

Dažādības un iekļaušanas audits kā organizācijas kompass 4/25/25



Dažādības un iekļaušanas prakses vadītāja
Baltijā, PwC Latvija
Agnese Cimdiņa

Saskaņā ar nesen veikto Baltijas Cilvēkkapitāla un Darba vides aptauju¹, izpratne par dažādības un iekļaušanas (D&I) jautājumiem Latvijas organizācijās ir nepilnīga un fragmentāra. Darba devēji atzīst, ka cilvēkresursu piesaiste, noturēšana, efektīva vadība, inovācijas un darba vide ir kritiski svarīga ilgtermiņa izaugsmes nodrošināšanā, taču vien 19% no aptaujātajiem darba devējiem ir izstrādājuši stratēģiju cilvēkkapitāla jautājumu risināšanai. Un, kaut arī absolūtais vairākums darba ņēmēju (Baltijā kopumā 94%) norāda iekļaujošu darba vidi kā būtisku priekšnosacījumu darba devēja izvēlē, vien 16% aptaujāto darba devēju Latvijā aktīvi pievēršas iekļaujošas darba vides un dažādības vadības ieviešanai.

Par stratēģiskas pieejas trūkumu cilvēkkapitāla un darba vides jautājumu risināšanā liecina arī datu trūkums attiecībā uz D&I situāciju organizācijās. Proti, lai risinātu izaicinājumus, kas saistīti ar D&I jautājumiem, aptaujātie darba devēji Latvijā kā prioritātes norāda atbalstu, ko sniedz HR (cilvēkresursu) un D&I komandas (16%), ziņošanas mehānismus (13%) un regulāras D&I apmācību programmas vadītājiem (13%), taču tikai 5% aptaujāto darba devēju norāda, ka ir veikuši dažādības auditu jeb D&I situācijas kartēšanu savā organizācijā. Tas liek domāt, ka vairums D&I iniciatīvu nav balstītas datos un objektīvos organizāciju situāciju novērtējumos un tālab ir drīzāk gadījuma rakstura nevis mērķtiecīgas.

Šajā rakstā paskaidrošu, kas īsti ir D&I audits jeb D&I situācijas kartēšana un kā tā var kalpot kā kompass organizāciju cilvēkkapitāla un darba vides situāciju uzlabošanā.

Kas ir dažādības audits?

Viens no ieteikumiem, kā uzņēmumam vai organizācijai mērķtiecīgi sākt strādāt ar iekļaujošas darba vides un dažādības vadības jautājumiem, ir veikt dažādības auditu. Lai neradītu maldinošas asociācijas par dažādības auditu kā vienkāršu dzimumu, vecumu un tautību uzskaiti organizācijā, iesaku šo procesu saukt par dažādības un iekļaušanas (D&I) situācijas kartēšanu.

Dažādības audits jeb D&I situācijas kartēšana ir strukturēts un sistemātisks process, kas palīdz organizācijām novērtēt un analizēt politikas, prakses un kultūru saistībā ar dažādību, iekļaušanu, taisnīgumu un piederību. Mērķis ir identificēt stiprās un vājās puses šajās jomās, noteikt iespējamās nevienlīdzības izpausmes un slēpto aizspriedumu ietekmi, kā arī izveidot pamatu stratēģiskiem iekļaujošas darba vides uzlabojumiem. Proti, dažādības audits palīdz:

- apzināt uzņēmuma kultūras un darba vides ietekmi organizācijā,
- caur datiem atklāt vadības un darbinieku pieredzes un attieksmes D&I kontekstā,
- identificēt neatklātās problēmas un sistēmiskos šķēršļus,
- noteikt dažādības briedumu,
- noteikt iniciatīvas efektīvai identificēto nepilnību un šķēršļu novēršanai, tādējādi mērķtiecīgi

veicinot organizācijas produktivitāti un veiktspēju.

D&I situācijas kartēšanas procesā tiek noteikti būtiskākie parametri esošajai situācijai organizācijā un identificēti risināmie problēmjautājumi, kas, savukārt, palīdz saprast nepieciešamos uzlabojumus, mērķus un soļus to sasniegšanai. Šī kartēšana dod nepieciešamo informāciju un datus jēgpilnai un mērķtiecīgai pieejai cilvēkkapitāla un darba vides situācijas uzlabošanai.

Kāds ir dažādības audita process?

Dažādības audita process parasti ietver:

1. **Politiku un procedūru pārskatu.** Dažādības audita ietvaros tiek izvērtētas esošās politikas, prakses un procedūras, lai noteiktu to ietekmi uz darba vides un D&I situāciju. Piemēram, tiek analizētas politikas attiecībā uz personāla vadību un dažādības politikas dokumenti, ētikas kodekss, korporatīvas sociālās atbildības stratēģija un citi pārvaldības dokumenti. Tiek analizētas arī nodrošinātās mācības un pieejamās apmācību programmas un procedūras, kas, piemēram, dod iespēju darbiniekiem atpazīt diskriminācijas gadījumus un vērsties pret tiem. Dažādības audits ļauj identificēt politikas, stratēģijas un prakses, kuras jārisina vai jāpilnveido ar dažādības vadības pieeju.
2. **Kultūras dažādības brieduma novērtējumu.** Dažādības audita ietvaros tiek veiktas arī intervijas, fokusa grupas un aptaujas ar darbiniekiem, vadītājiem un citām ieinteresētajām pusēm, lai iegūtu dziļāku izpratni par darba vides un D&I pieredzi un uztveri. Tiek analizēta uzņēmuma kultūra, atmosfēra un dažādības briedums, aplūkojot gan darbinieku, gan vadītāju izpratni, un iesaisti, izaugsmes iespējas un piederības sajūtu. Tiek apzināta uzņēmuma vadības un darbinieku attieksme pret dažādību, uzņēmuma kultūru, darba vidi un ikdienas norisēm uzņēmumā. Tiek noskaidrots darba devēja dažādības briedums.
3. **Labās prakses un nepilnību identificēšanu.** Dažādības audita ietvaros tiek identificētas arī jomas, kurās uzņēmums izceļas vai kur nepieciešami uzlabojumi, un tiek izstrādāti ieteikumi turpmākajiem soļiem. Dažādības audits sniedz sistemātisku, mērķtiecīgu un jēgpilnu pieeju dažādības vadības ieviešanai, jo ir balstīta konkrētos organizācijas datos. Turklāt pieredžu, praksi un politiku apzināšana, kā arī vadības un darbinieku informēšana dažādības audita laikā veicina vadītāju un darbinieku izpratni par kvalitatīvas dažādības vadības būtību un tās pozitīvo ietekmi uz darba vidi un biznesa rezultātiem.

Dati, nevis minējumi

Atkarībā no organizācijas konteksta dažādības audita veikšana var vidēji aizņemt 6 - 10 nedēļas. Dažādības audita laikā tiek apskatīts plašs D&I faktoru spektrs, tostarp dzimums, etniskā piederība, vecums, invaliditāte un citas identitātes dimensijas darba vides kontekstā. Tiek analizētas arī varas attiecības organizācijā, tai skaitā dažādos darbinieku un vadītāju karjeras posmos, u.tml. Dažādības audits ļauj noteikt gan organizācijas D&I vadības efektivāti un dažādības briedumu, gan izprast plašākus darba vides problēmjautājumus caur darbinieku un citu ieinteresēto pušu pieredzēm, attieksmēm un izpratnēm, tādējādi noskaidrojot nepieciešamās iniciatīvas iekļaujošas darba vides un cilvēkkapitāla jautājumu sekmīgai risināšanai. Tātad dažādības audits sniedz datus balstītu informāciju stratēģiskai, konkrētās organizācijas situācijā balstītai darba vides jautājumu sakārtošanai un kvalitatīvas dažādības vadības īstenošanai, skaidri norādot arī virzienus, kuros nepieciešami uzlabojumi. Tas palīdz saprast attieksmju un priekšstatu kopumu, kas veido un ietekmē gan cilvēkresursu vadības dzīves ciklu un kultūru organizācijā,

gan starppersonu un ieinteresēto pušu attiecības.

Sekmīga dažādības un iekļaušanas vadība, kas balstīta ne vien dažādības kompetencē, bet arī kvantitatīvos un kvalitatīvos datos, ir būtiska organizācijas izaugsmē un konkurētspējā, tai skaitā talantu piesaistē un atbilstošāko risinājumu, produktu un pakalpojumu izveidē, kā arī spējā pielāgoties darba tirgus un demogrāfijas tendencēm. Mūsu - PwC Latvija - pieredze liecina, ka arī Latvijā, kaut arī pamazām, arvien vairāk vadītāju ir gatavi iedziļināties savas organizācijas vai uzņēmuma D&I situācijā un pievērsties stratēģiskai dažādības vadībai - no kompetences attīstīšanas un situācijas kartēšanas līdz stratēģijas izveidei un ieviešanai.

Ja vēlies uzzināt vairāk, droši raksti agnese.cimdina@pwc.com un vaicā!

¹ Baltijas cilvēkkapitāla un darba vides aptauja tika veikta tiešsaistē, laika posmā no 2025. gada 4. līdz 24. aprīlim. Aptaujā piedalījās kopumā 324 darba devēji un 2620 darba ņēmēji Latvijā, Lietuvā un Igaunijā. Aptaujātie uzņēmumi pārstāv tādas nozares kā ražošana, IT un telekomunikācijas, būvniecība, lauksaimniecība, izklaides industrija, finanses, tirdzniecība, veselības aprūpe u.c. Aptauju organizēja PwC birojs Latvijā sadarbībā ar interneta personāla atlases un talantu piesaistes uzņēmumu Alma Career Latvijā, Lietuvā un Igaunijā. Aptaujas rezultāti pieejami PwC vietnē.