



# Lauziet dzimumu stereotipus, dodiet talantam iespēju

**Mācību palīg līdzeklis  
LAUZT DZIMUMU  
STEREOTIPUS –  
VEIDOT LABU UZŅĒMUMU  
Padomi un palīg līdzekļi  
gudriem vadītājiem**



Sagatavojis Starptautiskās Darba organizācijas (SDO) Starptautiskais Apmācību centrs sadarbībā ar Eiropas Tirdzniecības un rūpniecības kameru asociāciju (EUROCHAMBRES) līguma "Uzņēmumu izpratnes par dzimumu stereotipu apkarošanu palielināšana" ietvaros, ko uzdevusi veikt Eiropas Komisija, Nodarbinātības, sociālo lietu un vienlīdzīgu iespēju ģenerāldirektorāts.





# LAUZIET DZIMUMU STEREOTIPUS, DODIET TALANTAM IESPĒJU

Mācību palīglīdzeklis  
LAUZIET DZIMUMU STEREOTIPUS  
– VEIDOT LABU UZŅĒMUMU  
Padomi un palīglīdzekļi  
gudriem vadītājiem



Sagatavojis Starptautiskās Darba organizācijas (SDO) Starptautiskais Apmācību centrs sadarbībā ar Eiropas Tirdzniecības un rūpniecības kameru asociāciju (*EUROCHAMBRES*) līguma "Uzņēmumu izpratnes par dzimumu stereotipu apkarošanu palielināšana" ietvaros, ko uzdevusi veikt Eiropas Komisija, Nodarbinātības, sociālo lietu un vienlīdzīgu iespēju ģenerāldirektorāts.



Šo publikāciju atbalsta saskaņā ar Eiropas Kopienas Nodarbinātības un sociālās solidaritātes programmu 2007–2013. gadam, „PROGRESS”. Šo programmu pārziņā Eiropas Komisijas Nodarbinātības, sociālo lietu un iespēju vienlīdzības ĢD. Tā tika izveidota, lai finansiāli atbalstītu Eiropas Savienības mērķu īstenošanu nodarbinātības un sociālo lietu jomā, kā izklāstīts Sociālajā programmā, un tādējādi veicinātu Lisabonas stratēģijas mērķu sasniegšanu šajās jomās.

*Minētā septiņu gadu programma ir paredzēta visām ieinteresētajām personām, kas ES 27 dalībvalstīs, EBTA–EEZ valstīs un ES kandidātvalstīs var palīdzēt izstrādāt atbilstīgus un efektīvus darba un sociālo tiesību aktus, kā arī politikas virzienus.*

*Programmas PROGRESS misija ir stiprināt ES ieguldījumu, atbalstot dalībvalstu saistības un centienus izveidot vairāk un labākas darba vietas un veidot vienotāku sabiedrību. Tādēļ programma PROGRESS būs piemērota,*

- (1) analizējot PROGRESS politikas jomas un sniedzot ar politiku saistītus ieteikumus par to,
- (2) uzraugot ES tiesību aktu ieviešanu un politikas virzienu īstenošanu PROGRESS politikas jomās, kā arī sniedzot pārskatus par tām,
- (3) sekmējot darbību nodošanu, apgūšanu un atbalstu dalībvalstu vidū jautājumos par ES mērķiem un prioritātēm, un
- (4) paužot ieinteresēto personu un visas sabiedrības uzskatus.

*Plašāku informāciju skatīt:*

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

---

Šī publikācija izdota Eiropas Komisijas uzdevumā projekta „Uzņēmumu izpratnes par dzimumu stereotipu apkarošanu palielināšana” ietvaros, kuru īsteno Starptautiskās Darba Organizācijas Starptautiskais Apmācību centrs sadarbībā ar Eiropas Tirdzniecības un rūpniecības kameru asociāciju (EUROCHAMBRES).

*Šīs publikācijas saturs neatspoguļo Eiropas Komisijas nostāju vai viedokli. Ne Komisija, ne kāda cita persona, kas darbojas tās labā, nav atbildīga par šajā publikācijā esošās informācijas iespējamo izmantošanu.*

ISBN 978-92-9049-510-9

© Eiropas Kopiena, 2009

Pavairošana ir atļauta tikai ar norādi uz avotu.

Šis dokuments 14 eiropās valodās ir pieejams mājās lapā:  
<http://www.businessandgender.eu>

# SATURA RĀDĪTĀJS

<b>1. Ievads.....</b>	<b>5</b>
1.1. Mācību palīglīdzekļa „Lauzt dzimumu stereotipus – veidot labu uzņēmumu: padomi un palīglīdzekļi gudriem vadītājiem” mērķis un darbības joma .....	5
<b>2. Pašreizējā situācija: dzimumu līdztiesība un konkurētspēja .....</b>	<b>7</b>
2.1. Pašreizējā pasaules ekonomikas krīze: ietekme uz nodarbinātību un izaugsmi Eiropas valstīs, jo īpaši attiecībā uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (MVU).....	7
2.2. Tendences dzimumu segregācijā darba tirgū un dzimumu perspektīvas krīzes apstākļos .....	8
2.3. Eiropas Savienības reakcija uz krīzi: politikas instrumenti, kas atbalsta MVU; Mazās uzņēmējdarbības akts un citas Eiropas iniciatīvas .....	8
2.4. Iniciatīvu loma dzimumu perspektīvā: pozitīvas darbības veicināšana darba tirgū (īpaši pievēršoties MVU), lai atbalstītu nodarbinātību un konkurētspēju .....	10
<b>3. Padariet dzimumu līdztiesību par savas veiksmes stratēģiju: kā piesaistīt, noturēt un atbalstīt talantīgus darbiniekus uzņēmumā .....</b>	<b>11</b>
3.1. Pārskats – cilvēkresursu „īrisa zieds” dzimumu perspektīvā .....	11
3.2. Kā izmantot šo palīglīdzekli .....	13
3.2.1. PIENĒMŠANA DARBĀ .....	14
Jautājumi jūsu uzņēmumam .....	14
Daži pamatjēdzieni .....	14
Dzimumu perspektīva .....	15
3.2.1.1. Darbinieku atlase .....	16
a) piemēra izpēte: <i>darba sludinājums</i> .....	16
b) padomi turpmākam darbam .....	18
c) vadības instrumenti .....	20
d) labā prakse .....	22
3.2.1.2. Ievadišana un orientēšana darbā .....	23
a) piemēra izpēte: uzņēmuma vērtības .....	23
b) padomi turpmākam darbam .....	25
c) vadības instrumenti .....	26
d) labā prakse .....	28
3.2.2. NOTURĒŠANA DARBĀ .....	29
Jautājumi jūsu uzņēmumam .....	29
Daži pamatjēdzieni .....	29
Dzimumu perspektīva .....	30

3.2.2.1. Darba gaitas pārvaldība.....	31
a) piemēra izpēte: transportlīdzekļa vadītājs.....	31
b) padomi turpmākam darbam .....	34
c) vadības instrumenti .....	36
d) labā prakse.....	37
3.2.2.2. Darba samaksa un apstākļi .....	38
a) piemēra izpēte: ceļojumu aģentūra „Blue Skies” .....	38
b) padomi turpmākam darbam .....	40
c) vadības instrumenti .....	41
d) labā prakse.....	42
3.2.2.3. Darba un ģimenes/privātās dzīves saskaņošana .....	43
a) piemēra izpēte: tēva atvaļinājums .....	43
b) padomi turpmākam darbam .....	45
c) vadības instrumenti .....	47
d) labā prakse.....	49
3.2.2.4. Mācības un karjeras attīstība .....	50
a) piemēra izpēte: metinātāji.....	50
b) padomi turpmākam darbam .....	51
c) vadības instrumenti .....	54
d) labā prakse .....	56
3.2.3. Atbrīvošana no darba .....	57
Jautājumi jūsu uzņēmumam .....	57
Daži pamatjēdzieni.....	57
Dzimumu perspektīva .....	58
3.2.3.1. Konflikta risināšana un darbinieku attiecības .....	58
a) piemēra izpēte: konflikts.....	58
b) padomi turpmākam darbam .....	60
c) vadības instrumenti .....	61
d) labā prakse.....	63
3.2.3.2. Izejas stratēģija .....	64
a) piemēra izpēte: uzņēmuma pārstrukturēšana.....	64
b) padomi turpmākam darbam .....	65
c) vadības instrumenti .....	66
d) labā prakse.....	68
3.3. Dzimumu līdztiesības rīcības plāna MVU īstenošanas tabula .....	70
<b>4. TERMINU SKAIDROJUMS.....</b>	<b>73</b>
<b>PAPILDU BIBLIOGRĀFIJA UN ATSAUKSMES .....</b>	<b>76</b>

# PIRMĀ IEDAĻA. IEVADS

## 1.1.

### Mācību palīglīdzekļa „Lauzt dzimumu stereotipus – veidot labu uzņēmumu: padomi un palīglīdzekļi gudriem vadītājiem” mērķis un darbības joma

*Vīrieši un sievietes, kas atrodas īstajā vietā, ir atšķirīgi.*

Personāla efektīva un taisnīga pārvaldība un uzņēmuma organizācija, pamatojoties uz vērtībām, ir tie izšķirošie instrumenti, kas palielina MVU pievienoto vērtību, produktivitāti un konkurētspēju, kā arī palīdz risināt problēmas, ko rada pašreizējā ekonomikas krīze.

Mācību palīglīdzeklis „**Lauzt dzimumu stereotipus – veidot labu uzņēmumu: padomi un palīglīdzekļi gudriem vadītājiem**” (2009) piedāvā cilvēkresursu pārvaldības sistēmu, kurā iekļauta dzimumu perspektīva. Tajā ir analizēta uzņēmuma darbinieku pieņemšana darbā, noturēšana darbavietā un atbrīvošana no darba, īpaši pievēršoties dzimumu līdztiesības jautājumiem un stereotipu kaitīgajai ietekmei. Uzņēmumam piemēroti instrumenti, piemēru analīze, praktiski vingrinājumi, piemēri, kas raksturo labu un sliktu praksi, valsts, Eiropas Savienības un starptautiska līmeņa atsauksmes – tas viss veido konkrētu sistēmu, kā uzņēmumā īstenot „Dzimumu līdztiesības rīcības plānu”.

Ir pievienota īpaša iedaļa par ekonomikas krīzes sekām, lai atklātu piedāvāto palīglīdzekļu kontekstu. Talantu efektīva pārvaldība MVU bez dzimumu aizspriedumiem faktiski varētu dot papildu iespējas pārvarēt grūtos laikus uzņēmumā.

Šis palīglīdzeklis papildina lielāku mācību līdzekļu komplektu, ko veido:

- mācību palīglīdzeklis „**Lauziet dzimumu stereotipus, dodiet talantam iespēju. Izdevums MVU konsultantiem un cilvēkresursu vadītājiem**” (2008): pamatojums un argumenti, mācību līdzekļi un padomi cilvēkresursu jomā, kas informē par labumu, kādu rada dzimuma stereotipu pārvarēšana darbavietā;
- **pārskati** par dzimumu līdztiesības situāciju MVU visās Eiropas Savienības dalībvalstīs un divās EBTA valstīs (Islandē un Norvēģijā) ar statistikas datiem par sievietes un vīriešu stāvokli šo valstu darba tirgū jo īpaši MVU;
- **portāls** ([www.businessandgender.eu](http://www.businessandgender.eu)), kurā var apmainīties ar informāciju un resursiem visās oficiālajās Eiropas Savienības valodās, kā arī islandiešu un norvēģu valodā;
- **desmit video klipu** komplekts, kas ilustrē labo praksi Eiropas MVU.

Šie materiāli ietilpst integrētā metodē: to mērķi viens otru papildina, un tos var piemērot dažādi, ņemot vērā lietotāja intereses un vajadzības. Tie ir izstrādāti, lai palīdzētu speciālistiem, kuri nodarbojas ar kvalitātes un konkurētspējas uzlabošanu MVU, un proti:

- uzņēmumu „relejiem”, piemēram, privātu vai valsts uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbiniekiem, kuri sniedz konsultācijas, nodrošina atbalstu un rīko mācības MVU; cilvēkresursu ekspertiem un konsultantiem, pasniedzējiem un tehniskās apkopes darbiniekiem;

- MVU īpašniekiem vai darbiniekiem, kuri ir atbildīgi par cilvēkresursu pārvaldību, mācībām, kvalitāti, produktivitāti vai inovācijām.

Izmantojot šo palīg līdzekļu komplektu, lietotāji var noskaidrot, vai viņu stratēģijas, politikas, procesi un darbības uzņēmumos ir dzimumorientētas. Tie ilustrēs uz stereotipiem balstītas situācijas (Izdevums MVU konsultantiem un cilvēkresursu vadītājiem, 2008) un palīdzēs novērst šķēršļus, kas traucē talantīgām sievietēm un vīriešiem darbavietās (Palīg līdzeklis „Lauzt dzimumu stereotipus – veidot labu uzņēmumu: padomi un palīg līdzekļi gudriem vadītājiem”, 2009).

Šie materiāli, kas nav pieejami komerciālajā grāmatu tirgū, ir veidoti, balstoties uz praktisko pieredzi, kas iegūta divus gadus ilgās iniciatīvas īstenošanas laikā Eiropas valstīs. Tie ir pieejami vairākās Eiropas valodās<sup>1</sup>; tie ir testēti semināros visā Eiropā un balstās uz plašu starptautisku pieredzi.

Šis mācību līdzekļu komplekts ir izstrādāta saskaņā ar 2008. gada līgumu „Uzņēmumu izpratnes par dzimumu stereotipu apkarošanu palielināšana”, ko Eiropas Komisija 2009. gadā ir pagarinājusi, un to izstrādāja Starptautiskās Darba organizācijas Starptautiskais Apmācību centrs (SDO SAC) sadarbībā ar Eiropas Tirdzniecības un rūpniecības kameru asociāciju (*EUROCHAMBRES*).

---

<sup>1</sup> Sk.: <http://www.businessandgender.eu/en/products>.



## OTRĀ IEDAĻA.

# PAŠREIZĒJĀ SITUĀCIJA: DZIMUMU LĪDZTIESĪBA UN KONKURĒTSPĒJA

### 2.1.

## Pašreizējā pasaules ekonomikas krīze: ietekme uz nodarbinātību un izaugsmi Eiropas valstīs, jo īpaši attiecībā uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (MVU)

Pašreizējās ekonomikas krīzes mērogam nav bijis precedenta no Otrā pasaules kara. Globalizācija ir izplatījusi tās ietekmi tālu ārpus ASV mājokļu un kredītu sektoriem, radot pasaules mēroga krīzi pieprasījuma un nodarbinātības jomā.

Dati, kas apkopoti līdz 2009. gada maijam, liecina, ka bezdarbnieku skaits Eiropas Savienībā vēl arvien pieaug (pašlaik ievērojami pārsniedzot 20 miljonus), turpretim brīvo darbavietu skaits pēc sākotnējā satricinājuma turpina samazināties, un tagad tas ietekmē daudzas nozares<sup>2</sup>. Šādas tendences ir vērojamas visās dalībvalstīs, un tā nekad iepriekš nebija noticis.<sup>3</sup>

Nozares, kas orientējas uz eksportu, un būvniecība, jau ātri izjuta krīzes ietekmi. Finanšu nozari, apdrošināšanu, nekustamā īpašuma tirdzniecību, būvniecību un ražošanu krīze sākotnēji skāra vissmagāk. Šī ietekme attiecās uz dažāda lieluma uzņēmumiem. Laikā, kad plašsaziņas līdzekļi vairāk atspoguļoja lielo uzņēmumu nožēlojamo stāvokli, mikrouzņēmumi un mazie un vidējie uzņēmumi pārdzīvoja lielas grūtības, arī sakarā ar maksājumu kavēšanos par lielākajiem uzņēmumiem pārdotajām precēm un sniegtajiem pakalpojumiem<sup>4</sup>.

Turklāt pašlaik krīze izplatās arī pakalpojumu nozarēs, kurās darbojas daudzi mikrouzņēmumi (tostarp individuāli nodarbinātie), pašnodarbinātie un mazie ģimenes uzņēmumi.

Turklāt, lai arī nav viegli novērtēt krīzes ietekmi uz neoficiālo ekonomiku, jāatceras, ka tā pārstāv plašu tirgu un ir būtisks nodarbinātības avots pat rūpnieciski attīstītajās valstīs<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Eiropas Komisijas mēneša pārskats „Eiropas Savienības nodarbinātības situācija un sociālās perspektīvas”, 2009. gada jūnijs. – 3. lpp. Dati un statistika ir pieejama tīmekļa vietnēs: *Eurostat*: <http://ec.europa.eu/eurostat> Apskatīts: 2009. gada jūnijā; un ESAO portālā: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>3</sup> Turpat – 3. lpp.

<sup>4</sup> Pašreizējās krīzes laikā vairākas dalībvalstis ir sākušas risināt maksājumu kavējumu problēmu valsts līmenī. Pamatojoties uz 2009. gada aprīļa MUA (Mazās uzņēmējdarbības aktā) noteikto, Komisija piedāvāja jaunu politikas metodi, lai vērstu par labu situāciju maksājumu kavējumu jomā, un ierosināja būtiskas izmaiņas 2000. gada direktīvā par maksājumu kavējumiem: [http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late\\_payments/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm).

<sup>5</sup> Jautājumā par mikrouzņēmumiem un MVU skatīt: SDO, Ilgtspējīgu uzņēmumu programma, Mikrouzņēmumi, mazie un vidējie uzņēmumi un pasaules ekonomikas krīze – ietekme un politikas atbildes, 2009; tā ir pieejama portālā: <http://www.ilo.org/publns>.

## PAŠREIZĒJĀ SITUĀCIJA: DZIMUMU LĪDZTIESĪBA UN KONKURĒTSPĒJA

### 2.2.

## Tendences dzimumu segregācijā darba tirgū un dzimumu perspektīvas krīzes apstākļos

No pirmā acu uzmetiena, ka krīze ir smagāk skārusi vīriešus nekā sievietes galvenokārt tāpēc, ka vairāk ietekmētajās nozarēs (piemēram, būvniecībā un automobiļu ražošanā) vīrieši ir nodarbināti biežāk nekā sievietes. Patiesi bezprecedenta rezultāts ir tāds, ka vispārējais bezdarba rādītājs vīriešu vidū pārsniedz sieviešu bezdarba līmeni. Tomēr stāvoklis dažādās valstīs ir atšķirīgs, un iespaids uz sievietēm arī ir nopietns, jo pakalpojumu nozarēs, kurās sievietes ir biežāk nodarbinātas, bez šaubām arī ir izjūtamas krīzes sekas, bet brīvo darbavietu skaits pakalpojumu sfērā arvien samazinās<sup>6</sup>.

Turklāt sieviešu ir pārāk daudz nepilna laika darbavietās un tajās darbavietās, ko raksturo zems kvalifikācijas līmenis, mazs atalgojums un elastīgs darbalaiks, tāpēc šo jomu lejupslīdes radītais spiediens var daudz vairāk paaugstināt sieviešu nabadzības līmeni, kā arī radīt pasliktināšanos sociālajos „drošības tīklos”, kas saistīti ar sieviešu darbu<sup>7</sup>.

Iepriekš minētā tendence, ka plašsaziņas līdzekļi pievērš uzmanību galvenokārt lielajiem uzņēmumiem, izkropļo arī publicitāti, kas veltīta kredītu „burbuļa” plīšanas ietekmei attiecīgi uz vīriešiem un sievietēm, proti, daudzās lielajās nozarēs, kas ir nonākušas uzmanības centrā, dominē vīrieši, bet mazumtirdzniecības un pakalpojumu nozares, kurās vairāk strādā sievietes, ir izpelnījušās krietni mazāku uzmanību, neņemot vērā krīzes smago ietekmi uz sievietēm.

### 2.3.

## Eiropas Savienības reakcija uz krīzi: politikas instrumenti, kas atbalsta MVU; Mazās uzņēmējdarbības akts un citas Eiropas iniciatīvas

2008. gada jūnijā Eiropas Komisija pieņēma Mazās uzņēmējdarbības aktu (MUA) Eiropai, un tas atspoguļo Komisijas politisko gribu atzīt MVU centrālo lomu Eiropas Savienības ekonomikā. MUA ir desmit principu apkopojums, kuru mērķis ir virzīt koncepciju izstrādi un politiku ieviešanu Eiropas Savienības un valstu līmenī. Šiem principiem ir galvenā loma Eiropas Savienības palīdzības sniegšanā MVU, kurus skārusi lejupslīde. Mērķis ir uzlabot vispārējo attieksmi pret uzņēmējdarbību, iedibināt politikas izstrādē principu, ka „mazajam priekšroka”, un veicināt MVU izaugsmi. MUA arī uzsver to, cik svarīga ir sieviešu loma kā izaugsmes un atveseļošanās dzinēj spēkam, un veicina sieviešu uzņēmējdarbības attīstību.

Daļēji sniedzot Eiropas Savienības atbildi krīzei, Eiropas Padomes pavasara sesija un Nodarbinātības samits, kas maijā notika Prāgā, definēja trīs galvenās prioritātes:

<sup>6</sup> Šie dati ir aizgūti no analīzes par ekonomikas atveseļošanu un finanšu sistēmas reformu, ar kuru 2009. gada martā Eiropas Padomi un G20 valstu vadītājus iepazīstināja īpaši atlasītu prominentu sieviešu kārtas Eiropas ekonomistu un sociālo zinātņu pārstāvju grupa, kas tikās Briselē Eiropas Sieviešu zinātnieču platformas ([www.epws.org](http://www.epws.org)) aizbildnībā, lai analizētu pašreizējo krīzi no dzimuma perspektīvas.

<sup>7</sup> Eiropas Sieviešu lobijs, *Sievietes un ekonomikas krīze – iespēja aizstāvēt citādu pasaules skatījumu*, 2009, levdruksts, sk.: [http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DoCID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DoCID_sousmenu=)

## PAŠREIZĒJĀ SITUĀCIJA: DZIMUMU LĪDZTIESĪBA UN KONKURĒTSPĒJA

nodarbinātības saglabāšana, darbavietu radīšana un mobilitātes veicināšana. Pamatojoties uz to, Komisija 3. jūnijā piedāvāja „Kopīgas saistības attiecībā uz nodarbinātību”, lai sekmētu sadarbību šajās prioritārajās jomās starp Eiropas Savienību un dalībvalstīm, un starp Eiropas sociālajiem partneriem. Paredzētie pasākumi ietvēra 19 miljardus eiro ielānota finansējuma, lai palīdzētu cilvēkiem saglabāt darbavietas vai atrast jaunu darbu, padziļinot viņu prasmes, sekmējot uzņēmējdarbību un uzlabojot valstu nodarbinātības dienestu darbu Eiropas Sociālā fonda<sup>8</sup> sniegtā atbalsta ietvaros. Starp saistībām bija arī apņemšanās nodrošināt visā Eiropas Savienībā vismaz piecus miljonus mācekļu vietu jauniem cilvēkiem, kuri saskārušies ar bezdarbu; tāpat tika izstrādāta arī noteikta darba kārtība ar mērķi nodrošināt jaunajiem bezdarbniekiem mācību vai darba iespējas<sup>9</sup>.

Eiropas Savienības Komisija 2. jūlijā piedāvāja jaunu mikrofinansēšanas kredītlīniju. Tā ir piemērota mikrouzņēmumiem, kuri nodarbina mazāk nekā desmit cilvēku (un attiecas uz 91 % visu Eiropas uzņēmumu), kā arī cilvēkiem bez darba vai neaktīviem cilvēkiem, kuri meklē iespējas pašiem sevi nodarbināt, bet kuriem nav pieejami parastie banku pakalpojumi. Darbiniekiem, kuri ir zaudējuši darbu vai ir pakļauti riskam, bet tiecas izveidot paši savu uzņēmumu, būs labāka piekļuve naudas fondiem, un viņi saņems papildu atbalstu, piemēram, darbaudzināšanas vai mācību veidā. Maznodrošinātie cilvēki, tostarp jaunieši, kuri vēlas uzsākt vai tālāk attīstīt paši savu mazo uzņēmumu, arī saņems atbalstu kā garantijas un palīdzību uzņēmējdarbības plānu sagatavošanā<sup>10</sup>.

### **NODERĪGA EIROPAS POLITIKA, KAS PAREDZĒTA MVU**

#### **Mazās uzņēmējdarbības akts**

Principi un pasākumi, kas atvieglo dzīvi Eiropas MVU:

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm).

#### **Tiešsaistes palīgīdzeklis MVU finansēšanai**

Šā palīgīdzekļa mērķis ir iepazīstināt ar galvenajām Eiropas finansējuma programmām, kas pieejamas maziem un vidējiem uzņēmumiem (MVU), un tajā ir iekļauta īsa informācija par katru programmu, kā arī galvenie portāli:

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm)

#### **Eiropas Savienības finansējums MVU**

Lai palīdzētu MVU pieteikties uz Eiropas Savienības atbalsta finansējumu, sk.:

<http://www.access2finance.eu/>

Uzņēmumu Eiropas tīkls

Uzņēmējdarbības atbalsts un specializēts konsultatīvs portāls. MVU valstu koordinācijas centri dalībvalstīs:

[http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm)

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/news/news/article\\_7362\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_en.htm)

<sup>9</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>.

<sup>10</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes>. Kā liecina statistika, 99 % jaunizveidoto uzņēmumu Eiropā ir mikrouzņēmumi vai mazie uzņēmumi, un vienu trešo daļu šo uzņēmumu veido cilvēki, kuriem nav darba.

## 2.4.

**Iniciatīvu loma dzimumu perspektīvā:  
pozitīvas darbības veicināšana darba tirgū (īpaši  
pievēršoties MVU), lai atbalstītu nodarbinātību un  
konkurētspēju**

Šādas krīzes tradicionāli ietekmē sievietes, jo viņas galvenokārt strādā nedrošās darbavietās, viņām trūkst atbilstošas sociālās aizsardzības un viņas visbiežāk ļoti minimāli kontrolē ekonomikas un finanšu resursus. Tāpēc politikas līmeņa atbildei uz krīzi ir jābūt pietiekami „dzimumjutīgai”, lai nodrošinātu, ka visur, kur tiek veikti kādi remdējoši pasākumi, radot jaunas darbavietas un ieguldot sociālajā infrastruktūrā, sievietes gūst no tiem vismaz tādu pašu labumu kā vīrieši<sup>11</sup>.

2009. gada Eiropas ziņojums par sieviešu un vīriešu līdztiesību atgādina, ka, lai gan lejupslīde ir krietni mainījusi esošo stāvokli, ir svarīgi turpināt nostiprināt dzimumu politiku, lai novērstu risku, ka tiks zaudēts pēdējās desmitgadēs rūpīgā un kopīgā darbā panāktais progress, kas ir uzlabojis sieviešu stāvokli un tiesības, tādējādi palīdzot likt pamatus ekonomikas un sociālajai attīstībai. Nav jāpārspīlē minētā progresa lielums, un krīze palīdz pilnā mērā atklāt jau pastāvējušo nevienlīdzību starp sievietēm un vīriešiem, kas ekonomikas uzplaukuma apstākļos bija mazāk pamanāma. Un, kaut arī valstu un Eiropas atveseļošanas plāni akcentē sociālo modeļu vērtību, tie paliek neitrāli dzimuma jautājumos. Tāpēc atveseļošanas pasākumu ietekme uz atsevišķiem dzimumiem ir stingri jāuzrauga, lai nodrošinātu, ka netiek apdraudēti nesenā progresa sniegtie labumi un tiek pienācīgi apmierināti gan sieviešu, gan vīriešu centieni un vajadzības<sup>12,13</sup>.

Tādā pašā mērā arī ieguldījumiem sabiedrisko pakalpojumu sniegšanā un cilvēku attīstībā ir jābūt prioritāriem, lai atvieglotu krīzes slogu iedzīvotāju vissmagāk skartajām grupām un sagatavotu pamatu labākai nākotnei. Jo īpaši detalizēti ir jāizvērtē ietekme, ko nodokļu samazināšana atstāj uz sociālajiem dienestiem, veselības aizsardzību un izglītību, lai atklātu, kā tā iespaido sievietes un bērnus, jo sieviešu nabadzība īpaši smagi ietekmē bērnu labklājību un sabiedrības demogrāfisko attīstību.

Informētība dzimumu jautājumos ietekmē krīzes vispārējo izpratni un sekmē atbilstošus tās mazināšanas pasākumus, bet krīze var arī uzlabot reakciju uz nākotnes krīzēm (aprūpe, pārtika, klimats, enerģija) un veicināt ekonomikas atdzimšanu līdzsvarotā veidā gan attiecībā uz dzimumu, gan vispārīgi.

**Sociālajiem partneriem, uzņēmēju pārstāvības organizācijām, sievietēm, kuras bieži ieņem vadošos amatus cilvēkresursu jomā, un sieviešu organizācijām – visām ir izšķiroša loma šajā procesā, kas norisinās mikrouzņēmumos un MVU. Tā ir unikāla iespēja, kuru nedrīkst palaist garām.**

<sup>11</sup> Ša Cukana (*Sha Zukang*) kunga, ģenerālsēkretāra vietnieka ekonomikas un sociālo lietu jomā, ziņojums Komisijas par sieviešu stāvokli piecdesmit trešajā sesijā, Ņujorkā, 2009. gada 2. martā.

<sup>12</sup> Eiropas Sieviešu lobijs, Sievietes un ekonomikas krīze – iespēja aizstāvēt citādu pasaules skatījumu, 2009: [http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=).

<sup>13</sup> Marks Smits (*Mark Smith*), Dzimumu līdztiesība un recesija – analītiskas piezīmes. – *Grenoble Ecole de Management – EGGE* (Eiropas Komisijas Ekspertu tīkls nodarbinātības un dzimumu līdztiesības jautājumos). – 2009. gada maijs: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes>. – 2. lpp.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

## TREŠĀ IEDAĻA. PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:

### Kā piesaistīt, noturēt un atbalstīt talantīgus darbiniekus uzņēmumā

#### 3.1.

#### Pārskats – cilvēkresursu „īrisa zieds” dzimumu perspektīvā

Šis palīglīdzeklis ir izstrādāts, lai palīdzētu jums izvērtēt savu praksi un varbūt pat noskaidrot, kādi pasākumi palīdzēs novērst jūsu esošo vai nākošo darbinieku talanta izniekošanu.

Ikvienā uzņēmumā darbojas cilvēkresursu pārvaldības dabisks dzīves cikls. Sākuma punkts ir **pieņemšana darbā**, pēc tam – **noturēšana darbā** un visbeidzot notiek **atbrīvošana no darba**. Ar šādiem virsrakstiem ir izveidotas atsevišķas apakšiedaļas, kas apskata galvenos aspektus darba devēju un darbinieku attiecībās.

Piemēram, **darbā pieņemšanas** apakšiedaļā ietilpst arī jauno darbinieku *ievadīšana darbā* un to darbinieku *orientēšana*, kuriem ir uzdoti jauni pienākumi. Svarīga ir īstās personas piesaistīšana darbavietai un jūsu uzņēmumam.

Pasākumi, kas nepieciešami, lai **noturētu** labus cilvēkus, kopumā iedalās četrās apakšiedaļās:

- *darba gaitas pārvaldība;*
- *darba samaksa un apstākļi;*
- *darba un ģimenes/privātās dzīves saskaņošana;*
- *mācības un karjeras attīstība*

Cilvēki **aiziet no darba** visdažādāko personisko iemeslu dēļ – pensionēšanās, veselības apsvērumu, atgriešanās mācību iestādēs – vai organizatorisku iemeslu dēļ, piemēram, uzņēmuma samazināšanās, štatu samazināšana, pienākumu neizpilde vai amata pārkāpumi. Kad viņi aiziet, vai jūs noskaidrojat kāpēc? Pat tad, ja šā aiziešana nav vēlama, vai viņi izjūt, ka esat izdarījis viņu labā visu iespējamo?

Mēs šos ciklus raksturojam kā īrisa ziedu. Centrā mēs liekam dzimumu līdztiesību. Šajā dokumentā mēs raugāties uz darba devēju un darbinieku attiecību dzīves ciklu caur **dzimuma objektivu** un ar tā starpniecību izvērtējam visas darbības.

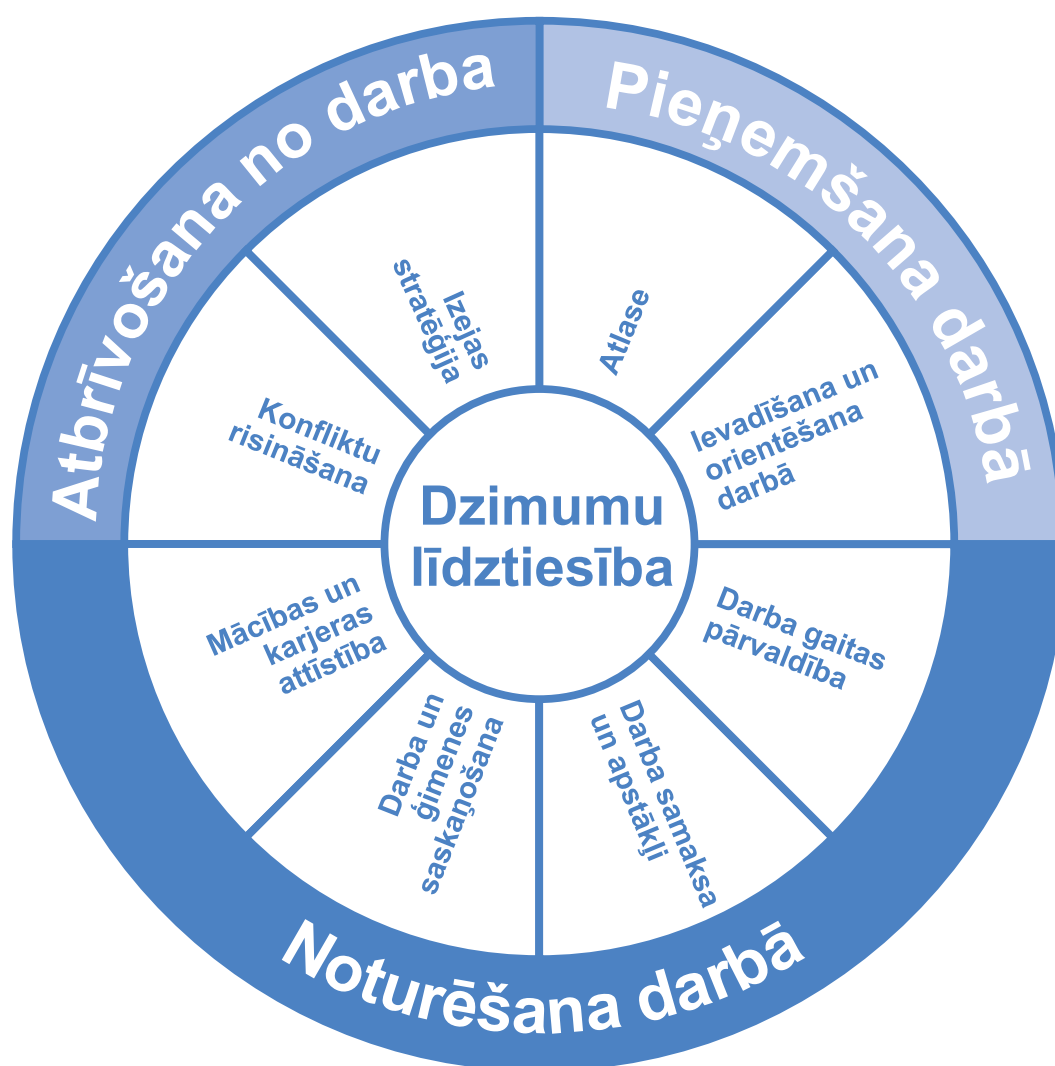
*„Dzimumu stereotipi ir vispārinājumi par to, kas tiek gaidīts no vīriešiem un sievietēm noteiktā sociālajā kontekstā. Tie ir pārāk vienkāršoti priekšstati par atšķirībām starp sievietēm un vīriešiem, viņu prasmēm, psiholoģisko attieksmi, ambīcijām un uzvedību. Spriedumi, kas balstīti uz šiem vispārinājumiem, sākotnēji var parādīties, lai palīdzētu taupīt laiku un enerģiju. Patiesībā tie neietver individuālu cilvēku raksturīgo iezīmi un*

**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

*spēju bagātību. Eiropas Savienība ir noteikusi, ka dzimumu stereotipu neatlaidība ir galvenais dzimumu līdzsvara trūkuma un darba tirgus neefektivitātes cēlonis.”<sup>14</sup>*

Mēs jūs aicinām padomāt par savu uzņēmumu un attiecībām ar darbiniekiem, ievērojot dzimuma perspektīvu: izvērtējot tās daudzās darbības, ko esat veicis, vai esat pārliecināts, ka esat pieņēmis darbā un noturējis labākos cilvēkus? Vai varbūt jūs atklāsiet novecojušu praksi un attieksmi, kas kavē izpausties un darboties talantīgam darbiniekam?

### Cilvēkresursu īrisa zieds



<sup>14</sup> Marks Smits (*Mark Smith*), Dzimumu līdztiesība un recesija – analītiskas piezīmes. – *Grenoble Ecole de Management – EGGE* (Eiropas Komisijas Ekspertu tīkls nodarbinātības un dzimumu līdztiesības jautājumos). – 2009. gada maijs:  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes>. – 2. lpp.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

### 3.2. Kā izmantot šo palīglīdzekli

Cilvēkresursu īriss veido šā mācību palīglīdzekļa trešās iedaļas struktūru. Ir trīs galvenie faktori:

- atlase/darbā pieņemšana;
- noturēšana darbā;
- atbrīvošana no darba.

Katrā iedaļā ir vairākas apakšiedaļas, un proti:

iedaļas	Pieņemšana darbā	Noturēšana darbā	Atbrīvošana no darba
<b>Apakšiedaļas</b>	Atlase Ievadīšana un orientēšana darbā	Darba gaitas pārvaldība Darba samaksa un apstākļi Darba un ģimenes/privātās dzīves saskaņošana Mācības un karjeras attīstība	Konfliktu risināšana un darbinieku attiecības Izejas stratēģija

#### Vispirms

Izlasiet trīs iedaļas un atbilstošās apakšiedaļas un pēc tam, lai jūs varētu izprast, kā tās piemērot:

- padomājiet par „jautājumiem jūsu uzņēmumam”;
- pārliecinieties, ka izprotat galvenos jēdzienus.

#### Pēc tam

Attiecībā uz katru apakšiedaļu:

- a) izlasiet piemēru analīzi;
- b) izpildiet praktiskos vingrinājumus, atceroties „padomus turpmākam darbam”;
- c) iepazīstieties ar piedāvātajiem instrumentiem vai piemēriem;
- d) analizējiet labo un sliktu praksi.

#### Tad

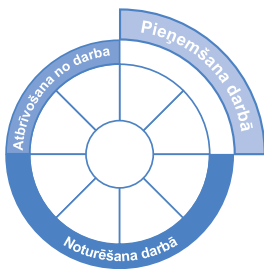
Izmantojiet tabulu, kas paredzēta Dzimumu līdztiesības rīcības plāna īstenošanai MVU (sk. 3.3. punktu), lai attiecīgo apakšiedaļu kontekstā identificētu, ko jūs jau darāt un kas jūsu uzņēmumā ir jāievieš:

- ko iespējams pilnveidot, salīdzinot ar esošo stāvokli?
- kas pietrūkst un kas ir jāievieš?

#### Citi instrumenti

Pamatojoties uz piemēriem, praktiskajiem vingrinājumiem, labo un sliktu praksi, atbalsta instrumentiem u. c.: i) izskaidrojiet, kā varētu lauzt dzimumu stereotipus, lai jūsu uzņēmums gūtu no tā labumu, un ii) īstenojiet Dzimumu līdztiesības rīcības plānu savā MVU!

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1. PIEŅEMŠANA DARBĀ

#### Jautājumi jūsu uzņēmumam

- Vai jūsu uzņēmums ir gatavs pieņemt darbiniekus darbā pēc nopelniem?
- Vai sievietes ir pārstāvētas jūsu pārvaldes struktūrā?
- Kad jūsu uzņēmums pieņem darbā jaunu darbinieku, vai jūs nodrošināt viņam/viņai vienādu darbā ievadīšanas procedūru („netendenciozus” darba noteikumus, tiesības, darba apstākļus u. c.) neatkarīgi no dzimuma?
- Kad darbinieks maina savu lomu jūsu uzņēmumā, vai jūs dodat viņam/viņai vienādus norādījumus jaunajā amatā?

#### Daži pamatjēdzieni

**Darbā pieņemšana/atlase** ir process, kurā kvalificētus cilvēkus atlasa brīvajai darbavietai. Dažkārt nepieciešamo procedūru veikšanu var uzņemties vadītāji vai administratori. Citreiz uzņēmums vērsas pēc palīdzības pie ārējiem profesionāliem darbinieku atlases speciālistiem vai aģentūrām. Darbā pieņemšanas pakāpes var būt – informācijas apkopošana, brīvās vakances izsludināšana, kandidātu sijāšana, atlase, testēšana vai intervijas.

**Ievadīšana un orientēšana darbā** ir darbinieku iepazīstināšana ar organizāciju un tās darba vidi, kā arī viņu iedzīvošanās uzņēmumā. Tajā ietilpst darba devēja un darbinieka tiesības un nodarbināšanas noteikumi. Ievadīšanas programmā ir jāparedz arī visa veida tiesiskās un atbilstības prasības attiecībā uz konkrēto amatu vai amatiem, informēšana par veselības aizsardzības un darba drošības jautājumiem, un tai ir jāļauj jauniesācējiem ātri un sekmīgi integrēties darba kolektīvā. Orientēšana attiecas uz **iekšējo** personāla kustību, un tā dod iespēju attiecīgajiem darbiniekiem izprast savu jauno lomu un uzzināt par iespējamo atbalstu.



PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

## Dzimumu perspektīva

**Īstās personas (sievietes vai vīrieša) pieņemšana darbā un atlase konkrētam amatam:** strukturēta metode, kas palīdz izvairīties no izmaksām, ko rada: *i) neatbilstošas personas nolīgšana, pārmērīgi ieguldījumi mācībās, ilgstoši zema produktivitāte, iespējama atbrīvošana no darba un jauns darbā pieņemšanas process; ii) nejauši piemērota diskriminējoša darbā pieņemšanas prakse, kas ir pretrunā līdztiesības tiesību aktiem un rada tiesāšanās risku*<sup>15</sup>. Strukturēta dzimumjutīga procedūra sekmē vienādu iespēju nodrošināšanu sieviešu un vīriešu kārtas kandidātiem, ievērojot diskriminācijas novēršanas tiesību aktus (darba devējiem ir jāņem vērā Eiropas Savienības 2000. gada 27. novembra Nodarbinātības vienlīdzības direktīva 2000/78/EK – Oficiālais Vēstnesis, L 303, 02.12.2000. – 0016.–0022. lpp.<sup>16</sup>, kuru iedvesmojusi SDO 1958. gada Konvencija Nr. 111 par diskrimināciju nodarbinātības un profesionālās darbības jomā<sup>17</sup>), un palīdz uzņēmumiem izvairīties no iepriekš minētajām izmaksām.

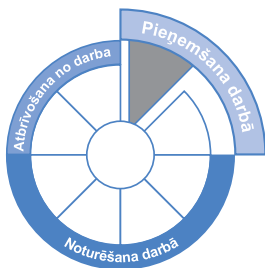
**Vienāda attieksme pret dzimumiem, rīkojot ievadīšanu un orientēšanu darbā:** uzņēmuma iekšējā politika var garantēt jaunajiem vīriešu un sieviešu kārtas darbiniekiem, ka tiks nodrošināti atbilstoši ievadīšanas pasākumi un vienāda piekļuve informācijai par darbinieku tiesībām un darba apstākļiem, bet orientēšanas laikā notiks darbinieka līdztiesīga iekšējā pārcelšana. Ievadīšana darbā ir arī tas brīdis, kad ir jāpārlicinās, ka organizācijas kopīgās vērtības – piemēram, vienādu iespēju un individuālā talanta respektēšana – tiek saprotami izskaidrotas jaunajiem darbiniekiem un atgādinātas esošajiem darbiniekiem.

<sup>15</sup> Papildu par šo tēmu sk. izdevumu „Lauziet dzimumu stereotipus, dodiet talantam iespēju. Izdevums MVU konsultantiem un cilvēkresursu vadītājiem”, Eiropas Komisija, 2008 (43. – 46. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>.

<sup>16</sup> Papildu informāciju sk.: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>.

<sup>17</sup> Marks Smits (*Mark Smith*), Dzimumu līdztiesība un recesija – analītiskas piezīmes. – *Grenoble Ecole de Management – EGGE* (Eiropas Komisijas Ekspertu tīkls nodarbinātības un dzimumu līdztiesības jautājumos). – 2009. gada maijs: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes>. – 2. lpp.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.1. Pieņemšana darbā DARBINIEKU ATLASE

#### a) piemēra izpēte: *darba sludinājums*

#### Pieņemot darbā un veicot atlasī, mācieties no citu kļūdām

##### **VAKANCE: vecākais klīniskais zinātniskais līdzstrādnieks**

Privāts pētniecības institūts meklē vecāko klīnisko zinātnisko līdzstrādnieku ar nevainojamu reputāciju. Mūsu klienti ir lieli un vidējie farmācijas uzņēmumi, tāpēc institūts darbojas pēc matricas struktūras, un tas dod iespēju darboties visos uzņēmējdarbības līmeņos. Institūtam ir stingrs darba grafiks un augsta līmeņa kompetence. Šis amats būtu ideāli piemērots zinošam vecākajam klīniskajam zinātniskajam līdzstrādniekam ar vismaz trīs gadu pieredzi un spēju strādāt patstāvīgi, ar minimālu uzraudzību, sadarbojoties ar cilvēkiem visos līmeņos.

Jūs patstāvīgi veiksiet savus izmēģinājumus un organizēsiet sadarbību ar līdzstrādniekiem. Nodaļas vadītājs sniegs jums nepieciešamo atbalstu, bet, iegūstot zināmu pieredzi, jums tiks dota arī iespēja sagatavot un konsultēt jaunus darbiniekus. Jūsu atbildībā būs budžeta un laika grafika ievērošana, kā arī visu galveno starpposma uzdevumu izpilde.

##### **Kvalifikācija un pieredze**

- zinātniskais grāds vai līdzvērtīga pieredze dabaszinātnēs vai medicīnā un trīs gadus ilga pieredze klīniskā zinātniskā līdzstrādnieka amatā;
- projekta vadības iemaņas, tostarp budžeta un laika grafika jautājumos, un prasme sasniegt gala rezultātu;
- izcilas rakstveida un mutvārdu izteiksmes iemaņas;
- izcils līdera potenciāls;
- motivācija un novatoriskas prasmes.

##### **Ieguvumi**

- iespēja sadarboties ar lieliem farmācijas uzņēmumiem un kļūt par draudzīgas klīnisko pētījumu grupas dalībnieku;
- darbs ar vismodernākajiem medikamentiem konkrētās terapijas jomās;
- sadarbība ar visiem organizācijas līmeņiem;
- papildu projekti, lai noslīpētu tehniskās un projektu darba prasmes;
- lieliski darba apstākļi, tostarp iekšējā virtuve, autostāvvietas un daudzveidīgs sociālais nodrošinājums;
- pastāvīgs darbs, strādājot tieši klienta labā, un konkurētspējīgs atalgojums

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

### Faktiskā situācija

#### Atlases process

Institūts saņēma CV un motivācijas vēstules šim amatam no četrām sievietēm un 16 vīriešiem. Divpadsmit atbilda prasībām: astoņi vīrieši un visas četras sievietes. Personāla daļas vadītājs rīkoja sākotnējas telefoniskas intervijas tikai ar četriem kandidātiem, tie visi bija vīrieši, un no tiem viņš divus uzaicināja uz personisku interviju.

Visbeidzot, Braina kungs sāka strādāt par jauno vecāko klīnisko zinātnisko līdzstrādnieku. Viņa bijusī kolēģe Steptona kundze arī bija pieteikusies uz šo amatu, minot daudzas labākas atsauksmes par kvalifikāciju. Viņiem bija paralēlas karjeras, līdzvērtīgi zinātniskie grādi un līdzīga pieredze. Steptona kundze aizrakstīja institūtam, jautājot, kāpēc ar viņu neviens nesazinājās. Atbildes nebija.

### Punkti, kas jāņem vērā/jāapspriež

#### Apspriešanās grupā

Attiecībā uz amata aprakstu:

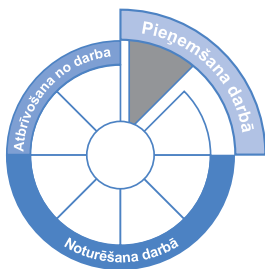
- vai tas ir sagatavots dzimumjutīgā veidā?
- vai nepieciešamās prasmes un attieksmes ir skaidras un saprotamas?
- vai tajā ir kādi elementi, kurus var saistīt ar vienu vai otru dzimumu?

Attiecībā uz atlases procesu:

- kurš pieņēma lēmumus?
- kādi bija atlases kritēriji? Cik daudzi paņēmieni (piemēram, autobiogrāfijas analīze, intervijas, atsauksmju pārbaudes u. c.) tika lietoti?
- kāpēc sievietes netika uzaicinātas?

#### **Miniet, kas nebija pareizi**

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.1. Pieņemšana darbā DARBINIEKU ATLASE

#### b) padomi turpmākam darbam

#### Labā darba sludinājuma paraugs

##### **VAKANCE: vecākais klīniskais zinātniskais līdzstrādnieks**

##### **Darba apraksts (kopsavilkums)**

Piemērotiem kandidātiem nepieciešama klīnisko pētījumu pieredze farmācijas jomā, kā arī vadītāja un saskarsmes spējas.

##### **Darba devējs**

Privāts pētniecības institūts strādā lieliem un vidējiem farmācijas uzņēmumiem, tas darbojas pēc matricēs struktūras, dodot iespēju strādāt visos uzņēmējdarbības līmeņos. Institūtam ir stingrs darba grafiks un augsta līmeņa kompetence. Institūts piedāvā lielisku darba vidi, elastīgu darba organizāciju un augstu personisko atbildību. Kā organizācija, kurā mācās un dalās ar zināšanām, institūts veicina un piedāvā saviem darbiniekiem lieliskas iespējas pastāvīgai profesionālai izaugsmei. Institūtam ir ģimenes atbalsta struktūras.

##### **Galvenie pienākumi**

Izvēlētais kandidāts būs pakļauts attiecīgās nodaļas vadītājam, un viņa atbildībā būs šādi pienākumi:

- patstāvīgi veikt izmēģinājumus un organizēt sadarbību ar līdzstrādniekiem;
- nodaļas vadītājs sniegs nepieciešamo atbalstu, bet, iegūstot zināmu pieredzi, darbiniekam tiks dota arī iespēja sagatavot un konsultēt jaunus darbiniekus;
- darbinieka atbildībā būs budžeta un laika grafika ievērošana, kā arī visu galveno starpposma uzdevumu izpilde.

##### **Atlases kritēriji**

- Zinātniskais grāds vai līdzvērtīga pieredze dabaszinātnēs vai medicīnā.
- Vismaz trīs gadu pieredze klīniskā zinātniskā līdzstrādnieka darbā.

Vajadzīgās prasmes:

- projekta vadības iemaņas, tostarp budžeta un laika grafika jautājumos, un prasme sasniegt gala rezultātu;
- izcilas rakstveida un mutvārdu izteiksmes iemaņas;
- izcils līdera īpašības;
- motivācija un novatoriskas prasmes;
- spēja strādāt patstāvīgi ar ierobežotu uzraudzību un sadarboties visos līmeņos.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

### leguvumi

- Iespēja sadarboties ar lieliem farmācijas uzņēmumiem un kļūt par draudzīgas klīnisko pētījumu grupas dalībnieku.
- Darbs ar vismodernākajiem medikamentiem konkrētās terapijas jomās.
- Sadarbība ar visiem organizācijas līmeņiem.
- Papildu projekti, lai noslīpētu tehniskās un projektu darba prasmes.
- Pastāvīgs darbs, strādājot tieši klienta labā, un konkurētspējīgs atalgojums.
- Lieliski darba apstākļi, tostarp iekšējā virtuve, bērnodārzs, autostāvvietā un daudzveidīgs sociālais nodrošinājums.

### Atbilstības kritēriji

Lai pretendētus atzītu par atbilstošiem, viņiem jāatbilst šādām prasībām:

- ir visas pilsoņu tiesības;
- ir izpildījuši visas saistības, kas tiesību aktos noteiktas attiecībā uz militāro dienestu;
- ir izglītības līmenis, kas atbilst pabeigtām vismaz četrus gadu universitātes studijām, ko apliecina ar diplomu, un vēl vismaz desmit gadi attiecīga profesionālā pieredze.

Pirms darba līguma parakstīšanas izvēlētajam kandidātam tiks lūgts iesniegt visu attiecīgo dokumentu oriģinālus vai apliecinātas kopijas, kas pierāda viņa/viņas atbilstību, tostarp izrakstu no valsts policijas reģistra.

Institūts kā darba devējs nodrošina vienādas iespējas un aicina pieteikties visus kvalificētos kandidātus.

## Atlases „analīze” dzimumu perspektīvā

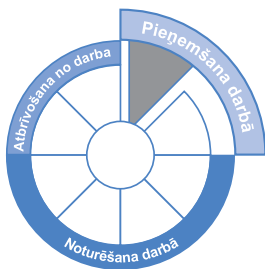
**Īsto personu (sieviešu vai vīriešu) nolīgšana ir panākumu atslēga,  
lai uzņēmums sekmīgi darbotos, kļūdas var maksāt ļoti dārgi!**

**Turpmāk minētas dažas no visbiežāk sastopamajām kļūdām darbinieku salīgšanā:**

1. paļaušanās tikai uz intervijām – neapzināti pieņēmumi (dzimuma stereotipi) var būtiski ietekmēt jūsu analīzi;
2. salīdzināšana ar zināmiem un veiksmīgiem cilvēkiem (tostarp sevi) kā modeļiem, jo arī tādā gadījumā dzimumam var būt liela nozīme;
3. pārāk daudzu vai nepārbaudāmu vērtēšanas kritēriju izmantošana;
4. „personības”, nevis kompetences vērtēšana – arī šādā gadījumā zināmu ietekmi atstāj neapzinātie dzimuma stereotipi;
5. atsauksmju nepārbaudīšana.

Darbā pieņemšanas procesam ir tiesiskas sekas. Darbā pieņemšanas kārtības izstrādei ir nepieciešama nepārprotami noteikta dzimumjutīga procedūra, sākot no profila definēšanas līdz galīgajai intervijai, un lēmumi ir jāpieņem, pamatojoties uz atzītiem, pārskatāmiem un nediskriminējošiem kritērijiem.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.1. Pieņemšana darbā DARBINIEKU ATLASE

#### c) vadības instrumenti

Kā var pārliecināties, ka veiksmīgā kandidāta izvēli ir noteikušas profesionālās īpašības, nevis attiecīgās personas dzimums?

#### „Jā” un „nē” kontrolsaraksts

##### 1. Izveidojiet strukturētu un pārskatāmu procesu bez dzimuma aizspriedumiem

Daudzus cilvēkus pieņem darbā ar neoficiālu avotu, kopēju paziņu un ieteikumu palīdzību, vai arī īpaši lūdzot kādu pieteikties. *Strukturēta metode palīdz uzņēmumiem atlasīt darbam vispiemērotāko personu, ņemot vērā nopelnus, un dod iespēju lēmuma pieņēmējam skaidri paskaidrot savu izvēli*<sup>18</sup>.

- Centieties nepaļauties uz neoficiāliem tīkliem, tiem ir tendence „uzpūst” viena dzimuma proporciju darbinieku vidū.
- Aplieciniet, ka procesi ir taisnīgi pret abiem dzimumiem, pārskatāmi un strukturēti, vispusīgi pārbaudīti attiecībā uz kvalitāti un objektivitāti.
- Pārliecinieties, ka visas iesaistītās personas pietiekami labi pārzina dzimuma jautājumus un tiesību aktus, kas vērsti pret diskrimināciju, un ievēro uzņēmuma darbā pieņemšanas politiku.

##### 2. Uzrakstiet objektīvu amata aprakstu bez dzimuma aizspriedumiem

Bieži vien, gatavojot amata aprakstus, atklājas dažādi aizspriedumi un iepriekš izveidojušies priekšstati par dzimuma jautājumiem. Amata aprakstiem būtu jāpamatojas uz pašreizējām vai nākotnes prasībām, tā vietā lai tos ierasti pārkopētu no iepriekšējiem aprakstiem.

- Izveidojiet nepārprotamu un pārdomātu prasību sarakstu, izvairoties no dzimuma stereotipiem un pirmajā vietā liekot talantu.
- Nelietojiet formulējumus, ko saista ar vienu dzimumu. Darbinieka profilā nevajadzētu iekļaut vārdus, kurus kā stereotipu saista ar vīriešu vai sieviešu izturēšanos.
- Ja jūs viens pats esat atbildīgs par darbā pieņemšanu, apspriedieties ar kādu – varbūt ar pretējā dzimuma pārstāvi, lai saņemtu palīdzību amata apraksta sagatavošanā un uzklusītu kritiskus jautājumus.
- Neizvirziet nevajadzīgas un nemotivētas prasības, kas tieši vai netieši diskriminē kādu dzimumu (piemēram, ja norādīsiet, ka nepieciešams gados jauns darbinieks, tas var izslēgt sievietes kārtas kandidātu piedalīšanos, kuras meklē jaunu darbu pēc bērna dzemdēšanas).

<sup>18</sup> No izdevuma „Lauziet dzimumu stereotipus, dodiet talantam iespēju. Izdevums MVU konsultantiem un cilvēkresursu vadītājiem”, Eiropas Komisija, 2008 (44. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>.

### PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

- Pārdomājiet izteicienus, sludinājuma noformējumu un iespaidu, ko radīs pievienotie attēli. Amata aprakstā nedrīkst lietot diskriminējošus elementus (piemēram, attēlus, kuros redzami tikai vīrieši vai sievietes).

#### 3. Izveidojiet atlases komisiju, kurā vienādi pārstāvēti abi dzimumi

- Izveidojiet tādu darbā pieņemšanas grupu, kurā ir pārstāvēti gan vīrieši, gan sievietes, lai nodrošinātu, ka pretendentu kvalifikāciju patiešām novērtē, pamatojoties uz amata aprakstu.
- Iesaistiet sievietes un vīriešus no dažādām nodaļām, lai viņi sadarbojas ar jauno darbinieku, palīdzot tam iejusties, un veido labvēlīgu vidi.
- Pārliecinieties, ka iesaistītās personas pietiekami labi pārzina dzimuma jautājumus un tiesību aktus, kas vērsti pret diskrimināciju

#### 4. Nodrošiniet, ka intervijas norit bez dzimuma aizspriedumiem

Atlases process sākas, kad kandidāti piesakās, lai uzzinātu kaut ko vairāk par brīvo darbvietu.

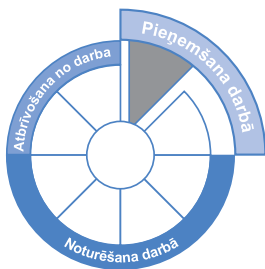
- Nodrošiniet vienādu attieksmi pret abiem dzimumiem un nepieļaujiet neatbilstošu jautājumu uzdošanu.
- Aizspriedumi atklājas mūsu komunikācijā ar citiem. Lai paaugstinātu darbinieku atlases speciālistu pašapziņu, ierakstiet intervijas un vēlāk tās analizējiet, vislabāk kopā ar kādu citu intervētāju, ja iespējams, pretējā dzimuma pārstāvi. Vai jautājumi ir neitrāli un bez personiskiem uzskatiem vai aizspriedumiem?
- Iesaistiet gan sievietes, gan vīriešus kārtas intervētājus.
- Aiciniet uz intervijām gan vīriešus, gan sievietes, un uzdodiet vienādus jautājumus.
- Jautājumi par dzimumu, reliģiju, ģimenes dzīvi, vecumu un veselības stāvokli ir pieļaujami kā pamatojums, ja rodas strīdīga situācija.

#### 5. Vienāda attieksme pret dzimumiem vērtēšanas un atlases laikā

Pieteikumu pirmās sijašanas laikā dokumentos vajadzētu aizklāt informāciju par vārdu, dzimumu, vecumu un citiem jautājumiem, kas neattiecas uz konkrēto amatu. Pieņēmumi, kas neattiecas uz darbu, ietekmē spriedumu vairāk nekā faktiskā situācija.

- Kritiski novērtējiet savu spēju izvērtēt, kurš pretendents labāks.
- Ja izmantojat testus un citus atlases instrumentus, pārbaudiet, kā tie ir sagatavoti un kādām vajadzībām, kādas ir tiesību normas, uz ko tie pamatojas, un cik dziļi tie atspoguļo abu dzimumu pārstāvju pieredzi un kvalifikāciju. Vai kādos dokumentētos rezultātos ir vērojama saistība ar dzimumu? Ja šaubāties, lietojiet vēl kādu papildu metodi, lai pārbaudītu kandidātu piemērotību.
- Vai vīriešu un sieviešu pienākumi mājās un ģimenē tiek izvērtēti vienādi? Atcerieties, ka likums aizliedz noraidīt sievietes kārtas pretendentes sakarā ar grūtniecību vai mātes statusu; darba devēji, kuri tā dara, riskē ar tiesu darbiem.
- Lūdzot atsauksmes, atcerieties, ka sievietēm un vīriešiem ir jājautā vieni un tie paši jautājumi. Labu galīgās atlases modeli raksturo vienāds sieviešu un vīriešu skaits.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.1. Pieņemšana darbā DARBINIEKU ATLASE

#### d) labā prakse

#### „Taxi Nurx Ltd.” – LATVIJA<sup>19</sup>

**Šis piemērs raksturo, kā darbā pieņemšanas politika bez dzimuma aizspriedumiem var uzlabot uzņēmuma produktivitāti.**

Latvijas uzņēmējs Normunds Nurks rada iespēju izveidot sieviešu kārtas taksometru vadītāju uzņēmumu Latvijas taksometru nozarē, kurā dominē vīrieši. Pašlaik viņš ir uzņēmuma „Lady Taxi” direktors un līdzīpašnieks, tas ir vidēja lieluma uzņēmums, kas dibināts 2006. gadā, un tajā strādā 64 sievietes taksometru vadītājas. Kaut arī pirmais gads bija grūts stereotipu domāšanas dēļ („sievietes nebrauc labi; šis darbs nav piemērots sievietēm” u. c.), pakāpeniskais klientu skaita pieaugums runā pats par sevi; uzņēmums saņem atzinīgas atsauksmes no klientiem, un tā uzņēmējdarbība ir iemantojusi labu reputāciju pat kaimiņvalstīs. Uzņēmumā darbojas iekšējā kvalitātes novērtēšanas sistēma: pirms darba uzsākšanas visām darbiniecēm ir jānokārto īpaši testi. Apstākļi, ka taksometru vadītājas ir sievietes, pozitīvi ietekmē uzņēmuma rādītājus (klienti dod priekšroku sievietēm autovadītājām), un minētais uzņēmums ir pierādījis, ka šajā nozarē sievietes spēj konkurēt ar vīriešiem.

#### Tirdzniecības uzņēmums, kas darbojas būvniecības nozarē – IGAUNIJA<sup>20</sup>

**Šis piemērs parāda, kā dot priekšroku talantam, laužot dzimuma stereotipus personāla pieņemšanā darbā.**

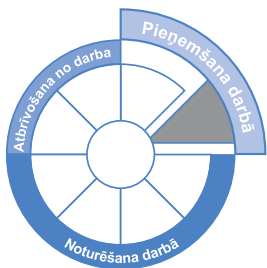
Pasaules mēroga tirdzniecības uzņēmums, kas specializējas stiprinājumu un montāžas materiālu pārdošanā, vēlas palielināt nodarbinātības iespējas sievietēm. Šis Igaunijas uzņēmums nodarbina vairāk nekā 150 cilvēku, un tam ir gandrīz 20 veikalu visā valstī. Galvenā problēma, ar ko tas saskārās, bija stingrā horizontālā segregācija gandrīz bez nevienas sievietes starp darbiniekiem – tas raksturo vidi, kurā tradicionāli dominē vīrieši. 2003. gadā uzņēmums nolēma sākt pieņemt darbā sievietes kā tirdzniecības pārstāves, un 2007. gadā viņas jau bija vairāk nekā 20 % tirdzniecības darbinieku. Minēto izmaiņu sekas bija tādas, ka, lai gan sākotnēji klienti bija atturīgi, sieviešu kārtas tirdzniecības pārstāvju kompetence drīz vien tika novērtēta. Pieņēmums, ka būvniecības nozares klienti neuzticas sieviešu kārtas tirdzniecības pārstāvē, tika lauzts, un tagad arvien vairāk klientu ir priecīgi, ka viņus apkalpo sievietes. Šādu rezultātu iedvesmoti, teritoriālie vadītāji tagad lūdz personāla daļu pieņemt darbā vismaz vienu sieviešu kārtas tirdzniecības pārstāvi katrā veikalā.

<sup>19</sup> No izdevuma „Pārskats par valsts situāciju, rīkojot semināru Latvijā”, 2009 (14. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>.

<sup>20</sup> No izdevuma „Pārskats par valsts situāciju, rīkojot semināru Igaunijā”, 2008 (10. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>.



PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.2. Pieņemšana darbā IEVADĪŠANA UN ORIENTĒŠANA DARBĀ

#### a) piemēra izpēte: *uzņēmuma vērtības*

#### Scenārijs

Jūsu uzņēmums ir piedzīvojis izaugsmes periodu, un tagad jūs izjūtat nepieciešamību izveidot skaidras sistēmas un procesus. Iepriekš jūs bijāt pietiekami mazs uzņēmums, lai ikviens varētu uzņemties veikt jebkuru uzdevumu kombināciju. Bija viegli dalīties ar idejām, jo visi strādāja plecu pie pleca.

Tagad, kad uzņēmums ir izaudzis, jums ir jātiek skaidrībā par to, ko cilvēki dara un kā viņi savu darbu padara. Vairs nav viegli visus sapulcināt kopā vai likt visiem saprast, kā jūs vadāt uzņēmumu. Tagad jums ir jāpaļaujas uz jaunas pārvaldes sistēmas izveidošanu, kā arī jānodrošina laba jauno darbinieku ievadīšana darbā un nupat paaugstināto amatā darbinieku orientācija.

Jūs esat apkopojis savus uzskatus, izveidojot šādu vārdu stabiņu:

- **Growth** (izaugsme)
- **Excellence** (izcilība)
- **Nurturing** (darbaudzināšana)
- **Dedication** (aizrautība)
- **Equality** (līdztiesība)
- **Respect** (cieņa)     **[Gender = dzimums]**

Lai izskaidrotu, ko šie vārdi nozīmē, jūs esat nolēmis izveidot jaunu procesu, kā organizēt ievadīšanu un orientēšanu darbā, lai tā raksturotu ne tikai to, kas uzņēmumā ir izdarīts, bet arī to, kā ir izdarīts; proti, cilvēku ievadīšanu organizācijas kultūrā.

#### Pirmais uzdevums

Aizpildiet turpmāk sniegto tabulu ar piemēriem, ko šie seši vārdi nozīmē jūsu uzņēmumā un kā jūs izskaidrotu to nozīmi. Ņemiet vērā, ka šo sešu vārdu sākumburti veido mnemonisku vārdu **GENDER** (dzimums); uzdevuma otra daļa ir katram šim vārdam sagatavot piemēru, kas attiecas tieši uz dzimumu līdztiesību

#### Otrais uzdevums

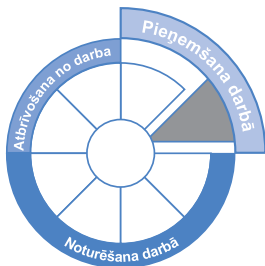
Veidojiet ievadīšanas procesu tā, lai tad, kad jauni cilvēki pievienojas jūsu uzņēmumam, viņu ievadīšana darbā aptvertu ne tikai to, ko dara viņi paši vai viņu kolēģi, bet arī to, ko uzņēmums ir apņēmis sasniegt.

## 3

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

Vērtības	Izskaidrojums un piemēri	
	Piemērs jūsu uzņēmumā	Piemērs par dzimumu līdztiesību
<b><i>Growth</i></b> (izaugsme)		
<b><i>Excellence</i></b> (izcilība)		
<b><i>Nurturing</i></b> (darbaudzināšana)		
<b><i>Dedication</i></b> (aizrautība)		
<b><i>Equality</i></b> (līdztiesība)		
<b><i>Respect</i></b> (cieņa)		

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.2. Pieņemšana darbā IEVADĪŠANA UN ORIENTĒŠANA DARBĀ

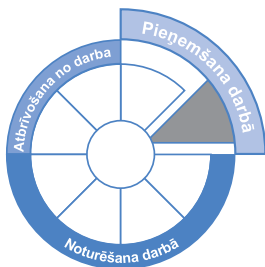
#### b) padomi turpmākam darbam

- **Pārlicinieties par savas organizācijas kultūru.** Pārvaldības pētnieks un sociālas antropoloģijas speciālists Eds Šīns (*Ed Schien*)<sup>21</sup> raksturoja organizācijas kultūru kā **trīs līmeņu** parādību:
  - pirmkārt, **redzamais** līmenis – artefakti, kurus var novērot uzņēmumā, tostarp plakāti, mākslas darbi, norādes, istabu iekārtojums, darba telpas personalizācijas pakāpe un tā tālāk;
  - otrkārt, **vērtību** līmenis, kas attiecas uz organizācijas veicinātajiem pieņēmumiem – visbiežāk tie ir iestrādāti rakstveida politikās un procedūrās, kuras vai nu izliek uz oficiāliem ziņojumu dēļiem, vai izdala darbiniekiem;
  - treškārt, līmenis, ko varētu dēvēt par „**izredzētajiem domātu**” – tie ir netieši priekšstati, kuriem visi piekrīt, bet, iespējams, nekad tiešā veidā neapspriež (piemēram, ģērbšanās kodekss). Daudziem darbiniekiem nav viegli salīdzinoši īsā laika posmā iepazīt šos priekšstatus, un personāls var par tiem pat aizmirst līdz brīdim, kamēr kāds tos pārķāpj. Jaunie darbinieki uzreiz nepiekrīt šādiem vispāratzītiem pieņēmumiem, un tādējādi viņi var mums palīdzēt apzināties mūsu netieši pieņemtās vērtības.
  
- **Dalieties ar savām vērtībām** – gatavojot ievadīšanas un orientēšanas darbā kursus lielākā daļa uzņēmumu koncentrējas tikai uz tuvāko darba jomu, kolēģiem, galvenajām procedūrām un procesiem. Tomēr arvien vairāk uzņēmumu atzīst, ka ir nepieciešams informēt par savām **vērtībām**, lai palīdzētu jaunienācējiem saprast, kas ir un kas nav pieņemami.
 

Dzimumu līdztiesība ir šāda vērtība, un esošo stereotipu laušanai ir jāklūst par skaidru mērķi. Lielākos uzņēmumos to var iekļaut uzvedības kodeksos, bet mazajos uzņēmumos varētu pietikt ar spēju skaidri un pārliecinoši apliecināt šos vispāratzītos pieņēmumus ar attiecīgu pasākumu starpniecību.
  
- **Informējiet cilvēkus** – palīdziet cilvēkiem jau pirmajā iepazīšanās reizē skaidri apzināties, kādi ir jūsu pieņēmumi, jo īpaši attiecībā uz dzimumu līdztiesību. Var gadīties, ka jaunienācējiem ir citas vēlmes, tāpēc iespējami ātrāka šo jautājumu pārrunāšana var novērst potenciālu konfliktu. Viens no piemērotākajiem veidiem, kā informēt jaunos darbiniekus par uzņēmuma politikām un procedūrām, ir **darbaudzināšana**, tā palīdz nodrošināt pamatvērtību un dominējošās prakses izpratni un ievērošanu jau no darba uzsākšanas brīža. Laba komunikācija starp vadību un darbiniekiem nodrošina, ka uzņēmuma „uzvedības kodekss” ir zināms visiem darbiniekiem (gan jaunajiem, gan vecajiem), un tas palīdz tikt galā ar iekšējiem konfliktiem (sk. arī 3.2.3.1. punktu „Konfliktu risināšana un darbinieku attiecības”).

<sup>21</sup> Papildu informācija portālā:  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_schein\\_three\\_levels\\_culture.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html).

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.2. Pieņemšana darbā IEVADĪŠANA UN ORIENTĒŠANA DARBĀ

#### c) vadības instrumenti

**„Vienādu iespēju politika”** ir vēstījums, ko pieņēmusi darba devēja organizācija, deklarējot nodomu nediskriminēt, un vēl vairāk – veicināt līdztiesību. Daudzas organizācijas publiski paziņo, ka tās ir „vienādu iespēju darba devējas”, un, lai tā būtu, tām ir nepieciešama atbilstoša iekšējā politika. Līdz ar to šādi darba devēji apsola, ka novērsīs diskrimināciju, pamatojoties uz **dzimumu** vai ģimenes stāvokli, un tie var uzņemties arī līdzīgas saistības attiecībā un cilvēkiem ar īpašām vajadzībām un etniskajām minoritātēm, kā arī apsolt novērst diskrimināciju, pamatojoties uz vecāku statusu, vecumu, seksuālo orientāciju vai reliģisko un politisko pārliecību.

Daudzos gadījumos šāds solījums būt par vienādu iespēju darba devēju var aprobežoties ar mēģinājumu izvairīties no nelikumīgas diskriminācijas un ir vērtējams kā publiska deklarācija. Piemēram, darba sludinājumos daži darba devēji var uzsvērt pozitīvo iespaidu, ko rada viņu vienādo iespēju politika.

Šai politikai vajadzētu precizēt, kādas darbības sekos, ja organizācija vai kāds darbinieks neievēros attiecīgo politiku.

Visbeidzot, ir lietderīgi uzlikt atbildību par šīs politikas ieviešanas pārraudzību un uzraudzību kādam konkrētam vadības pārstāvim, bet viņam/viņai, lai pildītu šo pienākumu, vajadzētu veidot sadarbību ar atzītajām arodbiedrībām.<sup>22</sup>

#### „Vienādu iespēju politikas” paraugs uzņēmumā<sup>23</sup>

Vienādu darba iespēju  
politika Nr. \_\_\_\_

APSTIPRINU:

SPĒKĀ STĀŠANĀS DATUMS:

PĒDĒJĀS IZMAIŅAS:

Mērķis: apliecināt sistēmas pienākumu nodrošinot vienādas darba iespējas.

Politika:

1) uzņēmums XYZ lepojas ar to, ka ir vienādu iespēju darba devējs. Neviena persona netiek nelikumīgi izslēgta no izvērtēšanas attiecībā uz pieņemšanu darbā, pamatojoties uz tās dzimumu, rasi, ādas krāsu, reliģisko pārliecību, nacionālo izcelsmi, priekštečiem, vecumu, veterāna statusu, ģimenes stāvokli vai fiziskām problēmām;

<sup>22</sup> Papildu informācija portālā:  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_schein\\_three\\_levels\\_culture.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html).

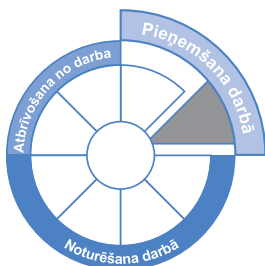
<sup>23</sup> No izdevuma:  
<http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>.

**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

- 2) šo politiku piemēro ne tikai darbā pieņemšanā un praktiskajā nolīgšanā, tā paredz arī labvēlīgu attieksmi konkrētajā darba vietā, attiecībā uz karjeras perspektīvām, pārcelšanu citā darbā, atalgojumu un darba attiecību izbeigšanu;
- 3) vadības, pārvaldes un pārraudzības līmeņa darbinieki ir atbildīgi par šīs politikas īstenošanas veicināšanu un par to, lai pakļautie darbinieki to ievērotu;
- 4) jebkurš uzņēmuma XYZ darbinieks, kurš pieļaus diskrimināciju, tiks atstādināts no pienākumu izpildes vai atbrīvots no amata;
- 5) jebkurš uzraudzības vai pārvaldes darbinieks, kurš, zinot par šādu rīcību, uzreiz nerīkosies, lai atbilstoši labotu situāciju, arī tiks disciplināri sodīts;
- 6) jebkura persona, kura ir pakļauta diskriminācijai, tiek aicināta apspriest šo jautājumu ar sava departamenta direktoru vai, ja tai ir bažas, ka šāda rīcība nebūs produktīva, ar personāla daļas vadītāju;
- 7) sūdzības izmeklēšana tiks uzdots personāla daļas darbiniekam (vai kādam neieinteresētam darbiniekam);
- 8) apsūdzēto personu var atstādināt no pienākumu izpildes, kamēr sūdzība tiek izmeklēta;
- 9) sūdzības iesniedzēja represēšana netiks pieļauta.

Turklāt mēs nepieļausim nekādu mūsu darbinieku diskrimināciju vai vajāšanu, ko veic darba kolēģi, tiešie vadītāji, klienti vai piegādātāji. Šī apņemšanās attiecas uz politiku tādās jomās kā darbā pieņemšana, vakanču izsludināšana, nolīgšanā darbā, iecelšana amatā, karjeras attīstība, mācības, pārcelšana citā darbā, atalgojums, pabalstu piešķiršana, atbrīvošana no darba un visas citas privilēģijas un nodarbinātības noteikumi.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.1.2. Pieņemšana darbā IEVADĪŠANA UN ORIENTĒŠANA DARBĀ

#### d) labā prakse

Turpmāk izklāstītie piemēri parāda, kā uzņēmumi īsteno un izplata savu iekšējo politiku un praksi, lai nodrošinātu vienādas darba iespējas visiem saviem darbiniekiem.

#### „VicHealth” – AUSTRĀLIJA<sup>24</sup>

Aptuveni 45 pilnas slodzes darbinieki Viktorijas pavalsts Veselības veicināšanas fondā („VicHealth”) strādā, sadarbojoties ar dažādām organizācijām, pašvaldībām un personām, lai veicinātu labu veselības aizsardzību.

Darbodamās Veselības aizsardzības ministra vārdā, „VicHealth” strādā, ievērojot ētikas normas, apdomīgi un likumīgi. Tā ir apņēmusies īstenot visas sava uzņēmuma politikas, prakses un procedūras, lai atbrīvotu darbavietu no diskriminācijas (visiem šīs organizācijas darbiniekiem ir nodrošinātas vienādas iespējas; nodarbinātības lēmumi tiek pieņemti, pamatojoties uz individuāliem nopelniem) un uzmākšanās.

Organizācija arī vēlas nodrošināt drošu un patīkamu darba vidi un veicina labas darba attiecības starp darbiniekiem.

„VicHealth” ir apņēmusies sasniegt šādus mērķus vienādo darba iespēju (VDI) jomā:

- nodrošināt taisnīgu attieksmi pret visiem darbiniekiem;
- pilnībā izmantot un attīstīt katra darbinieka potenciālu;
- nodrošināt visu politiku un procedūru atbilstību VDI principiem;
- paaugstināt darbinieku morālo līmeni un motivāciju, palielinot personāla uzticību mūsu cilvēkresursu prakses taisnīgumam un darba iespēju pieejamību;
- nodrošināt mūsu mērķu sasniegšanu VDI programmas ietvaros, tostarp paredzot darbinieku mācības par VDI un saistītiem jautājumiem.

#### Dandijas (*Dundee*) koledža – SKOTIJA (Apvienotā Karaliste)<sup>25</sup>

Viena no Skotijas vadošajām koledžām, Dandijas (*Dundee*) koledža, piedāvā studiju un mācību programmas grāmatvedībā, mākslas zinātnēs, komunikācijā, dejošanā un citās jomās.

Tā ir uzticīga visaptverošai vienādu iespēju politikai attiecībā uz savu personālu, studentiem un pakalpojumu sniedzējiem, tiecoties nodrošināt, lai pret visiem būtu vienāda attieksme neatkarīgi no viņu vecuma, invaliditātes, ģimenes pienākumiem, ģimenes stāvokļa, etniskās izcelsmes un tautības, ticības, dzimuma, dzimumorientācijas, darbības arodbiedrībās vai nesaistītas kriminālās sodāmības.

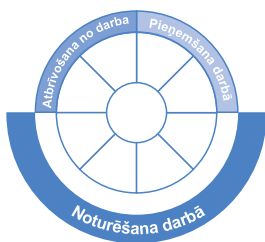
Gan mācību vidē, gan kā darba devēja šī koledža tiecas padarīt savu organizāciju pilnīgi ietverošu, lai ikviens, neatkarīgi no dzimuma, varētu piedalīties koledžas aktivitātēs kā pilnībā līdzvērtīgs pilsonis. Koledža ir apņēmusies ievērot attiecīgos valsts tiesību aktus, proti, 2006. gada Likumu par līdztiesību.

Personāls, studenti un pakalpojumu sniedzēji ir pienācīgi informēti par koledžas politiku.

<sup>24</sup> Papildu informāciju sk.:  
<http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>.

<sup>25</sup> Papildu informāciju sk.:  
<http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2. NOTURĒŠANA DARBĀ

#### Jautājumi jūsu uzņēmumam

Vai jūs:

- vērtējat darbinieku sasniegumus savā uzņēmumā, ievērojot neitrālu attieksmi pret dzimumu?
- piekrītat, ka vīriešiem un sievietēm, kas nodarbināti jūsu uzņēmumā, ir vieni un tie paši iepriekš noteiktie mērķi?
- nodrošināt vienādu atalgojumu par vienādas vērtības darbu?
- piedāvājat saviem darbiniekiem vienādus darba apstākļus un vienādu attieksmi?
- sniežat mācību un attīstības iespējas gan vīriešiem, gan sievietēm?
- nodrošināt vienādas mācību un attīstības iespējas abiem dzimumiem? Vai pastāv kādi ierobežojumi veicināšanā un karjeras attīstībā sievietēm vai vīriešiem?
- izmantojat katra darbinieka potenciālu vislabākajā veidā?

#### Daži pamatjēdzieni

„Noturēšana darbā” personāla pārvaldībā attiecas uz četriem atšķirīgiem tematiem.

**Darba gaitas pārvaldība:** sasniegumu novērtēšana attiecībā uz iepriekš noteiktajiem uzņēmuma mērķiem un darbinieku darbības saskaņošana ar tiem. Pastāv tādi mehānismi kā uzņēmējdarbības plānošana, atestācijas un stimulēšanas shēmas. Tie ļauj:

- noteikt un saskaņot mērķus;
- papildināt attiecīgās komunikācijas stratēģijas;
- uzraudzīt un izvērtēt mērķu sasniegšanas gaitu;
- radīt tādu vidi, kas ļauj darbiniekiem piedalīties mērķu sasniegšanā.

**Darba samaksa un apstākļi:** galvenā vērība pievērsta darba līgumam. Būtiski ir šādi faktori:

- samaksas līmenis un veids;
- konkrētā darba vieta;
- pensiju shēmas;
- brīdināšanas laikposmi gadījumā, ja notiek atbrīvošana no darba;
- atvaļinājuma kompensācija un tiesības.

Parasti likums prasa, lai šie nosacījumi tiktu rakstveidā noteikti darba līgumā. Tie var attiekties arī uz saistītiem jautājumiem, piemēram, kompensācijām un īpašiem pabalstiem.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

**Darba un ģimenes/privātās dzīves saskaņošana:** kā daļu no veicinošiem pasākumiem un politikas, kas izstrādāta, lai visiem darbiniekiem nodrošinātu vislabākos darba apstākļus, var izmantot arī attiecīgus saskaņošanas pasākumus, lai mazinātu darba dzīves pastāvīgo konfliktu ar pienākumiem ģimenē.

**Mācību un karjeras attīstības** darbības ir vērstas uz uzņēmuma darba kvalitātes uzlabošanu, palīdzot darbiniekiem paaugstināt kvalifikāciju, iegūt jaunas zināšanas un attieksmes, kas nepieciešamas konkurētspējīgam darbaspēkam<sup>26</sup>. **Mācību** mērķis visbiežāk ir uzlabot darba kvalitāti kādā konkrētā darbavietā, veicinot prasmju apguvi jo īpaši gadījumos, kad tehnoloģiskās pārmaiņas rada vajadzību pēc jaunām prasmēm vai kad darbinieks tiek pieņemts darbā, pārcelts citā darbā vai paaugstināts amatā. **Karjeras attīstība** ir darbība, kuras mērķis ir sagatavot darbaspēku nākotnes uzdevumiem.

## Dzimumu perspektīva

**Darbinieku veiktā darba vienāda vadīšana:** darba kvalitātes pārvaldībai uzņēmumā ir jāparedz vienāda attieksme gan pret vīriešiem, gan sievietēm (ES/SDO dzimumu nediskriminācijas princips)<sup>27</sup>, ņemot vērā viņu atšķirīgās vajadzības un īpašības, kā arī jānovērš iekšējie konflikti. Standarti un mērķi ir jānosaka ar darbinieku piekrišanu. Darbinieku darba un sasniegumu novērtēšanas mehānismi ir jāveido bez aizspriedumiem un dzimuma stereotipiem. Jāveicina iekšējā informācijas apmaiņa un komunikācija starp darbiniekiem, lai nodrošinātu atgriezenisko saiti.

**Vienāda darba samaksa un apstākļi:** Eiropas Savienībā sievietes vidēji pelna par 17,4 % mazāk nekā vīrieši<sup>28</sup>. „Samaksas atšķirības vēl arvien veido vienu no stabilākajām nevienlīdzības formām starp sievietēm un vīriešiem (...). Politikai, kas vērstā uz dzimumu diskriminācijas novēršanu atalgojuma jomā, ir jāpārvar ne tikai nevienlīdzība darba tirgū, bet arī priekšstati par sievietes lomu, viņu dalību sociālajā dialogā un grūtībām, kas saistītas ar darba un ģimenes pienākumu līdzsvarošanu”<sup>29</sup>. Algu atšķirībām ir daudzi iemesli, piemēram, lielāks sieviešu skaits zemāka statusa vai pusslodzes darbā, vājāka viņu spēja risināt darījumu sarunas vai neobjektīvas darba novērtējuma un algu noteikšanas sistēmas. Starptautiskie standarti, kurus valstis ir ratificējušas, paredz vienādu atalgojumu par vienādas vērtības darbu<sup>30</sup> (sk. arī 2008. gada mācību palīg līdzekļa 3. un 4. nodaļu). Darba vērtība ir jānosaka, analizējot saistītos uzdevumus un nepieciešamās zināšanas, bet novērtējumā jāizmanto objektīvi, nediskriminējoši un nestereotipiski kritēriji. MVU var palīdzēt likvidēt šīs atšķirības, lietojot vienādas metodes algu noteikšanā un apstākļu veidošanā sieviešu un vīriešu kārtas darbiniekiem.

<sup>26</sup> Rogovsky, N., Tolentino, A. et al. *Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management*. – SDO Starptautiskais apmācības centrs, 2007. – 136. lpp.

<sup>27</sup> Eiropas Savienības 2000. gada 27. novembra Nodarbinātības vienlīdzības direktīva 2000/78/EK – Oficiālais Vēstnesis, L 303, 02.12.2000. – 0016.–0022. lpp., kuru iedvesmojusi SDO 1958. gada Konvencija Nr. 111 par diskrimināciju nodarbinātības un profesionālās darbības jomā. „Dzimumu līdztiesība nozīmē vienādas tiesības, pienākumus un iespējas, ko jābauda visām personām neatkarīgi no tā, vai persona ir dzimusi kā vīrietis vai sieviete. Ņemot vērā, ka sievietes darbavietās parasti ir nelabvēlīgākā stāvoklī nekā vīrieši, dzimumu līdztiesības veicināšana paredz īpašas uzmanības pievēršanu sieviešu vajadzībām un perspektīvām. Vienlaikus būtiskas negatīvas sekas rada arī nevienādas spēka attiecības un vēlmes attiecībā uz vīriešiem un zēniem sakarā ar stereotipiem priekšstatiem par to, ko nozīmē būt vīrietim.” (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-en/index.htm>).

<sup>28</sup> Papildu informāciju par atalgojuma atšķirībām Eiropas Savienībā starp dzimumiem sk.: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>.

<sup>29</sup> SDO ziņojums „Dzimumu līdztiesība pieklājīga darba kontekstā”. – 119. lpp.

<sup>30</sup> Starptautiskās Darba organizācijas 1951. gada Konvencija Nr. 100 par vienādu atalgojumu: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>.



**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

**Darba un ģimenes/privātās dzīves saskaņošana:** laba darba vide ir jānodrošina visiem. Daudzi konkrēti darba kvalitātes aspekti – tostarp darbalaiks, apmierinātība ar darbu, darba dzīves salīdzināmība un darba ietekme uz veselību – ir jāatbalsta un jāgarantē vienādā mērā gan sievietēm, gan vīriešiem. Eiropas Savienība atbalsta pasākumus, kas sekmē ģimenes un profesionālās dzīves saskaņošanu<sup>31</sup>, un tas saskan arī ar SDO Konvencijas Nr. 156 noteikumiem un SDO leteikumu Nr. 165<sup>32</sup>. Ģimenei draudzīgi apstākļi nav domāti tikai sievietēm, tie veicina arī lielāku vīriešu ieguldījumu ģimenes dzīvē.

**Vienādas iespējas mācību un karjeras attīstības jomā:** SDO 2004. gada leteikumā Nr. 195 par cilvēkresursu attīstību<sup>33</sup> ir teikts, ka „izglītība, mācības un mūžizglītība būtiski ietekmē personu, uzņēmumu, kā arī visas ekonomikas un sabiedrības interešu veicināšanu (...). Mūžizglītības īstenošana ir jābalsta uz skaidru apņemšanos, ka: (...) uzņēmumi mācīs savus darbiniekus; un personas attīstīs savas zināšanas un karjeru (...). Dalībvalstīm jānodrošina vienādas iespējas sievietēm un vīriešiem izglītībā, mācībās un mūžizglītībā. (...)”

Uzņēmumiem ir svarīga loma, veidojot izaugsmi un radot „pieklājīgas darbavietas”.<sup>34</sup> Tiem ir „personas dzīves laikā jānodrošina un jāsekmē to dalība un piekļuve profesionālajai un karjeras informācijai un norādījumiem (...)” bez dzimumu diskriminācijas.

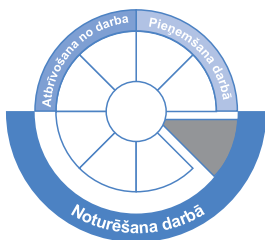
<sup>31</sup> COM (2008) 635 galīgā redakcija (3.10.2008.) par tematu „Labāks darba un dzīves līdzsvars: stingrāks atbalsts darba, privātās un ģimenes dzīves saskaņošanai” labi raksturo Eiropas Savienības darbības šajā jomā: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>.

<sup>32</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>.

<sup>33</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>.

<sup>34</sup> Papildu informāciju par SDO „pieklājīgās darbavietas” jēdzienu sk.: [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang-en/index.htm).

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.1. Noturēšana darbā DARBA GAITAS PĀRVALDĪBA

#### a) piemēra izpēte: *transportlīdzekļa vadītājs*

## Pamatinformācija

Jūs esat jauns vadītājs nodaļā, kurā strādā vairāki transportlīdzekļu vadītāji. Džeina ir vienīgā sieviete autovadītāja. Viņa ir nostrādājusi šajā nodaļā divarpus gadus. Šķiet, ka viņai ir slikta reputācija. Jūsu priekšnieks ir teicis, ka jums viņa jāpieskata, jo viņa slikti vada transportlīdzekli, un tas ir netīrs.

## Situācija

Saņēmis šo brīdinājumu, jūs ievērojat, ka Džeina slimības dēļ vairākas dienas nav bijusi darbā. Jūs arī ātri aptverat, ka kolēģiem viņa laikam nepatīk. Viņi dzen jokus par Džeinas automobiļa stāvokli un autovadīšanas prasmi, kaut arī nekad nav ienācis neviens ziņojums par ceļu satiksmes negadījumu, kurā viņa būtu iesaistīta. Viens no nodaļas darbiniekiem vēršas pie jums un saka, ka jums vajadzētu Džeinu atlaist un nebūt tik iecietīgam pret viņu kā jūsu priekšgājējs.

### Jautājumi, kas jāatceras



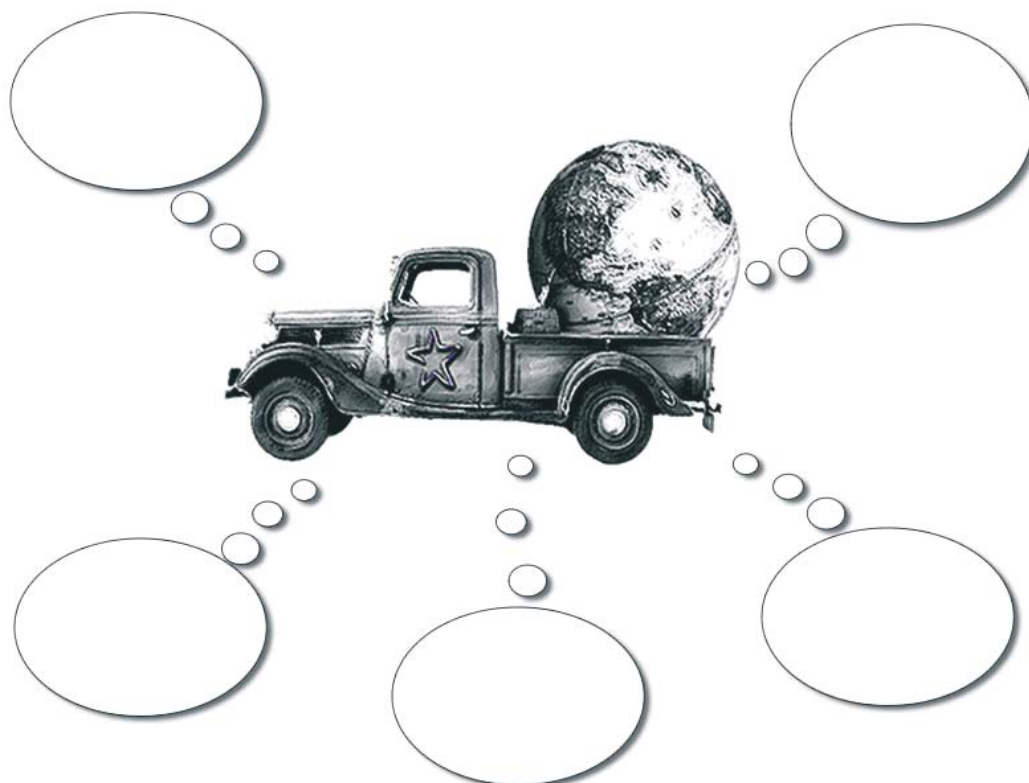
- Vai jaunam vadītājam ir pienākums novērtēt darba kvalitāti?
- Vai priekšnieks (= jaunā vadītāja priekšnieks) ir izskaidrojis un informējis par uzņēmuma mērķiem?
- Vai transportlīdzekļu vadītāju darba kvalitātes uzraudzības un novērtēšanas process ir jums atstāts mantojumā?
- Vai darbinieki ir iesaistīti novērtēšanas kritēriju un standartu noteikšanā?
- Vai darbinieki ir iesaistīti novērtēšanas procesa plānošanā un īstenošanā?
- Vai katrai darbavietai ir noteikta tās nozīmīguma pakāpe vai prioritātes?

## Punkti, kas jāņem vērā/jāapspiež

1. Noskaidrojiet galvenās problēmas (izmantojot „pārdomu karti”).
2. Kādus pasākumus jūs veiku?
3. Kādas prasmes un kāda veida sagatavošanās jums palīdzētu?

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

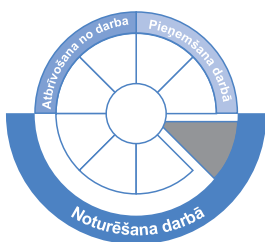
1. attēls: Vadītāja „pārdomu karte”



Rīcības plānošana: *transportlīdzekļa vadītājs*

Atklātās problēmas	Ieteicamā rīcība	Sagatavošanās

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.1. Noturēšana darbā DARBA GAITAS PĀRVALDĪBA

#### b) padomi turpmākam darbam

##### Atbilžu lapa

2005. gadā gandrīz 36 % strādājošo sieviešu Eiropas Savienībā bija nodarbinātas tikai sešās no 130 standarta profesiju kategorijām (ISCO-88 3-cipars), turpretim vīriešiem galvenajās sešās profesijās strādāja tikai nedaudz vairāk kā 25 % strādājošo vīriešu. Turklāt attiecīgās profesijas sievietēm un vīriešiem būtiski bija atšķirīgas<sup>35</sup>. „Mehāniskā transportlīdzekļa vadītājs” bija viena no sešām galvenajām vīriešu profesijām. Tādēļ veidojas saite starp Džeinas kā sliktas autovadītājas reputāciju un vispārējo domāšanas stereotipu, proti: „Sievietes nav piemērotas darbam tajās pašas profesijās kā vīrieši un otrādi.” Šis ir viens no diviem meta stereotipiem, kas uzskatāms par dzimumu segregācijas pamatu (sk. 2008. gada mācību palīg līdzekļa 1. iedaļas 2. nodaļu).

- **Mērķu un standartu pamatojums:** ir svarīgi ne tikai ņemt vērā anekdotiskos priekšstatus par Džeinu un viņas darba kvalitāti. Uz ko šie priekšstati pamatojas? Lai efektīvi vadītu Džeinas un citu transportlīdzekļu vadītāju darbu, ir vajadzīgi nepārprotami, taisnīgi un objektīvi mērķi un standarti. Tie var būt līdzīgi gan vīriešiem, gan sievietēm, un daži var būt vienādi. Jums arī jānoskaidro, kāpēc Džeina paņēma papildu brīvdienas slimības dēļ. Ja jums būs skaidri mērķi un standarti, tad varēsīt uzraudzīt ikvienu personu un nodrošināt, ka visi darbinieki sasniedz savus mērķus, un, ja tie nav izprasti, noskaidrot pastāvošos šķēršļus. Aiz anekdotēm un pieņēmumiem var slēpties aizspriedumi, un tad tie cilvēki, kuri ir atšķirīgi, kļūs par potenciāliem mērķiem. Tāpēc, ja apbruņosities ar pierādījumiem, jums būs vieglāk tikt galā ar novecojušu informāciju un stereotipiem.
- **Stereotipu apkarošana:** dažiem nodaļas darbiniekiem var būt negatīvi stereotipi – sieviete „vīriešu” darbā var likt viņiem justies neērti. Šādu uzskatu ignorēšana nepalīdzēs nodaļas darbiniekiem pieņemt atšķirības. Ir svarīgi nodaļas līmenī apspriest, kā šādi aizspriedumi ietekmē uzņēmuma darbu, un pēc tam noteikt nodaļas darbiniekiem attiecīgus standartus.
- **Kolektīva attīstība:** ja kolektīva pārstāvji uzskatīs, ka kādam tiek veltīta „īpaša uzmanība” vai arī – ka kāds var strādāt pēc cita standarta kā pārējie, viņi jutīsies sarūgtināti. Taisnīga izturēšanās nenozīmē, ka pret visiem jāizturas vienādi. Tā nozīmē katras personas spēju atzīšanu un šīs informācijas izmantošanu, lai uzlabotu kopējo darbu. Ja Džeinai tiks noteiktas zemākas prasības vai īpaši atvieglojumi tikai tāpēc, ka viņa ir sieviete, tas viņai nepalīdzēs un var padziļināt aizvainojumu citos komandas biedros. Tāpat Džeinai nav jābūt arī izcilai darba darītājai, lai pierādītu, ka sievietes var šo darbu darīt.

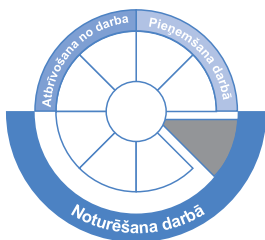
<sup>35</sup> EUROSTAT, „Statistika uzmanības centrā”, 53/2007, „Vīriešu un sieviešu koncentrācija darbības nozarēs”, Ana Franco (Ana Franco).

## 3

**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

- **Individuāls atbalsts:** Džeinai un citiem nodaļas darbiniekiem ir nepieciešamas regulāras atsevišķas pārrunas ar tiešo darba vadītāju. Tas dos iespēju uzraudzīt, kā tiek pildīti noteiktie uzdevumi. Tas arī dos Džeinai iespēju izteikties par savām attiecībām ar kolēģiem. Ja kolektīvā kāds ir atšķirīgs un nav pilnībā integrējies, jūsu uzdevums ir izprast iemeslus un noskaidrot, ko varētu darīt lietas labā.
- **Komunikācijas panākumi:** daži cilvēki domā, ka vīrietis „sieviešu darbā” vai sieviete „vīriešu darbā” rada problēmas. Viņi var meklēt apstiprinājumu savai pārliecībai, tāpēc pamanīs vienīgi negatīvos aspektus. Viens veids, kā to novērst, ir pierādīt, ka šī persona ir darbā tikpat laba, kā visi pārējie. Tas nenozīmē, ka šī atšķirīgā persona būtu īpaši jāizceļ, taču ir jāzina, kā strādā katrs nodaļas darbinieks, un atklāti jārunā par kopīgajiem panākumiem.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.1. Noturēšana darbā DARBA GAITAS PĀRVALDĪBA

#### c) vadības instrumenti

##### Darbības novērtēšana

Šis ir process, kurā novērtē un reģistrē darbinieku darba kvalitāti, lai izdarītu spriedumus, kas var likt pieņemt lēmumus. Tas ir izteikti interaktīvs process, kas dažādās pakāpēs iesaista visu līmeņu darbiniekus, lai noteiktu, ko viņi sagaida no darba, rakstītu amata aprakstus, izvēlētos atbilstošus vērtēšanas kritērijus, izstrādātu novērtējuma instrumentus un procedūras, kā arī apkopotu un izskaidrotu rezultātus un ziņotu par tiem.

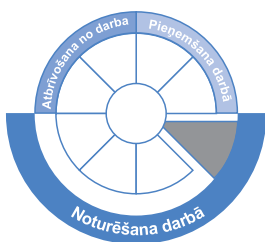
Darbības novērtējumam vajadzētu būt iesaistošam un interaktīvam, tas ir jāgatavo, apspriežoties ar visām iesaistītajām personām, un tam ir jābūt atvērtam pastāvīgai mijiedarbībai ar šīm personām, bet tā mērķus vislabāk izprast, salīdzinot ar potenciālajiem ieguvumiem, piemēram:

- paaugstināta motivācija strādāt efektīvi;
- paaugstināts darbinieku pašnovērtējums;
- uzlaboti priekšstati par darbiniekiem un darba vadītājiem;
- labāk definētas darba funkcijas un pienākumi;
- vērtīgas pārrunas darbinieku vidū par viņu novērtējumu;
- paaugstināta darbinieku sevis izpratne un ieskata gūšana vērtīgās attīstības darbībās;
- apbalvojumi, kas sadalīti taisnīgi un ticami;
- organizatorisko mērķu izskaidrošana tādā veidā, ka tos iespējams vieglāk pieņemt;
- uzlabojumi iestādes vai departamenta darbaspēka plānošanā, testu validācija un macību programmu attīstība.

Efektīvas novērtējuma sistēmas galvenās īpašības ir **skaidrība, atklātība un taisnīgums**. Tajā jāiekļauj darbam gatavi formāti, kas novērš sistemātiskus aizspriedumus, piemēram, īpašas uzmanības veltīšanu izredzētiem darbiniekiem; vienādu novērtējumu došanu visiem darbiniekiem; pārmērīgas iecietības vai skarbuma izrādīšanu dažiem vai visiem darbiniekiem; vai apzinātu vai neapzinātu rasu vai dzimuma aizspriedumu praktizēšanu. Šādas aizspriedumainas attieksmes novēršanā var palīdzēt vairāk nekā viena vērtētāja iesaistīšana (veidojot jauktas sieviešu un vīriešu grupas). Turklāt efektīva sistēma paredz **pastāvīgu** novērtēšanu *gan* attiecībā uz amatu, *gan* darbinieku, kas šo amatu pilda.

Amata aprakstiem ir jābūt precīziem, saprotamiem un pietiekami konkrētiem, lai regulētu darbinieku uzvedību. Tiem jākoncentrējas uz to, ko darbinieks dara, un uz sagaidāmo iznākumu, kuru skaidri jāsasaista ar vispārīgajiem organizācijas mērķiem. Darbinieku pienākumi, ja iespējams, ir jāuzskaita un jānovērtē pēc to nozīmības, un tie ir **jāpārbauda, lai pārliecinātos, ka tajos nav dzimuma aizspriedumu**.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.1. Noturēšana darbā DARBA GAITAS PĀRVALDĪBA

#### d) labā prakse

#### „Market Makers” – APVIENOTĀ KARALISTE<sup>36</sup>

Šis piemērs raksturo, kā pret darbiniekiem izturas vienādi, vērtējot viņu darbību profesionālās attīstības kontekstā.

„Market Makers” ir maza tirdzniecības aģentūra (64 darbinieki). Lielākā daļa darbinieku ir jauni (vecumā starp divdesmit un trīsdesmit gadiem). Sieviešu un vīriešu attiecība ir augsta: 44:56. Visi vadītāji ir iecelti amatā no tā paša uzņēmuma. Darbinieki apgalvo „*mūsu izaugsmei uzņēmuma ietvaros nav robežu*” (83 %). Uzņēmums ir 25. vietā laikraksta „The Sunday Times” aptaujā par 100 labākajiem MVU 2009. gadā.

Lielais sieviešu īpatsvars darbinieku vidū un vadītāju iecelšana iekšējā procesā apliecina, ka šajā uzņēmumā darba kvalitāte tiek vērtēta pēc līdztiesības principa un tajā ir izveidots taisnīgs karjeras attīstības process. Šādā veidā panāktā zemā personāla mainība (10 %) arī palīdz ietaupīt uz darbā pieņemšanas izdevumu rēķina.

#### „J Sainsbury plc” – APVIENOTĀ KARALISTE<sup>37</sup>

Šis piemērs raksturo, kā darba devēji var veicināt iespēju vienlīdzību un vienādu attieksmi pret saviem darbiniekiem.

„J Sainsbury plc” ir liels pārtikas mazumtirdzniecības uzņēmums. Tas apzinās, cik svarīga ir taisnīga un vienāda attieksme darbavietā un ir pieņēmis līdztiesības un daudzveidības politiku. Uzņēmuma uzņemtās saistības ir atzinīgi novērtējis „FTSE Sieviešu indekss”<sup>38</sup>, ierindojošot šo uzņēmumu ceturtajā vietā 2008. gadā, kad 30 % direktoru amatos bija sievietes.

Uzņēmums ir izveidojis savu „Līdztiesības un daudzveidības vadības grupu”, lai nodrošinātu korporatīvo mērķu sasniegšanu līdztiesības jomā, un panākumi tiek mērīti pēc kvantificējamiem kritērijiem un kolēģu atgriezeniskās informācijas, veicot:

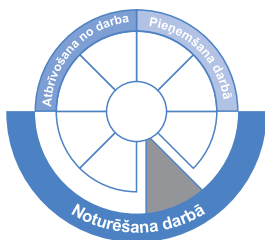
- sešus mēnešus ilgu atgriezenisku aptauju, kurā uzņēmums jautāja darbiniekiem – ievērojot dzimuma perspektīvu – kā tie uztver savu darbu uzņēmumā, kāds ir viņu viedoklis par uzņēmuma darbu un kā viņi izprot uzņēmuma darbības stratēģiju;
- ikgadēju darbaspēka izvērtējumu visos līmeņos;
- ikgadēju personāla politikas pārskatīšanu, lai pārliecinātos, ka tā nav diskriminējoša;
- ikgadēju mācību procesa pārskatīšanu, kas tiek piedāvāts personālam karjeras attīstības nolūkā; uzņēmums piedāvā sievietēm un vīriešiem īpašu atvaļinājumu līdz pat vienam gadam, lai sekmētu personisko izaugsmi.

<sup>36</sup> Papildu informāciju sk.: [http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career\\_and\\_jobs/best\\_100\\_companies/article5667569.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece).

<sup>37</sup> No izdevuma „Dzimumu līdztiesība un pieklājīgs darbs – labā prakse darbavietā”. – SDO, 2004.

<sup>38</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.2. Noturēšana darbā DARBA SAMAKSA UN APSTĀKĻI

a) piemēra izpēte: ceļojumu aģentūra „Blue Skies”

## Pamatinformācija

### Ceļojumu aģentūra „Blue Skies”

Šī aģentūra darbojas jau desmit gadus. To ir dibinājis tās īpašnieks Makarija (*Makarious*) kungs. Pakāpeniski tā ir augusi un pirms pieciem gadiem paplašinājusies līdz pašreizējiem izmēriem, nodarbinot sešus darbiniekus un nodrošinot algu Makarija kungam, kurš pats neiesaistās aģentūras ikdienas darbā, taču katru oktobri palielina personāla kopējo atalgojumu (peļņa to atļauj). Makarija kungs nav precējies un uzskata uzņēmumu par savu ģimeni.

Ikdienas darba vadību ir uzņēmis Dibuā (*Dubois*) kungs, kurš strādā aģentūrā jau sešus gadus. Viņš sāka kā Makarija kunga asistents, bet pirms trim gadiem, kad uzņēmums paplašinājās un darbā tika pieņemti divi jauni rezervēšanas aģenti, viņš tika paaugstināts par vecāko rezervēšanas aģentu.

Varna (*Warne*) kungs (42 gadus vecs) tika pieņemts darbā pirms pieciem gadiem par rezervēšanas aģentu, viņam ir trīs bērni un viņš dzīvo tajā pašā pilsētā, kurā aģentūra darbojas.

Divi jaunie aģenti bija Tomasa (*Thomas*) kungs (32 gadus vecs) un Kilna (*Kiln*) kundze (43 gadus veca). Viņā sāka darbu trīs mēnešu laikā viens pēc otra un ar vienādu sākuma algu. Šā gada sākumā, kad Tomasa kungam piedzima pirmais bērns, Makarija kungs viņam piešķīra algas paaugstinājumu.

Roisa (*Royce*) jaunkundze strādā kā biroja darbiniece un pilda visus administratīvos pienākumus, tostarp veic finanšu pārskaitījumus un pārzina korespondenci. Viņa neveic rezervēšanu un nestrādā tieši ar klientiem. Viņa strādā piecas stundas dienā, jo viņai ir jāizņem bērns no skolas.

Čeinija (*Chani*) kundze (55 gadus veca) strādā pilnu slodzi kā apkopēja, viņa sakopj gan Makarija kunga privāto dzīvokli, gan visas uzņēmuma telpas. Dažkārt viņa pilda papildu uzdevumus, piemēram, iepērkas veikalā pēc Makarija kunga lūguma.

Makarija kungs uzskata, ka izturas pret saviem darbiniekiem labi un taisnīgi. Viņš nedomā, ka uzņēmuma algu sarakstu ietekmētu darbinieku dzimums, bet ir pārliecināts, ka darbinieki saņem taisnīgu atalgojumu un dzimumu diskriminācija nepastāv.

### Ceļojumu aģentūras „Blue Skies” darbinieku algas

Amata nosaukums	Algas līmenis vai lielums	Vīrietis vai sieviete	Cik ilgi strādā
1. Direktors	50 000	V	10 gadi
2. Vecākais rezervēšanas aģents	25 000	V	6 gadi
3. Biroja asistents	15 000	S	6 gadi
4. Rezervēšanas aģents	20 000	V	5 gadi
5. Rezervēšanas aģents	18 000	S	3 gadi
6. Rezervēšanas aģents	18 500	V	3 gadi
7. Apkopēja	10 000	S	9 gadi



**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

**Ceļojumu aģentūras „Blue Skies” amati pēc dzimuma un algas lieluma**

Amata nosaukums	Algas līmenis vai lielums	Vīrietis vai sieviete	Cik ilgi strādā
1. Direktors	50 000	V	10 gadi
2. Vecākais rezervēšanas aģents	25 000	V	6 gadi
3. Rezervēšanas aģents	20 000	V	5 gadi
4. Rezervēšanas aģents	18 500	V	3 gadi
Vīriešu gada izpeļņas starpsumma	113 500		
Vidēji	28 375		
5. Biroja asistente	15 000	S	6 gadi
6. Rezervēšanas aģents	18 000	S	3 gadi
7. Apkopēja	10 000	S	9 gadi
Sieviešu gada izpeļņas starpsumma	43 000		
Vidēji	14 333		

### Punkti, kas jāņem vērā/jāapspiež

Izrādās, ka vīriešu un sieviešu vidējā gada izpeļņa ir samērā atšķirīga.

Norādiet, kas var ietekmēt dažādu dzimumu algas starpību ceļojumu aģentūrā „Blue Skies”.

Dzimumu darba samaksas atšķirību iemesli	Iespēja, ka tā notiks jūsu uzņēmumā	Ko varētu darīt, lai novērstu...
Tiešā/netiešā diskriminācija		
Sieviešu darba nenovērtēšana		
Vertikālā un horizontālā segregācija darba tirgū		
Stereotipi un tradīcijas		
Privātās dzīves un darba līdzsvarošana		
...		

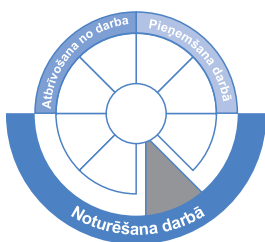
Ja tā ir, vai varat norādīt, kas būtu jādara, lai mazinātu vai izskaustu dzimumu darba samaksas atšķirības?

Šā vingrinājuma mērķis ir brīdināt jūs par iespējamām atšķirībām, kas var būt uzņēmumā. Pēc tam jūs varat izlemt, vai tās risināt vai iemūžināt nevienlīdzību.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

Sis vingrinājums ir pats pirmais pamata instruments, kas veidots sakarā ar daudz sarežģītāku pakāpenisku procesu, kurā tas ir tikai sākotnējais informējošais elements. Ar tā palīdzību jūs varētu ne tikai labāk izprast, ka vīriešiem un sievietēm ir jāmaksā vienādi par vienādu darbu, bet arī iedziļināties principā „vienāda samaksa par vienādas vērtības darbu”. Papildu informāciju par darba novērtēšanas metodēm, nepieļaujot dzimuma aizspriedumus, var iegūt, iepazīstoties ar bibliogrāfiju.

Pastāv daudzi iemesli, kāpēc darbavietās ir izplatītas darba samaksas atšķirības starp vīriešiem un sievietēm. Papildu par iemesliem varat uzzināt nākamajā iedaļā „Padomi turpmākam darbam”



### 3.2.2.2. Noturēšana darbā DARBA SAMAKSA UN APSTĀKĻI

#### b) padomi turpmākam darbam

Neraugoties uz ilggadīgām izmaiņām Eiropas valstu tiesību aktos, statistika vēl arvien parāda, ka sievietēm un vīriešiem ir būtiska darba samaksas atšķirība, un sievietes pelna vidēji par 17,4 %<sup>39</sup> mazāk nekā vīrieši. Iespēja sašķirot datus par darba samaksu jūsu uzņēmumā, palīdzēs jums izanalizēt, kā varētu mazināt vai novērst darba samaksas atšķirības, kuru cēloņi ir daudzveidīgi un var veidoties turpmāk minēto faktoru ietekmē.

- **Tieša diskriminācija:** izvērtējiet, vai nav tā, ka jūs maksājat sievietēm mazāk nekā vīriešiem par tieši tāda paša darba veikšanu. Eiropas tiesību akti aizliedz diskrimināciju. Pārliecinieties, ka jūs nepārkāpjat likumu un neriskējat saņemt sodu.
- **Vienāda atalgojuma par vienādas vērtības darbu neatzišana:** Eiropā netiešā diskriminācija notiek daudz biežāk nekā tieša diskriminācija. Sievietēm bieži piedāvā vienādas vērtības darbu kā vīriešiem, bet par zemāku samaksu. Tā sauktās „sieviešu” profesijas, kurās raksturīga augsta sieviešu koncentrācija, visbiežāk tiek zemāk vērtētas un mazāk apmaksātas nekā tipiskie „vīriešu” darbi.

Bieži vien vairāk vai mazāk prestiži amata nosaukumi par līdzīgu darbu var īstenībā maskēt fiktīvu pamatu atšķirībām darba samaksā. Vai jūsu uzņēmumā ir līdzīgi darbi ar dažādiem amatu nosaukumiem?

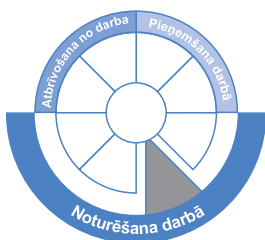
- **Stereotipi:** un atkal tradicionālie stereotipi var būt iemesls, kāpēc neizzūd dzimumu atšķirības darba samaksā. Tie arī tiecas saglabāt esošās segregācijas iezīmes darba tirgū, uzturot pie dzīvības novecojušas un nepamatotas algu noteikšanas shēmas.
- **Vertikālā un horizontālā segregācija:** sievietes ir pārāk maz pārstāvētas vadošajos un vecākajos amatos (vertikālā segregācija) un lielākā skaitā strādā nekvalificētākās un mazāk apmaksātās profesijās, kurās viņas veido izteiktu vairākumu (horizontālā segregācija). Sievietes un vīrieši bieži dominē dažādās nozarēs, pat viena uzņēmuma ietvaros. Pārdomājiet, vai šai situācijai ir objektīvi iemesli, vai varbūt jūs to varat viegli novērst un labāk izmantot savus darbiniekus.
- **Darba un ģimenes dzīves saskaņošana:** tam nebūtu jābūt nosodāmam faktoram jautājumā par atalgojumu un darba apstākļiem. Darbinieki, kuri izvēlas pusslodzes darbu, lai saskaņotu dažādus pienākumus, ne tikai zaudē daļu ienākumu, bet arī

<sup>39</sup> Papildu informāciju sk.: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

bieži vien cieš no sliktākām karjeras perspektīvām. Pārdomājiet, kādi īpaši talanti var zust vai tikt nepietiekami izmantoti, ja šādiem darbiniekiem nepiedāvā nekādas karjeras iespējas sakarā ar viņu ierobežoto pieejamību.

- **Pa dzimumiem sašķirotu datu trūkums** – vai, vienkāršāk izsakoties, uzmanības trūkums pret dzimumu atšķirībām, var likt neatbilstoši klasificēt datus un nepareizi analizēt uzņēmuma darbaspēku. Izvēle, kas pamatota uz tradīcijām, nevis talantu, var likt stratēģiski nepareizi izmantot algu un materiālās stimulēšanas fondu u. c.



### 3.2.2.2. Noturēšana darbā DARBA SAMAKSA UN APSTĀKĻI

#### c) vadības instrumenti

##### Uzņēmuma līmenī ir lietderīgi:

- uzskaitīt visas darbavietas, kas uzņēmumā ir, un katrai noteikt bruto algu (kopā ar prēmijām);
- noskaidrot, kāda dzimuma persona pašlaik ieņem attiecīgo amatu;
- izmantojot šos datus, aprēķināt un salīdzināt nodarbināto vīriešu un sieviešu attiecīgo vidējo izpeļņu.

Jūsu uzņēmumā:

Uzņēmuma darbavietu sadalījums pēc dzimuma un algas lieluma			
Amata nosaukums	Algas līmenis vai lielums	Vīrietis vai sieviete	Cik ilgi strādā
1.			
2.			
3.			

- Visiem amatiem, kurus pašlaik ieņem vīrieši, saskaitiet kopā algas ailīti un izdaliet ar strādājošo vīriešu skaitu.
- Atkārtojiet šo vingrinājumu ar strādājošajām sievietēm.
- Analizējiet sašķirotos atalgojuma datus savā uzņēmumā un pārdomājiet atklātās atšķirības un to iespējamās cēloņus.

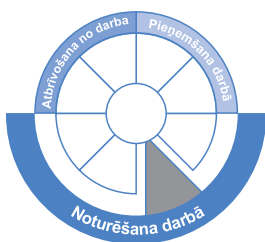
Darba līgumos ir jāņem vērā spēkā esošie tiesību akti par vienādu samaksu, un proti:

- SDO 1951. gada Konvencija Nr. 100 par vienādu atalgojumu;<sup>40</sup>
- Eiropas tiesību akti (jau 1957. gadā EEK Līgumā bija iekļauts noteikums, kas aizliedza nevienādu samaksu vīriešiem un sievietēm, un ar grozījumiem tas tika atkārtots Amsterdamas līgumā. Kopš 1975. gada Eiropas Savienība ir pieņēmusi<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>.

<sup>41</sup> Papildu informāciju sk.: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=en>.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.2. Noturēšana darbā DARBA SAMAKSA UN APSTĀKĻI

#### d) labā prakse

#### Viesnīcas un restorāni – PORTUGĀLE

##### Dzimuma aizspriedumu trūkums darba novērtējumos viesnīcās un restorānos<sup>42</sup>

Portugāles viesnīcu un restorānu nozare ir pirmā valstī, kas izstrādājusi darba novērtēšanas metodi bez dzimuma aizspriedumiem.

Neseno projektu ar nosaukumu „Pārvērtējiet darbu, lai veicinātu dzimumu līdztiesību” („Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade”) finansēja Kopienas EQUAL iniciatīva un koordinēja Portugāles Strādnieku apvienotā konfederācija („Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical”, CGTP-IN).

Novērtējums ļauj spriest, vai šīs nozares profesijas tiek vērtētas taisnīgi – tas ir, vai darbiniekiem maksā algu saskaņā ar viņu darba uzdevumiem, neiesaistot nekādus dzimuma aizspriedumus.

2005. gadā, kad projekts sākās, FESAHT<sup>43</sup> bija noraizējies par darba apstākļiem viesnīcu un restorānu nozarē. Nozari raksturoja sieviešu kārtas darbinieču pārsvars tipiskās sieviešu profesijās (pavāres, virtuves strādnieces), kuras ir mazāk kvalificētas un zemāk atalgotas nekā citas – tipiskās vīriešu profesijas. 2004. gadā sieviešu kārtas darbinieces šajos uzņēmumos pelnīja apmēram 91 % algas, ko saņēma viņu kolēģi vīrieši.

Ņemot vērā darba novērtēšanas metožu daudzveidību, projekta organizatori izvēlējās tādas analīzes metodes izstrādi, kas ļauj sistemātiski novērtēt un salīdzināt ikvienu organizācijas darbavietu, lietojot kopējus, precīzus un detalizētus kritērijus. Šie kritēriji nodrošina, ka minētā „punktu metode” ir piemērota dzimumu līdztiesības novērtēšanai. Metode ļauj identificēt un novērst dzimuma aizspriedumu un stereotipu ietekmi, kad tiek noteikta vīriešu un sieviešu darba samaksa.

Lai savāktu atbilstošu informāciju, kas ļautu izstrādāt šādu darba novērtēšanas metodi, 25 restorāniem un dzertuvēm tika izsūtīta aptaujas anketa attiecībā uz kopumā 79 dažāda veida darbavietām.

Projekta noslēgumā sociālie partneri secināja, ka, veicot padziļinātu darbavietu īpašību un prasību analīzi, šī metode veicina arī personāla pārvaldības uzlabošanu attiecībā uz pieņemšanu darbā, profesionālās mācības, darba kvalitātes novērtēšanu, darba samaksu, veselības aizsardzību darbavietās un darba drošību. Tā kā metodes izmantošanai ir nepieciešama aktīva sociālo partneru līdzdalība, tā veicina arī kolektīvo darba līgumu slēgšanu un sociālo dialogu.

<sup>42</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>.

<sup>43</sup> <http://www.fesaht.pt/>.

**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ****„Sörmlands Grafiska Quebecor AB” – ZVIEDRIJA****Līdztiesības plāni<sup>44</sup>**

Vienādas darba samaksas nodrošināšana uzņēmumā vai organizācijā ir nozīmīgs solis ceļā uz dzimumu līdztiesību, un tā ir arī instruments, kas ļauj pārvērtēt darba prasības un atalgojuma noteikšanas procedūras.

„Sörmlands Grafiska Quebecor AB” ir Zviedrijas vadošais iespieddarbu uzņēmums ofseta tehnikā. Saskaņā ar Vienādo iespēju likumu Zviedrijas darba devējiem ir pienākums izpētīt un salīdzināt datus par atalgojumu sievietēm un vīriešiem, kas dara vienādu darbu vai vienādas vērtības darbu. „Sörmlands Grafiska” piedalījās Eiropas projektā par vienādu atalgojumu (*PEP*), lai saņemtu palīdzību šā uzdevuma veikšanā. Projekta gaitā izveidotais tīkls darbojās kā pastiprinātājs un sniedza arī būtisku atbalstu, risinot dažādus praktiskus un stratēģiskus jautājumus, kas laiku pa laikam radās algu izpētes gaitā.

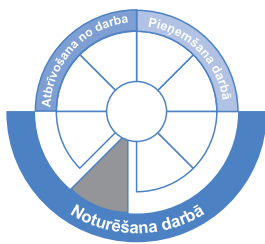
Bez atalgojuma tika identificēti arī citi vājie punkti jautājumā par dzimumu līdztiesību. Dažās darbavietās un departamentos pārsvarā vai pilnībā dominē vīrieši, un vadošā personāla vidū nav sieviešu. Algu izpētes dēļ un lai novērstu minētos trūkumus, tagad tiks izstrādāts konkrēts rīcības plāns.

Algu pētījumi ne tikai atklāj esošās atšķirības vīriešu un sieviešu kārtas darbinieku darba samaksā, bet arī sniedz darba devējiem nepārprotamu priekšstatu par darba prasībām un pienākumiem, kad tie tiek precizēti darba novērtēšanas gaitā. Savukārt tas var likt cilvēkiem atteikties no senajiem priekšstatiem par kāda darba grūtuma pakāpi un no jauna izvērtēt kādas noteiktas profesijas.

---

<sup>44</sup> Papildu informāciju sk.: [http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor\\_eng.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf).

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.3. Noturēšana darbā

## DARBA UN ĢIMENES/PRIVĀTĀS DZĪVES SASKAŅOŠANA

### a) piemēra izpēte: tēva atvaļinājums

## Pamatinformācija

Džo ir strādājis jūsu labā četrus gadus, ir labs darbinieks, vada pārdošanas nodaļu, un viņam ir labas attiecības ar klientiem.

Viņš ir kļuvis par tēvu. Viņa sieva, grāmatvede, pelna vairāk nekā viņš. Džo jums iesniedz iesniegumu par piecām tēva atvaļinājuma dienām, lai būtu kopā ar sievu un jaundzimušo bērnu; un, tā kā šis ir salīdzinoši mierīgs gada posms, jūs piekrītat.

## Situācija

Taču tagad viņš ir atgriezies un lūdz viena gada atvaļinājumu, lai pieskatītu bērnu un viņa sieva varētu atgriezties darbā. Viņš vēlētos atgriezties darbā, kad bērnam būs viens gads un viņš varēs uzturēties mazbērnu silītē.

Viņa tiešais vadītājs vēlētos piekrist Džo lūgumam, tomēr nolemj apspriest to ar viņa kolēģiem darbinieku sapulcē.

Pārdošanas nodaļā strādā (iekavās norādīts uzņēmumā nostrādātais laiks):

- Džo (vīrietis), nodaļas vadītājs, 33 gadus vecs (4 gadi);
- TT (vīrietis), nodaļas vadītāja vietnieks, 59 gadus vecs (10 gadi);
- Mērija (sieviete), pārdošanas speciāliste, 45 gadus veca (1 gads);
- Džasmīna (sieviete), pārdošanas speciāliste, 30 gadus veca (2 gadi);
- Marko (vīrietis), nodaļas administrators, 22 gadus vecs (8 mēneši).

## Punkti, kas jāņem vērā/jāapspriež

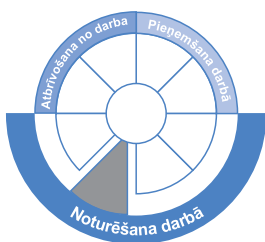
Sagatavojiet uzstāšanos par tematu un savu ieteikumu. Paredziet savā priekšlasījumā iespējamus iebildumus no nodaļas darbiniekiem, īpašu vērību pievēršot varbūtējiem stereotipiem.

Lūk, daži ievadjautājumi:

- kāda ir jūsu pirmā reakcija?
- kāda veida reakciju jūs kopumā sagaidāt no nodaļas darbiniekiem?
- kādi stereotipi var atklāties?
- kā jūs varat nodrošināt, ka Džo saglabā attiecības ar nodaļu?
- cik atšķirīga būtu jūsu reakcija, ja Džo būtu sieviete?
- kā jūs varat apmierināt gan uzņēmuma, gan darbinieku vajadzības?
- kāda informācija jums nepieciešama, lai formulētu galīgo atbildi?

Ja cerat, ka spēsiet nokārtot šo situāciju, ieguvējs būs gan Džo, gan citi darbinieki. Var noderēt īpaša saraksta sagatavošana par problēmām un ieguvumiem, ko rada Džo tēva atvaļinājums. Jūs varat izanalizēt gan pozitīvos, gan negatīvos faktorus un tad izplānot, kā vērst visu par labu un mazināt iespējamus šķēršļus.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.3. Noturēšana darbā

## DARBA UN ĢIMENES/PRIVĀTĀS DZĪVES SASKAŅOŠANA

### b) padomi turpmākam darbam

Piedāvātie risinājumi – turpmāk sniegtais kontrolsaraksts var piedāvāt jums dažas idejas par iespējamiem pasākumiem, kā sekmīgi saskaņot jūsu darbinieku darba, ģimenes un privāto dzīvi.

#### Ģimenes atbalsta pasākumi darbavietā<sup>45</sup>

##### **Pasākumi darbā**

- Saīsināta darba nedēļa pilnas slodzes darbiniekiem.
- Elastīgs darbalaiks un grafiks.
- Tikai terminēti darba līgumi.
- Pastāvīga vai īslaicīga pāriešana no pilnas slodzes darba uz pusslodzi.
- Darbu apvienošana.
- Darbs mājās vai ar telekomunikāciju starpniecību.

##### **Bērnu un veco ļaužu kopšana**

- Darbavietā vai tuvumā esošā mazbērnu novietnē.
- Bērna ņemšana līdz uz darbu/ģimenes istabām.
- Finansiālā palīdzība/pabalsts vecākiem bērna kopšanai.
- Bērna barošanas telpas.
- Darbavietas palīdzība, lai atbalstītu darbiniekus, kuri nodarbojas ar bērnu vai veco ļaužu kopšanu.
- Darbavietas tālruņa izmantošana ģimenes vajadzībām.

##### **Darbavietas atstāšana**

- Ārkārtas brīvdienas, lai pildītu ģimenes pienākumus.
- Apmaksāts atvaļinājums.
- Neapmaksāts atvaļinājums.
- Darba nespējas atvaļinājums.
- Grūtniecības un dzemdību atvaļinājums.
- Bērna kopšanas atvaļinājums mātei/tēvam.
- Vecāku atvaļinājums.
- Atvaļinājums gados vecu radnieku kopšanai.
- Karjeras pārtraukumi.
- Atvaļinājums radnieku nāves gadījumā.

<sup>45</sup> Papildu informāciju sk.:  
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

### Saistītā informācija un mācības

- Mātes mapes/informācija par bērna kopšanas atvaļinājumu un kārtējo atvaļinājumu.
- Darbinieku aktīvas informēšanas politika par pieejamajiem pabalstiem un mudināšana tos izmantot.
- Papildu informācija par atbalstu, piemēram, par vietējām bērnu aprūpes iestādēm.
- Saziņa mātes/tēva/vecāku atvaļinājuma laikā, kas ņemts bērna kopšanai.
- Kursi un semināri informēšanai un atbalstam vai par to, kā gatavoties atgriezties darbā.

**Stereotipi** – daudzās valstīs tēva atvaļinājums vēl arvien tiek uzskatīts tikai par īslaicīgu iespēju, un priekšstats par vīrieti, kurš auklē mazu bērnu, šķiet pārsteidzošs. Iedziļinoties patiesajā šo iebildumu dabā, var atklāties slēpts priekšstats par „vīrieti, kurš veic sievietes darbu”.

Ja ir pieņemti attiecīgi tiesību akti (par mātes vai tēva tiesībām)<sup>46</sup>, ir vieglāk atzīt un atbalstīt šādu lūgumu, kā arī izstrādāt atbilstošas procedūras. Ja tiesību akti sniedz tikai vispārīgus vai nekādus norādījumus, ir grūtāk apkarot stereotipus.

**Uzņēmuma vajadzības** – pārdomājiet iespējamus uzņēmuma ieguvumus šādā situācijā; jūs varat rast vairākas iespējas, piemēram:

- sekmēt darbinieku darba kvalitāti un motivāciju, kā arī uzlabot darba ražīgumu;<sup>47</sup>
- noturēt labu darbinieku un paaugstināt viņu lojalitāti un uzticību uzņēmumam, un vienlaikus mazināt personāla mainību – tā var pazemināt darbā pieņemšanas izmaksas, kā arī izdevumus ievadīšanai un orientēšanai darbā, kas saistīti ar aizgājēju aizvietošanu;<sup>48</sup>
- piesaistīt vajadzīgos darbiniekus, piedāvājot dāsnus tēva pabalstus (pat vairāk nekā prasa likums);<sup>49</sup>
- mazināt neierašanos darbā un darba kavējumus;<sup>50</sup>
- noteikt un uzturēt konkurētspējīgu atalgojumu, kā arī ieviest inovācijas, kas veicina uzlabotu konkurētspēju;<sup>51</sup>
- uzlabot uzņēmuma reputāciju un kļūt par vietējo „labāko darba devēju”;
- deleģēt atbildību citiem darbiniekiem un turpmāk attīstīt viņu kompetenci;
- sākt pēctecības plānošanu.

„Ģimenei draudzīgas politikas ieviešana ir uzņēmuma stratēģija ar divkāršu uzdevumu, kurā jārada situācija, lai uzvar abas puses, nodrošinot gan organizatorisko efektivitāti, gan darbinieka labklājību. Attiecībā uz personālu ģimenei draudzīgās iniciatīvas paaugstina darbinieku apmierinātību, uzticību, lojalitāti un morālo stāvokli, kā arī veicina daudz

<sup>46</sup> Kopsavilkumu par Eiropas valstu tiesību aktiem attiecībā uz vecāku atvaļinājumu sk. SDO standartu datu bāzē: <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>.

<sup>47</sup> No izdevuma „Ģimenei draudzīga darbavieta” – informācijas lapa Nr. WF-3 / SDO, „Darba apstākļi un nodarbinātības programma”: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>.

<sup>48</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>.

<sup>49</sup> Turpat.

<sup>50</sup> Turpat.

<sup>51</sup> Turpat.

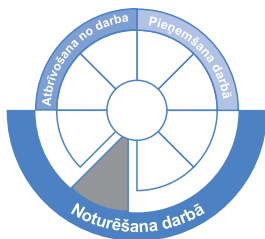


## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

labvēlīgāku un pozitīvāku darba vidi. Attiecībā uz darba devējiem svarīgākie ieguvumi ir uzlabota produktivitāte, darba kavējumu un personāla mainības mazināšanās. Palīdzot organizācijai piesaistīt, pieņemt darbā un pārkvalificēt darbiniekus, ģimenei draudzīga prakse var samazināt izmaksas, kas saistītas ar aizgājēju aizstāšanu<sup>52</sup>. Šāda ģimenei draudzīga metode var uzlabot arī uzņēmuma tēlu akcionāru, investoru un klientu acīs.

**Nodaļas darbinieku bažas** – pārdomājiet, par ko darbinieki var raizēties, un nodrošiniet, ka viņi var pilnībā izpaust savas bažas. Uzmanīgi ieklausieties un iesaistiet viņus problēmas risināšanā un nokārtošanā. Lai tas izdotos, ir nepieciešams nodaļas patriotisms, kam savukārt ir vajadzīga līdzdalība, tāpēc ir nepieciešams, lai nodaļas darbinieki varētu pilnā mērā izteikt visas savas bažas, kā arī pārbaudīt iespējas, kas var rasties sakarā ar gaidāmajām pārmaiņām.

**Sociālās bažas** – Eiropā par pietiekamu iedzīvotāju nomainīgas līmeni tiek uzskatīts rādītājs 2,1 bērns uz vienu sievieti. Vidējais dzimstības rādītājs 27 Eiropas Savienības dalībvalstīs ir 1,53<sup>53</sup>. Valdībām ir jāsekmē pozitīva vide, lai palielinātu bērnu skaitu un līdzsvarotu dzimstības līmeni. Ja šie rādītāji turpinās kristies, būs mazāk darbaspēka, kas palīdzēs apmierināt veco ļaužu vajadzības un kopumā sekmēs sociālās aizsardzības sistēmu ilgtspēju. Arī darbinieki var atbalstīt jauno ģimeņu problēmu risināšanu, izmantojot ģimenei draudzīgus pasākumus, piemēram, elastīgāku darbalaiku, tiesības uz īpašiem atvaļinājumiem, bērna kopšanas pabalstus un tā tālāk.



### 3.2.2.3. Noturēšana darbā DARBA UN ĢIMENES/PRIVĀTĀS DZĪVES SASKAŅOŠANA

#### c) vadības instrumenti

Darba līgumos ir jāņem vērā esošā tiesiskā sistēma, kas regulē mātes/tēva/vecāku atvaļinājumus bērna kopšanai. Jo īpaši:

- **Starptautiskie principi – SDO konvencijas par:**
  - darbiniekiem ar ģimenes pienākumiem – Nr. 156 (1981) un SDO Ieteikums Nr. 165 (1981);<sup>54</sup>
  - maternitātes aizsardzību Nr. 183 (2000)<sup>55</sup> vai ja tā nav ratificēta;
  - maternitātes aizsardzību Nr. 103 (1952).
- **Eiropas Savienības tiesību akti – Eiropas Savienības direktīvas par:**
  - darba laiku (1993. gada 23. novembra Direktīva 93/104/EK – OV, L 307, 13.12.1993.0018.–0024. lpp.);

<sup>52</sup> SDO izdevumā „Darba apstākļi un nodarbinātības programma – darba un ģimenes dzīves saskaņošana: uzņēmumu politika”: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwff/workplace.htm>.

<sup>53</sup> Avots: Eurostat 2006. gada dati.

<sup>54</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwff/standards.htm>.

<sup>55</sup> Pašlaik ratificējušas ir tādas Eiropas Savienības dalībvalstis kā Austrija, Bulgārija, Kipra, Ungārija, Itālija, Latvija, Lietuva, Luksemburga, Nīderlande, Rumānija un Slovākija. Papildu informāciju sk.: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>.

### PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

- vecāku atvaļinājumu bērna kopšanai (1996. gada 3. jūnija Direktīva 96/34/EK – OV, L 145, 19.06.1996. – 0004.–0009. lpp.);
- mātes atvaļinājumu bērna kopšanai (1992. gada 19. oktobra Direktīva 92/85/EEK OV, L 348, 28.11.1992. – 0001.–0008. lpp.).

#### ■ Valstu un vietējie tiesību akti

Darba un ģimenes dzīves saskaņošanas politiku veicina un īsteno valstu valdības vai pašvaldības. Eiropas valstis ir apstiprinājušas dažādas metodes darba un ģimenes attiecību problēmām<sup>56</sup>. To vidū pozitīvs piemērs ir Zviedrijas tiesību akti<sup>57</sup>:

Valsts	Apmaksāts mātes atvaļinājums bērna kopšanai	Apmaksāts tēva atvaļinājums bērna kopšanai	Neapmaksāts mātes atvaļinājums bērna kopšanai	Neapmaksāts tēva atvaļinājums bērna kopšanai	Ierobežojumi
Zviedrija	480 dienas (16 mēneši) (80% līdz maksimumam pirmās 390 dienas, 90 dienas pēc fiksētas likmes), ko izmanto kopā ar tēvu (paredzētas 60 dienas)	480 dienas (16 mēneši) (80 % līdz maksimumam pirmās 390 dienas, 90 dienas pēc fiksētas likmes), ko izmanto kopā ar māti (paredzētas 60 dienas) + 10 darba dienas saistībā ar bērna dzimšanu	Pirmie 18 mēneši (maksimums) individuāli, atliekot kopīgo apmaksāto periodu	Pirmie 18 mēneši (maksimums) individuāli, atliekot kopīgo apmaksāto periodu	/

Darba līgumos ir jāņem vērā arī divpusējās sarunas par vecāku atvaļinājumu bērna kopšanai, kas notiek starp sociālajiem partneriem<sup>58</sup>:

#### ■ Kolektīvie darba līgumi

Kolektīvie darba līgumi starp sociālajiem partneriem bieži pastiprina un, iespējams, pat pārspēj likumā noteiktās prasības. Divpusēju līgumu slēgšana starp darbinieku un darba devēju organizācijām ir pārbaudīta metode, kas nodrošina tādu valsts un darbavietas politiku, kura ir atbilstoša un ievēro visu iesaistīto pušu vajadzības.

Ļoti svarīga ir arī uzņēmuma gatavība atbalstīt darba un privātās dzīves līdzsvaru:

#### ■ Uzņēmumu pārvaldības prakse

Darba un ģimenes saskaņošanas pasākumus var veikt arī uzņēmuma līmenī. Ģimenei draudzīgu pasākumu veicināšana darbavietā un darba apstākļu uzlabošana, vienlaikus nodrošinot uzņēmuma konkurētspēju, būtiski labvēlīgi ietekmē gan uzņēmumu, gan tā darbiniekus, kā arī sabiedrību kopumā.

#### ■ Darba vadītāju mācības un instruēšana

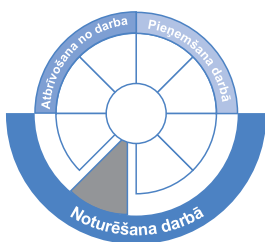
Augstākā līmeņa vadītāji var apliecināt savu atbalstu, paši izmantojot ģimenei draudzīgas metodes. Ir svarīgi arī piedāvāt piemērotas mācības vadītājiem, kuri bieži atbild par iekšējās politikas īstenošanu, lai nodrošinātu, ka pasākumi tiek atbilstoši veikti. Sekmīgam praktiskajam darbam būtisks ir dialogs un komunikācija starp vadību un darbiniekiem.

<sup>56</sup> Eiropas valstu tiesību aktu kopsavilkumu sk. SDO standartu datu bāzē: <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>.

<sup>57</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Parental\\_leave](http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave).

<sup>58</sup> 2009. gada 18. jūnijā darba devēju un darbinieku pārstāvji Eiropas Savienības līmenī oficiāli parakstīja grozījumu 1995. gada līgumā par vecāku atvaļinājumu bērna kopšanai. Papildu informāciju sk.: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.3. Noturēšana darbā

## DARBA UN ĢIMENES/PRIVĀTĀS DZĪVES SASKAŅOŠANA

### d) labā prakse

#### „DeLeMa” uzņēmumu grupa – KIPRA<sup>59</sup>

Šis piemērs raksturo, kā darba devēji var veicināt dzimumu līdztiesības un saskaņošanas politiku darbinieku vidū.

„DeLeMa” ir reklāmas un komunikācijas uzņēmumu grupa, ko veido tādi uzņēmumi kā „DeLeMa Communication Ltd.”, „DeLeMa Consultants Ltd.” un „RedMelon Universal Cyprus Ltd.”. Grupa nodarbina aptuveni 50 cilvēku. Kopš 2006. gada tā, pamatojoties uz saviem resursiem, ir atbalstījusi dzimumu līdztiesības politiku, ko uzskatījusi par nozīmīgu, un proti:

- tēva atvaļinājums bērna kopšanai (tēvam), kad ģimenē piedzimst jauns bērns: tēvs saņem trīs dienu apmaksātu papildu atvaļinājumu, kad bērns ir piedzimis;
- mātes dāvanas palielinājums, lai papildus segtu arī tēva dāvanu par jaunu bērnu: gan sieviešu, gan vīriešu kārtas darbinieki saņem dāvanu 1700 eiro apmērā (skaidrā naudā), kad ģimenei ir bērns;
- paplašināta seksuālās uzmāksnās politika, attiecinot to arī uz darbiniekiem vīriešiem (ja priekšniece/vadītāja ir sieviete): tā kā grupā ir daudzas sieviešu kārtas vadītājas, šī politika tika paplašināta, attiecinot to uz seksuālo uzmāksanos, ko sievietes vadītājas veic pret darbiniekiem vīriešiem.

Grupa uzskata, ka šādā situācijā cilvēki strādā ražīgāk un komandas darbam ir milzīga nozīme. Tāpat kā citi kolēģi padara darbu, kamēr māte atrodas bērna kopšanas atvaļinājumā, tā viņi arī respektē un strādā tēva vietā, kad viņam vajag atstāt darbavietu, lai palīdzētu bērna audzināšanā. Šis uzņēmums ir atzīts par „visvēlamāko darba devēju”, gan savas radošās darbības kvalitātes dēļ, gan arī viņu uzskatu dēļ, kas veicina „cilvēka” izaugsmi neatkarīgi no dzimuma.

Papildu informāciju par šo uzņēmumu sk. arī video klipā par labo praksi portālā: <http://www.businessandgender.eu>

#### TDC – DĀNIJA<sup>60</sup>

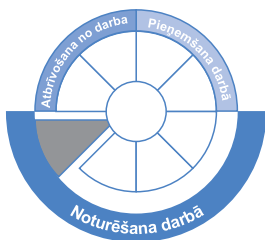
Šis piemērs raksturo, kā darba devēji var veicināt, lai darbinieki izmanto tēva atvaļinājumu bērna kopšanai.

TDC ir vadošais komunikāciju risinājumu piegādātājs Dānijā. Privāti vadītajā uzņēmumā katru gadu ir aptuveni 250 jauno tēvu, kuri izmanto pilnībā apmaksātu 14 dienu tēva atvaļinājumu pēc savu bērnu piedzimšanas. Uzņēmums piedāvā arī pilnībā apmaksātu papildu desmit nedēļas ilgu tēva atvaļinājumu, kuru tēvs var izmantot, kamēr bērns sasniedz viena gada vecumu. Šāda kārtība vairāk motivē darbiniekus un nodrošina līdzsvaru, tāpēc ieguvējos ir gan TDC, gan ģimene. TDC jaunie tēvi 2005. gadā vidēji izmantoja šo atvaļinājumu par pusotru nedēļu ilgāk nekā 2002. gadā, kad „tēvu projekts” tika uzsākts pirmo reizi.

<sup>59</sup> Papildu informāciju par šo uzņēmumu sk. video klipā portālā: <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>.

<sup>60</sup> No izdevuma „Pārskats par valsts situāciju, rīkojot semināru Dānijā”, 2009 (13. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.4. Noturēšana darbā MĀCĪBAS UN KARJERAS ATTĪSTĪBA

#### a) piemēra izpēte: metinātāji

#### Situācija

Doktore Tatjana S. ir personāla daļas vadītāja vidēja lieluma mašīnbūves rūpnīcā. Ģenerāldirektors lūdza viņu izvēlēties desmit no pašreizējiem strādniekiem, kurus mācīt par metinātājiem.

Lai uzlabotu rūpnīcas konkurētspēju, ģenerāldirektors ir uzsācis reorganizāciju; tiks samazināta mazkvalitatīvo ražošanas metožu izmantošana un veiktas darbinieku mācības.

Pirms reorganizācijas bija desmit metinātāji, divas sievietes un astoņi vīrieši. Sievietes bija pirmās visā uzņēmuma vēsturē, kuras strādāja šāda veida darbu. Sākumā nebija pārliecības, ka viņas varēs strādāt tikpat labi kā kolēģi vīrieši, tomēr drīz vien noskaidrojās, ka viņas strādā ātri un saražo labas kvalitātes izstrādājumus. Tika paziņots, ka metinātāju skaits būtu jādubulto.

Pārdošanas nodaļā ir 25 sievietes un 65 vīrieši: lielākā daļa sieviešu ir mazizglītotas un strādā kā mazkvalificētas palīgstrādnieces.

Doktore Tatjana ir atbildīga par visu mācību procesu, sākot no iekšējās komunikācijas, turpinot ar darbinieku atlasīti mācībām un beidzot ar programmas galīgo novērtēšanu.

#### Vingrinājums

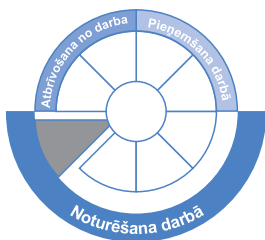
Darbojieties tā, it kā jūs spēlētu Dr. Tatjanas lomu.

1. Nosakiet, kā izziņot un izsludināt mācību pasākumu rūpnīcā. *Jūs vēlaties, lai piesakās daudzi strādnieki.*
2. Izvēlieties kritērijus desmit dalībnieku atlasēi.

Sāciet diskusiju grupā ar šādu jautājumu noskaidrošanu:

- kā jūs informēsiet vadītājus, darba vadītājus un darbiniekus par: i) ģenerāldirektora mācību vēlmēm un ii) mācību piedāvājumu?
- kāds stils, tēli un izteicieni tiks lietoti?
- vai, lietojot un pārveidojot jau izmantoto mācību sludinājumu, jūs pārbaudīsiet tā atbilstību konkrētajam dalībnieku profilam (piemēram, attiecībā uz dzimumu, vecumu u. c.)?
- vai mācekļiem ir nepieciešamas noteiktas prasmes, zināšanas vai īpašības?
- kādus kritērijus izmantosit dalībnieku atlasē?

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.4. Noturēšana darbā MĀCĪBAS UN KARJERAS ATTĪSTĪBA

#### b) padomi turpmākam darbam

## Labākā izvēle no jūsu talantu krājuma

### Problēmas

**Intensificētā ārvalstu konkurence** Eiropas Savienības paplašināšanās un globalizācijas kontekstā liek Eiropas MVU uzlabot savas inovāciju spējas un atjaunot kvalifikāciju un prasmes. Eiropas iedzīvotāji noveco, un uzņēmumi saskaras ar pieaugošu kvalifikācijas trūkumu.

Mācības MVU izmaksā dārgi, un tiem ir **jāatgūst ieguldītie līdzekļi**. Bieži gadās, ka MVU māca darbiniekus, bet tie pāriet uz labāk apmaksātu darbu lielākos uzņēmumos. Mazajos uzņēmumos var būt grūti izbrīvēt laiku, lai apmeklētu mācības. Izšķiroša nozīme ir pareizo cilvēku atlasei mācībām un jautājumam, kā nodrošināt, ka viņi pēc tam paliek uzņēmumā.

Sievietes ir pierādījušas, ka lieliski strādā netradicionālus darbus - gan tehniskos, gan vadības jomā. Veiksmīga stratēģija var būt **talantīgu un lojālu sieviešu kārtas darbinieču piesaistīšana** šīm profesijām un palīdzība viņām pilnībā attīstīt savu potenciālu.

Pētījumi ir apliecinājuši, ka vīriešu un sieviešu darba robežas vēl arvien nav izteikti kategoriskas un ka bez „iekšējiem” šķēršļiem (piemēram, jautājumā par pašapziņu un pašnovērtējumu) pastāv arī ārējas barjeras un šķēršļi, kas kavē sieviešu pievēršanos netradicionālām profesijām vai vadošiem amatiem (piemēram, darbinieku aizspriedumi par viņu spējām vai pieejamību, ko ierobežo pienākumi ģimenē).

**Dažu šo problēmu pārvarēšanā var palīdzēt mācības un kvalifikācijas paaugstināšana.**

### Praktiski padomi par dzimuma ziņā līdzsvarotām mācībām un karjeras attīstību

- **Iekļaujiet mācības un attīstību sava uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanas plānā un dzimuma ziņā līdzsvarotā cilvēkresursu politikā.** Kādas prasmes jums būs nepieciešamas? Vai daudzi cilvēki dosies pensijā? Kā jūs tiksiet galā ar pēkšņām izmaiņām (lielu pasūtījumu vai nepieciešamību samazināt dažus ražošanas veidus)? Jūsu darbaspēka – arī sieviešu un mazkvalificēto strādnieku – mācības un attīstība var jums palīdzēt izpildīt pēkšņas ārējas prasības, un tā var izrādīties pareizāka stratēģija nekā darbinieku pieņemšana darbā no ārpusēs.
- **Lieciet pamatā pareizu darbinieku izvēli pēc dzimuma.** Noskaidrojiet, cik daudz dažādi darbinieki ir mācīti iepriekš, kāpēc un kas notika pēc tam. Kurš un kāda veida kursus apmeklēja? Vai sievietēm ir sliekšme vairāk uzlabot esošās amata prasmes, vai uzdrošināties pievērsties jaunām profesijām? Kam bija dota iespēja piedalīties

### PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

karjeras un vadības prasmju attīstības pasākumos? Vai uzlabot vadības vai tehnoloģiskās prasmes? Kāpēc? Kas atstāja uzņēmumu un kāpēc? Kam neizdevās un kāpēc? Vai tāpēc, ka nebija attiecīgu spēju vai pietrūka atbalsta? Ārējais spiediens (piemēram, bailes no naidīgas kolēģu reakcijas vai paredzējums, ka tāda radīsies)?

- **Panāciet augstākās vadības piekrišanu labākam dzimumu līdzsvaram visos līmeņos, arī tehniskajā un vadības jomā.** Iegūstiet precīzu informāciju par labi strādājošām sievietēm, izvērtējiet viņu lomu modeļus, šo sieviešu darbības standartus un noskaidrojiet, vai dzimuma ziņā līdzsvarotāks darbaspēks ir radījis uzlabojumus vispārējā darba kvalitātē un ražīgumā.
- **Uzziniet vairāk par savu slēpto talantu krājumu.** Kādi talanti var slēpties jūsu darbiniekos, jo īpaši ražošanas mazāk kvalificētajā daļā? Sagatavojiet nelielu aptaujas anketu par viņu interesēm un atpūtas paradumiem. Vai piedāvājat naudas summu kā „mācību pabalstu”, kuru ikviens var izlietot pēc saviem ieskatiem, ar nosacījumu, ka viņi izstāsta, kā to izlietojuši. Dažkārt mazkvalificētiem strādniekiem ir brīnišķīgi talanti, kas var nest labumu jūsu uzņēmumam.
- **Piedāvāiet vīriešu un sieviešu kārtas darbiniekiem vienādas iespējas un atbalstiet talantīgāko.** Ļaujiet visiem izklāstīt savus nākotnes attīstības plānus. Tomēr, kad piedāvājat mācību, attīstības un karjeras iespējas, izmantojiet stingru, pārskatāmu un no aizspriedumiem brīvu atlases procedūru (sk. 3.2.1.1. punktu par atlasīti) un saistiet karjeras attīstības iespējas ar skaidriem darba kvalitātes mērķiem un standartiem (sk. 3.2.2.1. punktu par darba kvalitātes vadību). Novērsiet diskrimināciju, kas pamatota uz dzimuma stereotipiem, tā var neapzināti ietekmēt jūsu izvēli!
- **Izmantojiet mācības un attīstību kā iespēju izskaidrot sava uzņēmuma stratēģiju.** Pārlicinieties, ka visi darbinieki saskata jēgu piedāvātajās mācību vai pārkvalifikācijas iespējās. Jūs varat sagatavot un izplatīt visiem darbiniekiem viegli saprotamu dokumentu, kurā izskaidrojat uzņēmuma stratēģiju un to, kā mācības atvieglos mērķu sasniegšanu.
- **Iesaistiet vadītājus un darba vadītājus kā pārmaiņu aģentus.** Instruējiet vadītājus un darba vadītājus, kā izskaidrot mācību un attīstības iespējas, lai nevienam nediskriminētu, balstoties uz objektīviem kritērijiem un neatkarīgi no dzimuma.

Piedāvāiet mācības un to rezultātus (kļūšanu par metinātāju, tehniķi, vadītāju...) kā pievilcīgu izvēli, kurai piemērotas jūtas un pieteiktas vēlas gan sievietes, gan vīrieši. Pārlicinieties, ka visi, kas potenciāli ir piemēroti, tiek informēti un motivēti pieteikties. Nelietojiet tehnisku žargonu un neizplatiet informāciju tikai kādās atsevišķās darbinieku grupās. Lūdziet sievietes, kas jau ir ieceltas jaunos amatos (tehniskajā vai vadības jomā), dalīties pieredzē un panākumos.

- **Sludiniet plaši,** nelietojot tehniskus izteicienus un stereotipus tēlus, kas raksturo jauno amatu, parādiet pozitīvos lomu modeļus, tostarp sievietes, kas jau sekmīgi strādā šajā amatā. Pārlicinieties, ka nav nekādu „vārdos neizteiktu” pieņēmumu par to, kurš tiks atlasīts, piemēram, publicētajā materiāla grafiskajā izkārtojumā vai lietotajos izteicienos (proti, lietojiet attēlus, kuros attēlotas gan sievietes, gan vīrieši).
- **Izmantojiet mācības kā inovāciju iespēju.** Neizmantojiet vecus darbinieku CV. Novērtējiet kvalifikācijas vajadzības, raksturojiet esošās problēmas un to cilvēku pieredzi, kuri sekmīgi strādā šajā darbā – gan sieviešu, gan vīriešu pieredzi, un pielāgojiet mācības un attīstību pieteikušos dalībnieku esošajām prasmēm un vajadzībām.

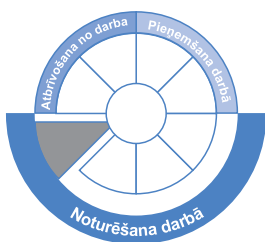
**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

- **Lietojiet dažādas mācību metodes**, lai pieskaņotos savu darbinieku līmeņa un vajadzību atšķirībām (piemēram, mācības darbavietā, rotācija, individuālās mācības, tālmācība). Var gadīties, ka sievietes ir jāstimulē, lietojot mazāk formālas mācību metodes vai atbalstot viņu līdera un vadīšanas prasmju attīstību. Nodrošiniet darba kolēģu iesaistīšanos mācībās.
- **Garantējiet pieejamību un novērsiet nevajadzīgos šķēršļus, lai samazinātu vēlākos tiesāšanās riskus.** Tas ir jo īpaši svarīgi, ja mācības ir daļa no reorganizācijas stratēģijas vai ir tieši saistītas ar paaugstināšanu darbā un algas pielikumu. Eiropas tiesību akti, kas ir jāpārņem valstu līmenī, noteic, ka privātajām institūcijām un valsts iestādēm jānodrošina, lai *sievietes netiek tieši vai netieši izslēgtas no pieejas ...visu veidu un visu līmeņu profesionālajai orientācijai, profesionālajai sagatavošanai, kvalifikācijas celšanai un pārkvalificēšanās iespējām, to skaitā praktiskā darba pieredze*.<sup>61</sup> Arī SDO akcentē darba devēju pienākumu darba dzīves laikā veicināt un ieviest izglītību, mācības un mūžizglītību<sup>62</sup>. Atcerieties, ar kādām problēmām var saskarties sievietes un vīrieši, kuriem ir pienākums kādu kopt, piemēram, attiecībā uz sabiedriskā transporta kustības grafiku (nepieciešamība pēc pusslodzes un elastīga darbalaika darbiniekiem) un pieejamību. Tāpat nevajag prasīt nekādu lieku priekšnosacījumu izpildi (piemēram, oficiālu tehnisko diplomu, ja darbs to neprasa), kas *de facto* izslēdz daudzu sieviešu piedalīšanās iespējas.
- **Atbalstiet lojalitāti.** Esiet „izvēlētais darba devējs”, lai instruētie speciālisti vēlāk neaizietu no jūsu uzņēmumu. Taisnīgas karjeras attīstības iespējas, apvienojumā ar skaidru darbības pārvaldību vai kopīgu risinājumu meklēšanu darba un ģimenes dzīves saskaņošanas problēmām attiecībā uz visiem darbiniekiem, radīs ieguvumus ne tikai sievietēm, bet arī vīriešiem un visai darbavietas videi.
- **Atbalstiet un sekmējiet kolektīva saliedēšanos.** Laikā, kad kolektīvā rodas kādas būtiskas izmaiņas, var būt lietderīgi organizēt kādu kolektīva saliedēšanas pasākumu, lai tā darbiniekiem (gan sievietēm, gan vīriešiem) būtu iespēja izskaidrot pārmaiņas un pārdomāt pašiem savu lomu un ieguldījumu. Tā ir arī iespēja pārbaudīt kolektīva normas un iekšējos procesus, lai pārliecinātos, vai tie vēl atbilst attiecīgā kolektīva sludinātajām vērtībām un pārlicēbai.
- **Nekādas iecietības pret seksistu aizspriedumiem!** Mācību un darba videi ir jābūt brīvai no seksuāliem jokiem, stereotipiem un seksuālās uzmākšanās.

<sup>61</sup> Direktīva 2002/73/EK nosaka: „... nav tiešas vai netiešas diskriminācijas dzimuma dēļ valsts vai privātajos sektoros, tostarp valsts iestādēs, attiecībā uz: b) pieejamību visu veidu un visu līmeņu profesionālajai orientācijai, profesionālajai sagatavošanai, kvalifikācijas celšanai un pārkvalificēšanās iespējām, tostarp praktiskā darba pieredzei”.

<sup>62</sup> Starptautiskās Darba organizācijas 2004. gada lēteikums Nr. 195 par cilvēkresursu attīstību – <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.4. Noturēšana darbā MĀCĪBAS UN KARJERAS ATTĪSTĪBA

#### c) vadības instrumenti

## Organizatorisko izmaiņu vadīšana ar mācību un attīstības līdzekļiem

### 1. posms

Lietojiet doto tabulu, lai paredzētu savas nākotnes vajadzības personāla komplektēšanas jomā un plānotu mācību un attīstības pasākumus.

- Kā jūs varat izvilināt informāciju par katra darbinieka neizmantoto potenciālu?
- Kā jūs varat instruēt cilvēkus tā, lai, ja nepieciešams, varētu uz laiku pārcelt viņus citā darbā?
- Vai būs izdevīgāk pieņemt darbā kādu no ārpusēs?

	Šodien		Pēc diviem, trim vai pieciem gadiem		Mācīt?	Pieņemt darbā?
	V	S	V	S		
Vadošie amati						
Administratīvās un sekretariāta darbavietas						
Tirdzniecība						
Darba vadītāji						
Tehniskie amati						
Ražošanas nozares						



## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

### 2. posms

Izmantojiet kontrolosarakstu, lai noskaidrotu, ar kādām problēmām jūs varat saskarties, mēģinot atbalstīt sieviešu pāriešanu netradicionālos vai vadošos amatos.

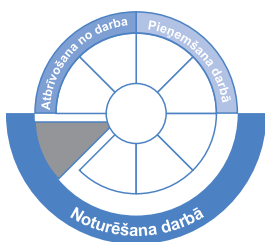
Iespējamie šķēršļi	Iespējamā reakcija/risinājumi
Sievietes nepiesakās vadošiem amatiem, nav pietiekami uzstājīgas un pirmajā vietā liek ģimeni	
Tehniskie darbi sievietēm nešķiet pievilcīgi, un tajos ir jāstrādā virsstundas	
Sievietēm kopumā nav pietiekamas pieredzes, kas nepieciešama personas piemērotības aprakstā, tāpēc viņas netiek izraudzītas vadības darbam	
Organizācija vēlas agresīvākus un konkurētspējīgākus vadītājus, sievietēm šīs īpašības bieži nav pietiekami izteiktas	
Ieceļot sievieti par vīriešu komandas vadītāju, var rasties problēmas	
Nav pieejami sieviešu lomu modeļi, kas liktu citām sievietēm izraudzīties vadošu vai tehnisku profesiju	
Reiz jau sieviete bija vadītāja, un tas bija īsts murgs – mēs to vairs nevēlamies!	
Sievietēm parasti nav amatam nepieciešamās kvalifikācijas	
Ja sieviete būs tehnisks darbinieks vīriešu kolektīvā, viņai neklāsies viegli	
Sieviete, kas reiz jau bija tehniskā amatā, strādāja slikti, un mēs negribam, lai tas atkārtojas	
Mēs kādreiz izmēģinājām vīrieti sekretāra amatā, un viņš nebija pietiekami precīzs	
Klienti vēlas, lai viņus sagaida jauka meitene, bet, runājot par tehniskām specifikācijām, vīrietis ir pārliecinošāks	

### Uzņēmumiem noderīgs palīglīdzeklis

Eiropas Savienības Rokasgrāmatas par mācībām MVU (2009. gada jūlijs) mērķis ir ilustrēt, kā MVU var sekmīgi risināt ikdienas problēmas un veikt uzdevumus mācību un kvalifikācijas paaugstināšanas jomā. Rokasgrāmata pamatojas uz praktisku pieredzi, un tai ir pievienoti arī 50 praktisku labās prakses piemēru:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.2.4. Noturēšana darbā MĀCĪBAS UN KARJERAS ATTĪSTĪBA

#### d) labā prakse

#### „SKUBIOS SIUNTOS UAB”, UPS atzītais pakalpojumu sniegšanas apakšuzņēmums – LIETUVA<sup>63</sup>

**Šis piemērs parāda, kā uzņēmums atbalsta sieviešu mācību iespējas**

„SKUBIOS SIUNTOS UAB”, starptautisks ekspressūtījumu piegādātājs, tika izveidots 1991. gadā Kauņā, tajā strādā 70 darbinieku (38 % sieviešu, 62 % vīriešu). Viņi parakstīja līgumu ar UPS un kļuva par šā uzņēmuma atzītu pakalpojumu sniedzēju Lietuvā.

Kopš 2001. gada šis uzņēmums mēģina apkarot dzimuma stereotipus un sieviešu segregāciju darbā:

- veicinot sieviešu piedalīšanos darba semināros un konferencēs (piemēram, uzņēmums apmaksā dalības maksu);
- mudinot sievietes pabeigt mācības universitātē (uzņēmums daļēji vai pilnībā sedz mācību maksu): 40 darbiniekiem ir universitātes grāds (18 vīriešiem, 22 sievietēm, 11 sievietes ir ieguvušas bakalaura vai maģistra grādu, strādājot šajā uzņēmumā);
- aicinot sievietes piedalīties uzņēmuma rīkotajās mācībās, kamēr viņas atrodas bērna kopšanas atvaļinājumā, un piedāvājot tiesības un iespēju turpināt darbu uzņēmumā arī pēc bērna kopšanas atvaļinājuma;
- izvirzot sievietes augstākajiem amatiem: astoņas no desmit uzņēmuma nodaļām vada sievietes;
- atbalstot novatorisku pieeju, piemēram, personāla attīstības projektu, kuru īstenoja trīs sievietes un kurā darbinieki varēja paši sev noteikt algas. Uzņēmums par šo projektu saņēma balvu – „Labākais personāla vadības projekts Lietuvā 2008. gadā”.

#### „ETAP LIGHTING SA”, Malle (*Malle*) – BEĻĢIJA<sup>64</sup>

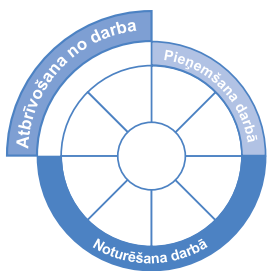
**Šis piemērs parāda, kā uzņēmums ar mācību palīdzību var veicināt sieviešu pievēršanos tradicionālajām vīriešu profesijām.**

Pirms dažiem gadiem šis lielais Beļģijas apgaismojuma iekārtu ražotājs pieņēma īpašu politiku, kas paredzēja nolīgt darbā sievietes ar mazu vai nekādu skolas izglītību, kuras strādāja nekvalificētus darbus rūpniecības uzņēmumos. Pirms trim gadiem uzņēmums uzsāka mācību procesu, lai dotu iespēju šīm sievietēm apgūt tehnisku specialitāti (uzstādīšanas operatore), iepriekš tā bija tipiska vīriešu profesija. Minētā politika deva sievietēm iespējas saņemt paaugstinājumu darbā, un tās līdzinājās vīriešu iespējām. Mērķis bija palielināt specializētā tehniskā personāla skaitu. Personāla stratēģija paredz pieņemt darbā cilvēkus no visiem sabiedrības slāņiem; sievietes kārtas darbinieces tiek mudinātas pieteikties uz vadošajiem amatiem, bet tehnoloģiju centrs nodrošina specializētas mācības un turpmāko palīdzību šajā jomā, lai sievietes varētu iegūt nepieciešamo kompetenci. Pēc pieņemšanas darbā šīs sievietes tiek intensīvi trenētas.

<sup>63</sup> Papildu informāciju sk.: <http://www.skubiossiuntos.lt/>.

<sup>64</sup> No izdevuma „Pārskats par valsts situāciju, rīkojot semināru Beļģijā”, 2009 (15. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>. Papildu informāciju sk.: <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3. ATBRĪVOŠANA NO DARBA

#### Jautājumi jūsu uzņēmumam

- Vai jūs nodrošināt saviem darbiniekiem vienādu attieksmi, kad risināt iekšējos konfliktus?
- Ja nepieciešams samazināt štatus, vai jūs padomājat par to, ka tas var dažādi ietekmēt jūsu uzņēmumā strādājošās sievietes un vīriešus?

#### Daži pamatjēdzieni

„Atbrīvošana no darba” personāla pārvaldībā attiecas uz trim atšķirīgiem tematiem.

**Konfliktu risināšana un darbinieku attiecības:** tas attiecas uz darbinieku vadīšanu (sūdzību un disciplinārlietu izskatīšanas laikā) un darbinieku konfliktu risināšanu. Konfliktu risināšana var nozīmēt neelastīgu konfliktu ilgtermiņa izskatīšanu un iespējamus pasākumus. Darbinieku attiecības visbiežāk ir viss komunikācijas dzīves cikls, kas skar visus organizācijā strādājošos; tās grupējas ap savstarpējā atbalsta veidošanās un līdzsvarošanas mehānismiem ar iesaistīšanās un līdzdalības palīdzību. Tās aptver visus līdzekļus, kurus cilvēki izmanto aizvainojuma gadījumos (piemēram, tenkas, ienaidis, izvairīšanās vienam no otra u. c.). Uzņēmumiem un citām organizācijām ir jārod risinājumi šādām problēmām. Gan iekšējām, gan ārējām grupām uzņēmumā vai organizācijā var piemērot vienus un tos pašus komunikācijas plūsmas un informācijas izmantošanas procesus.

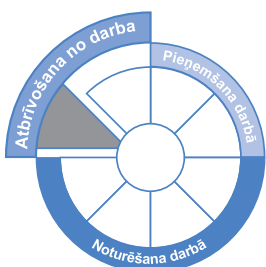
**Izejas stratēģija:** vēl to dēvē par izejas plānu jeb stratēģisko atkāpšanos. Tā attiecas uz veidu, kā organizācija kopā ar darbinieku izvērtē tos talantus un kompetenci, kuru drīzumā zaudēs, un ko ir iespējams darīt, lai saglabātu darbinieka sniegtos labumus, kā arī – kādā veidā organizācija zināmā mērā uzņemas līdztbildību par gludu darbinieka aiziešanu, lai viņš varētu aiziet viegli un saglabāt cieņu. MVU kontekstā izejas stratēģijai ir divkārša nozīme: pirmkārt, attiecībā uz darbiniekiem, kuri vēlas vai ir spiesti aiziet sakarā ar pensijas vecuma sasniegšanu; otrkārt, attiecībā uz nepieciešamo štatu samazināšanu vai plašāku uzņēmuma samazināšanās procesu, vai „pāctecības” plānošanu, kas rodas sakarā ar ģimenes pārcelšanos vai uzņēmuma pārdošanu citiem īpašniekiem.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

## Dzimumu perspektīva

**Dzimumu līdztiesība, risinot konfliktus un kārtojot darbinieku attiecības:** konfliktu risināšanā uzņēmumiem gan sievietēm, gan vīriešiem ir jāpiemēro vieni un tie paši vienādās attieksmes un iespēju principi. Dzimumu nevienlīdzība darbavietās bieži rodas dziļāku kultūras tradīciju dēļ; tāpēc uzņēmumam ir jāpieņem iekšēja politika, kā to novērst (piemēram, jāveic pasākumi pret seksuālo uzmākšanos). Stratēģijas izprašana ir būtiska, lai radītu pamatu diskusijām un veidotu uzticības gaisotni.

**Vienāda izejas stratēģija sievietēm un vīriešiem:** ekonomikas krīzes dēļ daudzi Eiropas uzņēmumi tiek pārstrukturēti. Šīs izmaiņas var nelabvēlīgi ietekmēt sievietes un vīriešu darbavietas. Kad darba devēji izstrādā darbinieka izejas stratēģiju, viņi var ņemt vērā SDO 1982. gada konvenciju Nr. 158 un 1982. gada ieteikumu Nr. 166 par darba attiecību izbeigšanu. Jāievēro principi par vienādu attieksmi pret sievietēm un vīriešiem. Stereotips par vīrieti kā par *maizes pelnītāju* un sievieti kā *pavarda sargātāju* var neapzināti ietekmēt darbinieka izvēli vai nu uzņēmuma samazināšanas, vai paaudžu nomaiņas gadījumā vienas ģimenes pārvaldītā MVU.



### 3.2.3.1. Atbrīvošana no darba KONFLIKTU RISINĀŠANA UN DARBINIEKU ATTIECĪBAS

#### a) piemēra izpēte: konflikts

## Pamatinformācija

Pirms sešiem mēnešiem jūs iecēlāt Džonu reģistratora amatā savā uzņēmumā. Kaut gan tā bija neparasta izvēle, jo visas iepriekšējās reģistratores bija sievietes, viņš likās piemērotākais kandidāts. Viņš labi pildīja savus pienākumus, vienmēr ieradās laikā, darba laikā nekur negāja, bija draudzīgs un izpalīdzīgs pret klientiem un uzturēja pieņemšanas telpas labā kārtībā. Šo amatu pārraudzīja administrācijas vadītāja Sāra.

## Situācija

Jūs runājāt ar Sāru, un viņa domāja, ka Džons rada problēmas, jo viņam bija citas vērtības un pieredze nekā pārējām kolektīva locekļiem, un gan viņa, gan pārējās uzskatīja, ka viņš nemaz necenšas pielāgoties. Kad jūs apspriedāt viņa darba kvalitāti, Sāra paziņoja, ka jūs un klienti nemaz neredz, kāda Džons ir patiesībā, proti, vienmēr saīdzis un nesabiedrīks. Tāpēc kolektīvs bija nolēmis viņu ignorēt un neiesaistīt ārpusdarba aktivitātēs, uzskatot, ka viņam nav jāaicina Džons pusdienās, jo tas ir viņu brīvais laiks. Administrācija ilgu laiku bija dzīvojuši stabili dzīvi, bez īpašiem satricinājumiem. Pavisam bija četras administrācijas

## 3

### PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

jeb biroja darbinieces un vecākā administratore, kuras birojs bija savienots ar reģistrācijas telpu. Jūs vācāt ziņas Džona vidēja posma raksturojumam, un, kaut arī atsauksmes no klientiem un cilvēkiem, kas atradās „satikšanās” vietā, bija lieliskas, informācija no administrācijas kolektīva bija gluži pretēja. Viņas izteicās šādi:

- „viņš te neiederas”;
- „viņš nesadarbojas ar citiem”;
- „vairs nekas nav kā iepriekš, kopš aizgāja iepriekšējā reģistratore”;
- „kas tad viņam kaiš? Nevarēja atrast īstu vīrieša darbu?”

Neviena no administrācijas darbiniecēm neaizstāvēja Džonu, un jums tas likās pārsteidzoši. Jūs atklājāt problēmu šajā kolektīvā, bet nebijāt īsti pārliecināts, tāpēc apspriedāt to ar Džonu un noskaidrojāt, ka viņš nav apmierināts, kā pret viņu izturas. Viņš pastāstīja, ka ir izslēgts no kopīgajām biroja sarunām, nekad netiek aicināts doties pusdienot kopā ar pārējām kolēģēm un neviens nekad nav pat mēģinājis kaut ko uzzināt par viņu papildus. Džons bija dzēris zāles, lai mazinātu spriedzi šajā situācijā, un plānoja iesniegt oficiālu sūdzību. Viņš uzskatīja, ka pret viņu tā izturas tikai tāpēc, ka viņš ir vīrietis, un, ja būtu kāds cits veids, kā novērst seksismu, viņš nebūtu ilgāk to pacietis.

### Punkti, kas jāņem vērā/jāapspriež

1. Miniēt, kādas problēmas te saskatāt, un iedaliet tās pazīmēs un pamatcēloņos.
2. Norādiet kādas iespējas vispār ir, kāda būtu jūsu pirmā izvēle un kāpēc.
3. Pieņemot, ka jūs nevēlaties, lai Džons aiziet no darba, izstrādājiēt rīcības plānu, lai atrisinātu problēmu, kā to redzat, un uzlabotu kolektīva attieksmi.

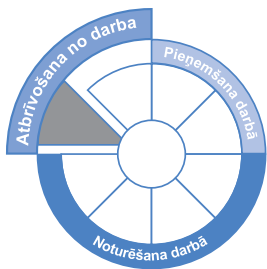
### Rīcības plāns

Pārdomājot problēmas un to pazīmes, jūs varat atklāt, ka pastāv viens vai divi galvenie pamatcēloņi. Jums ir jānovērš tieši pamatcēloņi, jo reālo problēmu nevarēs atrisināt, cīnoties tikai pret pazīmēm.

#### Rīcības plāns

Problēma/pazīme	Pamatscēlonis	Rīcība

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3.1. Atbrīvošana no darba KONFLIKTU RISINĀŠANA UN DARBINIEKU ATTIECĪBAS

#### b) padomi turpmākam darbam

**Mēģiniet vispirms izprast** – konfliktu risināšanā pirmais un vissvarīgākais instruments ir aktīva klausīšanās, nodrošinot, ka visām pusēm tiek dota iespēja runāt par problēmām, kā viņas tās saskata. Aktīva klausīšanās arī liek cilvēkiem justies novērtētiem. Tikai pēc tam, kad esat uzklusājis, ko visas puses saka (un nesaka), ir vērts izteikt savu viedokli.

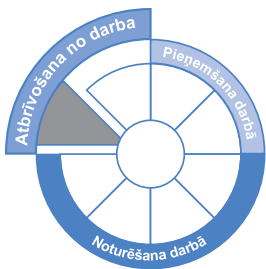
**Pārmaiņu aģenta sekmīga izmantošana** – kad grupai pievienojas jauns dalībnieks, laba doma ir izmantot „draugu” sistēmu. Izvēlieties kādu, kam grupā ir teikšana (oficiāla vai neoficiāla), un lieciet viņam kļūt par jaunās personas „draugu”, lai palīdzētu kļūt par pilnvērtīgu grupas locekli. Pārmaiņu aģents var noderēt arī, lai aizstāvētu jauno grupas locekli un apstrīdētu jebkuru esošo negatīvo stereotipu, kas manāms citu grupas locekļu domās.

**Atšķirības atbalstīšana** – dažās grupās tā ir vienādība, nevis dažādība, kas saista cilvēkus kopā. Šāds uzskats, ka „mēs visi esam kā viens” īstenībā var būt vājuma apliecinājums. Viegli pamanīt, ka grupā pastāv „grupas viedoklis”. Pētījumi liecina, ka daudzveidīgi uzņēmumi sasniedz labākus rādītājus, salīdzinot ar uzņēmumiem, kuros dažādības pietrūkst. Attiecībā uz dzimumu atšķirības ir jāpārvalda tā, lai uzsvērtu labumu, ko sniedz dzimumu atšķirības. Uzņēmuma darbu ietekmē veids, kādā tiek pārvaldīta dzimumu dažādība. Atbalstoša organizācijas vide var palīdzēt risināt konfliktus un apstiprināt, ka dzimumu dažādība nes augļus. Jo dažādāka ir grupa, jo vieglāk tai ir pieņemt jaunus un atšķirīgus cilvēkus.

**Pārmērīgi stereotipi** – grupa veido negatīvus stereotipus par cilvēkiem ārpus grupas, un tādā veidā grupa izdara spiedienu uz konformismu, turklāt šāds spiediens tiek vērsts pret ikvienu locekli, kurš pauž ar grupas stereotipiem, ilūzijām vai uzskatiem nesakrītīgu viedokli, saskatot šādā opozīcijā lojalitātes trūkumu. Grupa var radīt arī vienprātības ilūziju, nepatiesi uzskatot, ka visi grupas locekļi piekrīt grupas lēmumam; klusēšana tiek atzīta par piekrišanu, bet nepiekrišana netiek novērtēta vai atbalstīta. Lai iederētos grupā, tās locekļi bieži nodosies pašcenzūrai, atturoties paust pretējus vai alternatīvus uzskatus.

Šādās situācijās visbiežāk ir jūtama neīsta neaizskaramības apziņa, un grupas locekļi izvairās no acīmredzamām briesmām un riska, tēlojot pārlietu optimismu, turklāt viņiem ir raksturīga zināma morāles ilūzija, esot pārliecībā par savu lēmumu pareizību un ignorējot to ētiskās sekas. Šādu grupu locekļiem bieži vien ir arī tieksme diskreditēt un noraidīt ikvienu atšķirīgu viedokli, kas nesakrīt ar viņu pieņemtajām vairākuma domām, bet daži grupas locekļi pat ieceļ paši sevi „uzskatu sardzē”, lai aizsargātu grupu no pretējas informācijas, kas var apdraudēt tās pašapmierinātību.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3.1. Atbrīvošana no darba KONFLIKTU RISINĀŠANA UN DARBINIEKU ATTIECĪBAS

#### c) vadības instrumenti

Konfliktu risināšanā parasti izmanto piecas metodes:

- pirmā un izplatītākā ir **izvairīšanās** no konflikta; tā ir sekmīga metode, ja panākumi (vai uzdevuma izpilde) un attiecības ir svarīgas vai kā citādi nepieciešamas tikai uz laiku. Tomēr, ja no konflikta izvairās pastāvīgi, ir iespēja, ka aizvainojums sastrutos un kļūs nekontrolējams;
- **konkurences** metode riskē radīt uzvarētājus un zaudētājus, un visticamāk „uzvarēs” persona, kura ir spēcīgāka;
- ja augstāk vērtē attiecības, nevis uzdevuma izpildi vai mērķa sasniegšanu, konflikts tiks „**pieņemts**” un indivīdi padosies, vēlēdamies saglabāt attiecības; tomēr iznākumā var gadīties, ka persona ar stingrāko gribu panāks savu, un tas var nebūt uzņēmumam labākais risinājums;
- bieži grupas locekļi izvēlas **kompromisu**, „ātru vienošanos”, nerisinot konflikta pamatcēloni, bet vienojoties satikties pusceļā. Tas var būt noderīgi, ja nepieciešams ātrs rezultāts vai strīda dalībnieki ir nonākuši strupceļā, tomēr ir liela iespēja, ka konflikts atjaunosies, jo tā pamatcēlonis ir tikai apiets;
- patiesi **sadarbīga** konflikta risināšanas metode tiecas apmierināt abu pušu vajadzības un atklāt konflikta patieso pamatu. Šī metode paredz arī novērtēt konflikta saistību ar iesaistīto pušu dzimumu. Tā ļauj patiešām izbeigt konfliktu, tomēr var paiet ilgs laiks, tāpēc ir nepieciešams lēmums par to, vai ir vērts tērēt laiku un enerģiju, kas nepieciešama pilnīgai konflikta atrisināšanai.

#### Jautājumi jūsu uzņēmumam

- Kādu **konfliktu risināšanas stratēģiju** visbiežāk izmanto jūsu uzņēmums?
- Vai uzskatāt, ka tā nodrošina vienādu attieksmi pret abiem dzimumiem?
- Sniedziet piemērus par konkrētu šīs metodes izmantošanu (mēģiniet salīdzināt gadījumus, kad ir iesaistīti abi dzimumi), un pārdomājiet par tās lietderību katrā konkrētajā lietā.
- Kuru metodi izmantojāt visretāk? Kāpēc?

Izvēloties konfliktu risināšanas metodi, vienmēr pārliecinieties, ka nepamatojaties uz dzimumu aizspriedumiem.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

### Vairīšanās no personisku uzskatu trūkuma

Personisku uzskatu trūkums ir domāšanas veids, ko izmanto tie grupas locekļi, kuri tiecas minimizēt konfliktu un rast kopsaucēju bez ideju kritiskas izvērtēšanas, analīzes un novērtēšanas. Individuāla radošā pieeja, unikalitāte un neatkarīga domāšana tiek zaudēta, lai panāktu saskaņu un vienprātību grupā, un tās var būt saprātīga izvēju un uzskatu līdzsvara priekšrocības, ko visbiežāk nodrošina, pieņemot grupā kopējus lēmumus. Dzimumu stereotipu apkarošana var būt apgrūtināta, ja personisku uzskatu trūkums ir būtisks. Pastāv daudzi iemesli, kāpēc grupas locekļi nelabprāt vēršas viens pret otru; viņi nevēlas izskatīties muļķīgi vai apgrūtināt vai sadusmot citus grupas locekļus. Personisku uzskatu trūkums var likt pieņemt pārsteidzīgus un neracionālus lēmumus, atliekot malā personiskās šaubas un baidoties izjaukt saskaņu grupā. Šis termins bieži tiek lietots nievājošā nozīmē; tas var pasargāt grupu no mulsinošām atšķirībām un daudzveidības, jo tā tiecas saglabāt iekšējo līdzsvaru un *status quo*.

1. Lieciet grupai izvērtēt tās „darbības principus” un meklēt izpratni attiecībā uz grupas locekļu pārliecību un tās sekām.
2. Māciet grupu vai dodiet tai norādījumus, kā apkarot stereotipus, uzsverot, ka spēks slēpjas daudzveidībā, nevis vienveidībā.
3. Mudiniet vadību, lai tā veido gaisotni, kas iedrošina cilvēkus uzdot konstruktīvus jautājumus un izteikt pamatotu kritiku.
4. Organizējiet regulārus komandas veidošanas pasākumus, lai radītu saites starp grupas locekļiem, uzlabotu savstarpējo izpratni un nodrošinātu efektīvāku kopējo darbu.
5. Lieciet kādam grupas loceklim kļūt par „sātana advokātu”, lai tas varētu palīdzēt apkarot domāšanas šaurību un stereotipus (sadaliet šo lomu vairākiem grupas locekļiem, lai tie visi varētu attīstīt kritisku skatījumu un šis nepopulārais slogs negultos uz vienu personu).
6. Aktīvi atbalstiet kritisku domāšanu.

### Uzņēmuma politika

Konfliktus var atrisināt, izmantojot procedūras, kas paredzētas visu veidu sūdzību izskatīšanai. Labi vadītāji zina, ka uzņēmuma ilgtermiņa interesēs ir nodrošināt, lai pret darbiniekiem izturas ar cieņu un tiek veicināta laba darba vide, bet darba devējiem tas rada noteiktu pievienoto vērtību. Īpaši svarīgi ir attīstīt, ieviest un novērtēt iekšējās politikas un pasākumus, lai nodrošinātu labu darba vidi, kas sekmē dzimumu līdztiesību.

#### Daži noderīgi palīg līdzekļi uzņēmumiem

**SDO publikācija „Seksuālā uzmākšanās: seksuālās uzmākšanās novēršana darbavietā. Vadības informācijas buklets”** (1999.), autors: A. Reinharts (A. Reinhart), varētu būt noderīgs palīg līdzeklis darba devējiem. Tā izvērtē nepieciešamos soļus, lai varētu attīstīt, ieviest un novērtēt politikas un programmas, un piedāvā daudzus piemērus no pašreizējās uzņēmumu prakses:

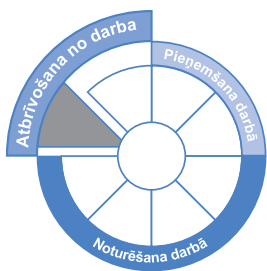
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

**Eiropas Savienības „Dažādības vadības mācību rokasgrāmata”** (izstrādāta saskaņā ar Eiropas Kopienas Rīcības programmu diskriminācijas apkarošanai, 2007. gada septembrī) atklāj, kā uzņēmumi var uzsākt pārmaiņu procesus, lai optimizētu daudzveidības pārvaldību. Reāli piemēri ilustrē pasākumus, ko veikuši vairāki Eiropas uzņēmumi:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>



PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3.1. Atbrīvošana no darba KONFLIKTU RISINĀŠANA UN DARBINIEKU ATTIECĪBAS

#### d) labā prakse

#### Sieviete šefpavāre – MALTA<sup>65</sup>

**Maza uzņēmuma veiksmes stāsts, sekmīgi rīkojoties, lai pārvarētu dzimumu stereotipus.** Uzņēmuma nosaukums un iesaistītās personas vārds ir mainīts, lai ievērotu konfidencialitāti.

Kvalificēta sieviete šefpavāre, sauksim viņu par Helēnu, zaudēja iespēju iegūt labi apmaksātu pastāvīgu darbu. Viņa nosolījās, ka lūgs paskaidrojumus savam intervētājam, ja vēlreiz atkārtosies tā pati diskriminējošā attieksme. Tāda izdevība radās, un viņas darba intervija beidzās ar piezīmi, ka, kaut arī viņa liekas ideāli piemērota, šis darbs nozīmēs virsstundu darbu un viņai būs jāstrādā spriedzes pilnā virtuvē, kurā strādā tikai vīrieši, gaisotne ir spiedīga un brīžiem parupja, turklāt bieži vien atskan lamu vārdi. Helēna atbildēja, ka tā ir viņas problēma un, ja viņai kaut kas liksies rupji, tāpat tas liksies arī pārējiem vīriešu kārtas darbiniekiem, kuriem nepatīk tāda vide. Darba devējs pieņēma viņu uz pārbaudes laiku.

Sākumā kolēģi viņu neuzņēma ar sajūsmu, un tika izteiktas dažādas indīgas piezīmes. Tomēr viņai izdevās atstāt iespaidu uz darba devēju ar savu praktisko pieeju un augsto darba ražīgumu. Viņa ierosināja pārmaiņas, ja darba metodes likās pārāk laikietilpīgas un vajadzēja izmantot mehānizētus paņēmienus. Viņa ieguva kolēģu cieņu, un, lai gan viņai vēl arvien nācās uzklaut indīgas piezīmes, kas līdzinājās seksuālās uzmākšanās situācijai, tomēr vispārējais stāvoklis uzlabojās. Viņas atnākšana daudz deva gan pašai Helēnai, kura drīz vien tika paaugstināta amatā, gan darba devējam, kurš vēlāk pieņēma darbā citu sievieti, akcentējot, ka personāla uzvedība un attieksme uzlabojas sakarā ar sievietes klātbūtni.

#### „Sitel Belgium NV” – BEĻĢIJA<sup>66</sup>

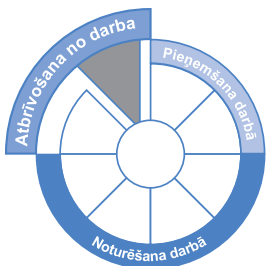
**Uzņēmuma veiksmes stāsts, ieviešot līdztiesīgas iespējas abiem dzimumiem.**

Uzņēmums, kas sniedz kontakcentra pakalpojumus daudzvalodu klientu attiecību veidošanā, ir ieviesis nediskriminējošu praksi un sniedz individuālu atbalstu, ja nepieciešams; tas respektē kultūras atšķirības un piedāvā *ad hoc* risinājumus, tostarp elastīgu darbalaiņu, ievērojot darbinieku vajadzības grūtos brīžos, arī iekšējo konfliktu gadījumos. 2002.–2003. gadā uzņēmums ieviesa vienāda atalgojuma politiku un darba klasifikācijas sistēmu, kas nodrošināja vienādas iespējas sievietēm un vīriešiem. Abi dzimumi ir vienādi pārstāvēti visos līmeņos. Vēl ir iedibināta tāda laba prakse, ka pastāv atklāta iekšējā saziņa par jaunām iniciatīvām, kā arī jauna atbalsta sistēma, kas palīdz jaunpieņemtajiem darbiniekiem sekmīgi integrēties.

<sup>65</sup> No izdevuma „Pārskats par valsts situāciju, rīkojot semināru Maltā”, 2008 (11. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>.

<sup>66</sup> No izdevuma „Pārskats par valsts situāciju, rīkojot semināru Beļģijā”, 2009 (15. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>. Papildu informāciju sk.: <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3.2. Atbrīvošana no darba IZEJAS STRATĒGIJA

a) piemēra izpēte: uzņēmuma pārstrukturēšana

## Pārstrukturējot uzņēmumu, mācieties no citu kļūdām

### Pamatinformācija

#### UZŅĒMUMA PĀRSTRUKTURĒŠANA

XXYY bija mazs uzņēmums ar 40 darbiniekiem, kas ražoja izsmalcinātus ādas izstrādājumus. Dibināts 1912. gadā, tas bija ģimenes uzņēmums, kuru tēvi gadu desmitiem ilgi nodeva dēliem. Pēc tpašnieka pēkšņās nāves 2006. gadā tas tika pārdots Starptautiskajam Garantiju fondam. Gadu pēc pārdošanas uzņēmuma finansiālā darbība sāka pasliktināties. Tādēļ jaunais ģenerāldirektors nolēma racionalizēt ražošanu, pārceļot dažas ražotnes uz ārzemēm un samazināt uzņēmuma lielumu. Visi divpadsmit darbinieki, kas bija sasnieguši 55 gadu vecumu vai vairāk, tika aicināti doties izdienas pensijā, saņemot attiecīgus pabalstus. Viņi visi vismaz 15 gadus bija nostrādājuši šajā uzņēmumā.

Saņemot šādu vēstuli, Kruciānī (*Cruciani*) kungs un kundze bija pārsteigti. Kruciānī kungs bija strādājis mehānismu tehniskās apkopes jomā no 20. gadsimta deviņdesmitajiem gadiem, un neviens tik labi nepārzināja ādas griešanas un šūšanas mašīnas kā viņš. Kruciānī kundze gadiem ilgi bija strādājusi Apgādes departamentā, vadot sadarbību ar augsti kvalificētiem piegādātājiem, kurus viņa pazina personiski.

55 un vairāk gadus vecie darbinieki aizrakstīja ģenerāldirektoram, lūdzot paskaidrojumu par šo lēmumu. Atbilde bija īsa vēstule uz paziņojumu dēļa, kas pamatoja uzņēmuma samazināšanas nepieciešamību. Darbinieki meklēja palīdzību gan pašvaldībā, gan arodbiedrībās. Galu galā lielākā daļa piekrita izdienas pensijai, saņemot lielāku pabalstu.

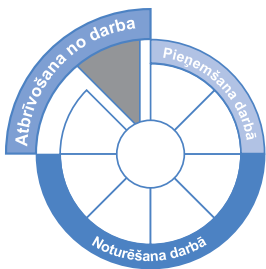
Kruciānī kungs palika darbā, Kruciānī kundze lūdza samazināt darbalaiku un piedāvājās viena papildu gada laikā mācīt savu jauno asistentu, bet, kad ģenerāldirektors atteica, viņa nolēma palikt mājās un palīdzēt meitai pieskatīt bērnu.

Uzņēmuma reputācija sabruka. Sakarā ar ražošanas pārceļšanu daži augsti kvalificētie piegādātāji, baidoties pazaudēt pasūtījumus, atrada jaunus klientus. Kvalitāte pasliktinājās, un uzņēmums pazaudēja savu tirgus daļu.

### Punkti, kas jāņem vērā/jāapspiež

- Kādi kritēriji tika izmantoti uzņēmuma samazināšanā?
- Kā jūs vērtējat komunikāciju starp ģenerāldirektoru un darbiniekiem?
- Vai domājat, ka komunikācija no augšas uz leju nāca uzņēmumam par labu?
- Kāpēc, pēc jūsu domām, Kruciānī kungs palika darbā?
- Kāpēc, pēc jūsu domām, ģenerāldirektors noraidīja Kruciānī kundzes piedāvājumu palikt un strādāt īsāku laiku, mācot jauno asistentu?
- Norādiet, kāda ir saistība starp uzņēmuma izejas stratēģiju un reputāciju.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3.2. Atbrīvošana no darba IZEJAS STRATĒGIJA

#### b) padomi turpmākam darbam

**Izejas stratēģijas plānošanai** attiecībā uz darbiniekiem ir jābūt uzņēmumu augstākajai prioritātei, jo zināšanas, prasmes un darba pieredze sekmē uzņēmuma attīstību. Izejas stratēģijas ietekmē uzņēmumu procesus un resursus. Darba devēji var konstatēt, ka ikviena darbinieka aiziešana ietekmē gan aizejošo, gan paliekošo cilvēku prasmes un izjūtas.

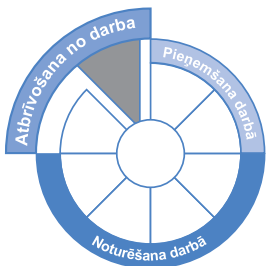
Efektīva izejas stratēģija ir izšķiroša arī **uzņēmuma reputācijai**: darba devēji, kuri īsteno dzimuma ziņā taisnīgus pārstrukturēšanas procesus un nodrošina aiziešanas atbalstu aizejošajiem darbiniekiem, piesaista vairāk darba pretendentu, uzlabo personāla morālo stāvokli un saglabā savu korporatīvo reputāciju. Labi koordinēta izejas stratēģiju politika, kopā ar citām personāla iniciatīvām, kas attiecas uz darbinieku attieksmes un izturēšanās optimizēšanu, kļūst par vērtīgu palīglīdzekli, palīdzot mazināt kadru mainību un paaugstināt darbinieku apmierinātību un lojalitāti. Un efektīva kadru mainības samazināšana sniedz skaidrus ekonomiskus un organizatoriskus labumus.

**Ģimenes nodošanas modeļos** (starp paaudzēm, galvenokārt MVU), lai saglabātu uzņēmuma darba efektivitāti, ir svarīgi, lai uzņēmējs pamatotu savu vērtējumu par pēcnācēja prasmēm un talantiem, izvairīties no dzimumu stereotipiem (piemēram, nodošana no tēva rokām dēlam, nevis meitai).

**Izejas stratēģija un ekonomikas krīze**: gudri MVU labi zina, ka kvalificētu darbinieku noturēšanai ir izšķiroša nozīme izdzīvošanai krīzes apstākļos. Pat ja uzņēmuma samazināšana nav novēršama, uzņēmumiem nav „jāiznieko” savi resursi. Vidējos un lielos uzņēmumos vadītāji, kas ir atbildīgi par samazināšanas programmām, visbiežāk koncentrējas uz uzdoto atlaišanu skaitu, maz vai nemaz nedomājot par attiecīgo darbinieku kvalitāti vai dzimumu. Šķiet, ka mikrouzņēmumos un mazajos uzņēmumos īpašnieki strādā citādi, jo viņiem ir izveidojušās personiskas attiecības ar saviem darbiniekiem. Efektīva dzimumjutīga izejas stratēģija MVU var palīdzēt īpašniekiem un darba devējiem pieņemt pareizus lēmumus.

**Apturēt dzimumu segregāciju**: pašreizējā krīze ietekmē vīriešus vairāk nekā sievietes, tāpēc ir jāpievērš uzmanība tam, lai novērstu dzimumu segregācijas pastiprināšanos un attīstītu prasmes, kas nākotnē nodrošinās uzņēmumu panākumus. Pat tajās valstīs, kurās ir augsts strādājošo sieviešu īpatsvars, daudzas sievietes ir mazkvalificētas. Tiem, kuri ir iekļuvuši samazināšanas procesā, būs jāapgūst jaunas prasmes. Valdības, kopā ar MVU, te var spēlēt būtisku lomu, palīdzot viņiem izvairīties vai nu no sava potenciāla izniekošanas, vai sociālās un ekonomiskās neaizsargātības palielināšanas, lai viņi būtu gatavi ekonomikas atgūšanās brīdim.

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3.2. Atbrīvošana no darba IZEJAS STRATĒGIJA

#### c) vadības instrumenti

Apskatot galvenos aiziešanas iemeslus, piecus primāros „tematus” var iedalīt kategorijās, un katrs no tiem dažādi ietekmē sievietes un vīriešus:

- karjeras iespējas (tostarp priekšstati par vienādu attieksmi darbā paaugstināšanas gadījumā; dzimuma ziņā līdztiesīga attīstības plāna esamība un/vai skaidrība, un tamlīdzīgi);
- prieks par padarīto darbu (cik labi organizācija izmanto vīriešu un sieviešu prasmes un ņem vērā viņu „piemērotību” darbam, darba un privātās dzīves līdzsvars u. c.);
- uzņēmuma vadīšana (mērķi un uzdevumi, vadības stils, radītā cieņa un sniegtais atbalsts, dzimumu līdztiesība);
- iespējas mācīties (vienādas iespējas apgūt jaunas prasmes un talantus, uzņēmuma visiem sniegtais atbalsts mācībām un attīstībai, jaunāko tehnoloģiju pirmrindas ieviešana);
- vienādas kompensācijas, atlīdzības un attieksme (darba samaksa, pabalsti, ieguldītā darba novērtēšana, informēšana par darba gaitu).

Labi pārvaldīti uzņēmumi izstrādā skaidras procedūras, lai novērstu gaidāmos darbaspēka zaudējumus, izvēloties tādu „izejas stratēģiju”, kas definē skaidras procedūras un instrumentus, kā arī darbinieku mācību programmas, tādējādi novēršot „pēdējā brīža” situācijas.

Turpmāk minētie pasākumi var palīdzēt darba devējiem un personāla daļas vadītājiem MVU izstrādāt labas kvalitātes dzimumjutīgu izejas stratēģiju:

#### 1. Analīze: *vecuma matricēs izmantošana*

Tā palīdz MVU īpašniekiem un personāla daļas vadītājiem būt lietas kursā par savu darbinieku vidējo vecumu un vecākuma kārtību uzņēmumā, kā arī jau iepriekš plānot pasākumus zināšanu pārmantošanai, kad darbinieki dosies pensijā. Tā var sekmēt neitrālu un taisnīgu organizatorisko lēmumu pieņemšanu par darbaspēka komplektēšanu, izvairoties no neapzinātas dzimumu stereotipu ietekmes.

MVU darbaspēka vecuma matrica					
Ieņemamais amats	Nodaļa	Sieviete vai vīrietis	Darbinieka vecums	Vecākuma kārtība uzņēmumā	Paredzamais aiziešanas datums

#### 2. Uzklauššana: *izejas aptaujas veikšana*

Kad kāds/kāda gatavojas pamest organizāciju, atkal ir īstais brīdis viņu uzklaušīt un mācīties no šīs personas, kā arī apliecināt, ka organizācija rūpējas par viņu.

## PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU: KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ

Izejas aptaujā izmanto strukturētu anketu un interviju. Lai palīdzētu darba devējiem un personāla daļas vadītājiem izprast darbinieka aiziešanas iemeslus, ir stratēģiski pareizi iekļaut anketā jautājumus par galvenajiem attieksmes rādītājiem, piemēram, par darbinieka apmierinātību ar darbu; organizācijas darba kultūras novērtējumu; iekšējās komunikācijas efektivitāti; cik labi ir definētas amata atbildības robežas; priekšstatiem par paaugstinājuma iespējām; kā arī darbinieka viedokli par saņemtajām mācībām, atgriezenisko saiti un atzinību.

Ja izejas aptauju izmanto pensionēšanās vai štatu samazināšanas, vai uzņēmuma samazināšanas gadījumā, izejas aptauja var noderēt, lai identificētu pasākumus, kas ļautu minimizēt organizācijas zināšanu un prasmju zaudējumus, kā arī negatīvo ietekmi uz lojalitāti, ko štatu samazināšana vai uzņēmuma samazināšana var radīt darbiniekiem, kuri paliek strādāt šajā uzņēmumā.

Turklāt šī aptauja var atklāt, cik lielā mērā uzņēmums ir sievietēm un ģimenei labvēlīgs, kā arī informēt īpašniekus un personāla daļas vadītājus par dzimuma perspektīvu, ko veido aiziešana no darba vai štatu samazināšana.

### 3. Kompetences noturēšana: *darbaudzināšana*

Aizejot darbinieki paņem līdzi daudzas prasmes, informāciju un pieredzi, kas ir gandrīz neaizstājama. Tāpēc zināšanu noturēšana ir jāuzskata par aktīvu, kas ir līdzvērtīgs ražojumiem un pakalpojumiem.

Ja darbaudzināšana ir iespējama, tā ir labs veids, kā izmantot darbiniekus, kuri gatavojas aizejot. Šajā laika posmā darbinieki atvēl daļu sava laika, lai nodotu citiem darbiniekiem uzkrātās zināšanas un pieredzi. Ja to izdara labi, tā palīdz gan organizācijai, gan mācāmajiem darbiniekiem, kā arī pašiem darbaudzinātājiem (viņi tādējādi kļūst pārliecinātāki par savam zināšanām). Darbaudzināšana ir jāpiedāvā vienādi gan vīriešu, gan sieviešu dzimuma kārtas darbiniekiem, un tā var radīt iespēju lauzt esošos dzimumu stereotipus.

### 4. Atlaišanas pasākumi: *komunikācija un vienādas procedūras*

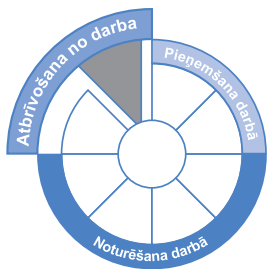
Ikviena organizācija, pat mikrouzņēmumi un mazie uzņēmumi, var izstrādāt savus atlaišanas pasākumus. Pirmkārt, ir jāapspiežas; daudzas problēmas rodas tāpēc, ka trūkst komunikācijas starp darba devējiem un darbiniekiem. Uzticība starp darbspēku un īpašnieku vai vadītāju ir būtiska, un tā ir jāizveido laika gaitā. Otrkārt, ir jāpieņem skaidras un dzimuma ziņā līdztiesīgas procedūras.

Visbeidzot, štatu samazināšanas radītās pārmaiņas ir jābalsta uz oficiāliem darba līgumiem, kas noslēgti starp vadību un darbiniekiem vai viņu pārstāvjiem. Organizācijai ir jāpamato paredzētā štatu samazināšana, nosakot atlases kritērijus, kas noteikti nedrīkst būt saistīti ar dzimumu aizspriedumiem.

Ja iespējams, laba prakse ir palīdzēt darbiniekiem atrast jaunu darbu vai nu pašā uzņēmumā, vai ārpus tā, piedāvājot konsultācijas un mācības tiem, kuri vēlas palikt.

PALĪGLĪDZEKĻI IZEJAS STRATĒGIJAS PLĀNOŠANAI JŪSU UZŅĒMUMĀ	
Posmi	Palīglīdzekļi
1 – Analīze	<i>Vecuma matrice</i>
2 – Uzklauššana	<i>Izejas aptauja</i>
3 – Kompetences noturēšana	<i>Darbaudzināšana</i>
4 – Atlaišanas pasākumi	<i>Komunikācija un vienādas procedūras</i>

PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ



### 3.2.3.2. Atbrīvošana no darba IZEJAS STRATĒGIJA

#### d) labā prakse

#### IGT – AUSTRĀLIJA<sup>67</sup>

##### Šis piemērs parāda, kā MVU var ieviest strukturētu un dzimumu līdztiesības ziņā atbilstošu izejas stratēģiju

IGT, vidēja lieluma uzņēmums (250 darbinieku, 24 % sievietes, 20 % sievietes pārvaldes amatos), kas ir vadošais uzņēmums spēļu iekārtu un pakalpojumu projektēšanā, ražošanā un piegādē, vēlas nodrošināt saviem darbiniekiem augstvērtīgu darba vidi, lai pieņemtu darbā un noturētu labākos darbiniekus. Lai kļūtu par „izvēlēto darba devēju”, IGT izstrādāja un pieņēma vairākas svarīgas politikas un iniciatīvas, kuru mērķis bija piedāvāt darbiniekiem daudzas izvēles, kā veidot karjeru. No šīm iniciatīvām uz izejas stratēģiju attiecās šādas:

- darba un privātās dzīves problēmu noskaidrošana, veicot ikgadējas aptaujas, standartizējot pētījumus un analīzi, gatavojot gada darbības pārskatus un rīkojot regulāras nodaļu sapulces;
- darbinieku atbalsta programma;
- konsultatīvi semināri par finanšu jautājumiem, tostarp pensiju plānošanu;
- pakāpeniska pensionēšanās.

Šīs procedūras nodrošina, ka visus pārstrukturizācijas priekšlikumus pamato statistikas dati un labi dokumentēta izpēte, un tie neizriet no subjektīviem lēmumiem, kas pamatoti uz stereotīpiem un nelīdztiesīgu attieksmi pret dzimumiem.

<sup>67</sup> EOWA (Aģentūra vienādām sieviešu iespējām darbavietā, Austrālija)/konkrētie pētījumi – papildu informāciju sk.: [http://www.eowa.gov.au/Case\\_Studies/\\_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case\\_Study\\_EOWA.pdf](http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf).

**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ****Laukstrādniece – MALTA<sup>68</sup>**

**Šis veiksmes stāsts parāda, kā uzņēmums sekmīgi rīkojas, lai pārvarētu dzimumu stereotipus paaudžu nomainā** (visi īstie vārdi ir mainīti, lai ievērotu konfidencialitāti).

Džeina bija meita ģimenē, kurā bija četri brāļi un vēl viena meita. Visi ieguva izglītību līdz vidējās izglītības līmenim, bet Džeinas vecākā māsa turpināja mācīties un vēlāk apprecējās. Džeinas tēvs un dažkārt arī māte strādāja uz lauka, un tāpat darīja visi bērni, kad bija pietiekami paaugušies. Tomēr tēvs vēlējās doties pensijā un nodot savu uzņēmumu dēliem. Džeina apstrīdēja šo lēmumu, jo viņai patika strādāt uz lauka un nekad netrūka ideju par uzņēmuma turpmāku attīstīšanu. Tas lika tēvam satraukties, jo viņam bija jāreķinās arī ar otru māsu. Pēc gadiem ilgiem strīdiem brāļi pierunāja tēvu iekļaut Džeinu uzņēmumā; un tēvs, neraugoties uz savu tradicionālo pārliecību, piekrita.

Džeina apliecināja savas vadītāja spējas, jo uzņēmums attīstījās, pārejot no vienkāršas labības audzēšanas un pārdošanas uz konservu un ievārījumu ražošanu, un tāpat viņi sāka konservēt ražas pārpalikumu sezonas karstumā. Viņa un divi brāļi tika papildus mācīti savā nozarē. Viņas tēvs vēl arvien domā, ka viņai vajadzētu apprecēties un izveidot ģimeni, bet Džeinai vēl ir tikai nedaudz virs trīsdesmit, un viņa precētos, ja satiktu īsto vīrieti, bet tikmēr viņa turpina darbu; viņa ir pārliecināta, ka viņas dzīvē pietiks vietas visam.

<sup>68</sup> No izdevuma „Pārskats par valsts situāciju, rīkojot semināru Maltā”, 2008 (11. lpp.): <http://www.businessandgender.eu>.

**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

**3.3. Dzimumu līdztiesības rīcības plāna MVU īstenošanas tabula**

PIEŅĒMŠANA DARBĀ	Kas pašlaik ir uzņēmuma rīcībā?	Derīgs savam mērķim: kā tas mazina dzimumu stereotipus?	Kā ir veikts novērtējums?	Paredzētie pasākumi un izmaiņas
Atlases aspekti				
Ievadīšanas darbā aspekti				
Orientēšanas darbā aspekti				



**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

NOTURĒŠANA DARBĀ	Kas pašlaik ir uzņēmuma rīcībā?	Derīgs savam mērķim: kā tas mazina dzimumu stereotipus?	Kā ir veikts novērtējums?	Paredzētie pasākumi un izmaiņas
Darba gaitas pārvaldība				
Darba samaksa un apstākļi				
Darba un ģimenes/privātās dzīves saskaņošana				
Mācības un karjeras attīstība				

**PADARIET DZIMUMU LĪDZTIESĪBU PAR SAVAS VEIKSMES STRATĒGIJU:  
KĀ PIESAISTĪT, NOTURĒT UN ATBALSTĪT TALANTĪGUS DARBINIEKUS UZŅĒMUMĀ**

ATBRĪVOŠANA NO DARBA	Kas pašlaik ir uzņēmuma rīcībā?	Derīgs savam mērķim: kā tas mazina dzimumu stereotipus?	Kā ir veikts novērtējums?	Paredzētie pasākumi un izmaiņas
Konfliktu risināšana un darbinieku attiecības				
Izejas stratēģija				

## 4. TERMINU SKAIDROJUMS

### Atšķirības darba samaksā sievietēm un vīriešiem

Vidējā darba samaksas atšķirība par vīriešu un sieviešu stundas darbu ekonomikā kopumā (Eiropas Komisija, 2009).

### Dažādības vadība

Dažādība nozīmē, ka darbaspēkā piedalās sievietes, minoritātes, migranti, gados veci cilvēki un dažādu tautību pārstāvji. Dažādības vadība ir aktīva un apzināta tāda procesa attīstība, kas ir uz nākotni orientēts, uz vērtībām pamatots, stratēģisks, komunikatīvs un saistīts ar vadīšanu, un tajā kā uzņēmuma potenciāls tiek pieņemtas un izmantotas noteiktas atšķirības un līdzības, turklāt šajā procesā uzņēmumam tiek radīta pievienotā vērtība (Eiropas Komisija, 2007).

### Dzimums

Iepriekš apgūtais jēdziens, kas raksturo sociālās atšķirības starp sievietēm un vīriešiem, laika gaitā mainās, un tam ir plašas variācijas gan kultūrās, gan starp kultūrām (Eiropas Komisija, 1998).

### Dzimuma diskriminācija

Atšķirīga attieksme pret vīriešiem un sievietēm – darbā, izglītībā, resursu un labumu sadalē u. c. – pamatojoties uz personu dzimumu.

Tieša dzimuma diskriminācija: ja pret personu izturas mazāk labvēlīgi sakarā ar tās dzimumu (Eiropas Komisija, 1998.).

Netieša dzimuma diskriminācija: ja likums, noteikumi, politika vai prakse, kas acīmredzami ir neitrāla, rada neproporcionāli nelabvēlīgu ietekmi uz viena dzimuma pārstāvjiem, ja vien atšķirīgo attieksmi nevar pamatot ar objektīviem faktoriem (Padomes 1976. gada 9. februāra Direktīva 76/207, OV, L 39) (sal. Eiropas Komisija, 1998).

### Dzimumu līdztiesība

Šis jēdziens nozīmē, ka visas cilvēciskās būtnes ir brīvas attīstīt savas personiskās spējas un izvēlēties bez ierobežojumiem, ko nosaka stingras dzimumu lomas; ka tiek ņemta vērā, novērtēta un vienādi atbalstīta sieviešu un vīriešu atšķirīgā uzvedība, centieni un vajadzības (Eiropas Komisija, 1998).

### Ģimenes pienākumi

Attiecas uz atkarīgo bērnu un citu tuvāko ģimenes locekļu, kuriem nepieciešama palīdzība, aprūpe un atbalstu. Valstu politikas mērķim ir jābūt radīt efektīvu sieviešu un vīriešu kārtas darbinieku iespēju un attieksmes vienlīdzību, arī attiecībā uz darbiniekiem bez ģimenes pienākumiem (...), viņiem nedrīkst piemērot ierobežojumus, atsaucoties uz ģimenes pienākumiem, kad gatavo, īsteno, piedalās vai attīsta ekonomisku darbību (SDO, 2000).

### MVU (mazie un vidējie uzņēmumi)

Mikrouzņēmumu, mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) kategorijā ietilpst uzņēmumi, kuriem ir mazāk nekā 250 darbinieku un kuru gada apgrozījums nepārsniedz 50 miljonus EUR un/vai gada bilance kopumā nepārsniedz 43 miljonus EUR (Eiropas Kopienų Komisija, 2003).

### Pieklājīgs darbs

Pieklājīgs darbs ir ražīgs darbs, kurā tiek aizsargātas tiesības un kas rada atbilstošus ienākumus un nodrošina atbilstošu sociālo aizsardzību. Tas ir arī pietiekams darbs, proti, ikvienam ir jābūt brīvi pieejamām ienākumu gūšanas iespējām (SDO, 1999).

**Pozitīva darbība**

Arī terminēti atbalstoši pasākumi, tostarp īpaši pagaidu pasākumi, lai labotu pagātnē notikušas diskriminācijas sekas un iedibinātu faktisku iespēju vienlīdzību un vienādu attieksmi pret vīriešiem un sievietēm. To mērķis ir labot un novērst diskrimināciju un mazināt neizdevīgo stāvokli, ko rada esošā attieksme, uzvedība un struktūras, pamatojoties uz stereotipiem par sociālo lomu sadalījumu starp vīriešiem un sievietēm (SDO, 2000).

**Profesiju (darba) segregācija**

Sieviešu un vīriešu koncentrācija dažādos darbības un nodarbinātības veidos un līmeņos, ierobežojot sievietes ar šaurāku profesiju izvēli (horizontālā segregācija) nekā vīriešus un zemākām amata pakāpēm (vertikālā segregācija) (Eiropas Komisija, 1998).

**Seksuāla uzmākšanās**

Nevēlama seksuāla rakstura uzvedība vai cita uzvedība, kas pamatojas uz dzimumu un ietekmē sievietes vai vīriešu cieņu darbavietā, tostarp attiecībā uz priekšnieku un kolēģu izturēšanos (Eiropas Kopienų Padome, 1990).

**Sociālie partneri**

Darba devējs un darbinieku pārstāvji (SDO, 1998).

**Stereotipi**

Dzimuma stereotipi ir vispārinājumi par to, ko var sagaidīt no vīriešiem un sievietēm konkrētā sociālajā kontekstā. Tie ir pārmērīgi vienkāršoti priekšstati par atšķirībām starp sievietēm un vīriešiem, viņu prasmēm, psiholoģisko attieksmi, ambīcijām un izturēšanos. Spriedumi, kas pamatojas uz šādiem vispārinājumiem, sākotnēji var rasties, lai palīdzētu taupīt laiku un enerģiju. Īstenībā tie nenovērtē personas iezīmju un spēju bagātību (Eiropas Komisija, 2006).

**Vecāku atvaļinājums bērna kopšanai**

Vīriešu un sievietes kārtas darbinieku individuālas tiesības paņemt vecāku atvaļinājumu bērna kopšanai sakarā ar bērna piedzimšanu vai adopciju, lai rūpētos par šo bērnu, kamēr tas sasniedz noteiktu vecumu līdz pat astoņiem gadiem, ko nosaka dalībvalstis un/vai sociālie partneri (Eiropas sociālie partneri, „BUSINESSEUROPE”, Eiropas Amatniecības, mazo un vidējo uzņēmumu asociācija (UEAPME), Uzņēmumu ar valsts kapitāla daļu un vispārējās ekonomiskās intereses uzņēmumu Eiropas Centrs (CEEP) un Eiropas Arodbiedrību konfederācija (ETUC), 2009).

**Vienāda darba samaksa par vienādas vērtības darbu**

Vienāda darba samaksa par darbu, kuram tiek piešķirta vienāda vērtība, bez dzimumu diskriminācijas attiecas uz visiem darba samaksas aspektiem un atalgojuma nosacījumiem (Līguma 141. pants (bijušais 119. pants) (sal. Eiropas Komisija, 1998.).

**Vienādas iespējas**

Šķēršļu trūkums ekonomiskai, politiskai un sociālai līdzdalībai, pamatojoties uz dzimumu (Eiropas Komisija, 1998).

Vienādas iespējas nodarbinātības jomā ir vienādas iespējas pietiekties uz konkrētu amatu, tikt nodarbinātam, būt uzņēmuma īpašniekam vai vadītājam, apmeklēt izglītojošus vai mācību kursus, būt atbilstošam, lai iegūtu noteiktu kvalifikāciju, un būt izvērtētam kā darbiniekam vai paaugstināšanai amatā visās profesijās un amatos, tostarp tajos, kuros dominē viena vai otra dzimuma pārstāvji.

Vienāda attieksme darba dzīvē attiecas uz vienādām tiesībām, piemēram, attiecībā uz darba samaksu, darba apstākļiem, darba drošību un sociālo nodrošinājumu.

## TERMINOLOĢIJAS ATSAUCES

- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (1990). Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02). Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004  
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05):EN:HTML)).
- EUROPEAN COMMISSION (EC)** (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap.  
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).
- EC** (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Training Manual for Diversity Management.  
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).
- EC** (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010. COM (2006) 92.  
([http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10404\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm)).
- EC** (1998) 100 words for equality.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO)**. (2000). ABC of women workers' rights and gender equality. Geneva, International Labour Office.
- ILO** (1999). Report of the Director-General: Decent Work. Geneva, 87th International Labour Conference.  
(<http://www.ilo.org/public/english/standards/reIm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).
- ILO** (1998). The role of the social partners in the design and implementation of active measures .Geneva, International Labour Office.  
(<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).
- ILO** (1951). C100 Equal Remuneration Convention. Geneva, 34th International Labour Conference.  
(<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).
- European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC**. (2009). Framework Agreement on Parental Leave.  
([http://www.etuc.org/IMG/pdf\\_Framework\\_agreement\\_parental\\_leave\\_revised\\_\\_18062009.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf)).

## PAPILDU BIBLIOGRĀFIJA UN ATSAUKSMES

### **OTRĀ IEDAĻA — Pašreizējā situācija: dzimumu līdztiesība un konkurētspēja**

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_115076.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf)

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Publications/lang—en/docName—WCMS\\_103456/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang—en/docName—WCMS_103456/index.htm)

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>

### **TREŠĀ IEDAĻA — Padariet dzimumu līdztiesību par savas veiksmes stratēģiju: kā piesaistīt, noturēt un atbalstīt talantīgus darbiniekus uzņēmumā**

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line] Available at [http://www.ilo.org/public/portuguese/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ\\_wp49.pdf](http://www.ilo.org/public/portuguese/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf)

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10917\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm)

## TERMINU SKAIDROJUMS

- EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency  
<http://www.eowa.gov.au>
- EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>
- EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>
- EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPublish=yes>
- EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPublish=yes>
- EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPublish=yes>
- ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_105119.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf)
- ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.  
[http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS\\_106538/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_106538/index.htm)
- ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.  
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>
- ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_emp/—ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_103457.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf)
- ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality\\_07.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf)
- ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.  
[http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting\\_20Gender\\_20ANG.pdf](http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting_20Gender_20ANG.pdf)
- LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at: [http://www.unisoncommunity.org/lge\\_guide\\_to\\_equal\\_pay\\_1.pdf](http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf)
- MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.
- NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.
- SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

## TERMINU SKAIDROJUMS

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-900019-77-0. Available at:

<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.

<http://enterpriseacademy.itcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd

[www.dev-chemist.com](http://www.dev-chemist.com)

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.

[http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender\\_20Gap/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm)