neizmanto šo iespēju sasniegt plašāku potenciālo darbinieku loku.

## /UZŅĒMUMU SADARBĪBA AR NVO

Ārvalstu uzņēmumu prakse liecina, ka viens no resursiem jaunu darbinieku piesaistei no līdz šim darba tirgū mazāk pārstāvētām grupām, ir sadarbība ar NVO, kas pārstāv dažādas sabiedrības grupas. **Šīs organizācijas var sniegt praktisku un izglītojošu atbalstu tiem uzņēmumiem un to darbiniekiem, kuros jau šobrīd ir nodarbināti, piemēram, cilvēki ar invaliditāti vai dažādu etnisko grupu pārstāvji.** Lai arī intervijas ar uzņēmumu pārstāvjiem liecina, ka liela daļa Latvijas uzņēmumu sadarbojas ar augstskolām un profesionālajām izglītības iestādēm, piemēram, karjeras dienu ietvaros vai nodrošinot prakses vietas, tādējādi uzrunājot un piesaistot potenciālos darbiniekus, taču līdz šim **nav attīstīta sadarbība ar NVO.** Tikai trīs no intervētajiem uzņēmumiem sadarbojušies ar NVO: viens uzņēmums, lai īstenotu darbinieku apmācības projektus, savukārt divi – lai piesaistītu darbam cilvēkus ar invaliditāti. Tāpat viens no uzņēmumiem šādu sadarbību vēlētos attīstīt nākotnē: „SIA „Cemex” nākotnē vēlas sadarboties ar organizācijām, kas ļautu uzņēmumam novērtēt, kādiem priekšnosacījumiem ir jāpastāv, lai bez ierobežojumiem varētu pieņemt darbā vairāk cilvēku arī īpašām vajadzībām, arī kustību invalīdus (jo šobrīd tieši kustību invalīdi netiek nodarbināti). Plānots, ka sadarbības rezultātā cilvēki ar īpašām vajadzībām uzzinās, ka iespējams pieteikties darbam arī SIA „Cemex”.”



### Secinājumi par uzņēmumu politikas veidošanu attiecībā uz dažādības vadību

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

Ētikas pamatprincipi un vienlīdzīgas attieksmes jautājumi biežāk atrunāti lielu un vidēju uzņēmumu rakstiski sagatavotos ētikas kodeksos. Savukārt lielākā daļa mazo uzņēmumu vadītāju uzskata, ka tajos rakstiska ētikas kodeksa izstrāde nav nepieciešama un visi jautājumi, kas saistīti ar darbinieku saskarsmes pamatprincipiem un iespējamiem konfliktiem tiek veiksmīgi risināti savstarpējo sarunu ceļā.

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

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, lai pārliecinātos, ka darbinieku atlases posmā netiek izslēgta kāda sabiedrības grupa, kuras prasmes un iemaņas var būt noderīgas – piemēram, jaunieši vai pirmspensijas vecuma cilvēki.

Kā liecina pētījuma rezultāti, uzņēmumu vadītājiem ir izveidojies maldīgs priekšstats par Latvijā esošo normatīvo aktu prasībām, tas ir, kādu informāciju un datus par saviem darbiniekiem viņi ir tiesīgi pieprasīt un uzglabāt. Baidoties no likumu pārkāpšanas, uzņēmumi visbiežāk neapkopo datus par uzņēmumos esošo darbinieku dažādību un piederību noteiktām sociālām grupām. Līdz ar to tikai 14 no 33 pētījuma ietvaros intervētajiem uzņēmumiem līdz šim veikts dažādības audits, apzinot esošo darbinieku vecumu, dzimumu līdzsvaru, etnisko sastāvu, veselības stāvokli (invaliditāti), ģimenes stāvokli, atsevišķos gadījumos arī darba stāžu un citus aspektus.

Lielākā daļa aptaujāto uzņēmumu Latvijā darbinieku piesaistes un atlases procesā nav izvirzījuši mērķi piesaistīt dažādus darbiniekus. Piemēram, veicot personāla atlasī, tie neņem vērā, ka kādu darbu var veikt



arī cilvēks ar invaliditāti, kā arī uzņēmuma ārējā komunikācija bieži vien neiedrošina noteiktu grupu cilvēkus pieteikties uz izsludināto vakanci. Taču dažos uzņēmumos, galvenokārt starptautiskos, ir ieviesta labā prakse un notiek mērķtiecīga darbinieku piesaiste no mazāk pārstāvētām grupām – piemēram, sievietšu piesaiste darbam IT jomā ar īpaši organizētiem pasākumiem un mazākumtautību izcelsmes darbinieku piesaiste uzņēmumos, kur līdz šim ar klientiem strādāja pārsvarā latvieši.

Lielākā daļa aptaujāto uzņēmumu šobrīd nesadarbojas ar dažādas sabiedrības grupas pārstāvošām nevalstiskajām organizācijām, kas var palīdzēt piesaistīt darbiniekus no līdz šim darba tirgū mazāk pārstāvētajām grupām, piemēram, invalīdus. **NVO var būt resurss ne tikai darbinieku piesaistē, bet arī brīdī, kad uzņēmumā strādā šīs mērķa grupas pārstāvji**, jo NVO var konsultēt par mērķa grupas vajadzībām, kā arī par to, kā veiksmīgāk veidot iekļaujošu darba vidi konkrētai grupai.

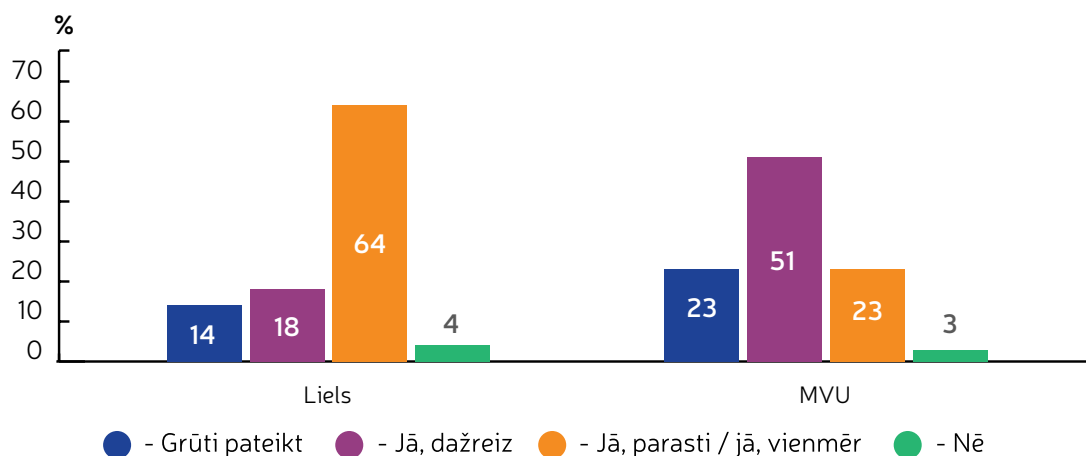
## 2.2. DARBA VIDES PIELĀGOŠANA DAŽĀDIEM DARBINIEKIEM

Būtisks elements dažādu sabiedrības grupu pārstāvju piesaistei ir iekļaujoša darba vide un tās piemērotība dažādu sabiedrības grupu vajadzībām. Tādēļ šis sadaļas mērķis ir aprakstīt darba vides iekārtošanu un pielāgošanu darbinieku vajadzībām aptaujātajos Latvijas uzņēmumos.

Latvijā Darba likumā noteikta prasība pielāgot darba vidi cilvēkiem ar invaliditāti (7. pants), kā arī paredzēti atsevišķi pasākumi grūtniecēm vai sievietēm pēcdzemdību periodā (piemēram, tiesības veikt veselības pārbaudes darba laikā, aizliegums tikt nodarbinātai nakts laikā). Tāpat atsevišķas likuma normas nosaka darba devēja pienākumu piešķirt studējošiem darbiniekiem mācību atvaļinājumu (157. pants). Taču nekādi citi pasākumi (elastīgs darba laiks, iespēja veikt darbu attālināti vai elastīgas karjeras iespējas) normatīvajos aktos nav noteikti un ir atkarīgi no katra uzņēmuma iekšējās politikas un vadības atbalsta, kaut gan tie var būtiski uzlabot darbinieku labsajūtu un motivāciju, kas atspoguļojas arī darba produktivitātē. Turpmāk analizēti dažādi darba vides pielāgošanas pasākumi.

### / DARBINIEKU VAJADZĪBAS BIEŽĀK TIEK RESPEKTĒTAS LIELOS UZŅĒMUMOS

Intervijas ar uzņēmumu vadītājiem apliecina, ka lielākā daļa uzņēmumu īsteno pasākumus, kas vērsti uz draudzīgas un iekļaujošas darba vides veidošanu, t.sk. darbinieku individuālo vajadzību respektēšana. Kā liecina darbinieku aptaujas rezultāti, 72.5% darbinieku atzīst, ka darbinieku vajadzības parasti vai vienmēr tiek ņemtas vērā. Tomēr, salīdzinot dažāda lieluma uzņēmumos sniegtās atbildes, jāsecina, ka ievērojami biežāk darbinieku vajadzības tiek respektētas lielajos uzņēmumos (64%), savukārt mazajos un vidējos uzņēmumos apstiprinoši atbildējuši tikai 23% aptaujāto darbinieku. Ievērojami biežāk kā lielajos uzņēmumos, mazo un vidējo uzņēmumu darbinieki norādījuši, ka darbinieku vajadzības dažreiz tiek ņemtas vērā (51%) vai arī viņiem bijis grūti atbildēt uz šo jautājumu (23%).

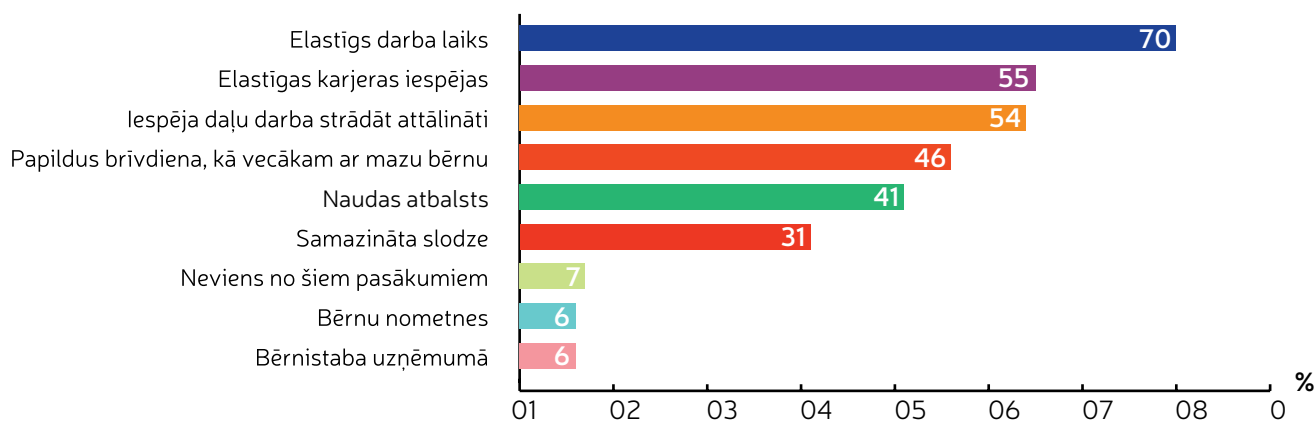


9. attēls: Vai jūsu uzņēmumā darba organizēšanas procesā tiek ņemtas vērā darbinieku individuālās vajadzības? (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Darbinieki, kuri atzinuši, ka viņu vajadzības līdz šim ir ņemtas vērā, norādījuši, ka tās pārsvarā saistītas ar papildu brīvdienas piešķiršanu, kā arī darba laika un atvaļinājuma plānošanu. Tā piemēram, darbinieki norādījuši, ka darba devējs viņiem piešķirjis brīvdienu pareizticīgo Ziemassvētkos vai citos reliģiskos svētkos. Savukārt vienam darbiniekam darba devējs „apstiprināja 2,5 mēnešu garu atvaļinājumu, lai varētu doties svētceļojumā”. Tāpat darbiniekiem atbilstoši viņu vajadzībām ierīkotas individuālas darbavietas vai nodrošināts specifisks aprīkojums: „Darbavieta ir ergonomiski iekārtota pēc mana pieprasījuma”.

### Pasākumi darba un privātās/ģimenes dzīves līdzsvarošanai

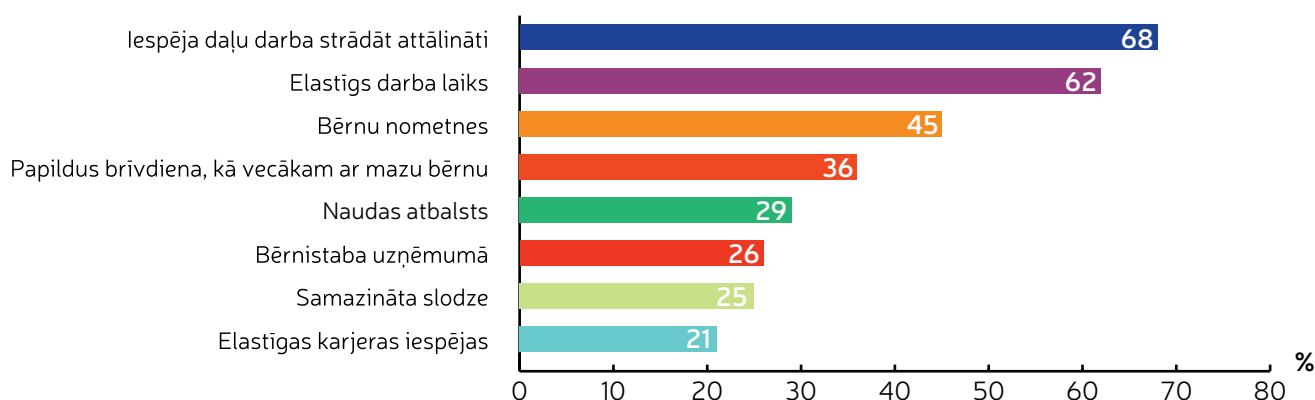


10. attēls: Kādus darba un privātās/ģimenes dzīves līdzsvarošanas pasākumus jums kā uzņēmuma darbiniekam ir iespējams izmantot? (%)

Piezīme: respondentiem bija iespēja izvēlēties vairākas atbildes

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

### Darbinieku izmantotie pasākumi darba un privātās/ģimenes dzīves līdzsvarošanai



11. attēls: Vai Jūs esat izmantojis kādus no iepriekš minētajiem pasākumiem? (%)

Piezīme: respondentiem bija iespēja izvēlēties vairākas atbildes

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Kā liecina šajā apakšsadaļā apskatītie dati, uzņēmumu gatavība ņemt vērā darbinieku individuālās vajadzības ir atkarīga kā no katra uzņēmuma specifikas, tā arī no darbinieku skaita uzņēmumā. Iespējams, lielo uzņēmumu gatavība biežāk ņemt vērā darbinieku vajadzības ir saistīta ar to, ka lielajos uzņēmumos ir vieglāk aizvietot darbiniekus, saskaņot darba grafikus, utt. Tomēr arī daļa mazo uzņēmumu min labus piemērus par darba vides pielāgošanu darbinieku vajadzībām. Tas liecina par to, ka gatavība ņemt vērā darbinieku individuālās vajadzības ir atkarīga arī no vadības nostājas.

## / VISBIEŽĀK DARBINIEKIEM TIEK NODROŠINĀTA IESPĒJA STRĀDĀT ELASTĪGU DARBA LAIKU

Kā apliecina gan intervijas ar uzņēmumu vadītājiem, gan darbinieku aptaujas rezultāti, iespēja strādāt elastīgu darba laiku tiek nodrošināta salīdzinoši biežāk nekā citas individuālās darba vides pielāgošanas iespējas.

Viens no uzņēmējiem norādījis: „Darbiniekiem ir ļoti daudzi faktori, kas ļauj apvienot ģimenes un darba dzīvi. Darbinieki, kuri ved bērnus uz skolu, var ierasties darbā jau no pulksten septiņiem. Uzņēmums piedāvā elastīgu darba laika grafiku, kā arī iespēju strādāt attālināti.” (SIA „Microsoft Latvija”) Saskaņā ar darbinieku aptaujas rezultātiem 70% aptaujāto darbinieku atzinuši, ka uzņēmumā nodrošināta iespēja strādāt elastīgu darba laiku. Biežāk šāda iespēja nodrošināta mazajos un vidējos uzņēmumos strādājošajiem (81%). Aptaujas dati liecina, ka līdz šim 62% aptaujāto darbinieku ir izmantojuši elastīga darba laika iespējas. Uzņēmumu prakse liecina, ka uzņēmumā, kur darbs norit pēc grafika, darbiniekiem ir iespēja pašiem sastādīt darba grafiku, tādējādi savienojot darbu ar studijām vai ģimenes dzīvi: „Uzņēmums ir pretimnākošs darbiniekiem ar ģimeni, jo darbiniekiem ir iespēja sastādīt savu darba laika grafiku pēc saviem ieskatiem.” (SIA „Coffee Inn”)

Uzņēmumu vadītāji atzīst, ka, ja vien darbinieka amata specifika nenosaka, ka viņam obligāti jāatrodas darbavietā, darbiniekiem tiek nodrošināta iespēja strādāt arī attālināti. Jāatzīst gan, ka attālināta darba iespēju var izmantot, lielākoties, tikai administratīvais personāls, kas savus darba pienākumus var veikt no mājām, izmantojot savu personīgo vai darba vietas piešķirto pārnēsājamo datoru. Savukārt, darbiniekiem, kas tiek nodarbināti pie ražošanas iekārtām vai būvlaukumos, kur nepieciešama darbinieka fiziska klātbūtne, attālināts darbs nav iespējams. **54% aptaujāto darbinieku atzinuši, ka uzņēmumā ir nodrošināta iespēja daļu darba strādāt attālināti.** Šo iespēju līdz šim izmantojuši 68% darbinieku. Līdzīgi kā ar iespēju strādāt elastīgu darba laiku, arī attālinātā darba iespējas biežāk pieejamas mazajos un vidējos uzņēmumos strādājošajiem (61%).

Intervijas ar uzņēmumu pārstāvjiem liecina, ka uzņēmumi ieviesuši vairākus pasākumus darba un ģimenes dzīves līdzsvara nodrošināšanai. Visbiežāk uzņēmumi saīsina darba laiku vai piešķir papildu brīvdienas. Lai arī Latvijas normatīvie akti nenosaka obligātu papildu brīvdienas, t.sk. apmaksātu, piešķiršanu dažādu ārpusdarba pasākumu gadījumā, kas nav saistīti ar tiešo darba pienākumu veikšanu, intervijas ar uzņēmumu vadītājiem liecina, ka vecākiem tiek piešķirtas brīvdienas 1. septembrī, Mātes dienā vai citās dienās, kad skolas vai bērnudārzi organizē pasākumus ar vecāku piedalīšanos: „Vecākiem ar bērniem brīvs ir 1. septembris. Tāpat dodam darbiniekiem brīvas vai daļēji brīvas dienas bērnu pasākumu apmeklēšanai, piemēram, Māmiņu dienai, Ziemassvētku eglītes apmeklēšanai. Ar šādām iniciatīvām mēs atbalstām darbiniekus un iedrošinām viņus ģimenes kuplīnāšanai.” (SIA „Draugi.lv”) Brīvdienas apmaksā ir atkarīga no katra uzņēmuma iespējām, tomēr pārsvarā uzņēmumi, kur šāda iespēja tiek nodrošināta, norāda, ka tās ir apmaksātas: „Brīvo dienu apmaksāšana tiek izskatīta katrā gadījumā atsevišķi, taču lielākajā daļā gadījumu šīs dienas ir apmaksātas.” (SIA „Konekesko”) Kā liecina darbinieku aptaujas rezultāti, 46% aptaujāto atzinuši, ka viņu darbavietā vecākiem ar maziem bērniem tiek nodrošināta iespēja paņemt papildu brīvdienas, ja tas vajadzīgs. Šādu iespēju līdz šim izmantojuši 36% aptaujāto darbinieku, kuriem ir mazi bērni. Svarīgi, ka iespēja paņemt neplānotu brīvdienas, tiek nodrošināta arī citiem darbiniekiem, kuriem nav mazu bērnu, tādējādi neradot īpašas priekšrocības tikai vienai darbinieku grupai: „Arī citi darbinieki, kuriem nav mazu bērnu, drīkst paņemt neplānotu brīvdienas.” (SIA „ZAAO”) Kopumā iespēju paņemt brīvu dienu izmantojuši 62.5% no visiem aptaujātajiem darbiniekiem.

Daži uzņēmumi piedāvā arī citas iespējas uzlabot darba vidi darbiniekiem ar maziem bērniem. Lai palīdzētu darbiniekiem ar bērniem, četri (trīs mazie un viens vidējs uzņēmums) no intervētajiem uzņēmumu vadības pārstāvjiem izveidojuši bērnistabas vai nepieciešamības gadījumā atbalsta savus darbiniekus, nodrošinot auklīti, ja nepieciešams ņemt līdzī bērnus uz darbu (divos uzņēmumos). Kāds uzņēmuma pārstāvis norādījis: „Mums uzņēmumā ir arī bērnu istabiņa. Mēs algojam auklīti, kas pieskata darbinieku bērnus, kad viņi, piemēram, ir apslimuši, bet ne tik slimī, lai paliktu mājās.” (SIA „EY”) Šo uzņēmumu vadītāji arī norāda, ka pārējiem darbiniekiem un uzņēmuma vadībai nav iebildumu pret to, ka birojā atrodas bērni.

## / VIDES PIEMĒROŠANA CILVĒKIEM AR INVALIDITĀTI

Viens no veidiem, kā padarīt uzņēmuma vidi iekļaujošāku, ir uzlabot tās pieejamību cilvēkiem ar invaliditāti, piemēram, ar ierobežotām kustībām. Intervijas ar uzņēmumu pārstāvjiem liecina, ka **visbiežāk par darba vides pielāgošanu cilvēkiem ar invaliditāti tiek domāts tikai tad, ja uzņēmumā jau strādā vai plānots nodarbināt cilvēku ar invaliditāti:** „Ja uzņēmumā tiktu nodarbināts cilvēks ar invaliditāti, tad uzņēmuma vadība domātu, kā var tam pielāgot darba vidi un noteikti nodrošinātu tam nepieciešamos darba apstākļus, taču pagaidām

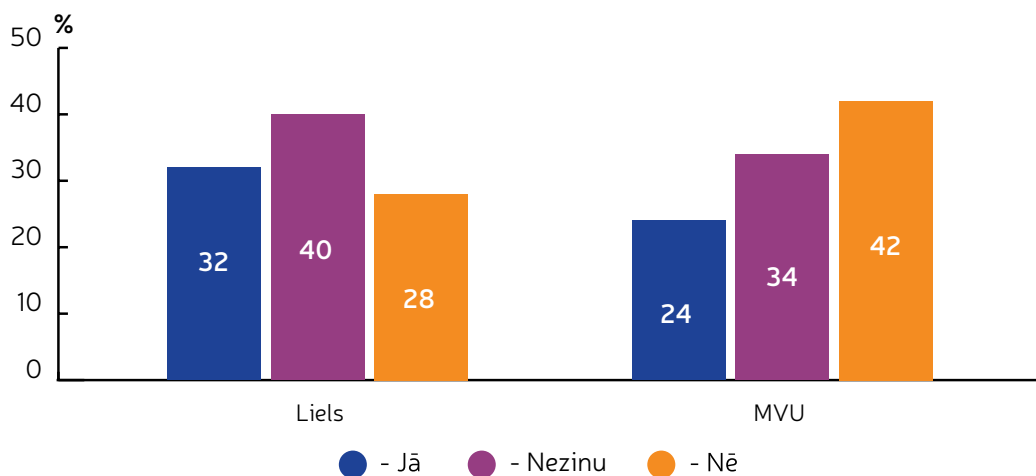
neviens cilvēks ar invaliditāti pie mums nav pieteicies.” Tomēr atsevišķos gadījumos uzņēmumi arī atzinuši, ka cilvēku ar invaliditāti, visbiežāk ar kustību traucējumiem, nodarbinātība nebūtu iespējama, jo darba telpas atrodas ēku augšējos stāvos vai arī ir iekārtotas tā, ka tās nebūtu pieejamas cilvēkiem ratiņkrēslā: „Lai arī pie mums agrāk ir strādājis darbinieks ar kustību traucējumiem, tomēr jāatzīst, ka darba vide mūsu uzņēmumā nav pieejama cilvēkam ratiņkrēslā”. Jāmin fakts, ka Darba likuma 7. pants nosaka darba devēja pienākumu pielāgot darba vidi, ciktāl šādi pasākumi neuzliek darba devējam nesamērīgu slogu. Piemēram, par nesamērīgu slogu varētu uzskatīt prasību darba devējam ierīkot liftu ēkā, kurā tas nekad nav bijis, tomēr prasība nodrošināt papildus apgaismojumu vai nopirkt stāvkrēslu ir uzskatāma par atbilstošu.

Vairāk kā divdesmit intervētajos uzņēmumos telpas ir piemērotas cilvēkiem ar invaliditāti, pamatojot to ar konkrētu darbinieku vajadzībām: „Jā, uzņēmumā tiek domāts par vides pieejamību. Mūsu uzņēmuma telpās nav sliekšņu, mums ir pieejams lifts, durvis ir plašas. Lai gan uzņēmumā šobrīd nav darbinieku ar kustību traucējumiem, iepriekš ir bijis tāds darbinieks, un tādēļ telpas mums ir pielāgotas arī šādiem darbiniekiem”. Savukārt kāda cita uzņēmuma vadītājs ir norādījis: „Ir bijuši gadījumi, kad kāds no darbiniekiem saslimst /kļūst iegūst invaliditāti. Šādā gadījumā vadība nodrošina visu, lai šis darbinieks nezaudētu darbu, lai tas joprojām varētu strādāt uzņēmumā un tam tiktu nodrošināti visi nepieciešamie darba apstākļi.” Šis ir sociāli atbildīgas attieksmes piemērs, kad mainoties darbinieka veselības stāvoklim, uzņēmums nevis atlaida darbinieku, bet pielāgoja darba vidi darbinieka vajadzībām.

Lai arī visbiežāk vides pieejamība tiek saistīta tieši ar pārvietošanās iespējām cilvēkiem ar invaliditāti, divos uzņēmumos līdz šim veikti pasākumi, lai nodrošinātu efektīvu komunikāciju ar darbiniekiem, kuriem ir dzirdes traucējumi: „Pie mums noliktavā strādā arī cilvēks ar dzirdes traucējumiem. Protams, mēs pielāgojamies šim darbiniekam nodrošinot tam nepieciešamo tehniku, lai būtu vieglāk strādāt.” (AS „Aldaris”) Savukārt uzņēmumā, kas nodrošina telpu uzkopšanu, komunikācija par darba organizatoriskajiem jautājumiem ar kurlmēmu darbinieku notiek ar īsziņu starpniecību: „Attiecībā uz kurlmēmiem darbiniekiem tiek domāts par vides pieejamības aspektu. Tehnoloģiskais progress, piemēram – sūtot īsziņas, ir tas, kas ļauj šādiem darbiniekiem nodrošināt vides pieejamības aspektu.” (SIA „Impel serviks”)

Lai gan 61% uzņēmumu vadītāju ir atzinuši, ka uzņēmuma darba vide ir pielāgota darbiniekiem ar invaliditāti, un atbilstošu profesionālo prasmju gadījumā invaliditāte nebūs šķērslis darbam uzņēmumā, **35% aptaujāto darbinieku uzskata, ka darba vide uzņēmumā nav pielāgota darbiniekiem ar invaliditāti un 37% nav informēti, vai tā ir pielāgota.** Pozitīvāk noskaņoti par to, ka darba vide ir pielāgota cilvēkam ar invaliditāti, ir lielajos uzņēmumos strādājošie (32%), savukārt mazo un vidējo uzņēmumu darbinieki biežāk norādījuši, ka esošā darba vide cilvēkiem ar invaliditāti nav pieejama (42%). **Darba vides pieejamība ir nozīmīgs faktors, kas var būtiski veicināt nodarbināto cilvēku ar invaliditāti skaita pieaugumu Latvijā, kas šobrīd ir ļoti zems.**

**Darba vides pielāgošana cilvēkiem ar invaliditāti**



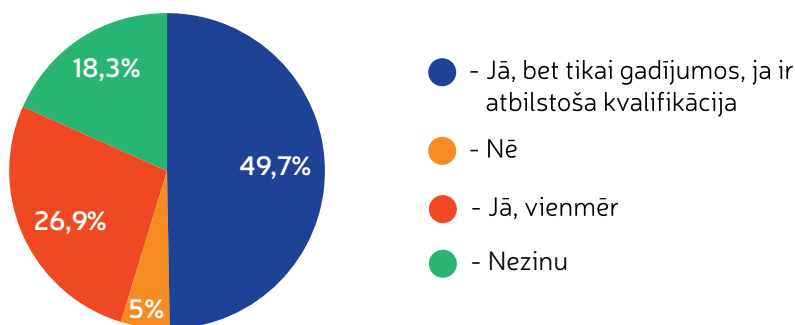
12. attēls: Vai Jūsu uzņēmumā darba vide ir pielāgota darbiniekiem ar invaliditāti? (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

## / VIENLĪDZĪGAS KARJERAS IZAUGSMES IESPĒJAS IKVIENAM DARBINIEKAM

55% aptaujāto norādīja, ka uzņēmumos pastāv elastīgas karjeras iespējas, t.sk. iekšējās rotācijas iespējas. Kā atzinis viens no uzņēmuma vadītājiem: „Ja mēs no vadības skatupunkta redzam, ka noteiktam darbiniekam piemērotāks būs cits darbs vai amats mūsu uzņēmumā, tad veicam pārrunas ar šo darbinieku, un, ja tas piekrīt, tad piedāvājam citu amatu, kur bieži vien ir arī labākas izaugsmes iespējas.” (AS „Datorzinību centrs”) Lai arī 76.6% darbinieku atzinuši, ka uzņēmumā pastāv prakse brīvās vakances vispirms piedāvāt esošajiem darbiniekiem, 49.7% darbinieku norāda, ka šāda prakse tiek īstenota tikai tad, ja konkrētajam darbiniekam ir konkrētā amata ieņemšanai nepieciešamā kvalifikācija.

### Brīvo vakanču piedāvāšana esošajiem darbiniekiem



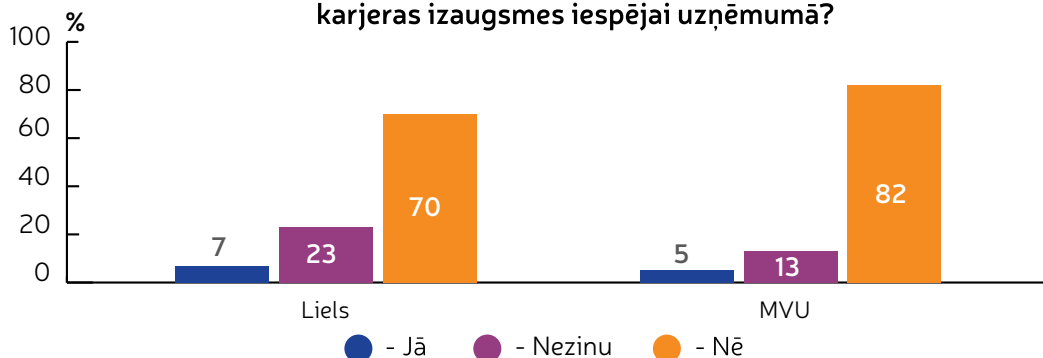
13. attēls: Vai uzņēmumā pastāv prakse brīvās vakances vispirms piedāvāt esošajiem darbiniekiem? (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Arī intervētie uzņēmumu vadītāji norāda, ka darbinieku karjeras izaugsmes iespējas ir atkarīgas no katra darbinieka sasniegtajiem rezultātiem, izvirzītajiem mērķiem un profesionālajām prasmēm. Līdz ar to ikvienam darbiniekam ir iespēja pieteikties uz vakantajām vietām. 8 no 32 intervētajiem uzņēmumu pārstāvjiem (4 lielo, 3 vidējo un 1 mazā) atzina, ka uz katru vakanto amatu vispirms tiek izsludināts iekšējais konkurss un darbiniekiem, kuriem ir atbilstoša profesionālā pieredze un kompetence, ir iespēja pieteikties uz to. Ja šāda cilvēka uzņēmumā nav, tad tiek meklēts darbinieks no ārpusē.

Lai arī Latvijas Darba likums nosaka atšķirīgas attieksmes aizliegumu ne tikai pieņemot darbā, bet arī paaugstinot darbinieku amatā un nosakot darba apstākļus (29. pants), ir iespējama situācija, kad tieši piederība kādai no mazaizsargātajām grupām var būt par iemeslu, kāpēc konkrētajam darbiniekam netiek piedāvāta brīvā vakance. Kā liecina darbinieku aptaujas dati, lielākā daļa darbinieku (76.3%) ir pārliecināti, ka darbinieka dzimums, vecums, tautība, veselības stāvoklis, seksuālā orientācija vai reliģija nevar būt šķērslis darbinieka karjeras izaugsmei viņu uzņēmumā. Biežāk par to ir pārliecināti mazo un vidējo uzņēmumu darbinieki (82%), savukārt lielajos uzņēmumos šis rādītājs ir mazāks – 70%.

### Vai dzimums, vecums, ticība u.c. var būt šķērslis karjeras izaugsmei uzņēmumā?



14.attēls: Vai, Jūsaprāt, darbinieka dzimums, vecums, tautība, veselības stāvoklis, seksuālā orientācija vai reliģija var būt šķērslis darbinieka karjerai Jūsu uzņēmumā, lai gan tas neietekmē tiešo darba pienākumu veikšanas kvalitāti? (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Lai arī intervētajos uzņēmumos darbinieki ir pārliecināti par vienlīdzīgas attieksmes principu ievērošanu savās darbavietās, atsevišķi darbinieki tomēr atzina, ka ar iespējamu diskrimināciju darbavietā ir saskārušies paši vai tā ir notikusi pret kādu kolēģi. Visbiežāk šādi **gadījumi ir bijuši saistīti ar darbinieka vecumu vai invaliditāti**. Tāpat veiksmīgu karjeras izaugsmi darbavietā apgrūtinājuši vispārpieņemti stereotipi (piemēram, „*tradīcija būvniecībā – vadītāji vīrieši*” vai „*labākie darbinieki ir vecumā līdz 30 gadiem*”) un izplatītie aizspriedumi („*cilvēks ar invaliditāti nevar būt labs darbinieks*” vai „*uzņēmuma darbinieku aizspriedumi un konservatīvā uztvere. Citādiem cilvēkiem šeit strādāt būtu grūti*”).

Pētījuma dati liecina, ka **lielākā daļa darbinieku gan lielos, gan mazos un vidējos uzņēmumos neuzskata diskriminācijas problēmu par īpaši aktuālu**, kaut gan daži darbinieki tomēr ir saskārušies ar aizspriedumiem darba vidē.

## / DARBINIEKU ATBALSTA UN MOTIVĀCIJAS PASĀKUMI

Lai savstarpējās konkurences apstākļos darba tirgū uzņēmums noturētu spējīgākos un kvalificētākos darbiniekus, un stimulētu tos pilnveidoties un sasniegt vairāk, uzņēmumi īsteno dažādas atbalsta un motivācijas programmas pasākumus. Tie var būt gan finansiāla rakstura, piemēram, prēmējot darbiniekus par padarīto, gan atbalsta pasākumi, piemēram, nodrošinot bezmaksas pusdienas vai piešķirot veselības apdrošināšanas polises vai sporta zālesabonementus. Daži uzņēmumi ieviesuši arī labāko darbinieku apbalvošanas sistēmu, kas dod iespēju īpaši izcelt spējīgākos darbiniekus: „*Darbiniekiem tiek piedāvāts finansiāls atbalsts, kas ļoti labi motivē darbiniekus sasniegt vairāk. Uzņēmumā tiek īstenota labāko darbinieku sistēma, kad tiek uzslavēts mēneša labākais darbinieks par sasniegtajiem rezultātiem*” (SIA „A-birojs”). Tāpat atbalsta un motivācijas programmas tiek ieviestas, lai darbinieki iesaistītos uzņēmuma darbības izvērtēšanā un nepieciešamo izmaiņu un uzlabojumu plānošanā: „*... darbinieki ir tiesīgi ar jebkādu ideju vai uzlabojumu nākt klajā un, ja šo ideju apstiprina vadība, tad šis darbinieks tiek prēmēts. Šāda darbinieku motivācijas programma ir vairāk orientēta uz to, lai darbinieks iesaistītos un paanalizētu, ko būtu iespējams uzlabot uzņēmuma darbā.*” (SIA „RBSSKALS Serviss”) Lai arī lielākā daļa darbinieku (48.2%) atzinuši, ka viņu darbavietā uzņēmuma spējīgākajiem darbiniekiem tiek piedāvāts papildus atbalsts, piemēram, kvalifikācijas celšanas iespējas, vairāk kā trešdaļa aptaujas dalībnieku (37%) norādījuši, ka viņi par šādu pasākumu esamību nav informēti. Kā visbiežāk īstenotos atbalsta pasākumus darbinieki norādījuši kvalifikācijas celšanas iespējas dažāda veidaursos un semināros, t.sk. ārpus Latvijas, mentoringa pasākumus un prēmijas par labiem darba rezultātiem. Atsevišķos gadījumos spējīgākajiem darbiniekiem tiek piedāvāts paaugstinājums amatā. Uzņēmumu lielumu griezumā tikai 10% darbinieku lielos uzņēmumos un 4% darbinieku MVU atbildēja, ka šāds atbalsts viņu uzņēmumā nav pieejams, kas ļauj secināt to, ka lielākoties visos uzņēmumos ir pieejams vismaz kāds pasākums darbinieku karjeras izaugsmes iespēju veicināšanai.

## / IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA UZŅĒMUMĀ – PĀRSVARĀ LATVIEŠU VALODĀ UN ŅEMOT VĒRĀ DARBINIEKU DAŽĀDĀS VAJADZĪBAS

Aptaujātajos uzņēmumos **iekšējā komunikācija visbiežāk notiek latviešu valodā (90.4%)**. Savukārt 8% lielo uzņēmumu galvenā iekšējās komunikācijas valoda ir angļu valoda. Tāpat lielajos uzņēmumos vērojama tendence, ka saziņā starp darbiniekiem un vadību ikdienā tiek lietotas trīs valodas – latviešu, krievu un angļu. **Otra visbiežāk lietotā saziņas valoda uzņēmumos ir krievu valoda (48.4%)**. Tomēr darbinieku iesaiste uzņēmuma attīstībā ne vienmēr ir atkarīga tikai no uzņēmumā lietotās valodas. **Daudz lielāka nozīme veiksmīgai darbinieku iesaistei var būt tam, vai iekšējā komunikācija tiek nodrošināta atbilstoši visu darbinieku vajadzībām**. Kā liecina darbinieku aptaujas rezultāti, 78.5% darbinieku uzskata, ka uzņēmumā nodrošinātais informācijas formāts un tās komunikācija tiek nodrošināta atbilstoši visu darbinieku vajadzībām, lai gan salīdzinoši liels darbinieku skaits – 14.6% nespēja sniegt atbildi uz šo jautājumu. Arī lielākā daļa intervēto uzņēmumu pārstāvji ir pārliecināti, ka nodrošinot iekšējo informācijas apmaiņu, tiek ievērotas darbinieku dažādās vajadzības, valodu un tehnoloģiju lietošanas paradumu ziņā. Tomēr sešu uzņēmumu pārstāvji (1 – lielā, 3 – vidējo un 2 mazo) atzinuši, ka tā kā uzņēmuma darba valoda ir latviešu valoda, tad valodu lietojuma ziņā pielāgošanās darbinieku vajadzībām nenotiek vai notiek ļoti reti. Tajā pašā laikā šie uzņēmumi norādījuši, ka saziņā ar klientiem, valodu aspekts tiek ņemts vērā un uzņēmumu darbinieki



pielāgojas klienta vajadzībām, jo „*tas ir galvenais veiksmīgas sadarbības aspekts*”. Līdz ar to šie uzņēmumi pielāgošanos klientu vajadzībām saista ar potenciāliem biznesa ieguvumiem.

## / DAUDZVEIDĪGA KOMANDA - PANĀKUMU ATSLĒGA UZ KOMANDAS EFEKTIVITĀTI

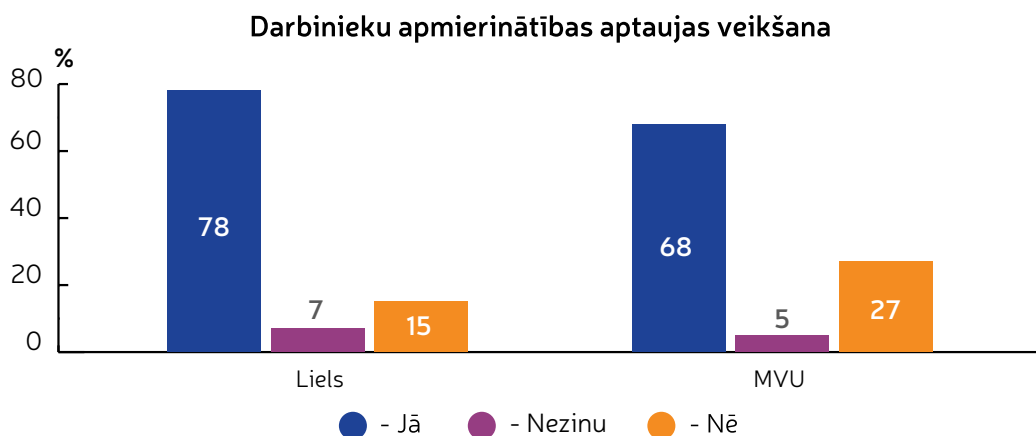
Starptautiski pētījumi par dažādības vadības ieviešanu uzņēmumos ir pierādījuši, ka, jo **daudzveidīgāka komanda tiek piesaistīta jaunu projektu vai pakalpojumu izstrādei, attīstīšanai un virzīšanai tirgū, kā arī klientu apkalpošanai, jo labāki rezultāti un daudzveidīgāks klientu loks tiek sasniegts**. Dažādo darbinieku papildinošās kompetences spēj nodrošināt inovatīvus risinājumus, tādējādi radot pakalpojumu vai produktu, kas atbilst konkrēto mērķa grupu vajadzībām. Septiņi intervēto uzņēmumu pārstāvji norādījuši, ka veidojot komandu jaunu projektu vai produktu izstrādei un attīstīšanai, tiek domāts par komandas dažādību. Lai arī lielākais uzsvars tiek likts uz atšķirīgu pieredžu apvienošanu (komandā iekļaujot darbiniekus ar ilgstošu darba stāžu un jaunus darbiniekus), uzņēmumu vadītāji arī norāda, ka liela nozīme ir klientu profilam un vajadzībām: „*dažādu grupu veidošana palīdz sekmēt plašāku redzesloku, tas palīdz izprast klientu dažādās vajadzības*”. Puse intervēto uzņēmumu vadītāji atzinuši, ka veidojot jaunu projekta komandu, tiek ņemtas vērā tikai darbinieku profesionālās prasmes. Daži intervētie vadītāji uzskata, ka „*nav nepieciešams veidot tādu komandu, kas sastāvētu no dažādu sabiedrības grupu pārstāvjiem*”, kā argumentu minot to, ka „*klients projektā vēlas redzēt tikai pieredzējušos darbiniekus, kuriem ir spēcīgas profesionālās kompetences un komunikācijas spējas*”.

Pētījuma dati liecina, ka **lielākā daļa uzņēmumu šobrīd stratēģiski nedomā par dažādību, veidojot darbinieku komandas jaunu pakalpojumu vai produktu izveidei vai kādu citu projektu īstenošanai**.

## / DARBINIEKU APTAUJAS TO APMIERINĀTĪBAS NOVĒRTĒŠANAI UN UZŅĒMUMA UZLABOJUMIEM

Lai izvērtētu darbinieku attieksmi un apmierinātības līmeni (t.sk. ar veicamajiem darba pienākumiem, darba vidi, izaugsmes iespējām, iekšējo komunikāciju, u.c.), uzņēmumos ir vērtīgi veikt regulāras darbinieku apmierinātības aptaujas. Tās dod iespēju darba devējiem izvērtēt esošo situāciju uzņēmumā, kā arī apzināt nepieciešamās pārmaiņas, kas varētu uzlabo vadības spēju reaģēt uz izaicinājumiem un veidot produktīvu darba vidi.

Gandrīz visi intervētie uzņēmumu pārstāvji atzinuši, ka to uzņēmumos tiek veiktas ikgadējās darbinieku aptaujas, lai izpētītu darbinieku attieksmi un apmierinātības līmeni ar tiešajiem darba pienākumiem un darba apstākļiem. Aptauju ietvaros darbiniekiem tiek dota iespēja sniegt savas rekomendācijas par darba procesu un darba vides uzlabojumiem, kas, kā atzīst lielākā daļa vadītāju, tiek izvērtētas un iespēju robežās realizētas. Lielākā daļa aptaujāto darbinieku (73.3%) atzinuši, ka to darbavietās tiek veiktas darbinieku apmierinātības aptaujas, no tiem 88.1% norādījis, ka šādas aptaujas tiek veiktas katru gadu. Tomēr nedaudz biežāk šādas aptaujas tiek veiktas lielajos uzņēmumos (78%).



15. attēls: Vai uzņēmumā tiek veiktas darbinieku aptaujas, lai izvērtētu to attieksmi un apmierinātības līmeni? (%)

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus



Līdzīgi kā intervētie uzņēmumu pārstāvji, arī darbinieki atzinuši, ka darbinieku priekšlikumi tiek izvērtēti un iespēju robežās arī ieviesti (82.2%). Lai arī 11.2% darbinieku norādījuši, ka darbinieku priekšlikumi netiek ieviesti, 8.6% no šiem darbiniekiem atzinuši, ka darba devējs šajos gadījumos vienmēr paskaidro, kāpēc to nav iespējams izdarīt.

Dažos uzņēmumos darbinieku apmierinātības aptaujās tiek iekļauti arī jautājumi par diskrimināciju: „Mēs veidojam ikgadējo personāla pētījumu... Šajā pētījumā darbiniekiem jautājam arī par to, vai viņi jūtas diskriminēti savā darbavietā. Kā piemēru varu minēt, ka tiek jautāts, vai uzņēmuma darbinieki jūtas diskriminēti par savu reliģisko piederību, seksuālo orientāciju. Mūsaprāt, ir svarīgi jautāt darbiniekam par diskrimināciju, lai to novērstu jau pašā sākumā un nepieļautu to uzņēmuma darba vidē.” (SIA „Konekesko”)

Šādi piemēri liecina par to, ka darbinieku apmierinātības aptaujas var kalpot kā svarīgs instruments iekļaujošas vides veidošanā un diskriminācijas novēršanā. Tomēr **būtiski ir veikt ne tikai darbinieku aptaujāšanu, bet arī iegūto informāciju analizēt dažādu darbinieku grupu griezumā, lai novērtētu vai visu darbinieku grupu situācija ir vienlīdzīga** un vai kādas grupas apmierinātības līmenis nav izteikti zemāks.



### Secinājumi par darba vides pielāgošanu dažādiem darbiniekiem

Pētījuma rezultāti apliecina, ka Latvijas uzņēmumi īsteno pasākumus, kas ir vērsti uz draudzīgas un iekļaujošas darba vides veidošanu, t.sk. respektējot darbinieku individuālās vajadzības. 72.5% aptaujāto uzņēmumu darbinieki atzīst, ka to vajadzības parasti vai vienmēr tiek ņemtas vērā, taču lielākoties tas notiek lielajos uzņēmumos (64%), bet mazajos, vidējos uzņēmumos tikai 23% gadījumos.

Vairākums aptaujāto darbinieku (70%) atzīst, ka viņiem ir iespēja izmantot elastīga darba laika iespējas, šādu iespēju līdz šim ir izmantojuši 62% darbinieku. Savukārt 54% respondentu ir atzinuši, ka viņu uzņēmumā ir iespējams strādāt arī attālināti, un šo iespēju līdz šim izmantojuši 68%, kas liecina, ka kopumā elastīgas darba formas tiek praktizētas Latvijas uzņēmumu vidū.

Lai gan 61% uzņēmumu vadītāji norāda, ka to uzņēmumu telpas ir piemērotas cilvēkiem ar invaliditāti un atbilstošu profesionālo prasmju gadījumā invaliditāte nebūs šķērslis darbam uzņēmumā, 72% uzņēmumu darbinieki 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. Tāpat nozīmīga loma invalīdu nodarbinātības veicināšanā būtu attieksmes maiņai un aizspriedumu laušanai par to, ka cilvēki ar invaliditāti nevar būt labi darbinieki.

Pētījuma dati apliecina, ka tikai 21% intervēto Latvijas uzņēmumu vadītāju mērķtiecīgi domā par daudzveidīgu komandu veidošanu jaunu produktu/pakalpojumu izstrādes procesā.

55% uzņēmumu vadītāji un darbinieki atzinuši, ka to uzņēmumos pastāv elastīgas karjeras iespējas, t.sk. iekšējās rotācijas iespējas. Lai arī brīvās vakances bieži vien vispirms tiek piedāvātas jau esošajiem darbiniekiem, darbinieku karjeras izaugsmes iespējas ir atkarīgas no katra darbinieka sasniegtajiem rezultātiem, izvirzītajiem mērķiem un profesionālajām prasmēm.

Lai izpētītu darbinieku apmierinātības līmeni ar darbu un izvērtētu esošo situāciju un noskaņojumu uzņēmumā, kā arī, lai apzinātu nepieciešamās pārmaiņas, lielākajā daļā intervēto uzņēmumu regulāri tiek veiktas darbinieku aptaujas. 82.2% darbinieku aptaujas dalībnieku atzinuši, ka darbinieku priekšlikumi tiek izvērtēti un iespēju robežās arī ieviesti.

## 2.3. DARBS AR DAŽĀDIEM KLIENTIEM

Starptautiski pētījumi par dažādības vadības ieviešanu uzņēmumos apliecina, ka darbinieku dažādība uzņēmumā spēj piesaistīt dažādus klientus, jo darbinieki, kas pārstāv dažādas sabiedrības grupas, var labāk izprast šīs grupas vajadzības un spēj vislabāk komunicēt ar tām.

Lai uzņēmums varētu pielāgot savus pakalpojumus un produktus noteiktām klientu grupām, ir svarīgi apzināt esošo klientu profilu, piemēram, klientu valodu, vecumu, dzimumu, dzīves stilu, ģimenes stāvokli un citus faktorus, kas var ietekmēt produkta vai pakalpojuma lietošanas paradumus. Šāda pieeja īpaši attiecas uz uzņēmumiem, kas tiešā veidā ir saistīti ar klientiem – fiziskām personām, piemēram, tirdzniecības vai ēdināšanas uzņēmumiem, pakalpojumu sniedzējiem, t.sk. bankām. Savukārt uzņēmumiem, kuru darbība saistīta ar korporatīvu klientu apkalpošanu, piemēram, būvniecības vai informāciju tehnoloģijas uzņēmumiem, pārtikas ražotājiem, būtiski ir apzināties savu klientu izcelsmes valsti, darbības nozari un tirgu, kurā tas darbojas, kā arī uzņēmuma pārstāvju valodu un komunikācijas stilu.

Šajā sadaļā tiek sniegts izvērtējums par pētījumā iekļauto uzņēmumu īstenotajiem pasākumiem un iniciatīvām attiecībā uz klientu dažādību.

### / ESOŠĀ KLIENTA PROFILA IZPĒTE - PAMATS JAUNU KLIENTU PIESAISTEI

Divas trešdaļas intervēto uzņēmumu vadītāju norāda, ka nav veikuši izpēti par savu klientu profilu, visbiežāk tāpēc, ka to uzņēmumi sniedz pakalpojumus korporatīvajiem klientiem un izpēti par šo klientu profilu, kas saistīta ar piederību dažādām sociālajām grupām, nav iespējams veikt. Tomēr viens no intervētajiem uzņēmumu vadītājiem atzīst: *„Uzņēmums pašlaik īsteno pētījumu par esošā klienta profilu... uzņēmuma klients ir juridiskas personas (99%). Šajā izpētē iekļauti jautājumi par valodu, kādā runā klients. No mūsu klientiem 70% runā latviešu valodā, 30% runā krievu un angļu valodā. Mēs pētām informāciju par lēmuma pieņēmējiem – kāda ir to dzimuma un vecuma struktūra.”*

Lai apzinātu esošos klientus un to produktu vai pakalpojumu lietošanas paradumus, uzņēmumi veic izpēti, kuras laikā iegūst datus par klientu valodu, vecumu, dzimumu, ienākumu līmeni, ģimenes stāvokli vai nodarbošanos. Tomēr kāds no uzņēmumiem norādījis, ka *„tādi aspekti kā ģimenes stāvoklis, rase, tautība netiek prasīti, jo tas nebūtu korekti”*.

Viens no veidiem, kā uzrunāt un piesaistīt jaunus klientus, ir izmantot darbinieku dažādību uzņēmuma ārējā tēla veidošanā, piemēram, reklāmā, jaunu darbinieku piesaistē vai sociālajos projektos. No pētījumā intervētajiem uzņēmumiem šādu praksi līdz šim izmantojuši tikai 7 uzņēmumi – 3 lielie, 3 vidējie un 1 mazais. Pārsvārā tas tiek darīts, lai piesaistītu jaunus darbiniekus, nevis uzrunātu potenciālos klientus. Kā norāda viens no intervēto uzņēmumu vadītājiem: *„Darbinieku dažādais tēls tiek iekļauts reklāmā, lai atspoguļotu to, cik dažādi darbinieki ir mūsu uzņēmumā”,* bet kāda cita uzņēmuma vadītājs norāda: *„Kad mūsu zvanu centrā tiek meklēti jauni darbinieki (studenti), tad tiek veidoti video klipī. Video klipos visbiežāk piedalās tieši jaunieši, lai būtu vieglāk un ātrāk uzrunāt studentus.”*

Uzņēmumi, kas šādu pieeju līdz šim nav izmantojuši, norāda, ka uzņēmuma ārējā tēla veidošanā tiek izmantoti produkti un to īpašības, jo uzņēmuma darbības specifikai tas ir aktuālāk un atbilstošāk: *„Uzņēmumam ir ļoti svarīgi nodrošināt kvalitatīvu pakalpojumu, līdz ar to darbinieku dažādība ārējā tēla veidošanā pagaidām nešķiet svarīgs faktors”*. Tāpat viens no uzņēmumiem norādījis, ka savu ārējo tēlu veido ar dažādu projektu starpniecību, piemēram, sadarbību ar Ziedot.lv vai „Iespējamo misiju”, nevis apzināti izceļot darbinieku dažādību.

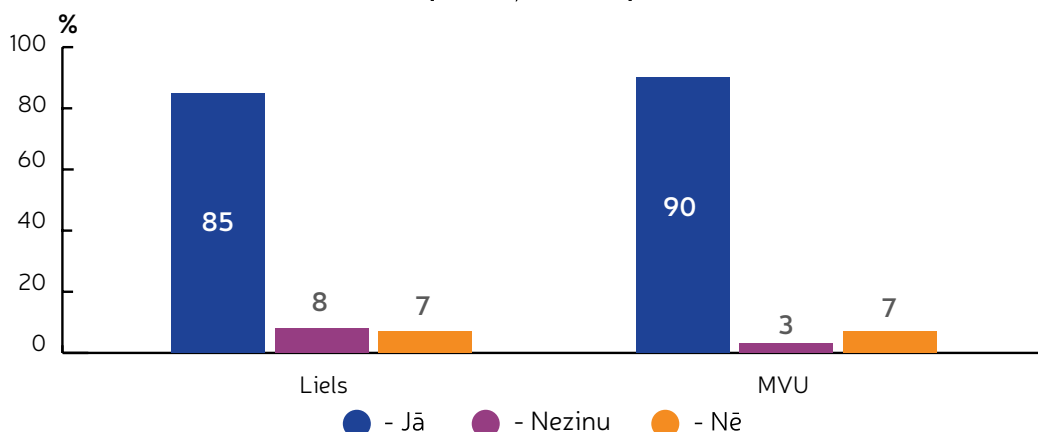
Šajā sadaļā aprakstītais ļauj secināt, ka kaut gan uzņēmumu vadītāji uzsver, ka nepieciešamība pielāgoties klientu daudzveidībai ir viens no iemesliem, kāpēc tiek piesaistīti darbinieki no dažādām sabiedrības grupām, **vairākums uzņēmumu mērķtiecīgi neveido dažādas darbinieku komandas un neizmanto savu darbinieku dažādību kā resursu**, lai labāk izprastu dažādo klientu vajadzības.

## / KLIENTU APKALPOŠANAS POLITIKA

Uzņēmumi, kas apzinās savu klientu dažādību un identificē no kādām sabiedrības grupām tā klienti nāk, var gūt lielākus panākumus, jo šāda pieeja ļauj apzināties katras klientu grupas vajadzības un identificēt šķēršļus, kas var traucēt noteiktu mērķa grupu pārstāvjiem izmantot uzņēmuma pakalpojumus vai preces. Viens no veidiem, kā nodrošināt efektīvu sadarbību ar dažādām klientu grupām, ir iestrādāt šos sadarbības principus klientu piesaistes un apkalpošanas politikā.

Pētījuma ietvaros veiktās darbinieku aptaujas rezultāti liecina, ka lielākā daļa darbinieku (87.1%) ir informēti par uzņēmuma politiku (īpašas instrukcijas, rakstiski vai mutiski formulēti sadarbības principi u.c.) darbā ar klientiem, pakalpojuma sniedzējiem vai sadarbības partneriem. Salīdzinot darbinieku atbildes pēc uzņēmumu lieluma, jāsecina, ka nav vērojamas būtiskas atšķirības darbinieku informētības līmenī lielo un mazo/vidējo uzņēmumu vidū.

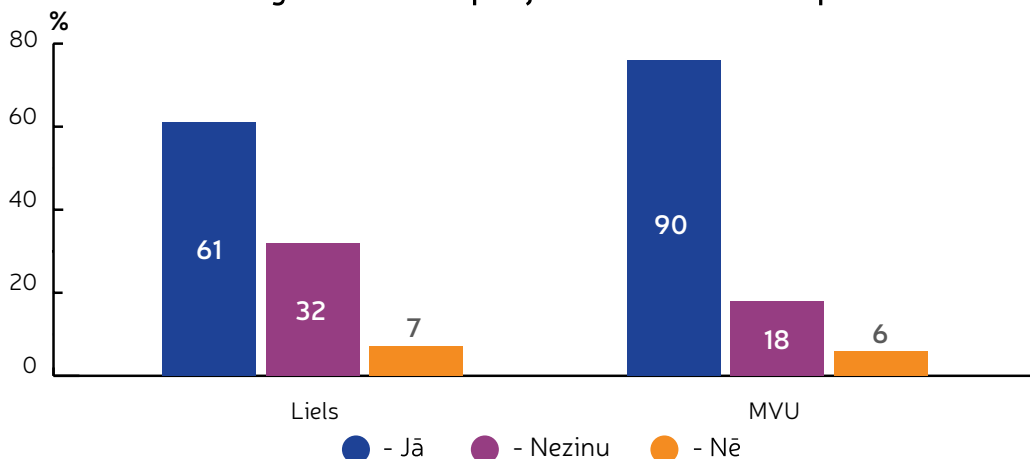
**Darbinieku informētība par uzņēmuma politiku darbā ar klientiem**



16. attēls: Vai Jūs esat informēts par uzņēmuma politiku darbā ar klientiem, pakalpojuma sniedzējiem vai sadarbības partneriem?  
Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Lai arī lielākā daļa darbinieku (68.3%) norāda, ka klientu apkalpošanas politikā iekļauta vienlīdzīgas attieksmes pieeja pret klientiem, neatkarīgi no viņu vecuma, dzimuma, tautības, dzimtās valodas vai kādiem citiem faktoriem, 25% darbinieku atzinuši, ka par šo aspektu nav informēti. Biežāk vienlīdzīgas attieksmes princips iekļauts mazo un vidējo uzņēmumu rakstiski vai mutiski formulētajā klientu apkalpošanas politikā (tā apgalvo 76% MVU darbinieku). Savukārt 32% lielo uzņēmumu darbinieki atzinuši, ka par šādu pieeju nav informēti.

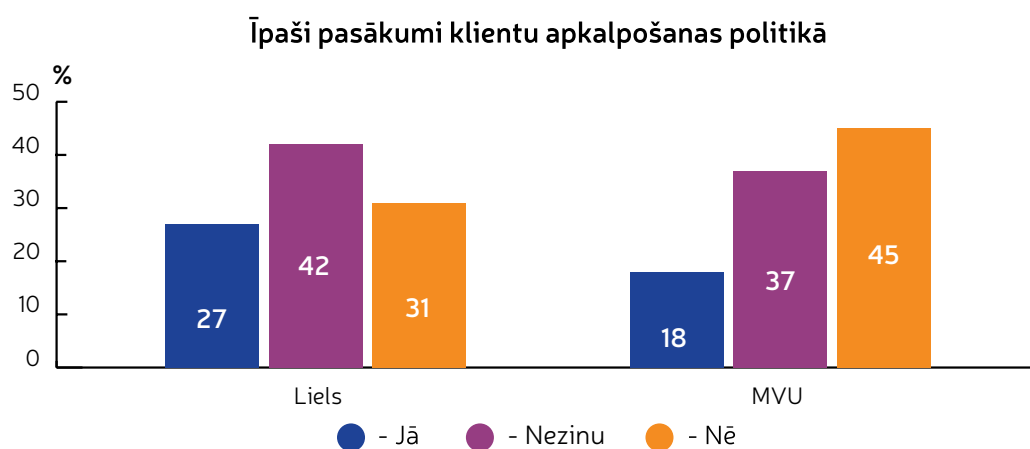
**Vienlīdzīgas attieksmes pieejas atrunāšana klientu politikā**



17. attēls: Vai klientu apkalpošanas politikā iekļauta vienlīdzīgas attieksmes pieeja pret klientiem, neatkarīgi no viņu vecuma, dzimuma, tautības, dzimtās valodas vai kādiem citiem faktoriem?  
Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Tikai 22.3% respondentu norādījuši, ka viņu pārstāvētā uzņēmuma klientu apkalpošanas politikā ir atrunāti īpaši pasākumi attiecībā uz dažādām klientu grupām. Tas liecina to, ka lielākoties uzņēmumi vēl neapzinās ieguvumus, ko var sniegt sadarbība ar dažādām klientu grupām, ja tiek ievērotas šo grupu atšķirīgās vajadzības. Nedaudz biežāk tas ir atrunāts lielo uzņēmumu (27%) klientu apkalpošanas politikā, savukārt gandrīz puse jeb 45% mazo un vidējo uzņēmumu darbinieki atzinuši, ka šādi pasākumi politikā nav atrunāti. Kā norāda intervētie uzņēmumu vadītāji, visbiežāk klientu apkalpošanas politikā ir atrunāti pasākumi ir saistīti ar:

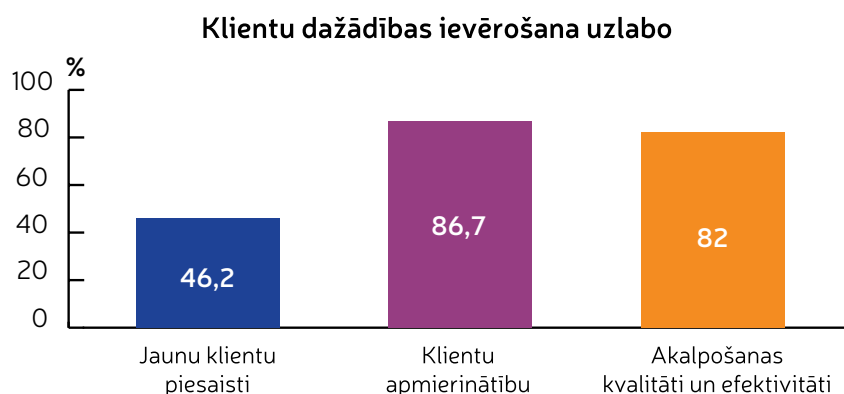
- komunikācijas veidu un valodas pielāgošanu klientiem: „Pielāgojam reklāmas, valodu, saziņas veidu u.c. rādītājus, kas būtu svarīgi klientiem”;
- grūtnieču, māmiņu ar maziem bērniem, senioru un invalīdu ātrāku vai ārpus rindas apkalpošanu: „Grūtnieču, māmiņu un gados vecu cilvēku apkalpošana filiālēs bez rindas”;
- darbinieku informēšanu par saskarsmes veidu ar dažādu kultūru pārstāvjiem: „Sales (pārdošanas nodaļas) personas informē par kultūras dažādību un kas jāņem vērā sadarbojoties”.



18. attēls: Vai klientu apkalpošanas politikā ir atrunāti īpaši pasākumi attiecībā uz dažādām klientu grupām?

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

84% aptaujāto darbinieku apstiprināja, ka, apkalpojot klientu, tiek ņemta vērā klientu dažādība (etniskā piederība, vecums, dzimums, veselības stāvoklis, dzimtā valoda u.c.). Darbinieku sniegtajās atbildēs nav vērojamas atšķirības lielo un mazo/vidējo uzņēmumu vidū. Darbinieki, kuri ikdienā strādā ar klientiem uzskata, ka šāda pieeja uzlabo gan klientu apmierinātību (87%), gan apkalpošanas kvalitāti un efektivitāti (82%). Salīdzinoši retāk klientu dažādības respektēšana tiek saistīta ar jaunu klientu piesaisti (46.2%).

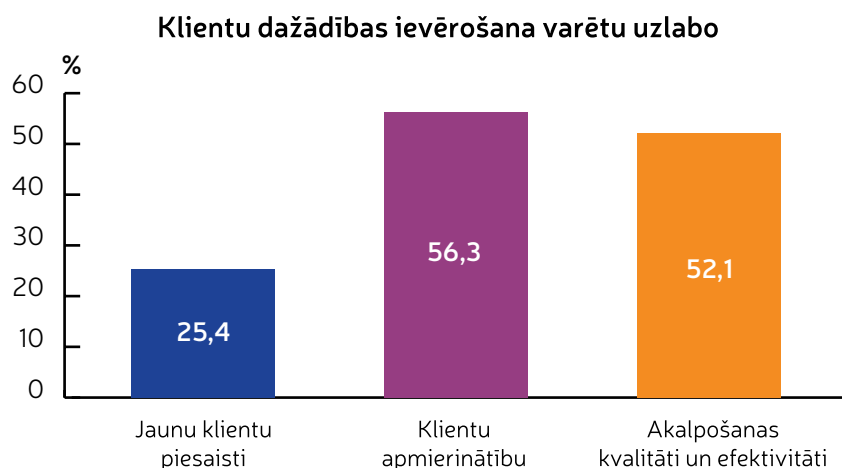


19. attēls: Kādi faktori, jūsuprāt, tiek uzlaboti, ja apkalpojot klientu tiek ņemta vērā klientu dažādība (etniskā piederība, vecums, dzimums, veselības stāvoklis, dzimtā valoda u.c.)?

\*Piezīme: respondentiem bija iespēja izvēlēties vairākas atbildes

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Savukārt darbinieku, kuri norādījuši, ka apkalpojot klientus pagaidām netiek ņemta vērā klientu dažādība, vērtējumā, šāda pieeja varētu uzlabot tieši klientu apmierinātību (56.3%) un apkalpošanas kvalitāti un efektivitāti (52.1%).



20. attēls: Kādi faktori, jūsuprāt, varētu tikt uzlaboti, ja apkalpojot klientus tiek ņemta vērā klientu dažādība (etniskā piederība, vecums, dzimums, veselības stāvoklis, dzimtā valoda u.c.)? iespējami vairāki atbilžu varianti.

Avots: Autoru veidots, izmantojot darbinieku aptaujās iegūtos datus

Gandrīz visi aptaujātie darbinieki (99.6%) norādījuši, ka galvenā saziņas valoda ar klientiem ir latviešu valoda, savukārt otrā biežāk lietotā saziņas valoda ir krievu valoda (65.9%). Tai pašā laikā visi aptaujātie darbinieki atzīmēja, ka klientu apkalpošanas valoda iespēju robežās tiek pielāgota tam, kurā valodā runā klients. Tas liecina par to, ka Latvijas uzņēmumu vidū ļoti plaši ir izplatīta pieeja, kad uzņēmumu darbinieki pielāgojas klientu lietotajai valodai. Kopumā šī ir uz klientu orientēta pieeja, kas atbilst dažādības vadības būtībai.

## / KLIENTU APMIERINĀTĪBAS APTAUJAS TIEK IZMANTOTAS KLIENTU APMIERINĀTĪBAS UN VĒLMJU IZZINĀŠANAI

Viens no vienkāršākajiem veidiem, kā apzināt klientu apmierinātību, ar uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem vai produktiem ir veikt regulāras klientu apmierinātības aptaujas. Šīs aptaujas ļauj arī apzināt, vai uzņēmuma sniegtais pakalpojums vai produkts sasniedz plānoto mērķauditoriju, t.sk. dažādas sabiedrības grupas. No pētījumā aptaujātajiem uzņēmumiem regulāras klientu (gan fizisku, gan juridisku personu) apmierinātības aptaujas līdz šim veiktas 26 uzņēmumos. Tas veikts galvenokārt, lai noskaidrotu klientu apmierinātību ar realizēto projektu, sadarbību ar uzņēmuma darbiniekiem un identificētu tās jomas, kuras būtu nepieciešams uzlabot. Tomēr **specifisku klientu grupu apmierinātības pētīšana, piemēram, pēc to vecuma, dzimuma, valodu lietojuma līdz šim ir mērīta tikai divos uzņēmumos.** Kā norādījis viens no uzņēmumu pārstāvjiem: „Jā, tiek mērīta arī dažādu grupu apmierinātība. Dati tiek ievākti šādos griezumos, un pēc tam tie tiek ranžēti, pētīti. Dati tiek ievākti pēc dzimuma, vecuma, ienākuma līmeņa. Attiecīgi padziļināti tiek pētīti „Paldies” karšu lietotāju dati, jo tas palīdz izprast mūsu pircējus un viņu paradumus. Izmantojot šos datus, tiek pētītas konkrētās grupas vajadzības, lietošanas paradumi un citi aspekti.” (SIA „Maxima”) To uzņēmumu pārstāvji (6), kuros klientu apmierinātība netiek pētīta, norāda, ka „klientu apmierinātību šajā nozarē ir iespējams noteikt pēc pārdošanas apjoma” vai arī tajos ir izstrādāta ērta sūdzību un priekšlikumu iesniegšanas kārtība, līdz ar to atsevišķas aptaujas nav nepieciešamas.



### Secinājumi par uzņēmumu darbu ar dažādiem klientiem

Saskaņā ar pētījuma datiem, vairākumam uzņēmumu ir definēta klientu apkalpošanas politika (lai arī, kā liecina darbinieku aptauja, ne vienmēr tas ir rakstisks dokuments), un gan lielos, gan mazos un vidējos uzņēmumos vairākums darbinieku ir informēti par šīs politikas esamību.



Absolūtais vairākums darbinieku uzskata, ka viņu uzņēmumos, apkalpojot klientus, tiek ievērota klientu dažādība, un tas uzlabo klientu apmierinātību (86.7%) un apkalpošanas efektivitāti (82%).

Pētījuma ietvaros intervētie uzņēmumu vadītāji atzīst, ka regulāri tiek veiktas klientu apmierinātības aptaujas, izvērtējot kopējās apmierinātības tendences, taču to ietvaros netiek izvērtēta klientu apmierinātība dažādu klientu grupu vidū. Tikai divos uzņēmumos tiek pētīta dažādu klientu grupu, piemēram, pēc vecuma, dzimuma, valodu lietojuma, apmierinātība. Šāda pieeja uzlabo uzņēmuma iespējas pielāgot uzņēmuma sniegto pakalpojumu vai produktu dažādu klientu vajadzībām.

Latvijas uzņēmumi, atšķirībā no daudziem ES uzņēmumiem,<sup>48</sup> retāk izmanto savu darbinieku dažādību kā uzņēmuma ārējā tēla uzlabošanas faktoru, kas parādītu, ka uzņēmums ir atvērts dažādu sabiedrības grupu pārstāvjiem un ciena dažādību. Līdz ar to uzņēmumi neizmanto iespēju labāk sasniegt dažādas klientu grupas, uzlabot klientu apmierinātību, kā arī piesaistīt klientus no jaunām mērķa grupām.

## 2.4. UZŅĒMUMU IEGUVUMI UN LATVIJAS PIEMĒRI

Lai veiksmīgi ieviestu dažādības vadības pieeju uzņēmumā, ir svarīgi saprast, kādus ieguvumus no šīs pieejas saskata uzņēmumu vadītāji tajos uzņēmumos, kur tā jau tiek ieviesta praksē. Šajā sadaļā ir apkopoti Latvijas uzņēmumu pārstāvju intervijās sniegtie secinājumi par biznesa ieguvumiem no dažādības vadības iniciatīvu īstenošanas praksē.

Aptuveni divas trešdaļas intervēto uzņēmumu pārstāvju nosauca vismaz vienu no zemāk minētajiem ieguvumiem, ko sniedz uz dažādības apzināšanas vērsta politikas īstenošana:

- ieguvumi darbinieku piesaistē un noturībā;
- ieguvumi klientu piesaistē.

Salīdzinoši retāk (7 uzņēmumos) tiek pieminēts trešais ieguvums – dažādība kā komandas darba efektivitātes un produktivitātes avots:

*„Kad ir nepieciešams īstenot jaunu produktu, to virzīt un attīstīt tirgū, tiek veidota tāda komanda, kas pārstāv visdažādākās personas. Dažādu grupu veidošana sekmē plašāku redzesloku, tas palīdz izprast klientu dažādās vajadzības.”* (SIA „Iecavnieks&Co”)

*„Katram darbiniekam ir citādāks redzējums uz dažādām situācijām, problēmu risināšanu un darbu ar dažādiem klientiem. Dažādiem darbiniekiem ir daudzi plusi, kas var sniegt uzņēmumam pievienoto vērtību. Strādājot dažādā komandā, darbinieki kļūst motivētāki. Apstiprinājums tam ir pieaugoša klientu apmierinātība, jo klienti ļoti novērtē to, ka darbinieki spēj pielāgoties to vēlmēm.”* (SIA „EY”)

*„Mums ir dažādu paaudžu darbinieki – gan „x un y” paaudzes, gan „millenials”, gan arī vidējās paaudzes darbinieki. Lai arī viņiem visiem ir pilnīgi dažādas gaidas un cerības, ko viņi vēlas saņemt no uzņēmuma, to pienesums, atšķirīgais redzējums un pieeja situāciju risināšanā, ir tikai ieguvums uzņēmumam. Tāpat kā darbinieki ir dažādi, arī mūsu klienti ir dažādi. Tāpēc dažādojot kolektīvu ir iespējams iegūt daudz priekšrocību. Tā, piemēram, apvienojot vienā komandā „millenials” paaudzi, kas ir ļoti ātra, spējīga strauji pieņemt lēmumus ar „x un y” paaudzes darbiniekiem, kas ir lēnīgāki un nosvērtāki var iegūt ļoti efektīvu komandas darbu, ar nosacījumu, ka šīs atšķirības tiek konstatētas un cienītas. Arī katras paaudzes iemaņas ir pilnīgi dažādas.”* (SIA „PwC”)

*„Viens ir tas, ka dažādu darbinieku piesaistīšana palīdz labāk izprast un izpildīt klientu vēlmes. Otrs ir tas, ka daudzveidīga komanda rada risinājumus un idejas, kā arī pieņem lēmumus balstoties uz dažādiem viedokļiem. Līdz ar to šādi risinājumi, idejas un lēmumi ir vairāk izsvērti.”* (AS „Swedbank”)

Ņemot vērā to, ka ir pavisam neliels uzņēmumu vadītāju skaits (7), kas atzina, ka apzināti veido komandas,

48 Skat. Sadaļu 3 – ārvalstu uzņēmumu dažādības vadības gadījumu izpēti.



kas sastāv no dažādiem darbiniekiem (piemēram, noteiktu projektu īstenošanai), nav iespējams identificēt tendenci, vai tie ir lieli vai mazi uzņēmumi, vai pat identificēt nozares, kurās tas ir vērojams visbiežāk.

Kopumā uzskatos par ieguvumiem no dažādības vadības redzama saikne starp dažādības vadības pieejas īstenošanu uzņēmumu iekšējā un ārējā vidē (piemēram, personāla atlasē un klientu piesaistē). Piesaistot daudzveidīgus darbiniekus, **uzņēmumi, kas apzinās dažādības pozitīvo efektu, domā par daudzveidīgu klientu piesaisti un apmierinātību.** Tā, piemēram, audita nozares uzņēmuma SIA „EY” pārstāvis uzskata, ka dažādības vadības pieejas īstenošana ietekmē gan iekšējo vidi, kas ir dažādu darbinieku piesaiste, gan arī ārējo vidi, kas ir klientu piesaiste un ietekme uz biznesa veikspēju. Līdzīgu sasaisti savā dažādības vadības stratēģijā veido AS „Swedbank”.

Dažādu darbinieku piesaiste spēj nodrošināt to, ka tiek piesaistīti arī klienti no dažādām sabiedrības grupām. Uzņēmumi, kas īsteno dažādības vadību skaidro, ka to lielākais ieguvums ir konkurētspējas paaugstināšanās. Kāda finanšu uzņēmuma pārstāvis min:

*„Labāk spējam apmierināt klientu dažādās vēlmes (piesaistām darbiniekus no tā paša segmenta, no kura nāk klients, tādējādi labāk izprotot viņa vajadzības). Spēja labāk izprast klientu sniedz mums būtisku konkurences priekšrocību. Noteikti dažādības vadību ieviesām arī tāpēc, lai mēs spētu efektīvāk apkalpot mūsu dažādos klientus.”*

Kāda mārketinga nozares uzņēmuma vadītājs uzskata, ka galvenais ieguvums dažādības vadības pieejas īstenošanā ir klientu piesaiste, to vajadzību izprašana un apmierināšana:

*„Dažādi darbinieki spēj elastīgāk reaģēt uz klienta vēlmēm. Ja visi darbinieki būtu vienādi, mēs nevarētu tik ātri un elastīgi izprast klientu vajadzības.”*

Vēl viens būtisks pētījuma novērojums ir tas, ka vadītāji, kas uztver darbinieku dažādību kā vērtību un uzsver tās nozīmību uzņēmumam (aptuveni puse no intervētajiem vadītājiem un uzņēmumu pārstāvjiem), biežāk saskata vairākus ieguvumus no dažādības biznesa veikspējai jeb uzņēmuma spējai panākt labus rezultātus tirgū, un saskata šos ieguvumus divās vai vairākās jomās – darbinieku piesaistē, zemā personāla mainībā, darbinieku produktivitātē, klientu piesaistē un apmierinātībā. Kā min kāda ražošanas uzņēmuma pārstāvis: *„Īstenojot darba vides uzlabošanas aspektus, uzņēmuma darbinieki kļūst daudz darbspējīgāki, tie strādā ar lielāku atdevi.”*

Savukārt kāda būvniecības nozares uzņēmuma pārstāvis stāsta: *„Cilvēkresursu politika, kas ir vērsta uz darba vides uzlabošanu, veicina darbinieku apmierinātību ar darba vietu, samazina darbinieku rotāciju, kā rezultātā labumu iegūst uzņēmums, jo, pirmkārt, uzlabojas uzņēmuma finansiālā situācija (samazinās ar darbinieku rotāciju saistītās izmaksas), otrkārt, uzlabojas arī darbinieku sniegums.”*

Tāpat ieguvumi no dažādības vadības pasākumu/iniciatīvu īstenošanas tiek saistīti ar darbinieku apmierinātību ar uzņēmumu:

*„Mūsu uzņēmumā ir ļoti neliela personāla mainība, darbinieki ir motivēti un apmierināti ar darba vidi. Dažādie darbinieki sniedz mums dažādu pieredzi, jo katram darbiniekam ir savi „plusi”. Dažādu darbinieku piesaiste noteikti palīdz izprast klientu vajadzības, veido labāku sadarbību, uzlabo klientu apkalpošanas kvalitāti.”* (SIA „Konekesko”)

*„...Kompetenti un apmierināti darbinieki nodrošina ieguvumus klientu piesaistes jomā, pozitīvi ietekmē uzņēmuma sniegumu.”* (SIA „PwC”)

Uzņēmumu vadītāju intervijās sniegtās atbildes apliecina to, ka kopumā to Latvijas uzņēmumu vadītāji, kas jau ievieš dažādības vadības pieeju vai vismaz atsevišķus pasākumus šajā jomā, saskata līdzīgus ieguvumus, kā to ES valstu uzņēmumu pārstāvji, kas arī ievieš dažādības vadību. Tie ir ieguvumi darbinieku piesaistē un noturēšanā, ieguvumi klientu piesaistē un komandas produktivitātē. Tajā pašā laikā Latvijas uzņēmumos reti tiek veikts dažādības vadības politikas ietekmes novērtējums, lai mēritu tās ietekmi uz biznesa veikspēju.

## /LATVIJAS UZŅĒMUMU DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS PIEMĒRI

Runājot par dažādības vadību Latvijā, ir svarīgi apzināties, kā šī pieeja tiek ieviesta tieši Latvijas uzņēmumos, kas strādā tādos apstākļos, kuri dažos aspektos atšķiras no lielāku ES valstu apstākļiem (piemēram, mazāks potenciālo darbinieku skaits, mazāk lielu uzņēmumu). Šajā sadaļā apkopoti labās prakses piemēri no lieliem, vidējiem un maziem uzņēmumiem. Atlasot labās prakses piemērus, pētnieki vadījās pēc vairākiem kritērijiem, no kuriem bija jāizpildās vismaz diviem. Šie kritēriji iekļauj: formulēto dažādības politiku, veiktus pasākumus darbinieku un/ vai klientu dažādības apzināšanai, pasākumus darbinieku piesaistei no dažādām sabiedrības grupām, darba vides pielāgošanu darbiniekiem no dažādām sabiedrības grupām, klientu piesaisti no dažādām sabiedrības grupām, kā arī vadības paustos uzskatus, ka dažādības vadības pieejas īstenošana sniedz uzņēmuma ieguvumus.

No sešiem atlasītajiem uzņēmumiem, divi mazi uzņēmumi pārstāv Latvijā dibinātus uzņēmumus bez mātes uzņēmumiem citās valstīs. Šie piemēri tika atlasīti ar mērķi parādīt, ka arī Latvijā dibinātie uzņēmumi šobrīd jau ievieš dažādības vadības pasākumus, kaut gan tiem vēl nav definētas (rakstītas) dažādības vadības politikas.

### SIA „Cemex” LATVIJA



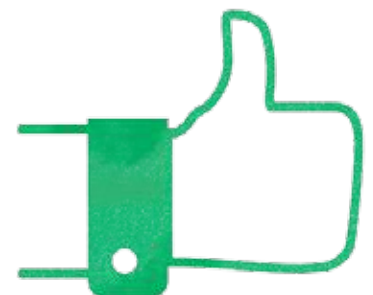
#### Uzņēmuma vienlīdzīgas attieksmes politika

Uzņēmumā SIA „Cemex” Latvija (*starptautisks uzņēmums ar filiālēm visā pasaulē, ražošanas nozare*) ir izstrādāta dažādības vadības politika, jo tas ir starptautiska uzņēmuma meitas uzņēmums Latvijā. Pozitīva un nediskriminējoša attieksme pret dažādību ir atrunāta ētikas kodeksā (visi aptaujātie uzņēmuma darbinieki atzīst, ka Ētikas kodekss iekļauj vienlīdzīgas attieksmes aspektu), darbinieki apmeklē mācības par dažādības tēmām (63% darbinieku apstiprina, ka uzņēmumā tiek veiktas mācības par dažādības un vienlīdzības jautājumiem), kā arī regulāri tiek veikts dažādības audits. 92% aptaujāto darbinieku atzīst, ka stājoties darbā vai jaunajā amatā, viņiem bija nodrošinātas uzņēmuma iekšējās ievada mācības. Tas nozīmē, ka uzņēmums atbildīgi attiecās pret tā politikā deklarēto vērtību ieviešanu praksē un māca darbiniekus, lai tie apzinās un pilda uzņēmuma vienlīdzīgās attieksmes politiku.

SIA „Cemex” ētikas kodekss izveidots, pateicoties mātes uzņēmuma politikai. Tajā tiek pieminēts dažādības respektēšanas un vienlīdzīgas attieksmes princips attiecībā uz darbiniekiem un klientiem. SIA „Cemex” ētikas kodeksā ir iekļauta apņemšanās „*veicināt cieņu pret individuālām atšķirībām un viedokļiem, tādejādi izvairoties no jebkādas diskriminācijas vai ārpusreglamenta attiecībām*”. Ētikas kodeksā ir iekļauti arī praktiski piemēri, kā rīkoties gadījumā, ja kāds kolēģis izturas neiecietīgi vai nicinoši pret darba kolēģi viņa izcelsmes valsts, tautības vai kultūras dēļ.<sup>49</sup>

Par ētikas kodeksu visiem darbiniekiem tiek organizētas mācības, kas ietver jautājumus par kolēģu dažādību, diskrimināciju, līderību, vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem un starpkultūru komunikāciju. Apmācības tiek rīkotas nelielās grupās pa 15 cilvēkiem, lai būtu tuvāks kontakts starp darbiniekiem un pasniedzējiem. Katrai grupai tika izvēlēta dalībniekiem tuvākā valoda.

Saskaņā ar uzņēmuma dažādības audita datiem, uzņēmumā tiek nodarbināti dažādu tautību darbinieki (latvieši, krievi, angļi, vācieši, amerikāņi, meksikāņi,



<sup>49</sup> SIA „Cemex”, „*Ētikas kodekss*”, [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 28.septembrī]. Pieejams: [http://SIA „Cemex”.lv/Userfiles/Personals/Etikas%20kodekss\\_23\\_02\\_2015.pdf](http://SIA%20Cemex.lv/Userfiles/Personals/Etikas%20kodekss_23_02_2015.pdf)

ukraiņi, kazahi), pastāv darbinieku dažādība dzimtās valodas, vecuma, dzimuma, seksuālās orientācijas aspektā. Tāpat tiek nodarbināti darbinieki ar invaliditāti.<sup>50</sup>

## Ieguvumi no dažādības vadības politikas

Saskaņā ar SIA „Cemex” vadības pārstāvja viedokli, SIA „Cemex” dažādības vadības pieeja palīdz noturēt un piesaistīt darbiniekus: *„Ir ieguvumi cilvēkresursu piesaistes jomā, jo darbiniekiem darba vieta saistās ar pozitīvām atmiņām, ērtu darba vidi. Līdz ar to šie darbinieki ir labākā uzņēmuma reklāma. Tie iesaka uzņēmumu, kā labu darbavietu, arī saviem paziņām.”*

Uzņēmuma ieguvums ir arī atzīta, droša un iekļaujoša vide: saskaņā ar SIA „Cemex” globālo Ilgtspējas ziņojumu, 2014. gadā Latvijas filiālē tika panākts visstraujākais uzlabojums drošības un darbinieku veselības aizsardzības jomā visā SIA „Cemex” globālajā biznesā.<sup>51</sup> SIA „Cemex” ir zelta kategorijā 2015. gada Ilgtspējas indeksā – tas nozīmē, ka uzņēmums demonstrē atklātību un caurskatāmību, tiecas paplašināt un pielāgot savus riska vadības procesus, iekļaujot tajos būtiskākos korporatīvās atbildības aspektus, un uzņēmuma atbildības stratēģija ietver skaidrus un izmērāmus mērķus.

## SIA „EY” (SIA „Ernst & Young Baltic”)



### Uzņēmuma vienlīdzīgās attieksmes un dažādības politika

SIA „EY” (iepriekš – „Ernst & Young”) ir globāls audita uzņēmums, kuram ir birojs arī Latvijā. SIA „EY” mātes uzņēmumā un arī Latvijas meitas uzņēmumā ir izstrādāta vienlīdzīgas attieksmes un dažādības politika. Uzņēmumā ir izstrādāts arī ētikas kodekss, par kuru ir informēti visi uzņēmuma darbinieki. Šajā ētikas kodeksā ir atrunāts arī vienlīdzīgas attieksmes princips. Visi šī uzņēmuma aptaujātie darbinieki norāda, ka stājoties darbā, viņiem tika nodrošinātas uzņēmuma iekšējās ievada mācības vai ievada programmas. Lai arī intervētie uzņēmuma pārstāvji norādīja, ka uzņēmumā tiek nodrošinātas darbinieku mācības par dažādības un vienlīdzības tēmām, tomēr tikai trešdaļa aptaujāto darbinieku bija informēti par tām.



Uzņēmuma personāla vadības politikā ir atrunāta darbinieku piesaiste no dažādām sabiedrības grupām. Kā norāda uzņēmuma vadības pārstāvji: *„Mūsu vērtība ir dažādība, līdz ar to arī mūsu stratēģijā tiek minēts par darbinieku piesaisti no dažādām sabiedrības grupām. Uzņēmumam ir svarīgi, lai tā darbaspēks būtu pēc iespējas dažādāks.”* Pēc starptautiskā mātes uzņēmuma iniciatīvas arī SIA „EY” Latvijā tiek veikts darbinieku dažādības audits. Tiek apkopota informācija par uzņēmuma darbinieku profilu: piemēram, dzimumu, vecumu, tautību. Tiek apkopoti dati arī par to, kāda profila darbinieki noteiktā laika posmā tiek virzīti uz attīstību, lai nākotnē tie varētu pretendēt arī uz vadošajiem amatiem uzņēmumā. Uzņēmumam ir jāsniedz pamatojums, kādēļ uz paaugstināšanu tika izvirzīts konkrētais darbinieks, kā arī jāievēro to, lai uzņēmumā tiktu nodrošināta dzimumu vienlīdzība (vienādas izaugsmes iespējas abu dzimumu pārstāvjiem). Pieņemot darbā jaunu darbinieku, ir jāsniedz atskaite, kādēļ tieši šis cilvēks tika pieņemts darbā, nevis cits kāds cits kandidāts.

50 SIA „Cemex”, *„Building Resilient and Sustainable Communities”*, [tiešsaiste]. Meksika, 2015 [skatīts 2015.gada 28.septembrī]. Pieejams: [http://www.SIA „Cemex”. com/MediaCenter/PressReleases/PressRelease20150519.aspx](http://www.SIA%20%22Cemex%22.com/MediaCenter/PressReleases/PressRelease20150519.aspx)

51 Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, *„Ilgtspējas indekss”*, [tiešsaiste]. Rīga [skatīts 2015.gada 20.augustā]. Pieejams: <http://incsr.eu/lv/novertejums/ilgtspejas-indekss/>

Uzņēmuma pārstāvji intervijā norāda, ka atlasot jaunus darbiniekus, primāri tiek vērtēta kandidāta izglītība, pieredze un prasmes, tomēr pateicoties dažādības vadības pieejas īstenošanai kolektīvā tik un tā pastāv darbinieku dažādība: „Uzņēmumā strādā darbinieki, kuri pabeiguši gan studijas ārzemēs, gan Latvijā. Arī tautību ziņā esam ļoti dažādi. Tāpat pie mums strādā darbinieki ar invaliditāti.”

## leguvumi no dažādības vadības politikas

Uzņēmuma pārstāvji saskata ieguvumus no dažādības vadības politikas īstenošanas - personālrесursu un klientu piesaistes jomā, kā arī to vērtējumā dažādībai ir pozitīva ietekme arī uz uzņēmuma biznesa veikspēju. Kā būtisku ieguvumu SIA „EY” pārstāvji saskata tieši daudzveidīgas komandas priekšrocību – spēju meklēt risinājumus no vairākiem skatu punktiem, kas piemīt daudzveidīgām komandām un veicina to produktivitāti: „Jo dažādāki mēs esam, jo dažādāks ir mūsu skatījums uz projektiem, problēmām, risinājumiem. Izstrādājot projektus, konsultējot uzņēmumus, ir ļoti svarīgi domāt plašāk, domāt no dažādiem skatupunktiem, līdz ar to ir svarīgs dažāds darbaspēks.”

## AS „SWEDBANK”



### Uzņēmuma dažādības vadības politika

AS „Swedbank” Latvijā ir definēta dažādības vadības politika, tāpat kā tā starptautiskam mātes uzņēmumam, kas atrodas Zviedrijā. Pārņemot dažādības vadības politiku no AS „Swedbank” uzņēmuma Zviedrijā, tā tika adaptēta Latvijas videi: tā, piemēram, ja Zviedrijā viens no dažādības vadības mērķiem ir piesaistīt daļu darbinieku, kas nav dzimuši Zviedrijā, lai uzņēmumā būtu pārstāvēti arī imigranti, Latvijā šāda mērķa pagaidām nav, jo jauns imigrācijas vilnis šeit vēl nav tik plašs.



Ap 60% aptaujāto šī uzņēmuma darbinieku uzskata, ka uzņēmums mērķtiecīgi domā par darbinieku piesaisti no dažādām sabiedrības grupām, un 77% aptaujāto darbinieku apstiprina, ka uzņēmuma vadība atbalsta dažādību vārdos un darbos, kas liecina par to, ka darbinieki apzinās uzņēmuma dažādības stratēģijas esamību. Tomēr tikai 36% darbinieku apstiprina, ka uzņēmumā tiek veiktas mācības par dažādības un vienlīdzības jautājumiem, kas nozīmē, ka praktiska ar dažādību saistīto zināšanu un vērtību pārņemšana uzņēmumā vēl ir salīdzinoši agrīnā posmā.

AS „Swedbank” dažādības vadības politikā viens no mērķiem ir apzināti veidot un pielāgot personāla politiku tam, ka uzņēmuma darbinieku profils atbilst klienta profilam.

Pamatā ir uzskats, ka uzņēmumam ir jāspēj „iekāpt klienta korpēs” un saprast, kādas ir klienta vēlmes (veidot individuālu pieeju katras sabiedrības grupas klientiem). „Lai mēs kā uzņēmums nodrošinātu ar pakalpojumiem lielu sabiedrības daļu, un lai mēs tos labāk izprastu, mums ir jāizprot arī klienti un jāatspoguļo klientu bāze, nodrošinot, ka mūsu darbinieku profils atbilst klienta profilam,” uzskata uzņēmuma pārstāvji.

## leguvumi no dažādības vadības politikas

AS „Swedbank” pārstāvji uzskata, ka dažādības vadība sniedz būtiskas priekšrocības klientu piesaistē: „Spēja labāk izprast klientu sniedz būtisku konkurences priekšrocību. Dažādības vadība veicina uzņēmuma konkurētspēju.” AS „Swedbank” veiktajās klientu apmierinātības aptaujās tiek apstiprināts, ka klienti novērtē, to, ka uzņēmums pielāgojas to dažādajām vajadzībām. Arī darbinieku lojalitāte ir būtisks ieguvums: „Mūsu darbinieki ir mums uzticīgi daudzu gadu garumā.” Arī AS „Swedbank” ir Zelta kategorijā 2015. gada Ilgtspējas indeksā.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, “Ilgtspējas indekss”, [tiešsaiste]. Rīga [skatīts 2015.gada 20.augustā]. Pieejams: [http://incsr.eu/lv/novertejums/ilgtspējas-indekss/](http://incsr.eu/lv/novertejums/ilgtspējas-indeks/)

## Uzņēmuma vienlīdzīgās attieksmes un personāla politika

AS „Aldaris” ir liels pārtikas nozares uzņēmums, kurā ir izstrādāta atsevišķa darbinieku atlases politika, kas pārņemta no starptautiska *Carlsberg* grupas uzņēmuma Dānijā. Darbinieku atlases politika aizliedz jebkāda veida diskriminējošu praksi, ka arī nosaka, ka darbinieku atlasē ir jāievēro dzimumu līdzsvara princips. Uzņēmumā ir izstrādāts ētikas kodekss, kas ir pārtulkots gan latviešu, gan krievu valodā, un par tā esamību darbiniekiem regulāri tiek arī atgādināts. Uzņēmumā ir bijušas arī mācības par dažādības un vienlīdzīgās attieksmes tēmu, lai arī tikai ap 20% aptaujāto darbinieku atbildēja, ka zina par šādām mācībām, kas var nozīmēt, ka dažādība un vienlīdzīgā attieksme netiek uzskatītas par prioritārām tēmām darbinieku vidū.

AS „Aldaris” darbinieku kolektīvs apzināti ir veidots tā, lai tajā būtu pārstāvēti dažāda vecuma, dzimuma, tautības un izglītības līmeņa darbinieki. Uzņēmuma vadība ir veikusi dažādības auditu un secinājusi, ka uzņēmumā strādā ap 13 dažādu tautību pārstāvji, to starpā – latvieši, krievi, bulgāri, poļi, lietuvieši, ukraiņi, baltkrievi u.c. No uzņēmuma vadības puses daudzveidīgs darbinieku sastāvs tiek uzvertts kā uzņēmuma priekšrocība nevis apgrūtinājums tam.



Uzņēmuma pārstāvji atzīmē, ka piesaistot darbam cilvēkus no dažādām sabiedrības grupām, piemēram, cilvēkus ar invaliditāti, ir svarīga elastīga pieeja un darba vides pielāgošana: *„Kad pie mums uzsāka darbu kurlmēms darbinieks, tad mēs, protams, aprunājāmies ar kolēģiem par to, ka turpmāk ar mums strādās šāds cilvēks un tam būs jāpalīdz. Tagad tas viss jau notiek dabiski. Noteikti, ja pie mums pieteiktos vēl kāds darbinieks, kuram ir invaliditāte, tad, ja vien viņam būs nepieciešamās profesionālās prasmes un, ja šis darbs neradītu risku viņa veselībai, mēs bez problēmām to nodarbinātu un radītu tam nepieciešamos darba apstākļus.”*

## Ieguvumi no dažādības vadības politikas

Uzņēmuma pārstāvji uzskata, ka dažādības vadība sniedz praktiskas priekšrocības biznesam, piemēram, daudzveidīgā komandā ar dažādiem darbiniekiem un dažādām kompetencēm rodas jaunas idejas: *„Kolektīva dažādošana veicina produktīvāku darba vidi, proaktīvu pieeju darbam... Dažādi darbinieki veicina arī jaunu ideju rašanos. Ja visi darbinieki būs vienādi, tad mēs labi darīsim tikai kādu noteiktu vienu lietu. Izaicinājumi tirgū ir ļoti lieli, tāpēc arī jo dažādāki darbinieki, jo dažādāka darbinieku kompetence, kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību.”*

Tomēr galvenais ieguvums biznesa veikspējai, viņuprāt, ir darbinieku apmierinātība: *„Darbinieku apmierinātība ar darba vidi un to vēlme iesaistīties uzņēmuma attīstībā. Samazinās arī darbinieku mainība - jo lielāka darbinieku apmierinātība, jo mazāk tie mainās. Tā ir pozitīva ietekme uz biznesa veikspēju, kas ļoti sasaistās ar apmierinātiem darbiniekiem.”* AS „Aldaris” ir Platīna kategorijā 2015. gada Ilgtspējas indeksā.<sup>53</sup> Platīna uzņēmumi savā darbībā ir pilnībā integrējuši korporatīvo atbildību.

<sup>53</sup> Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, *„Ilgtspējas indekss”*, [tiešsaiste]. Rīga [skatīts 2015.gada 20.augustā]. Pieejams: <http://incsr.eu/lv/novertejums/ilgtspējas-indekss/>

## Uzņēmuma personāla politika

SIA „Fastr Books” („Fabula”) ir neliels, jauns uzņēmums datorprogrammēšanas un izdevniecības jomā. Uzņēmums darbojas trīs valstīs – Latvijā, Igaunijā un Somijā. Tā darbinieki ir dažādu tautību, dažādu vecumu, dzimumu un interešu cilvēki. Uzņēmumam vēl nav izstrādāts ētikas kodekss vai dažādības vadības politika, tomēr uzņēmumā ir veikts darbinieku dažādības audits, un darbinieku piesaiste notiek vadoties pēc uzņēmuma vajadzības piesaistīt dažādus darbiniekus, lai to profils atbilstu klientu profilam. Ar šo mērķi uzņēmums pēdējā laikā pieņēma darbā vairāk sievietes, jo 90% klientu ir sievietes, bet 67% darbinieku uzņēmumā ir vīrieši. Ar šādām iniciatīvām tika palielināts arī darbinieku vidējais vecums, jo uzņēmuma klienti ir nedaudz vecāki, kā uzņēmuma vidējais darbinieks. Darbinieku atlasē tiek ņemtas vērā arī klientu dzimtās valodas: kolektīvā strādā igauņi un somi, lai runātu ar klientiem to dzimtajā valodā.



Uzņēmuma pārstāvji uzsver, ka politika attiecībā uz darbinieku un klientu dažādību veidojas „dabiski”, atbildot uz tirgus izaicinājumiem, un iniciatīvas šajā jomā nāk gan no uzņēmuma vadības, gan no darbiniekiem: *„Dažādības vadības iniciatīvas ir izveidojušās dabiski. Drīzāk lēmumu ieviest šīs iniciatīvas ietekmē klientu loks, vēlamies tam pielāgoties.”*

Gandrīz visi darbinieki apstiprina, ka uzņēmums mērķtiecīgi domā par darbinieku piesaisti no dažādām sabiedrības grupām. Vairākums uzņēmuma aptaujāto darbinieku (88%) uzskata, ka uzņēmuma vadība atbalsta dažādību vārdos un darbos.

## leguvumi no dažādības vadības politikas

Vairāk nekā puse uzņēmuma aptaujāto darbinieku uzskata, ka uzņēmumā pastāvošā darbinieku dažādība uzlabo darba izpildes kvalitāti. Uzņēmuma vadības pārstāvji kā galveno ieguvumu no dažādības vadības pieejas īstenošanas uzskata veiksmīgāku jaunu klientu piesaisti, jo viņuprāt, klientu ir vieglāk saprast, ja darbinieka profils atbilsti klienta profilam un tas pārzina klienta vajadzības. Kā vēl vienu ieguvumu no dažādības uzņēmuma pārstāvji nosauc komandas radošumu: *„Uzskatu, ka dažādība veicina labākas idejas, taču ir jāpaiet laikam, lai to varētu apgalvot ar 100% pārliecību. Tas noteikti veicina arī kreatīvāku vidi.”*

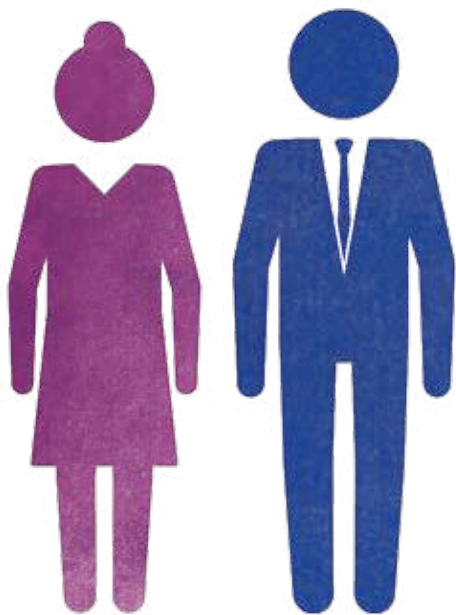
## SIA „DRAUGIEM.LV”



## Uzņēmuma vienlīdzīgās attieksmes politika

SIA „Draugiem.lv” ir uzņēmums, kas uztur interneta sociālo tīklu www.draugiem.lv ir neliels, Latvijā dibināts uzņēmums, kurš ir skaidri definējis savas vērtības - godīgums, eksperimenti un iniciatīvas. Jāatzīst, ka šobrīd tam nav izstrādāta atsevišķa dažādības vadības politika. Vairākums aptaujāto darbinieku uzskata, ka uzņēmuma vadība atbalsta dažādību vārdos un darbos. Vispirms tas attiecas uz vienlīdzīgas attieksmes principu iedzīvināšanu uzņēmumā, jo visi aptaujātie uzņēmuma darbinieki uzskata, ka uzņēmumam šis princips ir svarīgs. Tāpat visi darbinieki uzskata, ka viņiem, kā darbiniekiem ir vienlīdzīgas iespējas piedalīties lēmumu





pieņemšanā, kā arī uzlabot vai attīstīt uzņēmuma piedāvātos produktus vai pakalpojumus. Par būtisku priekšnosacījumu veiksmīgam komandas darbam uzņēmuma vadība uzskata draudzīgu, dažādiem darbiniekiem pretimnākošu darba vidi: „*Gan uzņēmums, gan paši darbinieki rūpējas par to, lai darba vide būtu tiem piemērota un patīkama.*”

Darba vide uzņēmumā tiek piemērota arī darbinieku individuālām vajadzībām, tai skaitā veselības aizsardzības jomā: „*Uzņēmums ir meklējis sadarbības iespējas ar ortopēdiskajiem veikaliem, lai izgatavotu darbiniekiem īpašus roku atbalsta paliktnišus. Ja darbiniekiem rodas kāda nepieciešamība, lai uzlabotu darba vidi, uzņēmums nekavējoties veic darbības, lai šīs vajadzības apmierinātu.*”

Uzņēmumā ir veikts darbinieku dažādības audits, un uzņēmuma personāla daļa ir apkopojusi datus par darbinieku dažādību: „*Uzņēmumā strādā gan latviešu, gan citu (krievu, austrāliešu, kanādiešu un amerikāņu) tautību cilvēki šeit*

*pat Latvijā. Uzņēmuma sievietes un vīrieši īpatsvars ir 45% pret 55%. Uzņēmumā strādā dažādu seksuālo orientāciju cilvēki, ilgus gadus ir strādājuši arī cilvēki ar invaliditāti.*” Uzņēmums saskata pievienoto vērtību komandas dažādībā arī klientu piesaistes aspektā: „*kaut gan darbinieku profils nav identisks klientu profilam, uzņēmuma pārstāvji uzskata, ka dažos aspektos (piemēram, vecuma ziņā) tas ir diezgan identisks klientu profilam.*”

## leguvumi no dažādības

Uzņēmuma pārstāvji uzskata, ka darba vides atvērtība dažādībai būtiski ietekmē darbinieku radošumu: „*Mūsu uzņēmuma galvenā priekšrocība ir darba vide – jo tā ir dažādāka, jo tā kļūst radošāka, pilnīgāka un psiholoģiski vērtīgāka.*” Darbinieku dažādība ir pozitīvs faktors arī klientu piesaistē: „*Otrs aspekts ir klienti, – jo uzņēmumā dažādāki ir darbinieki, jo klienti ir apmierinātāki. Šeit ieguvumi ir novitāte, jaunu klientu piesaistišana, veicināts radošums. Šajos konkurences apstākļos, noteikti, mazās detaļās spēlē lielu lomu veiksmīgai uzņēmējdarbībai.*”

Šajā sadaļā apskatītie piemēri apliecina to, ka rakstīta dažādības vadības politika Latvijā ir tikai starptautiskiem uzņēmumiem, tomēr arī Latvijā dibinātos uzņēmumos nereti tiek īstenoti dažādības vadības pasākumi: tiek piesaistīti darbinieki no dažādām sabiedrības grupām, tiek apzināta esošo darbinieku dažādība un darba vide tiek pielāgota dažādo darbinieku vajadzībām.

Lieliem uzņēmumiem (tādiem kā SIA „Cemex” un AS „Swedbank”) ir salīdzinoši vieglāk nodrošināt darbinieku mācības par vienlīdzīgas attieksmes un dažādības tēmām, tomēr šādas mācības atsevišķos gadījumos tiek piedāvātas arī MVU darbiniekiem, piemēram uzņēmumā SIA „EY”. Kopumā spēja ieviest dažādības vadības politiku ir atkarīga kā no uzņēmumam pieejamiem resursiem (mācības, ētikas kodeksa pielietošanu skaidrojošie materiāli, spēja nodrošināt un monitorēt personāla politiku), tā arī no zināšanu pieejamības par to, kā dažādības vadība tiek ieviesta citās ES valstīs un starptautiskajos uzņēmumos.

### 3. ĀRVALSTU UZŅĒMUMU PIEMĒRI

Šajā pētījuma sadaļā ir iespēja iepazīties ar dažādības vadības pieejas īstenošanu 10 ES un EEZ valstu uzņēmumos. Gadījumu izpētei ar nolūku tika atlasīta vidēji lielu ārvalstu uzņēmumu pieredze, lai tā būtu pēc iespējas vairāk piemērojama Latvijas uzņēmējdarbības videi. Labās prakses izpētei izvēlēti tādi uzņēmumi, kā *ISS Eesti* (Igaunija), *Prezi* (Ungārija), *Tesco* (Lielbritānija), *Ericsson* (Zviedrija), *Hewlett Packard* (Austrija), *Infineon* (Vācija), *Orange* (Polija), *Sodexo* (Īrija un Lielbritānija), *Fazer* (Somija), *PwC* (Polija), jo dažādības vadības pieeja tajos ieviesta un darbojas vairāku gadu garumā, un tā ir šo uzņēmumu viena no pamatnostādņem un vērtībām. Labās prakses izpētes mērķis ir ar gadījumu izpētes pieeju parādīt Latvijas uzņēmējiem biznesa ieguvumus, kurus piedāvā dažādības vadības prakses īstenošana, kā arī apzināt ieteikumus, kurus būtu vērtīgi ņemt vērā, ieviešot dažādības vadību uzņēmumā.



ERICSSON

#### 3.1. ERICSSON (ZVIEDRIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	<i>Ericsson</i> ir viens no lielākajiem telekomunikāciju aparatūras un programmatūras ražotājiem pasaulē, kā arī sakaru pakalpojumu sniedzējs. Tā mātes uzņēmums atrodas Zviedrijā. Uzņēmuma biroji un pārstāvniecības atrodas vairāk nekā 180 valstīs, tā darbības zona ir visa pasaule.
<b>Biznesa modelis:</b>	Uzņēmums nodrošina aparatūru, programmatūru un pakalpojumus sakaru tehnoloģiju jomā.
<b>Darbības vieta:</b>	Uzņēmums darbojas vairākās Eiropas valstīs – Andorā, Čehijā, Igaunijā, Francijā, Ungārijā, Itālijā, Maltā, Polijā, Albānijā, Beļģijā, Grieķijā, Īrijā, Latvijā, Nīderlandē, Portugālē, Slovākijā, Lielbritānijā, Bulgārijā, Kiprā, Dānijā, Lietuvā, Maķedonijā, Norvēģijā un citās.
<b>Darbinieku skaits:</b>	12400 (Eiropā)
<b>Mājaslapa:</b>	<a href="http://www.ericsson.com">www.ericsson.com</a>
<b>Sektors:</b>	Ražošana
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Stokholma (Zviedrija)
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1876. gads

#### / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEJAS INICIATĪVAS AVOTS

Uzņēmumā *Ericsson* dažādība ir bijusi vērtība daudzu gadu garumā **un uzņēmums tic, ka tieši dažāds darbaspēks ir vislabākais darbaspēks**. Uzņēmuma pārstāve stāsta, ka mūsdienās gūt panākumus globālā, konkurētspējīgā tirgū ir grūti, līdz ar to dažādu darbinieku piesaiste un noturēšana ir ļoti svarīgs elements, lai uzņēmums gūtu panākumus.<sup>54</sup>

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.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Ericsson, "Our approach", [tiešaiste]. [skatīts 2015.gada 3.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ericsson.com/thecompany/sustainability-corporateresponsibility/our-approach>

<sup>55</sup> Intervējamā persona: Maria Angelica Perez – Iesaistīšanās un dažādības globālā vadītāja (*Global Head of engagement and Diversity*), pārstāvēt visus *Ericsson* birojus

Tā kā uzņēmums darbojas kopumā 180 valstīs un piecos dažādos kontinentos - Eiropā, Āzijā, Āfrikā, Ziemeļamerikā un Dienvidamerikā, uzņēmuma vadība pieņēma lēmumu par dažādības vadības politikas ieviešanu. *Ericsson* dažādības vadības politika ir rakstīts dokuments, un to ir izveidojusi uzņēmuma vadība. Uzņēmums ir izstrādājis ne tikai dažādības vadības politiku, bet arī dažādības un iekļaušanas globālu stratēģiju (*diversity & inclusion global strategy*). Dažādības un iekļaušanas globālās stratēģijas iniciatīva ir *Globalizācijas ietekmē radusies iedzīvotāju migrācija no valsts uz valsti*. Šo iemeslu dēļ uzņēmums vēlējas, lai globālā dažādības vadības stratēģija ir balstīta uz tā kopējo biznesa stratēģiju. Dažādības un iekļaušanas globālo stratēģiju pārstāv uzņēmuma valde, kuras sastāvā ir pārstāvis no katras *Ericsson* biznesa līnijas vadības. Valdes dalībniekiem ir raksturīga biznesa domāšana, un viņi saskata tiešus ieguvumus, ko dažādības vadība var sniegt uzņēmumam. Vadības vērtējumā ir svarīgi, ka par dažādības vadības politiku tiek ne tikai runāts, bet tā tiek pielietota arī praksē, īstenojot dažādības un iekļaušanas globālo stratēģiju. Uzņēmuma īstenoto dažādības vadības praksi ietekmē arī Zviedrijas integrācijas un dzimumu līdztiesības ministrija (*Ministry of Integration and Gender Equality*), kuras kompetencē ietilpst patērētāju tiesību aizsardzība, dzimumu līdztiesības jautājumi, cilvēktiesību aizstāvēšana, integrācijas jautājumi, minoritāšu jautājumi un citi. Piemēram, valstī ir izdots „*Diskriminācijas likums*”, kas reglamentē dzimumu līdztiesību uzņēmumos, kā arī novērš jebkāda veida personu diskriminējošu un aizskarošu uzvedību darba vietā.

## /UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

*Ericsson* dažādības vadības politika aptver trīs aspektus: darbinieku dažādību, darba vides dažādību, kā arī klientu dažādību. Dažādības vadības politika, galvenokārt, tiek īstenota personāla atlases procesā – pieņemot darbā jaunus darbiniekus.

Uzņēmuma dažādības vadības politikā ir definēti pieci uzdevumi:

- veidot iekļaujošu darba vidi;
- nodrošināt, ka uzņēmumam kā darba devējam ir laba reputācija;
- kļūt par primāro izvēli darba meklētājiem;
- izveidot tādu organizācijas kultūru, lai tā piesaistītu vistalantīgākos darbiniekus;
- integrēt dažādības vadību visos biznesa procesos.

Dažādības vadības stratēģijai ir cieša saite ar uzņēmuma vērtībām, misiju un vīziju. Tā, piemēram, uzņēmums savā vīzijā noteicis, ka pasauli var padarīt labāku un ilgtspējīgāku, ja visi cilvēki ir savstarpēji vienoti un ja katram darbiniekam tiek nodrošinātas iespējas pilnībā izmantot savu potenciālu.

Uzņēmums *Ericsson* uzskata, ka „**dažādības**” jēdzienā ietilpst darbinieku pamatatšķirības un personīgās atšķirības, piemēram, vecums, dzimums, rase, nacionalitāte, raksturs, reliģiskie uzskati. Tajā ietilpst arī darbinieku dažādība, kas rodas uz pieredzes pamata, piemēram, izglītība un darba pieredze, ģimenes stāvoklis un organizatoriskās atšķirības saistībā ar darba pienākumiem un amatu. Uzņēmums cenšas sasniegt konkurētspējīgus ieguvumus ar dažādības vadības palīdzību, pastāvīgi tiecoties būt par darba vietu, kas ievēro, ciena un novērtē darbinieku individuālās atšķirības.

Uzņēmuma īstenotā dažādības vadības prakse tiek popularizēta dažādos veidos, piemēram, uzņēmuma mājas lapā, sociālajos tīklos - *Twitter* un *Facebook*. Uzņēmumā regulāri tiek īstenotas arī īpašas sabiedrisko attiecību kampaņas, kur dažādības vadība tiek izmantota jaunu, talantīgu darbinieku piesaistei. Piemēram, uzņēmums ir īstenojis sociālo mediju kampaņu par to, kā uzņēmumā tika svinēta Starptautiskā sievietes diena. Uzņēmums atbalsta arī „Viņš - viņai” (*He for She*) kampaņu, ko izveidojusi Apvienoto Nāciju Organizācijas struktūrvienība (*UN Women*). „Viņš-viņa” ir sociālā kampaņa, kurā tiek iesaistīti vīrieši, kas apņemas rīkoties pret dzimumu diskrimināciju un vardarbību, lai sekmētu dzimumu līdztiesību. Uzņēmuma ietvaros tiek veidots

gada plāns par to, cik daudz sieviešu un kādā veidā tiks pieņemtas darbā. *Ericsson* uzskata, ka dzimumu līdztiesība ir ne tikai sieviešu problēma, bet cilvēktiesību jautājums. Jāpiemin arī, ka nesen uzņēmums svinējis kultūras daudzveidības dienu. Kultūras daudzveidības diena tiek svinēta kā veltījums 168 tautībām, kas strādā *Ericsson* grupā. Šo svinību mērķis ir informēt un veicināt izpratni par kultūru atšķirībām darbavietā, kā arī veicināt iekļaujošu darba vidi. Svinot kultūras daudzveidības dienu, uzņēmums veido virtuālus seminārus par kultūras atšķirībām. *Ericsson* pārstāve uzsver, ka visas uzņēmuma īstenotās kampaņas ir ļoti cieši saistītas ar tā dažādības vadības politiku.

*Ericsson* dažādības vadības stratēģija kopumā sastāv no septiņiem stratēģiskiem elementiem, kas jāpaveic katrai uzņēmuma pārstāvniecībai. Visās uzņēmuma reģionālajās filiālēs jābūt izstrādātam dažādības vadības plānam, kurā uzskaitīti dažādības vadības politikas mērķi un uzdevumi. Šajā dažādības vadības plānā jābūt izklāstītām uzņēmuma vērtībām, lai ikviens darbinieks būtu informēts par tām un strādātu saskaņā ar tām. Uzņēmumam jānodrošina arī, lai uzņēmuma dažādības vadības stratēģija būtu saprotama ikvienam darbiniekam, tāpēc regulāri nepieciešams runāt ar darbiniekiem par šo stratēģiju. Dažādības vadības stratēģijā minēts, ka uzņēmuma darbinieku integrācija un iekļaušana ir jānodrošina katrā *Ericsson* filiālē, jo dažādības vadība tiek mērīta katras reģionālās filiāles ietvaros, kur vēlāk šie rezultāti tiek vērtēti saistībā ar rakstīto dažādības un iekļaušanas globālo stratēģiju. Uzņēmuma pārstāve uzsver, ka, lai dažādības vadības politika būtu veiksmīga, *Ericsson* uzņēmumā tiek nodrošināta katra darbinieka iekļaušana uzņēmumā un tā specifisko vajadzību respektēšana. Tāpat uzņēmums domā par nākotni, lai piesaistītu kvalificētu darbaspēku. Lai nodrošinātu to, ka nākotnē tiks piesaistīti vistalantīgākie darbinieki, uzņēmums īsteno pasākumus jauniešiem, lai tos stimulētu mācīties IT nozarē.<sup>56</sup>

Uzņēmums īsteno vienlīdzīgu pieeju personāla atlases procesā, darbinieku attīstībā un citās ar personālu saistītās darbībās. Tāpat uzņēmumā netiek pieļauta rases, reliģijas, nacionalitātes, dzimuma, seksuālās orientācijas, ģimenes stāvokļa, vecuma vai invaliditātes diskriminācija. *Ericsson* aktīvi atbalsta jaunu, daudzveidīgu, talantīgu profesionāļu piesaisti. Svarīgi būtu uzsvērt, ka uzņēmums veicina darbinieku izpratni par dažādības vadību, kā arī attīsta darbinieku prasmes, kas nepieciešamas, lai strādātu daudzveidīgā darba kolektīvā.<sup>57</sup>

Uzņēmums ir pārliecināts, ka dažāda un iekļaujoša darba vide piesaista vistalantīgākos darbiniekus, veicina inovācijas un nodrošina pievienoto vērtību klientam, darbiniekiem un akcionāriem.<sup>58</sup>

Pamatojoties uz īstenoto dažādības un iekļaušanas globālo stratēģiju, uzņēmumā tiek īstenotas daudzas programmas un iniciatīvas, kas pierāda to, ka dažādības vadība uzņēmumā tiek ļoti atbalstīta. Kā viena no šādām *Ericsson* īstenotajām iniciatīvām ir iniciatīva „Izglīto Sievietes” (*Teach Women*), kuras ietvaros uzņēmums piesaista, izglīto un atbalsta jaunas sievietes no Āfrikas un Tuvajiem Austrumiem zinātnē, tehnoloģiju nozarē, inženierzinātnēs un matemātikā, lai nākotnē tās varētu strādāt *Ericsson* uzņēmumā. Programmā piedalās sievietes no tādām valstīm kā Ēģipte, Kazahstāna, Kenija, Kirgizstāna, Lībija, Maroka, Nigērija, Tunisija, Turkmēnistāna, Zimbabve un citas. Vēl viena iniciatīva, ar kuras palīdzību uzņēmumā tiek atbalstīta dažādības vadība, ir „Sievietes vadībā” (*Women up*). Tā ir Zviedrijas īstenotā programma, kuras ietvaros tiek atbalstītas 40 uzņēmumā strādājošas talantīgas sievietes. Programmas laikā šīs sievietes pilnveido savas vadīšanas prasmes, lai varētu ieņemt vadošus amatus, piesakoties uz vakantām vadošu amatu pozīcijām. Uzņēmums sponsorē arī iniciatīvu „Ūdenszīme” (*Watermark*), un pats ir viens no šīs programmas dalībniekiem. Šajā programmā sievietes ir sasniegušas izpilddirektora amatu, sākot no zemākā amata uzņēmumā. Programmas mērķis ir attīstīt un veicināt sieviešu pārstāvniecību tajos uzņēmumos, kuros viņu ir maz. *Ericsson* piedalās arī projektā „Cīņa par skaitu” (*Battle of the numbers*), kas Zviedrijā tiek īstenots ar mērķi palielināt sieviešu skaitu vadības līmenī. Projektā iesaistījušies 10 Zviedrijas lielie uzņēmumi, kuri vēlas veicināt sieviešu iesaistīšanos uzņēmuma vadībā. *Ericsson* īsteno arī pasākumu „Meitenes IKT” (*Girls in ICT*), kura mērķis ir piesaistīt un iedrošināt vidusskolas vecuma meitenes veidot profesionālo karjeru IT jomā.

56 Intervējamā persona: María Angelica Perez – Iesaistīšanās un dažādības globālā vadītāja (Global Head of engagement and Diversity), pārstāvot visus *Ericsson* birojus, 57 F. Karabacakoglu, F., Ozbilgin., O., „Global Diversity Management at Ericsson: the business case”, [tiešsaiste]. Turcija: 2012 [skatīts 2015.gada 3.jūlijā]. Pieejams: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045028pp>. 82-83.

58 *Ericsson*, „Our approach”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 3.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ericsson.com/thecompany/sustainability-corporateresponsibility/our-approach>



## / IEGUVUMS BIZNESAM

*Ericsson* pārstāve atzīst, ka dažādības vadības ieguvumus kvantitatīvos vai skaitliskos apmēros ir ļoti grūti izmērīt. Protams, ir redzami dažādības vadības ieguvumi, piemēram, vērtējot to, cik daudz dažādu cilvēku ir iesaistījušies uzņēmuma organizētajās sociālajās kampaņās, vai, piemēram, cik daudzi cilvēki „seko” tam, kā uzņēmums svin Starptautisko sieviešu dienu. Ļoti daudzi cilvēki seko uzņēmuma darbībām sociālajos tīklos, daloties ar ziņām, tāpat **darbinieki labprāt publisko to, ka strādā uzņēmumā *Ericsson***. Tas, pirmkārt, uzlabo uzņēmuma atpazīstamību, tēlu un reputāciju, un, otrkārt, piesaista arī potenciālos klientus. Pateicoties dažādām sociālajām kampaņām, pēdējo gadu laikā uzņēmumam *Ericsson* ir palielinājies klientu skaits, kā arī tas ir palielinājis savu popularitāti sabiedrībā.

*Ericsson* katru gadu veic klientu apmierinātības aptauju. Analizējot aptaujas rezultātus, var novērot klientu apmierinātības pieaugumu, ko *Ericsson* pārstāve skaidro kā rezultātu īstenotajai dažādības vadības stratēģijai. Uzņēmuma pārstāve skaidro, ka **Zviedrijas uzņēmumos, kuros tiek īstenota dažādības vadība, klientu apmierinātība ir 2,5 reizes augstāka**. Turklāt palielinās arī darbinieku ierosināto inovāciju skaits.

*Ericsson* pārstāve atzīst, ka, ieviešot dažādības vadības stratēģiju, uzņēmums negaidīja, ka darbinieki tik ļoti iesaistīsies dažādības vadības iniciatīvās. Darbinieki ir patiesi ieinteresēti iesaistīties pasākumos, ar kuriem viņi personīgi var padarīt darba vidi vēl iekļaujošāku un kurus īstenojot viņu komanda kļūst vēl dažādāka. Pēdējos gados, **kopš uzņēmumā tiek ieviesta dažādības vadības pieeja, būtiski pieaug darbinieku saliedētība** un darbinieku savstarpējā uzticība, kā arī uzticība vadībai.<sup>59</sup>

Uzņēmums *Ericsson* ir ieguvis dažādas godalgas, piemēram, tas tika novērtēts kā viens no TOP 50 atraktīvākajiem darba devējiem inženieriem Eiropā 2013. gadā. Šo vērtējumu veic *Universum*, kas ir globālais līderis uzņēmumu zīmolvēdībā. Uzņēmums ieguvis balvas ne tikai Zviedrijā, bet arī ārpus tās. Tā, piemēram, 2014. gadā *Ericsson* ir ieguvis titulu „Lieliska vieta, kur strādāt Somijā” (*Great place to work Finland*). Savukārt, 2014. gadā uzņēmums ir ieguvis *Randstad* apbalvojumu „Vispievilcīgākais darba devējs telekomunikāciju industrijā Krievijā”.<sup>60</sup>

## / REZULTĀTS MĒRĶA GRUPĀM

Īstenojot dažādības un iekļaušanas globālo stratēģiju, uzņēmuma vadība apzināja jautājumus, kuriem iepriekš netika pievērsta uzmanība. Piemēram, uzņēmuma pirmsākumos uz *Ericsson* izsludinātajām vakancēm pieteicās tikai vīrieši. Tas vedināja uzņēmuma vadītāju domāt, kādēļ uz šīm vakancēm nav pieteikusies neviena sieviete. Šī iemesla dēļ dažādības un iekļaušanas globālajā stratēģijā ir veltīta īpaša uzmanība sieviešu skaita palielināšanai uzņēmumā. *Ericsson* ir īstenojis vairākas iniciatīvas, lai veicinātu darbinieku dažādību uzņēmumā, piemēram, tika izvirzīts mērķis līdz 2020. gadam nodrošināt, lai 30% uzņēmuma darbinieku būtu sievietes. *Ericsson* ir ieinteresēts, lai uzņēmumā darbotos cilvēki no dažādām sabiedrības grupām, kā arī, lai šie cilvēki justos piederīgi un tiktu atbalstīti, tādējādi ļaujot viņiem pilnīgāk īstenot savu potenciālu. Piemēram, uzņēmums veicina iekļaujošu kultūru darbavietā, kurā lesbietēm, gejiem, biseksuāļiem un transpersonām (LGBT) ir vienlīdzīgas attīstības un karjeras iespējas. Uzņēmums darbojas globālā vidē, tādēļ tas ir atvērts dažādu nacionalitāšu cilvēkiem. Piemēram, *Ericsson* grupas uzņēmumā 10 nacionalitātes ar lielāko īpatsvaru uzņēmumā ir: indiešu, zviedru, ķīniešu, amerikāņu, itāļu, brazīliešu, britu, spāņu, kanādiešu un vācu.

## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Vislielākais izaicinājums uzņēmumam *Ericsson* rādās brīdī, kad tika pieņemts stratēģiskais mērķis, ka līdz 2020. gadam 30% uzņēmuma darbinieku būs sievietes. Daļa darbinieku interesējušies, kādēļ uzņēmums

<sup>59</sup> Intervējamā persona: Mariā Angelica Perez – Iesaistīšanās un dažādības globālā vadītāja (Global Head of engagement and Diversity), pārstāvēt visus *Ericsson* birojus, <sup>60</sup> *Ericsson*, “Recognition and Awards”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 3.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ericsson.com/careers/our-story/recognition-awards>

nav noteicis lielāku sieviešu skaitu uzņēmumā, piemēram, līdz 50%. Uzņēmuma valde iesaistījās pieņemtā lēmuma skaidrošanā, pamatojot to ar uzņēmuma lielumu un tā finansiālajām iespējām konkrētajā situācijā. Joprojām daļa darbinieku uzskata, ka stratēģiskajā mērķī bija nepieciešams noteikt 50% sieviešu īpatsvaru. **Bieži darbinieki jauc dažādības vadības stratēģijā noteiktos mērķus ar uzņēmuma īstenojamiem mērķiem, tādēļ uzņēmuma vadībai ir jāpievērš īpaša uzmanība mērķu skaidrošanai un darbinieku izglītošanai** šajā jomā, lai veidotu vienotu izpratni. Tieši tādēļ uzņēmums ir noteicis sev nākotnes plānus šo problēmu risināšanā, piemēram, mācību organizēšanu, kuru ietvaros darbiniekiem tiks skaidrots, kas ir dažādības vadības stratēģija, kādēļ šī stratēģija uzņēmumam ir svarīga un kāda ir katra darbinieka loma tās īstenošanā. Pēc šo mācību beigām plānots organizēt diskusijas, lai dotu iespēju darbiniekiem savstarpēji pārrunāt jautājumus par apgūto. Plānots arī izstrādāt un nodrošināt e-mācību rīkus par dažādības tēmu un dažādības vadības stratēģiju *Ericsson* uzņēmumā.

Ja **uzņēmuma vadība vēlas ieviest dažādības vadību, vajadzētu ne tikai atbalstīt to, bet arī runāt par to ikdienā.** Uzņēmuma vadītājam jābūt tai personai, kura iedrošina gan darbiniekus, gan klientus runāt un domāt par šo tēmu. Ir ļoti svarīgi, lai ar dažādības vadības pieejas īstenošanu saistītos lēmumus un darbības veiktu uzņēmuma vadība. Uzņēmuma *Ericsson* valde ne tikai domā par dažādības vadību, bet arī runā par to gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā. Turklāt par dažādības vadības stratēģiju vajadzētu būt gataviem runāt arī vidējā līmeņa vadītājiem, to vietniekiem, jo šie cilvēki visbiežāk tiekas ar darbiniekiem. Dažādības vadības stratēģijai vajadzētu būt labi pārdomātai, t.i., uzņēmumam būtu nepieciešams pārliecināties, ka stratēģija ir vērsta ne tikai uz darbinieku dažādošanu, bet arī uz iekļaujošas darba vides veidošanu. Dažādība aptver gan redzamas, gan neredzamas atšķirības, taču iekļaujoša darba vide veido darbinieku attiecības. Lai dažādības vadības politika būtu veiksmīga, svarīga ir darbinieku informētība par dažādības vadības stratēģijas nozīmību un viņu spēja saskatīt tās īstenošanas ieguvumus. **Dažādības vadības stratēģijas īstenošanas process ir laikietilpīgs, un tas nenotiek ātri.** Piemēram, *Ericsson* dažādības un iekļaušanas globālo stratēģiju ieviesa divus gadus, un process joprojām turpinās. Tāpat uzņēmuma vadība ierosina uzņēmumiem organizēt mācības par dažādības vadības stratēģiju, respektīvi, skaidrot, kādēļ šī stratēģija uzņēmumam ir svarīga, ko tā dod uzņēmumam un kādas ir uzņēmuma galvenās vērtības. Veicot šāda veida mācības, uzņēmumam būtu svarīgi šo mācību beigās organizēt diskusijas, lai nodrošinātu, ka darbinieki informāciju uztvēruši, pārzina to un ir gatavi par to runāt. Tāpat būtu svarīgi nodrošināt dažādus mācību rīkus, lai nodrošinātu, ka informāciju saņem visi darbinieki. *Ericsson* uzņēmumā tiek nodrošinātas gan klātienē mācības, gan e-mācības, gan arī daudzi virtuāli mācību rīki par dažādības un iekļaušanas globālo stratēģiju *Ericsson* uzņēmumā.<sup>61</sup>

61 Intervējamā persona: Maria Angelica Perez – Iesaistišanās un dažādības globālā vadītāja (Global Head of engagement and Diversity), pārstāvot visus *Ericsson* birojus





### 3.2. HEWLETT-PACKARD (AUSTRIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	<i>Hewlett-Packard</i> (saīsināti <i>HP</i> ) ir tehnoloģiju uzņēmums, kura galvenā mītne atrodas Kalifornijā, ASV. <i>HP</i> ir viens no lielākajiem tehnoloģiju uzņēmumiem, kas darbojas gandrīz visās pasaules valstīs.
<b>Biznesa modelis:</b>	Uzņēmums specializējas datoru, printeru, datu glabāšanas un tīklu programmatūras ražošanā.
<b>Darbības vieta:</b>	Uzņēmuma pārstāvniecības ir tādās Eiropas valstīs kā Austrija, Beļģija, Čehija, Dānija, Somija, Francija, Vācija, Norvēģija, Polija, Spānija, Lielbritānija, Igaunija, Latvija un citās.
<b>Darbinieku skaits uzņēmumā kopumā:</b>	34000
<b>Mājaslapa:</b>	www.hp.com
<b>Sektors:</b>	Ražošana
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Kalifornija (ASV), uzņēmumam izveidoti biroji 77 valstīs visā pasaulē
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1939. gads

### / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS INICIATĪVA

Uzņēmuma *HP* dažādības vadības politikas pirmsākumi meklējami jau divdesmitā gadsimta sešdesmitajos un septiņdesmitajos gados, kad tā tika izstrādāta ar mērķi mazināt diskrimināciju. Dažādības vadības iniciatīvas tika ieviestas līdz ar uzņēmuma dibināšanu, kad uzņēmumā sāka strādāt dažādu rasu un seksuālās orientācijas cilvēki.<sup>62</sup> Uzņēmuma mērķis ir radīt inovatīvus produktus. Lai tos radītu, ir nepieciešams dažāds darbaspēks, kas pārstāv dažādus viedokļus, skatījumus un idejas. Uzņēmumam dažāda darbaspēka piesaistīšana ir svarīga arī tā iemesla dēļ, ka tas ļauj paplašināt tā tirgus daļu visā pasaulē, pārdodot produkciju ļoti plašam klientu lokam.<sup>63</sup>

Uzņēmums *HP* ievieša dažādības vadību, jo pēc uzņēmuma vadības domām **iekļaujoša un elastīga darba vide, kas ņem vērā arī darbinieku atšķirības, pirmskāt, motivē darbiniekus un, otrkārt, uzlabo viņu darba rezultātus.** Uzņēmums piesaista un attīsta daudzveidīgu darbaspēku, lai labāk izprastu dažādu klientu vēlmes un vajadzības. *HP* uzņēmuma pārstāve uzskata, ka dažādības vadība pozitīvi ietekmē uzņēmuma darba rezultātus, jo tam ir iespēja savu produkciju pārdot arvien plašākā tirgū, uzrunājot arvien plašāku potenciālo mērķauditoriju.

### / UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

*HP* uzņēmuma dažādības vadības politika nosaka, ka ikvienam darbiniekam ir jāizturas ar cieņu un pieklājību pret pārējiem darbiniekiem, neskatoties uz to, no kādas sabiedrības grupas tas nāk. Darbinieki ievēro

62 Intervējamā persona: Birgit Aichholzer, personāla daļas vadītāja HP Austrija

63 HP, "Annual Report 2014", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 1.jūlijā]. Pieejams: <http://h30261.www3.hp.com/~media/Files/H/HP-IR/documents/reports/2015/hpq-annual-report-2014.pdf>

dažādības vadības politiku kā pamatnosacījumu un vērtību, respektējot viens otra dažādību. Lai nodrošinātu dažādības vadības politikas ievērošanu, darbinieki tiek mudināti ziņot par pārkāpumiem, kas saistīti ar diskriminējošu praksi vai attieksmi. Šī iemesla dēļ uzņēmums nodrošina anonīmu tālruna numuru, pa kuru 24 stundas diennaktī var ziņot par pārkāpumiem, kas saistīti ar darbinieku diskriminēšanu. **Uzņēmuma dažādības vadības politika ir diskrimināciju nepieļaujoša politika**, kas veicina darba vidi bez jebkāda veida personu diskriminējošas un aizskarošas uzvedības (t.sk. gan emocionālas, gan fiziskas) (*Harassment-free work environment policy*). **Šīs politikas noteikumi tiek attiecināti uz visiem cilvēkiem, kas jebkādā veidā ir saistīti ar uzņēmumu** - darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem, sadarbības partneriem, apmeklētājiem un akciju īpašniekiem.<sup>64</sup>

Uzņēmumam HP dažādības vadības politikas īstenošana ir īpaši svarīga, jo **tā ir šī uzņēmuma panākumu atslēga**, kas ļauj tam darboties pasaules tirgū un piedāvāt savus produktus visdažādākajiem klientiem. Īstenojot dažādības vadības politiku, **uzņēmums spēj piesaistīt labi izglītotus un talantīgus darbiniekus, kas spēj radīt jaunus produktus dažādām sabiedrības grupām**. HP dažādības vadības politiku īsteno arī darbā ar saviem sadarbības partneriem. Proti, HP ir datortehnikas piegādātājs ļoti daudziem uzņēmumiem visā pasaulē. Lai veidotu ar tiem ilgtermiņa attiecības, HP ir jāspēj pielāgoties katra klienta specifiskajām vajadzībām, neatkarīgi no tā, kurā pasaules reģionā tas darbojas. **Uzņēmumā HP valda uzskats, ka dažādības vadība veicina inovāciju un jaunu produktu radīšanu**. Uzņēmums izmanto savu darbinieku talantus, spējas un partnerattiecības, lai uzlabotu uzņēmuma iekšējo vidi un radītu pozitīvas sociālās pārmaiņas visā pasaulē. Turklāt uzņēmums savā interneta vietnē uzsver, ka **uzņēmumiem, kas ievieš dažādības vadību, ir augstāks apgrozījums nekā uzņēmumiem, kas to neievieš**.<sup>65</sup>

Īstenojot dažādības vadības politiku, uzņēmums veic pasākumus, kas ietver daudzveidīga darbaspēka algošanu un to talantu attīstīšanu līderībā, iekļaujošas darba vides veidošanu, pozitīvas attieksmes veicināšanu pret dažādību, veicot darbinieku iesaistīšanu uzņēmuma aktivitātēs. Uzņēmums īsteno „priekšrocību programmas”, kas pielāgojas katra darbinieka vajadzībām. Priekšrocības ietver rūpes par veselību un labsajūtu, traumu un slimību risku apdrošināšanu, pensiju un uzkrājumu plānus, brīvā laika programmas. Ikvienam darbiniekiem ir iespēja izvēlēties sev piemērotāko, piemēram, veselības apdrošināšanu, pensijas uzkrājumu plānu vai brīvā laika programmu.

Lai vērtētu dažādības vadības efektivitāti, uzņēmums reizi ceturksnī analizē galvenos ar dažādību saistītos datus, piemēram, darbinieku īpatsvaru, ņemot vērā dzimumu, tautību, seksuālo orientāciju, invaliditāti, darbinieku apmierinātību ar darba vidi, darba rezultātus pa reģioniem, apakšreģioniem un pārstāvniecībām. Tiek uzskatīts, ka šāda analīze ir būtiska, lai uzraudzītu dažādības vadības koncepcijas attīstību.<sup>66</sup>

## / IEGUVUMI BIZNESAM

Uzņēmuma pārstāve skaidro, ka dažādības vadības ieguvumus precīzi un kvantitatīvi mērīt ir grūti, taču dažādības vadība ir pozitīvi ietekmējusi biznesa veiktspēju, piemēram, tādās jomās kā produktu izplatīšana visā pasaulē. Šobrīd uzņēmums darbojas jau gandrīz visā pasaulē. Tāpat dažādības vadības pieejas īstenošana piesaista un palīdz noturēt talantīgus darbiniekus, kuri spēj labāk izprast un apmierināt klientu vajadzības.<sup>67</sup>

Uzņēmums HP ir atzīts kā viens no līderiem dažādības vadības jomā, un tam ir piešķirti daudzi apbalvojumi.

Piemēram, 2014. gadā HP grupas uzņēmums saņēma vairākus ar dažādības vadību saistītus apbalvojumus:

- 100% novērtējums kooperatīvās līdztiesības indeksā, kurā tiek vērtēti uzņēmumi ASV saistībā ar LGBT līdztiesības nodrošināšanu. Novērtējumu piešķirusi Cilvēktiesību kampaņa, kas strādā, lai panāktu LGBT līdztiesību Amerikā. Kooperatīvās līdztiesības indeksā uzņēmumi tiek vērtēti pēc

64 Intervējamā persona: Birgit Aichholzer, personāla daļas vadītāja HP Austrija

65 HP, "Global Diversity & Inclusion", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/diversity/index.html>

66 European Union Platform of Diversity Charters "Assessing Diversity Impact in Business", [tiešsaiste]. Eiropas Savienība, 2014 [skatīts 2015.gada 6.maijā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing\\_diversity2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing_diversity2014_en.pdf)

67 Intervējamā persona: Birgit Aichholzer, personāla daļas vadītāja HP Austrija

četriem kritērijiem - diskriminācijas novēršana, pamatojoties uz seksuālo orientāciju, veselības apdrošināšanas piedāvāšana dažādiem darbiniekiem, tajā skaitā, transpersonām, mācību organizēšana visu līmeņu darbiniekiem un sadarbība ar LGBT organizācijām. Katrs kritērijs tiek vērtēts ar atsevišķi, piešķirot noteiktu punktu skaitu. Uzņēmums HP 2014. gadā ASV saņēma maksimālo punktu skaitu.

- Uzņēmums HP nodēvēts par vienu no 100 labākajiem uzņēmumiem strādājošām mātēm ASV. Uzņēmums piedāvā finansiālu atbalstu līdz 5000 dolāriem gadā ikvienai strādājošai mātei, kurai tas ir nepieciešams, kā arī palīdz atrast bērnu aprūpes speciālistus. Bez likumā noteiktā atvaļinājuma jaunās māmiņas saņem papildu atvaļinājumu 15 līdz 25 dienas gadā. Uzņēmums piedāvā darbiniekiem elastīgu darba laiku, piemēram, darbinieks var izvēlēties darba laika sākuma laiku astoņu stundu darba dienai. Uzņēmums piedāvā strādāt nepilna laika darbu gan ilgtermiņā (kā pastāvīgu darba modeli), gan īslaicīgi. Tiek īstenoti mērķtiecīgi darbā pieņemšanas pasākumi attiecībā uz sievietēm un īpaši noteikumi grūtniecības un dzemdību atvaļinājumam.
- Apbalvojums Vislabākais uzņēmums veterāniem ASV. Uzņēmums veterāniem nodrošina atlaides produkcijai, un arī pieņem darbā veterānus, attīstot viņu vadības prasmes un tehnoloģiskās iemaņas. Uzņēmumam ir svarīgi, lai tiktu nodarbināti dažādu sociālo grupu darbinieki, jo viņi spēj piesaistīt dažādus klientus.
- Viens no labākajiem uzņēmumiem vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanā, apbalvojumu piešķir „Karjeras & invalīdu žurnāls” (*Careers & DisABLED Magazine*). Žurnāls gatavo publikācijas par uzņēmumiem, kas veido draudzīgus darba vides apstākļus sievietēm, minoritāšu pārstāvjiem un cilvēkiem ar invaliditāti. Šajā publikācijā iekļauts HP ASV uzņēmums kā viens no labākajiem darba devējiem pēc lasītāju domām, kas nodrošina progresīvu darba vidi cilvēkiem ar invaliditāti.
- Viens no labākajiem top 50 uzņēmumiem, kur valdē darbojas sievietes. Šo apbalvojumu HP grupas uzņēmumam piešķirusi Nacionālā sieviešu – vadītāju asociācija (*The National Association for Female Executives*). Lai novērtētu uzņēmumus, apbalvojuma pieteikumā iekļauti vairāk nekā 200 jautājumi par sieviešu pārstāvniecību visos līmeņos, bet īpaša uzmanība pievērsta vadošajiem amatiem. Pieteikumā arī tiek analizēts, kā uzņēmumi veicina sieviešu pārstāvniecību vadošajos amatos, vērtējot uzņēmuma īstenotos pasākumus, iniciatīvas.<sup>68</sup>

Uzņēmumam šo balvu saņemšana ir apliecinājums, ka tas sasniedzis savu redzējumu par tādu vidi, kas veicina darbinieku un klientu daudzveidību. Šie apbalvojumi iedvesmo uzņēmumu turpināt un attīstīt iesākto dažādības vadības stratēģiju. Turklāt uzņēmuma pārstāve norāda, ka apbalvojumu saņemšana **uzlabo uzņēmuma atpazīstamību pasaulē un reputāciju**. Panākumi šajā jomā tiek izmantoti, lai uzrunātu potenciālos darbiniekus.

Lai gan apbalvojumi nav piešķirti tieši HP Austrijas pārstāvniecībai, tie uzlabo katras HP pārstāvniecības reputāciju un labo slavu, kā arī uzlabo darbinieku apmierinātību ar HP uzņēmumu. Uzņēmuma pārstāve uzskata, ka daudzveidīgs darbaspēks palīdz labāk īstenot uzņēmuma potenciālu. Daudzveidīgs darbaspēks nodrošina ilgtspējīgas konkurences priekšrocības. Dažādības vadība uzņēmumā veicina arī jaunradi, kas savukārt veicina inovācijas. Uzņēmumā radītās inovācijas veicina tā rentabilitāti un biznesa panākumus, kā arī paplašina klientu loku, jo tiek radīti jauni produkti jaunām klientu grupām.

## / REZULTĀTS MĒRĶA GRUPĀM

Dažādības vadības stratēģijas ietvaros uzņēmums īsteno iekļaujošus pasākumus tādām darbinieku grupām kā afroamerikāņi, cilvēki ar invaliditāti, dažādu paaudžu darbinieki, latīņamerikāņi, darbinieki ar dažādu seksuālo orientāciju, dažādu kultūru darbinieki, aziāti, veterāni un sievietes.<sup>69</sup> Svarīgi būtu minēt, ka sieviešu īpatsvars uzņēmumā ir trīs reizes augstāks nekā citiem uzņēmumiem IT nozarē Austrijā. HP Austrijas uzņēmumā

<sup>68</sup> HP, "Global Diversity & Inclusion", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/diversity/index.html>

<sup>69</sup> HP, "Global Diversity & Inclusion", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/diversity/index.html>

strādā aptuveni 30% sieviešu, savukārt uzņēmuma valdē darbojas 18% sieviešu. Būtiski ir tas, ka uzņēmums mērķtiecīgi piesaista sievietes ne tikai kā darbinieces, bet arī kā amatpersonas uzņēmuma valdē.<sup>70</sup>

Lai veicinātu diskriminēto grupu labklājību uzņēmumā, tiek īstenoti dažādi pasākumi, piemēram, uzņēmums dažādības vadības dokumentos ir izvirzījis mērķi sieviešu īpatsvara palielināšanai. 2009. gadā sieviešu īpatsvars bija 30%, kas katru gadu turpina palielināties. Šobrīd ir izvirzīts mērķis palielināt sieviešu īpatsvaru līdz 50%.

Tāpat uzņēmums *HP* praktizē mainīgo darba stundu modeļus. Svarīgi būtu minēt, ka *HP* bija pirmais IT uzņēmums, kas ieviesa maiņu darbu, kas balstās uz darbinieku un *HP* vadības savstarpēju uzticēšanos, proti, uzņēmums nekontrolē, vai darbinieks atrodas darba vietā, taču vērtē viņa vai viņas sasniegtos rezultātus.

*HP* saviem darbiniekiem piedāvā 46 dažādus nepilna darba laika attiecību modeļus, to ietvaros ir jāstrādā vismaz 7 stundas nedēļā. Uzņēmums piedāvā arī teledarba iespēju. Statistika rāda, ka aptuveni 28% darbinieku *HP* grupas uzņēmumā strādā teledarbu. Šāda darba veikšana tiek apmaksāta tādā pašā lielumā kā strādājot klātienē darbu uzņēmumā. Uzņēmuma darbinieki ir informēti, ka uzņēmumā tiek organizēta sanāksme darbiniecēm par jautājumiem, kas saistīti ar pirms grūtniecības un dzemdību atvaļinājumu, kurā tiek skaidrots, kā darbinieces var uzturēt kontaktus ar uzņēmumu savas prombūtnes laikā. Svarīgi, ka ikvienā *HP* grupas uzņēmumā tiek īstenota mentoringa programma (lielākoties mācību veidā), lai atbalstītu sievietes vadošajos amatos.<sup>71</sup>

## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

*HP* uzņēmums uzskata, ka daudzveidīgas, iekļaujošas vides veidošana ir nepārtraukts darbs daudzu gadu garumā. Lai nodrošinātu ilgtspējīgas konkurences priekšrocības, īstenojot dažādības vadības politiku, tā ir pastāvīgi jāpārtrauga. **Dažādības vadības stratēģija ir jāpielāgo situācijai katrā valstī**, kur uzņēmums darbojas. Uzņēmumam jābūt informētam, kāds ir iedzīvotāju sastāvs katrā valstī, kāds ir uzņēmuma klientu sastāvs, jo šo grupu raksturlielumi, piemēram, vecums, dzimums, tautība, mēdz būt mainīgi, līdz ar to arī esošā dažādības vadības stratēģija periodiski jāpārskata un jāmaina.

Uzņēmums necerēja, ka darbinieki dažādības vadības stratēģiju uztvers tik atsaucīgi. ***HP* darbinieki uzskata, ka dažādība un integrācija ir galvenie virzītāji radošumam, inovācijām un izgudrojumiem.**

Dažādības vadības politikas pamatā būtu jābūt vienlīdzīgai atalgojuma sistēmai, kas paredz vienādu atalgojumu par vienādas nozīmes darbu abu dzimumu pārstāvjiem. Lai nodrošinātu efektīvu politikas īstenošanu un tās ilgtspēju, svarīgi, ka uzņēmums spēj nodrošināt dažādības vadības politikas pasākumu nepārtrauktību. Lai dažādības vadības politika būtu veiksmīga, jāuzsver, ka dažādības vadības iniciatīvām jānāk no uzņēmuma vadības, cieši sadarbojoties ar personāla daļas vadītāju.<sup>72</sup>

70 European Union Platform of Diversity Charters "Assessing Diversity Impact in Business", [tiešsaiste]. Eiropas Savienība, 2014 [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing\\_diversity2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing_diversity2014_en.pdf)

71 HP, "HP 2014 Living Progress Report", [tiešsaiste], 2014 [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: <http://h20195.www2.hp.com/V2/GetPDF.aspx/c04152740.pdf>

72 GenCo Partnership, "AT-15 Gender (-Diversity) sensitive business culture @ Hewlett Packard Austria" [skatīts 2015.gada 5.jūlijā]. Pieejams: <http://gender-competence.eu/en/toolkit3/AT-15>



### 3.3. INFINEON (VĀCIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	<i>Infineon</i> ir ražošanas uzņēmums, kas izstrādā pusvadītāju un sistēmu risinājumus. Uzņēmums izstrādā tehnoloģijas, kas patērē mazāk enerģijas, ir ērtas lietošanai ikvienam iedzīvotājam. Uzņēmuma mērķis ir ar to izstrādātajām ierīcēm padarīt dzīvi vienkāršāku, drošāku un zaļāku ikvienam iedzīvotājam.
<b>Biznesa modelis:</b>	Uzņēmums specializējas elektronisko ierīču pusvadītāju un sistēmu risinājumu izstrādē.
<b>Darbības vieta:</b>	Uzņēmums darbojas vairākās Eiropas valstīs - Vācijā, Austrijā, Ungārijā, Rumānijā un citās.
<b>Darbinieku skaits</b>	13179
<b>Eiropā:</b>	
<b>Mājaslapa:</b>	<a href="http://www.infineon.com">www.infineon.com</a>
<b>Sektors:</b>	Ražošana
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Minhene (Vācija), Kalifornija (ASV), Reigate (Lielbritānija)
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1999. gads

## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS INICIATĪVA

Uzņēmumā *Infineon* ir rakstiski apstiprināta dažādības vadības stratēģija. Šis **dažādības vadības iniciatīvas avots ir uzņēmuma vadība**, kuras sastāvā ir gan personāla daļa, gan sabiedrisko attiecību daļa, šis uzņēmuma struktūrvienības atbild arī par dažādības vadības veicināšanas pasākumiem. Katras valsts uzņēmumā tiek deleģēta persona, kas atbild par dažādības vadības pieejas īstenošanu uzņēmuma pārstāvniecībā.<sup>73</sup>

*Infineon „Cilvēkresursu ziņojumā 2014”* uzņēmuma valdes priekšsēdētājs Arunjai Mittal norāda, ka dažādības vadība uzņēmumā tiek īstenota vairāku iemeslu dēļ. Uzņēmuma vadība ir pārliecinājusies, ka dažādība ir būtiski svarīgs elements uzņēmuma panākumu nodrošināšanai. Lai uzņēmums būtu veiksmīgs, tam ir jādome par dažādības vadības stratēģiju un tā darbaspēka daudzveidību. Šāda pieeja palīdz būt konkurētspējīgam dažādu kontinentu tirgos. Jāuzsver, ka dažādība palīdz izprast klientu vēlmes un elastīgi reaģēt uz tām. Dažādu grupu darbiniekiem ir atšķirīgas, unikālas spējas, kas palīdz izprast klientu vēlmes, kā arī palīdz uzņēmumam radīt inovācijas. Uzņēmums *Infineon* darbojas pēc plašākām sociālajām vērtībām, jo uzskata, ka „**tieši cilvēki padara Infineon par augstas klases uzņēmumu.**”<sup>74</sup>

Uzņēmuma mērķis ir iekļūt starp TOP5 lielākajiem uzņēmumiem nozarē pasaulē nākamo piecu gadu laikā, tādēļ šobrīd ir ļoti svarīgi piesaistīt daudzveidīgu darbaspēku, kas spēj reaģēt uz klientu mainīgajām vajadzībām.

Jāatzīst, ka uzņēmumā lielu lomu dažādības vadības pieejas īstenošanā ieņem arī valsts. Valdība Vācijā vēl nav noteikusi precīzas kvotas, kas, piemēram, noteiktu sieviešu īpatsvaru uzņēmuma vadības līmeņos. Taču

<sup>73</sup> Intervējamā persona: Bernadette Seitz, dažādības vadības pārstāve, Vācija

<sup>74</sup> Infineon, "Human Resources Report 2014", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report\\_2014.pdf](http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report_2014.pdf)

valstī ir izstrādāts Vācijas korporatīvās pārvaldības kodekss (*The German Corporate Governance code*), kas nosaka, ka, iecelot uzņēmuma valdi, ir jārespektē dažādība, kas īpaši vērsta uz sieviešu iecelšanu vadošajos amatos. Tāpat valstī ir izstrādāts likums „Sociālā kodeksa 9. grāmata” (*Neuntes Buch des Sozialgesetzbuches*) un likums par vienlīdzīgām tiesībām cilvēkiem ar invaliditāti (*Behindertengleichstellungsgesetz*), šie likumi nosaka principus, kas neļauj diskriminēt cilvēkus invaliditātes dēļ. Likumi izveidoti ar mērķi veicināt invalīdu un viņu ģimeņu dzīves kvalitāti, vienlīdzīgas iespējas jebkurā dzīves situācijā. Likumā noteikts, ka uzņēmumam, kura darbinieku skaits ir lielāks par 20, jānodarbina 5% darbinieku ar invaliditāti. Ja uzņēmums neizpilda noteikto kvotu, tam jāmaksā mēneša nodeva par katru neizpildīto invalīda darba vietu.<sup>75 76</sup>

## /UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

Dažādības vadība uzņēmumā tiek īstenota, izmantojot dažādus pasākumus. Uzņēmuma dažādības vadības politika nodrošina vienlīdzīgas iespējas ikvienam, neatkarīgi no vecuma, dzimuma, invaliditātes, seksuālās orientācijas vai kāda cita aspekta. Šīs politikas rezultātā tiek nodrošināta darba vide, kurā valda cieņpilnas attiecības darbinieku starpā.

Uzņēmums savā darbībā vadās pēc „Biznesa rīcības pamatnostādņēm”, kas aizliedz jebkāda veida diskrimināciju uzņēmumā. Ikvienam darbiniekam, klientam, biznesa partnerim vai citai ieinteresētajai personai ir iespēja ziņot par pārkāpumiem, kas neatbilst uzņēmuma noteiktajām pamatnostādņēm un dažādības vadības stratēģijai.<sup>77</sup>

Tā kā uzņēmums ir secinājis, ka tā valdē sieviešu īpatsvars ir pārāk mazs (12.5% 2014. gadā), uzņēmums ir izstrādājis stratēģiju, kas paredz sieviešu īpatsvara palielināšanu vadošajos amatos. Stratēģijā ir paredzēts palielināt sieviešu īpatsvaru uzņēmuma *Infineon* vadošajos amatos līdz 15% 2015. gadā, savukārt līdz 20% 2020. gadā. Pašreizējais uzņēmuma sieviešu īpatsvars vadošajos amatos ir 12.5%. Lai palielinātu sieviešu īpatsvaru vadošajos amatos, uzņēmums piedalās programmā „Mainot uzņēmuma kultūru – atteikties no karjeras pārtraukšanas” (*Changing Company Cultures - Avoiding Career Breaks*), kuras mērķis ir izstrādāt jaunu pieeju, lai izvairītos no karjeras pārtraukumiem sievietēm vadošajos amatos. Uzņēmuma *Infineon* kultūra tiek raksturota kā atvērta, savukārt dalība minētajā programmā veicina sieviešu iesaisti vadošajos amatos.

Uzņēmuma īstenotā dažādības vadības politika nosaka, ka tajā ir izstrādāta atalgojuma sistēma, kas paredz vienādu atalgojumu par vienādu darbu neatkarīgi no darbinieka dzimuma.

**Uzņēmuma vadība sieviešu trūkumu uztver kā ideju un inovāciju zaudējumu.** Uzņēmuma iekšienē tiek veidota iekļaujoša darba vide, kas **respektē ikviena darbinieka vajadzības**. Lai palīdzētu darbiniekiem sabalansēt ģimenes un darba attiecības, uzņēmuma darbinieki tiek aicināti apmeklēt uzņēmumu un tikties ar kolēģiem laikā, kad atrodas bērnu kopšanas atvaļinājumā, vai citos gadījumos, kad darbinieks nav ilgstoši darbā. Darbiniekiem vienmēr ir iespēja nākt uz uzņēmumu un brokastot, lai turpinātu komunikāciju un saskarsmi ar uzņēmumu, pat, ja viņš vai viņa tajā brīdī nestrādā.<sup>78</sup> Uzņēmumā tiek īstenoti elastīgi darba laika grafiki, kas palīdz ikvienam darbiniekam sabalansēt darbu ar savām individuālajām vajadzībām. Dažādības vadības veicināšanas nolūkos uzņēmums pieņem darbā dažādu tautību darbiniekus. Šobrīd *Infineon* grupā strādā 81 tautības darbinieki, un uzņēmums darbojas Eiropā, Āzijā, Āfrikā, Ziemeļamerikā, Dienvidamerikā.

Dzimuma līdztiesības nodrošināšanai uzņēmums veic arī pasākumus, kas paredzēti ne tikai uzņēmuma darbiniekiem. Piemēram, *Infineon Germany* sadarbībā ar *Infineon Austria* ir īstenojis „Dzimumu dažādības” tīklu (*Gender diversity network*), kura mērķis ir radīt vienlīdzīgus darba apstākļus gan sievietēm, gan vīriešiem. Šādā veidā uzņēmums cenšas palielināt sieviešu īpatsvaru gan vadošajos amatos, gan amatos, kuru veikšanai nepieciešamas tehnoloģiskas zināšanas, nodrošinot līdzvērtīgas iespējas abu dzimumu pārstāvjiem. Viens

75 Ipreo, “Proxy season review: Germany”, [tiešsaiste]. Vācija, 2011 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.ipreo.com/deutsch/pdf/German\\_Proxy\\_Season\\_Review\\_-\\_2011.pdf](http://www.ipreo.com/deutsch/pdf/German_Proxy_Season_Review_-_2011.pdf)

76 M., Köck, “Disability Law in Germany: An Overview of Employment, Education and Access Rights”, [tiešsaiste]. Vācija, 2011 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.researchgate.net/publication/43601396\\_Disability\\_Law\\_in\\_Germany\\_An\\_Overview\\_of\\_Employment\\_Education\\_and\\_Access\\_Rights](http://www.researchgate.net/publication/43601396_Disability_Law_in_Germany_An_Overview_of_Employment_Education_and_Access_Rights)

77 Intervējamā persona: Bernadette Seitz, dažādības vadības pārstāve, Vācija, (intervijas datums - 17.06.2015)

78 Infineon, “Human Resources Report 2014”, [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report\\_2014.pdf](http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report_2014.pdf)



no šādiem pasākumiem ir pasākums „Meiteņu diena”, kura ietvaros vidusskolas meitenes tiek informētas par studijām IT jomā un par darba iespējām *Infineon* uzņēmumā.<sup>79</sup> Šajā pasākumā meitenēm tiek sniegts ieskaits par IT jomas specifiku un iespējām, kuras tā var piedāvāt jaunām sievietēm. Programmas rezultāti ir attaisnojoši programmas mērķi, jo 40% no darbā pieņemtajiem praktikantiem ir sievietes.

Reizi gadā uzņēmumā tiek svinēta Dažādības diena, kuras ietvaros darbiniekiem ir iespēja uzzināt vairāk par dažādību ar informatīvu materiālu, sociālo kampaņu un mācību palīdzību. Tā, piemēram, „Dažādības dienas” ietvaros, uzņēmums ir izveidojis aplikāciju sociālajā vietnē *Facebook*, kurā gan *Infineon* darbiniekiem, gan ikvienam klientam, izpildot testu, ir iespēja papildināt savas zināšanas par dažādām valstīm un kultūrām. Dažādības vadības politikas ietvaros uzņēmumā tiek organizēts pasākums „Komandas dažādība”, kura mērķis ir veidot dažādu līmeņu vadītāju izpratni par dažādības vadību, informējot viņus par uzņēmuma dažādības vadības politiku un uzlabojot viņu līderības prasmes.<sup>80</sup>

## / IEGUVUMI BIZNESAM

Īstenojot dažādības vadību, uzņēmums ir novērojis ieguvumus, kurus var vērtēt arī kvantitatīvā izteiksmē. Uzņēmumā tiek uzskatīts, ka **elastīgs darba laiks, kas palīdz sabalansēt darba laiku ar darbinieku privāto dzīvi, uzlabo darbinieku motivāciju un darba rezultātu, kā arī piesaista un notur labākos darbiniekus**. Turklāt uzņēmums, īstenojot dažādības vadības pieeju, ir ieguvis labu reputāciju, kas vēl vairāk piesaista jaunus darbiniekus. Darbinieku mainību apliecina darbinieku mainības procents – 2013. gadā tas bija 2.1%, taču 2014. gadā tas palielinājās līdz 3.4%. Statistikas dati par Vācijas uzņēmumiem liecina, ka vidējā darbinieku mainība tajos ir 32%.<sup>81</sup> Lai gan 2014. gadā uzņēmuma *Infineon* darbinieku mainības procents palielinājies par 1.3%, zemais darbinieku mainības koeficients liecina par to, ka darbinieki ar savu darbavietu ir ļoti apmierināti un reti vēlas to mainīt.

Uzņēmuma valdes priekšsēdētājs (*Reinhard Ploss*) atzīst, ka uzņēmumi, kas īsteno dažādības vadību, gūst labumus no darbinieku atšķirīgajām prasmēm, darba metodēm un domāšanas stila, jo šīs darbinieku atšķirīgās prasmes, darba metodes un darbinieku dažādība tiek izmantota, lai radītu jaunus produktus, saprastu klientu vajadzības. Dažādības vadības ieguvums ir arī tas, ka **īstenojot dažādības vadības pieeju uzņēmumā, tiek apmierinātas dažādu klientu vajadzības, kas savukārt piesaista plašāku klientu loku**.<sup>82</sup>

## / REZULTĀTS MĒRĶA GRUPĀM

Uzņēmuma īstenotā dažādības vadība labvēlīgi ietekmējusi diskriminēto grupu apstākļus un labklājību. Tā kā uzņēmuma pamatdarbība ir saistīta ar IT nozari, viena no uzņēmumā diskriminētajām grupām ir sievietes, jo šajā nozarē ir vērojams vīriešu darbaspēka pārsvars. Lai to novērstu, uzņēmums izstrādājis sieviešu īpatsvara palielināšanas programmu, kas līdz šim ir nodrošinājusi sieviešu īpatsvara pieaugumu no 9% 2006. gadā līdz 12.5% 2014. gadā.

Uzņēmuma darbiniekiem tiek nodrošināts vienlīdzīgs atalgojums, jo darba samaksas apjoms tiek noteikts, ņemot vērā darba rezultātu un darbinieka pieredzi, nevis tādus kritērijus kā, piemēram, dzimums.<sup>83</sup> 2009. gadā *Infineon* veica pētījumu, kura dati parādīja, ka abiem dzimumiem tiek nodrošināta vienāda atalgojuma politika par vienādas nozīmes darbu.

Uzņēmums attīsta darba laika sistēmu, kas respektē dažādu sabiedrības grupu vajadzības, piemēram, darba laiks, ko iespējams pielāgot katra individuālajām vajadzībām, nepilna laika darbs vai darbs no mājām abu

79 *Infineon*, “*Human Resources Report 2014*”, [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report\\_2014.pdf](http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report_2014.pdf)

80 *Infineon*, “*Human Resources Report 2014*”, [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report\\_2014.pdf](http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report_2014.pdf)

81 *Bellmann, L., Gerner, H.D.*, “*Job and worker turnover in german establishments*”, [tiešsaiste]. Vācija, 2011 [skatīts 2015.gada 24.jūnijā]. Pieejams: <http://ftp.iza.org/dp6081.pdf>

82 *Infineon*, “*Diversity*”, [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: <http://www.infineon.com/cms/en/careers/why-us/diversity/>

83 *Infineon*, “*Human Resources Report 2014*”, [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report\\_2014.pdf](http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report_2014.pdf)

dzimumu pārstāvjiem. Šāda sistēma uzlabo darbinieku motivāciju strādāt, jo tie jūtas saprasti un respektēti.

Uzņēmums labprāt turpina nodarbināt darbiniekus arī pēc pensijas vecuma sasniegšanas, lai saglabātu tehnisko zināšanu bāzi un veicinātu šo zināšanu nodošanu nākamajām paaudzēm.<sup>84 85</sup>

*Infineon* atbalsta un piesaista arī jauniešus, piedāvājot viņiem prakses vietas vai iespēju strādāt studiju laikā. Lai atbalstītu strādājošus studentus, tiek īstenotas papildu mācības par uzņēmuma darbību un veicamo darbu izpildi. Tā kā uzņēmumā ir iespēja pielāgot darba laiku individuālām vajadzībām, arī studentiem ir iespēja apvienot darbu ar studijām.<sup>86</sup>

Uzņēmums atbalsta arī darbiniekus ar ģimenēm, dodot iespēju izvēlēties atbilstošu darba laika grafiku. Par centieniem un ieguldīto darbu ģimenei draudzīga uzņēmuma izveidē Vācijas federālā ministrija, kas atbild par dažādu sociālo grupu (ģimenes, vecie ļaudis, sievietes un jaunieši) vajadzību nodrošināšanas politikas izstrādi, uzņēmumam *Infineon* 2010. gadā piešķīra „Karjeras un ģimenes” sertifikātu (*Audit career and family certificate*).<sup>87</sup>

## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Viens no galvenajiem izaicinājumiem, ar kuriem uzņēmums *Infineon* saskārās, īstenojot dažādības vadības pieeju, bija dažādu kultūru apvienošana, lai veidotu vienotu darbaspēku, jo katram darbiniekam ir atšķirīgi uzskati un vērtības. Uzņēmums saskāries ar atšķirīgu darbinieku personisko attieksmi pret darbu, kas saistās ar dažādu kultūru īpatnībām. Uzņēmuma pieredze liecina, ka dažādu sociālo grupu attieksme mēdz atšķirties, piemēram, dažiem darbiniekiem trūkst motivācijas, līdz ar to uzņēmumam ir jāizstrādā plāns, kā uzlabot šo darbinieku motivāciju. Arī zināšanu trūkums par etniskajām vērtībām uzņēmumam un tā darbiniekiem ir bijis izaicinājums, jo darbinieki uz dažādu sabiedrības grupu etniskajām vērtībām reaģē atšķirīgi, un šī iemesla dēļ mēdz rasties konfliktsituācijas.

**Lai dažādības vadība uzņēmumā tiktu veiksmīgi ieviesta un īstenota, lēmumi par tās īstenošanu ir jāpieņem uzņēmuma vadībai.** Uzņēmums uzskata, ka viens no galvenajiem veiksmes faktoriem dažādības vadības ieviešanā ir darbinieku informēšana par rosinātajām izmaiņām un iniciatīvām. Tas ir izaicinājums lielā uzņēmumā, taču uzņēmums ir radis risinājumus. Piemēram, uzņēmumā notiek ikgadējas kopsapulces visiem darbiniekiem, nodaļu sapulces, kurās uzņēmuma vadība informē darbiniekus par jaunumiem. Turklāt, lai veicinātu dažādības vadības ieviešanu, tajā būtu jāiesaista pēc iespējas vairāk darbinieku – gan vīrieši, gan sievietes.<sup>88</sup>

Lai nodrošinātu dažāda darbaspēka saliedēšanos, ir jāiegulda mērķtiecīgs un sistemātisks darbs. Ir nepieciešams laiks, līdz dažādu grupu kolēģi iemācās kopā strādāt un pieņemt viens otra atšķirības. Uzņēmums *Infineon* **iesaka organizēt pasākumus darbiniekiem** – ekskursijas, kopīgas maltītes vai citus pasākumus, lai veicinātu kolektīva saliedēšanos. Kopīga laika pavadīšana sniedz darbiniekiem iespēju labāk iepazīt vienu otru, uzzināt vairāk par cilvēku atšķirībām un veidot toleranci vienam pret otru. Lai veicinātu darbinieku izpratni par dažādām kultūrām, darbiniekiem būtu vērtīgi piedalīties pieredzes apmaiņas braucienos uz uzņēmuma filiālēm dažādās valstīs vai izmantot iespēju strādāt kādas citas valsts uzņēmuma filiālē. Pieredzes apmaiņas braucieni veicina darbinieku iecietību un informētību par dažādām kultūrām. Uzņēmums aicina izvērtēt iespēju palielināt abu dzimumu darbinieku līdzdalību lēmumu pieņemšanā, jo mūsdienās gan sievietēm, gan vīriešiem ir līdzvērtīga iegūtā zināšanu bāze. Turklāt sieviešu iesaiste lēmumu pieņemšanas procesā spēj sniegt papildu viedokļus, skatupunktus, kurus lēmumu pieņēmēji iepriekš nav ņēmuši vērā. Lai dažādības vadības politika un uzņēmuma darbība būtu veiksmīga, uzņēmumā ir nepieciešams organizēt

84 Infineon, "Human Resources Report 2014", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report\\_2014.pdf](http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report_2014.pdf)

85 Intervējamā persona: Bernadette Seitz, dažādības vadības pārstāve, Vācija, (intervijas datums - 17.06.2015)

86 Infineon, "Diversity", [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: <http://www.infineon.com/cms/en/careers/why-us/diversity/>

87 GenCo Partnership, "Gender and Diversity Management. Diversity through women in technology", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 23.jūnijā]. Pieejams: <http://gender-competence.eu/en/toolkit3/AT-03>

88 UK Essays, "Difficulty in handling diversity workforce. Management essay", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 27.jūnijā]. Pieejams: <http://www.ukessays.com/essays/management/difficulty-in-handling-diversity-workforce-management-essay.php>

mācības darbiniekiem, lai informētu viņus par dažādības vadības politiku, uzņēmuma vērtībām un vīziju. Tāpat nepieciešams īstenot vienlīdzīgu un taisnīgu attieksmi pret visiem darbiniekiem, lai novērstu strīdus un diskrimināciju. Lai piesaistītu arvien dažādākus darbiniekus, ir sevišķi ieteikts īstenot atvērto durvju dienas. Šādu pasākumu īstenošana nodrošina potenciālo darbinieku lielāku ieinteresētību pieteikties darbam uzņēmumā, jo viņiem tiek sniegta iespēja tuvāk iepazīt uzņēmumu.<sup>89</sup>



### 3.4. ISS EESTI (IGAUNIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	Uzņēmums <i>ISS Eesti</i> ir viens no vadošajiem uzņēmumiem nekustamo īpašumu apkalpošanas sfērā, tas piedāvā telpu uzkopšanas, īpašumu pārvaldīšanas, apsardzes un citus pakalpojumus. Uzņēmums Igaunijā darbojas kopš 2005. gada.
<b>Biznesa modelis:</b>	Uzņēmums specializējas nekustamo īpašumu apkalpošanas sfērā, nodrošinot uzkopšanas pakalpojumus, īpašuma pārvaldīšanu, apsardzes pakalpojumus, ēdināšanas pakalpojumus.
<b>Darbības vieta:</b>	Uzņēmums darbojas vairāk nekā 50 valstīs Eiropā, Āzijā, Ziemeļamerikā, Latīņamerikā, u.c.
<b>Darbinieku skaits:</b>	1700 (Igaunijā)
<b>Mājaslapa:</b>	<a href="http://www.ee.issworld.com">www.ee.issworld.com</a>
<b>Sektors:</b>	Nekustamo īpašumu apsaimniekošana
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Kopenhāgena (Dānija)
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1901. gads

### / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS INICIATĪVA

Uzņēmumam *ISS Eesti* nav izstrādāta īpaša dažādības vadības stratēģija vai politika, tomēr tā tiek īstenota atsevišķu pasākumu veidā ar mērķi piesaistīt uzņēmumam darbiniekus no dažādām mazaizsargātām grupām. Šie pasākumi tiek īstenoti *Darbinieku piesaistes un atlases stratēģijas* ietvaros, kas ir daļa no personāla politikas, kuras pamatā ir trīs galvenie jautājumi: *Ko mēs nodarbinām? Kā mēs nodarbinām? Un Ko mēs piedāvājam saviem darbiniekiem?* **Ši ir mērķtiecīga uzņēmuma politika, tās nolūks ir nodrošināt darba iespējas cilvēkiem, kuriem līdz šim pieeja darba tirgum bijusi ierobežota.** Iniciatīvu izstrādājusi un virzījusi uzņēmuma Personāla daļas vadītāja Helo Tamme, kas norāda: „*Es ticu, ka šādā veidā es varu izdarīt kaut ko ļoti svarīgu un pozitīvi ietekmēt ļoti daudzus cilvēkus un viņu ģimeņu dzīvi.*”<sup>90</sup> Nozīmīga loma bijusi arī uzņēmuma augstākās vadības atbalstam, bez kura neviena no iniciatīvām nevarētu tikt īstenota.

### / UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

2013. gada sākumā *ISS Eesti* vadība pieņēma lēmumu uzsākt stratēģisku dažādām riska grupām piederošu personu pieņemšanu darbā. Kopš 2014. gada *ISS Eesti* īsteno jaunu *Darbinieku piesaistes un atlases stratēģiju*,

<sup>89</sup> Intervējamā persona: Helo Tamme, *ISS Eesti* personāla daļas vadītāja Helo Tamme  
<sup>90</sup> *ISS, "ISS World"*, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://www.issworld.com/about-iss/strategy>

kas vērsta uz piecām galvenajām mērķa grupām. Viena no stratēģijas mērķa grupām ir cilvēki ar dažāda veida invaliditāti, tai skaitā fiziskās un garīgās attīstības traucējumiem. Tieši šai mērķa grupai stratēģijas ietvaros tiek pievērsta vislielākā uzmanība. Stratēģija arī piedāvā jauniešiem apvienot darbu ar mācībām vai darbu uz pusslodzi. Uzņēmumā tiek nodarbināti arī cilvēki, kuri nerunā igauņu valodā, tai skaitā, krievu un angļu valodā runājošie Igaunijas un ārvalstu iedzīvotāji. Stratēģija ir vērsta arī uz gados vecāku cilvēku piesaisti un nodarbināšanu. Kā liecina uzņēmuma apkopotie dati, vecākajam uzņēmuma darbiniekam ir 85 gadi, savukārt vidējais darbinieku vecums ir 49-50 gadi. Darbinieku piesaistes un atlases stratēģija vērsta arī uz cilvēkiem, kuri meklē papildu darba iespējas, piemēram, jaunās māmiņas un citu uzņēmumu darbinieki.<sup>91</sup>

Lai piesaistītu un informētu potenciālos darbiniekus par darba iespējām uzņēmumā, uzņēmums īsteno mērķtiecīgu darbinieku piesaistes politiku, izstrādājot īpašus katrai grupai paredzētus reklāmas materiālus (plakātus un video rullīšus) par darba iespējām uzņēmumā igauņu, krievu un angļu valodā.<sup>92</sup>

Reklāmas materiālos izmantota pieeja, ka potenciālos darbiniekus uzrunā pārstāvis no katras mērķa grupas.<sup>93</sup> Izveidotie video materiāli tiek izplatīti ne tikai uzņēmuma mājas lapā, sociālajos medijos (*Youtube un Facebook*), bet tiek izmantoti arī darba intervijā, lai radītu priekšstatu par uzņēmumu un darba specifiku. Uzņēmums ar nevalstisko organizāciju starpniecību piesaista darbam invalīdus (īpaši cilvēkus ar garīga rakstura un kustību traucējumiem). Uzņēmums sadarbojas ar mācību iestādēm, lai piesaistītu darbam jauniešus, un Igaunijas Nacionālo nodarbinātības fondu. Bez tam uzņēmums sadarbojas arī ar nevalstisko sektoru, lai sagatavotu uzņēmuma personāla daļas darbiniekus darbam un komunikācijai ar cilvēkiem, kuriem ir piešķirta invaliditāte.

Lai veicinātu to darbinieku iekļaušanos uzņēmumā, kuri runā tikai angļu valodā, nozīmīgākie ar darba tiesiskajām attiecībām saistītie dokumenti - darba līgumi, iekšējās kārtības noteikumi, procedūras un citi - tiek tulkti angļu valodā. Uzņēmuma personāla daļas vadītāja norāda: „*Darbiniekam ir jāsaprot savi darba pienākumi un tiesības, tāpēc visai svarīgākajai informācijai jābūt pieejamai viņiem saprotamā valodā, neskatoties uz to, ka mums tas prasa daudz darba un laika.*”<sup>94</sup> Jaunajiem darbiniekiem tiek organizēta vienas dienas ievada programma gan igauņu, gan krievu valodā (un, ja nepieciešams, arī angļu valodā) par uzņēmumu un veicamajiem darba pienākumiem, t.sk. saskarsmi ar klientiem. Ievada programmas ilgums tiek pielāgots katras mērķa grupas vajadzībām gan valodas, gan ilguma ziņā. Īpaša pielāgošanās katrai mērķa grupai ir nepieciešama, jo būtiski atšķiras katras mērķa grupas vajadzības, proti, komunikācijā ar darbiniekiem ar garīga rakstura traucējumiem ir īpaši svarīgi izmantot vieglo valodu, jo viņi parasti informāciju uztver lēnāk nekā, piemēram, jaunieši. Darbiniekiem ar invaliditāti uzņēmums nodrošina īpaši apmācītu personu pieejamību, kas spēj sniegt atbalstu šādiem darbiniekiem.

Uzņēmums īsteno dažādas iniciatīvas, lai veidotu darbiniekiem patīkamāku un iekļaujošāku darba vidi. Piemēram, lai informētu darbiniekus par nozīmīgākajiem jaunumiem uzņēmumā, divas reizes gadā visiem uzņēmuma darbiniekiem tiek izsniegta uzņēmuma iekšējā avīze igauņu un krievu valodās. Tāpat uzņēmuma darbinieki tiek apsveikti nozīmīgos dzīves gadījumos, piemēram, katram darbiniekam dzimšanas dienā uzņēmums nosūta apsveikuma kartīti. Uzņēmums domā par savu darbinieku labsajūtu un veselību, piemēram, darbiniekiem, kuri strādā pilnu slodzi, un visiem darbiniekiem, kuriem ir invaliditāte, pieejamas apmaksātas sporta nodarbības. Regulāri tiek veiktas arī darbinieku apmierinātības aptaujas, kurās piedalās visi uzņēmuma darbinieki. Aptauju mērķis ir apzināt darbinieku viedokli par darbu uzņēmumā un nepieciešamajiem uzlabojumiem. Arī darba vides uzlabojumi uzņēmumā tiek veikti, pamatojoties uz darbinieku apmierinātības aptaujas rezultātiem un tajās norādītajiem priekšlikumiem. Kad darbinieks uzņēmumā ir nostrādājis vienu gadu, viņš tiek uzaicināts uz individuālām pārrunām par turpmākajām izaugsmes iespējām.<sup>95</sup>

91 Intervējamā persona: Helo Tamme, *Iss Eesti* personāla daļas vadītāja Helo Tamme

92 ISS, “*ISS Eesti AS signed a diversity agreement*”, [tiešsaiste]. Igaunija, 2014 [skatīts 2015.gada 1.jūnijs]. Pieejams: <http://www.ee.issworld.com/en/press/news/2014/12/11/mitmekesisuse-kokkulepe>

93 Intervējamā persona: Helo Tamme, *Iss Eesti* personāla daļas vadītāja Helo Tamme

94 ISS, “*ISS Eesti AS signed a diversity agreement*”, [tiešsaiste]. Igaunija, 2014 [skatīts 2015.gada 1.jūnijs]. Pieejams: <http://www.ee.issworld.com/en/press/news/2014/12/11/mitmekesisuse-kokkulepe>

95 EFQM Good Practise Competition, “*Achieving Sustainable Excellence*”, [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 29.maijs]. Pieejams: [http://www.efqm.org/sites/default/files/gpc2015\\_promo\\_v0.2.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/gpc2015_promo_v0.2.pdf)

## /IEGUVUMI BIZNESAM

Uzņēmumā līdz šim nav visaptveroši vērtēta dažādības vadības iniciatīvu ietekme uz uzņēmuma finanšu rādītājiem. Tomēr personāla daļas vadītāja apliecina, ka līdz šim īstenotā *Darbinieku piesaistes un atlases stratēģija* ir nodrošinājusi darba iespējas cilvēkiem, kuriem tās ir salīdzinoši ierobežotas vai nav vispār (īpaši attiecībā uz cilvēkiem ar invaliditāti un cilvēkiem, kuriem nav igauņu valodas zināšanu). Uzņēmuma dati liecina, ka katru gadu pieaug darbinieku ar invaliditāti skaits. 2011. gadā uzņēmumā strādāja 130 cilvēki ar invaliditāti (~ 8% no kopējā darbinieku skaita), 2012. gadā - 150 (~ 9%), taču pēc mērķtiecīgas politikas izstrādes un ieviešanas 2014. gadā darbinieku skaits ar invaliditāti pārsniedz 200 (~13% no kopējā darbinieku skaita), un tas ir augstākais rādītājs Igaunijā.<sup>96</sup>

Kā norāda personāla daļas vadītāja: „*Parasti šos cilvēkus neviens negrib ņemt darbā, jo baidās no grūtībām darbā ar šādiem cilvēkiem. Tāpēc mēs piedāvājam darbu tiem cilvēkiem, kuriem citi uzņēmumi darbu nepiedāvā. Mūsu pieredze liecina, ka cilvēki ar invaliditāti ir lojālāki un apmierinātāki darbinieki. Viņu nodarbinātības ilgums ir vidēji vienu gadu ilgāks nekā citiem uzņēmuma darbiniekiem.*”<sup>97</sup> Lai arī nav pieejami precīzi statistikas dati par dažādām darbinieku grupām uzņēmumā, tā personāla daļas vadītāja norāda, ka apstākļos, kad uzņēmumā ir salīdzinoši augsti darbinieku mainības rādītāji atalgojuma dēļ, un darbs ir zemas kvalifikācijas, *Darbinieku piesaistes un atlases stratēģijā* minēto mērķa grupu noturēšanas rādītāji ir salīdzinoši augstāki nekā rādītāji pārējās darbinieku grupās. Tāpat gada laikā ir ievērojami pieaudzis arī tikai angļu valodā runājošo darbinieku skaits: ja 2014. gadā uzņēmumā strādāja viens Indijas pilsonis, tad 2015. gadā – 25 ārvalstu pilsoņi, kuri nezina igauņu valodu.

Īstenojot mērķtiecīgas aktivitātes sociāli mazaizsargāto grupu pārstāvju piesaistē un uzņēmuma darbinieku mācībā, kā arī, informējot sabiedrību un piedaloties dažādos publiskos pasākumos, piemēram, Daudzveidības dienā, uzņēmums ir uzlabojis savu atpazīstamību un ieguvis sociāli atbildīga uzņēmuma reputāciju. **Tāpat ir pieaugusi tolerance ne tikai uzņēmuma vadības un darbinieku vidū, bet arī starp klientiem un sabiedrībā kopumā.** Kā norādījusi uzņēmuma personāla daļas vadītāja, līdz šim ir bijuši tikai atsevišķi gadījumi, kad klienti lūguši pie viņiem nesūtīt cilvēku ar tumšu ādas krāsu (1 gadījums) vai ar invaliditāti (daži gadījumi). Šajos gadījumos visiem darbiniekiem atrasts darbs pie cita klienta.

## /REZULTĀTS MĒRĶA GRUPĀM

Uzņēmuma personāla daļas vadītāja apstiprina, ka darbaspēka novecošanās, zemie dzimstības rādītāji un iedzīvotāju migrācija Igaunijā,<sup>98</sup> rada interesi piesaistīt darbiniekus no līdz šim nepārstāvētām vai maz pārstāvētām sabiedrības grupām. Lai arī sabiedrībā un klientu vidū tas ne vienmēr tiek novērtēts, uzņēmuma pieredze liecina, ka mērķtiecīgas programmas un sabiedrības/klientu informēšana spēj mainīt sabiedrības attieksmi pret cilvēkiem no dažādām mazaizsargātām grupām, īpaši cilvēkiem ar garīgās attīstības traucējumiem, atšķirīgas rases un kultūras pārstāvjiem. Kā atzina *ISS Eesti* personāla daļas vadītāja, pieaugošās iedzīvotāju mobilitātes apstākļos uzņēmumam jāturpina stratēģiski plānot aizvien kultūras ziņā daudzveidīgāka darbaspēka piesaiste, domājot kā: „*veicināt cilvēkus aizdomāties, ka šie cilvēki ir tādi paši kā mēs un ka viņi var strādāt un dzīvot šeit tāpat kā ikviens no mums.*”<sup>99</sup>

Uzsākot mērķtiecīgi piesaistīt un nodarbināt cilvēkus ar invaliditāti, uzņēmuma darbinieki diskutēja, vai klientiem būtu jāzina, ka viņu biroju uzkopj cilvēks ar invaliditāti, t.sk. garīga rakstura traucējumiem. Diskusiju rezultātā tika pieņemts lēmums, ka klienti netiks īpaši informēti par to, lai nepievērstu pastiprinātu uzmanību šiem darbiniekiem un neradītu nevajadzīgas, uz stereotipiem balstītas bailes. Uzņēmuma prakse liecina, ka

96 Intervējamā persona: Helo Tamme, *ISS Eesti* personāla daļas vadītāja Helo Tamme

97 Estonian Demographic Association, “*Estonian population development in European and Baltoscandian context*”, [tiešsaiste]. Igaunija, 2012 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://www.popest.ee/node/28>

98 Intervējamā persona: Helo Tamme, *ISS Eesti* personāla daļas vadītāja Helo Tamme

99 European Commission, “*Startup Europe: founders of Prezi, Alumn-e, pajj and CartaDB declared Europe’s top web entrepreneurs of 2014*”, [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 29.maijā]. Pieejams: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/startup-europe-founders-prezi-alumn-e-pajj-and-cartadb-declared-europes-top-web-entrepreneurs>



nozīmīga loma jaunu iniciatīvu uzsākšanā ir uzņēmuma augstākās vadības atbalstam. Tāpat īpaša uzmanība jāpievērš uzņēmuma zemākā līmeņa vadītāju sagatavošanai, lai nodrošinātu konstruktīvu dialogu starp vadītāju un viņa komandu, kā arī novērstu iespējamus konfliktus un vienlīdzīgas attieksmes aizlieguma pārkāpumus.



### 3.5. PREZI (UNGĀRIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	<i>Prezi dibinātāju ideja bija aizvietot ierasto prezentāciju veidošanas tehnoloģiju ar jaunu bezmaksas programmu un stāstu veidošanas rīku. Tā galvenais produkts („Prezi”) ir interneta mākoņa programma, kas dod iespēju lietotājiem prezentēt savas idejas nelineārā veidā, ļaujot viņiem brīvi izmantot gan tekstu, gan audiovizuālu saturu. Prezi dibinātāji saņēma Eiropas Balvu kā labākie uzņēmēji interneta „startup” jomā 2014. gadā.<sup>100</sup> Vārds „prezi” ir ungāru valodas vārda „prezentācija” saīsinājums.</i>
<b>Biznesa modelis:</b>	<i>„Freemium” produkts tiek piedāvāts bez maksas, taču ir iespējams iegādāties papildrīkus par samaksu.</i>
<b>Darbības vieta:</b>	<i>Budapešta (Ungārija), Sanfrancisko (ASV)</i>
<b>Darbinieku skaits:</b>	<i>290</i>
<b>Mājaslapa:</b>	<i>www.prezi.com</i>
<b>Sektors:</b>	<i>IT</i>
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	<i>Budapešta (Ungārija)</i>
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	<i>2009. gads</i>

### / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS INICIATĪVA

Prezi sevi pozicionē kā uz sociālām vērtībām balstītu un kopienas vērtību motivētu uzņēmumu, kas aktīvi sadarbojas ar sociālo vidi. Uzņēmuma vērtības pierāda šo pieeju, uzsverot nepieciešamību pēc:

- *„sevis, uzņēmuma, kopienas un pasaules uzlabošanas ar labākas komunikācijas palīdzību”;*
- *„to brīžu likvidēšanas, kad atskatāmies atpakaļ un domājam, ka „nevajadzēja ļaut tam paslidēt garām”;*
- *„visa iespējamā paveikšanas, lai izpildītu solīto”;*
- *„iepriekš neizmēģinātu lietu apgūšanas”;*
- *„empātijas, lai vadītu uzņēmumu uz kvalitatīvu darba izpildi un skaistāku nākotni, veidojot produktus ar eleganci un stilu.”<sup>101</sup>*

<sup>100</sup> Prezi, “Our values at work”, [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 29.maijā]. Pieejams: <https://prezi.com/vkww8grvkfc3/prezi-our-values/>

<sup>101</sup> Intervējamās personas: Julianna Pécsi, „Ideju mājas” menedžere, Gábor Váry, Sabiedrisko attiecību un korporatīvās sociālās atbildības menedžeris



Šo vērtību pamatā ir dibinātāju sociālās saistības, un tās ir arī uzņēmuma vadītāja Peters Arvai vērtības, kurš uzauga Zviedrijā, kur atvērtība, līdztiesība un dažādības akceptēšana ir vispārpieņemtas vērtības.<sup>102</sup>

Uzņēmuma dažādības vadības iniciatīvas un ar to saistītās darbības ir dziļi iesakņojušās uzņēmuma organizācijas kultūrā, kuras pamatā ir jaunu zināšanu un prasmju apguve, sociālu problēmu risināšana un uzskats, ka pasauli ir iespējams padarīt labāku. Viens no intervētajiem darbiniekiem uzsvēra – „mēs gribam veidot mūsu cilvēku kultūru, mūsu uzņēmuma un mūsu sabiedrības kultūru proaktīvā veidā, nevis tikai reaģējot uz to nepieciešamībām. Kultūras veidošana nav īstermiņa risinājumu jautājums.”<sup>103</sup> Šī iemesla dēļ uzņēmuma vadība jau kopš uzņēmuma dibināšanas intensīvi cenšas atbalstīt kopīgas ārpus darba nodarbes. Šādas iniciatīvas savieno komandas veidošanas elementus un labdarības darbu, un tās vada *Prezi* dziļi iesakņojusies vīzija par sociālo atbildību.

Uzņēmums savus produktus pārdod tikai tiešsaistē, izmantojot „Freemium” modeli – tas ir uzņēmuma pamata produkts un ir pieejams visiem bez maksas, par maksu ir nopērkamas papildu funkcijas. Produkts tiek izplatīts, izmantojot uzņēmuma mājaslapu, kas ir pieejama dažādās valodās – tādā veidā tiek ņemta vērā arī klientu dažādība.

## /UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

Uzņēmums *Prezi* lielu uzmanību pievērš darbinieku dažādībai savā personāla politikā un darbinieku atšķirīgajām individuālajām vajadzībām piemērotas vides veidošanai darba vietā. Dažādības jautājumi tiek iekļauti arī uzņēmuma sabiedrisko attiecību un korporatīvās sociālās atbildības aktivitātēs, tās atbilst dibinātāju mērķim - vadīt sociāli atbildīgu uzņēmumu.

Uzņēmums *Prezi* līdzdarbojas iniciatīvā „Mēs esam atklāti” (*We Are Open Manifesto*). Šī iniciatīva tika izveidota 2012. gadā tiem uzņēmumiem, organizācijām un kopienām, kas vēlas paust atbalstu atvērtībai un iedvesmot citus rīkoties līdzīgi. *Prezi* kopā ar diviem citiem partneruzņēmumiem (*Google un Epspell*) uzskata, ka atvērtība var būt galvenā korporatīvā vērtība – ar to domājot, ka „*darbinieki tiek vērtēti, ņemot vērā tikai viņu profesionālo sniegumu, nevis dzimumu, vecumu, tautību vai etnisko izcelsmi, politiskos uzskatus, fiziskās spējas, seksuālo orientāciju un citas īpašības.*”

Uzņēmums *Prezi* atbalsta arī dažādu sabiedrības grupu cilvēktiesības, un tas ir svarīgs vēstījums arī *Prezi* darbiniekiem. *Prezi* bija pirmais Ungārijas uzņēmums, kas 2010.gada jūnijā oficiāli pievienojās Budapeštas Praidā festivālam.

2014. gadā *Prezi* apņēmas uzņēmumā īstenot dzimumu vienlīdzības veicināšanas pasākumus. Šis lēmums tika pieņemts, jo Ungārijā jaunās māmiņas, kurām ir mazi bērni, darba tirgū atgriežas salīdzinoši vēlu, tā kā tikai 16% bērnu vecumā līdz 3 gadiem ir pieejamas vietas bērnudārzā. Līdz 2015. gada beigām uzņēmums ir apņēmis savā mājaslapā publiskot dažādības indikatorus, respektīvi, datus par sievietes un vīriešu skaitu darbinieku un vadības vidū, par etnisko minoritāšu procentu darbinieku vidū, un tamlīdzīgi. Uzņēmums ir apņēmis arī palielināt pusslodzes darba vietu skaitu, īpaši sievietēm, kas „daļēji” ir bērna kopšanas atvaļinājumā, ko pieļauj Ungārijas likumi, un Budapeštas birojā izveidot savu bērnu dārzu ar diviem profesionāliem audzinātājiem, šādi nodrošinot iespēju izglītēt un pieskatīt bērnus darba vietā. Ungārijas tiesību aktos noteikts, ka kopš 2014. gada vecāki var turpināt saņemt bērna kopšanas pabalstu pēc tam, kad viņu bērns sasniedz viena gada vecumu arī tad, ja viņi atgriežas darbā. Papildus tam uzņēmums ir apņēmis turpināt savus centienus parādīt potenciālajiem darbiniekiem, kādas karjeras iespējas ir datorinženierijas nozarē, un iedvesmot skolēnus izmēģināt savus spēkus programmēšanā. Līdz 2015. gada beigām uzņēmums turpinās savu darbinieku mācības programmas un organizēs lekcijas par dzimumu vienlīdzību ar mērķi atklāt diskriminējošus gadījumus uzņēmumā un iemācīt izvairīties no neapzinātas diskriminējošas vai aizskarošas rīcības pret kolēģiem. Viens no uzņēmuma mērķiem ir arī turpināt pārskatīt reklāmas un mārketinga materiālus,

<sup>102</sup> Intervējamās personas: Julianna Pécsi, „*Deju mājas*” menedžere, Gábor Váry, Sabiedrisko attiecību un korporatīvās sociālās atbildības menedžeris

<sup>103</sup> European Union, „*Hungary: Developing childcare services to help parents back to work*”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 29.maijā]. Pieejams: [http://europa.eu/epic/countries/hungary/index\\_en.htm](http://europa.eu/epic/countries/hungary/index_en.htm)

darba sludinājumus, lai izvairītos no vēstījumiem, kas liecina par stereotipiem, kas saistīti ar dzimumu lomām (seksisms). Uzņēmums organizē arī mācības par personu neaizskarošu uzvedību, lai izglītotu darbiniekus par stereotipiem komunikācijā un to ietekmi uz savstarpējām attiecībām.

Uzņēmumā *Prezi* ir atvērta darba samaksas kārtība, ar kuras palīdzību algas tiek noteiktas, ņemot vērā vienlīdzības principu darbinieku atalgojuma noteikšanā un katra darbinieka sniegtus.

Dažādības politikas rezultātu izvērtēšana pagaidām uzņēmumā notiek projektu izvērtēšanas ietvaros: uzņēmums organizē izvērtēšanas sanāksmes katra projekta noslēgumā, kurās izvērtē katra projekta rezultātus un apspriež arī ar dažādības vadību saistītus jautājumus.

**Darbinieku dažādība.** Uzņēmums *Prezi* darbinieku atlasī veic divās kārtās. Dažādība ir viens no izvirzītajiem kritērijiem darbinieku atlasē pirmajā kārtā, dodot iespēju pieteikties vakancei kandidātiem ar visdažādākajām prasmēm, sagatavotību un motivāciju. Otrajā atlasē kārtā galvenie atlasē kritēriji ir kandidāta nopelni un sasniegumi profesionālajā jomā, novērtējot kandidāta prasmes un zināšanas ar tādām novērtēšanas metodēm, kā testi un intervijas. Abas atlasē kārtas izturējušie kandidāti tiek uzaicināti uz pārbaudes nedēļu strādāt *Prezi* birojā.

**Darba vide.** Uzņēmums *Prezi* ir atklāts pret „heteronormatīviem risinājumiem” darba vides veidošanā. Piemēram, Budapeštas birojs ir labs piemērs tam, kā izveidot daudzkrāsainas un iedvesmojošas darba telpas. Labierīcības vīriešiem un sievietēm ir krāsotas oranžā krāsā, kas tiek uzskatīta par dzimumu neitrālu krāsu, turpretī biroja galvenā zāle izskatās pēc kopistabas.

Kopš 2012. gada *Prezi* piedalās „Romaster” programmā, kuras ietvaros tiek piedāvāts atbalsts romu jauniešiem, kas vēlas studēt universitātē. Programmas ietvaros uzņēmums nodrošina finansiālu atbalstu romu tautības dalībniekiem (apmēram 400 EUR katram studentam papildus studiju izmaksu segšanai, piemēram, valodas stundām, grāmatu iegādei un transporta izmaksām); atbalstu ar personīgo mentoru starpniecību (uzņēmumu darbinieki, kas pieteikušies brīvprātīgi); stažēšanās iespēju uzņēmumā. Šīs intensīvās profesionālās attiecības starp darbiniekiem un jaunajiem romu studentiem turpinās studiju laikā un var arī turpināties pēc tam, kad šī programma ir pabeigta.<sup>104</sup> 2014. gadā tika atbalstīti 4 romu tautības studenti, kurus koordinēja romu tautības projektu vadītāja, kas pati 2012. gadā piedalījās programmā un pēc tās uzsāka pastāvīgu darbu *Prezi*.<sup>105</sup> Programma tika izveidota 2007. gadā, un to vada „HBLF”<sup>106</sup> un „IBM Ungārija”. *Prezi* vadība uzsver, ka atbalsts šai programmai ir saistīts ne tikai ar vēlmi piesaistīt jaunus, talantīgus darbiniekus, bet arī ar vēlmi sniegt ieguldījumu jauniešu attīstībā: „Bieži mēs atpakaļ saņemam vairāk nekā esam devuši. Grūti nosaukt, kas vēl ir tik iedvesmojoši, kā redzēt kādu, kas pirmo reizi izpleš savus spārnus un uzsāk savu lidojumu.”<sup>107</sup>

2014. gadā *Prezi* Ungārijā izziņoja jaunu iniciatīvu „Programmējošās meitenes”<sup>108</sup> ar moto „Ir puiciskas un meitenīgas lietas, taču programmēšana nav starp tām!”. Šī iniciatīva tika izveidota, lai parādītu, ka informātika var būt interesanta un ka tā var aizraut arī meitenes. Uzņēmums piedāvā bezmaksas nodarbības skolniecēm programmēšanā un programmu izstrādē. Treneri ir *Prezi* darbinieki un nodarbības notiek *Prezi* birojā Budapeštā. 2014. gadā tika izveidota 17-18 gadus vecu meiteņu grupa, kas dzīvo Budapeštā un kurām ir motivācija un vēlme nākamajā gadā studēt informātiku universitātē. Trīsdesmit meitenēm tika dota iespēja piedalīties mācībās, kas norisinājās desmit nedēļas. Lai pieteiktos mācībām, dalībniecēm bija jāatsūta dzīvesgājuma apraksts (CV) un prezentācija, kas izveidota *Prezi* vietnē. Atlasot mācību dalībnieces, bija svarīgi, lai pretendētēm nebūtu iepriekšējas pieredzes programmēšanā. Dalībnieču atsauksmes apstiprināja, ka lielāks izaicinājums viņām bija pārvarēt negatīvo stereotipu par meiteņu prasmēm, nevis apgūt programmēšanas loģiku.<sup>109</sup> Uzņēmums *Prezi* 2014. gadā izveidoja arī programmu „Lēciens” (*Jump*)<sup>110</sup>. Tā ir junioru mentorēšanas programma, kuras

104 Romaster, "Ismét lehet pályázni a HBLF-ROMASTER Alapítvány pályázatára", [tiešsaiste]. Ungārija, 2015 [skatīts 2015.gada 30.maijā]. Pieejams: [http://www.romaster.hu/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=193:ismet-lehet-palyazni-a-hblf-romaster](http://www.romaster.hu/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=193:ismet-lehet-palyazni-a-hblf-romaster)

105 Prezi, "#mynerdstory—Vera Gergely, Project Manager", [tiešsaiste]. Ungārija, 2014 [skatīts 2015.gada 30.maijā]. Pieejams: <http://blog.prezi.com/latest/2014/1/30/mynerdstoryvera-gergely-project-manager.html>

106 "HBLF" ir saisinājums Ungārijas Biznesa Līderu Forumam ("Hungarian Business Leader Forum"), bezpeļņas biznesa asociācijai, kas pārstāv vietējo uzņēmumu iniciatīvas, vietējos uzņēmumus starptautiskos darījumos, un visietekmīgākos uzņēmējus valstī. Tas atbalsta atbildīgu uzņēmēju praksi Ungārijā, [www.hblf.org](http://www.hblf.org)

107 Árvai, P, "Change Making. presentation downloaded from", [tiešsaiste]. Ungārija, 2014. [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <https://prezi.com/unzdwqcmww3e/change-making/>

108 Coding girls, "About", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://girlswhocode.com/>

109 Prezi, "A progamozás az új szexi", [tiešsaiste]. Ungārija, 2014 [skatīts 2015.gada 3.jūnijā]. Pieejams: <http://vs.hu/magazin/osszes/a-programozas-az-uj-szexi-0704>

110 Prezi, "Junior mentoring program", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 3.jūnijā]. Pieejams: <https://prezi.com/login/?next=https%3A%2F%2Fso.prezi>

uzmanības lokā ir vidusskolas beidzēji, kā arī studenti, kuri vēlētos „ieklūt nozarē, mācoties datorinženieriju īstā uzņēmumā”.<sup>111</sup>

Šīs programmas nav vienīgais veids, kā uzņēmums atbalsta jauniešus. *Prezi* piedāvā piecu mēnešu garu apmaksātu praksi programmu izstrādes uzņēmumos jaunajiem inženieriem. Praktikanti darbojas uzņēmuma izstrādes projektos, saņem 8 pilna laika mentoru atbalstu, un viņi var izmantot visus uzņēmuma darba rīkus un iekšējos resursus. Jauniešu piesaistei uzņēmumā tiek izmantotas arī reklāmas. Kā teikts programmas reklāmas materiālos: „Mēs mīlam dažādas komandas, kuras veido dažādas personības ar dažādu izcelsmi un izglītības līmeni. Ir nepieciešama pozitīva attieksme pret darbu, bet universitātes diploms netiek prasīts.” Reklāmas mērķis ir parādīt, ka uzņēmumam *Prezi* ir elastīga attieksme pret darbinieku piesaisti, tāpēc talantīgs jauniešs, kas vēlas savu nākotni saistīt ar IT nozari, var to darīt, pat, ja nav vēl ieguvis akadēmisku kvalifikāciju.

## / IEGUVUMI BIZNESAM

Uzņēmums *Prezi* ir piedzīvojis strauju un pastāvīgu izaugsmi pēdējo piecu gadu laikā. Šobrīd *Prezi* lietotāju skaits ir sasniedzis 50 miljonus, un uzņēmuma ikgadējais apgrozījums ir pieaudzis no apmēram 600 000 EUR 2009. gadā līdz 11 miljoniem EUR 2014. gadā.<sup>112</sup> *Prezi* uzsāka savu darbību nelielā dzīvoklī Budapeštas centrā kā mazs uzņēmums ar astoņiem darbiniekiem, no kuriem trīs bija uzņēmuma dibinātāji. 2014. gadā uzņēmuma darbinieku skaits divos birojos un divos kontinentos ir 280 cilvēki. Uzņēmuma vadība vērtē, ka uzņēmuma veiksmes pamatā ir uzņēmuma dažādības vadības politika. *Prezi* pārstāvji uzskata, ka, iespējams, viens no panākumu iemesliem ir tas, ka šis uzņēmums ir ļoti pievilcīga darba vieta jauniem profesionāļiem gan Budapeštā, gan ASV. To ļauj secināt augstais darbinieku pieplūduma temps un uzņēmuma reputācija, kuras pamatā ir ticība atvērtības ciešajai saiknei ar radošumu. Tāpat biznesa izaugsmes rezultātu ietekmēja pieprasījums pēc uzņēmuma produktiem un ar to saistītie mārketinga pasākumi.

## / REZULTĀTS MĒRĶA GRUPĀM

Ungārijas sabiedrībā vēl joprojām ir izplatīti stereotipi par sievietēm, romiem un seksuālām minoritātēm. Uzņēmums īsteno dažādas iniciatīvas un programmas šo darbinieku iekļaušanai uzņēmumā. Piemēram, iniciatīva „Mēs esam atklāti” (*Nyitottak vagyunk*)<sup>113</sup> LGBT tiesību atbalstam, „Programmējošās meitenes” sieviešu-programmētāju atbalstam un „Romaster” romu jauniešu atbalstam apliecina šo grupu pārstāvjiem, ka uzņēmums ir atvērts dažādu sabiedrības grupu darbiniekiem. Īstenojot šīs programmas, uzņēmums atbalsta atvērtību un uz līdztiesību vērstu kultūru plašākā sabiedrībā.

*Prezi* plāno turpināt un paplašināt savu darbību dažādības vadības iniciatīvu īstenošanā, atbalstot un īstenojot iesāktās iniciatīvas, kā arī veidojot labās prakses piemēru krātuvi dalīborganizācijām tiešsaistē. Piemēram, „Programmējošo meiteņu” treniņu programmu plānots piedāvāt attālinātās vietās Ungārijas reģionos, pieaicinot līdzdarboties tajā arī citu uzņēmumu programmētājus, lielo universitāšu IT studentus un vidusskolu skolotājus. Uzņēmums īsteno arī jaunas iniciatīvas pēc savu darbinieku ierosinājuma.

**Uzņēmuma pārstāvju vērtējumā dibinātāju un vadītāju personīgā iesaiste un dažādības vadības iniciatīvu atbalsts ir uzņēmuma galvenā panākumu atslēga.**

*Prezi* biznesa stratēģijas pamatā ir uzskats, ka ir iespējams popularizēt alternatīvas idejas, kas izaicina stereotipus. Uzņēmuma biznesa modelis parāda arī tā atvērtu un pozitīvo attieksmi pret dažādu sabiedrības grupu pārstāvjiem, kas dziļi sakņojas uzņēmuma visu trīs dibinātāju kopīgajās vērtībās un arī visa uzņēmuma vērtībās.

com%2Fauth%2F%3Fredirect\_uri%3Dhttps%3A%2F%2Fjump.prezi.com%2F

111 *Prezi*, „Junior mentoring program”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gadā 3.jūnijā]. Pieejams: [https://prezi.com/login/?next=https%3A%2F%2Fso.prezi.com%2Fauth%2F%3Fredirect\\_uri%3Dhttps%3A%2F%2Fjump.prezi.com%2F](https://prezi.com/login/?next=https%3A%2F%2Fso.prezi.com%2Fauth%2F%3Fredirect_uri%3Dhttps%3A%2F%2Fjump.prezi.com%2F)

112 Intervējamās personas: Julianna Pécsi, „Ideju mājas” menedžere, Gábor Váry, Sabiedrisko attiecību un korporatīvās sociālās atbildības menedžeris

113 Intervējamās personas: Julianna Pécsi, „Ideju mājas” menedžere, Gábor Váry, Sabiedrisko attiecību un korporatīvās sociālās atbildības menedžeris

Prezi misija ietver korporatīvas vērtības ar praktisku nozīmi, un tās nosaka uzņēmuma mērķus un veido tā kultūru. Uzņēmuma dažādības vadības iniciatīvas vienmēr tiek izvērtētas, ņemot vērā kopīgās uzņēmuma vērtības. Trīs uzņēmuma dibinātāji spēlē svarīgu lomu tajā, lai šīs kopīgās vērtības tiktu uzturētas uzņēmuma ikdienas dzīvē. Viņi dod iespējas darbiniekiem nākt klajā ar savām idejām un ir gatavi tās atbalstīt, ja tās atbilst uzņēmuma misijai. Uzņēmuma veidotais tēls atbilst tam, kā uzņēmumu uztver tā sadarbības partneri un klienti. Prezi ir labs piemērs, kā izveidot veiksmīgu uzņēmumu, piesaistot talantīgus jaunpieņacējus caur atvērtību un dažādību.



### 3.6. TESCO (LIELBRITĀNIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	Mazumtirdzniecības uzņēmums <i>TESCO</i> savā nozarē ir ne tikai viens no vadošajiem Lielbritānijā, bet arī visā pasaulē. Kopumā tas veido pārtikas veikalu tīklu 12 valstīs. Uzņēmuma kopējais apgrozījums gadā ir 69.7 miljardi mārciņu (95.3 miljardi eiro), tā kopējā peļņa ir 1.4 miljardi mārciņu (1.9 miljardi eiro).
<b>Biznesa modelis:</b>	Uzņēmums ir viens no lielākajiem Lielbritānijas mazumtirgotājiem.
<b>Darbības vieta:</b>	<i>TESCO</i> darbojas daudzās valstīs – Lielbritānijā, Indijā, Malaizijā, Čehijā, Ungārijā, Īrijā, Polijā, Slovākijā, Ķīnā.
<b>Darbinieku skaits:</b>	50 000
<b>Mājaslapa:</b>	<a href="http://www.tescopl.com">www.tescopl.com</a>
<b>Sektors:</b>	Mazumtirdzniecība
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Hertfordšira (Lielbritānija)
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1919. gads

### / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEJAS INICIATĪVA

Dažādības vadības politikas ieviešanu uzņēmumā ietekmēja divi faktori. Pirmkārt, vadības vēlme nodrošināt uzņēmuma attīstību, ņemot vērā sabiedrības izmaiņas.<sup>114</sup> *TESCO* pievērš uzmanību vairākiem faktoriem, piemēram, etniskajai un kultūru dažādībai Lielbritānijas sabiedrībā. Kopš 1990. gada Lielbritānijā dažādu tautību iebraucēju skaits palielinājies no aptuveni 300 000 līdz 500 000.<sup>115</sup> Uzņēmums pievērš papildu uzmanību nodarbināto sievietu un vīriešu skaita izmaiņām, jo sievietu nodarbinātība kopš 1971. gada ir būtiski augusi - no 53% līdz 67% 2013. gadā, un tā turpina pieaugt.<sup>116</sup> Uzņēmums ņem vērā arī to, ka sabiedrībā kopumā pieaug vecāka gadagājuma cilvēku skaits, respektīvi, notiek „darbaspēka novecošanās”, kas ietekmējis arī nodarbināto vecuma vidējo rādītāju uzņēmumā. Laika periodā no 1974. gada līdz 2014. gadam vidējais darbinieku vecums ir pieaudzis no 34 līdz 40 gadiem.<sup>117</sup> Ņemot vērā šīs izmaiņas sabiedrībā, radās vajadzība tās iekļaut arī uzņēmuma stratēģijā.

114 Intervējamā persona: Laurence Webb, Korporatīvo attiecību menedžeris.

115 Office for National Statistics, „Migration Statistics”, [tiešsaiste]. Anglija, 2015 [skatīts 2015.gada 28.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/migration1/migration-statistics-quarterly-report/february-2015/index.html>

116 Office for National Statistics, „Full report – Women in the labour market”, [tiešsaiste]. Anglija, 2013 [skatīts 2015.gada 30.jūlijā]. Pieejams: [http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776\\_328352.pdf](http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776_328352.pdf)

117 Office for National Statistics, „Population ageing in the United Kingdom its Constituent Countries and the European Union”, [tiešsaiste]. Anglija, 2012 [skatīts 2015.gada 28.jūlijā]. Pieejams: [http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776\\_258607.pdf](http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776_258607.pdf)

Otrkārt, Lielbritānijas normatīvie akti dzimumu līdztiesības jomā ir veicinājuši nepieciešamību pēc dažādības vadības politikas uzņēmumā. Lielbritānijā ir pieņemti vairāki likumi, kas aizstāv sievietes un minoritāšu tiesības uz vienlīdzīgām iespējām darba tirgū. Svarīgākais no tiem ir Līdztiesības likums (*Equality Act 2010*), kas nodrošina mazaizsargāto grupu, neatkarīgi no to dzimuma, vecuma, etniskās piederības, seksuālās orientācijas un reliģiskās pārliecības, tiesību aizsardzību. Tā kā Lielbritānijā pretdiskriminācijas tiesību akti ir stingri, un to piemērošana - efektīva, darba devējiem ir izdevīgāk ieviest dažādības atbalsta politiku nekā rēķināties ar sūdzībām tiesā un sodiem.

## /UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

TESCO salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem Lielbritānijā savu pieeju dažādības vadībai ir definējis īpaši skaidri un precīzi. Dažādības vadības politika iekļauta *TESCO* biznesa ētikas vadlīniju apraksta dokumentā, kurš pieejams ikvienam – gan darbiniekiem, gan klientiem. Uzņēmumam ir skaidri noteikta vīzija, vērtības, vadības principi un biznesa rīcības kodekss.<sup>118</sup> Galvenā motivācija šādu dokumentu sagatavošanai ir uzņēmuma vadības vīzija par korektu darba vides veidošanu un attieksmi pret uzņēmuma darbiniekiem – uzņēmumā visi darbinieki tiek uztverti vienlīdzīgi.

Uzņēmuma pamata noteikums ir: „**TESCO pirmajā vietā ir cilvēks**”, ar to saprotot gan uzņēmuma veikalu tīklu klientus, gan tā darbiniekus. Dažādības vadības jomā *TESCO* pievērš uzmanību vairākiem faktoriem, piemēram, etniskajai un kultūru dažādībai sabiedrībā, izmaiņām sievietes un vīriešu skaita attiecībā, kā arī vecāka gadagājuma cilvēku skaita pieaugumam sabiedrībā (darbaspēka novecošanās).

*TESCO* Biznesa rīcības kodeksā arī *TESCO* mērķis - daudzveidīga un līdzsvarota darbaspēka, t.i., darbaspēka, kas atspoguļo sabiedrības dažādību etniskā, dzimuma un vecuma griezumā, nodarbināšana, izskaužot diskrimināciju.

*TESCO* dažādības stratēģija tiek pielietota visos ar darbiniekiem saistītos jautājumos – darbinieku pieņemšanā, darbinieku mācībā, kā arī darbinieku attīstības veicināšanā ikdienas darbā. Praksē tas tiek īstenots ar „*talantu ietvara*” starpniecību, kas tiek izmantots, lai attīstītu darbiniekus 3 līmeņos: biznesa attīstības plānošanā, individuālās karjeras plānošanā un darba izaugsmes plānošanā (padomi, kā veidot karjeru uzņēmumā).

Katram *TESCO* darbiniekam tiek dota iespēja izveidot savu individuālo attīstības plānu, kas tiek izskatīts regulārā darbinieku novērtēšanā, ko uzņēmums veic katram darbiniekam. Uzņēmuma pārstāve nenosauc precīzu laika intervālu, cik bieži šīs pārrunas tiek veiktas. Šajās pārrunās visiem darbiniekiem tiek dotas vienādas iespējas pārspriest viņu sniegumu un attīstības iespējas nākotnē.

Tāpat arī augstākā līmeņa darbinieki, t.i., menedžeri un personāla vadības darbinieki, regulāri satiekas, lai apspriestu, kuri darbinieki ir gatavi nākamajam karjeras paaugstinājumam, kas palīdzētu tiem attīstīties. Tā kā šīs tikšanās notiek ne retāk kā reizi pusgadā, darbinieku mērķi un attīstības plāni tiek regulāri pārskatīti un atjaunoti.

*TESCO* ir izveidojis četrus dažādus tīklus, lai nodrošinātu atbalstu dažādiem uzņēmuma darbiniekiem. Viens no šiem tīkliem ir „Ārā no skapja kopā ar *TESCO*” (*Out at TESCO*) - grupa, kas pārstāv seksuālās minoritātes (LGBT) un aizstāv to tiesības. Šis atbalsta grupas ietvaros darbiniekiem ir iespēja saņemt mentoru atbalstu, kā arī vienoti piedalīties Londonas Praidā ar sava darba devēja atbalstu. Uzņēmums izveidojis arī tīklu „Sievietes biznesā” (*Women in Business*). Tas ir visvecākais *TESCO* darbinieku tīkls, kas atbalsta sievietes karjeras attīstībā ar treniņu, mentoringa un karjeras sponsorēšanas nodrošināšanu. Svarīgi, ka tīklam var pievienoties sievietes no jebkura uzņēmuma vadības līmeņa. Vēl viens no *TESCO* izveidotajiem tīkliem ir „*TESCO* Āzijas tīkls” (*TESCO Asian Network*) – atbalsta tīkls, kas pievērš īpašu uzmanību Āzijas izcelsmes darbiniekiem. Tīkls rīko divus pasākumus gadā, kur Āzijas izcelsmes darbiniekiem tiek dota iespēja veidot jaunus kontaktus, dalīties pieredzē, kā arī iepazīties ar dažādām karjeras iespējām uzņēmumā. Šis tikšanās ir arī palīdzējušas

<sup>118</sup> Tesco, “Our code of business conduct”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 29.jūlijā]. Pieejams: [http://www.tescopl.com/assets/files/cms/Code\\_of\\_business\\_conduct\\_2015.pdf](http://www.tescopl.com/assets/files/cms/Code_of_business_conduct_2015.pdf)



izveidot „vecāku vakaru” pasākumus, kas ir paredzēti tieši Āzijas izcelsmes darbinieku vecākiem un ļauj viņiem iepazīties ar darba iespējām *TESCO*, kuras izmanto viņu bērni. Uzņēmuma jaunākais tīkls ir „ABC tīkls” (*ABC Network*), kura mērķis ir popularizēt *TESCO* darba tirgū āfrikāņu un Karību reģiona izcelsmes darbiniekiem, kā arī nodrošināt mācības un attīstības iespējas, lai palīdzētu dažādu rasu uzņēmuma darbiniekiem nokļūt vadošajos uzņēmuma amatos.

## / DAŽĀDĪBAS SADARBĪBA

*TESCO* darbojas Dažādības padome, kas izstrādā uzņēmuma dažādības stratēģiju. Tās mērķis ir parādīt, ka *TESCO* ir uzņēmums, kas ir atvērts visiem cilvēkiem un ieņem svarīgu lomu visās kopienās, kurās tas darbojas. Pašlaik uzņēmums vēl lem, vai ir nepieciešams atsevišķs tīkls cilvēku ar invaliditāti atbalstam.

*TESCO* sadarbojas arī ar vairākiem citiem partneriem dažādības jomā, piemēram, ar Darba devēju forumu par invaliditātes jautājumiem (*Employers Forum on Disability*). Forums tika izveidots ar mērķi palīdzēt atrast piemērotas darba vietas cilvēkiem ar invaliditāti. Uzņēmumam *TESCO* tas palīdzēja ne tikai atrast jaunus darbiniekus, bet ar konsultatīvu atbalstu izveidot draudzīgu darba vidi arī cilvēkiem ar invaliditāti. Uzņēmums sadarbojas ar labdarības organizāciju „*Stonewall*”, kas darbojas geju un lesbiešu tiesību aizstāvības jomā. Ar „*Stonewall*” palīdzību *TESCO* veic ikgadēju darbinieku aptauju, ar mērķi izvērtēt uzņēmuma panākumus dažādības vadības politikas ieviešanā. Uzņēmums sadarbojas arī ar apvienību „*Opportunity Now*”, kas atbalsta vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanu kā sievietēm, tā vīriešiem. Būtiska *TESCO* dažādības stratēģijas daļa ir arī nodarbinātības iespēju pieejamība cilvēkiem ar invaliditāti un cilvēkiem no sociāli mazaizsargātām grupām. Darba iespēju nodrošināšanas jomā *TESCO* sadarbojas arī tādām organizācijām, kā „*Remploy*”, „*Shaw Trust*” un „*Whizz-Kidz*”, nodrošinot „garantētās intervijas”. Tas nozīmē, ka, ja *TESCO* ir pieejama brīva vakance, un kādai no iepriekš minētajām sadarbības organizācijām ir piemērots kandidāts, tad šis kandidāts noteikti tiek uzaicināts uz darba interviju. Intervija negarantē, ka tiks izteikts darba piedāvājums, bet visbiežāk šie kandidāti tiek noalgoti, jo atbilst darba vakancē izvirzītajām prasībām. *TESCO* piedāvā arī prakses iespējas, lai potenciālie kandidāti varētu gūt nepieciešamo darba pieredzi.

*TESCO* ir ieviesis tālruņa līniju „Aizsardzības līnija”, kas nodrošina iespēju visiem *TESCO* darbiniekiem ziņot par dažādiem pārkāpumiem, tostarp diskriminācijas gadījumiem, ko viņi novērojuši ikdienas darbā. Šī tālruņa līnija ir anonīma, un to nodrošina neatkarīgs uzņēmums, kuru *TESCO* ir nolīdzis šāda pakalpojuma nodrošināšanai.

## / IEGUVUMI BIZNESAM

Lai gan uzņēmums līdz šim nav veicis visaptverošu dažādības vadības politikas izvērtējumu, tomēr ir iemesli domāt, ka uzņēmuma dažādības stratēģija uzņēmumam dod vairākus ieguvumus. Piemēram, tā nodrošina *TESCO* iespēju vienmēr izvēlēties darbiniekus no plašākā iespējamā kandidātu loka, meklējot labāko iespējamo kandidātu. **Darbinieki spēj labāk saprast klientu vajadzības, jo viņi kopumā atspoguļo to pašu dažādību, kāda vērojama sabiedrībā.** Tajā pašā laikā dažādības vadība veicina jaunu ideju un iespēju attīstību, jo darbinieku vidū ir dažādu kultūru pārstāvji.

Līdzīgi *TESCO* arī novērtē dažādu vecumu darbinieku klātbūtni uzņēmumā, uzsverot, ka „šāda dažādība bagātina uzņēmumu ar plašu zināšanu, pieredzes un saskarsmes prasmju klāstu”<sup>119</sup>. Lai gan *TESCO* nepublicē datus par darbinieku sastāvu, jau 2008. gadā apmēram piektdaļa *TESCO* darbinieku bija vecāki par 50.<sup>120</sup>

Visbeidzot, dažādības klātbūtne uzņēmumā „nodrošina labākus rezultātus un zemākas izmaksas, jo darbinieki var piedāvāt lielāku iemaņu un pieredzes klāstu, kas savukārt uzlabo darba efektivitāti, produktivitāti un samazina iespējamās zaudējumus”.<sup>121</sup>

119 Intervējamā persona: Laurence Webb, Korporatīvo attiecību menedžeris.

120 HR magazine, „One in five Tesco workers are over 50”, [tiešsaiste]. Anglija, 2008 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/one-in-five-tesco-workers-are-over-50>

121 Intervējamā persona: Laurence Webb, Korporatīvo attiecību menedžeris.



## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

TESCO uzskata, ka uzņēmuma galvenajam mērķim ir jābūt cieši saistītam ar izmaiņām, kuras redzamas apkārtējā sabiedrībā. „Šodien mūsu zīmolam ir sevi jāietver kas vairāk par funkcionalitāti – ir jāņem vērā tas, kā organizējam savu darbu, pēc kādām vērtībām mēs dzīvojam un kādu mantojumu atstājam pēc sevis. Mēs nevaram atrisināt visas pasaules problēmas, bet mēs vēlamies, lai TESCO vienmēr izvēlētos rīkoties godprātīgi, iedvesmot un iegūt visu to cilvēku uzticību, ar kuriem strādājam kopā. Mēs vadāmies pēc apgalvojuma – kopā mēs varam nozīmīgākās lietas padarīt labākas. Pēc šādiem principiem darbosimies arī turpmāk”<sup>122</sup>.



### 3.7. ORANGE (POLIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	<i>Orange Polska</i> ir Polijas vadošais telekomunikāciju uzņēmums, kura kopējais klientu skaits pārsniedz 20 miljonus. <i>Orange Polska</i> ir visā pasaulē darbojošās <i>Orange Group</i> grupas uzņēmums, kuram Polijā ir birojs un vairākas klientu servisa/ tirdzniecības vietas.
<b>Biznesa modelis:</b>	Telekomunikāciju pakalpojumi
<b>Darbības vieta:</b>	Polija
<b>Darbinieku skaits:</b>	20 539 (Polijā 2013. gadā)
<b>Mājaslapa:</b>	<a href="http://www.orange.pl">www.orange.pl</a>
<b>Sektors:</b>	Telekomunikācijas
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Polija
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1991. gads

## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS INICIATĪVA

Uzņēmumā *Orange Polska* šobrīd tiek veidota jauna dažādības vadības politika, kas apvienos un pastiprinās iepriekšējos centienus šajā jomā. Līdz šim dažādības vadība bijusi *Orange Polska* Korporatīvās sociālās atbildības (turpmāk - KSA) stratēģijas daļa un viena no tās prioritātēm. Šobrīd uzņēmumā norit darbs pie atsevišķas dažādības vadības politikas izstrādes, tomēr tās aspekti jau šobrīd ir iekļauti KSA stratēģijā, vairākos dokumentos un cilvēkresursu vadības procesos, piemēram, nosakot vadītāju kompetences profilu un īstenojot darbinieku piesaistes pasākumus.

Uzņēmumam ir skaidri noteikta vīzija, vērtības, vadības principi un ētikas kodekss, kas nosaka rīcības un sadarbības principus starp *Orange Polska* un tās darbiniekiem, klientiem un sadarbības partneriem<sup>123</sup> Ētikas kodeksā noteikti arī galvenie dažādības vadības principi – vienāda attieksme pret cilvēkiem neatkarīgi no dzimuma, vecuma, invaliditātes un tamlīdzīgi.

Kā norādīja *Orange Polska* KSA pārstāve,<sup>124</sup> dažādības programmas ieviešanu ietekmējuši vairāki faktori. Pirmkārt, dažādības vadībai ir liela loma uzņēmuma dialogā ar sadarbības partneriem un darbiniekiem.

<sup>122</sup> Intervējamā persona: Laurence Webb, Korporatīvo attiecību menedžeris.

<sup>123</sup> Orange, "Ethic code and policies", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 31.jūlijā]. Pieejams: <http://www.orange-ir.pl/csr/ethic>

<sup>124</sup> Intervējamā persona: Monika Kulik, Korporatīvās sociālās atbildības eksperts

Otrkārt, dažādība ir daļa no *Orange Global* KSA politikas, kas izstrādāta starptautiskā mātes uzņēmumā. Treškārt, *Orange Polska* kā Atbildīga biznesa foruma dalībnieks, piedalījās Polijas Dažādības hartas izstrādē, kā arī ir to parakstījis un publiski apņēmis īstenot dažādības vadību praksē. Uzņēmums ir iesaistījies darba devēju organizācijas *Lewiatan* projektā, kura ietvaros izstrādāti indikatori, lai Dažādības indeksa ietvaros novērtētu uzņēmumu dažādības vadības iniciatīvas.

## /UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

Dažādības vadības pasākumu izstrāde uzņēmumā sākās ar vispārējas informācijas sniegšanu par tādiem jautājumiem kā cieņa pret atšķirīgo, tā daudzveidīgajām izpausmēm un atšķirību izmantošanas pozitīvajiem aspektiem komandas vadībā. Galvenie darbības virzieni un prioritātes, lai izstrādātu un ieviestu politiku dažādības vadības jomā, tika identificēti, ņemot vērā iekšējā audita rezultātus saistībā ar dažādības jautājumiem. Uzņēmuma darbinieku vidū ir 57% vīrieši un 43% sievietes. 12% darbinieku ir vecumā līdz 30 gadiem, 68.5% - vecumā no 31 līdz 50 gadiem un 19.5% - virs 50 gadiem.

Līdzšinējā *Orange Polska* dažādības vadības politika aptvēra trīs galvenos diskriminēto grupu aspektus: dzimums, vecums un invaliditāte (fiziskās spējas). Tā kā *Orange* grupa darbojas starptautiskā vidē, liela uzmanība tiek pievērsta arī jautājumiem, kas saistīti ar kultūras atšķirībām.

Kā norādījusi uzņēmuma pārstāve „*Darbinieku dažādība – viņu vecums, dzimums, dzīves attieksme, uzskati vai profesionālās spējas - paplašina mūsu redzesloku, palielina mūsu komandas efektivitāti un veicina labāku izpratni par mūsu klientu vajadzībām. Mēs ticam, ka kompetenta dažādības vadība darbavietā rada jaunas iespējas ikvienam.*”<sup>125</sup>

Diskriminācijas novēršana ir viens no būtiskākajiem *Orange Polska* dažādības vadības aspektiem, kas ir skaidri noteikts uzņēmuma Ētikas kodeksā. Tajā noteiktas arī procedūras, kas dod iespēju darbiniekiem atpazīt diskriminācijas gadījumus un vērsties pret tiem. Diskriminācijas jautājums ir iekļauts arī mācību programmās, kas saistītas ar ētikas kodeksu un kas ir jāapgūst ikvienam uzņēmuma darbiniekam.

Uzņēmums *Orange Polska* ievēro diskriminācijas aizlieguma principu gan atlasot un pieņemot cilvēkus darbā, gan nodrošinot ikvienam darbiniekam vienlīdzīgu pieeju mācību programmām un karjeras iespējām. Lai veicinātu ziņošanu par diskriminācijas un mobinga gadījumiem (tikai tādējādi ir iespējama šādu gadījumu novēršana) uzņēmumā izveidota anonīma tālruna līnija un nozīmēta uzticības persona, pie kuras darbinieki var vērsties šādās situācijās. Katram vadītājam pirms stāšanās amatā ir jāpiedalās e-mācības kursā par diskriminācijas un mobinga novēršanu. Prasme vadīt dažādību uzņēmumā ir viena no prasībām vadītāja kompetencei, lai veicinātu konstruktīvu dialogu starp vadītāju un viņa komandu. Šī kompetence ietver spēju izprast katru dažādības veidu, izprotot arī tās izmantošanu darba efektivitātes paaugstināšanā. Sākot ar 2013. gadu, ikvienam uzņēmuma darbiniekam ir jāapgūst e-mācības kurss par korporatīvo sociālo atbildību. Tāpat uzņēmums rūpējas par dzimumu līdzsvara nodrošināšanu, īpaši vadošajos amatos. Lai nodrošinātu iespēju pieteikties vadošam amatam gan vīriešiem, gan sievietēm, darbā pieņemšanas procedūra ietver principu, kurš nosaka, ka katrai pozīcijai obligāti ir jāizvirza abu dzimumu pārstāvji.

*Orange Polska* cenšas nodarbināt arī cilvēkus ar invaliditāti, piemēram, 2013. gadā tika uzsākta programma „Jā veselībai!”, kuras ietvaros *Orange Polska* darbiniekiem ar invaliditāti tiek nodrošināti papildu atbalsta pasākumi (piemēram, medicīnas pakalpojumi, ko finansē darba devējs), kā arī vides pieejamība darba vietās. Šādā veidā uzņēmums parāda, ka tam ir svarīgs katrs darbinieks. 2013. gadā uzņēmums veica iekšējā intraneta, kas ir galvenais informācijas avots uzņēmuma darbiniekiem, auditu, lai pārlicinātos, ka tas ir pieejams ikvienam darbiniekam. Tāpat uzņēmums veic regulāras darbinieku aptaujas „Es savā uzņēmumā” un klientu apmierinātības aptaujas, lai noteiktu tās jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi dažādības vadības politikas īstenošanā.

Uzņēmumā tiek veikti arī pasākumi, kas veicina darba un privātās dzīves apvienošanas iespējas, nodrošinot

<sup>125</sup> Intervējamā persona: Monika Kulik, Korporatīvās sociālās atbildības eksperts

un veicinot elastīgas darba iespējas, piemēram, elastīgs darba laiks un attālināts darbs. 2012. gadā **uzņēmumā tika izveidota komanda, kuras uzdevums bija veicināt darbinieku informētību par elastīga darba laika iespējām uzņēmumā**. Šis iniciatīvas galvenā mērķa grupa bija darbinieki ar bērniem un darbinieki, kuri rūpējas par gados veciem cilvēkiem.

Atsevišķas dažādības vadības aktivitātes, kas saistītas ar vecuma un invaliditātes aspektiem, tiek īstenotas arī klientu apkalpošanas jomā, tomēr tās vairāk saistītas ar šo grupu digitālās izslēgšanas pārvarēšanu. Piemēram, tiek nodrošināta pakalpojumu pieejamība cilvēkiem ar invaliditāti un tiek veiktas mācības programmas darbiniekiem un vadītājiem par darbu ar klientiem, kuriem ir invaliditāte. *Orange Polska* piedāvā arī aprikojumu un atbalsta pasākumus tā izmantošanā vecāka gada gājuma cilvēkiem, piemēram, vienkāršotais palīdzības tālrunis. Uzņēmums līdzdarbojas arī *Orange Polska* Varšava festivālā, nodrošinot nepieciešamo aprikojumu, lai uzlabotu festivāla pasākumu pieejamību cilvēkiem ar invaliditāti.

## / IEGUVUMS BIZNESAM

Dažādības vadība ir viens no KSA stratēģijas elementiem, kas katru gadu tiek iekļauts un analizēts ikgadējā KSA ziņojumā, t.sk. izmantojot cilvēkresursu statistiku – rādītājus, kas atspoguļo dzimumu līdztiesību, darbinieku ar invaliditāti nodarbināšanu un citus.

Dažādības vadības pasākumu efektivitāte uzņēmumā ir cieši saistīta ar trīs aspektiem: darbinieku apmierinātību, vadītāju kompetenci un pozitīva uzņēmuma tēla veidošanu. Tāpat **dažādības jautājums ir arī viens no aspektiem, kas veido *Orange Polska* reputāciju** (piemēram, Dažādības hartas popularizēšana, dalība Dažādības indeksā un Dažādības dienas pasākumos reizi gadā) un ietekmē komunikāciju uzņēmuma iekšienē (Dažādības nedēļa darbiniekiem).<sup>126</sup>

Saskaņā ar 2013. gada uzņēmuma darbinieku aptaujas datiem 77% darbinieku ir pozitīvs viedoklis par *Orange Polska* kā darba devēju un 2/3 darbinieku ieteiktu uzņēmumu kā labu darba devēju citiem.<sup>127</sup>

2013. gadā<sup>128</sup> uzņēmums piedalījās pirmajā nacionālā līmeņa Dažādības Indeksa aptaujā, lai iegūtu ārēju vērtējumu uzņēmuma īstenotajiem dažādības vadības pasākumiem. Dažādības indeksa rezultāti parādīja, ka *Orange Polska* indeksa rādītājs (65%) ir daudz augstāks nekā citiem uzņēmumiem. Uzņēmumā tiek veikts arī GEES audits (Dzimuma vienlīdzības Eiropas standarts – *Gender Equality European Standard*) ar mērķi izvērtēt vienlīdzīgu iespēju un dzimumu līdztiesības politiku uzņēmumā. Uzņēmums ir saņēmis GEES sertifikātu, ko piešķir katram uzņēmuma, kas ir veiksmīgi izturējis Dzimuma vienlīdzības Eiropas standarta auditu – tas nozīmē, ka uzņēmumā tiek ievēroti dzimumu līdztiesības principi un tiek ieviesta tiem atbilstoša atalgojuma un karjeras izaugsmes politika.

## / REZULTĀTS MĒRĶA GRUPĀM

Dažādības politikas ietekme dzimuma līdztiesības aspektā galvenokārt tiek vērtēta, ņemot vērā divus faktoros. Viens no šiem faktoriem ir vienlīdzīga samaksa - monitorējot darba algas rādītājus dzimuma griezumā visos uzņēmuma vadības līmeņos un salīdzinot tos ar vispārējiem rādītājiem valstī. 2013. gadā sieviešu atalgojums uzņēmuma vadošajos amatos, salīdzinot ar vīriešu atalgojumu, bija 90.9%, savukārt citās pozīcijās – 76.7%. Otrs faktors ir amatu pieejamība uzņēmumā abu dzimumu pārstāvjiem – *Orange Polska* vadība ir izvirzījusi mērķi nodrošināt, ka 2015. gadā 35% vadošo amatu ieņems sievietes. 2013. gadā sieviešu skaits uzņēmuma vadošajos amatos bija 27.6%.<sup>129</sup> Savukārt invaliditātes jomā KSA stratēģija paredz, ka 2015. gadā darbinieku vidū būs vismaz 2.3% cilvēku ar invaliditāti. 2013. gadā šis rādītājs bija 0.8%.<sup>130</sup>

126 Karta, "Diversity unites us", [tiešsaiste]. Polija, 2013 [skatīts 2015.gada 31.jūlijā]. Pieejams: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/KARTA-R-Przewodnik-ANG-podglad-OST.pdf>

127 European Union Platform of Diversity Charters "Assessing Diversity Impact in Business", [tiešsaiste]. Eiropas Savienība, 2014 [skatīts 2015.gada 6.augustā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing\\_diversity2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing_diversity2014_en.pdf)

128 *Orange*, "Corporate social responsibility report Orange Polska", [tiešsaiste]. Polija, 2013 [skatīts 2015.gada 6.augustā]. Pieejams: [http://www.orange.com/en/content/download/24047/525927/version/3/file/Orange-RSE2013-EN\\_W3C.pdf](http://www.orange.com/en/content/download/24047/525927/version/3/file/Orange-RSE2013-EN_W3C.pdf)

129 *Orange*, "Corporate social responsibility report Orange Polska", [tiešsaiste]. Polija, 2013 [skatīts 2015.gada 6.augustā]. Pieejams: [http://www.orange.com/en/content/download/24047/525927/version/3/file/Orange-RSE2013-EN\\_W3C.pdf](http://www.orange.com/en/content/download/24047/525927/version/3/file/Orange-RSE2013-EN_W3C.pdf)

130 *Orange*, "Corporate social responsibility report Orange Polska", [tiešsaiste]. Polija, 2013 [skatīts 2015.gada 6.augustā]. Pieejams: <http://www.orange.com/en/content/>

**Galvenās izmaiņas, kas notikušās uzņēmumā dažādības vadības politikas ietekmē:** procedūru pārskatīšana, lai nodrošinātu sievietēm iespēju ieņemt vadošus amatus, un nodarbināto cilvēku ar invaliditāti skaita pieaugums. Ievērojams skaits darbinieku, kuri iepriekš nebija informējuši darba devēju par savu invaliditāti, dažādības vadības politikas ietekmē to ir izdarījuši, tādējādi saņemot arī papildu atbalsta pasākumus.

## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

*Orange Polska* dažādības vadība ir mērķtiecīga un konsekventa- saskaņā ar vadības politiku, dažādībai kā vērtībai būtu jābūt iekļautai gan uzņēmuma ētikas kodeksā un mācību programmās, gan izstrādātajās politikās. Tomēr visbūtiskāk izstrādāto dažādības vadības politiku ir piemērot praksē.

Lai dažādības vadību īstenotu praksē, ir jāizvirza sasniedzami mērķi, jāizstrādā indikatori, ar kuru starpniecību tiks veikts izvirzīto mērķu monitorings. Būtiski ir arī atklāt gadījumus, kad uzņēmums pārkāpj izstrādāto dažādības vadības politiku, jo tad ir nepieciešama tūlītēja uzņēmuma vadības reakcija un rīcība, lai novērstu pārkāpumus. Liela nozīmē ir arī izglītojošajam aspektam, īpaši parādot darbiniekiem, ka vadītāji izprot šī jautājuma nozīmību. Lai ieinteresētu vadību šo pasākumu īstenošanā, būtu nepieciešams dažādības vadības prasmes iekļaut kā vienu no vadītāja darba novērtējuma aspektiem un nodrošināt atbalstu mācību programmu veidā. Tāpat ir svarīgi runāt par dažādību, uzsverot tās ieguvumus darbiniekiem, uzņēmumam un ikvienam sabiedrības loceklim.

Galvenā barjera, ar kuru sastopas *Orange Polska*, ir darbinieku un citu uzņēmumu pārliecināšana par to, ka dažādības jautājums ir nozīmīgs uzņēmumam un tā darbiniekiem. Uzņēmuma vadītāju pārliecināšanai par dažādības vadības nepieciešamību un sasniegtajiem rezultātiem, tiek organizētas tikšanās, kurās tiek pārrunāti aptauju, auditu vai kādu citu novērtējumu rezultāti, parādot, ka darbinieku un komandas dažādība ir būtisks inovācijas veicinošs faktors, tā ir ne tikai nozīmīga uzņēmuma vērtība, bet arī palīdz radīt jaunus produktus vai pakalpojumus un piesaistīt jaunus klientus.

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	Uzņēmums <i>Sodexo</i> dibināts Francijā un šobrīd darbojās visā pasaulē, tai skaitā vairākās ES valstīs. Uzņēmums savā nozarē (viesmīlības, ēdināšanas un aprūpes pakalpojumi) ir ne tikai viens no vadošajiem Eiropā, bet arī visā pasaulē, tam ir nodaļas 80 valstīs. Šajā gadījumā izpētē veikta divu valstu uzņēmumos – Lielbritānijas un Īrijas <i>Sodexo</i> pārstāvniecībās, jo tām ir kopīga vadība.
<b>Biznesa modelis:</b>	<i>Sodexo</i> piedāvā ēdināšanas pakalpojumus privātām korporācijām un uzņēmumiem, valdībām, skolām, universitātēm, slimnīcām, kā arī militārām bāzēm.
<b>Darbības vieta:</b>	80 valstis pasaulē, 8% darbinieku strādā Lielbritānijā un Īrijā
<b>Darbinieku skaits:</b>	35000 Lielbritānijā un Īrijā
<b>Mājaslapa:</b>	www.sodexo.com
<b>Sektors:</b>	Pakalpojumi, ēdināšana
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Issy-les-Moulineaux, Francija
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1966. gads

## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS IZVEIDE

Uzņēmuma *Sodexo* centrālais birojs Francijā bija viens no pirmajiem ES, kas konsekventi pievērsās dažādības vadībai. Tā vadības pārstāvji, vērojot cilvēkresursu politikas attīstības tendences ASV, kur uzņēmums izvērsa savu darbību jau pirms kāda laika, secināja, ka ir nepieciešams sekot šīm tendencēm un ieviest dažādības un vienlīdzības pieeju arī Lielbritānijā un Īrijā. Šī pieeja ietver dažādības un vienlīdzības stratēģiju, kas atbalsta darbiniekus no dažādām sabiedrības grupām un nodrošina viņiem vienādas iespējas – gan darba vides pielāgošanas ziņā, gan karjeras izaugsmes ziņā. Saskaņā ar uzņēmuma *Sodexo* Lielbritānijas un Īrijas vadības pārstāvju viedokli dažādības vadības politikas ieviešanu uzņēmumā ietekmēja vairāki faktori – tiesību aktu prasības, vēlme būt pievilcīgam darba devējam, vēlme attīstīt, piesaistīt un atbalstīt dažādu darbaspēku, vēlme labāk saprast tirgus vidi un tās ietekmi uz uzņēmuma piedāvājumu.<sup>131</sup>

Tiesību akti gan Īrijā, gan Lielbritānijā pieprasa uzņēmumiem nodrošināt jebkura veida diskriminācijas novēršanu. Tā kā pretdiskriminācijas tiesību akti ir stingri, un to piemērošana – efektīva, darba devējiem ir izdevīgāk ieviest dažādības atbalsta politiku.

*Sodexo* ir liels uzņēmums un liels darba devējs, kas nozīmē, ka tas sacenšas ar citiem uzņēmumiem par kvalificētu darba spēku. Šī iemesla dēļ *Sodexo* kā darba devēja reputācija ir īpaši svarīga. Uzņēmuma pārstāvji uzskata, ka dažādības vadība ir daļa no laba darba devēja politikas.

Dažādības vadības stratēģija *Sodexo* Īrijā ir Lielbritānijas un Īrijas Dažādības un iekļaušanas (D&I) departamenta pārziņā, taču iepriekš tā bija *Sodexo* Lielbritānijas un Īrijas Personāla vadības departamenta atbildība. 2008. gadā Personāla vadības direktors Dažādības un iekļaušanas departamentam atvēlēja atsevišķu finansējumu, un tālākā stratēģijas attīstība notika saskaņā ar *Sodexo* Francijas uzņēmuma dažādības un vienlīdzības stratēģijas piemēru. *Sodexo* Francijā bija viens no pirmajiem uzņēmumiem Eiropā, kas ieviesa dažādības vadību, un viens no galvenajiem Francijas Dažādības hartas (pirmās ES valsts Dažādības hartas) iniciatoriem.

<sup>131</sup> Intervējamās personas: Raj Brainch, Dažādības un iekļaujošās politikas konsultants, Sodexo Central Functions; Jean-Michel Monnot, Sodexo Central Functions.



## / UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

Sodexo uzņēmuma globālā Dažādības un vienlīdzības vīzija ir: „Attīstīt un pilnveidot Sodexo zīmolu, padarot to pievilcīgu darba devēju, darbinieku un potenciālo darbinieku acīs, kā tādu zīmolu, kas augstu vērtē dažādību un vienlīdzību, šādi veicinot darbinieku aktīvāku iesaistīšanos, palielinot klientu apmierinātību un nodrošinot to lojalitāti uzņēmumam, kā arī uzlabojot dzīves kvalitāti kā darbiniekiem, tā klientiem, piegādātājiem un citiem sadarbības partneriem un kolēģiem.”<sup>132</sup>

Lai šo vīziju īstenotu, uzņēmums ir izveidojis Dažādības un iekļaušanās padomi, kurā darbojas visu uzņēmuma apakšnodalū pārstāvji, kopumā - 20 vadītāji. Padome izmanto vairākus rīkus, lai nodrošinātu izvīzīto mērķu sasniegšanu, piemēram, dzīves kvalitātes indeksu, kvantitatīvus rādītājus un to sasniegumu mērīšanu, piemēram, 40% sieviešu vadības pozīcijās līdz 2018. gadam, klientu atgriezeniskās saites pētījumi, zīmola atpazīstamības mērījumi u.c.

Padome strādā 5 dažādos virzienos, lai nodrošinātu, ka uzņēmuma zīmolu atpazītu kā zīmolu, kas nopietni strādā ar līdztiesības jautājumiem. Šie virzieni ir dzimumu līdztiesība, līdzvērtīgas iespējas cilvēkiem ar invaliditāti, neatkarīgi no to etniskās piederības vai reliģiskās pārliecības, seksuālās orientācijas un vecuma.

Darbs šajos virzienos ir saistīts ar stratēģisku mērķu izvīzīšanu, piemēram, līdz 2018. gadam sasniegt vismaz 10% īpatsvaru no darbiniekiem Sodexo Lielbritānijā un Īrijā no Āfrikas, Āzijas un citu etnisko mazākumtautību ģimenēm. Šis mērķis apliecina potenciālajiem darbiniekiem no šīm (lielajām) iedzīvotāju grupām Lielbritānijā un Īrijā, ka Sodexo ir darba devējs, kas ir ieinteresēts piesaistīt darbiniekus arī no šīm grupām.

Dažos virzienos Sodexo īsteno īpašas iniciatīvas vai piedalās citu organizāciju iniciatīvās. Piemēram, tikls „Paaudzes” (*Generations*) ir atvērts visiem Sodexo darbiniekiem Lielbritānijā un Īrijā. Tikla mērķis ir veicināt atbalstošu un pozitīvu attieksmi pret visu paaudžu darbiniekiem uzņēmumā. Tikls veicina dažādu paaudžu darbinieku savstarpējo sapratni un sadarbību. Tikla vajadzībām izveidota arī spēle „Gēnu saderības spēle” (*Genmatch Game*), kuru izmanto komandu pasākumos. Spēles mērķis ir veicināt dažādu paaudžu darbinieku sadarbību. Tikls „Sievietes strādā” (*Women Work*) tikai izveidots 2011. gadā ar mērķi veicināt sieviešu profesionālo un karjeras izaugsmi uzņēmumā. Tikla pasākumu ietvaros vecākie darbinieki/vadītāji tiek aicināti dalīties ar savu pieredzi, lai palīdzētu sievietēm veidot karjeru uzņēmumā. Iniciatīva „Uzlabojot izredzes darba tirgū” (*Improving Employability*) Pembrokšīrā ir mācības jauniešiem-bezdarbniekiem Velsā, kuras ietvaros jaunieši mācās uzlabot savas CV rakstīšanas prasmes, trenējas atbildēt uz darba interviju jautājumiem un izmēģina savus spēkus izvēlētajā darbā. Dalība šādās iniciatīvās ne tikai veicina Sodexo tēla uzlabošanu, bet arī palīdz Sodexo kā darba devējam dibināt attiecības ar vietējām kopienām, no kurām iespējams piesaistīt darbiniekus.

Organizācijas „Business kopienā” (*Business in the Community*) iniciatīva „Darbs cilvēkiem no imigrantu kopienām” (*Employment for People from Immigrant Communities*), kurā piedalās Sodexo Īrijā, pievērš uzmanību imigrantiem no ekonomiski marginalizētām grupām. Kultūras atšķirības, profesionālās kvalifikācijas neatzišana un specializētu mācību trūkums ir tikai daži no šķēršļiem, kas traucē imigrantiem atrast piemērotu darbu. Šis iniciatīvas ietvaros Sodexo kopā ar citiem uzņēmumiem nodrošina darba vietas imigrantu kopienu pārstāvjiem un palīdz viņiem integrēties darba vidē.

## / IEGUVUMI BIZNESAM

Saskaņā ar 2014. gada uzņēmuma darbinieku aptaujas datiem 78% darbinieku bija apmierināti ar Dažādības un iekļaujošās politikas (D&I) darbību, kas ir par 12% vairāk nekā 2012. gadā. Intervētā Sodexo pārstāvja<sup>133</sup> vērtējumā darbinieku apmierinātība pozitīvi ietekmē darbinieku produktivitāti, un tādējādi business no tā tikai iegūst.

<sup>132</sup> Sodexo, “Diversity and Inclusion: our priorities”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.sodexo.com/en/corporate-responsibility/diversity-inclusion/our-priorities.aspx>

<sup>133</sup> Intervējamās personas: Raj Brainch, Dažādības un iekļaujošās politikas konsultants, Sodexo Central Functions; Jean-Michel Monnot, Sodexo Central Functions.



**Ar dažādības vadības pieejas īstenošanu ir palielinājusies uzņēmuma zīmola atpazīstamība**, pateicoties dažādiem apbalvojumiem un veiksmīgai sadarbībai ar klientiem. Piemēram, 2012. gadā Sodexo saņēma ASV balvu *Catalyst Award* par dzimumu līdztiesības veicināšanu darba vietā.<sup>134</sup>

Kopš Sodexo ieviesa pasākumus dzimumu līdztiesības atbalstam, ir uzlabojies dzimumu līdzsvars vadības komandās vairākās valstīs, kas ir Sodexo politikas mērķis un kas pakāpeniski tiek sasniegts. Dzimumu līdzsvars vadības komandās uzlabo uzņēmuma veikumu un sasniegumus – to pierāda arī starptautiski pētījumi, piemēram, Deloitte pētījums par dažādības vadības ietekmi.<sup>135</sup>

Kopš 2012. gada sieviešu īpatsvars vidējā un augstākā līmeņa vadītāju vidū Sodexo Lielbritānijā un Īrijā palielinājies par 5%, ko uzņēmuma pārstāvji uzskata par mērķtiecīgas politikas rezultātu. Ieguvēji no uzņēmuma politikas ir arī Lielbritānijas un Īrijas daudz kultūru sabiedrību minoritātes, kuru īpatsvaru uzņēmums ir sācis mērīt ar mērķi palielināt to iesaistišanu savā uzņēmumā.

## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Pievēršot uzmanību iepriekš minētajiem dažādības vadības virzieniem, Sodexo vēlas attīstīt tādu darbaspēku, kas ir dažāds, iekļaujošs un elastīgs. Uzņēmums mērķtiecīgi piesaista, notur un motivē talantīgākos darbiniekus tajās kopienās, kur Sodexo strādā. Sodexo pārstāvji uzsver, ka atbilde uz jautājumu „*Kādi būs mana uzņēmuma ieguvumi no dažādības vadības?*” atšķirsies katrā uzņēmumā, tā būs atkarīga no tā uzņēmējdarbības veida un dažādības mērķu integrācijas vispārējā uzņēmuma stratēģijā.

Saskaņā ar Sodexo pārstāvju viedokli un pieredzi dažādības vadības politikas ieviešanai svarīgi divi faktori – pievērst uzmanību komandas sastāvam un apzināties aizspriedumus, lai no tiem izvairītos un neļautu negatīvi ietekmēt uzņēmuma attīstību.

<sup>134</sup> Sodexo, “*Diversity and Inclusion: our priorities*”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.sodexo.com/en/corporate-responsibility/diversity-inclusion/our-priorities.aspx>

<sup>135</sup> Deloitte, “*Only skin deep? Re-examining the business case for diversity*”, [tiešsaiste]. Australia, 2011 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [https://www.ced.org/pdf/Deloitte\\_-\\_Only\\_Skin\\_Deep.pdf](https://www.ced.org/pdf/Deloitte_-_Only_Skin_Deep.pdf)

### 3.9. FAZER (SOMIJA)

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	Fazer ir viens no Somijas lielākajiem pārtikas ražotājiem, ar pārstāvniecībām arī Zviedrijā, Norvēģijā, Dānijā, Baltijas valstīs, Krievijā un Lielbritānijā.
<b>Biznesa modelis:</b>	Ēdnīcas, kafējnīcas, saldumu ražošana.
<b>Darbības vieta:</b>	Uzņēmums darbojas Somijā, Zviedrijā, Norvēģijā, Dānijā, Baltijas valstīs, Lielbritānijā un Krievijā.
<b>Darbinieku skaits:</b>	virs 10 000
<b>Mājaslapa:</b>	www.fazer.fi
<b>Sektors:</b>	Pakalpojumi, ēdināšana
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Helsinki (Somija)
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1891. gads

#### / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS IZVEIDE

Uzņēmumā Fazer ir izveidots Vienlīdzības plāns un formulēti vienlīdzīgas attieksmes principi, kas sekmē dažādības vadību uzņēmumā. Fazer Somija viceprezidenta vērtējumā sabiedrība kļūst arvien dažādāka un ir svarīgi uzņēmumā piemērot Somijas tiesību aktos noteikto regulējumu par dažādības jautājumiem (vienlīdzību, taisnīgu izturēšanos, pret-diskriminācijas pasākumiem utt.). Fazer uzņēmuma pārstāvis norāda: „Vienlīdzīgas pieejas un iekļaujošas attieksmes pret dažādību nodrošināšanā liela loma ir arī mūsu uzņēmumam kā labam darba devējam, bet tajā pašā laikā mums ir jāpielāgo preces un pakalpojumi, lai varam turpināt piedāvāt tos dažādos virzienos. Mēs pievienojāmies korporatīvās atbildības tīklam „Dažādības harta” 2014. gada beigās un plānojam turpināt attīstīt mūsu dažādības vadības plānu.<sup>136</sup>”

#### / UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKA

Fazer Grupas ētisko principu pamatā ir Grupas vērtības un Apvienoto Nāciju Organizācijas Globālā līguma (Global Compact) noteikumi, kura mērķis ir atbalstīt ilgtspējīgu attīstību un labu korporatīvo pilsonību. Šie ētiskie principi vada Fazer darbu visās uzņēmējdarbības jomās un darbības valstīs. Pirmie seši ANO Global Compact principi pievērš uzmanību korporatīvās ilgtspējas sociālajai dimensijai, kuras stūrakmens ir cilvēktiesības. Tas iekļauj arī dažādu darbinieku grupu lomas pastiprināšanu dzimumu līdztiesību veicināšanu, cilvēku ar invaliditāti iespēju veicināšanas pasākumus uzņēmumā.<sup>137</sup>

Fazer ētiskie principi paredz vienlīdzīgu attieksmi pret visiem darbiniekiem, taisnīgu un vienlīdzīgu samaksu saskaņā ar starptautiski noteiktām tiesībām, katra cilvēka goda, privātuma un tiesību respektēšanu uzņēmumā un diskriminācijas, iebiedēšanas vai cita veida nodarījumu nepieļaušanu. Fazer Group ir formulēti šādi vienlīdzīgas attieksmes principi:

- vienlīdzīgas iespējas visiem;
- vienlīdzīga izturēšanās;
- iedrošinājums veidot karjeru;
- dzimumneitrāla attieksme.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Intervējamā persona: Mika Videman, Senior Vice President, Fazer Group

<sup>137</sup> United nations global compact, “Transformin business, changing the world”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 25.augustā]. Pieejams: <https://www.unglobalcompact.org/library/1331>

<sup>138</sup> Fazer Group, “An Equal and Diverse Workplace”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 25.augustā]. Pieejams: <http://www.fazergroup.com/careers/great-tasting-jobs/an-equal-fair-and-diverse-workplace/>

Fazer dažādības vadības politika ietver pasākumus, kas palīdz īstenot ētikas principus attiecībās starp darbiniekiem, darbiniekiem un vadību, uzņēmumu un klientiem, uzņēmumu un piegādātājiem. Uzņēmums regulāri veic darbinieku aptaujas ar mērķi izvērtēt darbinieku apmierinātību un arī uzzināt viņu viedokli par to, vai vienlīdzīgas attieksmes principi uzņēmumā darbojas arī praksē. Fazer seko arī, vai tā piegādātāji ievēro vienlīdzīgas attieksmes principus pret saviem darbiniekiem un klientiem. „Mēs lūdzam arī savus piegādātājus ievērot mūsu ētikas principus, kā arī mūsu ētikas principi nosaka, ka mēs izturamies pret saviem piegādātājiem, klientiem un patērētājiem godīgi un vienlīdzīgi. Tas nozīmē, ka no dažādības skatupunkta esam gatavi ievērot dažādības vadības principus ne tikai uzņēmuma ietvaros, bet arī ārējās attiecībās.”<sup>139</sup>”

Atbilstoši Somijas tiesību aktu regulējumam uzņēmumā Fazer ir izstrādāts un darbojas vienlīdzības plāns – tajā ir noteikti mērķi vienāda atalgojuma līmeņa nodrošināšanai sievietēm un vīriešiem (salīdzinot vidējo atalgojumu darbiniekiem – sievietēm un vīriešiem – katrā līmenī visā uzņēmumā), kā arī mērķi vienādu karjeras iespēju nodrošināšanai dažādu grupu pārstāvjiem. Plāna mērķu izpilde tiek vērtēta reizi gadā, un tas tiek papildināts ar jauniem pasākumiem, ņemot vērā faktisko situāciju.

Kā norādīts uzņēmuma mājaslapā: „Mēs atjaunojam savu vienlīdzības plānu katru gadu – ne tikai tāpēc, ka tas ir mūsu likumīgais pienākums (Somijā), bet arī tāpēc, ka tas ir praktisks veids, kā veicināt vienlīdzību. Plāna mērķi aptver gan algu indikatorus, gan nodrošina vienlīdzīgas iespējas darbinieku profesionālajai attīstībai. Tas arī iedrošina darbiniekus neatkarīgi no dzimuma tiekties uz jebkuru amatu visos līmeņos.”<sup>140</sup>”

Uzņēmuma stratēģiskā resursu vadības politika un tās prasības vienmēr tiek īstenotas, ņemot vērā Fazer ētiskos principus un vērtības, kā arī Fazer biznesa stratēģiju. Fazer grupa ir apņēmusies nodrošināt vienlīdzīgas darba iespējas visiem saviem darbiniekiem, ar to saprotot, ka uzņēmumā nepastāv diskriminācija un tajā pret visiem izturas taisnīgi, godpilni un ar cieņu.

Uzņēmums ir īstenojis atsevišķu programmu ar mērķi izveidot darba vidi, kas piemērota gan cilvēkiem ar invaliditāti, gan imigrantiem. Uzņēmuma pārstāvis norāda: „Mēs esam izveidojuši divu līdz trīs gadu mācekļu programmu kopā ar izglītības iestādi, lai apmācītu iebraucējus par šefpavāriem mūsu restorānos.”<sup>141</sup>”

## / IEGUVUMI BIZNESAM

Fazer Group pašlaik izvērtē tikai viena dažādības indikatora ietekmi uz biznesa veikspēju, tas ir, dzimumu līdztiesības aspektu, ietverot sieviešu un vīriešu īpatsvaru vadošajos amatos un atalgojuma vienlīdzību par vienādas nozīmes darbu. Saskaņā ar Fazer vadības viedokli, šajā jomā ir novēroti uzlabojumi, jo sieviešu īpatsvars dažādos uzņēmuma vadības līmeņos pieaug. Tajā pašā laikā vadība apzinās nepieciešamību novērtēt arī citu dažādības faktoru ietekmi uz biznesa attīstību.

„Atsevišķi projekti un programmas ir devušas labus rezultātus, taču mēs šobrīd esam konkrētu dažādības politikas mērījumu plānošanas un izstrādes procesā. Viens indikators, kuru mēs lietojam, ir dzimumu sadale darbaspēkā, taču mēs apzināmies, ka ir nepieciešams attīstīt dažādības politikas mērījumus.”<sup>142</sup>”

## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Uzņēmumā Fazer pieņemtā vienlīdzības politika, kuras mērķis ir nodrošināt darbiniekiem un klientiem vienlīdzīgas iespējas, ir izstrādāta gan pateicoties uzņēmuma vadības iniciatīvai, gan Somijā pieņemtajiem tiesību aktiem vienlīdzības jomā. Pēc Fazer vadības vērtējuma, lai nodrošinātu vienlīdzīgas iespējas, ir nepārtraukti jādomā par cilvēku attīstību uzņēmumā. Uzņēmuma pārstāvis norāda: „Galvenais nosacījums cilvēku attīstībai Fazer ir neizsīkstošas iespējas un uzstādījumi prasmju attīstīšanai, kā arī visu iesaistīto pušu ieinteresētība spēcīgos un motivētos cilvēkos un komandās, kas ir spējīgas strādāt sarežģītās situācijās.”

<sup>139</sup> Intervējamā persona: Mika Videman, Senior Vice President, Fazer Group, 25.08.2015.

<sup>140</sup> Fazer Group, “An Equal and Diverse Workplace”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 25.augustā]. Pieejams: <http://www.fazergroup.com/careers/great-tasting-jobs/an-equal-fair-and-diverse-workplace/>

<sup>141</sup> Intervējamā persona: Mika Videman, Senior Vice President, Fazer Group

<sup>142</sup> Intervējamā persona: Mika Videman, Senior Vice President, Fazer Group

<b>Informācija par uzņēmumu:</b>	<i>PricewaterhouseCoopers</i> (saīsināti – <i>PwC</i> ) ir konsultāciju un finanšu audita uzņēmums, otrs lielākais profesionālo pakalpojumu tīkls pasaulē (2014. gadā).
<b>Biznesa modelis:</b>	Darbs ar uzņēmumiem un uzņēmumu īpašniekiem profesionālo pakalpojumu sniegšana - audita, nodokļu konsultāciju, u.c. finanšu jautājumos.
<b>Darbības vieta:</b>	Uzņēmums darbojas vairāk nekā <sup>157</sup> valstīs.
<b>Darbinieku skaits (Polijā):</b>	vairāk nekā 2000.
<b>Mājaslapa:</b>	www.pwc.pl/en
<b>Sektors:</b>	Uzņēmējdarbības konsultācijas, audits
<b>Galvenā atrašanās vieta:</b>	Londona (Lielbritānija)
<b>Reģistrēšanas gads:</b>	1998. gads

## / DAŽĀDĪBAS VADĪBAS PIEEJAS IZVEIDE

Uzņēmumā ir izstrādāta dažādības vadības politika, kuras veidošanos, pēc uzņēmuma pārstāves domām,<sup>143</sup> veicināja gan iekšējie, gan ārējie faktori. Iekšējie faktori saistīti ar uzņēmuma globālo raksturu (*PwC* pārstāvniecības atrodas 157 valstīs) un uzņēmuma vadības, darbinieku vērtējumu par jaunas politikas nepieciešamību, kas saistīta ar uzņēmumā esošo dažādību. Ārējie faktori saistīti ar uzņēmuma klientu ekspektācijām, ka uzņēmums strādās ētiski, pieņems dažādību un apmierinās klientu dažādās vajadzības.

Dažādības vadības iniciatīva saistībā ar līdztiesības politikas īstenošanu uzņēmumā tika uzsākta pirms 8 gadiem, kas lielākoties bija vērsta uz dzimumu līdztiesību saistītajiem jautājumiem. Tomēr 2011. gadā pēc uzņēmuma vadības ierosinājuma un darbinieku viedokļu apzināšanas, izmantojot fokusa grupas metodi, tika pieņemts lēmums strādāt arī ar tādām dažādības dimensijām kā ģimenes stāvoklis, vecums un invaliditāte.

Šobrīd dažādības vadības jautājumi ir iekļauti *PwC* darbinieku uzvedības kodeksā (*Code of Conduct*) un korporatīvās sociālās atbildības stratēģijā. *PwC* ir arī parakstījis Dažādības hartas vairākās ES valstīs, tostarp Polijā.

Uzņēmuma *PwC* vērtību deklarācijā tiek minēts: „Mēs lepojamies ar mūsu darbaspēka dažādību un uzskatām to par priekšrocību, kas jāattīsta un jāpaplašina.”<sup>144</sup>

## / UZŅĒMUMA DAŽĀDĪBAS VADĪBAS POLITIKAS PASĀKUMU APRAKSTS

*PwC* definē dažādību kā „pazīmes, kuru dēļ mēs esam unikāli / atšķirīgi gan vizuāli, gan iekšēji: dzimums, rase, izcelsmes valsts, vecums, personība, izglītība, domāšanas stils”. Savukārt **uzņēmuma dažādības vadības politika ir vērsta uz dažādu kultūru izpratni** (*cultural awareness*) un iecietību (*inclusiveness*). Kultūras izpratni *PwC* definē kā sevis izpratni, atvērtību un empātiju, kas ir nepieciešama, lai strādātu kopā. Savukārt ar iecietību uzņēmums saprot atšķirību atzišanu, cieņu pret tām un to izmantošanu, lai panāktu

<sup>143</sup> Intervējamā persona: Malgorzata Marek, Korporatīvās atbildības menedžere

<sup>144</sup> *PwC*, “Respecting others”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: <http://www.pwc.com/gx/en/about/ethics-business-conduct/respecting-others.html>

pozitīvu rezultātu – uzņēmuma attīstību un unikalitāti tirgū.<sup>145</sup> Atvērtība, empātija un iecietība nav iedzimtas īpašības – tās ir prasmes, kuras PwC vērtējumā var attīstīt mācoties. Tieši tādēļ uzņēmums ir organizējis mācības šo prasmju attīstīšanai, jo īpaši, uzņēmumu vadībai.

PwC dažādības vadības politikā uzmanība pievērsta dažādību atbalstošiem risinājumiem, piemēram, attālināta darba iespējas, atbalstot darbinieka iespējas strādāt no mājām, lai savienotu darbu ar mācībām vai bērnu audzināšanu. Uzņēmums arī organizē mācības darbiniekiem par dažādības jautājumiem un nodrošina prakses vietas studentiem ar invaliditāti.

PwC Polijā īsteno arī īpašus atbalsta pasākumus sievietēm un cilvēkiem ar invaliditāti. Veiksmīgākais no tiem ir prakses vietu nodrošināšana studentiem ar invaliditāti PwC Polijas birojos. Pieciem praktikantiem tika piedāvātas divu mēnešu prakses vietas, viņi šīs prakses ietvaros veica PwC Polija darba vides izvērtējumu. Tā ietvaros uzņēmuma darba vidē netika konstatēti nozīmīgi šķēršļi, kas varētu traucēt uzņēmumam nodarbināt cilvēkus ar invaliditāti. Praktikanti sagatavoja priekšlikumus par nelieliem uzlabojumiem jauno biroju plānojumā, lai nodrošinātu, ka tomēr visas darba vietas un koptelpas ir pilnībā pieejamas ikvienam. Uzņēmuma pārstāves vērtējumā šī iniciatīva pozitīvi ietekmēja arī citu uzņēmuma darbinieku pārliecību par to, ka „ja ar mani kaut kas notiks, uzņēmums PwC joprojām nodrošinās man darbu”.

## / IEGUVUMI BIZNESAM

Uzņēmumu pārstāvju vērtējumā galvenie dažādības vadības pieejas ieviešanas ieguvumi ir darbinieku apmierinātība ar darbu un efektīvāks komandas darbs. Kā liecina PwC darbinieku aptauja „Globāla darbinieku aptauja” (*Global People Survey*), kurā ir arī jautājumi par dažādības aspektiem, 75% respondentu PwC tīklā (globāli) atzina, ka uzņēmuma darba vide ir iekļaujoša, un tajā tiek cienītas individuālas atšķirības. 71% respondentu ieteiktu PwC citiem kā lielisku darba devēju.<sup>146</sup> Saskaņā ar PwC Polija pārstāves teikto Polijas nodaļas rādītāji šajā jomā ir līdzīgi globālajiem rādītājiem.

Attiecībā uz komandas darbu, kā atzīmē viena no Polijas PwC pārstāvēm, „uzņēmumam ir svarīgi veicināt daudzveidību komandās. Mana pieredze rāda, ka nekas tik labi nestimulē efektīvu darbu kā dažādu darba stilu un dažādu skatījumu savienojums, risinot problēmas.”<sup>147</sup>

2013. gadā PwC Polija saņēma Vienlīdzības svarīguma apbalvojumu (*Equally-Important Award*), un Polijas privāto darba dēvēju konfederācija „Lewiatan” uzņēmumam piešķīra augstu reitingu dažādības indeksā (*Diversity index*).<sup>148</sup> Dažādības indeksu veido vairāki mērījumi, aptverot jautājumus par vienlīdzīgām iespējām un dažādības vadības politiku gan attiecībā uz darbiniekiem, gan uzņēmuma klientiem. Tā ietvaros uzņēmuma izveidotā prakses programma studentiem ar invaliditāti tika atzīta kā labākā prakses programma Polijā.

## / REZULTĀTS MĒRĶA GRUPĀM

Pēc uzņēmuma vadības pārstāvja vērtējuma šobrīd redzamākie uzņēmuma dažādības vadības politikas īstenošanas rezultāti darbinieku piesaistē ir praktikantu programmas ieviešana jauniešiem ar invaliditāti. Četriem no pieciem praktikantiem tika piedāvāti darba līgumi pēc prakses beigām. Uzņēmuma praktikanti savā prakses izvērtējumā novērtēja PwC kā darba devēju, kuram ir pietiekošas zināšanas un sagatavotība, lai nodarbinātu cilvēkus ar invaliditāti. Uzņēmums, izvērtējot šīs iniciatīvas rezultātus, konstatēja nepieciešamību turpmāk plašāk popularizēt darba iespējas PwC cilvēkiem ar invaliditāti tādās profesijās kā auditors,

145 PwC, “Creating value through responsible leadership”, [tiešsaiste]. 2013 [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: [http://www.pwc.com/mt/en/assets/pwcmalta\\_corporate\\_responsibility.pdf](http://www.pwc.com/mt/en/assets/pwcmalta_corporate_responsibility.pdf)

146 PwC, “Our people: Proud to be at PwC”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: <http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2015/our-people.html>

147 O., Grigier, „PwC. Creating value through responsible leadership”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: <http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2015/our-people.html>

148 Diversity Index “JAK POLSKIE FIRMY ZARZADZAJĄ RÓŻNORODNOŚCIĄ? RAPORT Z BAROMETRU RÓŻNORODNOŚCI”, [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: [http://diversityindex.pl/pl-PL/news/show/jak\\_polskie\\_firmy\\_zaradzaja\\_roznorodnoscia\\_raport\\_z\\_barometru\\_roznorodnosci](http://diversityindex.pl/pl-PL/news/show/jak_polskie_firmy_zaradzaja_roznorodnoscia_raport_z_barometru_roznorodnosci)



grāmatvedis, ekonomists un jurists, iekļaujot šo vēstījumu PwC kā darba devēja zīmolā un komunikācijas stratēģijā (*branding*).

Šīs prakses programmas īstenošana ietekmēja arī darbinieku attieksmi kopumā – darbinieki vairāk apzinās, ka jācenšas radīt visiem piemēroti darba apstākļi efektīvam darbam, un tas nenozīmē „īpašu attieksmi” pret kādu konkrētu grupu.

## / SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Kā atzīmē uzņēmuma pārstāve, lai veiksmīgi ieviestu dažādības vadības pasākumus, **ir svarīgs vadības atbalsts un lomu modeļi – cilvēki, kuru paraugam darbinieki labprāt sekos**. Pat ja uzņēmumā kopumā tiek atbalstīta dažādība, pastāv vairākas mentālas „barjeras”, tāpēc ir svarīgi nodrošināt tiešu komunikāciju un mācības par dažādības tēmu. Daudzveidīgu darbinieku piesaiste, darbinieku dažādo vajadzību apzināšana un darba apstākļu nodrošināšana atbilstoši viņu vajadzībām uzlabo uzņēmuma darbības efektivitāti, jo daudzveidīgas komandas spēj radīt labākus risinājumus un nodrošināt labāku sniegumu biznesā, pat, ja sākumā šādu komandu veidošana prasa lielāku piepūli.

## 4. SECINĀJUMI UN REKOMENDĀCIJAS

### 4.1 SECINĀJUMI

- Dažādības vadības pieejas nozīmi uzņēmumu stratēģijās Eiropā un ASV ietekmē vairāki sociāli ekonomiskie aspekti - arvien pieaugoša sabiedrības dažādība, sabiedrības pieprasījums pēc iecietīgas attieksmes pret dažādām grupām, kā arī darbaspēka izmaiņas, ko nosaka sabiedrības novecošanās un migrācija. Uzņēmumi, kas apzināti plāno savu cilvēkresursu stratēģiju, bieži nonāk pie secinājuma, ka daudzveidīgs darbaspēks, tāpat kā sieviešu un vīriešu līdzsvars uzņēmuma komandā, uzlabo produktivitāti un pat finanšu sniegumu.<sup>149</sup>
- Dažādības vadības politikas attīstību ietekmē arī ES vienādu iespēju politikas un līdztiesības tiesiskā regulējuma attīstība, taču jāatzīst, ka dažādības vadība ietver ne tikai vienādu iespēju principu, bet arī proaktīvu pieeju darbaspēka piesaistei un darbam ar klientiem, atzīstot sabiedrības pieaugošo dažādību.
- Dažādības vadības pieeja ir efektīva, ja tā ir integrēta uzņēmuma kopējā stratēģijā un tiek pielietota ikdienas praksē. To pierāda gan šī pētījuma laikā gūtās ārvalstu uzņēmumu pārstāvju atziņas, gan citi pētījumi.<sup>150</sup> Dažādības vadības pielietošana ikdienas praksē nozīmē, piemēram, dažādu sabiedrības grupu pārstāvju iekļaušanu darbinieku atlases procesā, darba vides iekārtošanu tā, lai tajā būtu ērti strādāt dažādiem cilvēkiem, kā arī uzņēmuma pieeju pielāgošanu dažādu klientu vajadzībām.
- Priekšizpētes laikā tika secināts, ka dažādības vadības pieejas īstenošana pozitīvi ietekmē uzņēmumu darbības rezultātus, uzlabojot gan darbinieku motivāciju un produktivitāti, gan arī finanšu rādītājus. Galvenie ieguvumi, kas tiek minēti saistībā ar dažādības vadību, ir uzņēmuma spēja risināt problēmas ar citādāku pieeju, darbinieku motivācijas pieaugums, kā arī inovāciju procesa atdeves palielināšanās.
- Uzņēmumi Latvijā neīsteno visaptverošus un mērķtiecīgus dažādības vadības pasākumus darbinieku atlases procesā, taču atsevišķi dažādības vadības pasākumi tiek īstenoti personāla politikas ietvaros, galvenokārt, lai noturētu esošos darbiniekus un paplašinātu potenciālo darbinieku loku ar jauniem darbiniekiem.
- Latvijā dažādības vadības politika ir noteikta un izstrādāta tikai starptautisku uzņēmumu meitas uzņēmumos, turklāt kā atsevišķs politikas virziens tā ir izstrādāta tikai vienā uzņēmumā – AS „Swedbank”. Turpretī Latvijā dibināti uzņēmumi neveido atsevišķu dažādības vadības politiku ar noteiktiem mērķiem, bet lielākoties īsteno atsevišķus dažādības vadības pasākumus, un tie parasti nav minēti rakstiskos politikas dokumentos.
- Pētījuma dati apliecina, ka tikai nelielā daļā uzņēmumu (33% lielo uzņēmumu un 22% mazo un vidējo uzņēmumu) tiek veikta darbinieku mācība par dažādības un līdztiesības 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. Tikai 3 uzņēmumos vairāk kā puse aptaujāto darbinieku atbildēja, ka uzņēmums organizē mācības par dažādības un līdztiesīgas attieksmes jautājumiem. Visi trīs ir starptautisku uzņēmumu meitas uzņēmumi Latvijā, un šāda veida mācība ir daļa no mātes uzņēmuma politikas.
- Pētījumā iekļautajos uzņēmumos strādā darbinieki no dažādām sabiedrības grupām, līdz ar to vairākumā uzņēmumu faktiski ir vērojama darbinieku dažādība. Turklāt vairākums aptaujāto darbinieku (57% lielo uzņēmumu darbinieki un 70% mazo un vidējo uzņēmumu darbinieki) un gandrīz visi intervētie vadītāji uzskata, ka viņu uzņēmumi atbalsta dažādību vārdos un darbos. Tas liecina par to, ka dažādība jau ir kļuvusi par būtisku vērtību Latvijas uzņēmumu vidū, arī ja uzņēmumi vēl neiedzīvina šīs vērtības savā personāla vadības politikā.

149 McKinsey & Company, "Diversity matters", [tiešsaiste]. London, 2015 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [http://www.McKinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.McKinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)

150 Mor Barak M.E. Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. 3rd Edition. London: SAGE Publications, Inc 2014. 403 pp. ISBN 9781452242231.

- Pētījumā iekļauto uzņēmumu darbinieki un vadītāji kopumā atzīst dažādības vadības pozitīvo ietekmi uz uzņēmumu. Vairāk kā 70% darbinieku uzskata, ka darbinieku dažādība uzlabo darba atmosfēru uzņēmumā, kas potenciāli var uzlabot arī darbinieku vēlmi strādāt šajā uzņēmumā. Aptuveni divas trešdaļas intervēto 33 uzņēmumu vadītāju uzskata, ka darbinieku dažādība rada tiešus ieguvumus biznesam. Šie ieguvumi skar šādas jomas:
  - darbinieku piesaiste un noturība;
  - klientu piesaiste un apmierinātība;
  - komandas darba efektivitāte un produktivitāte.
- Kā liecina veikto starptautisko pētījumu izpēte, daudzveidīgas komandas ir produktīvākas, tās biežāk nāk klajā ar inovatīvām idejām, jo šādās komandās tiek pārstāvēti dažādi viedokļi (aptaujāti vadītāji 321 lielā uzņēmumā visā pasaulē).<sup>151</sup> Pētījumā intervētie Latvijas uzņēmuma vadītāji, kā netiešus mērķtiecīgas dažādības atbalstīšanas ieguvumus nosauc klientu skaita pieaugumu un klientu piesaisti jaunos tirgos.
- Tie Latvijas uzņēmumi, kas apzinās dažādības ieguvumus, apzināti veido tādu pieeju cilvēkresursu politikai un darba vides attīstīšanai, kas palielina dažādības pozitīvo efektu. Nedaudz mazāk kā puse intervēto Latvijas uzņēmumu vadītāju (14 no 33) norāda, ka viņu uzņēmumi mērķtiecīgi apzina savu darbinieku dažādību: dzimumu, vecumu, tautību un citus faktoros. Tomēr liela daļa uzņēmumu neizmanto šim mērķim anonīmu anketēšanu, kas ir droša un ētiska pieeja darbinieku dažādības un viedokļu apzināšanai par patieso dažādības stāvokli uzņēmumā. Kā liecina pētījuma 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.
- Vairākums darbinieku kā lielos, tā arī mazos un vidējos uzņēmumos uzskata, ka darbinieka dzimums, vecums, tautība, veselības stāvoklis, seksuālā orientācija vai reliģija nevar būt šķērslis darbinieka karjeras izaugsmei uzņēmumā. Tomēr dažreiz vecums vai invaliditāte tiek pieminēts kā iespējamais diskriminācijas pamats. Atbalstot dažādību kā uzņēmuma vērtību un veidojot vienlīdzīgas iespējas darbiniekiem neatkarīgi no dzimuma, vecuma, dzimtās valodas, seksuālās orientācijas vai veselības stāvokļa,<sup>152</sup> uzņēmums var izvairīties no diskriminējošas prakses, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma iespējas piesaistīt darbiniekus un noturēt tos.
- Latvijas uzņēmumu vadītāji pārsvarā ir gatavi iespēju robežās pielāgot darba vidi dažādu darbinieku vajadzībām. Tomēr, analizējot sniegtās atbildes un uzņēmumu lielumu, jāsecina, ka ievērojami biežāk darbinieku vajadzības tiek respektētas lielos uzņēmumos (64%), savukārt mazos un vidējos uzņēmumos apstiprinoši atbildējuši tikai 23% intervēto darbinieku.
- Pētījuma ietvaros intervētie uzņēmumu vadītāji atzīst, ka regulāri tiek veiktas klientu apmierinātības aptaujas, vērtējot kopējās apmierinātības tendences, taču to ietvaros netiek vērtēta dažādu klientu grupu apmierinātība. Šāda pieeja ierobežo uzņēmuma iespējas piemērot noteiktu pakalpojumu vai produktu dažādu klientu vajadzībām. Taču darbā ar klientiem vairākums Latvijas uzņēmumu jau tagad cenšas ievērot dažādu klientu intereses, piemēram, izvēloties klientam ērtāko komunikācijas valodu.

<sup>151</sup> Forbes, "Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce" [tiešsaiste]. ASV [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)

<sup>152</sup> Labklājības Ministrija "Vienlīdzīgas attieksmes nodrošināšana darba, sociālajā un pakalpojumu jomā", [tiešsaiste]. Rīga [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu\\_lidztiesiba/situacija\\_latvija/tiesibsargs\\_vienl.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/situacija_latvija/tiesibsargs_vienl.pdf)

- Kopumā var secināt, ka tikai daļa Latvijā aptaujāto uzņēmumu apzināti ievieš dažādības vadības pasākumus. Tie uzņēmumi, kas to dara (veic darbinieku dažādības auditu, cenšas piesaistīt daudzveidīgus darbiniekus, pielāgo darba vidi dažādu darbinieku vajadzībām, organizē mācības par dažādību), jau tagad atzīst šo pieeju par produktīvu. Uzņēmumu vadītāju intervijas liecina, ka kopumā to Latvijas uzņēmumu vadītāji, kas jau ievieš dažādības vadības pieeju vai vismaz atsevišķus pasākumus šajā jomā, saskata līdzīgus ieguvumus kā ES valstu uzņēmumu pārstāvji, kas ievieš dažādības vadību: darbinieku piesaistes iespējas un lojalitāte, iespējas piesaistīt klientus un veicināt komandas produktivitāti.
- Ārvalstu uzņēmumu gadījumu izpēte atklāj, ka dažādības vadības prakse Latvijā un citās ES valstīs daļēji atšķiras. Latvijas uzņēmumi retāk nosaka dažādības vadības politiku rakstītos dokumentos un gandrīz nekad nenosaka mērāmus stratēģiskus mērķus šajā jomā (piemēram, sievietes % vadībā). Tāpat tie retāk sadarbojas ar NVO, kas pārstāv darba tirgū mazāk pārstāvētās grupas. Ārvalstu uzņēmumu prakse liecina, ka viens no resursiem jaunu darbinieku piesaistei no līdz šim darba tirgū mazāk pārstāvētām grupām, ir sadarbība ar dažāda veida NVO, kas pārstāv šīs grupas. Salīdzinoši reti Latvijā tiek ieviesti īpaši pasākumi praktikantu piesaistei no grupām, kas ir mazāk pārstāvētas attiecīgajā tautsaimniecības nozarē (Microsoft projekts *Digigirlz* ir izņēmums). Nevienā izpētajā Latvijas uzņēmumā, atšķirībā, piemēram, no Lielbritānijas uzņēmumiem, nepastāv atbalsta tīkli sievietēm vai darbiniekiem no grupām, kas sabiedrībā pakļautas diskriminācijas riskam.
- Ārvalstu prakses piemēri liecina arī, ka ļoti liela loma dažādības vadības īstenošanā ir uzņēmuma vadībai. Lai dažādības vadības politika būtu veiksmīga un efektīva, uzņēmuma vadībai ir jāpieņem lēmumi un jāievieš tie uzņēmuma ikdienas darbā ar skaidru un mērķtiecīgu komunikāciju un mācībām.
- Tiek secināts, ka dažādības vadības politikas ieviešana uzņēmumā ir laikietilpīgs process, kas notiek vairāku gadu garumā, jo dažādības vadības pieeja ietver ne tikai dažādu darbinieku pieņemšanu darbā, bet arī iecietīgas, draudzīgas darba vides veidošanu ilgtermiņā.
- ES uzņēmumu pārstāvji uzsver, ka, pateicoties dažādības vadības politikas ieviešanai, uzlabojusies uzņēmumu reputācija, atpazīstamība, klientu apmierinātība un arī darbinieku apmierinātība. Turklāt šādas politikas īstenošana palīdz uzņēmumiem piesaistīt un noturēt vistalantīgākos darbiniekus. Uzņēmumu pārstāvji uzsver, ka, īstenojot dažādības vadības politiku, tiek radīta tāda darba vide, kurā darbinieki respektē viens ar otru un spēj lieliski sadarboties.

## 4.2 REKOMENDĀCIJAS

Nr.	Problēma	Rekomendācija	Adresāta grupa
1.	<p>Saskaņā ar pētījuma datiem tiek secināts, ka dažādības vadības politika ir noteikta un izstrādāta tikai starptautisku uzņēmumu meitas uzņēmumos Latvijā. Turpreti Latvijā dibināti uzņēmumi neveido atsevišķu dažādības vadības politiku ar noteiktiem mērķiem, bet lielākoties īsteno dažādus dažādības vadības pasākumus/iniciatīvas.</p>	<p>Uzņēmumiem, kas jau ievieš dažādības vadības pasākumus vai plāno tos ieviest, būtu <b>svaīgi izstrādāt un rakstiski noteikt dažādības vadības politiku</b>. 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.</p>	<p>Uzņēmumu vadība</p>
2.	<p>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 darbinieku atlases posmā netiek sistemātiski izslēgta kāda sabiedrības grupa, kuras prasmes un iemaņas var būt noderīgas – piemēram, jaunieši vai pirmspensijas vecuma cilvēki. Kā liecina pētījuma rezultāti, uzņēmumu vadītājiem ir izveidojies maldīgs priekšstats par Latvijā esošo normatīvo aktu prasībām, tas ir, kādu informāciju un ziņas viņi ir tiesīgi ievākt un uzglabāt par saviem darbiniekiem. Rezultātā, baidoties no likumu pārkāpšanas, uzņēmumi visbiežāk neapkopo informāciju par uzņēmumos esošo darbinieku dažādību un to piederību noteiktām sociālām grupām.</p>	<p>Uzņēmumiem, kuri vēlas apzināt uzņēmumā esošo darbinieku dažādības profilu un tā potenciālu uzņēmuma izaugsmei, būtu lietderīgi reizi gadā <b>veikt anonīmas darbinieku aptaujas, iekļaujot tādus jautājumus, kas ļautu analizēt darbinieku struktūru pēc vecuma, dzimuma, dzimtās valodas, seksuālās orientācijas, fiziskajām spējām, ģimenes stāvokļa u.c.</b> pazīmēm, kas var ietekmēt darbinieka situāciju vai labsajūtu darba vidē, un identificēt veidus, kā nodrošināt vienādas iespējas visiem darbiniekiem iesaistīties uzņēmuma darbībā un attīstībā.</p> <p>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 ievērojot datu konfidencialitātes nosacījumus.</p>	<p>Uzņēmumu vadība, personāla daļa</p>



Nr.	Problēma	Rekomendācija	Adresāta grupa
3.	Pētījuma dati apliecina, ka tikai nelielā daļā uzņēmumu (33% lielo uzņēmumu un 22% mazo un vidējo uzņēmumu) tiek veiktas darbinieku mācības par dažādības un līdztiesības 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.	Uzņēmumiem <b>būtu jāpievērš uzmanība tam, lai darbiniekiem būtu iespēja pilnveidot savu izpratni un zināšanas par dažādības un līdztiesības attieksmes jautājumiem, kā arī attīstīt savas starpkultūru prasmes</b> , jo šādas mācības palīdz vadītājiem un darbiniekiem saprast dažādības ieguvumus kolektīvā un darba vidē, kā arī labāk saprast un sasniegt dažādus klientus un proaktīvi novērst iespējamās pārpratumus vai konfliktus.	Uzņēmumu vadība, personāla daļa
4.	Lielākā daļa aptaujāto uzņēmumu Latvijā darbinieku piesaistes un atlases 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 kādas noteiktas grupas cilvēkus pieteikties uz izsludināto vakanci.	Uzņēmumam ir jāapzinās, ka, <b>lai mērķtiecīgi 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</b> (piemēram, sociālie mediji, uzņēmuma tīmekļa vietne u.c.). Iespēju robežās, darba sludinājumos jāuzsver, ka īpaši tiek 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.	Uzņēmumu vadība, personāla daļa
5.	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.	Ieviešot dažādības vadības principus, uzņēmumiem būtu jāizvērtē iespējas, kā veicināt un atbalstīt to, lai <b>produktu/pakalpojumu komandās, tai skaitā uzņēmuma vadības blokā, darbotos pēc iespējas dažādāki cilvēki</b> - 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.	Uzņēmumu vadība, vidējā līmeņa vadītāji

Nr.	Problēma	Rekomendācija	Adresāta grupa
6.	<p>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 viņu pārliecībai par saviem spēkiem un izaugsmei uzņēmumā, jo viņu situācija darba tirgū joprojām ir nevienlīdzīga.</p>	<p>Uzņēmumos, kuros strādā darbinieki no dažādām sabiedrības grupām, ir ieteicams <b>izveidot atbalsta tīklus tām darbinieku grupām, kuru izredzes darba tirgū vai karjeras izaugsme ir sliktākas nekā vairākumam darbinieku.</b> 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 mācības, mentorings un kopīgi socializēšanās pasākumi.</p>	<p>Uzņēmumu vadība, uzņēmumu darbinieki</p>
7.	<p>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.</p>	<p>Lai sekmētu darbinieku apmierinātību ar darba vidi un radītu iespēju saskaņot darba un ģimenes dzīvi, uzņēmumiem vajadzētu <b>motivēt darbiniekus izmantot iespēju strādāt attālināti vai atbalstīt elastīga darba laika iespēju izmantošanu,</b> 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.</p>	<p>Uzņēmumu vadība, personāldaļa</p>
8.	<p>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.</p>	<p>Uzņēmumiem, meklējot un attīstot sadarbību ar klientiem no citām valstīm, būtu lietderīgi <b>apzināt uzņēmumā pieejamo darbinieku valodas un starpkultūru komunikācijas prasmes,</b> 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 mācības par to, kā visefektīvāk komunicēt ar citu, mazāk zināmu kultūru vai grupu pārstāvjiem.</p>	<p>Uzņēmumu vadība, personāldaļa</p>

Nr.	Problēma	Rekomendācija	Adresāta grupa
9.	Pētījuma ietvaros intervētie uzņēmumu vadītāji atzīst, ka regulāri tiek veiktas klientu apmierinātības aptaujas, vērtējot kopējās apmierinātības tendences, taču to ietvaros netiek izvērtēta dažādu klientu grupu apmierinātība. Šāda pieeja ierobežo uzņēmuma iespējas piemērot pakalpojumus vai produktus dažādu klientu vajadzībām.	Ja uzņēmums vēlas paplašināt klientu loku un <b>veicināt klientu apmierinātību, veicot klientu aptaujas, ir jāvērtē to atbildes dažādu grupu ietvaros</b> , 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 papildu pasākumus pakalpojumu vai produktu uzlabošanai atbilstoši dažādu klientu vajadzībām.	Uzņēmumu vadība, klientu apkalpošanas nodaļas
10.	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.	Uzņēmumiem būtu vērtīgi attīstīt sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām (NVO), kas pārstāv dažādas sabiedrības grupas, jo tās <b>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</b> . Piemēram, Igaunijā NVO, kas strādā ar cilvēkiem ar invaliditāti, nodrošina īpašu mācību uzņēmuma <i>ISS Eesti</i> darbiniekiem, stāstot par to, kas jāņem vērā, strādājot un sazinoties 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.	Uzņēmumu vadība
11.	Lielākajā daļā aptaujāto uzņēmumu Latvijā (90%) īsteno tikai atsevišķus dažādības vadības pasākumus/iniciatīvas, bet efektīvas dažādības vadības pieejas īstenošanai ir nepieciešama rakstiski sagatavota dažādības vadības politika. Tā kā šādas zināšanas un pieredze ir lielākoties tikai starptautisku uzņēmumu meitas uzņēmumiem Latvijā, tad Latvijā trūkst platformas uzņēmumiem savstarpējas pieredzes un labās prakses apmaiņai dažādības vadības jomā.	Sadarbojoties publiskajam un privātajam sektoram dažādības vadības potenciāla attīstībai Latvijā, ir <b>nepieciešams izveidot platformu/sadarbības tīklu, piemēram, Dažādības hartu Latvijā, līdzīgi kā tas ir citās Eiropas valstīs, ar tās starpniecību varētu sekmēt un veicināt uzņēmumu zināšanu un pieredzes apmaiņu dažādības vadības pieejas īstenošanā</b> . 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.	LDDK un LTRK, Pārresoru koordinācijas centrs

Nr.	Problēma	Rekomendācija	Adresāta grupa
12.	Lai gan Latvijā ir noteikta pretdiskriminācijas un dzimumu līdztiesības politika, uzņēmumiem gan privātajā, gan publiskajā sektorā pietrūkst metodiska atbalsta, kā ieviest dažādības vadību.	Valsts politikas veidotājiem, kas atbild par vienlīdzīgas attieksmes un iespēju, un diskriminācijas novēršanas politikas īstenošanu, būtu jāstrādā pie metodisku resursu sagatavošanas un konsultatīva 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.	Valsts politikas veidotāji (LM, KM) sadarbībā ar sociālajiem partneriem (LDDK, LBAS)
13.	Lai gan 61% uzņēmumu vadītāju norāda, ka uzņēmumu telpas ir piemērotas cilvēkiem ar invaliditāti un ka invaliditāte nebūs šķērslis darbam uzņēmumā, ja kandidāta profesionālās prasmes ļaus pildīt darba pienākumus, 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 veicināt nodarbināto cilvēku ar invaliditāti skaita pieaugumu Latvijā, kas šobrīd ir ļoti zems.	Valsts līmenī ir jāidentificē šķēršļi, kas traucē uzņēmējiem nodarbināt cilvēkus ar invaliditāti, un iespēju robežās jāīsteno 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.	Valsts politikas veidotāji (LM, EM)
14.	Tā kā vairākumā Latvijas uzņēmumu vēl netiek īstenota dažādības vadības pieeja, bet sabiedrības „novecošanās” un iedzīvotāju emigrācija jau vidējā termiņā var samazināt kvalificēta darbaspēka pieejamību, ir nepieciešams izglītēt uzņēmumus par dažādības vadības sniegtajām priekšrocībām un parādīt to sabiedrības grupu potenciālu, kas līdz šim darba tirgū ir nodarbinātas salīdzinoši mazāk.	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 viņi dalītos ar pozitīvo pieredzi dažādības vadības īstenošanā. Šādu pieredzes apmaiņas pasākumu īstenošana veicinātu uzņēmumu vadītāju izpratni par dažādības vadības pieeju un tās pozitīvo ietekmi uz biznesa rezultātiem.	Valsts politikas veidotāji (EM, LM)

## PIELIKUMI

### I. PIELIKUMS - IZMANTOTO INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. Árvai, P, "Change Making. presentation downloaded from", [tiešsaiste]. Ungārija, 2014. [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <https://prezi.com/unzdqwcmmww3e/change-making/>
2. Bellmann, L., Gerner, H.D., "Job and worker turnover in german establishments", [tiešsaiste]. Vācija, 2011 [skatīts 2015.gada 24.jūnijā]. Pieejams: <http://ftp.iza.org/dp6081.pdf>
3. Business Case Studies, "Establishing a diversity initiative", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 10.jūnijā]. Pieejams: <http://businesscasestudies.co.uk/cummins/#axzz3sdo8Pd1B>
4. Business Case Studies, "Positive about disability", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 15.jūnijā]. Pieejams: <http://businesscasestudies.co.uk/lloyds-tsb/positive-about-disability/#axzz3sdo8Pd1B>
5. SIA „Cemex”, „Ētikas kodekss”, [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 28.septembrī]. Pieejams: [http://SIA "Cemex".lv/Userfiles/Personals/Etikas%20kodekss\\_23\\_02\\_2015.pdf](http://SIA%20Cemex.lv/Userfiles/Personals/Etikas%20kodekss_23_02_2015.pdf)
6. SIA „Cemex”, "Building Resilient and Sustainable Communities", [tiešsaiste]. Meksika, 2015 [skatīts 2015.gada 28.septembrī]. Pieejams: <http://www.Cemex.com/MediaCenter/PressReleases/PressRelease20150519.aspx>
7. Centrālās statistikas pārvaldes datu bāze, „Patsāvīgo iedzīvotāju skaits līdz darbības, darbības un virs darbības vecuma grupās pēc dzimuma gada sākumā”, [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 10.novembrī]. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale\\_\\_ikgad\\_\\_iedz\\_\\_iedzskaits/ISO022.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale__ikgad__iedz__iedzskaits/ISO022.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0)
8. Centrālās statistikas pārvaldes datu bāze, „Patstāvīgo iedzīvotāju etniskais sastāvs gada sākumā” [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 10.novembrī]. Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale\\_\\_ikgad\\_\\_iedz\\_\\_iedzskaits/ISO070.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociale/Sociale__ikgad__iedz__iedzskaits/ISO070.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0)
9. AS „Cēsu alus”, „POLKA Vērtību ieviešana&iedzīvināšana”, [tiešsaiste]. Rīga: 2014 [skatīts 2015.gada 7.jūnijā]. Pieejams: <http://www.slideshare.net/llgtspeja/cesu-alus-polka>
10. Coding girls, "About", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://girlswhocode.com/>
11. CSR Ilgtspēju tirgus, „Labās prakses iniciatīvu katalogs” [tiešsaiste]. Rīga, 2014. [skatīts 2015.gada 7.jūnijā]. Pieejams: <http://ilgtspeja2.turn.lv/wp-content/uploads/2015/03/csridejutirguskatalogs-140604100826-phapp01.pdf>. un Go Beyond sociālais projekts „Nodarbinātības veicināšana cilvēkiem ar īpašām vajadzībām” [tiešsaiste]. Rīga, 2014 [skatīts 2015.gada 7.jūnijā]. Pieejams: [http://gobeyond.lv/wp-content/uploads/2013/07/RIMI\\_Vadl%C4%ABnijas-cilveku-ar-invalidit%C4%81ti-nodarbin%C4%81%C5%A1anai.pdf](http://gobeyond.lv/wp-content/uploads/2013/07/RIMI_Vadl%C4%ABnijas-cilveku-ar-invalidit%C4%81ti-nodarbin%C4%81%C5%A1anai.pdf)
12. Deloitte, "Only skin deep? Re-examining the business case for diversity", [tiešsaiste]. Australia, 2011 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [https://www.ced.org/pdf/Deloitte\\_-\\_Only\\_Skin\\_Deep.pdf](https://www.ced.org/pdf/Deloitte_-_Only_Skin_Deep.pdf)
13. Department for Business Innovation & Skills, "Bis occasional paper No. 4, The Business Case for Equality and Diversity" [tiešsaiste]. 2013 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.raeng.org.uk/publications/other/the-business-case-for-equality-and-diversity>



14. Diversity Index "JAK POLSKIE FIRMY ZARZĄDZAJĄ RÓŻNORODNOŚCIĄ? RAPORT Z BAROMETRU RÓŻNORODNOŚCI", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: [http://diversityindex.pl/pl-PL/news/show/jak\\_polskie\\_firmy\\_zarzadzaja\\_roznorodnoscia\\_raport\\_z\\_barometru\\_roznorodnosci](http://diversityindex.pl/pl-PL/news/show/jak_polskie_firmy_zarzadzaja_roznorodnoscia_raport_z_barometru_roznorodnosci)
15. EFQM Good Practise Competition, "Achieving Sustainable Excellence", [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 29.maijs]. Pieejams: [http://www.efqm.org/sites/default/files/gpc2015\\_promo\\_v0.2.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/gpc2015_promo_v0.2.pdf)
16. Ericsson, "Our approach", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 3.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ericsson.com/thecompany/sustainability-corporateresponsibility/our-approach>
17. Ericsson, "Recognition and Awards", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 3.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ericsson.com/careers/our-story/recognition-awards>
18. Estonian Demographic Association, "Estonian population development in European and Baltoscandian context", [tiešsaiste]. Igaunija, 2012 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://www.popest.ee/node/28>
19. European Commission "Population Ageing in Europe" [tiešsaiste] 2014 [skatīts 2015.gada 11.jūnijā]. Pieejams: [http://www.net4society.eu/\\_media/Population\\_Ageing\\_in\\_Europe.pdf](http://www.net4society.eu/_media/Population_Ageing_in_Europe.pdf)
20. European Commission (2012), "Managing Diversity at Work". Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, 17 pp. ISBN 9789279218415
21. European Commission, "Overview of Diversity Management Implementation and Impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union" [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 1.septembrī]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm)
22. European Commission, "Startup Europe: founders of Prezi, Alumn-e, paj and CartoDB declared Europe's top web entrepreneurs of 2014", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 29.maijā]. Pieejams: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/startup-europe-founders-prezi-alumn-e-paj-and-cartodb-declared-europes-top-web-entrepreneurs>
23. European Union Platform of Diversity Charters "Assessing Diversity Impact in Business", [tiešsaiste]. Eiropas Savienība, 2014 [skatīts 2015.gada 6.augustā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing\\_diversity2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/assessing_diversity2014_en.pdf)
24. European Commission "Diversity Charters across the EU" [tiešsaiste] 2015 [skatīts 2015.gada 9.septembrī]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm)
25. European Union, "Hungary: Developing childcare services to help parents back to work", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 29.maijā]. Pieejams: [http://europa.eu/epic/countries/hungary/index\\_en.htm](http://europa.eu/epic/countries/hungary/index_en.htm)
26. Fazer Group, "An Equal and Diverse Workplace", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 25.augustā]. Pieejams: <http://www.fazergroup.com/careers/great-tasting-jobs/an-equal-fair-and-diverse-workplace/>
27. Forbes, "Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce" [tiešsaiste]. ASV [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)
28. GenCo Partnership, "AT-15 Gender (-Diversity) sensitive business culture @ Hewlett Packard Austria" [skatīts 2015.gada 5.jūlijā]. Pieejams: <http://gender-competence.eu/en/toolkit3/AT-15>
29. GenCo Partnership, "Gender and Diversity Management. Diversity through women in technology", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 23.jūnijā]. Pieejams: <http://gender-competence.eu/en/toolkit3/AT-03>
30. Grigier, "PwC. Creating value through responsible leadership", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: <http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2015/our-people.html>
31. HP, "Global Diversity & Inclusion", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: <http://www8.hp.com>

hp.com/us/en/hp-information/about-hp/diversity/index.html

32. HP, "Annual Report 2014", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 1.jūlijā]. Pieejams: <http://h30261.www3.hp.com/~media/Files/H/HP-IR/documents/reports/2015/hpq-annual-report-2014.pdf>

33. HP, "HP 2014 Living Progress Report", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: <http://h20195.www2.hp.com/V2/GetPDF.aspx/c04152740.pdf>

34. HR magazine, "One in five Tesco workers are over 50", [tiešsaiste]. Anglija, 2008 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/one-in-five-tesco-workers-are-over-50>

35. Infineon, "Diversity", [tiešsaiste]. 2015 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: <http://www.infineon.com/cms/en/careers/why-us/diversity/>

36. Infineon, "Human Resources Report 2014", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report\\_2014.pdf](http://www.infineon.com/human-resources-report-2014/files/Human-Resources-Report_2014.pdf)

37. Ipreo, "Proxy season review: Germany", [tiešsaiste]. Vācija, 2011 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.ipreo.com/deutsch/pdf/German\\_Proxy\\_Season\\_Review\\_-\\_2011.pdf](http://www.ipreo.com/deutsch/pdf/German_Proxy_Season_Review_-_2011.pdf)

38. ISS, "ISS Eesti AS signed a diversity agreement", [tiešsaiste]. Igaunija, 2014 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://www.ee.issworld.com/en/press/news/2014/12/11/mitmekesisuse-kokkulepe>

39. ISS, "ISS World", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://www.issworld.com/about-iss/strategy>

40. Kandola, R. & J. Fullerton, "Managing the Mosaic: Diversity in Action." 2nd Edition. London: CIPD Publishing House, 1998. 168 pp. ISBN 9780852927427.

41. Karabacakoglu, F., Ozbilgin., O., "Global Diversity Management at Ericson: the business case", [tiešsaiste]. Turcija: 2012 [skatīts 2015.gada 3.jūlijā]. Pieejams: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045028pp.82-83>.

42. Karta, "Diversity unites us", [tiešsaiste]. Polija, 2013 [skatīts 2015.gada 31.jūlijā]. Pieejams: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/KARTA-R-Przewodnik-ANG-podglad-OST.pdf>

43. Keil M., Amershi B., Holmes S., Jakoblonki H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh K. „Starptautiskā dažādības vadības apvienība”, [tiešsaiste]. Rīga, 2007 [skatīts 2015.gada 1.maijā]. Pieejams: [http://www.lak.lv/uploads/filedir/Faili/Dazadibas\\_celvedis.pdf](http://www.lak.lv/uploads/filedir/Faili/Dazadibas_celvedis.pdf)

44. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, „Ilgspējas indekss”, [tiešsaiste]. Rīga [skatīts 2015.gada 20.augustā]. Pieejams: <http://incsr.eu/lv/novertejums/ilgtspejas-indekss/>

45. Labklājības Ministrija "Vienlīdzīgas attieksmes nodrošināšana darba, sociālajā un pakalpojumu jomā", [tiešsaiste]. Rīga [skatīts 2015.gada 2.jūlijā]. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu\\_lidztiesiba/situacija\\_latvija/tiesibsargs\\_vienl.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/situacija_latvija/tiesibsargs_vienl.pdf)

46. Latvijas Republikas Saeima: „Par Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. – 2020. gadam”, Latvijas Vēstnesis, 2013. 9.janvāris.

47. Latvijas Republikas Saeima: Darba likums, Latvijas Vēstnesis, 2001. 6.jūlijs

48. LDDK, „Lekcija "Dažādības pievienotā vērtība biznesam””, [tiešsaiste]. Rīga, 2014. [skatīts 2015.gada 28.oktobrī]. Pieejams: <http://www.lddk.lv/notikums/lekcija-dazadibas-pievienota-vertiba-biznesam/>

49. M., Kock, "Disability Law in Germany: An Overview of Employment, Education and Access Rights", [tiešsaiste]. Vācija, 2011 [skatīts 2015.gada 20.jūnijā]. Pieejams: [http://www.researchgate.net/publication/43601396\\_Disability\\_Law\\_in\\_Germany\\_An\\_Overview\\_of\\_Employment\\_Education\\_and](http://www.researchgate.net/publication/43601396_Disability_Law_in_Germany_An_Overview_of_Employment_Education_and)

## Access\_Rights

50. McKinsey & Company, "Diversity matters", [tiešsaiste]. London, 2015 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [http://www.McKinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.McKinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)
51. McKinsey, "Why Diversity Matters" [tiešsaiste]. London, 2015 [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: [http://www.McKinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.McKinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)
52. Monks, K. "The Business Impact for Equality and Diversity. Dublin: The Equality Authority" [tiešsaiste]. Īrija, 2007 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://www.ihrec.ie/download/pdf/the\\_business\\_impact\\_of\\_equality\\_and\\_diversity.pdf](http://www.ihrec.ie/download/pdf/the_business_impact_of_equality_and_diversity.pdf)
53. Mor Barak M.E. "Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace." 3rd Edition. London: SAGE Publications, Inc 2014. 403 pp. ISBN 9781452242231.
54. Nodarbinātības valsts aģentūra, „Pārskats par bezdarba situāciju valstī”, [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 10.novembrī]. Pieejams: [http://www.nva.gov.lv/docs/28\\_55db1a725c3445.49266031.pdf](http://www.nva.gov.lv/docs/28_55db1a725c3445.49266031.pdf)
55. O’Connell, P. and Russell, H. "Equality at Work? Workplace Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work" [tiešsaiste]. 2005 [skatīts 2015.gada 10.jūnijā]. Pieejams: <https://www.esri.ie/news/equality-at-work-workplace-equality-policies-flexible-working-arrangements-and-the-quality-of-work/>
56. Office for National Statistics, "Full report – Women in the labour market", [tiešsaiste]. Anglija, 2013 [skatīts 2015.gada 30.jūlijā]. Pieejams: [http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776\\_328352.pdf](http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776_328352.pdf)
57. Office for National Statistics, "Migration Statistics", [tiešsaiste]. Anglija, 2015 [skatīts 2015.gada 28.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/migration1/migration-statistics-quarterly-report/february-2015/index.html>
58. Office for National Statistics, "Population ageing in the United Kingdom", [tiešsaiste]. Anglija, 2015 [skatīts 2015.gada 28.jūlijā]. Pieejams: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/migration1/migration-statistics-quarterly-report/february-2015/index.html>
59. Orange, "Corporate social responsibility report Orange Polska", [tiešsaiste]. Polija, 2013 [skatīts 2015.gada 6.augustā]. Pieejams: [http://www.orange.com/en/content/download/24047/525927/version/3/file/Orange-RSE2013-EN\\_W3C.pdf](http://www.orange.com/en/content/download/24047/525927/version/3/file/Orange-RSE2013-EN_W3C.pdf)
60. Orange, "Ethic code and policies", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 31.jūlijā]. Pieejams: <http://www.orange-ir.pl/csr/ethic>
61. Pārresoru koordinācijas centrs, „Latvija 2030”, [tiešsaiste]. Rīga, 2010 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: <http://www.pkc.gov.lv/nap2020/latvija2030>
62. Prezi, "#mynerdstory—Vera Gergely, Project Manager", [tiešsaiste]. Ungārija, 2014 [skatīts 2015.gada 30.maijā]. Pieejams: <http://blog.prezi.com/latest/2014/1/30/mynerdstoryvera-gergely-project-manager.html>
63. Prezi, "A progamozás az új szexi", [tiešsaiste]. Ungārija, 2014 [skatīts 2015.gada 3.jūnijā]. Pieejams: <http://vs.hu/magazin/osszes/a-programozas-az-uj-szexi-0704>
64. Prezi, "Junior mentoring program", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gadā 3.jūnijā]. Pieejams: [https://prezi.com/login/?next=https%3A%2F%2Fso.prezi.com%2Fauth%2F%3Fredirect\\_uri%3Dhttps%3A%2F%2Fjump.prezi.com%2F](https://prezi.com/login/?next=https%3A%2F%2Fso.prezi.com%2Fauth%2F%3Fredirect_uri%3Dhttps%3A%2F%2Fjump.prezi.com%2F)
65. Prezi, "Our values at work", [tiešsaiste]. 2014 [skatīts 2015.gada 29.maijā]. Pieejams: <https://prezi.com/vkww8grvkfc3/prezi-our-values/>

66. PwC, "Our people: Proud to be at PwC", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: <http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2015/our-people.html>
67. PwC, "Respecting others", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: <http://www.pwc.com/gx/en/about/ethics-business-conduct/respecting-others.html>
68. PwC, "Creating value through responsible leadership", [tiešsaiste]. 2013 [skatīts 2015.gada 26.augustā]. Pieejams: [www.pwc.com/mt/en/assets/pwcmalta\\_corporate\\_responsibility.pdf](http://www.pwc.com/mt/en/assets/pwcmalta_corporate_responsibility.pdf)
69. Romaster, "Ismét lehet pályázni a HBLF-ROMASTER Alapítvány pályázatára", [tiešsaiste]. Ungārija, 2015 [skatīts 2015.gada 30.maijā]. Pieejams: [http://www.romaster.hu/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=193:ismet-lehet-palyazni-a-hblf-romaster-alapitvany-palyazatar-&catid=34:general&Itemid=1](http://www.romaster.hu/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=193:ismet-lehet-palyazni-a-hblf-romaster-alapitvany-palyazatar-&catid=34:general&Itemid=1)
70. Sabiedrības integrācijas fonds, „Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos”, [tiešsaiste]. Rīga, 2014 [skatīts 2015.gada 1.jūnijā]. Pieejams: [http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-lidzt/petijums/precizets\\_zinojums\\_final.pdf](http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-lidzt/petijums/precizets_zinojums_final.pdf)
71. Sabiedrības integrācijas fonds, „Pētījums par pretdiskriminācijas politikas uzraudzības sistēmas izstrādi. Pētījuma rezultātu ziņojums” [tiešsaiste]. Rīga, 2015 [skatīts 2015.gada 6.maijā]. Pieejams: [http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-dazadiba/Petijums\\_diskr\\_final.pdf](http://www.sif.gov.lv/images/files/SIF/progress-dazadiba/Petijums_diskr_final.pdf),
72. Sippola, A., red. "Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management", [tiešsaiste]. Somija, 2007 [skatīts 2015.gada 11.jūnijā]. Pieejams: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf)
73. Sodexo, "Diversity and Inclusion: our priorities", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 1.augustā]. Pieejams: <http://www.sodexo.com/en/corporate-responsibility/diversity-inclusion/our-priorities.aspx>
74. Tesco, "Our code of business conduct", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 29.jūlijā]. Pieejams: [http://www.tescopl.com/assets/files/cms/Code\\_of\\_business\\_conduct\\_2015.pdf](http://www.tescopl.com/assets/files/cms/Code_of_business_conduct_2015.pdf)
75. The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), "The business case for diversity management", [tiešsaiste]. UK, 2014 [skatīts 2015.gada 7.maijā]. Pieejams: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/human-capital/pol-tp-tbcfdm-diversity-management.pdf>
76. UK Essays, "Difficulty in handling diversity workforce. Management esssay", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 27.jūnijā]. Pieejams: <http://www.ukessays.com/essays/management/difficulty-in-handling-diversity-workforce-management-essay.php>
77. United nations global compact, "Transformin business, changing the world", [tiešsaiste]. [skatīts 2015.gada 25.augustā]. Pieejams: <https://www.unglobalcompact.org/library/1331>
78. Zankovska-Odiņa S., „Mācību kursa „Dažādības vadība. Neizmantotās iespējas” metodiskās vadlinijas” [tiešsaiste]. Rīga, 2013 [skatīts 2015.gada 9.septembrī]. Pieejams: [http://www.vas.gov.lv/lv/box/files/par\\_mums\\_projekti/dvkursametodiskasvadlinijas.pdf](http://www.vas.gov.lv/lv/box/files/par_mums_projekti/dvkursametodiskasvadlinijas.pdf)

## 2. PIELIKUMS - PĒTĪJUMA SĀKOTNĒJĀ IZLASĒ IEKĻAUTO UZŅĒMUMU PILNAIS SARAKSTS

N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
1		Balticovo	AS	vidējs	Iecava	x	
2	Lauksaimniecība, mežsaimniecība	Latvijas Valsts meži	AS	liels	Rīga	x	
3		Dimdiņi	SIA	vidējs	Gulbene	x	
4		Baltic devon mink	SIA	vidējs	Iecava	x	



N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
5		Latvijas balzams	AS	liels	Rīga	x	
6		Aldaris	AS	liels	Rīga	x	x
7		Lauma	AS	liels	Liepāja	x	
8		Lat eko food	SIA	mazs	Ādaži	x	
9		Dobeles dzirnavnieks	AS	liels	Dobele	x	
10		Valmieras stikla šķiedra	As	liels	Valmiera	x	
11		Laima	AS	liels	Rīga	x	
12		Spilva	SIA	liels	Babīte	x	
13		Beekid	SIA	mazs	Ķekava	x	
14		Madara cosmetics	SIA	vidējs	Rīga	x	
15		Fazer Latvia	SIA	liels	Ogre	x	
16		Staļi	SIA	vidējs	Cēsis	x	
17		Frame house	SIA	vidējs	Rīga	x	
18	Ražošana	Baltrotors	SIA	vidējs	Salaspils	x	
19		Cēsu alus	AS	vidējs	Cēsis	x	
20		Lāči	SIA	vidējs	Babīte	x	
21		Food union	AS	liels	Rīga	x	
22		Energofirma JAUDA	AS	vidējs	Rīga	x	
23		Cemex	SIA	liels	Brocēni	x	x
24		Latvijas maiznieks	AS	liels	Daugavpils	x	
25		Saldus pārtikas kombināts	SIA	vidējs	Saldus	x	
26		Grindex	AS	liels	Rīga	x	
27		Junge (kūku paradīze)	SIA	mazs	Cēsis	x	
28		Pakoline	SIA	mazs	Aizkraukle	x	
29		Dilers	SIA	vidējs	Rīga	x	
30		Vaide	SIA	vidējs	Rīga	x	
31		Micro dators	SIA	mazs	Rīga	x	

N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
32	Ražošana	Kurzemes granulas	SIA	vidējs	Ventspils	x	
33		Lilit	SIA	mazs	Rīga	x	x
34		Kronus	SIA	vidējs	Rīga	x	
35		Stenders	SIA	liels	Rīga	x	
36		Pure chocolate	SIA	liels	Pūre	x	
37		Latfood	AS	liels	Ādaži	x	
38		Iecavnieks&Co	SIA	vidējs	Iecava	x	x
39		Linum color	SIA	mazs	Iecava	x	x
40		Putnu fabrika Ķekava	AS	liels	Ķekava	x	
41		GaujaAB	SIA	vidējs	Inčukalns	x	
42		Daiļrade Koks	SIA	liels	Rīga	x	
43		Preco	SIA	vidējs	Lielvārde	x	
44		Anna Barons	SIA	mazs	Rīga	x	
45		Vispool	SIA	mazs	Olaine	x	
46		Verry berry	SIA	mazs	Gaujiena	x	
47		Attirance	SIA	vidējs	Rīga	x	
48		Latplanta	AS	vidējs	Babīte	x	
49		Peruza	SIA	vidējs	Ropaži	x	
50		Norden cosmetics	SIA	mazs	Mārupe	x	
51		Būvniecība	RE&RE	SIA	liels	Rīga	x
52	Siguldas būvmeistars		AS	vidējs	Sigulda	x	
53	Binders		SIA	liels	Rīga	x	
54	Dores fabrika		SIA	mazs	Amata	x	
55	Merks		SIA	liels	Rīga	x	
56	Arčers		SIA	vidējs	Rīga	x	
57	RBSSKALS		AS	liels	Rīga	x	x
58	Nordic homes		SIA	vidējs	Ozolnieki	x	
59	Latvijas tilti		AS	vidējs	Rīga	x	
60	Cross Timber Systems		SIA	vidējs	Jelgava	x	
61		Būvnieku alianse	SIA	mazs	Rīga	x	
62		WWL houses	SIA	mazs	Jelgava	x	
63		ABSsystems	SIA	mazs	Jelgava	x	
64	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Rimi	SIA	Liels	Rīga	x	
65		Viesnīca Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
66		Statoil Fuel & Retail Latvia	SIA	liels	Rīga	x	

N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
67		Drogas	AS	liels	Rīga	x	
68		Pata AB	SIA	vidējs	Rīga	x	
69		Farmeko	SIA	vidējs	Rīga	x	
70		Jānis Roze	SIA	vidējs	Rīga	x	
71		ABB	SIA	vidējs	Rīga	x	
72		Aga	SIA	vidējs	Rīga	x	
73		GlaxoSmith Kline Latvia	SIA	vidējs	Rīga	x	
74		Volvo Truck Latvia	SIA	vidējs	Rīga	x	
75		Konekesko Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	x
76		Latvia tours	SIA	vidējs	Rīga	x	
77		Maxima	SIA	liels	Rīga	x	x
78		Tez tour	SIA	vidējs	Rīga	x	
79		Vēl vairāk saules	SIA	vidējs	Rīga	x	
80		Roche Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
81		Narvesen Baltija	SIA	liels	Rīga	x	
82		Lage Ko	SIA	liels	Rīga	x	
83	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Lulū pica	SIA	vidējs	Rīga	x	x
84		Pipelife Latvia	SIA	mazs	Rīga	x	x
85		Rāmkalni	SIA	vidējs	Inčukalns	x	
86		Lido	SIA	liels	Rīga	x	
87		Prisma	SIA	liels	Rīga	x	
88		Apgāds Zvaigzne ABC	SIA	vidējs	Rīga	x	
89		Coffee Inn	SIA	vidējs	Rīga	x	x
90		Depo diy	SIA	liels	Rīga	x	
91		Reaton Ltd	SIA	vidējs	Rīga	x	
92		Stockmann	SIA	liels	Rīga	x	
93	Coca-Cola HBC Latvia	SIA	vidējs	Rīga	x		
94	Krāsu serviss	SIA	vidējs	Rīga	x		
95	Kalnkrūzes	SIA	mazs	Rīga	x		
96	Philip Morris Latvia	SIA	mazs	Rīga	x	x	
97	Virši-A	SIA	liels	Rīga	x	x	
98	Bosch	SIA	vidējs	Rīga	x		
99	Gandrs	SIA	mazs	Rīga	x		
100	Street Food Inc.	SIA	mazs	Rīga	x		
101	Trusis kafe	SIA	mazs	Rīga	x		
102	Johnson& Johnson AB	SIA	vidējs	Rīga	x		

N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
103	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Baltic restaurants Latvia	SIA	vidējs	Rīga	x	
104	Transporta un uzglabāšana	Pasažieru vilciens	AS	liels	Rīga	x	
105		Latvijas dzelzceļš	Valsts AS	liels	Rīga	x	
106		DPD Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
107		DHL Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
108		Baltic trans logistics	SIA	vidējs	Rīga	x	
109		Baltic taxi	SIA	vidējs	Rīga	x	
110		Ventspils reiss	Pašvaldības SIA	mazs	Ventspils	x	
111		Latvijas gaisa satiksme	Valsts AS	vidējs	Rīga	x	
112		Latvijas pasts	Valsts AS	Liels	Rīga	x	
113		LatRosTrans	SIA	vidējs	Ilūkste	x	
114		Air Baltic corporation	SIA	liels	Rīga	x	
115		Dominante	AS	vidējs	Ķekava	x	
116		Rīgas satiksme	SIA	liels	Rīga	x	
117		TNT Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
118		DSV transport	SIA	vidējs	Rīga	x	
119		Ace logistics Latvia	SIA	vidējs	Rīga	x	
120		Pasta un kurjeru serviss	SIA	mazs	Rīga	x	
121		Omniva	SIA	mazs	Rīga	x	
122		Optilog	SIA	vidējs	Rīga	x	
123	Lady taxi	SIA	vidējs	Rīga	x		
124	Ritloģistika	SIA	mazs	Rīga	x		
125	Sungate	SIA	vidējs	Rīga	x		
126	Bilatrix	SIA	vidējs	Rīga	x		
127	CLM transport	SIA	mazs	Rīga	x		
128	Latvijas mobils telefons	SIA	liels	Rīga	x		
129	Grifs AG	SIA	liels	Rīga	x		
130	Electrolux Latvia Ltd.	SIA	vidējs	Rīga	x		
131	Aerodium	SIA	mazs	Sigulda	x		
132	Accenture	Latvijas filiāle	liels	Rīga	x		
133	SWEDBANK	AS	liels	Rīga	x	x	
134	PwC Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	x	
135	4 Finance	SIA	vidējs	Rīga	x		

N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
136		Baltikums	AAS	vidējs	Rīga	x	
137		EY (Ernst&Young)	SIA	vidējs	Rīga	x	x
138		Balta	SIA	vidējs	Rīga	x	
139		Ogres rajona slimnīca	SIA	vidējs	Ogre	x	
140		Veselības centrs 4	SIA	vidējs	Rīga	x	
141		Draugiem.lv	SIA	mazs	Rīga	x	x
142		Latvijas Radio un televīzijas centrs	Valsts AS	vidējs	Rīga	x	
143		Radio SWH	AS	vidējs	Rīga	x	
144		Latvijas loto	SIA	liels	Rīga	x	
145		Olympic Casino Latvia	SIA	Liels	Rīga	x	
146		SEB	AS	liels	Rīga	x	
147		CSDD	Valsts AS	liels	Rīga	x	
148		ZAAO	SIA	vidējs	Valmiera	x	x
149		Groglass	SIA	mazs	Rīga	x	
150	Citi komerc-pakalpojumi	X Infotech	SIA	mazs	Rīga	x	
151		Lingmaster	SIA	mazs	Rīga	x	
152		Lattelecom	SIA	liels	Rīga	x	
153		Exigen Services Latvia	SIA	vidējs	Rīga	x	x
154		Baltic flags	SIA	vidējs	Rēzekne	x	
155		Capital	AS	vidējs	Rīga	x	
156		Vaives	SIA	mazs	Rīga	x	
157		Teka telekom	SIA	mazs	Rīga	x	
158		Atea Global services	SIA	vidējs	Rīga	x	
159		Nordea	AS	liels	Rīga	x	
160		Venstspils Nafta termināls	SIA	vidējs	Ventspils	x	
161		Daugavpils siltumtīkli	Pašvaldību AS	vidējs	Daugavpils	x	
162		G4s Latvia	AS	vidējs	Rīga	x	
163		Bite Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
164		Vidzemes slimnīca	SIA	liels	Valmiera	x	
165		Poligrāfijas grupa Mūkusala	SIA	vidējs	Rīga	x	

N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
166		Tieto Latvija	SIA	liels	Rīga	x	x
167		Viasat	SIA	liels	Rīga	x	
168		Elva Baltic	SIA	vidējs	Rīga	x	
169		IBM Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
170		Compensa Services	SIA	vidējs	Rīga	x	
171		Getliņi eko	SIA	liels	Rīga	x	
172		Sadales tīkls	AS	liels	Rīga	x	
173		Tele2	SIA	liels	Rīga	x	
174		Stora Enso Latvija	AS	liels	Smiltene	x	
175		DNB banka	AS	liels	Rīga	x	
176		Danske bank	AS	liels	Rīga	x	
177		BTA	AAS	liels	Rīga	x	
178		Latio	SIA	mazs	Rīga	x	
179		Gjensidige Baltic	AAS	liels	Rīga	x	
180		Microsoft Latvija	SIA	mazs	Rīga	x	x
181	Citi komerc-pakalpojumi	Rīgas revidentu birojs	SIA	mazs	Rīga	x	
182		Domenika Latvija	SIA	vidējs	Rīga	x	
183		Liepājas RAS	SIA	vidējs	Grobiņa	x	
184		Datorzinību centrs	AS	mazs	Rīga	x	x
185		Pegasus group	SIA	mazs	Rīga	x	x
186		MTG Latvia	SIA	vidējs	Rīga	x	x
187		A birojs	SIA	mazs	Rīga	x	x
188		Statoil Fuel& Retail business centre	SIA	vidējs	Rīga	x	
189		Executive Search Baltics	SIA	mazs	Rīga	x	
190		Impel serviks	SIA	liels	Rīga	x	x
191		Citadele	SIA	liels	Rīga	x	
192		Hauska& Partner	SIA	mazs	Rīga	x	x
193		BT1	SIA	mazs	Rīga	x	x
194		Eiro personāls	SIA	mazs	Rīga	x	x



N.p.k.	Tautsaimniecības nozare	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	MVU / Liels	Atrašanās vieta	Dalība dažādības vadības identificēšanā	Dalība darbinieku anketēšanā un vadītāju intervēšanā
195	Citi komercpakalpojumi	E-Synergy	SIA	mazs	Rīga	x	x
196		CityCredit (mobilly)	SIA	mazs	Rīga	x	x
197		Language master international	SIA	mazs	Rīga	x	
198		ImperioEstate	SIA	mazs	Rīga	x	
199		Fastr Books (Fabula)	SIA	mazs	Rīga	x	x
200		Froont	SIA	mazs	Rīga	x	

### 3. PIELIKUMS - INTERVĒTO UZŅĒMUMU PĀRSTĀVJU/APTAUJĀTO DARBINIEKU UZŅĒMUMU SARAKSTS

N.p.k.	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	Uzņēmuma lielums	Nozare	Intervējamais
1	A-birojs	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
2	Aldaris	AS	Liels	Ražošana	Personāla daļas vadītājs Komunikāciju direktors
3	BT1	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Valdes priekšsēdētājs
4	Cemex	SIA	Liels	Ražošana	Valdes loceklis
5	Coffee Inn	SIA	Vidējs	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Vadītājs
6	Datorzinību centrs	AS	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
7	Draugiem.lv	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Personāldaļas vadītājs
8	Eiro personāls	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Valdes loceklis
9	E-Synergy	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
10	EY (Ernst&Young)	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Personāldaļas vadītājs Mārketinga daļas vadītājs

N.p.k.	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	Uzņēmuma lielums	Nozare	Intervējamais
11	Fastr Books (Fabula)	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
12	Hauska&Partner	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
13	Iecavnieks&Co	SIA	Vidējs	Ražošana	Vadītājs
14	Impel serviks	SIA	Liels	Citi komercpakalpojumi	Valdes priekšsēdētājs
15	Konekesko	SIA	Vidējs	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Personāldaļas vadītājs
16	Aģentūra Lilita	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Valdes loceklis
17	Lulū pica	SIA	Vidējs	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Vadītājs
18	Maxima	SIA	Liels	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Personāldaļas vadītājs Personāla vadības departamenta direktors
19	Microsoft Latvija	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Personāldaļas vadītājs
20	Mobilly (City Credit)	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
21	MTG Latvia	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Personāldaļas vadītājs
22	Painteco (Linum Color)	SIA	Mazs	Ražošana	Vadītāja vietnieks
23	Pegasus group	SIA	Mazs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
24	Pipelife Latvia	SIA	Vidējs	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Vadītājs
25	PwC Latvija	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Vadītājs
26	RBSSKALS	AS	Liels	Būvniecība	Valdes loceklis
27	RE&RE	SIA	Liels	Būvniecība	Valdes loceklis
28	Swedbank	AS	Liels	Citi komercpakalpojumi	Valdes loceklis – personāldaļas vadītājs

N.p.k.	Uzņēmuma nosaukums	Uzņēmējdarbības forma	Uzņēmuma lielums	Nozare	Intervējamais
29	Tieto Latvija	SIA	Liels	Citi komercpakalpojumi	Personāldaļas vadītājs Mārketinga un komunikāciju speciālists
30	Virši-A	SIA	Liels	Citi komercpakalpojumi	Izpilddirektors
31	ZAAO	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Valdes loceklis
32	Exigen Services Latvia	SIA	Vidējs	Citi komercpakalpojumi	Valdes loceklis
33	Philip Morris Latvia	SIA	Mazs	Tirdzniecība, izmitināšana, ēdināšana	Korporatīvo attiecību speciālists

#### 4. PIELIKUMS - ĀRVALSTU UZŅĒMUMU INTERVĒTO EKSPERTU SARAKSTS

N.p.k.	Uzņēmuma nosaukums	Valsts	Intervējamais
1	ISS A/S (ISS Eesti)	Igaunija	Personāla daļas vadītāja ISS Igaunija – Helo Tamme
2	Prezi	Ungārija	„Ideju mājas” menedžere Julianna Pécsi , sabiedrisko attiecību un korporatīvās sociālās atbildības menedžeris Gábor Váry
3	Tesco PLC (Tesco)	Lielbritānija	Korporatīvās sociālās atbildības menedžeris Laurence Webb
4	Ericsson	Zviedrija	Iesaistīšanās un dažādības globālā vadītāja (Global Head of engagement and Diversity), pārstāv visus Ericsson birojus Maria Angelica Perez
5	Hewlett Packard (HP)	Austrija	Personāldaļas vadītāja HP Austrija Birgit Aichholzer
6	Infineon	Vācija	Dažādības pārstāve Infineon Vācija Bernadette Seitz
7	Sodexo	Īrija	Dažādības un iekļaujošās politikas konsultants Sodexo Īrija Raj Brainch Dažādības un iekļaujošās politikas vice prezidents Sodexo Īrija Jean-Michel Monnot
8	Orange S.A (Orange)	Polija	Korporatīvās sociālās atbildības eksperts Orange Polija Monika Kulik
9	Oy Karl Fazer Ab (Fazer)	Somija	Vice prezidente Mika Videman
10	PricewaterhouseCoopers (PwC)	Polija	Sabiedrisko attiecību daļas vadītāja PwC Polija Malgorzata Marek

Pētījums 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 tika īstenotas vairākas aktivitātes: situācijas apzināšana un dažādības vadības idejas popularizēšana privātajā sektorā, video stāstu izveide par stereotipu un aizspriedumu ietekmi uz katra cilvēka domāšanas, reakcijas veidu par noteiktām grupām vai personām; pētījums par romu tautības iedzīvotāju situāciju un apstākļiem, un multiplikatoru jeb zināšanu tālāknesēju apmācību programma, kuras ietvaros tika 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)