



**Interreg**



Co-funded by  
the European Union

**Central Baltic Programme**

---

**STRONGER TOGETHER**

# SOLI PA SOLIM VADLĪNIJAS PRETDISKRIMINĀCIJAS POLITIKAS IZSTRĀDEI

---

Šīs vadlīnijas ir izstrādātas, lai palīdzētu darba devējiem izstrādāt un ieviest pretdiskriminācijas politiku, vienlaikus sagatavojoties cilvēku ar intelektuālās attīstības traucējumiem vai citām īpašām vajadzībām nodarbināšanai. Šīs vadlīnijas ir piemērotas organizācijām Latvijā, Zviedrijā un Centrālās Baltijas reģionā.



Projekts STRONGER TOGETHER tiek īstenots Interreg Centrālās Baltijas jūras reģiona pārrobežu sadarbības programmas 2021.-2027. gadam ietvaros, projekts līdzfinansēts no Eiropas Savienības.

# SATURS

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Ievads                                        | 3  |
| Izpratne par iekļaušanu                       | 4  |
| Iekļaujošas darba vides veidošana             | 5  |
| Darba analīze un pielāgošana                  | 6  |
| Darbinieku atlase un intervijas process       | 8  |
| Ievadīšana darbā un apmācības                 | 10 |
| Atbalstošas darba vides veidošana             | 11 |
| Darba vietas kultūra un izpratnes veicināšana | 12 |
| Ilgtermiņa atbalsta sistēmu veidošana         | 14 |
| Atgriezeniskā saite un pilnveide              | 16 |
| Panākumu atzīmēšana un dalīšanās pieredzē     | 18 |



Projektu "Stronger Together" īsteno trīs organizācijas: Valmieras Attīstības aģentūra, Coompanion Östergötland Ekonomiskā asociācija (Coompanion Östergötland Ekonomisk Förening) un Latvijas Samariešu apvienība. Visas projektā iesaistītās organizācijas aktīvi strādā, lai uzlabotu sabiedrisko un uzņēmējdarbības vidi. Projekta īstenošanas mērķis ir radīt iekļaujošāku darba tirgu, mudinot darba devējus ieviest pretdiskriminācijas politiku un radīt nodarbinātības iespējas cilvēkiem ar intelektuālās attīstības traucējumiem vai citām īpašām vajadzībām.

Šīs soli pa solim izstrādātās pretdiskriminācijas vadlīnijas ir izveidotas, lai veicinātu iekļaujošu un taisnīgu darba vidi, kurā ikviens darbinieks tiek cienīts un novērtēts neatkarīgi no viņa invaliditātes, dzimuma, vecuma, rases, etniskās piederības, reliģiskās pārliecības, seksuālās orientācijas vai jebkura cita diskriminācijas pamata.

Šo vadlīniju mērķis ir sniegt darba devējiem konkrētus soļus pretdiskriminācijas politikas izveidei savā uzņēmumā, kā arī praktiskus piemērus tam, kā sagatavot savu organizāciju cilvēku ar īpašām vajadzībām nodarbināšanai.

Vadlīniju izstrāde ir balstīta uz Eiropas Savienības (ES) tiesību aktiem un principiem, kas atbalsta diskriminācijas mazināšanu un novēršanu gan uzņēmumos, gan sabiedrībā kopumā. Ievērojot šīs soli pa solim izstrādātās vadlīnijas, darba devēji var izveidot atbalstošu, iekļaujošu un no diskriminācijas brīvu darba vidi, nodrošinot vienlīdzīgas iespējas visiem darbiniekiem.



Iekļaušana darba vidē nozīmē tādas darba vides veidošanu, kurā visi darbinieki neatkarīgi no savas izcelsmes, spējām vai citām īpašībām jūtas novērtēti, cienīti un saņem nepieciešamo atbalstu. Iekļaujoša darba vide veicina vienlīdzības kultūru, nodrošinot, ka ikvienam ir pieejamas vienādas iespējas profesionālajai izaugsmei un attīstībai.

## GALVENIE IEKĻAUŠANAS ELEMENTI

1. **Veiciniet daudzveidību pārstāvībā**, aktīvi iesaistot cilvēkus ar dažādu rasi, etnisko piederību, dzimumu, vecumu, spējām, seksuālo orientāciju un sociālekonomisko izcelsmi visās organizācijas darbības jomās.
2. **Nodrošiet vienlīdzīgu piekļuvi un atbalstu**, identificējot šķēršļus un nodrošinot mērķtiecīgus resursus, lai visiem darbiniekiem būtu godīgas un vienlīdzīgas iespējas gūt panākumus.
3. **Veidojiet piederības kultūru**, kurā ikviens darbinieks jūtas gaidīts, pieņemts un drošs paust savu patieso būtību, nebaudoties no nosodījuma vai diskriminācijas.
4. **Attīstiet kultūras kompetenci komandās**, veicinot izpratni par dažādām kultūras normām, komunikācijas stiliem un cilvēku dzīves pieredzi, lai sekmētu cieņpilnu un efektīvu sadarbību.
5. **Nodrošiet iekļaujošu atbalstu un resursus**, izmantojot mentoringa programmas, apmācību iespējas un darbinieku atbalsta grupas, kas pielāgotas dažādu darbinieku vajadzībām.
6. **Veiciniet iekļaujošu līderību visos organizācijas līmeņos**, dodot iespēju vadītājiem rādīt piemēru ar iekļaujošu rīcību, atbalstīt godīgu praksi un aktīvi novērst aizspriedumus vai diskrimināciju komandās.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar Eiropas Savienības Nodarbinātības vienlīdzības direktīvu (2000/78/EK) darba devējiem ir pienākums novērst diskrimināciju invaliditātes, vecuma, dzimuma, reliģijas vai seksuālās orientācijas dēļ. Šis tiesiskais regulējums nodrošina vienlīdzīgu attieksmi darba vietā un paredz pienākumu nodrošināt saprātīgus pielāgojumus personām ar invaliditāti.

**Eiropas Savienības Pamattiesību harta** (21. pants "Nediskriminācija" un 26. pants "Personu ar invaliditāti integrācija") nosaka, ka Eiropas Savienība atzīst un ievēro personu ar invaliditāti tiesības izmantot pasākumus, kuru mērķis ir nodrošināt viņu neatkarību, sociālo un profesionālo integrāciju, kā arī līdzdalību sabiedrības dzīvē.

**Piemērs:** Darba devējiem regulāri jāorganizē apmācības, lai izglītotu darbiniekus par iekļaušanu, palīdzot viņiem atpazīt dažādus invaliditātes veidus, izprast to ietekmi uz cilvēku dzīvi un iemācīties cieņpilni un atbalstoši sadarbīties ar kolēģiem. Šajās apmācībās jāuzsver arī tas, cik svarīgi ir radīt viesmīlīgu un iekļaujošu darba vidi ikvienam.



**Patiesi iekļaujoša darba vide ne tikai atbilst tiesību aktu prasībām, bet arī veicina sadarbību, produktivitāti un darbinieku labbūtību.**



# IEKĻAUJOŠAS DARBA VIDES VEIDOŠANA



Iekļaujoša darba vide nodrošina, ka visiem darbiniekiem neatkarīgi no viņu izcelsmes, spējām vai citām īpašībām ir vienlīdzīga piekļuve iespējām, resursiem un atbalstam. Tās pamatā ir skaidra pretdiskriminācijas politika, proaktīva vadība un apņemšanās veicināt daudzveidību. Darba devējiem ir apzināti jārīkojas, lai veidotu vidi, kurā ikviens jūtas novērtēts, cienīts un spēj pilnvērtīgi sniegt savu ieguldījumu.

## GALVENIE IEKĻAUJOŠAS DARBA VIDES VEIDOŠANAS ELEMENTI:

1. **Ieviesiet darba vietas politiku**, kas nepārprotami aizliedz diskrimināciju un nosaka kārtību, kā rīkoties jebkurā netaisnīgas attieksmes gadījumā.
2. **Piešķiriet prioritāti pieejamībai gan fiziskajā darba vidē, gan digitālajās platformās**, nodrošinot, ka darbinieki ar invaliditāti var veikt savus pienākumus bez šķēršļiem.
3. **Apmāciet vadītājus un tiešos darba vadītājus atpazīt un novērst aizspriedumus**, veicināt godīgu attieksmi un atbalstīt darbiniekus ar dažādu pieredzi. Vadībai ir būtiska loma iekļaujošas kultūras veidošanā.
4. **Izveidojiet atklātus komunikācijas kanālus**, lai mudinātu darbiniekus paust savas bažas un izteikt priekšlikumus iekļaušanas uzlabošanai.
5. **Iekļaujoša darba vide ietver arī:**
  - elastīgu darba organizāciju;
  - nepieciešamības gadījumā pielāgotus darba pienākumus;
  - iniciatīvas, piemēram, mentoringa programmas, lai atbalstītu nepietiekami pārstāvētās grupas.

Veidojot iekļaujošu darba vidi, organizācijas ne tikai ievēro normatīvo aktu prasības, bet arī rada inovatīvāku, produktīvāku un pozitīvāku darba vidi, kurā ikviens var pilnvērtīgi attīstīties.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar Eiropas Savienības Piekļūstamības aktu (2019) uzņēmumiem ir jānodrošina, lai gan to digitālā vide (ja piemērojams), gan fiziskā vide būtu pieejama cilvēkiem ar invaliditāti, nodrošinot viņiem iespēju nediskriminējoši piedalīties darba dzīvē.

**Piemērs:** Par prioritāti izvirziet darbinieku izglītošanu par darbu kopā ar kolēģiem, kuriem ir dažādas īpašās vajadzības, piemēram, intelektuālās attīstības traucējumi, autisms vai fiziska invaliditāte. Organizējiet darbiniekiem semināru ar atklātām diskusijām un jautājumu-atbilžu sesiju, ko vada attiecīgās jomas speciālisti. Ieviešot šādu izglītojošu programmu, darbinieki kļūst zinošāki, atbalstošāki un aktīvāk iesaistās iekļaujošas darba vides veidošanā kolēģiem ar dažādām īpašām vajadzībām.



Ieviešot iekļaujošu darbinieku atlases stratēģiju, organizācijas var piesaistīt daudzveidīgus talantus, veicināt vienlīdzību darba vietā un ievērot normatīvo aktu prasības. Godīgs un pieejams atlases process stiprina organizācijas reputāciju, veicina inovācijas un palīdz veidot dinamiskāku un produktīvāku darbaspēku.

## DARBA ANALĪZE UN DARBA PIELĀGOŠANA



Lai veiksmīgi nodarbinātu cilvēkus ar īpašām vajadzībām, organizācijām ir jāveic darba analīze, lai noteiktu uzdevumus, kurus iespējams pielāgot vai mainīt. Darba analīze un darba pielāgošana ir būtiski soļi iekļaujošas darba vides veidošanā. Šie procesi ietver darba pienākumu pamatprasību izvērtēšanu un amata vai darba vides pielāgošanu, lai tā labāk atbilstu dažādu darbinieku vajadzībām, tostarp personām ar invaliditāti, aprūpētājiem un nepietiekami pārstāvētām sabiedrības grupām.

### DARBA ANALĪZE

Darba analīze ir process, kurā tiek apkopota, dokumentēta un analizēta informācija par amata prasībām, uzdevumiem, pienākumiem un nepieciešamo kvalifikāciju. Šis process palīdz noteikt jomas, kurās darbu iespējams pielāgot, lai tas kļūtu iekļaujošāks.

### GALVENIE DARBA ANALĪZES ELEMENTI:

1. **Nosakiet katra amata būtiskākās funkcijas**, koncentrējoties uz sasniedzamo rezultātu, nevis konkrēto darba izpildes veidu, tādējādi nodrošinot elastību uzdevumu veikšanā.
2. **Pārskatiet kvalifikācijas prasības un pārliecinieties, ka tās nav nepamatoti ierobežojošas noteiktām grupām**, piemēram, personām ar invaliditāti vai cilvēkiem ar netradicionālu profesionālo pieredzi.
3. **Izvērtējiet darba vidi**, lai noteiktu, vai fiziskā vai digitālā vide nerada šķēršļus darba pieejamībai vai pienākumu veikšanai.
4. **Izvērtējiet darba laika prasības**, lai noskaidrotu, vai stingri noteikts darba laiks vai maiņu grafiks neizslēdz kandidātus, kuriem ir aprūpes pienākumi vai veselības ierobežojumi.
5. **Konsultējieties ar esošajiem darbiniekiem un citām iesaistītajām pusēm**, lai iegūtu atsauksmes par viņu darba pieredzi un identificētu esošos šķēršļus iekļaušanai.

Darba devēji var pārveidot amatu aprakstus, pielāgojot tos dažādām spējām, kā arī nodrošināt nepieciešamos palīgīdzekļus vai tehnoloģijas darba pienākumu veikšanai.

### DARBA PIELĀGOŠANA

Kad darba analīze ir pabeigta, nākamais solis ir darba pielāgošana — darba prasību, darba vides vai paša amata pielāgošana, lai tas būtu pieejamāks un taisnīgāks plašākam darbinieku lokam. Šādi pielāgojumi palīdz radīt iespējas, kas atbilst katra darbinieka stiprajām pusēm, vienlaikus saglabājot kopējo darba efektivitāti.

## GALVENIE DARBA PIELĀGOŠANAS ELEMENTI:

1. **Ja nepieciešams, pārstrukturējiet darba uzdevumus**, vienkāršojot sarežģītus pienākumus vai pārdalot atsevišķus uzdevumus tā, lai tie labāk atbilstu konkrētā darbinieka stiprajām pusēm un vajadzībām.
2. **Piedāvāriet elastīgas darba organizācijas iespējas**, piemēram, attālinātu darbu, pielāgojamu darba laiku vai darba dalīšanu, lai pielāgotos darbiniekiem ar atšķirīgiem dzīves apstākļiem vai veselības vajadzībām.
3. **Pielāgojiet fizisko darba vidi**, uzlabojot tās pieejamību, piemēram, ierīkojot pieejamas labierīcības, klusas telpas, regulējama augstuma galdus vai uzlabotu apgaismojumu.
4. **Pielāgojiet apmācību un profesionālās attīstības metodes**, izmantojot dažādus formātus (piemēram, vizuālas instrukcijas, praktiskus demonstrējumus vai vienkāršotas norādes), lai atbalstītu dažādus mācīšanās stilus un kognitīvās spējas.
5. **Nodrošiniet ilgstošas atbalsta sistēmas**, piemēram, mentoringu, darba trenera atbalstu vai kolēģu konsultācijas, lai palīdzētu darbiniekiem veiksmīgi pildīt savus pienākumus un justies pilnvērtīgi iekļautiem komandā.

Proaktīvi analizējot un pielāgojot darba pienākumus, organizācijas rada godīgu un atbalstošu darba vidi, kas ļauj maksimāli izmantot katra darbinieka potenciālu. Šāda pieeja ne tikai stiprina iekļaušanu darba vietā, bet arī uzlabo kopējo efektivitāti, darbinieku motivāciju un inovāciju.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar Eiropas Savienības Direktīvu par vienlīdzīgu attieksmi nodarbinātībā (2000/78/EK) darba devējiem ir pienākums nodrošināt saprātīgus pielāgojumus, ja vien tas nerada nesamērīgas grūtības uzņēmumam.

**Piemērs:** Veiciet darba analīzi, lai noteiktu nepieciešamos pielāgojumus, piemēram, vienkāršojiet darba uzdevumu instrukcijas un nodrošiniet strukturētu ikdienas darba plānu. Ieviesiet darba pielāgojumus, tostarp skaidrus vizuālos dienas plānus, mentora atbalstu un regulāras pārrunas, lai darbinieks varētu efektīvi veikt savu darbu un vienlaikus justos atbalstīts iekļaujošā darba vidē.



Veicinot darba analīzi un darba pielāgošanu, organizācijas rada taisnīgu un atbalstošu darba vidi, kas palīdz pilnībā izmantot katra darbinieka potenciālu.



## DARBINIEKU ATLASES UN INTERVIJAS PROCESS



Iekļaujošs darbinieku atlases un intervijas process nodrošina, ka visiem kandidātiem neatkarīgi no viņu izcelsmes vai spējām ir vienlīdzīgas iespējas iegūt darbu. Darba devējiem ir jāizstrādā atlases procedūras, kas novērš aizspriedumus un nodrošina saprātīgus pielāgojumus cilvēkiem ar īpašām vajadzībām. Tas ietver dažādu pieteikšanās veidu piedāvāšanu, pieejamu darba sludinājumu nodrošināšanu un skaidru organizācijas apņemšanās paudumu attiecībā uz daudzveidību un iekļaušanu.

### GALVENIE IEKĻAUJOŠAS DARBINIEKU ATLASES ELEMENTI:

Publicējot vakanci, darba devējiem ieteicams ievērot šādas pieejas, lai nodrošinātu, ka atlases process ir iekļaujošs un pieejams visiem kandidātiem.

1. **Izmantojiet iekļaujošu un neitrālu valodu darba sludinājumos**, lai tie būtu pieejami un saistoši plašam kandidātu lokam.
2. **Skaidri definējiet obligātās un vēlamās kvalifikācijas prasības**, lai nepamatoti neizslēgtu spējīgus kandidātus ar netradicionālu izglītību vai profesionālo pieredzi.
3. **Piedāvājiet vairākus pieteikšanās veidus** (piemēram, rakstisku CV, video prezentāciju vai tiešsaistes pieteikuma formu), lai kandidāti varētu izvēlēties sev piemērotāko veidu savu prasmju un pieredzes prezentēšanai.
4. **Ieviesiet anonimizētu atlases procesu**, sākotnējā kandidātu izvērtēšanas posmā izslēdzot identificējošu informāciju (piemēram, vārdu, dzimumu, vecumu vai etnisko piederību).
5. **Paplašiniet kandidātu piesaistes kanālus**, sadarbojoties ar organizācijām, augstskolām un sabiedriskajām organizācijām, kas strādā ar nepietiekami pārstāvētām sabiedrības grupām.

### GALVENIE IEKĻAUJOŠA INTERVIJAS PROCESA ELEMENTI:

Intervijas process ir jāpielāgo dažādām vajadzībām, lai kandidāti varētu pilnvērtīgi parādīt savas spējas.

1. **Apmāciet personāla atlases speciālistus un vadītājus izmantot iekļaujošas intervēšanas metodes**, koncentrējoties uz kandidāta prasmēm, potenciālu un atbilstošo pieredzi, nevis pieņēmumiem vai aizspriedumiem.
2. **Piedāvājiet alternatīvas kandidātu novērtēšanas metodes**, piemēram, praktiskus uzdevumus, darba simulācijas vai izmēģinājuma darbu, lai atbalstītu dažādus komunikācijas un domāšanas stilus.
3. **Nodrošiniet saprātīgus pielāgojumus**, piemēram, papildu laiku, vienkāršotas instrukcijas vai iespēju pēc pieprasījuma piedalīties kopā ar atbalsta personu.
4. **Organizējiet intervijas pieejamā un mierīgā vidē**, kas piemērota kandidātiem ar sensorām, kustību vai kognitīvām vajadzībām.
5. **Skaidri informējiet kandidātus par intervijas norisi**, laika grafiku un turpmākajiem atlases posmiem, tādējādi veidojot uzticēšanos un mazinot nenoteiktību.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar Eiropas Savienības Nodarbinātības vienlīdzības direktīvu (2000/78/EK) un Eiropas Sociālo tiesību pīlāru darba devējiem ir jānodrošina nediskriminējošs darbinieku atlases process un saprātīgi pielāgojumi visā personāla atlases gaitā.

Tas ietver, piemēram:

- papildu laiku intervijai;
- iespēju kandidātu pavadīt atbalsta personai;
- skaidras un vienkāršas valodas izmantošanu novērtēšanas laikā.

**Piemērs:** Darbinieku atlases un intervijas procesā izmantojiet skaidru un vienkāršu valodu darba sludinājumā, kā arī ļaujiet kandidātiem izvēlēties alternatīvus pieteikšanās veidus, piemēram, īsu iepriekš ierakstītu iepazīšanās video tradicionālā CV vietā.

Intervijas laikā uzņēmums organizē praktisku prasmju pārbaudi klusā un mierīgā vidē, dodot kandidātam iespēju demonstrēt savas prasmes, nepaļaujoties tikai uz mutiskām atbildēm. Vienlaikus kandidātam ir atļauts intervijā piedalīties kopā ar atbalsta personu.



Ieviešot iekļaujošu darbinieku atlases stratēģiju, organizācijas var piesaistīt daudzveidīgus talantus, veicināt vienlīdzību darba vietā un ievērot normatīvo aktu prasības. Godīgs un pieejams atlases process stiprina organizācijas reputāciju, veicina inovācijas un palīdz veidot dinamiskāku un produktīvāku darbaspēku.





## DARBINIEKU IEVADĪŠANA DARBĀ UN APMĀCĪBAS



Labi strukturēts darbinieku ievadīšanas darbā un apmācību process iekļaujošā darba vidē nodrošina, ka visi darbinieki neatkarīgi no viņu izcelsmes, spējām vai identitātes jūtas gaidīti, novērtēti un sagatavoti veiksmīgam darbam.

Iekļaujošai ievadīšanas programmai ir jāsniedz skaidras norādes par darba pienākumiem, organizācijas kultūru un pieejamajām atbalsta sistēmām.

Spēcīga apņemšanās veicināt iekļaušanu jau nodarbinātības sākumposmā palīdz noturēt talantīgus darbiniekus, paaugstināt apmierinātību ar darbu un stiprināt kopējo saliedētību darba vietā.

### GALVENIE IEKĻAUJOŠAS IEVADĪŠANAS DARBĀ UN APMĀCĪBU PROCESA ELEMENTI:

1. **Nodrošiniēt skaidrus un pieejamus ievadīšanas materiālus**, kuros izklāstītas darba prasības, darba vietas politika un pieejamais atbalsts formātā, kas piemērots dažādām vajadzībām.
2. **Nozīmējiet kolēģi vai mentoru**, kurš pirmajās darba nedēļās palīdzēs jaunajam darbiniekam, sniedzot pastāvīgu atbalstu un iedrošinājumu.
3. **Izmantojiet dažādus apmācību formātus**, piemēram, vizuālos materiālus, rakstiskas instrukcijas un praktiskus demonstrējumus, lai pielāgotos dažādiem mācīšanās stiliem un kognitīvajām spējām.
4. **Vienkāršojiet valodu un strukturējiet mācību saturu**, lai ievadīšanas materiāli būtu viegli saprotami visiem darbiniekiem, tostarp cilvēkiem ar mācīšanās grūtībām.
5. **Nodrošiniēt elastīgu laiku apmācību pabeigšanai**, samazinot spiedienu un veicinot padziļinātu izpratni par apgūstamo saturu.
6. **Organizējiet regulāras pārrunas un atgriezeniskās saites tikšanās**, lai nodrošinātu nepārtrauktu atbalstu, savlaicīgi risinātu radušās grūtības un stiprinātu darbinieka pārliecību par savām spējām.

**Juridiskais aspekts:** Eiropas Savienības Stratēģija personu ar invaliditāti tiesību nodrošināšanai 2021.-2030. gadam veicina iekļaujošu izglītību un mūžizglītību, lai nodrošinātu pieejamību apmācībām un prasmju pilnveidei.

**Piemērs:** Norīkojiet darbiniekam mentoru - pieredzējušu kolēģi, kurš sniedz konsultācijas, iedrošinājumu un praktiskas apmācības, palīdzot viņam iejusties jaunajā amatā. Lai pielāgotos dažādiem mācīšanās stiliem un spējām, nodrošiniēt vizuālus mācību materiālus ar soli pa solim attēliem, praktiskus demonstrējumus un vienkāršas rakstiskas instrukcijas, kas nostiprina galveno darba uzdevumu izpratni. Regulāri organizējiet pārrunas ar vadītāju, kuru laikā darbinieks var uzdot jautājumus, pārrunāt radušās grūtības un saņemt konstruktīvu atgriezenisko saiti.



Ieviešot strukturētu ievadīšanas procesu ar mentoringu, pielāgotām apmācībām un nepārtrauktu atbalstu, uzņēmums rada pozitīvu darba vidi, palīdzot jaunajam darbiniekam veidot pārliecību par savām spējām, attīstīt prasmes un veiksmīgi integrēties komandā.



# ATBALSTOŠAS DARBA VIDES VEIDOŠANA



Patiesi iekļaujoša darba vide neaprobežojas tikai ar darbinieku pieņemšanu darbā vai darba pienākumu pielāgošanu – tai nepieciešama atbalstoša vide, kurā visi darbinieki jūtas cienīti, novērtēti un spēj pilnvērtīgi izmantot savu potenciālu.

Darba devējiem ir jāveido pieņemšanas kultūra, veicinot atklātu komunikāciju, sekmējot komandas darbu un nodrošinot, ka cilvēki ar īpašām vajadzībām saņem nepieciešamo atbalstu, lai veiksmīgi strādātu.

## GALVENIE ATBALSTOŠAS DARBA VIDES VEIDOŠANAS ELEMENTI:

1. **Veiciniet iekļaujošas vērtības**, sākot no organizācijas vadības līmeņa, mudinot vadītājus aktīvi atbalstīt daudzveidību, vienlīdzību un iekļaušanu visā organizācijā.
2. **Izstrādājiēt skaidru un cieņpilnu darba vietas politiku**, kas nostiprina taisnīgu attieksmi, psiholoģisko drošību un nulles toleranci pret diskrimināciju vai aizskaršanu.
3. **Apmāciet vadītājus un komandu vadītājus atpazīt dažādās grūtības**, ar kurām var saskarties darbinieki, un sniegt atbilstošu atbalstu vai nepieciešamos saprātīgos pielāgumus.
4. **Ieviesiet atbalsta mehānismus, piemēram, kolēģu mentoringu**, darbinieku atbalsta grupas vai garīgās veselības atbalsta resursus, lai palīdzētu cilvēkiem justies piederīgiem un saprastiem.
5. **Nodrošiniēt elastīgu un pieejamu darba vidi**, piedāvājot individuāli pielāgotu darba atbalstu, elastīgu darba organizāciju un iekļaujošus komunikācijas rīkus visiem darbiniekiem.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar Eiropas Savienības Nodarbinātības vienlīdzības direktīvu (2000/78/EK) darba devējiem ir juridisks pienākums nodrošināt, lai personas ar invaliditāti un citas aizsargātās grupas darba vietā netiktu pakļautas diskriminācijai. Tas ietver arī pienākumu nodrošināt darba vidi, kurā nav pieļaujama aizskaršana, un veikt saprātīgus pielāgumus atbilstoši darbinieku dažādajām vajadzībām.

**Piemērs:** Ieviesiet kolēģa atbalsta sistēmu (buddy system), kurā pieredzējuši darbinieki brīvprātīgi vai par papildu motivāciju palīdz un atbalsta kolēģus ar īpašām vajadzībām ikdienas darba laikā. Tā vietā, lai nosūtītu garu un sarežģītu e-pasta vēstuli, darba devējs var sagatavot vienkāršu kontrolsarakstu ar attēliem un galvenajiem punktiem darbiniekam, kuram ir grūtības uztvert lielu rakstiskas informācijas apjomu.



Piešķirot prioritāti atbalstošai darba videi, organizācijas var uzlabot darbinieku labbūtību, palielināt darbinieku noturēšanu un veicināt iekļaujošu organizācijas kultūru. Darba vide, kas aktīvi veicina daudzveidību un vienlīdzību, sniedz ieguvumus ne tikai darbiniekiem, bet arī organizācijas produktivitātei, inovācijām un reputācijai.



Patiesi iekļaujoša darba vide balstās uz cieņas, daudzveidības un vienlīdzības kultūru. Organizācijām aktīvi jāveicina vide, kurā visi darbinieki neatkarīgi no savām spējām, izcelsmes vai identitātes jūtas novērtēti un iekļauti. Darba vietas kultūru veido vadība, organizācijas politika un ikdienas savstarpējā mijiedarbība, tādēļ darba devējiem ir svarīgi īstenot pastāvīgas iniciatīvas, kas veicina izpratni un cieņpilnu attieksmi pret daudzveidību.

Izpratnes veicināšana ietver darbinieku izglītošanu par dažādām spējām, kultūras atšķirībām un dažādiem skatījumiem, lai veicinātu savstarpēju sapratni un novērstu neapzinātus aizspriedumus.

## GALVENIE IEKĻAUJOŠAS DARBA VIETAS KULTŪRAS ELEMENTI:

1. **Demonstrējiet vadības apņemšanos**, nodrošinot, ka vadītāji un augstākā līmeņa vadība aktīvi veicina iekļaujošas vērtības un rāda piemēru citiem.
2. **Veiciniet atklātu un cieņpilnu komunikāciju**, radot psiholoģiski drošu vidi dialogam, atgriezeniskajai saitei un ideju apmaiņai.
3. **Veiciniet savstarpēju cieņu un sadarbību**, atzīstot un novērtējot komandu daudzveidīgos skatījumus, pieredzi un spējas.
4. **Nodrošiet vienlīdzīgu piekļuvi izaugsmes iespējām**, piemērojot taisnīgus un caurskatāmus kritērijus paaugstināšanai amatā, apmācībām un darba snieguma novērtēšanai.
5. **Ieviesiet nulles tolerances politiku pret diskrimināciju**, skaidri nosakot sagaidāmo uzvedību un nodrošinot konfidenciālus un efektīvus ziņošanas mehānismus.

## GALVENIE IZPRATNES VEICINĀŠANAS ELEMENTI DARBA VIETĀ:

1. **Regulāri organizējiet izpratnes veicināšanas apmācības**, kas veltītas iekļaušanai, invaliditātes izpratnei un neapzinātu aizspriedumu atpazīšanai, lai stiprinātu izpratni visā organizācijā.
2. **Organizējiet iekļaujošus pasākumus un kampaņas**, kas izceļ daudzveidību un mudina iepazīt dažādas kultūras, spējas un dzīves pieredzi.
3. **Veiciniet atklātas diskusijas par daudzveidību un iekļaušanu komandu sanāksmēs vai īpaši organizētās sesijās**, dodot darbiniekiem iespēju uzdot jautājumus un dalīties savā skatījumā.
4. **Izmantojiet reālus dzīves stāstus un pieredzes piemērus**, lai palīdzētu labāk izprast citu cilvēku pieredzi, mazinātu stereotipus un veicinātu empātiju un savstarpēju atbalstu.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar Eiropas Savienības Nodarbinātības vienlīdzības direktīvu (2000/78/EK) darba devējiem ir pienākums novērst diskrimināciju un veicināt vienlīdzīgu attieksmi darba vietā. Tas ietver arī pienākumu nodrošināt, ka visi darbinieki ir informēti par savām tiesībām un pienākumiem, lai uzturētu taisnīgu un iekļaujošu darba vidi.

Organizācijām jāievieš arī nulles tolerances politika pret aizskaršanu un diskrimināciju, uzsverot vienlīdzības nozīmi darba vietā.

**Piemērs:** Organizējiet daudzveidības un iekļaušanas pasākumus, kuros darbiniekiem ir iespēja dzirdēt cilvēku ar īpašām vajadzībām personīgo pieredzi un uzzināt par labāko praksi iekļaujošas darba vides veidošanā.

Šādas iniciatīvas palīdz darbiniekiem labāk izprast dažādus skatījumus, mazina aizspriedumus un veicina iekļaujošāku darba vietas kultūru.



Veidojot iekļaujošu darba vietas kultūru un nepārtraukti veicinot izpratni, organizācijas rada vidi, kurā daudzveidība tiek novērtēta, aizspriedumi tiek aktīvi mazināti un ikviens darbinieks jūtas cienīts, atbalstīts un spēj pilnvērtīgi attīstīties.



Patiesi iekļaujoša darba vide nebeidzas ar darbinieku pieņemšanu darbā vai ievadīšanu darbā – tai nepieciešams ilgtermiņa atbalsts, kas attīstās līdz ar darbinieku mainīgajām vajadzībām. Ilgtermiņa atbalsta sistēmas nodrošina, ka cilvēki ar dažādām spējām, pienākumiem vai izaicinājumiem var turpināt pilnvērtīgi strādāt un attīstīties ilgtermiņā. Šīm sistēmām jābūt proaktīvām, strukturētām un integrētām organizācijas ikdienas darbībā.

Darba vietās arvien plašāk ieviešot jaunas tehnoloģijas, piemēram, mākslīgo intelektu (MI) lēmumu pieņemšanas procesos, ir tikpat svarīgi nodrošināt, lai šie rīki veicinātu, nevis kavētu iekļaušanu.

## GALVENIE ILGTERMIŅA ATBALSTA SISTĒMU ELEMENTI:

1. **Izveidojiet mentoringa programmas**, kas savieno darbiniekus ar pieredzējušiem kolēģiem, nodrošinot nepārtrauktu atbalstu, iedrošinājumu un palīdzību profesionālajā attīstībā.
2. **Regulāri organizējiet darba snieguma izvērtēšanu un individuālās pārrunas**, lai novērtētu progresu, identificētu jaunas vajadzības un attiecīgi pielāgotu atbalsta pasākumus.
3. **Izstrādāji individualizētus profesionālās attīstības plānus**, kuros ņemti vērā katra darbinieka individuālie mērķi un nodrošinātas pieejamas mācību iespējas.
4. **Uzturiet atklātus komunikācijas kanālus**, lai darbinieki droši varētu paust bažas, lūgt nepieciešamos pielāgojumus vai sniegt priekšlikumus darba vietas atbalsta pilnveidošanai.
5. **Sadarbojieties ar ārējiem atbalsta tīkliem, piemēram, organizācijām**, kas pārstāv cilvēkus ar invaliditāti intereses, vai darba treneru pakalpojumu sniedzējiem, lai nepieciešamības gadījumā nodrošinātu specializētu atbalstu.
6. **Nodrošini piekļuvi garīgās veselības un labbūtības atbalsta resursiem**, izmantojot darbinieku atbalsta programmas un kolēģu savstarpējā atbalsta sistēmas, lai veicinātu visaptverošu iekļaušanu.

Mākslīgā intelekta risinājumi var palīdzēt individualizēt apmācību programmas, sekot līdzi darbinieku progresam un vienkāršot pieejamības pielāgojumus. Tomēr, ja tie netiek pienācīgi uzraudzīti, tie var arī nostiprināt aizspriedumus, kas neapzināti nostāda nelabvēlīgākā situācijā noteiktas cilvēku grupas.

## GALVENIE ATBILDĪGAS MĀKSLĪGĀ INTELEKTA IZMANTOŠANAS ELEMENTI:

1. **Regulāri auditējiet mākslīgā intelekta rīkus**, lai identificētu un novērstu aizspriedumus personāla atlasē, darba snieguma novērtēšanā un paaugstināšanā amatā.
2. **Nodrošini caurskatāmību mākslīgā intelekta pieņemtajos lēmumos**, skaidri izskaidrojot, kā automatizētās sistēmas ietekmē ar darbiniekiem saistītos lēmumus.
3. **Izmantojiet mākslīgo intelektu kā atbalstu**, nevis cilvēka sprieduma aizstājēju, apvienojot datu analīzi ar empātisku un uz cilvēku vērstu lēmumu pieņemšanu.
4. **Apmāciet darbiniekus par mākslīgā intelekta ētisku izmantošanu**, lai komandas izprastu tehnoloģiju iespējas, ierobežojumus un atbildību iekļaujošā darba vidē.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar **Eiropas Savienības Nodarbinātības vienlīdzības direktīvu (2000/78/EK)** darba devējiem ir pienākums ilgtermiņā nodrošināt saprātīgus pielāgojumus un garantēt personām ar invaliditāti vienlīdzīgas iespējas profesionālajai izaugsmei.

Uzņēmumiem ilgtermiņa atbalsts jāintegrē personāla vadības politikā, lai nodrošinātu ilgtspējīgu iekļaušanu darba vietā.

Savukārt **Mākslīgā intelekta akts (Regula (ES) 2024/1689)**, kas nosaka saskaņotus noteikumus mākslīgā intelekta izmantošanai Eiropas Savienībā, paredz, ka organizācijām jānodrošina, lai mākslīgā intelekta sistēmas, kuras izmanto ar nodarbinātību saistītu lēmumu pieņemšanā, atbilstu pamattiesībām, drošības standartiem un caurskatāmības prasībām.

**Piemērs:** Uzņēmums izveido ilgtermiņa mentoringa programmu, kurā darbinieki ar īpašām vajadzībām tiek savienoti pārī ar pieredzējušiem kolēģiem, kuri sniedz nepārtrauktu atbalstu un konsultācijas.

Personāla nodaļa (ja tāda uzņēmumā ir) divas reizes gadā izvērtē ieviesto pielāgojumu efektivitāti un, balstoties uz darbinieku atsauksmēm, pielāgo darba vietas atbalsta pasākumus.

Šāda pieeja nodrošina, ka darbinieki ilgtermiņā saņem nepieciešamo atbalstu un viņiem ir iespēja attīstīt savas prasmes un profesionālo karjeru.



**Ieviešot ilgtermiņa atbalsta sistēmas un atbildīgi izmantojot tehnoloģijas, organizācijas veido ilgtspējīgu iekļaušanu, kas dod iespēju visiem darbiniekiem attīstīties, sniegt ieguldījumu un gūt panākumus ilgtermiņā.**





## ATGRIEZENISKĀ SAITE UN PILNVEIDE



Atgriezeniskā saite un pilnveide ir būtiski procesi, lai veicinātu iekļaujošu vidi un nodrošinātu, ka pretdiskriminācijas politika joprojām ir efektīva.

Regulāri izvērtējot un pielāgojot darba vietas iekļaušanas stratēģijas, organizācijas var nodrošināt ilgtermiņa panākumus pretdiskriminācijas pasākumu īstenošanā.

Aktīvi pielāgojoties, organizācijas var pilnveidot savu politiku, praksi un stratēģijas, lai reaģētu uz jaunām vajadzībām, veicinātu taisnīgumu un nodrošinātu nepārtrauktu atbalstu visiem cilvēkiem neatkarīgi no viņu izcelsmes, dzimuma, rases vai citām īpašībām.

### GALVENIE IEKĻAUJOŠAS ATGRIEZENISKĀS SAITES ELEMENTI:

1. **Veiciniet atklātu un godīgu atgriezenisko saiti**, radot kultūru, kurā visi darbinieki jūtas droši paust savu viedokli, dalīties pieredzē un sniegt priekšlikumus.
2. **Nodrošiniat vairākus atgriezeniskās saites sniegšanas veidus**, piemēram, anonīmas aptaujas, regulāras individuālās tikšanās un digitālas ieteikumu kastītes, lai pielāgotos dažādām komunikācijas vēlmēm un komforta līmeņiem.
3. **Apmāciet vadītājus un komandu vadītājus pieņemt atgriezenisko saiti** bez aizsargreakcijas un uz to reaģēt konstruktīvi, veicinot uzticēšanos un savstarpēju cieņu.

### GALVENIE PIELĀGOŠANĀS UN NEPĀRTRAUKTAS PILNVEIDES ELEMENTI:

1. **Regulāri izvērtējiet iekļaušanas pasākumu ietekmi**, analizējot organizācijas politiku, apmācību programmas un darba vietas praksi.
2. **Rīkojieties, balstoties uz saņemto atgriezenisko saiti**, ieviešot skaidru procesu priekšlikumu izvērtēšanai un pārvēršot tos konkrētos uzlabojumos sistēmās, darba rīkos un organizācijas praksē.
3. **Iesaistiet darbiniekus pārmaiņu procesos**, lai ieviestie uzlabojumi atspoguļotu viņu reālo pieredzi un veicinātu kopīgu atbildību par iekļaujošas darba vides attīstību.
4. **Iesaistiet organizācijas vadību pielāgošanās procesā**, nosakot skaidrus mērķus, piešķirot nepieciešamos resursus un rādot piemēru, risinot identificētās problēmas.

**Juridiskais aspekts:** Saskaņā ar Eiropas Savienības Nodarbinātības vienlīdzības direktīvu (2000/78/EK) darba devējiem ir pienākums ne tikai novērst diskrimināciju, bet arī nodrošināt, lai viņu īstenotās iekļaušanas stratēģijas ilgtermiņā būtu efektīvas.

Politikas un procedūru pielāgošana, ņemot vērā darbinieku sniegto atgriezenisko saiti, ir daļa no šī pienākuma nodrošināt taisnīgumu un vienlīdzību darba vietā.

**Piemērs:** Organizācija ievieš ceturkšņa iekļaušanas aptauju, kurā darbinieki anonīmi var sniegt atsauksmes par savu pieredzi darba vietā. Pamatojoties uz aptaujas rezultātiem, organizācijas vadība pārskata personu ar invaliditāti darba vietas pielāgošanas procesu, vienkāršo pielāgojumu pieprasījuma veidlapu un ievieš skaidrāku atbildes sniegšanas termiņu.

Vienlaikus vadītāji saņem apmācības par to, kā komandu sanāksmēs efektīvi pārrunāt darbinieku sniegto atgriezenisko saiti.



Aktīvi veicinot atgriezenisko saiti un nepārtraukti pilnveidojot savu darbību, organizācijas veido uzticēšanās, noturības un ilgtspējīgas iekļaušanas kultūru, kurā ikviena balss veicina pozitīvas pārmaiņas.





# PANĀKUMU ATZĪMĒŠANA UN DALĪŠANĀS PIEREDZĒ



Panākumu atzīšana un izcelšana, kā arī dalīšanās pozitīvās pieredzēs ir būtiska organizācijas apņemšanās stiprināšanai attiecībā uz daudzveidību, vienlīdzību un iekļaušanu. Individuālo un kopīgo sasniegumu novērtēšana palīdz veidot atbalstošu un iedrošinošu vidi, kurā ikviens jūtas novērtēts.

Tā arī apliecina pretdiskriminācijas politikas un iniciatīvu ietekmi, demonstrējot to efektivitāti un vienlaikus motivējot visus organizācijas locekļus turpināt iesaistīties šo iniciatīvu īstenošanā.

## GALVENIE PANĀKUMU ATZĪMĒŠANAS UN PIEREDZES STĀSTU IZMANTOŠANAS ELEMENTI:

1. **Izceliet sasniegumus iekļaušanas jomā organizācijas iekšējā komunikācijā**, piemēram, informatīvajos izdevumos, komandu sanāksmēs vai digitālajās platformās, lai veicinātu to atpazīstamību un novērtēšanu.
2. **Dalieties darbinieku stāstos un pieredzē, kas parāda**, kā iekļaujoša prakse ir radījusi pozitīvas pārmaiņas, izmantojot intervijas, video vai atsauksmes.
3. **Veiciniet kolēģu savstarpēju atzinības izteikšanu**, radot iespējas darbiniekiem novērtēt vienam otra ieguldījumu iekļaujošas darba vides veidošanā.
4. **Iekļaujiet pieredzes stāstus pasākumos un kampaņās**, aicinot vieslektoros vai izceļot personīgos pieredzes stāstus, kas atspoguļo organizācijas vērtības.
5. **Radiet platformas**, kurās darbinieki var brīvprātīgi un droši dalīties ar savu pieredzi, nodrošinot, ka dalība stāstu veidošanā ir iedrošinoša un nekad netiek uzspiesta.

**Juridiskais aspekts:** Eiropas Stratēģija personu ar invaliditāti tiesību nodrošināšanai mudina uzņēmumus popularizēt labo praksi iekļaujošas nodarbinātības jomā un dalīties ar veiksmes stāstiem, lai iedvesmotu citus uzņēmumus.

**Piemērs:** Publicējiet darbinieku veiksmes stāstus uzņēmuma iekšējos informatīvajos izdevumos vai sociālo mediju platformās, lai parādītu iekļaujošas personāla atlases un darba vietas prakses pozitīvo ietekmi.



Iekļaušana nav vienreizēja iniciatīva – tā ir nepārtraukta apņemšanās, kas izpaužas ikdienas rīcībā, nepārtrauktā mācīšanās procesā un kopīgā pieredzē. Atzīmējot panākumus un dodot vietu autentiskiem pieredzes stāstiem, organizācijas ne tikai godina sasniegto progresu, bet arī stiprina iekļaujošas kultūras pamatus. Ikviens balss un ikviens sasniegums ir nozīmīgs. Kopā mēs veidojam darba vietas, kurās daudzveidība tiek novērtēta, vienlīdzība tiek ievērota un piederības sajūta ir kopīga vērtība ikvienam.