

Kāds ir Tavs pamatojums darbam ar dažādības vadību? 1/17/24



Baltijas dažādības un iekļaušanas prakses vadītāja, PwC Latvija
Agnese Cimdiņa

Viens no signāliem, kas liecina, ka organizācijā ir nepieciešama dažādības vadība, ir augsts subjektīvās diskriminācijas vai netaisnīguma izjūtas līmenis darbinieku vidū. Par nesekmīgu dažādības un iekļaušanas (D&I) praksi var liecināt arī zema inovētspēja vai bieža darbinieku mainība. Taču tie ir tikai daži no iemesliem, kāpēc organizācijas pievēršas dažādības vadībai kā būtiskai prioritātei.

Dažādības vadības jomā nereti ir novērojamas grūtības organizācijām noformulēt mērķi un pieeju darbam ar D&I. Piemēram, kāpēc D&I jautājumiem jābūt prioritātei pat tad, ja konkrētajā valstī normatīvie akti to skaidri nenosaka? Tā kā jebkura darba uzdevuma, apmācību vai stratēģijas saturs ir atkarīgs no izvirzītā mērķa, šajā rakstā ieskicēti biežāk sastopamie pamatojumi darbam ar D&I organizāciju līmenī.

Piecas pieejas

Baltijas, Ziemeļvalstu un pakāpeniski arī Centrāleiropas organizācijās novērojamas piecas tipiskas pieejas, kas balstās atšķirīgos pamatojumos.

Pirmā ir juridiskā pieeja, ko varētu dēvēt par pamatpieeju. Proti, uzņēmumam rūp, lai tiktu izpildītas normatīvo aktu pamatprasības. Līdzko uzņēmums tās ir izpildījis, tas tālāk D&I jautājumos īpaši neiedziļinās. Dažādās valstīs prasības var atšķirties – Latvijas likumos D&I pagaidām ienāk kā pretdiskriminācijas normu caurstrāvājums. Taču joprojām augstie darba ņēmēju subjektīvās diskriminācijas izjūtas rādītāji liecina, ka pat šī pamatpieeja nav pilnvērtīgi nostiprināta.

Otrā ir morālā pieeja – organizācija uzskata sevi par sociāli atbildīgu, tāpēc iespēju robežās tiecas dot līdztiesīgas nodarbinātības un izaugsmes iespējas dažādu sociālo grupu pārstāvjiem, uzsverot katra cilvēka vērtību.

Trešā pieeja, kura daudzviet vēl ir bērna autiņos, ir biznesa jeb vērtības radīšanas pieeja, kurā uz D&I skatās kā uz izaugsmes potenciālu, bez kā mūsdienu globalizētajā tirgū ir grūti konkurēt. Ja strādājam vienveidīgā komandā ar vienādi domājošiem, tad mēs spējam radīt tikai vienveidīgas jaunrades variācijas un nespējam konkurēt pasaulē, kura, kā zināms, nav vienveidīga un nemainīga.

Ceturtā ir PR pieeja, ko uzņēmumi bieži izmanto kā izkārtņi, ar ko palepoties, bet kurai patiesībā var būt maz sakara ar dažādības vadību. Var pat izrādīties, ka organizācija nespēj paskaidrot, kam uzņēmumā ir atbildība par dažādības vadību, kā dažādība tiek definēta, kāda ir uzņēmuma dažādības vadības stratēģija un vai ir nedefinēti galvenie darbības rādītāji D&I jomā. Ja nav, tad ir skaidrs, ka nav mērķtiecīga pamatojuma darbam ar D&I un šajā jomā nenotiek arī stratēģisks, mērķtiecīgs darbs.

Kā piekto pieeju varētu minēt D&I jomas ignorēšanu, ko nereti pamato vai nu ar to, ka nav normatīvo aktu, kas uzliktu D&I par prioritāti, vai ar argumentu, ka organizācijai tas vienkārši nav aktuāli. Diemžēl to organizāciju īpatsvars, kas piekopj šādu pieeju, joprojām ir diezgan augsts. Tas liek jautāt, cik vērtīgs un piederīgs darbinieks var justies organizācijā, kurai D&I jautājumi nav aktuāli.

Kas motivē?

Ziemeļvalstu pieredze liecina, ka vadītāji kļūst īpaši vērīgi attiecībā uz D&I tad, kad šie jautājumi tiek iekļauti nacionālajos normatīvajos aktos vai saistošās starptautiskajās direktīvās. Taču izteikti motivēti vadītāji kļūst tad, kad saprot, kā dažādību sasaistīt ar savas organizācijas izaugsmi. Tam ir vairāki iemesli:

- vienveidīga domāšana un pieeja nav konkurētspējīga;
- diskriminācijai ir augstas izmaksas organizācijas, valsts un indivīda līmenī;
- D&I jautājumu nepārziņošana negatīvi ietekmē darba devēja un organizācijas tēlu;
- ja darbinieks nejūtas piederīgs un vērtīgs, cieš viņa produktivitāte, motivācija un lojalitāte, no kā savukārt cieš organizācijas darbs kopumā.

Kā pamatot?

Dažādības vadība ir galvenokārt saistīta ar diviem apsvērumiem:

1. kā vadītāji izturas pret darbiniekiem neatkarīgi no dažādības spektra;
2. kā organizācijas veicina izaugsmi gan darba vietā, gan sabiedrībā kopumā.

Šie D&I pamatapsvērumi pārtop virknē pamatojumu un saistītu mērķu atkarībā no nozares specifikas un organizācijas konteksta. Bez skaidra pamatojuma nesekos konkrētas D&I darbības, tāpēc iedvesmai tiek sniegta virkne pamatojumu darbam ar D&I, balstoties uz praktisku darba pieredzi daudzu gadu garumā:



Kāds ir Tavas organizācijas pamatojums?

Ja nepieciešams atbalsts D&I jautājumu risināšanā vai dažādības vadības ieviešanā, aicinām sazināties ar mums! Un, ja vēlaties šo tēmu izprast dziļāk, aicinām uz mācību ciklu *“Diversity Management: from Competence to Strategy”* (angļu valodā). Piedāvājam īpaši izdevīgus nosacījumus, ja mācībām pieteiksies vairāki uzņēmuma pārstāvji.