



# LIETUVOS MOTERŲ IR VYRŲ NELYGYBĖ BIRŽINIŲ AKCINIŲ BENDROVIŲ VALDYBOSE

**TYRIMO REZULTATŲ SANTRAUKA**

# TURINYS

1. PROBLEMAS APIBŪDINIMAS.....	4
2. BIRŽINIŲ BENDROVIŲ VALDYMO ORGANŲ SUDĖTIĖS ANALIZĖ PAGAL LYTĮ.....	5
3. EMPIRINIS TYRIMAS APIE LYČIŲ PUSIAUSVYRĄ LIETUVOS BIRŽINĖSE ĮMONĖSE.....	10
4. IŠVADOS.....	17

# LIETUVOS BIRŽINIŲ AKCINIŲ BENDROVIŲ VALDYBŲ SUDĖTIS IR JŲ FORMAVIMOSI KULTŪRA LYČIŲ PUSIAUSVYROS POŽIŪRIU

## 1. PROBLEMAS APIBŪDINIMAS

Nors tyrimais įrodyta, kad moterys ne tik turi reikiamą išsimokslinimą<sup>1</sup> ir profesinę kvalifikaciją<sup>2</sup>, taip pat nori<sup>3</sup> ir gali<sup>4</sup> eiti pareigas aukščiausio lygmens sprendimų priėmimo institucijose, lyčių neproporcingumas Lietuvos biržinių bendrovių valdybose yra akivaizdus. Nuo pat karjeros pradžios moterys turi mažiau nei vyrai palankių sąlygų siekti aukščiausio lygmens vadovų pareigų.

Viena iš lyčių netolygumo įmonių valdybose priežasčių – su lytimi susijusių stereotipų paplitimas profesinėje aplinkoje, todėl moterys, siekdamos realizuoti visą savo profesinį pajėgumą, turi įveikti daugybę su bendrovių elgesiu ir verslo kultūra susijusių kliūčių, kurių dar labiau padaugėja dėl neskaidrios dabartinės valdybos narių skyrimo praktikos.

Nepakankamas atstovavimas moterims biržinių bendrovių<sup>5</sup> valdybose reiškia, kad neišnaudojamas žmogiškasis kapitalas, nes moterų galimybių eiti vadovaujamas pareigas didinimas yra svarbus tiek bendrovių rezultatams, tiek ekonomikos augimui. Daugybė studijų patvirtino teigiamą lyčių įvairovės bendrovių valdybos lygmeniu ir bendrovės finansinių rezultatų bei pelningumo ryšį. Valdybos nario pareigas einančių moterų trūkumas taip pat reiškia, kad trūksta moterų, galinčių patarti, paremti ir būti pavyzdžiu karjeros siekiančioms moterims. Be to, bendrovės, kurių valdybose nėra moterų, dažniau formuoja neigiamą visuomenės požiūrį.

Nepaisant visų iniciatyvų, moterų skaičius Europos Sąjungos (toliau – ES) biržinių bendrovių valdybose 2003–2012 m. padidėjo tik tiek, kad ir toliau darant pažangą maždaug tokiu tempu moterų skaičius 2020 m. pasiektų tik 20,4 proc. O pagal Europos Komisijos (toliau – EK) direktyvą (toliau – Direktyva) jis turėtų siekti 33 proc., jei valstybė narė pasirinktų alternatyvų kiekybinį tikslą. Daugumoje Lietuvoje registruotų biržinių bendrovių moterų skaičius taip pat nesiekia Direktyvoje numatytų kiekybinių rodiklių, o natūraliai pasiekti Direktyvos kiekybinius tikslus prireiktų dar 30 metų. Taigi, valstybei kyla nemenki iššūkiai, reikalaujantys kardinalių sprendimų.

1 Beveik 60 % ES universitetų absolventų yra moterys (žr. Eurostatas, Tretinio išsilavinimo siekiantys studentai (ISCED 5-6) pagal išsilavinimo sritį ir lytį [educ\_enr15], 2009 m.).

2 45 % darbuotojų ES yra moterys (žr. Eurostatas, Užimtumas pagal lytį, amžiaus grupę ir tautybę [lfsq\_egan], 2011 m. 3 ketvirtis).

3 Tyrimai rodo, kad 83 % vidurinėsios grandies pareigas einančių moterų išreiškė didelį norą eiti aukštesnes pareigas bendrovėje (žr. [http://www.mckinsey.com/Client\\_Service/Organization/Latest\\_thinking/Unlocking\\_the\\_full\\_potential](http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential)).

4 Plačiau paplitusią nuomonę, kad trūksta kvalifikuotų moterų, kurios galėtų eiti ES bendrovių valdybos nario pareigas, paneigia 2012 m. Europos verslo mokyklų sukurta duomenų bazė, į kurią įtraukta 7 000 moterų, kurios yra tinkamos ir gali eiti biržinių bendrovių valdybos nario pareigas (žr. [http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012\\_5\\_Commissioner\\_Redding\\_Initiative.pdf](http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Redding_Initiative.pdf)).

5 Atvirojo tipo akcinė bendrovė, kurios akcijomis prekiaujama vertybinių popierių biržoje ir kuri yra įtraukta į vieną iš biržos sudaromų prekybos sąrašų, einamąjį ar oficialųjį sąrašą.

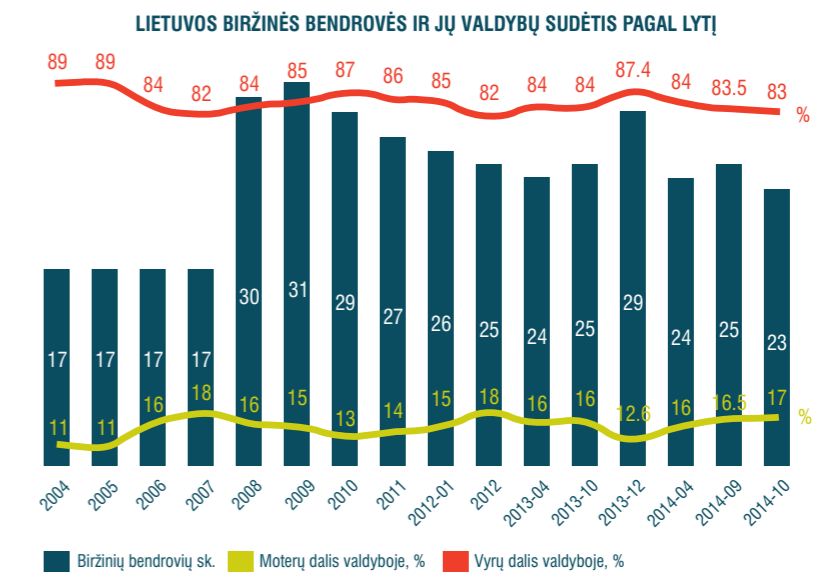
**Direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių pasiūlymai – iššūkis Lietuvai.** 2013 m. lapkričio 20 d. Europos Parlamentas (EP) pritarė EK pasiūlymui dėl moterų valdybose. Šiuo pasiūlymu siekiama gerinti Europos bendrovių valdybų lyčių pusiausvyrą. Tai reiškia, kad šį EK pasiūlymą jau patvirtino vienas iš dviejų ES teisės aktų leidėjų – EP, kuris su Ministrų Taryba dėl šio pasiūlymo sprendžia lygiomis teisėmis. Dabar valstybės narės Taryboje turi tarpusavyje ir su EP susitarti dėl teisės akto projekto, kad jis būtų įtrauktas į ES teisyną.

Direktyvoje yra nustatyti alternatyvūs kiekybiniai rodikliai, pagal kuriuos: 1) biržinės bendrovės imtųsi iniciatyvos, jog nepakankamai atstovaujamos lyties asmenų skaičius 2020 m. sudarytų ne mažiau kaip 40 proc. jų nevykdomųjų direktorių skaičiaus; 2) arba ne mažiau kaip 33 proc. visų kolegialių valdymo organų (valdybų, stebėtojų tarybų) narių (direktorių) biržinėse bendrovėse skaičiaus.

## 2. BIRŽINIŲ BENDROVIŲ VALDYMO ORGANŲ SUDĖTIES ANALIZĖ PAGAL LYTĮ

2014 m. Lietuvoje, kaip ir visose ES šalyse, moterų absolvenčių, įgijusių aukštąjį išsilavinimą, skaičius siekė 62,47 proc., tačiau biržinių (arba listinguojamų) akcinių bendrovių kolegialiuose valdymo ir priežiūros organuose tebevyrauja vyrų vadovavimas ir lyderystė. Moterų išsilavinimas, jų kultūrinis ir socialinis kapitalas lieka neišnaudotas, nes moterys neskiriamos į pareigas, kuriose priimami ekonomikai svarbūs sprendimai, moterų darbo užmokestis už tą patį darbą<sup>6</sup> (Karavaitienė, 2014) vidutiniškai mažesnis 12 proc. Teisiniu, moraliniu ir ekonominiu požiūriu tai nepriimtina, kai jų karjera trukdo nematomos dirbtinės struktūrinės kliūtys, kurios kelia grėsmę ir ekonomikos augimui.

Remiantis „NASDAQ OMX Vilnius“ vertybinių popierių biržos tinklalapiaus ir Lietuvoje atliktais tyrimais, biržinių bendrovių ir jų valdybų sudėtis pagal lytį 2004–2014 m. indikuoja menką pažangą (1 pav.).



1 pav.

Remiantis [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm); <http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?lang=lt> ir tyrimo Pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių siūlomos reguliavimo srities esamos padėties analizė ir poveikio vertinimas duomenimis, sudarė V. Šidlauskienė, 2014.

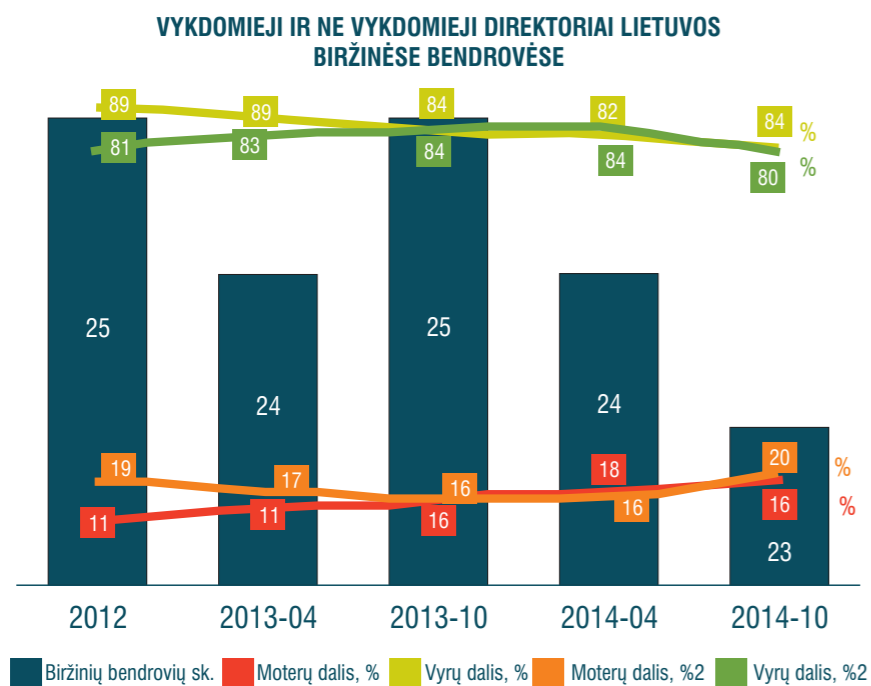
6 Karavaitienė R. (2014). Atlyginimų tyrimas: už tą patį darbą moterys gauna 12 procentu mažesnę atlyginimą nei vyrai. Prieiga per internetą: <http://www.cvonline.lt/blog/atlyginimu-tyrimas-uz-ta-pati-darba-moterys-gauna-12-procentu-mazesni-atlyginima-nei-vyrai/?lang=en>

Lietuvoje biržinių (arba listinguojamų) akcinių bendrovių skaičius 2004–2007 m. augo nuo 17 iki maksimalaus skaičiaus (31) 2009 m. ir sumažėjo iki 24 2014 m. Per dešimtmetį valdybose moterų padaugėjo vidutiniškai nuo 11 iki 16,5 proc. Palyginti su 2014 m. balandžio mėn. duomenimis, moterys Lietuvos biržinėse bendrovėse sudarė 16 proc., o praėjus pusmečiui (2014 m. spalio mėn.) jų padaugėjo iki 16,5 proc. Vadinasi, moterų padaugėjo tik 0,5 proc. Akivaizdžiai Lietuvos biržinių akcinių bendrovių kolegialių valdymo ir priežiūros organų kaita, siekiant lyčių pusiausvyros, vyksta trigubai lėčiau nei vidutiniškai ES šalyse.

2013 m. balandžio mėn. duomenimis, 28 ES šalių biržinių bendrovių valdybose ir stebėtojų tarybose moterų dalis siekė 18,6 proc., o po pusmečio (2013 spalio mėn.) jų skaičius padidėjo iki 20,2 proc. Per pusmetį ES šalyse moterų kiekis valdybose išaugo 1,6 proc. Greičiausiai ir toliausiai pažengę tos valstybės narės ir kitos šalys, kuriose buvo imtasi teisiškai privalomų priemonių. Šiuo metu tik keturių ES valstybių – Prancūzijos, Latvijos, Suomijos ir Švedijos – biržinių bendrovių valdybose moterų skaičius siekia 25 proc.

Gilinantį j ES biržinių akcinių bendrovių generalinių direktorių moterų statistiką, akivaizdžiai matoma, jog jokios pažangos per minėtą pusmetį (2014 m. balandžio–spalio mėn.) nepasiekta. ES šalyse tik 3,3 proc. moterų dirba generalinėmis direktorėmis. Per pusmetį jų skaičius nepakito (!). Prisiminus ir palyginus 2013 ir 2014 m. spalio mėnesių duomenis, moterų generalinių direktorių dalis tuo metu padidėjo nuo 2,8 iki 3,3 proc. Taigi, moterų skaičiaus didėjimas per metus siekė 0,5 proc. Lietuvoje nebuvo ir nėra nė vienos moters, dirbančios biržinės akcinės bendrovės generaline direktore.

Pradėjus kaupti duomenis apie vykdomųjų ir nevykdomųjų direktorių kaitą biržinėse akcinėse bendrovėse, galima palyginti jų skaičiaus kitimą Lietuvoje 2012–2014 m. (2 pav.).



2 pav.

Remiantis [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm), sudarė V. Šidlauskienė, 2014.

2012–2014 m. Lietuvoje nuo 12 iki 19 proc. padaugėjo moterų, dirbančių vykdomosiomis direktorėmis. Moterų nevykdomųjų direktorių skaičius 2014 m. pasiekė 20 proc.

**Kokia Lietuvos biržinių akcinių bendrovių valdymo pažanga?** Nuo 2013 m. gruodžio iki 2014 m. rugsėjo mėn. moterų dalis valdybose padidėjo 2,8 proc. Šis padidėjimas Lietuvoje siejamas su prasidėjusiais viešais debatais apie pasiūlymą dėl Direktyvos ir Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai pažangos derybose dėl vadinamosios Lyčių pusiausvyros direktyvos projekto.

**Labai lėtas stiklo lubų skilimas Lietuvos biržinėse bendrovėse.** Tenka pripažinti, kad pasiekta nežymi pažanga biržinių bendrovių valdybose ir stebėtojų tarybose yra aktyvaus politinio ir teisinio spaudimo rezultatas. 2010 m. EK patvirtinus 2010–2015 m. moterų ir vyrų lygybės strategiją, pagrindinis dėmesys politinėje darbotvarkėje buvo nukreiptas į atstovavimo moterims biržinėse bendrovėse problemą. 2011 m. biržinėms bendrovėms buvo skirtas laikas savanoriškai diegti savireguliacines gerosios praktikos iniciatyvas ir priemones, savanoriškus susitarimus, gerinančias moterų ir vyrų pusiausvyrą biržinių bendrovių valdybose ir stebėtojų tarybose. Tačiau, praėjus metams, bendrovėse beveik jokios pažangos nepasiekta, todėl 2012 m. lapkričio mėn. EK pateikė teisinės iniciatyvos pasiūlymą dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lygčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių siekiant užtikrinti, kad iki 2020 m. 40 proc. bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas eitų moterys (nepakankamai atstovaujama lytis). Buvo tikimasi teisinėmis priemonėmis paspartinti biržinių bendrovių valdymo organų kaitą, siekiant proporcingesnio atstovavimo moterims. Teisiniai reguliaciniai instrumentai padidino atstovavimą moterims bendrovių valdyme. 2003–2010 m. moterų dalis biržinių bendrovių valdybose ir stebėtojų tarybose ES šalyse augo nuo 8,5 iki 11,9 proc., t. y. 3,4 procentiniais punktais (t. y. po 0,5 proc. kasmet). Nuo 2010 m. spalio mėn. moterų dalis jau augo 8,3 proc. per ketverius metus, arba 2,1 procentinio punkto kasmet, t. y. keturis kartus greičiau nei 2003–2010 m.

Nors ES valstybės narės gali priimti priemones, skirtas nepakankamam atstovavimui moterims priimant ekonominius sprendimus, daugelis jų neturi noro tą daryti arba patiria pernelyg didelį pasipriešinimą, kad imtųsi iniciatyvos. Greičiausiai ir toliausiai didinant moterų dalyvavimą priimant ekonominius sprendimus pažengę tos ES valstybės narės ir kitos šalys (pvz.: Prancūzija, Italija, Belgija, Vokietija, Jungtinė Karalystė, Slovėnija), kuriose buvo imtasi teisiškai privalomų priemonių ar labai veiksmingų viešųjų diskusijų organizavimo.

Kadangi Lietuvoje, kur iš įvairių intereso grupių pasireiškia labai skirtingos pozicijos dėl moterų ir vyrų pusiausvyros atkūrimo priemonių pasirinkimo, siekiant pasirengti įgyvendinti Direktyvą, reikia ugdyti visuomenės sąmoningumą (ypač biržinių valstybės valdomų bendrovių) dėl Direktyvos priėmimo Lietuvoje.

Dėl nacionalinio reglamentavimo skirtumų ar jo nebuvimo gali kilti praktinių sunkumų tarptautiniu mastu veikiančioms biržinėms bendrovėms ir kandidatams į valdybos pareigas.

Siekiant spartinti moterų ir vyrų nelygybės panaikinimą, patikslintame pasiūlyme dėl Direktyvos projekto išskeltas tikslas iki 2018 m. užtikrinti nepakankamai atstovaujamos lyties 40 proc. atstovavimą, kai vietos ir regionų valdžios institucijų atstovai yra (valstybei priklausanti) bendrovių valdybų nariai. Tokiu būdu valstybinės bendrovės skatinamos rodyti pavyzdį privačioms bendrovėms, užtikrinamos nepakankamai atstovaujamos lyties 40 proc. atstovavimą. Tuo labiau, kad vertinant valstybės valdomų biržinių akcinių bendrovių stebėtojų tarybų sudėtį, atstovavimas moterims yra „simbolinis“ reiškinys, t. y. įtraukiama po vieną moteriškos lyties asmenį.

Siūloma Direktyva dėl lyčių lygybės bendrovėse neįpareigoja bendrovių į valdybos postus priimti tik moteris. Ja siekiama, kad atrankos metu iš kelių kandidatų, turinčių tą patį išsilavinimą ir panašią kvalifikaciją, būtų pasirinktas tas kandidatas, kurio lyčiai yra mažiau atstovaujama bendrovėse, ir pasiekti, jog bent 40 proc. bendrovių nevykdomųjų ir vykdomųjų direktorių sudarytų nepakankamai atstovaujamos lyties asmenys. Tokiu būdu pagrindiniu atrankos kriterijumi ir toliau turėtų išlikti kandidatų patirtis ir kvalifikacija, tačiau kai dviejų kandidatų kvalifikacija vienoda, pirmumas turėtų būti teikiamas nepakankamai atstovaujamos lyties kandidatui. Be to, Direktyva turėtų būti taikoma toms bendrovėms Lietuvoje, kurios atitinka tam tikrus kriterijus.

Rengiama **kandidatų į valstybės įmonių valdybos narius parinkimo tvarka**, pagal kurią bent trečdalis narių didžiųjų valstybės įmonių valdybose privalėtų sudaryti nepriklausomi atstovai, siekiama užtikrinti skaidrią šių įmonių veiklą, užkirsti kelią interesų konfliktams ar galimam vadovų piktnaudžiavimui. Lietuvos bendrovės dar labai linkusios pasikliauti valdybomis, sudarytomis tik iš įmonėje dirbančių vadovų ir akcininkų, o Lietuvos įmonių savininkai šioje srityje dar gana konservatyvūs ir išorinių konsultantų ir nepriklausomų narių arba vengia, arba nemato jiems poreikio. Vyrauja praktika – valdybos pirmininkais skirti asmenis, einančius įmonės vadovo pareigas.

**Bendrovių valdymo praktikos tyrimai ir vertinimas.** Pasak R. Čiočio<sup>7</sup>, mūsų šalis tik du dešimtmečius gyvena rinkos ekonomikos sąlygomis ir per šį laikotarpį **nesusiformavo valdybų narių bendruomenė, nėra pakankamai bendrovių valdymo patirties ir tradicijų. Korporatyvinio** valdymo tradicijos nėra ir dėl to, kad būdinga didelė akcininkų koncentracija, dominuoja ir užsienio kapitalo dukterinės įmonės, kapitalo rinka yra pasyvi. Bendrovėms būdinga tai, kad jų **valdybos silpnos**, didžiausią įtaką jose turi akcininkas, sukūręs verslą, arba kontroliuojančioji bendrovė užsienio valstybėje. Taigi, lėčiau įgyjama patirtis, nes bendrovių valdymo kultūroje pabrėžtinai svarbūs: 1) valdybos narių pareigų suvokimo lygmuo, valdymo organų narių profesionalumo (kompetencijos) klausimas; 2) kolegialių organų formavimo tvarka; 3) valdybos narių savarankiškumo užtikrinimas, aktyvus ir efektyvus veikimas, priimant sprendimus.

Pastaraisiais metais stebimos emitentų pastangos gerinti įmonių valdymą atsižvelgiant į gerąją praktiką parodė, kad dauguma bendrovių įgyvendina rekomendaciją turėti savarankiškus audito komitetus, atsakingus už bendrovėje atliekamo vidaus ir išorės audito priežiūrą, daugėjo emitentų, skelbiančių socialinės atsakomybės ataskaitas ir pan.

Tačiau Lietuvos biržinės bendrovės vykdo dar ne visas Valdymo kodekse nurodytas rekomendacijas<sup>8</sup>, pvz. nustatyta, kad nė viena bendrovė dar neįgyvendino visų gero ir atsakingo valdymo rekomendacijų bei principų, nurodytų bendrovių Valdymo kodekse, ypač rekomendacijos dėl skaidrios atlyginimų politikos. Nevisiškai vykdomos ir kitos Valdymo kodekso rekomendacijos: menkai atsižvelgiama į kodekso nuostatas **dėl valdymo organų sudėties**, dauguma bendrovių **neturi nepriklausomų narių** kolegialiuose valdymo organuose, kyla abejonių, ar smulkieji akcininkai turi galimybių į emitentų stebėtojų tarybas ar valdybas siūlyti ir rinkti savo kandidatus, akcininkams atskleidžiama ne visa rekomenduojama informacija.

<sup>7</sup> Čiočys R. Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos. Daktaro disertacija. (2013). Vilnius. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABA-0001:E.02~2013~D\\_20130521\\_163807-51778/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABA-0001:E.02~2013~D_20130521_163807-51778/DS.005.0.01.ETD) [žiūrėta 2014-03-19].

<sup>8</sup> Bendrovių valdymo praktikos apžvalga (2012). Prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/tyrimas\\_birzines\\_bendroves\\_vykdo\\_ne\\_visas\\_valdymo\\_kodekse\\_nurodytas\\_rekomendacijas](http://www.lb.lt/tyrimas_birzines_bendroves_vykdo_ne_visas_valdymo_kodekse_nurodytas_rekomendacijas).

Neigiamai vertintina yra tai, kad vidiniuose bendrovių dokumentuose nėra numatytas tikslas užtikrinti pakankamą atstovavimą abiem lytims bendrovės organuose, taip pat nėra numatyti konkretūs kandidatų į bendrovės organų narius vertinimo kriterijai, o pats kandidatų į bendrovės valdymo organo narius vertinimo procesas nėra formalizuotas, kandidatų vertinimo rezultatai ir atitinkamų kandidatų išrinkimo priežastys dažniausiai nėra vėliau atskleidžiamos visiems dalyvavusiems kandidatams. Lietuvos biržinių bendrovių metiniuose pranešimuose skelbiant bendrovės darbuotojų rodiklių statistiką nėra nurodomas bendrovėse dirbančių vyrų ir moterų skaičiaus santykis.

**Strategijos pasirinkimas.** Nors, gerinant lyčių pusiausvyrą biržinių bendrovių valdybose, kai kuriose Europos šalyse yra taikomos įvairios teisinio reguliavimo priemonės (nuo savanoriškos pozicijos iki griežto teisinio reguliavimo), kvotų sistema yra viena iš dažniausiai pasaulyje taikomų specialiųjų laikinų priemonių, kuria įstatymais ar kitais teisės aktais nustatomas privalomas moterų dalyvavimo skaičius kolegialiuose valdymo organuose. Posocialistinėms šalims kvotų įvedimo strategija kelia daug įtarimų ir pasipriešinimo, nes manoma, kad kvotos reikštų vyriausybės įsikišimą į įmonių valdymą. Šiose šalyse manoma, kad savanoriška strategija yra geriausias pasirinkimas. Tačiau, kad ir kokią strategiją šalis pasirinktų, moterų ir vyrų lyčių lygybės politika turi būti suvokiama kaip galimybė pagerinti lyčių pusiausvyrą pramonės įmonėse.

Nepriklausomai nuo pasirinktos strategijos, lemiamus sprendimus dėl tvaraus moterų vaidmens užtikrinimo priimant svarbius ekonominius sprendimus visgi priima pagrindiniai įmonės akcininkai.

Savireguliacines (savanoriškas) gerosios praktikos iniciatyvas, gerinančias lyčių pusiausvyrą biržinių bendrovių valdybose, galima suskirstyti į šias nejuridines, savanoriškas iniciatyvų grupes: ženklavimas (etiketizacija, lygybės ženklas, etiketės suteikimas), apdovanojimai ir prizai, chartijos, reitingavimas ir indeksavimas, gerosios praktikos vadovai, tiksliniai rodikliai, korporaciniai ir bendrieji įmonių valdymo kodeksai, verslo iniciatyvos.<sup>9</sup>

Nors pripažįstama, kad reikia teigiamų pokyčių aktyvinant moterų dalyvavimą priimant svarbiausius ekonominius sprendimus, tačiau nėra bendros nuomonės dėl tinkamiausios šio tikslo pasiekimo strategijos. Atlikus daug išsamių tyrimų apie moterų vaidmenį priimant svarbius ekonominius sprendimus, akivaizdu, kad vis dar trūksta suderinto požiūrio į šios problemos sprendimą, ypač atsižvelgiant į skirtingus įvairių šalių politinius, ekonominius bei socialinius kontekstus. Dauguma tyrimų yra grindžiami sociologinėmis ir psichologinėmis priežastimis, stabdančiomis spartesnį moterų įtraukimą į ekonominių sprendimų priėmimą. Taigi, kyla poreikis šiuos tyrimus atlikti platesniame kontekste.

<sup>9</sup> Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348*. P. 2.

### 3. EMPIRINIS TYRIMAS APIE LYČIŲ PUSIAUSVYRĄ LIETUVOS BIRŽINĖSE ĮMONĖSE

**Tyrimo metodika.** Siekiant išsiaiškinti moterų ir vyrų pusiausvyros problemą Lietuvos biržinėse įmonėse, pačių bendrovių valdybų narių (moterų ir vyrų) nuomonę apie situaciją ir galimybes tapti valdybų nariais, moterų dalyvavimo valdybų veikloje didinimo galimybes ir pan., buvo atliktas empirinis tyrimas. Tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu įgalino gauti naujos ir reikšmingos informacijos apie moterų dalyvavimo biržinių įmonių valdybų veikloje situaciją ir jos tobulinimo galimybes. Tyrimo metu apklausta 8 biržinių akcinių bendrovių 12 asmenų (8 moterys ir 4 vyrai), kurie dirbo valdybų nariais (vykdomaisiais direktoriais). 5 interviu atstovavo privačioms, o 7 – valstybės valdomoms biržinėms akcinėms bendrovėms. Vienas interviu (vyras) – bendrovės vadovas, dar vadinamas *generaliniu direktoriumi (valdytoju)* (angl. *Chief Executive Officer* (CEO)).

Interviu buvo atliekamas laikantis kokybinio tyrimo **etikos**. Laikantis anonimiškumo ir konfidencialumo principų, tyrimo duomenys pateikti apibendrintai, nurodant tik interviu lytį.

Dauguma interviu labai teigiamai vertinimo tyrimo problemą ir jos aktualumą šiandien, taip pat beveik visi interviu klausimus įvertino kaip aktualius, reikšmingus, įdomius ir verčiančius analizuoti šią problemą giliau, taip pat pageidavo susipažinti su tyrimo rezultatais, o tai savo ruožtu irgi liudija apie su įsitraukimo į tyrimą lygmenį ir susidomėjimą nagrinėjama problema.

**Empirinio tyrimo rezultatų apžvalga.** Norint susidaryti išsamesnę moterų, dalyvaujančių priimančių aukščiausio lygmens ekonominius sprendimus, dirbančių biržinių įmonių valdybose, padėties paveikslą, verta analizuoti joms būdingus bruožus visais svarbiausiais asmens gyvenimo etapais, pradedant vaikyste ir baigiant dabartinės karjeros analize. Remiantis šia nuostata, interviu klausimynas buvo sudarytas taip, kad apimtų tokius esminius klausimų blokus: vaikystę, išsilavinimą, asmenybės tapimą, profesinės karjeros istoriją, dalyvavimą visuomeniniame ir politiniame gyvenime, šeimą ir asmeninį gyvenimą<sup>10</sup>.

**Vaikystė – reikšmingas būsimų biržinių įmonių valdybos narių gyvenimo etapas.** Dauguma tyrimo dalyvavusių interviu – dabartinių biržinių bendrovių dirbančių valdybų nariai – augo kelių vaikų šeimose, tačiau dažniausiai jie yra pirmagimiai arba vienturčiai, arba metų skirtumas tarp vaikų yra gana didelis, todėl jie laikytini vienturčiais. Taigi, ankstyvajame savo raidos etape jiems nereikėjo su kitais broliais ar seserimis dalytis tėvų dėmesiu ir meile. Daugumos interviu santykiai su tėvais buvo geri, partneriški, bet ne globėjimi. Nors griežtos kontrolės nebuvo, visada egzistavo taisyklės, kurias interviu traktavo kaip savaimę suprantamas, priimtinas ir jų labai neribojančias. Antra, tėvai patys rodė tinkamą pavyzdį vaikams. Šeimos bendrabūvio taisyklės reglamentavo būtinus dalykus, bet dėl kai kurių kitų normų buvo galima derėtis įrodinėjant. Šios situacijos jau vaikystėje būsimus valdybų narius mokė analizuoti situaciją, teikti siūlymus ir argumentus, siekti tikslų. Deja, ir nesėkmės buvo išbandytos.

<sup>10</sup> White B., Cox Ch. and Cooper C. (1992). Women's Career Development. A Study of High Flyers. Oxford, UK and Cambridge, USA.

Dauguma interviu mokykloje mokėsi gerai ir labai gerai. Be to, jų tėvai turėjo gana aukštą aspiracijų ir ambicijų dėl savo vaikų, ypač dėl jų akademinio pasiekimo. Patys vaikai mokymąsi laikė prioritetu, stengėsi pasiekti aukštą mokymosi rezultatą. Tėvai, nepriklausomai nuo vaiko lyties, džiaugėsi ir didžiavosi aukštais savo vaikų mokymosi pasiekimais, jų elgesiu, o kartais net rodydavo pavyzdžiu kitiems. Savo ruožtu vaikai stengėsi nenuvilti tėvų pasitikėjimo ir jų lūkesčių.

Intervantai vaikystėje buvo nuolat užsiėmę. Jie ne tik gerai mokėsi, bet turėjo pareigų namuose ir mokykloje. Labai aktyviai dalyvavo popamokinėje veikloje (tiek meninėje, tiek ir sportinėje), aktyviai ir dažnai savanoriškai dalyvavo klasės ir mokyklos savivaldoje.

Nors dauguma interviu buvo pažangūs mokiniai, tai nereiškė, kad mokykloje jie buvo paklusnūs, prie visko prisitaikantys, bet kokių reikalavimų besilaikantys vaikai. Priešingai, dauguma jų, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ar gyvenamosios vietovės, nebijodavo pasakyti savo nuomonės, paprieštarauti nusistovėjusiai tvarkai. Be to, tėvai niekada nereikalavo aklaipais paisyti autoritetų tik dėl jų užimamos padėties ar statuso.

Tėvai jau vaikystėje sudarydavo savo vaikams daug įvairių galimybių ne tik lavinti savo gebėjimus įvairioje popamokinėje veikloje, kurią leido rinktis patiems, bet sudarė sąlygas ugdytis ir kitiems, vėlesnei jų karjerai būtinoms charakterio bruožams: gebėjimui pasakyti savo nuomonę, norui pirmauti, būti matomam, norui daryti įtaką kitiems, dalytis idėjomis, pozityviam požiūriui į pasaulį ir problemas, atvirumui viskam, atsakomybei už savo veiksmus, aukštoms ambicijoms dėl ateities, pasitikėjimui savo jėgomis, gebėjimui priimti savarankiškus pagrįstus ir apgalvotus sprendimus, prisiimant atsakomybę už juos ir pan.

Namų aplinkoje, supusioje interviu vaikystėje, buvo gausu vertybių, žinių, informacijos šaltinių ir pan. Visa tai netiesiogiai ugdė atitinkamas jų vertybines nuostatas, sukūrė palankias ugdymui (si) sąlygas. Pati gyvenamoji vietovė vaikystėje reikšmingos įtakos neturėjo (intervantai yra kilę iš įvairių Lietuvos vietovių). Kiek svarbesnė šiuo požiūriu, pačių interviu teigimu, yra gyvenimo ar studijų užsienyje patirtis, kuri įgalino kai kuriuos dalykus matyti kitaip, daug plačiau, atviriau priimti kitoniškumą ir pokyčius.

Tai, kad interviu, ypač vaikystėje, įtakos daugiau turėjo mama (skirtingai nei kitose šalyse, kuriose sėkmingos karjeros moterims vaikystėje didesnę įtaką turėjo tėvas), galima paaiškinti mūsų visuomenėje apskritai didesniu ir tradiciškai sąlygotu mamų dalyvavimu auginant ir auklėjant vaikus. Kita vertus, tėvas šiose šeimose nebuvo visiškai eliminuotas iš vaikų auklėjimo procesų. Jo vaidmuo ir įtaka vaikams buvo gal ne tokia tiesioginė, bet ne mažiau svarbi, ypač vienturtėms ar turinčioms tik seseris, dukterims. Tuo metu interviu vyrai dažniau nei moterys tiesiogiai įvardijo didesnę tėvo įtaką jų auklėjimui ir asmenybės tapimo procesams.

Veiklos interviu tėvų šeimose nebuvo skirstomos į vyriškas ir moteriškas, nebuvo reikalaujama ar kaip nors kitaip skatinama imtis stereotipiškai tam tikrai lyčiai priklausančių veiklų, pareigų ar kitų funkcijų.

Nors tyrimo dalyvių tėvų šeimų ekonominis statusas buvo vidutinis ar aukštesnis nei vidutinis, vaikystėje pinigų pertekliaus jie neįjautė (nors, akivaizdu, nebuvo ir jų stygiaus). Priešingai, vaikai buvo mokomi taupyti, nors asmeninių pinigų kasdieniams poreikiams tenkinti, kuriais galėjo disponuoti savarankiškai, visada turėjo.

Daugumos intervantų tėvas ar mama, o kartais ir abu, ėjo (tuo metu, kai intervantai buvo vaikai anksčiau arba vėliau) vadovaujamas pareigas. Net ir tuo atveju, kai jie tokių pareigų neturėjo, dėl savo gebėjimų, asmenybės bruožų buvo neformalūs lyderiai savo bendruomenėse arba turėjo tam tikrą aukštesnį statusą nei kiti bendruomenės nariai. Bet kuriuo atveju mamos buvo apibūdinamos kaip stiprios, veiklios, iniciatyvios, nuolat užimtos asmenybės.

Nors tyrimo dalyviai labai aktyviai vaikystėje dalyvavo visuomeninėje veikloje, dabartyje jų dalyvavimas politinėje ir partinėje veikloje labai nuosaikus. Tik du intervantai aktyviai dalyvauja visuomeninėje ir politinėje veikloje. Kiti nuo tokios veiklos atsiriboję dėl įvairių priežasčių: nuo savęs, kaip apolitiško asmens, suvokimo iki politinės ir ypač partinės veiklos negatyvaus vertinimo bei siekio laisvai ir savarankiškai, be jokių pašalinių realių ar numanomų įtakų, priimti sprendimus savo tiesioginiame darbe ar dirbant valdybose. Šitai galima būtų suprasti, nes nemaža dalis intervantų priklauso vadinamojo viešo intereso įmonių valdyboms.

Galima daryti prielaidą, kad egzistuoja tam tikras stereotipiškumas tiek renkantis profesijas, tiek skiriant atitinkamų departamentų vadovus (dirbančių valdybų nariai kartu būtinai yra ir atitinkamų įmonės departamentų vadovai). Įsivyrąja tendencija, kad moterys pagal savo pirmąjį profesinį pasirinkimą dažniau atstovauja socialinių, o vyrai – tikslųjų mokslų sričiai. Tokios profesijos pasirinkimas šiek tiek apriboja moterų dalyvavimo valdybose galimybes.

Vertinant profesijos pasirinkimą savarankiško apsisprendimo prasme, akivaizdu, kad tėvai čia vaidino patarėjo, netiesiogiai nukreipiančio, padedančio rasti argumentus, profesijų pasiūlos formuotojo ir pan. vaidmenis.

**Profesinės karjeros kelias: asmenybė ir motyvacija.** Daugumos intervantų karjeros kelias buvo panašesnis į spiralinį, ypač tai būdinga moterims. Įdomu pažymėti, kad „tranzitinis“ karjeros kelias būdingesnis ne sostinėje veikiančių biržinių įmonių valdybų nariams (ir vyrams, ir moterims). Jiems būdingesnis vidinis kontrolės *lokusas*, t.y. jie patys yra savo gyvenimo, savo karjeros šeiminingai (vadovai).

Nors nemaža dalis intervantų negalėtų išskirti vieno juos motyvuojančio veiksnio, bet dauguma jų (nepriklausomai nuo lyties) vienareikšmiškai pažymėjo veiklos rezultata, kaip vieną iš labiausiai ir dažniausiai motyvuojančių veiksnių. Mažiausiai motyvuoja viešas pripažinimas ir pats procesas.

Visi valdybų atstovai pasižymi sąmoninga atsakomybe ir pamatuota, įvertinta, pagrįsta rizika, kas reikštų tai, kad bendrovės, kuriose jie dirba dažniausiai, yra viešo intereso įmonės, didelės bendrovės, kurių sprendimai turėtų reikšmingos, o kartais gal net ir lemiamos įtakos ne tik bendrovių darbuotojams, bet ir daugeliui šalies gyventojų ar net visam šalies ūkiui ar atitinkamam sektoriui. Dauguma intervantų teigia esą kūrybiškesni nei inovatyvesni.

**Dabartinė karjera – darbas bendrovių valdybose.** Tiek viešo, tiek privataus intereso bendrovėse, tiek vyrai, tiek moterys kandidatais į bendrovių valdybų narius dažniausiai tapo **kitų valdybos narių arba akcininkų pasiūlymu arba bent jau gavus iš jų atitinkamos informacijos apie numatomą konkursą.** Tai reiškia, kad teorinė savęs iškėlimo galimybė egzistuoja, bet praktiškai galimybė iškelti savo kandidatūrą nesinaudojama jau vien dėl to, kad pats pasiūlymas kandidatuoti yra labai palaikantis ir pasitikėjimą savimi didinantis veiksnys, be kurio apsispręsti būtų gal ir sudėtinga. Egzistuojančią kandidatų kėlimo į valdybos narius tvarką patys intervantai vertina normaliai.

Į dirbančias bendrovių valdybas dažniausiai siūlomi atitinkamų bendrovės padalinių vadovai, dažniausiai tų padalinių, kurie duotuoju bendrovės vystymo laikotarpiu ar apskritai strategiškai yra jai svarbūs. Taigi, būsimos valdybos nario kandidatūrą pirmiausiai nulemia ne tiek jo asmenybės savybės ar gebėjimai (tai gal svarbiau yra juos renkant), o einamos pareigos. Savo kandidatūros iškėlimo teise lengviau pasinaudoti galbūt bendrovės savininkams ar pretenduojant į kitus – ne bendrovių darbuotojų – valdybų ar stebėtojų tarybų narius. Kita vertus, kandidatui beveik visada paliekama teisė sutikti arba nesutikti kandidatuoti.

Valdybos narių rinkimo procedūros organizavimo principai ir pačios procedūros priklauso nuo bendrovės turimos koncepcijos ir gali būti įvairios: nuo kandidatūros (ne)tvirtinimo, tik vidinio konkurso organizavimo iki realaus ir **keliomis** etapais organizuojamo svarstymo.

Pagrindiniai veiksniai, skatinantys kandidatuoti, yra kandidatuoti siūlančio asmens autoritetas, darbo patirtis, kompetencija, asmeninės savybės, kitų išreikštas pasitikėjimas ir pripažinimas, atitiktis tam tikriems viešiesiems kriterijams, atvirumas naujovėms, iššūkiams, smalsumas, poreikis keistis, bendrovės kultūra, savo naudingumo įmonei ir visuomenei apskritai suvokimas. Veiksniai, nulemiantys sėkmę rinkimuose, siejami su turimais gebėjimais, darbo bendrovėje rezultatais, kai kuriais atvejais ir asmeninėmis savybėmis, kurios įgalina sėkmingai dirbti komandoje, būti naudingam bendrovei.

Dauguma intervantų esminiais gebėjimais, svarbiais valdybos nariui, nurodė **strateginio valdymo ir bendruosius vadybinius gebėjimus**, taip pat nemaža jų dalis paminėjo ir **finansų valdymo** gebėjimų svarbą. Kai kurie intervantai ypač akcentavo **reputacijos dalykus**. Minėti gebėjimai jau turi būti įgyti iki darbo valdyboje pradžios, nes **nebėra laiko mokymuisi, išrinkus į valdybą.**

Palankiai, bet valdybos nariui neprivalomai, svarbia laikoma darbo bendrovėje patirtis ir tarptautinė (net globali) **patirtis** bendrovės veiklos srityje ar kitose susijusiose srityse, **užsienio kalbų mokėjimas, tarpkultūrinės elgsenos įgūdžiai** ir pan. Labiau akcentuojamas **bendrovės veiklos sektoriaus išmanymas. O tokie gebėjimai kaip verslumas, savaveiksmiškumas, nuolatinis valdybos nario pasiekiamumas ir geografinis mobilumas vertinami tiesiog pozityviai, t. y. manoma, kad valdybos nariui jie yra svarbūs ir reikalingi.** Nors ir sutinkama, kad naudojant šiuolaikines informacines ryšio technologijas geografinis mobilumas jau nėra toks didelis iššūkis kaip anksčiau.

**Profesinės veiklos ir šeiminio gyvenimo derinimo aktualumą pažymi visi intervantai** galbūt todėl, kad ne visada tai jiems patiems pavyksta sklandžiai. Šiuo atveju vyrų ir moterų atsakymai kiek išsiskyrė. Vyrų nuomone, jiems tai pavyksta padaryti gana sėkmingai, nors kai kurie jų nurodo, kad tam reikia skirti pastangų, kiti – kad tuo labiau rūpinasi žmona. O moterys vis dėlto pripažįsta, kad tam reikia nemažai pastangų, kad geriau sekasi tai daryti, kai vaikai jau yra paaugę ir jiems nebereikia skirti tiek daug dėmesio kiek anksčiau. O kai kurios mano, kad gal ir reikėtų atsisakyti vadovaujančių pareigų, ypač kol vaikai yra maži.

Bendrovės valdybos narys turėtų pasižymėti tokiais savybėmis kaip principingumas, vientisumas, moralumas, sąžiningumas, atsakomybė, ypač orientavimasis į rezultatus, valia, patikimumas, lojalumas, įsitraukimas, įsipareigojimas, energija, pasitikėjimas savimi, tikėjimas savo sėkme, taip pat emocinis ir psichologinis atsparumas ar net gera fizinė forma. Kiek rečiau minimos tokios savybės kaip atskaitingumas, valdingumas, nebijojimas rizikuoti, savo indėlio į bendrą veiklą akcentavimas. Negatyviai vertinamos tokios asmeninės savybės kaip aukštų asmeninių rezultatų siekis, žemas saugumo poreikis bei gebėjimas pasinaudoti lytiškumu (pvz., moteriškumu).

Praktiškai visos intervantės, dirbdamos valdyboje, teigė niekada nesinaudojusios moteriškumu, nes to tiesiog nereikėjo. Taip yra todėl, kad valdybose vertinama kompetencija ir klausimų išmanymas, o kitos savybės ar bruožai tiesiog nėra reikšmingi. Nors buvo ir pripažįstančių, kad pasinaudoti moteriškumu galima, norint iškelti kokį nors mažiau patogų klausimą ar norint pateikti iš pirmo žvilgsnio neįprastą, gal net keistoką nuomonę. Kitų nuomone, lytiškumo dimensija darbo santykiuose apskritai nėra aktuali ir turėtų tarsi išnykti.

Nėra vieno atsakymo dėl asmens, kuris būtų atlikęs globėjo, proteguotojo vaidmenį, turėjimo. Vienos intervantės teigė tokio asmens neturėjusios (išskyrus tą asmenį, kuris pasiūlė joms kandidatuoti į bendrovės valdybos narius), kitos mano, kad toks asmuo buvo. Jis kaip tik ir pastebėjo būsimą valdybos narį, palaikė jį psichologiškai, tam tikra prasme sudarė galimybes pademonstruoti savo gebėjimus, įgyti tam tikro pasitikėjimo savo jėgomis. Nors dauguma sutinka, kad tokio asmens buvimas atėjimą į valdybas palengvintų. Kita vertus, mentoriavimo idėja kai kam apskritai atrodo sunkiai įgyvendinama vien todėl, kad neaišku, kas jais galėtų būti. Kiti intervantai tokio mentorius, globėjo poreikį siejo su bendrovės kultūra, ypač mažiau demokratiška. Buvo asmenų, iš kurių intervantai mokėsi, bet jie nebuvo valdybos nario vaidmens modeliais. Dauguma intervantų patys modeliavo savo, kaip valdybos nario, vaidmenį.

Absoliuti dauguma intervantų teigė, kad aktyviai ir lygiomis teisėmis su kitais dalyvauja valdybos veikloje: ir teikiant pasiūlymus, ir juos svarstant, ir priimant sprendimus. Nors įvertinti, kiek konkrečių pasiūlymų, patarimų ar pastebėjimų ir kokio pobūdžio pateikė, dauguma intervantų įvardyti dažnai negalėjo, sakydami, kad jų buvo tiek ir tokių, kad sunku ką nors išskirti. Tuo labiau, kad pasiūlymų teikimas ir svarstymas yra nuolatinė ir įprasta valdybos veikla. Kita vertus, valdyba dirba kolegialiai ir todėl konkretus sprendimas yra bendro visų darbo vaisius.

Nors ir negalėdami įvardinti konkrečius priimtų pasiūlymų skaičiaus, dauguma jų teigė, kad į daugumą jų pasiūlymų sureaguota teigiamai ir konstruktyviai. Kadangi dauguma pasiūlymų iki patenkant į valdybą yra svarstomi, analizuojami, nuomonė apie juos derinama ir pan., atidėtų pasiūlymų nėra daug. Kita vertus, atidėjimo faktas vertinamas pozityviai, nes skatina paieškoti geresnio varianto, patikslinti informaciją ar sustiprinti argumentus. Bet kuriuo atveju tai grįžta darbiniais, o ne asmeniniais, tuo labiau lyties ar amžiaus, aspektais.

Nė vienas intervantas nemanė, kad su jais valdyboje būtų elgiamasi kaip nors kitaip nei su kitais valdybos nariais nei teikiant pasiūlymus, nei juos svarstant, nei priimant sprendimus. Nors kai kurie minėjo, kad **kai kuriais atvejais savo profesinėje karjeroje, ypač pradinuose jos etapuose, yra susidūrę su diskriminacijos pagal lytį atvejais** (netiesiogiai ar tiesiogiai) arba mano, kad Lietuvoje vis dar galima diskriminacija pagal lytį.

**Sėkmingos karjeros veiksniais įvardijamas darbas (dirbis), kompetencija, asmeninės savybės**, patirtis, lūkesčių pateisinimas, visuomeninis aktyvumas, vertybių ir ambicijų turėjimas, ryžtingumas siekiant tikslo, valios įveikti kliūtis turėjimas, domėjimasis šia veikla, drąsa imtis atsakomybės, o kartais viskas kartu.

**Santykiai šeimoje – emocinio stabilumo pagrindas.** Didžioji dauguma intervantų gyvena santuokoje arba turi gyvenimo draugus. Nemažai jų turi vaikų, jau paaugusių ar dar mažamečių. Daugiau moterų nei vyrų ir daugiau vyresnio amžiaus moterų teigė, kad vaikams gimus jos ilgesniam ar trumpesniam laikui buvo nutraukusios savo karjerą. Kai kurios pagimdžiusios gana greitai grįžo į darbą. Taigi, galima teigti, kad šiuo laikotarpiu kiek labiau nukentėjo moterų profesinė, darbinė veikla. O vyresnio amžiaus vyrai teigia priešingai, kad labiau šiuo atveju kentėjo jų šeima.

Iškėlus vieno prioriteto pasirinkimo sąlygą, dauguma jų, ypač moterys, rinkosi šeimą. Galbūt todėl ir šeimos pritarimas jų karjeros siekiams yra svarbus ir labai svarbus veiksnys tiek kandidatuojant į valdybos narius, tiek ir jose dirbant, nes kartais laiko darbe neužtenka ir tenka darbus parsinešti namo arba dirbti pasibaigus formaliam darbo laikui.

Patiems intervantams suderinti šeimos gyvenimą ir karjeros siekius bei tam skirtą laiką iš dalies sekasi, tačiau dauguma jų pripažįsta, kad reikia arba peržiūrėti prioritetus ir kai ko atsisakyti tam tikram arba visam laikui, arba tenka kai kurias pareigas perkelti ant kitų šeimos nario pečių, o tai savo ruožtu apsunkina to šeimos nario karjeros siekius. Kita vertus, toks siekis suderinti įvairius dalykus, kokybiškai atlikti tiek darbinės, tiek šeimos nario funkcijas, o gal dar rasti laiko ir asmeniniam gyvenimui bei interesams gali sukelti „perdegimą“ ar bent jau tam tikrą energijos deficitą.

Daugumai intervantų šeimų namų ruošos darbuose padeda samdomi darbuotojai, rečiau tai daro patys intervantai, jų šeimos nariai ar visi kartu. Samdomų darbuotojų pasirinkimas dėl turimų stereotipų ir tradicinio požiūrio į moters pareigas šeimoje nemažai daliai intervantių nebuvo lengvas.

**Požiūris į moterų dalyvavimą bendrovių valdybose.** Moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus ir darbo bendrovių valdybose situacija yra vertinama įvairiai. Iš vienos pusės, lyg niekas neinvestuoja paties moterų dalyvavimo valdybų veikloje fakto, netgi mato tame dalyvavime daug pozityvių dalykų, tokių kaip **atitiktis gerajai kitų šalių patirčiai, tai, kad moterys geriau geba identifikuoti ir valdyti rizikas, geba vienu metu daryti daug darbų** ir pan., tačiau **ir patiems intervantams dar kyla nemažai klausimų dėl moterų dalyvavimo valdybų veikloje, priimant ekonominius sprendimus, pvz., dėl pačios moterų dalyvavimo idėjos iškelimo ir jos propagavimo, dėl moterų motyvacijos šiai veiklai, dėl moterų pasirengimo kokybiškai atlikti savo, kaip valdybos narės, funkcijas, dėl galimybės derinti darbą ir šeimą, dėl darbo vadovaujančiose pareigose ir pan.**

Kylantys klausimai ir esminės mažo moterų dalyvavimo valdybų veikloje priežastys (pvz., fiziologiškai ir psichologiškai nulemti lyčių skirtumai; rinkėjų, t. y. renkančiųjų asmenų, nuostatos moterų dalyvavimo klausimu; pačių moterų nesuinteresuotumas būti



išrinktoms; problemos, sunkumai, kylantys derinant šeimos gyvenimą, vaikų auginimą ir karjerą; moterų teikiamas prioritetas šeimai, vaikams; moterų gebėjimų, savybių, patirties ir pan. neatitiktis keliamiems reikalavimams; dalyvavimo valdybų darbe prasmės nematymas; diskriminacinės išankstinės darbdavių nuostatos dėl moterų, kad jos negalės pakankamai susikoncentruoti darbei dėl vaikų priežiūros, rūpinimosi šeimos reikalais ir pan.) suponuoja ir intervantų nuomonę, kad gal **moterų valdybose yra tiek, kiek jų reikia ar kiek gali būti pagal savo turimą kompetenciją ir gebėjimus**, pagal bendrovių poreikius ir strategijas. Ir tiek, kiek jos pačios save pozicionuoja.

**Stereotipinės** moterų dalyvavimo ekonominių sprendimų priėmimo klausimu **nuostatos veikia ir pačias moteris**. Ir nors po truputį galima pastebėti ir tam tikros pozityvios kaitos šiuo klausimu, vis dėlto ta kaita yra palyginti lėta. O visuomenėje egzistuojantys stereotipai stipriai tebeveikia nemažą dalį visuomenės narių, ypač kalbant apie verslą, motinystės prasmę moteriai ir pan. Remiantis šiomis nuostatomis, labai lengva segreguoti visuomenę, netiesiogiai skatinti išlaikyti nusistovėjusią vyrų ir moterų dalyvavimo visuomenės gyvenime, šiuo atveju priimant ekonominius sprendimus, tvarką.

Ir nors teoriškai dauguma intervantų teigia, kad nors bendrovėje yra kompetentingų moterų, niekas joms nesudaro išorinių kliūčių būti pasiūlytomis ir išrinktomis į valdybos narius, visuomenėje dar gajos, tegul ir užslėptos **diskriminacijos nuostatos**, sukuria moterų dalyvavimą bendrovių valdybų veiklose ribojančius veiksnius, kurių įveikimas labai priklauso nuo pačių moterų aktyvumo ir veikimo šioje srityje ir jų pačių nuostatų ir požiūrio kaitos

**Padėčiai tobulinti intervantai siūlo keisti** atrankos ir rinkimo į valdybas principus, viešinti geruosius kitų šalių pavyzdžius ar Lietuvos bendrovių patirtį šioje srityje, taikyti naujas potencialių kandidatų identifikavimo priemones, vykdyti įvairias edukacines programas, skirtas ne tik jaunimui, bet šviesti visą visuomenę, politikus ir kitus sprendimus priimančius asmenis, įmonių vadovus (kurių dauguma yra vyrai), apskritai vyrus, taip pat skatinti moterų pasitikėjimą savimi, atitinkama kryptimi organizuoti profesinį merginų konsultavimą ir orientavimą, kad jos labiau rinktųsi tradiciškai vyriškomis traktuojamas profesijas, didinti visuomenės informuotumą ir supratimą valdybų darbo klausimais, gerinti bendrovių kultūrą moterų dalyvavimo aspektu, apskritai keisti moters pozicionavimą visuomenėje.

Skeptiškai pasisakoma įvairių lyderystės ugdymo programų, savęs iškelimo ir kai kuriais kitais klausimais. Kvotų įvedimas irgi traktuojamas labiau kaip dirbtinė ir todėl netinkama priemonė reguliuojant valdybos narių sudėtį pagal lytį. Dažniausiai motyvuojama tuo, kad pirmiausia ir svarbiausia šiuo atveju yra kompetencija, o ne lytis ar kokie nors kiti veiksniai. Nemaža dalis intervantų šiuo atveju netgi įžvelgtų netiesioginę moterų diskriminaciją, net nuvertinimą tam tikra prasme. Pasisakant prieš kvotų įvedimą, pateikiama ir tokių argumentų: rizika į valdybas išrinkti nekompetentingus asmenis, lygių galimybių principo pažeidimas, galimybė sukelti dar didesnę priešišumą moterų dalyvavimo didinimui, pačių moterų jaučiamas diskomfortas ir pan. Kai kurių teigimu, tai ir dabar moterų gebėjimai yra pakankami tapti valdybų narėmis, o išorinės kliūtys moterų dalyvavimui neegzistuoja, vadinasi, problemos nėra, o gal ji yra pačioje moterų motyvacijoje ir pastangose.

Kai kurių intervantų nuomone, pozityvioji kvotų įvedimo pusė būtų ta, kad tokios taisyklės sukūrimas galbūt nulėmtų ir požiūrio kaitą. Be to, tai atitiktų gerąją kitų šalių patirtį. Tačiau bet kuriuo atveju kvotų įvedimas turėtų būti tik laikinoji ir rekomendacinė priemonė, didinant moterų skaičių tada, kai priimami ekonominiai sprendimai.

## 4. IŠVADOS

Moterų ir vyrų lygiateisiškumas – vienas iš EK prioritetų teisingumo ir lygybės srityje. 2012 m. kovo mėn. EK pradėjo viešąsias konsultacijas dėl galimų veiksmų lyčių pusiausvyrai gerinti priimant sprendimus ir galimos iniciatyvos poveikio vertinimo. 2012 m. lapkričio 14 d. EK patvirtino pasiūlymą dėl Direktyvos. Lietuvos biržinių bendrovių kolegialaus valdymo kitimo pažanga, siekiant įtraukti daugiau moterų į ekonominių sprendimų priėmimą ir gerinti lyčių pusiausvyrą, vyksta labai lėtai ir gana netolygiai. Lietuvoje kaita vyksta **tris kartus lėčiau** nei vidutiniškai ES šalyse.

2014 m. spalio mėn. duomenimis, 24 Lietuvos biržinių bendrovių valdybose dirbo 16,5 proc. moterų (vykdomųjų direktorių), o moterų, priklausančių stebėtojų taryboms (nevykdomųjų direktorių), skaičius pasiekė 20 proc. Lietuvoje niekada nebuvo ir nėra nė vienos moters, vadovaujančios biržinei akcinei bendrovei. Nuo 2013 m. gruodžio iki 2014 m. rugsėjo mėn. moterų dalis valdybose padidėjo 2,8 proc. Šis padidėjimas Lietuvoje siejamas su prasidėjusiais viešais debatais apie pasiūlymą dėl Direktyvos ir Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai pažangos derybose dėl vadinamosios Lyčių pusiausvyros direktyvos projekto.

2014 m. spalio mėn. duomenimis, į „NASDAQ OMX Vilnius“ akcijų prekybos sąrašą buvo įtrauktos 24 Lietuvos biržinės bendrovės, iš kurių 5 valstybės valdomos bendrovės bei dvi jų dukterinės kompanijos: AB „LESTO“, AB „Litgrid“ ir „Lietuvos energijos“ gamybos įmonių grupės, AB „Klaipėdos nafta“, AB „Lietuvos dujos“, AB „Amber Grid“ ir AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“.

Stebima neigiama indikacija – kolegialaus priežiūros organo – stebėtojų tarybų skaičiaus biržinėse bendrovėse mažėjimas: 2013 m. iš 29 biržinių akcinių bendrovių 13-oje buvo suformuotos stebėtojų tarybos, o 2014 m. iš 25 biržinių bendrovių – tik 10-yje. Todėl per metus moterų, einančių nevykdomųjų direktorių pareigas, skaičius stebėtojų tarybose sumažėjo iki 10,15 proc. Biržinėse bendrovėse, kuriose buvo suformuotos stebėtojų tarybos ir valdybos, moterys 2012 m. sudarė vidutiniškai 17,4, 2014 m. – 16,4 proc.

Pateikti statistiniai duomenys akivaizdžiai rodo atstovavimo moterims ir vyrams Lietuvos biržinių bendrovių valdybose atotrūkio tarp ES valstybių narių didėjimą. Lyčių pusiausvyrai normalizuoti mūsų valstybėje imtasi tik riboto pobūdžio teisinio reguliavimo priemonių: tai Akcinių bendrovių įstatymo 5 skirsnio „Bendrovės valdymas“ 19 straipsnio „Bendrovės organai“ 2 dalies pakeitimas, įsigaliojęs nuo 2015 m. liepos 1 d.: *Bendrovėje gali būti sudaromas kolegialus priežiūros organas – stebėtojų taryba ir kolegialus valdymo organas – valdyba. Akcinėje bendrovėje turi būti sudaromas bent vienas kolegialus organas – stebėtojų taryba arba valdyba.*

EP ir daugumai ES valstybių narių plačiai remiant šį iniciatyvų pasiūlymą, didėja spaudimas Lietuvai imtis ryžtingesnių veiksmų. Taigi, **ryškėja efektyvesnių reguliavimo priemonių Lietuvos mastu reikalingumas:**

1. Nustatyti siektiną kiekybinį tikslą (ne kvotą!), kad iki 2020 m. bent 40 proc. nevykdomųjų valdybos narių sudarytų nepakankamai atstovaujamos lyties atstovai. Pagrindinis kiekybinis tikslas (40 proc.) apima tik nevykdomuosius valdybos narius, siekiant daryti kuo mažesnę poveikį kasdieniam bendrovių valdymui. Vykdomųjų valdybos narių pozicijoms bendrovės nustato individualius kiekybinius tikslus ir priemones savo nuožiūra. Lietuva netaiko griežtesnių teisinio reguliavimo priemonių (pvz., kvotų), todėl nuo 2015 m. liepos 1 d. tikslinga tęsti biržinių bendrovių stebėtojų valdybų sudėties stebėseną, įsigaliojus pataisoms dėl akcinių bendrovių kolegialaus priežiūros organo – stebėtojų tarybos ir kolegialaus valdymo organo – valdybos sudarymo.

2. Valstybė turi teisę nustatyti bendrovėms 33 proc. kiekybinį tikslą – procedūrinis atrankos reikalavimas taikomas vykdomųjų bei nevykdomųjų valdybos narių pozicijoms. Kiekybinio tikslo siekiama per „procedūrinį kandidatų į valdybos narius atrankos reikalavimą“ – naują valdybos narių atrankos procedūrą: bendrovės, nepasiekusios kiekybinio tikslo, turi užtikrinti kandidatų atrankos skaidrumą, taikydamos aiškius, neutralius lyčių atžvilgiu ir nedviprasmiškus kriterijus. Toks reguliavimas užtikrina, kad kvalifikacija ir patirtis išlieka svarbiausiais darbo valdyboje kriterijais. Jeigu kandidatų kvalifikacija vienoda, pirmenybė teikiama nepakankamai atstovaujamos lyties atstovui (atitinka ES Teisingumo Teismo praktiką). Pasiūlyme dėl Direktyvos pabrėžiama kvalifikacijos svarba. Vien dėl lyties moterys niekada nebus skiriamos eiti valdybos narių pareigas. Tačiau, kita vertus, moters kandidatūros nebus galima atmesti dėl lyties.

3. Vienodas, visavertis ir veiksmingas ir vyrų, ir moterų dalyvavimas darbo rinkoje, versle, individualioje veikloje, priimant sprendimus, yra būtina prielaida norint pasiekti ne tik vienodą ekonominę nepriklausomybę, bet ir strateginius ES tikslus – ekonominio augimo, konkurencingumo, kiekvienos moters, kiekvieno vyro, visos visuomenės gerovės.

Daugelyje šalių imtasi radikalių teisėkūros veiksmų – kvotų įvedimo nepakankamai atstovaujamos lyties atstovams: Norvegija – 40 proc. iki 2006 m., Islandija – 40 proc. iki 2013 m., Prancūzija – 40 proc. iki 2017 m., Italija – 33,3 proc. iki 2015 m., Belgija – 33,3 proc. iki 2019 m., Vokietija – 30 proc. iki 2016 m. – didžiausiose įmonėse.

Kvotos – pati efektyviausia ir kiekybiškai greičiausia pusiausvyrą įvedanti priemonė, todėl siūlytina priimti Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymo pataisą, kuri įpareigotų valstybės ir savivaldybių institucijas, kad jų įmonių, biržinių bendrovių ir kitų įmonių, įstaigų, organizacijų valdybose būtų ne mažiau kaip 30 proc. vienos lyties atstovų.

Ši nuostata galėtų būti įvesta kaip laikina speciali (pozityvios diskriminacijos) priemonė ir įsigaliotų nuo 2017 m., jeigu iki to laiko ir šiaip nebūtų pasiektas 30 proc. vienos lyties atstovų dalyvavimas bendrovių kolegialiaame valdyme.

Kvotų įvedimą traktuoti kaip laikiną rekomendacinio pobūdžio priemonę. Taikyti kiekybinio tikslo priemonę arba vadinamąjį tuščios kėdės principą, kai, neradus toms pareigoms tinkamos moters, į laisvą valdybos nario vietą apskritai niekas nerenkamas.

4. Viešinti gerąją kitų šalių ar Lietuvos bendrovių patirtį šioje srityje, kalbėti, rašyti apie valdybose dirbančias moteris, parodant, kad tai yra įmanoma ir pan.

5. Keisti atrankos ir rinkimo į valdybas principus, išbandant įvestas kvotas rinkėjų masyve.

6. Taikyti naujas potencialių kandidatų identifikavimo priemones, pavyzdžiui, kaupiti potencialių direktorių duomenų bazę.

7. Vykdyti įvairias edukacines programas, skirtas ne tik jaunimui, bet šviesti visą visuomenę, politikus ir kitus sprendimus priimančius asmenis, įmonių vadovus (kurių dauguma yra vyrai), apskritai vyrus.

8. Skatinti moterų pasitikėjimą savimi, skatinti jas įveikti stereotipus (taip pat ir savus) ir šališkumą moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus, darbo bendrovių valdybose ir kt. klausimais. Rekomenduoti rengti lyderystės programas vykdomųjų ir nevykdomųjų direktorių pareigoms eiti. Programas realizuoti, išsiunčiant mokyti moteris į *economic executive leadership* akademijas ir institutus, jos grįžusios padeda parengti programas ir organizuoja mokymo kursus, lyderystės stovyklas ir pan.

9. Plačiau informuoti visuomenę ir didinti supratimą valdybų formavimo, jų darbo ir kt. klausimais.

10. Gerinti bendrovių kultūrą moterų dalyvavimo aspektu, skatinti ir sudaryti sąlygas bendrovėje moterims tapti vadovėmis, taip sukuriant realias prielaidas būti joms išrinktoms į bendrovių valdybas. Asmens – globėjo, proteguotojo, mentoriaus, kuris pastebėtų būsimą valdybos narį, palaikytų jį psichologiškai, tam tikra prasme sudarytų galimybes pademonstruoti savo gebėjimus, įgyti tam tikro pasitikėjimo savo jėgomis, buvimas palengvintų atėjimą į valdybas.

**11. Kliūtys, kylančios moterims, norinčioms tapti valdybų narėmis: egzistuoja daugiaplanės struktūrinės kliūtys**, grįstos išankstinėmis nuostatomis, vyraujančiais tradiciniais lyčių vaidmenimis, moterų išsilavinimo srities pasirinkimas, sėkmingų pavyzdžių stoka, perdėta savikritika ir aktyvinimo veiklų nebuvimas, suvokimu (nuo laikotarpio atsiliekančių įstatymų leidyba, tradicinis darbo pasidalijimas šeimoje ir darbe, neįsprendžianti mokesčių politika, vaikų priežiūros ir globojamų šeimos narių priežiūros įstaigų stoka, lanksčių darbo formų ribojimai ir kt.).

12. Galimi kliūčių įveikimo būdai: pageidautinas sisteminis poveikis situacijai pagerinti: kolegialios veiklos kultūros brandinimas biržinėse bendrovėse; valstybė turi nusistatyti bendrovėms 33 proc. kiekybinį tikslą – procedūrinis atrankos reikalavimas taikomas vykdomųjų bei nevykdomųjų valdybos narių pozicijoms; darbdavių pasyvumo ir nusišalinimo nuo problemos sprendimo mažinimas; darbdavių ir valstybės tarnautojų sąmonės keitimas, siekiant lygiavertės visuomenės, įtraukiant į valdybas moteris ne kaip „auksinį sijoną“, o kaip lygiavertį sprendimus priimančią partnerį; aukšto lygmens moterų vadovių žinios ir gebėjimai (ypač ekonominių sprendimų lyderystės srityje). Nors jos turi gerą pagrindinį išsilavinimą, stokoja pirmavimo gebėjimų ir praktikavimosi laiko (pvz., nepakankamai dalyvauja tinklinėje veikloje, trūksta mentorių ir rėmėjų), kad gebėtų užimti aukštus vadovavimo vykdomųjų direktorių postus ar eiti **nepriklausomų** valdybos narių pareigas.

*Šis tyrimas yra remiamas pagal Europos Sąjungos užimtumo ir socialinio solidarumo programą PROGRESS (2007–2013) įgyvendinant projektą „Moterų ir vyrų padėties skirtumų mažinimas ekonominių sprendimų priėmimo Lietuvoje“, finansavimo susitarimo Nr. JUST/2012/PROG/AG/4118/GE.*

*Šią programą įgyvendina Europos Komisija. Ji buvo įsteigta finansiškai remti Europos Sąjungos tikslų įgyvendinimą užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių srityse, taip pat prisidėti prie strategijos „Europa 2020“ tikslų šiose srityse pasiekimo.*

*Septynerių metų programa orientuota į visus suinteresuotus asmenis, kurie gali padėti formuoti tinkamą ir efektyvų užimtumo ir socialinės srities teisės aktų bei programų vystymą 28 Europos Sąjungos valstybėse narėse, Europos laisvosios prekybos asociacijoje – Europos ekonominėje erdvėje ir Europos Sąjungos valstybėse kandidatėse bei būsimose kandidatėse.*

*Daugiau informacijos pateikta <http://ec.europa.eu/progress>.*

*Leidinyje pateikta informacija nebūtinai atspindi Europos Komisijos poziciją ar nuomonę.*

UDK 331.5(474.5)(075)  
Ši-16

## LIETUVOS MOTERŲ IR VYRŲ PADĖTIES SKIRTUMAI PRIIMANT EKONOMINIUS SPRENDIMUS

### Tyrimo rezultatų santrauka

*Virginija Šidlauskienė*  
*Rasa Pocevičienė*  
Dizainerė-maketuotoja *Kornelija Nagytė-Šarakvasienė*

---

Spausdino ir išleido UAB „ARANEUM“  
J. Jasinskio g. 16G, Vilnius  
[www.araneum.lt](http://www.araneum.lt)