



Diskusijas

“Komunikācijas loma iekļaujošas darba vides veicināšanai publiskajā sektorā”

KOPSAVILKUMS

2026. gada 16. jūnijā, ES mājā, Rīgā

Saskaņā ar PWC 2025. gada veikto “Baltijas cilvēkkapitāla un darba vides aptauju” 86 % darba ņēmēju Latvijā atzīst, ka iekļaujoša darba vide ir ļoti nozīmīgs un svarīgs faktors, izvēloties darba devēju. Savukārt 42 % respondentu Latvijā ir apsvēruši darba vietas maiņu taisnīgu izaugsmes iespēju trūkuma un nepietiekami iekļaujošas darba vides dēļ.¹

2023. gada Eiropabarometra aptaujas dati par diskrimināciju Eiropas Savienībā, parāda Latvijas respondentu uzskatu, ka uzņēmumi, pieņemot darbiniekus, starp diviem kandidātiem ar vienādām prasmēm un vienādu kvalifikāciju, izdarīs izvēli par sliktu vienam no kandidātiem viņa vecuma dēļ (52 %), invaliditātes dēļ (43 %), piederības romu tautībai dēļ (28 %).²

Diskusija notika ar mērķi veicināt pašvaldību personāla vadības speciālistu izpratni par daudzveidību un nodrošināt pieredzes apmaiņu par komunikācijas instrumentiem un to lomu iekļaujošas un cieņpilnas darba vides veidošanā. Īpaša uzmanība tika pievērsta tādas darba vides veidošanai, kas balstās uz atklātību, vienlīdzīgām iespējām, darbinieku uzklausišanu un iesaisti.

Diskusijā piedalījās Rīgas Valstspilsētas un Ādažu novada pašvaldības, to iestāžu un kapitālsabiedrību personāla vadītāji un speciālisti.

Pasākumā dalībniekiem bija iespēja iepazīties ar labās prakses piemēriem un diskutēt par darba devēju pieredzi cieņpilnas darba vides veidošanai, tostarp, par iekšējas komunikācijas kanālu izvēli veiksmīgas saziņas nodrošināšanai, vadības lomu un iesaisti atbalsta pasākumos, organizācijas kolektīva kultūru un tās ietekmi uz darba vidi, pašu darbinieku iesaisti iekļaujošas vides veidošanā, kā arī ziņošanas mehānismu nozīmi. Galvenais diskusijas jautājums - kā ar ikdienas komunikācijas palīdzību panākt, lai iekļaujoša darba vide kļūtu par reālu darbinieku

¹ <https://www.pwc.com/lv/lv/news/pwc-cilvekkapitala-aptauja.html>

² <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2972>

pieredzi un organizācijas kultūras neatņemamu sastāvdaļu, nevis tikai formāli organizācijas dokumentos vai deklarētajās vērtībās iekļauts princips.

Kopsavilkumā apkopotas galvenās diskusijā izskanējušās atziņas, praktiskie ieteikumi un norādes turpmākajam darbam.

Galvenās atziņas un ieteikumi

Bez iekšējas komunikācijas organizācijā nav iespējams veidot iekļaujošu darba vidi

Iekļaujošas darba vides veidošana nav tikai atsevišķs projekts, apmācības vai organizācijas politikā ierakstīta apņemšanās. Iekļaujošas darba vides aspekti izpaužas darbinieku ikdienās sadarbībā un komunikācijā, pieņemot lēmumus, risinot domstarpības un reaģējot uz aizspriedumos balstītiem un/vai aizskarošiem izteikumiem. Katrs darbinieks ar savu rīcību un saziņu var stiprināt vai vājināt cieņpilnu, iekļaujošu darba vidi.

Organizācijas vadītājiem ir izšķiroša loma iekļaujošas darba vides veidošanā

Organizācijas vadītāji ir gan organizācijas vērtību un kultūras nesēji, gan iekļaujošas darba vides veicinātāji, ieviešot konkrētus pasākumus un atbalsta prakses savās organizācijās. Darbinieki, lai atrisinātu problēmsituācijās visbiežāk vispirms vēršas pie vadītājiem, tāpēc vadītāju prasme uz klausīt, saglabāt konfidencialitāti un atbilstoši rīkoties būtiski ietekmē darbinieku uzticēšanos organizācijai. Tāpēc virknē organizāciju, mācību par vienlīdzīgām iespējām, iekļaušanu un cieņpilnu komunikāciju apmeklējums vadītājiem ir obligāts.

Komunikācijas saturs jāpielāgo konkrētās organizācijas situācijai

Pieredzes stāsti atklāj praktisku atbalsta pasākumu nozīmi dažādības un iekļaujošas darba vides nodrošināšanā organizācijā un parāda, ka vispārīgi vēstījumi, visdrīzāk, nedos vēlamo rezultātu. Organizācijai ir jāatrod piemērots sākuma punkts vai pamats uz ko kura uzsākt iekļaujošas darba vides attīstīšanu, piemēram, organizācijas vērtības vai stratēģiskie mērķi, darbinieku labbūtība un piederības sajūta, sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošana, labākas reputācijas veidošana. Tādas organizācijas izvirzītas vērtības, kā cilvēcība, cieņa, sadarbība, komandas darbs, var kalpot par pamatu, lai ar darbiniekiem uzsāktu sarunu par iekļaušanas jautājumiem. Sākuma posmā gan vadībai, gan organizācijas darbiniekiem būtu svarīgi saprast un nodefinēt, kāpēc iekļaujošas darba vides jautājumi ir nozīmīgi tieši viņu organizācijā.

Iespēju veidot iekļaujošu darba vidi būtiski ietekmē organizācijas kultūra un nerakstītas tradīcijas

Ilgstoši pastāvošās organizācijās darba kultūru ļoti spēcīgi var ietekmēt vēsturiski izveidojušās attiecības, amatu hierarhija un pieņēmumi, ka vieni darbinieki ir nozīmīgāki par citiem. Šādas iesakņojušās tradīcijas mainās ļoti lēni, un, lai īstenotu pārmaiņas, ir nepieciešama drosme, apņemšanās, skaidra, ilgtermiņā plānota darbības stratēģija un konsekventa vadības rīcība.

Vienlīdzīga attieksme ne vienmēr nozīmē vienādu attieksmi

Iekļaujoša darba vide nozīmē ņemt vērā darbinieku atšķirīgās vajadzības un dzīves situācijas. Elastīgs darba laiks, attālināta darba iespējas, darba vietas pielāgojumi, dažādi komunikācijas formāti nav uzskatāmi par nepamatotām priekšrocībām, ja tie palīdz darbiniekiem līdzvērtīgi piedalīties darba dzīvē.

Komunikācijas kanāli jāpielāgo darbinieku ikdienas darba paradumiem un iespējām

E-pasta nosūtīšana vai informācijas ievietošana iekšējā saziņas tīklā nav pietiekams ziņas nodošanas risinājums organizācijās, kur liela daļa darbinieku ikdienā nestrādā pie datora, strādā maiņās, nodarbināti nepilnu darba laiku vai strādā vairākās darbavietās. Informācijas nodošanai un saziņai par iekļaušanas jautājumiem ir nepieciešama dažādu kanālu kombinācija, piemēram, regulāra un droša komunikācija ar vadītājiem, klātienes sanāksmes, individuāla e- pasta sarakste vai klātienes saruna, drukāti materiāli un vizuāli atgādinājumi darba vietā u.c.

Kopīgās darbinieku un vadības sanāksmēs iespējams pārrunāt iekļaušanas jautājumus un vienoties par turpmāko rīcību darba vides uzlabošanai. Lai veicinātu atklātāku darbinieku līdzdalību, lietderīgi nodrošināt iespēju jautājumus uzdot arī anonīmi.

Augsti apmierinātības rādītāji darbinieku aptaujās un sūdzību neesamība ne vienmēr nozīmē, ka organizācijā nav problēmu

Darbinieku aptaujās uzdotie jautājumi var ne tikai palīdzēt novērtēt situāciju, bet arī mudināt darbiniekus aizdomāties par vienlīdzīgu attieksmi, organizācijas kultūru un savu rīcību. Tomēr zems respondentu īpatsvars, bailes paust kritiku vai pārliecība, ka pēc viedokļa izteikšanas nekas nemainīsies, var radīt pārlieku pozitīvus aptaujas rezultātus. Tāpēc rezultāti jāvērtē kritiski, ņemot vērā respondentu skaitu un pārstāvniecību, un, kur iespējams, jāpapildina ar sarunās vai citos atgriezeniskās saites kanālos iegūtu informāciju.

Fakts, ka darba devējs nesaņem ziņojumus par diskrimināciju, mobingu, aizskarošu uzvedību vai cita veida netaisnību, pats par sevi nenozīmē, ka šādu problēmu organizācijā nav. Ziņojumu neesamība vai neliels ziņojumu un sūdzību skaits var arī liecināt, ka darbinieki nezina, kur vērsties, netic ziņošanas sistēmai vai baidās no negatīvām sekām.

Darbiniekiem jābūt iespējai reaģēt uz netaisnību darba vidē un skaidri jāzina, kas notiks pēc ziņojuma vai sūdzības iesniegšanas

Ziņošanas par nevienlīdzīgu attieksmi, diskrimināciju vai citu pārkāpumu mehānismam jābūt skaidram, caurspīdīgam un paredzamam. Informācijai par ziņošanas iespējām jābūt viegli atrodamai un tā regulāri jāatgādina, izmantojot dažādus iekšējās komunikācijas kanālus.

Darbiniekiem ir jāzina kā izveidot ziņojumu vai sūdzību, kas šo ziņojumu saņems, kā tas tiks izskatīts, kā tiks nodrošināta konfidencialitāte, kādu atgriezenisko saiti par ziņojuma izskatīšanu sagaidīt un kāda būs iespējamā rīcība.

Kā būtiski iemesli neziņošanai un ziņošanas kanālu neizmantošanai diskusijā tika minēta darbinieku neticība, ka darba devējs rīkosies, un bažas par to, vai patiešām tiks nodrošināta anonimitāte. Tāpēc nepietiek tikai ar tehniska risinājuma izveidi, bet darba devējam ar konsekventu rīcību jāparāda, ka darbinieku bažas un sūdzības tiek uztvertas nopietni.

Vienlaikus, jānodrošina iespēja darbiniekiem regulāri pārrunāt ar iekļaušanu, vienlīdzīgu attieksmi un darba vidi saistītus jautājumus, negaidot, līdz situācija jau kļūst par pamatu sūdzībai. Šādas sarunas var savlaicīgi identificēt problēmas un vienoties par nepieciešamajiem uzlabojumiem.

Organizācijās svarīgi veidot iekļaujošas komunikācijas kultūru

Iekļaujoša komunikācijas kultūra neveidojas, ja darbinieki klusē, dzirdot diskriminējošus jokus, nievājošus izteikumus vai kolēģu aprunāšanu. Ikvienam darbiniekam ir jābūt iespējai cieņpilni norādīt, ka konkrēta uzvedība nav pieņemama, arī tad, ja tas nav ērti un/ vai sarunā iesaistīti kolēģi vai vadītāji. Vienlaikus, darbiniekiem un vadītājiem nepieciešams analizēt ne tikai citu, bet arī savu valodu, aizspriedumus un ikdienas paradumus.

Nepieciešami atbalsta pasākumi jauno darbinieku iekļaušanai organizācijas darba vidē

Jaunajiem darbiniekiem ir nepieciešams atbalsts, lai veiksmīgi uzsāktu darbu jaunā kolektīvā un iejustos organizācijas darba vidē. Piemēram, jauno darbinieku rokasgrāmatā būtu jāiekļauj saprotama informācija par organizācijas vērtībām, uzvedības un sadarbības principiem, pieejamajām atbalsta iespējām, kā arī kanāliem, kuros iespējams paust bažas vai iesniegt sūdzību.

Svarīga ir arī regulāra saziņa ar jaunajiem darbiniekiem, lai noskaidrotu viņu pieredzi un saņemtu atgriezenisko saiti par iekļaušanos kolektīvā un organizācijas darba vidi. Nereti tieši jaunie darbinieki pamana nerakstītus noteikumus, nevienlīdzīgu attieksmi un pretrunas starp organizācijas deklarētajām vērtībām un faktisko rīcību.

Pozitīvie piemēri palīdz padarīt iekļaušanu saprotamu

Svarīgi komunicēt ne tikai par problēmsituācijām, bet arī par veiksmes stāstiem, pozitīvu darbinieku pieredzi un pārmaiņām, kas devušas praktiskus ieguvumus. Pozitīvie stāsti palīdz mazināt priekšstatu, ka dažādība un iekļaušana ir tikai ārēja vai politiska prasība.

Kopsavilkums

Iekļaujoša komunikācija nozīmē darba devēja spēju uz klausīt, izskaidrot un savlaicīgi reaģēt uz darbinieku bažām un problēmajautājumiem, nodrošinot, ka visi darbinieki neatkarīgi no amata, vecuma, dzimuma, veselības stāvokļa, invaliditātes, ģimenes situācijas, etniskās izcelsmes, reliģiskās pārliecības, seksuālās orientācijas vai citām pazīmēm darba vidē jūtas cienīti un droši.

Lai komunikācija veicinātu reālu iekļaušanu, nepieciešama vadības iesaiste, skaidri, dažādām darbinieku grupām pieejami komunikācijas kanāli un uzticami ziņošanas mehānismi, gatavība

regulāri izvērtēt darba vietas praksi un konsekventi reaģēt uz konstatētajām problēmām. Pārmaiņas sākas ar nelieliem, bet mērķtiecīgiem ikdienas soļiem un apņēmību ne tikai runāt par organizācijas vērtībām, bet arī rīkoties atbilstoši tām.

Pasākums ir organizēts Labklājības ministrijas īstenotā ESF+ līdzfinansētā projekta “Vienlīdzīgu iespēju un nediskriminācijas veicināšana” Nr. 4.3.4.1/1/23/l/001 ietvaros.