

# Nepieņem darbā sevi! 1/42/24



Dažādības un iekļaušanas prakses vadītāja  
Baltijā, PwC Latvija  
Agnese Cimdiņa

“Nepieņem darbā sevi!” ir kampaņveidīgs sauklis, kas šoruden skaļi izskan Ziemeļvalstīs, lai brīdinātu darba devējus neļauties kārdinājumam pieņemt darbā tikai sev līdzīgos un mudinātu raudzīties plašāk pēc nepieciešamajiem talantiem. Rakstā tiek izgaismotas aizspriedumu izpausmes un sekas kandidātu atlases procesā, izvirzīti dažādībai atvērtas un iekļaujošas rekrutēšanas argumenti ES jaunāko demogrāfisko tendenču kontekstā, kā arī sniegti konkrēti ieteikumi vadlīnijām un darbībām rekrutēšanas procesā.

## Kas vainas sev līdzīgajiem jeb kāpēc jābrīdina?

Pētījumi<sup>1</sup> liecina, ka apzināti vai neapzināti mēs potenciālajos darba ņēmējos (tāpat kā vidēs, kurās labprāt uzturamies) meklējam iezīmes, kas ir kopīgas ar mums pašiem. Taču, cerot starp kandidātiem atrast savu iezīmju atspulgu, mēs varam nepamanīt atšķirīgus talantus, pieredzes un kvalifikācijas, kas mūsu organizācijas izaugsmei un konkurētspējai varētu izrādīties īpaši vērtīgas. Pēc saviem atspulgiem mēdzam raudzīties visā rekrutēšanas procesā, sākot ar mērķgrupas un komunikācijas kanālu izvēli, sludinājumu izveidi, intervējamo kandidātu atlasīšanu, intervijas veikšanu, kandidātu izvērtēšanu un beidzot ar lēmuma pieņemšanu par īsto kandidātu un viņa/s ievadīšanu jaunajā darba vidē. Taču, lai gan paša iezīmju kopija var kalpot vadītāju interesēm īstermiņā, radot personīgu komforta zonu, kurā var justies droši, dažādība un atšķirīgas perspektīvas, bagātinot komandu un organizāciju, var kļūt par būtisku konkurences priekšrocību ilgtermiņā.

Savu atspulgu meklēšana visbiežāk balstās ne jau sevis paša apbrīnošanā, bet gan apzinātos un neapzinātos aizspriedumos pret cilvēkiem, kuri šķiet būtiski atšķirīgi no mums, kā arī nedrošībā par to, kā atšķirīgais iederēsies un vai es pats kā vadītājs tikšu ar atšķirīgo galā. Piemēram, baidoties, kā jauns vadītājs spēs vadīt par sevi nobriedušāku un kompetences ziņā, iespējams, pārāku darbinieku, darbā tiek pieņemts pieredzes un vecuma ziņā ne tik nobriedis un ne tik kompetents darbinieks, ko jaunajam vadītājam būs komfortablāk vadīt. Vai arī, baidoties no neirodažādības, darbā netiek pieņemts izcils, motivēts IT speciālists, bet gan darbinieks ar viduvējām zināšanām un vājāk motivēts, taču atbilstīgs vadītāja priekšstatam par “normalitāti”. Abos gadījumos veiktā kandidātu izvēle, visticamāk, organizācijai nenodrošinās maksimāli iespējamo izaugsmes potenciālu, toties vadītājs paliks savā drošības zonā.

Lai ieraudzītu, atzītu un piesaistītu talantus, kas atšķiras no mums pašiem, ir nepieciešama ne tikai izpratne par saviem aizspriedumiem un nedrošību, dažādības potenciālu un vērtību, bet arī par to, kā dažādi cilvēki rīkojas darba maiņas vai meklējumu ceļos un kā to ietekmē strukturāla nevienlīdzības, varas attiecību un diskriminācijas pieredze. Korporatīvajā vidē ir ierasts domāt, ka vienlīdzība nozīmē vienādu attieksmi pret visiem, taču vienāda attieksme var pastiprināt nevienlīdzību. Tāpēc, lai sniegtu visiem līdzvērtīgas iespējas, būtu jāsaprot katras personas īpašās vajadzības un attiecīgi jāpielāgo arī rekrutēšanas process. Pielāgota pieeja ir priekšnosacījums ne vien taisnīguma principam, bet arī labākā kandidāta atrašanai, kas mūsdienu darba tirgū palīdzētu veidot veiksmīgu, augošu un sociāli ilgtspējīgu organizāciju.

Apzināti izvairoties no konkrētu sociālo grupu pārstāvju pieņemšanas darbā (piemēram, darbiniekus vecuma kategorijā 50+, kas ir plaši diskriminēta darba ņēmēju grupa Latvijā<sup>2</sup>), ne vien izvairāmies no

potenciāli labāko kandidātu atrašanas un rekrutēšanas, bet arī turpinām vairot augsni diskriminējošai attieksmei darba tirgū, kavējot sociālo un ekonomisko izaugsmi.

Lai talantu piesaisti no visplašākā iespējamā kandidātu loka padarītu iespējamu un apzinātu, personāla atlases procesā ir nepieciešama izpratne un specifiskas zināšanas par dažādības rekrutēšanu, kā arī atbilstošas vadlīnijas un sistēmas. Piemēram, tas vien, kā darba devējs formulē darba sludinājumus, var ierobežot dažādu cilvēku motivāciju vai iespējas kandidēt, tādējādi darba sludinājumam nonākot pretrunā ar pretdiskriminācijas likumdošanu.

## Demogrāfijas konteksts ES<sup>3</sup>

Demogrāfiskās tendences ES skaidri norāda uz nepieciešamām pārmaiņām nākotnes darbaspēka raksturā un pieejamībā. Vai zināji šo statistiku?

- Iedzīvotāji Eiropā ir kļuvuši vecāki nekā jebkad agrāk, ES vidējais vecums sasniedzis 45 gadus, Latvijā 35% iedzīvotāju ir vecāki par 55 gadiem.
- Iedzīvotāju skaita īpatsvars vecuma kategorijā 65+ pieaugs no 14% 2000. gadā līdz 25% no iedzīvotāju kopskaita 2040. gadā un iedzīvotāju īpatsvars vecuma kategorijā 65+ būs tikpat liels cik 25 gadu vecumu nesasniegušo jauniešu kategorijā.
- Daudzpaudžu darba vide kļūst neizbēgama un vienā darbavietā iespējama pat 4-5 paaudžu darbinieku sadarbošanās.
- ES iedzīvotāju skaits laikposmā no 2003. līdz 2023. gadam ir pieaudzis par 4%, taču Latvijā krities par 18%, sasniedzot vislielāko relatīvo kritumu ES, turklāt Latvija ir viena no vismazāk apdzīvotajām dalībvalstīm.
- Laulības tiek slēgtas arvien vēlāk (un mazāk), bērni dzimst arvien mazāk un vēlāk, laikposmā no 2002. līdz 2022. gadam ir dubultojies dzemdību skaits sievietēm vecuma kategorijā 40+.
- ES sievietes ir par 5% vairāk nekā vīrieši, taču augstākais sieviešu pārsvars ir Latvijā (16%), savukārt vīriešiem Latvijā ir zemākais dzīves ilgums ES.
- Katram piektajam ES iedzīvotājam piemīt neirodažādība.
- Vienam no četriem ES iedzīvotājiem ir invaliditāte, samazinātas darbaspējas vai kāda nespēja pilnvērtīgi iekļauties darba tirgū veselības stāvokļa dēļ.
- ES paredzams darbaspēka kopskaita kritums no ~246 miljoniem 2020. gadā līdz ~230 miljoniem 2050. gadā, t.i., kopumā par 16 miljoniem strādājošo mazāk.
- Starptautiskā imigrācija pieaug - 2022. gadā ES imigrēja 7 miljoni cilvēku (5,1 miljoni no valstīm ārpus ES), savukārt 13,9 miljoni ES pilsoņu dzīvo citā, nevis savas izcelsmes dalībvalstī.

Šī ir tikai daļa no nozīmīgām ES demogrāfijas pārmaiņām, kas būtiski ietekmē darba tirgu, proti, arvien pieaugoša (i)migrācija, sabiedrības novecošanās, dzimstības mazināšanās, pārmaiņas ģimeņu sastāvā, neirodažādības un invaliditātes klātbūtnes atzīšana u.c. Bet kā uz šīm pārmaiņām reaģējat jūs kā darba devēji? Ja šie rādītāji atspoguļo klientus un sabiedrību, kurā dzīvojam, kā jūs kā darba devēji un vadītāji spējat izprast un ar savām precēm, pakalpojumiem vai risinājumiem nodrošināt viņu vajadzības? Vai vienveidīga pieeja, kas atspoguļo jūsu pašu iedomāto "normalitāti", būs pietiekama un konkurētspējīga?

Uz rekrutēšanas procesu ir jāskatās plašāk caur dažādības, taisnīguma un iekļaušanas (DTI) prizmu, jo dažādība ir aptverošāka, nekā mēs apzināmies. Vienkārši sakot, DTI mērķis darba tirgū ir novērst diskriminēšanu, pozitīvi uztvert atšķirības, piemēram, izcelsmes, etniskās piederības, dzimuma, seksuālās orientācijas, sociālekonomiskā stāvokļa, vecuma un fizisko spēju ziņā, kā arī atpazīt un izmantot unikālo

ieguldījumu, ko spēj sniegt katra persona. Demogrāfiskie rādītāji ir mainīgi, un organizācijām tie jāņem vērā kaut vai tādēļ vien, lai nenonāktu situācijā, kurā dažādības izpratnes trūkuma dēļ preces, pakalpojumi, risinājumi un tehnoloģijas tiek ražotas tikai tam tirgus segmentam, kas atspoguļo paša iedomāto "normalitāti".

## Vadlīnijas rekrutēšanas procesā jeb kā izvairīties no "sevis" rekrutēšanas<sup>4</sup>

Darbā pieņemšana ietver procesu, kurā tiek piesaistīti, novērtēti, atlasīti un nodarbināti cilvēki ar zināšanām, prasmēm un spējām, kas ir būtiskas organizācijas mērķu sasniegšanai. Iekļaujošai organizācijai, kura apzinās "sevis" rekrutēšanas trūkumus, pirmkārt, būtu jāapzinās dažādības vērtība un šķēršļi dažādības iekļaušanai. Otrkārt, jāizmanto dažādi rekrutēšanas kanāli un informēšanas pasākumi, lai paplašinātu potenciālo kandidātu loku un nodrošinātu pozitīvu darbā pieņemšanas pieredzi. Treškārt, lai sasniegtu DTI mērķus, būtu jāpiedāvā dažādas nodarbinātības iespējas, piemēram, pilna vai nepilna slodze, darba laika un darba vietas elastība vai hibrīdformas, pagaidu vai pastāvīgs darbs, mācību prakse vai līgumdarbs. Ceturtkārt, lai piesaistītu daudzveidīgu pieredžu darbaspēku, ņemot vērā arī kandidātu spēju un sociālekonomiskās atšķirības, organizācijām būtu jāsniedz iespējas arī demogrāfiski nepietiekami pārstāvētām grupām un personām, kas vēlas atgriezties darbā pēc nestrādāšanas perioda vai kam nepieciešami elastīgi papildu risinājumi. Lemjot, kuras novērtēšanas un atlases sistēmas izmantot, organizācijām būtu arī jāapzinās iespējamā neobjektivitāte, tostarp automatizēto cilvēkresursu sistēmu algoritmos un mašīnmācīšanās programmās.

## Piemēri darbībām

Lai padarītu šīs vadlīnijas taustāmākas, piedāvāju piemērus konkrētām darbībām.<sup>5</sup> Proti, kad organizācijai ir skaidra sava dažādības vadības politika vai stratēģija, apzināts dažādības briedums un attīstīta dažādības kompetence, DTI mērķu sasniegšanai rekrutēšanas procesā vajadzētu:

- izstrādāt un izmantot pārredzamu, taisnīgu un nediskriminējošu praksi un rīkus, ņemot vērā cilvēku un automatizētu sistēmu apzinātas un neapzinātas neobjektivitātes iespējamību;
- izmantot informēšanas pasākumus, daudzveidīgus un pieejamus darbā pieņemšanas kanālus, lai veicinātu visplašākā kandidātu loka interesi;
- amatu popularizēšanas un reklāmas komunikācijā izmantot pozitīvā noskaņā veidotus attēlus, kuros redzami cilvēki no dažādām sabiedrības grupām, un iekļaujošus formulējumus;
- konkretizēt savus DTI principus un mērķus līgumattiecībās ar personāla atlases organizācijām un citiem piegādātājiem;
- rekrutēšanas stratēģijās un pasākumos noteikt iekļaušanas iespējas demogrāfiski nepietiekami pārstāvēto grupu pārstāvju karjeras izaugsmei, ņemot vērā elastības un pieejamības apsvērumus, kā arī prasmju un amatu sadalījumu;
- veidot vakances, iespēju robežās ņemot vērā elastīgumu, pieejamību vai pielāgojumus, kas apmierinātu konkrētas individuālās vajadzības;
- nodrošināt, ka amatu aprakstos ir konkrēti norādīts veicamais darbs, nepieciešamās zināšanas, prasmes, iemaņas un iekļaujoša uzvedība, kā arī prasmes, kuras būs nepieciešams attīstīt vai aktualizēt;
- nodrošināt kandidātiem iespējas pierādīt savas zināšanas, prasmes, spējas un potenciālu darba pienākumu izpildē, izmantojot likumīgas, uzticamas un taisnīgas atlases un novērtēšanas metodes, kas ietver pielāgojumus konkrētu individuālo vajadzību

nodrošināšanai;

- apkopot datus par katru darbā pieņemšanas procesa posmu, tostarp informēšanas un ārpakalpojumu darbībām, lai noteiktu, kuri avoti un kanāli nodrošina visplašāko darbaspēka klāstu, lai aizpildītu amatus;
- apkopot datus par cilvēku skaitu un dažādību, kuri virzās cauri katram darbā pieņemšanas procesa posmam;
- apkopot datus, lai apzinātu iespējas un riskus katrā darbā pieņemšanas procesa posmā, lai identificētu neobjektivitāti vai diskrimināciju;
- pārskatīt darbā pieņemšanas stratēģiju un rezultātus, kā arī to ietekmi uz darba devēja centieniem kļūt par iekļaujošāku organizāciju.

## Kā zināt, vai sokas?

Piemēri indikatoriem, kas būtu mērāmi un analizējami rekrutēšanas prakses kvalitātes izvērtēšanai no DTI perspektīvas, varētu būt šādi:

- to kandidātu skaits, kuri ir ieinteresēti strādāt organizācijā plašāku informēšanas pasākumu rezultātā;
- to kandidātu skaits un raksturojums, kuri virzās cauri katram darbā pieņemšanas procesa posmam;
- pieprasīto un veikto pielāgojumu skaits un veids;
- sūdzību un incidentu skaits saistībā ar neobjektivitāti vai diskrimināciju;
- izteikto piedāvājumu skaits salīdzinājumā ar akceptēto piedāvājumu skaitu un noraidījuma iemesliem;
- darbā pieņemšanas stratēģiju, kanālu, metožu un darbību efektivitāte dažādos laikposmos, tostarp darbaspēka mainības un saglabāšanas dati.

Šīs darbības un indikatori palīdzēs organizācijām izvairīties no trūkumiem, ko ietver sava atspulga meklēšana potenciālajos darba ņēmējos, proti, rekrutēt un nodarbināt cilvēkus no visplašākajām sabiedrības grupām, tostarp demogrāfiski nepietiekami pārstāvētajām. Pieturoties pie šiem ieteikumiem, tiks arī apzināti un mazināti neobjektivitātes un diskriminācijas riski visos darbā pieņemšanas posmos, tostarp automatizētu cilvēkresursu sistēmu izmantošanā, un cilvēki, visticamāk, atzīs organizāciju par taisnīgu un iekļaujošu darbavietu, kurā ikkatrs var justies vērtīgs. Tomēr jāatgādina, ka šo pasākumu efektivitātes būtisks priekšnosacījums ir vadītāju dažādības kompetence.

<sup>1</sup> Piemēram, <https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/view/435/435>

<sup>2</sup> Agneses Cimdiņas raksti:

Vecuma dažādība darba tirgū – vērtība, ko neizmantojam

Aptauja: Vairāk nekā puse Latvijas darba ņēmēju savā darbavietā ir saskārušies ar vecuma diskrimināciju

Cik izmaksā vecuma diskriminācija?

Darbinieks virs 50 gadiem – šķērslis vai vērtība?

<sup>3</sup> Demogrāfijas tendenču datu avoti:

Demography of Europe – 2024 edition

Disability in the EU: facts and figures

Neurodiversity Power project

Thon, Andreas & Göran Roos Kristiania Rapport 2024/1

“Politikk, strategier og praksis for ledelse av en aldrende arbeidsstyrke, i et multigenerasjons arbeidsliv i Norge En systematisk gjennomgang av internasjonal forskningslitteratur”. Institutt for ledelse og organisasjon (ILO)

<sup>4</sup> Atvasinātas no ISO 30415:2021 “Cilvēkresursu vadība – Dažādība un iekļaušana” vadlīnijām

<sup>5</sup> Ieteikumi balstīti ISO 30415:2021 “Cilvēkresursu vadība – Dažādība un iekļaušana” vadlīnijās