



## Mācību kursa „Dažādības vadība. Neizmantotās iespējas!” metodiskās vadlīnijas

Sigita Zankovska-Odiņa  
Latvijas Cilvēktiesību centra politikas analītiķe

Konsultante: Marija Golubeva, ICF GHK vecākā konsultante

Vadlīnijas sagatavotas projekta „Starpkultūru un dažādības vadības mācību sistēmas izveide publiskā sektora darbiniekiem” ietvaros. Par vadlīniju saturu atbild biedrība „Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS”. Projekts īstenots ar Eiropas Trešo valstu valstspiederīgo integrācijas fonda atbalstu (Fonds 75% un valsts budžeta līdzekļi 25%).



## KURSA APRAKSTS

Migrācijas un globalizācijas apstākļos Latvijas sociālā un kultūras karte ir būtiski mainījusies un mūsu sabiedrība kļūst aizvien daudzveidīgāka. Dažādu etnisko un sociālo grupu līdzdalība darba tirgū un citās sabiedriskās dzīves aktivitātēs nodrošina ne tikai jaunus resursus, bet arī sniedz jaunus izaicinājumus, liekot radīt vidi, kurā atšķirības tiek atzītas un novērtētas.

Mūsdienu tirgus apstākļos ikviens pakalpojumu sniedzējs – uzņēmums, valsts un pašvaldības iestāde, sabiedriskā organizācija – ir ieinteresēts, lai tam būtu paši profesionālākie darbinieki, kas spēj nodrošināt gan organizācijas attīstību un mērķu sasniegšanu, gan veidot labu kontaktu ar klientiem un sadarbības partneriem. Viena no veiksmīgākajām metodēm, kas veicina organizāciju attīstību aizvien pieaugošas dažādības apstākļos, ir *dažādības vadība (diversity management)*. Dažādības vadība palīdz īstenot praksē vienlīdzīgas pieejas principu, attiecībā uz dažādām sabiedrības grupām, tanī pašā laikā respektējot atšķirības starp tām. Dažādības vadība ir spēja apzināties, ka atšķirības starp cilvēkiem var pārvērst par organizācijas iespējām un resursu. Tā dod iespēju ikvienam atklāt un izmantot savas spējas, jo nodrošina dažādu grupu pārstāvjiem vienlīdzīgas iespējas pieteikties amatam, celt savu kvalifikāciju un virzīties pa karjeras kāpnēm. Savukārt dažādība organizācijā palīdz veicināt dažādu sabiedrības grupu uzticēšanos un pārvarēt komunikācijas barjeras, tādējādi ņemot vērā sabiedrības atšķirīgās vajadzības.

**Kursa mērķis:** celt publiskās pārvaldes iestāžu kompetenci un prasmes, nodrošinot pakalpojumus daudzveidīgiem klientiem.

### **Kursa ietvaros sasniedzamie rezultāti (zināšanas un prasmes):**

- 1) zināšanas un izpratne par dažādības un dažādības vadības jēdzieniem, dažādības vadības īstenošanas stratēģijām un pasākumiem;
- 2) spēja analizēt efektīvas dažādības vadības priekšrocības un identificēt galvenos izaicinājumus;
- 3) prasme apzināt nepieciešamās pārmaiņas savā organizācijā un izstrādāt priekšlikumus to īstenošanai, pamatojot ieguvumus un sasniedzamos rezultātus.

**Ieteicamais kursa ilgums:** 360 minūtes. Šāda kursa apjoma ietvaros iespējams gūt pamatzināšanas par dažādības vadību. Tomēr, lai tēmu apgūtu padziļināti, t.sk. padziļināti aplūkotu tēmu par diskriminācijas novēršanu un praktiski izstrādātu organizācijas dažādības vadības stratēģiju vai vienlīdzības plānu, kursa apjomu ieteicams palielināt līdz divām vai trijām pilnām apmācību dienām.

**Ieteicamais kursa dalībnieku skaits:** no 15 līdz 25 dalībniekiem. Dalībnieku skaitam ir liela nozīme kursā izmantoto metožu izvēlē. Ja dalībnieku skaits ir mazs, lielāku uzsvaru ieteicams likt uz individuālām sarunām un diskusijām. Savukārt, lai nodrošinātu visu dalībnieku iesaisti lielākas grupas gadījumā, ieteicams izmantot darbu grupās.

**Kursa pārskats:**

| Laiks | Minūtes | Tēma  | Metode  |
|-------|---------|---|---|
| 00.00 | 60      | Dažādība un tās sociālās dimensijas                           | Lekcija<br>Diskusija<br>Prāta vētra                                   |
| 01.00 | 60      | Dažādības vadība: pieejas un pamatuzdevumi                    | Lekcija<br>Diskusija<br>Prāta vētra<br>Darbs grupās                   |
| 02.00 | 60      | Priekšrocības, ko sniedz efektīva dažādības vadība            | Lekcija<br>Diskusija<br>Prāta vētra<br>Darbs grupās<br>Video          |
| 03.00 | 60      | Galvenie izaicinājumi dažādības vadībai: varas nozīme un loma | Lekcija<br>Diskusija<br>Darbs grupās<br>Simulācijas spēle             |
| 4.00  | 120     | Dažādības vadība īstenošanas pasākumi                         | Lekcija<br>Diskusija<br>Pieredzes<br>apmaiņa<br>Video<br>Darbs grupās |

**Ieteikums vadītājam (-iem):** apmācībās būtu vēlams izmantot daudzveidīgas, savstarpēji papildinošas metodes. Pamata metodes ir sekojošas: lekcijas; diskusijas; praktiski uzdevumi; prāta vētras; lomu un simulāciju spēles; videomateriālu analīze; rakstīto materiālu analīze.

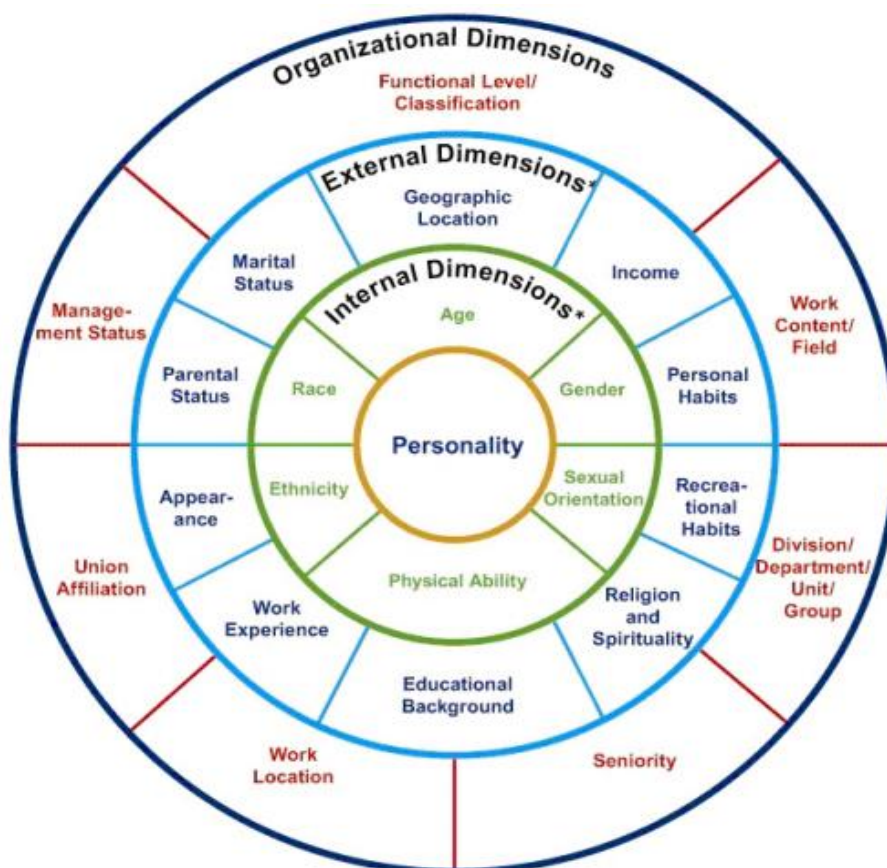
## KURSA TĒMU APRAKSTS

### Dažādība un tās dimensijas

Katrs no mums ir atšķirīgs. Atšķiras spējas, dzīves pieredzes, vēlmes, vajadzības, sociālekonomiskais stāvoklis, etniskā izcelsme, izglītība, vecums un simtiem citu faktoru. Šīs atšķirības gan tieši, gan netieši ietekmē mūsu vērtības, attieksmi, dzīvesveidu un to, kā mēs strādājam. Kad domājam paši par sevi, šīs īpatnības mums šķiet pašsaprotamas. Bet ne vienmēr mums ir viegli pieņemt atšķirīgo citā cilvēkā. Tāpēc viens no svarīgākajiem dažādības vadības priekšnosacījumiem ir spēja apzināties citādo un spēja to akceptēt apkārtējā vidē (darbā, uz ielas, pasākumā, veikalā vai izglītības iestādē). Bet, lai to sasniegtu, mums katram ir jāapzinās sava identitāte un daudzveidība.

Lai rosinātu diskusiju par dažādību un tās ietekmi, ieteicams izmantot *dažādības apli*, kas ietver 4 dažādības dimensijas:

- 1) *Personība* (iekšējais aplis);
- 2) *Iedzimtās īpašības* (iekšējā dimensija): tās ir lietas, kas nav atkarīgas no cilvēka gribas un nav viegli maināmas: vecums, dzimums, seksuālā orientācija, invaliditāte (veselības stāvoklis), rase/ etniskā piederība, reliģija. Tieši šīs īpašības visbiežāk tiek aizsargātas ar pret-diskriminācijas likumu palīdzību.
- 3) *Iegūtās īpašības* (ārējā dimensija): ietver lietas, ko cilvēks dzīves laikā var mainīt un papildināt, tādas kā ienākumi, izglītības līmenis, darba pieredze, ģeogrāfiskais izvietojums, ģimenes stāvoklis, u.c.
- 4) *Darba vides ietekmes/ lomas* (organizacionālā dimensija): nosaka mūsu lomu un pozīciju darbavietā vai organizācijā: vadītājs, departaments, darba pienākumi, u.c.



Avots: Gardenswartz and Rowe (2008).

Būtiski uzsvērt, ka:

- 1) Dažādība var būt redzama un neredzama;
- 2) Dažādības dimensijas atrodas gan starp grupām, gan starp indivīdiem, un cilvēks var piederēt vairāk nekā tikai vienai konkrētai grupai;
- 3) Dažādības dimensijas nepārtraukti mainās;
- 4) Dažādības dimensijas ne vienmēr ir skaidras un viegli definējamas;
- 5) Dažādības dimensijas ir savstarpēji saistītas.

**Svarīgi atcerēties:** būt *vienlīdzīgiem* nenozīmē būt *vienādiem*. Cilvēki atšķiras pēc iedzimtām un iegūtām īpašībām, interesēm, spējām un citiem parametriem. Arī piederība dažādām grupām un no tā izrietošās atšķirīgās vajadzības, prasa atšķirīgas pieejas. Tāpēc mēs nevaram visiem piemērot vienotu modeli un standartu, vienotu darbības metodi un attieksmi. Tomēr gala rezultātam, kas tiek sasniegts, ir jābūt vienlīdzībai.

## Uzdevumi<sup>1</sup>

### Priekšrocības, ko rada piederība kādai grupai

Sadaliet kursa dalībniekus nelielās grupās (5-6 cilvēki) un lūdziet grupām raksturot:

- 1) Kādas ir priekšrocības piederēt pie vairākuma?
- 2) Kādas ir priekšrocības piederēt pie mazākuma (tiem kas kaut kādā veidā atšķiras)?<sup>2</sup>

Diskusijas ietvaros Jūs varat jautāt:

- 1) Kas nosaka šīs priekšrocības?
- 2) Vai ir kādas priekšrocības, kas piemīt abām grupām un nav atkarīgas no personas piederības kādai grupai?
- 3) Vai vienas grupas priekšrocības var uzskatīt par otras grupas trūkumu (zaudējumu)?

### Daudzveidības pazīmes raksturo katru mūsdienu pilsētu, arī Latvijā.

Izvēlēties kādu no zemāk piedāvātajiem piemēriem un nosauciet, kādi faktori, Jūsaprāt, būtu jāņem vērā pašvaldības iestādēm, strādājot ar iedzīvotājiem šajā rajonā/ apdzīvotā vietā. Kādi iedzīvotāju daudzveidības aspekti pašvaldības darbiniekiem jāņem vērā, lai veidotu veiksmīgu komunikāciju un sadarbību ar iedzīvotājiem?

- Rajons Rīgas centrā, kur atrodas daudz starptautisko uzņēmumu biroju un vēstniecību.
- Rajons Rīgas nomalē, kur lielākā daļa dzīvojamo māju ir padomju laikā būvētās daudzstāvu mājas. Pēdējā laikā rajonā izvēlas dzīves vietu arī cilvēki no Moldovas un Ukrainas, kas atbrauc strādāt kuģu būvniecības nozarē.
- Rajons Rīgas nomalē, kur lielākā daļa dzīvojamo māju ir privātmājas, lielākoties celtas vēl pirms neatkarības atgūšanas.
- Rajons tuvu stacijai, kur ir liels sociālo namu īpatsvars, starp to iedzīvotājiem ir arī daži cilvēki ar bēgļa/ patvēruma meklētāja statusu.

<sup>1</sup> Katru uzdevumu iespējams pielāgot attiecīgajai kursa auditorijai

<sup>2</sup> 'Vairākuma' un 'mazākuma' jēdzienu vēlams adaptēt konkrētai situācijai un tēmai. Piemēram, runājot par Latvijas sabiedrību 'vairākums' būs 'latvieši' vai 'pilsoņi', savukārt mazākums – 'etniskās minoritātes', 'imigranti' vai 'nepilsoņi'. Runājot par vispārējo izglītības sistēmu, 'vairākums' var būt 'sievietes' vai 'Latvijas pastāvīgo iedzīvotāju bērni', savukārt mazākums – 'vīrieši', 'imigrantu bērni' vai 'bērni ar īpašām vajadzībām'.

## **Vērts noskatīties**

Lai rosinātu diskusiju par to kā mēs redzam sevi un kā mūs redz citi, ieteicams noskatīties šo video: *The jigsaw of identity: One person, many pieces*, European Commission 2009. Pieejams: <http://www.youtube.com/watch?v=Z7RStdudc5eY>

Lai pārietu pie tēmas par dažādības vadību, rosiniet grupas diskutēt par sekojošiem jautājumiem:

- 1) Vai dažādība Eiropā tiek uzskatīta par priekšrocību vai problēmu?
- 2) Vai dažādība Latvijā tiek uzskatīta par priekšrocību vai problēmu?

## Dažādības vadība: pieejas un pamatuzdevumi

Viena no metodēm, kas veicina organizāciju, tai skaitā valsts iestāžu, dzīvotspēju un attīstību aizvien pieaugošas dažādības apstākļos, ir *dažādības vadība*. Tā palīdz īstenot praksē vienlīdzīgas pieejas principu attiecībā uz dažādām sabiedrības grupām, tajā pašā laikā respektējot atšķirības starp tām.

Pastāv uzskats, ka dažādības vadība rūpējas tikai par mazaizsargāto grupu, tādu kā cilvēku ar invaliditāti, etnisko minoritāšu, u.c. iekļaušanu darba vidē vai pakalpojumu saņēmēju lokā. Tomēr svarīgi uzsvērt, ka tā kā dažādības vadība ir orientēta uz visdaudzveidīgāko talantu atklāšanu un veicināšanu tās ieviešana var uzlabot ne tikai mazaizsargāto vai mazāk pārstāvēto grupu iespēju pieteikties amatiem, celt savu kvalifikāciju vai virzīties pa karjeras kāpnēm, bet arī visu darbinieku darba apstākļus un motivāciju. Līdz ar to dažādības vadība nav stāsts tikai par 'viņiem'. To labi ilustrē Kultūrsensitīvās (profesionālās) darbības virzības shēma.<sup>3</sup>



Pētījumi un dažādības vadības ieviešanas prakse citās valstīs liecina, ka dažādības vadībai ir četri pamatuzdevumi:

- 1) piesaistīt, nodarbināt un noturēt cilvēkus no dažādām grupām un ar visdažādākajām spējām;
- 2) radīt darba vidi, kurā katrs cilvēks jūtas cienīts un var maksimāli sevi realizēt;
- 3) saskatīt savus klientus tādus, kādi viņi ir, nevis tādus, kādus mēs tos gribam redzēt, tādējādi radot pakalpojumus, kas atbilst atšķirīgo klientu vajadzībām; un
- 4) izmantot dažādas iniciatīvas, lai mazinātu nevienlīdzību.

Dažādības vadība uzlabo veidus, kādā cilvēki pieņem kvalitatīvus lēmumus situācijās, kurās ir kritiskas atšķirības, līdzības un saspīlējumi. Bet tieši kvalitatīvi lēmumi ir tie, kas palīdz organizācijām noteikt un īstenot trīs būtiskus mērķus:

- misiju (*kāds būs mūsu darbības veids?*),
- vīziju (*kādi mēs vēlamies būt?*),
- stratēģiju (*kā mēs vēlamies sasniegt izvirzīto misiju un vīziju?*).

<sup>3</sup> Hanovs D., Meņšikovs V., Mihailovs I.J., Tēraudkalns V., Volkovs V., iepazīsti Eiropu, iepazīsti Latviju. Ievads starpkultūru komunikācijā. 7.nodaļa Dažādības vadība, Daugavpils, 2012., 123.lpp. Shēma adaptēta un pielāgota atbilstoši eksperimentālā kursa dalībnieku ierosinājumiem (03.06.2013.).

Būtiski minēt arī to, ka dažādības vadība nenozīmē:

- Izturēties pret visiem pilnīgi vienādi;
- Piešķirt minoritāšu grupām “papildus tiesības”;
- Piesaistīt darbiniekus nevis pēc kvalifikācijas, bet pēc statusa;
- Kvotu noteikšanu noteiktu grupu pārstāvju pieņemšanai darbā.

### **Diskusijas jautājums**

Kādām kompetencēm jāpiemīt cilvēkam, lai tas būtu ‘atvērts’ dažādības vadībai?

### **Uzdevums**

Raksturojiet, kāpēc dažādības vadības ieviešana var būt nozīmīga Latvijas organizācijām/ Jūsu organizācijai? Lai rosinātu diskusiju par dažādiem organizāciju tipiem, sadaliet dalībniekus mazākās grupās un lūdzat tām raksturot dažādības vadības ieviešanas nozīmīgumu:

- 1) valsts pārvaldē;
- 2) pašvaldības iestādēs;
- 3) privātajā biznesā;
- 4) sabiedriskajās organizācijās;
- 5) izglītības iestādēs; utt.

Šis uzdevums Jums dos iespēju pāriet pie nākamās kursa tēmas, kas saistīta ar priekšrocībām, ko sniedz dažādības vadība.



## Priekšrocības, ko sniedz efektīva dažādības vadība

Lai organizācijas būtu ieinteresētas ieviest dažādības vadības pasākumus, tām jāapzinās, kādus ieguvumus un priekšrocības šādas politikas ieviešana tām sniegs. Vairāki pētījumi par organizācijām, kuras ievieš dažādības vadības un vienlīdzības stratēģijas, parāda, ka mērķtiecīga dažādības politikas īstenošana var radīt reālus ieguvumus, neatkarīgi no tā, vai organizācija darbojas privātajā, valsts vai bezpeļņas sektorā un vai tā ir liela vai maza. Lūk tikai daži no ieguvumiem:

- Veicina ne-diskrimināciju un normatīvo aktu ievērošanu, līdz ar to ir mazāki izdevumi strīdu risināšanā;
- Veicina sociāli atbildīgas politikas ieviešanu, kas nodrošina organizācijas ilgtspēju;
- Piesaista un notur augsti kvalificētu personālu;
- Uzlabo darbinieku attiecības un darba vidi, samazina kadru mainību un jaunu kadru rekrutēšanas izmaksas, saglabā zināšanas un ekspertīzi;
- Papildinošas kompetences – iemaņas, zināšanas, uzskati, dažāda pieeja problēmu risināšanai veicina inovācijas;
- Dod iespēju izstrādāt un nodrošināt konkrētus pasākumus/ programmas/ pakalpojumus, līdz ar to uzlabojot sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti;
- Paaugstina konkurētspēju un paplašināšana tirgus iespējas;
- Uzlabo dažāda veida procedūras organizācijas iekšienē (attiecībā uz darbiniekiem, klientiem);
- Palielina sabiedrības uzticēšanos organizācijai/ pakalpojumu sniedzējam;
- Palielinoties klientu apziņas līmenim, pieaug klientu lojalitāte;
- Pilnīgāka pieeja investīcijām.

## Uzdevums

### Kāds no tā labums

Izvēlieties kādu no zemāk minētajiem piemēriem un nosauciet kādi būtu nozīmīgākie ieguvumi, ja šīs grupas tiktu iekļautas minētajās organizācijās<sup>4</sup>?

- vīrieši skolā;
- mazākumtautības valsts pārvaldē;
- cilvēki ar invaliditāti privātajā biznesā;
- imigranti nevalstiskajās organizācijās;
- sievietes policijā un armijā.

Pēc tam, kad grupas savā starpā izdiskutējušas par ieguvumiem, lūdzat tām identificēt galvenos šķēršļus, kas liedz iepriekš minētajām grupām iekļauties minētajās organizācijās? Lūdzat identificēt gan ārējos šķēršļus (tos, kurus grūti ietekmēt no organizācijas puses), gan iekšējos šķēršļus (tos, kurus var mazināt organizācijas ietvaros). Šis uzdevums Jums palīdzēs pāriet pie kursa nākamās tēmas, kas aplūko galvenos dažādības vadības izaicinājumus.

## Vērts noskatīties

Lai rosinātu diskusijas par priekšrocībām, ko sniedz dažādības vadība, ieteicams noskatīties šo video: *Making the best use of everyone's talents: promoting diversity in the workplace*, European Union, 2010. Pieejams: <http://www.youtube.com/watch?v=YGyhCC4Dj6U>

<sup>4</sup> Konkrēto grupu aprakstu vēlams pieskaņot apmācību grupas dalībnieku profilam

## Galvenie izaicinājumi dažādības vadībai: varas nozīme un loma

Kā jebkuras politikas ieviešana, arī dažādības vadības ieviešanu var kavēt vairāki būtiski faktori. Nozīmīgākie no tiem ir:

- Stereotipi - vispārēji, vienkāršoti, noturīgi priekšstati par dažādām sociālām, tai skaitā arī etniskām grupām, un to raksturīgām īpašībām – fiziskām īpatnībām, uzskatiem, sociālām lomām;
- Aizspriedumi - kādas sociālās grupas vai tās dalībnieku pozitīvs vai negatīvs vērtējums;
- Diskriminācija – nepamatota atšķirīga attieksme, kāda aizliegta pamata dēļ.

Tomēr īpaša loma organizācijas attīstībā var būt *varas attiecībām*, jo varas struktūra organizācijā ietekmē darbinieku iespējas ietekmēt darba plānošanu un darba rezultātu noteikšanu un vērtēšanu, un beigu beigās – viņu iespējas ietekmēt organizācijas attīstību.

Runājot par varu, būtiski uzsvērt valodas un informācijas lomu, jo:

- izmantotā *valoda* ietekmē to, vai cilvēks jūtas kā pilnvērtīgs komunikācijas dalībnieks, vai arī kā bezspēcīgs objekts, ar kuru rīkojas citi;
- valoda var pildīt sociālās norobežošanas un atstumšanas funkciju;
- *informācija* ir vērtīgs resurss, tāpēc regulējot piekļuvi informācijai, var palielināt savu varu – spēja kontrolēt citus cilvēkus noteiktās situācijās.

Lai mazinātu darbinieku iespējas neētiski un nepamatoti kontrolēt/ ietekmēt citus darbiniekus un klientus, organizācijas nereti izmanto sekojošas procedūras:

1. Anonimitāte
  - Anonīmas vērtēšanas veidlapas (darbiniekiem, lai izvērtētu vadītāju darbu; studentiem, lai izvērtētu pasniedzējus; iestādes apmeklētājiem, lai izvērtētu pakalpojumu sniedzējus);
  - Karstā līnija par ētikas un interešu konflikta jautājumiem;
  - Personāla atlases jomā: Anonīmas veidlapas par amata kandidātu dzimumu, rasi, invaliditāti (tiek izmantotas vairākās valstīs, piemēram, Īrijā, Lielbritānijā, ASV), ko amata kandidāts nosūta atsevišķi no darba pieteikuma, lai organizācija varētu monitorēt, cik kandidātu no attiecīgas grupas kopumā piesakās darbam šajā organizācijā, un secināt, vai kādas grupas pārstāvjiem nav īpašu barjeru, ko, iespējams, veido par personāla atlasi atbildīgās nodaļas/ personas.
2. Obligāta informācijas sniegšana
  - Vairākās organizācijas pastāv politika vienmēr sniegt visiem darbiniekiem un/ vai klientiem noteikta veida informāciju (piemēram, par karjeras iespējām, par iestādes pakalpojumiem, par papildus informācijas saņemšanas iespējām).

### Diskusijas jautājums

Ļoti bieži mums liekas, ka vara pieder tikai augstāk stāvošam vadītājam. Tomēr arī ikvienam no mums kaut kādā brīdī pieder vara, ko mēs vara izmantot pozitīvi (palīdzot kādam), vai negatīvi (ierobežojot kāda iespējas). Aiciniet grupu diskutēt par to, kam un kādos brīžos ir vara viņu organizācijā?

### Uzdevumi

#### Ideālā organizācija

Lūdziet grupām aprakstīt organizāciju, kura vislabāk atbilst viņu priekšstatiem par:

- iekļaujošu un atvērtu organizāciju;

- izslēdzošu organizāciju.

Būtiski, lai organizācija tiktu aprakstīta, ņemot vērā dažādas iesaistītās puses: attiecībās ar klientiem, darbinieku savstarpējās attiecībās, attiecībās starp darbiniekiem un vadību. Lai arī neviena organizācija nav ideāla, šāds uzdevums var identificēt organizāciju stiprās un vājās puses. Īpaši tāpēc, ka katrs dalībnieks šo uzdevumu veiks vispirms, vērtējot savu esošo darbavietu.

#### Procedūras varas mazināšanai

Grupa A: Izvēlēties vienu no grupā pārstāvētām iestādēm/ organizācijām.

Izdomājiet, ar kādu procedūru palīdzību būtu iespējams nodrošināt darbiniekiem labāku pieeju informācijai par karjeras (izaugsmes) iespējām iestādē, un par viņu individuālām karjeras izredzēm atkarībā no izglītības/ pieredzes/ darba efektivitātes.

Informācijas pieejamības/ aprites mērķis ir nodrošināt lielāku pārskatāmību un mazināt manipulācijas iespējas (piemēram, karjeras ‘bremzēšana’ no tiešā vadītāja puses).

Grupa B: Izvēlēties vienu no grupā pārstāvētām iestādēm/ organizācijām.

Izdomājiet, ar kādu procedūru palīdzību būtu iespējams mazināt aizspriedumu un personiskās attieksmes ietekmi uz pakalpojumu kvalitāti pašvaldības apmeklētāju pieņemšanas centrā.

Procedūru mērķis ir arī diskriminācijas iespēju novēršana.

#### **Vērts noskatīties**

Lai rosinātu diskusiju par dažādības vadības izaicinājumiem, tostarp diskrimināciju, ieteicams noskatīties šo video: *Diversity and discrimination at work*, Euronews 2013. Pieejams: <http://www.euronews.com/2012/04/16/diversity-and-discrimination-at-work/>

## Dažādības vadība īstenošanas pasākumi

Lai arī dažādības vadības pasākumi organizācijā var aptvert ļoti plašu darbību loku, to ieviešana var būt atkarīga no katras organizācijas specifikas. Lūk daži no pasākumiem, par kuriem ir vērts diskutēt apmācību kursa ietvaros:

- **Organizācijas dažādības audits** - tautība, reliģija, lietotās valodas, dzimums, vecums, invaliditāte; utt. Palīdz noteikt, kuras grupas nav pietiekoši pārstāvētas, kā arī palīdz salīdzināt darbinieku sastāvu ar sabiedrības demogrāfisko sastāvu.
- **Darbaspēka piesaistes politikas izstrāde**, paplašinot izmantoto metožu un resursu klāstu (piem., īpaši mērķētas reklāmas; konkrēti noteiktas prasmes, zināšanas, profesionālā pieredze; intervijas vietas/ laika pielāgošana, sadarbība ar dažādām organizācijām). Daudzveidīgs un augsti kvalificēts darbaspēks palīdz organizācijām vienkāršāk piemēroties daudzveidīgā klientu loka prasībām, tādējādi uzlabojot klientu apkalpošanu.
- **Dažādības programmu vai stratēģiju izstrāde**, kas izskaidro un nosaka organizācijas nostāju daudzveidības, sociālās integrācijas un vienlīdzības jautājumos. Organizācijas misijas un vīzijas izstrāde. Neaizmirstiet par principu: “Nekas par mums bez mums!”
- **Cilvēkresursu politikas izstrāde**, kas vērsta uz darba vides uzlabošanu un darbinieku pieredzes pilnveidošanu (ģimenes un darba apvienošana; elastīgs darba laiks; vienlīdzīgas karjeras izaugsmes iespējas, labāko darbinieku apbalvošana). Uzticības persona konfliktu gadījumos.
- **Darba devēju veiktas aptaujas**, lai izpētītu darbinieku attieksmi un apmierinātības līmeni, lai noteiktu konkrētas jomas, kuras nepieciešams pētīt padziļināti un uzlabot. Tāpat var tikt veiktas aptaujas, kuru ietvaros darbinieki vērtē tiešos vadītājus. Tomēr svarīgi atcerēties, ka obligāts nosacījums jebkādu aptauju veikšanai ir atgriezeniskā saite.
- **Visu līmeņu darbinieku apmācība**, kas ietver informētības uzlabošanu par daudzveidības un vienlīdzības jautājumiem, starpkultūru kompetences un tiešo darba pienākumu veikšanai nepieciešamo prasmju paaugstināšanu. Ievada un adaptācijas programmas jaunajiem darbiniekiem. Valodas un integrācijas programmas migrējošiem darbiniekiem.
- **Iekšējās un ārējās komunikācijas uzlabošana** - efektīvi organizēta iekšējā un ārējā komunikācija veicina ideju un zināšanu apmaiņu un novērš problēmu veidošanos. Darbinieku sapulces un neformālie pasākumi; atvērtība idejām un ierosinājumiem; informācijas izvietošana dažādās valodās un kanālos, mājas lapas pieejamība dažādās valodās, tulkošanas pakalpojumi, utt.
- **Darbinieku sadarbības tīklu un resursu/ atbalsta grupu izveide**, kuru mērķis ir palīdzēt organizācijas vadībai izstrādāt dažādības stratēģijas, nodrošināt atbalstu un palīdzību darbiniekiem, kas pieder konkrētajai grupai, kā arī veicināt sadarbību ar noteiktām sabiedrības grupām ārpus organizācijas.
- **Jaunu klientu piesaiste** – jānoskaidro, cik daudzveidīgs ir jūsu klients, jāizpēta jauno klientu vajadzības un jārada tiem atbilstoši pakalpojumi (īpaši pakalpojumi dažādām grupām). Darbinieki, kuri pārstāv kādu noteiktu sabiedrības grupu, var daudz labāk identificēt un izprast šīs grupas dzīves stilu un vajadzības.
- **Sadarbības veidošana ar dažāda veida sabiedriskajām organizācijām** - organizācijas, kas pārstāv noteiktas sabiedrības grupas, var kļūt par tiltu starp pakalpojumu sniedzēju un kopienu – gan nodrošinot efektīvāku informācijas apmaiņu, gan nodrošinot noteiktu pakalpojumu sniegšanu.
- **Organizācijas sniegto pakalpojumu monitorings** - izmantojot dažādas metodes, tiek apzināts, cik pieejami ir organizācijas sniegtie pakalpojumi esošajiem/ jaunajiem klientiem un dažādām sabiedrības grupām; cik labi tiek nodrošināti pakalpojumi un kāda

ir klientu pieredze izmantojot organizācijas piedāvātos pakalpojumus, skaidrs sūdzību un ierosinājumu iesniegšanas mehānisms.

### **Diskusijas jautājumi**

Lūdzat grupām raksturot, kādi dažādības vadības pasākumi tiek īstenoti viņu darbavietā?

- attiecībā uz darbiniekiem,
- attiecībā uz klientiem/pakalpojumu saņēmējiem.

Apkopojot visu kura laikā iegūto informāciju, zināšanas un pieredzi, lūdzat dalībniekus raksturot, kādi varētu būt dažādības vadības ieviešanas ieguvumi un draudi viņu organizācijā.

### **Vērts noskatīties**

Lai sniegu ieskatu dažādības vadības pasākumos, ko īsteno biznesa uzņēmumi Latvijā, ieteicams noskatīties šos video, kas tapuši diskusijas „Labākais, ko publiskā pārvalde var pārņemt no biznesa vides” (14.05.2013.) ietvaros:

- Darbinieki paziņo, kur ir un kad būs atpakaļ. DRAUGIEM.LV piemērs: <http://www.youtube.com/watch?v=C7o-0bbrGEY&feature=youtu.be>;
- RIMI piemērs: [http://www.youtube.com/watch?v=oHb\\_5hGym4o&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=oHb_5hGym4o&feature=youtu.be)

## Kursa ietvaros ieteicams izmantot šādus palīgmateriālus:

- Zankovska-Odiņa S., Vienlīdzīgs, bet ne vienāds.; politika.lv, 20.05.2013. Pieejams: <http://politika.lv/article/vienlidzigs-bet-ne-vienads>
- Lazda-Mazula I., Dažādību vadība (Diversity Management), Sabiedrības integrācijas fonds, 2013. Pieejams: [http://www.sif.IUv/images/files/SIF/starpkulturu\\_kom/2013/raxts\\_nr2.pdf](http://www.sif.IUv/images/files/SIF/starpkulturu_kom/2013/raxts_nr2.pdf)
- Hanovs D., Latvijas reģionu mazo pašvaldību stratēģijas dažādības vadībā. Sabiedriskās politikas analīze un rekomendācijas situācijas maiņai.; Rīga, 2012. Pieejams: [http://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/7/1326/1/Mazas\\_pasvaldibas.pdf](http://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/7/1326/1/Mazas_pasvaldibas.pdf)
- Hanovs D., Meņšikovs V., Mihailovs I.J., Tēraudkalns V., Volkovs V., iepazīsti Eiropu, iepazīsti Latviju. Ievads starpkultūru komunikācijā. 7.nodaļa Dažādības vadība, Daugavpils, 2012.
- Kolčanovs B., Zankovska-Odiņa S., Kamenska A., Zālītis K., Atšķirīgs klients daudzveidīgā Latvijā. Papildināts izdevums. Mācību līdzeklis iestāžu darbiniekiem, kas sniedz pakalpojumus trešo valstu valstspiederīgo pilsoņiem, Latvijas Cilvēktiesību centrs, 2011. Pieejams: [http://cilvektiesibas.org.lv/site/attachments/29/01/2012/001-144\\_GRAMATA\\_preview\\_encr.pdf](http://cilvektiesibas.org.lv/site/attachments/29/01/2012/001-144_GRAMATA_preview_encr.pdf)
- Golubeva M., Kažoka I., Rastrigina O, Dažādības vadība publiskajā pārvaldē: attīstīto valstu pieredze un Latvijas situācijas novērtējums, Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS, 2011. Pieejams: [http://www.providus.lv/upload\\_file/Publikācijas/2011/Marija%20Golubeva\\_Zinojums\\_Dazadibas%20vadiba.pdf](http://www.providus.lv/upload_file/Publikācijas/2011/Marija%20Golubeva_Zinojums_Dazadibas%20vadiba.pdf)
- Diversity and HR: Belgian and international good practices 2012, <http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/Good%20Practices%20HR%20and%20Diversity.pdf>
- Hanovs D., Laicāne M., Mihailovs I.J., Dažādības vadība multietniskā vidē., Rīga, 2009.
- The European Intercultural Workplace (2007) *European at work: managing diversity in the european workplace* (Training Manual + DVD)
- Working with diversity, pieejams angļu valodā <http://www.workingwithdiversity.org/>
- Diversity Central. Resources for cultural diversity at work, pieejams angļu valodā <http://www.diversitycentral.com/>
- Magnus Berglund (Scandic Hotels), pieejams angļu valodā <http://www.youtube.com/watch?v=ayg7BjTXIIo&list=PLixbKtshIgeEzInjibRRz0W4Hd50u6H8WL&index=2>
- Ingrid Pelssers (Flamish Government), pieejams angļu valodā: <http://www.youtube.com/watch?v=FNtPvVKf4cA&list=PLixbKtshIgeEzInjibRRz0W4Hd50u6H8WL&index=5>

- Amanda Rice (BBC), pieņemamas angļu valodā: <http://www.youtube.com/watch?v=x3DyDDJcses&list=PLixbKtshIgEzInjibRRz0W4Hd50u6H8WL&index=22>