



SIA “AC Konsultācijas”

Pētījums par vardarbības izplatību darba vidē

Pētījums veikts ESF+ projekta 4.3.4.3/1/24/I/001 “Izvērtējumi pierādījumos balstītas sociālās politikas pilnveidei” ietvaros

**2. pielikums: Ziņojums “Darba devēju īstenotas labās
prakses, ieviešot prevencijas pasākumus un sniedzot
atbalstu cietušajiem, analīze”**

2026. gada 30. jūnijā

SATURS

TERMINU SKAIDROJUMS.....	3
LIETOTIE SAĪSINĀJUMI	6
TABULU RĀDĪTĀJS	7
IEVADS.....	8
1. GADĪJUMU ANALĪZES METODOLOĢIJA	10
1.1. Darba devēju dokumentu analīze	11
1.2. Darba devēju intervijas	12
1.3. Darbinieku fokusgrupu diskusijas.....	12
1.4. Ekspertu darba grupas diskusijas	12
1.5. Normatīvās atbilstības matrica.....	13
2. GADĪJUMU ANALĪZES REZULTĀTI	15
2.1. Darba devēju īstenotā prakse	15
2.2. Iekšējo dokumentu saturs vardarbības prevencijai	20
2.3. Mehānismi vardarbības gadījumu ziņošanai un risināšanai	26
2.4. Atbalsta mehānismi un preventīvie pasākumi darbiniekiem.....	29
2.5. Rīcība konkrētos vardarbības gadījumos.....	32
2.6. Darbinieku pieredzes aspekti.....	38
SECINĀJUMI	39
IZMANTOTO AVOTU SARAKSTS	49
PIELIKUMI	51

TERMINU SKAIDROJUMS

Bosings	Darba devēja vai vadītāja īstenots psiholoģisks terors. ¹
Darba vide	Darba vide ietver gan darba vietu kā fizisku lokāciju (piemēram, biroju, ražotni, veikalu u.c.), gan citas ar darba pienākumu izpildi saistītas vietas (piemēram, izbraukumus pie klientiem, apmācību norises vietas, attālināta darba vidi u.c.), kā arī neformālu vidi, kurā norisinās ar darbu saistīti pasākumi. ²
Darbinieks	Darbinieks ir fiziskā persona, kas uz darba līguma pamata par nolīgto darba samaksu veic noteiktu darbu darba devēja vadībā. ³
Digitālā vardarbība	Ar informācijas un komunikācijas tehnoloģiju starpniecību īstenota uzmākšanās, aizskaršana vai cita veida vardarbība, kas rada personai psiholoģisku kaitējumu, apdraud drošību vai cieņu. Tā var ietvert draudus, iebiedēšanu, seksuālu uzmākšanos, reputācijas bojāšanu vai datu ļaunprātīgu izmantošanu tiešsaistes vidē. ⁴
Ekonomiskā vardarbība	Ekonomiska vardarbība darba vidē ir jebkura darbība, rīcība vai bezdarbība ar darbu saistītos apstākļos, kas liedz vai nepamatoti ierobežo darbinieka ienākumus, apdraud viņa ekonomisko drošību vai izmanto finansiālu spiedienu un kontroli kā ietekmēšanas līdzekli, tādējādi radot vai potenciāli radot ekonomisku kaitējumu. Tā var izpausties, piemēram, kā nepamatota vai diskriminējoša algas samazināšana, piespiešana strādāt virsstundas bez samaksas, sociālo garantiju (piemēram, darbnespējas lapas vai apdrošināšanas) liegšana, kā arī citas līdzīgas darbības. ⁵
Fiziska	Tīšs fizisks pāridarījums pret otru personu, prettiesiski izmantojot fizisku spēku, vai vardarbīga rīcība, kas izraisa ievainojumu/-us vai bailes.

¹ Kas ir mobings un bosings? Kā tas izpaužas dzīvē un kā pret to cīnīties? [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-jomas/kas-ir-mobings-un-bosings-ka-tas-izpauzas-dzive-un-ka-pret-to-cinities/>

² Autoru definīcija.

³ Darba likums. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums>

⁴ Pētījuma autoru definīcija.

⁵ Autoru definīcija, balstoties uz definējumu materiālā "Dažādie noziedzīgie nodarījumi". [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://www.cietusajiem.lv/lv/kas-notika/noziegums-kas-notika-ar-mani/dazadie-noziedzigie-nodarijumi/>

vardarbība	Fiziska vardarbība arī bieži iekļauj draudu izteikšanu. ⁶
Lielais uzņēmums	Uzņēmums, kurā strādā 250 un vairāk darbinieki un kura gada apgrozījums pārsniedz 50 miljonus EUR, vai balance pārsniedz 43 miljonus EUR.
Mobings	Apzināta psiholoģiska terorizēšana darba vietā. ⁷ Klasiskais mobings izpaužas “horizontāli” kā darbinieku īstenota psiholoģiska vardarbība.
Nodarbinātie	Atbilstoši SDO definīcijām nodarbinātie iedzīvotāji ir visas personas, kuras pārskata nedēļā veic jebkādu darbu par samaksu naudā vai par atlīdzību precēs vai pakalpojumos. Par nodarbinātajiem uzskata arī pašnodarbinātās personas uzņēmējdarbībā, personas, kuras strādā savā lauku saimniecībā, lai saražotu produkciju, kuras galvenā daļa paredzēta pārdošanai. Personas, kuras atrodas pagaidu prombūtnē no darba grūtniecības vai dzemdību atvaļinājuma dēļ, kā arī bērna kopšanas atvaļinājumā, arī uzskata par nodarbinātām, ja pēc atvaļinājuma beigām personai ir garantija atgriezties iepriekšējā darbavietā. ⁸ Papildus pētījuma ietvaros kā nodarbinātas personas tiek pētīti arī brīvprātīgie, praktikanti un mācekļi uzņēmumos/organizācijās.
Nulles tolerance	Princips, kas nozīmē, ka netiek pieļauta un attaisnota jebkāda agresija vai aizskaroša rīcība, tostarp komunikācija.
Preventīvie pasākumi	Šī pētījuma kontekstā preventīvie pasākumi ir darbības un mehānismi, ko uzņēmumi vai organizācijas ievieš, lai novērstu vardarbības un uzmākšanās gadījumus darba vidē pirms to rašanās, nodrošinot drošu un cieņpilnu darba vidi. Tie var ietvert politikas izstrādi, informētības veicināšanu, apmācības, uzraudzības sistēmas un citus profilaktiskus risinājumus. ⁹
Psiholoģiskā	Tīša uzvedība, kas, izmantojot piespiešanu un draudus, var nopietni

⁶ Centrālā statistikas pārvalde (2022). Vardarbības izplatība Latvijā 2021. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: https://admin.stat.gov.lv/system/files/publication/2022-08/Nr_08_Vardarbibas_izplatiba_Latvija_2021_%2822_00%29_LV_EN.pdf

⁷ Labklājības ministrija. (2025). Tehniskā specifikācija atklātam konkursam “Pētījums par vardarbības izplatību darba vidē” (ID Nr. LR LM 2025/32 ESF+).

⁸ Oficiālās statistikas portāls. Nodarbinātība un bezdarbs. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/metadati/4285-nodarbinatiba-un-bezdarbs>

⁹ Pētījuma autoru definīcija.

vardarbība	pasliktināt personas psiholoģisko stāvokli. Tā sevī ietver darbības, kas saistītas ar emocionālu aizskaršanu un kontrolējošu uzvedību, iekļaujot arī ekonomiska rakstura pāridarījumus.¹⁰ Šajā pētījumā, tostarp aptaujās, intervijās minētie vardarbības veidi – mobings, bosings, bulings, apvainošana, apsaukāšana (pazemošana), draudi un iebiedēšana, ignorēšana, baumu izplatīšana, pārspīlēta kontrole, izolēšana no kolektīva, vajāšana – ir psiholoģiskās vardarbības izpausmes.
Seksuāla vardarbība	Jebkura veida pret personas gribu uzspiesta un kaitējoša seksuāla uzvedība, ieskaitot dzimumaktu pret paša gribu (izvarošana), seksuālu uzmākšanos, seksuāla rakstura bilžu rādīšanu, aizskarošu vai nepiedienīgu uzvedību, aicināšanu iesaistīties seksuāla rakstura darbībās u.tml.¹¹
Upuris vai cietušais	Persona, kura ir cietusi no vardarbības.¹²
Varmāka vai vardarbības veicējs	Persona, kura rīkojas vardarbīgi.¹³
Vardarbība	Uzvedība, kas var izraisīt fizisku vai emocionālu kaitējumu citiem, piemēram, verbāls vai fizisks pāridarījums, privātās mantas bojāšana.¹⁴
Vidējais uzņēmums	Uzņēmums, kurā strādā 50 – 249 darbinieki un kura gada apgrozījums nepārsniedz 50 milj. EUR, vai balance nepārsniedz 43 milj. EUR.

¹⁰ Centrālā statistikas pārvalde (2022). Vardarbības izplatība Latvijā 2021. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: https://admin.stat.gov.lv/system/files/publication/2022-08/Nr_08_Vardarbibas_izplatiba_Latvija_2021_%2822_00%29_LV_EN.pdf

¹¹ Centrālā statistikas pārvalde (2022). Vardarbības izplatība Latvijā 2021. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: https://admin.stat.gov.lv/system/files/publication/2022-08/Nr_08_Vardarbibas_izplatiba_Latvija_2021_%2822_00%29_LV_EN.pdf

¹² Turpat.

¹³ Turpat.

¹⁴ Turpat.

LIETOTIE SAĪSINĀJUMI

ESG	Vides, sociālie un pārvaldības kritēriji, ko izmanto, lai novērtētu uzņēmuma ilgtspēju un sociālo ietekmi (Environmental, Social, and Governance)
EU-OSHA	Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūra (European Agency for Safety and Health at Work)
LEAN	Organizācijas vadības pieeja un procesu optimizācijas metode, kuras mērķis ir maksimāli palielināt vērtību klientam, patērējot minimālus resursus
NACE	Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija Eiropas Kopienā. Pašreizējā versija ir 2.1. pārskatītā versija
Uzņēmums/ organizācija	Personālsabiedrība, kapitālsabiedrība, ārvalsts/dalībvalsts komersanta filiāle, valsts/pašvaldības iestāde, biedrība, nodibinājums

TABULU RĀDĪTĀJS

1.tabula. Gadījumu analīzes dalībnieku – uzņēmumu/organizāciju raksturojums.....	10
2. tabula. Labā prakse uzņēmumu/organizāciju dokumentos	22
3. tabula. Ziņošana un ziņojumu izskatīšanas mehānismi	26
4. tabula. Uzņēmumu/organizāciju rīcība konkrētos gadījumos	32

IEVADS

Dokuments ir pētījuma piektais starpnodevums, kurā analizē uzņēmumu/organizāciju pieredzi un labo praksi gan preventīvu pasākumu ieviešanā, gan atbalsta sniegšanā cietušajiem.

Starpnodevums balstās uz piecu uzņēmumu/organizāciju padziļinātu gadījumu analīzi, kurā analizēta vardarbības darba vidē prevencijas prakse Latvijā. Izpētē iekļautas dažādas nozares un uzņēmumu/organizāciju veidi: publiskās pārvaldes un veselības aprūpes iestādes, apstrādes rūpniecības un transporta uzņēmumi, kā arī sociālo pakalpojumu sniedzējs. Analizētie gadījumi aptver dažādus Latvijas reģionus un pieder lielo vai vidējo uzņēmumu/organizāciju segmentam, tie ir ar un bez ārvalstu investīciju klātbūtnes.

Uzņēmumu/organizāciju pieredze analizēta šādos aspektos:

- ▼ īstenotā prakse kopumā vardarbības darba vidē prevencijas jomā;
- ▼ preventīvie un informētības veicināšanas pasākumi;
- ▼ atbalsta mehānismu nodrošināšana, t.sk. palīdzība cietušajiem;
- ▼ vardarbības gadījumu risināšana, t.sk. informācijas iegūšana, izvērtēšanas process un rezultāti;
- ▼ analīzes gaitā izcelta gan uzņēmumu/organizāciju labā prakse, gan trūkumi, kā arī identificēti nepieciešamie uzlabojumi prevencijas sistēmai.

Analīzē uzmanība pievērsta gan kopīgajām iezīmēm, gan unikālajām pieejām, kas raksturīgas konkrētiem uzņēmumiem/organizācijām. Lai arī galvenais izpētes un analīzes fokuss sākotnēji ir identificēt labās prakses, tomēr analīzes gaitā secināts, ka visos pētītajos uzņēmumos/organizācijās ir vērojami arī trūkumi un šaurās vietas, kas analizētas līdztekus labās prakses piemēriem.

Gadījumu analīze veikta šādos soļos:

- ▼ balstoties uz darba devēju intervijās iegūtajiem rezultātiem, izvēlētas un ar Pasūtītāju saskaņoti pieci uzņēmumi/organizācijas;
- ▼ sazinā ar uzņēmumu/organizāciju pārstāvjiem iegūti analīzei nepieciešamie iekšējie dokumenti vai to daļas, kā arī noorganizēta darbinieku fokusgrupas diskusija;

- ▼ pārskatīti publiski pieejamie uzņēmumu/organizāciju dokumenti, piemēram, ESG jeb vides, sociālo un pārvaldības kritēriju pārskati par uzņēmumu/organizāciju ilgtspēju un sociālo ietekmi, kā arī ētikas kodeksi u. tml.
- ▼ veikta iegūto datu analīze gan viena gadījuma ietvaros, gan kopumā visos piecos gadījumos, kā arī apspriesti analīzes rezultāti pētījuma ekspertu darba grupā.

Pētījuma izstrādi pēc LM pasūtījuma veic SIA “AC Konsultācijas”. Pētījums tiek veikts Eiropas Sociālā fonda Plus 4.3.4. specifiskā atbalsta mērķa “Sekmēt aktīvu iekļaušanu, lai veicinātu vienlīdzīgas iespējas, nediskriminēšanu un aktīvu līdzdalību, kā arī uzlabotu nodarbināmību, jo īpaši attiecībā uz nelabvēlīgā situācijā esošām grupām” 4.3.4.3. pasākuma “Pasākumi ģimenes un darba dzīves saskaņošanai” projekta 4.3.4.3/1/24/I/001 “Izvērtējumi pierādījumos balstītas sociālās politikas pilnveidei” ietvaros.¹⁵

¹⁵ Labklājības ministrija (2024). Izvērtējumi pierādījumos balstītas sociālās politikas pilnveidei. [skatīts 2026.02.26.] Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/projekts/izvertejumi-pieradijumos-balstitas-socialas-politikas-pilnveidei>

1. GADĪJUMU ANALĪZES METODOLOĢIJA

Balstoties uz iepriekš iegūto darba devēju interviju informāciju (Pētījuma 3.2. darba uzdevums un 2. starpnodevums¹⁶), tika izvēlētas un ar Pasūtītāju saskaņoti pieci dažādi uzņēmumi/organizācijas, ņemot vērā to izmēru (vidējais vai lielais), darbības nozari (NACE klasifikācija), īpašuma formu (privātais vai publiskais sektors) un ģeogrāfisko atrašanās vietu, kā arī ārvalstu investīciju piesaisti. Gadījuma analīzes dalībnieku īss raksturojums sniegts 1. tabulā, turpretī detalizētāks uzņēmumu/organizāciju un to situācijas raksturojums sniegts 1. un 3. pielikumā.

1.tabula. **Gadījumu analīzes dalībnieku – uzņēmumu/organizāciju raksturojums**¹⁷

Gadījums	Uzņēmuma/organizācijas raksturojums
1. gadījums	Liela organizācija; publiskais sektors; ārvalstu investīciju nav
2. gadījums	Liels uzņēmums; privātais sektors; ārvalstu investīciju nav
3. gadījums	Vidējs uzņēmums; privātais sektors; ārvalstu investīcijas ir
4. gadījums	Liels uzņēmums; publiskais sektors; ārvalstu investīciju nav
5. gadījums	Vidēja organizācija; publiskais sektors; ārvalstu investīciju nav

Gadījuma analīzes kā metodes priekšrocība ir detalizēta ieskata sniegšana konkrētā situācijā, kas ļauj izprast sarežģītus procesus un to kontekstu. Galvenie metodes ierobežojumi saistīti ar to, ka iegūtie rezultāti ir attiecināmi tikai uz konkrēto gadījumu. Gadījumu analīzē tika pielietotas šādas metodes:

¹⁶ SIA "AC Konsultācijas", Pētījums par vardarbības izplatību darba vidē: 2. starpnodevums "Vardarbības izpratne un izplatība Latvijā", 2026. gada februāris.

¹⁷ Gadījumu analīzes dalībnieku konfidencialitātes nolūkā ziņojumā konkrētu gadījumu raksturojumā nav iekļauta informācija par darbības vietu Latvijas reģionos un darbības nozari, lai gan izpēte aptver visus Latvijas reģionus un vairākas darbības jomas: publisko pārvaldi, veselības aprūpi, apstrādes rūpniecību, transporta pakalpojumus un sociālo aprūpi. Tabula ietver tikai vispārīgās pazīmes, kas raksturo uzņēmumu/organizāciju lielumu, īpašuma formu un ārvalstu investīciju klātbūtni.

- ▼ uzņēmumu/organizāciju dokumentu analīze;
- ▼ daļēji strukturētas intervijas ar uzņēmumu/organizāciju pārstāvjiem;
- ▼ darbinieku fokusgrupu diskusijas;
- ▼ ekspertu darba grupas diskusijas;
- ▼ normatīvās atbilstības matrica.

Apakšsadaļās sniegts detalizēts gadījuma analīzes metožu apraksts un pamatojums to piemērotībai un pielietojumam pētījuma mērķa sasniegšanai. Datu ieguves instrumenti (vadlīnijas) apkopoti 2. pielikumā. Datu ieguves periods: no 2025. gada 9. oktobra līdz 2025. gada 15. decembrim.

1.1. Darba devēju dokumentu analīze

Pētījumā tika izmantota uzņēmumu/organizāciju dokumentu analīze, kas ļāva iegūt informāciju par uzņēmumu/organizāciju prevencijas pieeju un iekšējām procedūrām vardarbības novēršanai darba vidē.

Gadījumu analīzes ietvaros tika analizēti šādi atlasīto uzņēmumu/organizāciju dokumentu veidi:

- ▼ uzņēmumu/organizāciju iekšējie dokumenti¹⁸, kuros definēti mehānismi vardarbības riska mazināšanai, ziņošanas kārtība un atbalsta sniegšana cietušajiem u.c.
- ▼ uzņēmumu/organizāciju publicētie dokumenti, piemēram ESG ziņojumi, gada pārskati u.c.

Analīzē tika pielietota tematiskā analīze, lai identificētu atkārtotas tēmas un motīvus dokumentu saturā. Kritiskā diskursa analīze un normatīvās atbilstības matrica tika izmantotas kā savstarpēji papildinošas metodes uzņēmumu/organizāciju dokumentu izpētē, lai novērtētu dokumentos lietoto valodu un salīdzinātu to saturu ar normatīvajām prasībām un labās prakses standartiem. Dokumentu analīze ļāva bagātināt empīriski iegūtos datus un novērtēt, kā intervijās un diskusijās iegūtā informācija saskan ar dokumentu analīzē secināto. Savukārt iespējamie metodes riski ir saistīti ar to, ka uzņēmumu/organizāciju iesniegtie dokumenti var būt selektīvi, atspoguļojot tikai to

¹⁸ Iekšējās kārtības noteikumi, ētikas kodeksi, vadlīnijas, darba aizsardzības dokumenti, ziņošanas procedūras, apmācību materiāli un vadlīnijas un to fragmenti. Analīzē izmantoti tikai tie dokumenti, ko iesniedza uzņēmuma/organizācijas pārstāvji vai kas bija publiski pieejami.

informāciju, ko tie vēlas parādīt, vai arī var būt nepilnīgi izstrādāti. Galvenie šīs metodes trūkumi saistīti ar ierobežoto iespēju vispārināt secinājumus uz plašāku uzņēmumu/organizāciju loku, ņemot vērā, ka tika atlasīti atsevišķi gadījumi.

1.2. Darba devēju intervijas

Daļēji strukturētas intervijas ar uzņēmumu/organizāciju pārstāvjiem, piemēram, personālvadības vadītājiem, iekšējās drošības vai atbildīgajām personām par darba aizsardzību. Pieeja sniedza informāciju par iekšējo politiku un praksi, kā arī darba devēju skatījumu uz vardarbības izpausmēm darba vidē, vienlaikus nodrošinot detalizētu un kontekstuālu informāciju par reālo praksi un mehānismiem. Metodes galvenie trūkumi saistīti ar to, ka atbildes balstās konkrētā kontekstā, kas ierobežo rezultātu vispārināmību, kā arī ar informantu piesardzību vai izvairīgumu, sniedzot atbildes uz atsevišķiem jautājumiem. Izmantota tematiskās analīzes pieeja, identificējot galvenos un atkārtojošos tematiskos motīvus veiktajās intervijās.

1.3. Darbinieku fokusgrupu diskusijas

Tika veiktas fokusgrupu diskusijas ar attiecīgo uzņēmumu/organizāciju darbiniekiem, lai padziļināti izprastu darbinieku informētību un izpratni par iekšējo politiku vardarbības risku mazināšanas un gadījumu risināšanas jomā. Šāda kvalitatīva pieeja ļāva novērtēt, cik lielā mērā formāli noteiktās politikas tiek izprastas. Vienlaikus attiecībā uz šo metodi pastāv risks, ka diskusijas dalībnieki var atturēties runāt pietiekami atklāti. Fokusgrupu diskusiju analīzes metodes: tematiskā analīze, kas ļauj identificēt, analizēt un interpretēt atkārtotas tēmas, kā arī ieskatu analīze (Framework Analysis), kas ļauj strukturēti salīdzināt datus pēc iepriekš definētiem jautājumiem.

1.4. Ekspertu darba grupas diskusijas

Pētījumā organizēta nominēto ekspertu diskusija, lai kopīgi analizētu un kritiski izvērtētu empīriski iegūtos rezultātus. Metode nodrošināja padziļinātu, daudzperspektīvu skatījumu uz datiem, veicinot rezultātu interpretāciju, precizēšanu un teorētiskā ietvara pilnveidi.

1.5. Normatīvās atbilstības matrica

Uzņēmumu/organizāciju dokumentu un interviju rezultātu analīzē izmantota normatīvās atbilstības matricas pieeja, kuras ietvaros mutiski vai rakstiski definētās procedūras salīdzinātas ar Darba likuma, Darba aizsardzības likuma, Trauksmes celšanas likuma, Ministru kabineta noteikumu Nr.660 “Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība” prasībām, kā arī ar Starptautiskās Darba organizācijas vadlīnijās¹⁹ un EU-OSHA materiālos²⁰ ietvertajiem vardarbības un uzmākšanās novēršanas elementiem darba vietā – skaidra vardarbības un uzmākšanās izpratne, nulles tolerances princips, vardarbības risku identificēšana, drošu ziņošanas kanālu nodrošināšana, objektīva un konfidenciāla sūdzību izskatīšana, atbalsta pasākumi personām, kuras cietušas no vardarbības, sekas pārkāpuma veicējiem, kā arī mērķtiecīga nodarbināto apmācība. Būtiskākie šīs metodes ierobežojumi saistīti ar to, ka uzņēmumi/organizācijas var nesniegt pilnu dokumentu kopumu, vai arī dokumenti var būt novecojuši, formāli, neīstenoti praksē. Tas var radīt nepilnīgu priekšstatu par faktisko atbilstību.

Analīzē piemēroti šādi principi: atbilstības novērtējums sniegts trīs līmeņos – augsta (A), vidēja (V) un zema (Z). Augsta atbilstība nozīmē atbilstošu regulējuma ietvaru un pietiekamu detalizācijas pakāpi; vidēja atbilstība – atbilstošu ietvaru ar detalizācijas trūkumiem; zema atbilstība – gan ietvara, gan detalizācijas nepietiekamību. Analīzē piemēroti septiņi kritēriji: (1) vardarbības definīcija un nulles tolerance, (2) vardarbības risku novērtēšana, (3) ziņošanas mehānismi, (4) izmeklēšanas procedūras, (5) atbalsts cietušajam, (6) sekas vardarbības veicējam, (7) apmācības plānošana. Atbilstības noteikšanai analizēta šādu elementu (ja attiecināms konkrētā gadījumā) klātbūtne:

- ▼ vardarbības definīcijai un nulles tolerancei → pielietoto definīciju konkrētība un pārklājums, nulles tolerances apliecinājums;
- ▼ vardarbības risku novērtēšana → uzņēmums/organizācija identificē vardarbības riskus (piemēram, pārslodze, izolēts darbs, darbs ar klientiem);
- ▼ ziņošanas mehānismi → mehānismu esamība un apraksta konkrētība;

¹⁹ International Labour Organization. (2022). Violence and harassment at work: A practical guide for employers. International Labour Office. [skatīts 2026.01.26] Pieejams:

<https://www.ilo.org/publications/violence-and-harassment-work-practical-guide-employers>

International Labour Organization. (2020). Safe and healthy working environments free from violence and harassment. International Labour Office. [skatīts 2026.01.26] Pieejams:

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms_751832.pdf

²⁰ European Agency for Safety and Health at Work. (n.d.). Workplace violence. OSHwiki. [skatīts 2026.01.26] Pieejams: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/workplace-violence>

- ▼ izmeklēšanas procedūras → apņemšanās un mehānismi objektivitātes, konfidencialitātes un termiņu nodrošināšanai;
- ▼ atbalsts cietušajiem → atbalsta pakalpojumu piedāvājums un konkrētība;
- ▼ sekas vardarbības veicējiem → seku konkrētība, nodarījuma ietekmes izvērtēšanas kritēriji un sodi;
- ▼ apmācības plānošana → mērķtiecīga mācību plānošana.

Kopumā analīze vērsta uz to, kā prevencijas sistēma primāri aizsargā darbinieku, nevis darba devēju: augsts atbilstības vērtējums piešķirts gadījumos, kad fokusā ir darbinieku tiesību aizsardzība un paredzēti konkrēti mehānismi, savukārt zems – situācijās, kur darbinieks nejūtas droši ziņot par problēmām vai problēmu risināšana faktiski tiek atstāta darbinieka ziņā.

2. GADĪJUMU ANALĪZES REZULTĀTI

2.1. Darba devēju īstenotā prakse

Visu piecu gadījumu analīze atklāj, ka uzņēmumi/organizācijas ir ieviesuši formālus iekšējos normatīvos aktus vardarbības darba vidē prevencijai, taču to efektivitāte un īstenošana praksē būtiski atšķiras, kā arī uzņēmumiem/organizācijām ir gan kopīgi, gan unikāli prevencijas sistēmas elementi un prakses, kas atspoguļo gan uzņēmuma/organizācijas darbības specifiku, gan briedumu darbinieku labbūtības nodrošināšanā. Analīzē konstatēts, ka atsevišķu vardarbības darba vidē rīcību normalizācija (piemēram, paaugstināts stress organizācijas līmenī, klientu iniciētā vardarbība) ir būtisks šķērslis gan problēmas atzīšanai, gan tās iekļaušanai dokumentācijā. Dažkārt problēma tiek atzīta, bet vēl nav tikusi iekļauta dokumentācijā.

Kopīgās vardarbības darba vidē prevencijas sistēmu iezīmes:

- ▼ visos uzņēmumos/organizācijās ir izstrādāti iekšējie normatīvie akti (visbiežāk darba kārtības noteikumi un/vai ētikas kodekss, darba aizsardzības dokumenti, ko papildina specifiskāki dokumenti), kas regulē darbinieku uzvedību, nosaka vardarbības aizliegumu un paredz vardarbības gadījumu risināšanas kārtību;
- ▼ darbinieku atbildības veicināšanai visos uzņēmumos/organizācijās darbinieki apliecina iepazīšanos ar saistošajiem dokumentiem, parakstoties vai elektroniski apstiprinot lietvedības vai personāla vadības sistēmā;
- ▼ lai arī formāli lielākoties pastāv skaidri noteikumi, darbinieki bieži tos nepārzina un/vai apšaubā dokumentu lietderību un efektivitāti;
- ▼ visos uzņēmumos/organizācijās pastāv ziņošanas sistēmas paralēli trauksmes celšanas sistēmai;
- ▼ uzņēmumos/organizācijās regulāri tiek veiktas darbinieku apmierinātības un/vai labbūtības aptaujas, lai monitorētu situāciju darba vidē un iegūtu atgriezenisko saiti no darbiniekiem;
- ▼ uzņēmumos/organizācijās ir pausta apņemšanās uzlabot darbinieku labbūtību, tomēr vardarbības darba vidē prevencijas kontekstā dominē vairāk reaktīva, nevis uz agrīnu prevenciju vērsta proaktīva pieeja.

Lai arī gadījumu analīzei tika izvēlēti uzņēmumi/organizācijas ar priekšstatu par labi izveidotu vardarbības darba vidē prevencijas sistēmu, tomēr katrā uzņēmumā/organizācijā

konstatētas gan labās prakses, gan nepilnības un grūtības, ko nosaka gan iekšējās kultūras iezīmes, gan arī ārējās vides specifika – dinamiska nozare ar intensīvu konkurenci, nepieciešamība apkalpot klientus ar dažādām vajadzībām un dzīves situācijām, t.sk. klientus, kas nonākuši sarežģītās situācijās, ar dažādām saslimšanām un psihiskiem traucējumiem, kas veicina antisociālu un agresīvu rīcību, ierobežotas iespējas juridiski risināt radušos sarežģījumus ar klientiem un trešajām personām, ļoti plašs dažādu jomu pakalpojumu spektrs.

Turpmāk sniegts vispārīgs labo prakšu ieskicējums, analīzē atklātie prevencijas veicinātāji, kā arī ieskats identificētajās nepilnībās, savukārt detalizēts izklāsts sniegts turpmākajās nodaļās.

Labās prakses kopsavilkums

- ▼ Izveidota formāli visaptveroša dokumentu sistēma, ar skaidri definētiem procesiem, regulāru monitoringu un daudzveidīgiem atbalsta pasākumiem. Iestādē darbojas personāla nodaļa, kas aktīvi iesaistās gan prevencijas pasākumos, gan sarežģītu situāciju risināšanā padotajās iestādēs.
- ▼ Izveidoti praktiskas rīcības modeļi (kas tiek komunicēti mutiski) darbiniekiem, sastopoties ar vardarbību vai vardarbības draudiem no klienta puses. Rīcības modeļi ietver neformālas prakses – iespēju paņemt pauzi, pārtraukt sarunu, pārvirzīt sarunu citam kolēģim. Ir izveidots klientu “pelēkais saraksts” ar brīdinājumiem sistēmā par problemātiskiem²¹ klientiem, līdztekus tiek praktizēta pieeja, ka šo klientu apkalpošanu kabinetā veic divi darbinieki (liecinieka, atbalsta klātbūtne). Darbinieki tiek aktīvi iesaistīti dalīties pieredzē, kopīgi meklēt risinājumus grūtībām un atbalstīt viens otru. Incidentu izmeklēšanā dominē tūlītēja pieeja un faktu pārbaude ar objektīviem pierādījumiem (videoieraksti, telefonsarunu ieraksti, liecinieki).
- ▼ Ieviesta konkrēta “Nulles tolerances politika”, ierasto iekšējo dokumentu klāsts papildināts ar detalizētiem kontrolpunktiem objektivitātes nodrošināšanai domstarpību gadījumā un nodarījuma būtiskuma izvērtēšanas kritērijiem. Uzņēmumā tiek īstenota sistemātiska pieeja darbinieku attīstībai un apmācībai. Pēdējo gadu laikā ir izdevies veidot dzīvu prevencijas sistēmu, kas tiek regulāri pilnveidota. Uzņēmums aktīvi izmanto dažādus rīkus atgriezeniskās saites gūšanai

²¹ Riska klienti tiek atzīmēti ar specifisku pazīmi uzņēmuma iekšējā sistēmā, lai darbinieki var sagatavoties sarežģītākai klienta apkalpošanas epizodei.

– 360 grādu aptaujas, apaļā galda diskusijas, darbinieku pulsa aptaujas, “exit” intervijas aizejošajiem darbiniekiem. Ir ieviestas mentālās veselības dienas un specializēta apmācību programma darbinieku sociālo prasmju uzlabošanai. Ieviesto pasākumu kopums pēdējos gados ir radījis pozitīvas izmaiņas darbinieku labbūtības, kā arī komunikācijas atvērtības rādītājos.

- ▼ Izstrādāts plašs formālo dokumentu klāsts, kas paredz arī ētikas komisiju, kuras darbību reglamentē skaidras procedūras. Uzņēmumā pieejami daudzveidīgi ziņošanas kanāli (anonīmi, neanonīmi, dažādos veidos – e-pasts, intranets, kvadrātkods u.tml.).
- ▼ Izstrādāts plašs formālo dokumentu klāsts, lai regulētu daudzvirzienu riskus (darbinieki, klienti, trešās personas), dokumenti ir detalizēti un ar skaidri definētiem principiem un atbildības mehānismiem. Praksē ieviesti arī tādi risinājumi kā pārnēsājamas trauksmes pogas apsarga izsaukšanai augsta riska nodaļās.

Lai arī pieci analizētie gadījumi izceļas ar sistemātisku pieeju vardarbības darba vidē prevencijas un darbinieku labbūtības uzlabošanas jomā, tomēr analīzes gaitā tika konstatētas vairākas nepilnības. Visos analizētajos uzņēmumos/organizācijās darbinieki norāda uz plaisu starp dokumentēto politiku un reālo praksi. Biežākās konstatētās problēmas:

- ▼ arvien neskaidra vardarbības definīcija: dažkārt darbinieki nespēj atšķirt, kas ir un kas nav vardarbība, īpaši psiholoģiskās vardarbības gadījumos, dažkārt dokumentos nav definēti izplatīti vardarbības darba vidē, piemēram, seksuālā vardarbība un nevēlama seksuāla rakstura rīcība un digitālā vardarbība;
- ▼ salīdzinoši zema spēja regulēt ārējo vardarbību (piemēram, no klientiem, trešajām personām);
- ▼ klientu īstenotās vardarbības normalizēšana, ierobežots instrumentu klāsts darbinieku pasargāšanai un atjaunošanās iespējas pēc pieredzēta incidenta, juridiskās palīdzības iespējas darbiniekiem, kas pieredzējuši klientu īstenoto vardarbību vai iesaistīti ziņošanā par klientu iespējamo vardarbību ģimenē;
- ▼ pasīvās agresijas un slēptās vardarbības ignorēšana (normalizēšana) darba vidē: manipulācijas, intrigas, aprunāšana un digitālā vardarbība mēdz palikt nepamanītas, netiek uzskatītas par pietiekami nopietnu problēmu vai uzskatītas par ikdienas darba dzīves sastāvdaļu, kas jāpieņem;

- ▼ šaubas un skepse par ziņošanas sistēmas konfidencialitāti un nozīmi: darbinieki mēdz baidīties no iespējamām sekām vai uzskata, ka ziņošana neko nemainīs. Divos gadījumos parādās izteiktāks darbinieku neticība pret formālajiem mehānismiem un izjūta, ka dokumenti nedarbojas reālajā praksē;
- ▼ anonīmo ziņojumu apstrādes sarežģītība: anonīmi ziņojumi grūti izmeklējami un bieži neved pie konkrētiem rezultātiem vai tiek izmantoti, lai ieriebtu kādam no vadības vai kolēģiem;
- ▼ vadītāju lomas nepietiekama izpratne un bosinga riski, kā arī dažkārt atbalsta darbinieku (iesaistīti iespējamo gadījumu izmeklēšanā, atbalsta sniegšana cietušajam) atrašanās uzņēmuma/organizācijas hierarhijā nav labvēlīga bosinga gadījumu risināšanai. Aizdomas par vadītāju rīcības nekonsekvenci un selektīvu pieeju ziņojumu izskatīšanai, risināšanai; vairākos gadījumos aizdomas, ka vadība un darbinieki “runā dažādās valodās”;
- ▼ nepietiekams cietušo atbalsta mehānismu klāsts: pēc vardarbības gadījumiem nepilnīgs atbalsts cietušajiem, netiek stiprināta cietušo noturība pret līdzīgiem gadījumiem nākotnē. Iespējamie gadījumi nereti netiek atrisināti pēc būtības, bet tā vietā cietušais vai varmāka aiziet no darba;
- ▼ augsts stresa līmenis netiek uztverts kā uzņēmuma/organizācijas atbildība, bet gan kā darbinieku pašu atbildība – fragmentāras stresa pārvaldības un darbinieku atbalsta sistēmas stresa pārvarēšanai;
- ▼ nepietiekamas praktiskas ievirzes apmācības, jo darbiniekiem grūtības noteikt, kas ir vai nav vardarbīga rīcība darba vidē, iespējams, ka darbinieki “neredz” vardarbīgu rīcību. Apmācību jomā – nepietiekams finansējums mācībām (individuāli izstrādātas mācību programmas ir dārgas), pieejamo mācību kvalitātes trūkumi un konkrētas nozares specifiskas trūkumi.

Apskatot situāciju pēc uzņēmuma/organizācijas lieluma, iezīmējas, ka lielajiem uzņēmumiem/organizācijām visām ir līdzīgi specifiskie izaicinājumi:

- ▼ hierarhija kavē ziņošanu – darbiniekiem ir barjeras ziņot par vardarbību darba kolektīvā, sevišķi par situāciju ar tiešo vadītāju;
- ▼ ētikas komisijas tiek uztvertas kā formalitāte bez būtiskas ietekmes;
- ▼ pārāk ilgi izmeklēšanas termiņi;

- ▼ vāja koordinācija starp nodaļām.

Apskatot situāciju pēc īpašuma formas, iezīmējas, ka privātajā sektorā ir aktuāla pieeju polarizācija, tomēr vienojošais ir augstāka sistēmas elastība (ātrāka lēmumu pieņemšana, situāciju izmeklēšana), padomāts par konkrētu atbalstu cietušajiem, būtiska ir vadības apņemšanās risināt vardarbības prevencijas jautājumus pēc būtības. Publiskajā sektorā vērojama izteiktāka plaša starp dokumentāciju un praksi. Kā problemātiskākie aspekti ir sistēmas lēndarbība (sistēmas inerce, birokrātiskās procedūras, kas aizņem laiku), zems atbalsts cietušajiem, hierarhija ietekmē ziņošanu par vadītāju pārkāpumiem, iespējams, dokumenti tiek veidoti, lai “būtu”, nevis lai “reāli darbotos”.

Gadījuma analīzes gaitā tika gūtas atziņas par prevencijas sistēmas darbību veicinošajiem faktoriem, kas papildu dokumentācijai un procedūrām ietver gan vadības un personāla speciālistu lomu, gan komunikāciju ar darbiniekiem un atgriezeniskās saites gūšanu. Atziņas balstītas datos, kas iegūti gan darba devēju administrācijas pārstāvju intervijās, gan darbinieku diskusijās. Jāatzīmē, ka gan darba devēju administrācijas pārstāvji, gan darbinieki pauda viedokli gan par pozitīvajiem, gan negatīvajiem faktoriem.

Dokumentācija

- ▼ Proaktīvs dokumentācijas saturs – koncentrējas ne tikai uz vēlamo situāciju un rīcību incidentu gadījumos, bet nosaka konkrētus virzienus mērķtiecīgai prevencijai.
- ▼ Skaidri definēti gadījumu (incidentu) risināšanas soļi (algoritmi, kontrolpunkti izmeklēšanai, konkrēti procesi un rīcības shēmas u.tml.) un reāli atbalsta instrumenti vardarbībā cietušajiem.
- ▼ Darbinieku iesaiste noteikumu (dokumentācijas) formulēšanā un iedzīvināšanā.
- ▼ Formālo dokumentu un mehānismu sasaiste ar praktiskiem un konkrētiem risinājumiem.

Vadības un personāla speciālistu loma

- ▼ Vadības mērķtiecīga apņemšanās novērst vardarbību darba vidē un personiskais piemērs.
- ▼ Pieejama un uzticama personāla atbalsta nodaļa, kas ietver personāla speciālistu kompetences, pilnvaras palīdzēt risināt situācijas un praktiska atbalsta nodrošināšanu, kā alternatīva var būt arī saņemts kā ārpalpojums.

- ▼ Savstarpēja uzticēšanās starp darbiniekiem un vadību, darbinieku kolektīvā, spēja atklāti komunicēt par grūtībām un problēmām darba vidē, jaunākā līmeņa vadītāju (tiešo vadītāju) kompetence saskatīt un risināt situācijas, kas var eskalēties nevēlamā rīcībā vai vardarbībā.

Komunikācija un atgriezeniskā saite

- ▼ Skaidri un kodolīgi komunicēti uzņēmuma/organizācijas procesi un dokumenti.
- ▼ Regulārs darba vides un darbinieku labbūtības monitorings un vaļsirdīga atgriezeniskā saite no darbiniekiem, sevišķi būtisks instruments ir aizejošo darbinieku intervijas ("exit" intervijas).
- ▼ Darbinieku iesaistes mehānismi, piemēram, mentoringa programmas, atbalsta personas, jaunu darbinieku ievadīšana darbā (t.s. "onboarding"), kolēģu savstarpējā atbalsta veicināšana u.tml.

Ilglaiķīga (ilgtermiņa) un holistiska pieeja prevencijai

- ▼ Vardarbības darba vidē prevencija kā daļa darbinieku labbūtības uzlabošanā.
- ▼ Sistemātiska darbinieku apmācība (mīkstās prasmes, nevardarbīga komunikācija un konfliktu risināšana, atgriezeniskās saites sniegšana, vadības prasmes u.tml.).
- ▼ Sistemātiska un ilglaiķīga pieeja pozitīvu rezultātu gūšanai un nostiprināšanai.

2.2. Iekšējo dokumentu saturs vardarbības prevencijai

Balstoties uz publiski pieejamajiem dokumentiem un uzņēmuma/organizācijas pārstāvju sniegtajiem dokumentiem un/vai to izvilkumiem, secināts, ka visos piecos uzņēmumos/organizācijās ir izstrādāti galvenie iekšējie normatīvie akti. Normatīvo aktu klāsts atšķiras, taču vērojami centieni izveidot vienotu sistēmu un pakāpeniski pilnveidot gan dokumentāciju, gan praktiskos procesus.

Darba kārtības noteikumi vai iekšējās kārtības noteikumi – regulē vispārējo darba kārtību, darba pienākumus un uzvedības standartus. Visos gadījumos tie ietver vismaz vispārīgus pienākumus par cieņpilnu attieksmi un sadarbību ar kolēģiem. Atsevišķos gadījumos iekšējās kārtības noteikumi izstrādāti specifiskām auditorijām – darbiniekiem, klientiem, klientu apmeklētājiem. Darba kārtības noteikumi lielākoties aizliedz fiziski un/vai verbāli aizskart citus darbiniekus; izteikt citam darbiniekam aizvainojošas, rupjas vai

seksuāla²² rakstura piezīmes. Vairākos gadījumos ir izcelts mobinga un/vai bosinga aizliegums, tomēr ne vienmēr sniegts skaidrojums šīm rīcībām. Specifiski iekšējās kārtības noteikumi klientiem nosaka, kāda rīcība ir pieļaujama un kāda ir aizliegta. Šāds izklāsts var samazināt subjektivitāti un palīdzēt mazināt varas nevienlīdzību starp klientiem un darbiniekiem, kā arī definēt klientu un darbinieku atbildības robežas.

Darba aizsardzības dokumentācija regulē darba vides risku identificēšanu, novērtēšanu un preventīvo pasākumu īstenošanu. Dokumentos identificēti dažādi psiholoģiskie riski, kas saistīti gan ar darba organizāciju un slodzi, gan savstarpējām attiecībām darba vidē.

Vardarbības riski dokumentos atspoguļoti atšķirīgā detalizācijas pakāpē – no vispārīgas iekļaušanas psiholoģisko risku grupā līdz detalizētai vardarbības identificēšanai, tostarp no trešajām personām. Tomēr vardarbības risku identificēšana kopumā ir nevienmērīga, un starppersonu²³ attiecību riski bieži tiek atspoguļoti netieši, piemēram, kā saspringta psiholoģiskā atmosfēra, sarežģītas attiecības ar cilvēkiem vai psiholoģiskā vardarbība.

Darba vides risku novērtējumos ar vardarbību saistītajiem riskiem lielākoties noteikts nenožīmīgs vai pieņemams riska līmenis. Preventīvie pasākumi pārsvarā vērsti uz psiholoģisko risku mazināšanu, paredzot darba un atpūtas režīma ievērošanu, darba laika plānošanu, apmācības, sūdzību izskatīšanu un darba vides uzraudzību. Daļā gadījumu psiholoģiskie riski tiek novērtēti konkrētiem amatiem, nosakot riska pakāpi. Tāpat daļā gadījumu noteikta detalizētāka rīcība vardarbības un konfliktsituāciju gadījumos, kā arī paredzēti specifiski preventīvie un atbalsta pasākumi pēc vardarbības incidentiem.

Ētikas kodekss, uzņēmuma/organizācijas vērtības – detalizētāk regulē ētiskos standartus un komunikācijas normas. Visos gadījumos uzsvērtā cieņa, godīgums, profesionalitāte un konfidencialitāte kā pamatvērtības. Atsevišķos gadījumos ir ieviesta nulles tolerance, kas nozīmē jebkāda veida agresīvas, aizskarošas un nepiedienīgas, uzvedības un tās attaisnošanas nepieļaušanu. Piemēram par nepieņemamu rīcību uzņēmumā tiek uzskatīts – fizisks, psiholoģisks, seksuāls vai ekonomisks kaitējums; ar dzimumu saistīta vardarbība un uzmākšanās, vai tās draudi; vārdiska pazemošana, apsmiešana, izjokošana, aprunāšana, iebiedēšana, draudēšana, kā arī jebkāda cita neētiska vai naidīga vēršanās pret kolēģi; lamāšanās, balss pacelšana, kliegšana.

Trauksmes celšanas kārtība – atbilstoši normatīvajām prasībām nav izcelti vardarbības darba vidē prevencijas aspekti. Lielākoties nav saņemti trauksmes ziņojumi.

²² Divos gadījumos no pieciem ir minēts seksuālās vardarbības aspekts.

²³ Vienā gadījumā tika konstatēta pretēja situācija – vardarbība kolēģu vidū darba aizsardzības instrukcijā aprakstīta detalizēti, savukārt klienta iniciēta vardarbīga rīcība dokumentos nav pieminēta.

Galvenos dokumentus papildina specifiskāki dokumenti, piemēram, personāla politika, struktūrvienību nolikumi, klientu apkalpošanas noteikumi (vadlīnijas, rokasgrāmatas vai standarti), algoritmi un kontrolpunkti situāciju risināšanai vai objektivitātes saglabāšanai, kā arī atsevišķos gadījumos mutiskas instrukcijas klientu apkalpošanas darbiniekiem rīcībai nestandarta (noteikumos neatrunātās) situācijās. Labās prakses elementi, kā arī gadījumam unikālie elementi apkopti 2. tabulā.

2. tabula. **Labā prakse uzņēmumu/organizāciju dokumentos**

Gadījums	Labā prakse	Unikāli risinājumi labās prakses ietvaros
1. gadījums Viena no detalizētākajām pieejām	▼ Tiešs mobinga un bosinga aizliegums ar definīcijām ▼ Cieņpilnas komunikācijas prasības ar konkrētiem piemēriem ▼ Konstruktīvas konfliktu risināšanas mehānismi ▼ Drošības garantijas ziņotājiem ar aizliegumu radīt nelabvēlīgas sekas ▼ Vadītāja īpašās atbildības un lomas definīcija ▼ Cieņpilnas saziņas veicināšanai publisko debašu kontrole	▼ Sociālo tīklu lietošanas ētikas regulējums ▼ Publiskā iestādes tēla aizsardzības prasības arī ārpus darba laika ▼ Koleģiāla lēmumu pieņemšana un lēmumu saskaņošanas cikls
2. gadījums Viena no praktiskākajām pieejām	▼ Papildus pamatdokumentiem ir ieviestas specifiskas mutiskas instrukcijas klientu apkalpošanā iesaistītajiem darbiniekiem ▼ Iedarbīgs kolēģu savstarpējais atbalsts	▼ Riska līmeņi dažādām amatu grupām un klientu grupām (“pelēkais saraksts”) ▼ Paaugstināta riska situācijās – divi darbinieki darba vietā

Gadījums	Labā prakse	Unikāli risinājumi labās prakses ietvaros
	▼ Brīdinājuma sistēma par iepriekš problemātiskiem klientiem ▼ Klātienēs klientu mutiskas agresijas novirzīšana uz rakstiskas sūdzības noformēšanu	▼ Izveidota spēcīga kolēģu savstarpējā atbalsta sistēma, darbinieku iniciatīva
3. gadījums Viena no konkrētākajām pieejām	▼ “Nulles tolerances politika” ar precīzu sarakstu ▼ Definēts fizisks, psiholoģisks, seksuāls vai ekonomisks kaitējums ▼ Konkretizēta verbālā vardarbība – vārdiska pazemošana, apsmiešana, izjokošana, necenzētas leksikas izmantošana, balss pacelšana u.tml. ▼ Konkrēti kontrolpunkti domstarpību gadījumā ar soli-pa-solim procesu ▼ Psiholoģisko risku sistemātiska identificēšana, novērtēšana un prevencija, tostarp attiecībā uz trešo personu vardarbību	▼ Kontrolpunktu sistēma ar e-pasta fiksāciju pēc katras sarunas ▼ Mediācijas process ar trīspusēju dalību ▼ Pārkāpuma būtiskuma vērtēšanas kritēriji ▼ Izzina no uzņēmuma aizgājušo darbinieku viedokli
4. gadījums ²⁴	▼ Plašs formālo dokumentu klāsts	▼ Augsta arodbiedrības iesaiste

²⁴ Uzņēmuma “vēsturiskais” konteksts ir ar saspīlētām vadības un darbinieku attiecībām, kuru maiņai nepieciešams ilgāks laiks, pagaidām sistēmas formālais spēcīgums nekompensē grūtības iekšējā kultūrā.

Gadījums	Labā prakse	Unikāli risinājumi labās prakses ietvaros
Viena no formāli izstrādātākajām pieejām	▼ Personāla nodaļas ziņojumu filtrēšanas funkcija ▼ Darbojas ētikas komisija ar skaidri noteiktām procedūrām ▼ Daudzveidīgas ziņošanas iespējas (anonīmi, piemēram, izmantojot kvadrātkodu ātrai un anonīmai pieejai)	
5. gadījums Viena no visaptverošākajām pieejām	▼ Atsevišķi iekšējās kārtības noteikumi darbiniekiem, klientiem un apmeklētājiem ▼ Ētikas kodekss un ētikas komisija ar skaidri definētiem principiem	▼ Ļoti detalizēti iekšējās kārtības noteikumi ▼ Daudzvirzienu risku regulēšana (darbinieki, klienti, trešās personas) ▼ Multidisciplināru sanāksmju sistēma gadījumu izskatīšanai ▼ Mentoru sistēma jauniešiem darbiniekiem

Visos uzņēmumos/organizācijās identificēti līdzīgi trūkumi dokumentācijā. Tomēr, iespējams, praksē uzņēmumos/organizācijās pastāv papildu dokumentācija, kas nebija pieejama pētniekiem. Dokumentos konstatētie trūkumi:

1) Fragmentāra fokusēšanās tikai uz dažiem vardarbības veidiem un nepietiekamas definīcijas, piemēram:

- ▼ dokumentos dominē pieklājības un cieņas diskurss, trūkst tiesību un drošības aspektu;
- ▼ trūkst skaidra mobinga un bosinga satura apraksta (izņemot 1. gadījumu);
- ▼ nav minēta seksuālā uzmākšanās (izņemot 3. gadījumu), ekonomiskā un institucionālā vardarbība;

- ▼ nepietiekami aprakstīta digitālā vardarbība;
- ▼ nav noteiktas skaidras robežas starp ikdienas rīcību un vardarbību (izņemot 3. gadījumu);
- ▼ atsevišķu vardarbības darba vidē rīcību normalizācija ir galvenais šķērslis gan problēmas atzīšanai, gan efektīvai intervencei;
- ▼ virkne vardarbīgu rīcību netiek identificētas vai tiek identificētas, bet netiek iekļautas dokumentācijā.

2) Vardarbības novēršanas un izmeklēšanas procesu nepilnības, piemēram:

- ▼ vājāka preventīvo pasākumu integrācija dokumentos, lielāks fokuss uz jau notikušiem/konstatētiem gadījumiem;
- ▼ trūkst specifisku izmeklēšanas termiņu (izņemot 5. gadījumu – 1 mēnesis);
- ▼ nav atbalsta mehānismu apraksta cietušajiem;
- ▼ nav neatkarīgas komisijas sūdzību izskatīšanai (izņemot 4. un 5. gadījumu);
- ▼ nepietiekami definēta preventīvā darbinieku izglītošana.

3) Problemātisko situāciju tvērums, piemēram:

- ▼ nav protokolu (rakstisku kopsavilkumu) dažādām problēmu un krīzes situācijām;
- ▼ trūkst vadlīniju attālinātā darba riskiem un/vai digitālās vardarbības risku novēršanai;
- ▼ nav atrunāta rīcība, ja problemātiskās situācijas veidojas ar personām ar psihiskām saslimšanām un traucējumiem, personām ar antisociālu uzvedību (īpaši aktuāli 5. gadījumā);
- ▼ nav specifisku vadlīniju darbam ar agresīviem klientiem (5. gadījumā).

Gadījumu analīzē konstatētas praktiskās dokumentu piemērošanas problēmas un darbinieku neticība dokumentu lomai (t.sk. vērojama arī neuzticēšanās ētikas komisiju darbam). Kā norāda darbinieki dažādos uzņēmumos/organizācijās:

- ▼ “Papīri ir papīri, bet sadzīve ir sadzīve” (3. gadījums)
- ▼ “Viss ir atrunāts ļoti labi uz papīra. Jautājums, vai cilvēki iet, saka” (3. gadījums)
- ▼ “Dokumentu daudzums jau neko pats neatrisinās” (1. gadījums)

- ▼ ētikas komisija tiek uztverta kā "papīru darbs" vai "formāls darbs" (4. un 5. gadījums)
- ▼ "Specifiski dokumenti ātri noveco" (1. gadījums)
- ▼ "Mēs dzīvojam dokumentu kalnos" (4. gadījums)
- ▼ "Vēl viens dokuments vienkārši pazudīs to pārējo dokumentu okeānā" (4. gadījums)

2.3. Mehānismi vardarbības gadījumu ziņošanai un risināšanai

Lai arī visos gadījumos ir formāli definēta un komunicēta vardarbības gadījumu ziņošana un risināšana, tomēr arī analizētajos gadījumos praksē vērojama darbinieku neuzticēšanās izveidotajai ziņošanas sistēmai vai atsevišķiem tās aspektiem. Piemēram, šī Pētījuma ietvaros notikušajā izpētē konstatēts, ka bosings ir izplatīta problēma Latvijas darba vidē, tomēr darba devēju intervijās un gadījumu analīzē konstatēts, ka problēmsituāciju gadījumā darbinieki primāri tiek aicināti vērsties pie sava tiešā vadītāja un tikai tad, ja situāciju nav bijis iespējams risināt, tā tiek novirzīta uz personāla nodaļu vai ētikas komisiju, lai gan formāli pastāv arī alternatīvas ziņošanas iespējas. Savukārt zemākā līmeņa vadītāji ne vienmēr ir saņēmuši specifisku apmācību, lai varētu objektīvi risināt radušās situācijas.

3. tabula. Ziņošana un ziņojumu izskatīšanas mehānismi

Labā prakse (ziņošanas iespējas)	Trūkumi (ziņošanas iespējas)
▼ Daudzkanālu ziņošanas iespējas (piemēram, tiešais vadītājs mutiski vai rakstiski, personāla nodaļa mutiski vai rakstiski, speciāls e-pasts ziņojumiem par situācijām, speciāla veidlapa ziņošanai tīmekļa vietnē vai intranetā, digitāla ziņošanas platforma ar kvadrātkodu (pieejama gan no datora, gan telefona u.tml.)). ▼ Anonīmas ziņošanas iespējas.	▼ Tiešais vadītājs ir pirmais kontaktpunkts visos uzņēmumos/organizācijās, bet tas nedarbojas bosinga gadījumos. Vairumā gadījumos tiešā vadītāja rīcība ir atkarīga no izpratnes par vardarbību un tās izpausmēm darba vidē. Ne visos gadījumos vadītāji ir speciāli apmācīti šajā jomā vai saņēmuši soli pa solim praktiskus ieteikumus situāciju objektīvai izmeklēšanai un risināšanai.

▼ Definēts, kas tieši notiks pēc ziņojuma saņemšanas (attiecas uz ziņojumu personāla nodaļai, speciālo e-pastu, veidlapas iesniegšanu vai ziņojumiem platformā). ▼ Tiešie vadītāji ir saņēmuši precīzas instrukcijas, kā jārīkojas (sarunas 1:1, sarunas rezultātu fiksēšana rakstiski, piemēram, e-pastā) saskaroties ar darbinieka [mutisku] ziņojumu (detalizēta pieeja 3. gadījumā).	▼ Vairākos gadījumos diskusijās darbinieki pauž bailes ziņot par vardarbības situācijām, jo baidās par ziņošanas sekām vai pašu ziņošanu uzskata par “ziņu pienešanu”, t.i., ziņošanai ir negatīva nokrāsa sasaistē ar žargonismu “stučīt”. ▼ Kopumā darbinieki biežāk klusē nekā ziņo, jo neatpazīst gadījumus, kad būtu jāziņo, netic sistēmas efektivitātei vai baidās no sekām.
Labā prakse (ziņojumu izskatīšana un rezultāti)	Trūkumi (ziņojumu izskatīšana un rezultāti)
▼ Ātra reaģēšana un situācijas izmeklēšana (izteikti 2. gadījumā). ▼ Cietušā atbalsts jau izmeklēšanas laikā, psiholoģiskā atbalsta pieejamība darbiniekiem (iekšējais psihologs, veselības apdrošināšanā iekļautas psihologa konsultācijas). ▼ Ziņojumu izmeklēšanas konfidencialitāte, šaurs izmeklēšanā iesaistīto personu loks. ▼ Praktiski soļi izmeklēšanas veikšanai un fiksēšanai (3. gadījums). ▼ Faktu pārbaude (protokoli, rakstiski kopsavilkumi un vienošanās starp tiešo vadītāju un darbinieku (atkārtotām problēmsituācijām)), telefonsarunu ieraksti, videonovērošana un liecinieku intervijas.	▼ Visos uzņēmumos/organizācijās anonīmi ziņojumi praktiski netiek izmeklēti pilnvērtīgi, jo trūkst detaļu: “Anonīmus ziņojumi ir grūti apstrādāt” (4. gadījums), “Visticamāk, atbilde varētu būt, ka padziļinātai izmeklēšanai nepieciešama identitātes atklāšana” (4. gadījums), jo nav iespējams veikt pamatīgu izmeklēšanu bez gadījuma abu pušu dalībnieku (vardarbības veicējs, cietušais) identitātes. Tāpat arī tiek uzskatīts, ka anonīmie ziņojumi tiek izmantoti, lai kādam sagādātu nepatīkšanas. ▼ Vairākos gadījumos darbinieki neuzticas izmeklēšanas procesam un tā objektivitātei. ▼ Visos gadījumos ir manāmi augsti subjektivitātes riski iespējamo

▼ Konstatējot problēmsituācijas nodaļās, tiek organizētas apmācības, darba sesijas (neminot konkrētus faktus), pilnveidota dokumentācija, lai mazinātu (novērstu) konstatēto problēmu nākotnē.	vardarbības gadījumu izmeklēšanā, tikai vienā gadījumā izstrādāti īpaši kontrolpunkti subjektivitātes mazināšanai (izņemot 3. gadījumu). ▼ Situāciju izmeklētāji ne vienmēr ir neatkarīgi no uzņēmuma/organizācijas vadības, īpaši aktuāli augstākā līmeņa vadītāju īstenotā bosinga gadījumos. ▼ Darbinieki ētikas komisiju mēdz uzskatīt par formalitāti. ▼ Personāla daļa kalpo kā galvenais “filtrs”, bet tai mēdz trūkt resursu vai neatkarības. ▼ Dažkārt iespējamie vardarbības gadījumi netiek atrisināti pēc būtības, bet gan cietušais vai iespējamais varmāka, vai pat abi pamet darba vietu.
---	---

Lai arī vērojamas grūtības praktiskā ziņošanas mehānismu darbināšanā, analīzes gaitā secināti šādi priekšnoteikumi veiksmīgai ziņošanas sistēmai:

- ▼ vairāki ziņošanas kanāli (tiešais vadītājs, mentors, personāla nodaļa, ētikas komisija, digitālā ziņošanas sistēma (veidlapas tīmeklī, kvadrātkodi), darba aizsardzības speciālisti vai koordinatori u.tml.) un ziņošanas veidi (rakstiski vai mutiski, anonīmi vai atklāti);
- ▼ darbiniekiem nokomunicēts un saprotams process pēc ziņošanas (soļi, termiņi, aizsardzība) – darbinieki zina, kas un kādos termiņos notiks tālāk;
- ▼ ātra reakcija – jo īpaši izteikti agresīvas, fiziskas un/vai seksuālas vardarbības gadījumos un psiholoģiskais atbalsts cietušajam jau uzreiz pēc ziņošanas;
- ▼ darbinieku uzticības personāla nodaļai vai ētikas komisijai veicināšana – darbiniekiem ir jājūtas droši un ērti vērsties pēc palīdzības vai neklusēt par pieredzēto vai novēroto vardarbību;
- ▼ reālas sekas pārkāpējam – ja sistēma strādā, darbinieki to redz un uzticas vairāk;

- ▼ reāls atbalsts cietušajam – ja sistēma strādā, darbinieki tiek stiprināti un iedrošināti pārvarēt situācijas;
- ▼ darbinieku apmācība – lai ziņotu, darbiniekiem ir jāatpazīst vardarbība, kas var būt vērsta pret pašu vai citiem kolēģiem un jāziņo par pieredzēto.

2.4. Atbalsta mehānismi un preventīvie pasākumi darbiniekiem

Darbinieku atbalsta pasākumus vardarbības prevencijas jomā var definēt kā mērķtiecīgu darbību kopumu, kura mērķis ir sniegt darbiniekiem drošības sajūtu, praktisku palīdzību un emocionālu aizsardzību. Šīs analīzes kontekstā ar atbalsta mehānismiem domāti darba devēja nodrošinātie atbalsta pasākumi gadījumos, kad parādījušies pirmie signāli par iespējamo vardarbību vai situācijas eskalāciju vardarbīgā rīcībā, kā arī atbalsts (rehabilitācija) pēc tam, kad noticis vardarbības gadījums.

Atbalsta pasākumi – labā prakse:

- ▼ 72 stundu laikā pēc incidenta pieejamas psihologa konsultācijas, rehabilitācijas pakalpojumi pēc smagiem gadījumiem, īpaša telpa relaksācijai (2. gadījums);
- ▼ pagaidu attālinātais darbs vai pārcelšana citā nodaļā vai darbu plūsmā, atpūtas laiks (3. gadījums);
- ▼ veselības apdrošināšana ar psihologa un psihoterapeita konsultācijām, elastīga darbinieku atbalsta pakete dažādām dzīves situācijām (3. gadījums);
- ▼ neitrālas personas (iekšējā personāla speciālista vai ārēja eksperta) iesaiste situācijas risināšanā (1. gadījums, 2. gadījums, 3. gadījums);
- ▼ konsultācijas par darbinieka tiesībām un iespējamo juridisko rīcību (1. gadījums, 2. gadījums);
- ▼ situācijas izzināšana un vienošanās par konkrētām aktivitātēm tās novēršanai (mazināšanai) (3. gadījums);
- ▼ supervīzijas darbiniekiem – regulārs emocionālais atbalsts augstas spriedzes profesijās (1. gadījums, 5. gadījums);
- ▼ darbinieks zina precīzu algoritmu (kādos gadījumos, kam zvanīt vai rakstīt, ko teikt), viņš jūtas atbalstīts jau preventīvi (3. gadījums).

Preventīvie pasākumi ir vērsti uz to, lai vardarbība nebūtu iespējama vai tiktu uzskatīta par nepieņemamu. Lielākoties preventīvie pasākumi vērsti uz darbinieku labbūtības uzlabošanu kopumā un ir kompleksas pieejas daļa.

Preventīvie pasākumi – labā prakse:

- ▼ izglītojošie pasākumi – regulāras mācības vadītājiem un darbiniekiem kopumā, kas ietver tādas tēmas, kā konfliktu vadība, komandas vadība, psiholoģiski drošas vides veidošana, komunikācijas prasmes, vardarbības atpazīšana, rīcība sastopoties ar vardarbību;
- ▼ atklātības kultūras atbalsts – “atvērto durvju” politika un psiholoģiskā drošība darbiniekiem – apziņa, ka par problēmām un sarežģītām situācijām jārunā;
- ▼ skaidri un vienkārši komunikēti attiecīgie dokumenti un praktiskās rīcības soļi, lai katram darbiniekam ir zināms, kā rīkoties noteiktās situācijās, komunikācijā vairāk izmantot nevis garus un detalizētus dokumentus, bet viegli uztveramus tekstus, video, infografikas, plakātus u.tml. materiālus;
- ▼ darbinieku labbūtības veicināšanas programmas.

Regulāru darbinieku apmācību un informēšanas piemēri:

- ▼ vadītājiem pieejamas mācības par konfliktu vadību, komandas vadību, psiholoģiski drošas vides veidošanu. Darbiniekiem – mācības par komunikācijas prasmēm, mobingu un bosingu, konfliktu nevardarbīgu risināšanu (3. gadījums);
- ▼ individuāls koučings vadītājiem – palīdz attīstīt specifiskas vadības prasmes un mazināt bosinga riskus (3. gadījums);
- ▼ nozarei specifiskas mācības un konkrētas vadlīnijas par rīcību agresīvu klientu apkalpošanas gadījumos (2. gadījums);
- ▼ pieejami Valsts administrācijas skolas un Pašvaldību mācību centra kursi (1. gadījums), kā arī un dažādu pieaugušo izglītības un prasmju pilnveides projektu piedāvātās mācības (fragmentāri);
- ▼ ikmēneša sanāksmes, kur darbinieki var brīvi izteikties; darba sesijas komandām ar komunikācijas problēmām; multidisciplināras sanāksmes (3. gadījums, 5. gadījums);
- ▼ supervīzijas darbiniekiem (regulārs emocionālais atbalsts augstas spriedzes profesijās) (1. gadījumā minēts saistībā ar padotības iestādi, 5. gadījums).

Darbinieku labbūtības programmu piemēri:

- ▼ komandu saliedēšanas pasākumi – pārgājieni, talkas, velobraucieni, saviesīgi pasākumi, izglītojoši pasākumi ar neformālo daļu, sasniegumu svinēšana savstarpējās komunikācijas un uzņēmuma/organizācijas mikroklimata uzlabošanai;
- ▼ mentālās veselības atbalsts – vairākas apmaksātas “mentālās veselības dienas” gadā, veselības apdrošināšana ar psihologa un psihoterapeita konsultācijām, elastīga atbalsta pakete dažādām dzīves situācijām, t.sk. privātās dzīves situācijām (3. gadījums);
- ▼ darbinieku aptaujas atgriezeniskās saites gūšanai – “exit” intervijas (sistemātiska aizejošo darbinieku aptaujāšana, lai atklātu slēptus vardarbības gadījumus), pulsa aptaujas vairākas reizes gadā un ikgadējā apmierinātības aptauja, kurā ietverti jautājumi par drošu vidi un savstarpējo komunikāciju, 360 grādu aptaujas vadītājiem (3. gadījums), darbinieku labbūtības aptauja (1. gadījums), darbinieku apmierinātības aptauja (2. gadījums) u.tml.;
- ▼ jauniem darbiniekiem nodrošināts mentors adaptācijas periodā (5. gadījums);
- ▼ darba un privātās dzīves līdzsvara veicināšana, piemēram, “Ģimenei draudzīgs uzņēmums” statuss, elastīgi darba laiki, darbinieku atbalsts dzīves situācijās.

Fokusgrupu diskusijās darbinieki īpaši atzinīgi novērtējuši šādas darba devēju prakses:

- ▼ pieejamību un atklātību – darbinieki jūtas brīvi runāt par problēmām un vērsties pie vadības vai personāla daļas (2. gadījums un 3. gadījums);
- ▼ mentoru atbalstu – darbinieki augsti vērtē mentoru sistēmu, ja mentors var pievērsties tikai vienam mentorējamam (5. gadījums);
- ▼ komandas saliedēšanas pasākumus – darbinieki min, ka kopīgas aktivitātes ārpus darba stiprina savstarpējo sapratni un komunikāciju (1. gadījums).

Darbiniekus īpaši satrauc šāda negatīva pieredze un grūtības:

- ▼ stresa normalizēšana – darbinieki sūdzas, ka “stress tiek padarīts par normu” un ilgstoši augsts spriedzes līmenis rada izdegšanas risku. Darbinieki jūtas vainīgi, ja nespēj tikt galā, nevis uzskata, ka problēma ir organizatoriska (3. gadījums, 5. gadījums);
- ▼ formālas apmācības bez praktiskās vērtības – darbinieki min, ka mācības bijušas “pārāk vispārīgas” un nav palikušas atmiņā (4. gadījums);

- ▼ apmācību nepietiekamība – darbinieki norāda, ka trūkst skaidru vadlīniju, kā rīkoties agresīvu klientu gadījumos – “kad drīkst pārtraukt sarunu?”, “kad atteikt pakalpojumu?” (2. gadījums);
- ▼ nevienlīdzīga apmācību pieejamība – augstākā līmeņa vadītājiem bijušas mācības par psiholoģiski drošu vidi, bet “parastiem” darbiniekiem nav (4. gadījums);
- ▼ dokumentu “okeāns” – darbinieki sūdzas, ka “dzīvo dokumentu kalnos” un vēl viens dokuments “vienkārši pazudis” (4. gadījums);
- ▼ trūkst konsultatīvā atbalsta – vairākos uzņēmumos/organizācijās darbinieki vēlētos pieejamu neitrālu (nesaistītu ar uzņēmumu/organizāciju) psihologu vai personāla speciālistu, pie kura konsultēties par to, vai situācija ir vardarbība, nevis uzreiz iesniegt formālu sūdzību;
- ▼ bailes ziņot – darbinieki norāda, ka viņiem nav pārliecības, ka ziņošana dos rezultātu, īpaši ja vardarbības veicējs ir augsta ranga vadītājs ar labiem darba rezultātiem (4. un 5. gadījums).

2.5. Rīcība konkrētos vardarbības gadījumos

Visos analizētajos uzņēmumos/organizācijās ir neliels oficiāli ziņoto un izmeklēto vardarbības gadījumu skaits. Nākamajā tabulā (4. tabula) sniegts konspektīvs izklāsts uzņēmumu/organizāciju rīcībai saņemot ziņojumus par notikušu vardarbību.

4. tabula. **Uzņēmumu/organizāciju rīcība konkrētos gadījumos**

Notikušās vardarbības veids	Situācijas izklāsts un rīcība
Nepieņemami joki, nepieņemama seksuāla uzvedība	Situācija: darbinieks regulāri (ilgstoši) izteica rupja, seksuāla zemteksta jokus, īpaši pret sievietēm. Kāda kolēģe zaudēja savaldīšanos un ieplaukāja jokotāju. Rīcība: ▼ veiktas pārrunas ar abām pusēm; ▼ vardarbīgais darbinieks nepiekrita mainīt uzvedību; ▼ personāla departaments nolēma uzteikt viņam darbu;

Notikušās vardarbības veids	Situācijas izklāsts un rīcība
	▽ precizēti iekšējie dokumenti, uzsvērts, ka šāda rīcība nav pieņemama; ▽ tēma (anonīmi) pārrunāta darbinieku sanāksmēs – darbinieki rosināti neklusēt par aizskarošām situācijām, nospraust savas robežas – atklāti teikt jokotājam, kas šādi joki vai replikas nav pieņemamas. Secinājumi: ja nav iespējams panākt izmaiņas darbinieka uzvedībā, atlaišana ir kā risinājums. Svarīgi, ka tika veikti arī prevencijas pasākumi – dokumentu precizēšana un darbinieku izglītošana.
Klients fiziski uzbrūk darbiniecei	Situācija: klients izrādīja agresiju, un iesita darbiniecei, jo tā atteicās vest viņu smēķēt. Dusmās klients izkrita no ratiņkrēsla, un darbiniece atstāja viņu uz grīdas aptuveni pusstundu. Rīcība: ▽ iesniegts ziņojums ētikas komisijai; ▽ klients pārvietots uz citu iestādi; ▽ noteikts, ka smēķēšana nav pamatvajadzība, un darbiniekiem nav pienākums pavadīt klientus smēķēt. Secinājumi: iestāde atrisināja tiešo draudu (pārvietojot klientu), bet atklājās darbinieka nepietiekamā izpratne par profesionālajām robežām – jo klientu atstāt bezpalīdzīgā stāvoklī ir vardarbība no darbinieka puses. Minētā epizode uzskatāma par situatīvu, t.i. rīcību, kas radās kā reakcija uz konkrētiem apstākļiem.
"Raksturu" nesaderības konflikts	Situācija: darbiniece sūdzējās par mobingu un bosingu. Pēc izmeklēšanas noskaidrojās, ka sanāksmēs bijuši tikai aizrādījumi par darba disciplīnas neievērošanu.

Notikušās vardarbības veids	Situācijas izklāsts un rīcība
	Rīcība: ▼ sarunas ar katru iesaistīto atsevišķi; ▼ pārskatīti sanāksmju protokoli; ▼ visas puses sasauktas kopā, lai pārrunātu situāciju; ▼ darbiniece vēlāk sūdzējās Valsts darba inspekcijā. Secinājumi: ne vienmēr tas, ko darbinieks uztver kā vardarbību, objektīvi ir vardarbība, tomēr, iespējams, ka sanāksmēs tika pausta publiska kritika darbiniecei par nepadarītiem darbiem vai kļūdām, kas var būt bosinga izpausme.
Klients agresīvi pieprasa izrakstīt zāļu recepti	Situācija: klients kļuva agresīvs, raujot telefonu no darbinieka rokām, un pieprasot, lai ārsts izraksta psihotropo zāļu recepti. Darbinieks zvanīja uz specializēto psihiatriskā palīdzības iestādi, bet saņēma atteikumu uzņemt klientu un ieteica zvanīt policijai. Rīcība: ▼ darbinieki izsauca policiju; ▼ līdz policijas ierašanās situācija bija ļoti saspringta un darbinieki jutās fiziski apdraudēti; ▼ klients izskrēja, turpinot draudēt. Secinājumi: nav skaidras sistēmas, pie kā vērsties akūtas agresijas gadījumos. Nepieciešams rīcības protokols (algoritms), kā rīkoties, lai nodrošinātu darbinieku drošību un klienta aprūpi. Darbinieki situācijā izjuta augstu emocionālo stresu.

Tabulā apkopoto gadījumu pieredze liecina, ka vardarbīga rīcība var izraisīt vardarbīgu atbildes reakciju, kas ne vienmēr tiek uztverta (apzināta) arī kā vardarbība, kā arī konkrētu situāciju risināšana mēdz palikt darbinieku atbildībā, kas situācijas brīdī paši ir satraukti un mēdz rīkoties emociju iespaidā.

Darbinieki diskusijās dalījās ar iespējamām vardarbības gadījumiem, kas netiek ziņoti un risināti. Šādu gadījumu piemēri:

- ▼ bosings: darbinieki min, ka pastāv bažas par bosingu no augsta ranga vadītājiem, bet neviens nav ziņojis, jo: (1) netic, ka kaut kas tiks darīts, jo vadītājs ir “pārāk svarīgs” un ar labiem rezultātiem; (2) bailes zaudēt darbu;
- ▼ draudi no klienta: kliente piedraudēja darbiniecei, sakot, ka “līdz rītam neizdzīvosi”. Darbiniece neziņoja, jo uzskatīja, ka fizisks pāridarījums nav noticis, tātad arī vardarbība nav notikusi;
- ▼ intrigas kolektīvā: darbinieki min, ka slēptā vardarbība – intrigas, aizmuguriska aprunāšana, nepatiesi apmelojumi anonīmajās aptaujās – ir grūtāk risināma nekā atklāta agresija;
- ▼ ilgstoši paaugstināts stress kā institucionāla vardarbība: darbinieki apraksta, ka paaugstināts stress tiek “padarīts par normu”, un, ja to neiztur, “tā ir tava problēma”;
- ▼ klientu agresija: zvanu centra darbinieki un klientu apkalpošanas speciālisti ikdienā saskaras ar verbālu agresiju (kliedzieni, lamuvārdi, draudi), bet ne vienmēr ziņo, jo uzskata, ka “tā ir darba specifika”;
- ▼ vecuma diskriminācija: darbinieki min dažādu attieksmi (sanāksmēs pausta kritika, piezīmes par kompetenci un/vai spējām) pret gados jaunākiem vai vecākiem kolēģiem kā iespējamu vardarbības formu;
- ▼ konflikts pret vardarbību: grūti novilkt robežu, kur beidzas viedokļu atšķirības un sākas vardarbība. Darbinieki vēlētos “kontroljautājumu sarakstu”, kas palīdz pašam izprast situāciju;
- ▼ klienta slimība vai vardarbība: darbinieki neuzskata klienta ar veselības problēmām agresiju par “īstu vardarbību”, jo tā nav vērsta uz kādu personīgi, bet šīs situācijas rada emocionālo slodzi;
- ▼ jokošanas robeža: vai vairs nedrīkstēs jokot? – “jokot drīkst, bet nedrīkst aizskart un pazemot citu cilvēku”.

Lai nodrošinātu efektīvāku vardarbības gadījumu risināšanu, uzņēmumos/organizācijās jānodrošina šādi sistēmas elementi:

- ▼ ātra reaģēšana uz ziņojumiem;
- ▼ skaidra situācijas eskalācijas ķēde;

- ▼ kolēģu atbalsts un iesaiste;
- ▼ vadības apņemšanās – reālas sekas vardarbības veicējam un atbalsts cietušajam;
- ▼ dokumentēšana – precīzs incidenta apraksts “kamēr atmiņas svaigas”;
- ▼ objektīva izmeklēšana.

Īpaša tēma vardarbības darba vidē kontekstā ir vardarbība no klientiem. Atsevišķās nozarēs – veselības aprūpe, sociālā aprūpe tā ir darbinieku ikdienas daļa un rada ievērojamu emocionālo slodzi darbiniekiem.

Vardarbība no klientiem / Klientu apkalpošanas procesu izaicinājumi

Viens no izpētes dalībniekiem dalījās ar statistiku no sava klientu apkalpošanas zvanu centra darbības – gandrīz puse zvanu centra darbinieku saskaras ar klientu verbālo agresiju vismaz reizi nedēļā, biežāk tas ir pacelts balss tonis un kliegšana, nedaudz retāk rupji vārdi un draudi. Aptuveni trešā daļa zvanu centra darbinieku cieš no ārējās vardarbības un izjūt tās ietekmi uz sava darba produktivitāti. Lai saudzētu darbiniekus, ir veikti uzlabojumi klientu vadības sistēmā (“pelēkais saraksts”, klientu riska grupas, apzinātas riska situācijas), darbiniekiem ir mutiski atļauts pārtraukt sarunu un paņemt pauzi, tomēr darbinieki vairās šo iespēju izmantot, jo baidās izprovocēt lielāku konfliktu vai saņemt sūdzību. Apkalpojot agresīvu klientu klātienē, darbinieks drīkst piecelties, atvainoties un iziet no telpas. Ja neapmierinātie klienti prasa darbinieka vārdu un draud ar sūdzību: jāpieceļas kājās, skaidri jānosauc savs vārds, jānorāda uz kabinetu sūdzības iesniegšanai. Ir uzlabota arī klientu apkalpošanas fiziskā vide – ir apsardzes klātbūtne, darba vietas aizsargbarjeras, videonovērošana, riskantajos gadījumos kabinetā atrodas divi darbinieki.

Citā izpētes gadījumā klientu apkalpošanas specifiku nosaka klientu veselības stāvoklis un būtiskus vardarbības riskus rada noteiktas saslimšanas un/vai personības traucējumi. Problēma ir saistīta ar to, ka gan darbinieki, gan vadība, gan arī nozares institūcijas mēdz uzskatīt, ka tā nav “īsta vardarbība”, jo klienta mērķis nav apzināti nodarīt pāri konkrētam darbiniekam. Tomēr piedzīvotā situācija vai tās draudi atstāj negatīvu ietekmi uz darbinieka psihisko veselību un emocionālo stāvokli. Vienlaikus darbinieki par šādām situācijām neziņo, jo neredz tam jēgu vai arī neuzskata notikušo par vardarbību, turklāt bieži vien nav paredzēts darbinieku atbalsts šādās situācijās. Darbinieki ikdienā sastopas ar draudiem un rupjībām, klientu savstarpējo vardarbību, arī sitieniem un kodumiem, redz, ka kolēģi cieš no klientu vardarbības, bet neziņo. Piemēram, ne visi darbinieki ir informēti,

piemēram, par trauksmes pogas esamību klientu apkalpošanai paaugstināta riska situācijās.

Darbinieki, kas ikdienā saskaras ar klientiem, piedzīvo sarežģītas un vardarbīgas situācijas, “(..) ir bijuši arī fiziski uzbrukumi”, piemēri: salauztas brilles, no rokām izsists un aizmests telefons.

Tomēr darbiniekiem lielākoties nav rakstisku vadlīniju, kā rīkoties dažādos gadījumos (ja klients paceļ balsi, izsaka draudus, uzvedas agresīvi). Darbinieki ir ieinteresēti iegūt šādu informāciju:

- ▼ skaidras rakstiskas vadlīnijas: Kad drīkst pārtraukt sarunu? Kad iesaistīt apsardzi vai policiju? Kā dokumentēt incidentu?
- ▼ apmācības: jēdzienu skaidrošana (psiholoģiskās vardarbības formas), vienotas vadlīnijas, īpaši veselības un sociālo pakalpojumu sniedzējiem, kā arī citās jomās, kurās ir paaugstināti vardarbības riski no klientiem; juridiskie aspekti (darbinieku tiesības un pienākumi), kā rīkoties, lai izvairītos no juridiskiem riskiem, piemēram, ziņojot par iespējamo vardarbību klientu ģimenē vai atsakoties apkalpot agresīvu klientu;
- ▼ attiecīgo uzņēmumu/organizāciju vadība saskaņā nepieciešamību pēc valstiska līmeņa regulējuma un vadlīnijām.

Sociālā stratifikācija šeit izpaužas skaidri: darbinieki, kas strādā tiešā klientu kontaktā, ir zemākā aizsardzības līmenī, lai gan viņi piedzīvo vislielākos vardarbības riskus un emocionālās sekas.

Gadījumu analīzei iegūtajos datos vienā gadījumā tika pausta pieredze, ka valsts institūcijas (piemēram, Veselības inspekcija, Valsts darba inspekcija) nespēj vai nevēlas aizsargāt konkrētu nozaru darbiniekus, uzskatot, ka vardarbība no klientiem ir normāla – “tas ir viņu darba process”. Iespējams, tas var liecināt par komunikācijas kļūdu vai pārpratumu sadarbībā starp iestādēm.

Līdzīgi arī katrā uzņēmumā/organizācijā un/vai nozarē ir izveidojušies priekšstati par to, kāda vardarbība ir pieļaujama – kas vienā nozarē netiek pieļauts vai minimizēts, citā tiek uzskatīts par neizbēgamu. Faktiski ir nepieciešama paradigmas (skatpunkta) maiņa — nevienam darba ņēmējam nevajadzētu ciest no vardarbības darba vidē kā neatņemamas darba sastāvdaļas.

Iepriekš minētajās nozarēs klientu apkalpošanas procesa pilnveidošana vardarbības prevencijas kontekstā prasa visaptverošu pieeju, kas ietver:

- ▼ sistēmiskas izmaiņas (likumdošana, nozaru standarti, vadlīnijas);
- ▼ uzņēmumu/organizāciju atbildības stiprināšanu (skaidras procedūras, atbalsts darbiniekiem);
- ▼ darbinieku sagatavošanu (apmācības un profesionālo prasmju pilnveidi);
- ▼ sabiedrības izglītošanu (klientu pienākumi, cieņa pret pakalpojumu sniedzēju).

2.6. Darbinieku pieredzes aspekti

Darbinieku pieredzē vērojama plaša starp dokumentos noteikto un praksē īstenoto, kā arī darbinieku izpratnei par vardarbību darba vidē ir raksturīga augsta subjektivitāte, grūtības noteikt robežas starp normālu (pieņemamu) un vardarbīgu praksi. Plaša vērojama visos analizētajos gadījumos, šķiet, ka dziļāka tā ir lielajās un publiskā sektora organizācijās.

- ▼ Darbinieku izpratni par vardarbību darba vidē raksturo subjektivitāte, izplūdušas robežas, kā arī noteikta veida vardarbības darba vidē normalizēšana.
- ▼ Vairākos uzņēmumos/organizācijās darbinieki uzsver, ka vardarbības uztvere ir individuāla – “katram ir savas robežas”. Tas, kas vienam šķiet joki vai ierasta komunikācija, citam var likties kā vardarbība.
- ▼ Darbinieki ar grūtībām nosaka, kur beidzas produktīvs konflikts un sākas vardarbība, kur beidzas prasīgs vadības stils un sākas bosing.
- ▼ Vairākās nozarēs darbinieki un klientu apkalpošanas speciālisti pieraduši pie klientu agresijas un uzskata, ka “tā ir darba specifika”.
- ▼ Vairāki darbinieki dalījās pieredzē, ka, būdami vardarbības upuri, viņi ilgstoši šaubījās, vai tas tiešām ir vardarbība vai viņi pārspīlē: “vai es esmu sniegpārslīņa?”.

Šķiet, ka visos analizētajos gadījumos nav pietiekami aktualizēta digitālā vardarbība. Nevienā uzņēmumā/organizācijā darbinieki nemin digitālo vardarbību (agresīvi e-pastī, WhatsApp grupas) kā problēmu, lai gan darba devēju un cietušo intervijās redzams, ka tā ir aktuāla problēma. Klusēšana un aiziešana – darbinieki norāda, ka vardarbības upuri bieži “vienkārši aiziet projām” nevis ziņo un mēģina risināt situāciju.

SECINĀJUMI

Secinājumi

Secinājumu daļā apkopotas analizēto gadījumu galvenās atziņas par vardarbības darba vidē izpausmēm, to interpretāciju un prevencijas praksi. Analīze parāda, ka, lai gan uzņēmumos/organizācijās tiek veidoti dažādi mehānismi vardarbības novēršanai, to īstenošana un darbība praksē ir nevienmērīga, un bieži vien pastāv atšķirība starp formāli noteikto un faktisko rīcību. Nozīmīga loma ir uzņēmumu/organizāciju un nozaru kultūrai, kas ietekmē to, kā vardarbība tiek atpazīta, pieļauta vai normalizēta, kā arī darbinieku gatavību par to ziņot.

Secinājumos strukturēti izcelti labās prakses elementi, kas raksturo konkrētus un praksē pielietotus risinājumus, piemēram, strukturētas konfliktu risināšanas pieejas, regulāru darbinieku labbūtības monitoringu, skaidrus rīcības algoritmus augsta riska situācijām un atbalsta mehānismus pēc incidentiem. Vienlaikus identificēti kritiskie aspekti, kas saistīti ar nepietiekamu sistēmu praktisko pielietojumu, ierobežotu darbinieku uzticēšanos, atbalsta trūkumu, neskaidrām vardarbības robežām un nepilnīgu dažādu vardarbības formu aptveršanu.

Balstoties uz iegūtajām atziņām, formulēti ieteikumi uzņēmumu/organizāciju līmenī kopumā Latvijā, kā arī valsts līmenī, akcentējot nepieciešamību pēc vienotākas pieejas, praktiski izmantojamiem instrumentiem un plašākas izpratnes par vardarbības darba vidē dažādajām formām. Ieteikumi vērsti uz to, lai stiprinātu prevencijas sistēmu darbību, veicinātu darbinieku drošības sajūtu un nodrošinātu konsekventu rīcību dažādās situācijās.

Labās prakses elementi

- ▼ Strukturēta konfliktu risināšanas pieeja ir soli pa solim organizēta procedūra (kontrolpunkti), kas ietver situācijas izpēti un rakstisku lēmumu dokumentēšanu e-pasta kopsavilkuma formā, nosūtot to iesaistītajām pusēm. Kontrolpunkti ļauj objektīvi analizēt situācijas būtību, iesaistītās puses un to ietekmi, kā arī vienoties par konkrētiem termiņiem un turpmākajiem soļiem, savukārt rakstisks kopsavilkums mazina “vārds pret vārdu” situācijas, fiksē notikumu gaitu un nepieciešamības gadījumā kalpo kā pierādījums.
- ▼ Psiholoģiskie riski tiek sistemātiski identificēti un novērtēti katram amatam individuāli, nosakot konkrētus riska faktorus un to riska pakāpi. Risku novērtēšana

aptver ne tikai savstarpējās attiecības kolektīvā, bet arī iespējamu vardarbību no klientiem, sadarbības partneriem un citām trešajām personām, vienlaikus paredzot preventīvos pasākumus psiholoģisko risku mazināšanai.

- ▼ Izstrādātie “Kontrolpunkti domstarpību gadījumā” starp vadītāju un darbinieku nodrošina strukturētu un objektīvu procesu ar skaidri definētiem soļiem, kas ietver 1:1 sarunas un tām sekojošus kopsavilkumus e-pastā. Ja situāciju neizdodas atrisināt, tiek organizēta mediācija, iesaistot personāla daļas pārstāvi, pēc kuras tiek panākta vienošanās ar konkrētiem uzdevumiem un termiņiem. Šāda pieeja ļauj vadītājiem un personāla daļas darbiniekiem saglabāt objektivitāti, izvairoties no nostāšanās kādā no pusēm.
- ▼ Regulārs un daudzslāņains darbinieku (t.sk. arī “ārštata” darbinieku) labbūtības monitorings ļauj savlaicīgi identificēt problēmas, izmantojot darbinieku pulsa aptaujas (īsas aptaujas vairākas reizes gadā), ikgadējās apmierinātības aptaujas ar padziļinātiem jautājumiem par darba vidi, “exit” intervijas un 360 grādu aptaujas, tādējādi nodrošinot problēmu identificēšanu pirms to eskalācijas.
- ▼ Dažāda satura un izmantoto metožu kombinācijas tiek pielietotas visos analizētajos uzņēmumos/organizācijās. Svarīgi nepaļauties tikai uz vienu instrumentu darbinieku atgriezeniskās saites gūšanai, bet veidot vismaz trīskāršu (triangulācijas) pieeju, piemēram – (1) regulāras īsākas un retākas apjomīgākas aptaujas ar konkrētiem jautājumiem, (2) konfidenciālas “exit” intervijas aizejošajiem darbiniekiem, (3) periodisks 360 grādu vērtējums vadītājiem, tādējādi nodrošinot pilnīgāku un objektīvāku priekšstatu par organizācijas vidi.
- ▼ Ātra un konkrēta reakcija uz vardarbības gadījumiem stiprina uzticēšanos sistēmai un veicina nodarbināto gatavību ziņot. Kritiska nozīme, lai starp ziņošanu un pirmo atbalsta rīcību būtu ne vairāk kā 24 – 72 stundas. Savlaicīga un skaidra rīcība uz vardarbības gadījumiem stiprina uzticēšanos sistēmai un veicina darbinieku gatavību ziņot. Piemēram, kad klients fiziski aizskāra darbinieku, 72 stundu laikā tika nodrošināts psihologa atbalsts, tādējādi apliecinot operatīvas reakcijas nozīmi.
- ▼ Skaidri rīcības algoritmi augsta riska situācijām ļauj darbiniekiem justies drošāk. Darbiniekiem, kas saskaras ar klientu agresiju, izstrādāta atsevišķa instrukcija ar konkrētiem soļiem, kas nosaka, kurā brīdī un kā reaģēt, kādos gadījumos izsaukt policiju vai apsardzi, kā arī rīcību pēc incidenta un atbalsta saņemšanas iespējas.

“Pelēkais saraksts” ar uznirstošu brīdinājumu klientu kontaktu vadības sistēmā par potenciāli agresīviem klientiem ļauj savlaicīgi sagatavoties iespējamajai situācijai.

- ▼ Komplekss atbalsts cietušajiem pēc incidenta mazina traumu. Pēc smagākiem vardarbības gadījumiem pieejami šādi pakalpojumi: (1) psihologa konsultācija 72 stundu laikā, (2) rehabilitācijas pakalpojumi, (3) juridiska palīdzība, (4) morāls atbalsts no vadības. Nereti darbinieku veselības apdrošināšanā ir ietvertas arī psihologu un/vai psihoterapeitu konsultācijas.
- ▼ Vadības personīgais piemērs un nulles tolerances demonstrēšana nosaka uzņēmuma/organizācijas kultūru. Jauna vadītāja ienākšana var mainīt iekšējo kultūru – piemēram, tiek risināti iepriekš sasāpējušie un uzkrātie jautājumi, pilnveidoti un vienkāršoti dokumenti, organizētas specifiskas apmācības.
- ▼ Izstrādāti iekšējās kārtības noteikumi klientiem un apmeklētājiem, kas nosaka (1) vispārpieņemto uzvedības normu ievērošanu, (2) kategorisku aizliegumu agresīvai rīcībai un rupjiem vārdiem, (3) konkrētas sekas par pārkāpumiem (piemēram, mutisks aizrādījums un pārkāpuma fiksēšana), fiksējot vairākkārtējus pārkāpumus, var tikt izbeigta pakalpojuma sniegšana.

Kritiskie aspekti (t.sk. identificētās nepilnības)

- ▼ Lai gan izstrādāta nepieciešamās dokumentācijas pakete, darbinieki norāda, ka dokumentos noteiktais ne vienmēr atbilst faktiskajai praksei, kā arī pauž ierobežotu motivāciju iedziļināties apjomīgos un formālos dokumentos.
- ▼ Laba dokumentu bāze nedarbojas bez uzņēmuma/organizācijas kultūras maiņas – visos analizētajos uzņēmumos/organizācijās pastāv iekšējie normatīvie akti, bet tie negarantē vardarbības izskaušanu. Izšķiroša ir vadības apņemšanās un personīgais piemērs, atklāta uzņēmuma kultūra un darbinieku uzticēšanās.
- ▼ Trūkst atbalsta paketes cietušajiem, jo lielākoties uzņēmumos/organizācijās nav sistemātiska, konkrēta un ātri pieejama atbalsta cietušajiem tūlīt pēc pieredzētā vardarbības gadījuma.
- ▼ Nav izstrādāti mehānismi rīcībai, kas var būt praktiski nepieciešama, piemēram, apmaksāta atpūta, darba vietas maiņa vai pārcelšana drošākā vidē.
- ▼ Nepietiekama vērība tiek pievērsta cietušā stiprināšanai, tostarp pēc atbalsta pakalpojumiem, kas veicinātu traumatiskās pieredzes pārvarēšanu, kā arī stiprinātu cietušā izpratni un noturību.

- ▼ Aiziešana no darba tiek izmantota kā risinājums – darbinieki biežāk izvēlas pārtraukt darba attiecības, nevis ziņot par vardarbību un risināt situāciju.
- ▼ Bailes no sekām, īpaši ziņojot par vadītāju iespējamām pārkāpumiem, t.sk. bosingu.
- ▼ Nulles tolerances trūkums, jo pārliecība, ka kolēģis ar īpašu statusu vai panākumiem netiks uzskatīts par varmācīgu.
- ▼ Ilgi izmeklēšanas termiņi (1 mēnesis) un atbalsts tikai pēc izmeklēšanas rezultātiem grauj uzticēšanos.
- ▼ Vardarbības darba vidē jomā ir augsta robežu neskaidrība, jo darbinieki ar grūtībām nosaka, kas ir un kas nav vardarbība, normalizē noteikta veida vardarbības formas (piemēram, agresija no klientiem, bosingi, vardarbīga konfliktu risināšana u.tml.) vai arī uzskata, ka kādas vardarbības formas nav risināmas (slēptas intrigas un manipulācija, pasīvā agresija u.tml.).
- ▼ Atsevišķu vardarbības darba vidē rīcību normalizācija ir būtisks šķērslis gan problēmas atzīšanai, gan efektīvai intervencei. Piemēram, ilgstoši augsts stress tiek padarīts par normu un rada augstus vardarbības darba vidē riskus.
- ▼ Nevienā uzņēmumā/organizācijā nav pietiekami regulēta digitālā vardarbība (agresīvi e-pasti, WhatsApp grupas, anonīmi komentāri u.tml.).
- ▼ Seksuālajai vardarbībai lielākoties trūkst definīcijas un par to nerunā – tikai vienā organizācijā ir noteiktas nepārprotamas nevēlamas seksuālās rīcības definīcijas un rīcības protokols.
- ▼ Kopumā nepieciešama lielāka konkrētība dažādu vardarbības veidu definēšanai, apmācība vardarbības veidu atpazīšanai, kā arī kritēriji ziņošanai.
- ▼ Visās organizācijās ir iespēja ziņot anonīmi, bet praksē ir grūtības izmeklēt anonīmos ziņojumus. Darbinieki nav pārliecināti, vai saņems atbildi un palīdzību.
- ▼ Anonīmās ziņošanas iespējas mēdz radīt viltus drošības sajūtu, kā arī vienlaikus anonimitāte var kļūt par slēptas vardarbības rīku.
- ▼ Lielākoties uzņēmumi mēdz saskarties ar bosinga problēmu – tie ir grūti risināmi gadījumi, sevišķi gadījumos, ja vardarbība nāk no augstākās vadības, bet izmeklēšanā un risināšanā iesaistītie darbinieki (piemēram, personāla daļas darbinieki) ir pakļauti minētajai vadībai (interesu konflikts).

- ▼ Lielākoties uzņēmumos paredzēts, ka pirmajā solī domstarpību (arī konfliktu) risināšanu uztic tiešajam vadītājam, kas ir maz noderīgi bosinga gadījumā.
- ▼ Lielākoties nav pieejama neatkarīga instance, kurā vērsties bosinga gadījumos.
- ▼ Preventīvi netiek aptverts vardarbības veidu plašums (piemēram, seksuālā uzmākšanās, digitālā vardarbība, institucionālā vardarbība, t.sk. augsta stresa līmeņa normalizēšana), līdz ar to tas netiek identificēts kā sistēmiski risināma problēma.
- ▼ Nereti klientu iniciētā vardarbība tiek uztverta kā veicamā darba specifika. Darbinieki mēdz neziņot par šāda veida vardarbību, jo uzskata to, kā veicamā darba daļu. Uzņēmumos/organizācijās trūkst skaidru vadlīniju, kad drīkst pārtraukt komunikāciju vai atteikt pakalpojumu.
- ▼ Nereti darbinieku apmācības par vardarbības darba vidē tēmu ir nepilnīgas, pārāk formālas, vai pieejamas tikai noteiktu amatu/struktūrvienību darbiniekiem. Praksē trūkst prasmju un zināšanu atpazīt vardarbību, konstruktīvi risināt konfliktus. Mācības mēdz notikt neregulāri un reti tiek veidoti mērķtiecīgi apmācību plāni.

Ieteikumi uzņēmumiem/organizācijām

- ▼ Esošo dokumentāciju papildināšana ar konkrētām un praktiskām vardarbības veidu definīcijām un skaidrojumiem. Piemēram, nosaukt konkrētas rīcības – lamāšanās, pacelts balss tonis un kliegšana, kolēģu ignorēšana, izolēšana, publiska darba rezultātu kritika u.tml.
- ▼ Neitrālu un konfidenciālu konsultatīvo atbalsta punktu izveide. Piemēram, darbinieks var vērsties pie psihologa, personāla speciālista vai mediatora, lai saņemtu agrīnu padomu, saprastu, vai situācija ir vardarbība, kas jāinformē par situāciju.
- ▼ Neatkarīgas Ētikas komisijas ieviešana. Piemēram, iekļaujot darbinieku pārstāvjus un ārējus ekspertus un nodrošinot, ka komisija spēj strādāt arī ar bosinga gadījumiem.
- ▼ Atbalsta pakalpojumu paketes izveidošana cietušo atbalstam. Piemēram, psihologa konsultācijas (vismaz 3 sesijas), juridiska palīdzība, iespēja uz laiku mainīt darba

vietu vai pārcelties uz citu nodaļu, apmaksāts brīvais laiks pēc smagiem gadījumiem.

- ▼ "Exit" interviju ieviešana, lai sistemātiski analizētu aizejošo darbinieku viedokli, jo bieži tieši pēdējā darba dienā darbinieks uzdrošinās pateikt patiesību. Ja "exit" intervijā atklājas vardarbības pazīmes, tam jābūt automātiskam pamatojumam iekšējās izmeklēšanas uzsākšanai.
- ▼ Vardarbības riska līmeņa algoritmu ieviešana. Darbiniekam saprotams rīcības plāns atkarībā no situācijas smaguma: R1 (akūts apdraudējums) – nekavējoties pārtrauc, izsauc palīdzību; R2 (augsts risks) – brīdinājums un sekas; R3 (vidējs risks) – sūdzība rakstiski; R4 (zems risks) – mierīga komunikācija. Skaidri kritēriji, kad iesaistīt apsardzi, policiju, vadību.
- ▼ Ieviest un regulāri testēt trauksmes pogu sistēmu augsta riska darba vietās.
- ▼ Reālas anonimitātes ar "follow-up" iespēju nodrošināšana. Piemēram, ziņošanas sistēma ar unikālu pieejas kodu, kas ļauj arī anonīmam ziņotājam saņemt atbildi, bet nepieciešamības gadījumā atklāt identitāti padziļinātai izmeklēšanai. Skaidri noteikt, kādos gadījumos anonīms ziņojums ir pietiekams un kādos nepieciešama identitātes atklāšana.
- ▼ Regulāru anonīmu aptauju ieviešana. Ne tikai ikgadējās, bet īsas, biežas pulsa aptaujas (piemēram, reizi ceturksnī) ar konkrētiem jautājumiem par drošu vidi, komunikāciju, stresu. Iekļaut jautājumus: "Pēdējo 3 mēnešu laikā esmu saskāries ar agresīvu komunikāciju" (Jā/Nē), "Zinu, pie kā vērsties vardarbības gadījumā" (Jā/Nē).
- ▼ Papildināt vadītāju apmācības ar obligātu moduli par vardarbības prevenciju, bosinga atpazīšanu, kā risināt domstarpības nevardarbīgi, ietverot praktisku pielietojumu. Piemēram, visiem nodaļu vadītājiem obligāti reizi divos gados jāiziet apmācības "Konfliktu vadība" un "Veselīga darba vide", ietverot scenāriju un lomu spēļu metodes.
- ▼ Izstrādāt digitālās komunikācijas ētikas vadlīnijas. Piemēram, saziņa e-pastos, WhatsApp grupas (vai citās, kas tiek izmantotas uzņēmumā/organizācijā) darba laikā un ārpus tā.

- ▼ Ieviest pēcnolikuma protokolu. Noteikt, kādas darbības notiek pēc katra noteikta smaguma incidenta – sanāksmes, mācības, dokumentu un procesu pārskatīšana – lai mācītos no pieredzes un sniegtu atbalstu incidentā iesaistītajiem.
- ▼ Izveidot "Vardarbības prevencijas gada plānu", kurā iekļauj informatīvos pasākumus, apmācības, supervīzijas, komandas saliedēšanas aktivitātes, aptaujas, dokumentu pārskatīšanu u.tml. Mērķtiecīgu plānošanu jāpadara par organizācijas prioritāti, noteikt atbildīgos un resursus.
- ▼ Izveidot ziņošanas sistēmu par riska situācijām. Darbinieki var reģistrēt (pieteikt) ne tikai faktiski notikušus vardarbības gadījumus, bet arī situācijas, kas bijušas riskantas un potenciāli varējušas novest pie vardarbības. Agrīna risku identificēšana, mācīšanās no pieredzes un drošākas darba vides veidošana.
- ▼ Noteikt vadītāju atlases psiholoģisko profilēšanu. Bosinga prevencija sākas, pieņemot darbā konkrētu vadītāju. Personāla politikā noteikt, ka vadītāju atlases procesā obligāta ir psiholoģiskā profilēšana vai kompetenču testi, lai identificētu tendences uz agresīvu vai autoritāru vadības stilu.
- ▼ Ieviest "job crafting" pieeju stresa mazināšanai. Ļaut darbiniekiem pielāgot savu darbu (uzdevumus, attiecības, uztveri), lai mazinātu stresu un palielinātu kontroles sajūtu. Darba slodzes balansēšana un pielāgošana konkrētam speciālistam. Pozitīvas atgriezeniskās saites sniegšana arī situācijās, kad pietrūcis nedaudz.
- ▼ Izveidot emocionālā atbalsta punktu birojā (ražotnē, pakalpojuma sniegšanas vietā u.tml.). Piemēram, "miera telpa" ar relaksācijas iespējām.

Ieteikumi valsts līmenī

- ▼ Ieviest ziņotāju aizsardzību darba attiecībās, paplašinot Trauksmes celšanas likuma tvērumu un iekļaujot skaidru aizsardzību darbiniekiem, kuri ziņo par vardarbību, ne tikai par korupciju.
- ▼ Noteikt darba devējiem pienākumu ziņot Valsts darba inspekcijai par smagiem vardarbības gadījumiem, līdzīgi kā par nelaimes gadījumiem darbā, tādējādi aktualizējot darba vides psihosociālo risku jomu.
- ▼ Precizēt ārstniecības personu tiesības un pienākumus ziņot par vardarbību ģimenē, nodrošinot juridisku aizsardzību ārstniecības personām, kas sniedz šādu

informāciju, lai novērstu risku tikt iesūdzētiem no varmākas puses, piemēram, par goda un cieņas aizskaršanu.

- ▼ Izstrādāt vai papildināt nozaru specifiskās vardarbības darba vidē prevencijas vadlīnijas augsta riska nozarēm, tostarp veselības aprūpē, sociālajā aprūpē, publiskajos pakalpojumos un izglītībā, kur darbinieki saskaras ar paaugstinātu vardarbības risku no klientu puses.
- ▼ Izveidot vardarbības darba vidē prevencijas fondu, paredzot līdzfinansējumu darba devējiem apmācībām, konsultācijām un psiholoģiskā atbalsta nodrošināšanai darbiniekiem.
- ▼ Izstrādāt valsts apstiprinātu, kvalitatīvu bezmaksas tiešsaistes mācību kursu par vardarbības prevenciju, nodrošinot tā pieejamību visiem darba devējiem un darba ņēmējiem, kā arī paredzot sertifikāta izsniegšanu pēc kursa pabeigšanas.
- ▼ Izstrādāt mācību programmas vadītājiem un personāla speciālistiem, kas ietver vardarbības atpazīšanu, prevenciju un gadījumu risināšanu, tostarp praktiskus aspektus – kā atbalstīt darbiniekus pēc pieredzētas agresijas, kā organizēt drošu darba vidi un kā izvērtēt risku līmeni.
- ▼ Izveidot nacionālu informatīvo portālu “Vardarbība darba vidē”, nodrošinot vienotu resursu ar definīcijām, piemēriem, testiem, rīcības algoritmiem un juridiskajiem padomiem gan darba devējiem, gan darba ņēmējiem, kā arī platformu domu apmaiņai, labās prakses popularizēšanai un sarežģītu gadījumu risināšanas piemēru apkopojumam. Papildus veicināt pieredzes apmaiņas pasākumus, tostarp konferences, seminārus un labās prakses izplatīšanu.
- ▼ Ieviest vai paplašināt bezmaksas konsultatīvo tālruni un čata pakalpojumu klāstu darbiniekiem, nodrošinot iespēju anonīmi konsultēties ar psihologu vai juristu par piedzīvoto situāciju un turpmāko rīcību.
- ▼ Ieviest obligātu vardarbības darba vidē prevencijas moduli darba aizsardzības speciālistu apmācībās, nodrošinot viņu kompetenci šajā jomā, ņemot vērā, ka darba aizsardzības speciālisti ir vieni no tuvākajiem darbinieku atbalsta punktiem.
- ▼ Izstrādāt valsts līmeņa komunikācijas iniciatīvu “Cienpilna darba vide”, informējot sabiedrību par vardarbības formām, sekām un rīcību, kā arī veicinot attieksmes maiņu, ka vardarbība nav pieņemama kā “darba specifika” vai klienta tiesības izlādēt emocijas uz klientu apkalpošanas darbiniekiem.

- ▼ Pakāpeniski ieviest vardarbības darba vidē prevencijas tēmu skolās un augstskolās, sākot jau no pamatskolas ar robežu apzināšanos un cieņpilnu komunikāciju, bet augstākās un profesionālās izglītības iestādēs akcentējot profesionālo ētiku.
- ▼ Ieviest vardarbības darba vidē prevencijas nedēļu kā ikgadēju valsts mēroga iniciatīvu, nodrošinot bezmaksas mācības, diskusijas un mediju kampaņu.
- ▼ Atbalstīt pētniecību vardarbības darba vidē jomā, nodrošinot finansējumu akadēmiskiem pētījumiem, statistikas vākšanai un starptautiskās pieredzes izpētei. Fokusēties uz tādām tēmām kā darbinieku uzticēšanās ziņošanas sistēmām veicināšana, ārējās vardarbības izpausmju risināšana un darbinieku aizsardzība dažādās nozarēs (piemēram, veselības aprūpē, sociālajā aprūpē), kā arī darba devēja un valsts atbildības izvērtēšana šajās jomās.
- ▼ Pakalpojumu jomās ar paaugstinātu klientu agresijas risku (piemēram, veselības un sociālo pakalpojumu jomās u.c.) izveidot vienotus vadlīniju paraugus vardarbības prevencijai no klientu puses, nosakot skaidrus kritērijus, kad iespējams atteikt vai pārtraukt pakalpojuma sniegšanu agresīvam klientam, kā arī nodrošinot psiholoģisko atbalstu darbiniekiem pēc agresijas gadījumiem un veicinot sabiedrības informēšanu par cieņpilnu attieksmi pret pakalpojuma sniegšanā iesaistītajiem darbiniekiem.
- ▼ Darba vietās ar paaugstinātu klientu vai citu trešo personu agresijas risku nodrošināt obligātas apmācības par rīcību agresīvu klientu gadījumos, izstrādāt spriedzes mazināšanas prakšu rekomendācijas un veidot emocionālā atbalsta sistēmu (psihologs, supervīzijas), kā arī noteikt skaidras vadlīnijas personas veselības stāvokļa vai funkcionēšanas grūtību izpausmju nošķiršanai no vardarbības un nodrošināt iespēju ziņot par situācijām, kas var izvērsties vardarbīgā rīcībā.
- ▼ Darba vietās ar paaugstinātu trešo personu agresijas risku nodrošināt aizsargbarjeras darbiniekiem, videonovērošanu, skaidru rīcības kārtību, policijas operatīvu iesaisti un psiholoģisko atbalstu darbiniekiem.
- ▼ Nodrošināt aizsardzību un psiholoģisko atbalstu darbiniekiem, kuri strādā ar iedzīvotājiem, īpaši ar personām sarežģītās dzīves situācijās, pakļautām nepatīkamiem iestāžu lēmumiem vai ar veselības traucējumiem.

- ▼ Centrālās statistikas pārvaldes ikgadējā darbaspēka apsekojumā iekļaut jautājumus par vardarbības izpausmēm darba vidē, piemēram, tematiskā bloka veidā, līdzīgi kā 2020. gadā tika iekļauts modulis par nelaimes gadījumiem darbā, kura ietvaros tika uzdoti jautājumi arī par vardarbību darba vidē.
- ▼ Valsts darba inspekcijai ieteicams īstenot tematiskās pārbaudes vardarbības darba vidē prevencijas jomā, regulāri izvērtējot situāciju dažādās nozarēs un informējot par to, vienlaikus izceļot labo praksi un aktualizējot novēršamos trūkumus.

IZMANTOTO AVOTU SARAKSTS

- 1) Centrālā statistikas pārvalde (2022). Vardarbības izplatība Latvijā 2021. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: https://admin.stat.gov.lv/system/files/publication/2022-08/Nr_08_Vardarbibas_izplatiba_Latvija_2021_%2822_00%29_LV_EN.pdf
- 2) Darba aizsardzības likums. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26020-darba-aizsardzibas-likums>
- 3) Darba likums. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums>
- 4) Dažādie noziedzīgie nodarījumi. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://www.cietusajiem.lv/lv/kas-notika/noziegums-kas-notika-ar-mani/dazadie-noziedzigie-nodarijumi/>
- 5) European Agency for Safety and Health at Work. (n.d.). Workplace violence. OSHwiki. [skatīts 2026.01.26] Pieejams: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/workplace-violence>
- 6) International Labour Organization. (2020). Safe and healthy working environments free from violence and harassment. International Labour Office. [skatīts 2026.01.26] Pieejams: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40prot_rav/%40safework/documents/publication/wcms_751832.pdf
- 7) International Labour Organization. (2022). Violence and harassment at work: A practical guide for employers. International Labour Office. [skatīts 2026.01.26] Pieejams: <https://www.ilo.org/publications/violence-and-harassment-work-practical-guide-employers>
- 8) Kas ir mobings un bosings? Kā tas izpaužas dzīvē un kā pret to cīnīties? [skatīts 2026.02.13.] Pieejams: <https://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-jomas/kas-ir-mobings-un-bosings-ka-tas-izpauzas-dzive-un-ka-pret-to-cinities/>
- 9) Labklājības ministrija (2024). Izvērtējumi pierādījumos balstītas sociālās politikas pilnveidei. [skatīts 2026.02.26.] Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/projekts/izvertejumi-pieradijumos-balstitas-socialas-politikas-pilnveidei>

- 10) Ministru kabineta 2007.gada 2.oktobra noteikumi Nr.660 "Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība". [skatīts 2026.02.13.] Pieejams:
<https://likumi.lv/ta/id/164271-darba-vides-ieksejas-uzraudzibas-veikšanas-kartiba>
- 11) Oficiālās statistikas portāls. Nodarbinātība un bezdarbs. [skatīts 2026.02.13.]
Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/metadati/4285-nodarbinatiba-un-bezdarbs>
- 12) Trauksmes celšanas likums. [skatīts 2026.02.13.] Pieejams:
<https://likumi.lv/ta/id/329680-trauksmes-celsanas-likums>

PIELIKUMI

1. pielikums. Gadījuma analīzei izvēlēto uzņēmumu/organizāciju raksturojums

Uzņēmumu/organizāciju raksturojums	Labā prakse īsumā	Galvenās problēmas īsumā
1. gadījums Dokumentācijas atbilstība normatīvās atbilstības analīzes matricai: A – (6), (2), V – (1), (3), (4), (7), Z – (5). Kopumā vidēja atbilstība.	Izstrādāts ētikas kodekss ar skaidriem principiem Ētikas kodeksā tiešs mobinga un bosinga aizliegums Aizliegta necieņas pilna uzvedība Definētas sankcijas kodeksa pārkāpējam Deklarēts atvērtības princips Koleģiāla lēmumu pieņemšana Tiek veiktas darbinieku labbūtības aptaujas Pieejamas Valsts administrācijas skolas apmācības darbiniekiem	Dokumentos nav iekļauta digitālā vardarbība un seksuālā vardarbība Nav formāla “nulles tolerances” paziņojuma Dokumentos nav precīzi definēti ziņojumu izskatīšanas termiņi un objektivitātes garantijas Trūkst atbalsta mehānismi cietušajiem Nav dokumentētas riska novērtēšanas kārtības psihosociālajiem riskiem, fokuss uz fizisko vidi “Ad-hoc” (kad nepieciešams) pieeja mācībām
2. gadījums Dokumentācijas atbilstība normatīvās atbilstības analīzes matricai: A – (5), (4), Z – (1), (2), (3), (6), (7). Kopumā zema atbilstība, jo daudzas prakses nav	Praktiski konfliktsituāciju risināšanas mehānismi Kolēģu savstarpējais atbalsts un praktisks uzņēmuma atbalsts cietušajiem darbiniekiem Īpašas telpas stresa mazināšanai	Augsta ārējā vardarbība no klientu puses un reaktīva tās risināšana Juridiskās aizsardzības trūkums (nepilnīga juridiskā aizsardzība) klientu īstenotās vardarbības pret personālu gadījumos

Uzņēmumu/organizāciju raksturojums	Labā prakse īsumā	Galvenās problēmas īsumā
dokumentētas (darbojas kā neformālas).	Darbinieku labbūtības monitoring	Nepietiekamas darbinieku apmācības un rakstisku instrukciju (algoritmu trūkums)
3. gadījums Dokumentācijas atbilstība normatīvās atbilstības analīzes matricai: A – visi. Kopumā augsta atbilstība.	Atklāta komunikācija un vadības piemērs Regulāra dokumentu pilnveide ar darbinieku iesaisti “Nulles tolerances politika” un vadības apņemšanās Detalizēts aizliegumu saraksts (fizisks, psiholoģisks, seksuāls, ekonomisks kaitējums) Konkrēti piemēri (lamāšanās, kliegšana, balss pacelšana) Psiholoģisko risku sistemātiska identificēšana, novērtēšana un prevencija, tostarp attiecībā uz trešo personu vardarbību Dažādi veidi darbinieku atgriezeniskās saites sniegšanai ne tikai ziņošanai LEAN pieeja biznesa procesu efektivitātes uzlabošanai Uzņēmums aktīvi iesaistās valsts līmeņa iniciatīvās	Augsts stresa līmenis dēļ uzņēmuma mērķiem, asas konkurences noieta tirgū Stress tiek normalizēts, stresa noturība – lielākoties darbinieku atbildība Darbinieku ilgstoša pārslodze Nav skaidras anonīmās ziņošanas “follow-up” (pēcpārbaudes) process Nav specifiska protokola akūtiem vardarbības gadījumiem

Uzņēmumu/organizāciju raksturojums	Labā prakse īsumā	Galvenās problēmas īsumā
	("Ģimenei draudzīgs uzņēmums", "Dažādībā ir spēks")	
4. gadījums Dokumentācijas atbilstība normatīvās atbilstības analīzes matricai: V – (1), (2), (3), (4), (6), Z –(5), (7). Kopumā vidēja atbilstība.	Detalizēti izstrādāta dokumentācija Darba kārtības noteikumos minēts mobings/bosings Ētikas kodeksā aizliegta psiholoģiskā vardarbība Ētikas kodeksā noteiktas sekas par pārkāpumiem Tiek veiktas darbinieku aptaujas Darbojas ētikas komisija Ieviesti daudzveidīgi ziņošanas kanāli Arodbiedrība kā atbalsta punkts Bijušas mācības augstākā līmeņa vadītājiem Mācības par labbūtību (daļai darbinieku)	Darbinieki baidās ziņot, jo neuzticas ziņošanas sistēmas konfidencialitātei, baidās no represijām par ziņošanu, neredz ziņošanas jēgu Trūkst konkrētu definīciju un piemēru, kas tieši ir vardarbība darba vidē Nepietiekamas [parasto] darbinieku apmācības Vadītāju formāla iesaiste un nepietiekams personīgais piemērs Formāla komunikācija ar zemu uzticēšanos Darbinieki netic sistēmas efektivitātei un konfidencialitātes garantijai, baidās no sekām, īpaši ziņojot par vadītājiem Darbinieki skeptiski par komisijas objektivitāti Darbinieki nav pārliecināti par atbalsta pieejamību

Uzņēmumu/organizāciju raksturojums	Labā prakse īsumā	Galvenās problēmas īsumā
5. gadījums Dokumentācijas atbilstība normatīvās atbilstības analīzes matricai: V – (1), (2), (3), (4), (6), (7), Z – (5). Kopumā vidēja atbilstība.	Visaptverošs ētikas kodekss Ētikas kodeksā detalizēti komunikācijas principi Detalizēti lekšējās kārtības noteikumi Daudzvirzienu risku regulēšana (darbinieki, klienti, trešās personas) Iekšējās kārtības noteikumos klientiem skaidri aizliegumi Ētikas komisija ar pārstāvjiem no dažādām struktūrvienībām Mentoru sistēma jauniem darbiniekiem Multidisciplināras sanāksmes Darba aizsardzības speciālists novērtē darba vides faktoros Identificēti augsta riska amati Supervīzijas darbiniekiem	Vardarbība no klientiem, trešajām personām Nav formāla “nulles tolerances” paziņojuma, trūkst formulējumu digitālai un seksuālai vardarbībai Nepietiekamas darbinieku apmācības Nepietiekama komunikācija ar darbiniekiem Darbinieki skeptiski par Ētikas komisiju Ilgs izskatīšanas termiņš (1 mēnesis) Nav sistemātiska psiholoģiskā atbalsta darbiniekiem pēc incidenta Darbinieki baidās ziņot Fokuss uz klientiem, mazāk uz darbinieku pārkāpumiem

2. pielikums. Gadījuma analīzē izmantotās vadlīnijas

Darbinieku fokusgrupas diskusijas vadlīnijas

1. Moderators raksturo, kas ir vardarbība, kādi veidi kopumā ir sastopami darba vidē (ne uzņēmumā, bet kopumā).

Seko jautājums:

- ▼ Vai esat saskārušies ar kādu no šiem vardarbības veidiem? Vai esat atpazinuši kādu no šīm situācijām darba vidē, piemēram, attiecībā pret kolēģiem? (kolēģu starpā; no klientiem/pacienti u.c.)

2. Rīcība vardarbības situācijā (atkarībā no situācijas)

- ▼ Kā esat rīkojušies, ja piedzīvojāt vardarbību? (ja iespējams, miniet konkrētus piemērus)
- ▼ Kas kavēja Jūsu / darba devēja rīcību vardarbības situācijā (-s)?
- ▼ Kas būtu veicinājis Jūsu / darba devēja rīcību konkrētajā situācijā (-s)?

vai

- ▼ Kā Jūs rīkotos, ja šāda situācija notiktu?
- ▼ Kas varētu kavēt Jūsu / darba devēja rīcību vardarbības situācijā?
- ▼ Kas varētu veicināt Jūsu / darba devēja rīcību?

3. Uzņēmumā ir/nav izstrādāta kārtība (jautāt atbilstošus jautājumus, balstoties uz intervijās gūto informāciju):

- ▼ Vai izstrādātajos dokumentos ietvertā informācija attiecībā uz to, kas ir vardarbība / kā rīkoties, to novērojot / piedzīvojot Jums ir saprotama?
- ▼ Vai apmācības (arī instrukcijas vai citi pasākumi) Jums palīdz
 - saprast, kas ir vardarbība,
 - atpazīt vardarbības pazīmes,
 - zināt, kā pareizi rīkoties?
- ▼ Vai apmācības un dokumenti palīdz mazināt vardarbības risku?

4. Noslēgums

- ▼ Ko Jūs vēlētos īpaši uzsvērt par šo tēmu?

▼ Kas uzņēmumā vai plašāk (kopumā) pietrūkst, lai mazinātu vardarbību darba vidē (piemēram, atbalsts, noteikumi, resursi)?

3. pielikums. Uzņēmumu/organizāciju analīze²⁵

1. gadījums

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
Visaptveroša formālo dokumentu sistēma un definīcijas (5)	Personāla nodaļa pakļauta izpilddirektoram – objektivitātes risks bosinga gadījumos (4)
Personāla nodaļa ar īpašu lomu vardarbības prevencijā (5)	Trūkst specifiski termiņi sūdzību izskatīšanai (3)
Skaidra hierarhija ziņošanai (5)	Nav seksuālās uzmākšanās definīcijas (4), nepietiekami definēta digitālā vardarbība (3)
Drošības garantijas ziņotājiem dokumentos (4)	Nav neatkarīgu komisiju sūdzību izskatīšanai (4)
Regulārs monitorings – darbinieku labbūtības aptauja (4)	Trūkst atbalsta mehānismi cietušajiem (psihologs, rehabilitācija) (3)
Daudzveidīgas izglītojošās aktivitātes darbiniekiem (kursi, semināri, kopīgi pasākumi) (4)	Nav skaidru vadlīniju krīzes situācijām (3)
Atklāta komunikācijas kultūra par vardarbības tēmām (3)	Preventīvā izglītošana nav obligāta visiem darbiniekiem (3)
Koleģiāla lēmumu pieņemšana mazina varas koncentrāciju (4)	Darbinieki uzskata, ka teorija un prakse atšķiras (4)
Dažādu nozaru pārvaldība ļauj gūt plašu pieredzi (3)	Specifiski pakalpojumi ar augstu vardarbības risku no klientiem nav pietiekami aizsargāti (5)
IESPĒJAS	DRAUDI

²⁵ Skaitlis iekavās nozīmē intensitāti: (5) - ļoti spēcīgs/izteikts aspekts, kritiski svarīgs, (4) - spēcīgs/būtisks aspekts, ievērojama nozīme, (3) - vidējs aspekts, pamanāma nozīme, (2) - vājāks aspekts, ierobežota nozīme, 1 - vājais aspekts, minimāla nozīme.

leviest aiziešanas ("exit") intervijas vardarbības atklāšanai (5)	Pakļauto iestāžu darbinieki saskares ar vardarbību no klientiem un nesaņem pietiekamu atbalstu seku risināšanai, novēršanai (5)
Izveidot ētikas komisiju vai mediatora mehānismu (4)	Darbinieku pārliecība, ka "dokumenti nestrādā" var mazināt ziņošanas vēlmi (4)
Papildināt ētikas kodeksu ar seksuālās uzmākšanās un digitālās vardarbības sadaļām (4)	Politizēta vide var radīt spiedienu uz darbiniekiem (3)
leviest obligātas regulāras apmācības visiem darbiniekiem (4)	Augstākās vadības pārkāpumi var būt grūtāk risināmi (4)
Izveidot atbalsta paketi cietušajiem (psihologs, juridiskā palīdzība) (5)	Publiskās personas statuss var radīt papildu spiedienu ziņotājiem (3)
leviest vadītāju psiholoģisko profilēšanu atlases procesā (3)	Plašais pakalpojumu klāsts sarežģīt vienotas pieejas ieviešanu (3)
Izveidot vienotu standartu vardarbības prevencijai valsts/pašvaldību pakalpojumos (5)	Bailes zaudēt darbu publiskajā sektorā var kavēt ziņošanu par bosingu (3)

2. gadījums

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
"Pelēkais saraksts" ar brīdinājumiem par problemātiskiem klientiem (5)	Nav rakstiskas, vienotas detalizētas kārtības vardarbības gadījumu risināšanai (5)
"Divatā kabinetā" princips augsta riska situācijās (5)	Darba aizsardzības instrukcija attiecas tikai uz vardarbību kolēģu starpā, nevis no klientiem (5)

Ātra incidentu dokumentēšana ("svaigās atmiņas" princips) (4)	Nav skaidru vadlīniju un algoritmu dažādām situācijām (piemēram, kad drīkst pārtraukt sarunu) (5)
Faktu pārbaude ar objektīviem pierādījumiem (ieraksti, video, liecinieki) (5)	Darbiniekiem tikai mutiska vienošanās par tiesībām pārtraukt agresīvas sarunas (4)
Izstrādāts konfliktsituāciju novirzīšanas mehānisms klātienē (4)	Trūkst juridiskas skaidrības, kad var atteikt pakalpojumu agresīvam klientam (5)
Apsardzes klātbūtne un aizsargbarjeras reģistratūrā (4)	Nav vienotas sistēmas, pie kā vērsties akūtas agresijas gadījumos (5)
Videonovērošana drošībai (4)	Apmācības par vardarbību darba vidē nav bijušas (4)
Darbinieku labbūtības aptaujas (4)	Trauksmes celšanas kārtība netiek izmantota vardarbības kontekstā (3)
Emocionāls atbalsts no kolēģiem (3)	Ziņošanas sistēma par klienta drošību netiek izmantota vardarbības gadījumiem (3)
"72 stundu psihologa atbalsts" pēc smaga incidenta (5)	Vairāk nekā puse darbinieku nepārtrauc agresīvu zvanu (4)
Individuāli noteikta rehabilitācija pēc smagiem gadījumiem (4)	Darbinieki nav pārliecināti, kas ir pieļaujama komunikācija (robeža) un kad var atteikt pakalpojumu dēļ nepieņemamas komunikācijas (5)
Juridiska palīdzība gadījumos, kad darbinieks tiek iesūdzēts (5)	Darbinieku juridiskā aizsardzība ziņojot par aizdomām par vardarbību ģimenē nav nodrošināta (5)
IESPĒJAS	DRAUDI

Izstrādāt rakstiskas vadlīnijas un rīcības algoritmu dažādām situācijām (R1-R4 līmeņi) (5)	Sabiedrības kopējās uzvedības izmaiņas – cilvēki kļuvuši neiecietīgāki, egoistiskāki, nepamatoti prasīgāki (5)
Definēt darbinieku tiesības atteikties no klientu apkalpošanas, ja pastāv apdraudējums (5)	Valsts finansēto pakalpojumu ierobežotā pieejamība un maksas pakalpojumu augstā cena rada spriedzi (5)
Izveidot protokolu ziņošanai par vardarbību ģimenē ar tiesisku aizsardzību (5)	Informācijas trūkums par valsts finansēto pakalpojumu pieejamību rada pārpratumus (4) un informācijas sistēmu darbības traucējumi provocē agresiju (3)
Definēt klientu pienākumus un atbildību par agresīvu uzvedību un Izveidot vienotu rīcības algoritmu nozarē (policija/psihiatriskā palīdzība/krīzes centri) (5)	Klienti ierodas akūtos gadījumos, sarežģītās dzīves situācijās, ir emocionāli nestabili (4). Personas ar psihiskām saslimšanām un atkarībām rada augstu risku (5)
Izveidot “nulles tolerances” politiku pret vardarbību (5) un ieviest specifiskas mācības par vardarbības atpazīšanu un atbilstošu rīcību (4)	Bailes izprovocēt lielāku konfliktu vai saņemt sūdzību kavē darbiniekus pārtraukt agresīvas sarunas (4). Klātienēs situācijās darbiniekiem nav kur atkāpties fiziski (4)
Izveidot emocionālā atbalsta sistēmu darbiniekiem (regulāras konsultācijas, relaksācijas atbalsta pasākumi) (5)	Emocionālā vardarbība ir ikdienas parādība, kas rada izdegšanas risku (5)
Skaidra informācija par valsts apmaksāto pakalpojumu pieejamību, lai mazinātu spriedzi (4)	

3. gadījums

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
“Nulles tolerances politika” ar konkrētu nepieņemamas rīcības sarakstu (5)	Paaugstināts stress ikdienā tiek padarīts par normu un interpretēts kā lielākoties darbinieku atbildība (5)
Kontrollpunktu sistēma domstarpību gadījumā ar soli-pa-solim procesu (5) un pārkāpuma būtiskuma vērtēšanas kritēriji (5), rakstiski kopsavilkumi (e-pasti) pēc katras sarunas – dokumentēta vienošanās (5)	Ambiciozi, grūti sasniedzami uzņēmuma mērķi rada pastāvīgu spriedzi (5), pēdējos gados notikušas būtiskas pārmaiņas uzņēmuma struktūrā un procesos, kas padziļina jau esošo spriedzi
Mentālās veselības dienas un psihoterapijas segums veselības apdrošināšanas polisēs (4)	Darbinieki pieredzējuši slēpto vardarbību (intrigas, aizmuguriska aprunāšana, toksiska anonimitāte aptaujās), kas ir grūti atpazīstama un risināma (4)
Sistemātiskas darbinieku aptaujas (pulsa 2x gadā, ikgadējā apmierinātības, 360 grādu) un “exit” intervijas ar aizejošajiem darbiniekiem (5)	Anonīmas aptaujas mēdz radīt “toksisko anonimitāti” – cilvēki pauž to, ko nesaka tiekoties “aci pret aci” (4), trūkst mehānismu, kā novērst ļaunprātīgu anonimitātes izmantošanu (3)
Dalība dažādības veicināšanas un darba un ģimenes dzīves līdzsvara veicināšanas aktivitātēs (4), kas motivē pilnveidot darba vidi	Ja uzņēmuma mērķi tomēr netiek sasniegti, darbinieki jūt, ka viņu darbs/ieguldījums netiek novērtēts, neskatoties uz centieniem (4)
Individuāls koučings un individuāli pielāgotas vadītāju prasmju attīstības programmas (4)	Būtiskas atšķirība starp biroja un ražotnes darbinieku pieredzi un izpausmēm (3), piemēram, ražošanas darbiniekiem mēdz būt zemākas sociālās un konfliktu risināšanas prasmes, raksturīgāka verbāla agresija – lamāšanās, divdomīgi joki (3)

Atklāta komunikācijas kultūra – darbinieki nebaidās runāt par problēmām (4) un risināt tās kopīgi	Klientu apkalpošanas darbinieki saskaras ar agresiju no klientiem (4), bet nav zināmi atbalsta mehānismi šajās situācijās
Elastīga darbinieku atbalsta dažādās dzīves situācijās pakete (4)	
LEAN pieeja uzņēmuma pilnveidē (3), t.sk. arī darbinieku jomā	
IESPĒJAS	DRAUDI
Ieviest stresa vadības programmas uzņēmuma līmenī (darba slodzes balansēšana, “job crafting”) (5)	Ilgstoši augsts stress rada izdegšanas risku un var novest pie vardarbības izpausmēm (5)
Pozitīvas atgriezeniskās saites stiprināšana, nevis tikai fokuss uz nenasiegtiem mērķiem (5)	Negatīvā garastāvokļa “pārnešana” no privātās dzīves uz darbu, kas mēdz būt raksturīga ražotnes darbiniekiem (4)
Apgūt papildus nevardarbīgās komunikācijas metodes, piemēram, dialogu apļu metodes (4)	LEAN pieeja var radīt spiedienu uz efektivitāti, kas paaugstina stresu (3)
Izveidot skaidrus mehānismus anonīmo aptauju ļaunprātīgas izmantošanas novēršanai (4)	Pārmaiņas notiek ātrāk, nekā darbinieki spēj tām piemēroties (4)
Ieviest regulāras pauzes no intensīva darba, lai atjaunotu darbinieku resursus (4)	Slēptā vardarbība var ilgstoši būt neredzama un nerisināta (4), intrigas rada toksisku atmosfēru (3)
Valsts līmeņa atbalsts mācībām par vardarbības prevenciju (līdzfinansējums, ekspertu piedāvājums) (4)	Darbinieki – uzņēmuma patrioti var ātrāk “izdegt” un zaudēt ticību uzņēmumam (3)

Izveidot konsultatīvu atbalstu neitrālai situāciju izvērtēšanai (psihologs/mediators) (4)	
Dalība pieredzes apmaiņas pasākumos un labās prakses popularizēšanā (3)	

4. gadījums

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
Darba kārtības noteikumos ietverta mobinga un bosinga definīcija (3)	Darbinieku informētība par dokumentu saturu nevienmērīga – “ kaut kāds punkts tur ir” (4)
Ētikas kodekss ar uzvedības principiem (3)	Ētikas komisija tiek uztverta kā formalitāte, “papīru darbs” (5)
Ētikas komisija sūdzību izskatīšanai (2)	Darbinieki skeptiski par ziņošanas efektivitāti – “nav jēgas” (5)
Digitālā ziņošanas platforma ar QR kodu (4)	Bailes no sekām – “viņš ir tik svarīgs cilvēks, kā mēs viņu atbrīvosim?” (5)
Iespēja ziņot gan ar vārdu, gan anonīmi (3)	Šaubas par vadības redzējumu uz vardarbību – vai būs gatavi atlaist rezultātīvu, bet vardarbīgu vadītāju (5)
Sensitīvos jautājumos šaurs izmeklētāju loks (4)	Nav skaidru robežu – kas ir vardarbība, kas konflikts (5)
Personāla daļa vērtēta kā uzticama (4)	Grūtības validēt situāciju – vai tas ir bosinga vai vienkārši prasīgs vadības stils (5)
Arodbiedrība kā atbalsta resurss (3)	Nav sistemātiskas darbinieku apmācības par vardarbību (4)

Mācības augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem par psiholoģiski drošu vidi (3)	Mācības tikai daļai darbinieku (vadītājiem), ne visiem (4)
Labbūtības mācības fiziskās un psiholoģiskās labbūtības mēnesī (2)	Trūkst informācijas par arodbiedrību funkcijām, īpaši jauniešiem (4)
Pieejams darba aizsardzības speciālists (2)	Jauno darbinieku apmācībās gandrīz nekas par vardarbības prevenciju (4)
	Nav konsultatīvā atbalsta situāciju izvērtēšanai – pie kā vērsties, ja neskaidrs, vai piedzīvotais ir vardarbība (5)
	Nav skaidra algoritma – kā rīkoties identificētas vardarbības gadījumā (4)
	Ziņošanas un situāciju risināšanas vietā darbinieki izvēlas aiziet projām (5)
IESPĒJAS	DRAUDI
Izveidot kontroljautājumu sarakstu vai testu situācijas validēšanai (5), izveidot skaidru rīcības algoritmu dažādām situācijām (5)	Liela uzņēmuma ar ilgu vēsturi inerce – nepieciešams laiks kultūras maiņai (4)
Izveidot iekšējo psihologu vai personāla speciālistu konsultatīvam atbalstam (5)	Darbinieki aiziet, nevis ziņo – talantīgu darbinieku zudums (5)
Izstrādāt kodolīgas vadlīnijas par vardarbību un rīcību (5), skaidrojošus materiālus – video, plakātus (5)	Vardarbības normalizēšana – “tas ir normāli šajā darbā” (4)
Popularizēt arodbiedrības lomu un funkcijas, īpaši jauniešiem (3)	Skepticisms pret formālajiem mehānismiem ievaino sistēmu (5), piemēram, darbiniekiem nav pārliecības, ka augstākā vadība rīkosies pret rezultātiem, bet vardarbīgiem vadītājiem

	(5), darbinieki baidās, ka ziņošanas dēļ zaudēs darbu (4)
Ieviest vardarbības tēmu jauno darbinieku apmācībās (iekšējā kultūra) (4)	Augsts stress saskarsmē ar klientiem (4)
Izveidot interaktīvu tīmekļa resursu par vardarbību darba vidē (4)	Neskaidrība par robežām rada bezspēcības sajūtu (4)
Organizēt praktiski orientētas mācības ar lomu spēlēm (4)	Ģimenes locekļi un ChatGPT kā alternatīvi atbalsta avoti – liecina par iekšējā atbalsta uzņēmumā trūkumu (3)
Stiprināt ētikas komisijas darbību, lai tā nebūtu formalitāte (4)	Anonīmo ziņojumu ierobežotība – nevar padziļināti izmeklēt (3)

5. gadījums

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
Visdetalizētākie iekšējās kārtības noteikumi klientiem un apmeklētājiem (5)	Nav strukturēta atbalsta sistēma darbiniekiem pēc vardarbības (5)
Ētikas komisija ar skaidru procesu un 1 mēneša termiņu (4)	1 mēneša termiņš pārāk ilgs – vardarbība var turpināties (4)
Multidisciplināru sanāksmju sistēma (4)	Darbinieki neuzskata klientu saslimšanas dēļ radīto vardarbību par “īstu vardarbību” (5)
Mentoru sistēma jauniešiem darbiniekiem (4)	Vardarbības gadījumi darbinieku starpā netiek risināti (5)
Pārnēsājamas trauksmes pogas apsarga izsaukšanai (5)	Ne visi darbinieki informēti par trauksmes pogām (3)
Skaidra eskalācijas ķēde fiziskas vardarbības gadījumos (apsargs,	Trūkst algoritma, kas palīdz atpazīt vardarbības riska līmeni (5)

medmāsa, policija, neatliekamā medicīniskā palīdzība) (5)	
Žurnāls gadījumu fiksēšanai (3)	Nav skaidrs, kad ziņot žurnālā vs. ētikas komisijai (4)
Personāla speciālista iesaiste ikdienas situāciju risināšanai (4)	Nav psihologa konsultāciju pieejamības darbiniekiem (5)
Supervīzijas darbiniekiem (4)	Trūkst psiholoģiska atbalsta klientiem pēc traumatiskiem notikumiem (4)
Mācības par ētiku un komunikāciju ar klientiem 2025. gadā (4)	Nav bijušas apmācības par darbinieku savstarpējo vardarbību (4)
Sanāksmes par mobingu un bosingu (3)	Nav ziņošanas sistēmas potenciāli riskantām situācijām (4)
Videonovērošanas sistēma (uzlabota 2025. gadā) (3)	Darbinieki baidās vērsties pie vadības – “lēmumi nemainīsies” (4)
Neformāli mehānismi – sarunas, atgriezeniskā saite (3)	Nav skaidra citu darbinieku atbildība, ja pamana kolēģa ciešanas (3)
Jauns vadītājs no 2025. gada maija – izmaiņas ierastajā kārtībā (potenciāli pozitīvs) (3)	Trūkst ziņotāju aizsardzības politika pret atriebību (4)
	Darbinieki nav pilnībā sagatavoti krīzes situāciju vadībai (piemērs – pēc konflikta atstāja klientu bezpalīdzīgā stāvoklī) (4)
	Darbinieku rotācija un grafiku plānošana rada emocionālu slodzi (3)
IESPĒJAS	DRAUDI
Izstrādāt rīcības algoritmu vardarbības riska līmeņu atpazīšanai (5)	Augsts vardarbības risks no klientu puses dēļ psihiskām saslimšanām un personības

	traucējumiem (5), kā arī vardarbība no trešajām personām (3), klientu savstarpējā vardarbība (2)
Izveidot emocionālā atbalsta sistēmu darbiniekiem (psihologa konsultācijas, supervīzijas) (5)	Klientu īstenotās vardarbības normalizēšana – “tā nav īsta vardarbība” (5)
Izveidot emocionālā atbalsta sistēmu klientiem (psihologa konsultācijas) (4)	Klienti dažkārt fiziski uzbrūk darbiniekiem (sit, rauj, draud ar izrēķināšanos), kas rada spēcīgus emocionālus pārdzīvojumus (5)
Ieviest regulāras apmācības par vardarbības atpazīšanu, konflikta vadību, emocionālo regulāciju (5)	Darbinieki strādā vieni nodaļās – nav tūlītējas palīdzības, situācijas liecinieku (4)
Apmācības par to, kas ir darbinieku savstarpējā vardarbība (4)	Sastopama vardarbība no vadītājiem (bosings) (4)
Izstrādāt ziņotāju aizsardzības politiku pret atriebību (4)	Sastopama emocionāla un digitāla vardarbība no kolēģiem (3)
Regulāri analizēt gadījumu statistiku risku atklāšanai (4)	Varas asimetrija attiecībās klients – darbinieks (4)
Stiprināt mentoru programmu ar skaidriem pienākumu aprakstiem (3)	Darbinieki nejūtas droši ziņot – bailes, ka situācija nemainīsies (4)
Nodrošināt trauksmes pogas visiem darbiniekiem un informēt par tām (4)	Citi darbinieki pamana problēmas, bet neiesaistās – nav skaidra atbildība (3)
Izveidot ziņošanas sistēmu riskantām situācijām, ne tikai faktiskai vardarbībai (4)	Emocionāla pārslodze dēļ rotācijas un grafiku plānošanas (3)
Izveidot vienotu standartu vardarbības prevencijai (5)	Darbinieki nepietiekami sagatavoti krīzes situāciju vadībai (4)

Stiprināt vadības lomu atvērtas komunikācijas veicināšanā (4)	
Valsts līmeņa deeskalācijas prakses rekomendācijas (4)	