



Dažādības vadība publiskajā sektorā:
attīstīto valstu pieredze un Latvijas situācijas
novērtējums

M. Golubeva, I. Kažoka, O. Rastrigina

Saturs

Ievads.....	3
1. Dažādības vadība publiskajā sektorā: citu valstu pieredze.....	6
1.1. Dažādības vadības ieviešana ES un OECD valstīs: vienlīdzīgo iespēju nodrošināšana un sabiedrības novecošanās	6
1.2. Efektīvas pieejas dažādības vadībai publiskajā sektorā.....	7
1.3. Dažādības vadību principu integrēšana personāla vadības procesos.....	10
2. Latvijas situācijas analīze	13
2.1. Ievads	13
2.2. Dažādības vadības mērķa grupu pārstāvība starp publiskās pārvaldes iestāžu darbiniekiem.....	14
2.3. Personāla atlase un personāla vadība publiskās pārvaldes iestādēs	16
2.4. Publiskās pārvaldes darbinieku izpratne par diskrimināciju un pretdiskriminācijas politiku organizācijā.....	16
2.5. Iestāžu vadības un personāla daļu vadītāju izpratne par diskriminācijas novēršanu darba vidē un par dažādības vadības nepieciešamību.....	18
2.6. Publiskās pārvaldes darbinieku attieksme pret dažādības vadības ieviešanas iespējām	21
2.7. Gadījuma izpēte: atšķirīgs klients izglītībā un vienādu iespēju nodrošināšanas trūkuma izmaksas	23
3. Secinājumi un rekomendācijas.....	29
3.1. Ieteikumi Kultūras ministrijai	29
3.2. Ieteikumi Tieslietu ministrijai	29
3.3. Ieteikumi Tiesībsarga birojam.....	30
3.4. Ieteikumi Izglītības ministrijai	30
3.5. Ieteikumi valsts aģentūrām, kas sniedz iedzīvotājiem pakalpojumus izglītības, nodarbinātības un sociālā atbalsta jomā un pašvaldībām	30
3.6. Ieteikumi pašvaldību izglītības pārvaldēm.....	32
Izmantotā literatūra	33
Pielikums	35

Ievads

Saskaņā ar Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju „Latvija 2030”, “dažādības vadība ir rīcībpolitikas pieeja sabiedrības dažādībai, kas palīdz īstenot praksē vienlīdzīgas pieejas principu attiecībā uz dažādām sabiedrības grupām, tanī pašā laikā respektējot atšķirības starp tām. Neņemot vērā dažādu sabiedrības grupu specifiku, var izveidoties praktiski šķēršļi kādas grupas pieejai publiskajiem pakalpojumiem (piemēram, izglītībai) vai līdzdalībai publiskajā pārvaldē.”

Pašlaik dažādības vadības politika valsts līmenī vai publiskās pārvaldes nozaru un iestāžu līmenī vēl nav izstrādāta. Tas nozīmē, ka valsts un pašvaldību institūcijām nav vadlīniju, kā labāk strādāt ar atšķirīgām klientu grupām, kā arī to personāla piesaistes un vadības politika nav vērsta uz dažādu sabiedrības grupu pārstāvju piesaistīšanu darbam publiskajā pārvaldē. Dažādības vadības politikas trūkums arī traucē apzināties cēloņus tam, kādēļ ne visas etniskās grupas ir vienlīdz labi pārstāvētas starp Latvijas valsts pārvaldes darbiniekiem un kādēļ valsts pārvaldē strādā tik maz invalīdu. Apzinoties problēmas cēloņus, kļūst iespējams to risināt.

Dažādības vadības politika paredz īpašus pasākumus, tai skaitā:

- dažādības situācijas noskaidrošanu (piemēram, vācot statistiku par dažādu vecumu, dzimumu un etnisko grupu pārstāvjiem, kas strādā valsts pārvaldē);
- šķēršļu identificēšanu, kas traucē mazāk pārstāvētām vai aizsargātām grupām saņemt kvalitatīvus publiskos pakalpojumus (izglītību, sociālo palīdzību, citus), un šo šķēršļu mazināšanu;
- jaunu procedūru ieviešanu, lai padarītu darba vidi (tai skaitā publiskajā pārvaldē) atvērtāku mazāk pārstāvētām grupām (piemēram, cilvēkiem ar kustību traucējumiem, minoritātēm). Piemēram, Beļģijā cilvēkiem ar invaliditāti ir iespējams amata pārbaudes eksāmenus kārtot īpaši piemērotā telpā (kur var iebraukt ar ratiņkrēsliem vai pildīt testus datoros ar lielākiem burtiem), bet cilvēki, kas dažādu iemeslu dēļ nav ieguvuši augstākās izglītības diplomu (piemēram, bēgļi, invalīdi, jaunie imigranti), var iegūt atļauju tomēr kārtot eksāmenus uz amatiem valsts pārvaldē, ja viņi spēj pierādīt, ka viņu kompetence ļauj attiecīgo darbu veikt arī bez diploma.

Nereti dažādības vadības pasākumi saskan ar **pozitīvo rīcību**. Pozitīvu rīcību veido „samērīgi pasākumi, kas tiek veikti ar mērķi sasniegt pilnīgu un efektīvu līdztiesību tādu grupu pārstāvjiem, kuras pašlaik atrodas sociāli vai ekonomiski nelabvēlīgos apstākļos, vai kuras citos veidos izjūt pagātnes diskriminācijas sekas” (International perspectives on positive action measures 2009,11)³. Tās var būt ne tikai kvotas kādas grupas pārstāvēšanai, bet arī rezultatīvie rādītāji, kas jāizpilda ilgākā laikā. Piemēram, Polijas Ekonomikas ministrija par savu stratēģisko mērķi uzskata rezultātu, kad 6% no tās darbiniekiem būs cilvēki ar invaliditāti.

Dažādības vadība ir laba prakse, kas veicina no diskriminācijas brīvo vidi organizācijās, bet ir būtiski atcerēties, ka dažādības vadība nevar aizvietot pret-diskriminācijas politiku. Pilnvērtīga pretdiskriminācijas politika ir ES valstu pienākums, savukārt, dažādības vadība ir laba prakse, kas palīdz veidot organizācijās no aizspriedumiem brīvu un dažādu grupu pārstāvjiem atvērtu organizācijas kultūru.

Vairāku Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (turpmāk –OECD) valstu dažādības vadības politikas dokumenti norāda, ka dažādības vadība publiskajā pārvaldē veicina inovācijas (jo tiek uzskatīts, ka daudzveidīgs publiskās pārvaldes darbinieku sastāvs vieglāk atrod jaunus risinājumus), uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti (jo daudzveidīga publiskā pārvalde labāk saprot dažādu sabiedrības grupu vajadzības) un palielina sabiedrības uzticēšanos valsts institūcijām. (OECD, 2009).

Dažādības vadība ne tikai veicina vienādas iespējas un palīdz veidot no diskriminācijas brīvu darba vidi organizācijās, bet arī uzlabo darbības efektivitāti. Lielbritānijā aptaujātie organizāciju vadītāji un darbinieki norādīja, ka, viņuprāt, organizācijām, kas ievieš dažādības vadību, ir šādas priekšrocības: (1) darbinieku atlase ir vairāk balstīta uz talanta un spēju novērtēšanu un mazāk uz aizspriedumiem; (2) ir labāka darba efektivitāte, jo uzlabojas darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem, dažādība vecina lielāku radošumu un inovācijas; (3) ir labāka komunikācija organizācijas iekšpusē; (4) labākas attiecības ar klientiem un pakalpojumu kvalitāte; (5) pozitīvs organizācijas tēls (Ozbilgin and Tatli, 2008).

³ Latvijas cilvēktiesību centra tulkojums

Tāpat dažādības vadības pieejas ieviešana var uzlabot **visu** darbinieku darba apstākļus, jo tā ir orientēta uz visdaudzveidīgāko talantu atklāšanu un veicināšanu. Piemēram, nepieciešamība darba vidē integrēt cilvēku ar invaliditāti var būt motīvs darba kolektīvam vairāk strādāt komandās, kā arī pārdomāt iekšējo darba organizēšanu. Tāpat arī plašākas iespējas strādāt nepilnu slodzi, daļēji no mājām vai citi elastīgi darba organizēšanas modeļi var piesaistīt darbam valsts pārvaldē ne tikai, piemēram, jaunās māmiņas vai vecāka gadagājuma cilvēkus, bet veicināt arī citu darbinieku noturību attiecīgajos amatos. „Pieredze liecina, ka esošo procedūru uzlabošana, neitralitātes nodrošināšana un vienlīdzīga izturēšanās pret visiem indivīdiem ne tikai palīdz konkrētām grupām, bet visiem darbiniekiem un arī pašai organizācijai. Ieviešot dažādības vadību, Austrijas pasta pārvaldījumu uzņēmums TNT pieredzēja, ka tā kadru mainība samazinājās no 25% 2000.gadā uz 10% 2003.gadā” (Selor 2, 2010).

Viens no iemesliem, kāpēc attīstītajās valstīs aktualizējas jautājumi par dažādības vadības nepieciešamību gan publiskajā, gan privātajā sektorā, ir apzināšanās, ka demogrāfisko izmaiņu dēļ pastāv nepieciešamība iesaistīt darbaspēkā pēc iespējas vairāk arī to grupu pārstāvjus, kas agrāk nebija proporcionāli pārstāvētas darbaspēkā vai arī visos tautsaimniecības sektoros (piemēram, valsts uzņēmumos un pašvaldību iestādēs).

1. Dažādības vadība publiskajā sektorā: citu valstu pieredze

1.1. Dažādības vadības ieviešana ES un OECD valstīs: vienlīdzīgo iespēju nodrošināšana un sabiedrības novecošanās

Ņemot vērā demogrāfiskās pārmaiņas attīstīto valstu sabiedrībās, stratēģiskās darbaspēka plānošanas ietvaros valdības un privāti uzņēmumi cenšas piesaistīt darbam vairāk darbinieku no tām sabiedrības grupām, kas līdz šim bija mazāk pārstāvētas – etnisko minoritāšu un imigrantu kopienu pārstāvjus, vecāka gadagājuma cilvēkus, cilvēkus ar invaliditāti (OECD, 2009). No otras puses, dažās ES valstīs jautājums par dažādības vadības nepieciešamību sākumā aktualizējās kā atbilde uz satraukumu par minoritāšu (rases, etnisko, citu minoritāšu) nevienlīdzīgo stāvokli publiskās pārvaldes iestādēs vai darba tirgū kopumā. Piemēram, Beļģijā dzīvo aptuveni 10% iedzīvotāju bez Beļģijas pilsonības, bet valsts pārvaldē šādu darbinieku īpatsvars ir tikai 0,5%.

Lielbritānijā 1999. gadā *Steven Lawrence Inquiry* ziņojums aktualizēja jautājumu par rasismu publiskā sektora iestādēs un veicināja vienlīdzīgu iespēju un pret-diskriminācijas procedūru revīziju un jaunu procedūru ieviešanu publiskā sektora organizācijās. Drīz pēc ziņojuma izskatīšanas, 2000. gadā Lielbritānijas Parlaments pieņēma *Rasu Attiecību Likumu* (Race Relations (Amendment) Act), kas pieprasa no publiskā sektora – valsts pārvaldes, pašvaldību, veselības aprūpes iestādēm, skolām, augstskolām – monitorēt gan savu darbinieku etnisko sastāvu, gan etnisko sastāvu pretendentiem uz darba vietām, karjeras izaugsmi un kvalifikācijas celšanu. Iestādēm ar 150 un vairāk darbiniekiem rasu/etniskās piederības aspektā jāmonitorē arī atlaišanas un citi lēmumi, kā arī darbinieku un klientu sūdzības.

Lielbritānijā dažādības vadības pieejas popularizācijā vienādi aktīvi iesaistījās gan publiskā, gan privātā sektora organizācijas. 1995. gadā sākās *Race for Opportunity* kampaņa, kuras mērķis bija aicināt uzņēmumus novērtēt un veicināt etnisko dažādību un veicināt līdztiesību. Tika izveidots organizāciju tīkls, kas ieviesa uz etniskās dažādības un līdztiesības veicināšanu vērstu politiku personāla vadības jomā (*Race for Opportunity* tīkls). 2005. gadā 91 % no privātajiem un publiskajiem uzņēmumiem un iestādēm šajā tīklā apgalvoja, ka redz uzlabojumus savā darbībā pateicoties

organizācijas vienādu iespēju politikai. Daudzas organizācijas šajā tīklā prasa no pakalpojumu un preču piegādātājiem, ar kurām tām noslēgti līgumu, lai arī tie savā darbībā ievērotu dažādības un vienādo iespēju pieeju.

Nīderlandē 2000.gadā tika panākta vienošanās starp valdību un vadošajiem biznesa uzņēmumiem par '*Daudzkultūru personāla politiku*': darbinieku piesaistīšanas metožu pieskaņošana dažādām etniskām mērķa auditorijām, etniski jūtīgu (kultūrai specifisku) jautājumu izņemšanu no darba kandidātu testiem, vadītāju starpkultūru komunikācijas treniņiem, mentoru atbalstu jauniešiem darbiniekiem no minoritāšu kopienām. 2004.gadā Nīderlandes valdība dibināja Nacionālo Dažādības Vadības Centru, kas apkopo labo praksi šajā jomā.

Zviedrijā 1999.gada Pretdiskriminācijas likums pieprasa, lai darba devēji ievieš pretdiskriminācijas un dažādības vecināšanas pasākumus. Ombudam tika piešķirtas tiesības pārbaudīt, vai uzņēmumi ievieš šādus pasākumus (tas attiecas arī uz privāto sektoru). Ombuds arī izveidoja rokasgrāmatu par dažādības vadības pieejām.

1.2. Efektīvas pieejas dažādības vadībai publiskajā sektorā

Dažādības vadības pieejas dažādās valstīs atšķiras, bet visbiežāk dažādības vadība skar organizāciju darbības stratēģijas, vadītāju un darbinieku apmācības, procedūras, kas attiecas uz pārvaldes personāla piesaistīšanu un atlasīšanu, iestāžu iekšējos pretdiskriminācijas pasākumus, kā arī organizācijas standartus un procedūras darbā ar klientiem (sabiedrību).

Dažādības vadības politiku var ieviest gan vienas organizācijas iekšienē, gan arī valsts pārvaldē kopumā. Tomēr dažādības vadības ieviešanas efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no tā, vai organizāciju vadītāji un politiskā vadība atbalsta dažādības vadības pasākumus. Tāpat izšķiroši svarīgi: vai attiecīgās politikas ieviešana ir saskaņota ar valsts pārvaldes stratēģiskajiem mērķiem un tai ir atvēlēti resursi.

2005.gadā ziņojumā tika apkopotas veiksmīgas dažādības vadības prakses, ko ir īstenojušas publiskā sektora organizācijas:

- Organizācijas iekšējos noteikumos ir ietverti **procedūru apraksti**.

Programmai tiek atvēlēti gan finanšu, gan cilvēkresursi. Dažādības vadība ir integrēts, izmērāms process, kuas turpinās bez pārtraukumiem (nevis atsevišķas akcijas).

- Dažādības vadība ir lielākoties **decentralizēta** – centrālā institūcija nosaka prasības dažādības vadības plāniem, bet individuālas iestādes un departamenti izstrādā paši savus plānus, kas ir piemēroti viņu specifiskajām vajadzībām. Šāda decentralizēta pieeja pastiprina atbildīguma sajūtu par dažādības vadību un nodrošina to, ka šai pieejai ir gan augstākā vadības līmeņa atbalsts, gan arī, ka tā reāli funkcionē visā organizācijā.

- Par dažādību tiek apmācīti ne tikai vadītāji, bet visi darbinieki. Dažādība ir kā elements gan mentoringa programmās, gan vadītāju apmācībā, gan tajās programmās, kas ir vērstas uz konkrētu rezultātu sasniegšanu.

- Tiek izmantoti dati par darbiniekiem un darbinieku **demogrāfiskie rādītāji**, lai salīdzinātu statistiku ar darba spēku citos sektoros.

- Ir izveidota **uzraudzības komiteja**, kas atbild par politiku veidošanu, tehniskās palīdzības sniegšanu, plānu apstiprināšanu, kā arī monitorē progresu ceļā uz mērķiem.

- Darbinieku piesaistīšanas, karjeras attīstības un motivācijas stratēģijas tiek sasaistītas ar organizācijas darba rezultātiem. Efektīvas dažādības programmas skatās uz darbinieku attīstību un seko to karjeras gaitām, lai noskaidrotu, kādas prasmes būs viņiem nepieciešamas. Atbilstoši nepieciešamajām prasmēm tiek nodrošināta viņu apmācīšana.

- **Atbildība par dažādības programmu rezultātiem** (izmantojot mērāmus datus, aptaujas, fokusgrupas, vadības un darbinieku novērtējumus, apmācības novērtējumus.)

(Rice un Arekere, 2005, 34-35)

Vairāki pētījumi un publikācijas par dažādības vadību norāda uz to, ka dažādības vadība ir efektīva, ja tā ir integrēta organizācijas stratēģijā un ikdienas praksē. Tas nozīmē, ka iestāde ir konsekventa: tā ņem vērā dažādu sabiedrības grupu situāciju gan darbinieku atlasē, gan darba procesu organizēšanā un darbā ar klientiem. Mērķis dažādības vadībai darbā ar klientiem – procesu un procedūru pilnveidošanu tā, lai pēc iespējas nodrošinātu dažādu grupu klientiem vienādu pakalpojumu pieejamību.

Piemēram, klientu apkalpošanas standarts paredz pielāgošanos dažādu klientu grupu vajadzībām (Latvijā šāds standarts jau ir Nodarbinātības Valsts aģentūrai). Dažādības vadība attiecībā uz publiskās pārvaldes darbinieku sastāvu nozīmē iespēju izlīdzināšanu kandidātiem no dažādām sabiedrības grupām (teiksim, publicējot informāciju par vakancēm arī minoritāšu medijos un pārbaudot darbinieku atlases testu saturu, lai neveidotu priekšrocību vienas kultūras pārstāvjiem – Beļģijā tas notiek ar visiem testiem, ar kuru palīdzību atlasa civildienesta darbiniekus (ELOR, 2010).

Vairākās OECD valstīs par dažādības vadības plānošanu un monitoringu publiskajā sektorā kopumā atbild viena centrālā iestāde, bet atbildība par politikas ieviešanu (personāla un vadības apmācībām, procedūru ieviešanu, darbinieku dažādības monitoringu) ir deleģēta visām publiskās pārvaldes organizācijām. Piemēram, Zviedrijas Centrālā publiskā sektora personāla vadības iestāde (*Swedish Agency for Government Employers*) palīdzēja izveidot nacionālo dažādības vadības stratēģiju (*Swedish diversity strategy*), kuras ieviešana tika deleģēta organizācijām.

Daudzās valstīs organizāciju un struktūrvienību vadītājiem ir īpaši svarīga loma dažādības vadības politikas ieviešanā. Austrālijā, Īrijā, Zviedrijā un Lielbritānijā starp iestāžu un struktūrvienību vadītāju pienākumiem ir arī atbildība par dažādības stratēģijas attīstīšanu un ieviešanu iestādē (valsts līmenī līdzīga funkcija ir atbildīgas iestādes vadītājam).

Kā norāda ASV dažādības vadības eksperti, „pats svarīgākais nosacījums tam, lai iestādes vadība labāk strādātu ar dažādību, ir iestādes vadītāju publiski demonstrēta apņemšanās panākt izmaiņas. Tas ir arī nosacījums tam, lai dažādības vadības iniciatīvas tiktu īstenotas. Organizāciju līderi ir galvenie atbildīgie par dažādības vadības iniciatīvu panākumiem tādēļ, ka tieši viņiem ir jāpadara šīs iniciatīvas publiski redzamas, kā arī tām jāatvēr laiks un resursi” (US Senate 2005). Tikpat svarīga ir resursu pieejamība. “Jo vairāk resursu piešķir dažādības vadības programmām, jo lielāka varbūtība, ka tās tiks pilnībā ieviestas” (Pitts, 2007: 1581).

ES valstīs veiktie pētījumi par dažādības vadību liecina, ka dažādības vadības pieeja ir īpaši efektīva savienojumā ar pretdiskriminācijas politiku, kad valstī ir gan spēcīgs

pretdiskriminācijas likumdošanas ietvars, gan pati dažādības vadības politika ietver pretdiskriminācijas elementus (Wrench, 2007). Visplašāk pielietotā pieeja ES ir publiskās pārvaldes darbinieku pretdiskriminācijas apmācības (turpat).

Tanī pašā laikā ekspertu apkopotā pieredze liecina, ka dažādības vadības iniciatīvu efektivitātei par sliktu nāktu to pārmērīgs fokuss tikai uz subordinētām vai izslēgtām grupām (Rice un Arekere, 2005). Dažādības vadības stratēģijai jābūt pietiekoši visaptverošai, lai arī darbinieki un klienti, kas nepieder pie minoritātēm, izjustu tās pozitīvo ietekmi uz darba vidi un publisko pakalpojumu pieejamību.

1.3. Dažādības vadību principu integrēšana personāla vadības procesos

Viena no izplatītākajām pieejām dažādības vadības ieviešanai publiskajā sektorā un publiskajā pārvaldē ES valstīs ir dažādības vadības principu ieviešana personāla vadības procesos. Dažādības vadības principu ieviešana visvairāk ietekmē tādus personāla vadības procesu sastāvdaļas kā jauna personāla piesaiste, personāla apmācība (gan jau nodarbināto publiskās pārvaldes darbinieku apmācības, gan mācekļu (internu) piesaistīšana darbam publiskajā pārvaldē ar sekojošo apmācību) un vadošo darbinieku atlase.

OECD dalībvalstīm veidojas kopīga izpratne par nepieciešamību novērst diskrimināciju visos cilvēkresursu vadības procesa posmos. Piemēram, tiek veikti pasākumi, lai padarītu rekrutēšanas procesu taisnīgāku, caurskatāmāku un elastīgāku. Šo pasākumu mērķis ir pievilināt darbam publiskajā pārvaldē talantīgus cilvēkus, kuriem būtu dažāda izcelsme, pieredze un uzskati. Tie ir, piemēram, mehānismi, kuru mērķi ir: 1) sasniegt plašāku auditoriju, diversificējot saziņas kanālus; 2) motivēt cilvēkus pieteikties publiskā sektora vakantajiem amatiem; 3) joprojām fokusējoties uz analītiskajām prasmēm, kā arī darbam nepieciešamajām kompetencēm, padarīt darbinieku atlases procesu un kritērijus brīvākus – tā, lai tie būtu ietverošāki attiecībā uz dažādām sabiedrības grupām nekā līdz tam; 4) atvieglot jauno darbinieku integrēšanos darba vidē.

Saskaņā ar OECD ziņojumu par dažādības vadību publiskajā sektorā (2009), **stratēģiskā domāšana par dažādības vadību publiskajā pārvaldē** (personāla vadības jomā) nozīmē:

1. Pašreizējās demogrāfiskās situācijas analīze publiskajā pārvaldē, salīdzinot to ar demogrāfisko situāciju sabiedrībā;
2. Konkrēto mērķu un rezultatīvo rādītāju nospraušana dažādības vadības jomā, ņemot vērā valsts pārvaldes plašākus mērķus (piemēram, kādu % etnisko minoritāšu un citu potenciāli diskriminācijai pakļauto grupu – invalīdu, vecāka gadagājuma cilvēku, citu minoritāšu pārstāvju – starp publiskajā sektorā nodarbinātajiem valdība vēlas sasniegt);
3. Mērķa grupu identificēšana (valodas, tautība, vecums, dzimums, citi principi, pēc kuriem nosaka mērķa grupas). Ir svarīgi, lai mērķa grupu saraksts nebūtu izslēdzošs;
4. Instrumentu vai pasākumu izvēle, lai sasniegtu rezultātus. Daudzas OECD valstīs izmanto elastīgas personāla piesaistes un vadības pieejas nevis kvotas;
5. Par politikas ieviešanu atbildīgo (personu, organizāciju) noteikšana. OECD valstīs valdības līmenī par to parasti atbild Civildienesta pārvalde vai iestāde ar analogiskām funkcijām;
6. Nepieciešamo resursu identificēšana, ņemot vērā nospraustos mērķus: kāds finansējums un cilvēkresursi ir nepieciešami, lai sasniegtu stratēģijas mērķus?
7. Kritēriju noteikšana, kas ļauj spriest par politikas ieviešanas rezultātiem. Dažās valstīs stratēģija paredz, ka plānoto pasākumu un rezultātu pārskatīšana notiek ik gadu, ņemot vērā izmaiņas ārējā vidē un pašas valsts pārvaldes darbā.

Šeit ir daži piemēri par to, kā dažādības vadības elementus var iekļaut personāla atlases un vadības procesos (OECD, 2009):

- Lielbritānijā un Īrijā darba meklētāji publiskajā sektorā var aizpildīt anonīmu anketu ar jautājumiem par to, ar kuru grupu sevi identificē kandidāts (pēc dzimuma, rases vai etniskās piederības, seksuālas orientācijas, ir/nav invaliditāte). Šādas anketas palīdz publiskās pārvaldes iestādēm monitorēt

kandidātu un atlasīto darbinieku sastāvu un redzēt, vai nav izteikta disproporcija starp dažādu grupu pārstāvju izredzēm iegūt darbu iestādē .

- Lielbritānijā publiskā sektora organizācijām ar 150 un vairāk darbiniekiem rasu/etniskās piederības aspektā jāmonitorē arī atlaišanas un citi lēmumi, kā arī darbinieku un klientu sūdzības.
- Īrijā ar mērķi piesaistīt Īrijas romus (*Travellers*) darbam publiskajā pārvaldē tika izveidota internu programma (*Traveller Internship Pilot Programme*), kas nodrošināja klerku vietas iedzīvotājiem-romiem, lai attīstītu viņu prasmes tajās jomās, kas ir svarīgas darbam valsts pārvaldē.
- Norvēģijā pārvaldes iestādes rekomendē uzņēmumiem, kas nodrošina pakalpojumus un preces valsts pārvaldes vajadzībām, integrēt minoritāšu pārstāvjus savā darbaspēkā.

Ļoti būtiska loma personāla vadības procesos ir organizācijas iekšējai kultūrai. Daudzos gadījumos dažādības vadības stratēģijas ieviešanai ir nepieciešama „**iestādes kultūras diagnoze**” (*cultural diagnosis*). Organizācijas kultūras „diagnostiskās” mērķis ir noskaidrot, vai iestādē ir tāda birokrātiskā kultūra, kas traucē efektīvi sniegt pakalpojumus un savā darbā apsvērt sociālās vienlīdzības vajadzības. Var tikt veikts arī **dažādības audits**: tā mērķis ir izgaismot stereotipus vai neredzamus negatīvus vērtējumus par tām indivīdu grupām, kas ir iestādes darbinieki vai pakalpojumu saņēmēji.

2. Latvijas situācijas analīze

2.1. Ievads

Dažādības vadība ir pieminēta Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā „Latvija 2030”. Tomēr, ja šai pieejai ir paredzēta loma Latvijas stratēģisko mērķu sasniegšanā, ir nepieciešams precīzāk definēt, kādā veidā dažādības vadības pieeja tiks ieviesta publiskās pārvaldes iestādēs un publiskajā sektorā kopumā, kāds metodiskais atbalsts un kādi resursi būs pieejami publiskās pārvaldes organizācijām dažādības vadības mērķu noteikšanai un pasākumu ieviešanai.

Ir pierādīts, ka dažādības vadības pieeja ir īpaši efektīva savienojumā ar pretdiskriminācijas politiku, kad valstī ir spēcīgs pretdiskriminācijas likumdošanas ietvars (Wrench, 2007). Latvijā pretdiskriminācijas politikas joma vēl nav optimāli attīstīta, par ko liecina nepilnīga pretdiskriminācijas direktīvu ieviešana, ļoti neliela tiesu prakse pretdiskriminācijas jomā un Tiesībsarga institūcijas vājums. Tiesībsarga institūcijai daudzās ES valstīs ir arī proaktīva loma izpratnes par diskrimināciju veicināšanā, kā arī (piemēram, Zviedrijas gadījumā) dažādības vadības labās prakses popularizēšanā. Latvijā pašlaik Tiesībsarga birojs darbojas reaktīvi (atsaucoties uz iedzīvotāju sūdzībām) un nenodarbojas ar labās prakses vecināšanu.

Atsevišķi dažādības vadības pieejas elementi ir sastopami Latvijas valsts pārvaldes iestāžu praksē, bet līdz šim tie netika apkopoti un analizēti. Šīs sadaļas mērķis ir apkopot situāciju publiskajā pārvaldē Latvijā attiecībā uz dažādības vadības mērķa grupu (etnisko minoritāšu, invalīdu) pārstāvību starp iestāžu darbiniekiem, kā arī attiecībā uz šo grupu kā publiskās pārvaldes klientu vajadzību apzināšanos publiskās pārvaldes iestādēs.

Lai precīzāk noskaidrotu situāciju ar pretdiskriminācijas politiku un darbinieku un vadības attieksmi pret iespēju ieviest jaunus pasākumus publiskās pārvaldes iestādēs, PROVIDUS veica pilotpētījumu trīs valsts aģentūrās un vienā Rīgas pašvaldības departamentā, kuru darbības joma ietver izglītības un sociālās jomas publisko pakalpojumu sniegšanu. Pētījuma ietvaros PROVIDUS aptaujāja 221 darbiniekus, kā arī intervēja četru publiskās pārvaldes iestāžu vadītājus un vadītāju vietniekus un

organizēja fokusgrupas interviju ar piecu publiskās pārvaldes iestāžu personāla daļu vadītājiem. Dati no darbinieku aptaujas un vadītāju intervijām tika iekļauti Latvijas situācijas analīzē.

2.2. Dažādības vadības mērķa grupu pārstāvība starp publiskās pārvaldes iestāžu darbiniekiem

Situācijas analīze

Etnisko grupu neproporcionāla pārstāvība publiskajā sektorā

Pirms ekonomiskās krīzes etnisko grupu pārstāvība publiskajā sektorā joprojām nebija proporcionāla. 2007. gadā 37% no visiem nodarbinātajiem latviešiem strādāja valsts vai pašvaldību iestādēs vai uzņēmumos, kur vismaz 50% daļu pieder valstij. Savukārt, starp nelatviešiem tikai 24% no nodarbinātajiem strādāja publiskajā sektorā⁴. Šie dati liecina par etnisko minoritāšu neproporcionāli zemu pārstāvību publiskajā sektorā, kas atspoguļojas arī pārvaldes iestādēs. Informācija par nelatviešu procentu starp valsts un pašvaldību iestāžu darbiniekiem netika apkopota kopš 2002. gada, kad tapa Arta Pabrika pētījums par minoritāšu pārstāvību dažādu nozaru iestādes (Pabriks, 2002). Toreiz no ministriju darbiniekiem tikai 8% bija nelatvieši. Netiešas pazīmes liecina par to, ka uzlabojoties latviešu valodas zināšanām un pateicoties pilsoņu procenta pieaugumam mazākumtautību iedzīvotāju vidū (BSZI, 2008; Muižnieks un citi, 2010), mazākumtautību procents valsts pārvaldes darbinieku vidū ir palielinājies, tomēr visticamāk tas joprojām nav proporcionāls to daļai Latvijas pilsoņu sastāvā. Pilotpētījumā, ko veica PROVIDUS četrās valsts un pašvaldības iestādēs, no 221 respondenta tikai 27 identificēja sevi kā mazākumtautību pārstāvjus (t.i. aptuveni 12% no aptaujātajiem).

Cilvēku ar invaliditāti pārstāvība

Latvijas valsts pārvaldē netiek apkopoti dati par invalīdu pārstāvību pārvaldes iestādēs vai publiskajā sektorā kopumā. Intervijas un fokusgrupas ar iestāžu vadību un personāla daļu vadītājiem liecina par to, ka četrās valsts un pašvaldības iestādēs, kur

⁴ Mihails Hazans, *Ethnic Minorities in the Latvian Labour Market, 1997-2009*, N. Muižnieks (ed.) *How Integrated is Latvian Society?* LU, 2010.

pētījuma ietvaros notika padziļināta analīze, strādā maz invalīdu, un pienākumu loks, kas viņiem ir uzticēts, ir visai pieticīgs.

Invalīdu nodarbināšana publiskajā sektorā, tai skaitā publiskās pārvaldes iestādēs, ir skatāma invalīdu nodarbinātības veicināšanas politikas kontekstā. Invalīdu integrācija darba tirgū ir viens no valsts politikas mērķiem saskaņā ar „Invaliditātes un tās izraisīto seku mazināšanas politikas pamatnostādņem 2005.-2015.gadam” (apstiprināts ar MK rīkojumu Nr. 544 2005.gadā). Saskaņā ar šo dokumentu, bija paredzēts izstrādāt Invalīdu nodarbinātības likumu, nosakot jaunu atbalsta formu ieviešanu invalīdu nodarbinātības veicināšanai (arī darba devējiem), arodorientācijas, aroddiagnostikas un profesionālās rehabilitācijas pakalpojumu nodrošināšanu. Vēlāk izvērtējot Invalīdu nodarbinātības likuma izstrādes nepieciešamību, Labklājības ministrija ir secinājusi, ka atsevišķa normatīvā akta izstrāde šajā jomā nav nepieciešama, jo šos jautājumus jau regulē virkne citu normatīvo aktu, piemēram, Darba likums, kur noteikta kārtība, kādā nodarbināmas personas ar invaliditāti (diskriminācijas aizliegums, pienākums darba devējam pielāgot darba vietu utt.), Bezdarbnieku un darba meklētāju likums, kur noteikti aktīvie nodarbinātības pasākumi personu ar invaliditāti integrēšanai darba tirgū.

2007., 2008.gadā darbību turpināja Sociālās integrācijas valsts aģentūras (turpmāk – SIVA) un Izglītības un zinātnes ministrijas sadarbībā EQUAL projekta „Invaliditātes nodarbinātības veicināšana” ietvaros izveidotie atbalsta punkti profesionālās piemērotības noteikšanai un profesionālās rehabilitācijas pasākumu nodrošināšanai⁵. 2008. gadā Latvija parakstīja Apvienoto Nāciju Organizācijas Konvenciju par personu ar invaliditāti tiesībām, un Labklājības ministrija sagatavoja Konvencijas īstenošanas plānu 2010.-2012.gadam, kas arī paredz pasākumus invalīdu nodarbinātības veicināšanai. Tomēr pašlaik pasākumu apjoms invalīdu nodarbinātības veicināšanai nav liels, jo ir ļoti ierobežots pieejamais valsts finansējums un līdzfinansējums struktūrfondu projektiem.

⁵ Informatīvais ziņojums „Par Rīcības plāna Invaliditātes un tās izraisīto seku mazināšanas politikas pamatnostādņu īstenošanai 2005.–2015.gadam izpildi”.

2.3. Personāla atlase un personāla vadība publiskās pārvaldes iestādēs

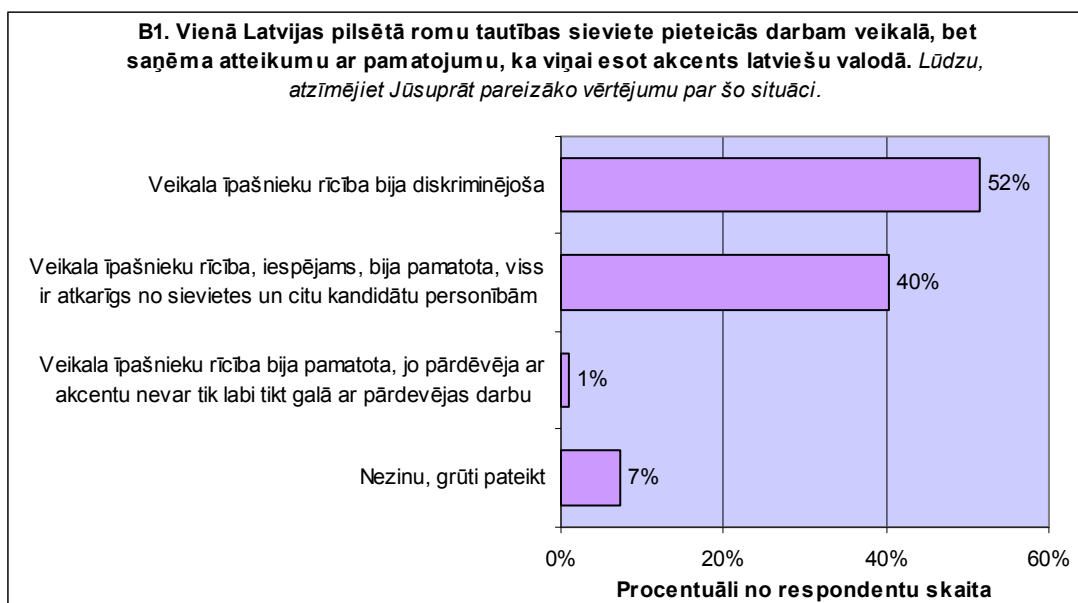
Personāla atlases principi publiskajā pārvaldē Latvijā ir salīdzinoši decentralizēti, jo ārpus Civildienesta likumā noteiktajiem kritērijiem valsts pārvaldē nav vienotas personāla piesaistes un personāla vadības politikas, kas izvirzītu skaidrus kopīgus kritērijus, vērtības un mērķus personāla vadības procesiem valsts un pašvaldību iestādēs. Personāla piesaistes metožu (testu, intervijas jautājumu) izvēle lielā mērā ir pašas iestādes rokās, un šajā jomā nav izstrādāti vienoti standarti vai procedūras, kas palīdzētu novērst diskriminācijas iespējamību.

PROVIDUS, veicot pilotpētījumu četrās iestādēs, izvirzīja arī mērķi veikt ‘organizācijas kultūras diagnozi’ šajās iestādēs, lai gūtu priekšstatu par personāla vadības procesiem un darbinieku izpratni par organizācijas mērķiem, par pretdiskriminācijas pasākumu lomu darba vidē un par darbu ar klientiem. Aptaujas dati liecina, ka daudzi publiskās pārvaldes darbinieki neuzskata, ka darbinieku piesaiste viņu iestādē notiek caurspīdīgi (21% atbildēja negatīvi, 33% nevarēja atbildēt uz jautājumu). Vērtējot īpašības, kas tiek ņemtas vērā personāla atlasē viņu iestādē, darbinieki par svarīgāko atzīst kvalifikāciju (88%) un pieredzi (81%), tomēr salīdzinoši noteicoša loma ir arī gramatiski pareizai latviešu valodai (70%).

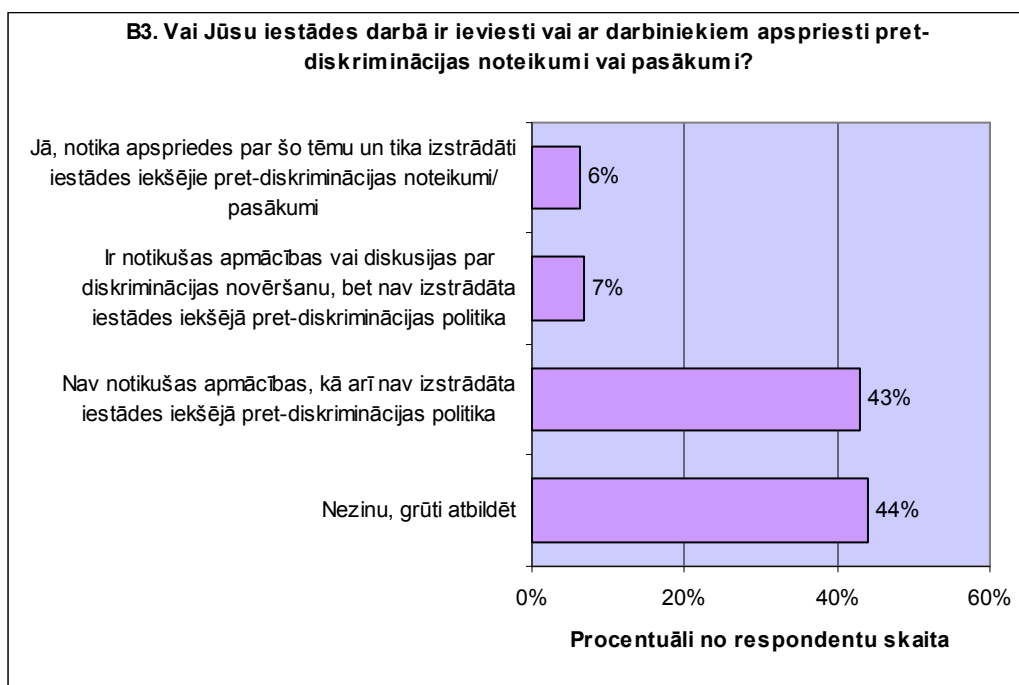
Starp īpašībām un rīcības veidiem, kas darba vietā tiek novērtētas pozitīvi, pirmo vietu ieņem precizitāte (81%) un atsaucīgā attieksme pret klientiem (76%), savukārt, tikai puse aptaujāto uzskata, ka viņu darba vietā tiek novērtēta iniciatīva un radoša pieeja. Kā vislielāko šķēršli efektīvam darbam darbinieki nosauc pārlietu normatīvo regulāciju (45%) un noslogojumu (43%).

2.4. Publiskās pārvaldes darbinieku izpratne par diskrimināciju un pretdiskriminācijas politiku organizācijā

Lai noskaidrotu publiskās pārvaldes darbinieku izpratni par diskrimināciju, visiem aptaujas dalībniekiem tika piedāvāts situācijas apraksts, kas Latvijas tiesību sistēmā atzīts par diskriminējošu, un piedāvāta četru atbilžu izvēle. 52% no aptaujātajiem atpazīna diskriminācijas pazīmes šajā gadījumā.



Aptauja iekļāva arī jautājumu par iekšējās pretdiskriminācijas politikas vai pretdiskriminācijas pasākumu esamību publiskās pārvaldes iestādēs. Absolūtais vairākums aptaujāto nezina, vai viņu iestādē tiek īstenota pret-diskriminācijas politika vai arī uzskata, ka tāda politika netiek īstenota.



Tas liecina par to, ka arī gadījumos, ja iestādes iekšējos normatīvajos aktos ir pieminēti pretdiskriminācijas principi vai pasākumi, vairākums darbinieku nav

informēti par šo iestādes politiku, tātad nav informēti par nepieciešamību saskaņot savu rīcību ar iestādes attiecīgo politiku.

2.5. Iestāžu vadības un personāla daļu vadītāju izpratne par diskriminācijas novēršanu darba vidē un par dažādības vadības nepieciešamību

Intervijas ar iestāžu vadītājiem un to vietniekiem, kā arī fokusa grupa ar personāla daļu vadītājiem, liecina par to, ka starp vienas iestādes darbiniekiem, kā arī starp dažādu iestāžu vadītājiem un personāla daļu vadītājiem, pastāv ļoti atšķirīga izpratne par to, ko nozīmē diskriminācija darba vietā un ko nozīmē pienākums nodrošināt diskriminācijas novēršanu. Piemēram, daļa iestāžu vadītāju padziļinātās intervijās atzīst, ka ir nepieciešama apzināta dažādu grupu pārstāvju iesaiste publiskajā pārvaldē, savukārt personāla daļu vadītāji pārsvarā neuzskata, ka ir nepieciešami īpaši pasākumi darbinieku piesaistei no dažādības vadības mērķa grupām.

Tanī pašā laikā intervijās un fokusgrupās iestāžu vadītāji un personāla daļu vadītāji parasti apgalvo, ka publiskajā pārvaldē nepastāv nepamatoti šķēršļi mazākumtautību pārstāvju un invalīdu, kā arī citu mazāk pārstāvētu grupu pārstāvju iekļaušanai darbinieku vidū:

Personāla daļas vadītājs 1: Viņiem jau neviens neliedz to darīt. Ja ir tie paši konkursi, kā mēs runājam, lūdzu. Tev jau nav uz pieres tas uzrakstīts. Iesniedzot darba dokumentus vēl jo vairāk, vai tu esi minoritāte, vai tu esi invalīds vai kas. Cilvēkam ir visas iespējas dotas to darīt. Vai tas dzīvē tā notiek, tā ir pavisam cita lieta.

PD vadītājs 2: Ja kāda grupa izrāda, ka viņu neintegrē. Ja būtu tāda vajadzība, droši vien, ka tad to vajadzētu domāt, bet vismaz es savā pieredzē neesmu manījusi.

PD vadītājs 3: Tad mēs atgriezamies pie tā, ka mums ir tomēr specifiskas prasības amatiem, kas ir definētas likumā. Un tie cilvēki, kas var pretendēt, tie tad arī to dara, vienalga kāds viņš ir pēc tautības vai citi kaut kādi kritēriji, vecuma, dzimums vai kādi citi.

Personāla daļu vadītāju viedokļi atspoguļo izplatīto pārpratumu par to, ka pastāv nepārvaramas pretrunas starp kvalificēto darbinieku piesaistes mērķiem un dažādības vadības mērķiem. Tanī pašā laikā dažādības vadības politika nenozīmē kvalifikācijas

nozīmes mazināšanos darbinieku piesaistes procesos, tieši otrādi – tā palīdz labāk atšķirt tās pazīmes, pēc kurām var pamatoti spriest par kandidāta piemērotību darbam (darba pienākumiem atbilstoša izglītība un pieredze, spēja tikt galā ar darba uzdevumiem, spēja strādāt ar klientiem un/vai strādāt komandā, u.c.) no pazīmēm, kas šķietami ietekmē kandidātu piemērotību, bet īstenībā nav ar to saistītas (izcelsme, akcents (kā etniskās piederība pazīme), invaliditāte (ja tā netraucē veikt tiešos pienākumus, ņemot vērā sapratīgās pielāgošanās principu), politiski vai reliģiski uzskati, dzimums, vecums, seksuālā orientācija).

Valsts politikas līmenī nav apzināta nepieciešamība skaidrot iestāžu vadītājiem un personāla daļu vadītājiem, ka pastāv arī netieša diskriminācija jeb strukturāli šķēršļi minoritāšu piesaistei darbam publiskajā sektorā, piemēram, personāla atlases testu saturs nav pārbaudīts no kultūras neitralitātes viedokļa; starp darbiniekiem pastāv stereotipi par dažām sabiedrības grupām; informācija par vakancēm tiek publicēta tikai tajās avīzes, kas iznāk latviešu valodā. Šos šķēršļus ir iespējams novērst caur dažādības vadības pasākumiem – personāla atlases testu neitralitātes pārbaudi, vakanču sludinājumu publicēšanu arī mazākumtautību avīzēs, darbinieku un personāla daļu vadītāju apmācībām par vienādu iespēju/pretdiskriminācijas pasākumiem, lai veicinātu dažādu sabiedrības grupu proporcionālo pārstāvību publiskajā pārvaldē.

Attiecībā uz iespējamām diskriminācijas gadījumiem, piesaistot darbiniekus vakantajiem amatam publiskajā pārvaldē, personāla vadības nodaļu vadītāji sākumā noliedz jebkādas diskriminācijas iespējas, pēc tam atzīst, ka nav ņēmuši vērā dažus diskriminācijas kritērijus:

Pētnieks: Vai, Jūsaprāt, tādas pazīmes, kā dzimums, vecums, tautība, invaliditāte, varbūt kādas citas pazīmes, ko es nenosaucu, kas jums varbūt ienāk prātā, var ietekmēt cilvēka izredzes tikt pie darba valsts pārvaldē?

PD vadītājs 1: Noteikti, nē.

PD vadītājs 2: Nē.

PD vadītājs 3: Man liekas, ka nē. Vismaz nav bijusi tāda situācija.

Pētnieks: Un nav dzirdēts par gadījumiem, kad kaut kas tamlīdzīgs ir bijis?

PD vadītājs 3: Vismaz es neesmu dzirdējusi.

Pētnieks: Arī vecums nē, Jūsaprāt?

PD vadītājs 3: Nu to jau atsiņā jau pašā sākumā. Jā, tas gan, vecums gan... it sevišķi tagad, un tieši manai paaudzei, tie, kas ir piecdesmitgadnieki, būs atklāti, problēmas ir ļoti lielas. Es to ļoti labi zinu.

PD vadītājs 4: Nu es pieļauju, ka varbūt darba devējs var padomāt... ja viņam ir pretendents jau, teiksim, pensijas vecumā un kāds jaunāks, tad viņš domā, ka tas, kas ir pensijas vecumā, viņš var būt tik ilgi nenostrādās tajā iestādē.

Izteikta tendence personāla daļu vadītājiem, atbildot uz jautājumiem par dažādības vadības nepieciešamību, piesaukt sarežģīto nodarbinātības situāciju un ekonomisko situāciju valstī, lai pamatotu, kāpēc pašlaik, viņuprāt, dažādības vadības jautājumi nav aktuāli. Viņi uzskata, ka šie jautājumi var aktualizēties, kad valsts sektorā atkal būs jūtams darbaspēka trūkums:

PD vadītājs 2: Man liekas, ka šobrīd ir tas bezdarbs, ar tādām izglītībām cilvēki ir bez darba, un lai mēs tagad mērķtiecīgi vēl kādu grupu īpaši apmācītu ar domu par to darbu.

PD vadītājs 4: Man šķiet, ka šobrīd Latvijas sabiedrībā ir tādas daudz nopietnākas problēmas, un tam pievērst uzmanību, nedomāju, ka tas būtu tik ļoti svarīgi šobrīd.

Pētnieks: Vai Jūsaprāt pēc gada, diviem vai pieciem tas joprojām nebūs aktuāli, domājot par darbaspēka attīstības tendencēm?

PD vadītājs 2: Kad Latvija un visa pasaule kopumā izies no krīzes. Tad jau drīzāk.

PD vadītājs 1: Tad drīzāk varētu būt jau aktuāls. Tad jau atkal pienāks tāda situācija, kāda jau reiz valsts pārvaldē ir bijusi, ka darbaspēka pietrūks, un tad šī Jūsu pieminētā pieeja būs vietā.... Ziniet, tad kad būs vakantas amatu vietas, mēs būs gatavi pašī mācīt un droši vien saviem spēkiem apmācīt. Gan čigāni, gan tikko kā augstskolu beiguši, tur neskatīsies, tad vispār vairs nedalīs šādās grupās, es uzskatu. Tad vajadzēs cilvēkus, tad iestāde būs spiesta pati apmācīt.

Personāla daļu vadītāju pārlicība, ka dažādības vadības pieeja kļūs pamatotāka, kad palielināsies pieprasījums pēc darbaspēka, ir saistīta ar īstermiņa skatījumu uz publiskās pārvaldes darbību, neņemot vērā vidējā un ilgtermiņa tendences. Tanī pašā laikā viens no iemesliem, kāpēc attīstītajās valstīs aktualizējās jautājumi par dažādības vadības nepieciešamību gan publiskajā, gan privātajā sektorā, ir apzināšanās, ka demogrāfisko izmaiņu dēļ pastāv nepieciešamība iesaistīt darbaspēkā pēc iespējas vairāk arī to grupu pārstāvjus, kas agrāk nebija proporcionāli pārstāvētas darbaspēkā un tai skaitā publiskajā pārvaldē. Mērķis piesaistīt darbam publiskajā sektorā vairāk

darbinieku no tām sabiedrības grupām, kas līdz šim bija mazāk pārstāvētas, ir saistīts ar stratēģisku darbaspēka plānošanu un ilgtermiņa skatījumu. Tanī pašā laikā daudzās ES un OECD valstīs par ne mazāk svarīgu tiek uzskatīts tā saucamais normatīvais jeb morālais arguments par labu dažādības vadībai (kā vienādu iespēju nodrošināšanas pieejai).

Personāla daļu vadītāji praktiski nepiemin normatīvus argumentus, kāpēc ir nepieciešama dažādības vadība, un apelē tikai pie lietderības un efektivitātes argumentiem. Savukārt, iestāžu vadītāji atsevišķos gadījumos atzīst arī normatīvo pieeju un atzīst dažādības vadības nepieciešamību, izejot no vienādo iespēju un citiem demokrātijas principiem:

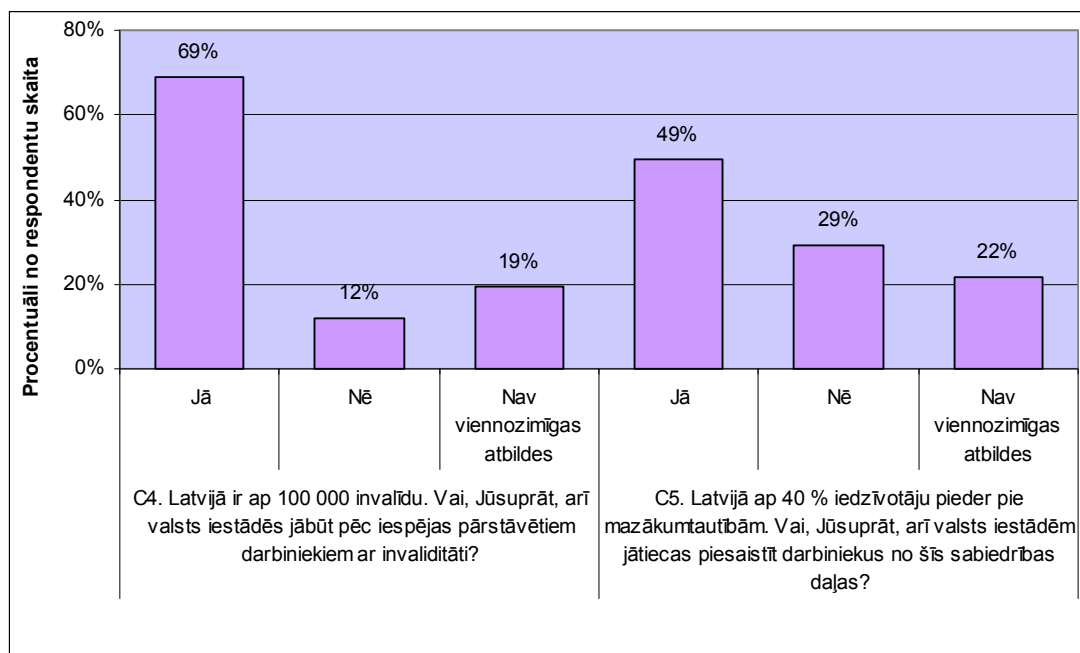
Pētnieks: Vai personāla atlases procesā ir jācenšas nodrošināt dažādu sabiedrisko grupu pārstāvniecību (pēc dzimuma, tautības, vecuma, invaliditātes)?

Pašvaldības iestādes vadītājs: Noteikti. Šis jautājums nebūtu apspriežams. Šajā iestādē strādā ļoti dažādi cilvēki – gan pēc vecuma, gan tautības, ir arī invalīdi un tas tomēr ir būtiski iestādes darbībai. Mēs varam pieņemt, manuprāt, labākus lēmumus. Mēs neesam mono-kolektīvs pēc noteiktas pazīmes.

Valsts iestādes vadītāja vietnieks: Centieni nodrošināt dažādu grupu pārstāvniecību būtu atbalstāmi, bet pašlaik valsts pārvaldē kopumā trūkst mērķtiecīgu pieeju, tai skaitā – grupu pārstāvniecība nav izteikts princips. Pagaidām nav izdevies sasniegt vienādu sieviešu un vīriešu pārstāvniecību, nepietiekoši iesaistītas personas ar kustības traucējumiem vai garīgas attīstības problēmām, atsevišķos gadījumos grupas iesaistīšanās tiek nodrošināta caur sadarbību ar nevalstisko sektoru.

2.6. Publiskās pārvaldes darbinieku attieksme pret dažādības vadības ieviešanas iespējām

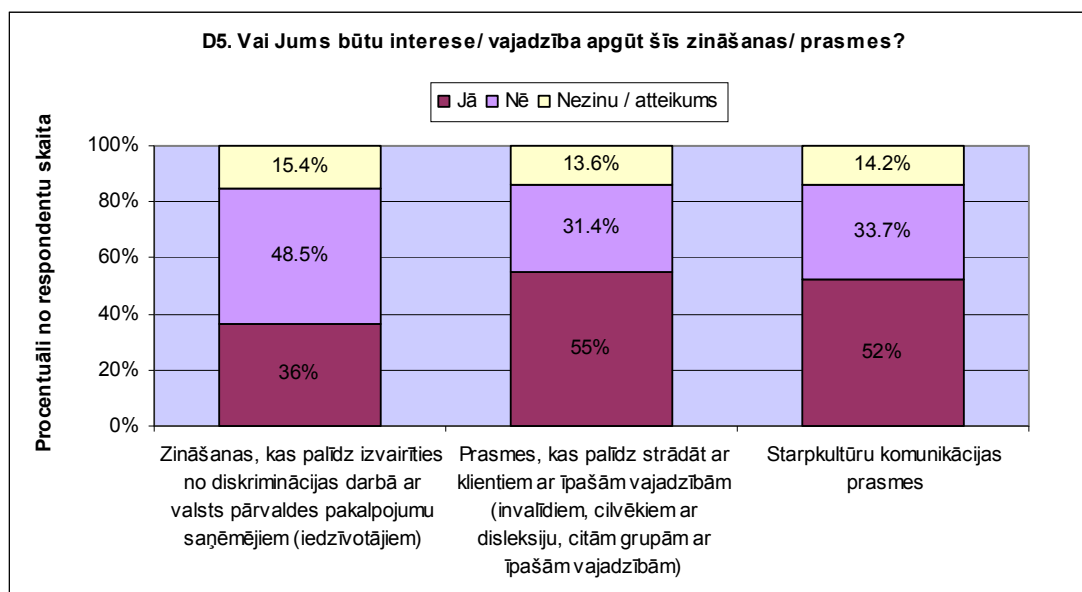
Publiskās pārvaldes darbinieku uzskati par nepieciešamību ieviest dažādības vadības mērķus personāla piesaistes un atlases jomā atšķiras atkarība no tā, kāda mērķa grupa ir iezīmēta šādām aktivitātēm. Tā, priekšlikums piesaistīt darbam pārvaldes iestādēs cilvēkus ar invaliditāti tiek kopumā novērtēts pozitīvāk, nekā priekšlikums nodrošināt mazākumtautību pārstāvību publiskās pārvaldes iestādēs:



Kā var redzēt grafikā, nepieciešamību iesaistīt cilvēkus ar invaliditāti valsts pārvaldes darbā atzīst 69% aptaujāto. Savukārt, tikai 49% piekrīt, ka valsts iestādēm jātiecas piesaistīt darbiniekus arī no mazākumtautībām. Turklāt diezgan liels procents (29%) aptaujāto darbinieku četrās iestādēs uzskatīja, ka valsts iestādēm noteikti nevajag censties piesaistīt darbiniekus no mazākumtautībām. Atbildot uz citu jautājumu, 41% aptaujāto pauž uzskatu, ka darbinieks ar ierobežotām latviešu valodas zināšanām (runā un raksta ar gramatikas kļūdām) nespētu pilnvērtīgi pildīt darba pienākumus viņu iestādē. Ņemot vērā to, ka ne visi publiskās pārvaldes darbinieki ir ierēdņi, un ne visiem pienākumu apraksts iekļauj politikas dokumentu rakstīšanu vai rediģēšanu, vai saziņu ar iedzīvotājiem, šāds uzskats liecina par salīdzinoši zemu toleranci pret darbiniekiem ar neperfektām valsts valodas zināšanām, kas var būt būtisks šķērslis kandidātiem ar citu dzimto valodu arī gadījumā, kad viņu komunikatīvās spējas latviešu valodā ir diezgan labas.

Ņemot vērā kultūru un reliģiju dažādību Latvijā, anketā tika iekļauts jautājums par to, vai būtu atbalstāma prakse publiskās pārvaldes iestādēs pēc pieprasījuma piešķirt darbiniekiem garantētas brīvdienas savas reliģiskās konfesijas svētkos, vai dienās, kad viņu reliģija aizliedz strādāt. Kopumā aptaujāto darbinieku attieksme pret šo priekšlikumu ir salīdzinoši negatīva (41% pret, 31% bija grūtības formulēt savu attieksmi).

Uz jautājumiem par darbu ar klientiem atbildēja tikai tie respondenti, kas tieši strādā ar iestādes klientiem (169 respondenti). No tiem vairākums uzskata, ka atšķirīgas vajadzības ir klientiem ar invaliditāti (67%) un klientiem ar ierobežotiem latviešu valodas zināšanām (72%). Krietni mazāks ir darbinieku procents, kas par atšķirīgo vajadzību pamatu uzskata kultūras atšķirības (43%).



Uz jautājumu par to, kādas papildus prasmes darbam ar klientiem publiskās pārvaldes darbinieki uzskata par nepieciešamu apgūt, vairāk nekā puse darbinieku atzīmē, ka varētu apgūt prasmes strādāt ar klientiem ar īpašām vajadzībām un starpkultūru komunikācijas prasmes. Savukārt tikai 36% uzskata par nepieciešamu/vēlamu apgūt zināšanas, kas palīdz izvairīties no diskriminācijas darbā ar pakalpojumu saņēmējiem (iedzīvotājiem).

2.7. Gadījuma izpēte: atšķirīgs klients izglītībā un vienādu iespēju nodrošināšanas trūkuma izmaksas⁶

Cilvēka saskarsme ar publiskām institūcijām un to iekļaujošu vai neiekļaujošo raksturu sākas skolā jeb vispārējās vidējās izglītības iestādē. Skolā iekļaujošā politika

⁶ Šis sadaļas saturs izstrādāts sadarbībā ar Evu Birznieci.

nozīmē vienādu iespēju nodrošināšanu bērniem neatkarīgi no vecāku izglītības līmeņa vai individuālām mācību grūtībām, kas var būt saistītas ar īpašām vajadzībām. Iekļaujošās izglītības prakse nozīmē individuālu pieeju katram skolēnam izejot no viņa vajadzībām. Latvijā nepastāv sistēmiska iekļaujošās izglītības un vienlīdzīgo iespēju nodrošināšanas prakse vispārējā vidējā izglītībā. Esošie iekļaušanas gadījumi ir sporādiski, un tie balstās galvenokārt uz vecāku vai individuālo skolotāju ietekmi uz skolu; tie nav nostiprināti nacionālās izglītības politikas līmenī. Papildus finansējums iekļaujošās izglītības pasākumiem ir pieejams tikai skolām, kas ir licencējušas speciālās izglītības programmas.

Pašreiz iekļaujošu izglītības praksi Latvijas skolās traucē vairāki būtiski faktori: 1) vāja vienlīdzīgo iespēju un iekļaušanas izpratne izglītībā, 2) administratīvās barjeras apmācības individualizēšanai un diferencijai, 3) neelastīgs finansējuma sadalījums (tas tiek piešķirts institūcijām, ne „seko” konkrētam skolēnam jebkurā skolā), 4) skolu vājums lēmumu pieņemšanā un 5) iekļaušanas pasākumu koordinācijas neesamība un kompetences trūkums skolās. Līdz ar to skolas ignorē daudzus skolēnu akadēmiskos riska faktoros, jo to rīcībā nav metodoloģijas un papildus finansējuma, lai nodrošinātu iekļaujošu un individualizētu apmācību, kas ļautu realizēties katra skolēna potenciālam vidējā izglītībā.

Esošais regulējums nepalīdz skolām individuāli sniegt papildus atbalstu bērniem ar mācīšanās grūtībām, kas ir saistītas ar īpašām vajadzībām (disleksija, uzmanības trūkums). Vienīgais veids, kā bērns var kvalificēties īpašam atbalstam, ir pedagoģiski-medieiniskā komisija, uz kuras slēdziena pamata bērnu var nosūtīt uz speciālo skolu vai skola var licencēt speciālās izglītības programmu. Komisijas pienākums nav sniegt rekomendācijas parasto skolu priekšmeta skolotājiem, kad tie saskaras ar grūtībām atsevišķo bērnu mācīšanās. Nav paredzēta individuāla pieeja skolēnu mācīšanās grūtībām, kad skola var pati noteikt tos bērnus, kuriem vajag īpašu atbalstu mācībās/mācību procesā (piemēram, jādod vairāk laika kontroldarbu izpildei dēļ lasītprasmes deficīta, jāpiedāvā papildus valodas nodarbības dēļ tā, ka latviešu valoda nav dzimtā, un tamlīdzīgi) un veltīt šiem bērniem īpašus pasākumus (pārbaudes laika pagarināšana, papildus nodarbības, konsultācijas), saņemot par to papildus finansējumu no pašvaldības.

Pašlaik, lai skola varētu saņemt papildus finansējumu darbam ar bērniem ar īpašām vajadzībām, tai jālicencē speciālās izglītības programma. Speciālās izglītības programmas parasti ir domātas šaura problēmu loka risināšanai mācību procesā (piemēram, redzes un dzirdes traucējumi, valodas traucējumi, attīstības traucējumi), programma parasti nevar aptvert visu skolā esošo bērnu ar īpašām vajadzībām individuālās mācīšanās problēmas. Līdz ar to programmas licencēšana nav efektīvākais veids, kā sniegt palīdzību visiem skolā esošajiem bērniem ar īpašām vajadzībām.

Viena no sliktākām iekļaujošās izglītības trūkuma sekām ir pāragras skolas pamešana. Turpmāk uz vienkāršas formulas pamata ir aprēķinātas skolas pāragras pamešanas izmaksas.

Izmaksas saistītas ar pāragru skolas pamešanu (Rīgas plānošanas reģions)⁷

Metodoloģija

Novērtējot izmaksas, kas rodas no pāragras skolas pamešanas (t.i. pamest skolu nesaņemot 9. klases diplomu / apliecību par pamatizglītību), mēs koncentrējamies uz izlaides samazinājumu (*output loss*). Izlaides samazinājumi var rasties galvenokārt trīs iemeslu dēļ:

- 1) no zemākas varbūtības būt nodarbinātam (kas ir saistīts ar nepietiekošām darba un sociālam prasmēm, preferencēm, veselības stāvokli utt.);
- 2) no zemāka darba ražīguma (kas izriet no zemākas cilvēka kvalifikācijas un izpaužas zemākās bruto darba algās);
- 3) no īsāka darbaspējas perioda (mirstības vai slimības dēļ).

Mēs veicam izlaides samazinājuma novērtējumu, paļaujoties uz pirmajiem diviem faktoriem, jo nav pieejama informācija par paredzamo mūža ilgumu vai vidējo pensionēšanas vecumu cilvēkiem bez pamatizglītības.

Tātad, izmaksas, kas rodas no pāragras skolas pamešanas, ir aprēķinātas kā visas dzīves garumā zaudētu ienākumu⁸ plūsmas diskontēta vērtība (*present value of lifetime loss of income*).

$$PV = (W_{p0} * E_{p0} - W_{b0} * E_{b0}) + \frac{(W_{p1} * E_{p1} - W_{b1} * E_{b1})}{(1+i)} + \dots + \frac{(W_{pn} * E_{pn} - W_{bn} * E_{bn})}{(1+i)^n},$$

kur PV - ienākumu plūsmas diskontēta vērtība,
 W_p – darba samaksa cilvēkam ar pamatizglītību,
 W_b - darba samaksa cilvēkam bez pamatizglītības,

⁷ Olga Rastrigina, BICEPS.

⁸ Šeit mēs runājam par sagaidāmajiem ienākumiem. Līdz ar to mēs reizinām darba samaksu ar nodarbinātības varbūtību.

Ep – varbūtība būt nodarbinātam cilvēkam ar pamatizglītību,
Eb - varbūtība būt nodarbinātam cilvēkam bez pamatizglītības,
i – diskonta likme,
n – darba gadu skaits.

Pieņēmumi

Tā kā mūsu rīcībā nav uzticamu datu par prognozējamajām izmaiņām darbā samaksā un nodarbinātībā, mēs pieņemam, ka algas un nodarbinātības varbūtības paliek nemainīgas.

Mēs pieņemam, ka gan cilvēki ar pamatizglītību, gan tie cilvēki, kuriem pamatizglītības nav, sāk strādāt 16 gadu vecumā (t.i. pēc 9. klases)⁹.

Pamatscenārijā mēs pieņemam, ka cilvēki strādā līdz oficiālam pensionēšanas vecumam (t.i. 62 gadi). Alternatīvajā scenārijā mēs pieņemam, ka cilvēki strādā līdz mūža beigām¹⁰ (un aiziešana pensijā netiešā veidā ir iekļautā nodarbinātības varbūtībā).

Dati

Par pamatu izmaksu novērtējumam mēs izmantojam 2006. gada Profesiju apsekojuma datus, kas ir vienīgie pietiekami detalizētie dati par bruto darba samaksu pa izglītības līmeņiem un reģioniem¹¹.

Varbūtība būt nodarbinātajam ir aprēķināta izmantojot datus par nodarbināto iedzīvotāju skaitu ar pamatizglītību un bez tās un kopējo iedzīvotāju skaitu vecumā no 15-74 gadiem šajās izglītības grupās¹². Nodarbinātības dati pa izglītības grupām ir pieejami tikai Latvijas līmenī, tāpēc nodarbinātības rādītājus nevar aprēķināt atsevišķi Rīgas (vai Rīgas reģiona) iedzīvotājiem.

Novērtējums

Tabulā 1 ir apkopoti galvenie aprēķinu rezultāti. Izmaksas ir novērtētas atsevišķi vīriešiem un sievietēm, cilvēkiem kas dzīvo Rīgas reģionā, Rīgā un Pierīgā. Pirmā variantā mēs definējam pāragri skolu pametušo cilvēku kā cilvēku bez pamatizglītības. Otrā variantā mēs neiekļaujam aprēķinos tos cilvēki, kas vispār nav gājuši skolā vai pameta skolu pirms sākumskolas beigšanas. Līdz ar to otrais variants sniedz nedaudz piesardzīgāko novērtējumu. Aprēķinos tika izmantota 5% diskonta likme¹³.

Izmaksas vienam pāragri skolu pametušam cilvēkam ir aptuveni 11 000 LVL. Sievietēm izmaksas ir ievērojami mazākas nekā vīriešiem (6 000 LVL salīdz. 15 000 LVL), kas ir saistīts ar to, ka sievietēm ir zemākās algas.

⁹ Pārsvārā cilvēki bez pamatizglītības pamet skolu 8 vai 9. klasē (saņemot liecību).

¹⁰ Mēs izmantojam Igaunijas datus par paredzamo mūža ilgumu cilvēkiem ar pamatizglītību vai zemāku izglītības līmeni. Līdzīgi dati Latvijai nav pieejami.

¹¹ Dati ir pieejami CSB mājaslapā zem sadaļas „Darba samaksas struktūra – 2006. g. apsekojuma dati”.

¹² Dati ir pieejami CSB mājaslapā zem sadaļas „Nodarbinātība un bezdarbs”.

¹³ Pielikumā ir pieejami aprēķini izmantojot 4% un 6% diskonta likmes.

Tabula 1: Izmaksas, kas rodas no pāragras skolas pamešanas (5% diskonta likme)

	Salīdzinot cilvēkus ar pamatizglītību un bez pamatizglītības (1)		Salīdzinot cilvēkus ar pamatizglītību un ar sākumskolas izglītību (2)	
	Min	Max	Min	Max
Pamatscenārijs (pensionēšanas vecums)				
Kopā				
Rīgas plānošanas reģions	11280	12042	11080	11914
..Rīga	11457	12292	11147	12097
..Pierīga	11377	11777	11360	11748
Sievietes				
Rīgas plānošanas reģions	6368	6951	6302	6904
..Rīga	6498	7049	6398	6980
..Pierīga	6213	6841	6213	6841
Vīrieši				
Rīgas plānošanas reģions	15668	17145	15359	16966
..Rīga	16078	17654	15538	17343
..Pierīga	15786	16328	15786	16328
Alternatīvais scenārijs (paredzamais mūža ilgums)				
Kopā				
Rīgas plānošanas reģions	11397	11849	11195	12039
..Rīga	11576	12091	11264	12224
..Pierīga	11496	11659	11478	11871
Sievietes				
Rīgas plānošanas reģions	6665	6729	6596	7226
..Rīga	6801	6817	6697	7305
..Pierīga	6503	6646	6503	7160
Vīrieši				
Rīgas plānošanas reģions	15182	16613	14883	16440
..Rīga	15579	17106	15056	16805
..Pierīga	15297	15821	15297	15821

Ņemot vērā minimālās vidējās pāragras skolas pamešanas izmaksas vienam cilvēkam (ap 11 000 LVL), var secināt, ka tās būtiski pārsniedz eventuālās iekļaujošās izglītības iespēju nodrošināšanas izmaksas. Tā, par 11 000 LVL var nodrošināt visu Rīgas skolu mācību daļu vadītāju apmācības par to, kā nodrošināt savā skolā individuālo iekļaujošo pieeju katram skolēnam. Savukārt, decentralizējot papildus finansējuma piešķiršanu (neizvirzot speciālās izglītības programmas licencēšanu kā obligāto prasību papildus finansējuma piešķiršanai), var nodrošināt, ka papildus finansējums

seko katram skolēnam ar īpašām vajadzībām, tādā veidā nodrošinot papildus resursus individuālām konsultācijām ar priekšmetu skolotājiem¹⁴.

Gadījuma izpēte liecina, ka iekļaujošās izglītības iespēju nenodrošināšana var izmaksāt krietni dārgāk, nekā savlaicīgs ieguldījums individualizētās iekļaujošās izglītības iespēju nodrošināšanā skolās.

¹⁴ Pašlaik finansējuma koeficients, kas tiek piemērots skolēniem ar īpašām vajadzībām ir 1,47 skolēniem speciālās skolās (kas nav internātskolas) un 1,6 skolēniem, kas ir speciālās klasēs parastajās skolās.

3. Secinājumi un rekomendācijas

Valsts politikas līmenī ir svarīgi nodrošināt visu līmeņu politikas dokumentu pēctecību un atspoguļot Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā „Latvija 2030” iekļauto virzību uz dažādības vadību publiskajā sektorā arī zemāka līmeņa dokumentos. Sabiedrības integrācijas politikas pamatnostādņu projektā (2010) dažādības vadības princips ir iekļauts kā viens no integrācijas politikas principiem. Ņemot vērā Pamatnostādņēs pausto nolūku uzlabot mazākumtautību līdzdalību publiskajā pārvaldē, ir nepieciešams noteikt, kādā veidā dažādības vadības pieeja tiks ieviesta publiskās pārvaldes iestādes un publiskajā sektorā kopumā, kā arī nepieciešams paredzēt līdzekļus metodiskā atbalsta nodrošināšanai, monitoringam un pasākumu ieviešanai.

3.1. Ieteikumi Kultūras ministrijai

- Sadarbībā ar Tieslietu un Ekonomikas ministrijām un pašvaldību pārstāvjiem, būtu ieteicams izveidot darba grupu vai atbalsta grupu dažādības vadības stratēģijas izveidei un ieviešanai publiskajā pārvaldē. Tāpat būtu ieteicams noteikt atbildīgo struktūrvienību, kuras pienākumos ietilptu dažādības monitorings valsts pārvaldē un metodiskā atbalsta sniegšana publiskās pārvaldes iestādēm dažādības vadības stratēģiju ieviešanai.
- Nepieciešams paredzēt resursus dažādības monitoringam un dažādības vadības pasākumiem publiskajā sektorā (tādi resursi ir pieejami ES fondu PROGRESS programmas ietvaros, tiem nepieciešams nodrošināt valsts līdzfinansējumu).

3.2. Ieteikumi Tieslietu ministrijai

- Dažādības vadības normatīvais mērķis – vienādu iespēju nodrošināšana – ir vislabāk sasniedzams, ja dažādības vadības pasākumi savienojas ar spēcīgu pretdiskriminācijas likumdošanu. Ir ļoti būtiski turpināt pilnveidot pretdiskriminācijas likumdošanu, it īpaši izglītības, veselības un sociālajā jomā, kā arī pilnvērtīgāk ieviest ES pretdiskriminācijas direktīvas.

3.3. Ieteikumi Tiesībsarga birojam

Tiesībsarga institūcijai daudzās ES valstīs ir proaktīva loma izpratnes par vienādām iespējām veicināšanā, kā arī (piemēram, Zviedrijas gadījumā) dažādības vadības labas prakses popularizēšanā.

- Tiesībsarga institūcijai būtu nepieciešams iepazīties ar citu ES valstu Tiesībsargu darbu dažādības vadības ieviešanas jomā un popularizēt dažādības vadību Latvijas publiskās pārvaldes organizācijās.

3.4. Ieteikumi Izglītības ministrijai

- Nepieciešams pārskatīt noteikumus un koeficientus, uz kuru pamata tiek piešķirts finansējums skolēniem ar īpašām vajadzībām. Papildus finansējuma piešķiršana tikai skolām, kas licencēja speciālās izglītības programmas, nav pamatota, un nepieciešams, lai finansējums īpašo vajadzību nodrošināšanai sekotu katram skolēnam ar īpašām vajadzībām, tādā veidā nodrošinot individualizētās pieejas iespējas parastajās skolās.

3.5. Ieteikumi valsts aģentūrām, kas sniedz iedzīvotājiem pakalpojumus izglītības, nodarbinātības un sociālā atbalsta jomā un pašvaldībām

Organizācijas līmenī nav vienas receptes par pasākumiem, ko nepieciešams ieviest katrai iestādei. „Tāpat kā nav universālas receptes tam, lai kļūtu par labu vadītāju, tā nav arī vienas pareizās pieejas dažādības vadībai. Katrai aģentūrai būtu jāpiemēro pieeja savām īpašajām vajadzībām, iekšējai kultūrai, problēmām, resursiem, mērķiem un ārējām saistībām” (Rice and Arekere, 2005). No otras puses, ir dažas rekomendācijas, kas var palīdzēt ministrijām, valsts aģentūrām, pašvaldībām un pašvaldību iestādēm identificēt savas vajadzības dažādības vadības jomā un iekļaut dažādības vadības pasākumus savā darbības stratēģijā, integrējot tos ar organizācijas darbības mērķiem:

- Veidojot organizācijas vai pašvaldības darbības stratēģiju, izveidot savas mērķa grupas (pakalpojumu saņēmēju) „dažādības pasi” - tas ir, apzināt pakalpojumu saņēmēju sastāvu pēc dzimuma, vecuma, dzimtās valodas/ tautības un invaliditātes/ īpašām vajadzībām un identificēt grupas,

1. kuru pieeja pakalpojumiem pašlaik dažādu iemeslu dēļ ir

apgrūtināta;

2. kuru līdzdalība aģentūras vai pašvaldības darbaspēkā nav pietiekoša vai ir izteikti neproporcionāla šo grupu pārstāvībai starp iedzīvotājiem.

Izanalizējot saņemtos datus, iekļaut stratēģijā mērķus, kas ir saistīti ar pakalpojumu pieejamības uzlabošanu grupām un grupu pārstāvību darbaspēkā.

- Veikt savu darbinieku un klientu apmierinātības monitoringu ar anonīmo aptauju palīdzību, un, analizējot aptauju rezultātus, pievērst uzmanību tam, vai dažu grupu (sieviešu/vīriešu, cilvēku ar invaliditāti, latviešu/ mazākumtautību, vecākā gadagājuma cilvēku, jaunu cilvēku, reliģisko minoritāšu, seksuālo minoritāšu) pārstāvju apmierinātība ar darba vidi nav izteikti zemāka par citu grupu pārstāvju apmierinātību. Vajadzības gadījumā identificēt iemeslus izteikti zemākai apmierinātībai un iespēju robežās veikt pasākumus situācijas uzlabošanai.
- Sekojot Latvijas valsts pārvaldes ietvaros pieejamiem labas prakses piemēriem, ieviest Klientu apkalpošanas standartu, kas ietver metodiskās norādes darbiniekiem par darbu ar klientiem no dažādām sabiedrības grupām.
- Iespēju robežās (arī piesaistot finansējumu no ES fondiem) nodrošināt kursus par pretdiskriminācijas likumdošanu un praksi un starpkultūru komunikācijas kursus/apmācības par darbu ar dažādām mērķa grupām organizācijas/pašvaldības vadībai un darbiniekiem.
- Publicēt informāciju par darba vakancēm organizācijās arī mazākumtautību avīzēs (un/vai nosūtīt tām organizācijām, kas pārstāv mazākumtautību pārstāvju vai personu ar īpašām vajadzībām intereses).
- Veidojot amatu aprakstus, rūpīgi pārdomāt tajos iekļaujamās prasības – vai tās neattaisnoti neizslēgs kādas grupas pārstāvjus?
- Sadarbībā ar nevalstiskajām organizācijām veikt pieejamības auditu klientiem ar kustību un pārvietošanās ierobežojumiem.
- Sadarbībā ar nevalstiskajām organizācijām nodrošināt informāciju par iestādes/pašvaldības pakalpojumiem un normatīvo regulējumu svešvalodās un minoritāšu valodās klientiem, kas dažādu iemeslu dēļ (vecums, nesena ierašanās Latvijas teritorijā) slikti saprot informāciju latviešu valodā.

3.6. Ieteikumi pašvaldību izglītības pārvaldēm

- Savā darbā ar skolām iekļaujošās izglītības jomā censties panākt tādu situāciju, kurā skola pati spēj nodrošināt skolēnu īpašās vajadzības mācību procesā, nevis paļauties uz pedagoģiski-medicīniskas komisijas mehānismu un speciālām skolām;
- Savlaicīgi sniegt skolām metodisko atbalstu (apmācības, konsultācijas), kas palīdzētu skolas vadībai sadarbībā ar priekšmetu skolotājiem un skolas logopēdu un psihologu pašiem noteikt skolā esošu bērnu mācīšanās grūtības (piemēram, disleksiju) un sniegt šiem bērniem mērķtiecīgu atbalstu mācībās/mācību procesā.

Izmantotā literatūra

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). *Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research*. *International Studies of Management and Organization*, 33(4), 34-64.

Pitts, D. (2007) „Implementation of Diversity Management Programs in Public Organisations: Lessons from Policy Implementation Research”. *International Journal of Public Administration*, 30: 1573-1590.

International perspectives on positive action measures. A Comparative Analysis in the European Union, Canada, the United States and South Africa, 2009.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2723&langId=en>

OECD Public Governance and Territorial Development Directorate, Public Governance Committee, Public Employment and Management Working Party (2009) *Fostering Diversity in the Public Service*

Ozbilgin, M., and Tatli, A. (2008) „Acts of domination and resistance in the field of diversity management: the case of key diversity stakeholders in the UK”. Paper presented at the Academy of Management CMS Research Workshop in Los Angeles, USA, 7-8 August 2008.

Pitts, D. (2007) „Implementation of Diversity Management Programs in Public Organisations: Lessons from Policy Implementation Research”. *International Journal of Public Administration*, 30: 1573-1590.

Rice, M.F. and Areker, D.M.(2005) *Workforce Diversity Initiatives and Best Practices in Business and Governmental Organizations: Developments, Approaches, and Issues*. //Diversity and Public administration : Theory, Issues, and Perspectives (edited by Mitchell F. Rice), M.E.Sharpe, Inc.

Selor, Bureau de Selection de l'administration federale (2007) „Testez le test sur la neutralité”, <http://annualreport.selor.be/frbe/detail/testez-le-test-sur-la-neutralite> (pārbaudīts 22.11.2010.)

Selor (2010, 1) Diversity and HR: Belgian and international good practices, http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_EN_tcm119-112513.pdf (pārbaudīts 08.12.2010.)

Selor (2010, 2) Developing a diversity policy. Methodological guide, http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_po_diversite_guide_m%C3%A9thodo_EN_tcm119-112512.pdf (pārbaudīts 08.12.2010.)

Selor (2010, 3) Accueil et intégration d'un collaborateur avec un handicap ou une maladie chronique,

http://www.fedweb.belgium.be/fr/publications/broch_po_diversite_accueil_integratio_n_handicap.jsp (pārbaudīts 08.12.2010.)

US Senate Committee of Homeland Security and Governmental Affairs (2005) *Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples. Report to the Ranking Minority Member, GAO, January 2005.*

Wrench, J. (2007) *Diversity Management and Discrimination: imigrants and ethnic minorities in the EU*, Chapter 4 – Convergence and Constraints in European Diversity Practice.

Pielikums

Tabula 2: Izmaksas, kas rodas no pāragras skolas pamešanas (4% diskonta likme)

	Salīdzinot cilvēkus ar pamatizglītību un bez pamatizglītības (1)		Salīdzinot cilvēkus ar pamatizglītību un ar sākumskolas izglītību (2)	
	Min	Max	Min	Max
Pamatscenārijs (pensionēšanas vecums)				
Kopā				
Rīgas plānošanas reģions	13200	14093	12967	13943
..Rīga	13407	14385	13046	14157
..Pierīga	13314	13783	13294	13749
Sievietes				
Rīgas plānošanas reģions	7453	8134	7375	8080
..Rīga	7604	8250	7488	8168
..Pierīga	7271	8006	7271	8006
Vīrieši				
Rīgas plānošanas reģions	18336	20064	17975	19855
..Rīga	18816	20660	18184	20297
..Pierīga	18474	19108	18474	19108
Alternatīvais scenārijs (paredzamais mūža ilgums)				
Kopā				
Rīgas plānošanas reģions	13918	13918	13150	14141
..Rīga	14202	14202	13231	14358
..Pierīga	13695	13695	13483	13944
Sievietes				
Rīgas plānošanas reģions	8019	8019	7862	8612
..Rīga	8125	8125	7981	8706
..Pierīga	7921	7921	7750	8534
Vīrieši				
Rīgas plānošanas reģions	17589	19247	17243	19046
..Rīga	18049	19819	17443	19470
..Pierīga	17722	18329	17722	18329

Tabula 3: Izmaksas, kas rodas no pāragras skolas pamešanas (6% diskonta likme)

	Salīdzinot cilvēkus ar pamatizglītību un bez pamatizglītības (1)		Salīdzinot cilvēkus ar pamatizglītību un ar sākumskolas izglītību (2)	
	Min	Max	Min	Max
Pamatscenārijs (pensionēšanas vecums)				
Kopā				
Rīgas plānošanas reģions	9964	10440	9606	10329
..Rīga	10055	10657	9664	10488
..Pierīga	10073	10210	9848	10185
Sievietes				
Rīgas plānošanas reģions	5921	6026	5464	5986
..Rīga	6019	6112	5547	6051
..Pierīga	5812	5931	5386	5931
Vīrieši				
Rīgas plānošanas reģions	13944	14864	13316	14709
..Rīga	14137	15306	13471	15036
..Pierīga	14088	14156	13686	14156
Alternatīvais scenārijs (paredzamais mūža ilgums)				
Kopā				
Rīgas plānošanas reģions	10040	10408	9679	10408
..Rīga	10132	10568	9738	10568
..Pierīga	10149	10263	9923	10263
Sievietes				
Rīgas plānošanas reģions	6115	6182	5643	6182
..Rīga	6216	6249	5729	6249
..Pierīga	6002	6125	5563	6125
Vīrieši				
Rīgas plānošanas reģions	13618	14516	13005	14365
..Rīga	13806	14948	13156	14685
..Pierīga	13758	13825	13366	13825