

DARBA VIDE VISIEM

Iekļaujoša darba vide un
diskriminācijas novēršana:
principi, risinājumi un prakse

METODISKAIS MATERIĀLS



2025

Metodisko materiālu izstrādāja nodibinājums “Ventspils Augsto tehnoloģiju parks” pēc Labklājības ministrijas pasūtījuma.

Metodiskā materiāla izstrāde tika veikta ciešā sadarbībā ar dažādības vadības un diskriminācijas mazināšanas jomu ekspertiem, kuri sniedza būtisku ieguldījumu gan satura veidošanā, gan kvalitātes nodrošināšanā.

Rasma Pīpiķe – sistēmiskās dažādības vadības eksperte. Rasma izstrādāja metodikas sadaļas par dažādības vadības pieejām organizācijās, pievēršoties arī starpnozaru diskriminācijas jautājumiem, tajā skaitā naida runas aspektu izstrādei, īpaši attiecībā uz cilvēkiem ar invaliditāti un vecuma aspektiem.

Iluta Lāce – dzimumu līdztiesības jautājumu eksperte, biedrības “Centrs MARTA” valdes locekle. Iluta veidoja metodikas sadaļas, kas veltītas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai darba vidē, uzsverot arī stereotipu mazināšanu un vienlīdzīgu iespēju principu ievērošanu.

Barba Girgensone – vecuma diskriminācijas mazināšanas eksperte, biedrības “Latvijas Senioru kopienu apvienība” valdes locekle. Barba sagatavoja saturu par vecuma aspektiem darba vidē, tostarp par iekļaujošu attieksmi pret senioriem, starppaaudžu sadarbības veicināšanu un naida runas aspektiem.

Māris Ceirulis – Liepājas Neredzīgo biedrības valdes priekšsēdētājs, eksperts personu ar invaliditāti diskriminācijas mazināšanas jautājumos. Māris piedalījās kā konsultants, sniedzot ieteikumus par vides piekļūstamību, praktiskajiem risinājumiem un reālu gadījumu analīzi.

Gunta Anča – Latvijas Cilvēku ar īpašām vajadzībām sadarbības organizācijas “SUSTENTO” vadītāja, cilvēktiesību eksperte. Gunta piedalījās kā konsultante, daloties pieredzē un sniedzot ieteikumus par cilvēku ar invaliditāti tiesību ievērošanu un iekļaušanu darba vidē.

Katrīna Uljāne – dizainere un maketētāja.

Ekspertu iesaiste nodrošināja, ka metodiskajā materiālā tiek pārstāvēti daudzveidīgi skatījumi, atspoguļotas dažādas diskriminācijas formas un piedāvāti praktiski risinājumi to novēršanai darba vidē.

Materiāls izstrādāts Eiropas Sociālā fonda Plus (ESF+) līdzfinansētā projekta Nr. 4.3.4.1/1/23/I/001 “Vienlīdzīgu iespēju un nediskriminācijas veicināšana” ietvaros.

Izdevuma ISBN 978-9984-817-13-2

Satura rādītājs

1. Ievads un teorētiskā daļa	5
1.1. Cienīpilnas vides veidošana darbavietā, ieguvumi un priekšrocības	10
1.2. Izpratne par robežu starp vārda brīvību un naida runu	13
1.3. Praktiski ieteikumi iekļaujošas darba vides veidošanai un negatīvo seku novēršanai	19
2. Diskriminācijas aizlieguma pamats – dzimums. Dzimumu līdztiesības problemātika darba vidē	25
2.1. Dzimumu diskriminācijas atpazīšana	28
2.1.1. Ar dzimumu saistītās vardarbības un seksuālās aizskaršanas izpausmes darba vidē	31
2.1.2. Dzimumu līdztiesības situācijas izvērtēšana organizācijā	35
2.2. Dzimumu līdztiesības veicināšanas pasākumi iekļaujošas darba vides veidošanā	44
2.2.1. Darba un privātās dzīves saskaņošanas nodrošināšana	45
2.2.2. Sieviešu un vīriešu darba samaksas atšķirības un to mazināšana	49
2.2.3. Ar dzimumu saistītās vardarbības novēršana darba vidē	55
2.3. Pārbaudi savas zināšanas	63
3. Diskriminācijas aizlieguma pamats – invaliditāte	66
3.1. Pieklūstamas darba vides veidošana cilvēkiem ar invaliditāti	68
3.2. Cilvēku ar invaliditāti iekļaušana darba kolektīvā	75

3.3. Atbalsta simboli un zīmes, kas palīdz saprast cilvēku ar invaliditāti vajadzības	81
3.4. Pārbaudi savas zināšanas	104
4. Diskriminācijas aizlieguma pamats – vecums	106
4.1. Paaudžu dažādība un sadarbība darba vidē	107
4.2. Nediskriminējoša personāla atlase un iekļaujošas iekšējās darba vides veidošana	111
4.3. Sudraba ekonomika kā iespēja maziem un vidējiem uzņēmumiem	118
4.4. Ieteikumi praktiskai rīcībai sudraba ekonomikas potenciāla izmantošanā	119
4.5. Pārbaudi savas zināšanas	121
5. Dažādības vadība – iespēja izrāvienam	123
5.1. Dažādības vadības integrācija organizācijā	124
5.2. Iekļaujoša komunikācija un konfliktu pārvaldība	129
5.3. Pārbaudi savas zināšanas	136
6. Pēcvārds	139
6.1. Terminu un jēdzienu skaidrojumi	141
6.2. Ieteicamās un izmantotās literatūras saraksts	151

1. IEVADS UN TEORĒTISKĀ DAĻA



Nodaļa sniedz pamatu izpratnei par cilvēktiesībām, vienlīdzīgu iespēju principiem un diskriminācijas aizliegumu, izceļot šo principu nozīmi darba vidē.

Izlasot šo nodaļu, uzzināsi, ka cieņa un vienlīdzība ir nostiprinātas Latvijas un starptautiskajos tiesību aktos un tās veido pamatu taisnīgai, cieņpilnai un iekļaujošai darba videi katram no mums.

Metodiskā materiāla mērķauditorija

Metodiskā materiāla galvenā mērķauditorija ir darba devēji un darbinieki mazos un vidējos uzņēmumos, biedrībās un nodibinājumos. To var izmantot ikvienā organizācijā, kurā ir vēlme rūpēties par cilvēkiem, lai viņi varētu izmantot visu savu zināšanu un radošo potenciālu organizācijas attīstībā.

Metodiskā materiāla lietošanas mērķis

Metodiskais materiāls ir praktisks un viegli uztverams izglītojošs līdzeklis, kas palīdz attīstīt izpratni par vienlīdzību un dažādību, diskriminācijas atpazīšanu, mazināšanu un novēršanu darba vidē, un īpaši koncentrējas uz iekļaujošas un cieņpilnas darba vides veidošanas praktiskajiem aspektiem. To var izmantot mācībās darbavietās, personīgai izglītībai vai kā ikdienas darba rīku diskriminācijas novēršanas pasākumu plānošanā savā uzņēmumā, organizācijā vai institūcijā.

Materiāls piemērots gan pašmācībai, gan vadītām mācībām. Materiālā ietverta gan teorētiska informācija, gan praktiski piemēri, gan rīki zināšanu pārbaudei un to nostiprināšanai. Materiāla beigās pieejami tekstā lietoto terminu un jēdzienu skaidrojumi.

Visi metodiskajā materiālā iekļautie uzņēmumu un organizāciju piemēri ir balstīti reālās situācijās, kuras metodikas autori ir pieredzējuši savā profesionālajā praksē. Piemēri, tostarp arī situācijas, kas veidotas, apvienojot vairākus reālus gadījumus, uztverami kā ilustratīvs materiāls, lai labāk izprastu dažādas iekļaujošas vai diskriminējošas situācijas darba vidē. To mērķis ir veicināt izpratni un mācīšanos, nevis izcelt vai kritizēt konkrētu organizāciju. Piemēri izmantoti ar pietāti pret iesaistītajām pusēm,

saglabājot anonimitāti un fokusējoties uz situācijas būtību, nevis uz tās izcelsmi. Atsevišķi gadījumi ir konkrētu organizāciju piemēri, kur to avots ir norādīts.

Zīmes, kas izmantotas šajā metodiskajā materiālā, paredzētas kā simboliskas un uzskatāmas ilustrācijas, lai atvieglotu informācijas uztveri un izpratni. Lai arī pastāv dažādi standarti, kuros precīzi noteikts zīmju izskats, krāsas un izmēri, šajā materiālā iekļautās zīmes nav paredzētas normatīvajai lietošanai — to mērķis ir ilustratīvs, nevis juridiski saistošs vai tehniski reglamentēts.

Katras nodaļas noslēgumā iekļauta īpaša sadaļa **“Pārbaudi savas zināšanas”**, kas sniedz iespēju lasītājam pārlicināties, cik labi apgūts attiecīgais saturs. Šī sadaļa pielāgojama dažādiem mācīšanās stiliem — kāds var sākt ar pašpārbaudi, lai noskaidrotu, cik daudz jau zina un kam pievērst uzmanību tālākajā lasīšanā, savukārt cits vispirms iepazīstas ar nodaļas materiālu un tad pārbauda, cik labi to ir sapratis. Tādējādi tiek veicināta elastīga, individuāli piemērota pieeja zināšanu apguvei.

Vienlīdzīgu tiesību ietvars

Vienlīdzīgas iespējas nozīmē, ka visiem cilvēkiem ir vienādas tiesības un iespējas neatkarīgi no viņu dzimuma, vecuma, invaliditātes, etniskās izcelsmes, seksuālās orientācijas, reliģiskās vai politiskās pārliecības.

Diskriminācija ir nepamatota atšķirīga attieksme kāda aizliegtā iemesla – dzimuma, rases, ādas krāsas, vecuma, invaliditātes, reliģiskās vai politiskās pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelsmes, mantiskā vai ģimenes stāvokļa, seksuālās orientācijas vai citu personisku pazīmju – dēļ. Diskriminācija izpaužas kā apstākļi, kad šo pazīmju dēļ cilvēks vai vairāki cilvēki tiek nostādīti nelabvēlīgā situācijā, salīdzinot ar citiem, kuriem šīs pazīmes nepiemīt.

Iekļaušana nozīmē aktīvus pasākumus, kas nodrošina ikviena cilvēka līdzdalību, savukārt dažādības vadība atzīst un novērtē atšķirību potenciālu un iespējas.

Galvenie tiesību akti un principi, kas ir pamats iekļaujošas un cieņpilnas darba vides veidošanai organizācijās, uzņēmumos un institūcijās

ANO Vispārējā cilvēktiesību deklarācija (1948) nosaka šādus galvenos principus: 1. Visi cilvēki piedzimst brīvi un vienlīdzīgi cieņā un tiesībās (1. pants); 2. Ikvienam ir tiesības uz aizsardzību pret diskrimināciju (7. pants); 3. Tiek atzītas tiesības uz darbu, taisnīgiem un labvēlīgiem darba apstākļiem (23. pants).¹

Eiropas Savienības Pamattiesību harta (2000) nosaka šādus galvenos principus: 1. Cilvēka cieņa ir neaizskarama, tā ir jārespektē un jāaizsargā (1. pants); 2. Jebkāda veida diskriminācija ir aizliegta (21. pants); 3. Ikvienam tiek nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas darba tirgū un sabiedrībā (23.–26. pants).²

Līgums par Eiropas Savienības darbību (Lisabonas līgums): 1. Eiropas Savienība iestājas pret diskrimināciju dzimuma, rases, reliģijas, invaliditātes, vecuma vai seksuālās orientācijas dēļ (10. pants); 2. Eiropas Savienība nosaka, ka tā var īstenot pasākumus, lai novērstu diskrimināciju dažādos veidos (19. pants).³

Latvijas Republikas Satversme: 1. Visi cilvēki ir vienlīdzīgi likuma un tiesas priekšā; diskriminācija nav pieļaujama (91. pants); 2. Ikvienam ir tiesības brīvi izvēlēties nodarbošanos un darbavietu atbilstoši savām spējām un kvalifikācijai (106. pants).⁴

Darba likums: 1. Visiem ir vienlīdzīgas tiesības uz darbu un taisnīgu atalgojumu bez jebkādas 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 (7. pants); 2. Ir aizliegts radīt nelabvēlīgas sekas personai viņas tiesību izmantošanas dēļ (9. pants);

1 Apvienoto Nāciju Organizācija (ANO). (1948). Vispārējā cilvēktiesību deklarācija: 1. pants; 7. pants; 23. pants. Pieejams: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights> (skatīts 2025. gada 14. jūlijā).

2 Eiropas Savienība. (2012). Eiropas Savienības Pamattiesību harta: 1. pants; 21. pants; 23.–26. pants. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT> (skatīts 2025. gada 15. jūlijā).

3 Eiropas Savienība. (2012). Līgums par Eiropas Savienības darbību (Lisabonas līgums): 10. pants; 19. pants. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).

4 Satversmes Sapulce (1922). Latvijas Republikas Satversme: 91. pants; 106. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/57980> (skatīts 2025. gada 14. jūlijā).

3. Ir piemērojamas starptautisko līgumu normas, ja tās paredz labvēlīgākus noteikumus (12. pants).⁵

Diskriminācija – gan tieša, gan netieša⁶ – būtiski ietekmē darbinieku labbūti, organizācijas kultūru un sabiedrības saliedētību.

Negatīvas sekas izpaužas kā zemāka produktivitāte, darbinieku mainība, konfliktsituācijas un sabiedrības sadalīšanās grupās.

Vēsturiski diskriminācijas aizlieguma normas attīstījušās kā atbilde uz netaisnībām un cilvēktiesību pārkāpumiem, kurus piedzīvojuši sabiedrība un dažādas tās grupas. Mūsdienās šo normu ievērošanu nodrošina valsts iestādes, piemēram, Latvijas Republikas Tiesībsarga birojs un Valsts darba inspekcija, kā arī starptautiskās organizācijas un tiesu institūcijas.

Materiālā aplūkoti praktiski diskriminācijas piemēri uzņēmējdarbībā un biedrību vai nodibinājumu darbībā. Izpratne par šiem jautājumiem liek saprast, ka būtiski ir ne tikai identificēt pārkāpumus, bet arī izzināt to kontekstu un savstarpējo mijiedarbību.

Šāda pieeja ļauj izprast dažādos diskriminācijas aizliegumu pamatus un to izpausmes veidus, tai skaitā netiešo diskrimināciju un interseksionālo⁷ diskrimināciju (angliski – “**intersectional discrimination**”)⁸, kur vairākas identitātes pazīmes – piemēram, dzimums, vecums un etniskā piederība – pārklājas, pastiprinot nevienlīdzību. Tāpat uzmanība pievērsta tam, kā veidot pieklūstamu, iekļaujošu un cienpilnu darba vidi, akcentējot labās prakses piemērus un praktiskas pieejas diskriminācijas novēršanai.

Metodiskajā materiālā izmantotie piemēri piedāvāti kā ilustratīvs līdzeklis situāciju skaidrošanai un izpratnes veicināšanai par iekļaujošas darba vides veidošanu un diskriminācijas novēršanu dažādos līmeņos — tostarp dzimuma, vecuma, invaliditātes, etniskās piederības un citu pamattiesību aspektos. Piemēri ir balstīti reālās situācijās ar mainītiem personu vai organizāciju nosaukumiem, kā arī — ja tas ir būtiski izpratnes nodrošināšanai —

5 Latvijas Republikas Saeima. (2001). Darba likums: 7. pants; 9. pants; 12. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).

6 Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2022). Horizontālā principa vadlīnijas: 2.1. sadaļa “Dzimums”; 2.5. sadaļa “Rase un etniskā piederība”. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/vadlinijas-horizontala-principa-vienlīdzība-ieklausana-nediskriminācija-un-pamattiesību-ievertosana-istenosanai-un-uzraudzībai-2021-2027-0> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).

7 Eiropas Parlaments. (2022). Rezolūcija par interseksionālo diskrimināciju Eiropas Savienībā: Āfrikas, Tuvo Austrumu, Latīņamerikas un Āzijas izcelsmes sieviešu sociālekonomiskais stāvoklis. Pieejams: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0289_LV.html (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).

8 Šeit un turpmāk iekavās izmantotais termins/jēdziens angļu valodā.

var ietvert konkrētas organizācijas nosaukumu. Piemēru mērķis nav izcelt vai kritizēt kādu konkrētu organizāciju, bet gan palīdzēt analizēt līdzīgas situācijas citās vidēs un veicināt praktisku izpratni par problēmsituācijām un iespējamiem risinājumiem.

Pateicība ikvienam, kurš izvēlas iedziļināties iekļaujošas darba vides un diskriminācijas novēršanas jautājumos. Metodiskais materiāls sniegs jums teorētisku un praktisku pamatu izpratnei par diskriminācijas pazīmēm, iekļaujošas darba vides izveides praksēm un dažādības vadību, kā vienu no pieejām cieņpilnas organizācijas kultūras veidošanai. Īpaša uzmanība tiks pievērsta dzimumu līdztiesības, invaliditātes un vecuma aspektiem, kā arī tiks aplūkotas situācijas, kad diskriminācija skar citas sociālās grupas etniskās piederības, seksuālās orientācijas, reliģiskās pārliecības vai citu aspektu dēļ. Vienlīdzība nav tikai juridisks jautājums, bet arī būtisks elements efektīvas, uz cieņu balstītas un ilgtspējīgas organizācijas un sabiedrības izveidē.

Dažādības vadības pieeja palīdz veidot vidi, kurā tiek respektētas un novērtētas cilvēku atšķirības, un tas ir būtisks priekšnoteikums iekļaujošas un cieņpilnas attieksmes stiprināšanai organizācijās. Detalizētāk dažādības vadības jautājumi tiks aplūkoti šī metodiskā materiāla 5. nodaļā.



1.1. CIEŅPILNAS VIDES VEIDOŠANA DARBAVIETĀ, IEGUVUMI UN PRIEKŠROCĪBAS



Cieņpilnas un ētiskas attiecības starp darbiniekiem un vadību veido pamatu veselīgai, drošai un iekļaujošai darba videi, kas vienlaikus veicina gan individuālo labbūtību, gan organizācijas kopējo sniegumu.

Šāda vide balstās uz savstarpēju uzticēšanos, godīgumu, vienlīdzīgām iespējām un atklātu komunikāciju, kur darbinieku vajadzības un idejas tiek uzklautas un lēmumu pieņemšanā tiek nodrošināta darbinieku līdzdalība. Cieņpilnas kultūras stiprināšana ietver gan personisku attieksmi, gan institucionālu atbildību — tas nozīmē apzinātu rīcību, kas novērš diskrimināciju, veicina dažādības pieņemšanu un atbalsta katra darbinieka pilnvērtīgu iesaisti un profesionālo izaugsmi.

Cieņpilnas darba vides raksturojums:

- 1) atklāta un godīga komunikācija;
- 2) aktīva darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanā;
- 3) taisnīgas atgriezeniskās saites sniegšana;
- 4) spēja atzīt dažādību un rīkoties iekļaujoši dažādās situācijās;
- 5) emocionāli droša atmosfēra, kur darbinieki var paust viedokli bez bailēm.

Latvijas situācija rāda, ka cieņpilna attieksme un iekļaujoša darba vide vēl aizvien ir izaicinājums daudzās organizācijās. Piemēram, pētījumā “Diskriminācijas izplatība nodarbinātības vidē Latvijā” (2020)⁹ konstatēts, ka katrs trešais strādājošais ir dzirdējis par diskriminācijas gadījumiem savā darba vidē. Vienlaikus pētījumā par diskriminācijas situāciju darbavietās Latvijā “Dažādības kompass” (Sabiedrības integrācijas fonds, 2023)¹⁰ uzsvērts, ka tieši darba vide ir joma, kur atšķirīga attieksme visbiežāk tiek piedzīvota. Tas būtiski ietekmē ne vien darbinieku emocionālo stāvokli, bet arī organizāciju reputāciju un efektivitāti.

9 Tiesībsarga birojs. (2020). Diskriminācijas izplatība nodarbinātības vidē Latvijā Darba ņēmēju aptauja. Pieejams: https://www.tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2022/07/diskriminacija_darba_vide_2020_petijuma_rezultati_1594374193.pdf (skatīts 2025. gada 31. oktobrī).

10 Sabiedrības integrācijas fonds. (2023). Dažādības kompass 2023: lpp. 6. Pieejams: <https://www.dazadiba.lv/resources/dazadibas-kompass-2023/> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).

Starptautisko un vietējo pētījumu rezultāti liecina, ka iekļaujoša un cieņpilna vide nodrošina vairākus būtiskus ekonomiskos ieguvumus:

- samazinās darbinieku mainības rādītājs – organizācijas, kurās darbinieki jūtas cienīti un uzklausti, ir pievilcīgākas ne tikai pašreizējiem, bet arī jaunajiem darbiniekiem;
- uzlabojas darbinieku iesaiste un apmierinātība, kas veicina augstāku produktivitāti un inovāciju veidošanu;
- iekļaujošas organizācijas spēj pieņemt izsvērtākus lēmumus un elastīgāk pielāgoties tirgus izmaiņām.¹¹

Cieņpilna attieksme ir arī stratēģisks vadības rīks organizācijas reputācijas veidošanā – uzņēmumi, kas ievēro vienlīdzību, taisnīgumu un sociālo atbildību, tiek labāk novērtēti sabiedrībā un biznesa vidē. Izmantojot iekļaujošas un cieņpilnas darba vides pieeju, organizācijās ne tikai iespējams novērst diskriminācijas riskus, bet arī stiprināt uzņēmuma ilgtermiņa noturību, ilgtspēju un konkurētspēju.

Latvijā uzņēmumi, kas aktīvi ievieš iekļaujošas darba vides principus, jau novēro reputācijas un darbinieku lojalitātes uzlabošanos. Novērtējumā “Dažādībā ir spēks”¹² piedalījušies vairāk nekā 120 darba devēji, apliecinot ieinteresētību un ieguvumus no iekļaujošas darba vides pieejas.

Latvijas uzņēmēju skatījumā uz iekļaujošas un cieņpilnas darba vides praktiskajiem ieguvumiem, apjautājot novērtējuma “Dažādībā ir spēks” dalībniekus, visbiežāk minētais labums ir talantīgu darbinieku piesaiste un attīstība – to uzsver 23 % uzņēmēju, bet 15 % uzņēmēju atzīst, ka iekļaujoša un cieņpilna darba vide veicina augstākus finanšu rezultātus, apstiprinot arī starptautiskos pētījumos izcelto saistību starp dažādību darbinieku vidū un uzņēmuma veikspēju. Savukārt 13 % uzņēmēju norāda uz darbinieku motivācijas un lojalitātes palielināšanos, kas liecina, ka iekļaujoša vide palīdz veidot uzticību, piederības izjūtu un emocionālu piesaisti darbavietai, bet 11 % respondentu uzsver, ka iekļaujoša un cieņpilna darba vide uzlabo kolektīva mikroklimatu, padarot darba vidi harmoniskāku un savstarpēji atbalstošu.

¹¹ McKinsey & Company. (2023). Diversity matters even more: The case for holistic impact. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact> (skatīts 2025. gada 15. jūlijā).

¹² Sabiedrības integrācijas fonds. (2025). Dažādībā ir spēks. Pieejams: <https://www.dazadiba.lv/> (skatīts 2025. gada 14. jūlijā).

Rezultāti apliecina, ka daļa Latvijas darba devēju apzinās iekļaujošas un cieņpilnas darba vides stratēģisko nozīmi – gan cilvēkresursu, gan uzņēmējdarbības attīstības aspektā. Cieņpilnas attieksmes kultūra ir ne tikai morāls vai ētisks aspekts, bet arī ekonomiski izdevīga pieeja, kas palīdz organizācijām ne vien izdzīvot, bet arī attīstīties ilgtermiņā. Lai cieņpilna un ētiska darba vide kļūtu par organizācijas ikdienas praksi, nepieciešama sistemātiska un sistēmiska pieeja un konkrēti rīki. Aplūkosim dažus principus un rīkus, kā sākt veidot šādu vidi, kā arī iepazīsim, kādas ir pašnovērtējuma iespējas organizācijām Latvijā.



Ieguvumi un priekšrocības darba devējam, kas ievieš iekļaujošas un cieņpilnas darba vides pieejas organizācijā:

Emocionālie un organizatoriskie ieguvumi:

- paaugstināta darbinieku apmierinātība un lojalitāte;
- labāka sadarbība un stiprāka komandas saliedētība;
- zemāks stresa un izdegšanas riska līmenis;
- mazāk konfliktu un labāka izaicinājumu un risinājumu dinamika.

Ekonomiskie un reputācijas ieguvumi:

- mazāka darbinieku mainība (rotācija);
- augstāka darbinieku produktivitāte un iesaiste;
- organizācijas pievilcība iespējamiem talantiem;
- pozitīvs organizācijas publiskais tēls un reputācija darba tirgū.¹³

¹³ Cloverpop. (n.d.). Learn How Inclusion + Diversity = Better Decision Making at Work (White paper). Pieejams: <https://www.cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

1.2. IZPRATNE PAR ROBEŽU STARP VĀRDA BRĪVĪBU UN NAIDA RUNU



Darba vide nav tikai vieta, kur darbinieki pilda profesionālos pienākumus. Tā ir arī telpa, kur veidojas sociālās attiecības, cilvēku identitāte un piederības izjūta. Līdz ar to īpaši svarīgi ir nodrošināt, lai vide būtu droša, cieņpilna un atbalstoša ikvienam neatkarīgi no personas īpašībām vai uzskatiem. Viens no būtiskiem izaicinājumiem šajā kontekstā ir līdzsvars starp vārda brīvību un aizskarošu, diskriminējošu vai naidīgu komunikāciju jeb tā saukto naida runu. Vārda brīvība ir svarīga cilvēktiesību vērtība, taču tā nav absolūta – īpaši darba vidē, kur satiekas dažādas sociālās grupas un pieredzes.

Vārda brīvība

Latvijas Republikas Satversmes 100. pants nosaka ikviena tiesības uz vārda brīvību, kas ietver tiesības brīvi iegūt, paturēt un izplatīt informāciju, kā arī paust savus uzskatus. Tomēr, ja tas ir nepieciešams, šīs tiesības var tikt ierobežotas, lai aizsargātu citas personas cieņu, drošību vai sabiedrisko kārtību. Darba vidē tas nozīmē, ka darbiniekam ir tiesības paust viedokli, bet šīm tiesībām ir jābūt līdzsvarotām ar kolēģu tiesībām uz cieņu un nediskriminējošu attieksmi.

Naida runa

Naida runa nav tikai rupjš vai negatīvs komentārs. Tā ir izteikšanās, kas apzināti vai netieši pauž nicinājumu, pazemo, izsmej vai izslēdz cilvēku vai cilvēku grupu no sabiedriskās telpas, balstoties uz viņu identitāti vai piederību. Naida runa var izpausties dažādos veidos – ne vien vārdos, bet arī attēlos, simbolos, žestos vai citos saziņas līdzekļos. Naida runas mērķis ir uzturēt stereotipus, stigmatizēt vai radīt bailu un naida atmosfēru sabiedrībā. Naida runa var būt tieša vai netieša, redzama vai slēpta, un tās ietekme var būt ilgstoša, īpaši, ja tā tiek izplatīta plašsaziņas līdzekļos vai digitālajā vidē.

Ko nodara naida runa:

- veicina diskrimināciju;
- kurina naidu;
- aicina uz vardarbību vai neiecietību pret personu vai grupu, pamatojoties uz tādām pazīmēm kā dzimums, vecums, etniskā

piederība, invaliditāte, seksuālā orientācija, reliģiskā pārliecība vai citas.

Starptautiskajās tiesībās un Eiropas Cilvēktiesību tiesas praksē uzsvērts, ka naida runas kaitīgums jāvērtē pēc izteikuma satura, konteksta, mērķa un ietekmes uz sabiedrību vai konkrētu personu grupu.¹⁴ Atbildīga attieksme pret valodu, apzināta izteiksmes līdzekļu izvēle un izpratne par to ietekmi ir svarīgs priekšnosacījums cieņpilnas un iekļaujošas sabiedrības veidošanā. Ar šādu pieeju iespējams nodrošināt vidi, kurā katrs cilvēks jūtas cienīts, aizsargāts un līdzvērtīgs.

Naida runa darba vidē

Atšķirība starp aizspriedumiem un naida runu var būt grūti pamanāma, tomēr tos var atšķirt pēc šādām pazīmēm:

- aizspriedumi ir negatīvs vai neobjektīvs uzskats par kādu cilvēku vai grupu, balstīts uz stereotipiem un vispārinājumiem, nevis faktiem. Parasti tas izpaužas domās vai izteikumos, kas pauž neuzticēšanos vai nicinājumu, bet ne vienmēr aicina rīkoties;
- naida runa ir vārdi, raksti, attēli vai simboli, kas rosina naidu, vardarbību, pazemošanu vai izstumšanu. Tā ir aktīva rīcība vai aicinājums, kas var izraisīt naidu, draudus vai diskrimināciju.

Darba vidē naida runa var izpausties dažādos veidos:

- atklāti aizskaroši izteikumi vai aicinājumi uz izstumšanu, piemēram, “cilvēki ar garīgām saslimšanām ir bīstami – viņus vajag izolēt”;
- naidpilni komentāri vai vispārinājumi par kolēģu izcelsmi, reliģiju vai dzimumu, piemēram, “romu tautības cilvēki ir slinki un neuzticami – viņus jāsūta tur, no kurienes ir nākuši”;
- izteikumi, kas pazemo vai dehumanizē cilvēkus, piemēram, “veci darbinieki nekam nav derīgi — viņus nevajag žēlot”;
- sociālo tīklu ieraksti vai komentāri, kas pauž naidu vai nicinājumu pret noteiktām cilvēku grupām, piemēram, ieraksti, kas aicina uz vardarbību;
- naidīgu simbolu, attēlu vai saukļu izmantošana darba vidē, kas var tikt uztverta kā drauds vai iebiedēšana, piemēram, simboli, kas saistīti ar rasu vai reliģiska naida ideoloģijām.

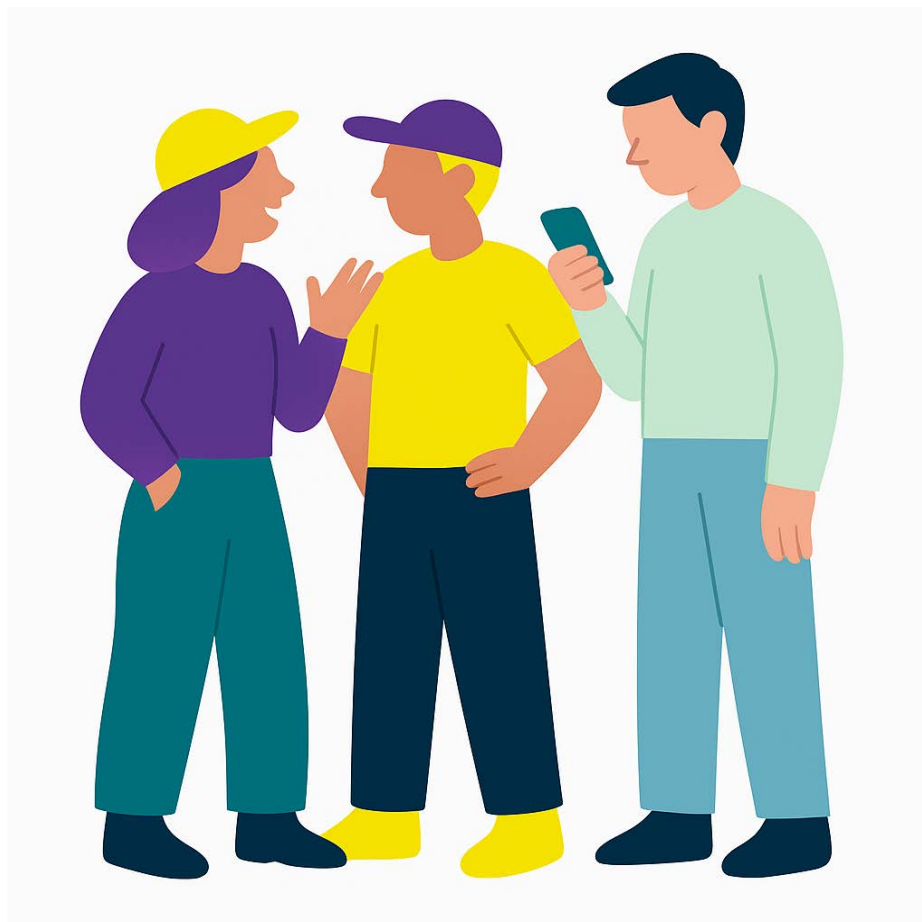
¹⁴ Apvienoto Nāciju Organizācija. (n.d.). What is hate speech? Pieejams: <https://www.un.org/en/hate-speech/understanding-hate-speech/what-is-hate-speech> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

Darba devēja pienākums

Saskaņā ar Latvijas Darba likuma 7. un 28. pantu darba devējam ir pienākums nodrošināt darba vidi, kurā netiek pieļauta diskriminācija vai aizskaroša attieksme. Lai visi darbā justos labi, droši un cits citu cienītu, darba devējam jāizveido skaidri noteikumi par to, kā jāuzvedas un kā jārunā citam ar citu. Noteikumi jāapraksta ētikas kodeksā vai citā dokumentā, ko visi darbinieki saprot. Tajā norāda, kas ir pieņemama rīcība un kas nav.

Svarīgi, lai darbiniekiem būtu viegli ziņot, ja viņi redz vai piedzīvo pārkāpumus, un to var darīt arī anonīmi. Vadībai jāreaģē uz šiem ziņojumiem ātri un atbildīgi, kā arī jāatbalsta cilvēki, kuri ziņo. Lai visi labāk saprastu, kā cieņpilni runāt un sadarboties, ieteicams rīkot apmācības par saziņu, sajūtām un vārda brīvības izpratni. To laikā skaidrot, kā atšķirt brīvu viedokli no aizvainojošiem izteikumiem.

Vadītāji un vadītājas ir piemērs — viņi parāda, kā cienīt citus, un regulāri atgādina par darbavietas vērtībām, piemēram, sapulcēs vai citādi par to izglītojot. Tā veidojas vide, kur visi jūtas cienīti un iesaistīti.



IEKĻAUJOŠAS KOMUNIKĀCIJAS VEICINĀŠANA UN DISKRIMINĀCIJAS NEPIEĻAUŠANA

Uzņēmums ieviesis detalizētas vadlīnijas par iekļaujošu komunikāciju, kurās skaidri definēts aizliegums izmantot diskriminējošu vai noniecinošu valodu, kas saistīta ar darbinieku reliģisko pārliecību, vecumu, invaliditāti vai etnisko izcelsmi. Vadlīnijas uzsver, ka arī netieša vai “nevainīga” izteikšanās, kas balstīta stereotipos, var radīt kaitējumu darba videi un darbinieku pašsajūtai.

Darba devēja ieguldījums:

- izstrādāts iekšējais ētikas kodekss, kurā iekļauti piemēri nepieļaujamai komunikācijai un rīcībai;
- veiktas regulāras apmācības par aizspriedumu ietekmi, mikroagresijām¹⁵ (ikdienišķa, bieži vien neapzināta vai netieša izturēšanās, komentārs vai rīcība, kas ir aizskaroša vai diskriminējoša pret cilvēku kādas viņa identitātes pazīmes dēļ, piemēram, dzimuma, vecuma, etniskās piederības, invaliditātes, seksuālās orientācijas, reliģijas utt.) un par iekļaujošas vides veidošanu organizācijā;
- vadības komanda apņēmusies aizstāvēt iekļaušanas principus un atbild uz ikvienu sūdzību ar konkrētām darbībām.

Piemērs parāda, kā organizācija nepārtraukti strādā pie tādas vides veidošanas, kur katrs darbinieks jūtas droši neatkarīgi no savas identitātes vai pieredzes. Veiktās darbības ne tikai samazina diskriminācijas risku, bet arī veicina saliedētību un efektīvāku komandas darbu.

¹⁵ Williams, M. T. (2019). Microaggressions: Clarification, evidence, and impact. Perspectives on Psychological Science. Pieejams: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1745691619827499> (skatīts 2025. gada 20. oktobrī).

DROŠS ZIŅOŠANAS KANĀLS DARBA VIDES UZLABOŠANAI

Uzņēmums, kas darbojas datu analītikas un mākslīgā intelekta jomā, izstrādājis iekšēju ziņošanas platformu ar iespēju iesniegt informāciju anonīmi. Platforma ļauj darbiniekiem ziņot par diskriminācijas, iebiedēšanas vai izslēgšanas gadījumiem, tostarp saistībā ar seksuālo orientāciju, dzimumu, vecumu vai garīgās veselības jautājumiem.

leguvumi no izmantotās pieejas:

- darbinieki jūtas droši izteikt savas bažas, pat ja pastāv bailes no negatīvām sekām;
- vadība var identificēt uzvedības vai kultūras problēmas, kas nav redzamas ikdienas procesos;
- atgriezeniskās saites dati tiek analizēti, lai pilnveidotu organizācijas iekšējo dokumentu un apmācību saturu.

Piemērs parāda, kā organizācija var stiprināt iekļaujošu un atbildīgu kultūru, vienlaikus aizsargājot darbinieku tiesības un cieņu. Anonīma platforma ir spēcīgs instruments, kas palīdz novērst aizskarošu uzvedību un veido uzticības pilnu vidi.

PRIVĀTA IZTEIKŠANĀS AR SEKĀM PROFESIONĀLAJĀ VIDĒ

Kādas valsts institūcijas darbinieks savā personīgajā sociālā tīkla profilā publicēja izteikumus, kas sabiedrībā un iestādes iekšienē tika uztverti kā aizskaroši un pretrunā ar amata ētikas normām. Lai gan komentāri tika veikti ārpus darba laika, tie nonāca sabiedrības redzeslokā un ietekmēja iestādes reputāciju.

Institūcijas rīcība:

- tika veikta iekšēja izvērtēšana saskaņā ar ētikas kodeksu un komunikācijas vadlīnijām;
- darbiniekam tika sniegta atgriezeniskā saite un piemēroti pasākumi, uzsverot profesionālās atbildības nozīmi arī ārpus darba vides;
- institūcija publiski apliecināja savu nostāju pret diskriminējošu komunikāciju un veica iekšēju skaidrojošu darbu visiem darbiniekiem.

Piemērs parāda, ka arī ārpusdarba komunikācijai var būt profesionālas sekas, ja tā apdraud organizācijas vērtības vai sabiedrības uzticēšanos. Institūcijas un valsts iestādes tiek vērtētas ar īpašu atbildību – no darbiniekiem tiek sagaidīta konsekventa rīcība gan darbā, gan ārpus tā. Nepieciešams skaidri noteikts uzvedības ietvars un reaģēšanas mehānismi, kas palīdz organizācijai saglabāt cieņu un sociālo atbildību. Atbildība par vārdiem nebeidzas līdz ar darba laika beigām. Profesionālā kultūra veidojas arī no tā, kā organizācija reaģē uz pretrunīgiem gadījumiem.

IEKĻAUJOŠAS DARBA VIDES VEIDOŠANA AUGSTSKOLĀS

Augstākās izglītības iestādēm ir būtiska loma ne vien zināšanu nodošanā, bet arī vērtību veidošanā. Ētikas kodekss darbojas kā instruments, kas regulē savstarpējās attiecības, veicina savstarpēju cieņu un nosaka uzvedības standartus visai augstskolas kopienai. Kāda Latvijas augstākās izglītības iestāde savā publiski pieejamajā ētikas kodeksā uzsver šādas pamatvērtības:

- **cilvēka cieņa** – ikviena persona ir jārespektē neatkarīgi no viņas viedokļiem, statusa vai piederības grupām;
- **taisnīgums un koleģialitāte** – attiecības starp augstskolas locekļiem balstās uz godīgumu, iekļaušanu un atbildību;
- **cienpilna komunikācija** – mācību un darba procesos tiek sagaidīta savstarpēja sapratne, pieklājība un iejūtība.

Aizliegta uzvedība, kas minēta kodeksā:

- emocionāla vai fiziska vardarbība;
- izsmiekls, mobings vai izslēgšana;
- diskriminācija jebkādu personisko īpašību dēļ.

Piemērs parāda, ka ētikas kodeksā minētie principi attiecas uz visiem augstskolas pārstāvjiem – studentiem, akadēmiskajiem un administratīvajiem darbiniekiem. Kodekss ir kā praktisks orientieris drošas un iekļaujošas akadēmiskās vides veidošanā. Ētikas kodekss skaidri pauž nostāju, ka naida runa jebkurā tās formā ir nosodāma un nav savienojama ar akadēmiskās vides pamatvērtībām.

1.3. PRAKTISKI IETEIKUMI IEKĻAUJOŠAS DARBA VIDES VEIDOŠANAI UN NEGATĪVO SEKU NOVĒRŠANAI



Iekļaujošas darba vides veidošanas attīstību nav iespējams īstenot uzreiz visās jomās vienlaicīgi – jebkuras izmaiņas var ieviest pakāpeniski, soli pa solim, veidojot ilgtspējīgu un pozitīvu pārmaiņu dinamiku. Turpmāk izklāstīti vairāki principi un rīcības piemēri to ieviešanā. Tomēr atcerēsimies – radošumam iekļaujošas darba vides veidošanas un ieviešanas procesā nav robežu.

Katra organizācija var izvēlēties tādas pieejas, kuras vislabāk atbilst tās vadības un darbinieku gatavībai ieviest pārmaiņas, kā arī tās finansiālajām iespējām.

UZTICĒŠANĀS VEIDOŠANA

Organizācijas vadītāji ir iekļaujošas darba vides veidošanas attieksmes piemērs, radot vidi, kur darbinieki jūtas droši paust savu viedokli un būt paši. Psiholoģiski droša vide nozīmē, ka arī kļūdas tiek uztvertas kā mācīšanās iespējas.



Rīks: regulāras “klusos sarunu” tikšanās (angliski – “silent check-ins”), kur darbinieki anonīmi pauž bažas vai idejas, kas pēc tam tiek apspriestas vadības līmenī.



Piemērs: iknedēļas 15 minūšu komandas aplis bez darba kārtības, kurā pārrunā tikai izaicinājumus. Šāda pieeja stiprinās savstarpējo uzticību.

TAISNĪGUMA IEVĒROŠANA LĒMUMOS

Taisnīgums nozīmē vienlīdzīgas iespējas visiem – no pieņemšanas darbā līdz paaugstināšanai amatā. Vadībai jāievēro pārskatāmas un konsekventas procedūras, kas samazina subjektivitāti, proti, katrai rīcībai ir visiem zināmi konkrēti rādītāji – gan atlases procesam, gan darba samaksas paaugstināšanai u.c.



Rīks: strukturētie atlases interviju scenāriji ar punktu skaitu par kompetencēm un veidlapas vienotai kritēriju izvērtēšanai par darbinieku paaugstināšanu amatā.



Piemērs: uzņēmums izveido amatā paaugstināšanas kritēriju sarakstu un piedāvā to visiem darbiniekiem, skaidrojot, kā tie tiek piemēroti.

IEKĻAUJOŠA KOMUNIKĀCIJA

Komunikācija bez stereotipiem un aizspriedumiem ietver nediskriminējošu, cieņpilnu valodu, uzmanīgu klausīšanos un vēlmi ieklausīties atšķirīgos viedokļos.



Rīks: iekšējā “valodas rokasgrāmata”. Dokuments ar piemēriem, kā izvairīties no aizspriedumiem (piemēram, izmantot “veci cilvēki” vietā “seniori”).



Piemērs: komanda pirms jaunu iekšējo ziņojumu ieviešanas veic to pārskatīšanu, meklējot iespējamus aizspriedumus.

KONFLIKTU RISINĀŠANAS KĀRTĪBA

Efektīva konfliktu risināšanas kārtība ir skaidri zināma visiem darbiniekiem, tā ir viegli pieejama un balstās uz cieņu un izlīgumu, nevis sodīšanu.



Rīks: “konflikta ceļa karte” – vizuāls materiāls, kas soli pa solim parāda, kā rīkoties konflikta situācijā un kur vērsties konflikta gadījumā.



Piemērs: katrā komandā ir apmācīta uzticības persona, pie kuras vērsties pirms formālās sūdzības iesniegšanas.

VADĪBAS ATVĒRTĪBA

Atklātība nozīmē pieņemt kritiku kā attīstības iespēju, regulāri komunicēt lēmumu pieņemšanas procesu un nodrošināt darbiniekiem iespēju piedalīties.



Rīks: “atgriezeniskās saites kastīte” (fiziska vai digitāla) ar periodisku pārskatu par iesniegtajām idejām un uzņēmuma atbildēm.



Piemērs: reizi mēnesī tiek rīkotas vadības atvērto durvju dienas vai stundas, kurās ikviens var uzdot jautājumus vai sniegt ierosinājumus organizācijas vadībai.

SITUĀCIJAS NOVĒRTĒŠANA

Regulāri veidotas pašvērtējuma anketas ir nozīmīgas, lai organizācija varētu apzināt, kā darbinieki uztver iekļaušanu, savu līdzdalību un iespējas vērsties pēc atbalsta. Anketas palīdz identificēt ne tikai atklātus izaicinājumus, bet arī klusos signālus par nepamanītu izslēgšanu vai bailēm paust atšķirīgu viedokli. Anonimitāte un uzticams ieviešanas process nodrošina, ka darbinieki jūtas brīvi un var godīgi paust savu pieredzi.



Rīks: organizācijas pašvērtējuma anketas piemērs.¹⁶



Piemērs: organizācija divas reizes gadā aicina visus darbiniekus piedalīties anonīmā aptaujā. Pēc rezultātu apkopošanas dati tiek atspoguļoti vizuāli pārskatāmā formātā, ko prezentē visai komandai. Vadība ne tikai dalās ar rezultātiem, bet arī aktīvi aicina darbiniekus piedalīties risinājumu izstrādē. Šāda pieeja veicina uzticēšanos, iekļaujošu klimatu un apliecina, ka darbinieku balss ir nozīmīga organizācijas attīstībā.

PERSONĀLA ATTIEKSMES VĒROŠANA

Emocionālā darba vides kvalitāte ietekmē produktivitāti, lojalitāti un darbinieku veselību. Regulāras īsas aptaujas (piemēram, reizi mēnesī) ļauj laikus pamanīt signālus par spriedzi vai noslēgšanos.



Rīks: “noskaņojuma termometrs” – īss, digitāli aizpildāms jautājumu kopums (5 ballu skalā), piemēram, “Cik iekļaujoši šonedēļ jūties kolektīvā?”



Piemērs: organizācija apkopo rezultātus katrā nodaļā un rīko refleksijas sesijas, lai runātu par uzlabojumiem.

CIEŅAS PRAKSES

Tematiska iniciatīva, kuras laikā darbinieki tiek aicināti piedalīties aktivitātēs, kas veicina cieņpilnu uzvedību – gan attiecībās savā starpā, gan ar klientiem.



Rīks: “apņemšanās siena”, lomu spēles par ikdienas situācijām, atzinības kartīšu apmaiņa starp kolēģiem.



Piemērs: nedēļas laikā notiek meistarklases par mikroagresijām un vārdu spēku, noslēgumā tiek izsūtīts īss videosveiciens no vadības.

VADĪBAS IZGLĪTOŠANA

Lai vadītāji īstenotu iekļaujošu vadību, nepieciešama gan teorētiska izpratne, gan prasmes, kā vadīt komandas ar dažādiem darbiniekiem un viņu vajadzībām.



Rīks: koučinga tehnikas starppersonisko konfliktu risināšanai, atgriezeniskās saites kultūras veidošana, dažādības potenciāla izmantošana komandās.



Piemērs: vadītāji piedalās apmācībās par iekļaujošu darba vidi un dažādības vadību un pēc tam katrs kļūst par mentoru kolēģim no mazāk pārstāvētās grupas.

DALĪBA ĀRĒJOS NOVĒRTĒJUMOS

Darba devēju apbalvošana un atzinība par iekļaujošas vides iniciatīvām motivē citus sekot labajam piemēram. Pašvērtējuma veikšana sniedz iespēju saņemt ekspertu komentārus un ieteikumus uzlabojumiem. Ārējie novērtējumi ir kā spogulis organizācijas daudzveidības un iekļaujošās prakses atspoguļošanai. Lai veicinātu objektīvu izpratni par organizācijas attīstību iekļaujošās darba vides un dažādības vadības jomā, ir būtiski izmantot ārējos novērtējumus, kas piedāvā iespēju paskatīties uz savu organizāciju no malas ar strukturētu, uz datiem un pieredzi balstītu pieeju. Zemāk aprakstīti daži Latvijā pieejami novērtēšanas rīki un iniciatīvas.

Kustība “Dažādībā ir spēks”

Novērtējums palīdz organizācijām izvērtēt un attīstīt savu iekļaujošās darba vides praksi, veicot pašnovērtējumu pēc izstrādāta metodoloģiska ietvara, ko papildina ekspertu vērtējums. Novērtētās organizācijas var tikt apbalvotas un iekļautas labās prakses sarakstos. Papildu informācija par šo novērtējumu ir pieejama www.dazadiba.lv.

Ģimenei draudzīgas darbavietas novērtējums

Iniciatīva vērtē uzņēmumu un organizāciju spēju pielāgoties darbinieku ģimenes vajadzībām, piemēram, elastīgs darba laiks, bērnu pieskatīšanas iespējas, ģimenes vērtību respektēšana darba vidē, atbalsts un izpratne, kad jā rūpējas par tuviniekiem, kas slimi vai paši par sevi nevar parūpēties, brīvu dienu un cita atbalsta nodrošināšana, ja jāpārtrauc vardarbīgas attiecības ģimenē u.c. Iniciatīva ne tikai motivē darba devējus uzlabot darba apstākļus, bet arī piešķir publisku atzinību. Papildu informācija par šo novērtējumu ir pieejama www.vietagimenei.lv.

Ilgtermiņa indeks

Novērtējumu organizē Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts. Novērtējums analizē organizācijas atbildības līmeni vairākos aspektos – iekšējā pārvaldībā, sociālajā atbildībā, vidē un cilvēkresursu attiecībās, t.sk. iekļaujošā darba vidē. Rezultāti tiek

publiski klasificēti sudraba, zelta un platīna kategorijās. Papildu informācija par šo novērtējumu ir pieejama www.incsr.eu/ilgtspejas-indekss-2024-augstakie-rezultati-kops-novertejuma-izveides.

Programma “Atbildīgi biznesa vēstneši”

Iniciatīva apvieno uzņēmumus, kas apņēmušies ieviest atbildīgu un ētisku uzņēmējdarbības praksi. Tā sniedz iespēju izvērtēt un dalīties pieredzē par iekļaujošas darba vides veidošanu, dažādām iniciatīvām un sadarbību ar sabiedrību. Papildu informācija par šo programmu ir pieejama abv.lv.

Latvijas algu novērtējums

Platforma sniedz detalizētu informāciju par atalgojuma līmeni dažādās nozarēs, profesijās un reģionos, ļaujot uzņēmumiem izvērtēt, vai viņu atalgojuma politika ir taisnīga un vienlīdzīga, t.sk. dzimumu, vecuma vai citu grupu griezumā. Informācija par Latvijas vispārējo atalgojuma pētījumu ir pieejama figure.lv/pakalpojumi/latvijas-alguaptauja.

Ārējie novērtējumi ne vien stiprina organizācijas atbildību un caurspīdīgumu, bet arī motivē uzlabot darba vidi ilgtermiņā. Tie darbojas kā praktiski rīki, lai atklātu nepilnības, izceltu labās prakses un virzītos uz taisnīgāku, līdzvērtīgāku un iekļaujošāku darba vidi.



2. DISKRIMINĀCIJAS AIZLIEGUMA PAMATS – DZIMUMS. DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS PROBLEMĀTIKA DARBA VIDĒ



Nodaļa piedāvā strukturētu pārskatu tiem, kuri vēlas mērķtiecīgi veicināt dzimumu līdztiesību¹⁷ un attīstīt cieņpilnu, drošu un uz iekļaušanu vērstu darba kultūru. Tajā skaidrota dzimumu diskriminācijas būtība un izpausmes darba vidē, sniegti konkrēti instrumenti darba devējiem dzimumu līdztiesības izvērtēšanai organizācijā, kā arī aprakstīti praktiski risinājumi — gan preventīvie pasākumi diskriminācijas novēršanai, gan labās prakses piemēri.

Normatīvais regulējums

Dzimumu līdztiesības princips ir nostiprināts gan Latvijas, gan Eiropas Savienības (ES) normatīvajos aktos, kas aizliedz diskrimināciju dzimuma dēļ un nosaka darba devēja pienākumu nodrošināt vienlīdzīgas tiesības un iespējas visiem darbiniekiem. Latvijas likumdošanā šie principi ietverti Darba likuma 29. pantā¹⁸ un citos saistītos tiesību aktos. Papildus tam spēkā ir direktīvas, tostarp Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2023/970, kas paredz konkrētus mehānismus vienlīdzīgas darba samaksas nodrošināšanai. Šie normatīvie ietvari veido tiesisko pamatu, kas ļauj veidot taisnīgu, uz vienlīdzību un iekļaušanu balstītu darba vidi.

Kas ir dzimumu diskriminācija?

Dzimumu līdztiesības trūkums darba vidē var izpausties dažādos veidos:

- darbinieku atlasē: piemēram, darba devējs nepieņem darbā sievieti, kura bijusi bērna kopšanas atvaļinājumā, jo uzskata, ka viņai nav profesionālās darba pieredzes pēdējos trīs gados, netiek ņemts vērā posms pirms bērna kopšanas atvaļinājuma;
- kā atšķirīga darba samaksa: sievietēm nereti maksā mazāk nekā

¹⁷ Jēdziena skaidrojumu skatīt sadaļā Terminu un jēdzienu skaidrojumi

¹⁸ Latvijas Republikas Saeima. (2001). Darba likums: 29. pants. <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).

vīriešiem par līdzvērtīgu darbu;

- kā seksuāla aizskaršana un vardarbība: sievietes tiek pakļautas necienai vai pat vardarbībai darbavietā.

Dzimumu stereotipi un tradicionālie priekšstati par sievietes un vīrieša lomu ietekmē cilvēku lēmumus jau ilgi pirms viņu iesaistes darba tirgū. Dzimumu stereotipi ietekmē profesijas izvēli, kā arī iespējas darba tirgū. Meitenes biežāk izvēlas profesijas izglītības, veselības aprūpes un sociālās aprūpes jomās, kas ir zemāk apmaksātas, savukārt zēni biežāk pārstāv tehnoloģiju, inženierzinātņu un IT nozari, kur atalgojums parasti ir augstāks.

Dzimumu segregācija darba tirgū (angliski – “occupational segregation”) ir viens no būtiskākajiem iemesliem atalgojuma atšķirībām un nevienlīdzīgām iespējām karjeras izaugsmē. Saskaņā ar ES Statistikas biroja (angliski – “Statistical Office of the European Union”, Eurostat) datiem (2022) Latvijā **sieviešu un vīriešu vidējā atalgojuma starpība ir aptuveni 17 %**, bet ES vidēji – **13 %**.

Turklāt sievietes lielākoties pārstāv zemāk apmaksātus sektorus, kas ilgtermiņā palielina viņu pakļautību nabadzības riskam, īpaši vecumdienās. Eiropas Komisija ir aprēķinājusi, ka dzimumu nevienlīdzība darba tirgū katru gadu ES rada zaudējumus apmēram 370 mljrd. eiro apmērā. Tajā pašā laikā dzimumu līdztiesība veicina inovācijas, labāku darba vidi un ekonomisko izaugsmi.¹⁹

Dzimumu stereotipi ierobežo arī vīriešus. Sabiedrībā joprojām pastāv aizspriedumi par vīriešu lomu ģimenē, īpaši saistībā ar bērnu aprūpi. Vīrieši, kuri izvēlas aktīvi iesaistīties bērnu audzināšanā, nereti saskaras ar nosodījumu vai skepsi, kas attur viņus no bērnu kopšanas atvaļinājumu izmantošanas vai elastīga darba laika pieprasīšanas.

Organizāciju kultūrā šie stereotipi atspoguļojas gan darbinieku izvēlē, gan karjeras attīstības iespējās. Sievietes nereti saskaras ar grūtībām iekļūt vadošos amatos, īpaši nozarēs, kur dominē vīrieši. Pētījumi liecina, ka dažādi ar dzimumu lomām saistīti aizspriedumi ietekmē lēmumus par paaugstinājumiem un atļasi, kas vēl vairāk nostiprina dzimumu nevienlīdzību.

Lai mazinātu šīs plaisas, nepieciešama apzināta rīcība gan valsts politikā, gan organizāciju līmenī – piemēram, karjeras konsultācijas

¹⁹ Eiropas Komisija. (2022). Women's situation in the labour market. Pieejams: https://commission.europa.eu/.../womens-situation-labour-market_en (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

skolās bez dzimuma aizspriedumiem, vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana vadošos amatos un atbalsta pasākumi vīriešiem, lai iesaistītos aprūpē.

Nodaļā skaidrots, kā seksisms, aizspriedumi un nevienlīdzīgas attiecības var pāraugt nopietnā vardarbībā darbavietā, īpaši, ja darbinieki ir ekonomiski ievainojamās situācijās un viņiem trūkst izvēles iespēju.



2.1. DZIMUMU DISKRIMINĀCIJAS ATPAZĪŠANA



Apakšnodaļas mērķis ir palīdzēt organizācijām un to darbiniekiem atpazīt diskriminējošas situācijas, izvērtēt savas organizācijas prakses un ieviest preventīvus pasākumus, kas sekmē taisnīgumu un cieņpilnu attieksmi darba vidē.

Dzimumu diskriminācija darba vidē ir nevienlīdzīga attieksme pret personu viņas dzimuma dēļ. Tā var būt tieša vai netieša, redzama vai slēpta un izpausties dažādos nodarbinātības posmos – sākot no darbinieku atlases un pieņemšanas darbā līdz ikdienas uzdevumu sadalei, karjeras iespējām, atalgojumam, novērtēšanai un darba attiecību izbeigšanai.

Tieša diskriminācija notiek, ja kāda iespēja tiek liegta tieši dzimuma dēļ.

PIEMĒRI:

- darba sludinājumā norādīts: “meklējam jaunu, enerģisku vīrieti pārdošanas komandai”;
- darba devējs darba intervijā, uzzinot, ka sieviete ir gaidībās, neslēdz ar sievieti darba tiesiskās attiecības;
- vīrietim netiek piedāvāta iespēja izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu, jo “uzņēmumā nav pieņemts, ka bērna kopšanas atvaļinājumu izmanto vīrieši”.

Netiešā diskriminācija ir grūtāk pamanāma. Tā izpaužas kā neitrāli noteikumi vai prakse, kas faktiski nelabvēlīgi ietekmē vienu dzimumu.

PIEMĒRI:

- pieprasījums par darba pieredzi pēdējo trīs gadu laikā izslēdz sievietes, kuras šajā laikā ir bijušas bērna kopšanas atvaļinājumā;
- apmācību un izaugsmes iespējas tiek piedāvātas tikai pēc darba laika – tas var nelabvēlīgi ietekmēt sievietes, kurām ir aprūpes pienākumi;
- neformālās karjeras iespējas, piemēram, vakariņas ar vadību, kas tiek organizētas vīriešu klubos vai sporta zālēs, izslēdzot sievietes.

Dzimumu stereotipi ir sakņoti vēsturiski izveidotos sabiedrības uzskatos par sievietes un vīrieša lomu un var ietekmēt attieksmi, ikdienas praksi darbavietā. Tie nereti paredz, ka vīrietim jābūt dominējošam, racionālam un fiziski spēcīgam, bet sievietei – empātiskai, pakļāvīgai un gādīgai. Tas rada vairākus izaicinājumus, piemēram:

- vīriešiem piešķir riskantākus un fiziski smagākus darbus, pat ja tas apdraud viņu veselību;
- sievietes netiek virzītas vadošajiem amatiem, jo uzskata, ka viņas “nebūs pietiekami stingras” vai “būs pārāk emocionālas”;
- vīrieši, kuri izvēlas aprūpes darbu vai izmanto bērna kopšanas atvaļinājumu, tiek stigmatizēti.

PIEMĒRI PRAKSĒ:

- uz tikšanos ar klientu vienmēr tiek sūtīti vīrieši, pieņemot, ka viņi “izskatīsies profesionālāk”;
- vīrietim, kura darba pienākumi nav saistīti ar elektrības problēmu risināšanu, tiek uzdots salabot elektrību birojā, jo “vīrieši jau to prot”;
- sievietēm piedāvā uzņemties organizatoriskos darbus, piemēram, pasūtīt kafiju vai kārtot dokumentus, arī tad, ja tas nav ierakstīts amata pienākumos.

Intersekcionalitāte nozīmē skatījumu, ka cilvēku nevar aplūkot, tikai balstoties uz vienu pazīmi, piemēram, dzimumu. Sievietes un vīrieša pieredzi ietekmē dažādu faktoru kombinācija — vecums, etniskā piederība, ģimenes stāvoklis, invaliditātes esamība vai citi sociālie apstākļi. Šie raksturojumi savstarpēji pārklājas un mijiedarbojas, veidojot unikālu situāciju katram indivīdam. Tieši šāda pieeja ļauj dziļāk izprast nevienlīdzības un diskriminācijas riskus, kā arī radīt iekļaujošākus risinājumus politikā un praksē.

PIEMĒRI PRAKSĒ:

- vecāka gadagājuma sieviete ar redzamiem funkcionāliem traucējumiem saskaras ar aizspriedumiem un grūtībām iegūt darbu – darba devēji pieņem, ka viņas darba spējas ir ierobežotas vai ka viņa nespēs izmantot jaunās tehnoloģijas;
- 62 gadus veca sieviete ar kustību traucējumiem vairākas reizes netiek uzaicināta uz darba interviju, neskatoties uz atbilstošu

kvalifikāciju un pieredzi. Tajā pašā laikā uz to pašu vakanci tiek pieņemts jaunāks vīrietis ar mazāku pieredzi;

- sievietei ar invaliditāti un maziem bērniem nav iespēju piedalīties profesionālās pilnveides semināros vai attīstības pasākumos, jo tie tiek rīkoti nepieklūstamās telpās un vakaros;
- IT jomā strādājoša sieviete ar pārvietošanās traucējumiem nevar apmeklēt mācības, jo telpā nav lifta vai piekļuves rampas;
- jauns vīrietis ar dzirdes traucējumiem netiek iesaistīts mācībās, jo organizatori nav nodrošinājuši zīmju valodas tulku, neskatoties uz to, ka vajadzība bija laikus pieteikta;
- vīrietis bērna kopšanas atvaļinājumā saskaras ar dzimumu lomām saistītiem stereotipiem un pieņēmumiem par viņa motivāciju turpināt profesionālo karjeru;
- 35 gadus vecs tēvs pēc atgriešanās no bērna kopšanas atvaļinājuma netiek uzaicināts atpakaļ uz savu iepriekšējo amatu, jo darba devējs uzskata, ka viņš vairs nav tik ieinteresēts darba pienākumu veikšanā;
- vīrietis pirmspensijas vecumā sastopas ar attieksmi, kas balstās pieņēmumos par zemu spēju pielāgoties darba vides pārmaiņām;
- 58 gadus vecs vīrietis ar ilggadēju pieredzi loģistikas nozarē netiek pieņemts darbā noliktavā, jo darba devējs uzskata, ka viņš nespēs apgūt jauno noliktavas vadības programmatūru. Tiek izvēlēts jaunāks kandidāts bez pieredzes.

Mazāk nekā 31 % darba devēju ir gatavi nodarbināt personas ar garīgās vai intelektuālās attīstības traucējumiem. Piemēri rāda, kā diskriminācija var būt strukturēta – iestrādāta organizācijas ikdienas praksē, kultūrā vai pat iekšējās politikās. Tāpēc ir būtiski izprast atšķirības starp tiešo un netiešo diskrimināciju, kā arī apzināties, ka dzimumu līdztiesības jautājumi attiecas uz abiem dzimumiem – gan sievietes, gan vīrieši cieš no stereotipiem un ierobežojumiem, kas cilvēkiem liedz būt brīviem savās izvēlēs.²⁰

2.1.1. AR DZIMUMU SAISTĪTĀS VARDARBĪBAS UN SEKSUĀLĀS AIZSKARŠANAS IZPAUSMES DARBA VIDĒ

Apvienoto Nāciju Organizācijas Deklarācija par vardarbības pret sievietēm izskaušanu definē ar dzimumu saistīto vardarbību kā jebkādu aktu, kas saistīts ar dzimumu un var radīt fizisku, seksuālu vai psiholoģisku kaitējumu vai ciešanas, tostarp draudus, piespiešanu vai patvaļīgu brīvības atņemšanu neatkarīgi no tā, vai tas notiek publiskajā vai privātajā telpā.

Darba vidē vardarbība var izpausties dažādās formās, skarot gan sievietes, gan vīriešus. Šīs vardarbības formas var būt gan atklātas (piemēram, fiziska vai verbāla agresija), gan slēptas (piemēram, ignorēšana, manipulācija vai izstumšana no lēmumu pieņemšanas). Tās var notikt gan fiziskā klātbūtnē, gan digitālajā vidē (piemēram, aizskarošas e-pasta vēstules, komentāri vai ziņojumi). Ir svarīgi apzināties, ka šādas situācijas nav normāla prakse vai nevainīgi joki, bet gan uzvedības modeļi, kas veido nedrošu, cieņu aizskarošu un nevienlīdzīgu darba vidi.

Minētajai uzvedībai ir negatīva ietekme ne tikai uz cietušajiem, bet arī uz darba kolektīva kopējo klimatu, līdzdalību un produktivitāti. Darba devējiem ir pienākums to atpazīt, nepieļaut un veicināt kultūru, kurā ikviens darbinieks jūtas droši neatkarīgi no dzimuma, vecuma, invaliditātes vai citiem faktoriem.

Seksisms ir uzskatu un attieksmju sistēma, kas pazemo un ierobežo cilvēkus dzimuma dēļ. Tā pamatā ir dzimumu stereotipi, aizspriedumi un varas nelīdzsvarotība. Seksisms var izpausties gan atklāti – kā nievājoši komentāri, uzmākšanās, diskriminējoši lēmumi, gan slēpti – kā ignorēšana, netieša izstumšana no lēmumu pieņemšanas vai nepamatoti augstākas prasības vienam dzimumam.

Šīs izpausmes tiek normalizētas vai maskētas kā humors, tradīcijas vai personīgas simpātijas, taču tās rada nevienlīdzīgu, nedrošu un cieņu aizskarošu vidi. Seksisms īpaši skar darba attiecības, kur izpaužas varas asimetrija, piemēram, situācijās, kur vadītājs izmanto savu amatu, lai veidotu pazemojošu vai manipulējošu attieksmi pret padoto.

Seksisma sekas nav tikai emocionāla vai profesionāla diskomforta sajūta – tās ir reāli darba efektivitāti, psiholoģisko veselību un vienlīdzīgu iespēju principu apdraudoši faktori. Turklāt seksisms var būt priekšnosacījums vardarbības eskalācijai darba vidē.

Lai to novērstu, nepieciešama gan individuāla izpratne, gan institucionāla politika, kas balstīta uz dzimumu līdztiesības principiem un starptautiski atzītiem standartiem, piemēram, Eiropas Padomes Rekomendāciju CM/Rec(2019)1 par seksisma novēršanu.²¹

Dzimuma diskriminācija darba vidē var izpausties dažādos veidos, piemēram:

- kolēģu piezīmes par darbinieka vai darbinieces ārējo izskatu;
- sistemātiska sieviešu ideju ignorēšana sapulcēs;
- uzskats, ka aprūpes vai administratīvie darbi ir piemērotāki sievietēm.

Emocionālās vardarbības izpausmes:

- publiska vai privāta pazemošana (piemēram, apsūkāšana vai mīļvārdiņu lietošana);
- emocionāls spiediens, manipulācija un aizskaroša uzvedība;
- iebiedēšana vai izstumšana no kolektīva;
- darbinieka vai darbinieces ignorēšana komunikācijā, lēmumu pieņemšanā vai kopīgos pasākumos.

Fiziska vardarbība darba vidē izpaužas kā fizisks kontakts, kas rada diskomfortu vai apdraudējumu, piemēram, grūstīšana, stumšana, ieegrūšana sienā vai iesišana. Šādas darbības pārkāpj darbinieka fizisko integritāti un rada nedrošu darba vidi.

²¹ Eiropas Padome. (2019). Seksisma novēršana un apkarošana. <https://rm.coe.int/lv-recomendation-on-sexism-prevention/168097f2b2> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

Ekonomiskā vardarbība rodas, kad finansiālās iespējas tiek ierobežotas uz dzimuma pamata:

- piemaksu vai paaugstinājumu atteikšana, uzskatot, ka vīrietis ir galvenais pelnītājs;
- algu nevienlīdzība par vienādu darbu;
- nepieejami vai nepiemēroti darba apstākļi, **piemēram:**
 - tikai 43. izmēra un lielāki drošības zābaki;
 - S izmēra cimdi, kas neder vīriešiem sociālās aprūpes iestādē.

Seksuālā uzmākšanās un seksuālā vardarbība ietver seksuāla rakstura darbības pret personas gribu, kas aizskar personas cieņu. Tās var būt:

- seksuāla rakstura komentāri vai jautājumi;
- fiziski pieskārieni bez piekrišanas;
- acu fiksācija uz ķermeņa noteiktām daļām, piemēram, krūtīm, ķermeni novērtējoši skatieni;
- pornogrāfiska materiāla demonstrēšana;
- seksuāla rakstura ziņojumu sūtīšana;
- seksuāla rakstura darbību pieprasīšana, izmantojot darbinieka ievainojamo situāciju vai atkarību.

Seksuālā uzmākšanās notiek arī digitālajā telpā, un tā ir kibervardarbības izpausme:

- seksuāli ziņojumi vai attēli e-pastos, čatos, sociālajos tīklos vai citos digitālos kanālos;
- intīmu attēlu izplatīšana bez piekrišanas;
- tiešsaistes uzmākšanās vai vajāšana.

levilināšana īpaši attiecas uz darba vietām, kur notiek darbs ar bērniem un jauniešiem. Tā ir pakāpeniska uzticības iegūšana ar mērķi vēlāk izmantot bērnu vai jaunieta psiholoģiski, emocionāli vai seksuāli. Tas nav vienkārši nevainīgs flirts – tā ir manipulācija, lai tālāk pakļautu personu vardarbībai.

Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts (EIGE) norāda, ka līdz pat 31 % strādājošo sieviešu ES ir saskārušās ar seksuālu uzmākšanos darba laikā, tostarp 42 % sieviešu vecumā no 19 līdz 28 gadiem. Par šiem gadījumiem netiek ziņots baiļu vai aizspriedumu dēļ.²²

Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes (2022) publicētajiem vardarbības aptaujas rezultātiem, aptuveni katrs trešais iedzīvotājs Latvijā ir saskāries ar kādu no vardarbības formām savas dzīves laikā. Biežāk vardarbību piedzīvojušas sievietes nekā vīrieši, un visizplatītākā bijusi emocionālā vardarbība. Aptaujas dati arī liecina, ka būtiska daļa vardarbības gadījumu netiek ziņoti tiesībsargājošām iestādēm, jo cietušajiem trūkst uzticības vai informācijas par atbalsta iespējām. Šie rādītāji atklāj nopietnas problēmas vardarbības atpazīšanā un apkarošanā, īpaši darba vidē un sabiedrībā kopumā.²³

Organizācijas atbildība

Vardarbības novēršanai nepieciešama visaptveroša pieeja, kas ietver:

- nulles tolerances politiku pret vardarbību, kas saistīta ar dzimumu;
- iekšējos mehānismus, tostarp anonīmas ziņošanas iespējas;
- regulāras apmācības par vardarbības atpazīšanu;
- pieejamu atbalstu cietušajiem, tostarp sadarbību ar organizācijām;
- caurskatāmu un uz uzticēšanos balstītu organizācijas kultūru.

Organizācijai ir iespējams veidot darba vidi, kurā ikviens — neatkarīgi no dzimuma, vecuma, invaliditātes vai citiem aspektiem — jūtas droši, cienīti un līdzvērtīgi. Šādā vidē vardarbības vai diskriminējošas

²² Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts. (2025). Sexual harassment at work is more common than we think. Pieejams: https://eige.europa.eu/newsroom/news/sexual-harassment-work-more-common-we-think?language_content_entity=en (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

²³ Centrālā statistikas pārvalde. (2022). Vardarbības aptaujas rezultāti. <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/iedzivotaji/noziegumi/preses-relizes/14125-var darbibas-aptaujas-rezultati?themeCode=NO> (skatīts 2025. gada 20. oktobrī).

attieksmes gadījumi tiek savlaicīgi pamanīti, novērsti un risināti ar cieņu pret visām iesaistītajām pusēm. Tomēr, ja situācija netiek risināta vai organizācijā pastāv ignorējoša vai noliedzoša attieksme pret dzimumu diskrimināciju vai citu diskrimināciju un vardarbību, darbiniekiem ir tiesības un pienākums vērsties pie tiesībsargājošām iestādēm, lai nodrošinātu savu aizsardzību un panāktu taisnīgumu. Tas ir svarīgs solis, lai garantētu, ka nedroša darba vide netiek pieņemta un pārkāpumi tiek novērsti atbilstoši likumam.

2.1.2. DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS SITUĀCIJAS IZVĒRTĒŠANA ORGANIZĀCIJĀ



Lai veidotu vienlīdzīgu, iekļaujošu un taisnīgu darba vidi, organizācijām ir svarīgi sistemātiski un atkārtoti — vismaz reizi gadā vai atbilstoši būtisku izmaiņu gadījumā — izvērtēt dzimumu līdztiesības situāciju savā darbībā. Šāda regulāra izvērtēšana nozīmē ne tikai vienreizēju pārbaudi, bet gan pastāvīgu uzraudzību, kas balstīta gan kvantitatīvos (statistikas), gan kvalitatīvos (darbinieku pieredzes un uztveres) datos. Tā palīdz laikus pamanīt iespējamās nevienlīdzības vai diskriminācijas pazīmes un veikt atbilstošus uzlabojumus.

Darba samaksas pārredzamība ir viens no galvenajiem dzimumu līdztiesības aspektiem. Saskaņā ar ES Pārredzamas darba samaksas direktīvas prasībām²⁴ darba devējam jāspēj pamatot darba samaksas atšķirības, izmantojot dzimumneitrālus kritērijus – prasmes, piepūli, atbildību un darba apstākļus. Jāvērtē, vai organizācijā ir:

- skaidri definēti darba (amatu) vērtēšanas kritēriji;
- caurspīdīga un darbiniekiem saprotama atalgojuma sistēma;
- objektīvi pamatotas atšķirības darba samaksā starp dzimumiem.

Darba samaksas atšķirības starp dzimumiem ir īpaši izteiktas augstākos atalgojuma līmeņos, kur novērojams tā sauktais “stikla griestu” efekts – neredzama, bet noturīga barjera, kas kavē sievietes sasniegt vadošus amatus un augsti atalgotas pozīcijas, neskatoties uz viņu kompetenci un sasniegumiem. Šis efekts saistās ar dzimumu stereotipiem, ierobežotu piekļuvi neformālām vadības struktūrām un darba un ģimenes dzīves līdzsvarošanas grūtībām.

²⁴ Eiropas Savienības Padome. (n.d.). Darba samaksas pārredzamība. Pieejams: <https://www.consilium.europa.eu/lv/policies/pay-transparency/> (skatīts 2025. gada 18. jūlijā).

Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (angliski – “Organisation for Economic Co-operation and Development”, OECD) pētījumi uzsver, ka “stikla griesti” ir strukturāla problēma, kas pastiprinās tieši augstāk atalgotajos segmentos, padarot dzimumu līdztiesības sasniegšanu šajās pozīcijās īpaši grūtu.²⁵

Esošajā kontekstā “stikla griesti” norāda tieši uz nevienlīdzību darba samaksā, nevis tikai karjeras iespējās vispār.

Darba un privātās dzīves līdzsvars ir būtisks vienlīdzīgas vides indikators. Jāvērtē, vai organizācija:

- piedāvā elastīgu darba laiku vai attālinātā darba iespējas;
- nodrošina darbavietas saglabāšanu pēc bērna kopšanas atvaļinājuma;
- veicina vienlīdzīgu sieviešu un vīriešu iespēju izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu.

Bērna kopšanas atvaļinājuma izmantošana var būtiski ietekmēt indivīda profesionālo karjeru, taču šī ietekme ir atšķirīga atkarībā no dzimuma. Sievietēm bērna kopšanas atvaļinājums sabiedrībā un organizācijās biežāk tiek uztverts kā normāla karjeras pauze, bet vīriešiem tā joprojām ir salīdzinoši nestandarta izvēle, kas var izraisīt profesionālas sekas un stigmatizāciju. Profesionālas sekas šajā kontekstā nozīmē nelabvēlīgas izmaiņas darbinieka karjeras attīstībā pēc atgriešanās darbā. Tās var ietvert:

- lēnāku profesionālo izaugsmi (piemēram, mazāk iespēju paaugstinājumam vai jauniem pienākumiem);
- samazinātu atalgojuma pieauguma tempu;
- mazāku uzticēšanos no vadības puses (piemēram, vairs netiek uzticēti stratēģiski uzdevumi vai projekti);
- sociālu distanci no kolēģiem;
- pārmetumus vai netiešus komentārus par zemu darba motivāciju.

Vīrieši, kuri izvēlas izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu, var saskarties arī ar dzimumu stereotipos balstītu stigmatizāciju, kur viņu lēmums tiek uztverts kā nepiemērots vai pretstatā

25 OECD. (2021). Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap: lpp. 7-25. Pieejams: https://www.oecd.org/content/dam/oeecd/publications/reports/2021/05/sticky-floors-or-glass-ceilings-the-role-of-human-capital-working-time-flexibility-and-discrimination-in-the-gender-wage-gap_40ce7f9b/02ef3235-en.pdf (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).

tradicionālajai vīrieša lomai. Šī stigmatizācija var ietekmēt viņu pašvērtējumu, kā arī novest pie klusējošas izolēšanas darba kolektīvā.

Līdz ar to bērna kopšanas atvaļinājuma izvēle — īpaši vīriešu gadījumā — nereti kļūst par pārbaudījumu tam, cik iekļaujoša un vienlīdzīga ir organizācijas kultūra un vai tajā tiek atzītas aprūpes pienākumu sadales pārmaiņas mūsdienu sabiedrībā.

Situācijas izvērtēšana organizācijā aptver vairākus būtiskus aspektus:

- **dzimumu proporcijas** dažādos amatu līmeņos, īpaši vadībā;
- **darba samaksas atšķirības** starp dzimumiem konkrētās amata grupās;
- **iespējas līdzsvarot darba un ģimenes dzīvi**, tostarp elastīgā darba forma, vecāku atvaļinājuma izmantošanas iespējas;
- **darbinieku pieredzi un viedokļus**, izmantojot aptaujas vai fokusgrupas:
 - Vai darbinieki jūtas iekļauti un novērtēti?
 - Vai pastāv vienlīdzīgas karjeras iespējas gan sievietēm, gan vīriešiem?
 - Vai ir pieredze ar diskrimināciju vai seksismu? Ja ir, kā to novērst?
- **iekšējā kārtība un procedūras**, piemēram, vai darba sludinājumi ir iekļaujoši, vai atlases kritēriji izslēdz netiešu diskrimināciju.

Īpaša uzmanība jāpievērš darbavietas kultūrai. Vai sievietēm pēc bērna kopšanas atvaļinājuma ir iespēja pilnvērtīgi atgriezties darbā un attīstīt savu karjeru? Neformāli nosacījumi, piemēram, prasība pierādīt nepārtrauktu pieredzi pēdējos trijos gados, var netaisnīgi ietekmēt vecākus, īpaši sievietes, kuras izmantojušas bērna kopšanas atvaļinājumu.

Jāvērtē arī attīstības iespējas:

- vai organizācijā pieejamas atbalsta (piemēram, mentoringa) programmas;
- vai izaugsmes iespējas tiek vienlīdz piedāvātas sievietēm un

vīriešiem;

- vai tiek nodrošināta regulāra un strukturēta atgriezeniskā saite?

Pašnovērtējuma jautājumi organizācijai:

- vai organizācijā ir veikta dzimumu līdztiesības situācijas novērtēšana;
- vai ir pieejami skaidri, uz kompetenci balstīti darba samaksas noteikšanas kritēriji;
- vai vīrieši tiek iedrošināti izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu;
- kā tiek atbalstīti darbinieki pēc atgriešanās no atvaļinājuma;
- vai darbiniekiem ir pieejama informācija par viņu tiesībām, un vai ir izveidoti mehānismi šo tiesību aizsardzībai?

Lai veicinātu vienlīdzīgas iespējas un stiprinātu uzticēšanos darba vidē, organizācijām ir būtiski regulāri izvērtēt savas prakses, procesus un lēmumu pieņemšanas kārtību. Šāds izvērtējums nav paredzēts tikai tām organizācijām, kuras jau īsteno ilgtspējīgu pārvaldību, – tā ir iespēja jebkuram uzņēmumam uzsākt vai attīstīt ceļu uz taisnīgāku un iekļaujošāku vidi. Arī uzņēmumi, kas tikai sper pirmos soļus šajā virzienā, var gūt vērtīgu ieskatu un definēt konkrētus uzlabojumu soļus, veicinot pārmaiņas ilgtermiņā.

Lai dzimumu līdztiesība organizācijā būtu praktiski īstenota, nevis tikai formāli uzsvērtā, nepieciešama padziļināta un atkārtota esošās situācijas izpēte. Zemāk sniegtie izvērtēšanas virzieni sniedz praktisku ietvaru, kā analizēt organizācijas ikdienas darbu un identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi un iespējas visiem darbiniekiem.

DARBINIEKU ATLASE

- Vai darba sludinājumā netiek iekļautas prasības vai formulējumi, kas netieši norāda uz konkrēta dzimuma preferenci, piemēram, izmantojot stereotipiskas norādes uz sievietēm piemērotu darbu vai vīriešu kolektīvu?
- Vai pieprasītā pieredze tiek vērtēta objektīvi? Vai netiek ignorēts bērna kopšanas atvaļinājuma laiks?
- Vai norādītā darba samaksa balstās uz skaidru algoritmu vai iekšējām procedūrām, nevis uz subjektīvu izvēli, kur lēmumu ietekmē kandidāta dzimums?
- Kā praksē tiek piemērota norādītā darba samaksas amplitūda?

DARBINIEKU DZIMUMU STRUKTŪRA UN PIENĀKUMI

- Kāda ir dzimumu proporcija organizācijā kopumā un dažādos amatu līmeņos?
- Kādi ir darbinieku pienākumi, un vai noteiktos amatos jūsu organizācijā ir vērojams sieviešu vai vīriešu dzimuma pārsvars?
- Vai uzdevumu sadale balstās uz dzimumu stereotipiem (piemēram, fiziski darbi vīriešiem, aprūpes darbi sievietēm)?

PIEMĒRS: LOMAS PIEŠĶIRŠANA PĒC DZIMUMA MĀCĪBU VIZĪTĒ

Konteksts

Mācību vizītes laikā darba devēja organizētā komandā piedalījās 10 darbinieki, no kuriem astoņas bija sievietes un divi – vīrieši. Vizītes sākumā bija nepieciešams pārnest materiālus un aprīkojumu uz pasākuma norises vietu.

Situācijas apraksts

Kolēģu grupā tika izteikts priekšlikums, ka kravu vajadzētu nest abiem vīriešu kārtas kolēģiem, jo “tas pienākas viņiem kā vīriešiem”. Tika uzskatīts, ka fiziskie darbi vairāk atbilst vīriešu lomai. Dzirdot šo komentāru, vadītāja aktīvi iesaistījās un ierosināja sadalīt kravu pārņemšanu vienmērīgi, neatkarīgi no dzimuma, balstoties uz taisnīguma un sadarbības principiem.

Diskriminācijas veids

Stereotipiska dzimumu lomu piešķiršana – pieņēmums, ka fiziski smags darbs piedien tikai vīriešiem. Šī attieksme ierobežo darbiniekus, balstoties uz dzimumu, nevis uz brīvprātību, spēju vai vēlmju izvērtējumu.

Analīze

Situācija atklāj dzimumu stereotipu ietekmi darba organizēšanā. Lai arī piedāvājums izteikts ar labiem nodomiem, tas nostiprina nevienlīdzīgas gaidas no darbiniekiem atkarībā no dzimuma. Vadītājas aktīvā rīcība veicināja iekļaujošāku pieeju, mazinot nevajadzīgu slogu un novēršot diskriminējošu lēmumu.

Ieteikumi rīcībai:

- atgādināt komandai, ka darba uzdevumu sadalē primārie kritēriji ir darbinieku fiziskās iespējas, piekrišana un taisnīgums, nevis dzimums;
- vadītājiem jābūt gataviem nekavējoties iejaukties un novērst situācijas, kurās nostiprinās stereotipi;
- ieteicams iepriekš vienoties par vienlīdzīgu atbildību sadalījumu un veicināt kultūru, kur fiziska vai cita veida palīdzība tiek piedāvāta, nevis pieprasīta, balstoties uz dzimumu.

Reflektējošie jautājumi darbiniekiem:

- kā justos vīriešu kārtas kolēģi, ja viņiem šis uzdevums būtu piešķirts automātiski;
- kā līdzīgas situācijas risināt turpmāk, lai visa komanda justos vienlīdz iesaistīta un novērtēta?

Darba vides izvērtējums no dzimumu līdztiesības aspekta: **kāpēc šie dati ir būtiski?**

Lai organizācija varētu mērķtiecīgi veidot iekļaujošu, taisnīgu un uz dzimumu līdztiesību balstītu darba vidi, tai ir jāspēj identificēt strukturālās nevienlīdzības riski, kas nereti var būt grūti pamanāmi bez konkrētiem datiem un sistemātiska izvērtējuma. Tāpēc būtiski ir iegūt un analizēt šādu informāciju dzimumu griezumā:

- nepilna darba laika un terminēto līgumu sadalījums var atklāt, vai vienam dzimumam biežāk tiek piedāvāti nestabilāki darba nosacījumi, kas var ietekmēt ilgtermiņa nodarbinātības drošību;
- slimības lapu biežums un priekšlaicīga darba attiecību izbeigšana var norādīt uz iespējamiem pārslodzes, izdegšanas vai darba vides neatbilstības riskiem, īpaši, ja šie rādītāji būtiski atšķiras starp dzimumiem vai struktūrvienībām;
- darbinieku sadalījums pēc amatu līmeņiem un pienākumiem ļauj saskatīt iespējamu “stikla griestu” efektu, vertikālo segregāciju un nevienlīdzīgu piekļuvi lēmumu pieņemšanā.

Datu analīze palīdz organizācijai ne tikai izprast esošo situāciju, bet arī pielāgot personāla politiku, pārskatīt darba organizācijas prakses un veidot ilgtermiņā noturīgu, uz uzticēšanos un vienlīdzību balstītu organizācijas kultūru.

PIEMĒRS: EMOCIONĀLĀ UN FIZISKĀ SLODZE APRŪPES SEKTORĀ

Iedomāsimies organizāciju, kur dominējošā darbinieku daļa ir sievietes, kuras strādā klientu apkalpošanas vai aprūpes jomā. Šajās pozīcijās darbs ietver augstu emocionālo slodzi – nemitīgu uzmanības koncentrāciju, empātiju, kā arī atbildību par citu cilvēku labklājību. Vienlaikus organizācijā netiek vērtēts, vai darba vide ir pielāgota dažādām vajadzībām, piemēram, vai pieejami fiziskās slodzes palīglīdzekļi, piemēroti aizsargapģērbi vai ergonomisks aprīkojums.

Šādā situācijā būtiski ir uzdot izvērtējošus jautājumus:

- vai pastāv atšķirības emocionālajā un fiziskajā slodzē starp dažādiem amatiem, un vai tās korelē ar dzimumu;
- vai darba vide ir vienlīdz piemērota dažādu augumu, svara un fiziskās jaudas darbiniekiem;
- vai uzņēmumā ir pieejami pielāgoti resursi, kas garantē vienlīdzīgu drošību un komfortu visiem?

Šis izvērtējums palīdz noteikt, vai ir nepieciešamas izmaiņas resursu nodrošināšanā, telpu pielāgošanā vai darba uzdevumu sadalē, lai novērstu netiešu diskrimināciju un pārmērīgu slodzi noteiktai darbinieku grupai.

Darba organizācija un iespēju līdzsvars

Papildus tam organizācijā ir vērts regulāri analizēt:

- vai darba grafiki, dežūras vai komandējumi tiek sadalīti, ņemot vērā individuālās vajadzības;
- vai vīrieši un sievietes tiek vienlīdzīgi atbalstīti bērna kopšanas atvaļinājuma izmantošanā;
- vai pastāv atšķirības iespējās ietekmēt lēmumus, saņemt atbalstu un attīstīties profesionāli?

Šo jautājumu skatīšana kontekstā ar reālām situācijām palīdz ne tikai atrast problēmas, bet arī ieviest uzlabojumus, kas samazina nevienlīdzības riskus un paaugstina darbinieku labsajūtu.

PIEMĒRS: NETIEŠA DZIMUMU DISKRIMINĀCIJA SAISTĪBĀ AR BĒRNA KOPŠANAS ATVAĻINĀJUMU

6. nodaļa

5. nodaļa

4. nodaļa

3. nodaļa

2. nodaļa

1. nodaļa

Konteksts

Uzņēmuma nodaļas vadītājs, vīrietis, pēc bērna piedzimšanas nolēma izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu. Šāds lēmums darba kolektīvā un vadības līmenī izraisīja neizpratni, izsmieklus un negatīvus komentārus.

Situācijas apraksts

Pēc tam, kad darbinieks paziņoja par nodomu doties bērna kopšanas atvaļinājumā, kolēģi sāka izteikt ironiskus komentārus, kas balstījās stereotipos: “kā nu tagad sieva tiks galā viena pati?”, “pazaudēsi vietu pie galda”, “tā ir sieviešu lieta”. Vadība šādu izvēli vērtēja kā karjerai kaitīgu soli.

Atgriežoties darbā, darbiniekam vairs netika piedāvāti atbildīgi projekti vai profesionālās izaugsmes iespējas.

Diskriminācijas veids

Netieša dzimumu diskriminācija – darbinieks tika sodīts par izvēli, ko sabiedrībā tradicionāli biežāk veic sievietes, tādējādi nostiprinot dzimumu lomu stereotipus un ierobežojot viņa profesionālās iespējas.

Analīze

Situācija ilustrē, kā sabiedrībā pastāvošie dzimumu stereotipi ietekmē profesionālo vidi, radot šķēršļus dzimumu līdztiesībai. Darbinieka vēlme līdzvērtīgi piedalīties bērna aprūpē netika atbalstīta, kas liecina par organizācijas kultūras neiekļaujošo raksturu.

Riski organizācijai:

- **zema darbinieku uzticēšanās vadībai**, ja netiek respektētas tiesības uz ģimenes dzīves līdzsvaru;
- **talantu aizplūšana**, īpaši, ja vīrieši jūtas sodīti par iesaistīšanos ģimenes dzīvē;
- **reputācijas zaudējums**, ja situācija kļūst zināma sabiedrībā vai medijos;
- **potenciāli juridiski riski**, ja darbinieks uzsāk diskriminācijas lietu.

Ieteicamā rīcība darba devējam:

- iekļaut **dzimumu līdztiesības principus** visos personālvadības procesos, tostarp atvaļinājumu pieejamībā;
- organizēt **apmācības vadītājiem** par to, ka tiesības uz bērna kopšanas atvaļinājumu ir vienlīdzīgas visiem darbiniekiem;
- izveidot **pārskatāmu projektu piešķiršanas un karjeras izaugsmes sistēmu**, kurā lēmumi tiek pieņemti, pamatojoties uz kompetencēm, nevis dzimumu vai aizspriedumiem;
- veidot iekšējo **kultūru, kur ģimenes dzīves līdzsvarošanas iespējas tiek uzskatītas par normu**, nevis izņēmumu vai vājuma pazīmi.

Reflektējošie jautājumi darbiniekiem un vadītājiem:

- kādi pasākumi palīdzētu veicināt uztveri, ka vīrieši ir līdzvērtīgi bērnu aprūpētāji;
- kā rīkoties, ja tiek dzirdēti stereotipiski vai diskriminējoši komentāri kolēģu vidū?



2.2. DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS VEICINĀŠANAS PASĀKUMI IEKĻAUJOŠAS DARBA VIDES VEIDOŠANĀ

Kaut arī Latvijas likumdošana nodrošina vienlīdzīgas tiesības, praksē sievietes joprojām biežāk saskaras ar diskrimināciju darba tirgū, tostarp saņem zemāku atalgojumu par līdzvērtīgu darbu un saskaras ar ierobežotām karjeras izaugsmes iespējām.²⁶ Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes provizoriskajiem 2024. gada datiem sieviešu vidējais bruto stundas atalgojums bija par 13,9 % mazāks nekā vīriešiem, bet 35–44 gadu vecumā – pat par 16,8 % mazāks.²⁷ Šie dati norāda, ka darba samaksas atšķirības starp dzimumiem Latvijā joprojām pastāv, neskatoties uz tiesisko regulējumu, kas paredz vienlīdzīgu atalgojumu.

Minētie jautājumi netiek aplūkoti izolēti – tie savstarpēji mijiedarbojas un ietekmē ne tikai darbinieku labklājību, bet arī organizācijas efektivitāti, reputāciju un spēju piesaistīt talantus. Priekšplānā izvirzās arī vadības loma – līderu iesaiste un konsekventa pieeja ir būtiska, lai nodrošinātu ne tikai vienlīdzības principu ievērošanu, bet arī to integrāciju ikdienas praksē un organizācijas kultūrā.

Materiāls sniedz praktiskas vadlīnijas un piemērus, kas balstīti uz pētījumiem, cilvēktiesību principiem un darba devēju labās prakses pieredzi, kalpojot kā resurss ikvienam darba devējam, kurš vēlas veidot ilgtspējīgu, atvērtu un dzimumu līdzsvarotu darba vidi. Tas paredzēts šādu mērķu sasniegšanai:

- darba un privātās dzīves saskaņošanas atbalstam;
- taisnīgam atalgojumam;
- drošai videi bez vardarbības un seksuālās aizskaršanas.

26 Tiesībsarga birojs. (2025). Pētījums par diskriminācijas situāciju Latvijā. Pieejams: https://www.tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2025/04/diskriminacijas_situacija_latvija.pdf (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

27 Centrālā statistikas pārvalde. (2024). Pakāpeniski samazinās sieviešu un vīriešu darba samaksas atšķirība. Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/labklajibas-un-vienlidzibas-raditaji/dzimumlidztiesiba/preses-relizes/22941> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

2.2.1. DARBA UN PRIVĀTĀS DZĪVES SASKAŅOŠANAS NODROŠINĀŠANA

Darba un privātās dzīves līdzsvars ir būtisks priekšnoteikums dzimumu līdztiesības veicināšanai darba vidē. Sievietes Latvijā vēl joprojām visbiežāk uzņemas galveno atbildību par aprūpes pienākumiem mājās, kas ierobežo viņu iespējas attīstīt karjeru un saņemt vienlīdzīgu darba samaksu. Vienlaikus arvien vairāk vīriešu vēlas aktīvi iesaistīties bērnu audzināšanā un ģimenes dzīvē, kas mudina pārskatīt tradicionālās dzimumu lomas arī darba vidē.

Darba un privātās dzīves līdzsvara iespēju nodrošināšana ir būtiska dzimumu līdztiesības politikas sastāvdaļa un viens no priekšnoteikumiem, lai praksē īstenotu līdztiesību darba vidē. Šādu iespēju – piemēram, elastīga darba laika, attālinātā darba, bērnu aprūpes atbalsta u.c. – ieviešana veicina ne tikai darbinieku labbūtību, bet arī vienlīdzīgu pienākumu sadalījumu starp dzimumiem. Organizācijas, kas sistemātiski nodrošina darba un privātās dzīves līdzsvara iespējas, biežāk novēro augstāku darbinieku apmierinātību, produktivitātes pieaugumu un zemāku personāla mainību.²⁸

Galvenās darba un privātās dzīves saskaņošanas prakses organizācijās:

- **elastīgs darba laiks** – iespēja pielāgot darba sākuma un beigu laikus, izmantot saīsinātu darba laiku, individuālus grafikus un maiņu sistēmas;
- **attālinātais darbs** – iespēja veikt darbu no mājām vai citām vietām, kas ļauj labāk saskaņot darba pienākumus ar ģimenes vajadzībām;
- **atbalsts vecākiem** – veicinot bērna kopšanas atvaļinājuma izmantošanu, īpaši vīriešiem, un veiksmīgākas darbā atgriešanās procesam pielāgotus risinājumus, tostarp mentoringu, pielāgotu slodzi u.c.;
- **pārtraukumi un atvaļinājumi personisku iemeslu dēļ** – iespēja izmantot apmaksātu vai neapmaksātu atvaļinājumu

²⁸ Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts. (n.d.). Productivity and wellbeing through family audit. Pieejams: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/productivity-and-wellbeing-through-family-audit> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).

- ģimenes aprūpes²⁹ nolūkos, par virsstundu uzkrāšanu saņemot brīvdienas – praktiski risinājumi arī mazajiem uzņēmumiem un NVO.

Ieteikumi iekšējās politikas izstrādei:

- iekļaut darba un privātās dzīves līdzsvara jautājumus organizācijas dzimumu līdztiesības stratēģijā;
- veikt regulāru darbinieku vajadzību izpēti (aptaujas, intervijas);
- integrēt elastīgus darba modeļus personālvadībā un izaugsmes procesos;
- nodrošināt vadības apmācību par dzimumu stereotipu ietekmi uz darba organizāciju.

PIEMĒRS: IEKĻAUŠANAS PRAKSE UN DARBA UN PRIVĀTĀS DZĪVES LĪDZVAROŠANAS MODELIS

Situācijas apraksts

Biedrība “**Cerību spārni**” sniedz daudzpusīgu atbalstu bērniem un pieaugušajiem ar invaliditāti, radot viņiem reālas iespējas iesaistīties sabiedrībā un darba tirgū. Paralēli tiek stiprināts arī viņu ģimeņu labklājības līmenis. Īpaši būtiski tas ir **mātēm**, kuras, pateicoties šai iniciatīvai, var atgriezties darba dzīvē, neuztraucoties par pilnvērtīgu atbalstu saviem bērniem.

Risinājuma forma:

- biedrības radītais **sociālais uzņēmums “Visi var!”** nodrošina darba vietas cilvēkiem ar invaliditāti;
- pakalpojums “**Atelpas brīdis**” ļauj ģimenes locekļiem – galvenokārt aprūpētājiem – uz laiku nodot rūpes profesionāliem un pievērsties darbam vai savai veselībai.

Ieguvumi darba un privātās dzīves līdzsvaram:

- mērķēta atbalsta sistēma ļauj ģimenēm uzturēt sociālo un ekonomisko stabilitāti;
- biedrība darbojas kā tilts starp sabiedrisko sektoru, darba

²⁹ Lidiya Dārziņa, LV portāls. (2024). Aprūpētāja atvaļinājums. Kad un kurš to var saņemt. Pieejams: <https://lvportals.lv/skaidrojumi/366956-aprupetaja-atvalinajums-kad-un-kurs-to-var-sanemt-2024> (skatīts 2025. gada 16. augustā).

devējiem un ģimenēm;

- veidojas pozitīvs priekšstats par sabiedrības daudzveidības potenciālu un iekļaušanu.

Inovācijas un ietekmes dimensija:

- modelis pārstāv **sabiedrisko sektoru kā darba un privātās dzīves līdzsvarošanas partneri**, parādot, ka šādas funkcijas nav tikai darba devēju atbildība;
- šāda prakse veicina sabiedrības izpratni par to, kā dažādība var tikt integrēta sistēmiski un ilgtermiņā.

Ieteicamā pielietošana:

- pašvaldības un NVO var pārņemt līdzīgu modeli, lai atbalstītu aprūpes slogu nesošās ģimenes;
- darba devēji var sadarboties ar šādām organizācijām, lai veidotu iekļaujošu personāla politiku.

PIEMĒRS: ELASTĪGS DARBA LAIKS VĪRIEŠIEM AR ĢIMENES PIENĀKUMIEM RAŽOŠANAS NOZARĒ.

Situācijas apraksts

Ražošanas uzņēmumā “Kaļam dzelzi”, kurā pārsvarā nodarbināti jauni vīrieši metinātāji, ir ieviests elastīga darba sākuma laika risinājums. Darbiniekiem tiek piedāvāta iespēja sākt darba dienu plkst. 11.00, nevis tradicionāli plkst. 9.00, lai pielāgotos ģimenes loģistikai un aprūpes pienākumiem.

Risinājuma būtība

Darba laika elastība sniedz iespēju:

- pavadīt rītu ar bērniem un nodrošināt viņu nogādāšanu uz izglītības vai aprūpes iestādēm;
- arī vīriešiem sabalansēt darba un ģimenes pienākumus;
- veicināt līdzdalību ģimenes dzīvē bez bailēm no profesionālām sekām.

Sociālā un organizatoriskā ietekme:

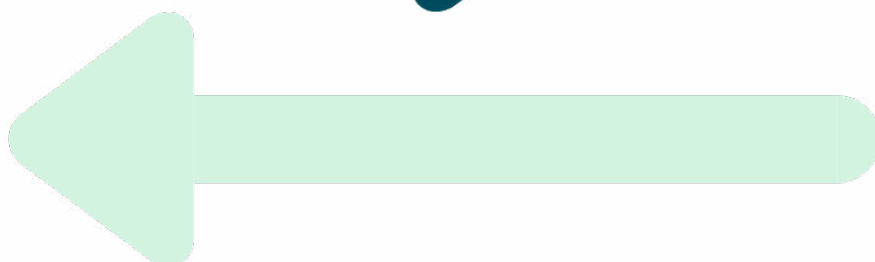
- darbinieku labsajūta un lojalitāte uzlabojas, kas pozitīvi ietekmē darba rezultātus un darba attiecību stabilitāti;
- tradicionālo dzimumu lomu pārskatīšana veicina iekļaujošāku un līdzsvarotāku darba kultūru;
- uzņēmums demonstrē atvērtību sociālajām inovācijām arī tehniskajās un fiziskajās profesijās.

Prakses nozīme darba devēju kontekstā:

- arī ražošanas uzņēmumi spēj elastīgi pielāgoties darbinieku dzīves situācijām;
- ir labs piemērs dzimumu līdztiesības praktiskai īstenošanai un sociālās atbildības stiprināšanai;
- stiprina uzņēmuma reputāciju kā mūsdienīgu un cilvēkcentrētu darba devēju.

Ieteicamā pielietošana:

- šādu praksi var izmantot arī tehnisko nozaru uzņēmumi kā pilotprojektu aprūpes pienākumu sadales līdzsvarošanai;
- piedāvāto risinājumu iespējams iekļaut **iekšējos cilvēkresursu pasākumu** plānos vai kā daļu no dažādības un iekļaušanas stratēģijas.



2.2.2. SIEVIEŠU UN VĪRIEŠU DARBA SAMAKSAS ATŠĶIRĪBAS UN TO MAZINĀŠANA

Darba samaksas izpratne atbilstoši normatīvajiem aktiem

Lai objektīvi analizētu un efektīvi novērstu dzimumu nelīdztiesību atalgojumā, ir būtiski skaidri noteikt, ko ietver jēdziens “darba samaksa”. Tas ir īpaši nozīmīgs aspekts, jo dzimumu atšķirības var slēpties ne tikai pamatalgā, bet arī dažādos papildu atlīdzības veidos.

Saskaņā ar **Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīvu (ES) 2023/970**³⁰, kas attiecas uz vienādu darba samaksu sievietēm un vīriešiem par vienādas vērtības darbu, darba samaksa ir definēta kā:

- pamatalga vai minimālā alga;
- jebkāda cita atlīdzība naudā vai natūrā, ko darba ņēmējs tieši vai netieši saņem no darba devēja par savu darbu, tostarp prēmijas, piemaksas, apdrošināšana, darba līdzekļi, atvaļinājumu apmaksas u.c. – jebkuri papildu vai mainīgie komponenti.

Līdzīgi **Latvijas Darba likuma 59. pants** nosaka, ka darba samaksa ietver:

- darba algu;
- normatīvajos aktos, darba koplīgumā vai darba līgumā noteiktās piemaksas, kā arī prēmijas un jebkuru cita veida atlīdzību saistībā ar darbu.³¹

Tādējādi ir svarīgi, lai darba samaksas vienlīdzība tiktu vērtēta kopumā, iekļaujot visus atlīdzības elementus, ne tikai pamatalgu.

Darba samaksas atšķirību cēloņi

Latvijā sievietes par līdzvērtīgu darbu saņem par 13,9 %³² mazāku atalgojumu nekā vīrieši. Šo atšķirību veido dažādi strukturāli, sociāli un institucionāli faktori.

30 Eiropas Parlaments un Padome. (2023). Direktīva par to, lai ar darba samaksas pārrēķināšanas un izpildes mehānismu stiprinātu to, kā tiek piemērots princips par vienādu darba samaksu vīriešiem un sievietēm par vienādu vai vienādi vērtīgu darbu. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).

31 Latvijas Republikas Saeima. (2001). Darba likums: 59. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).

32 Centrālā statistikas pārvalde. (2024). Pakāpeniski samazinās sieviešu un vīriešu darba samaksas atšķirība. Pieejams: <https://www.csp.gov.lv/lv/jaunums/pakapeniski-samazinas-sieviesu-un-viriesu-darba-samaksas-atskiriba> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).

Amatu segregācija

Vīrieši biežāk strādā tehniskās, augstāk atalgotās nozarēs, savukārt sievietes – sociālās aprūpes, izglītības un pakalpojumu jomās, kur vidējais atalgojums ir zemāks. Šis horizontālais darba tirgus sadalījums rada strukturālu nevienlīdzību.

Dzimumu stereotipi

Pastāv iesakņojušies priekšstatī, ka vīrieši ir ģimenes galvenie apgādnieki un ka viņu veiktais darbs ir objektīvi nozīmīgāks vai vērtīgāks. Šādi dzimumu stereotipi var nemanāmi ietekmēt atalgojuma lēmumus un veicināt nevienlīdzīgu praksi, kas neatbilst tiesību normām, bet saglabājas organizāciju iekšējā kultūrā un vērtību sistēmās. Rezultātā, pat ja likumā noteikta vienlīdzība, faktiskā darba samaksa var būt nelabvēlīga noteiktām grupām, īpaši sievietēm ar aprūpes pienākumiem vai nestandarta nodarbinātības formās.

Atalgojuma vēsturiskais “nocenojums”

Pamatojums, ka sievietei iepriekš bijusi zemāka alga, tiek izmantots par pamatu jaunajam atalgojumam, ignorējot amata pienākumu maiņu vai profesionālo izaugsmi.

- **Darba pārtraukumi karjerā**

Bērna kopšanas atvaļinājumi un citi aprūpes pienākumi biežāk skar sievietes, kā rezultātā viņas nonāk situācijā ar ierobežotām iespējām uz karjeras izaugsmi vai samaksas paaugstinājumu.

- **Necaurspīdīga atalgojuma sistēma**

Ja organizācijā nav skaidras darba samaksas sistēmas un vērtēšanas kritēriju, veidojas iemesls nevienlīdzībai. Informācijas piekļūstamības trūkums traucē atklāt un novērst diskriminējošas prakses.

RISINĀJUMI DARBA SAMAKSAS ATŠKIRĪBU MAZINĀŠANAI

Lai mazinātu darba samaksas plaisu starp dzimumiem, organizācijām ieteicams veikt šādas darbības:

- **apkopot un analizēt datus** pa amatiem un kategorijām, atbildību, izglītību, dzimumu un darba rezultātiem;
- **identificēt sistemātiskas atšķirības** un pārbaudīt, vai līdztīgu pienākumu veikšanai nav nevienlīdzīgs atalgojums;
- **ieviest strukturētu amata vērtēšanu**, balstītu uz prasībām, kompetencēm un atbildību, nevis uz iepriekšējiem samaksas līmeņiem;
- **attīstīt objektīvu atalgojuma skalu** saskaņā ar amata prasībām, nevis iepriekšējiem līgumiem;
- **publiskot samaksas struktūras un vērtēšanas kritērijus**, veicinot caurspīdīgumu un darbinieku uzticību;
- **rīkot vadītāju apmācības un veikt skaidrošanas darbu**, nodrošinot, ka pārrunās ar darbiniekiem tiek pamatots atalgojuma noteikums un tas nav subjektīvs;
- **veikt darba samaksas auditus** vismaz reizi gadā, lai savlaicīgi pamanītu jaunas plaisas;
- **sniegt atbalstu pēc bērna kopšanas atvaļinājuma**, piedāvājot mentoringu, personalizētu atgriešanās plānu un elastīgus darba nosacījumus;
- **iekļaut visus samaksas komponentus**, tostarp piemaksas, prēmijas un labumus natūrā darba samaksas izvērtējumā, kā to nosaka Direktīva 2023/970 un Darba likums.

PIEMĒRS: DARBA SAMAKSAS POLITIKA

Atalgojuma politikas izveides mērķi

SIA “Zaļā doma” jau no darbības sākuma ir apņēmusies veidot iekļaujošu darba vidi, kurā atalgojumu neietekmē darbinieka sociālie, demogrāfiskie vai personiskie faktori. Atalgojuma politikas mērķis ir nodrošināt visiem darbiniekiem vienlīdzīgas iespējas un taisnīgu darba samaksu par vienādas vērtības darbu.

Šādas politikas mērķis izriet no uzņēmuma ētikas kodeksa, kurā

ietvertas tādas pamatvērtības kā cieņa, godīgums un vienlīdzība. Politika ne tikai kalpo kā iekšējs vadlīniju dokuments, bet arī veicina uzticēšanos starp vadību un darbiniekiem, tādējādi uzlabojot darba efektivitāti un samazinot darbinieku mainību.

Darba samaksas³³ politikas principi

Uzņēmums balsta savu atalgojuma politiku uz šādiem galvenajiem principiem:

- **taisnīgums** – izvērtējot darba pienākumu sarežģītību un atbildības līmeni, tiek pielietoti vienoti kritēriji. Visi amata apraksti tiek pārskatīti reizi gadā, lai nodrošinātu to atbilstību faktiskajam darbam;
- **pārredzamība** – darbiniekiem ir pieejams iekšējais dokuments ar algu grupējumu aprakstiem, kas skaidro atalgojuma robežas katram amata līmenim. Šī pieeja novērš spekulācijas un palīdz darbiniekiem izprast, kā tiek noteikta viņu alga;
- **vienlīdzība un iekļaušana** – vismaz reizi gadā uzņēmums veic iekšēju auditu, lai pārbaudītu, vai nav novērojamas netaisnīgas atalgojuma atšķirības starp dažādām grupām, piemēram, dzimumiem, vecuma grupām vai personām ar invaliditāti. Ja tiek konstatētas atšķirības, tiek veikti korektīvi pasākumi.

Darba samaksas noteikšanas kārtība

Katram jaunam amatam SIA “Zaļā doma” tiek izstrādāts amata profils, kurā aprakstīti pienākumi, nepieciešamās prasmes, atbildības līmenis un mijiedarbība ar citām amata vietām. Šie profili kalpo par pamatu amata novērtēšanai un atalgojuma līmeņa noteikšanai.

Darba samaksas noteikšanas process:

- **1. posms:** darbavietas novērtējums. Tiek izmantota iekšēja skala ar līmeņiem, kurus nosaka prasmes, nepieciešamā piepūle, atbildība un darba apstākļi;
- **2. posms:** tirgus salīdzinājums. Tiek izmantoti nozares dati, piemēram, algu apkopojumi, lai nodrošinātu konkurētspējīgu atalgojumu;

³³ Eiropas Parlaments un Padome. (2023). Direktīva par to, lai ar darba samaksas pārredzamības un izpildes mehānismu stiprinātu to, kā tiek piemērots princips par vienādu darba samaksu vīriešiem un sievietēm par vienādu vai vienādi vērtīgu darbu. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/?locale=LV> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

- **3. posms:** iekšējā salāgošana. Tiek izvērtēts, lai algas atbilstu iekšējai loģikai, neradot nepamatotas atšķirības starp vienādiem amatiem dažādās struktūrvienībās.

Katra darbinieka alga tiek pārskatīta reizi gadā. Process ietver vadītāja un darbinieka sarunu par attīstību, sasniegumiem un nākotnes mērķiem. Lēmums par algas izmaiņām tiek dokumentēts un pamatots.

PIEMĒRS: DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS POLITIKA ĀRSTNIECĪBAS NOZARĒ

Situācijas apraksts

Kāda valsts nozīmes slimnīca ieviesa dzimumu līdztiesības politiku, lai radītu darba vidi, kur visi darbinieki un pacienti jūtas cienīti, droši un vienlīdzīgi. Šī iniciatīva balstīta datos, iekšējo procedūru pārskatē un izglītojošos pasākumos, kas vērsti uz taisnīguma stiprināšanu.

Risinājuma būtība:

- slimnīca analizē dzimumu līdzsvaru darbinieku sadalījumā, slodzēs un atalgojumā, lai identificētu iespējamo nevienlīdzību;
- sieviešu līderības veicināšanai tiek ieviestas mentoru programmas un karjeras attīstības atbalsts;
- regulāri tiek rīkoti izglītojoši pasākumi par stereotipu ietekmi uz lēmumu pieņemšanu;
- dzimumu līdztiesības principi tiek integrēti slimnīcas iekšējos normatīvajos dokumentos un personāla vadības praksē.

Sociālā un organizatoriskā ietekme:

- slimnīcā palielinās sieviešu skaits vadošajos amatos, kas iepriekš bija nesabalansēti dzimumu ziņā;
- lēmumu pieņemšana kļūst objektīvāka, pateicoties datu izmantošanai un apzinātai stereotipu mazināšanai;
- slimnīca kļūst par paraugu iekļaujošai kultūrai ārstniecības nozarē Latvijā.

Prakses nozīme darba devēju kontekstā:

- demonstrē, kā publiskais sektors var uzņemties līderību dzimumu

līdztiesības jomā;

- slimnīcas ieviestā strukturētā un mērķtiecīgā pieeja apvieno datu analīzi, kultūras maiņu un politikas integrāciju;
- nodrošina ne tikai taisnīgu darba vidi, bet arī labākas veselības aprūpes kvalitāti, balstītu uz līdzvērtīgu attieksmi.

leteicamā pielietošana:

- citas organizācijas var izmantot šo modeli, lai izstrādātu vai pārskatītu savu dzimumu līdztiesības politiku;
- vadības komandas var pārņemt mentoru programmu un datu analīzes praksi, lai uzlabotu personāla līdzdalību un karjeras attīstības taisnīgumu;
- dzimumu līdztiesības integrēšana iekšējos nolikumos jāveic kā sistemātisks, nevis simbolisks solis.



2.2.3. AR DZIMUMU SAISTĪTĀS VARDARBĪBAS NOVĒRŠANA DARBA VIDĒ

Ar dzimumu saistīta vardarbība darba vidē būtiski apdraud cilvēktiesības, grauj cieņpilnu darba vides atmosfēru, kavē profesionālo attīstību un iedragā uzticību organizācijai. Vardarbībai darba vidē ir dažādas izpausmes formas – emocionālā manipulācija, tostarp ievilināšana, seksuāla uzmākšanās, draudi u.c. Lai arī Latvijā nav pieejama sistemātiska statistika par šādiem gadījumiem, dažādu nevalstisko organizāciju, tostarp biedrības “Centrs MARTA”, Patvēruma “Drošā māja” un krīžu un konsultāciju centra “Skalbes” pieredze apliecina, ka problēma ir aktuāla. Par šādiem gadījumiem cilvēki izvēlas arī neziņot bailu, kauna, stigmas vai darba zaudēšanas riska dēļ.

Pamatprincipi vardarbības novēršanai organizācijā

Efektīva rīcība vardarbības novēršanā prasa organizāciju apņemšanos un mērķtiecīgu sistēmu:

- **nulles tolerance** – skaidra pozīcija, ka jebkāda vardarbība ir nepieņemama;
- **cieņpilnas attiecības** – darba kultūrā dominē savstarpēja cieņa un iekļaušana;
- **uzticami ziņošanas kanāli** – darbiniekiem pieejami droši un anonīmi ziņošanas mehānismi;
- **strukturētas izmeklēšanas procedūras** – caurspīdīgi, skaidri soļi ziņojumu izskatīšanā;
- **vadības iesaiste** – līderiem jābūt aktīviem situācijas risināšanā un darbinieku atbalstīšanā.

Vadības loma un organizācijas kultūra

Vadītājam ir būtiska nozīme vardarbības nepieļaušanā. Organizācijas kultūru veido vadītāja attieksme, rīcība un komunikācija.

Efektīva vadība:

- demonstrē personīgu piemēru nulles tolerances ievērošanā;
- nekavējoties reaģē uz aizdomām vai ziņojumiem;
- apzinās vardarbības ietekmi ne tikai uz darbinieku labbūtību, bet arī uz reputāciju, iekšējo klimatu un ilgtermiņa darbības spēju.

Praktiskie preventīvie soļi

Lai samazinātu vardarbības riskus, organizācijām ieteicams veikt šādus pasākumus:

1. izstrādāt skaidru **uzvedības kodeksu** un ētikas vadlīnijas, kurās aprakstīta nepieļaujama rīcība, kā arī sagaidāmās uzvedības normas;
2. pieņemt **iekšējo politiku par vardarbības novēršanu**, kur definēta atbildība, procedūras un atbalsta pasākumi;
3. nodrošināt **anonīmas ziņošanas iespējas**, kas cietušajiem ļauj justies droši;
4. ieviest vadītāju un darbinieku **apmācības**, kas skaidro vardarbības pazīmes, stereotipu ietekmi un rīcību konfliktu gadījumā;
5. izveidot **uzticības personu tīklu** – pieejamus cilvēkus, pie kuriem vērsties krīzes gadījumā;
6. piedāvāt **brīvdienu vai elastīgas iespējas cietušajiem**, lai viņi varētu izmantot savas tiesības (piemēram, sniegt liecības vai vērsties pēc palīdzības).

Organizācijai jāspēj nodrošināt vidi, kurā:

- uzklausa un aizsargā cietušo;
- ātri un efektīvi izmeklē pārkāpumus;
- aktīvi mazina nevienlīdzību un stereotipus.

PIEMĒRS: SEKSUĀLĀS UZMĀKŠANĀS NOVĒRŠANAS POLITIKAS IEVIEŠANA

1. posms. Politikas pamatprincipu izstrāde

Universitāte izstrādāja skaidru un vienotu ētikas sistēmu, kuras centrā ir Ētikas kodekss. Tajā tika noteikti uzvedības standarti visiem universitātes darbiniekiem – gan akadēmiskajam, gan atbalsta personālam – un definēts, ko uzskata par seksuālu uzmākšanos. Kodekss balstās uz cieņpilnu attieksmi, vienlīdzību un nulles toleranci pret jebkāda veida uzmākšanos. Tas kļuva par publiski pieejamu dokumentu, un ar to bija obligāti jāiepazīstas visiem jaunajiem studentiem un darbiniekiem.

2. posms. Ziņošanas un reaģēšanas mehānisma izveide

Organizācijā ir izveidota daudzpakāpju un droša sistēma ziņošanai par pārkāpumiem. Tajā ietilpst anonīma tiešsaistes forma, uzticības personu tīkls fakultātēs un iespēja vērsties pie Ētikas komisijas. Visi ziņojumi tiek apstrādāti konfidenciali. Tiek nodrošināts, ka cietusī persona saņem psiholoģisku un juridisku atbalstu, savukārt disciplinārlietas tiek izskatītas neatkarīgi, balstoties uz objektīviem kritērijiem, izvairoties no varas attiecību ietekmes.

3. posms. Vadības kapacitātes stiprināšana

Tika ieviesta regulāra vadības apmācību programma. Tās mērķis ir palīdzēt vadītājiem identificēt riskus, atpazīt signālus un efektīvi reaģēt uz uzmākšanās situācijām. Apmācības notiek reizi gadā un ietver reālu gadījumu analīzi, ētiskās dilemmas un interaktīvas lomu spēles. Vadības atbildība nav tikai informēt studentus un kolēģus par noteikumiem, bet arī aktīvi iesaistīties kultūras maiņā.

4. posms. Kultūras nostiprināšana un ilgtspēja

Lai politika nestu ilgtermiņa rezultātus, universitāte regulāri veic iekšējās aptaujas par drošības izjūtu un uzvedības normu ievērošanu. Tiek rīkotas arī informatīvās kampaņas – gan tiešsaistes, gan klātienēs vidē –, lai stiprinātu izpratni par pieņemamu uzvedību. Reizi divos gados tiek pārskatīta politika, iesaistot studentu pārstāvjus un ārējos ekspertus.

PIEMĒRS DISKRIMINĀCIJAS FORMU UN VADĪBAS RĪCĪBAS ANALĪZEI

Situācijas apraksts

2024. gada pavasarī kādā augstākās izglītības iestādē vairāki studējošie publiski puda liecības par seksuālu uzmākšanos no akadēmiskā personāla puses. Liecībās tika minēti dažādi rīcības veidi, piemēram:

- **fiziski pieskārieni** bez piekrišanas;
- **psiholoģiska manipulācija**, izmantojot hierarhisku varas pozīciju;
- **vadības bezdarbība**, neskatoties uz atkārtotiem signāliem par pārkāpumiem.

Diskriminācijas formas:

- **dzimuma diskriminācija** – uzmākšanās bija vērsta pret studējošajiem noteikta dzimuma dēļ;
- **hierarhiska varas attiecību izmantošana** – pasniedzēji izmantoja ietekmi akadēmiskajā kontekstā;
- **institucionālā nereaģēšana** – vadība sākotnēji neīstenoja efektīvu rīcību.

Vadības rīcība pēc sabiedriskās rezonances:

- veikta iekšējā izmeklēšana un atstādināti iesaistītie darbinieki;
- izstrādāti un pieņemti jauni darbinieku uzvedības noteikumi;
- organizētas anonīmas aptaujas studējošajiem un darbiniekiem par uzmākšanās izplatību;
- procesā iesaistītas ārējās institūcijas – tiesībsargs, policija, nevalstiskās organizācijas;
- īstenotas izglītojošas aktivitātes par dzimumā balstītu vardarbību.

Gadījums ilustrē interseksionālas diskriminācijas situāciju, kur vienlaikus savijas dzimums, organizatoriskā hierarhija un institucionālās kultūras īpatnības. Vairāki faktori, tostarp vecums, etniskā piederība, ģimenes statuss vai invaliditāte, savstarpēji mijiedarbojas un rada katram indivīdam unikālu pieredzi un nevienlīdzības riskus. Šajā gadījumā vadības sākotnējā nereaģēšana uz situāciju apliecināja strukturālas diskriminācijas pazīmes, jo tā pastiprināja esošo varas nelīdzsvarotību un mazināja uzticēšanos organizācijai.

Tikai pēc sabiedriskā spiediena tika ieviesta daudzlīmeņu pieeja problēmas risināšanai, kas ietvēra gan preventīvus mehānismus – skaidrus iekšējos noteikumus, darbinieku apmācības un uzticības personu iesaisti –, gan reaģēšanu: izmeklēšanas procesu, atstādināšanu un sadarbību ar neatkarīgiem ekspertiem. Tieši interseksionāla pieeja šādās situācijās palīdz izprast, kā dažādu sociālo faktoru kombinācija var pastiprināt diskrimināciju un kā veidot efektīvus, taisnīgus un iekļaujošus risinājumus.

DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS NOVĒRTĒŠANA ORGANIZĀCIJĀ

6. nodaļa

5. nodaļa

4. nodaļa

3. nodaļa

2. nodaļa

1. nodaļa

Pašvērtējuma indikatori

Pašvērtējuma indikatori ir strukturēti kritēriji, kas palīdz organizācijai novērtēt, cik veiksmīgi tā īsteno dzimumu līdztiesības principus darba vidē. Tie var ietvert, piemēram, darbinieku dzimuma sadalījumu dažādos amatu līmeņos, iekšējo procedūru atbilstību vienlīdzīgas attieksmes normām, kā arī vadības aktīvu iesaisti dzimumu vienlīdzības veicināšanā. Indikatori palīdz atklāt nevienlīdzības riskus, identificēt attīstības iespējas un kalpot par pamatu mērķtiecīgu uzlabojumu plānošanai.

Darbinieku aptaujas

Darbinieku aptaujas ir nozīmīgs rīks, lai noskaidrotu darbinieku pieredzi un uztveri par dzimumu līdztiesību organizācijā. Tās var atklāt, vai darbinieki jūtas vienlīdzīgi novērtēti, vai pastāv atšķirīga attieksme pret sievietēm un vīriešiem, kā arī vai darbinieki ir saskārušies ar dzimumu diskrimināciju vai stereotipiem. Regulāras aptaujas veicina caurskatāmību, uzticēšanos un ļauj laicīgi reaģēt uz problēmām, kas skar dzimumu līdzsvaru organizācijas kultūrā.

Datu analīze

Datu analīze ļauj izvērtēt organizācijas sniegumu, ņemot vērā konkrētus dzimumu līdztiesības rādītājus. Tā ietver darbinieku dzimuma sadalījumu, atlases un paaugstināšanas tendences pēc dzimuma, dzimumam raksturīgas darba samaksas atšķirības, sūdzību par diskrimināciju skaitu un to izskatīšanas rezultātus. Šie dati palīdz saprast, vai organizācijā pastāv dzimumu līdzsvars un kur nepieciešamas pārmaiņas.

Iekšējās kārtības un prakses pārskatīšana

Lai nodrošinātu dzimumu līdztiesību praksē, būtiski ir regulāri pārskatīt organizācijas noteikumus, procedūras un darba praksi. Tas attiecas uz personāla atlasīšanu, novērtēšanu, karjeras attīstību, darba samaksas noteikšanu, darba un privātās dzīves līdzsvaru, kā arī atvaļinājumu politiku. Šāds audits palīdz pārliecināties, ka organizācijas darbība atbalsta dzimumu vienlīdzību un neveicina strukturālu nevienlīdzību. Ar dažādu metožu palīdzību organizācija var saprast, kurā attīstības posmā tā atrodas un kā uzlabot dzimumu līdztiesību.

Kā veidot iekļaujošu darba vidi, veicinot dzimumu līdztiesību?

Preventīvi un profilaktiski pasākumi diskriminācijas novēršanai organizācijās ir būtiska daļa no dažādības un iekļaušanas vadības. Tie palīdz ne tikai novērst iespējamus konfliktus un diskriminējošu attieksmi, bet arī veidot uzticības pilnu, ētisku un efektīvu darba vidi.

GALVENIE PREVENTĪVIE PASĀKUMI DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS PRAKSES VEIDOŠANĀ

Dokumentu izstrāde un ieviešana: organizācijai ir jāizstrādā un jāievieš ētikas kodekss, vienlīdzīgu iespēju politika, uzvedības noteikumu vadlīnijas un dzimumu līdztiesības ieviešanas plāni. Dokumenti ir kā pamats skaidrai nostājai pret jebkāda veida dzimuma diskrimināciju, tostarp attiecībā uz darbinieku atlasī, paaugstināšanu, darba samaksu un attieksmi darba vidē. Tie signalizē darbiniekiem, ka dzimumu līdztiesība nav tikai deklarācija, bet konkrēti realizēts organizācijas mērķis.

Apmācības visos līmeņos: regulāras apmācības gan darbiniekiem, gan vadītājiem palīdz veidot dziļāku izpratni par dzimumu līdztiesību, identificēt stereotipus un apzināties zemapziņas aizspriedumus. Tās ietver arī zināšanas par iekļaujošu valodu, uzvedību un to, kā ikdienas komunikācijā veidot vienlīdzīgas attiecības. Īpaši svarīga ir līderu izglītošana, lai viņi apzināti virzītu vienlīdzības kultūru.

Anonīmas atgriezeniskās saites mehānismi: jānodrošina uzticami un droši mehānismi, piemēram, anonīmas ziņošanas platformas, kur darbinieki var paust bažas par iespējamu dzimuma diskrimināciju, seksuālu aizskaršanu vai vardarbību dzimuma dēļ. Būtiski ir nodrošināt, ka šie gadījumi tiek izvērtēti godīgi, ātri un konfidenciali un ka ziņotāji tiek aizsargāti pret iespējamām negatīvām sekām.

Darba vides audits dzimumu vienlīdzības aspektā: regulāra darba vides izvērtēšana ļauj noteikt, vai sievietēm un vīriešiem tiek nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas attiecībā uz darba samaksu, karjeras izaugsmi, vadības pieejamību un līdzdalību lēmumu pieņemšanā. Datu analīze dzimumu griezumā palīdz identificēt strukturālu nevienlīdzību un veidot mērķtiecīgus uzlabojumus.

Vadības piemērs: vadītājiem ir būtiska loma dzimumu līdztiesības īstenošanā. Viņu uzvedība, valoda un lēmumi nosaka organizācijas vērtību rāmi un ietekmē darbinieku attieksmi. Vadītājiem jādemonstrē aktīvs atbalsts vienlīdzīgai attieksmei, jāiesaistās dzimumu līdztiesības jautājumu risināšanā un jāuzsver šo jautājumu nozīme organizācijas stratēģijā.

Labās prakses piemēri no organizācijām, kur dzimumu līdztiesība jau tiek īstenota ikdienā: lai izveidotu iekļaujošu darba vidi, ir vērtīgi iedvesmoties no organizācijām, kas jau veiksmīgi integrējušas dzimumu līdztiesības principus savā ikdienas darbībā. Piemēri ne tikai apliecina, ka pārmaiņas ir iespējamas, bet arī sniedz praktiskus risinājumus, kurus var pielāgot dažādu lielumu un nozaru organizācijās.

Elastīga darba organizācija un vecāku atbalsts: uzņēmumi, kas ieguvuši statusu “Ģimenei draudzīga darbavieta”, ievieš elastīgu darba laiku, nodrošina attālinātā darba iespējas, bērnu pieskatīšanas pakalpojumu, piešķir brīvas dienas, ja nepieciešams rūpēties par tuvinieku vai arī tiek nodrošināts atbalsts, ja ir citi ģimenei nozīmīgi notikumi, lai varētu apmeklēt tiesas sēdes, ārstus u.c. speciālistus, piemēram, gadījumos, kad piedzīvota vardarbība ģimenē. Tā tiek atbalstītas gan sievietes, gan vīrieši, kuri rūpējas par bērniem vai saviem tuviniekiem, un tiek samazināta dzimumu nevienlīdzība darba un ģimenes dzīves saskaņošanā.

Vienlīdzīgas atlīdzības politika: lai nodrošinātu taisnīgu darba samaksu, organizācijām ir būtiski regulāri analizēt savus iekšējos datus par darba samaksu — gan pa atsevišķiem amatiem, gan amatu grupām. Šāda analīze ļauj identificēt iespējamās atšķirības starp dzimumiem un sistemātiski strādāt pie to novēršanas. Vienlaikus uzņēmumi var izmantot arī ārējos instrumentus, piemēram, Latvijas algu novērtējumu (figure.lv), kas sniedz salīdzinošus datus par atalgojuma līmeni tirgū un palīdz izvērtēt, vai uzņēmuma prakse atbilst kopējām tendencēm. Apvienojot iekšējo un ārējo datu analīzi, organizācija var nodrošināt lielāku darba samaksas caurspīdīgumu, mazināt dzimumu atalgojuma plaisu un stiprināt darbinieku uzticību darba devējam, tādējādi veicinot vienlīdzīgu un taisnīgu darba vidi.

Iekļaujoša, nediskriminējoša personāla atlase: uzņēmumi, kas iekļauti kustības “Dažādībā ir spēks” novērtējumā, praksē ievieš

vairākas vienlīdzības veicinošas pieejas: darba sludinājumos tiek lietota dzimumneitrāla valoda, uzsvars tiek likts uz profesionālo kompetenci, personāla atlases speciālisti regulāri piedalās mācībās par sabiedrības dažādību un tās priekšrocībām. Tiek mērķtiecīgi strādāts pie tā, lai nodrošinātu sieviešu un vīriešu līdzsvarotu pārstāvniecību vadošajos amatos. Vienlaikus ir situācijas, kad darba specifika prasa īpašu pieeju darbinieku atlasei, piemēram, organizācijās, kurās strādā no vardarbības cietušas sievietes. Lai mazinātu traumatiskas pieredzes atkārtotu ietekmi un garantētu drošu vidi, šādās situācijās var tikt piemērota pozitīvā diskriminācija, proti, darbā tiek aicināti noteikta dzimuma darbinieki. Šāda rīcība ir pamatota ar darba vides drošības un atbalsta vajadzībām un atbilst vienlīdzības principiem īpašos apstākļos.

Vadības iesaiste un ilgtermiņa saistības: organizācijās, kurās dzimumu līdztiesība ir vadības līmeņa prioritāte, tiek ieviestas konkrētas politikas un mērķi. Piemēram, var tikt noteikts sieviešu īpatsvars augstākajā vadības komandā, ieviesta ikgadēja dzimumu līdztiesības situācijas novērtēšana un izstrādāta iekšēja mentoringa programma sieviešu karjeras izaugsmes atbalstam. Personāla atlasē tiek izmantoti skaidri kritēriji, kas balstās uz profesionālo darba pieredzi, kompetenci un izglītību, nevis uz faktu, vai vecāks ir izmantojis bērna kopšanas atvaļinājumu. Tāpat tiek definēti caurskatāmi kritēriji darba samaksas paaugstināšanai, kas regulāri tiek pārskatīti, nepieļaujot dzimumu stereotipu ietekmi, piemēram, pieņēmumu, ka vīrietim alga jāpaaugstina tādēļ, ka viņš ir ģimenes galvenais pelnītājs.

Apmācības un iekšējā kultūra: uzņēmumi, kas mērķtiecīgi īsteno dzimumu līdztiesības principus un veido iekļaujošu darba vidi, nodrošina regulāras apmācības par dzimumu līdztiesību, stereotipu atpazīšanu un diskriminācijas novēršanu visiem darbiniekiem. Vienlaikus tie stiprina organizācijas kultūru, kas balstīta cieņā, savstarpējā ieklausīšanās un sadarbībā. Labās prakses piemēri rāda, ka dzimumu līdztiesība nav vienreizējs pasākums, bet ilgtermiņa attīstības process, kura pamatā ir skaidras vērtības, dati un konsekventa rīcība. Tie kalpo par pierādījumu, ka iekļaujoša vide iespējama ikvienā organizācijā, ja tiek veikti pārdomāti un mērķtiecīgi soļi.

2.3. PĀRBAUDI SAVAS ZINĀŠANAS

Zināšanu pārbaude par dzimumu līdztiesību darba vidē. Pareizās atbildes atrodamas atsaucē.³⁴

1. SITUĀCIJA

Sieviete piesakās darbā. Darba intervijā viņai uzdod jautājumu par to, vai viņa tuvākajā laikā plāno ģimenes pieaugumu.

Jautājums: kā jūs klasificētu šo gadījumu?

- a) Tiešā dzimumu diskriminācija
- b) Netiešā dzimumu diskriminācija
- c) Tas ir pieļaujams jautājums darba intervijā

2. SITUĀCIJA

Anna ilgstoši strādā par asistenti Armandam. Viņš atzinīgi vērtē viņas darbu, bet slepeni kavē viņas paaugstināšanu amatā, vēloties, lai Anna paliktu par viņa asistenti.

Jautājums: kādu parādību visprecīzāk ilustrē šis gadījums?

- a) Profesionālu stagnāciju
- b) "Stikla griestu" fenomenu
- c) Darbinieka lojalitāti

3. SITUĀCIJA

Pārskatot darba samaksu iestādē, darba algas paaugstinājumu saņēma nevis ilgstoši strādājošās kolēģes, bet gan jaunais darbinieks Jānis, lai viņš neaizietu no darba.

Jautājums: kas, jūsuprāt, palīdzētu novērst šādu nevienlīdzību?

- a) Elastīgā atalgojuma pieeja
- b) Vienots un caurspīdīgs atalgojuma noteikšanas princips
- c) Individuālas sarunas ar darbiniekiem

4. SITUĀCIJA

Stažiere ir gandarīta par sava darba rezultātiem, bet no vadītāja saņem tikai komentāru par savu izskatu.

Jautājums: kā visprecīzāk raksturot šādu situāciju darba vidē?

- a) Kompliments, kas atspoguļo labvēlīgu attieksmi
- b) Seksisma izpausme, kas aizēno profesionālo sniegumu
- c) Motivējošs komentārs

Terminu un principu izpratne. Izvēles jautājumi (viena pareiza atbilde)

5. Kas ir “stikla griesti” darba vidē?

- a) Ierobežojumi darba līgumā
- b) Neredzami šķēršļi sieviešu karjeras izaugsmei
- c) Noteikumi par darba algas griestiem

6. Netiešā diskriminācija rodas, ja:

- a) persona tiek atklāti atšķirīgi vērtēta pēc dzimuma
- b) neitrāli noteikumi faktiski nelabvēlīgi ietekmē vienu dzimumu
- c) tiek pieņemts kandidāts ar zemāku kvalifikāciju

7. Vienādas darba samaksas princips nozīmē:

- a) vienādu darba samaksu vienā organizācijā visiem
- b) vienādu darba samaksu par vienādas vērtības darbu
- c) darba samaksas pielāgošanu atbilstoši darba stāžam

8. Kurš no zemāk minētajiem piemēriem visprecīzāk raksturo seksuālu uzmākšanos darba vidē?

- a) Darbinieka/ kolēģa ielūgšana uz kafiju pēc darba
- b) Atkārtoti un nevēlami komentāri par izskatu, ignorējot noraidošu reakciju
- c) Kompliments par veiksmīgu prezentāciju

9. Vai tā ir seksuāla uzmākšanās darba vidē, ja persona jūtas neērti vai pazemota pēc kolēģa komentāra ar seksuālu pieskaņu, bet tas noticis tikai vienu reizi?

- a) Nē, jo notika tikai vienreiz
- b) Jā, jo ietekme uz cietušo nosaka, vai tā ir uzmākšanās
- c) Nē, ja komentārs nav bijis apzināti aizskarošs

10. Ko organizācija var darīt, lai novērstu seksuālu uzmākšanos darba vidē?

- a) Ieviest ziņošanas mehānismu un regulāras apmācības
- b) Veicināt draudzīgu kolektīvu
- c) Uzticēties darbinieku savstarpējai komunikācijai

11. Kurš no piemēriem var tikt uzskatīts par emocionālu vardarbību darba vidē?

- a) Vadītājs pie atkārtotām kļūdām norāda darbiniekam par vajadzību papildus mācīties
- b) Bieži izteikti pazemojoši komentāri
- c) Biežas darba pārrunas par pienākumiem

12. Kāda ir organizācijas atbildība dzimumu diskriminācijas gadījumos darba vidē?

- a) Uzsākt situācijas noskaidrošanu, nodrošināt atbalstu un nepieļaut atkārtotošanos
- b) Uzreiz atlaist aizdomās turēto darbinieku, ja diskrimināciju veic vadītājs; vērsties cilvēkresursu departamentā
- c) Piedāvāt izlīgumu bez dokumentēšanas

13. Ko drīkst darīt uzticības persona, ja darbinieks nevēlas ziņot par piedzīvoto seksuālo uzmākšanos vai vardarbību?

- a) Apspriest to ar vadību bez ziņotāja piekrišanas
- b) Saglabāt konfidencialitāti un sniegt emocionālu atbalstu
- c) Pārrunāt situāciju ar citiem kolēģiem, lai pārbaudītu faktus



3. DISKRIMINĀCIJAS AIZLIEGUMA PAMATS – INVALIDITĀTE

Tiesības uz nodarbinātību ir viens no pamatnosacījumiem neatkarīgai dzīvei, sniedzot cilvēkam iespējas realizēt savas tiesības un brīvības. Darba videi ir būtiska nozīme cilvēku ar invaliditāti iekļaušanā sabiedrībā. Diskriminācijas aizliegums invaliditātes dēļ ir nostiprināts gan Latvijas, gan Eiropas Savienības normatīvajos aktos, gan starptautiskajos dokumentos. Cilvēkiem ar invaliditāti ir tiesības uz vienlīdzīgām iespējām, brīvu izvēli un piekļūstamu vidi, kas ļauj pilnvērtīgi piedalīties profesionālajā dzīvē.

Normatīvais regulējums

Saskaņā ar Latvijas Republikas Satversmes 91. pantu visi cilvēki Latvijā ir vienlīdzīgi likuma un tiesas priekšā, cilvēka tiesības tiek īstenotas bez jebkādas diskriminācijas. Diskriminācija invaliditātes dēļ ir aizliegta arī Darba likuma 7. pantā, kas nosaka vienlīdzīgu tiesību principu nodarbinātībā. Savukārt ANO Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām, kuru Latvija ir ratificējusi 2010. gadā, uzliek valstij par pienākumu veicināt iekļaujošu nodarbinātību un pielāgotu darba vidi. Savukārt Eiropas Savienības Invaliditātes stratēģija 2021–2030³⁵ paredz veicināt vienlīdzīgas iespējas cilvēkiem ar invaliditāti, īpaši darba tirgū. Tā kā šī cilvēku grupa joprojām sastopas ar diskrimināciju un darbavieta trūkumu, stratēģija uzsver atbalsta pakalpojumus, piekļūstamību un prasmju pilnveidi.

Eiropas Komisijas izstrādātā Nodarbinātības pakete cilvēkiem ar invaliditāti ir viens no būtiskiem Eiropas Savienības Invaliditātes stratēģijas 2021-2030 īstenošanas instrumentiem. Tā paredz aktivitātes dalībvalstu atbalstam darba tirgus atvēršanā, profesionālās izglītības uzlabošanā un pārejā no segregētas uz atvērtu nodarbinātību. Tā paredz arī universālā dizaina un digitālās piekļūstamības stiprināšanu, lai vairāk cilvēku ar invaliditāti varētu pilnvērtīgi strādāt un kļūt ekonomiski neatkarīgi.

³⁵ European Commission. (2021) Union of Equality Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030. Pieejams: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e1e2228-7c97-11eb-9ac9-01aa75ed71a1/language-en> (skatīts 2026. gada 8. janvārī).

Iekļaujošas vides nozīme

Efektīva iekļaušana nozīmē ne tikai fiziskās vides pielāgošanu, bet arī organizatoriskos risinājumus un attieksmes maiņu. **Būtiski ir:**

- pielāgot telpas, ergonomiku un tehnoloģijas;
- piedāvāt elastīgu darba organizāciju un pielāgotus uzdevumus;
- nodrošināt apmācību darba devējiem un kolektīvam par komunikāciju un sadarbību ar cilvēkiem ar dažādu invaliditāti.

Informācijas piekļūstamība cilvēkiem ar funkcionāliem traucējumiem

Saprotama un cieņpilna komunikācija ir būtisks iekļaušanas priekšnoteikums:

- cilvēkiem ar redzes funkcionāliem traucējumiem nepieciešams nodrošināt piekļūstamu informāciju, kas savietojama ar ekrānlasītājiem, Braila rakstā vai audio formātā;
- cilvēkiem ar dzirdes funkcionāliem traucējumiem nepieciešams nodrošināt zīmju valodas tulku vai subtitrus, publiskās telpās, zālēs, auditorijās jānodrošina akustiskā cilpa; kā tehniskais palīglīdzeklis var tikt izmantotas planšetes;
- cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem jāpielāgo informācijas apjoms un saturs, izmantojot vienkāršo vai vieglo valodu, piktogrammas, kompetentu asistentu komunikācijas nodrošināšanai;
- cilvēkiem ar kustību traucējumiem jāpielāgo darba vide, izmantojot universālā dizaina principus – piekļūstama iekšējā (telpas un tās aprīkojums) un ārējā vide;
- cilvēkiem ar vispārējām hroniskām saslimšanām nepieciešams nodrošināt atelpas brīžus un aprīkotu telpu medikamentu uzņemšanai un glabāšanai (piemēram, ledusskapis) vai pašaprūpes vajadzībām (piemēram, kušete);
- jāattīsta kolektīva izpratne un empātija par dažādu funkcionālo traucējumu ietekmi uz darba ikdienu.

Diskriminējoša attieksme

Liela daļu šķēršļu cilvēkiem ar invaliditāti darba vidē veido gan fiziskās barjeras, gan nezināšana par cilvēku ar invaliditāti vajadzībām un iespējām, kā arī sabiedrībā valdošie aizspriedumi, izpratnes trūkums un neiecietība. Saskaņā ar ES pētījumiem

tikai aptuveni 50 % cilvēku ar invaliditāti ir nodarbināti, salīdzinot ar vairāk nekā 75 % personu bez invaliditātes, kas norāda uz būtisku nevienlīdzību piekļuvē darba tirgum.³⁶ Darba devējiem ir jāveido vide un priekšnosacījumi, kur darbinieki ar invaliditāti netiek stigmatizēti, bet gan novērtēti pēc savām spējām un profesionālā pienesuma. Iekļaujoša vide nozīmē arī apmācību nodrošināšanu vadībai un kolektīvam, kā arī pielāgotu darba vietu un elastīgu darba organizāciju.

Ieteikumi:

Lai veidotu iekļaujošu un vienlīdzīgu darba vidi, darba devējam vispirms ir sistēmiski jāveido izpratne par to, ka sabiedrībā – un līdz ar to arī darba kolektīvā – ir cilvēki ar dažādiem funkcionāliem traucējumiem un invaliditāti, kuriem var būt atšķirīgas vajadzības un potenciāls. Tikai, pamatojoties uz šo izpratni, ir iespējams izveidot efektīvus un mērķtiecīgus atbalsta mehānismus. Šāda pieeja ietver:

- iekšējo noteikumu, pretdiskriminācijas politikas vai ētikas kodeksa izstrādni saskarsmē ar cilvēkiem ar invaliditāti, kas veicina iekļaujošu darba vidi;
- drošas vides un uzticamas atbalsta sistēmas ieviešanu, lai novērstu un risinātu diskriminējošu attieksmi;
- personāla atlases, novērtēšanas un izaugsmes procesu pārskatīšanu no vienlīdzīgu iespēju perspektīvas, ņemot vērā arī cilvēku ar invaliditāti vajadzības un potenciālu.

3.1. PIEKĻŪSTAMAS DARBA VIDES VEIDOŠANA CILVĒKIEM AR INVALIDITĀTI



Darba videi jābūt iekļaujošai, piekļūstamai un pielāgotai tā, lai cilvēki ar funkcionēšanas traucējumiem varētu pilnvērtīgi iesaistīties darba procesā. Tas nozīmē, ka darba devējam jānodrošina saprātīgi pielāgojumi atbilstoši darbinieka

vajadzībām — piemēram, pielāgota fiziskā vide, darba vietas ergonomika, piekļūstama informācija (tai skaitā vieglajā valodā vai alternatīvos formātos – piktogrammas, audio), kā arī elastīgs darba laiks vai iespēja strādāt attālināti, ja tas nepieciešams. Šāda

36 Eiropas Revīzijas palāta. (2023). Īpašais ziņojums “Atbalsts personām ar invaliditāti: Eiropas Savienības darbību praktiskā ietekme ir ierobežota”. Pieejams: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-20/SR-2023-20_LV.pdf (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

pieeja nav tikai juridisks pienākums, bet arī stratēģisks ieguldījums darbinieku labbūtībā, lojalitātē un organizācijas ilgtspējīgā attīstībā.

Iekļaujoša vide sākas ar uzskatu un attieksmes maiņu. Tikai tad, kad atšķirības tiek uztvertas nevis kā ierobežojums, bet kā resursu un vērtību avots, iespējama pilnvērtīga iekļaušana un integrācija darba kolektīvā. Iekļaujošas attiecības veido spēcīgāku, saliedētāku un radošāku komandu, kas spēj labāk reaģēt uz mainīgo darba vidi un sabiedrības vajadzībām.

Universālais dizains³⁷ – ilgtermiņa risinājums

Universālais dizains ir vides, produktu, pakalpojumu un informācijas piekļūstamība, kuras mērķis ir panākt, lai tie būtu pēc iespējas lietojami visiem cilvēkiem bez nepieciešamības veikt īpašus pielāgojumus. Tas ir preventīvs un iekļaujošs risinājums darba vides veidošanā.

Septiņi universālā dizaina principi:³⁸

1. **ērta lietošana** – visiem darbiniekiem vienlīdz ērti un droši lietojams risinājums (piemēram, automātiskās durvis);
2. **daudzveidīga izmantošana** – iespēja pielāgot lietošanu atbilstoši dažādām vajadzībām (piemēram, regulējami galdi);
3. **viegli izprotams pielietojums** – viegli saprotama darba vide un tehnoloģijas;
4. **viegli uztverama informācija** – kontrastējoši fonti, subtitri, alternatīvs teksts attēliem;
5. **samazināta iespēja kļūdīties** – nevajadzīgu risku un kļūdu seku mazināšana (piemēram, funkcija “Atsaukt” digitālajā vidē);
6. **minimāla piepūle** – automatizēti risinājumi, viegla piekļuve aprīkojumam;
7. **kustībai un lietošanai atbilstošs izmērs un telpa** – brīva piekļuve visiem darba vides punktiem arī cilvēkiem rītenkrēslos.³⁹

³⁷ Redzi Gaismu. (2022). Universālais dizains...? Ko tas nozīmē? Pieejams: <https://www.redzigaismu.lv/lv/lasitvairak/universalais-dizains-ko-tas-nozime> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

³⁸ Turpat.

³⁹ Metodiskā materiāla ietvaros lietots vārds “rītenkrēsls”, ņemot vērā to, ka cilvēkus ar invaliditāti pārstāvošās organizācijas Latvijā uzskata šo terminu par cieņpilnu un atbilstošu. Latvijā lieto arī terminu “ratiņkrēsls”, taču šajā materiālā izvēlētais termins “rītenkrēsls” atspoguļo centienus ievērot iekļaujošas un cieņpilnas komunikācijas principus. Tas ir saskaņā ar labās prakses piemēriem un cilvēktiesību principiem, kas uzsver valodas nozīmi attieksmes maiņā pret cilvēkiem ar invaliditāti.

Saprātīgs pielāgojums⁴⁰ un individuāla atbalsta nodrošināšana

Saskaņā ar ANO Konvenciju par personu ar invaliditāti tiesībām “saprātīgs pielāgojums” nozīmē vajadzīgās un atbilstošās izmaiņas un korekcijas (ja tās konkrētā gadījumā ir nepieciešamas un neuzliek nesamērīgu vai nepamatotu slogu), lai nodrošinātu, ka cilvēki ar invaliditāti vienlīdzīgi ar citiem cilvēkiem var izmantot vai īstenot visas cilvēktiesības un pamatbrīvības.

Saprātīgs pielāgojums ir princips, kas paredz individuālu risinājumu nodrošināšanu, lai darbinieki ar funkcionēšanas traucējumiem varētu pilnvērtīgi veikt savus darba pienākumus un iekļauties darba kolektīvā. Šādi pielāgojumi balstās konkrētā cilvēka vajadzībās un var ietvert:

- darba uzdevumu organizēšanas vai tempa pielāgošanu;
- specializēta aprīkojuma vai tehnoloģisko risinājumu nodrošināšanu;
- atbalsta personas – asistenta vai zīmju valodas tulka – iesaisti;
- alternatīvas saziņas formas, piemēram, vieglo valodu, audiovizuālus materiālus vai simbolus.

Saprātīga pielāgojuma izvērtēšana:

- saprātīgam pielāgojumam jābūt samērīgam sloga ziņā, ņemot vērā uzņēmuma resursus, apjomu un iespējamus risinājumus;
- darba devējam ir pienākums konsultēties ar darbinieku un izvērtēt katru gadījumu individuāli;
- apzināta saprātīga pielāgojuma neievērošana tiek uzskatīta par diskrimināciju.⁴¹

Praktiski risinājumi un piemēri darba devējam:

Lai novērtētu ēku un informācijas vides piekļūstamību cilvēkiem ar invaliditāti, Labklājības ministrija ir izstrādājusi vides un informācijas piekļūstamības pašnovērtējuma anketu, kas pieejama Excel formātā.

40 Eiropas Komisija. (2023). Ieteikums par pilsoņu un pilsoniskās sabiedrības organizāciju iesaistīšanas un efektīvas līdzdalības veicināšanu valsts politikas veidošanas procesos. Pieejams: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302836&qid=1755970217317 (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).

41 Apvienoto Nāciju organizācija. (2006). Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām: 2. pants “Definīcijas”. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/1630> (skatīts 2025. gada 15. augustā).

Anketa un papildu informācija pieejama Labklājības ministrijas tīmekļvietnē.⁴²

Novērtēšanas instruments palīdz identificēt ēkas atbilstību būvnormatīviem, universālā dizaina principiem un nodrošināt, ka vide ir piekļūstama visiem sabiedrības locekļiem.

Pašnovērtējums ļauj skaidri apzināt, kuros telpu vai informācijas aspektos nepieciešami uzlabojumi, kā arī ļauj iestādēm sekot līdzi piekļūstamības nodrošināšanas progresam ilgtermiņā. Piemērā uzskaitīti nozīmīgākie elementi, kas raksturo piekļūstamu vidi:

Fiziskā un informatīvā vide:

- automašīnu stāvvietas;
- ietves un celiņi;
- galvenā ieeja ēkā (panduss un uzbrauktuve);
- durvis (galvenā vai alternatīvā ieeja ēkā);
- pārvietošanās starp stāviem (lifti, pacēlāji un kāpnes);
- gaiteni un citas telpas;
- skaņas, vizuālā un taktilā informācija;
- drošība, evakuācijas ceļu piemērotība cilvēkiem ar invaliditāti;
- tualete un dušas telpa;
- ergonomiski un regulējami galdi un krēsli.⁴³

Digitālā vide:

- interneta vietnes un iekšējās datoru sistēmas atbilst Tīmekļvietņu satura piekļūstamības vadlīniju prasībām;⁴⁴
- subtitri, audioieraksti, zīmju valodas tulkojumi, reāllaika transkripcija;
- vieglā valoda dokumentiem.⁴⁵

42 Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2020). Vides un informācijas piekļūstamības pašnovērtējums. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/vides-un-informacijas-pieklustamibas-pasnovertejums> (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).

43 Biedrības "Apeirons" sagatavotie materiāli. Vispārpieņemtie standarti pieejamas vides un universālā dizaina nodrošināšanā: sadaļa "Iekštelpas". Pieejams: <http://www.videspieejamiba.lv/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

44 World Wide Web Consortium. (2018). Web Content Accessibility Guidelines. Pieejams: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

45 Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2023). Tīmekļvietņu piekļūstamības vienkāršotā izvērtējuma vadlīnijas. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/timeklvietnu-pieklustamibas-vienkarsota-izvertejuma-vadlinijas> (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).

Vieglā valoda (angliski – “easy language”) ir paredzēta, lai nodrošinātu vienlīdzīgu piekļuvi informācijai un veicinātu līdzdalību sabiedrībā.

Savukārt vienkāršo valodu (angliski – “plain language”) lieto vispārīgas saprotamības nodrošināšanai – parasti saziņā starp nozares speciālistiem un sabiedrību.

Vairāk par vieglās valodas lietojumu skatīt Vieglās valodas vadlīnijās (2023).⁴⁶ Par vienkāršo valodu – platformā “Pieturzīmes”⁴⁷.

Vieglās valodas pamatprincipi:

- Ēsi un vienkārši teikumi – katrā teikumā viena doma;
- izvairīšanās no sarežģītām konstrukcijām – netiek lietoti sarežģīti pieturzīmju salikumi, frazeoloģismi, svešvārdi vai lieli skaitļi;
- vienkārša un saprotama leksika – sarežģīti jēdzieni tiek skaidroti;
- vizuālais noformējums – lieli, skaidri fonti (vismaz 14 pt), pietiekamas atstarpes starp rindām, ilustrācijas un ikonas, kas palīdz saprast tekstu.

Vieglā valoda ir svarīgs līdzeklis iekļaujošas sabiedrības veidošanā. Tā palīdz nodrošināt, ka neviens netiek izslēgts no sabiedrības tikai tāpēc, ka informācija nav viņam piekļūstamā formā. Latvijā šajā jomā darbojas Vieglās valodas aģentūra, kas pielāgo tekstus vieglajā valodā un veicina informācijas piekļūstamību cilvēkiem ar uztveres ierobežojumiem.⁴⁸ Tekstu pārveidot vieglajā valodā palīdz arī mākslīgais intelekts, piemēram, “Chat GPT”.

Organizatoriskā vide:

- apmācība par dažādību un iekļaušanu visiem darbiniekiem;
- elastīgs darba grafiks, attālināta darba iespējas;
- iekļaujoša kultūra, kur pielāgošana tiek uzskatīta par normu.

46 Vieglās valodas biedrība. (2023). Vieglās valodas vadlīnijas. Pieejams: <https://www.scribd.com/document/724438858/vieglas-valodas-vadlinijas-1> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

47 Pieturzīmes. (n.d.). Vienkāršā valoda: kā būt saprastam, nevis pārprastam. Pieejams: <https://www.pieturzimes.lv/pakalpojumi/vienkarsas-valodas-pakalpojumi/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

48 Vieglās valodas aģentūra. (n.d.). Aģentūras tīmekļa vietne. Pieejams: <https://www.vieglavaloda.lv/lv/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

Ieteikumi rīcībai pieklūstamas un iekļaujošas darba vides veidošanā.⁴⁹

- veikt vides pieklūstamības auditu sadarbībā ar jomas ekspertiem, lai identificētu un novērstu fiziskos un digitālos šķēršļus;
- apzināt darbinieku vajadzības, risinājumus meklējot atklātā sarunā un izmantojot dažādas iesaistes metodes;
- nodrošināt pieklūstamus mācību un informācijas materiālus, tostarp pielāgotus formātus, tehnoloģijas un digitālos rīkus;
- integrēt pieklūstamības prasības iepirkumu un projektu procesos jau to sākumposmā;
- tas nozīmē, ka iepirkumu dokumentācijā, tehniskajās specifikācijās un projektēšanas uzdevumos jāiekļauj prasības par vides, informācijas un digitālo rīku pieklūstamību cilvēkiem ar dažādiem funkcionēšanas traucējumiem.

Praktiski tas nozīmē:

- noteikt, ka tīmekļvietnēm jāatbilst Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) standartiem⁵⁰ vai Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas izstrādātajām Tīmekļvietņu pieklūstamības vienkāršotā izvērtējuma vadlīnijām⁵¹;
- paredzēt fiziskās vides pielāgojumus (piemēram, uzbrauktuves, liftus, pieklūstamus sanitāros mezglus);
- nodrošināt informācijas materiālus vieglā vai vienkāršā valodā un dažādos formātos (audio, video ar subtitriem, lielākiem burtiem);
- sadarboties ar organizācijām, kas pārstāv cilvēkus ar invaliditāti, lai testētu pieklūstamības risinājumus pirms to ieviešanas;
- veicināt pieredzes apmaiņu un labās prakses izplatīšanu organizācijas iekšienē un starpnozaru līmenī, lai sekmētu kopīgu mācīšanos;
- nodrošināt iekļaujošu pieeju darbinieku atlasei, tostarp izstrādāt nediskriminējošus darba sludinājumus, kas iedrošina pieteikties dažādu sabiedrības grupu pārstāvjus;

49 Autoru veidots saraksts.

50 World Wide Web Consortium. (2018). Web Content Accessibility Guidelines. Pieejams: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

51 Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2023). Tīmekļvietņu pieklūstamības vienkāršotā izvērtējuma vadlīnijas. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/timeklvietnu-pieklustamibas-vienkarsota-izvertejuma-vadlinijas> (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).

- praktiski tas ietver skaidru, objektīvu un vienlīdzīgu kandidātu vērtēšanas kritēriju noteikšanu;
- veicināt vienlīdzīgas iespējas profesionālajai izaugsmei un karjeras attīstībai visiem darbiniekiem neatkarīgi no dzimuma, vecuma, invaliditātes, etniskās piederības vai citiem diskriminācijas aizlieguma pamatiem.

Digitālās, organizāciju un informatīvās vides piekļūstamība ir būtisks priekšnosacījums, lai veidotu iekļaujošu darba vidi un sabiedrību. Mūsdienās arvien vairāk pakalpojumu, informācijas un darba procesu norisinās tiešsaistē, tāpēc ir svarīgi nodrošināt, lai ikvienam būtu vienlīdzīgas iespējas tiem piekļūt.

Digitālā piekļūstamība ir īpaši nozīmīga cilvēkiem ar funkcionālajiem traucējumiem, kuriem digitālā vide var būt gan iespēja, gan šķērslis līdzdalībai.

ES un Latvijas normatīvie akti – tostarp Eiropas Savienības Padomes Piekļūstamības direktīva par produktu un pakalpojumu piekļūstamības prasībām (Direktīva (ES) 2019/882)⁵² un Ministru kabineta noteikumi Nr. 445⁵³ – nosaka prasības tīmekļa vietņu un mobilo lietotņu piekļūstamībai publiskajā sektorā.

Ieviešot normatīvajos aktos minētās prasības, piemēram, pielāgojot saturu atbilstoši tīmekļa piekļūstamības direktīvas⁵⁴ standartiem, nodrošinot vieglajā valodā izstrādātu informāciju vai nodrošinot alternatīvus formātus, organizācijas veicina līdzdalību, cieņpilnu attieksmi un vienlīdzīgas iespējas.

Piekļūstamība nav greznība vai izņēmums – tā ir kvalitātes, cilvēktiesību un taisnīguma sastāvdaļa, kas sniedz ieguvumus visai sabiedrībai.

52 Eiropas Parlaments un Padome. (2019). Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva (ES) 2019/882 (2019. gada 17. aprīlis) par produktu un pakalpojumu piekļūstamības prasībām. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:32019L0882> (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

53 Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2020). Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā. Latvijas Vēstnesis. <https://likumi.lv/ta/id/316109-kartiba-kada-iestades-ievieta-informaciju-interneta> (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

54 Latvijas Republikas normatīvajos tiesību aktos iekļautas normas, kas izriet no Eiropas Parlamenta un Padomes 2016. gada 26. oktobra Direktīvas 2016/2102/ES par publiskā sektora struktūru tīmekļvietņu un mobilo lietotņu piekļūstamību.

3.2. CILVĒKU AR INVALIDITĀTI IEKĻAUŠANA DARBA KOLEKTĪVĀ

Lai gan fiziskās vides piekļūstamība ir būtiska, tā ir tikai viens no vairākiem priekšnosacījumiem, kas veido iekļaujošu darba vidi. Cilvēku ar invaliditāti pilnvērtīga līdzdalība kolektīvā lielā mērā ir atkarīga no organizācijas kultūras, vērtībām un darbinieku attieksmes.

Attieksme un kultūra – būtiskākie iekļaušanas faktori!

Iekļaujoša organizācijas kultūra balstās uz savstarpēju cieņu, vienlīdzību un atvērtību dažādībai. Attieksme – gan apzināta, gan neapzināta – nosaka, vai cilvēks ar invaliditāti jutīsies kā pilntiesīgs kolektīva pārstāvis.

Iekļaujošas darba kultūras pazīmes:

- vadības piemērs, kas demonstrē cieņu un sadarbību ar visiem darbiniekiem;
- atklāta komunikācija un diskriminējošas attieksmes nepieļaušana;
- elastība attiecībā uz darba organizāciju un individuālām vajadzībām;
- mērķtiecīga dažādības veicināšana – stratēģisks ieguvums, nevis tikai sociāla atbildība.

Cilvēku ar invaliditāti iesaiste kolektīvā sniedz būtiskus ieguvumus:

- empātijas un iejūtības stiprināšana;
- radošuma un problēmu risināšanas spēju veicināšana, pateicoties dažādiem viedokļiem;
- organizācijas sociālās atbildības un ētikas nostiprināšana;
- pozitīvs organizācijas tēls gan klientu, gan sadarbības partneru acīs.

Viens no izaicinājumiem cilvēku ar invaliditāti iesaistei darba kolektīvā ir sabiedrībā pastāvošie **stereotipi un aizspriedumi**, piemēram:

- cilvēks ar invaliditāti nevar strādāt tikpat efektīvi;
- viņš/viņa būs apgrūtinājums komandai;
- ir pārāk sarežģīti nodrošināt vajadzīgos pielāgojumus;
- viņš/viņa radīs kolektīvā spriedzi un kavēs darba procesu un produktivitāti.

Stereotipi un aizspriedumi ne tikai rada nevienlīdzību, bet arī liedz organizācijai iespēju izmantot darbinieka potenciālu. Organizācijām nepieciešams vērtēt cilvēku atbilstoši viņa zināšanām un prasmēm.

Ieteicami šādi rīki stereotipu un aizspriedumu pārvarēšanai:

- mācības un informatīvi pasākumi par jautājumiem, kas saistīti ar invaliditāti un iekļaušanu;
- stāsti un pieredzes apmaiņa, kas palīdz mazināt bailes un neizpratni;
- personāla politika un ētikas kodekss, kas skaidri nosaka iekļaušanas principus;
- darbinieku līdzdalības veicināšana – iesaiste darba vides uzlabošanā, komandu darbā un lēmumu pieņemšanā.

Praktiski risinājumi darba devējiem cilvēku ar funkcionālajiem traucējumiem iekļaušanai un atbalstam:

- **mentoru programmas** – pieredzējuši kolēģi sniedz praktisku un emocionālu atbalstu jauniem darbiniekiem ar funkcionēšanas traucējumiem, palīdzot iepazīt darba vidi, uzdevumus un kolektīvu;
- **pielāgotas izaugsmes iespējas** – mācību saturs un formāts tiek pielāgots atbilstoši darbinieka vajadzībām (piemēram, vieglajā valodā, ar tehnoloģiju atbalstu, individuālu pieeju);
- **līdzdalības mehānismi** – tiek nodrošinātas piekļūstamas iespējas darbiniekiem paust viedokli un ierosinājumus (piemēram, pielāgoti atsauksmju rīki, saprotama valoda, vides piekļūstamība sanāksmēs);
- **iekļaušanas iniciatīvu redzamība** – tiek atzīmēti piemēri, kur

veiksmīgi īstenota iekļaušana, daloties ar sasniegumiem un veicinot pozitīvu un respektējošu attieksmi darba kolektīvā.

PIEMĒRS KĀ PRAKTISKI NODROŠINĀT, LAI IESPĒJAS BŪTU IZMANTOJAMAS VISIEM DARBINIEKIEM

Tehnoloģiju uzņēmums “Ražo visu” būvniecības un telpu labiekārtošanas laikā apzināti integrēja piekļūstamības principus, lai veidotu darba vidi, kurā ikviens darbinieks – arī ar funkcionāliem traucējumiem – varētu pilnvērtīgi darboties. Projektēšanā tika piesaistīti piekļūstamības eksperti, kā arī izzinātas potenciālo darbinieku vajadzības. Mērķis bija radīt vidi, kas ne tikai atbilst normatīvajām prasībām, bet arī praktiski atbalsta dažādību un iekļaušanu.

Izmatotie risinājumi:

- **pārejas bez sliekšņiem** – visas ēkas ieejas un iekšējās zonas izveidotas bez fiziskiem šķēršļiem, nodrošinot nepārtrauktu un drošu pārvietošanos riteņkrēslos vai ar staiguli;
- **atvērtas un pielāgojamas telpas** – biroji plānoti elastīgi, piemēroti gan cilvēkiem ar kustību traucējumiem, gan tiem, kam nepieciešama akustiskā izolācija vai vizuālais komforts;
- **iekļaujošs dizains** – apgaismojuma, krāsu kontrasta un akustisko risinājumu izvēle balstīta uz dažādām uztveres vajadzībām;
- **atbalstoša organizācijas kultūra** – tiek veicināta atklāta komunikācija par pielāgojumiem un darbinieki iesaistīti iekļaušanas iniciatīvu īstenošanā.

Sociālā un organizatoriskā ietekme:

- darbinieki jūtas gaidīti un pieņemti neatkarīgi no funkcionālajām spējām;
- mazinās aizspriedumi, un palielinās saliedētība starp dažādām darbinieku grupām;
- uzlabojas vispārējā darba vide, tai kļūstot ērtākai un produktīvākai visiem.

Labas prakses nozīme darba devēju kontekstā:

- parāda, ka piekļūstamību iespējams apvienot ar estētiski kvalitatīvu dizainu bez funkcionalitātes kompromisiem;
- uzsver, ka iekļaušana nav tikai politikas jautājums, bet atspoguļojas arī telpiskos risinājumos un ikdienas praksē;
- kalpo par piemēru citiem tehnoloģiju un radošo nozaru uzņēmumiem, kā veidot ilgtspējīgu un cilvēkcentrētu darba vidi.

Ieteikumi:

- uzņēmumi, kas plāno vai veic biroju telpu izbūvi vai pārbūvi, var izmantot piekļūstamības un universālā dizaina principus kā daļu no būvniecības un darba vides attīstības standartiem;
- personāla vadības komandas var ieviest darbinieku vajadzību apzināšanu kā daļu no ievadprogrammām, ikgadējām aptaujām vai regulāras darba vides izvērtēšanas;
- arhitektu, dizaineru un cilvēkresursu speciālistu cieša sadarbība jānostiprina kā sistemātiska pieeja iekļaujošas darba vides plānošanā un īstenošanā.

PIEMĒRS IEKĻAUJOŠAS VIDES NODROŠINĀŠANAI UN PĀRMAIŅU VEICINĀŠANAI SABIEDRĪBĀ

Liepājas Neredzīgo biedrības pieeja ir piemērs, kā nevalstiska organizācija var nodrošināt piekļūstamu vidi un būt aktīvs pārmaiņu virzītājs vietējā kopienā un sabiedrībā kopumā. Organizācijas telpas ir pielāgotas ne tikai cilvēkiem ar redzes traucējumiem, bet arī cilvēkiem ar visu veidu invaliditāti, ievērojot universālā dizaina principus, un tās darbība aptver gan praktisku atbalstu, gan sabiedrības izglītošanu. Biedrība nodrošina mācības, sociālos pakalpojumus un pasākumus, kas veicina neredzīgu un vājredzīgu cilvēku līdzdalību un patstāvību.

Izmantotie risinājumi:

- fiziski un informatīvi piekļūstamas telpas – integrēti taktilie marķējumi, balss signāli un orientēšanās risinājumi telpās ļauj cilvēkiem ar redzes traucējumiem patstāvīgi pārvietoties un

izmantot pakalpojumus;

- prasmju attīstība un nodarbinātības atbalsts – tiek piedāvātas praktiskas apmācības, profesionālās prasmes un darba prakses iespējas, lai sekmētu nodarbinātību un neatkarību;
- sabiedrības izglītošana – organizētas kampaņas, pasākumi un aktivitātes, kas vērstas uz sabiedrības informēšanu un aizspriedumu mazināšanu;
- iekļaujošas iniciatīvas – īpašs uzsvars tiek likts uz lietotāju pašpārliecinātības, sociālās līdzdalības un autonomijas veicināšanu.

Sociālā un organizatoriskā ietekme:

- cilvēki ar redzes traucējumiem gūst iespējas pilnvērtīgi iesaistīties sabiedrībā, saglabājot patstāvību un aktīvu dzīvesveidu;
- tiek veicināta pozitīva sabiedrības attieksme, mazinot stigmas un aizspriedumus;
- biedrība stiprina savu lomu kā nacionāli nozīmīgs piemērs līdzdalības un piekļūstamības nodrošināšanā.

Prakses nozīme darba devēju un politikas veidotāju kontekstā:

- rāda, kā NVO var būt stratēģisks sadarbības partneris darba devējiem, veicinot profesionālu sagatavotību cilvēkiem ar redzes invaliditāti;
- demonstrē, ka piekļūstamība ietver ne tikai fizisku vidi, bet arī attieksmes un domāšanas maiņu;
- uzsver, ka jēgpilna iekļaušana iespējama tikai ar mērķa grupu iesaisti jau plānošanas posmā;
- publiskās iestādes un uzņēmumi var sadarboties ar līdzīgām NVO, lai pielāgotu telpas, pakalpojumus un procesus cilvēkiem ar redzes traucējumiem;
- organizācijas var pārņemt pieeju, kurā prasmju attīstība un līdzdalības veicināšana ir līdzvērtīgi mērķi ar fiziskās piekļūstamības nodrošināšanu;
- sabiedrības izglītošana par dažādību un piekļūstamību jāiekļauj ilgtspējīgās iekļaušanas stratēģijās.

Ieteikumi rīcībai:

- Stratēģiska partnerība ar NVO: Publiskās iestādes un darba devēji aicināti sadarboties ar organizācijām, kas pārstāv cilvēkus ar invaliditāti, lai iegūtu praktiskas zināšanas par piekļūstamības risinājumiem un iekļaušanas metodēm jau projekta vai pakalpojuma izstrādes posmā.
- Līdzdalības plānošana: Piekļūstamība nav tikai fiziskas vides jautājums — būtiski integrēt arī sociālo un informatīvo piekļūstamību, kā arī lietotāju līdzdalību, nodrošinot, ka mērķa grupas vajadzības tiek ņemtas vērā visos posmos.
- Sabiedrības informēšana kā ilgtermiņa ieguldījums: Ieteicams veidot kampaņas, pasākumus un iekšējās apmācības, kas skaidro piekļūstamības nozīmi un veicina izpratni par iekļaujošas darba vides veidošanu, tādējādi samazinot aizspriedumus un stiprinot iekļaujošu organizācijas kultūru.



3.3. ATBALSTA SIMBOLI UN ZĪMES, KAS PALĪDZ SAPRAST CILVĒKU AR INVALIDITĀTI VAJADZĪBAS



Līdzcilvēku spēja atpazīt un saprast cilvēku ar funkcionēšanas traucējumiem vajadzības ir priekšnoteikums viņu drošas un iekļaujošas darba vides veidošanā un šo cilvēku patstāvīgai līdzdalībai sabiedrības dzīvē. Lai to nodrošinātu, ir būtiski zināt un pareizi lietot atbalsta simbolus

un zīmes, kā arī praktiskos risinājumus dažādās vidēs – izglītības iestādēs, darba un organizāciju telpās, sabiedriskajā transportā, digitālajā vidē un publiskos pasākumos. Informācija paredzēta pedagogiem, pašvaldību pārstāvjiem, pasākumu organizatoriem, ēku apsaimniekotājiem, dizaineriem, IT speciālistiem un ikvienam, kurš plāno vai uztur piekļūstamu vidi un informāciju, veicinot iekļaušanu un vienlīdzīgas iespējas visiem.

Simboli un zīmes iekļaujošā darba vidē

Simboli un zīmes ir būtiski saziņas, identitātes un piederības elementi, jo īpaši daudzveidīgā un iekļaujošā darba vidē. Tie darbojas kā vizuāli signāli, kas palīdz skaidri, saprotami un universālā veidā nodot būtisku informāciju gan darbiniekiem, gan apmeklētājiem.

Nodaļā apskatītas dažādas simbolu un zīmju grupas, to nozīmes un lietošanas konteksts. Ir iekļauti piemēri, kas var tikt izmantoti darba vidē, lai veicinātu iekļaušanu, taču šie piemēri nav izsmeļoši, un katra organizācija var tos papildināt atbilstoši savām vajadzībām.

Svarīgi ņemt vērā, ka simbolu lietošanu reglamentē starptautiski standarti, piemēram, ISO 7001 – standarts sabiedriskās informācijas zīmēm.⁵⁵ Standarts ir maksas dokuments, bet standartu izmanto, lai nodrošinātu vienotu un atpazīstamu vizuālo valodu, kas pielāgota dažādām auditorijām, tostarp cilvēkiem ar funkcionāliem traucējumiem.

⁵⁵ International Organization for Standardization. (2023). Graphical symbols — Registered public information symbols: 4. sadaļa. Pieejams: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:7001:ed-4:v1:en> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

FIZISKĀ PIELŪSTAMĪBA

Pieklūstamība



1. attēls. Starptautiskais pieklūstamības simbols (angliski – “International Symbol of Access”, ISA)⁵⁶

Ko tas nozīmē?

Attēlā redzams Starptautiskais pieklūstamības simbols – balta figūra – riteņkrēsls uz zila fona. Tas tika radīts 1968. gadā pēc Dānijas dizaineres Susannes Kofodas (“Susanne Koefoed”) skices, reaģējot uz nepieciešamību pēc universāli atpazīstama pieklūstamības apzīmējuma.⁵⁷

Sākotnēji tas tika izstrādāts, lai norādītu uz pieklūstamību cilvēkiem ar pārvietošanās traucējumiem, īpaši tiem, kuri pārvietojas riteņkrēslā. Tomēr praksē šo simbolu izmanto kā vispārēju norādi par pieklūstamību cilvēkiem ar invaliditāti, arī tiem, kuru invaliditāte nav redzama.

Kur to izmanto:

- pieklūstamai autostāvvietai;
- pieklūstamiem ieejas ceļiem un liftiem;
- sanitārajiem mezgliem, sabiedriskajam transportam un pasākumiem;
- vietās, kur pieejams atbalsts cilvēkiem ar invaliditāti.

Papildu informācija: simbolu izstrādāja Starptautiskā rehabilitācijas organizācija (“Rehabilitation International”) 1969. gadā. Simbols ir atzīts un lietots visā pasaulē kā universāls pieklūstamības marķējums.

⁵⁶ Autoru veidots attēls, pamatojoties uz “Rehabilitation International” pieejamo informāciju. Pieejams: <https://www.riglobal.org/about/intl-symbol-of-access/> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

⁵⁷ Rehabilitation International. (2016). Fact sheet: International symbol of accessibility. Pieejams: <https://www.riglobal.org/wp-content/uploads/2016/03/RI-Fact-Sheet-Symbol-of-Accessibility.pdf> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

Biežākā kļūda – simbols tiek lietots arī tad, ja piekļūstamība nav pilnīga, piemēram, pie ieejas ir rampa, bet nav piekļūstamas labierīcības un/vai lifts, pacelājs.

Rampa



2. attēls. Rampas simbols (angliski – “Slope or ramped access”)⁵⁸

Ko tas nozīmē?

Simbols apzīmē drošu uzbrauktuvi, kuras slīpums nepārsniedz attiecību 1:20 (1:12 pārvarams ar asistenta palīdzību), kas nodrošina drošu lietošanu cilvēkiem riteņkrēslos. Attēlā redzamais simbols – cilvēka figūra riteņkrēslā uz slīpuma – apzīmē rampu un tiek izmantots kā vizuāla norāde, ka attiecīgajā vietā ir nodrošināta fiziskā piekļuve cilvēkiem ar kustību traucējumiem. Simbols norāda, ka pie ēkas, telpas vai infrastruktūras objekta atrodas slīpa virsma jeb rampa, kas paredzēta riteņkrēslu, staigulīšu vai citu palīglīdzekļu lietotājiem. Tas ir konkrēta veida piekļūstamības simbols, kas atšķirībā no vispārējā piekļūstamības simbola (ISA) īpaši izceļ piekļūstamību ar rampu kā fiziskas vides pielāgojumu.

Kur to izmanto:

- publiskās ēkās un iestādēs, piemēram, bibliotēkās, skolās, slimnīcās, pašvaldību ēkās;
- sabiedriskajā transportā – pie ieejām vai pārvadāšanas platformām, kur pieejamas mobilās vai pastāvīgās rampas;
- autostāvvietās, ielās un ietvēs, lai apzīmētu vietas ar piekļūstamu pāreju vai pacelāju;
- digitālajās kartēs un piekļūstamības ceļvežos – lai informētu par vides piekļūstamības pakāpi.

⁵⁸ Autoru veidots attēls, pamatojoties uz ISO 7010 simbolu “Slope or ramped access”. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7001:PI_AC_002 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

Biežākā kļūda – rampa ir pārāk stāva vai tehniski neatbilstoša, taču simbols par pieklūstamību ir izvietots.

Evakuācijas krēsls



3. attēls. Evakuācijas krēsla simbols (angliski – “Evacuation chair”)⁵⁹

Simbols norāda, ka telpā ir pieejams speciāls krēsls cilvēku evakuācijai pa kāpnēm ārkārtas situācijā.

Ko tas nozīmē?

Simbols norāda uz evakuācijas krēsla atrašanās vietu – īpašu palīglīdzekli, kas paredzēts, lai cilvēkiem ar kustību traucējumiem nodrošinātu drošu un efektīvu evakuāciju, īpaši, ja pieejamas tikai kāpnes.

Standarts, kas definē šo simbolu, ir ISO 7010^{60 61}, drošības zīmju starptautisks standarts. Konkrētais simbols ir reģistrēts ar kodu E060 kā evakuācijas krēsls (angliski – “Evacuation Chair”).

Kur to izmanto:

- ēkās un iestādēs, piemēram, birojos, skolās, slimnīcās un sabiedriskās ēkās, lai norādītu vietu, kur pieejams evakuācijas krēsls;
- evakuācijas plānu elementā, uz zīmēm un marķējumiem, kas informē palīdzības personālu un apmeklētājus par evakuācijas krēsla atrašanās vietu.

⁵⁹ Autoru veidots attēls, pamatojoties uz ISO 7010 simbolu “Evacuation chair”. Pieejams:

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7010:E060> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

⁶⁰ Wikipedia. (n.d.). ISO 7010. Pieejams: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_7010 (skatīts 2025. gada 21. augustā).

⁶¹ International Organization for Standardization. (2019). ISO 7010. Pieejams: <https://www.iso.org/standard/72424.html> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

Komercpreču piemēros produkti, kas atbilst ISO 7010 (E060), skaidri identificē simbolu uz zaļa fona ar baltu grafiku, nodrošinot labi saprotamu un redzamu norādi ārkārtas situācijās.⁶²

Biežākā kļūda – nav personāla, kas apmācīts šādu krēslu lietot, līdz ar to reālā piekļūstamība ārkārtas situācijās ir ierobežota.

REDZE



4. attēls. Neredzīgo cilvēku starptautiskais simbols (angliski – “Accessibility, blind or low vision”)⁶³

Braila raksts



5. attēls. Braila raksts⁶⁴

Braila raksts

Ieteicams izvietot informatīvo plāksni durvju roktura pusē uz sienas.

Informatīvā plāksne atbilstoši universālā dizaina principiem satur kontrastējošus taktilos burtus vājredzīgiem cilvēkiem, Braila rakstu neredzīgiem cilvēkiem un piktogrammu cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem, kuri neprot lasīt. Uz informatīvajām plāksnēm

62 Safety First Aid Group. (n.d.). Evacuation Chair Sign, Rigid. Pieejams: <https://www.firstaid.co.uk/signs/evacuation-chair-sign/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

63 Autoru veidots attēls, pamatojoties uz ISO 7001 simbolu “Accessibility, blind or low vision”. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:grs:7001:PI_AC_009 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

64 Autoru veidots attēls.

informācija ir redzīgo, Braila rakstā un piktogrammas veidā. Informatīvās uzrakstu plāksnes jānovieto 1,30 – 1,60 m augstumā no grīdas līmeņa, blakus durvīm roktura pusē. Burti, cipari kontrastē ar pamatni. Burtu lielums ne mazāks par 2 cm, bet cipari ne mazāki par 4 cm. Burtiem un cipariem jābūt treknrakstā, ne mazāk par 3 mm, tie jāveido simetriski burtu liekumam. Burti un cipari veidoti reljefā (sataustāms, izvirzīts uz āru), ne mazāk par 1 mm. Uz informatīvās plāksnes zem uzraksta redzīgo rakstā atrodas tas pats teksts Braila rakstā, kas cilvēkam ar redzes traucējumiem ir ērti sataustāms ar pusmēnešīņa apzīmējumu, kas atrodas informatīvās plāksnes sānos.

Ko tas nozīmē?

Braila raksts ir taktils lasīšanas un rakstīšanas veids, kas paredzēts cilvēkiem ar redzes traucējumiem. Tā pamatā ir punktu kombinācijas, kuras tiek izvietotas sešu punktu šūnā, veidojot burtus, ciparus un citus simbolus. Šo sistēmu 1824. gadā izstrādāja francūzis Luijs Brails (“Louis Braille”). Mūsdienās Braila raksts ir atzīts kā viens no būtiskākajiem piekļūstamības elementiem cilvēkiem ar redzes invaliditāti.⁶⁵

Kaut arī Braila raksts galvenokārt domāts neredzīgiem cilvēkiem, tā lietojums tiek uzskatīts par svarīgu rīku plašākas iekļaujošas sabiedrības veidošanā – tas nodrošina vienlīdzīgu piekļuvi informācijai, izglītībai, kultūrai un sabiedriskajiem pakalpojumiem.

Kur to izmanto:

- **izglītībā** – mācību grāmatās, piezīmēs, eksāmenu materiālos skolēniem un studentiem ar redzes traucējumiem;
- **publiskajā telpā** – norādēs uz liftiem, telpu apzīmējumos, informācijas plāksnēs valsts un sabiedriskajās iestādēs;
- **farmācijā** – zāļu iepakojumos, lai cilvēks ar redzes traucējumiem varētu noteikt medikamentu nosaukumu;
- **banku un finanšu nozarē** – uz bankomātiem un maksājumu termināliem, kur pieejamas Braila pogas;
- **transporta un pārvietošanās līdzekļos** – uz durvīm, vadības

⁶⁵ Braille Works. (n.d.). History of Braille. Pieejams: <https://brailleworks.com/braille-resources/history-of-braille/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

paneļiem, maršrutu kartēm sabiedriskajā transportā;

- **tehnoloģijās** – atsvaidzināmie Braila displeji, printeri (emboseri), Braila tastatūras un interfeisi datoru un mobilo ierīču piekļūstamībai;
- **kultūrā un izklaidē** – piekļūstamas grāmatas, mūzikas notis, galda spēles un izstāžu apraksti Braila rakstā.

Papildu informācija: Braila raksts ir starptautiski atzīta rakstības metode, kas iekļauta ANO Konvencijā par personu ar invaliditāti tiesībām.⁶⁶ Tā nozīmīgumu apliecina tas, ka daudzas pasaules valstis paredz tā izmantošanu kā obligātu noteiktās nozarēs (piemēram, uz zāļu iepakojuma ES). Latvijā tā izmantošanu veicina Neredzīgo bibliotēka un nevalstiskās organizācijas.

Biežākā kļūda – Braila uzraksti tiek izvietoti, bet nav sasniedzami vai saprotami, piemēram, uz durvīm, kur informācija ir pārāk augstu vai grūti taustāma, vai arī telpas nav pielāgotas cilvēkiem ar redzes traucējumiem (piemēram, nav reljefa ceļvežu, kontrasta norāžu vai atbalsta personāla). Zīme tiek lietota kā uzlīme ar glancētu pārklājumu, kas nav sataustāma.

Augsta kontrasta piktogrammas Ko tas nozīmē?

Augsta kontrasta piktogrammas ir vizuāli simboli ar izteiktu krāsu kontrastu, parasti melnbaltā vai tumšā un gaišā krāsu kombinācijā. Tās tiek veidotas ar skaidrām līnijām un vienkāršiem, labi atpazīstamiem siluetiem, lai tās būtu vieglāk uztveramas cilvēkiem ar redzes traucējumiem, vājredzību, krāsu redzes traucējumiem vai kognitīvām grūtībām.

To mērķis ir nodrošināt, ka vizuālā informācija ir piekļūstama pēc iespējas plašākam cilvēku lokam, īpaši situācijās, kur ātra un skaidra orientācija ir būtiska.⁶⁷

Kur to izmanto:

- **sabiedriskajās ēkās** – tualetu, ieeju, evakuācijas ceļu, liftu un

66 Apvienoto Nāciju Organizācija. (2006). Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-likumi/id/1630> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

67 United States Access Board. (n.d.). Guide to the ADA Accessibility Standards: 7. nodaļa "Signs". Pieejams: <https://www.access-board.gov/ada/guides/chapter-7-signs/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

kāpņu apzīmējumos;

- **transportā** – autobusu, vilcienu pieturās, lidostās, maršrutu norādēs;
- **iestādēs un pakalpojumu vietās** – klientu apkalpošanas zonās, informācijas punktos, valsts iestādēs;
- **digitālajā vidē** – tīmekļvietnēs un lietotnēs, kur tiek izmantoti augsta kontrasta ikonu režīmi (piemēram, piekļūstamības iestatījumos);
- **darba vidē** – darba aizsardzības zīmēs, norādēs un drošības informācijā. (WCAG)⁶⁸ norāda, ka piemērota ir 4,5:1 krāsu kontrasta attiecība ar tekstu un tā fonu.

Biežākā kļūda– tiek uzskatīts, ka kontrasts nav svarīgs, ja simbols “ir redzams” – taču piktogrammas ar zemu kontrastu (piemēram, gaiši pelēks uz balta fona) var būt grūti pamanāmas vai pilnībā nesaskatāmas vājredzīgiem cilvēkiem vai situācijās ar sliktu apgaismojumu. Tāpat netiek pārbaudīts, vai simbols ir saprotams bez teksta, vai arī tas tiek lietots pārāk sarežģītā stilā (piemēram, ar dekoratīviem elementiem, kas traucē uztveri). Pelēki toņi uz stikla durvīm.⁶⁹

Simbols “Lupa”



6. attēls. Lupas simbola piemērs⁷⁰

Ko tas nozīmē?

Simbols ar lupu apzīmē, ka konkrētā informācija, dokuments vai resurss ir pieejams palielinātā drukas formātā (angliski – “large

68 World Wide Web Consortium. (2018). Web Content Accessibility Guidelines. Pieejams: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

69 Pieklustamiba.lv (n.d.). Piekļūstamības vadlīnijas: sadaļa “Krāsu kontrasti”. Pieejams: <https://vadlinijas.pieklustamiba.lv/timeklvietnu-novertejuma-instrukcija/krasu-kontrasti/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

70 Autoru veidots attēls.

print”). Tas nozīmē, ka teksts ir izdrukāts ar ievērojami lielākiem burtiem nekā parasti (visbiežāk vismaz 16 pt un lielāks), kas atvieglo lasīšanu cilvēkiem ar vājredzību vai samazinātu redzes asumu. Šāds drukas formāts ļauj cilvēkiem ar redzes traucējumiem uztvert informāciju patstāvīgi, bez nepieciešamības izmantot palielināmo stiklu vai citas ierīces.

Kur to izmanto:

- **valsts un pašvaldību informācijā** – paziņojumos, informatīvajos bukletos, vēlēšanu materiālos;
- **veselības aprūpē** – ārstniecības norādēs, pacienta tiesību skaidrojumos;
- **bankās un komerciālajā vidē** – līgumos, noteikumos, instrukcijās klientiem;
- **izglītībā un kultūrā** – mācību materiālos, muzeju tekstos, teātra programmās;
- **digitālajos un drukātajos materiālos** – pēc pieprasījuma pieejamas lielāka fonta versijas.

Biežākā kļūda - simbols tiek izmantots, bet nav nodrošināta reāla palielināta teksta versija vai tā ir tikai nedaudz lielāka (piemēram, 14 pt), kas neatbilst faktiskajām pieļūstamības vadlīnijām. Vēl viena kļūda – netiek piedāvāts pietiekams kontrasts vai tiek izmantots sarežģīts fonts, kas apgrūtina lasīšanu pat lielā izmērā.



Pieklūstamības iestatījumu zīmes

Pieklūstams saturs

Viegli lasīt

Fonta izmērs

100% 150% 200%

Kontrasts

☐ ☒ ☐ ☐

Vizuālie rīki

Teksta lupa Lapas maska

Citi uzstādījumi

7. attēls. Iestatījumu izvēlne tīmekļvietnē⁷¹

Ko tas nozīmē?

“Viegli lasīt” poga: norāda, ka pieejama vieglajā valodā sagatavota satura versija, kas piemērota cilvēkiem ar kognitīviem traucējumiem, disleksiju vai valodas grūtībām.

Fonta izmērs (100 %, 150 %, 200 %): iespēja palielināt teksta izmēru uz ekrāna, pielāgojot to lietotāja vajadzībām. Palielināts fonts (no 16 pt un lielāks) ir būtisks redzes traucējumu gadījumā.

KONTRASTA IESTATĪJUMI:

- zema kontrasta režīms (melns uz balta);
- augsta kontrasta režīmi (balts uz melna, melns uz dzeltena un dzeltens uz melna) nodrošina labāku redzamību cilvēkiem ar redzes traucējumiem vai gaismas jutību.

“Teksta lupa”: aktivizē iespēju palielināt konkrētu teksta daļu, kas ir noderīgi cilvēkiem ar vājredzību.

“Lapas maska”: funkcija, kas aptumšo pārējo lapu, izceļot tikai vienu teksta daļu vai rindu, tādējādi palīdzot koncentrēties uz lasāmo. Īpaši noderīga cilvēkiem ar uzmanības vai uztveres traucējumiem.

⁷¹ Autoru veidots attēls.

Kur to izmanto:

- valsts un pašvaldību tīmekļvietnēs un e-pakalpojumos;
- izglītības iestāžu un kultūras institūciju tīmekļvietnēs;
- banku un komerciālajos portālos;
- veselības aprūpes sistēmu lietotnēs;
- sociālo pakalpojumu tīmekļvietnēs.

Biežākā kļūda – tiek piedāvāts piekļūstamības rīku simbols, taču reāla funkcionalitāte netiek nodrošināta. Piemēram, fonta palielinājums ir niecīgs vai kontrasts nav pietiekami izteikts. Kļūdaini var tikt izmantoti arī dizainiski sarežģīti fonti, kas nav viegli salasāmi pat ar palielinājumu vai kontrastu.

DZIRDE

Indukcijas cilpa



8. attēls. Indukcijas cilpas simbols (angliski – “Loop for the hearing impaired”)⁷²

Ko tas nozīmē?

Indukcijas cilpas simbols – attēls ar stilizētu ausi, pārzīmētu ar svītru un burtu “T” apzīmējumu stūrī – norāda, ka konkrētajā vietā ir uzstādīta indukcijas cilpa (vai dzirdes cilpa), kas paredzēta cilvēkiem ar dzirdes aparātiem.

Tehnoloģija ļauj dzirdes aparātiem uztvert skaņu tieši no skaņas avota (piemēram, mikrofona), izslēdzot fona troksni un uzlabojot skaņas kvalitāti. Tas ir īpaši nozīmīgi vidēs, kur apkārtējais troksnis var traucēt, – konferencēs, sabiedriskajās ēkās, transportā, klientu apkalpošanas centros.

⁷² Autoru veidots attēls, pamatojoties uz ISO 7001 simbolu “Loop for the hearing impaired”. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7001:PI_AC_015 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

Ieteikums lietotājiem – atgādināt cilvēkiem ar dzirdes aparātu ieslēgt T režīmu (“telecoil funkciju”), lai sistēma darbotos efektīvi.⁷³

Kur to izmanto:

- teātros, koncertzālēs, kinoteātros un muzejos;
- valsts un pašvaldību iestādēs;
- slimnīcu reģistratūrās, aptiekās, bankās;
- klientu apkalpošanas centros, kas aprīkoti ar stikla lodziņiem vai distancētu komunikāciju;
- publiskajā transportā un tā pieturās, ja ir uzstādīta attiecīga tehnoloģija;
- skolās un augstākās izglītības iestādēs (piemēram, lekciju zālēs).

Papildu informācija: indukcijas cilpas sistēmas tiek izmantotas daudzviet pasaulē kā viena no galvenajām piekļūstamības tehnoloģijām cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem. Tās atbilst arī universālā dizaina principiem, kas paredz vidi pielāgot dažādām vajadzībām, nevis noteiktām grupām.

Biežākā kļūda: simbols ir uzstādīts, bet sistēma nedarbojas vai personāls nezina, kā to aktivizēt. Tādēļ svarīga ir ne tikai tehnoloģijas piekļūstamība, bet arī zināšanas par tās lietošanu.

Zīmju valoda (roku siluets)



9. attēls. Zīmju valodas simbols⁷⁴

Ko tas nozīmē?

Simbols ar divām rokām vai vienu roku kustībā (parasti stilizēts attēlojums) apzīmē, ka saturs vai pakalpojums ir pieejams **zīmju**

⁷³ Ampetronic. (n.d.). Assistive Listening logos explained. Pieejams: <https://www.ampetronic.com/assistive-listening-logos-explained/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

⁷⁴ Autoru veidots attēls.

valodā vai tiek nodrošināts **zīmju valodas tulks**. Simbols nozīmīgs cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem, kuri ikdienā izmanto zīmju valodu kā galveno saziņas veidu.

Zīmju valodas pieklūstamība ļauj cilvēkiem ar dzirdes invaliditāti patstāvīgi uztvert informāciju, piedalīties sabiedriskajā dzīvē un saņemt pakalpojumus vienlīdzīgā veidā ar citiem.

Kur to izmanto:

- **valsts un pašvaldību tīmekļvietnēs** – norāde par zīmju valodā tulkotu video vai informāciju;
- **klātienēs pasākumos** – konferencēs, semināros, apmācībās, kur pieejams zīmju valodas tulks;
- **sabiedriskajā transportā** – lai norādītu, ka apkalpojošais personāls zina zīmju valodu vai pieejama video tulkošana;
- **medicīnas un sociālajos pakalpojumos** – norāde par iespējamu tulka piesaisti vai videokonsultācijām zīmju valodā;
- **izglītībā** – video mācību materiālos vai tiešsaistes mācībās ar zīmju valodas tulkojumu;
- **kultūras pasākumos** – koncertos, izstādēs, teātra izrādēs ar tulkojumu zīmju valodā.

Biežākā kļūda – simbols tiek izmantots, bet faktiska zīmju valodas tulkošana nav nodrošināta, piemēram, video nav subtitru vai zīmju valodas versijas. Vēl viena kļūda – video tulks ir redzams pārāk mazā logā, neskaidrā kvalitātē vai bez sinhronizācijas ar runāto tekstu.

NEIRODAŽĀDĪBA UN VIEGLĀK UZTVERAMA INFORMĀCIJA

Cilvēki uztver informāciju dažādos veidos. Dažiem ir grūtāk saprast sarežģītus tekstus vai gari formulētus teikumus. Tāpēc ir svarīgi, lai informācija būtu vienkārša, skaidra un saprotama visiem. Tas palīdz cilvēkiem ar autismu, disleksiju, mācīšanās grūtībām un citiem uztveres traucējumiem. Vieglā valoda un pazīstami simboli, piemēram, smaidošs cilvēks ar grāmatu vai varavīksnes bezgalības zīme, parāda, ka informācija ir piemērota arī šiem cilvēkiem. Ja informācija ir viegli saprotama, vairāk cilvēku var piedalīties un justies iekļauti.



10. attēls. Vieglās valodas simbols (angliski – “easy-to-read logo”)⁷⁵

Ko tas nozīmē?

Šis simbols – smaidošs cilvēks, kas lasa atvērtu grāmatu ar paceltu īkšķi – norāda, ka informācija ir uzrakstīta **vieglajā valodā**. Tā ir valodas forma, kas paredzēta, lai tekstu varētu saprast cilvēki ar grūtībām uztvert vai apstrādāt sarežģītu informāciju. Vieglo valodu izmanto cilvēki ar intelektuālās attīstības traucējumiem, mācīšanās grūtībām, neirodažādību, garīgās veselības traucējumiem, kā arī tie, kuri mācās valodu vai vienkārši vēlas ātri un skaidri saprast būtiskāko.

Kur to izmanto:

- **valsts un pašvaldību iestāžu informācijā** – pakalpojumu aprakstos, atbalsta iespējās, tiesību skaidrojumos;
- **veselības aprūpē** – ārstēšanās norādēs, piekļuvē veselības pakalpojumiem;
- **izglītībā** – pielāgotos materiālos skolēniem ar mācīšanās grūtībām un valodas barjerām;
- **darba vidē** – drošības instrukcijās, darba kārtībā, pieņemšanas kārtībā;
- **publiskajā telpā un kultūrā** – muzejos, vēlēšanās, informatīvajās kampaņās.

Biežākās kļūdas: vieglās valodas izmantošanā pieļauj vairākas būtiskas kļūdas, kas samazina tās efektivitāti. Nereti simbols tiek lietots, bet pats saturs nav patiesi vienkāršots – teksts satur sarežģītus terminus, gari strukturētus teikumus vai pārāk abstraktu informāciju. Tāpat pastāv maldīgs priekšstats, ka vieglā valoda

⁷⁵ Inclusion Europe. (n.d.). Easy-to-read information is easier to understand. Pieejams: <https://www.inclusion-europe.eu/easy-to-read/> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

domāta tikai bērniem, tādējādi ignorējot pieaugušo auditoriju, kas reāli izmanto un pieprasa pielāgotu informāciju, piemēram, cilvēki ar intelektuālās attīstības traucējumiem vai neirodažādību. Vēl viena izplatīta kļūda ir strukturālā neievērošana – teikumi netiek atdalīti pa rindām, nav izmantoti attēli vai vizuālie palīgglīdzekļi, trūkst atkārtojumu vai vienkāršu kopsavilkumu. Viegļā valoda nav “bērnu valoda” – tā ir speciāli pielāgota saziņas forma, kas nodrošina piekļuvi informācijai un līdzdalības iespējas pieaugušajiem ar dažādām uztveres un izziņas vajadzībām.

Neirodažādības bezgalības zīme



11. attēls. Neirodažādības bezgalības simbols (angliski – “Neurodiversity infinity symbol”)⁷⁶

Ko tas nozīmē?

Neirodažādības bezgalības simbols – apgrieztā astoņnieka (∞) formā, ar varavīksnes krāsām – tiek izmantots kā iekļaujošs simbols cilvēkiem ar dažādām neirotipiskām īpašībām: autismu, uzmanības deficītu un hiperaktivitātes sindroms (UDHS), disleksiju u.c. Tā mērķis ir izcelt neierobežoto dažādības spektru un pārtraukt asociācijas ar trūkumiem vai nepilnībām, kas vijas tradicionālo puzzles gabaliņu simbolikā. Puzzles gabaliņa simbols, kas tika ieviests 1963. gadā, sākotnēji simbolizēja autisma izpratnes sarežģītību (angliski – “puzzling” – grūti izprotams), taču laika gaitā tas ieguva negatīvas nozīmes kā norāde uz trūkumu vai problēmu, ko nepieciešams novērst. Tā vietā arvien plašāku atbalstu ieguvis alternatīvs vizuālais apzīmējums – bezgalības simbols, īpaši tā varavīksnes krāsās attēlotā versija, kas uzsver cilvēku spējas, dažādību un identitāti.

⁷⁶ Change.org. (n.d.). Increase Autism Training for Government Departments. Pieejams: <https://www.change.org/p/increase-autism-training-for-government-departments> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

Papildu informācija: simbols nodrošina pozitīvu un skaidru komunikāciju par neirodažādību. To ir izstrādājuši paši neirodažādības kopienas pārstāvji, un tas tiek pieņemts kā autoreprezentācijas zīme, nevis ārēji uzspiesta etiķete. Pastāv arī zelta bezgalības simbols, kas konkrēti attiecas uz autismu, – tajā izmantotais “Au” simbols apzīmē gan zeltu, gan saīsinājumu vārdam “autism”, tādējādi izceļot vērtību un cieņu. Savukārt varavīksnes bezgalības zīme ataino plašu neirodažādības spektru, aptverot dažādas neirotipiskās identitātes vienā simbolā.⁷⁷

ATBALSTA TEHNOLOĢIJAS UN PAKALPOJUMI

Suns pavadonis



12. attēls. Piemērs simbolam “Suns pavadonis” (angliski – “Assistance dog”)⁷⁸

Ko tas nozīmē?

Simbols – cilvēks ar suni pavadoni – norāda, ka attiecīgajā vietā ir atļauts ieiet ar palīdzības suni. Tas ir svarīgs piekļūstamības elements cilvēkiem ar redzes, dzirdes vai citiem funkcionāliem traucējumiem, kuri ikdienā izmanto apmācītu suni pavadoni.⁷⁹ Simbols apliecina, ka iestāde atzīst un **nodrošina vienlīdzīgu piekļuvi**, kā to paredz cilvēktiesību un piekļūstamības normas. Suns pavadonis nav uzskatāms par parastu mājdzīvnieku – tas ir funkcionāls atbalsta līdzeklis.

77 Drexel Autism Institute. (2023). Autism and Identity: Moving Beyond The Puzzle Piece Symbol. Pieejams: <https://drexel.edu/autisminstitute/news-events/news/2023/June/PuzzlePiece/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

78 Autoru veidots attēls, pamatojoties uz ISO 7001 simbolu “Accessibility, assistance dog”. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7001:PI_AC_005 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

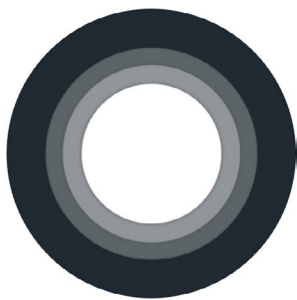
79 Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2006). Labturības prasības sporta, darba un atrakciju dzīvnieku turēšanai, apmācībai un izmantošanai sacensībās, darbā vai atrakcijās. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/124369-labturibas-prasibas-sporta-darba-un-atrakciju-dzivnieku-turesanai-apmacibai-un-izmantosanai-sacensibas-darba-vai-atrakcijas> (skatīts 2025. gada 22. augustā).

Kur to izmanto

- **sabiedriskās ēkās** – valsts un pašvaldību iestādēs, slimnīcās, bibliotēkās;
- **komercvietās** – veikalos, ēdināšanas iestādēs, aptiekās;
- **transportā** – vilcienos, lidmašīnās, autobusus;
- **izglītības iestādēs** – skolās, augstskolās, mācību centros;
- **kultūras iestādēs** – muzejos, teātros, koncertzālēs.

Biežākā kļūda: dažkārt suņi pavadoņi tiek nepamatoti aizliegti vai ierobežoti, pamatojoties uz nezināšanu vai neskaidriem iekšējiem noteikumiem. Kļūdaini var arī tikt pieprasīti apliecinājumi, kuri nav obligāti. Simbola lietošana palīdz novērst diskrimināciju un skaidri signalizē, ka cilvēki ar pavadoņiem ir laipni gaidīti.

AssistiveTouch



13. attēls. Ekrāna palīgpogas simbols (angliski – “AssistiveTouch”)⁸⁰

Kas tas ir?

Alternatīva iespēja pielāgot skārienekrānu savām vajadzībām. “AssistiveTouch” ir piekļūstamības funkcija “iOS” ierīcēs (“iPhone”, “iPad”), un tā ļauj lietotājiem ar kustību traucējumiem vadīt ierīci bez fiziskas pogu nospiešanas. Šī funkcija piedāvā virtuālu izvēlni, kas tiek attēlota uz ekrāna kā peldoša poga, kurai pieskaroties iespējams piekļūt dažādām ierīces vadības funkcijām. Galvenās funkcijas: mājas poga, bloķēšana, skaļums, “Siri” – virtuāli aizstāj fiziskās pogas. Žestu simulācija – iespējams veikt vairāku pirkstu žestus, pieskārienus un vilkšanu, ja tas fiziski nav iespējams. Piekļuve kontrolei, piemēram, paziņojumiem, vadības centram u.c. Funkciju “AssistiveTouch” iespējams aktivizēt sadaļā Iestatījumi > Piekļūstamība > Pieskāriens > “AssistiveTouch”.

80 AbilityNet. (2024). How to control your device using AssistiveTouch in iOS 18 on your iPhone or iPad. Pieejams: <https://mcmw.abilitynet.org.uk/how-to-control-your-device-using-assistivetouch-in-ios-18-on-your-iphone-or-ipad> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

Kur to izmanto:

- “AssistiveTouch” jeb ekrāna palīgprogramma ir piekļūstamības funkcija, ko izmanto viedierīcēs (piemēram, “iPhone” vai “iPad”), lai nodrošinātu alternatīvu veidu ierīces vadībai, ja fiziskās pogas nav ērti lietot. Simbols norāda, ka, pieskaroties tam, iespējams piekļūt tādām funkcijām kā sākuma poga, skaļuma regulēšana, ekrāna bloķēšana un citām;
- **izglītības iestādē** – kombinē riteņkrēsla, Braila raksta un vieglās valodas simbolus. Svarīgs ir vizuālais kontrasts starp tekstu un ziņojumu dēli;
- **sabiedriskajā transportā** – pieturā redzami piekļūstamības un dzirdes cilpas simboli, autobusā – vieta riteņkrēslam un piktogramma ar drošības jostu;
- **pašvaldības klientu centrā** – reģistratūrā dzirdes cilpa, vieglās valodas brošūra, taktilā grīdas līnija līdz informācijas galdam.



14. attēls. Slēgtie subtitri (angliski – “Closed captions”) un zīmju valoda⁸¹ - izveidot un pievienot attēlu maketēšanas fāzē

Kultūras pasākums – plakātā norādīts, ka zālē ir pieejams asistenta pakalpojums un uz skatuves izgaismots kontrastējošs uzbrauktuves marķējums. “CC” nozīmē slēgtie subtitri (angliski – “Closed captions”). Tās ir iebūvētas teksta subtitru straumes, kuras skatītājs var ieslēgt vai izslēgt (skatoties televīziju, “YouTube”, straumēšanas platformas vai apmeklējot kultūras pasākumus u.c.). Lai informācija būtu saprotama cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem, parasti tās ietver ne tikai dialogu, bet arī būtiskas skaņas norādes (piemēram, [aplauši], [trokšņains fons]).

⁸¹ Autoru veidots attēls, pamatojoties uz Stanfordas Universitātes publikāciju “Disability Access Symbols”. Pieejams: <https://oae.stanford.edu/students/disability-access-symbols> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

“CC + zīmju valoda” scenārijā nozīmē, ka pasākumā/video vienlaikus ir pieejami:

1. slēgtie subtitri (CC) – skatītājs tos var ieslēgt savā ekrānā;
2. tiešraides zīmju valodas tulkojums – piemēram, tulks uz skatuves vai video stūrī.⁸²

Simbolu un zīmju lietojuma piemēri:

Neatbilstošs simbola lietojums: sporta halles galvenajā ieejā ir izvietots ritenkrēsla simbols, kas rada iespaidu, ka ēka ir piekļūstama cilvēkiem ar kustību traucējumiem. Tomēr faktiski skatītāju balkonā nav lifta vai citu pielāgojumu, tādēļ cilvēkiem ritenkrēslos nav iespējas nokļūt šajā zonā un pilnvērtīgi piedalīties pasākumā.

Atbilstošs simbola lietojums: pie katrām ieejas durvīm ir skaidras norādes uz liftu, kas nodrošina piekļuvi skatītāju zonai. Foajē uzstādīta taktīlā karte, kurā attēlota halles telpu struktūra un maršruti, ļaujot cilvēkiem ar redzes traucējumiem orientēties telpās. Skatītāju balkonā atsevišķas rindas ir pielāgotas cilvēkiem ritenkrēslos, nodrošinot, ka viņi var ērti atrasties kopā ar pārējiem skatītājiem un pilnvērtīgi izbaudīt pasākuma norisi.

Uzzini vairāk: piekļūstamība nozīmē to, ka ikvienam – neatkarīgi no fiziskajām spējām, uztveres vai tehnoloģiju lietošanas paradumiem – ir iespēja saprast, izmantot un piekļūt informācijai, pakalpojumiem un videi. Tas attiecas gan uz fizisko vidi (piemēram, ēkām un telpām), gan uz digitālo saturu – tīmekļvietnēm, dokumentiem un lietotnēm. Ja vēlies uzzināt vairāk par to, kā vērtēt atbilstību piekļūstamības prasībām, ieskaties šajā dokumentā: Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM) (2021). Vienlīdzīga piekļuve digitālajam saturam: Priekšnosacījumi publiskā sektora tīmekļvietņu un mobilās lietotnes izstrādei un uzturēšanai. Nozīmīgi piekļūstamības aspekti ir šādi: skaidri strukturēts teksts, iespēja izmantot klaviatūru bez peles, atbilstošs krāsu kontrasts, alternatīvais teksts attēliem, saprotama valoda un iespēja tekstu nolasīt ar ekrāna lasītāju.

⁸² Eiropas Parlaments un Padome. (2018). Direktīva, ar ko, ņemot vērā mainīgos tirgus apstākļus, groza Direktīvu 2010/13/ES par to, lai koordinētu dažus dalībvalstu normatīvajos un administratīvajos aktos paredzētus noteikumus par audiovizuālo mediju pakalpojumu sniegšanu (Audiovizuālo mediju pakalpojumu direktīva). Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/1808/oj> (skatīts 2025. gada 21. augustā).

Piemēri piekļūstamības risinājumu lietojumam

1. piemērs: ieeja ēkā



Neatbilstošs lietojums: ēkas galvenā ieeja piekļūstama tikai pa kāpnēm, un cilvēkam riteņkrēslā jāizmanto apkārtceļš caur stāvlaukumu. Simbols rada maldīgu priekšstatu par piekļūstamību.



Atbilstošs lietojums: galvenajai ieejai pievienota uzbrauktuve ar margām un neslīdošu virsmu, nodrošinot vienādas piekļuves iespējas visiem apmeklētājiem.

2. piemērs: skatītāju zāle sporta hallē



Neatbilstošs lietojums: halle marķēta ar riteņkrēsla simbolu pie galvenās ieejas, bet skatītāju balkons nav piekļūstams, jo nav lifta. Simbols neatspoguļo reālo situāciju.



Atbilstošs lietojums: pie katrām durvīm izvietotas vizuālas un taktiskas norādes – redzīgo rakstā, Braila rakstā, ar piktogrammu, ievērojot kontrastus - uz liftu; foajē pieejama taktilā karte ar marķētām vietām balkona rindās cilvēkiem riteņkrēslos.

3. piemērs: sanitārā telpa



Neatbilstošs lietojums: sanitārā telpa apzīmēta ar piekļūstamības simbolu, taču tā ir šaura, un nav iespējams manevrēt ar riteņkrēslu.



Atbilstošs lietojums: sanitārā telpa aprīkota ar automātiski atveramām durvīm, plašu manevrēšanas zonu, margām un roku balstiem cilvēkiem ar kustību traucējumiem, pielāgotu izlietni un spoguļi.

4. piemērs: semināra telpas



Neatbilstošs lietojums: seminārs notiek telpā ar augstu skatuvi, bez uzbrauktuves un mikrofoniem; cilvēkiem ar kustību vai dzirdes traucējumiem dalība ir apgrūtināta.



Atbilstošs lietojums: skatuve aprīkota ar uzbrauktuvi, mikrofoniem ar skaņas pastiprinātāju; pieejami subtitri uz ekrāna un zīmju valodas tulks, un akustiskā cilpa.

5. piemērs: norādes un orientēšanās



Neatbilstošs lietojums: telpās izvietotas tikai teksta norādes ar maziem burtiem un zemu kontrastu.



Atbilstošs lietojums: norādes izveidotas ar lieliem burtiem, augstu kontrastu, papildinātas ar taktilām un Braila raksta piktogrammām; pie ieejas uzstādīta telpu karte cilvēkiem ar redzes traucējumiem.

6. piemērs: informācijas piekļūstamība



Neatbilstošs lietojums: informācija par ēku un pasākumiem pieejama tikai sarežģītā, drukātā tekstā.



Atbilstošs lietojums: informācija pieejama vienkāršā valodā, papildināta ar ilustrācijām, video materiāliem ar subtitriem un zīmju valodas tulkojumu, kā arī audio aprakstiem cilvēkiem ar redzes traucējumiem.

Risinājumu ieviešanas soļi:

1. **apsekot vidi** – identificēt plūsmu un potenciālos šķēršļus;
2. **inventarizēt esošos simbolus** – pierakstīt trūkstošo;
3. **izstrādāt vienotu stila ceļvedi** – krāsas, izmēri, fonts;
4. **testēt ar lietotājiem** – iesaistīt cilvēkus ar dažādu veidu invaliditāti;
5. **uzstādīt un dokumentēt** – foto ar datumu un atrašanās vietu;
6. **uzturēt** – pārbaudīt ik pēc 12 mēnešiem vai pēc telpas/ pakalpojuma pārbūves.

Pareizi un konsekventi izmantoti atbalsta simboli un zīmes ir nozīmīgs palīg līdzeklis, lai cilvēkiem ar invaliditāti būtu vieglāk orientēties vidē un saprast, kādus pakalpojumus vai telpas viņi var izmantot. Simboli paši par sevi nenodrošina piekļūstamu vidi, taču tie sniedz skaidru informāciju par piekļūstamajiem risinājumiem un palīdz cilvēkam pieņemt lēmumu, kā pārvietoties vai saņemt pakalpojumu. Līdz ar to tie atvieglo orientēšanos visiem lietotājiem, samazina jautājumu skaitu informācijas centros un vienlaikus stiprina organizācijas publisko tēlu kā piekļūstamu un lietotājam draudzīgu.

Ko var darīt darba devējs?

Pārliecināties, ka:

- simboli un zīmes darba vietā atspoguļo reāli nodrošinātu pakalpojumu;
- simboli un zīmes ir pietiekamā kontrastā un izmērā;
- simboli un zīmes ir izvietoti konsekventi (katrā stāvā, pie katras iekārtas);
- informācija ir pieejama alternatīvos formātos (Braila raksts, audio, vieglā valoda);
- personāls zina, ko nozīmē simboli un kā pareizi reaģēt dažādās situācijās.

PRAKTISKIE RISINĀJUMI CILVĒKIEM AR FUNKCIONĀLIEM TRAUCĒJUMIEM

Lai iekļaujoša darba vide būtu reāli funkcionējoša, darba devējiem nepieciešams īstenot konkrētus atbalsta pasākumus, kas pielāgoti cilvēkiem ar invaliditāti un dažādiem funkcionēšanas traucējumiem. Šie risinājumi stiprina vienlīdzīgas iespējas, uzlabo darba efektivitāti un veicina darbinieku labbūtību.

Darba organizācija

- Nodrošināt elastīgu darba laiku un attālināta darba iespējas, īpaši cilvēkiem ar sensorajiem, hroniskajiem vai garīga rakstura traucējumiem. Šādi pielāgojumi palīdz samazināt stresu, nogurumu un ārējo stimulu radīto pārslodzi.
- Iekārtot klusuma vai atpūtas telpas, kurās iespējams atjaunot spēkus un mazināt pārmērīgu sensoru slodzi.

Atbalsts darba vietā

- Piešķirt mentorus vai nodrošināt asistentu atbalstu, īpaši darba uzsākšanas un adaptācijas laikā. Mentors palīdz iekļauties komandā, asistents – praktiski atvieglot darba uzdevumu izpildi.

Vides un tehnoloģiju piekļūstamība

- Nodrošināt pilna cikla piekļūstamību ēkām, telpām un tehnoloģijām (piemēram, uzbrauktuves, liftus, kontrastējošas norādes, Braila rakstu, savietojamību ar ekrānlasītājiem

- Sanāksmes un pasākumus rīkot telpās, kas atbilst piekļūstamības standartiem.
- **Videokonferences organizēt ar piekļūstamības funkcijām:** subtitriem, reāllaika transkripciju, zīmju valodas tulku, pielāgojamu attēla izmēru.

Mācības un informācijas piekļūstamība

- Izstrādāt apmācību materiālus vairākos formātos – vieglajā valodā, audio, video ar subtitriem, interaktīvās e-mācībās.
- Nodrošināt, lai iekšējie dokumenti (Word, PowerPoint, PDF) atbilstu piekļūstamības prasībām: skaidra struktūra, virsraksti, alternatīvie teksti attēliem, augsts kontrasts, “sans serif” fonti.



3.4. PĀRBAUDI SAVAS ZINĀŠANAS

Zināšanu pārbaude par tēmu “Cilvēki ar invaliditāti darba tirgū”. Pareizās atbildes atrodamas atsaucē.⁸³

1. SITUĀCIJA

Uzņēmuma personāla atlases vadītājs saņem pieteikumu no kandidāta ar dzirdes traucējumiem. Atlases komisijas loceklis iesaka kandidātu neizvērtēt, uzskatot, ka būs pārāk grūti komunicēt.

Jautājums: kā būtu pareizi rīkoties šādā situācijā?

- a) Pieņemt komisijas locekļa ieteikumu, jo praktiskās grūtības ir objektīvas
- b) Nodrošināt piekļūstamu saziņas risinājumu un izvērtēt kandidātu pēc kompetencēm
- c) Pieprasīt kandidātam pašam nodrošināt tulku

2. SITUĀCIJA

Darba vidē, kur nepieciešama fiziska mobilitāte (piemēram, loģistikas noliktavā), uz darbu pretendē darbinieks ar kustību traucējumiem.

Jautājums: kā būtu jāizvērtē šī situācija?

- a) Automātiski izslēgt kandidātu veselības apsvērumu dēļ
- b) Pārbaudīt, vai iespējams veikt samērīgus pielāgojumus
- c) Pieņemt tikai tad, ja darbinieks piekrīt atteikties no darba drošības prasībām

3. SITUĀCIJA

Darbiniekam ar invaliditāti nepieciešams elastīgs darba grafiks ārstniecības procedūru dēļ. Vadītājs atsaka, pamatojot, ka vienlīdzība nozīmē vienādus noteikumus visiem.

Jautājums: kura atbilde ir visprecīzākā?

- a) Vadītājam ir taisnība – visi strādā vienādi
- b) Vienlīdzība darba vidē nozīmē elastīgu pieeju darba plānošanā un organizēšanā, lai ikvienam darbiniekam būtu iespēja pilnvērtīgi iekļauties un sniegt savu pienesumu atbilstoši vajadzībām
- c) Vadītājam jāapspriež izņēmumi darba grafikā tikai ar juristu

4. Kas ir samērīgi pielāgojumi darba vidē?

- a) Darba samaksas paaugstinājums noteiktos apstākļos
- b) Samērīgs pielāgojums ir cilvēka vajadzībām atbilstošs izvērtējums, kas ļauj personai ar funkcionēšanas traucējumiem iespējami patstāvīgi strādāt, nodrošinot vienlīdzīgu piekļuvi darba videi un sekmējot veicamā darba izpildi
- c) Obligāta piekļuve strādāšanas iespējai mājās

5. Kāds ir darba devēja pienākums, ja cilvēks ar invaliditāti piesakās darbā?

- a) Automātiski piedāvāt īpašus nosacījumus
- b) Izvērtēt nepieciešamos pielāgojumus, ja persona norāda uz tiem
- c) Pieprasīt ārsta izziņu par visu iespējamo palīdzību

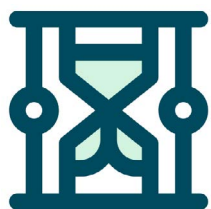
6. Vai darba devējs drīkst jautāt par invaliditāti darba intervijā?

- a) Jā, ja to jautā visiem kandidātiem
- b) Nē, darba devējs nedrīkst jautāt par invaliditāti, izņemot gadījumus, kad informācija ir tieši un objektīvi nepieciešama konkrēto amata pienākumu izpildei
- c) Jā, ja ir šaubas par darbinieka piemērotību

7. Kurš normatīvais akts Latvijā aizsargā personas ar invaliditāti no diskriminācijas darba tirgū?

- a) Administratīvā process likums
- b) Darba likums
- c) Invaliditātes likums

4. DISKRIMINĀCIJAS AIZLIEGUMA PAMATS – VECUMS



Vecums joprojām ir viens no biežākajiem diskriminācijas iemesliem Latvijas darba tirgū, skarot gan jauniešus, gan pirmspensijas un pensijas vecuma cilvēkus.⁸⁴ Jaunieši nereti saskaras ar nepietiekamu uzticēšanos no darba devēju puses, tiek uzskatīti par nepieredzējušiem vai neuzticamiem, savukārt gados vecākiem darbiniekiem tiek piedēvēta zema spēja pielāgoties pārmaiņām, tehnoloģijām vai intensīvam darba tempam.

Nodaļā vecuma jautājums tiek skatīts **daudzpaaudžu perspektīvā**, uzsverot, cik būtiski ir pārskatīt personāla atlases, piesaistes un darba vides veidošanas procesus tā, lai tie būtu piemēroti dažādu paaudžu vajadzībām.

Vecuma faktors darba vidē kļūst arvien nozīmīgāks gan demogrāfisko pārmaiņu, gan pieaugošā dzīves ilguma dēļ. Latvijā, līdzīgi kā daudzviet Eiropā, iedzīvotāju novecošanās tendence liek pārvērtēt tradicionālos priekšstatus par ideālo darbinieka vecumu. Tomēr praksē vecums joprojām nereti kļūst par pamatu diskriminācijai, ko apzīmē ar jēdzienu “eidžisms”.⁸⁵ Šajā nodaļā analizētas eidžisma izpausmes darba vidē, kā arī sniegti piemēri un ieteikumi iekļaujošas vecuma politikas īstenošanai.

Veidojot iekļaujošu un nediskriminējošu pieeju vecuma kontekstā, būtiski ir nodalīt divus atšķirīgus, bet vienlīdz nozīmīgus skatījumus: seniors kā darba ņēmējs un seniors kā pakalpojuma saņēmējs. Katrā no šiem kontekstiem rodas specifiski izaicinājumi un iespējas, kas prasa atšķirīgu pieeju – gan darba vides organizēšanā, gan uzņēmuma iekšējos un ārējos procesos. Metodiskais materiāls attiecībā uz senioriem veidots, ņemot vērā abus aspektus – gan senioru līdzdalību darba tirgū, gan viņu vajadzības un tiesības kā pakalpojuma saņēmējiem, lai palīdzētu darba devējiem strukturēti un mērķtiecīgi rīkoties abos virzienos.

84 Latvijas Republikas tiesībsargs. (2025). Pētījums par diskriminācijas situāciju Latvijā. Pieejams: https://www.tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2025/04/diskriminacijas_situacija_latvija.pdf (skatīts 2025. gada 19. augustā).

85 Jēdzienu skaidrojumi pieejami nodaļā “Terminu un jēdzienu skaidrojumi”.

Nodaļā uzmanība pievērsta arī jauniešu situācijai darba tirgū. Būtiski ir apzināties izplatītākos šķēršļus, ar kuriem sastopas jaunieši, tostarp uztveres stereotipus, grūtības iesaistīties pieredzējušu darbinieku kolektīvā, kā arī atbalsta trūkumu izaugsmei un mācībām darba vidē. Meklēsim risinājumus darba devējiem, kā veidot atbalstošu un uz uzticēšanos balstītu sadarbību ar jauniešiem.

4.1. PAAUDŽU DAŽĀDĪBA UN SADARBĪBA DARBA VIDĒ

Mūsdienu darba tirgu raksturo vēl nebijusi paaudžu daudzveidība – vienā darba vietā paralēli strādā pat piecas atšķirīgas paaudzes, katra ar savu vērtību sistēmu, darba paradumiem un attieksmi pret tehnoloģijām. Minētā daudzveidība var radīt komunikācijas izaicinājumus, pārpratumus un konfliktus, taču vienlaikus tā ir arī stratēģisks resursu avots: dažādas pieredzes, skatupunkti un mācīšanās stili veido bagātinošu un inovācijām atvērtu darba vidi. Lai izmantotu šo potenciālu, svarīgi veidot pārdomātu saskarsmes kultūru un vadības prakses, kas atbalsta saskaņotu sadarbību paaudžu vidū.

Paaudžu raksturojums darba vidē

1. Klusā paaudze (dzimuši līdz 1945. gadam) 80+ gadi 2025. gadā. Izceļas ar spēcīgu pienākuma apziņu, disciplīnu un cieņu pret hierarhiju. Tā ir uzaugusi sarežģītos vēstures apstākļos un darba pasaulē novērtē stabilitāti, uzticamību un skaidrus noteikumus. Šīs paaudzes pārstāvji dod priekšroku strukturētām instrukcijām un personiskai komunikācijai. Viņu ilgā profesionālā pieredze var būt vērtīgs resurss jaunākajiem kolēģiem.
2. “Baby Boomers” paaudze (1946–1964) 61–79 gadi 2025. gadā. Īpaši lojāla un motivēta sasniegumiem. Pēckara jeb dzimstības uzplaukuma paaudzei svarīga ir profesionālā identitāte, statuss un karjeras kāpnēs. Būmeru paaudzes darbinieki ieņem vadošus amatus un tiek uztverti kā organizācijas mugurkauls. Šīs paaudzes pārstāvji vēlas, lai viņu ieguldījums tiek atzīts un novērtēts, taču, saskaroties ar pārmaiņām, īpaši digitalizācijas jomā, var būt nepieciešams lielāks atbalsts un laiks pielāgošanās procesam.
3. X paaudze (1965–1980) 45–60 gadi 2025. gadā. Neatkarīga, adaptīva un ar skaidru izpratni par darba un privātās dzīves līdzsvaru. X paaudzes pārstāvji darbojas kā tilts starp

konservatīvākiem un progresīvākiem kolēģiem. Šīs paaudzes darbinieki vēlas autonomiju, uzticas savām prasmēm un dod priekšroku vadībai, kas balstīta uz sadarbību, nevis autoritāti.

4. “Millennials” jeb Y paaudze (1981–1996) 29–44 gadi 2025. gadā. Digitāli kompetenta, sociāli atbildīga un mērķtiecīga. Mileniāļi meklē darbu ar jēgu, novērtē elastību un regulāru atgriezenisko saiti. Komandas darbs un horizontāla vadība šīs paaudzes darbiniekiem šķiet pašsaprotama. Viņu gaidas attiecībā uz darba vidi ietver attīstības iespējas, iekļaušanu un profesionālo brīvību.

5. Z paaudze (dzimuši pēc 1997. gada) līdz 28 gadiem 2025. gadā. Uzaugusi digitālajā laikmetā un sagaida tūlītēju informāciju un dinamisku vidi. Z paaudze ir pieradusi pie personalizētas pieredzes, augstu vērtē dažādību, autentiskumu un sociālo atbildību. Šīs paaudzes pārstāvji vēlas elastīgus darba apstākļus, skaidrus mērķus un jēgpilnu iesaisti.⁸⁶

Starppaaudžu dinamika: izaicinājumi un iespējas

Izpratne par paaudžu atšķirībām un līdzībām ļauj organizācijām apzināti veidot kultūru, kurā katra paaudze var justies iesaistīta un sniegt pienesumu kopējam mērķim. Eiropas Parlaments 2022. gada pētījumā “The Future of Work” norāda, ka paaudžu mijiedarbība un darba tirgus digitalizācija ir būtiski faktori ilgtspējīgai nodarbinātības politikai.⁸⁷ Pētījumi uzsver nepieciešamību veidot darba vidi, kas spēj atbalstīt dažādu paaudžu darbiniekus, izmantojot elastīgus risinājumus, piemērotu tehnoloģiju ieviešanu un mācīšanās iespēju nodrošināšanu visos karjeras posmos.⁸⁸

86 Ozolina J., Saitere S., Gaile-Sarkane E. (2024). Bridging Generational Gaps: Reducing Conflict and Enhancing Collaboration in the Workplace. Pieejams: <https://www.iiis.org/CDs2024/CD2024Summer/papers/SA042SV.pdf> (skatīts 2025. gada 19. augustā).

87 Eiropas Parlaments. (2021). The future of work Pieejams: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/679097/EPRS_BRI\(2021\)679097_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/679097/EPRS_BRI(2021)679097_EN.pdf) (skatīts 2025. gada 14. oktobrī).

88 Eiropas Parlaments. (2022). Demographic Outlook for the European Union Pieejams: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/729461/EPRS_STU%282022%29729461_EN.pdf (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

Izaicinājumi:

- atšķirības darba tempā, komunikācijas kanālos (e-pasts, čats), kā arī vērtībās attiecībā uz autoritāti un tehnoloģiju izmantošanu;
- dažādu paaudžu attieksme pret elastīgu darbu un robežām, piemēram, Z paaudze var uzsākt strīdu, ja būmers turas pie “klātienē darba 9-17” pieejas.⁸⁹

Iespējas:

- pieredzes un ekspertīzes apvienošana ar jaunām idejām un digitālām prasmēm;
- inovāciju veicināšana un labāks lēmumu pieņemšanas process, pateicoties dažādiem redzējumiem;⁹⁰
- zināšanu pārnese, kas veido stabilu uzņēmuma pamatu un palīdz ieviest mentoringu vai mācību programmas starp paaudzēm.⁹¹

Starppaaudžu sadarbības apzināta vadība sniedz iespēju stiprināt komandas elastību, radošumu un savstarpēju mācīšanos. Veidojot vidi, kurā tiek cienītas un izmantotas katras paaudzes stiprās puses, organizācijas var ne vien samazināt konfliktus, bet arī veicināt inovāciju, uzticēšanos un ilgtspējīgu attīstību. Izaicinājumi kļūst par iespējām, ja starppaaudžu dažādība tiek uztverta kā vērtība, nevis šķērslis.

Vecuma diskriminācijas izpausmes darba vidē

Negatīvi vecuma stereotipi, piemēram, pieņēmums, ka gados vecāki darbinieki ir mazāk spējīgi pielāgoties vai nav pietiekami kompetenti tehnoloģijās, būtiski ietekmē viņu darba sniegumu un profesionālo pašvērtējumu. Aizspriedumi ne tikai grauj motivāciju, bet arī samazina gados vecāku darbinieku vēlmi iesaistīties zināšanu nodošanā jaunākajiem kolēģiem, tādējādi kavējot starppaaudžu sadarbību un organizācijas mācīšanās potenciālu. Tomēr pētījumi liecina, ka iekļaujoša darba vide, kurā tiek veicināta psiholoģiskā drošība un darbinieku iekšējā motivācija, var mazināt šo stereotipu

89 Financial Times (2023). Kā Z paaudze maina darba kultūru. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/383860257_Generational_Differences_In_Attitudes_Towards_Work_and_Career_A_Systematic_Literature_Review_On_The_Preferences_Of_Generations_X_Y_And_Z (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

90 Harvard Business Publishing. (2020). Unlocking the Benefits of the Multigenerational Workplace. Pieejams: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/08/Unlocking-the-Benefits-of-Multigenerational-Workforces_Aug-2020.pdf (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

91 Cedefop. (2020). Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce. Pieejams: https://www.cedefop.europa.eu/files/3064_en.pdf (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

negatīvo ietekmi un sekmēt vecāko darbinieku aktīvu iesaisti un produktivitāti.⁹²

Negatīvi stereotipi par jauniešiem – piemēram, uzskats, ka viņiem trūkst darba disciplīnas, pieredzes vai lojalitātes – var radīt šķēršļus jauniešu iekļaušanai un attīstībai darba vidē. Aizspriedumi mazina jauniešu pārliecību par sevi, ierobežo viņu iespējas uzņemties atbildīgus pienākumus un attur no aktīvas līdzdalības organizācijas procesos. Rezultātā tiek kavēta jauniešu profesionālā izaugsme un samazinās jaunās paaudzes potenciāls ieviest darba vietā inovācijas un jaunas idejas. Veidojot iekļaujošu darba vidi, kas balstās uz uzticēšanos, atbalstu un mērķtiecīgu profesionālo attīstību, darba devēji var veicināt jauniešu pašpārliecību, piederības sajūtu un vēlmi ilgtermiņā iesaistīties organizācijā.

Vecuma diskriminācija personāla vadībā: izpausmes un riski

Vecuma diskriminācija darba vidē izpaužas visos personāla vadības posmos – sākot no atlases un apmācībām līdz karjeras iespēju izmantošanai un darba attiecību pārtraukšanai. Tā skar gan gados vecākus, gan jaunākus darbiniekus un nereti balstās pieņēmumos nevis objektīvos kritērijos.

Dažāda vecuma darbinieki nodrošina būtisku pienesumu organizācijai: vecākā paaudze – pieredzi, stabilitāti un profesionālo pārmantojamību, savukārt jaunākā paaudze – inovācijas, tehnoloģiju pārzināšanu un dinamiskumu. Apvienojot minētos resursus, veidojas paaudžu sinerģija, kas palielina produktivitāti, samazina kļūdu risku un uzlabo komandas spēju sadarboties.

92 Beijing Normal University. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention and Mediating Mechanisms. Pieejams: <https://doi.org/10.3390/bs14060503> (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).

4.2. NEDISKRIMINĒJOŠA PERSONĀLA ATLASE UN IEKĻAUJOŠAS IEKŠĒJĀS DARBA VIDES VEIDOŠANA

Personāla atlase mūsdienās vairs nav tikai piemērotāko prasmju un pieredzes izvērtēšana – tā ietver arī nediskriminējošu pieeju un iekļaujošas darba vides veidošanu. Nodrošinot vienlīdzīgas iespējas visiem pretendentiem un veicinot cieņpilnu sadarbību starp cilvēkiem ar atšķirīgām vērtībām, darba stiliem un tehnoloģiju lietošanas paradumiem, organizācija ne tikai novērš diskrimināciju, bet arī pārvērš šo dažādību stratēģiskā priekšrocībā, kas stiprina radošumu, inovācijas un komandas saliedētību. ES nodarbinātības politikas dokumenti uzsver visu vecumu iedzīvotāju iesaisti darba tirgū, lai sasniegtu ilgtspējīgu izaugsmi un sociālo kohēziju.⁹³

Aplūkosim būtiskākos izaicinājumus un risinājumus darba devējiem darbinieku atlasei un iekļaujošas, cieņpilnas un starppaudžu sadarbību veicinošas organizācijas iekšējās kultūras izveidei.

Vienlīdzīga pieeja personāla piesaistē, atlasē un vecuma stereotipu laušana

Piesaistot jaunus darbiniekus, darba sludinājumos svarīgi izmantot vecuma ziņā neitrālu valodu bez stereotipiem, izvairoties no tādiem formulējumiem kā “dinamisks jauniešs” vai “pieredzējis profesionālis” - tas ļauj piesaistīt dažāda vecuma cilvēkus, tādējādi paplašinot kandidātu loku. Darba devējiem ir jānodrošina vienlīdzīga attieksme pret visiem kandidātiem neatkarīgi no viņu vecuma. Lai novērstu netiešas diskriminācijas riskus, atlases process jābalsta uz kandidātu kompetencēm un motivāciju, nevis vecuma stereotipiem. Svarīgi veidot daudzveidīgas atlases komisijas un izmantot strukturētas intervijas, kas palīdz izvērtēt kandidātus objektīvi un taisnīgi.

Atbalstoša darba vide visām paaudzēm

Iekļaujoša darba vide sākas jau personāla atlases posmā. Senioru grupai piemīt dziļa profesionālā pieredze, spēja risināt sarežģītas situācijas un augsta lojalitāte organizācijai, savukārt jaunākās paaudzes (Y un Z) meklē dinamisku, tehnoloģiski attīstītu vidi ar attīstības iespējām. Vadības uzdevums ir nodrošināt, lai

⁹³ Eiropas Parlaments. (2022). Demographic Outlook for the European. Pieejams: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/729461/EPRS_STU%282022%29729461_EN.pdf (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

atlases process būtu neitrāls un balstīts kompetencēs, vienlaikus veicinot paaudžu sadarbību jau no pirmās darba attiecību dienas. Starppaaudžu izpratnes veicināšana pozitīvi ietekmē komandas darbu, mazina konfliktu riskus un veicina labāku kandidātu izvēli, nepakļaujoties vecuma stereotipiem.

Netiešā diskriminācija

Netiešā diskriminācija sākas jau atlases posmā, kad šķietami neitrāli kritēriji vai prakse – piemēram, prasība pēc “dinamiskas personības” vai “ideāla vecuma” – nelabvēlīgi ietekmē noteiktas grupas, tostarp, gados vecākus kandidātus vai kandidātus bez iepriekšējās darba pieredzes. Netiešā diskriminācija izpaužas arī situācijās, kad senioriem netiek piedāvātas attīstības iespējas vai viņiem netiek uzticēti atbildīgi pienākumi, pieņemot, ka viņi nespēs apgūt jaunas prasmes. Seniori spēj būt gan kompetenti, gan motivēti darbinieki, un viņu potenciāls darba tirgū netiek pilnvērtīgi izmantots.⁹⁴ Netiešā diskriminācija var skart jauniešus, piemēram, ja darba sludinājumos tiek uzsvērtā vairāku gadu pieredze kā obligāts nosacījums, tādējādi izslēdzot kandidātus, kuri tikai uzsāk savu profesionālo ceļu

Vienlīdzīgas iespējas visos darba posmos

Vienlīdzīgas iespējas visos nodarbinātības posmos – no atlases līdz profesionālajai attīstībai – ir būtisks pamats iekļaujošai un ilgtspējīgai darba videi. Apzināta rīcība pret vecuma stereotipiem un diskriminējošām praksēm ne tikai stiprina darbinieku uzticēšanos organizācijai, bet arī veicina savstarpēju cieņu, zināšanu apmaiņu un paplašina organizācijas attīstības potenciālu. Atzīstot katras paaudzes ieguldījumu un nodrošinot vienlīdzīgu attieksmi, darba devēji rada vidi, kurā spēj augt un attīstīties gan cilvēki, gan organizācija kopumā.

Ieteikumi iekļaujošam personāla atlases procesam:

- **pārskatīt atlases dokumentus un darba sludinājumus**, izslēdzot netiešus vecuma ierobežojumus (piemēram, frāzes kā “dinamisks jauniešs” vai “ar ilgu karjeras potenciālu”);
- **norādīt sludinājumos, ka darba vieta ir atvērta visu vecumu cilvēkiem**, lai mazinātu aizspriedumus un motivētu pieteikties gan jauniešus, gan seniorus;
- **iekļaut informāciju par starppaaudžu mentoru programmu**

94 Latvijas Darba devēju konfederācija. (2019). Senioru nodarbināšanas vadlīnijas. Pieejams: <https://ddk.lv/wp-content/uploads/2019/11/senioru-nodarbinatiba.pdf> (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

jau atlasēs posmā, lai piesaistītu gan pieredzējušus speciālistus, gan jauniešus, kas meklē atbalstu darba sākumā;

- **piedāvāt stažēšanās un prakses iespējas** jauniešiem kā daļu no atlasēs stratēģijas – īpaši tiem, kam nav darba pieredzes;
- **nodrošināt vienkāršotu pieteikšanās kārtību** senioriem un jauniešiem, kam nav digitālās prasmes vai pieredze ar atlasēs platformām (piemēram, piedāvājot arī pieteikšanos klātienē vai pa tālruni);
- **interviju procesā pielāgot jautājumus un tempu**, ņemot vērā kandidāta vecumu un iepriekšējo pieredzi – izvairīties no jautājumiem, kas var diskriminēt pēc vecuma;
- **vērtēt kandidātu potenciālu, nevis tikai iepriekšējo pieredzi**, lai dotu iespēju jauniešiem bez darba stāža un senioriem, kas vēlas mainīt jomu vai atgriezties darba tirgū. Jauniešiem hobiji un aktivitāte skolā ir kā apliecinājums personībai.

Saskarsmes un vadības labās prakses

Lai veidotu efektīvu un papildinošu darba vidi, ieteicams:

- **apzināt paaudžu vajadzības un motivācijas** – piemēram, Z paaudzei svarīgs ātrs progress un mentoru atbalsts, savukārt būmeri novērtē stabilitāti un statusu;
- **izmantot daudzveidīgas komunikācijas formas** – dažādus formālās un neformālās komunikācijas stilus, nodrošinot skaidru, dažādu paaudžu pārstāvjiem piemērotu informācijas apriti;
- **veicināt savstarpēju mācīšanos** – dažādu pieredžu un zināšanu apmaiņa stiprina sadarbību, piemēram, tehnoloģiju lietojuma prasmes var nodot darbinieki ar aktuālām digitālajām zināšanām, savukārt darbinieki ar ilgāku pieredzi var dalīties ar padziļinātu izpratni par procesiem un organizācijas kultūru;
- **attīstīt iekļaujošu vadību** – uzņēmumu/organizāciju vadītājiem jābūt empātiskiem, spējīgiem pielāgoties dažādām vajadzībām un motivēt darbiniekus, ņemot vērā viņu konkrēto dzīves posmu.

Principi un risinājumi efektīvai vecuma dažādības pārvaldībai



Lai efektīvi pārvaldītu vecuma dažādību un veicinātu iekļaujošu darba vidi, darba devējiem jāpielieto mērķtiecīgi un praktiski risinājumi, kas aptver gan personāla politiku, gan ikdienas darba organizāciju. Dažādi pasākumi palīdz ne tikai samazināt diskriminācijas riskus, bet arī stiprina darbinieku iesaisti, lojalitāti un organizācijas kopējo noturību.

Lai veicinātu iekļaujošu darba vidi, ir būtiski vecumu uztvert kā vērtību un šo pieeju integrēt gan personāla vadības dokumentos, gan organizācijas iekšējā kultūrā. Tas nozīmē principu ieviešanu, kas atbalsta starppaaudžu sadarbību, nepieļauj diskrimināciju un veicina vienlīdzīgas iespējas visiem darbiniekiem. Praktiski risinājumi ietver elastīgu darba apstākļu nodrošināšanu, piemēram, darba laika pielāgošanu, iespēju strādāt attālināti vai nepilnu slodzi, tādējādi palīdzot gados vecākiem darbiniekiem ilgāk saglabāt darbaspējas un jaunajiem – līdzsvarot darbu ar mācībām vai ģimenes pienākumiem. Tāpat jānodrošina vienlīdzīga piekļuve profesionālajai attīstībai visos vecuma posmos, veicinot darbinieku kompetenču pilnveidi un motivāciju.

Jauniešiem iekļaujoša darba vide nozīmē ne tikai attieksmes ziņā atvērtu un atbalstošu kolektīvu, bet arī praktisku atbalstu darba dzīves organizēšanā – piemēram, iespēju strādāt nepilnu slodzi, studijām pielāgotu darba grafiku, dalību ievadprogrammās vai mentoru atbalstu profesionālo prasmju attīstīšanai. Apzināti veidojot vecuma ziņā daudzveidīgas komandas, organizācija var izmantot dažādu paaudžu stiprās puses, veicinot gan inovācijas, gan efektīvu pieredzes apmaiņu.

Vecuma dažādības iekļaušana nav tikai sociāli atbildīgs solis, bet arī stratēģiska priekšrocība, kas palīdz organizācijai kļūt noturīgākai, pielāgoties pārmaiņām un izmantot pilnu cilvēkresursu potenciālu. Apvienojot elastīgus darba apstākļus, mērķtiecīgas apmācības, starppaaudžu komandas un skaidru politiku, darba devēji veido vidi, kur katrs darbinieks – neatkarīgi no vecuma – var justies vērtīgs, vajadzīgs un motivēts dot savu ieguldījumu.

Kā veicināt dažāda vecuma darbinieku iekļaušanu?

Lai veicinātu iekļaujošu un efektīvu darba vidi mazajos un vidējos uzņēmumos, biedrībās, nodibinājumos un citās organizācijās, ir būtiski apzināti integrēt vecuma dažādību cilvēkresursu vadībā, uztverot to kā vērtību. Vecuma aspektu iekļaušana personāla politikā palīdz ne tikai novērst diskrimināciju, bet arī pilnvērtīgi izmantot darbinieku potenciālu visos dzīves un karjeras posmos. Organizācijām, kas sistemātiski ievēro starppaaudžu sadarbību un respektē dažāda vecuma darbinieku vajadzības, ir būtiskas iespējas saglabāt zināšanu plūsmu, uzlabot kolektīva saliedētību un uzrunāt plašāku talantu loku.

Ieteikumi risinājumiem:

- **iekļaut vecuma aspektu iekšējos cilvēkresursu vadības dokumentos** – piemēram, personāla atlases un novērtēšanas vadlīnijās, uzsvērt kompetenču izvērtēšanu neatkarīgi no vecuma;
- **noteikt vienlīdzīgu piekļuvi apmācībām** visiem darbiniekiem, kā arī mācību pielāgošanu dažādu vecuma grupu vajadzībām;
- **piedāvāt jaunajiem darbiniekiem ievadprogrammas**, lai palīdzētu tiem izprast organizācijas kultūru, darba pienākumus un profesionālās attīstības iespējas, šajās **ievadprogrammās** paredzot **apmācības par pamata darba tīrīgus prasmēm**, piemēram, profesionālo e-pastu etiķeti, sapulču vadīšanu, laika plānošanu un digitālajām prasmēm. Īpaši tas ir būtiski jauniešiem, kuriem šī ir pirmā vai viena no pirmajām darba pieredzēm;
- **veidot mentoru programmas**, lai pieredzējuši darbinieki dalītos savās zināšanās ar jaunajiem kolēģiem, vienlaikus stiprinot savu lomu organizācijā un nodrošinot zināšanu nepārtrauktību un atjaunošanu, gūstot profesionālu piepildījumu. Šim nolūkam iespējams radīt īpašas pozīcijas vai lomas, kurās dažāda vecuma darbinieki kļūst par zināšanu nodošanas nesējiem. Piemēram, īstenot starppaaudžu mentoringa programmu ražošanas uzņēmumā - pieredzējuši darbinieki nodod zināšanas jaunajiem kolēģiem, savukārt jaunieši palīdz senioriem apgūt digitālos rīkus. Uzņēmums piedāvā elastīgas darba iespējas pensionēšanās vecuma darbiniekiem un sadarbojas ar vietējo

mācību centru, lai veicinātu **tālākizglītību** un prasmju pilnveidi;

- pilnveidot **motivācijas sistēmas**, lai tās būtu elastīgas un uzrunātu atšķirīgas paaudzes, piemēram, profesionālās izaugsmes iespējas, elastīgs darba laiks, veselības apdrošināšana; jauniešiem sniegt skaidru ceļa karti karjeras izaugsmei organizācijā – kā attīstīties, ko darīt, lai iegūtu augstāku amatu;
- uzraudzīt un mazināt **aizspriedumus starp paaudzēm**, veidot atvērtu un cieņpilnu saskarsmes kultūru, organizēt starppaaudžu komunikāciju pasākumus, piemēram, izmantojot komandu apmācības un iniciatīvas, lai sekmētu savstarpēju sapratni starp dažādu vecumu darbiniekiem, rīkojot starppaaudžu praktiskas darbnīcas un diskusiju grupas, kurās piedalās gan jaunāki, gan vecāki darbinieki. Maziem un vidējiem uzņēmumiem šādas aktivitātes ir īpaši piemērotas, jo tajos ir ciešākas darba attiecības un lielāka elastība. Starppaaudžu pasākumi var būt vērsti, piemēram, uz jaunu produktu ideju izstrādi, iekšējo procesu uzlabošanu vai inovāciju veicināšanu, vienlaikus stiprinot komandas saliedētību un zināšanu apmaiņu starp dažādām paaudzēm;
- atbalstīt **elastīgas darba formas**. Piemēram pielāgojot darba vidi senioriem, lai uzlabotu darba iespējas personām pēc 60 gadu vecuma, mazos un vidējos uzņēmumos ieteicams ieviest daļējas slodzes vai sezonālas nodarbinātības iespējas. Savukārt jauniešiem elastīgas darba iespējas ir svarīgas, lai apvienotu darbu ar studijām un mācībām;
- **nodrošināt pieaugušo pārkvalifikācijas iespējas**, lai saglabātu senioru konkurētspēju darba tirgū. Piemēram, izmantot Nodarbinātības valsts aģentūras apmācību programmas 50+ vecuma grupai vai Trešās paaudzes universitātes iniciatīvas jaunu prasmju apgūšanai;
- plānojot senioru nodarbinātību, **ņemt vērā veselības aspektus** – vecākiem darbiniekiem biežāk var būt hroniskas veselības problēmas, kas ne vienmēr ierobežo darba spējas, taču prasa sapratni un pielāgošanos no darba devēja puses. Būtiski, lai organizācijā būtu izpratne par veselības izaicinājumiem, kas var rasties ar vecumu, un attiecīgi tiktu pielāgota darba organizācija, piemēram, iespēja noteikt atpūtas pauzes, elastīgs darbalaiks vai iespēja darba pienākumus pildīt pa posmiem. Tāpat būtiski paredzēt iespējas izmantot darba devēja apmaksātas veselības

pārbaudes vai daļēji segtas veselības aprūpes izmaksas, īpaši tām problēmām, kas var ietekmēt darba spējas (redze, dzirde, locītavas u.c.), kā arī atbalstīt darbiniekus slimības gadījumos, ļaujot viņiem pēc ārstēšanās atgriezties darbā ar atbilstošu adaptācijas laiku un sapratni no kolēģiem un vadības. Darba devējs var veicināt **veselības profilaksi**, organizējot lekcijas vai, sadarbībā ar veselības speciālistiem, piedāvājot veselības veicināšanas pasākumus, piemēram, vingrošanu darba vietā, uztura konsultācijas, psiholoģisko atbalstu;

- darba devējam būtu jāveic **darba vides pielāgošana senioru un citu darbinieku veselības vajadzībām** – iekļaujot darba vietas ergonomiskus risinājumus (regulējami galdi un krēsli, apgaismojuma pielāgošana, trokšņa līmeņa kontrole, digitālie rīki ar vienkāršotu saskarni u.c.), kas var uzlabot darbinieku darba komfortu un mazināt veselības riskus.



4.3. SUDRABA EKONOMIKA KĀ IESPĒJA MAZIEM UN VIDĒJIEM UZŅĒMUMIEM

Demogrāfiskās prognozes liecina, ka līdz 2030. gadam katrs trešais Latvijas iedzīvotājs būs vecāks par 60 gadiem. Minētā tendence liek pārskatīt pieeju darba tirgum un patēriņa politikai, īpaši ņemot vērā, ka liela daļa senioru vēlētos turpināt strādāt vai būt sociāli aktīvi.⁹⁵

Mazie un vidējie uzņēmumi ir Latvijas ekonomikas mugurkauls, jo tie pārstāv 99 % no visiem reģistrētajiem uzņēmumiem valstī. Šie uzņēmumi nodrošina ievērojamu daļu no valsts ekonomiskās aktivitātes — 2022. gadā mazie un vidējie uzņēmumi radīja 71,1 % no kopējās pievienotās vērtības un nodrošināja 79,4 % no visām darbavietām nefinanšu sektorā, tas parāda, ka tie ne tikai veido lielāko uzņēmējdarbības daļu, bet arī sniedz būtisku ieguldījumu valsts nodarbinātībā, reģionālajā attīstībā un sociālajā noturībā.⁹⁶

Sudraba ekonomika (angliski – “silver economy”) aptver visas ekonomiskās aktivitātes, kas saistītas ar iedzīvotājiem vecumā virs 50 gadiem — sākot no veselības aprūpes, mājokļu pielāgošanas, transporta, izglītības un apdrošināšanas līdz tūrismam, kultūrai, tehnoloģijām un brīvā laika pakalpojumiem. Tā balstās uz pieņēmumu, ka sabiedrības novecošanās nav tikai izaicinājums, bet arī iespēja inovācijām, izaugsmei, darba vietu radīšanai un sociālās iekļaušanas veicināšanai.⁹⁷

Šāda pieeja ekonomikai atspoguļo sabiedrības pielāgošanos iedzīvotāju novecošanai, akcentējot cilvēku, īpaši senioru, potenciālu, vajadzības un aktīvu līdzdalību dzīvē. Sudraba ekonomika veicina ne tikai veselības un aprūpes pakalpojumu attīstību, bet arī rosina pārdomāt darba tirgus modeļus, veidot universālu dizainu, attīstīt pieklūstamas tehnoloģijas un stiprināt sadarbību starp dažādām paaudzēm. Tās mērķis ir ne tikai atbalstīt senioru dzīves kvalitāti, bet arī sekmēt plašāku sociālo un ekonomisko labumu visai sabiedrībai.⁹⁸ Sudraba ekonomika nav

95 Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2021). Latvijas darba tirgus īstermiņa un ilgtermiņa prognozes, lpp 7. Pieejams: https://tapportals.mk.gov.lv/legal_acts/e6f4fe32-1aaa-42ae-a9dd-4bfcc7ae1587 (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).

96 Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija. (2024). Latvijas ekonomikas attīstības pārskats. Pieejams: <https://www.em.gov.lv/lv/media/20526/download?attachment> (skatīts 2025. gada 18. augustā).

97 European Parliamentary Research Service. (2015). The silver economy: Opportunities from ageing. Pieejams: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2015\)565872](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2015)565872) (skatīts 2025. gada 19. augustā).

98 Iberdrola. (n.d.). Silver economy. Pieejams: <https://www.iberdrola.com/about-us/our-innovation-model/silver-economy> (skatīts 2025. gada 19. augustā).

tikai iespēja pārdot vairāk – tā ir stratēģiska atbilde uz novecojošas sabiedrības izaicinājumiem, kas palīdz veidot ilgtspējīgu un sociāli iekļaujošu ekonomiku un darba vidi, piemēram, tas ir vērtīgs resurss jauno darbinieku mentoringam.

4.4. IETEIKUMI PRAKTISKAI RĪCĪBAI SUDRABA EKONOMIKAS POTENCIĀLA IZMANTOŠANĀ

Lai organizācijas spētu pilnvērtīgi izmantot sudraba ekonomikas piedāvātās iespējas un vienlaikus reaģētu uz sabiedrības novecošanās tendencēm, nepieciešama apzināta un mērķtiecīga rīcība. Zemāk sniegti piemēri un ieteikumi uzņēmējiem, kā izmantot senioru zināšanas, un izstrādāt pakalpojumus vai produktus, kas atbilst viņu vajadzībām.

PIEMĒRI PRAKSĒ

Vecākām paaudzēm pielāgoti produkti un pakalpojumi

Vecāka gadagājuma cilvēkiem pielāgoti produkti un pakalpojumi var būt nozīmīgs ieguldījums gan viņu veselībā, gan dzīves kvalitātē. Uzņēmumi var palīdzēt šajā procesā, piedāvājot produktus un pakalpojumus, kas pielāgoti senioru vajadzībām, piemēram, ergonomiskus sadzīves priekšmetus, ērtus pārvietošanās risinājumus vai digitālās tehnoloģijas ar vienkāršu un viegli saprotamu lietotāja saskarni.⁹⁹ Piesaistot seniorus darbā un veidojot tiem cieņpilnu un iekļaujošu darba vidi, uzņēmumi var iegūt priekšrocības izstrādājot piemērotas preces un sniedzot pieklūstamus pakalpojumus.

Uzņēmumiem ir **iespēja attīstīt dažādus pakalpojumus**, kas pielāgoti senioru vajadzībām, piemēram, tūrisma maršrutus ar ērtu piekļuvi, īsākiem attālumiem, soliņiem atpūtai un informatīviem stendiem lielā drukā. Pieklūstamas, ērtas un drošas vides veidošana un pielāgota apkalpošana (personāls, kas izprot senioru vajadzības) ir būtiska, lai veicinātu senioru labklājību un sabiedrisko līdzdalību.

⁹⁹ Sabiedriskās domas pētījumu centrs SKDS. (2020). Latvijas iedzīvotāju vīrs darbaspējas vecuma veselību ietekmējošo paradumu un funkcionālo spēju pētījums. Pieejams: https://ppdb.mk.gov.lv/wp-content/uploads/2023/08/petijums_2020_Latv_iedz_virs_darbaspejas_vecuma_PETIJUMS.pdf (skatīts 2025. gada 4. decembrī).

Vēl viens **pielāgots pakalpojuma piemērs ir pārtikas piegāde lauku reģionos.**

Uzņēmums sadarbībā ar pašvaldību izpēta vietējo iedzīvotāju 50+ vajadzības. Aptaujās atklājas, ka senioriem trūkst ērtu piegādes risinājumu un atbalsta digitālo prasmju jomā. Rezultātā tiek izstrādāts vienkāršs pārtikas piegādes pakalpojums, kur pasūtījumus var veikt arī pa tālruni, pielāgojot to senioru ikdienas paradumiem un iespējām.

Uzņēmums var izstrādāt **prototipu mobilajai lietotnei, kas palīdz senioriem atcerēties par medikamentu lietošanu** un sazināties ar tuviniekiem. Lietotnes funkcionalitāte tiek pārbaudīta sadarbībā ar vietējo dienas centru, kur neliela senioru grupa to testē. Balstoties uz atsauksmēm, lietotne tiek uzlabota, lai tā būtu intuitīvāka un vieglāk lietojama.

Senioru izglītošana, piemēram, digitālo prasmju apguve, ir nozīmīga, jo saistīta ar komunikācijas un darba tirgus attīstību. Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju apmācības var veidot kā specializētus pakalpojumus, kas palīdz senioriem apgūt nepieciešamās zināšanas un prasmes, lai droši un pārliecinoši lietotu digitālās tehnoloģijas ikdienā. Tas veicinātu viņu līdzdalību darba tirgū, sabiedriskajā dzīvē un uzlabotu pieeju dažādiem pakalpojumiem, kā arī palīdzētu uzņēmumiem efektīvāk pielāgot savu produktu vai pakalpojumu vietējām tirgum, paplašinot savu klientu loku.

Praktiski ieteikumi:

- **analizēt tirgu** – izpētīt vietējo iedzīvotāju 50+ segmentu, kādas ir viņu vajadzības, ko mazais vai vidējais uzņēmums var apmierināt;
- **modelēt produktus un pakalpojumus** – radīt vienkāršu risinājumu, piemēram, lietotni vai pakalpojumu senioriem, un pārbaudīt tā darbību vispirms nelielā senioru grupā;
- **sadarboties ar sabiedrību** – iesaistīt vietējās senioru kopienas, pašvaldību vai nevalstiskās organizācijas ilgtspējīgu risinājumu radīšanā.

4.5. PĀRBAUDI SAVAS ZINĀŠANAS

Zināšanu pārbaude par tēmu “Diskriminācija uz vecuma pamata”. Pareizās atbildes atrodamas atsaucē.¹⁰⁰

1. SITUĀCIJA

Darba devējs sludinājumā raksta: “Piedāvājam darbu aktīvam, enerģiskam jauniešiem vecumā līdz 30 gadiem.”

Jautājums: Kāds ir visatbilstošākais šīs situācijas izvērtējums?

- a) Sludinājums ir motivējošs jauniešiem
- b) Sludinājumā var būt ietverta diskriminācija vecuma dēļ
- c) Tiek precizēta mērķauditorija bez ierobežojuma

2. SITUĀCIJA

Pieredzējusi darbiniece Maruta (58) tiek atlaista reorganizācijas laikā. Viņas pienākumus pārņem ievērojami jaunāka kolēģe. Marutai netika piedāvātas citas iespējas uzņēmumā.

Jautājums: Kā vērtēt šādu situāciju?

- a) Parastā personāla politika
- b) Potenciāli nepamatota vecuma diskriminācija
- c) Stratēģiska izvēle uzņēmuma efektivitātes vārdā

3. SITUĀCIJA

Pieņemot darbā kandidātu, kādas iestādes vadītājs izsaka šaubas: “Viņš ir tik jauns! Vai viņš vispār sapratīs darba specifiku?”

Jautājums: Kāda ir šīs attieksmes būtība?

- a) Rūpīgs profesionālais novērtējums
- b) Netieša aizspriedumu izpausme attiecībā pret vecumu
- c) Pilnīgi normāls darba devēja jautājums

4. Kas ir vecuma diskriminācija darba vidē?

- a) Atšķirīga attieksme tikai pēc darba stāža
- b) Nepamatota atšķirīga attieksme pret darbinieku vecuma dēļ
- c) Piemērotība amatam, ja darbinieks ir pārāk jauns

5. Vai darba sludinājumā drīkst norādīt vēlamo vecumu?

- a) Jā, ja tas ir saistīts ar darba specifiku
- b) Tikai tad, ja to pieprasa klients
- c) Nē, ja vien nav objektīva pamatojuma

6. Kā darba devējam jānodrošina vienlīdzīgas iespējas pretendentiem dažādos vecumos?

- a) Izvērtējot tikai pretendenta pieredzi un izglītību
- b) Nodrošinot vienotus atlases kritērijus un izvairoties no stereotipiem
- c) Izvēloties pretendentu pēc piemērotības organizācijas kultūrai

7. Vai pensijas vecuma sasniegšana var būt automātisks pamats darba tiesību pārtraukšanai?

- a) Jā, tas ir loģisks darba dzīves beigu posms
- b) Nē, ja vien tas nav noteikts likumā vai paredzēts līgumā
- c) Jā, ja organizācija to iekļāvusi iekšējos noteikumos

5. DAŽĀDĪBAS VADĪBA – IESPĒJA IZRĀVIENAM



Darba vide piedzīvo būtiskas pārmaiņas – globalizācija, tehnoloģiskā attīstība un sociālās vērtības veido aizvien daudzveidīgākas komandas un darba kolektīvus. Šīs pārmaiņas rada nepieciešamību pēc dažādības vadības pieejas mērķtiecīgas piemērošanas organizācijās, jo dažādības vadība nav tikai sociāli ētiska atbildība, bet arī stratēģisks instruments, kas veicina organizācijas attīstību, inovācijas spējas un konkurētspēju. Tā ietver gan atšķirību apzināšanu, gan to pozitīvu integrēšanu organizācijas struktūrā un kultūrā.

Saskaņā ar 2025. gada aptauju “Baltijas cilvēkkapitāls un darba vide” 86 % darbinieku Latvijā, 97 % Lietuvā un 98 % Igaunijā norādījuši, ka iekļaujoša darba vide ir būtisks faktors darba devēja izvēlē, taču tikai aptuveni ceturtdaļa jūtas patiesi iekļauti un novērtēti. Turklāt daudzi darba devēji pietiekami nepievērš uzmanību ilgtspējīgai stratēģijai dažādības un iekļaušanas jautājumos, pieturoties pie virspusējām, īstermiņa iniciatīvām, kas nerada ilgtspējīgu attīstību.¹⁰¹

Lai dažādība kļūtu par organizācijas stipro pusi, ir jāveido tāda darba vide, kurā atšķirības tiek novērtētas un izmantotas problēmu un izaicinājumu inovatīvu risinājumu radīšanai. Dažādības vadība nav tikai likumu ievērošanas jautājums – tā ir būtiska organizācijas stratēģijas sastāvdaļa, kas veicina darbinieku apmierinātību, samazina darbinieku mainību, apliecina uzņēmuma sociālo atbildību un uzlabo finanšu rezultātus.

Dažādības veidus iespējams sadalīt divos pamatlīmeņos:

- **primārā (vai ārēji uztveramā) dažādība** – redzamas un objektīvi identificējamās atšķirības, piemēram, dzimums, vecums, etniskā izcelsme, invaliditāte, valoda un reliģiskā pārliecība. Šīs atšķirības pamana vispirms, un tās var kļūt par diskriminācijas pamatu;
- **dziļā dažādība** – iekšējie faktori, kas saistīti ar personas

¹⁰¹ PricewaterhouseCoopers. (2025). Baltic Human Capital and Work Environment survey. Pieejams: https://www.pwc.com/lv/en/about/Projects/survey/Baltic_human_capital_survey_2025.pdf (skatīts 2025. gada 21. augustā).

prasmēm, pieredzi, vērtībām un uzskatiem, piemēram, izglītība, darba pieredze, kognitīvās prasmes, lēmumu pieņemšanas stili, riska apetīte, sociālie kontakti. Šie faktori ir mazāk redzami, bet daudz būtiskāki efektīvai komandu darbībai un organizācijas inovācijām.

Organizācijas, kuras stratēģiski integrē dažādību savā darba vadības struktūrā, spēj labāk pielāgoties krīzēm, pārvaldīt pārmaiņas un veicināt inovācijas. Šāda pieeja veicina darbinieku motivāciju, lojalitāti un palīdz uzrunāt plašāku klientu loku. Lai dažādības vadība sniegtu ilgtermiņa ieguvumus, būtiski ir izprast tās stratēģiskās pieejas, ieviešanas principus, efektīvas komunikācijas nozīmi un konfliktu pārvaldības praksi daudzveidīgās komandās.

5.1. DAŽĀDĪBAS VADĪBAS INTEGRĀCIJA ORGANIZĀCIJĀ

Lai dažādības vadība būtu efektīva, to balsta organizācijas vērtībās, nodrošinot darbinieku līdzdalību risinājumu veidošanā. Organizācija īsteno praktiskas, uz rīcību vērstas iniciatīvas.

Dažādības vadība nav tikai instruments izaugsmei, tā ir būtiska organizācijas kultūras sastāvdaļa. Tā sasaista ikdienas rīcību ar ētiskām, sociāli atbildīgām vērtībām, kurās balstīta taisnīga, līdzvērtīga un uz sadarbību un vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanu orientēta darba vide.

Pamatprincipi sociāli atbildīgās vērtībās balstītai pieejai:

- **efektīva vadība** – vadītāji demonstrē apņēmību, iesaistās dažādības un iekļaušanas iniciatīvās un rāda priekšzīmi;
- **atbildīga rīcība** – ikviens darbinieks rīkojas ētiski, ievēro taisnīguma principus un veicina iekļaujošu darba vidi;
- **iekļaujošs darbs** – darba vide veido piederības apziņu, nodrošinot piekļūstamību un cieņpilnas attiecības;
- **iekļaujoša komunikācija** – pielāgota, saprotama un godīga saziņa ar dažādām mērķa grupām;
- **dažādības un iekļaušanas principu aizstāvēšana** – aktīva līdzdalība un attieksmes maiņas veicināšana organizācijā.

Minēto vērtību integrēšana darba kultūrā stiprina organizācijas reputāciju un piesaista talantus ar dažādām pieredzēm un spējām.

Darbinieku iesaistīšana iekļaujošu risinājumu izveidē

Lai dažādības vadība būtu efektīva, tajā ir jāiesaista tie cilvēki, uz kuriem attiecas konkrētās iniciatīvas – pārmaiņu ieviešanā nedrīkst dominēt tikai pieeja “no augšas uz leju”. Ja ir skaidri identificēta konkrētā cilvēku grupa, kas jāiesaista, vai ir izrādīta vēlme to darīt, svarīgi ir vispirms noskaidrot šīs grupas vajadzības un pieredzi, lai risinājumi būtu atbilstoši un iekļaujoši.

Līdzdalības principi:

- **iesaistīto pušu pārstāvība** dažādības vadības mērķu definēšanā, ieviešanā un uzraudzībā;
- **darbinieku resursu grupas**, kas pārstāv noteiktas identitātes un darbojas kā interešu pārstāvji;
- **iekļaujošas darba grupas** politiku izstrādei, uzraudzībai un mērījumu analīzei;
- **līdzdalības mehānismi**, piemēram, aptaujas par darbinieku apmierinātību, iekšējo komunikāciju, fokusgrupas, atgriezeniskās saites formāti.

Iesaistot darbinieku dažādības grupas visos līmeņos, organizācija nodrošina autentisku pārmaiņu virzību, nevis tikai formālu atbilstību.

Praktiskie rīki un rīcība dažādības vadības pieejas ieviešanai

Sistēmiska dažādības vadības un iekļaušanas pieeja nozīmē strukturētu darbību ar konkrētiem mērķiem, rīkiem un skaidru atbildības sadalījumu.

Organizācijas attīstības rīki:

- **dažādības vadības mērķu formulēšana** – stratēģisko un operatīvo mērķu noteikšana un to integrēšana organizācijas plānos;
- **dokumentu pārskatīšana** – esošo iekšējo normatīvo dokumentu atbilstības izvērtējums pēc dažādības vadības un iekļaušanas principiem;
- **atbildības sadalījums** – vadības līmenī, departamentu griezumā, individuālā līmenī;
- **resursu piešķiršana** – finansējums, laiks, apmācības,

koordinējošās struktūras, piemēram, dažādības vadības padome;

- **datu vākšana un analīze** – kvantitatīvi un kvalitatīvi indikatori, piemēram, līdzdalība, reprezentativitāte, sūdzību skaits par iekļaušanas pārkāpumiem;
- **iekšējie auditi un atskaites** – dažādības un iekļaušanas principu ietveršana ikgadējos novērtējumos un pārskatos.

Kas ir dziļā dažādība?

Dziļā dažādība ietver īpašības, kas nav uzreiz novērojamas, bet būtiski ietekmē cilvēku domāšanu un rīcību, tostarp:

- izglītību un profesionālo pieredzi;
- vērtību sistēmu un uzskatus;
- lēmumu pieņemšanas stilus;
- riska apetīti¹⁰² – to, cik persona ir gatava uzņemties;
- kognitīvās pieejas un problēmu risināšanas veidus;
- sociālo tīklu ietekmes apjomu un kvalitāti.

Minētajiem aspektiem ir tieša ietekme uz to, kā organizācijas darbinieki analizē situācijas, formulē idejas, pieņem lēmumus un sadarbojas komandā.

Kāpēc dziļā dažādība ir nozīmīga?

- **augstāka inovāciju kapacitāte** – atšķirīgas zināšanas un pieredzes ļauj ģenerēt netradicionālas idejas;
- **labāka krīžu pārvarēšana** – dažādi skatījumi palīdz ātrāk pielāgoties un pieņemt pārdomātus lēmumus;
- **uzlabota darbinieku noturība un iesaiste** – darbinieki jūtas novērtēti ne tikai kā kvotas pārstāvji, bet kā indivīdi ar unikālām vērtībām.

102 Aven, T. (2013). On the meaning and use of the risk appetite concept. Pieejams: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2012.01887.x> (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).

Dziļās dažādības loma vadības līmenī

Pētījumi rāda¹⁰³, ka vadības komandas, kurās ir pārstāvētas dažādas izglītības jomas, domāšanas modeļi un pieredzes, spēj pieņemt pārdomātākus un stratēģiski daudzpusīgākus lēmumus.¹⁰⁴ Īpaši svarīga šī dimensija kļūst krīzes apstākļos vai inovāciju procesos. **Šādām komandām ir vairākas priekšrocības:**

- plašāka problēmu risināšanas perspektīva;
- augstāka pielāgošanās spēja neparedzētām situācijām;
- efektīvāka risku izvērtēšana;
- spējas pārvarēt kognitīvos aizspriedumus, kas var dominēt homogēnās komandās.¹⁰⁵

Praktiskie aspekti dziļās dažādības vadībā

Lai organizācija varētu izmantot dziļo dažādības vadību, ieteicams:

- iekļaut **atlases un attīstības procesos** arī vērtību un lēmumu pieņemšanas stilu izvērtējumu;
- nodrošināt **vadības komandās** ne tikai reprezentatīvu sastāvu, bet arī līdzsvaru starp zināšanu laukiem, domāšanas pieejām un uzvedības stiliem;
- veicināt **organizācijas iekšējā kultūrā** uzticēšanos, lai darbinieki varētu atklāt savas dziļās identitātes dimensijas bez bailēm no noraidījuma;
- uzklaut **lēmumu pieņemšanā** vairākus viedokļus, izmantojot strukturētas diskusijas un veidojot starpdisciplināras komandas.

103 Wagdi, R. M. A.; Fathi, A. A. M. (2024). The impact of top management team members diversity on corporations' performance and value: evidence from emerging markets. Pieejams: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00364-y> (skatīts 2025. gada 25. jūlijā).

104 McKinsey & Company. (2023). Diversity matters even more: The case for holistic impact. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact> (skatīts 2025. gada 18. augustā).

105 Jackson, S. E.; May, K. E. (1995). The dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), Team effectiveness and decision making in organizations, lpp. 204.-206. (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).

No tradicionālās dažādības vadības uz sistēmisku pieeju

Lai gan dažādības vadība tiek saistīta ar redzamiem faktoriem, piemēram, dzimumu vai vecumu, mūsdienu pieejas uzsver nepieciešamību skatīt dažādību kā sistēmisku elementu visā organizācijas struktūrā. Tas nozīmē pāreju no atsevišķu pazīmju iekļaušanas uz visaptverošu, organizācijas līmenī integrētu pieeju, kur dažādība tiek iekļauta visos procesos – no stratēģijas plānošanas līdz ikdienas lēmumu pieņemšanai.

PIEMĒRS: DZIĻĀS DAŽĀDĪBAS PIEMĒROŠANA IEKĻAUJOŠĀ DARBA KOLEKTĪVA VEIDOŠANAI

Veidojot darba grupu izglītības reformas īstenošanai, aģentūra sākotnēji nodrošināja dzimumu līdzsvaru – komandā bija līdzvērtīgs sieviešu un vīriešu skaits. Tomēr sākotnējās diskusijās tika konstatēts, ka, neraugoties uz virspusējā līmeņa dažādību, grupas dalībniekiem bija līdzīgas izglītības pieredzes (pedagoģijā) un darbs vienā nozarē – vispārējā izglītībā. Tas ierobežoja redzējumu par profesionālās un iekļaujošās izglītības vajadzībām.

Komandas sastāvs tika paplašināts, iekļaujot dalībniekus ar pieredzi speciālajā izglītībā, tehnoloģiju un inovāciju jomā, kā arī uzņēmējdarbības pārstāvi ar akadēmisku izglītību sociālajā psiholoģijā. Tas būtiski mainīja diskusiju kvalitāti – tika ierosināti risinājumi, kas vienlaikus ņēma vērā skolēnu dažādās vajadzības, darba tirgus prognozes un pedagoģiskos principus.

Rezultātā izstrādātā stratēģija ietvēra ne tikai skolotāju tālākizglītību par iekļaujošu mācību vidi, bet arī modulāru pieeju profesionālajai izglītībai un digitālo prasmju attīstību skolās. Piemērs parāda, ka dziļā dažādība – atšķirīga izglītība, pieredze un domāšanas stili – nodrošina daudzveidīgu, efektīvu un nākotnei piemērotu pieeju dažādu risinājumu izstrādē.

5.2. IEKĻAUJOŠA KOMUNIKĀCIJA UN KONFLIKTU PĀRVALDĪBA

Veiksmīga dažādības vadība nav iespējama bez pārdomātas un iekļaujošas komunikācijas kultūras, kā arī bez kompetentas pieejas konfliktu pārvaldībai. Daudzveidīgās komandās, kurās apvienojas dažādas kultūras, paaudzes, dzimumi, valodas un profesionālās pieredzes, atšķirības ir neizbēgamas. Atšķirības ir svarīgas, taču bez apzinātas komunikācijas tās var kļūt par pārpratumu vai saspīlējuma avotu.

Iekļaujoša komunikācija veido vidi, kurā katrs darbinieks jūtas uzklauts un novērtēts. Tā ir cieņpilna, daudzveidību respektējoša un uz sadarbību vērsta saziņa.

Iekļaujošās komunikācijas prasmes ir:

- **starpkultūru kompetence** – spēja apzināt un pielāgoties dažādām kultūras normām un saziņas stiliem;
- **emocionālā inteliģence** – empātijas spēja, pašregulācija un sociālās izjūtas;
- **aktīvā klausīšanās** – koncentrēšanās uz sarunu partnera teikto nepārtraucot un nevērtējot;
- **caurspīdīgums lēmumu pieņemšanā** – skaidra komunikācija par procesiem, kritērijiem un gaidām.

Šādas prasmes veido pamatu iekļaujošai un uzticībā balstītai darba videi. To attīstīšana palīdz veicināt savstarpējo sapratni, novērst konfliktus un stiprināt sadarbību starp cilvēkiem ar atšķirīgu pieredzi un skatījumu. Ilgtspējīga organizācijas attīstība nav iedomājama bez apzinātas komunikācijas un prasmes pielāgoties daudzveidīgai sociālajai videi.

Konflikti – attīstības iespējas

Dažādība kolektīvā rada ne tikai jaunas idejas, bet arī potenciālu domstarpībām. Konflikts nav neveiksme, tas ir signāls, ka komandā pastāv neatrisinātas vajadzības vai atšķirīga pieredze, kas jārespektē un jāizprot.

Organizācijai nepieciešams veidot mehānismus, kas ļauj:

- savlaicīgi atpazīt konfliktu pazīmes agrīnā stadijā;
- veicināt atklātu sarunu par sarežģītām tēmām;
- neitralizēt spriedzi strukturētā veidā.

Izplatītākie konfliktu veidi daudzveidīgās komandās:

- **paaudžu atšķirības** – dažādi darba stili, tehnoloģiju lietojums, autoritātes izpratne;
- **dzimumu līdztiesības jautājumi** – stereotipi, nevienlīdzīga attieksme, komunikācijas atšķirības;
- **kultūru, pārliecību un valodu dažādība** – atšķirīgs komunikācijas kods (žesti, tradīcijas, pieņēmumi), normas un vērtības;
- **iekļaušanas līmeņi** – uztveres atšķirības par vienlīdzības, pārstāvniecības vai taisnīguma izpratni.

Dzimumu līdztiesības, cilvēku ar invaliditāti un vecuma tēmas apskatītas iepriekšējās nodaļās, tāpēc šeit pieskarsimies citiem dažādības aspektiem.

KULTŪRU, PĀRLIECĪBU UN VALODU DAUDZVEIDĪBA

Daudzvalodu un multikulturāla komanda var radīt:

- **saziņas barjeras** – dažādi valodas prasmes līmeņi var ietekmēt līdzdalību;
- **komunikācijas stilu sadursmes** – netieša vai izvairīga komunikācija vieniem var šķist neprofesionāla, savukārt citiem - pārāk tieša vai aizskaroša;
- **atšķirīgas normas un vērtības** – piemēram, pieklājības robežas, laika uztvere, darba un dzīves līdzsvara izpratne.

Ja nav attīstītas starpkultūru kompetences, šīs atšķirības var radīt konfliktus, jo pietrūkst izpratnes par to izcelsmi.

Etniskās piederības atšķirības var radīt spriedzi, ja:

- pastāv **vēsturiskas stigmas vai stereotipi**, kas ietekmē attieksmi;
- netiek pieņemta **atšķirīga izcelsme, reliģija vai izskats**;
- **valdošā kultūra** netieši marginalizē mazākuma grupas.

Organizācijai ir jāspēj nodrošināt taisnīgu pieeju visiem, neitralizējot aizspriedumus un diskriminācijas riskus.

Personīgās reliģiskās pārliecības un politiskie uzskati var būt jutīgas un dažkārt pretrunīgas tēmas:

- **reliģijas praktizēšana** – lūgšanu laiki, svētki, kas var neiekrist valsts noteiktajos svētku dienu datumos, apģērba izvēle vai uztura ierobežojumi var izsaukt neizpratni vai pretestību, ja tiem netiek rasta telpa;
- **politiskā polarizācija** – izteiktie uzskati var kļūt par domstarpību iemeslu, īpaši politiski saspringtā vidē.

Darba videi jābūt neitrālai un cieņpilnai, kur indivīdu tiesības uz savu pārliecību netiek ierobežotas un vienlaikus netiek uzspiestas kolēģiem.

IEKĻAUŠANAS LĪMENI

Atšķirīga uztvere par to, kas ir taisnīgums vai vienlīdzība, var radīt netiešas konfliktsituācijas:

- **formāla un reāla iekļaušana** – pastāv pretruna starp politiku un ikdienas praksēm;
- **neuzticība sistēmai** – ja nav pārredzams un skaidrs, kā tiek pieņemti lēmumi vai izvēlēti darbinieki, var rasties sajūta, ka iekļaušana ir formāla;
- **sistēmiski šķēršļi** – personām no mazāk aizsargātām grupām var nebūt pieejas svarīgām lomām, resursiem vai informācijai.

Lai risinātu šos izaicinājumus, nepieciešama datu analīze, dialogs un atgriezeniskā saite. Datu analīze jāveic sistemātiski, regulāri apkopojot un izvērtējot informāciju par darbinieku sastāvu, atlases un novērtēšanas procesiem, karjeras izaugsmes iespējām, kā arī sūdzībām un diskriminācijas gadījumiem, sadalot datus pēc dzimuma, vecuma, invaliditātes, izcelsmes un citiem būtiskiem dažādības aspektiem. Tas palīdz identificēt nevienlīdzības riskus un

veidot mērķtiecīgus iekļaušanas pasākumus.

Konfliktu pārvaldīšanas metodes

Lai dažādības vadība organizācijā būtu efektīva un ilgtspējīga, ir būtiski ieviest strukturētas metodes, kas palīdz novērst spriedzi un preventīvi risināt konfliktus daudzveidīgās komandās. Šīs metodes ne tikai neitralizē iespējamās nesaskaņas, bet arī rada vidi, kurā atšķirības tiek respektētas un integrētas kā vērtība.

Viena no nozīmīgākajām pieejām ir **mediācija – strukturēts dialogs**¹⁰⁶, ko vada neitrāla trešā puse jeb mediators. Šī metode balstās uz sadarbības principiem un veicina savstarpēju sapratni starp konflikta pusēm. Mediators nepiedāvā gatavus risinājumus, bet palīdz pusēm pašām izteikt savas vajadzības, formulēt problēmas būtību un atrast kopīgi pieņemamu risinājumu. Mediācija ir īpaši noderīga situācijās, kad konfliktā iesaistītie nespēj sarunāties bez starpnieka vai kad nepieciešams atjaunot uzticēšanos, kas konflikta gaitā ir zudusi.

Efektīvs rīks ir **atbalstošas sarunas – gan individuālas, gan grupu tikšanās**, kuru mērķis ir savlaicīgi identificēt darbinieku vajadzības, saspīlējuma avotus un iespējamās problēmas. Šādas sarunas ļauj cilvēkiem dalīties savā pieredzē un saņemt profesionālu atbalstu, negaidot līdz brīdim, kad spriedze kļūst destruktīva. Sarunas tiek organizētas tā, lai tās notiktu uzticības pilnā atmosfērā, kur netiek izdarīts spiediens un tiek nodrošināta konfidencialitāte. Tas ir īpaši svarīgi darbiniekiem, kas pārstāv mazākumgrupas vai kuriem ikdienas darba vidē trūkst līdzvērtīgu iespēju paust savu redzējumu.

Prasme sniegt konstruktīvu **atgriezenisko saikni** ir būtiska konfliktu novēršanai vai neeskalēšanai un sekmē nevardarbīgu komunikāciju. Nevardarbīgā komunikācija (NVC)¹⁰⁷ un konstruktīva atgriezeniskā saite ir būtiski instrumenti konfliktu risināšanā. Tie palīdz veidot cieņpilnu dialogu, balstītu uz empātiju un savstarpēju izpratni.

106 European Commission. (2004). European code of conduct for mediators. Pieejams: <https://www.arbitrare.pt/media/4262/european-code-of-conduct-for-mediators.pdf> (skatīts 2025. gada 26. jūlijā).

107 Rosenberg, M. B. (2003). Nonviolent communication: A language of life (2nd ed.). PuddleDancer Press.

Nevardarbīgās komunikācijas process sastāv no četriem soļiem:

- novērojums bez vērtējuma;
- sajūtu nosaukšana;
- vajadzību apzināšana;
- konkrētu, pozitīvu lūgumu izteikšana.

Šāds process palīdz darbiniekam izteikt sevi, neapdraudot otru. Savukārt kvalitatīva atgriezeniskā saite, kas ir konkrēta, savlaicīga un sniegta ar cieņu, ļauj cilvēkiem apzināties savas rīcības ietekmi un veicina uzticēšanos, sadarbību un mācīšanos. Abi raksturotie rīki ne tikai mazina emocionālo spriedzi, bet arī palīdz pārveidot konfliktus par izaugsmes un attiecību stiprināšanas iespējām.

Svarīgs papildinājums iekļaujošas kultūras veidošanā ir tā dēvētās drošās telpas (angliski – “safe space”) iniciatīvas. Tās paredz īpaši izveidotu vidi – fizisku vai virtuālu –, kur darbinieki var brīvi dalīties ar personīgiem vai jutīgiem jautājumiem, nebaudoties no nosodījuma, diskriminācijas vai sekām profesionālajā izaugsmē. Šādās telpās tiek ieviesti skaidri noteikumi: cieņpilna klausīšanās, izteikto viedokļu neizpaušana ārpus grupas un savstarpējs atbalsts. Drošās telpas ir īpaši noderīgas LGBTQ+ kopienas pārstāvjiem, etniskajām minoritātēm, cilvēkiem ar invaliditāti vai darbiniekiem, kas piedzīvo diskrimināciju vai izslēgšanu. Tās darbojas kā pārmaiņu katalizators, jo veicina kolektīvo apziņu un veido uzticēšanās pamatu organizācijā.

Ilgtspējīgai un paredzamai sadarbībai nepieciešami kopīgi izstrādāti **sadarbības kodeksi un vienošanās**. Šādi dokumenti vai neformālas vienošanās nosaka komandas locekļu savstarpējās attiecības, komunikācijas normas, konfliktu risināšanas kārtību un principus, kas jāievēro ikvienam. Sadarbības kodeksi tiek izstrādāti, līdzdarbojoties visiem dalībniekiem. Tādējādi veidojas kopēja izpratne par to, kas organizācijā ir pieņemami un kā rīkoties krīzes situācijās. Sadarbības kodeksi nodrošina atsauci ikdienas darbā, stiprina atbildības apziņu un veicina piederības izjūtu.

Kopumā minētās metodes palīdz veidot vidi, kur atšķirības tiek nevis slēptas vai ignorētas, bet atklāti apspriestas un konstruktīvi izmantotas, stiprinot organizācijas spēju augt un pielāgoties pārmaiņām.

Praktiski ieteikumi:

1. Iekļaut konfliktu pārvaldības principus darbinieku apmācībā

Konfliktu pārvaldība ir prasme, kas nav iedzimta, bet apgūstama – tāpēc tai jābūt daļai no sistemātiskām darbinieku attīstības programmām. Apmācībās jāiekļauj praktiski rīki un scenāriji, kas palīdz atpazīt konflikta signālus, izvērtēt tā cēloņus un izvēlēties piemērotāko risināšanas stratēģiju (piemēram, sarunas, mediācija, refleksija, konstruktīva atgriezeniskās saites sniegšana u.c.). Īpaši svarīgi ir apmācīt vidējā līmeņa vadītājus, kuriem ikdienā jāuztur darba attiecību līdzsvars. Šāda pieeja palīdz arī mazināt spriedzi, pirms tā kļūst par nopietnu problēmu.

2. Veidot uzticības kultūru, kurā pieļaujamās kļūdas un atšķirības

Uzticība komandā veidojas tur, kur cilvēki drīkst būt autentiski – izteikt atšķirīgu viedokli, kļūdīties vai atzīt savas emocijas bez bailēm no nosodījuma vai negatīvām sekām. Šādu kultūru var veicināt caur atklātu komunikāciju, līderību (piemēram, vadītāji paši atzīst savas nepilnības) un konsekventu reakciju uz kļūdām – tās tiek uztvertas un analizētas kā mācīšanās iespējas. Šī pieeja īpaši svarīga daudzveidīgās komandās, kur atšķirības ir normāla realitāte, nevis izņēmums.

3. Nodrošināt pieeju uzticības personām vai iekšējām mediācijas struktūrām

Darbiniekiem jābūt iespējai risināt sarežģījumus konfidenciali un profesionāli – it īpaši situācijās, kurās tie nevēlas vai nevar vērsties pie tiešā vadītāja. Uzticības personas var būt speciāli apmācīti kolēģi vai personāla speciālisti, kuri piedāvā neitrālu un atbalstošu sarunu telpu. Savukārt iekšējās mediācijas struktūras nodrošina formālāku, strukturētāku pieeju, kur neitrāla trešā puse palīdz atrisināt konfliktu. Šāda sistēma signalizē, ka organizācija rūpējas par taisnīgumu un cilvēku attiecību kvalitāti.

4. Regulāri analizēt konfliktu cēloņus un integrēt secinājumus personāla politikā

Konflikti nereti ir simptoms dziļākām sistēmiskām problēmām – nepilnīgai komunikācijai, neskaidriem pienākumiem, diskriminācijai vai vadības trūkumam. Tāpēc ir būtiski veikt regulāru konfliktu monitoringu, piemēram, izmantojot darbinieku apmierinātības

aptaujas, konstruktīvu atgriezenisko saiti, incidentu analīzi u.c. Apkopotie dati jāizmanto, lai uzlabotu iekšējās procedūras, vadības pieeju un personāla attīstības stratēģijas. Tādējādi konfliktu pārvaldība kļūst nevis par vienreizēju reakciju, bet gan par neatņemamu organizācijas ilgtermiņa attīstības sastāvdaļu.



5.3. PĀRBAUDI SAVAS ZINĀŠANAS

Zināšanu pārbaude par tēmu “Dažādības integrācija, dažādības komunikācija un konfliktu pārvaldība organizācijā”. Pareizās atbildes atrodamas atsaucē.¹⁰⁸

1. Kas visprecīzāk raksturo dziļo dažādību organizācijā?

- a) Dzimums, vecums, tautība
- b) Darba vietas, amatu nosaukums
- c) Vērtības, uzskati, domāšanas stili
- d) Darba grafiki un attālinātā darba iespējas

2. Kāds ir viens no galvenajiem iekļaujošas komunikācijas ieguvumiem?

- a) Samazināts darba slodzes risks
- b) Augstāks darbinieku stresa līmenis
- c) Vairāk birokrātisko procedūru
- d) Spēcīgāka uzticēšanās komandā

3. Kurš no šiem rīkiem nav tipisks dažādības vadības uzlabošanai?

- a) Darba vides aptaujas
- b) 1:1 asa saruna starp vadītāju un darbinieku
- c) Dažādības mērķu formulēšana
- d) Iekšējie auditi

4. Organizācija ievieš dzimumu līdztiesības pieeju darba grupās, taču tajās joprojām nav dažādu ideju. Kāds varētu būt iespējamais iemesls?

- a) Darbinieki nevēlas dalīties ar viedokli
- b) Trūkst dziļās dažādības pārstāvniecības darba grupu – dažāda izglītība, pieredze, domāšanas stili
- c) Grupās ir pārāk daudz cilvēku
- d) Sapulces tiek rīkotas pārāk bieži

5. Kāpēc konfliktu risināšanā svarīga ir mediācija?

- a) Tā izslēdz darbinieku līdzdalību
- b) Mediators pieņem lēmumu darbinieku vietā
- c) Mediācija veicina atklātu dialogu un savstarpēju izpratni
- d) Tā ir obligāta tiesvedības forma

6. Kurš apgalvojums vislabāk raksturo sistēmisku dažādības vadību?

- a) Tiek pieņemti lēmumi tikai pēc dzimumu kvotu principa
- b) Dažādības aspekti tiek integrēti visos organizācijas līmeņos un procesos
- c) Darbiniekiem tiek aizliegts diskutēt par atšķirībām
- d) Tiek veidoti vienoti darba pienākumi visiem

7. Ja darbinieks no mazākumgrupas ziņo par diskrimināciju, kāda būtu atbilstošākā vadītāja rīcība?

- a) Ignorēt, lai izvairītos no konflikta
- b) Uzreiz sodīt aizdomās turēto
- c) Nodrošināt neitrālu izmeklēšanu, atbalstu un konfidencialitāti
- d) Atstādināt ziņotāju no darba

8. Komandā rodas spriedze starp dažādām paaudzēm. Kā vadītājs var veicināt izpratni?

- a) Pielāgot noteikumus tikai jaunākajai paaudzei
- b) Ievērot klusumu, lai izvairītos no diskusijām
- c) Rīkot diskusiju, kur paaudzes var dalīties pieredzē un gaidās
- d) Atsevišķi nošķirt dažādu paaudžu darbiniekus

9. Kā rīkoties, ja pamanāt, ka kolēģis sapulcē izmanto izslēdzošu valodu?

- a) Apklusināt kolēģi uzreiz
- b) Pēc sapulces paust bažas, piedāvājot sarunu un izglītojošu atbalstu
- c) Nosūtīt kolēģi pie vadītāja bez paskaidrojumiem
- d) Nepievērst uzmanību, lai nesabojātu noskaņojumu

10. Organizācijā ir ieviesta drošās telpas iniciatīva. Kas to raksturo?

- a) Telpa, kur darbinieki netiek kritizēti
- b) Vide, kur tiek ierobežota atklāta komunikācija
- c) Vide, kur darbinieki var dalīties ar jūtīgiem jautājumiem bez nosodījuma
- d) Telpa tikai augstākajai vadībai

11. Ja organizācijā trūkst atbalsta struktūru, ko vadītājs var darīt vispirms?

- a) Nogaidīt, vai darbinieki paši prasīs pārmaiņas
- b) Uzsākt iekšējo auditu un apzināt aktuālākos izaicinājumus
- c) Vērsties pie juristiem, lai izveidotu sankcijas
- d) Ieviest neformālu apspriežu aizliegumu

12. Kurš no šiem risinājumiem visefektīvāk palīdz novērst spriedzi daudzveidīgā komandā?

- a) Vienotu instrukciju izplatīšana
- b) Kolektīvi izstrādāts sadarbības kodekss
- c) Vadītāja autoritātes pastiprināšana
- d) Lēmumu pieņemšana bez diskusijām

13. Kā organizācija var atbalstīt darbiniekus ar dažādu seksuālo orientāciju?

- a) Prasīt darbiniekiem norādīt savu seksuālo orientāciju pieteikuma formā
- b) Ievērot diskrētu klusēšanu par šo tēmu
- c) Nodrošināt iekļaujošu vidi un atbalsta mehānismus, piemēram, apmācības par LGBTIQ+ jautājumiem

14. Kā vislabāk veicināt reliģisko daudzveidību darba vietā?

- a) Aizliegt jebkādu reliģisku simbolu nēsāšanu
- b) Pieļaut reliģisko dažādību tikai ārpus darba laika
- c) Pielāgot darba vidi un politikas, piemēram, atpūtas laikus vai telpas lūgšanām, kur tas iespējams
- d) Apvienot visas ticības tradīcijas vienā kopējā organizācijas tradīcijā

6. PĒCVĀRDS

6. nodaļa

5. nodaļa

4. nodaļa

3. nodaļa

2. nodaļa

1. nodaļa

Diskriminācijas novēršana un iekļaujošas darba vides veidošana nav tikai juridisks pienākums vai organizācijas tēla jautājums – tā ir ilgtermiņa attīstības stratēģija, kuras pamatā ir visu cilvēku atzīšana, cilvēktiesību ievērošana, taisnīgums un cieņpilna attieksme darba vidē. Darba vide, kurā ikvienam ir vienlīdzīgas iespējas neatkarīgi no dzimuma, vecuma, invaliditātes, etniskās piederības, reliģiskās pārliecības, valodas, seksuālās orientācijas vai citiem personiskiem faktoriem, veido pamatu gan cilvēku labbūtībai, gan organizāciju ilgtspējai.

Metodiskajā materiālā aplūkoti dažādi diskriminācijas aizlieguma pamati, to izpausmes un praktiski risinājumi darba vidē. Katrs no tiem – dzimumu līdztiesība, attieksme pret vecāka gadagājuma darbiniekiem, cilvēkiem ar invaliditāti, kā arī citu mazāk aizsargātu grupu iekļaušana – prasa īpašu uzmanību un izpratni. Ir svarīgi atpazīt gan redzamos, gan neredzamos izaicinājumus, kas kavē vienlīdzīgas iespējas, un aktīvi strādāt pie to mazināšanas.

Vadītājiem, cilvēkresursu speciālistiem un ikvienam darba vidē iesaistītajam ir būtiski attīstīt apzinātību par saviem aizspriedumiem, iestāties pret nevienlīdzīgu attieksmi un veidot kultūru, kurā dažādība tiek uzskatīta par vērtību – nevis riska faktoru. Šajā procesā noderīgi ir arī ārējie resursi – organizācijas un eksperti, kas piedāvā atbalstu, konsultācijas un rīkus iekļaušanas veicināšanai un iekļaujošas darba vides veidošanai.

Metodika ir praktisks rīks ceļā uz iekļaujošāku, drošāku un efektīvāku darba vidi. Tajā apkopoti gan teorētiski koncepti, gan praktiski ieteikumi, kas palīdz atpazīt diskrimināciju, to novērst un veidot atbalstošu vidi visiem darbiniekiem. Esam pārliecināti, ka šis materiāls būs kā iedvesmas un atbalsta avots pozitīvām pārmaiņām ikvienā organizācijā.

NODERĪGI KONTAKTI:

Par dzimumu līdztiesības jautājumiem:

- biedrība “Centrs MARTA”, www.marta.lv/kontakti
- biedrības “Centrs MARTA” Liepājas filiāle, www.marta.lv/kontakti
- biedrības “Centrs MARTA” Rēzeknes filiāle, www.marta.lv/kontakti
- biedrība ģimenes atbalstam „Tēvi”, www.tevi.lv
- biedrība “Skalbes”, www.skalbes.lv

Par personu ar invaliditāti jautājumiem:

- Latvijas Cilvēku ar īpašām vajadzībām sadarbības organizācija “Sustento”, www.sustento.lv
- Invalīdu un viņu draugu apvienība “Apeirons”, www.apeirons.lv
- Liepājas Neredzīgo biedrība, www.redzigaismu.lv

Par personu ar garīga rakstura traucējumiem jautājumiem

- resursu centrs “Zelda”, www.zelda.org.lv

Par vieglās valodas un saprotamas komunikācijas jautājumiem

- Vieglās valodas aģentūra, www.vieglavaloda.lv

Par vecuma iekļaušanas un darba tiesību jautājumiem

- Latvijas Darba devēju konfederācija, <https://lddk.lv>

Par etniskās, reliģiskās un kultūras daudzveidības jautājumiem

- Sabiedrības integrācijas fonda veidots portāls, www.dazadiba.lv

Lai dažādības vadība kļūtu par ikdienas normu, ir būtiski meklēt risinājumus, izmantot pierādījumos balstītus informācijas avotus, kā arī nekavēties un vērsties pie speciālistiem. Iekļaujoša vide pati no sevis nerodas, tā tiek radīta ar apzinātām izvēlēm, zināšanām un kopīgu apņemšanos.

6.1. TERMINU UN JĒDZIENU SKAIDROJUMI

Metodiskajā materiālā iekļautie termini ir izskaidroti, lai veidotu kopīgu izpratni par svarīgiem jēdzieniem, kas saistīti ar iekļaujošas darba vides veidošanu un dažādības vadību. Dažiem terminiem pievienotas atsauces uz starptautiskiem vai nacionāliem avotiem, savukārt citi skaidrojumi veidoti, balstoties uz šo materiālu kontekstu un mērķauditoriju. Šie skaidrojumi nav uzskatāmi par oficiālām definīcijām, bet gan kā atbalsta rīks vienotas izpratnes veidošanai.

1. **Aizspriedums:** iepriekš izveidots, nereti nepamatots vai nepilnīgs viedoklis vai attieksme pret kādu personu vai cilvēku grupu, balstoties uz viņu piederību noteiktai kategorijai, piemēram, dzimumam, vecumam, etniskajai izcelsmei, invaliditātei, reliģijai, seksuālajai orientācijai u.c. Aizspriedumi var izpausties gan individuālā, gan kolektīvā rīcībā, un tie var veicināt stereotipus, stigmatizāciju un diskrimināciju darba vidē un sabiedrībā kopumā.
2. **Ar dzimumu saistīta vardarbība:** fenomens, kas dziļi iesakņojies dzimumu nevienlīdzībā un turpina būt viena no izteiktākajām cilvēktiesību pārkāpuma formām sabiedrībā. Tā tiek definēta kā vardarbība, kas tiek vērsta pret personu dzimuma dēļ.¹⁰⁹
3. **Asistents:** fiziska persona, kas sniedz atbalstu cilvēkam ar ļoti smagas vai smagas pakāpes funkcionēšanas ierobežojumu tādu darbību veikšanai ārpus mājokļa, kuras invaliditātes dēļ nav iespējams veikt patstāvīgi. Šāds atbalsts var ietvert palīdzību nokļūšanai vietā, kur persona mācās, strādā vai saņem pakalpojumus, pārvietošanos sabiedrībā, pašaprūpi izglītības iestādē vai darba vietā, kā arī saskarsmi ar citiem cilvēkiem un institūcijām. Personīgais asistents var sniegt arī atbalstu personai ar redzes invaliditāti, apgūstot profesionālās izglītības programmas, nodrošinot iespēju pilnvērtīgi piedalīties sabiedriskajā un profesionālajā dzīvē.
4. **Atbalsta tehnoloģijas:** palīgtehnoloģijas, piemēram, riteņkrēsli, ekrānlasītāji, dzirdes aparāti vai alternatīvās saziņas ierīces, kas palīdz cilvēkiem ar invaliditāti īstenot savas tiesības un neatkarību. Tās uzlabo dzīves kvalitāti, komunikācijas iespējas

¹⁰⁹ European Institute for Gender Equality. Ar dzimumu saistīta vardarbība pret sievietēm un meitenēm (terminu skaidrojums). Pieejams: https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1312?language_content_entity=lv (skatīts 2025. gada 20. augustā).

- un piekļuvi izglītībai, darbam un sabiedrībai.
5. **Atšķirīga darba samaksa:** neraugoties uz vienādu darbu un atbildību, sievietes joprojām daudzviet saņem zemāku darba samaksu nekā vīrieši. Šī nevienlīdzība var būt rezultāts gan diskriminējošiem uzskatiem, gan sistēmiskai un sistemātiskai nenovērtēšanai nozarēs, kurās dominē sievietes.
 6. **Dažādu paaudžu kolektīvs:** darba vide, kurā vienlaikus strādā cilvēki no dažādām paaudzēm (piemēram, “baby boomers”, X, Y, Z paaudze), katrai piemīt atšķirīgas vērtības, pieredze un darba stils. Paaudžu dažādība veicina zināšanu nodošanu inovāciju attīstību.
 7. **Dažādība:** cilvēku atšķirības dažādos aspektos, piemēram, dzimums, vecums, izcelsme, valoda, reliģija, invaliditāte, seksuālā orientācija, izglītība, pieredze, domāšanas veids un personība. Tā bagātina kolektīvu un veicina radošumu, inovācijas un kvalitatīvāku lēmumu pieņemšanu.
 8. **Dažādības vadība:** nozīmē plānotu un strukturētu darbību kopumu, kas vērsts uz dažādības (dažādu cilvēku īpašību un kategoriju) pārvaldīšanu organizācijā, lai tā funkcionētu vēlamajā veidā.
 9. **“De facto” dzimumu līdztiesība:** reālā līdztiesība, kas pastāv situācijā, kad ne vienam, ne otram dzimumam nav sistēmiski (t. i., ar esošo sistēmu, struktūrām un procesiem saistīti) vai sistemātiski (t. i., regulāri, atkārtojoši un apzināti vai neapzināti atkārtoti praksē īstenoti) ierobežojumi — piemēram, nevienlīdzīgas iespējas, pienākumi, dzīves situācijas vai statuss —, kas kavētu “de jure” jeb tiesiski noteiktās līdztiesības pilnvērtīgu īstenošanu.
 10. **“De jure” dzimumu līdztiesība:** formālā, legālā līdztiesība, kas ir garantēta valsts normatīvajos aktos.
 11. **Demogrāfiskā dažādība:** cilvēku atšķirības, kas saistītas ar dzimumu, vecumu, ģimenes stāvokli, dzīvesvietu, ienākumu līmeni, etnisko piederību u.c. Informācija palīdz analizēt pārstāvniecību un risināt nevienlīdzību.
 12. **Diskriminācija invaliditātes dēļ:** situācija, kurā cilvēks tiek nelabvēlīgi izcelts, ignorēts vai izslēgts no iespējām tikai invaliditātes dēļ. Tas var notikt darbinieku atlases procesā, izglītībā, pakalpojumu saņemšanā vai sabiedriskajā dzīvē un izpaužas gan tieši, gan netieši, piemēram, nepiedāvājot

piekļūstamu vidi un informāciju.

13. **Dzimumu kvotas:** politikas instruments, kas nosaka minimālu sieviešu vai vīriešu īpatsvaru noteiktās pozīcijās vai institūcijās, piemēram, uzņēmumu padomēs vai vēlēšanās. Tās tiek izmantotas kā pagaidu līdzeklis, lai mazinātu strukturālo nevienlīdzību un veicinātu līdzsvarotāku pārstāvniecību.
14. **Dzimumu līdztiesība:** situācija, kad vīriešu un sieviešu loma sabiedrības attīstībā tiek atzīta par līdzvērtīgu, viņiem tiek piešķirtas vienādas tiesības un vienāda atbildība, nodrošināta vienāda pieeja resursiem un to izmantošanas iespējas. Vīriešu un sieviešu ieguldījums sabiedrības labā un viņu problēmas tiek uztvertas kā līdzvērtīgas. Dzimumu līdztiesība attiecināma gan uz “de jure” līdztiesību, gan uz “de facto” līdztiesību.¹¹⁰
15. **Dzimumu stereotipi:** sabiedrībā iesakņojušies uzskati par to, kādiem “jābūt” vai kādi “ir” sievietes vai vīrieši, piemēram, sievietes ir emocionālākas, bet vīrieši – racionālāki. Šādi stereotipi var ierobežot cilvēku izvēles brīvību un profesionālās iespējas, radot nevienlīdzību un sociālu spiedienu.
16. **Dziļā dažādība:** neredzamās atšķirības, kas saistītas ar cilvēku vērtībām, uzskatiem, izglītību, profesionālo pieredzi, domāšanas veidu, komunikācijas stilu un personību. Šie faktori būtiski ietekmē komandas sadarbību, lēmumu pieņemšanu un darba kultūru.
17. **Eidžisms:** komplekss stereotipu un aizspriedumu kopums, kas balstās uz vecumu. Tas ietver negatīvus pieņēmumus, piemēram, ka jaunieši ir nenopietni un ka vecāka gadagājuma cilvēki nav produktīvi. Eidžisms var būt gan atklāts, gan netiešs un ietekmēt gan indivīdus, gan institūcijas.
18. **Etniskā piederība:** indivīda piederība noteiktai tautai vai kultūrai, ko nosaka kopīga valoda, izcelsme, kultūras tradīcijas un pašidentitāte. Iekļaujošas darba vides veidošanas kontekstā etniskās piederības atzīšana un cienīšana nozīmē vēršanos pret stereotipiem, etnisko diskrimināciju un rasismu, kā arī aktīvu iekļaušanas praksi, piemēram, valodas pielāgošanu, kultūru izpratnes veicināšanu un līdzdalības iespēju nodrošināšanu visiem neatkarīgi no izcelsmes.
19. **Funkcionālie traucējumi:** ilgstoši veselības stāvokļi, kas ietekmē cilvēka spēju veikt noteiktas ikdienas darbības –

¹¹⁰ Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2003). Dzimumu līdztiesība. Skaidrojošā vārdnīca. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/skaidrojosa-vardnica> (skatīts 2025. gada 15. augustā).

pārvietošanos, komunikāciju, domāšanu u.c. Tie var būt redzami vai neredzami, un to ietekme atkarīga no vides piekļūstamības un sabiedrības attieksmes.

20. **Iekļaušana darba tirgū:** pasākumi un nozaru politikas, kas novērš šķēršļus cilvēku ar invaliditāti nodarbinātībai un nodrošina, piemēram, atbalstu darba meklēšanā, pielāgotas darba vietas, subsīdijas darba devējiem, kā arī attieksmes maiņu kolektīvos. Mērķis ir ne tikai nodarbinātība, bet arī karjeras iespējas un profesionālā attīstība.
21. **Integrētā pieeja dzimumu līdztiesības īstenošanai (angliski – “gender mainstreaming”):** process, kura gaitā tiek izvērtēta plānoto pasākumu (ieskaitot likumus), politikas vai programmas ietekme uz sievietēm un vīriešiem visās sfērās un nozarēs. Tā ir stratēģija, kas iekļauj gan sieviešu, gan vīriešu intereses un pieredzi kā neatņemamu politikas un programmu veidošanas, īstenošanas, monitoringa un vērtēšanas sastāvdaļu visās politikas, ekonomikas un sociālajās jomās, lai sieviešu un vīriešu stāvoklis uzlabotos un netiktu veicināta nelīdztiesība.¹¹¹
22. **Interseksionalitāte:** cilvēka identitāti un pieredzi ietekmē vairāki sociālie faktori vienlaikus – piemēram, dzimums, vecums, etniskā piederība, invaliditāte, seksuālā orientācija, sociālais statuss vai reliģija. Šie faktori nepastāv atsevišķi, bet krustojas un ietekmē viens otru, veidojot atšķirīgas priekšrocības vai grūtības dažādās dzīves jomās. Interseksionalitāte palīdz labāk saprast nevienlīdzības cēloņus, jo tā parāda, ka diskriminācija var notikt ne tikai vienas pazīmes dēļ, bet vairāku pazīmju kopējās ietekmes dēļ.
23. **Interseksionālā diskriminācija (angliski – “intersectional discrimination”):** situācija, kurā cilvēks vienlaikus piedzīvo diskrimināciju vairāku identitātes aspektu dēļ, piemēram, kā sieviete ar invaliditāti vai vecāka gadagājuma migrants. Šāda diskriminācija ir daudzslāņaina un sarežģītāk identificējama.¹¹²
24. **Invaliditāte:** stāvoklis, kad cilvēkam ir ilgstoši fiziski, garīgi, intelektuāli vai maņu traucējumi, un saskaroties ar dažādiem

¹¹¹ United Nations Department for Economic and Social Affairs. (1997). Extract from Report of the Economic and Social Council for 1997. Pieejams: <http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/GMS.PDF> (skatīts 2025. gada 15. augustā). Tulkojums latviešu valodā publikācijā “ANO Attīstības programma. Dzimumu līdztiesības principa integrēšana praksē”.

¹¹² Eiropas Parlaments. (2022). Rezolūcija par interseksionālo diskrimināciju Eiropas Savienībā: Āfrikas, Tuvo Austrumu, Latīņamerikas un Āzijas izcelsmes sieviešu sociālekonomiskais stāvoklis. Pieejams: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0289_LV.html (skatīts 2025. gada 15. augustā).

šķēršļiem, viņam var būt ierobežotas iespējas pilnvērtīgi un efektīvi piedalīties sabiedrības dzīvē uz vienlīdzīgiem pamatiem ar citiem.¹¹³

25. **Jauniešu diskriminācija:** attieksme vai rīcība, kas visbiežāk izpaužas nodarbinātības jomā un liedz jauniešiem vienlīdzīgas iespējas tikai tādēļ, ka viņiem nav pietiekamas darba pieredzes. Tas var izpausties kā zems atalgojums, nepamatoti īsi līgumi vai noraidījums atlases procesā.
26. **Kultūru dažādība:** sabiedrībā vai kolektīvā pastāvošā dažādo izcelsmes, kultūru, ticību, valodu un tradīciju līdzāspastāvēšana un savstarpēja ietekme sabiedrībā vai kolektīvā, kas var uzlabot starpkultūru izpratni un sadarbību.
27. **LGBTQ:** apzīmē personas, kuru dzimte vai seksuālā orientācija atšķiras no sabiedrībā pieņemtajiem normatīvajiem priekšstatiem. Saīsinājums ietver lesbietes, gejus, biseksuālas personas, transpersonas un kvīrus, kā arī citus cilvēkus, kuri neiekļaujas kādā no konkrētām kategorijām, bet identificējas ārpus tradicionālajām dzimuma vai seksuālās orientācijas normām. LGBTQ cilvēki var piedzīvot sociālu atstumtību, diskrimināciju vai pārpratumus, tāpēc svarīgi veidot iekļaujošu vidi, kur katra identitāte tiek atzīta un cienīta.
28. **Mentorings:** atbalsta forma, kur pieredzējušāks darbinieks (mentors) palīdz jaunam kolēģim attīstīt prasmes, orientēties organizācijā un augt profesionāli. Tas ir arī efektīvs veids, kā veicināt zināšanu nodošanu starp paaudzēm.
29. **Mikroagresija:** neliels, bieži netiešs rīcības vai izteikuma veids, kas aizskar, noniecina vai marginalizē cilvēku, pamatojoties uz viņa dzimumu, vecumu, izcelsmi, invaliditāti, seksuālo orientāciju vai citām identitātes pazīmēm. Tā var izpausties vārdos, žestos, uzvedībā vai attieksmē, un, lai gan katrs gadījums var šķist nenožīmīgs, kopā tie rada naidīgu vai izslēdzošu vidi. Mikroagresijas izpausmes var būt apzinātas un neapzinātas.¹¹⁴
30. **Neatkarīga dzīve:** iespēja cilvēkam ar invaliditāti dzīvot sabiedrībā, pašam pieņemt lēmumus par savu ikdienu,

113 Tiesībsarga birojs. (2023). Kā izprast ANO Konvenciju par personu ar invaliditāti tiesībām? Pieejams: https://www.tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2023/11/parskats_invaliditates_modeli.pdf (skatīts 2025. gada 15. augustā).

114 Williams, M. T. (2019). Microaggressions: Clarification, evidence, and impact. Perspectives on Psychological Science. Pieejams: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1745691619827499> (skatīts 2025. gada 20. oktobrī).

izvēlēties dzīvesvietu, darbu un sociālos kontaktus. Tā ir cieši saistīta ar tiesībām uz vienlīdzīgu piekļuvi un personisko autonomiju.

31. **Neirodažādība:** apzīmē cilvēku atšķirības domāšanā, mācīšanās un informācijas apstrādes procesos, ietverot tādas neiroattīstības traucējumus kā autiska spektra traucējumi, UDHS, disleksija u.c. Lai arī šie stāvokļi tiek klasificēti kā medicīniskas diagnozes, neirodažādības pieeja uzsver, ka tās ir dabiski cilvēka attīstības varianti, nevis traucējumi, kas obligāti jānovērš. Šī pieeja aicina nevis pielāgot cilvēku sistēmai, bet mainīt sistēmu – darba, izglītības un sociālo vidi – lai tā būtu iekļaujoša, respektētu indivīda atšķirības un nodrošinātu vienlīdzīgas iespējas visiem.¹¹⁵
32. **Netieša diskriminācija dzimuma dēļ:** rodas tad, kad kāds noteikums, politika vai prakse šķietami attiecas uz visiem vienādi, bet faktiski nelabvēlīgi ietekmē kādu dzimumu. Piemēram, prasība strādāt vakaros var netieši diskriminēt sievietes, jo viņas biežāk nekā vīrieši uzņemas bērnu aprūpi.
33. **Pensijas vecuma diskriminācija:** situācija, kad persona tiek nelabvēlīgi izcelta vai ierobežota tās vecuma dēļ, piemēram, atteikta iespēja iegūt darbu, netiek pagarināts darba līgums vai tiek samazināts atbildības apjoms tikai tādēļ, ka persona ir sasniegusi pensijas vecumu. Šāda diskriminācija notiek nodarbinātības jomā, ignorējot cilvēka faktisko pieredzi un profesionālās spējas, tādējādi veicinot priekšlaicīgu izslēgšanu no darba tirgus. Tomēr diskriminācija var notikt arī citās dzīves jomās, piemēram, finanšu pakalpojumu sniegšanā vai veselības un dzīvības apdrošināšanā, kur vecums tiek izmantots kā automātisks izslēdzošs kritērijs.¹¹⁶
34. **Piekļūstamība:** nozīmē, ka visiem – tostarp cilvēkiem ar invaliditāti – ir vienlīdzīga iespēja piekļūt ēkām, sabiedriskajam transportam, informācijai, digitālajiem rīkiem un pakalpojumiem. Tā aptver arī komunikācijas, attieksmes un digitālās piekļūstamības aspektus, kas nodrošina pilnvērtīgu līdzdalību.¹¹⁷
35. **Pārstāvniecība:** dažādu sabiedrības grupu (pēc dzimuma,

115 Psychology Today. (n.d.). Neurodiversity. Pieejams: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/neurodiversity> (skatīts 2025. gada 16. augustā).

116 Tiesībsargs. (n.d.). Diskriminācija uz vecuma pamata. Pieejams: <https://www.tiesibsargs.lv/theme/diskriminacija/diskriminacija-uz-vecuma-pamata/> (skatīts 2025. gada 20. augustā).

117 Apvienoto Nāciju Organizācija. (2006). Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām: 9. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/205328-konvencija-par-personu-ar-invaliditati-tiesibam> (skatīts 2025. gada 20. augustā).

vecuma, etniskās piederības, seksuālās orientācijas u.c.) praktiska iesaiste lēmumu pieņemšanā, politikā, vadībā un citās nozīmīgās jomās. Tiek uzskatīts, ka augstāka pārstāvniecība nodrošina taisnīgāku un iekļaujošāku vidi, kā arī sekmē kvalitatīvāku un iekļaujošāku lēmumu pieņemšanu, produktu un pakalpojumu izveidi.

36. **Reliģiju dažādība:** apzīmē sabiedrības vai kolektīva sastāvu, kurā pārstāvētas dažādas reliģiskās pārliecības un konfesijas. Tā ietver gan tradicionālās reliģijas (piemēram, kristietību, islāmu, jūdaismu), gan mazāk zināmās ticības, kā arī cilvēkus, kuri nepieder nevienai reliģiskai kopienai. Darba vidē šī dažādība nozīmē cieņpilnu attieksmi pret dažādu reliģisko prakšu ievērošanu, piemēram, svētku atzīmēšanu, ģērbšanās vai ēšanas paradumiem.
37. **Reproduktīvā diskriminācija:** šī diskriminācijas forma attiecas uz situācijām, kurās sievietes tiek nelabvēlīgi vērtētas vai izslēgtas no iespējām grūtniecības, dzemdību vai bērna kopšanas dēļ. Piemēram, sievietei netiek pagarināts līgums, jo viņa ir paziņojusi par grūtniecību.
38. **Samērīgs pielāgojums:** nozīmē vajadzīgās un atbilstošās izmaiņas un korekcijas - ja tās konkrētā gadījumā ir nepieciešamas un neuzliek nesamērīgu vai nepamatotu slogu -, lai nodrošinātu, ka cilvēki ar invaliditāti vienlīdzīgi ar citiem var izmantot vai īstenot visas cilvēktiesības un pamatbrīvības.¹¹⁸
39. **Seksisms:** sevī ietver uzskatus, attieksmes, izteikumus vai rīcību, kas balstās uz viena dzimuma pārākuma ideju pār otru. Tas var izpausties kā atklāta vīriešu pārākuma sludināšana vai kā ikdienas mikroagresijas, piemēram, komentāri, kas trivializē sieviešu spējas vai lomu.
40. **Seniors:** persona, kas sasniegusi noteiktu vecuma sliekšni, ko sabiedrībā parasti saista ar pensijas vecumu; Latvijā par senioriem uzskata personas, kas ir vecākas par 64 gadiem. Seniors var būt gan pensijā un turpināt strādāt, gan nebūt pensionējies un aktīvi piedalīties darba tirgū, un sabiedriskais aktīvisms var notikt neatkarīgi no viņa ekonomiskās aktivitātes vai pensijas statusa. Seniori var būt nozīmīgi darba tirgū, sabiedriskajā dzīvē vai brīvprātīgajā darbā, un viņu tiesību un

118 Ministru kabinets. (2009). Par Apvienoto Nāciju Organizācijas Konvencijas par personu ar invaliditāti tiesībām īstenošanas plānu 2010.–2012. gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/199220-par-apvienoto-naciju-organizācijas-konvencijas-par-personu-ar-invaliditāti-tiesībām-īstenošanas-planu-2010-2012-gadam> (skatīts 2025. gada 20. augustā).

vajadzību ievērošana ir būtiska, lai nodrošinātu iekļaujošu vidi un mazinātu vecuma diskrimināciju.

41. **Starppaaudžu dialogs:** stratēģiska pieeja, kas veicina sadarbību starp dažādu paaudžu darbiniekiem, izmantojot katras paaudzes stiprās puses. Mērķis ir mazināt stereotipus un veidot savstarpējo cieņu, kā arī radīt inovācijām atvērtu vidi.¹¹⁹
42. **Stikla griesti:** neredzami, formāli neaprakstīti šķēršļi, kas sievietēm kavē karjeras izaugsmi līdz augstākajām vadības pozīcijām. Šie šķēršļi var izpausties caur aizspriedumiem, slēptām normām vai “iekšējo loku” kultūru organizācijā, kur sievietēm reti tiek dota iespēja pierādīt sevi stratēģiskos amatos.¹²⁰
43. **Sudraba ekonomika:** ekonomikas nozare, kas aptver preces, pakalpojumus un risinājumus, kas paredzēti vecāka gadagājuma cilvēku vajadzībām un dzīves kvalitātes uzlabošanai. Tā nav viena atsevišķa nozare, bet gan starpnozaru ekonomiska sistēma, kas ietver mājokļa pielāgošanu, transportu, pārtikas rūpniecību, apdrošināšanu, robotiku, veselības aprūpi un e-veselību, komunikācijas un internetu, sportu un brīvā laika pavadīšanas iespējas, kas pielāgotas sabiedrības novecošanās procesam. Sudraba ekonomika balstās uz atziņu, ka iedzīvotāju novecošana ir globāla parādība, kas ietekmē gandrīz visus tirgus un rada jaunas politikas, inovācijas un nodarbinātības iespējas, vienlaikus piedāvājot ievērojamu izaugsmes potenciālu.¹²¹
44. **Tālākizglītība:** nepārtraukta prasmju, zināšanu un kompetenču attīstīšana visa mūža garumā. Tālākizglītība ir būtiska, lai darba tirgū saglabātu konkurētspēju un pielāgotos mainīgajām vajadzībām, īpaši tehnoloģiskās attīstības kontekstā.
45. **Ticības dažādība:** ietver gan formālu reliģisko piederību, gan personisku garīgumu vai uzskatus, kas nav saistīti ar konkrētu konfesiju. Šis jēdziens uzsver indivīda tiesības brīvi ticēt, neticēt vai praktizēt savu pārliecību bez diskriminācijas. Iekļaujošas

119 Matarransa, A. (2024). The importance of intergenerational collaboration in companies. Pieejams: <https://www.mapfre.com/en/insights/sustainability/ana-matarranz-intergenerational-coexistence/> (skatīts 2025. gada 20. augustā).

120 Babić, A.; Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. Pieejams: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.618250> (skatīts 2025. gada 20. augustā).

121 SilverEco. (n.d.). What is the Silver Economy? Pieejams: <https://www.silvereco.org/en/what-is-silver-economy/> (skatīts 2025. gada 20. augustā).

darba vides veidošanā ticības dažādība prasa iekļaujošu pieeju, piemēram, pielāgot sapulču vai pasākumu laikus, ievērojot gavēņa vai svētku periodus.

46. **Tieša diskriminācija dzimuma dēļ:** notiek, ja persona tiek nelabvēlīgi izcelta vai ierobežota tikai tādēļ, ka viņa ir sieviete vai vīrietis. Piemēram, darba devējs atsakās pieņemt darbā sievieti tikai tāpēc, ka uzskata, ka sievietes “nav pietiekami spēcīgas šim darbam”. Tā ir atklāta un identificējama diskriminācijas forma.
47. **UDHS:** uzmanības deficīta un hiperaktivitātes sindroms¹²² (angliski - “Attention Deficit Hyperactivity Disorder”) ir neiroattīstības traucējumi, kas visbiežāk sākas bērnībā, bet var turpināties arī pieaugušā vecumā. Tie izpaužas ar grūtībām noturēt uzmanību, impulsivitāti un paaugstinātu fizisku aktivitāti, kas nav piemērota konkrētajai situācijai vai vecumam.
48. **Vecuma dažādība:** situācija, kad vienā darba kolektīvā pārstāvētas vairākas paaudzes un tiek apzināti atzīti un izmantoti katras pieredze un skatījums, veicina mācīšanās kultūru, jo rada vidi, kurā notiek nepārtraukta zināšanu apmaiņa — pieredzējušie kolēģi sniedz padziļinātu profesionālo izpratni, mentora atbalstu un nozares tradīciju zināšanas, savukārt jaunākie piedāvā inovatīvas idejas, digitālās prasmes un jaunas darba metodes; šāda savstarpēja mācīšanās, apvienojot atšķirīgus skatupunktus, nodrošina līdzsvarotu komandu, kas spēj elastīgi reaģēt uz pārmaiņām un ilgtermiņā attīstīt organizācijas spēju pielāgoties.
49. **Vecuma diskriminācija:** nevienlīdzīga attieksme, kas balstīta tikai uz cilvēka vecumu – gan pret jauniem, gan vecākiem cilvēkiem. Tā var izpausties darba intervijās, karjeras izaugsmes iespējās vai darba slodzes sadalē, piemēram, pieņemot, ka vecāks cilvēks vairs nespēj pielāgoties tehnoloģijām.
50. **Vecumam draudzīga darba vide:** vide, kas pielāgota dažādu paaudžu darbinieku vajadzībām – sākot ar elastīgu darba laiku un ergonomisku aprīkojumu, līdz mācību iespējām un karjeras izaugsmei jebkurā vecumā. Tā uzsver pielāgošanos, nevis izslēgšanu.
51. **Vecumu iekļaušana:** organizatoriskā politika un kultūra, kas veicina visu vecumu cilvēku līdzvērtīgu iesaisti, novērš

diskrimināciju un rada apstākļus, kuros katrs var attīstīties un justies novērtēts neatkarīgi no vecuma.

52. **Virspusējā līmeņa dažādība** apzīmē cilvēku atšķirības, kas ir redzamas vai viegli identificējamās bez dziļākas iepazīšanās, piemēram, dzimums, vecums, ādas krāsa, invaliditāte vai ārējais izskats. Šīs iezīmes var ietekmēt citu attieksmi pret cilvēku, taču pašas par sevi nenorāda uz cilvēka vērtībām, pārliecību vai dzīves pieredzi.



6.2. IETEICAMĀS UN IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Apvienoto Nāciju Organizācija (ANO). (1948). Vispārējā cilvēktiesību deklarācija: 1. pants; 7. pants; 23. pants. Pieejams: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights> (skatīts 2025. gada 14. jūlijā).
2. Eiropas Savienība. (2012). Eiropas Savienības Pamattiesību harta: 1. pants; 21. pants; 23.–26. pants. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT> (skatīts 2025. gada 15. jūlijā).
3. Eiropas Savienība. (2012). Līgums par Eiropas Savienības darbību (Lisabonas līgums): 10. pants; 19. pants. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).
4. Satversmes Sapulce. (1922). Latvijas Republikas Satversme: 91. pants; 106. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/57980> (skatīts 2025. gada 14. jūlijā).
5. Latvijas Republikas Saeima. (2001). Darba likums: 7. pants; 9. pants; 12. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).
6. Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2022). Horizontālā principa vadlīnijas: 2.1. sadaļa “Dzimums”; 2.5. sadaļa “Rase un etniskā piederība”. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/vadlinijas-horizontala-principa-vienlidziba-ieklausana-nediskriminacija-un-pamattiesibu-ieverosana-istenosanai-un-uzraudzibai-2021-2027-0> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).
7. Eiropas Parlaments. (2022). Rezolūcija par interseksionālo diskrimināciju Eiropas Savienībā: Āfrikas, Tuvo Austrumu, Latīņamerikas un Āzijas izcelsmes sievietes sociālekonomiskais stāvoklis. Pieejams: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0289_LV.html (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).
8. Tiesībsarga birojs. (2020). Diskriminācijas izplatība nodarbinātības vidē Latvijā Darba ņēmēju aptauja. Pieejams: https://www.tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2022/07/diskriminacija_darba_vide_2020_petijuma_rezultati_1594374193.pdf (skatīts 2025. gada 31. oktobrī).

9. Sabiedrības integrācijas fonds. (2023). Dažādības kompass 2023: lpp. 6. Pieejams: <https://www.dazadiba.lv/resources/dazadibas-kompass-2023/> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).
10. McKinsey & Company. (2023). Diversity matters even more: The case for holistic impact. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact> (skatīts 2025. gada 15. jūlijā).
11. Sabiedrības integrācijas fonds. (2025). Dažādībā ir spēks. Pieejams: <https://www.dazadiba.lv/> (skatīts 2025. gada 14. jūlijā).
12. Cloverpop. (n.d.). Learn How Inclusion + Diversity = Better Decision Making at Work (White paper). Pieejams: <https://www.cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
13. Apvienoto Nāciju Organizācija. (n.d.). What is hate speech? Pieejams: <https://www.un.org/en/hate-speech/understanding-hate-speech/what-is-hate-speech> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
14. Williams, M. T. (2019). Microaggressions: Clarification, evidence, and impact. Perspectives on Psychological Science. Pieejams: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1745691619827499> (skatīts 2025. gada 20. oktobrī).
15. Sabiedrības integrācijas fonds. (2024). Manas organizācijas novērtējums (anketa). Pieejams: <https://www.dazadiba.lv/wp-content/uploads/2024/03/Manas-organiza%C4cijas-nove%C4rte%C4jums-anketa.pdf> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
16. Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2003). Dzimumu līdztiesība. Skaidrojošā vārdnīca. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/skaidrojosa-vardnica> (skatīts 2025. gada 15. augustā).
17. Latvijas Republikas Saeima. (2001). Darba likums: 29. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).

18. Eiropas Komisija. (2022). Women's situation in the labour market. Pieejams: https://commission.europa.eu/.../womens-situation-labour-market_en (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
19. Sabiedrības integrācijas fonds. (2023). Dažādības kompass 2023: lpp. 26. Pieejams: <https://www.sif.gov.lv/lv/media/4564/download?attachment> (skatīts 2025. gada 17. jūlijā).
20. Eiropas Padome. (2019). Seksisma novēršana un apkarošana. Pieejams: <https://rm.coe.int/lv-recomendation-on-sexism-prevention/168097f2b2> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
21. Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts (EIGE). (2025). Sexual harassment at work is more common than we think. Pieejams: https://eige.europa.eu/newsroom/news/sexual-harassment-work-more-common-we-think?language_content_entity=en (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
22. Centrālā statistikas pārvalde. (2022). Vardarbības aptaujas rezultāti. Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/iedzivotaji/noziegumi/preses-relizes/14125-vardarbibas-aptaujas-rezultati?themeCode=NO>
23. Eiropas Savienības Padome. (n.d.). Darba samaksas pārredzamība. Pieejams: <https://www.consilium.europa.eu/lv/policies/pay-transparency/> (skatīts 2025. gada 18. jūlijā).
24. OECD. (2021). Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap: lpp. 7–25. Pieejams: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/05/sticky-floors-or-glass-ceilings-the-role-of-human-capital-working-time-flexibility-and-discrimination-in-the-gender-wage-gap_40ce7f9b/02ef3235-en.pdf (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).
25. Tiesībsarga birojs. (2025). Pētījums par diskriminācijas situāciju Latvijā. Pieejams: https://www.tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2025/04/diskriminacijas_situacija_latvija.pdf (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
26. Centrālā statistikas pārvalde. (2024). Pakāpeniski samazinās sieviešu un vīriešu darba samaksas atšķirība. Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/labklajibas-un-vienlidzibas-raditaji/dzimumlidztiesiba/preses-relizes/22941> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).

27. Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts (EIGE). (n.d.). Productivity and wellbeing through family audit. Pieejams: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/productivity-and-wellbeing-through-family-audit> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).
28. Dārziņa, L. (LV portāls). (2024). Aprūpētāja atvaļinājums. Kad un kurš to var saņemt. Pieejams: <https://lvportals.lv/skaidrojumi/366956-aprupetaja-atvalinajums-kad-un-kurs-to-var-sanemt-2024> (skatīts 2025. gada 16. augustā).
29. Eiropas Parlaments un Padome. (2023). Direktīva par to, lai ar darba samaksas pārredzamības un izpildes mehānismu stiprinātu to, kā tiek piemērots princips par vienādu darba samaksu vīriešiem un sievietēm par vienādu vai vienādi vērtīgu darbu. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).
30. Latvijas Republikas Saeima. (2001). Darba likums: 59. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).
31. Centrālā statistikas pārvalde. (2024). Pakāpeniski samazinās sieviešu un vīriešu darba samaksas atšķirība. Pieejams: <https://www.csp.gov.lv/lv/jaunums/pakapeniski-samazinas-sieviesu-un-viriesu-darba-samaksas-atskiriba> (skatīts 2025. gada 19. jūlijā).
32. Eiropas Parlaments un Padome. (2023). Direktīva par to, lai ar darba samaksas pārredzamības un izpildes mehānismu stiprinātu to, kā tiek piemērots princips par vienādu darba samaksu vīriešiem un sievietēm par vienādu vai vienādi vērtīgu darbu. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/?locale=LV> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
33. European Commision. (2021) Union of Equality Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030. Pieejams: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e1e2228-7c97-11eb-9ac9-01aa75ed71a1/language-en> (skatīts 2026. gada 8. janvārī).
34. Eiropas Revīzijas palāta. (2023). Īpašais ziņojums "Atbalsts personām ar invaliditāti: Eiropas Savienības darbību praktiskā ietekme ir ierobežota". Pieejams: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-20/SR-2023-20_LV.pdf (skatīts

2025. gada 20. jūlijā).

35. Redzi Gaismu. (2022). Universālais dizains...? Ko tas nozīmē? Pieejams: <https://www.redzigaismu.lv/lv/lasitvairak/universalais-dizains-ko-tas-nozime> (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
36. Eiropas Komisija. (2023). Ieteikums par pilsoņu un pilsoniskās sabiedrības organizāciju iesaistīšanas un efektīvas līdzdalības veicināšanu valsts politikas veidošanas procesos. Pieejams: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302836&qid=1755970217317 (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).
37. Apvienoto Nāciju organizācija. (2006). Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām: 2. Pants "Definīcijas". Pieejams: <https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/1630> (skatīts 2025. gada 15. augustā).
38. Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2020). Vides un informācijas piekļūstamības pašnovērtējums. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/vides-un-informacijas-pieklustamibas-pasnovertejums> (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).
39. Biedrības "Apeirons" sagatavotie materiāli. Vispārpieņemtie standarti pieejamas vides un universālā dizaina nodrošināšanā: sadaļa "Iekšējās". Pieejams: <http://www.videspieejamiba.lv/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).
40. World Wide Web Consortium. (2018). Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1. Pieejams: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).
41. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2023). Tīmekļvietņu piekļūstamības vienkāršotā izvērtējuma vadlīnijas. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/timeklvietnu-pieklustamibas-vienkarsota-izvertejuma-vadlinijas> (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).
42. Viegļās valodas biedrība. (2023). Viegļās valodas vadlīnijas. Pieejams: <https://www.scribd.com/document/724438858/vieglas-valodas-vadlinijas-1> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).
43. Pieturzīmes. (n.d.). Vienkāršā valoda: kā būt saprastam, nevis pārprastam. Pieejams: <https://www.pieturzimes.lv/pakalpojumi/vienkarsas-valodas-pakalpojumi/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).

44. Vieglās valodas aģentūra. (n.d.). Aģentūras tīmekļa vietne. Pieejams: <https://www.vieglavaloda.lv/lv/> (skatīts 2025. gada 23. jūlijā).
45. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2023). Tīmekļvietņu piekļūstamības vienkāršotā izvērtējuma vadlīnijas. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/timeklvietnu-pieklustamibas-vienkarsota-izvertejuma-vadlinijas> (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).
46. Eiropas Parlaments un Padome. (2019). Direktīva par prasībām attiecībā uz dažu produktu un pakalpojumu piekļūstamību. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:32019L0882> (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
47. Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2020). Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā. Latvijas Vēstnesis. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/316109-kartiba-kada-iestades-ievieto-informaciju-interneta> (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
48. Latvijas Republikas normatīvajos tiesību aktos iekļautas normas, kas izriet no Eiropas Parlamenta un Padomes 2016. gada 26. oktobra Direktīvas 2016/2102/ES par publiskā sektora struktūru tīmekļvietņu un mobilo lietotņu piekļūstamību.
49. International Organization for Standardization. (2023). Graphical symbols — Registered public information symbols: 4. sadaļa. Pieejams: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:7001:ed-4:v1:en> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
50. Autoru veidots attēls, pamatojoties uz “Rehabilitation International” pieejamo informāciju. Pieejams: <https://www.riglobal.org/about/intl-symbol-of-access/> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
51. Rehabilitation International. (2016). Fact sheet: International symbol of accessibility. Pieejams: <https://www.riglobal.org/wp-content/uploads/2016/03/RI-Fact-Sheet-Symbol-of-Accessibility.pdf> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
52. Autoru veidots attēls, pamatojoties uz ISO 7010 simbolu “Slope or ramped access”. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7001:PI_AC_002 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).

53. International Organization for Standardization. (2014). ISO 7010: Evacuation chair. Pieejams: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7010:E060> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
54. Wikipedia. (n.d.). ISO 7010. Pieejams: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_7010 (skatīts 2025. gada 21. augustā).
55. International Organization for Standardization. (2019). ISO 7010. Pieejams: <https://www.iso.org/standard/72424.html> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
56. Safety First Aid Group. (n.d.). Evacuation Chair Sign, Rigid. Pieejams: <https://www.firstaid.co.uk/signs/evacuation-chair-sign/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
57. International Organization for Standardization. (2023). ISO 7001: Accessibility, blind or low vision. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7001:PI_AC_009 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
58. Braille Works. (n.d.). History of Braille. Pieejams: <https://brailleworks.com/braille-resources/history-of-braille/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
59. Apvienoto Nāciju Organizācija. (2006). Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/1630> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
60. United States Access Board. (n.d.). Guide to the ADA Accessibility Standards: 7. nodaļa "Signs". Pieejams: <https://www.access-board.gov/ada/guides/chapter-7-signs/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
61. Piekļustamība.lv. (n.d.). Piekļūstamības vadlīnijas: sadaļa "Krāsu kontrasti". Pieejams: <https://vadlinijas.pieklustamiba.lv/timeklvietnu-novertejuma-instrukcija/krasu-kontrasti/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
62. International Organization for Standardization. (2023). ISO 7001: Loop for the hearing impaired. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7001:PI_AC_015 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
63. Ampetronic. (n.d.). Assistive Listening logos explained. Pieejams: <https://www.ampetronic.com/assistive-listening-logos-explained/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
64. Inclusion Europe. (n.d.). Easy-to-read information is easier to

- understand. Pieejams: <https://www.inclusion-europe.eu/easy-to-read/> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
65. Change.org. (n.d.). Increase Autism Training for Government Departments. Pieejams: <https://www.change.org/p/increase-autism-training-for-government-departments> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
66. Drexel Autism Institute. (2023). Autism and Identity: Moving Beyond The Puzzle Piece Symbol. Pieejams: <https://drexel.edu/autisminstitute/news-events/news/2023/June/PuzzlePiece/> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
67. International Organization for Standardization. (2023). ISO 7001: Accessibility, assistance dog. Pieejams: https://www.iso.org/obp/ui#iso:grs:7001:PI_AC_005 (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
68. Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2006). Labturības prasības sporta, darba un atrakciju dzīvnieku turēšanai, apmācībai un izmantošanai sacensībās, darbā vai atrakcijās. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/124369-labturibas-prasibas-sporta-darba-un-atrakciju-dzivnieku-turesanai-apmacibai-un-izmantosanai-sacensibas-darba-vai-atrakcijas> (skatīts 2025. gada 22. augustā).
69. AbilityNet. (2024). How to control your device using AssistiveTouch in iOS 18 on your iPhone or iPad. Pieejams: <https://mcmw.abilitynet.org.uk/how-to-control-your-device-using-assistivetouch-in-ios-18-on-your-iphone-or-ipad> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
70. Stanford University. (n.d.). Disability Access Symbols. Pieejams: <https://oae.stanford.edu/students/disability-access-symbols> (skatīts 2025. gada 27. oktobrī).
71. Eiropas Parlaments un Padome. (2018). Direktīva, ar ko, ņemot vērā mainīgos tirgus apstākļus, groza Direktīvu 2010/13/ES par to, lai koordinētu dažus dalībvalstu normatīvajos un administratīvajos aktos paredzētus noteikumus par audiovizuālo mediju pakalpojumu sniegšanu (Audiovizuālo mediju pakalpojumu direktīva). Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/1808/oj> (skatīts 2025. gada 21. augustā).
72. Latvijas Republikas tiesībsargs. (2025). Pētījums par diskriminācijas situāciju Latvijā. Pieejams: <https://www.>

- tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2025/04/diskriminacijas_situacija_latvija.pdf (skatīts 2025. gada 19. augustā).
73. Ozolina, J.; Saitere, S.; Gaile-Sarkane, E. (2024). Bridging Generational Gaps: Reducing Conflict and Enhancing Collaboration in the Workplace. Pieejams: <https://www.iis.org/CDs2024/CD2024Summer/papers/SA042SV.pdf> (skatīts 2025. gada 19. augustā).
74. Eiropas Parlaments. (2021). The future of work Pieejams: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/679097/EPRS_BRI\(2021\)679097_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/679097/EPRS_BRI(2021)679097_EN.pdf) (skatīts 2025. gada 14. oktobrī).
75. Eiropas Parlaments. (2022). Demographic Outlook for the European Union. Pieejams: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/729461/EPRS_STU%282022%29729461_EN.pdf (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
76. Financial Times. (2023). Kā Z paaudze maina darba kultūru. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/383860257_Generational_Differences_In_Attitudes_Towards_Work_and_Career_A_Systematic_Literature_Review_On_The_Preferences_Of_Generations_X_Y_And_Z (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
77. Harvard Business Publishing. (2020). Unlocking the Benefits of the Multigenerational Workplace. Pieejams: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/08/Unlocking-the-Benefits-of-Multigenerational-Workforces_Aug-2020.pdf (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
78. Cedefop. (2020). Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce. Pieejams: https://www.cedefop.europa.eu/files/3064_en.pdf (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
79. Beijing Normal University. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention and Mediating Mechanisms. Pieejams: <https://doi.org/10.3390/bs14060503> (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).
80. Latvijas Darba devēju konfederācija. (2019). Senioru nodarbināšanas vadlīnijas. Pieejams: <https://lddk.lv/wp-content/uploads/2019/11/senioru-nodarbinatiba.pdf> (skatīts

2025. gada 21. jūlijā).

81. Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2021). Latvijas darba tirgus īstermiņa un ilgtermiņa prognozes, lpp. 7. Pieejams: https://tapportals.mk.gov.lv/legal_acts/e6f4fe32-1aaa-42ae-a9dd-4bfcc7ae1587 (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
82. Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija. (2024). Latvijas ekonomikas attīstības pārskats. Pieejams: <https://www.em.gov.lv/lv/media/20526/download?attachment> (skatīts 2025. gada 18. augustā).
83. European Parliamentary Research Service. (2015). The silver economy: Opportunities from ageing. Pieejams: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2015\)565872](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2015)565872) (skatīts 2025. gada 19. augustā).
84. Iberdrola. (n.d.). Silver economy. Pieejams: <https://www.iberdrola.com/about-us/our-innovation-model/silver-economy> (skatīts 2025. gada 19. augustā).
85. Sabiedriskās domas pētījumu centrs SKDS. (2020). Latvijas iedzīvotāju vīrs darbaspējas vecuma veselību ietekmējošo paradumu un funkcionālo spēju pētījums. Pieejams: https://ppdb.mk.gov.lv/wp-content/uploads/2023/08/petijums_2020_Latv_iedz_virs_darbaspejas_vecuma_PETIJUMS.pdf (skatīts 2025. gada 4. decembrī).
86. PricewaterhouseCoopers. (2025). Baltic Human Capital and Work Environment survey. Pieejams: https://www.pwc.com/lv/en/about/Projects/survey/Baltic_human_capital_survey_2025.pdf (skatīts 2025. gada 21. augustā).
87. Aven, T. (2013). On the meaning and use of the risk appetite concept. Pieejams: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2012.01887.x> (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).
88. Wagdi, R. M. A.; Fathi, A. A. M. (2024). The impact of top management team members diversity on corporations' performance and value: evidence from emerging markets. Pieejams: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00364-y> (skatīts 2025. gada 25. jūlijā).
89. Jackson, S. E.; May, K. E. (1995). The dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), Team effectiveness and decision making in organizations, lpp. 204–206. (skatīts 2025. gada 24. jūlijā).

90. European Commission. (2004). European code of conduct for mediators. Pieejams: <https://www.arbitrare.pt/media/4262/european-code-of-conduct-for-mediators.pdf> (skatīts 2025. gada 26. jūlijā).
91. Rosenberg, M. B. (2003). Nonviolent communication: A language of life (2nd ed.). PuddleDancer Press.
92. European Institute for Gender Equality. (n.d.). Ar dzimumu saistīta vardarbība pret sievietēm un meitenēm (terminu skaidrojums). Pieejams: https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1312?language_content_entity=lv (skatīts 2025. gada 20. augustā).
93. Latvijas Republikas Labklājības ministrija. (2003). Dzimumu līdztiesība. Skaidrojošā vārdnīca. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/skaidrojosa-vardnica> (skatīts 2025. gada 15. augustā).
94. United Nations Department for Economic and Social Affairs. (1997). Extract from Report of the Economic and Social Council for 1997. Pieejams: <http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/GMS.PDF> (skatīts 2025. gada 15. augustā). (Tulkojums latviešu valodā publikācijā “ANO Attīstības programma. Dzimumu līdztiesības principa integrēšana praksē”.)
95. Tiesībsarga birojs. (2023). Kā izprast ANO Konvenciju par personu ar invaliditāti tiesībām? Pieejams: https://www.tiesibsargs.lv/wp-content/uploads/2023/11/parskats_invaliditates_modeli.pdf (skatīts 2025. gada 15. augustā).
96. Williams, M. T. (2019). Microaggressions: Clarification, evidence, and impact. Perspectives on Psychological Science. Pieejams: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1745691619827499> (skatīts 2025. gada 20. oktobrī).
97. Psychology Today. (n.d.). Neurodiversity. Pieejams: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/neurodiversity> (skatīts 2025. gada 16. augustā).
98. Tiesībsargs. (n.d.). Diskriminācija uz vecuma pamata. Pieejams: <https://www.tiesibsargs.lv/theme/diskriminacija/diskriminacija-uz-vecuma-pamata/> (skatīts 2025. gada 20. augustā).

99. Apvienoto Nāciju Organizācija. (2006). Konvencija par personu ar invaliditāti tiesībām: 9. pants. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/205328-konvencija-par-personu-ar-invaliditati-tiesibam> (skatīts 2025. gada 20. augustā).
100. Ministru kabinets. (2009). Par Apvienoto Nāciju Organizācijas Konvencijas par personu ar invaliditāti tiesībām īstenošanas plānu 2010.–2012. gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/199220-par-apvienoto-naciju-organizācijas-konvencijas-par-personu-ar-invaliditati-tiesibam-istenosanas-planu-2010-2012-gadam> (skatīts 2025. gada 20. augustā).
101. Matarransa, A. (2024). The importance of intergenerational collaboration in companies. Pieejams: <https://www.mapfre.com/en/insights/sustainability/ana-matarranz-intergenerational-coexistence/> (skatīts 2025. gada 20. augustā).
102. Babic, A.; Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. Pieejams: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.618250> (skatīts 2025. gada 20. augustā).
103. SilverEco. (n.d.). What is the Silver Economy? Pieejams: <https://www.silvereco.org/en/what-is-silver-economy/> (skatīts 2025. gada 20. augustā).
104. UDHS. (n.d.). Par UDHS pieaugušajiem. Pieejams: <https://udhs.lv/> (skatīts 2025. gada 25. jūlijā).
105. Eiropas Savienība. (2023). Work-life balance. Pieejams: https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/work-life-balance_en (skatīts 2025. gada 20. jūlijā).
106. Eurostat. (2024). Gender pay gap statistics. Pieejams: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (skatīts 2025. gada 16. augustā).
107. Lithuanian Disability Forum; Independent Living Institute; SUSTENTO; Širvinskaitė, I.; Siilsalu, M.; Anca, G. (2020). Reasonable accommodation: ensuring rights begins with a DIALOGUE. Pieejams: https://www.independentliving.org/files/gaires-left-EN%20access_0.pdf?utm_source (skatīts 2025. gada 22. jūlijā).

108. Ministry of Welfare in Latvia. (2022). Report on the implementation of the Madrid International Plan of Action on Ageing and its Regional Implementation Strategy (MIPAA/RIS) in Latvia. Pieejams: <https://unece.org/sites/default/files/2022-04/mipaa20-report-latvia.pdf> (skatīts 2025. gada 21. jūlijā).
109. Hambrick, D. C.; Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Pieejams: <https://doi.org/10.2307/258434> (skatīts 2025. gada 15. augustā).
110. Latvijas Republikas Saeima. (2014). Par Izglītības attīstības pamatnostādņu 2014.–2020. gadam apstiprināšanu. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/266406> (skatīts 2025. gada 15. augustā).