

PĒTĪJUMS

SIEVIEŠU UN VĪRIEŠU - *situācijas izpēte* - LATVIJAS LIELAJOS UZNĒMUMOS”



ziņojums

Personu apvienība
SIA „SAFEGE BALTIJA” un SIA „ArtSmart”

Rīga, 2014

Atbildīgais par izdevumu Iveta Baltiņa

Tekstu autori Aleksejs Šņitņikovs, Inga Uvarova, Iveta Baltiņa, Juris Riekstiņš, Linda Bondare, Marita Zitmane, Silvija Danozo (Silvia Danoso), Hanna-Lēna Autio (Hanna-Leena Autio), Alisone Lamonda (Alison Lamond), Ina Holmstada (Ina Holmstad), Natālija Dakrūza (Natalja Dacruz)

Maketētāja Ilze Dzene

Redaktore Austra Gaigala

Fotogrāfijas istockphoto.com

PATEICAMIES

Par ieguldījumu izdevuma tapšanā esam ļoti pateicīgi

Jurim Rožkalnam firmas.lv pārstāvim

Daigai Kiopai LURSOFT valdes loceklei par atbalstu finanšu rādītāju apkopošanā

Līgai Vecajai, Sabiedrības integrācijas fonda projekta „Dzimumu līdztiesība ekonomisko lēmumu pieņemšanā – instruments ekonomiskās konkurētspējas un vienlīdzības veicināšanai” vadītājai

Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītājiem, kuri piedalījās pētījumā

Marinai Lapajevai tulkošanas kompānijas “Language Master International” projektu vadītājai

Pētījums tiek finansēts ar Eiropas Savienības programmas PROGRESS atbalstu. Informācija publicēta projekta „Dzimumu līdztiesība ekonomisko lēmumu pieņemšanā – instruments ekonomiskās konkurētspējas un vienlīdzības veicināšanai” Nr. JUST/2012/PROG/AG/4127/GE ietvaros. Par publikācijas saturu atbild SIA „SAFEGE BALTIJA” un SIA „ArtSmart”, un tajā nav atspoguļots Eiropas Komisijas viedoklis.

Satura rādītājs



4. lpp	KOPSAVILKUMS
9. lpp	IEVADS
10. lpp	SITUĀCIJAS APRAKSTS UN METODOLOĢIJA
10. lpp	i. Esošās situācijas apraksts
10. lpp	ii. Pētījumā izmantotās metodes
13. lpp	iii. Pieņēmumi un ierobežojumi
14. lpp	IZPĒTES REZULTĀTI UN KONSTATĒJUMI
15. lpp	1. Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos
17. lpp	1.1. Sieviešu un vīriešu skaits uzņēmumā un uzņēmuma vadības līmeņos
17. lpp	1.2. Valdes locekļu izglītības un kvalifikācijas raksturojums
19. lpp	1.3. Struktūrvienību vadītāju izglītības un kvalifikācijas raksturojums
21. lpp	1.4. Vīriešu un sieviešu darba algas raksturojums
22. lpp	1.5. Valdes locekļiem izvirzāmās prasības un atlases procesa raksturojums
25. lpp	1.6. Labu vadītāju raksturojošās iezīmes uzņēmumu darbinieku skatījumā
29. lpp	1.7. Uzņēmumu personāla politikas raksturojums dzimumu līdztiesības aspektā
33. lpp	1.8. Uzņēmumu darba un ģimenes dzīves saskaņošanas atbalsta mehānismi
35. lpp	1.9. Uzņēmumu darbinieku un vadītāju viedoklis par iespējamiem iemesliem sieviešu zemākai pārstāvniecībai vadošajos amatos un valdē
37. lpp	1.10. Uzņēmumu darbinieku un vadītāju viedoklis par iespējamiem risinājumiem sieviešu skaita palielināšanai vadošajos amatos un valdē
38. lpp	1.11. Sieviešu/vīriešu dominante uzņēmumu valdē un vadošajos amatos: cēloņu un iespējamo risinājumu analīze
40. lpp	2. Dzimuma un finanšu rādītāju korelācijas salīdzinoša izpēte
41. lpp	2.1. Sieviešu, vīriešu skaita dinamika Latvijas lielo uzņēmumu vadībā
52. lpp	2.2. Dzimuma aspekts un uzņēmumu finanšu rādītāji
55. lpp	2.3. Prognozes dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielo uzņēmumu valdēs Latvijā
58. lpp	2.4. Ārvalstu pētījumu atziņas par dzimuma aspektu uzņēmumu vadībā un sasaisti ar uzņēmumu finanšu rādītājiem
61. lpp	3. Dzimumu līdztiesības principu integrēšana uzņēmumu darbībā Eiropas Savienības un Eiropas Ekonomikas zonas valstu lielajos uzņēmumos
61. lpp	3.1. Somija
66. lpp	3.2. Spānija
71. lpp	3.3. Norvēģija
75. lpp	3.4. Lielbritānija
81. lpp	3.5. Francija
84. lpp	3.6. Eiropas Savienības un Eiropas Ekonomikas zonas valstu politikas un uzņēmumu ieviesto iniciatīvu atbilstība Latvijas situācijai: analīze un iespējamie riski
88. lpp	4. Secinājumi un rekomendācijas sieviešu un vīriešu skaita līdzsvarošanai Latvijas uzņēmumos
95. lpp	Pielikumi



IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI

AS	Akciju sabiedrība
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
CNMV	Spānijas Vērtspapīru tirgus komisija
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
EK	Eiropas Komisija
ES	Eiropas Savienība
EUR	Eiro
FTSE 100	Londonas fondu biržā kotētie TOP 100 uzņēmumi ar augstāko tirgus vērtību
FTSE 250	Londonas fondu biržā kotētie TOP 250 uzņēmumi ar augstāko tirgus vērtību
LM	Labklājības ministrija
LVL	Latvijas lati
Milj.	Miljoni
PK	Pašu kapitāls
Red.	Redakcija
ROA	Aktīvu atdeves rādītājs
ROE	Pašu kapitāla atdeves rādītājs
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Tūkst.	tūkstoši
t.sk.	tai skaitā
u.c.	un citi
VAS	Valsts akciju sabiedrība
VSIA	Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību

KOPSAVILKUMS

Pētījumu „Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos” veica personu apvienība SIA „Safege Baltija” un SIA „Art Smart” laika posmā no 2014. gada 30. jūlija līdz 24. novembrim.

Pētījuma mērķis bija noskaidrot, kādi faktori kavē un veicina sieviešu līdzdalības paaugstināšanos lielo uzņēmumu lēmējinstītūcijās.

Pētījumam „Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos” nepieciešamie dati tika iegūti trīs dažādu pētniecisko aktivitāšu ietvaros, izmantojot gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās datu vākšanas un analīzes metodes: dokumentu analīzi, statistikas datu analīzi, ekspertu intervijas ar lielo uzņēmumu pārstāvjiem, uzņēmējus pārstāvošajām organizācijām gan Latvijā, gan ārvalstīs, fokusa grupu diskusijas ar uzņēmumu un uzņēmējus pārstāvošo organizāciju pārstāvjiem, kā arī Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītāju un darbinieku aptauju.

Pētījuma tēmas:

- 1) sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos;
- 2) dzimuma un ekonomisko, finansiālo rādītāju korelācijas salīdzinoša izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos;
- 3) dzimumu līdztiesības principu integrēšanas izpēte Eiropas Savienības (ES) un Eiropas Ekonomikas zonas valstu lielajos uzņēmumos, akcentējot iniciatīvas un labas prakses piemērus sieviešu skaita palielināšanai uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos, kā arī iniciatīvu sasaisti ar labākiem uzņēmumu rādītājiem;
- 4) rekomendācijas Latvijas uzņēmumiem par sieviešu un vīriešu skaita līdzsvarošanu uzņēmumu valdēs un augstākajā vadības līmenī.



GALVENIE SECINĀJUMI

Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos

Latvijas lielajos uzņēmumos pēdējo 6 gadu periodā valdēs vidēji bija 20% sieviešu un 80% vīriešu, savukārt padomēs vidēji bija 15% sieviešu un 85% vīriešu. Salīdzinot šī pētījuma un EK (EK Ziņojums, 2014) statistiku, var secināt, ka sieviešu īpatsvars Latvijas lielo uzņēmumu valdēs ir mazāks, savukārt mazo/vidējo uzņēmumu kategorijā ir ievērojami augstāks.



Valdes priekšsēdētāju sieviešu īpatsvars ir strauji pieaudzis pēckrīzes periodā no 8% 2010. gadā līdz 16% 2013. gadā, tomēr tas joprojām ir zems.

Tipiskais Latvijas lielo uzņēmumu valdes profils ir 1 sieviete (20%) un 4 vīrieši (80%), no tiem valdes priekšsēdētājs ir vīrietis.

Neliels īpatsvars – vidēji visā periodā 11% – ir tādu uzņēmumu, kuru valdēs pastāv dzimumu līdzsvars (proporcija 40%/60%), bet šim īpatsvaram ir tendence pieaugt (no 8% 2008. gadā līdz 12% 2013. gadā).

Dzimumu proporcija vidējā līmeņa vadībā ir samērā līdzīga. Uzņēmumu struktūrvienību vadītāju līmenī ir 46% sieviešu un 54% vīriešu.



Tādējādi aptaujas dati norāda, ka Latvijas uzņēmējdarbības vidē varētu pastāvēt 'stikla griesti' jeb strukturālie/kultūras/sociālie ierobežojumi sievietes karjeras izaugsmei, konkrēti, pārstāvniecībai uzņēmumu valdēs. Tieši fakts, ka vidējā līmeņa vadībā nav novērojama dzimumu disproporcija, liek izdarīt iepriekšminēto secinājumu. Latvijā sievietes ir vadītājas, bet ne augstākā līmeņa vadītājas.

Analizējot atbildību sadalījumu uzņēmumā, redzams, ka sievietes gan uzņēmumu valdēs, gan struktūrvienību vadītāju līmenī visvairāk ir pārstāvētas personālvadībā un vismazāk – tehniskā nodrošinājuma un jaunu produktu/pakalpojumu izstrādes jomā. Varam secināt, ka sieviešu un vīriešu atbildību ietekmē cilvēka dzimums. Aptaujas dati liecina par uzņēmumos valdošu dzimtes dihotomiju, kurā tehnika ir vīriešu, bet cilvēku 'aprūpe' – sieviešu kompetences un darbības joma.



Dzimumu aspekts un alga kā obligātā pārskatos iekļaujamā informācijā nākotnē būtu attiecināma uz visiem lielajiem uzņēmumiem. Informācija par atalgojuma un dzimuma korelāciju Latvijas lielajos uzņēmumos gan ļautu monitorēt situāciju, iegūt precīzu informāciju esošā stāvokļa novērtēšanai, gan liktu pašiem uzņēmumiem aizdomāties un pievērst uzmanību dzimumu līdztiesības situācijai savos uzņēmumos.

Valdes locekļiem izvirzāmo prasību un atlases procesa raksturojums liecina, ka visbiežāk valdes locekļiem tiek izvirzīta prasība pēc vadības un uzņēmējdarbības kvalifikācijas, kam seko finansista un inženiera kvalifikācija. Vismazāk pieprasītā ir personālvadības kvalifikācija. Lai gan kā svarīgākās prasmes ievēlēšanai valdes locekļa amatā aptaujātie personālvadītāji norāda stratēģisko plānošanu, darba pieredzi vadošos amatos un personas reputāciju, tomēr lielākajai daļai personāla vadītāju bija grūtības raksturot prasības personas ievēlēšanai valdes locekļa amatā. Tas ir skaidrojams ar esošo praksi, kad pārsvarā valdes locekļus izvēlas uzņēmumu īpašnieki. Tikai dažos uzņēmumos valdes locekļu atlases process tiek skatīts kā uzņēmuma personāla politikas sastāvdaļa. Var pieņemt, ka uzņēmumu īpašnieku izglītošana par pēc iespējas efektīvāku to rīcībā esošo cilvēkresursu izmantošanu var sekmēt sieviešu skaita pieaugumu uzņēmumu valdēs un augstākajā vadībā.

Maskulīnais vadības stils un tam raksturīgās iezīmes (autoritāte, racionālisms, risks) respondentu vidū nav izvirzījušās kā ideālam vadītājam būtiskas īpašības. Balstoties uz pētījuma rezultātiem, ir pamats secināt, ka tieši jauktas vadības komandas varētu būt efektīvākas un radīt ideālo vadības modeli. Izmantojot katra dzimuma pārstāvju spēcīgās puses un radot līdzvērtīgu komandu, varētu sekmēt darbinieku apmierinātību ar uzņēmuma vadību. Tāpēc lielāka sieviešu iesaistīšana uzņēmumu vadībā un potenciāla izmantošana ir būtisks jautājums, ko ir vērts aplūkot neizmantoto resursu kontekstā.



IDEĀLAIS VADĪTĀJS

Analizējot uzņēmumu personāla politiku no dzimumu līdztiesības aspekta, ļoti būtiski ir pievērst uzmanību ieguvumiem, kurus uzņēmumu darbinieki atzīmē kā būtiskākos no dzimumu līdzsvara sasniegšanas uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos. Darbinieki norāda uz daudzpusīgāku alternatīvu izvērtējumu lēmumu pieņemšanā, uz augstāku sociālo klimatu un darbinieku apmierinātību, kopējā uzņēmuma tēla uzlabošanu. Jānorāda, ka gan sieviešu, gan vīriešu skatījums uz ieguvumiem no dzimumu līdzsvara sasniegšanas vadošajos amatos ir līdzīgs.

Īpaši atbalsta pasākumi un iniciatīvas mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai dažādos vadības līmeņos ir maz izplatīta prakse uzņēmumos. Visbiežāk tie ir iekļauti starptautisku uzņēmumu filiāļu dienas kārtībā, kamēr vietējos uzņēmumos šiem jautājumiem liela uzmanība veltīta netiek. Šādi rezultāti ļauj izdarīt pieņēmumu, ka, popularizējot uzņēmumu labo praksi un veicinot īpašu dzimumu līdztiesības iniciatīvu iekļaušanu uzņēmumu dienas kārtībā, ir iespējams veicināt sieviešu skaita pieaugumu uzņēmumu augstākajā vadībā, tostarp valdēs un padomēs.

Neraugoties uz to, ka Latvijas uzņēmumu personāla politikā reti tiek īstenoti kādi pasākumi mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai uzņēmuma vadībā, atsevišķu uzņēmumu labā prakse ir izmantojama kā paraugs pārējiem uzņēmumiem:

- noteikti rādītāji, lai palielinātu mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvniecību uzņēmuma augstākajā vadībā;
- dzimumu līdztiesības jautājumi iekļauti uzņēmuma iekšējos dokumentos, piemēram, dzimumu līdztiesības plānā mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvniecības uzlabošanai uzņēmuma augstākajā vadībā;
- regulāra mazāk pārstāvētā dzimuma mērķa rādītāju (skaits, atalgojums) un to izmaiņu analīze gan uzņēmuma vadības līmeņos, gan jaunpieņemto darbinieku vidū;
- socializācijas pasākumi, lai veicinātu mazāk pārstāvētā dzimuma integrāciju uzņēmumā;
- atbalsta pasākumi ģimenēm ar maziem bērniem un darba un ģimenes dzīves saskaņošanai.



No darba un ģimenes savienošanas iniciatīvām visbiežāk uzņēmumos tiek piedāvātas elastīgā darba laika iespējas (30%), samazinātas slodzes iespējamība (26%) un iespēja daļu darba laika strādāt attālināti (18%). Piemēram, SIA CEMEX visam administratīvajam personālam ļauj strādāt no mājām un nodrošina samazinātas slodzes iespējas gan māmiņām, gan tētiem. Visretāk uzņēmumi saviem darbiniekiem piedāvā elastīgas karjeras iespējas un bērnistabu.

Lielākā daļa darbinieku, novērtējot, kuras darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas ir visefektīvākās, lai veicinātu sieviešu karjeras izaugsmi, minēja tieši elastīgu darba laiku (63%) un iespēju daļu darba laika strādāt attālināti (53%).

Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas var būt ļoti nozīmīgs priekšnoteikums, lai veicinātu dzimumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumu augstākajā vadībā. Diemžēl ne vienmēr uzņēmumā pastāvošā prakse sakrīt ar darbinieku vēlmēm vai prioritātēm. Proti, daļa īstenoto pasākumu (Ziemassvētku eglītes, dažādi pasākumi bērniem, naudas balvas dažādos ģimenei nozīmīgos brīžos), kuros tiek parādīts, ka uzņēmumam rūp darbinieki, kuriem ir bērni, veicina darbinieku lojalitāti uzņēmumam. Bet šīs iniciatīvas nav tieši saistītas ar darba un ģimenes dzīves veiksmīgas savienošanas jautājumiem. Turpretim darbinieki par būtiskākām atzīst tieši praktiskas iniciatīvas, kas vērstas uz darba un ģimenes dzīves veiksmīgāku savienošanu, tas ir, elastīgu darba laiku un iespēju strādāt attālināti.

Gan uzņēmumu vadības pārstāvji, gan darbinieki ir atzinuši, ka divi visbūtiskākie iemesli pēc darba un ģimenes dzīves savienošanas ir sabiedrībā pastāvošie stereotipi/aizspriedumi un vīriešu apzināta rīcība, neizvēloties sievietes uzņēmuma augstākajā vadībā, kas var tikt klasificēti kā ļoti iracionāli iemesli. Tas atkārtoti apliecina, ka abu dzimumu pārstāvjiem karjeras iespējas nav līdzvērtīgas, jo vīriešu gadījumā iepriekš minētie šķēršļi nepastāv.

Dzimumu diskriminācija, pēc darbinieku domām, Latvijas lielajos uzņēmumos netiek bieži piedzīvota/īstenota, tomēr tieši sievietes to piedzīvo un pieredz vairāk nekā vīrieši. Tāpēc dzimumu diskriminācijas prakses (mazāka alga, atšķirīgi darba apstākļi, dažādas prasības pret darba izpildi u.c.) būtu jāizvērtē kā sieviešu izaugsmi uzņēmējdarbības vidē kavējošs un novēršams jautājums.

Sieviešu/vīriešu dominantes uzņēmumu valdē un vadošajos amatos cēloņu un iespējamo risinājumu analīze liecina, ka **iesmesli** zemaī sieviešu pārstāvniecībai uzņēmuma augstākajā vadībā ir meklējami:

- 1) tradicionālajā skatījumā uz sievietes un vīrieša dzimtes lomām;
- 2) ģimenes aprūpes kā sievietes atbildības jomas definēšanā;
- 3) dzimumu stereotipu ietekmē izglītības un profesiju izvēlē.

Risinājumi zemas sieviešu pārstāvniecības uzņēmuma augstākajā vadībā novēršanai tiek saskatīti:

- 1) sabiedrības izglītošanā par dzimuma līdztiesības jautājumiem;
- 2) darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvās;
- 3) dzimumu līdztiesības risinājumu un pienesuma uzņēmuma attīstībai aktualizēšanā.



Dzimuma un ekonomisko, finansiālo rādītāju korelācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos

Veiktā dzimumu un finanšu rādītāju analīze nekonstatē statistiski nozīmīgu korelāciju un cēloņsakarības starp sieviešu īpatsvaru valdēs un uzņēmumu finanšu rādītājiem.

Uzņēmumu finanšu analīze liecina, ka vidējā neto peļņas rentabilitāte ir augstāka tiem uzņēmumiem, kuru valdēs vairākumā ir sievietes. Tas nozīmē to, ka sieviešu vadītie uzņēmumi ir efektīvāki, saražojot 1 produkta vienību ar augstāku peļņu jeb rentabilitāti, nekā vīriešu vadītie uzņēmumi.

Sieviešu vadītie uzņēmumi devuši augstāku atdevi pret aktīviem un pašu kapitālu, jo aktīvu rentabilitāte (ROA) un pašu kapitāla rentabilitāte (ROE) ir bijusi salīdzinoši augstāka.

Sieviešu vadītie uzņēmumi krīzes laikā strādāja bez zaudējumiem, vidēji rēķinot par visiem uzņēmumiem.

Sievietes vairāk izvēlas īstenot piesardzīgāku darbības stratēģiju, uzņēmuma darbību finansējot ar saviem, nevis kredīta līdzekļiem, uz ko norāda augstāks absolūtās likviditātes rādītājs sieviešu vadītiem uzņēmumiem.

Prognozes parāda, ka dzimumu līdzsvaru Latvijas lielo uzņēmumu valdē iespējams sasniegt ap 2026. gadu, ja tiks īstenoti mērķtiecīgi pasākumi dzimumu līdzsvara veicināšanai.

Dzimumu līdztiesības principu integrēšanas izpēte Eiropas Savienības (ES) un Eiropas Ekonomikas zonas valstu lielajos uzņēmumos, akcentējot iniciatīvas un labas prakses piemērus sieviešu skaita palielināšanai uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos, kā arī iniciatīvu sasaisti ar labākiem uzņēmumu rādītājiem.

Visās pētījumā apskatītajās valstīs tādā vai citādā veidā pastāv gan valsts noteikti sasniedzamie mērķi dzimumu līdztiesības panākšanai uzņēmumu valdēs, gan arī dažādi atbalsta mehānismi šī mērķa īstenošanai.

Ārvalstu uzņēmumu analīze ļauj izvirzīt pieņēmumu, ka dzimumu daudzveidību uzņēmumu vadībā var panākt ar dažādām metodēm, bet būtiskākais – **tai jāklūst par uzņēmuma politikas kodolu un jāgūst augstākās vadības atbalsts**. Tomēr nevar noliegt, ka valstu likumdošanas un politikas iniciatīvām sieviešu virzīšanai augstākā līmeņa vadībā ir bijusi ievērojama ietekme domāšanas un pieejas maiņai konkrētajos uzņēmumos.

Uzņēmumu īstenotās iniciatīvas dzimumu līdzsvara sasniegšanai raksturo attīstītas korporatīvās atbildības kultūras, caurskatāmību lēmumu pieņemšanā un izglītošanas un dažādības vadības jautājumu nozīmību.

Rekomendācijas Latvijas uzņēmumiem par sieviešu un vīriešu skaita līdzsvarošanu uzņēmumu valdēs un augstākajā vadības līmenī

Ārvalstu pētījumi atklāj, ka, sievietēm esot mazākumā uzņēmuma vadībā, kritiskais sieviešu skaits vadībā ir vismaz 3 sievietes. Tādējādi 3 sievietes veido komandu, kurā viņas nejūtas diskriminētas, spēj sekmīgi ieviest pārmaiņas un virzīt uzņēmumu uz panākumiem (Adler, 2009; Ērkut, Konrad, Kramer, 2006).



Novērojumi vairākās valstīs parāda, ka uzņēmumi ar augstāku sieviešu īpatsvaru vadībā sasniedz augstākus rentabilitātes rādītājus. Tomēr nedrīkst izdarīt secinājumu, ka uzņēmumu vadībā jāvirza tikai sievietes, – ieguvums slēpjas dažādības līdzsvarā.

Balstoties uz pētījuma laikā iegūtajiem secinājumiem un pozitīvajiem argumentiem, tiek izvirzītas vairākas rekomendācijas politikas definēšanai un mērķu uzraudzībai, dzimumu līdztiesības jautājumu caurskatāmības, izglītošanas un informēšanas, un dažādu atbalsta instrumentu sekmēšanai gan valstī kopumā, gan uzņēmumos.



IEVADS

Pētījuma „Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos” (turpmāk pētījums) mērķis ir noskaidrot faktoros, kas kavē vai veicina sieviešu līdzdalības paaugstināšanos uzņēmumu lēmējinstīcijās.

Saskaņā ar SIF kā pasūtītāja prasībām pētījumam ir četras daļas un pētījuma ziņojumā tiek atspoguļota informācija par:

- 1) sieviešu un vīriešu situācijas izpēti Latvijas lielajos uzņēmumos;
- 2) dzimuma un ekonomisko, finansiālo rādītāju korelācijas salīdzinošu izpēti Latvijas lielajos uzņēmumos;
- 3) dzimumu līdztiesības principu integrēšanas izpēti Eiropas Savienības (ES) un Eiropas Ekonomikas zonas valstu lielajos uzņēmumos, akcentējot iniciatīvas un labas prakses piemērus sieviešu skaita palielināšanai uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos, kā arī iniciatīvu sasaisti ar labākiem uzņēmumu rādītājiem;
- 4) rekomendācijām Latvijas uzņēmumiem par sieviešu un vīriešu skaita līdzsvarošanu uzņēmumu valdēs un augstākajā vadības līmenī.

Ziņojuma sākumā pirms informācijas analīzes ir sniegts pārskats par pētījumā izmantotajām metodēm, kā arī pieņēmumiem un ierobežojumiem, bet turpinājumā ir atspoguļota situācijas izpēte Latvijas un ES un Eiropas Ekonomikas zonas valstu lielajos uzņēmumos. **1. nodaļā** tiek sniegta analīze par iespējamajiem cēloņiem sieviešu zemākai pārstāvēšanai vadošajos amatos un valdēs, t.sk. dati par sieviešu/vīriešu skaitu uzņēmumā, sieviešu/vīriešu skaitu uzņēmuma vadības līmeņos (valdē un padomē), sieviešu/vīriešu izglītības līmeni un darbam nepieciešamās kvalifikācijas pakāpi, prasmēm, pieredzi uzņēmuma vadības līmeņos (valdē/padomē) un uzņēmumos kopumā, darba algas apjomu sievietēm/vīriešiem par vienādas vērtības darbu, izmantojot to informāciju, kas pieejama, ņemot vērā iii. nodaļā norādītos ierobežojumus, labās prakses piemēriem mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai dažādos uzņēmuma vadības līmeņos, uzņēmuma personāla politiku no dzimumu līdztiesības aspekta, atbalsta mehānismiem uzņēmumā vecākiem ar maziem bērniem vai/un darba un ģimenes dzīves saskaņošanai. Šajā nodaļā tiek atspoguļots arī uzņēmuma darbinieku (sieviešu un vīriešu) un uzņēmumu vadītāju viedoklis par iespējamajiem iemesliem sieviešu zemākai pārstāvēšanai vadošajos amatos un valdē un iespējamajiem risinājumiem sieviešu skaita palielināšanai vadībā. **2. nodaļā** tiek veikta salīdzinošā izpēte par dzimuma un ekonomisko, finansiālo rādītāju korelāciju Latvijas lielajos uzņēmumos, sieviešu skaita pieauguma/samazinājuma dinamiku uzņēmumu valdēs un padomēs pēdējo piecu gadu laikā. Balstoties uz 1. nodaļā iegūtajiem datiem, tiek izvirzītas prognozes, kādā laika posmā Latvija varētu sasniegt dzimumu līdzsvaru lielo uzņēmumu valdēs, kā arī tiek apkopoti ārvalstu pētījumi un publikācijas par dzimuma aspektu uzņēmuma vadībā un sasaisti ar uzņēmuma ekonomiskajiem, finansiālajiem rādītājiem. **3. nodaļā** tiek analizētas Francijas, Lielbritānijas, Norvēģijas, Spānijas un Somijas valstu iniciatīvas (likumdošana, politika u.c.) sieviešu skaita palielināšanai uzņēmumu lēmējinstīcijās, kā arī piecu uzņēmumu pozitīvā/negatīvā pieredze saistībā ar ieviestajām dzimuma kvotām un citām iniciatīvām sieviešu skaita palielināšanai un piesaistīšanai uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos. Šajā nodaļā tiek apskatīti dažādi iniciatīvu veidi sieviešu skaita palielināšanai un piesaistīšanai augstākajos amatos, kā arī būtiskākie atklājumi/secinājumi/ieteikumi un uzņēmumu ieviesto iniciatīvu atbilstība Latvijas situācijai. Savukārt **4. nodaļā** ir apkopoti secinājumi un sniegtas rekomendācijas un priekšlikumi Latvijas uzņēmumiem par sieviešu un vīriešu skaita līdzsvarošanu uzņēmumu valdēs un augstākajā vadības līmenī.

Pētījumu veica ekspertu komanda: Aleksejs Šņitņikovs, Inga Uvarova, Iveta Baltiņa, Juris Riekstiņš, Linda Bondare, Marita Zitmane. Pētījuma ziņojuma nodaļas par dzimumu līdztiesības principu integrēšanu uzņēmumu darbībā Eiropas Savienības un Eiropas Ekonomikas zonas valstu lielajos uzņēmumos sagatavoja ārvalstu eksperti Silvija Danozo (*Silvia Danoso*) (Spānija), Hanna-Lēna Autio (*Hanna-Leena Autio*) (Somija), Alisone Lamonda (*Alison Lamond*) (Lielbritānija), Ina Holmstada (*Ina Holmstad*) (Norvēģija), Natālija Dakrūza (*Natalja Dacruz*) (Francija). Pētījuma ziņojums tika sagatavots laika posmā no 2014. gada 30. jūlija līdz 24. novembrim.



SITUĀCIJAS APRAKSTS UN METODOLOĢIJA

ESOŠĀS SITUĀCIJAS APRAKSTS

Dzimumu līdztiesības nodrošināšana ir viens no ES pamatprincipiem: jau 1957. gada Romas līgumā tika iekļauts nosacījums par vienlīdzīgas samaksas par līdzvērtīgu darbu nodrošināšanu. Pēdējos gadu desmitos ES ir panākusi ievērojamu progresu, ieviešot likumdošanu par vienlīdzīgām iespējām, iekļaujot dzimuma aspektus visās politikas veidošanas jomās, kā arī īstenojot pasākumus sieviešu emancipācijas veicināšanai. Tomēr abu dzimumu nevienlīdzīgas iespējas joprojām ir Eiropas realitāte. Piemēram, starpība starp vīriešu un sieviešu darba samaksu ES ir vidēji 17,5%.

Dzimumu līdzsvara trūkums uzņēmumu valdēs ir jāskata taisnīguma, uzņēmuma ekonomisko rādītāju un demokrātijas jautājumu kontekstā. Dzimumu līdzsvara trūkums uzņēmumu valdēs tiek uzskatīts gan kā netaisnīguma izpausme, gan arī uzņēmuma ekonomisko rādītāju negatīvs ietekmētājs. 2012. gada janvārī ES dalībvalstu lielo uzņēmumu valdēs bija tikai 13,7 % sieviešu, tikai 3,4% lielo uzņēmumu vadītāju bija sievietes (EK ziņojums, 2012).

Statistika liecina, ka Latvijā kopumā izglītības līmenis sievietēm ir augstāks nekā vīriešiem, savukārt atalgojuma līmenis vīriešiem ir augstāks nekā sievietēm, turklāt sievietes ir mazāk pārstāvētas vadošajos amatos (LM, 2013). 2012. gada „Lursoft” dati liecina, ka aptuveni 1/3 (35%) amatpersonu un 1/3 uzņēmumu dibinātāju (36,6%) Latvijā ir sievietes (TNS, 2012). Starptautiskie pētījumi liecina, ka Latvijā sieviešu īpatsvars lielo uzņēmumu valdēs ir salīdzinoši augsts: 2012. gada janvārī tas bija 26%, un šis rādītājs Latviju ierindo līdzās tādām dzimumu līdztiesības jomā attīstītām valstīm kā Somija (sieviešu īpatsvars lielo uzņēmumu valdēs 27%), Zviedrija (25%), Francija (22%). Tomēr sieviešu īpatsvars lielo uzņēmumu valdēs vēl arvien ir tālu no ES definētā mērķa – 40% 2020. gadā (Viviane Reding, 2010).

Jaunākie sabiedriskās domas pētījumi rāda, ka Latvijā pastāv stereotipi par dzimumu lomām sabiedrībā (SIA „Latvijas Fakti” 2014. gada septembrī veiktais pētījums *Attieksme pret dzimumu līdztiesības jautājumiem sabiedrībā*). Sabiedrībā joprojām dominē uzskats par „vīriešu” un „sieviešu” profesijām. Saskaņā ar aptauju sievietēm piemērota profesija ir bērnodrāža audzinātāja (89,8%), mājsaimniece (83,4%), sekretāre (77,3%), medmāsa (64,6%), sociālā darbiniece (51,6%), skolotāja (39,2%), pārdevēja (35,9%), kultūras darbiniece (34,2%). Savukārt vīriešiem piemērota profesija ir celtnieks (82,3%), militārpersona (81,6%), autobusa vadītājs (74%), policists (66%), IT speciālists /programmētājs (52,5%), liela uzņēmuma vadītājs (41,2%), politiķis (39,3%), bankieris (38,8%), ministrs (37,8%).

Aptauja uzrāda sabiedrībā valdošo viedokli, ka sievietes nav piemērotas uzņēmējdarbībai. Kā sievietei piemērotu profesiju „liela uzņēmuma vadītājs” atzīst 3,4%, bet „uzņēmējs” – tikai 2% visu respondentu.

Positīvās iezīmes un izaugsmes iespējas, kā arī kavējošie un veicinošie faktori sieviešu līdzdalības paaugstināšanai uzņēmumu lēmējinstīcijās Latvijā tiek analizēti šī ziņojuma turpinājumā.

PĒTĪJUMĀ IZMANTOTĀS METODES

Vispārējai situācijas izzināšanai un pamatinformācijas apkopošanai izmantota dokumentu analīze. Kā primārie datu avoti tika izmantoti piecu pētījumā iekļauto valstu normatīvie akti un/vai politikas plānošanas dokumenti dzimumu līdztiesības jomā. Citi pētījumi, EK ziņojumi par sieviešu pārstāvniecību lielo uzņēmumu lēmējinstīcijās ES dalībvalstīs, Eiropas Savienības Statistikas biroja („Eurostat”) un pētījumā iekļauto valstu statistikas dati izmantoti kā sekundārie avoti. Detalizēts pētījumā izmantoto dokumentu saraksts ir pievienots 1. pielikumā.

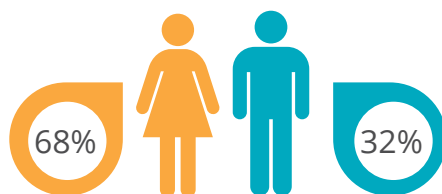
Lai veiktu darba uzdevumā noteikto jautājumu izpēti, veikta Latvijas lielo uzņēmumu atlase atbilstoši EK noteiktajiem kritērijiem: vismaz 250 darbinieku un apgrozījums, kas lielāks par 50 milj. EUR, un/vai bilances vērtība, kas lielāka par 43 milj. EUR. Uzņēmumi atlasīti pēc 2012. gada finanšu pārskatu rādītājiem. Kritērijiem atbilstoši ir 68 uzņēmumi (sarakstā nav iekļauti uzņēmumi, kas pētījuma veikšanas brīdī ir maksātnespējas procesā, likvidēti vai likvidācijas procesā). Lai nodrošinātu vismaz 50 uzņēmumu respondenci aptaujā pētījuma 1. nodaļas ietvaros, uzņēmumu izlase paplašināta ar 89 Latvijas uzņēmumiem, kuru darbinieku skaits ir virs 250, attiecīgi kopumā 1.pētījuma daļas izlasē tika iekļauti 157 uzņēmumi.

1. nodaļā analizētie dati iegūti, izmantojot aptaujas metodi. Kopumā tika veikta **50 Latvijas lielo uzņēmumu**



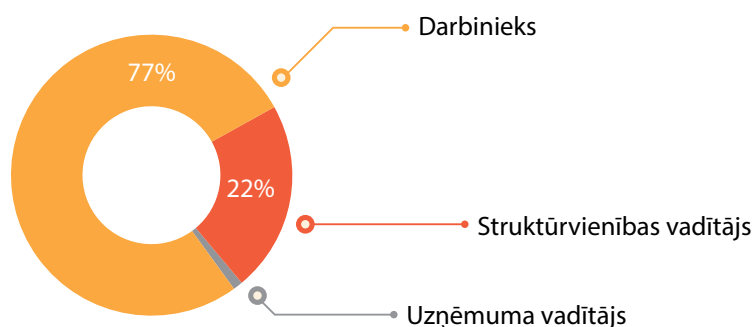
anketēšana par dzimumu līdztiesības jautājumiem un telefonintervijas ar uzņēmumu pārstāvjiem, Lielo uzņēmumu aptauja norisinājās no 27.08.2014. līdz 9.10.2014. Pētījuma sākumā uz visiem Latvijas uzņēmumiem, kuri atbilst darbinieku skaita un apgrozījuma un/vai bilances kritērijiem (kopā 68), tika nosūtītas aptaujas anketas elektroniskā formā ar aicinājumu tās aizpildīt. Šādi tika iegūtas piecas aizpildītas anketas. Ar socioloģisko pētījumu firmas SIA „Socioloģisko pētījumu institūts” palīdzību tika veikta uzņēmumu telefoniskā aptauja. Lauka darba veicēju uzdevums bija sazvanīt visus lielos uzņēmumus, izņemot tos, kuri bija aizpildījuši anketas, un veikt telefonintervijas ar šo uzņēmumu personāldaļu vadītājiem. Divu nedēļu laikā tika iegūtas 18 intervijas, kas izskaidrojams ar dažādiem nerespondences iemesliem (atteikumi vai attiecīgā vadītāja nepieejamība aptaujas laikā). Lai nodrošinātu nepieciešamo respondenci, tika palielināta aptaujājamo uzņēmumu kopa līdz 157, iekļaujot sarakstā visus Latvijas uzņēmumus, kuri atbilst lielo uzņēmumu darbinieku skaita kritērijam. Lai iegūtu vēl 46 aizpildītas anketas, lauka darba veicēji sazinājās ar 120 uzņēmumiem, līdz ar to response sastādīja 38%. Lielākā daļa aptaujāto uzņēmumu atteicās sniegt informāciju par darbinieku atalgojumu. Viena anketa tika aizpildīta nepilnīgi un līdz ar to pētījuma ietvaros netika apstrādāta.

Lai labāk izprastu faktoros, kas kavē vai veicina sieviešu iesaistīšanu Latvijas lielo uzņēmumu vadībā, tika izziņāts arī darbinieku viedoklis par abu dzimumu iespējām lielajos uzņēmumos. Lai iegūtu datus par darbinieku viedokļiem par jautājumiem saistībā ar abu dzimumu iespējām uzņēmumos, tika veikta darbinieku elektroniskā aptauja. **Darbinieku aptaujā piedalījās 211 respondenti**, no kuriem 32% bija vīrieši un 68% – sievietes.



1. attēls. Respondentu dzimums, % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

77% respondentu pārstāvēja darbiniekus, 22% – struktūrvienību vadītājus un 1% – uzņēmumu vadītājus.



2. attēls. Respondenta pozīcija uzņēmumā, % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

41% respondentu ir viens vai vairāki bērni vecumā līdz 18 gadiem, bet 59% – nav.



3. attēls. Vai jums ir bērni (viens vai vairāki) vecumā līdz 18 gadiem? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus



Aptauja tika īstenota kā elektroniska anketēšana, kurā respondents aizpildīja anketu tiešsaistē. Aptaujas rīkošanai tika izmantots pakalpojums VisiDati.lv. Elektroniskā aptauja norisinājās vienlaikus ar uzņēmumu aptauju. Uzņēmumiem, kuri piedalījās aptaujā un sniedza atbildes, tika nosūtīts aicinājums izplatīt darbinieku vidū saiti uz elektronisko aptauju. Anketēšana bija anonīma, un informācija par darbinieku darbavietu netika iegūta. No atbilžu sniegšanas dinamikas aptaujas periodā var secināt, ka respondenti ir dažādu uzņēmumu darbinieki. Uzņēmumu pārstāvju (personāldaļu vadītāju) un darbinieku aptaujas anketas ietvēra dažus identiskus jautājumus, kas ļauj salīdzināt atbildes no darbinieku un uzņēmumu administrācijas pozīcijām. Aptaujās iegūtie dati tika apstrādāti ar „SPSS for Windows” programmu.

Pētījuma 2. nodaļā iekļautajā analīzē izmantoti 110 uzņēmumi, tai skaitā: (1) 68 uzņēmumi, kas atbilst EK noteiktajiem lielo uzņēmumu kritērijiem; (2) nodrošinot atbilstoši reprezentatīvu izlasi reģionu aspektā, pievienoti 36 uzņēmumi ar darbinieku skaitu virs 250 no Latgales, Kurzemes, Vidzemes, Zemgales reģioniem; (3) atbilstoši pasūtītāja lūgumam īpaši izpētīt IKT un tūrisma jomas uzņēmumus papildus pievienoti 6 uzņēmumi ar darbinieku skaitu virs 250 no Rīgas reģiona, kas darbojas minētajās jomās (pēc NACE 2. red. I un J nozaru uzņēmumi). Pētījumā izmantoto uzņēmumu saraksts ir pievienots 2. pielikumā.

Analīzē, kas ietverta 2. nodaļā, izmantotas vairākas pētījumu metodes. 2.1. nodaļā izmantoti dati par sieviešu un vīriešu skaitu 110 analizējamu uzņēmumu valdēs un padomēs un pētīta šī skaita dinamika laika posmā no 2008. līdz 2013. gadam. 2.2. nodaļā, izmantojot pētāmo uzņēmumu finanšu datus, kā arī valdes locekļu skaitu dzimumu aspektā, tika noskaidrots, vai pastāv saistība starp šo uzņēmumu finanšu rādītājiem un valdes sastāvu. Lai noteiktu, vai pastāv nozīmīgas korelācijas un statistiskas cēloņsakarības starp valdes sastāvu un finanšu rādītājiem, dati tika apstrādāti „SPSS for Windows” programmā. Lai iegūtu secinājumus par ekonomisko un finanšu rādītāju attīstības tendencēm un to saistību ar dzimumu līdzsvaru uzņēmumu valdēs, analizējamie uzņēmumi tika sadalīti 3 kopās, kur laika posmā no 2008. līdz 2012. gadam: (1) valdē sievietes ir vairākumā (9 šādi uzņēmumi); (2) valdē sievietes ir mazākumā (68 uzņēmumi); (3) valdē nav nevienas sievietes (33 uzņēmumi). Katras uzņēmumu kopas dati tika salīdzināti pēc uzņēmumu ekonomisko un finansiālo rādītāju tendencēm no 2008. līdz 2012. gadam, un noteikts, vai pastāv saistība ar dzimuma sastāvu valdē. 2.3. nodaļā prognozes dzimumu līdzsvara (40%/60%) sasniegšanai lielo uzņēmumu valdēs tika noteiktas, izmantojot ekspertmetodi un papildinot to ar dinamiskās rindas metodi. Ekspertmetode balstās uz sieviešu un vīriešu skaita un vidējā īpatsvara izmaiņu analīzi Latvijas lielo uzņēmumu valdēs un šīs proporcijas prognozēto attīstības virzienu atbilstoši ekspertu prognozēm. Dinamiskās rindas metode balstās uz dzimuma proporcijas izmaiņu dinamikas statistisko datu apstrādi un analīzi, izmantojot matemātiskās un statistiskās prognozēšanas funkcijas, izvēloties ticamāko variantu, to pēc nepieciešamības koriģējot pēc ticamākā ekspertmetodē izvēlēta scenārija. Izstrādātās prognozes tika pārbaudītas pētījuma 1. nodaļas ietvaros veiktajās aptaujās. 2. nodaļā iegūtie dati tika analizēti dažādos aspektos: pēc īpašumtiesībām (privāti/publiski); Latvijā kopumā un reģionālā griezumā; pēc juridiskā statusa (SIA, A/S, t.sk. Rīgas biržā kotētajos uzņēmumos); nozaru griezumā (pēc NACE 2. red.). Datu analīzes attēlošanai veidotas tabulas un attēli.

Kā būtiska papildu informācijas ieguves metode izmantotas padziļinātās daļēji strukturētas tiešās intervijas. Pētījuma ietvaros tika veiktas 18 intervijas (t.sk. 11 intervijas ārvalstīs). Padziļināto interviju mērķa grupas aptver valsts politikas veidotājus, uzņēmējdarbības vides, darba ņēmēju, personālvadības speciālistu un sieviešu uzņēmumu vadības pārstāvjus. Padziļinātās informācijas analīzei tika veiktas intervijas ar dzimumu līdztiesības ekspertiem (4 intervijas). No vienas institūcijas tika saņemts rakstisks viedoklis par dzimumu līdztiesību uzņēmējdarbībā. Institūcijas intervijām tika izvēlētas atbilstoši pētījuma metodoloģijas ziņojumā iekļautajam aprakstam. Interviju saraksts ir pievienots 3. pielikumā.

Kā būtiska informācijas ieguves un analīzes metode, kas ļauj veikt sieviešu un vīriešu situācijas izpēti Latvijas lielajos uzņēmumos, izmantotas fokusa grupu diskusijas. Fokusa grupu diskusijās piedalījās lielo uzņēmumu personālvadības speciālisti. Tika veiktas 2 fokusa grupu diskusijas, kurās piedalījās uzņēmumu personālvadības speciālisti, kuri tika atlasīti no 68 izlasē iekļautajiem lielajiem uzņēmumiem. Viena fokusa grupas diskusija, kurā piedalījās dalībnieki no pieciem lielajiem uzņēmumiem norisinājās 2014. gada 11. septembrī, bet otra, kurā piedalījās arī uzņēmumus pārstāvošo organizāciju pārstāvji, notika 2014. gada 16. oktobrī. Dalībnieku saraksts ir pievienots šī ziņojuma 4. pielikumā.



PIEŅĒMUMI UN IEROBEŽOJUMI

1. Pētījuma veikšanai izmantota darba pieeja, metodika un datu avoti, kas aprakstīti pētījuma iepriekšējā nodaļā. Pētījuma veikšanai pastāv šādi ierobežojumi:
2. analīzē izmantoti fokusa grupu diskusijās un intervijās iegūtie dati, paļaujoties uz respondentu viedokli un sniegto ziņu patiesumu un neveicot datu patiesuma pārbaudi;
3. darbā izmantoti statistikas dati no dažādiem avotiem (piemēram, Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes (CSP), „Eurostat” u.c.), kuri atsevišķos gadījumos par vieniem un tiem pašiem rādītājiem var atšķirties, kas izskaidrojams ar atšķirīgu aprēķinu metodoloģijas pielietošanu;
4. pētījuma gaitā tika konstatēts, ka EK noteiktie lielo uzņēmumu atbilstības kritēriji atšķiras no CSP piemērotajiem kritērijiem, tāpēc pēc CSP statistikas datiem lielo uzņēmumu skaits ir lielāks; pētījuma analīzei izvēlēto uzņēmumu kopas ir aprakstītas iepriekš;
5. ņemot vērā, ka uzņēmumu izlase tika veidota, izmantojot 2012. gada finanšu pārskatu rādītājus, pētījuma veikšanas brīdī daļa izlasē ietilpstošo uzņēmumu jau bija beiguši pastāvēt, bija uzsākts likvidācijas vai maksātnespējas process;
6. nozares uzņēmumu un iestāžu viedoklis raksturo situāciju konkrētā brīdī, līdz ar to pētījuma autori neuzņemas atbildību par potenciālajām viedokļu izmaiņām, atkārtojot intervijas pēc noteikta laika perioda (ceturkšņa, gada utt.);
7. pētījuma laikā tika konstatēta zema lielo uzņēmumu vadības interese iesaistīties šajā pētījumā un pētījuma ietvaros organizētajā aptaujā;
8. atsevišķa informācija, kas saistīta ar uzņēmumu darbību un personāla politiku, tika klasificēta kā konfidenciāla (jautājumi par personāla atalgojumu lielajos uzņēmumos un valdes locekļu atlases procesus), tādējādi liedzot iegūt pilnīgu informāciju atspoguļošanai pētījumā;
9. pētījuma 2. nodaļā par uzņēmumu finanšu un ekonomisko rādītāju analīzi bija ierobežota iespēja ietvert aspektus, kas saistīti ar operatīvā un vidējā līmeņa vadību (kas nav valde un padome), jo šāda informācija nav pieejama publiskos reģistros un atkarīga no uzņēmumu sniegtās informācijas;
10. pētījuma 2. nodaļā starp analizējamiem uzņēmumiem bija arī bankas un apdrošināšanas kompānijas, kam saskaņā ar noteiktajiem LR normatīvajiem dokumentiem ir atšķirīgi gada pārskati; finanšu rādītāju analīzei par šiem uzņēmumiem tika izmantota tikai daļa rādītāju, kas pēc būtības ir salīdzināmi ar pārējo uzņēmumu rādītājiem (peļņa, ieņēmumi, rentabilitātes rādītāji);
11. pētījuma robežas ir noteiktas saskaņā ar pasūtītāja sagatavotajā darba uzdevumā noteiktajiem izpētes jautājumiem un starp abām pusēm saskaņoto pētījuma metodoloģiju;
12. pētījuma ziņojumā minētie secinājumi ir izstrādāti, pamatojoties uz pētījuma laikā iegūto informāciju.

IZPĒTES REZULTĀTI UN KONSTATĒJUMI



SIEVIEŠU UN VĪRIEŠU SITUĀCIJAS IZPĒTE LATVIJAS LIELAJOS UZŅĒMUMOS

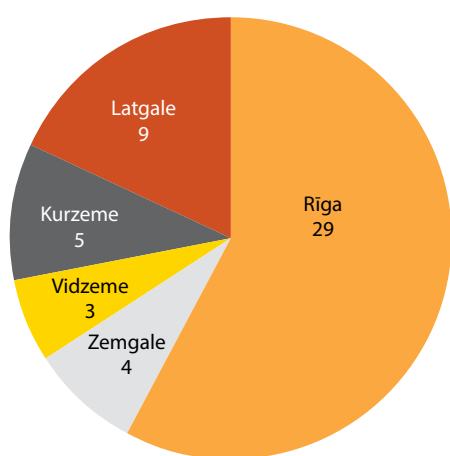
1

Pētījuma ietvaros tika analizēta 50 Latvijas lielo uzņēmumu sniegtā informācija, lai noskaidrotu, kādi faktori veicina vai kavē sieviešu līdzdalības paaugstināšanos uzņēmumu lēmējinstītūcijās. Uzņēmumi ar anketas starpniecību informēja par savām iniciatīvām un pieredzi vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanā. Turpinājumā ir sniegts situācijas raksturojums un veikta analīze par sieviešu un vīriešu skaitu uzņēmumā un vadības līmeņos, valdes locekļu izglītības un kvalifikācijas raksturojums, uzņēmuma personāla politiku no dzimumu līdztiesības aspekta, tostarp labās prakses piemēriem mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai uzņēmuma vadībā un atbalsta pasākumiem ģimenēm ar bērniem uzņēmumā un vadības līmeņos. Šajā nodaļā iekļauts arī uzņēmumu darbinieku un vadītāju viedoklis par iespējamajiem iemesliem sieviešu zemākai pārstāvniecībai vadošajos amatos un valdē un iespējamajiem risinājumiem sieviešu skaita palielināšanai uzņēmumu augstākajā vadībā.



UZŅĒMUMU RAKSTUROJUMS

Lielākā daļa aptaujāto uzņēmumu pārstāv Rīgu, tomēr aptaujā ir piedalījušies uzņēmumi no visiem Latvijas reģioniem. Tāpēc var uzskatīt, ka aptauja sniedz pamatotu ieskatu Latvijas uzņēmumu praksē un dzimumu līdztiesības situācijā. Aptaujāto uzņēmumu pārstāvētās darbības jomas ietver plašu nozaru pārklājumu, reprezentativitāte nodrošināta arī uzņēmuma skaita sadalījumā pa pārvaldības/īpašnieku veidiem.



Lauksaimniecība	4
Ieguves rūpniecība	1
Apstrādes rūpniecība	1
Elektroenerģija	4
Ūdens apgāde	1
Būvniecība	4
Vairumtirdzniecība	4
Transports un uzglabāšana	5
Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	3
Finanšu un apdrošināšanas darbība	2
Operācijas ar nekustamo īpašumu	1
Veselība un sociālā aprūpe	9
Citi pakalpojumi	11
Kopā	50

1.tabula.

Aptaujā iesaistīto uzņēmumu skaits sadalījumā pa reģioniem un darbības jomām
Avots: autoru veidota, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus

1. Pašvaldības / valsts kapitālsabiedrība (uzņēmuma lielākais kapitāldaļu / akciju īpašnieks ir valsts vai pašvaldība)	25
2. Privāta kapitālsabiedrība (uzņēmuma lielākais kapitāldaļu / akciju īpašnieks privātā sektora pārstāvis)	20
3. Uzņēmums ir starptautiska uzņēmuma meitas uzņēmums / pārstāvniecība	6
4. Uzņēmuma akcijas tiek kotētas fondu biržā	5

2.tabula.

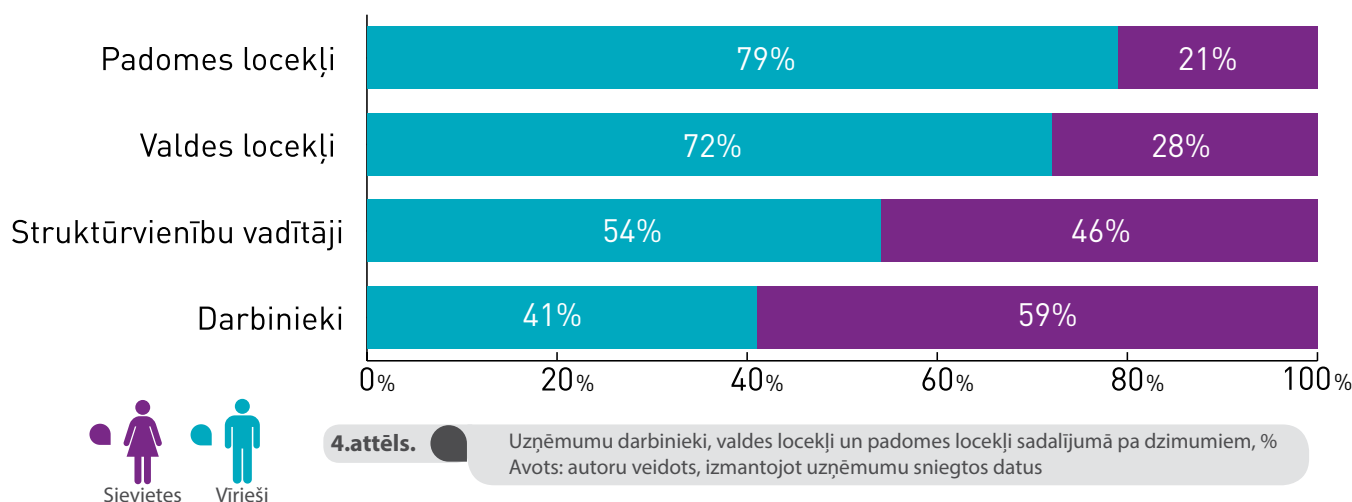
Aptaujā iesaistīto uzņēmumu skaits sadalījumā pa pārvaldības veidiem
Avots: autoru veidota, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus



1.1. SIEVIEŠU UN VĪRIEŠU SKAITS UZŅĒMUMĀ UN UZŅĒMUMA VADĪBAS LĪMEŅOS

Šajā nodaļā ir apkopota informācija, kuru sniedza 50 uzņēmumu personāldaļu vadītāji. Iegūtā informācija norāda, ka uzņēmumos kopumā, neieskaitot valdi un padomi, vairāk tiek nodarbinātas sievietes (59%) nekā vīrieši (41%). **Vienlaikus vērojama tendence – jo augstāks vadības līmenis, jo mazāks sieviešu skaits.**

Aptaujā iegūtā informācija liecina, ka aptaujāto uzņēmumu valdēs ir 185 cilvēki, no kuriem 135 ir vīrieši (72%) un 53 – sievietes (28%). Augstākās vadības līmenī uzņēmumos ir vērojama izteikta dzimumu disproporcija.

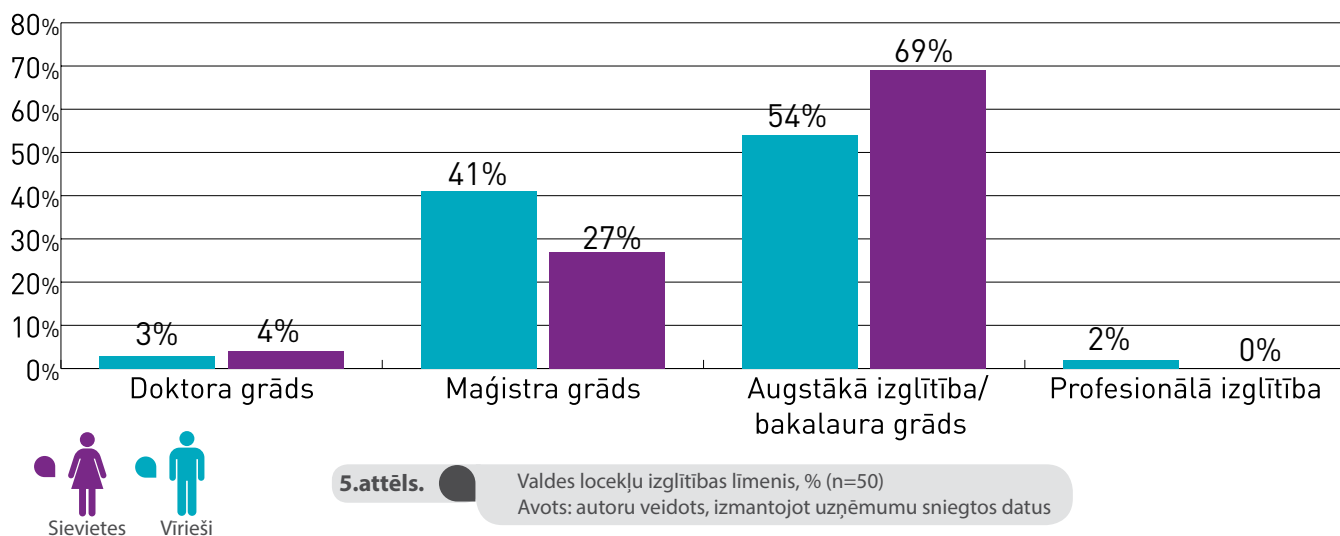


Vīrieši ir ievērojami vairāk pārstāvēti gan uzņēmumu valdēs, gan uzņēmumu padomēs. Savukārt dzimumu proporcija vidējā līmeņa vadībā ir samērā līdzīga. Uzņēmumu struktūrvienību vadības līmenī ir 46% sieviešu un 54% vīriešu. Tādējādi aptaujas dati liecina, ka Latvijas uzņēmējdarbības vidē varētu pastāvēt 'stikla griesti' jeb strukturālie/kultūras/sociālie ierobežojumi sievietes karjeras izaugsmei, konkrēti, pārstāvēniecībai uzņēmumu valdēs. Tieši aspekts, ka vidējā līmeņa vadībā nav novērojama dzimumu disproporcija, liek izdarīt iepriekšminēto secinājumu. Latvijā sievietes ir vadītājas, bet jo augstāks vadības līmenis, jo mazāk tajā pārstāvētas sievietes.

1.2. VALDES LOCEKĻU IZGLĪTĪBAS UN KVALIFIKĀCIJAS RAKSTUROJUMS

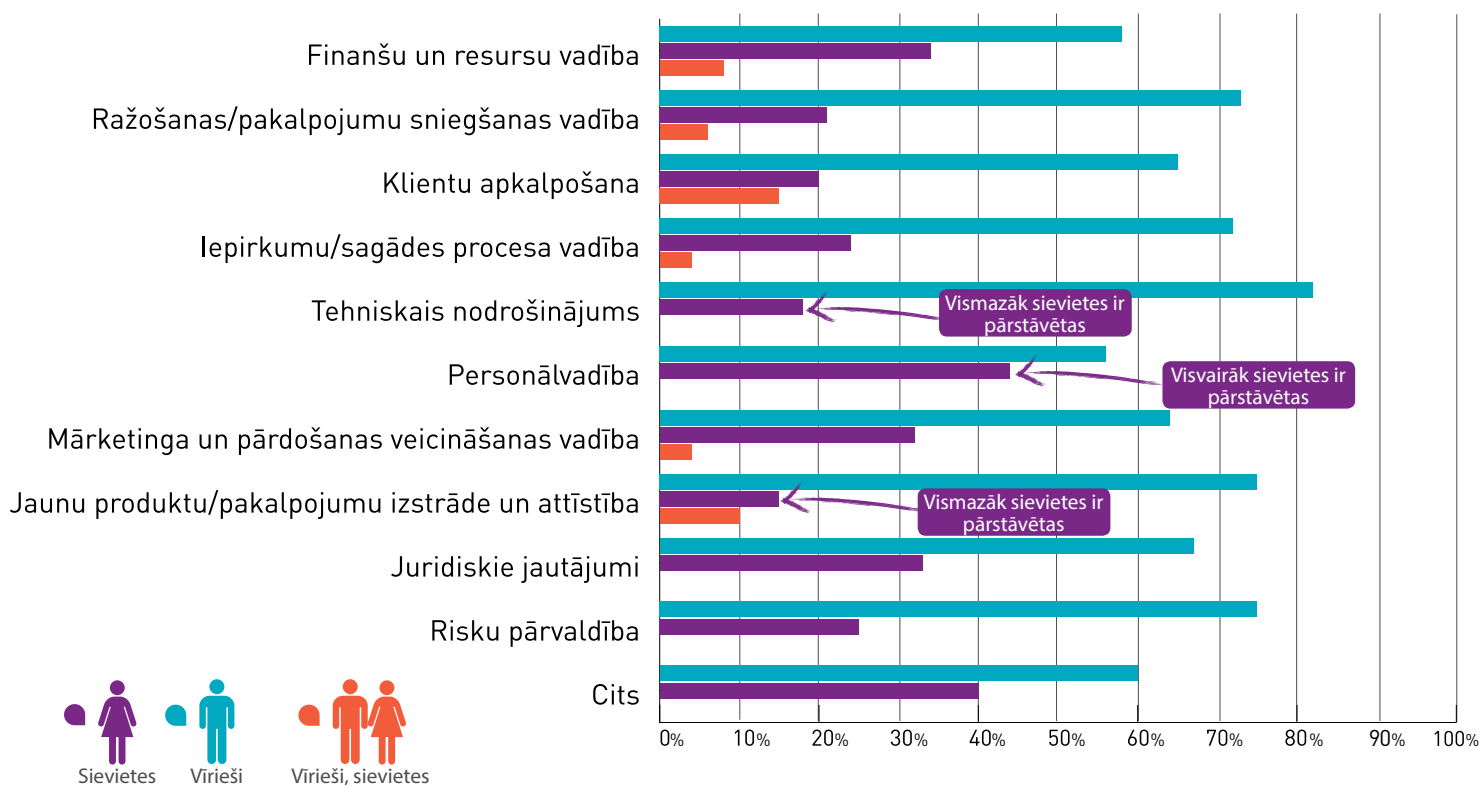
Pētījuma ietvaros tika noskaidrota informācija par valdes locekļu – sieviešu un vīriešu – izglītības līmeni, esošo kvalifikāciju un valdei nepieciešamo kvalifikāciju. Galvenais uzdevums ir apzināt valdes locekļa amata kandidātiem izvirzītās prasības un akcentēt tiešās vai netiešās dzimumu diskriminācijas riska zonas.

Valdes locekļu izglītības līmeņa noteikšanai izmantots to darbinieku saraksts, kam bija norādīts iegūtās izglītības līmenis, – 129 vīrieši un 51 sieviete. Tādējādi grafikā ir redzams, ka no valdes locekļu sieviešu dzimuma pārstāvju skaita 69% ir ar bakalaura/ augstākās izglītības, 27% – ar maģistra un 4% – ar doktora grādu.



Apkopotā informācija liecina, ka būtiskas atšķirības dzimumu aspektā valdes locekļu izglītības līmenī nav un nepastāv būtiskas korelācijas starp valdes locekļu dzimumu un izglītības līmeni.

Analizējot vīriešu un sieviešu atbildības jomas uzņēmumu valdē, jāsecina, ka nav tādas jomas, kuru pārstāvētu tikai vīrieši vai tikai sievietes.

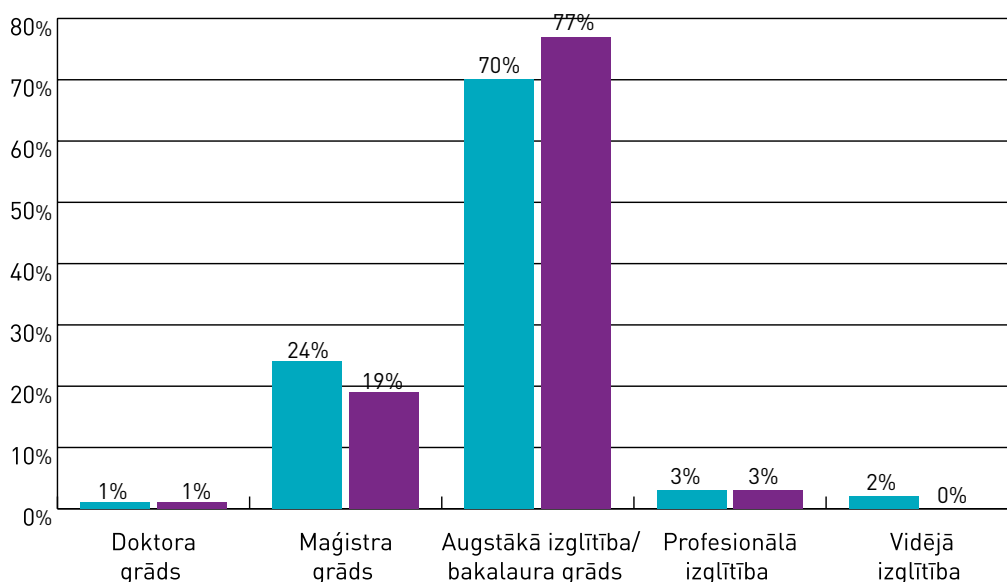




Aptaujātie uzņēmumu personālvadītāji kā abu dzimumu pārstāvju atbildību ir norādījuši tikai atsevišķas jomas. Šo datu analīzē ir jāņem vērā, ka sievietes kopumā ir mazāk pārstāvētas uzņēmumu valdēs, kas skaidro zemāku sieviešu pārstāvniecību visās atbildības jomās. Tomēr arī šādi dati sniedz ilustrāciju par sieviešu un vīriešu atbildību sadalījumu. Sievietes visvairāk ir pārstāvētas personālvadībā un vismazāk – tehniskā nodrošinājuma un jaunu produktu/pakalpojumu izstrādes atbildību jomā. Šāds dalījums atbilst izplatītajam stereotipam, ka tehniskās zinātnes ir vīriešu kompetence (SIA „Latvijas Fakti” 2014. gada septembrī veiktais pētījums *Attieksme pret dzimumu līdztiesības jautājumiem sabiedrībā*). Arī uzņēmumu atbildības jomu sadalījums vēlreiz apliecina, ka vīrieši ir atbildīgi par vīriešu/vīrišķīgajām jomām, savukārt sievietes – par sieviešu/sievišķīgajām jomām. **Tai pat laikā varam novērot, ka nozīmīgas atbildības jomas, kuras tiek uzticētas sievietēm ir arī finanšu un resursu vadība, mārketinga un pārdošanas vadība un juridiskie jautājumi.**

1.3. STRUKTŪRVIENĪBU VADĪTĀJU IZGLĪTĪBAS UN KVALIFIKĀCIJAS RAKSTUROJUMS

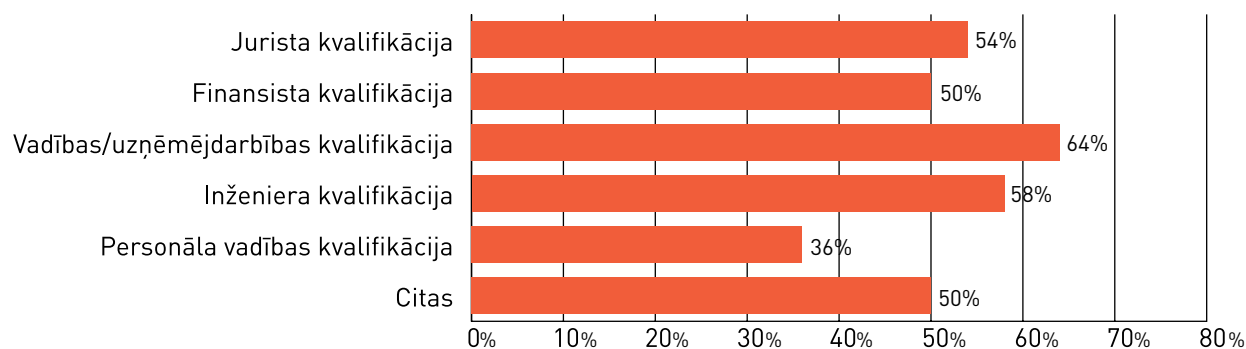
Apkopotā informācija liecina, ka arī vidējā līmeņa vadītājiem ir ļoti līdzīgs izglītības līmenis kā augstākā līmeņa vadītājiem – dominē augstākā izglītība vai bakalaura grāds, kam sekot maģistra grāds.



7.attēls.

Struktūrvienību vadītāju izglītība, % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus

Līdzīga aina paveras arī jau aprakstītajā valdes locekļu izglītības līmeņa analīzē dzimumu aspektā: būtiska atšķirība starp sieviešu un vīriešu izglītības līmeni netiek konstatēta.

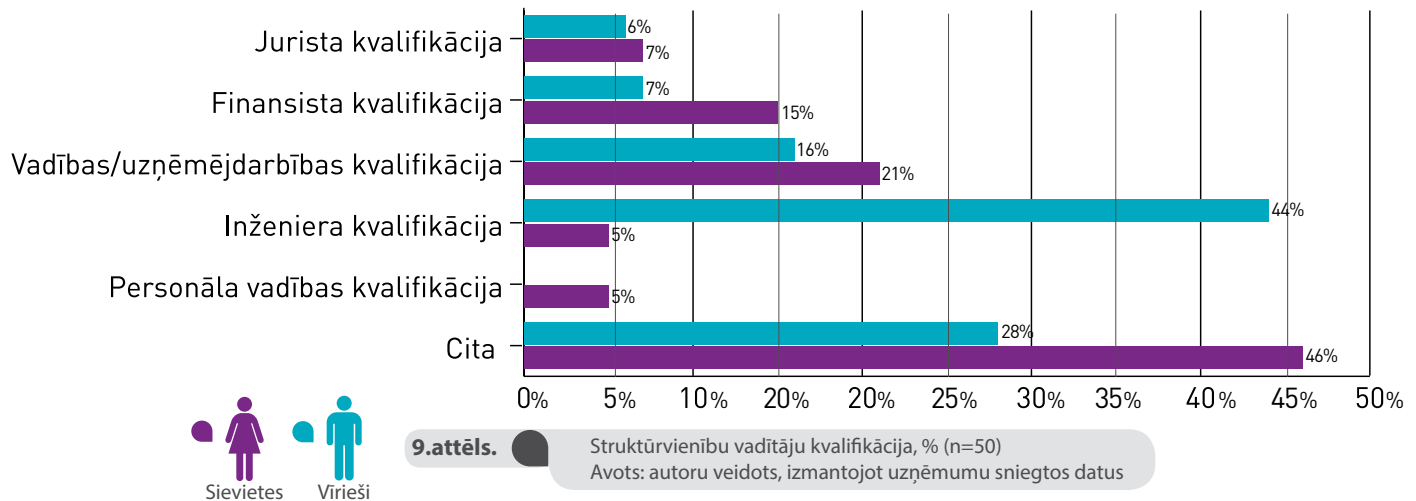


8.attēls.

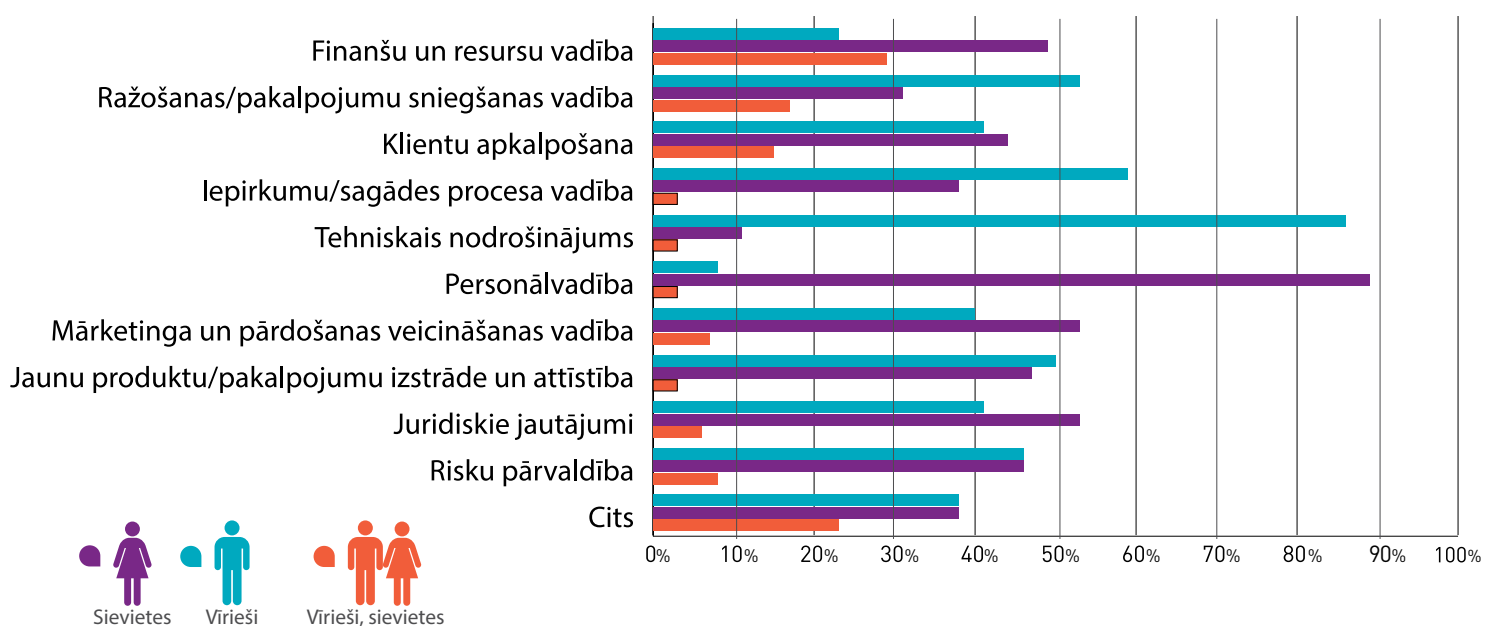
Kādas ir nepieciešamās kvalifikācijas jūsu uzņēmuma struktūrvienības vadības līmenī? % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus



Pētot uzņēmuma vidējās vadības līmeņos nepieciešamo kvalifikāciju, būtiska atšķirība netika konstatēta. Vienīgā kvalifikācija, kas ir vairāk pieprasīta tieši vidējā līmeņa vadībā salīdzinājumā ar augstāko vadību, ir vadības/uzņēmējdarbības kvalifikācija.



Ļoti līdzīga situācija ir arī strukturvienību vadītāju kvalifikācijas rādītājos dzimumu aspektā. Aptaujāto uzņēmumu gadījumā personālvadība ir joma, kurā kvalifikāciju ir ieguvušas tikai sievietes, savukārt vislielākā dzimumu disproporcija ir vērojama inženiera kvalifikācijas pārstāvētībā. Sievietes ir vairāk pārstāvētas kvalifikācijās ar sociālo zinātņu ievirzi, savukārt vīrieši – ar eksakto zinātņu ievirzi. Kā liecina 10. attēls, atbildības jomas uzņēmumu valdēs ne vienmēr ir tieši saistītas ar valdes locekļa kvalifikāciju. Piemēram, kvalifikācija personālvadībā ir tikai sievietēm, savukārt personālvadību kā atbildības jomu nelielā procentu gadījumā pārstāv arī vīrieši.





lemesli tik izteiktam kvalifikācijas dalījumam atkarībā no dzimuma ir meklējami jau izglītības un profesionālās orientācijas sistēmā, kas neveicina sieviešu ienākšanu eksakto un tehnisko, bet vīriešu – humanitāro un sociālo zinātņu sfērā.

1.4. VĪRIEŠU UN SIEVIEŠU DARBA ALGAS RAKSTUROJUMS

Šīs informācijas izvērtēšanā būtiska ir atruna, ka pētījuma laikā pētnieki saskārās ar ierobežojumu – uzņēmumu nevēlēšanos publiskot atalgojuma datus. Daļēju informāciju par algām savos uzņēmumos sniedza 9 uzņēmumi, tomēr visus anketā pieprasītos datus sniedza tikai 2 no 50 uzņēmumiem. Tāpēc šajā pētījuma daļā sniegtā informācija ir skatāma kā konkrētu piemēru analīze, kas norāda uz tendencēm, bet nav vērtējama kā visaptverošs situācijas apskats.

Informāciju par algām sniedza uzņēmumi ar šādu juridisko un ekonomisko statusu:

- pašvaldības/valsts kapitālsabiedrības – 7;
- uzņēmums ir starptautiska uzņēmuma meitas uzņēmums/pārstāvniecība – 1;
- privātas kapitālsabiedrības – 2;
- privātā kapitālsabiedrība, kuras akcijas tiek kotētas fondu biržā, – 1.

Lai gan uzņēmumu aptaujāšanas laikā tika uzsvērts, ka ir nepieciešama informācija par atalgojumu amplitūdu konkrētiem amatiem dzimumu griezumā, skatot iegūtos datus kopskatā, neminot nevienu atsevišķu uzņēmumu vai personu, tomēr uzņēmumi (īpaši privātie uzņēmumi), atsaucoties uz komercinformācijas neizpaušanu, atteicās šādu informāciju sniegt. Tāpēc 4. tabulā atspoguļotie dati par vidējo bruto algu dzimumu aspektā diemžēl neilustrē situāciju analizētajos uzņēmumos kopumā, tomēr iezīmē tendences atsevišķos uzņēmumos.

Amats	Vīrietis (EUR)	Sieviete (EUR)
Valdes loceklis	100%	104%
Struktūrvienības vadītājs	100%	88%
Vecākais speciālists	100%	98%
Mazkvalificēts darbinieks	100%	106%

3.tabula.

Sieviešu atalgojuma procentuālā attiecība pret vīriešu atalgojumu. Vidējās bruto mēneša algas 2014. gadā vienāda amata speciālistiem uzņēmumos.
Avots: Autoru veidota, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus

Tomēr, kā jau tika minēts, šāds informācijas daudzums nav pietiekams, lai izdarītu secinājumus par atalgojuma un dzimuma korelāciju Latvijas lielajos uzņēmumos. Lai turpmāk būtu iespējams iegūt šādu informāciju, pēc autoru domām, Latvijā būtu nepieciešams ieviest ārzemju praksi par dzimuma aspektu un algu kā obligāto pārskatos iekļaujamo informāciju.

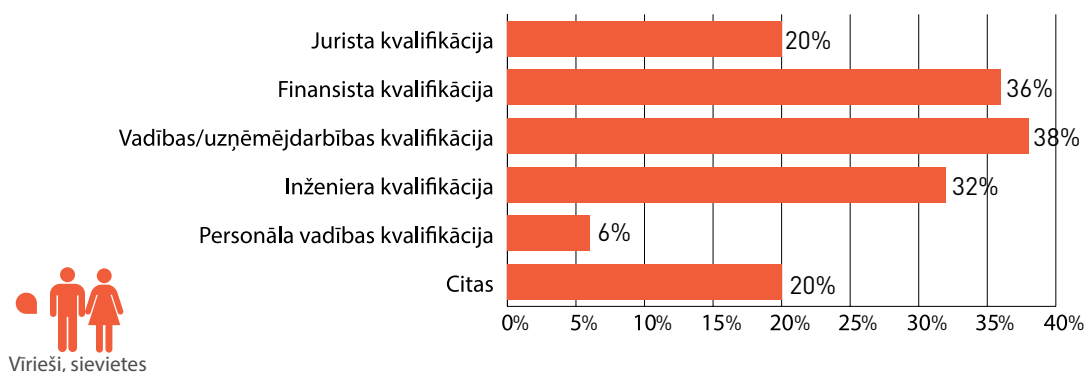
Lai gan uzņēmumiem, kas nodarbina vairāk nekā 500 darbinieku, turpmāk saskaņā ar 2014. gada aprīlī apstiprināto Eiropas Parlamenta un Padomes direktīvu (ar to tiek mainītas Padomes Direktīvas 78/660/EEK un 83/349/EEK par noteiktu lielu uzņēmumu un koncernu nefinansiālās un daudzveidības informācijas atklāšanu) būs jāsniedz informācija par riskiem, rezultātiem, vides politiku, sociāliem un ar nodarbinātajiem saistītiem aspektiem, cilvēktiesībām, korupcijas un dažādības aspektiem uzņēmumu valdēs, tomēr pētījuma autori uzskata, ka praksi par dzimuma aspektu un algu kā obligāto pārskatos iekļaujamo informāciju nākotnē būtu nepieciešams attiecināt arī uz pārējiem lielajiem uzņēmumiem.

Informācija par atalgojuma un dzimuma korelāciju Latvijas lielajos uzņēmumos gan ļautu monitorēt situāciju, iegūt precīzu informāciju esošā stāvokļa novērtēšanai, gan liktu pašiem uzņēmumiem aizdomāties un pievērst uzmanību dzimumu līdztiesības situācijai savos uzņēmumos.

1.5. VALDES LOCEKĻIEM IZVIRZĀMĀS PRASĪBAS UN ATLASĒS PROCESA RAKSTUROJUMS

Valdes locekļu izraudzīšanas mehānisma izzināšana ir būtiska, lai saprastu šī procesa caurspīdīgumu, to, kādas kvalifikācijas un prasmes tiek pieprasītas no potenciālajiem kandidātiem, vai tiek izmantoti uzņēmumu iekšējie resursi un tiek atbalstīta valdes locekļu izraudzīšanās no uzņēmuma darbinieku vidus, kā arī to, vai procesā un prasībās pastāv dzimumu diskriminācijas risks.

Uzņēmumu sniegtā informācija liecina, ka uzņēmumu valdēs visbiežāk valdes locekļiem tiek izvirzīta prasība pēc vadības un uzņēmējdarbības kvalifikācijas, kam seko finansista un inženiera kvalifikācija. Vismazāk pieprasītā ir personālvadības kvalifikācija. Sadaļa 'citas' pārsvarā apkopo konkrētās nozares kvalifikāciju, piemēram, lauksaimniecība, ārstniecība u.c.



Virieši, sievietes

11.attēls. Kādas ir nepieciešamās kvalifikācijas jūsu uzņēmuma augstākajā vadības līmenī? % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus

Kā svarīgākās prasmes ievēlēšanai valdes locekļa amatā aptaujātie personālvadītāji norāda stratēģisko plānošanu, darba pieredzi vadošos amatos un personas reputāciju. Jānorāda, ka personālvadītāju un uzņēmuma darbinieku skatījums par nepieciešamajām prasmēm nokļūšanai uzņēmuma valdes locekļa amatā daļēji atšķiras.



	Darbinieki	Uzņēmumi
Komunikācijas un sadarbības prasmes	4,5	4,2
Stratēģiskās plānošanas prasmes	4,5	4,5
Nozarei atbilstošas specifiskas prasmes	4,3	4,2
Vispārējās vadītāja prasmes	4,2	4,2
Darba pieredze vadošajos amatos	4,1	4,4
Personas reputācija	4,1	4,4
Radošums un inovatīva/kreatīva domāšana	4,1	4,0
Valodu zināšanas	4,0	4,1
Pārdošanas prasmes	3,7	3,0
Izglītības līmenis	3,7	4,3
Pazīšanās uzņēmējdarbības vidē	3,6	2,8
Darba stāžs	3,3	3,4

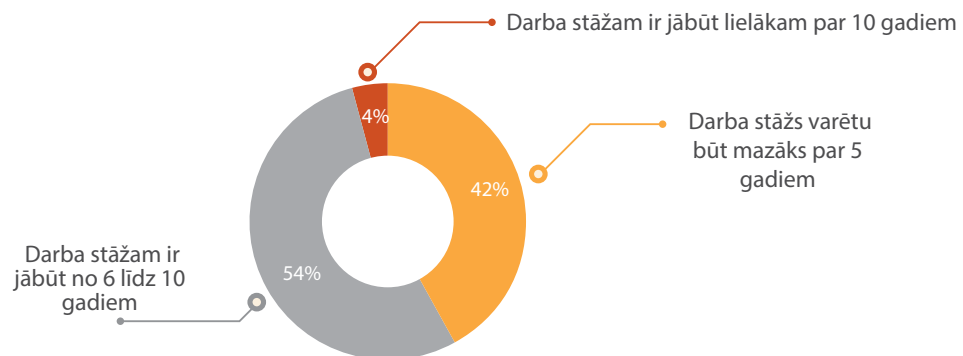
12.attēls. Cik nozīmīgi ir zemāk minētie nosacījumi un prasības personas ievēlēšanai valdes locekļa amatā? (faktoru novērtējums skalā no 1 līdz 5, kur 1 nozīmē mazsvarīgi, 5 – ļoti svarīgi) (darbinieki n=211, uzņēmumi n=18)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus



Darbinieki par būtiskākajām personas ievēlēšanai valdes locekļa amatā uzskata plānošanas un komunikācijas prasmes. Minētās prasības attiecinātas arī uz ideālajam vadītājam piemītošajām īpašībām, kas aprakstītas turpinājumā 1.6.nodaļā. Komunikācijas un plānošanas prasmēm seko nozarei atbilstošas zināšanas, vadītāja prasmes un pieredze.

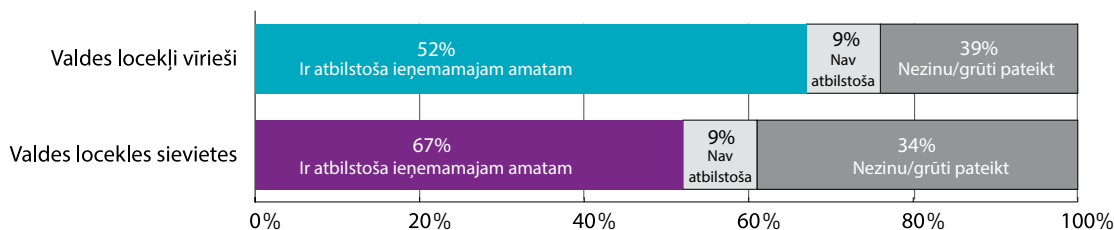
Kā mazāk svarīgi nosacījumi un prasības atzīmēti izglītības līmenis, pazīšanās uzņēmējdarbības vidē un darba stāžs. Iemesli šādai izvēlei būtu atsevišķi pētāmi, bet fakts, ka izglītības līmenis un darba stāžs ir respondentu vismazāk atzīmētā izvēle, varētu liecināt par mainīgajām prasībām karjeras virzībā un izaugsmē, kad arvien vairāk darba tirgū uzmanība tiek pievērsta nevis noteiktām zināšanām, bet gan prasmēm un spējām un „notiek pāreja no vertikālas karjeras virzības uz portfolio karjeru” (Melbārde, 2012).

Arī personālvadītāju sniegtā informācija liecina, ka ievērojamam skaitam uzņēmumu (42%) darba stāža ilgums ievēlēšanai uzņēmuma valdē var būt mazāks par 5 gadiem, tādējādi apstiprinot, ka darba stāžam valdes locekļa atlases procesā ne visos uzņēmumos ir izšķiroša nozīme.



13.attēls. Cik ilgam ir jābūt darba stāžam, lai darbinieks varētu tikt ievēlēts jūsu uzņēmuma valdē? % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus

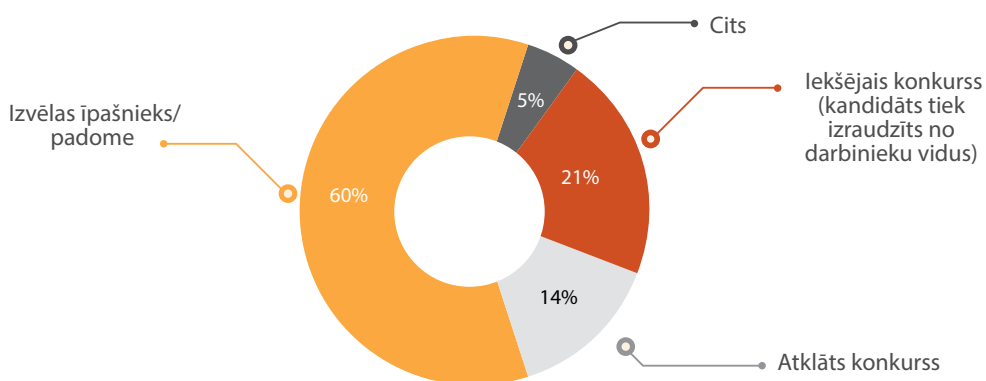
Valdes locekļu kvalifikācijas un pieredzes atbilstība ieņemamajam amatam no darbinieku skatu punkta pārsvarā tiek novērtēta kā atbilstoša. Tomēr varam pamanīt, ka tieši valdes locekļu sieviešu kvalifikācija un iepriekšējā darba pieredze kā atbilstoša tiek norādīta mazāk % gadījumu, salīdzinājumā ar vīriešu valdes locekļu pieredzi un kvalifikāciju. Respondenti arī biežāk ir izvēlējušies atbildi 'nezinu/grūti pateikt', raksturojot valdes locekles sievietes kvalitātes.



14.attēls. Jūsaprāt, vai jūsu pārstāvētajā uzņēmumā valdes locekļu kvalifikācija un iepriekšējā darba pieredze atbilst ieņemamajam amatam? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Iespējams, sievietes prasmes un kompetence tiek vairāk, rūpīgāk, pat aizdomīgāk izvērtētas, ņemot vērā, ka sabiedrībā pastāvošie stereotipi neatzīst uzņēmumu vadīšanu, kā sievietei piemērotu nodarbi. Vadītājas sievietes pētījuma gaitā veiktajās intervijās ir norādījušas, ka, ieņemot augstāku amatu, saskārušās ar nepieciešamību pierādīt savu kompetenci izteiktāk nekā kolēģi vīrieši, lai iegūtu uzticību un atzinību. Iespējams, šādas attieksmes dēļ vadītājas sievietes spējas tiek vairāk apšaubītas, izvērtētas, kamēr valdes loceklis vīrietis tiek uztverts kā pašsaprotami kompetents un zinošs.

Darbinieku skatījums uz personāla atlases procesu valdes locekļa amatam ir būtisks un noderīgs, lai saprastu uzņēmumā nodarbināto skatījumu gan uz procesa caurspīdīgumu, gan arī valdes locekļa amatu kā realizējamu un sasniedzamu karjeras mērķi.

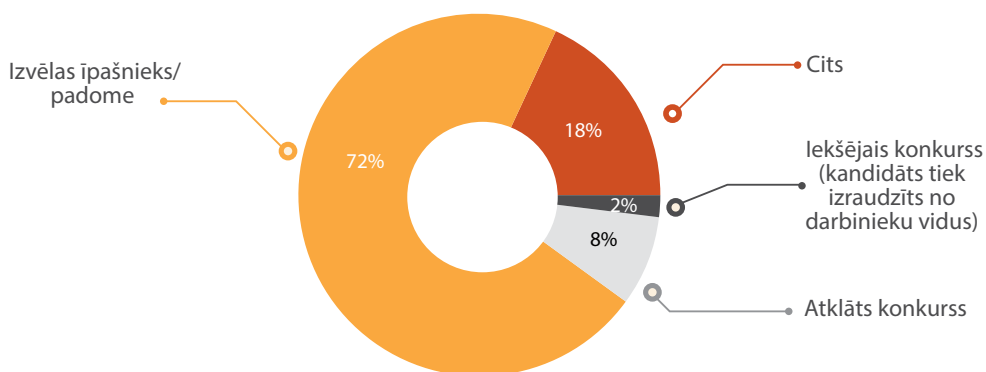


15.attēls. Kāda primārā ir valdes locekļu izraudzīšanas metode jūsu uzņēmumā? % (darbinieki n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

legūtie dati atklāj darbinieku uzskatus par amata iegūšanas iespējām uzņēmumā. Darbinieku aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka darbinieki neuzskata valdes locekļa amatu kā realizējamu un sasniedzamu karjeras mērķi uzņēmumā.

Arī personāla vadītāju sniegtais vērtējums par valdes locekļa izraudzīšanās metodi liecina, ka tikai dažos uzņēmumos valdes locekļu atlases process tiek skatīts kā uzņēmuma personāla politikas sastāvdaļa. Šādu secinājumu ļauj izdarīt fakts, ka lielākajai daļai personāla vadītāju bija grūtības raksturot prasības personas ievēlēšanai valdes locekļa amatā. Atbildi uz šo jautājumu sniedza tikai 18 no 50 aptaujāto uzņēmumu personāla vadītājiem (skat.12. att.)

Biežākais valdes locekļu izraudzīšanās veids analizētajos uzņēmumos ir paša uzņēmuma īpašnieka/īpašnieku un/vai padomes lēmums. Kopumā šāda prakse ir 90% uzņēmumu, jo arī tie 18% uzņēmumu, kuri ir minējuši citu variantu, visbiežāk norādījuši, ka valdi izvēlas ministrija, pašvaldība vai akcionāru sapulce.



16.attēls. Kāda ir primārā valdes locekļu izraudzīšanās metode jūsu uzņēmumā? % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus

Pārskatāmi un caurspīdīgi valdes locekļu izvēles procesi – iekšējais konkurss un atklāts konkurss – kā uzņēmuma prakse ir minēti 10% uzņēmumu. Prakse, kad kandidāts tiek izvirzīts no darbinieku vidus, ir attīstīta divās privātās kapitālsabiedrībās, savukārt atklāts konkurss ir vienā privātā un trīs valsts un pašvaldību uzņēmumos. Attiecībā uz valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām jānorāda, ka valsts kapitāldaļu pārvaldības reformas ietvaros tika konstatēti vairāki problēmjaucājumi valdes un padomes locekļu atlases procesā, tostarp vienotu standartu un prasību trūkums attiecībā uz valdes un padomes locekļu atlases procesu un caurskatāmības trūkums atlases procesā. Lai minētās problēmas novērstu, 2014. gada 23. septembrī Ministru kabinetā tika atbalstīta instrukcija, kas paredz ieviest valdes un padomes locekļu izvirzīšanas procesa atbilstību korporatīvās pārvaldības labās prakses principiem, nodrošinot atklātu, godīgu un profesionālu valdes un padomes locekļu atlasī un profesionālu, kompetentu kapitālsabiedrību pārvaldes



institūciju darbību (MK, 23.09.2014. prot.Nr.50 1.§). Tādējādi ir iemesls cerēt, ka profesionālu atlases metožu izmantošana valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību valdes locekļu atlases procesā veicinās arī vienlīdzīgas izaugsmes iespējas abu dzimumu pārstāvjiem uzņēmumos.

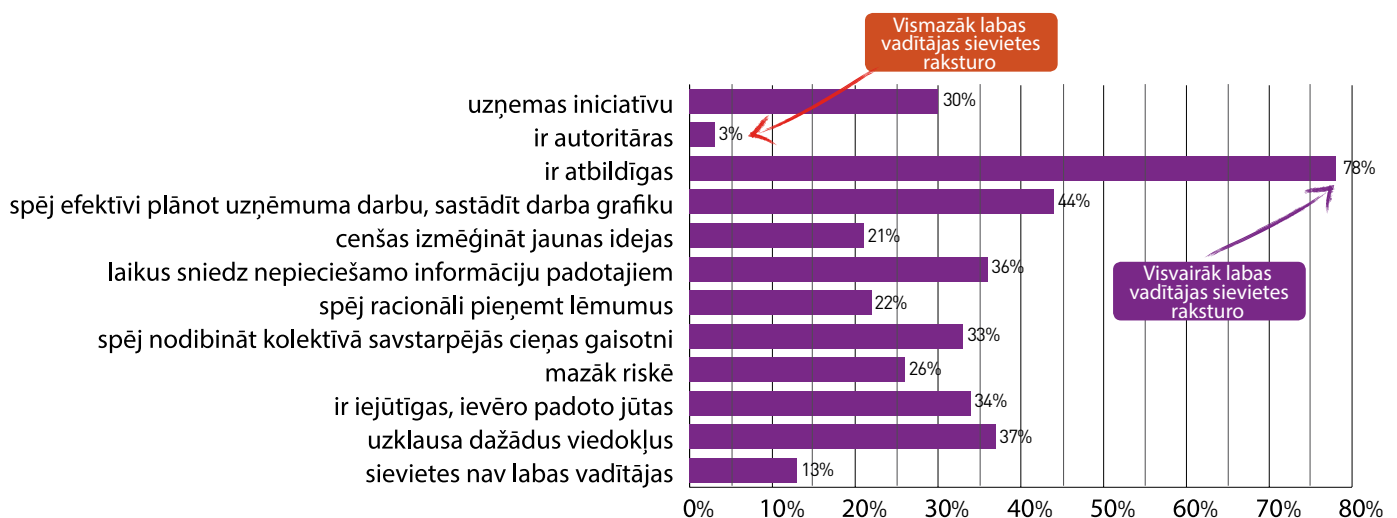
Analizējot iepriekšminēto datus, var secināt: lai mainītu dzimumu proporciju uzņēmumu valdēs, kā arī veicinātu dažādības iniciatīvu pārņemšanu uzņēmumos, vispirms nepieciešams celt uzņēmumu īpašnieku zināšanas par dzimumu līdzsvara lomu un ietekmi uz uzņēmumu darbības rādītājiem, demonstrējot citu uzņēmumu labo praksi un ieguvumus. Kā atzīst fokusa grupas diskusijā pārstāvētā uzņēmuma pārstāvji, tad gan valdes locekļi, gan uzņēmuma īpašnieki ir atzinuši, ka pēdējos gados notikušās izmaiņas uzņēmuma valdes sastāvā, iekļaujot tajā sievieti, ir radījušas pozitīvu ietekmi lēmumu pieņemšanā, kā arī uzlabojušas darbinieku apmierinātību un lojalitāti.

Valdes locekļiem izvirzāmo prasību un atlases procesa raksturojums liecina, ka uzņēmumu valdēs visbiežāk valdes locekļiem tiek izvirzīta prasība pēc vadības un uzņēmējdarbības kvalifikācijas, kam seko finansista un inženiera kvalifikācija. Vismazāk pieprasītā ir personālvadības kvalifikācija. Kā svarīgākās prasmes ievēlēšanai valdes locekļa amatā aptaujātie personālvadītāji norāda stratēģisko plānošanu, darba pieredzi vadošos amatos un personas reputāciju. Pārsvārā valdes locekļus izvēlas uzņēmumu īpašnieki. Tikai dažos uzņēmumos valdes locekļu atlases process tiek skatīts kā uzņēmuma personāla politikas sastāvdaļa, kur uzņēmumu darbiniekiem ir skaidra izpratne par valdes locekļa atlases procesu un kur notiek esošo darbinieku izaugsmes veicināšanā uzņēmuma iekšienē.

Arī darbinieku aptaujas rezultāti liecina, ka darbinieki neuzskata valdes locekļa amatu kā realizējamu un sasniedzamu karjeras mērķi uzņēmumā. Fakts, ka darbinieki izglītības līmeni un darba stāžu visretāk atzīmēja kā svarīgu personas ievēlēšanai valdes locekļa amatā, varētu liecināt par mainīgajām prasībām karjeras virzībā un izaugsmē, kad arvien vairāk darba tirgū uzmanība tiek pievērsta nevis noteiktām zināšanām, bet gan prasmēm un spējām. Tādējādi var pieņemt, ka pārēja no vertikālas karjeras virzības uz portfolio karjeru vienlaicīgi ar uzņēmumu īpašnieku izglītošanu par pēc iespējas efektīvāku to rīcībā esošo cilvēkresursu izmantošanu var sekmēt sieviešu skaita pieaugumu uzņēmumu valdēs un augstākajā vadībā.

1.6. LABU VADĪTĀJU RAKSTUROJOŠĀS IEZĪMES UZŅĒMUMU DARBINIEKU SKATĪJUMĀ

Dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmumu augstākajā vadībā ir būtiski saprast arī kopējo noskaņojumu jeb attieksmi pret sieviešu un vīriešu kā vadītāju spējām un kompetencēm. Latvijas lielo uzņēmumu darbinieku aptauja atklāj valdošos priekšstatus par viena un otra dzimuma prasmēm.



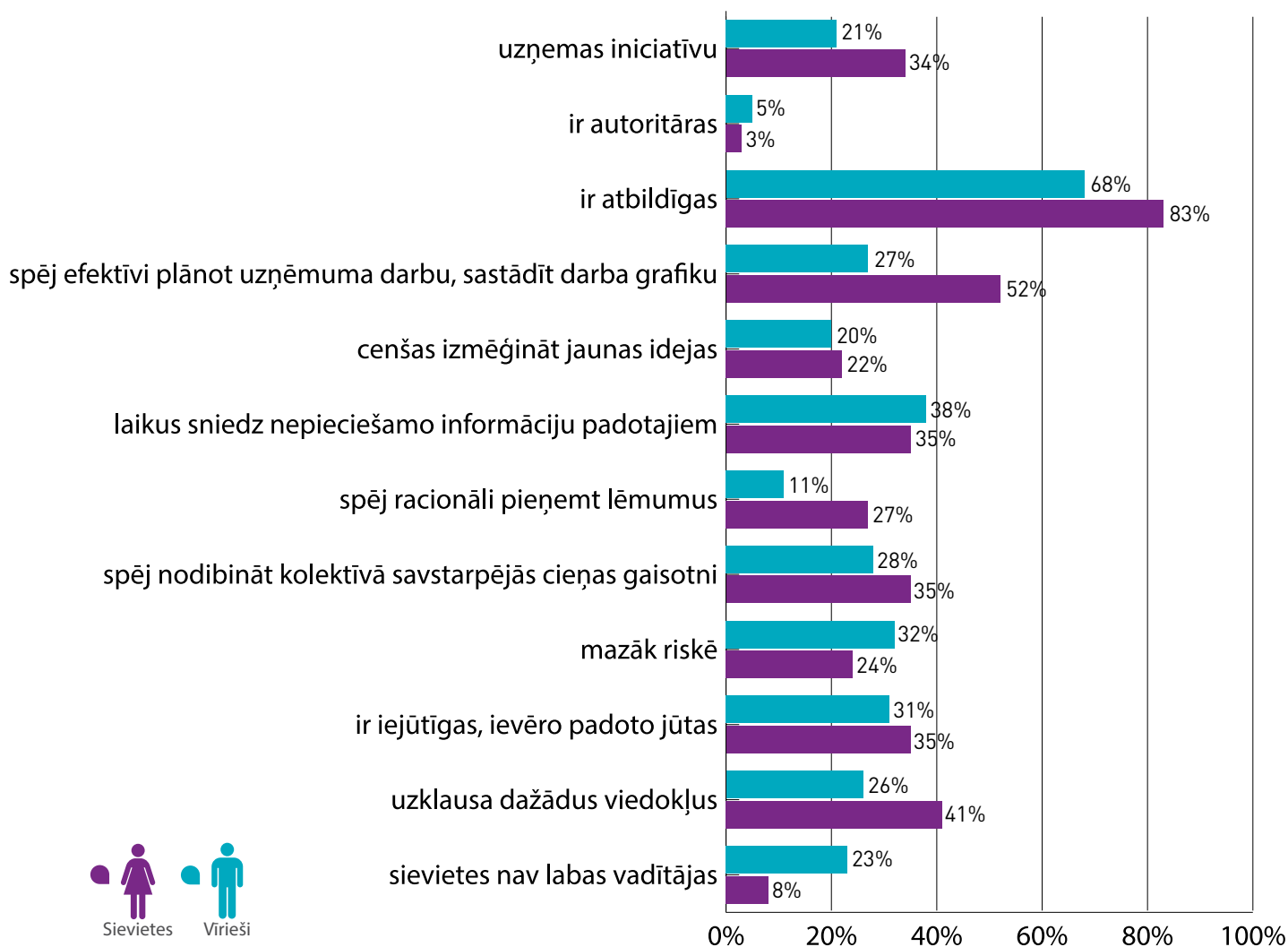
17.attēls.

Kāpēc sievietes, jūsuprāt, ir labas vadītājas? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus



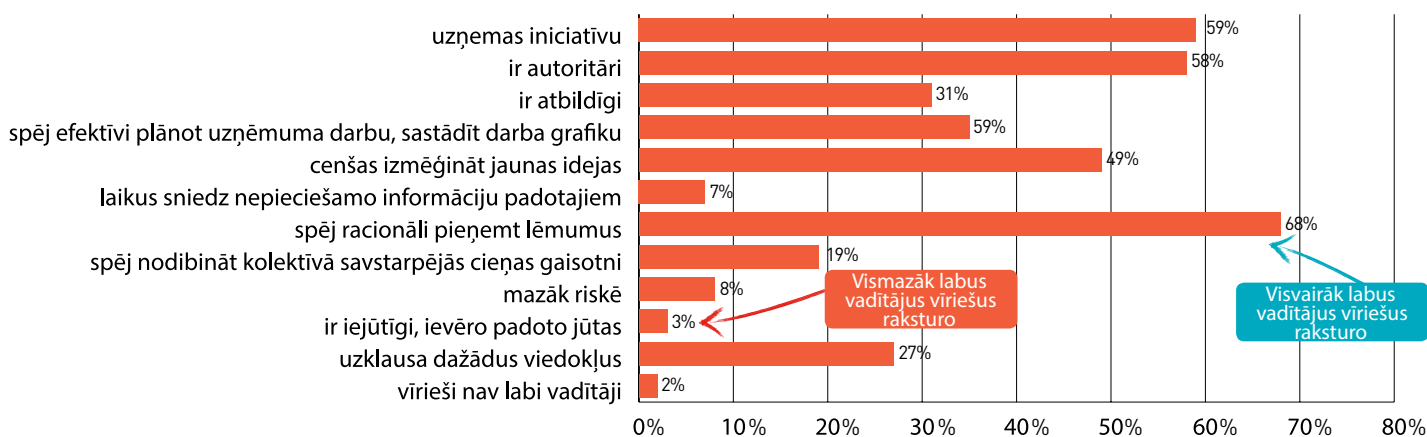
Jautājums, kādas spējas raksturīgas labām vadītājām, tika uzdots, lai noskaidrotu, kādas vadītāja īpašības darbinieki visaugstāk novērtē un saskata tieši sievietēs vadītājās. Kā galveno labas vadītājas sievietes īpašību respondenti atzīmē atbildīgumu. Sievietes atbildīgums tiek atzīts par galveno nosacījumu labām vadītājas spējām. Labas vadītājas spējas sievietēm nodrošina arī efektīvas plānošanas un darba grafiku sastādīšanas prasmes, kas ir otrā atzītākā labu vadītāju kvalitāte. Kā trešā iezīme vadītājām sievietēm tiek izvirzīta spēja uzklaut dažādus viedokļus. Savukārt vismazāk labas vadītājas sievietes raksturo autoritārisms, inovāciju meklēšana un spēja racionāli pieņemt lēmumus.

Vērtējot sieviešu spēju racionāli pieņemt lēmumus, respondentu sieviešu un respondentu vīriešu domas ir izteikti atšķirīgas. Respondentes sievietes racionālu lēmumpieņemšanu biežāk ir atzīmējušas kā labu vadītāju sievieti raksturojošu aspektu, kamēr vīrieši respondenti to ir izvirzījuši daudz retāk.



18.attēls. Kāpēc sievietes, jūsuprāt, ir labas vadītājas (vairāki atbilžu varianti iespējami)? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Kopumā vīrieši respondenti ir zemāk novērtējuši vadītājas sievietes spējas visos aspektos, bet 23% aptaujāto respondentu uzskata, ka sievietes nav labas vadītājas. Vadītāju sieviešu spēju novērtējumā ir vērojams dzimuma faktors, jo izpratne par sievietes panākumiem balstās uzcītīguma un pienākuma apziņā. Arī vīriešu skatījumā uz vadītāju sievieti ieskanas tradicionālie pieņēmumi par sievietes spējām – iracionālisms, iniciatīvas trūkums.

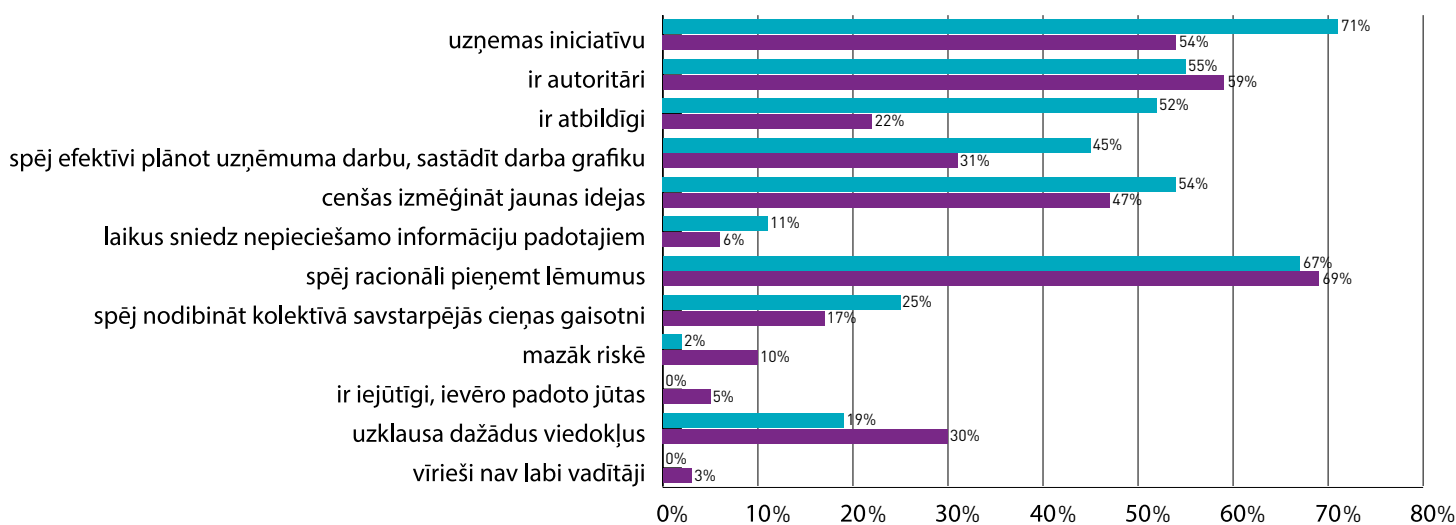


Vīrieši, sievietes

19.attēls. Kāpēc vīrieši ir labi vadītāji? (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Respondenti kā svarīgāko laba vadītāja vīrieša raksturlielumu izvirza prasmi racionāli pieņemt lēmumus, spēju uzņemties iniciatīvu un autoritāro vadības stilu. Aspekti, kas vismazāk raksturo labu vadītāju vīrieti, ir iekļūstīgums pret padoto jūtām un informācijas nodošana laikus. Savukārt tieksme riskēt ir īpašība, kas drīzāk raksturo vadītāju vīrieti, jo īpašību 'mazāk riskē' ir atzīmējuši vien 8% respondentu. Izvirzītās īpašības koncentrējas ap tradicionālās maskulinitātes raksturojumiem, kas nosaka risku un autoritāti kā vīrišķības kritērijus (Kimmel, 1994).

Jāuzsver, ka tikai 2% respondentu uzskata, ka vīrieši nav labi vadītāji, savukārt 13% respondentu uzskata, ka sievietes nav labas vadītājas. Jāsecina: lai arī par sievietēm vadītājām noliedzoši izsakās samērā neliels procents respondentu, tomēr negatīvāka attieksme ir pret sievietēm vadītājām. Turklāt negatīvu attieksmi izsaka darbinieki vīrieši, savukārt sievietes vadītājas vīrieša spējas negatīvi novērtē tikai 3% gadījumu.



Sievietes Vīrieši

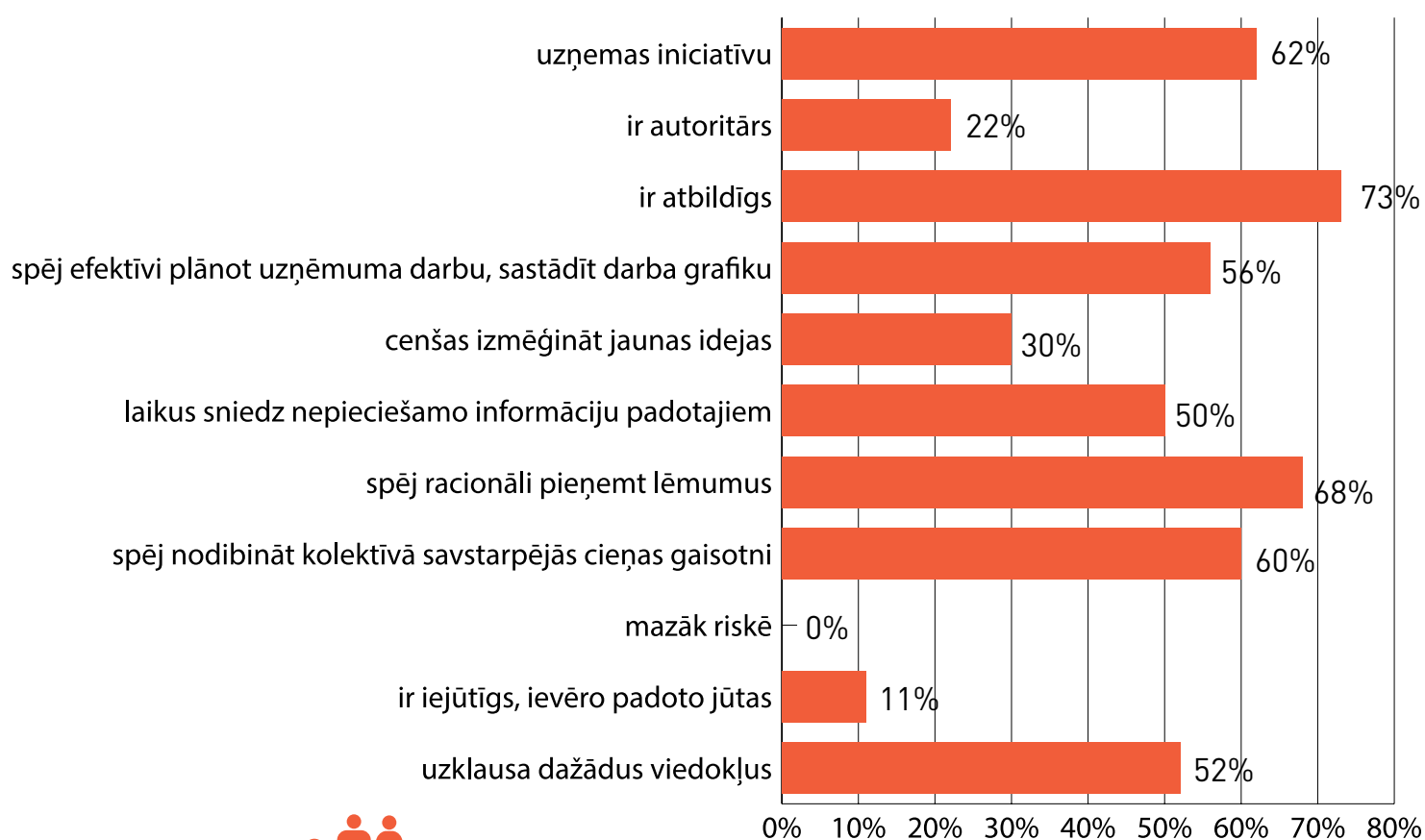
20.attēls. Kāpēc vīrieši ir labi vadītāji? (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus



Vērtējot labu vadītāju vīrieti raksturojošās īpašības, respondentu dzimumu atšķirības visizteiktāk vērojamas atbildīguma novērtējumā. Respondenti vīrieši 'vīriešu atbildīgumu' novērtē pozitīvāk nekā sievietes. Respondenti vīrieši vadītājus vīriešus vairāk redz kā riskam atvērtus/riskējošus nekā respondentenes sievietes. Savukārt gan vīrieši, gan sievietes vienlīdz novērtē vīriešu vadītāju racionalitāti. Tātad vīrietis vadītājs kā racionāls lēmumu pieņēmējs tiek vērtēts abu dzimumu padoto acīs.

Salīdzinot laba vadītāja vīrieša un labas vadītājas sievietes izvērtējumus, jāatzīmē, ka dažādiem dzimumiem tiek izvirzīti pat pretēji labas vadības raksturojumi. Vadītājs vīrietis par labu vadītāju tiek atzīts, pateicoties autoritatīvam vadības stilam, spējai uzņemties iniciatīvu un racionāli pieņemt lēmumus. Šie raksturojumi ir novērtēti kā mazsvarīgi labas vadītājas sievietes izvērtējumā. Savukārt par būtiskiem labas vadītājas sievietes raksturlielumiem tiek uzskatītas tādas īpašības un spējas kā atbildīgums, efektīva plānošana, viedokļu uzklaušāšana, kas nav augsti novērtētas, runājot par labu vadītāju vīrieti.

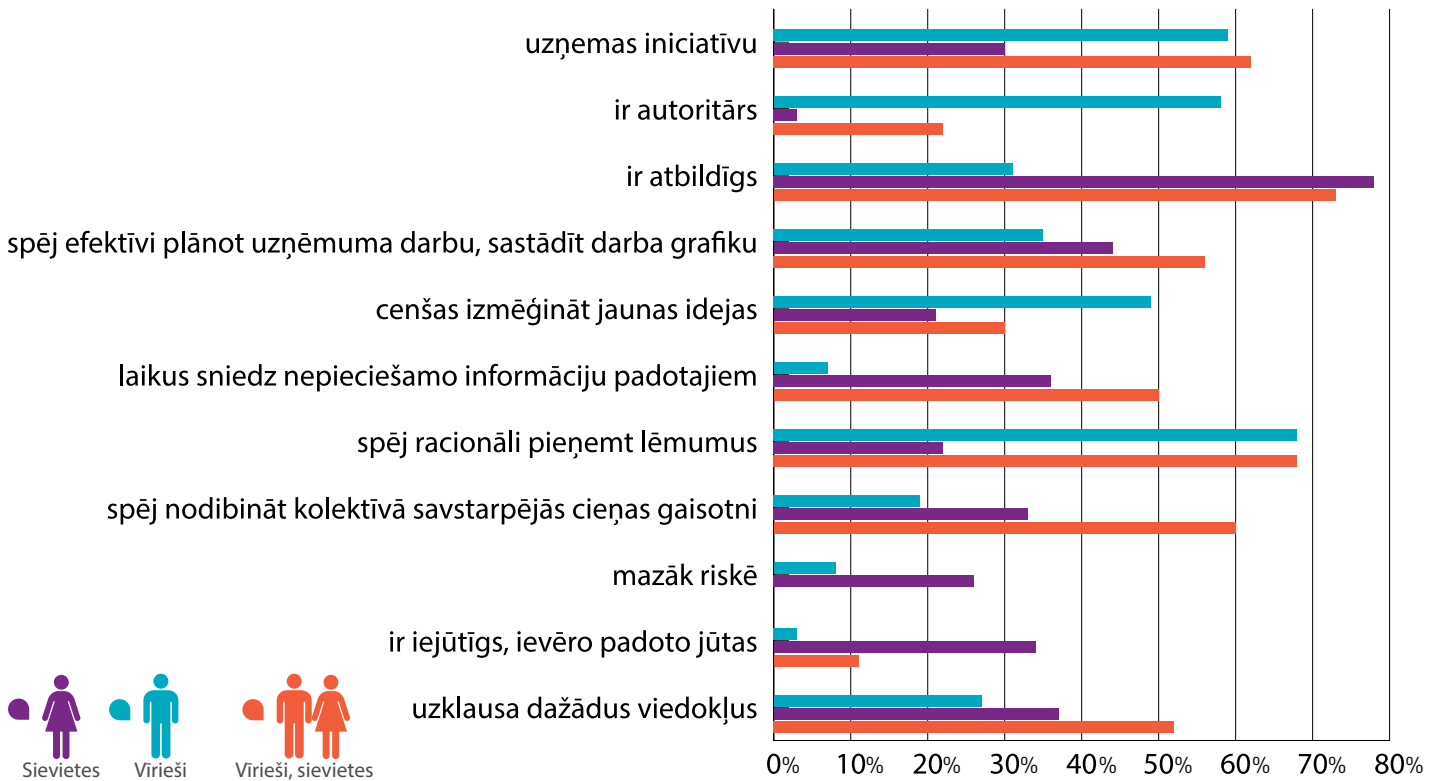
Šādas atšķirības var skaidrot gan ar atšķirīgu dzimumu dažādo vadības stilu, gan arī to, ka sabiedrība saskata dzimuma stereotipus vīriešu un sieviešu vadītāju vadības stilā. Tādējādi, runājot par vīriešiem, tiek akcentēta racionalitāte un autoritāte, savukārt par sievietēm – atbildīgums un prasmes uzklaušīt un sadarboties.

**21.attēls.**

Kāds ir ideāls vadītājs? % (n=211)

Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Būtisku informāciju sniedz respondentu atbildes par ideālam vadītājam/vadītājai piemītošajām īpašībām. Kā svarīgāko ideālajam vadītājam piemītošo īpašību respondenti izvirza atbildīgumu (raksturo labu vadītāju sievieti), spēju racionāli pieņemt lēmumus (raksturo labu vadītāju vīrieti), uzņemties iniciatīvu (raksturo labu vadītāju vīrieti) un nodibināt kolektīvā savstarpējās cieņas gaisotni (vadītājām sievietēm augstāki rādītāji nekā vadītājiem vīriešiem).



22.attēls. Kāds ir ideāls vadītājs (iespēja atzīmēt vairākus atbilstošus variantus)? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Var secināt, ka ideālam vadītājam vienādi būtu nepieciešamas labu vadītāju vīrieti un labu vadītāju sievieti raksturojošas pazīmes. Maskulīnais vadības stils un tam raksturīgās iezīmes (autoritāte, racionālisms, risks) respondentu vidū nav izvirzījušās kā ideālam vadītājam būtiskas īpašības.

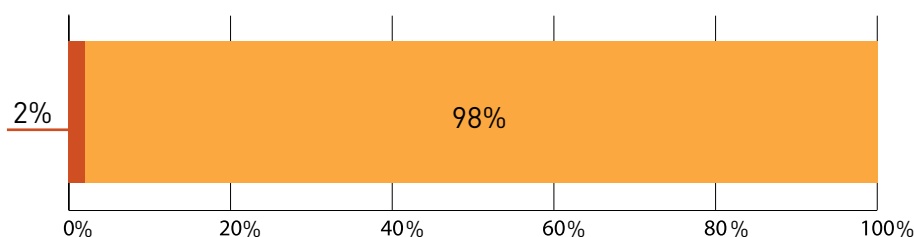
Analizējot iepriekš minētos datus, ir pamats secināt, ka tieši jauktas vadības komandas varētu būt efektīvākas un radītu uzņēmuma ideālo vadības modeli. Izmantojot katrā dzimuma pārstāvju spēcīgās puses un radot līdzvērtīgu komandu, varētu sekmēt darbinieku apmierinātību ar uzņēmuma vadību. Tāpēc lielāka sieviešu iesaistīšana uzņēmumu vadībā un potenciāla izmantošana, ir būtisks jautājums, ko ir vērts aplūkot, neizmantojot resursu kontekstā.

1.7. UZŅĒMUMU PERSONĀLA POLITIKAS RAKSTUROJUMS DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS ASPEKTĀ

Uzņēmumu personāla politikas izziņošana ir būtiska, lai izprastu darbinieku atlaides praksi, nosacījumus un līdzšinējo pieredzi uzņēmumos no dzimumu līdztiesības aspekta.

Rezultāti liecina, ka pārsvarā uzņēmumos personāla politikā tiek ievēroti Darba likumā noteiktie principi attiecībā uz dzimumu līdztiesības aspektu.

- Mūsu uzņēmumā ir izstrādāti un tiek ieviesti tādi personāla atlaides nosacījumi un prakse, lai veicinātu mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanu uzņēmumā
- Mūsu uzņēmumā tiek plānots ieviest izmaiņas personāla politikā no dzimumu līdztiesības aspekta
- Mūsu uzņēmuma personāla politikā tiek ievēroti Darba likumā noteiktie principi attiecībā uz dzimumu līdztiesības aspektu
- Mūsu uzņēmuma personāla politikā dzimumu līdztiesības aspekts netiek vērtēts



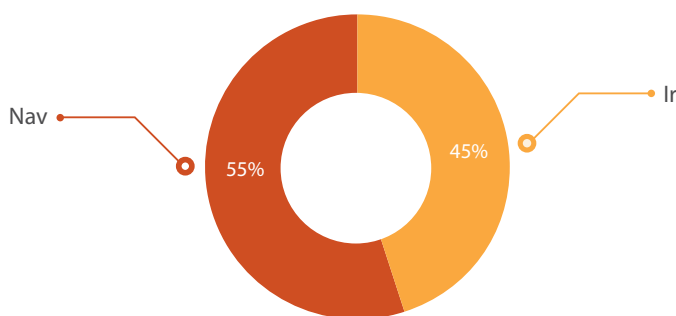
23.attēls. Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūsu uzņēmumā tiek ieviesta personāla politika no dzimumu līdztiesības aspekta. % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus



Tas nozīmē, ka uzņēmumi operacionālās vadības līmenī ievēro likumā noteikto vienlīdzīgu tiesību principu un atšķirīgas attieksmes aizliegumu, bet neveic īpašus pasākumus mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai uzņēmuma vadībā. Raksturojot personāla politiku no dzimumu līdztiesības aspekta, uzņēmumi pārsvarā norāda, ka darbinieku atlases procesā tiek ņemta vērā kompetence un rezultāti, ka dzimumu aspektā tiek ievērota neitralitāte un mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvjiem tiek piedāvātas vienlīdzīgas izaugsmes iespējas. Uzņēmuma pārstāvis fokusa grupas diskusijā, raksturojot uzņēmuma personāla politiku, norādīja, ka atlases procesā tiek izmantotas profesionālas metodes, lai izslēgtu jebkādas diskriminācijas iespējas. Savukārt uzņēmuma ētikas komisija kontrolē, lai nenotiktu atšķirīgas attieksmes aizlieguma pārkāpšana.

Tomēr iepriekš aprakstītais valdes locekļu izraudzīšanās process un rezultāti liecina, ka minētie principi pārsvarā darbojas un tiek attiecināti uz operacionālo vadības līmeni, nevis augstāko uzņēmuma vadību.

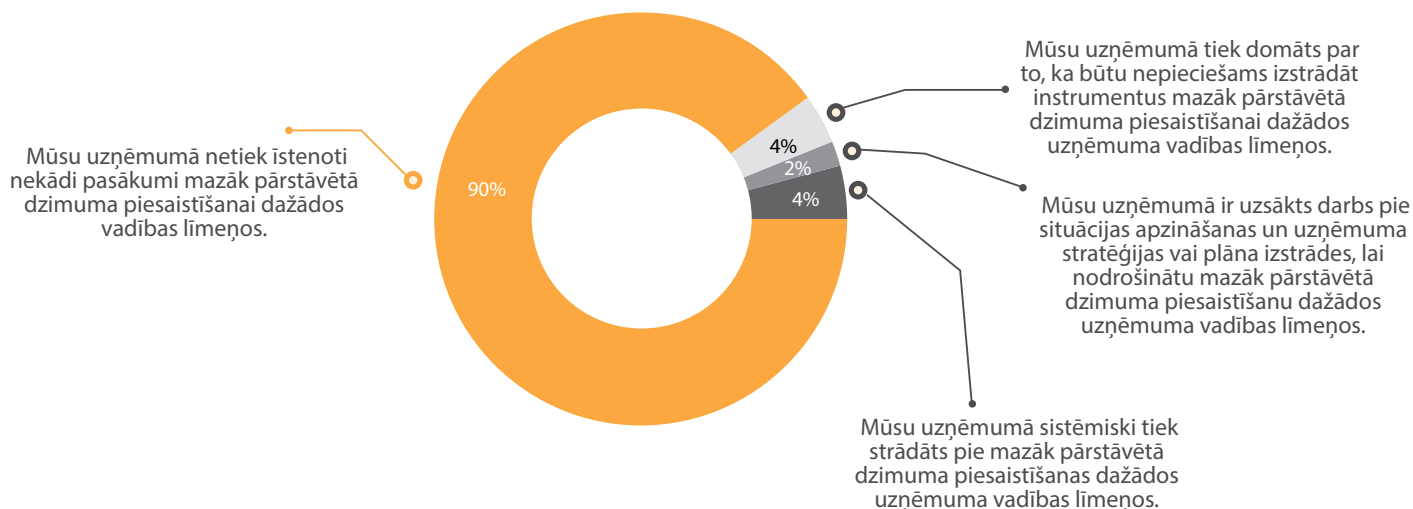
Arī esošais situācijas novērtējums uzņēmumos liecina, ka pēdējo piecu gadu laikā gandrīz pusē aptaujāto uzņēmumu sievietes ir tikušas virzītas uzņēmuma augstākā vadībā.



24.attēls. Vai uzņēmumā pēdējo 5 gadu laikā ir bijis gadījums, kad sieviete apzināti tika izvirzīta uzņēmuma augstākā vadībā? % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus

Šie rezultāti apstiprina iepriekš aprakstīto situāciju, ka dzimumu proporcija vidējā līmeņa vadībā ir samērā līdzīga, un apliecina, ka personāla politika no dzimumu līdztiesības aspekta ir realizējams un sasniedzams mērķis, ja tas tiek izvirzīts visos uzņēmuma vadības līmeņos.

Uzņēmumu personāla vadītāju sniegtā informācija liecina, ka tikai dažos uzņēmumos tiek īstenotas īpašas iniciatīvas mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai augstākās vadības līmeņos.



25.attēls. Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā jūsu uzņēmumā ir izstrādāti un tiek ieviesti kādi īpaši atbalsta pasākumi, iniciatīvas un stratēģijas mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai dažādos uzņēmuma vadības līmeņos! % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus



Ņemot vērā iepriekš minēto, var pieņemt, ka ģpašu dzimumu līdztiesības iniciatīvu ieviešana uzņēmumu personāla politikā visos vadības līmeņos varētu veicināt sieviešu pārstāvniecības skaita pieaugumu uzņēmumu augstākajā vadībā, valdēs un padomēs.

Neraugoties uz to, ka analizēto uzņēmumu personāla politikās reti (4%) tiek īstenoti kādi pasākumi mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai uzņēmuma vadībā, ir akcentējami atsevišķi uzņēmumi, kuru personāla politikā tiek izmantoti dažādi dzimumu līdztiesības veicināšanas instrumenti. Piemēram, AS SWEDBANK tiek nodrošinātas apmācības vadītājiem, personāla speciālistiem par dažādības vadību un mazāk pārstāvētā dzimuma lomām un nozīmi uzņēmuma darbības uzlabošanā. AS „Latvijas Balzams”, ja darbinieku atlases procesā uz noteiktu amatu tiek atlasīti vienlīdz kompetenti un profesionāli abu dzimumu pārstāvi, tad gala izvēle tiek balstīta par labu mazāk pārstāvētajam dzimumam uzņēmumā. Savukārt SIA „Latvijas Mobilais Telefons” un Rīgas pašvaldības SIA „Rīgas satiksme” nodrošina mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvi/-jus darbinieku atlases komisijā. Šādas prakses izmantošana veicina līdzsvaru darbinieku atlases procesā un lēmuma pieņemšanā.

Tāpat ir vērts pieminēt vairākus pozitīvus piemērus, kas varētu būt interesanti pārējiem uzņēmumiem un varētu tikt izmantoti kā labās prakses piemērs mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai dažādos vadības līmeņos.

Piemēram, divos uzņēmumos (AS SWEDBANK un SIA „Ogres rajona slimnīca”) ir noteikti rādītāji, lai palielinātu mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvniecību uzņēmuma augstākajā vadībā. AS SWEDBANK ir izstrādāts dzimumu līdztiesības plāns mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvniecības uzlabošanai uzņēmuma augstākajā vadībā. Diviem uzņēmumiem (AS SWEDBANK un SIA CEMEX) tiek regulāri analizēti mazāk pārstāvētā dzimuma mērķa rādītāji (skaitis, atalgojums) un to izmaiņas gan uzņēmuma vadības līmeņos, gan jaunpieņemto darbinieku vidū. Divos uzņēmumos (SIA CEMEX un AS „Sadales tīkls”) tiek īstenoti socializācijas pasākumi, lai veicinātu mazāk pārstāvētā dzimuma integrāciju uzņēmumā. Trīs uzņēmumos (SIA CEMEX, AS SWEDBANK un VAS „Latvijas Radio un televīzijas centrs”) dzimumu līdztiesības jautājumi ir iekļauti uzņēmuma iekšējos dokumentos un procedūrās (ētikas kodeksā, darba kārtības noteikumos, kvalitātes vadības sistēmā u.c.). Tāpat trīs uzņēmumi (AS „Sadales tīkls”, AS SWEDBANK un AS „Latvijas Balzams”) īsteno atbalsta pasākumus ģimenēm ar maziem bērniem un darba un ģimenes dzīves saskaņošanai (elastīgs darba laiks, attālināts darbs, telpas bērniem uzņēmumā un bērnu pieskatīšana, cita veida atbalsti ģimenēm ar bērniem), savukārt SIA CEMEX uzņēmumam koplīgumā ir noteikti labumi darbiniekiem un viņu bērniem.

AS SWEDBANK ir uzņēmums, kurā ir liels nodarbināto sieviešu īpatsvars. Latvijā uzņēmumā strādā tikai 24% vīriešu. Uzņēmuma vadības komandā Latvijā ir 33% sieviešu (no 6 ir 2 sievietes). Nākamajā līmenī ir 47% sieviešu, un vidējā (operacionālā) vadības līmenī ir 50% sieviešu, savukārt filiālēs ir 96% ir sievietes.

Uzņēmums ir izvirzījis vairākus mērķus:

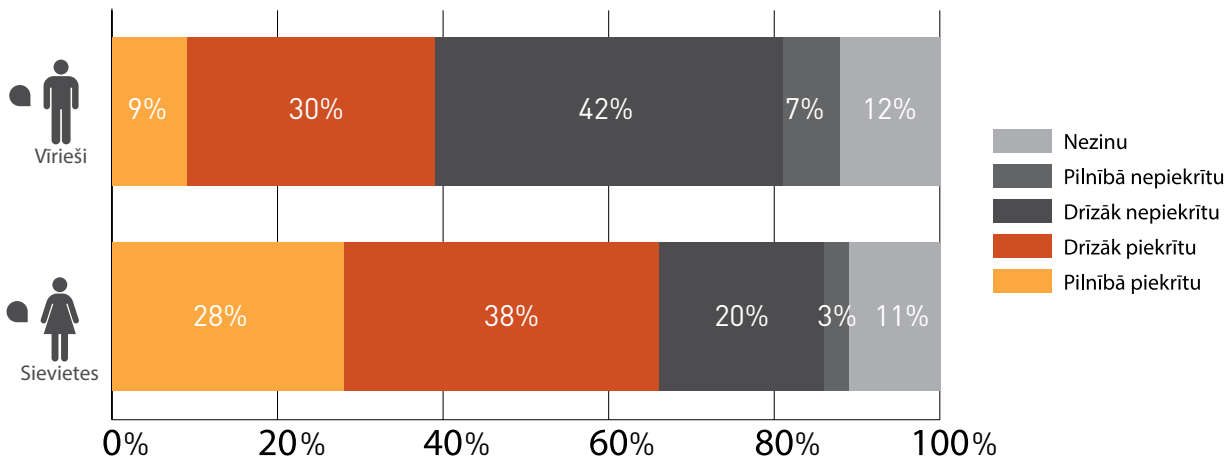
- 1) 40/60 dalījums vadības komandās; šādu līdzsvaru iecerēts sasniegt 2 gadu laikā;
- 2) sasniegt “equal pay” – līdzvērtīgu samaksu uzņēmumā;

Uzņēmumā ir izstrādāts dzimumu līdztiesības plāns, kas paredz īstenot iniciatīvas, kuras ir vērstas uz darbinieku izpratnes paaugstināšanu par dažādības vadību, fokusējoties ne tikai uz dzimumu līdzsvaru, bet skatoties plašāk uz darbinieku vecumu, nacionalitāti. Dažādības vadību uzņēmums plāno ieviest, integrējot to organizācijas kultūrā. Uzņēmuma pārstāvis norāda, ka būtu svarīgi uzņēmumos parādīt, kā pēc dažādības vadība ir svarīga, ko tas dod biznesam, kāds ir biznesa ieguvums.

Apskatot uzņēmumos īstenoto labo praksi pēc to pārvaldības formas, ir redzams, ka „pionieri” šajā ziņā ir starptautisku uzņēmumu meitas uzņēmumi. Šāda prakse ļauj izdarīt pieņēmumu, ka dzimumu vienlīdzības un dažādības vadības jautājumi vietējo uzņēmumu personāla politikā vēl nav vispārpieņemta prakse un ātrāk šādas idejas un prakses tiek integrētas tajos uzņēmumos, kuru mātes kompāniju stratēģijās un personāla politikā dzimumu līdztiesība tiek akcentēta kā uzņēmuma publiskā vērtība.

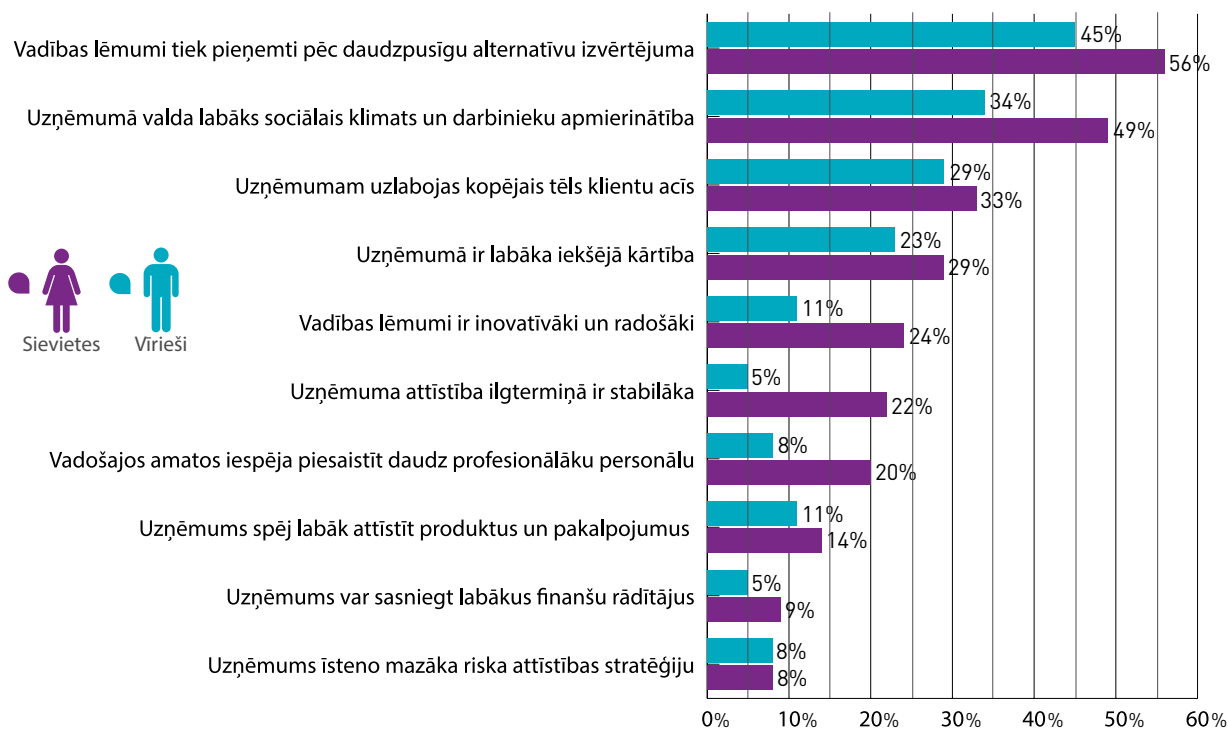
Darbinieku skatījums uz atbalsta instrumentu izmantošanas nepieciešamību sieviešu īpatsvara palielināšanai dažādos uzņēmuma vadības līmeņos ir būtisks, lai saprastu uzņēmumā nodarbināto skatījumu uz personāla politiku no dzimumu līdztiesības aspekta.

Darbinieki uzskata, ka sieviešu dalība uzņēmumu vadībā būtu jāveicina, izmantojot dažādus atbalsta instrumentus. Šādu viedokli sievietes paudušas vairāk (pilnībā piekrīt vai drīzāk piekrīt šādam apgalvojumam 66% sieviešu) nekā vīrieši (pilnībā piekrīt vai drīzāk piekrīt šādam apgalvojumam 39% vīriešu).



26.attēls. Vai jūs piekrītat vai nepiekrītat šādam apgalvojumam: sievietes dalība uzņēmuma vadībā ir jāveicina, izmantojot dažādus atbalsta instrumentus (pasākumus)? % (sievietes n=144, vīrieši n=67)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Analizējot uzņēmumu personāla politiku no dzimumu līdztiesības aspekta, ļoti būtiski ir pievērst uzmanību ieguvumiem, kurus uzņēmumu darbinieki atzīmē kā būtiskākos no dzimumu līdzsvara sasniegšanas uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos. **Darbinieki norāda uz daudzpusīgāku alternatīvu izvērtējumu lēmumu pieņemšanā, uz augstāku sociālo klimatu un darbinieku apmierinātību, kopējā uzņēmuma tēla uzlabošanu. Jānorāda, ka gan sieviešu, gan vīriešu skatījums uz ieguvumiem no dzimumu līdzsvara sasniegšanas vadošajos amatos ir līdzīgs.**



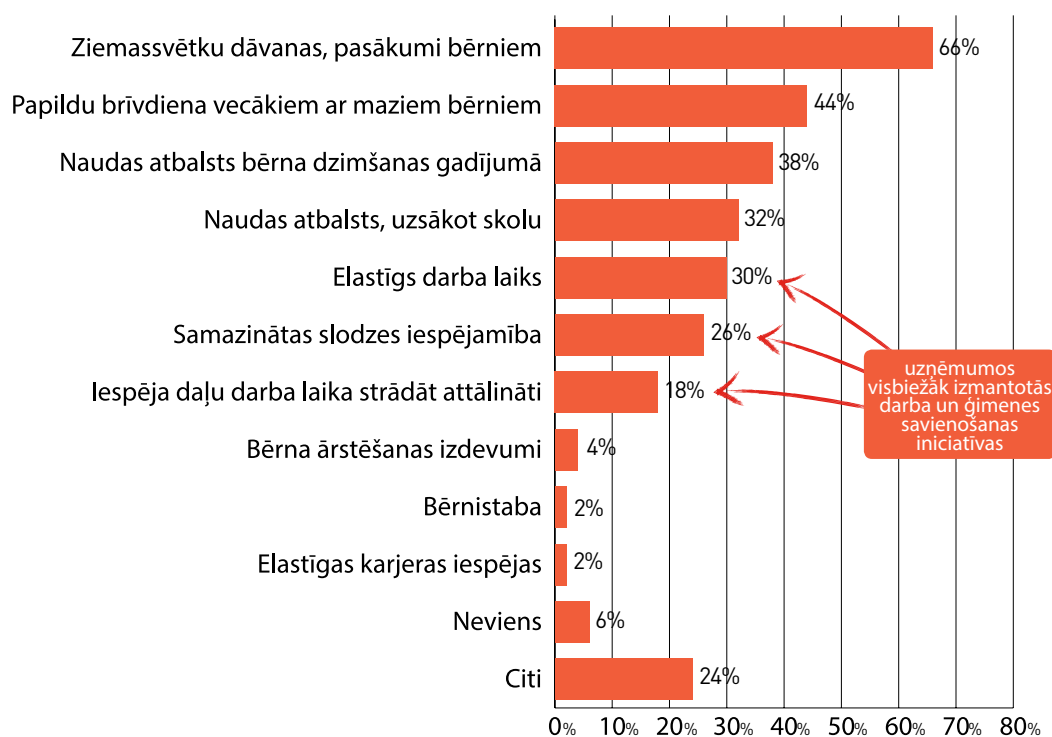
27.attēls. Kāds, jūsuprāt, būtu ieguvums no dzimumu līdzsvara (dzimumu proporcija vismaz 40% sieviešu/60% vīriešu) sasniegšanas uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos (iespējami vairāki varianti)? % (sievietes n=144, vīrieši n=67)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus



Analizējot uzņēmumu personāla politiku no dzimumu līdztiesības aspekta, jāsecina, ka personāla politika, kura ir balstīta uz kompetencēm un rezultātiem un kur visiem darbiniekiem uzņēmumā tiek piedāvātas vienlīdzīgas izaugsmes iespējas, spēj nodrošināt dzimumu līdzsvaru uzņēmumu operacionālās vadības līmenī. Īpaši atbalsta pasākumi un iniciatīvas mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai dažādos vadības līmeņos ir maz izplatīta prakse uzņēmumos. Visbiežāk tie ir iekļauti starptautisku uzņēmumu filiāļu dienas kārtībā, kamēr vietējos uzņēmumos šiem jautājumiem liela uzmanība veltīta netiek. Šādi rezultāti ļauj izdarīt pieņēmumu, ka, iekļaujot īpašas dzimumu līdztiesības iniciatīvas uzņēmumu personāla politikā un skatot dzimumu līdztiesību kā vienu no talantu vadības iniciatīvām visos uzņēmuma līmeņos, ir iespējams veicināt sieviešu skaita pieaugumu uzņēmumu augstākajā vadībā, tostarp valdēs un padomēs.

1.8. UZŅĒMUMU DARBA UN ĢIMENES DZĪVES SASKAŅOŠANAS ATBALSTA MEHĀNISMI

SIA „Latvijas Fakti” 2014. gadā veiktā pētījuma “Attieksme pret dzimumu līdztiesības jautājumiem sabiedrībā” (Latvijas Fakti, 2014) rezultāti liecina, ka sabiedrības priekšstats galvenais iemesls sieviešu zemākai pārstāvniecībai vadošajos amatos ir tradicionāls – sievietes vairāk uzņemas rūpes par mājas darbiem, bērniem, ģimeni. Tāpēc ir būtiski noskaidrot, kādus atbalsta pasākumus darba un ģimenes dzīves saskaņošanai piedāvā uzņēmumi.



28.attēls. Lūdzu, norādiet, kādi atbalsta mehānismi tiek īstenoti jūsu uzņēmumā vecākiem ar maziem bērniem vai/un darba un ģimenes dzīves saskaņošanai (iespējami vairāki atbilstoši varianti)! % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Uzņēmumu līdžsīnējā prakse liecina, ka uzņēmumos sociālā atbildība ir vērtība un tiek domāts par atbalsta pasākumiem darbiniekiem, kuriem ir bērni, tomēr pagaidām mazāks uzsvars uzņēmumu personāla politikā ir tieši uz atbalsta pasākumiem darba un ģimenes dzīves savienošanai.

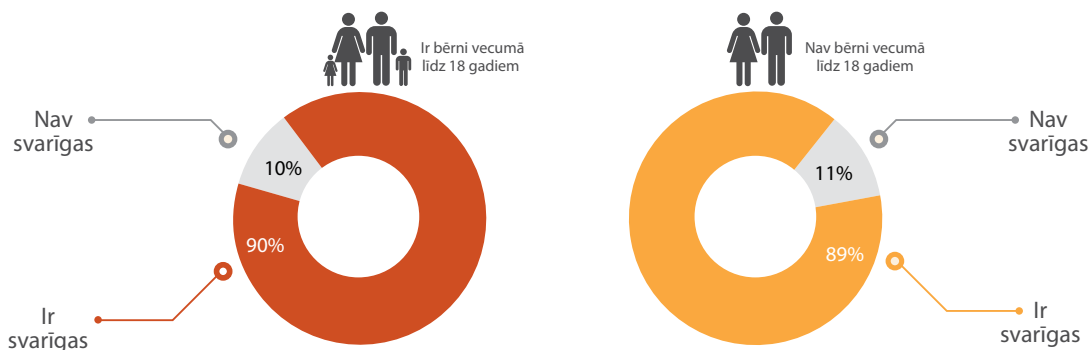
Dati liecina, ka visbiežāk uzņēmumi nodrošina Ziemassvētku dāvanas vai uzņēmuma organizētus pasākumus bērniem (66%), kam seko papildu brīvdienas vecākiem ar maziem bērniem (44%), naudas atbalsts bērna piedzimšanas gadījumā (38%) un naudas atbalsts, bērnam sākot skolas gaitas (32%).

No darba un ģimenes savienošanas iniciatīvām visbiežāk uzņēmumos tiek piedāvātas elastīgā darba laika iespējas (30%), samazinātas slodzes iespējamība (26%) un iespēja daļu darba laika strādāt attālināti (18%). Piemēram, SIA CEMEX visam administratīvajam personālam ļauj strādāt no mājām un nodrošina samazinātas slodzes iespējas gan māmiņām, gan tētiem. Visretāk uzņēmumi saviem darbiniekiem piedāvā elastīgas karjeras iespējas un bērnistabu.



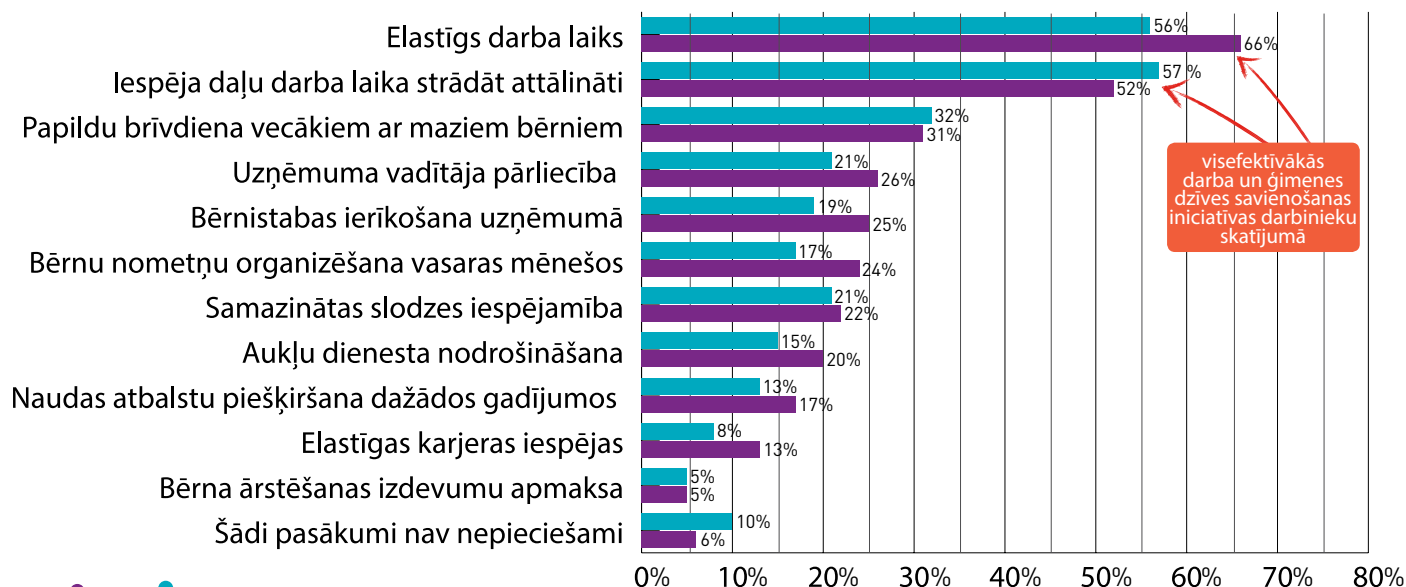
Kā citi atbalsta mehānismi visbiežāk bija minētas papildu brīvdienas, naudas atbalsts, uzņēmuma rīkoti pasākumi, vasaras nometnes bērniem vai iespēja skolēnu vasaras brīvlaikā nodarbināt bērnu uzņēmumā.

Savukārt uzņēmumu darbinieku aptauja liecina, ka darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas ir ļoti svarīgas, lai veicinātu sieviešu karjeras izaugsmi. Būtiski, ka tās ir vienlīdz svarīgas gan tiem darbiniekiem, kuriem ir bērni, gan tiem, kuriem nav.

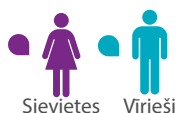


29.attēls. Vai darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas, jūsuprāt, būtu svarīgas, lai veicinātu sieviešu karjeras izaugsmi? % (respondenti ar bērniem līdz 18 g.v. n=86, respondenti bez bērniem līdz 18 g.v. n=125)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Novērtējot, kuras darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas ir visefektīvākās, lai veicinātu sieviešu karjeras izaugsmi, lielākā daļa jeb 63% respondentu minēja elastīgu darba laiku un 53% respondentu – iespēju daļu darba laika strādāt attālināti. Kā nākamā iniciatīva atzīmēta papildu brīvdiena vecākiem ar maziem bērniem (31% respondentu).



visefektīvākās darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas darbinieku skatījumā



30.attēls. Kuri pasākumi vai nosacījumi, jūsuprāt, būtu visefektīvākie? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus



Lai gan būtiskas atšķirības dzimumu aspektā netiek konstatētas, tomēr ir redzams, ka sievietēm svarīgāks ir elastīgs darba laiks, bet vīriešiem – iespēja strādāt no mājām. Šādi rezultāti ļauj izdarīt pieņēmumu, ka gan vīriešiem, gan sievietēm darba un ģimenes savienošana ir vienlīdz svarīga. Tomēr sievietēm, lai veicinātu sieviešu karjeras izaugsmi, svarīgāki ir dažādi atbalsta pasākumi bērnu pieskatīšanā, piemēram, bērnu nometņu organizēšana vasaras mēnešos vai aukļu dienesta nodrošināšana. Šāda izvēle varētu būt skaidrojama ar to, ka ģimene, kā to apliecina sabiedriskās domas aptaujas un pētījumā apkopotie darbinieku viedokļi, nav vienlīdz nozīmīga sievietes un vīrieša dzīvē un ka sievietes tradicionāli uzņemas rūpes par ģimeni un bērnu brīvā laika organizēšanu. Tāpēc darba un ģimenes dzīves savienošana ir iniciatīvas būtu it īpaši darbiniecēm sievietēm nepieciešams atbalsta mehānisms.

Rezultāti ļauj secināt, ka darba un ģimenes dzīves savienošana ir iniciatīvas var būt ļoti nozīmīgs priekšnoteikums, lai veicinātu dzimumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumu augstākajā vadībā, un atbalsts šādu iniciatīvu ieviešanai un popularizēšanai ir ļoti būtisks.

Apskatot iepriekš minēto, varam secināt, ka ne vienmēr uzņēmumā pastāvošā prakse sakrīt ar darbinieku vēlmēm vai prioritātēm. Proti, daļa īstenoto pasākumu (Ziemassvētku eglītes, dažādi pasākumi bērniem, naudas balvas dažādos ģimenei nozīmīgos brīžos), kuros tiek parādīts, ka uzņēmumam rūp darbinieki, kuriem ir bērni, veicina darbinieku lojalitāti uzņēmumam. Bet šīs iniciatīvas nav tieši saistītas ar darba un ģimenes dzīves veiksmīgas savienošana jautājumiem. Turpretim darbinieki par būtiskākām atzīst tieši praktiskas iniciatīvas, kas vērstas uz darba un ģimenes dzīves veiksmīgāku savienošana, piemēram, elastīgu darba laiku un iespēju strādāt attālināti.

1.9. UZŅĒMUMU DARBINIEKU UN VADĪTĀJU VIEDOKLIS PAR IESPĒJAMIEM IEMESLIEM SIEVIEŠU ZEMĀKAI PĀRSTĀVNICĪBAI VADOŠAJOS AMATOS UN VALDĒ

Uzņēmumu vadītāji un darbinieki kā iemeslus sieviešu zemākai pārstāvniecībai vadošajos amatos un valdē visbiežāk min sievietes pienākumus pret ģimeni, sabiedrībā valdošos stereotipus un vīriešu apzinātu rīcību, neizvēloties sievietes uzņēmuma augstākajā vadībā.

	Darbinieki	Vadītāji
Sievietēm ir pienākumi saistībā ar ģimeni, kas traucē pilnvērtīgi strādāt uzņēmuma vadībā	3,6	3,4
Sabiedrībā un uzņēmumos pastāvošie aizspriedumi un stereotipi	3,5	3,3
Vīrieši apzināti neizvēlas sievietes uzņēmumu augstākajā vadībā	3,3	3,2
Sieviešu pieredzes trūkums darbā vadošajos amatos	3,3	3,1
Sieviešu nevēlēšanās iekļūt uzņēmumu vadībā	3,1	2,8
Sievietēm nepiemērota vide un kultūra	2,9	2,7
Sievietēm ir mazāk vajadzīgu biznesa sakaru	2,6	2,5
Sievietēm trūkst nepieciešamās izglītības, kvalifikācijas	2,2	2,2

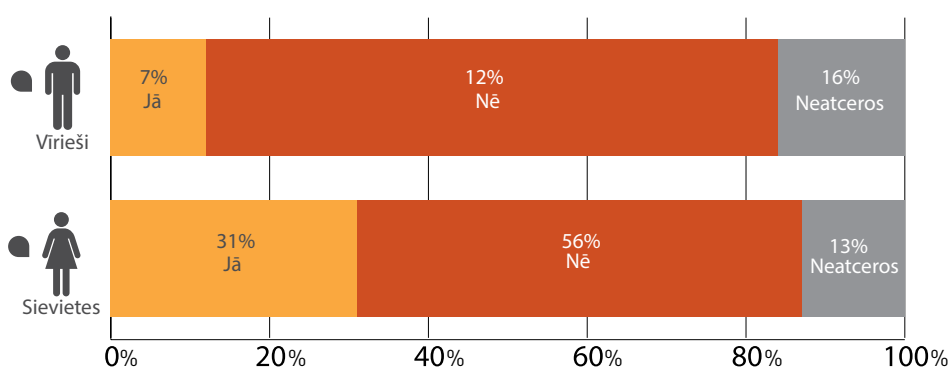
31.attēls.

Jūsprāt, kādi ir iemesli sieviešu un vīriešu nevienlīdzīgai pārstāvēšanai uzņēmumu augstākajā vadībā? (faktora nozīmība piecu ballu skalā, kur 1 ir mazsvarīgi, 5 – ļoti svarīgi, darbinieki n=152, vadītāji n=48)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Uzņēmumu darbinieku aptaujas dati apstiprina arī intervijās pausto viedokli, ka viens no būtiskākajiem faktoriem, kas kavē sieviešu profesionālo izaugsmi, ir ģimene, precīzāk, Latvijas sabiedrībā valdošais konservatīvais skatījums uz ģimeni un sievietes pienākumiem tajā. Ģimene nav vienlīdz nozīmīga sievietes un vīrieša dzīvē un arī sabiedrības gaidās pret tēva un mātes lomu. Darba un ģimenes dzīves savienošana visu iesaistīto pušu skatījumā tiek uztverta kā sievietes atbildība. Tādējādi sievietes apzināti vai neapzināti neizvēlas karjeras izaugsmi, darbus, kas var apgrūtināt ģimenes aprūpi.

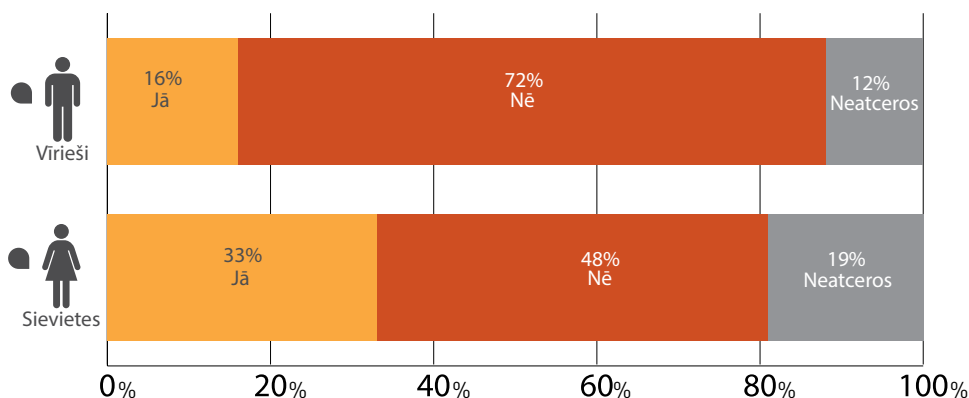
Analizējot šo jautājumu, atklājas interesanta tendence: gan uzņēmumu vadības pārstāvji, gan darbinieki ir atzinuši, ka 2 visbūtiskākie iemesli pēc darba un ģimenes dzīves savienošanas ir sabiedrībā pastāvošie stereotipi/aizspriedumi un vīriešu apzināta rīcība, neizvēloties sievietes uzņēmuma augstākajā vadībā, kas var tikt klasificēti kā ļoti iracionāli iemesli. **Tas atkārtoti apliecina, ka abu dzimumu pārstāvjiem šīs karjeras iespējas nav līdzvērtīgas, jo vīriešu gadījumā iepriekš minētie šķēršļi nepastāv.**

Darbinieku aptauja rāda, ka lielākā daļa darbinieku nav saskārušies ar dzimuma diskrimināciju darba vidē. Bet jāatzīmē, ka tieši sievietes dzimuma diskrimināciju darba vidē ir piedzīvojušas vairāk nekā vīrieši.



32.attēls. Vai personiski esat saskāries ar dzimuma diskrimināciju darba vidē pēdējo 5 gadu laikā (mazāka alga, atšķirīgi darba apstākļi, dažādas prasības pret darba izpildi u.c.)? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Respondentu atbildes liecina, ka sievietes vairāk nekā vīrieši ir arī novērojušas dzimuma diskrimināciju attiecībā pret citiem darbiniekiem. Iespējams, tāpēc, ka sievietes pašas biežāk tiek diskriminētas pēc dzimuma, viņas spēj identificēt citu darbinieku diskrimināciju biežāk nekā darbinieki vīrieši.



33.attēls. Vai esat bijis liecinieks citu cilvēku diskriminācijai darba vidē pēc dzimuma pēdējo 5 gadu laikā (mazāka alga, atšķirīgi darba apstākļi, dažādas prasības pret darba izpildi u.c.)? % (n=211)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

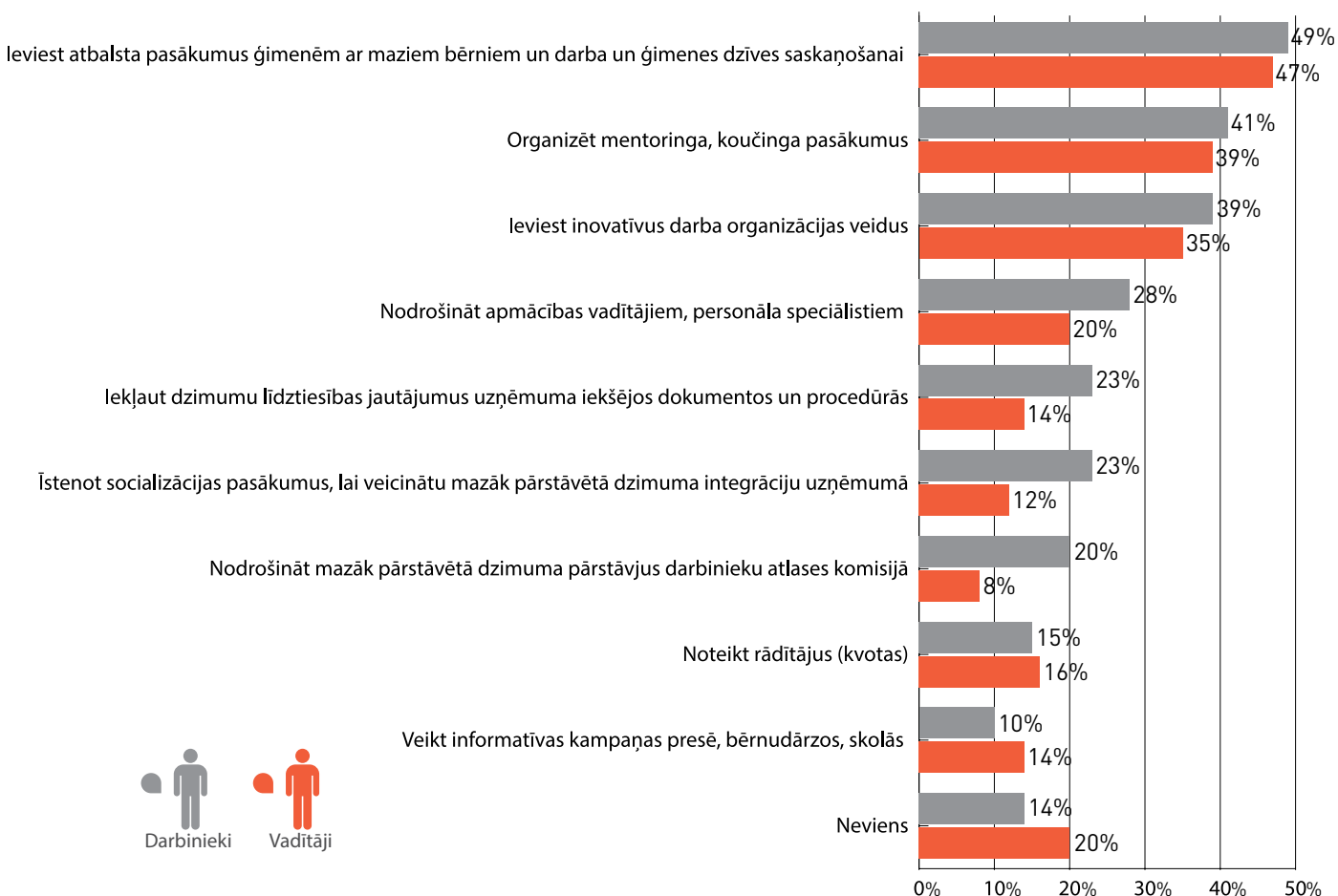
Dzimuma diskriminācija, pēc darbinieku domām, Latvijas lielajos uzņēmumos netiek bieži piedzīvota/īstenota, tomēr tieši sievietes to piedzīvo un pieredz vairāk nekā vīrieši. Dzimuma diskriminācijas prakses (mazāka alga, atšķirīgi darba apstākļi, dažādas prasības pret darba izpildi u.c.) būtu jāizvērtē kā sieviešu izaugsmi uzņēmējdarbības vidē kavējošs un tāpēc novēršams jautājums.



1.10. UZŅĒMUMU DARBINIEKU UN VADĪTĀJU VIEDOKLIS PAR IESPĒJAMIEM RISINĀJUMIEM SIEVIEŠU SKAITA PALIELINĀŠANAI VADOŠAJOS AMATOS UN VALDĒ

Atbildot uz jautājumu par iespējamajiem risinājumiem sieviešu skaita palielināšanai vadošajos amatos un valdē, darbinieki kā primāro norāda atbalsta pasākumus ģimenēm ar maziem bērniem un darba un ģimenes dzīves savienošanai. Būtiski, ka šāds viedoklis ir vienlīdz svarīgs gan darbiniekiem, gan vadītājiem. Tādējādi darbinieku aptaujas rezultāti apstiprina arī ekspertu intervijās pausto viedokli, ka sievietes karjeras veidošanā ārkārtīgi liela nozīme ir darba un ģimenes līdzsvaram un dažādiem atbalsta pasākumiem, kuri ir vērsti uz tā veicināšanu.

Kā iespējamus risinājumus sieviešu skaita palielināšanai vadošajos amatos un valdē gan darbinieki, gan vadītāji saredz arī mentoringa un koučinga pasākumus un inovatīvu darba organizācijas veidu ieviešanu.



34.attēls.

Kādi pasākumi, jūsuprāt, visefektīvāk veicinātu sieviešu proporcijas palielināšanu lielu uzņēmumu vadībā (vairāku atbilžu iespēja)? % (darbinieki, n=162, vadītāji, n=49)

Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas datus

Kā redzams, darbiniekiem svarīga ir arī dzimumu līdztiesības jautājumu iekļaušana uzņēmuma iekšējos dokumentos un procedūrās (23% respondentu), kā arī apmācības vadītājiem, personāla speciālistiem par dažādības vadību (28% respondenti). Iemesli šādai izvēlei būtu atsevišķi pētāmi, tomēr tas varētu norādīt uz nepieciešamību stiprināt vadītāju un personāla speciālistu kapacitāti dažādības vadības un dzimumu līdztiesības jautājumu analizē un ieviešanā uzņēmuma cilvēkresursu attīstības politikā.

Lai gan diskusijās uzņēmumu pārstāvji un personāla vadītāji iestājas pret kvotu noteikšanu, tomēr darbinieku atbalsts noteiktu rādītāju (kvotu) ieviešanai ir vērtējams kā signāls nepieciešamībai pastiprināt uzmanību dažādības vadības un darba organizācijas aspektiem uzņēmumu attīstības stratēģijās, jo, darba organizācijas un procesu maiņa pašā uzņēmējdarbības vidē un tehnoloģiju attīstība, var sekmēt sieviešu izaugsmes iespējas un sieviešu īpatsvara palielināšanu uzņēmumu augstākajā vadībā.



1.11. SIEVIEŠU/VĪRIEŠU DOMINANTE UZŅĒMUMU VALDĒ UN VADOŠAJOS AMATOS: CĒĻU UN IESPĒJAMO RISINĀJUMU ANALĪZE

Analizējot sieviešu un vīriešu pārstāvniecības uzņēmuma valdē un vadošajos amatos īpatsvara cēloņus un iespējamās situācijas risinājumus, ir apkopoti Latvijas lielo uzņēmumu personālvadītāju un darbinieku anketās iegūtie dati. Darbiniekiem un personālvadītājiem tika uzdoti jautājumi, lai noskaidrotu, vai un cik daudz tradicionālie priekšstati par dzimumu lomām ietekmē līdztiesības sasniegšanu uzņēmumu augstākajā vadībā. Situācijas izzināšanai ir apkopoti arī ekspertu, personālvadītāju intervijās un fokusgrupu diskusijās iegūtie viedokļi par sieviešu zemākas pārstāvniecības augstākās vadības līmenī iemesliem un situācijas risinājumiem.

Apkopojot personālvadītāju aptaujas, uzņēmumu darbinieku aptaujas, fokusgrupu un ekspertu interviju sniegtos datus, izkristalizējušies zemas sieviešu pārstāvniecības uzņēmumu augstākās vadības līmeņos **iesesli**.

- Tradicionāls skatījums uz sievietes un vīrieša dzimtes lomām.

Tradicionālā izpratne par dzimtes lomām nosaka, ka sievietes loma ir sieva un māte (Журженко, Т., 2002). Tradicionālā feminitātes izpratne rodas no sievietes bioloģiskās un reprodūktīvās lomas, tādējādi sievietes loma ir palikt mājās un rūpēties par bērniem (Lind, A., Brzuzy, S., 2008). Savukārt tradicionālā vīrišķība ir konstruēta, uzsverot racionalitāti, sāncensību, finansiālos panākumus, agresiju, kontroli pār emocijām kā vīrietim obligāti piemītošas īpašības (L. O'Toole, L., 1997).

Uzņēmuma darbinieku aptaujā atbildot uz jautājumu par to, kādi varētu būt iesesli nevienlīdzīgai sieviešu un vīriešu pārstāvniecībai uzņēmumu augstākajā vadībā (skat. 31. attēlu), respondentes sievietes kā būtiskāko izvirza sabiedrībā esošo stereotipu ietekmi un vīriešu apzināti veiktu diskrimināciju pret sievietēm. Viņas uzsver ārējo faktoru nozīmīgumu, bet respondenti vīrieši norāda uz pašu sieviešu kompetences, motivācijas, pieredzes un citu iekšējo faktoru trūkumu, ārējos apstākļus uzskatot par nesvarīgiem. Jāsecina, ka sievietes redz un piedzīvo dzimuma stereotipus un aizspriedumus kā kavējošu faktoru un netiešās diskriminācijas cēloni.

Savukārt eksperti uzsver, ka uzņēmējdarbības vide Latvijā šobrīd nav īpaši gatava problēmas apzināšanai un risināšanai. Ekspertu viedoklis norāda, ka Latvijas sabiedrībā valda konservatīvi uzskati, tostarp par dzimtes lomām, kas savukārt ietekmē uzņēmējdarbības vidi.

Secināms, ka tradicionālie priekšstati par maskulinitāti un kultūras androcentrismu kopumā nosaka, ka vadības un līderības ietvarā stereotipi par vīrišķību būs vīriešus privileģējoši. Savukārt tradicionālais skatījums uz sievišķību un sievietes dzimtes lomām nostāda viņas neizdevīgākās pozīcijās. Sabiedrībā valdošie uzskati par sievietes lomu, kā arī stereotipi kavē vienlīdzīgu dzimumu pārstāvniecību uzņēmumu valdēs.

- Ģimenes aprūpe kā sievietes atbildība.

Viens no būtiskākajiem secinājumiem, kas nosaka dzimumu disproporciju uzņēmumu vadībā, ir sabiedrībā valdošais uzskats, ka ģimene ir sievietes atbildības sfēra. Latvijā dominē konservatīvs skatījums uz ģimeni, kas nosaka, ka ģimenes aprūpe ir sievietes atbildība. Sabiedrība uzskata, ka sievietes iesaistīšanās ģimenē ir prioritāra. „Latvijas Fakti” 2014. gadā veiktā aptauja „Attieksme pret dzimumu līdztiesības jautājumiem sabiedrībā” apliecina gan ģimenes aprūpi, gan mājsaimniecības pienākumus un bērnu aprūpi kā sievietes atbildību (Latvijas Fakti, 2014).

Gan personālvadītāji, gan uzņēmumu darbinieki aptaujās norāda uz ģimeni kā sievietes atbildību, kas ierobežo sievietes profesionālo izaugsmi. Ģimeni kā noteicošo faktoru sievietes karjeras izvēlē minēja gan eksperti intervijās, gan arī personālvadītāji fokusgrupu aptaujās, norādot, ka ģimenes dēļ sievietes izvēlas mazāk izaicinošus karjeras ceļus. Rūpes un atbildība par ģimeni tiek uzskatītas par svarīgāku nekā karjeras izaugsme, tāpēc, kā norāda aptaujātie eksperti un personālvadītāju fokusgrupu dalībnieki, arī pašas sievietes bieži izvēlas ģimeni, nevis amatus ar augstu atbildības pakāpi un līdz ar to lielāku slodzi.



Situācijā, kad sabiedrībā pastāv stiprs stereotips par sievietes lomu ģimenē, rodas situācija, kas sociālajās zinātnēs tiek apzīmēta kā pašpiepildošais pareģojums (self-fulfilling prophecy). Sabiedrība sagaida no sievietes ģimeni kā prioritātes izvirzīšanu, savukārt sievietes kā sabiedrības locekles šīs gaidas piepilda, izvēloties ģimeni kā prioritāti.

Mājsaimniecības un bērnu aprūpes pienākumi rada dubulto slodzi, kas var būt svarīgs iemesls, kādēļ sievietes apzināti neizvēlas amatus ar lielāku darba apjomu, kā arī netiek uzskatītas par atbilstošām augstu amatu veikšanai.

- Dzimumu stereotipu ietekme izglītības un profesiju izvēlē.

Sabiedrības uzskati norāda, ka izglītības iegūšanas ievirzē pastāv izteikts dalījums pēc dzimuma. SIA „Latvijas Fakti” 2014. gadā veiktais pētījums apliecina, ka pastāv dalījums ‘puišu un meiteņu’ zinātņu jomās (Latvijas Fakti, 2014). Pētījumā aptaujātie eksperti kā problēmu norādīja izglītības sistēmu un programmas, jo, pēc viņu domām, dzimumu stereotipu nosacīta izvēle ir ielikta izglītības izvēlē un profesiju izvēlē. Personālvadītāju aptaujas dati liecina, ka šāds dalījums pastāv un rezultējas ‘vīrišķīgajās’ vīriešu pārstāvētajās jomās un ‘sievšķīgajās’ sieviešu pārstāvētajās jomās (skatīt 9. un 10. attēlu).

Apkopojot personālvadītāju aptaujā, uzņēmumu darbinieku aptaujā, fokusgrupu un ekspertu intervijās iegūtos datus, izkristalizējas vairāki risinājumi zemas sieviešu pārstāvniecības uzņēmumu augstākajos vadības līmeņos novēršanai.

- Sabiedrības izglītošana par dzimuma līdztiesības jautājumiem.

Visi pētījumā apkopotie viedokļi norāda uz sabiedrības izglītošanas nozīmi. Lai sasniegtu mērķi – dzimumu līdztiesību uzņēmumu valdēs –, ir jāapzinās sabiedrībā valdošie priekšstati. Dominējot tradicionālajam skatījumam uz dzimumu lomām, progress pētījumā analizētajā jomā un dzimumu līdztiesības panākšanā kopumā būs grūti realizējams. Situācijas uzlabošanas instruments ir izglītojošie pasākumi stereotipu un klišeju mazināšanai jau bērnudārzos, skolās, augstskolās, kā arī sabiedrības informēšanas kampaņas.

Pētījumā aptaujātie eksperti uzsver, ka sieviešu izaugsmē un ieiešanai uzņēmējdarbībā ir svarīga stereotipiem nepakļauta profesionālā orientācija. Svarīgi ir pilnveidot augstākās izglītības vadības programmu saturu, kas sniegtu topošajiem vadītājiem zināšanas par sociālām lietām, sociālo atbildību, dažādības vadīšanu utt.

- Darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas.

Darbinieku aptaujas rezultāti apliecina, ka darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas ir izvirzītas kā visefektīvākās sieviešu proporcijas palielināšanai lielo uzņēmumu vadībā (skatīt 34. attēlu). Ekspertu un fokusgrupu intervijās iegūtā informācija liecina, ka lielajos uzņēmumos, kuros ir attīstīta sociālā atbildība, tiek domāts par darba vidi, darba un ģimenes līdzsvaru. Tas varētu liecināt, ka arī līdztiesības nodrošināšana varētu potenciāli tikt veiksmīgi integrēta uzņēmuma personālvadības praksē.

- Dzimumu līdztiesības risinājumu un pienesuma uzņēmuma attīstībai aktualizēšana.

Ekspertu un fokusgrupu intervijās personālvadītāji atzīst, ka sieviešu skaita palielināšana uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos Latvijā nav atsevišķi pētīts jautājums, kā arī netiek skatīts kā aktuāli risināms jautājums. Aptaujas rezultāti liecina, ka uzņēmumi ļoti formāli uztver dzimumu līdztiesības aspektu personāla politikā. Šāda situācija liecina par tradicionāli vēsturisko pieeju personāla vadībā, kad personāla vadīšanas funkcijas ir balstītas uz noteikumiem un procedūrām un tiek aplūkotas atrauti no vispārējās uzņēmuma vadīšanas. Tādējādi arī dzimumu līdztiesības jautājumu aktualizāciju lielajos uzņēmumos varētu veicināt pāreja no tradicionālās personāla vadības uz stratēģisko cilvēkresursu vadību, kad strauji mainīgās biznesa vides un konkurences apstākļos mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšana uzņēmumā un tā augstākajā vadībā tiek saskatīta kā talantu vadības instruments. *Nākotnē uzvarētājas būs tās kompānijas, kuras iemācīsies nodarbināt esošos darbiniekus produktīvi un iekļaujoši.* (McKinsey, 2014)



2

DZIMUMA UN FINANŠU RĀDĪTĀJU KORELĀCIJAS SALĪDZINOŠĀ IZPĒTE

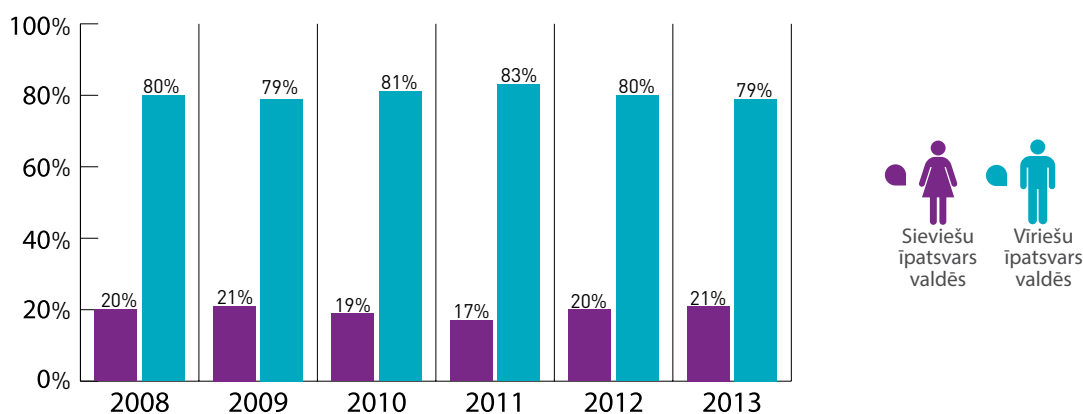
Šajā sadaļā tiek analizēta 110 Latvijas lielo uzņēmumu (ar darbinieku skaitu virs 250) valdes un padomes dzimuma sastāva dinamika no 2008. gada. Tāpat tiek analizēti finanšu rādītāji minētajiem 110 uzņēmumiem sadalījumā pēc dzimuma sastāva valdē, kā arī noskaidrots, vai pastāv statistiska korelācija jeb cēloņsakarība starp sieviešu īpatsvaru uzņēmuma valdē un finanšu rādītājiem. Tiek izvirzītas prognozes, kad Latvijas lielo uzņēmumu valdēs tiks sasniegts dzimuma līdzsvars. Sadaļas nobeigumā tiek apkopoti ārvalstu pētījumu secinājumi par saistību starp finanšu rādītājiem un dzimuma sastāvu uzņēmumu vadībā.



2.1. SIEVIEŠU, VĪRIEŠU SKAITA DINAMIKA LATVIJAS LIELO UZŅĒMUMU VADĪBĀ

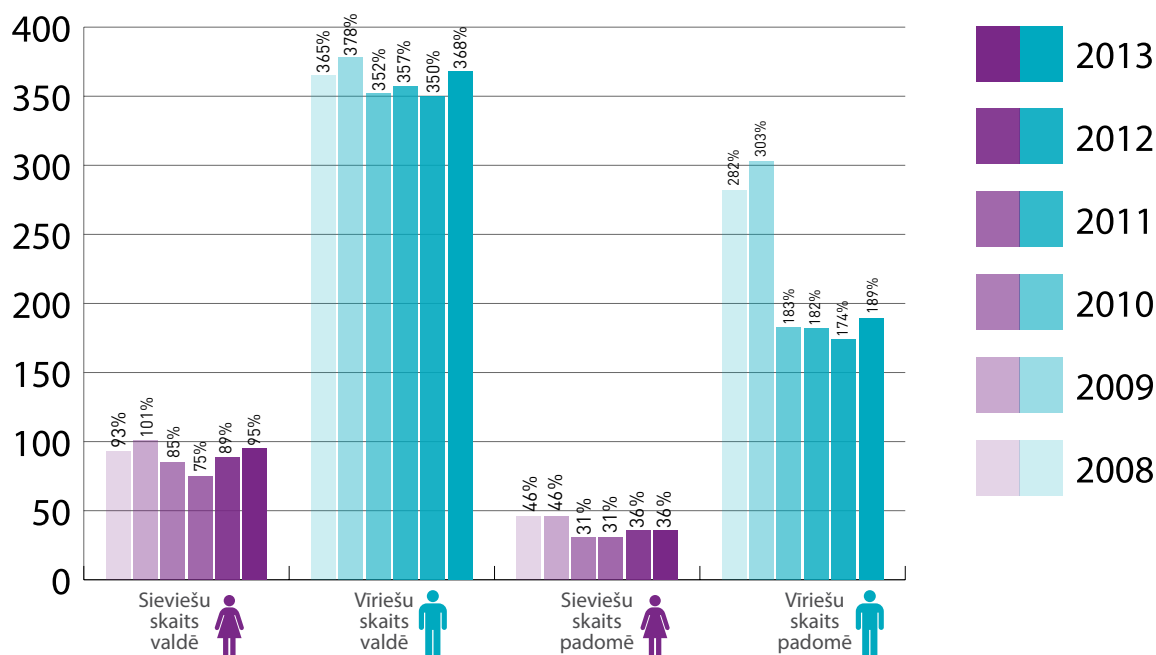
Nodaļā ir raksturota sieviešu un vīriešu skaita dinamika Latvijas lielo uzņēmumu valdēs un padomēs laika periodā no 2008. gada līdz 2013. gadam. Tāpat analizēta uzņēmumu skaita dinamika atkarībā no tā, kāda dzimuma pārstāvis ir uzņēmuma vadībā. Šajā nodaļā analizēti 110 uzņēmumi. No visiem analizētajiem uzņēmumiem 72 uzņēmumos ir izveidota padome. Analīzē izmantoti dati no firmas.lv, tāpēc tekstā uz tiem netiks dotas atsauces.

Analizējot valdes locekļu statistiku dzimumu aspektā Latvijas lielajos uzņēmumos, var konstatēt, ka proporcionāli daudz vairāk valdes locekļu amatus ieņem vīrieši. Analizējamā periodā kopumā vidēji Latvijas lielo uzņēmumu valdēs 80% bija vīriešu un tikai 20% sieviešu. Turklāt analīze parāda to, ka pēc ekonomiskās krīzes sieviešu īpatsvars valdēs nedaudz sāka palielināties, 2013. gadā sasniedzot 21%.



35.attēls. Sieviešu un vīriešu īpatsvars uzņēmumu valdēs, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

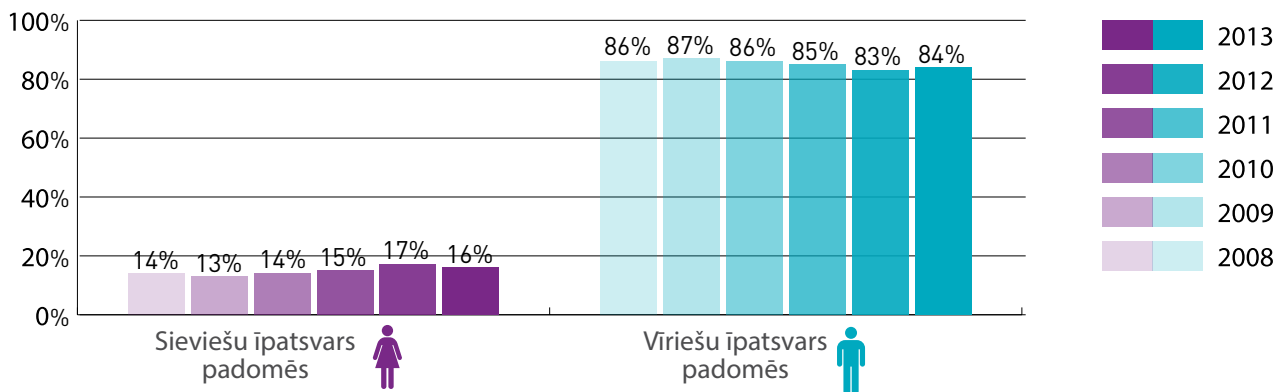
Būtiski analizēt arī sieviešu un vīriešu absolūtā skaita izmaiņas. Var secināt, ka sieviešu skaits lielo uzņēmumu valdēs ekonomiskās krīzes periodā sāka straujāk kristies, 2011. gadā sasniedzot zemāko skaitu, tas ir, 75. Pēdējos divos gados sieviešu skaits valdēs pieauga līdz 99 sievietēm 2013. gadā, pārsniedzot 2008. gada līmeni (93 sievietes). Vienlaikus analīze parāda vīriešu skaita valdēs samazināšanos no 2009. līdz 2012. gadam.



36.attēls. Sieviešu un vīriešu skaits uzņēmumu valdēs/padomēs
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus



Analizējot sieviešu un vīriešu skaita proporciju Latvijas lielo uzņēmumu padomēs, var secināt, ka sieviešu īpatsvars padomēs ir vēl zemāks nekā valdēs. Vidējais sieviešu īpatsvars padomēs visā analizējamajā periodā bija 15%, attiecīgi vīriešu īpatsvars – 85%. Absolūtos skaitļos gan sieviešu, gan vīriešu skaits padomēs izteikti straujāk kritās 2010. gadā un pēdējos gados ir nedaudz pieaudzis.



37.attēls. Sieviešu un vīriešu īpatsvars uzņēmumu padomēs, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

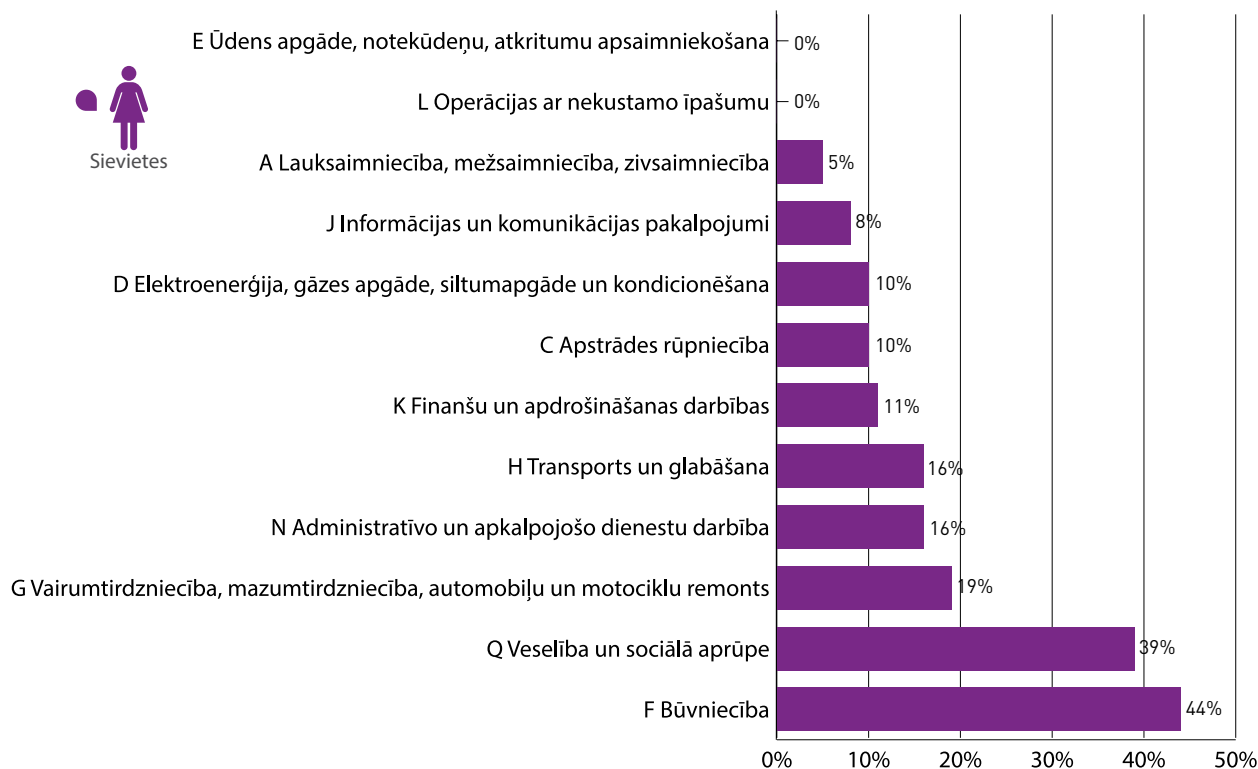
Apskatot nozaru griezumā vidējo sieviešu īpatsvaru lielo uzņēmumu valdēs laika periodā no 2008. gada līdz 2013. gadam, var secināt, ka izteiktos līderos izvirzās veselības nozare (Q), kam seko tirdzniecības nozare (G) un ar nekustamo īpašumu saistīto darbību nozare (L). Vismazākais īpatsvars ir profesionāli zinātnisko un tehnisko pakalpojumu (M), izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumu (I), kā arī administratīvo un apkalpojošo dienestu darbības jomā (N).



38.attēls. Vidējais sieviešu īpatsvars Latvijas lielo uzņēmumu valdēs sadalījumā pa nozarēm laika periodā no 2008. līdz 2013. gadam, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

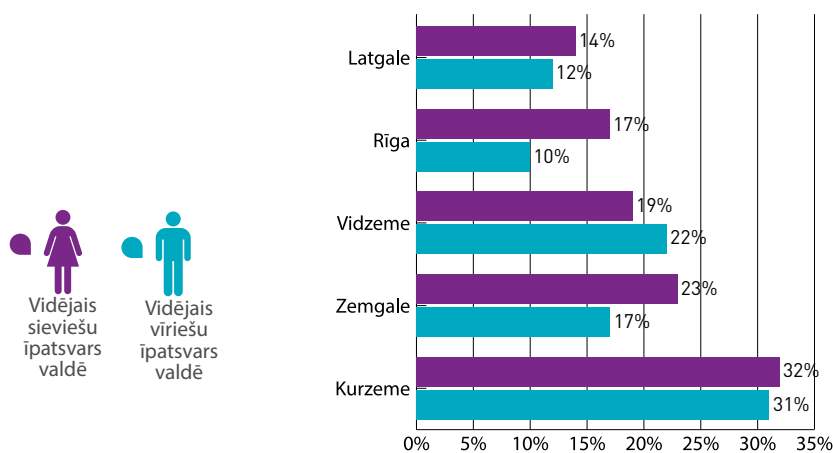


Analizējot vidējo sieviešu īpatsvaru lielo uzņēmumu padomēs, atklājas, ka izteikti lielākais sieviešu īpatsvars ir būvniecības jomā (F), lai gan šajā jomā kopumā ir tikai 3 uzņēmumi ar padomēm un vienam no tiem (AS UPB) padomē ir pārstāvētas tikai sievietes (kas pamatā veido tik augstu vidējo sieviešu īpatsvaru). Pārējās jomās ir samērā līdzīga tenence kā vidējam sieviešu īpatsvaram valdēs – dominē veselības un sociālās aprūpes joma (Q), kam seko tirdzniecība (G). Jāpiebilst, ka divās jomās uzņēmumiem padomes nav vispār: profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi (M), kā arī izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi (I).



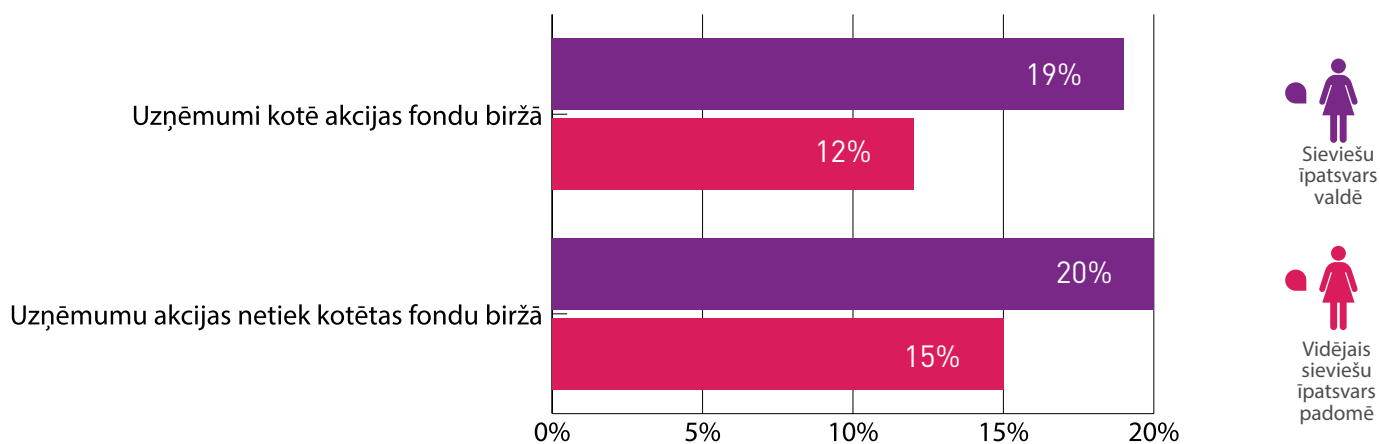
39.attēls. Vidējais sieviešu īpatsvars Latvijas lielo uzņēmumu padomēs sadalījumā pa nozarēm laika periodā no 2008. līdz 2013. gadam, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

Vērtējot datus reģionālajā aspektā, jāsecina, ka vidēji visā periodā lielākais sieviešu īpatsvars uzņēmumu valdēs un padomēs ir Kurzemes reģionā reģistrētajos uzņēmumos. Mazākais sieviešu īpatsvars uzņēmumu valdēs ir Latgales reģionā, savukārt padomēs – Rīgas reģionā.



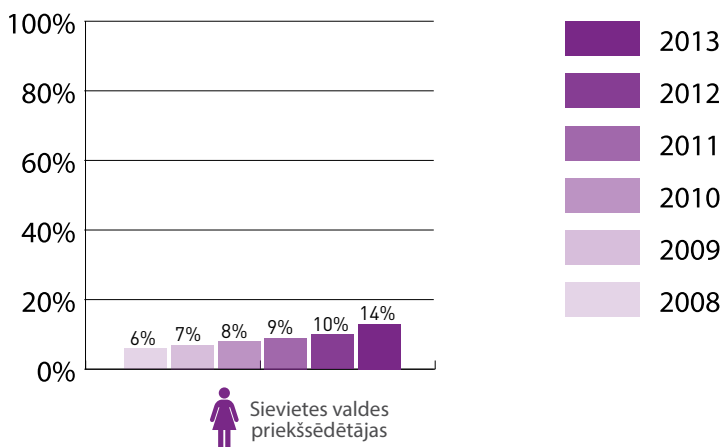
40.attēls. Vidējais sieviešu īpatsvars Latvijas lielo uzņēmumu valdēs un padomēs sadalījumā pa reģioniem laika periodā no 2008. līdz 2013. gadam, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

No visiem analizējamiem uzņēmumiem tikai 6 uzņēmumi savas akcijas kotē fondu biržā. Kā redzams, šajos uzņēmumos sieviešu īpatsvars valdēs ir zemāks, salīdzinot ar pārējiem uzņēmumiem, kuru akcijas nav publiskās apgrozības objekts, lai gan šis atšķirības ir nenozīmīgas – tikai 1%. Šā gada septembrī Eiropas Komisija publicēja ziņojumu par sieviešu īpatsvaru valdēs fondu biržās kotētajos uzņēmumos ES valstīs, tostarp Latvijā. Saskaņā ar šo ziņojumu Latvija 2014. gadā ierindojusies pirmajā vietā, sasniedzot 31,4% sieviešu īpatsvaru biržā kotēto uzņēmumu valdēs; 2013. gadā šis īpatsvars bija 29% (EK Ziņojums, 2014). Eiropas Komisija šajā ziņojumā ir analizējusi 31 Latvijas uzņēmumu, kas kotē akcijas fondu biržā, ietverot 6 lielos uzņēmumus, kas analizēti šī pētījuma ietvaros, un pārējos 25 uzņēmumus, kas klasificējami mazo un vidējo uzņēmumu kategorijā. Var secināt, ka sieviešu īpatsvars lielo uzņēmumu valdēs ir mazāks un ievērojami augstāks mazo/vidējo uzņēmumu kategorijā.



41.attēls. Vidējais sieviešu īpatsvars Latvijas lielo uzņēmumu valdēs sadalījumā pa uzņēmumiem, kuru akcijas tiek un netiek kotētas fondu biržā, laika periodā no 2008. līdz 2013. gadam, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv un www.nasdaqomxbaltic.com datus

Analizējot valdes priekšsēdētāju sieviešu īpatsvaru, tas pieaudzis no 6% 2008. gadā līdz 14% 2013. gadā. Pozitīvi, ka straujāks īpatsvara pieaugums novērojams pēdējos gados, pēckrīzes periodā, sieviešu īpatsvaram pieaugot divas reizes, ja salīdzinām 2013. un 2009. gadu. Tomēr jāsecina, ka sieviešu īpatsvars vairāk pieauga, samazinoties vīriešu absolūtajam skaitam no 107 valdes priekšsēdētājiem vīriešiem 2009. gadā līdz 91 vīrietim 2013. gadā. Turpretī valdes priekšsēdētāju sieviešu skaits pieauga no 6 sievietēm 2008. gadā līdz 13 sievietēm 2013. gadā.

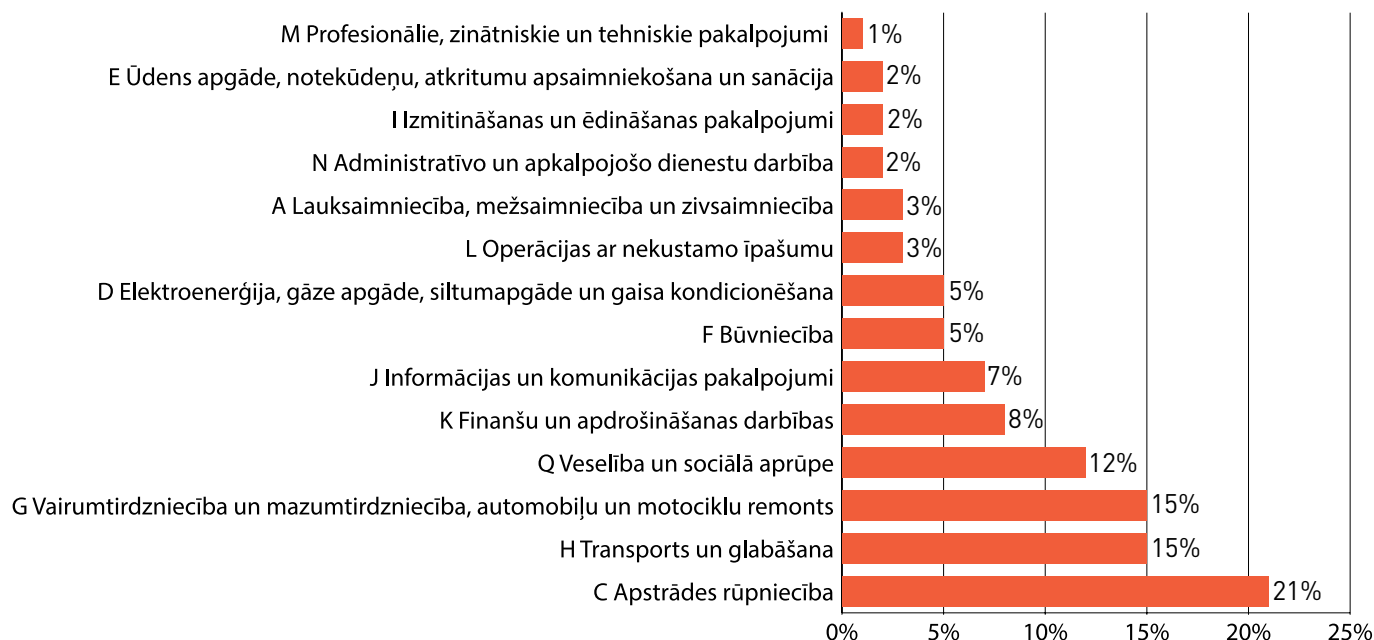


42.attēls. Valdes priekšsēdētāju sieviešu īpatsvars no kopējā valdes priekšsēdētāju skaita, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus



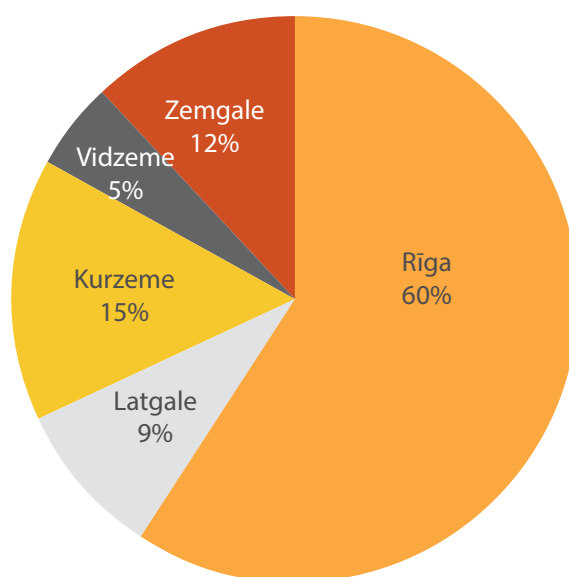
Latvijas lielo uzņēmumu dinamika atkarībā no dzimumu proporcijas vadībā

Tiek analizēta arī uzņēmumu skaita dinamika, ņemot vērā dzimumu proporcijas uzņēmumu valdēs un padomēs. Kā iepriekš minēts, analizē izmantoti 110 uzņēmumi, no kuriem lielākā daļa ir kokapstrādes uzņēmumi, kam seko transports un glabāšana (H), kā arī tirdzniecība (G).



43.attēls. Analizēto uzņēmumu sadalījums pa nozarēm, %
Avots: autoru veidots

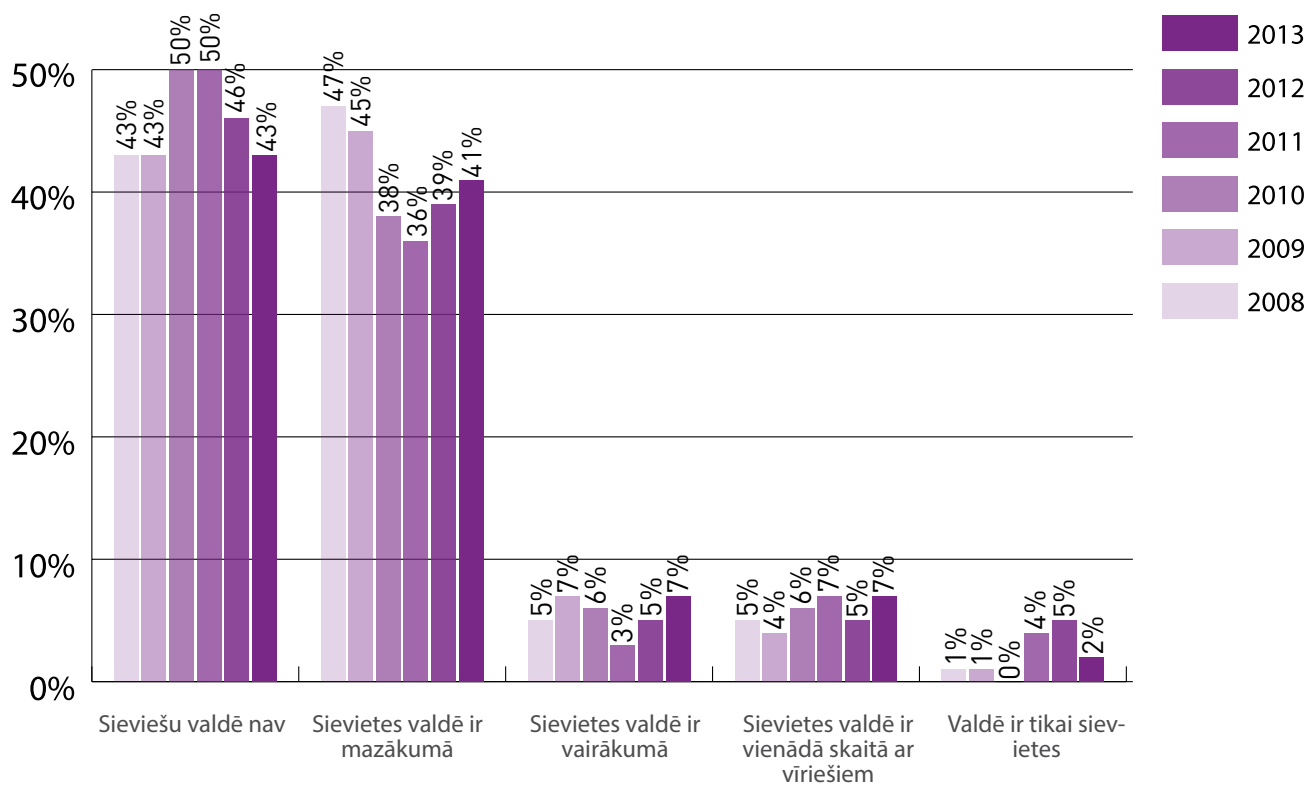
66 aplūkoti uzņēmumi atrodas Rīgas reģionā, veidojot 60% visu analizēto uzņēmumu; Kurzemē ir 14% analizēto uzņēmumu, tas ir, 16 no 110. No Zemgales analizējamo uzņēmumu sarakstā ir 13 uzņēmumi jeb 12%, bet vismazākais uzņēmumu skaits atrodas Vidzemē – tikai 5 uzņēmumi.



44.attēls. Analizēto uzņēmumu sadalījums pa reģioniem, %
Avots: autoru veidots



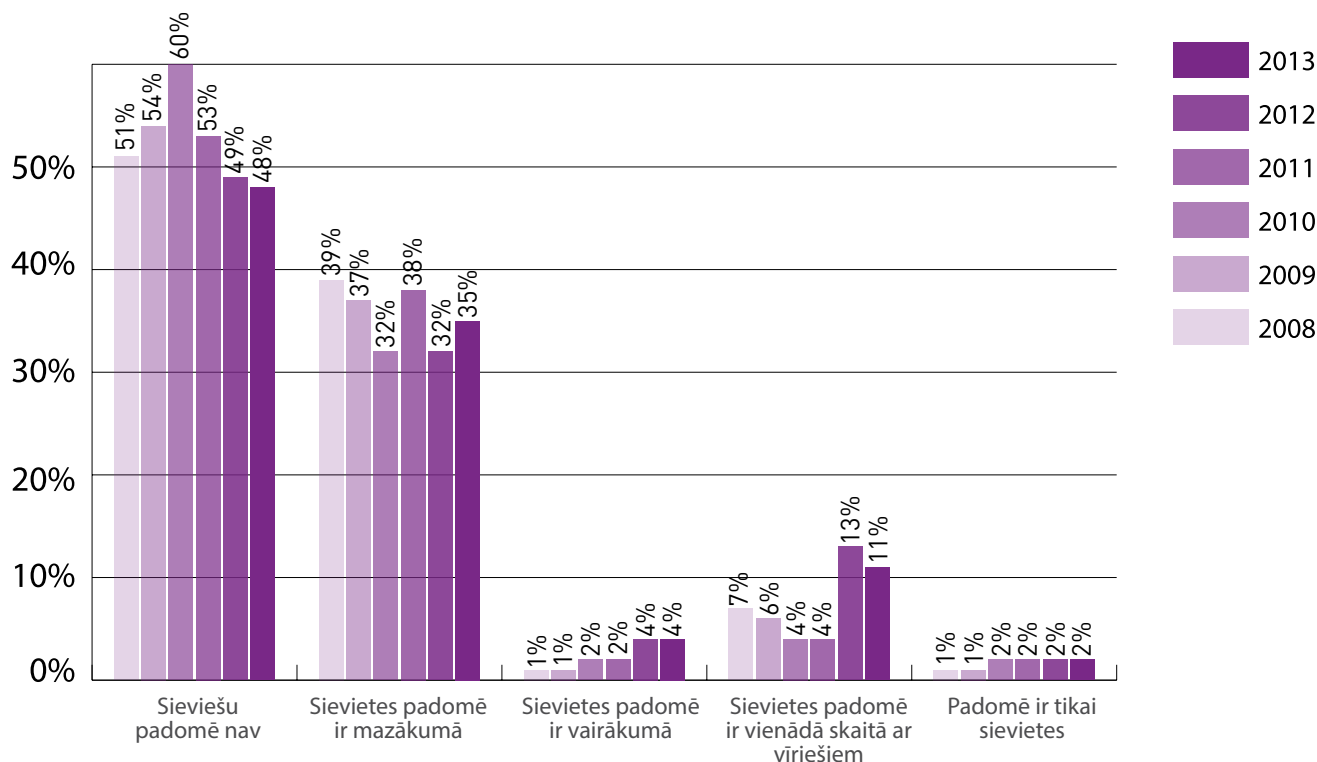
Salīdzinoši maz ir tādu uzņēmumu, kuru **valdēs ir tikai sievietes**: šādi uzņēmumi ir tikai divi, kas ir tikai 3% no visiem analizētajiem uzņēmumiem. VSIA „Aknīstes psihoneiroloģiskā slimnīca” atrodas Zemgales reģionā un darbojas veselības un sociālās aprūpes (Q) nozarē, bet AS „Lauma Lingerie” atrodas Kurzemē un strādā apstrādes rūpniecības (C) nozarē. Kā redzams, viens uzņēmums ir publisks (valsts uzņēmums), bet otrs – privāts uzņēmums. Aplūkojot uzņēmumus, kuru padomēs ir tikai sievietes, visā analizējamā periodā bija tikai viens šāds uzņēmums – AS UPB.



45.attēls. Uzņēmumu īpatsvars atkarībā no sieviešu skaita valdē, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

Analizējot uzņēmumus, kuros **sieviešu skaits valdē ir lielāks par vīriešu skaitu**, jāsecina, ka šādu lielo uzņēmumu skaits ir neliels un svārstīgs, tas pieaudzis no 3 uzņēmumiem 2011. gadā līdz 8 uzņēmumiem 2013. gadā. Attiecīgi šo uzņēmumu īpatsvars ir ļoti neliels: vidēji visā analīzes periodā tie ir tikai 6% (pieaugot no 5% 2008. gadā līdz 7% 2013. gadā). 2013. gadā no visiem 8 uzņēmumiem 4 bija no Rīgas reģiona un 3 no Kurzemes reģiona, kā arī 1 uzņēmums no Latgales reģiona. Interesanti, ka sadalījumā pa īpašuma tiesībām puse uzņēmumu ir privāti un otra puse – publiski uzņēmumi. 3 uzņēmumi pārstāv tirdzniecības jomu (G), 2 uzņēmumi pārstāv veselības un sociālās aprūpes (Q) jomu, pa 1 uzņēmumam darbojas apstrādes rūpniecībā (C) un operācijās ar nekustamo īpašumu. (L). 1 no šiem uzņēmumiem akcijas kotē fondu biržā – AS „Olainfarm”.

Analizējot uzņēmumus pēc dzimuma struktūras padomēs, pēdējos divos gados no 1 uz 2 ir pieaudzis to uzņēmumu skaits, kuru padomēs sievietes ir lielākā skaitā nekā vīrieši.



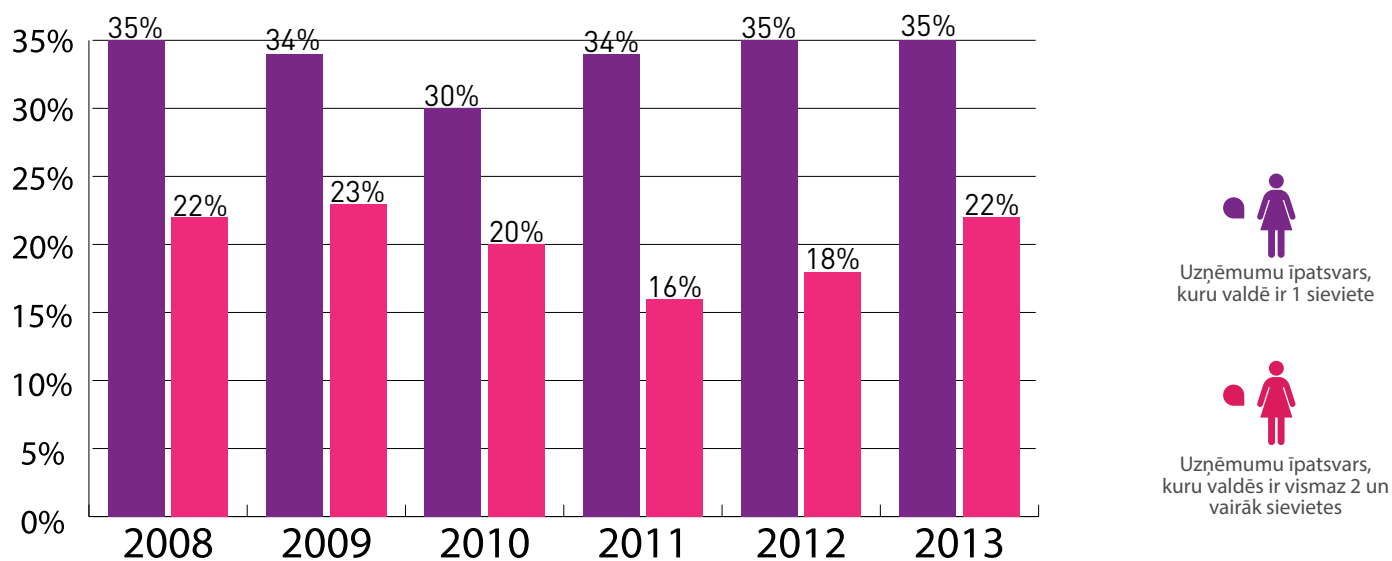
46.attēls. Uzņēmumu īpatsvars atkarībā no sieviešu skaita padomē, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

Uzņēmumu, kuros **sieviešu skaits valdē ir vienāds ar vīriešu skaitu**, vidējais īpatsvars visā analizējamā periodā ir 6%, 2013. gadā tas audzis, sasniedzot 7% (8 uzņēmumi). Savukārt uzņēmumu, kur padomēs sieviešu skaits ir vienāds ar vīriešu skaitu, vidējais īpatsvars visā periodā ir 8%. Tas straujāk pieaudzis 2012. gadā, salīdzinot ar periodu no 2008. līdz 2011. gadam. 2013. gadā 4 uzņēmumi bija no Rīgas reģiona, veidojot 50% šo uzņēmumu, 2 – no Vidzemes un pa vienam – no Latgales un Zemgales. 3 bija publiski uzņēmumi, savukārt 5 – privāti uzņēmumi. Neviens no šīs uzņēmumu grupas nekotē akcijas fondu biržā. Līdzīgi kā iepriekš dominē veselības un sociālās aprūpes (Q) un tirdzniecības (G) nozares, kur katrā darbojas 3 uzņēmumi, un 2 uzņēmumi strādā apstrādes rūpniecības (C) jomā.

Kā redzams attēlā, lielākajā daļā uzņēmumu **sieviešu skaits valdē ir mazākumā vai ir tikai vīrieši**. Attiecīgi pirmo minēto uzņēmumu vidējais īpatsvars visā periodā bija 41%, otro – 45%. Līdzīga situācija vērojama, aplūkojot uzņēmumus, kuru padomēs sievietes ir mazākumā vai ir tikai vīrieši, to vidējais īpatsvars ir attiecīgi 36% un 52%.

No uzņēmumiem, kur sieviešu skaits valdē ir mazākumā, lielākā daļa 2013. gadā atradās Rīgas reģionā – 33 no 45 uzņēmumiem. 3 uzņēmumi ir no Kurzemes, pa 2 no Latgales un Zemgales reģioniem un tikai 1 uzņēmums no Vidzemes reģiona. Lielāko daļu šo uzņēmumu veido privāti uzņēmumi, – tādu ir 29. 3 uzņēmumi no visiem kotē akcijas fondu biržā. 10 uzņēmumi jeb 22% pārstāv apstrādes rūpniecību (C). Tai seko transporta un glabāšanas nozare (H), kur darbojas 8 uzņēmumi, kā arī finanšu un apdrošināšanas darbības (K) pārstāvji – 7 uzņēmumi. 5 uzņēmumi strādā informācijas un komunikāciju pakalpojumu jomā (J).

Vairums uzņēmumu, kuru valdē ir tikai vīrieši, 2013. gadā atradās Rīgas reģionā (25 uzņēmumi), kamēr Zemgalē to bija 9, Kurzemē – 5, Latgalē – 6 un Vidzemē – tikai 2 uzņēmumi. Ievērojami lielākā daļa šo uzņēmumu ir privāti – 29 uzņēmumi jeb 62%. Tikai 18 ir publiski uzņēmumi. No visiem uzņēmumiem 2 kotē akcijas fondu biržā – AS „Grindeks” un AS „Valmieras stikla šķiedra”. 9 uzņēmumi jeb 19% pārstāv apstrādes rūpniecību (C), pa 8 uzņēmumiem darbojas tirdzniecības (G) un transporta un glabāšanas (H) jomā. Tikai 4 uzņēmumi strādā veselības un sociālās aprūpes jomā (Q), 3 uzņēmumi pārstāv informācijas un komunikāciju pakalpojumu sfēru (J) un 1 uzņēmums darbojas tūrisma jomā (I).

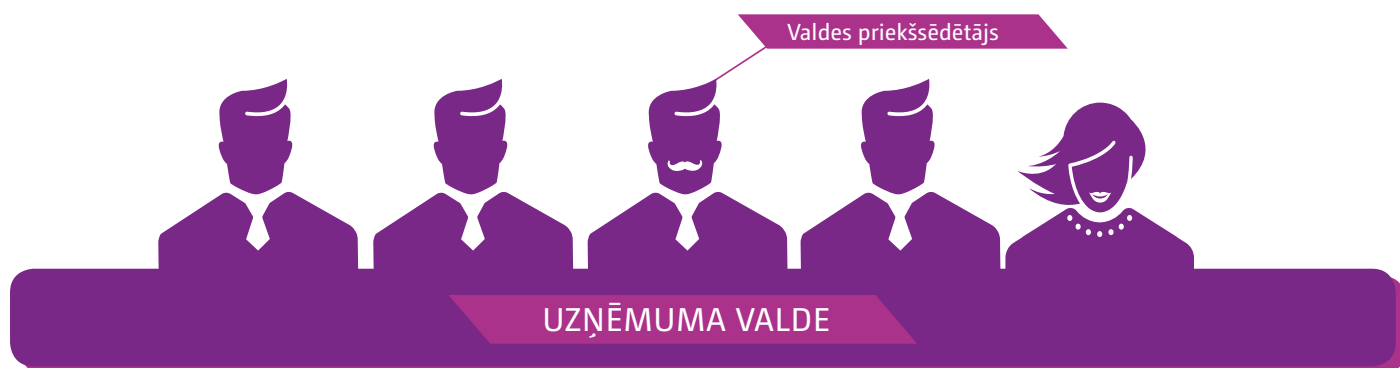


47.attēls. Uzņēmumu īpatsvars atkarībā no sieviešu skaita valdē no visa kopējā analizējamo uzņēmumu skaita, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

Analizējot uzņēmumus pēc sieviešu skaita valdē, tādi uzņēmumi, kuros valdē ir tikai 1 sieviete, veido lielāku īpatsvaru, salīdzinot ar uzņēmumiem, kuru valdēs ir vairāk par vienu sievieti. Vidējais īpatsvars uzņēmumiem ar 1 sievieti valdē ir 35% no kopējā analizējamo uzņēmumu skaita, un aplūkotajā periodā šis īpatsvars mainījies mēreni. Savukārt uzņēmumi ar vismaz 2 un vairāk sievietēm valdē veido vidēji 21% no kopējā analizējamo uzņēmumu skaita.

Vidējais uzņēmumu īpatsvars tādiem uzņēmumiem, kur ir tikai 1 sieviete padomē, ir 27%, savukārt uzņēmumiem, kuru padomē ir vismaz 2 sievietes, vidējais īpatsvars ir tikai 17% no visiem analizējamiem uzņēmumiem.

Analīze parāda, ka no tiem uzņēmumiem, kur sievietes valdē ir pārstāvētas, tipiskais Latvijas lielo uzņēmumu valdes profils ir 1 sieviete (20%) un 4 vīrieši (80%), no tiem valdes priekšsēdētājs ir vīrietis.

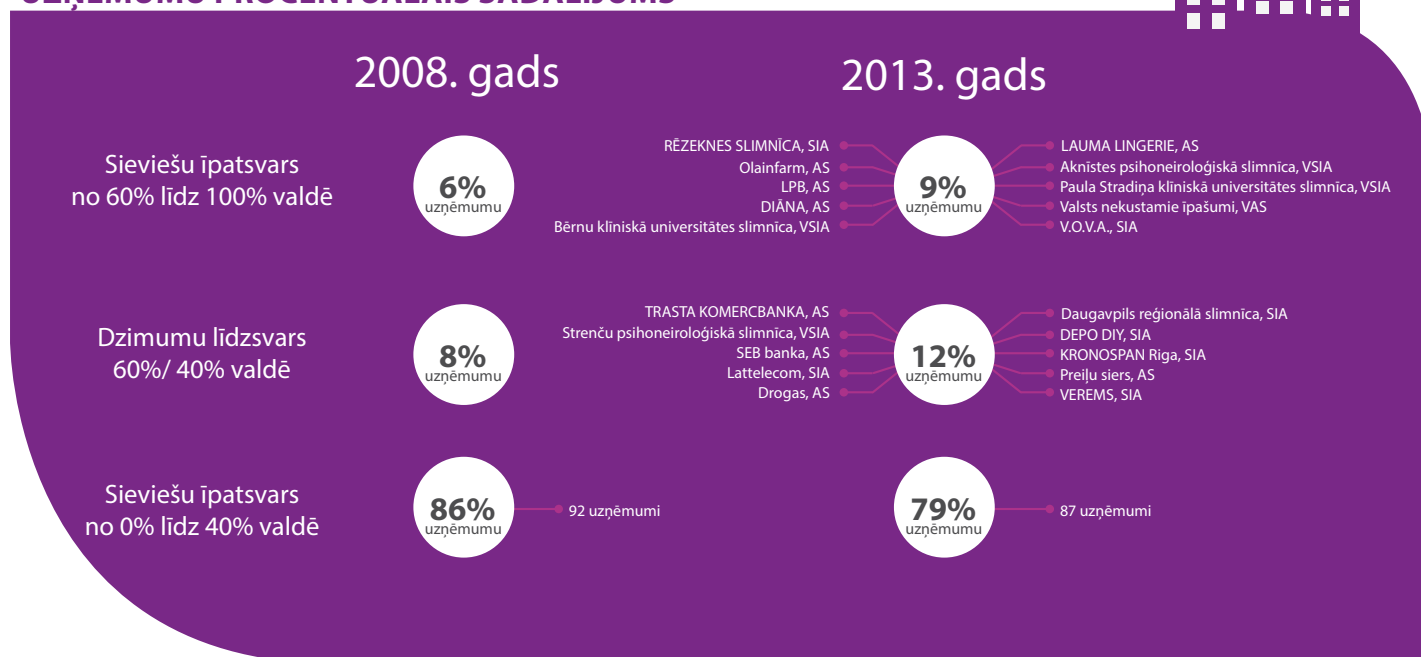


48.attēls. Tipiska uzņēmuma valde
Avots: autoru veidots



Analizējot uzņēmumus, kuru **valdēs ir nodrošināts dzimumu līdzsvars (40%/ 60%)**, jāatzīst, ka to īpatsvars ir salīdzinoši neliels. Analizējot katru uzņēmuma vidējo sieviešu īpatsvaru valdē visā periodā (2008 – 2013), var secināt, ka vidēji visā periodā bija tikai 11% tādu uzņēmumu, kur valdē pastāv dzimumu līdzsvars 40%/60%. Pozitīvi, ka aplūkotajā periodā šādu uzņēmumu īpatsvars ir pieaudzis no 8% 2008. gadā līdz 12% 2013. gadā.

UZŅĒMUMU PROCENTUĀLAIS SADALĪJUMS



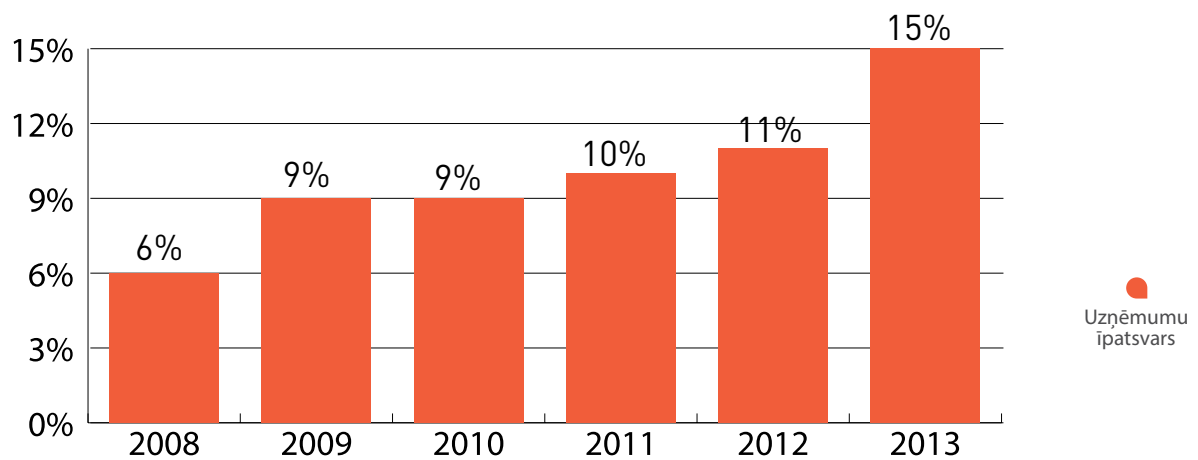
49.attēls.

Uzņēmumu sadalījums atkarībā no sieviešu īpatsvara valdē
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

4 uzņēmumi, kuros sieviešu īpatsvars ir virs 60%, 2013. gadā atradās Rīgas reģionā, tikpat liels skaits arī Kurzemes reģionā, bet pa 1 uzņēmumam – Zemgalē un Latgalē. Puse šo uzņēmumu ir publiski un puse – privāti. 4 uzņēmumi pārstāv veselības un sociālās aprūpes (Q) jomu, 3 uzņēmumi darbojas tirdzniecības (G) jomā, 2 – apstrādes rūpniecības (C) jomā, 1 uzņēmums pārstāv operācijas ar nekustamo īpašumu (L). Tikai 1 uzņēmums – AS „Olainfarm” – kotē akcijas fondu biržā.

9 no 14 uzņēmumiem jeb 64%, kuros vērojams dzimumu līdzsvars (40%/60%), 2013. gadā ir no Rīgas reģiona, 2 – no Latgales, 2 – no Vidzemes un 1 no – Zemgales reģiona. Tāpat 9 uzņēmumi jeb 64% ir privāti uzņēmumi un 5 – publiski uzņēmumi. Nozaru dalījumā pa 3 uzņēmumiem darbojas tirdzniecības (G), veselības un sociālās aprūpes (Q) un apstrādes rūpniecības (C) jomās, 2 – informācijas un komunikāciju pakalpojumu jomā (J), pa 1 uzņēmumam – finanšu (K) un nekustamo īpašumu (L) jomā.

Tādi uzņēmumi, kuros sievietes ir valdes priekšsēdētājas, 2013. gadā bija tikai 12, veidojot 15% visu uzņēmumu. Šādu uzņēmumu skaits un attiecīgi arī īpatsvars ir mēreni pieaudzis no 6% 2008. gadā līdz 9% 2010. gadā, straujāk pieaugot pēckrīzes periodā.



50.attēls. Uzņēmumu īpatsvars, kuros sievietes ir valdes priekšsēdētājas, %
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

Latvijas lieli uzņēmumi, kur sievietes ir ieņēmušas valdes priekšsēdētājas amatu visā laika posmā no 2008. līdz 2013. gadam, ir norādīti zemāk. Kā redzams, tie ir 4 uzņēmumi, no kuriem viens ir publisks un trīs – privāti uzņēmumi.

Nosaukums	Reģions	Uzņēmuma veids	Nozare
Aknīstes psihoneiroloģiskā slimnīca, VSIA	Zemgale	Publisks - Valsts	Q Veselība un sociālā aprūpe
Apgāds Zvaigzne ABC, SIA	Rīga	Privāts	J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
LAUMA LINGERIE, AS	Kurzeme	Privāts	C Apstrādes rūpniecība
LPB, AS	Kurzeme	Privāts	G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu un motociklu remonts

4.tabula. Latvijas lieli uzņēmumi, kur sievietes ir ieņēmušas valdes priekšsēdētājas amatu visā laika posmā no 2008. līdz 2013. gadam
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

Kā jau tika minēts iepriekš, sievietes par Latvijas lielo uzņēmumu valdes priekšsēdētājām salīdzinoši vairāk ir ieceltas no 2012. gada. Kā redzams zemāk ievietotajā tabulā, laikā no 2012. līdz 2013. gadam valdes priekšsēdētājas ir bijušas sievietes 10 uzņēmumos no 110. Reģionāli visvairāk šajā sarakstā ir pārstāvēta Rīga (6 no 10 uzņēmumiem), savukārt nozaru aspektā dominē veselības un sociālās aprūpes nozare (Q) (3 no 10 uzņēmumiem), kam ar diviem uzņēmumiem katrā nozarē seko apstrādes rūpniecība (C) un informācijas un komunikāciju pakalpojumu (J) joma.



Nosaukums	Reģions	Uzņēmuma veids	Nozare
Aknīstes psihoneiroloģiskā slimnīca, VSIA	Zemgale	Publisks - Valsts	Q Veselība un sociālā aprūpe
Apgāds Zvaigzne ABC, SIA	Rīga	Privāts	J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
Bērnu klīniskā universitātes slimnīca, VSIA	Rīga	Publisks - Valsts	Q, Veselība un sociālā aprūpe
Citrus Solutions, SIA	Kurzeme	Publisks - Valsts	J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
LAUMA LINGERIE, AS	Rīga	Privāts	C Apstrādes rūpniecība
LDZ ritošā sastāva serviss, SIA	Kurzeme	Publisks - Valsts	C Apstrādes rūpniecība
LPB, AS	Rīga	Privāts	G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu un motociklu remonts
Paula Stradiņa Klīniskā universitātes slimnīca, VSIA	Rīga	Publisks - Valsts	Q Veselība un sociālā aprūpe
Rīgas ūdens SIA	Rīga	Publisks - Pašvaldības	E Ūdens apgāde, notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija
Valsts nekustamie īpašumi, VAS	Zemgale	Publisks - Valsts	L Operācijas ar nekustamo īpašumu

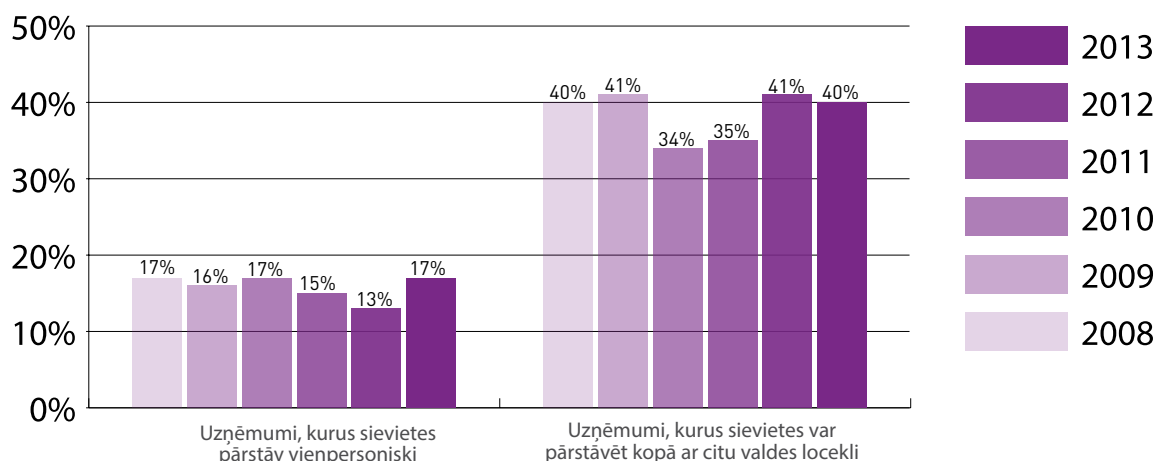
5.tabula.

Latvijas lieli uzņēmumi, kur sievietes ir ieņēmušas valdes priekšsēdētājas amatu laika posmā no 2012. līdz 2013. gadam
Avots: autoru veidota, izmantojot firmas.lv datus

Latvijas normatīvie akti nenosaka uzņēmumiem pienākumu obligāti iecelt valdes priekšsēdētāju. Turklāt uzņēmumos, kur ir tikai 1 valdes loceklis, valdes priekšsēdētājs parasti arī netiek noteikts. Latvijas normatīvie akti izšķir divu veidu valdes locekļus: (1) valdes locekļiem var paredzēt tiesības vienpersoniski pārstāvēt uzņēmumu; (2) valdes locekļi var pārstāvēt uzņēmumu kopā ar kādu citu valdes locekli. Tas savā ziņā parāda valdes locekļu atbildību, kā arī nozīmību uzņēmumā. Tāpēc ir svarīgi aplūkot arī šādu statistiku, kāds ir uzņēmumu īpatsvars, kur sievietēm valdē ir tiesības vienpersoniski pārstāvēt uzņēmumu.

Tādi uzņēmumi, kurus sievietes var pārstāvēt vienpersoniski, analizējamā periodā bija vidēji 16% no kopējā uzņēmumu skaita. Šim īpatsvaram pēckrīzes periodā bija neliela tendence kristies, tomēr 2013. gadā tas sasniedzis pirmskrīzes līmeni.

Vienlaikus ievērojami augstāks ir tādu uzņēmumu īpatsvars, kurus sievietes var pārstāvēt kopā ar citu valdes locekli. Visā analizējamā periodā tādu bija 39% no kopējā uzņēmumu skaita. Var novērot līdzīgu tendenci, ka arī šādu uzņēmumu īpatsvars kritās krīzes periodā un atkal pieauga pēdējos gados, sasniedzot pirmskrīzes līmeni.



51.attēls.

Uzņēmumu īpatsvars, kurus sievietes var pārstāvēt vienpersoniski vai kopā ar kādu citu valdes locekli
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus



Arī šajā ziņā pozitīvi izceļas Kurzemes reģions, kur no 16 lielajiem uzņēmumiem sievietēm tiesības pārstāvēt uzņēmumu atsevišķi 2008. un 2009. gadā bija 5 uzņēmumos (31,25%), 2010. gadā – 4 uzņēmumos (25%), 2011. gadā – 3 uzņēmumos (18,75%), 2012. gadā – 2 uzņēmumos (12,5%) un 2013. gadā – 6 uzņēmumos (37,5%).

2.2. DZIMUMA ASPEKTS UN UZŅĒMUMU FINANŠU RĀDĪTĀJI

Šajā nodaļā analizēti 110 Latvijas lielo uzņēmumu finanšu un ekonomiskie rādītāji, lai iegūtu secinājumus par šo rādītāju attīstības tendencēm un to iespējamo korelāciju ar dzimumu līdzsvaru uzņēmumu vadībā. Analīzei izmantoti dati no firmas.lv un „Lursoft”, tāpēc tekstā uz tiem netiks dotas atsauces.

Analizētie uzņēmumi sadalīti ir 3 kopās: (1) sievietes valdē ir vairākumā (kopumā 9 uzņēmumi), (2) sievietes valdē ir mazākumā (kopumā 68 uzņēmumi), (3) sieviešu valdē nav (kopumā 33 uzņēmumi).

Tikai divi 1. kopas lieli uzņēmumi (valdē ir bijušas tikai sievietes vai sievietes bijušas vairāk par vīriešiem) atrodas Rīgā (25%). Visplašāk ir pārstāvēts Kurzemes reģions – kopumā 4 uzņēmumi jeb 50% 1. kopas uzņēmumu. Savukārt pa 1 uzņēmumam šajā kopā ir no Zemgales un Vidzemes, attiecīgi katrā reģionā veidojot 12,5% īpatsvaru. Populārākās starp pirmās kopas uzņēmumiem ir veselības un sociālās aprūpes (Q) un vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības, automobiļu un motociklu remonta (G) nozares, katrā no tām darbojas 4 uzņēmumi. Attiecīgi sievietes kā valdes locekles vairākumā ir bijušas 26,67% G nozares uzņēmumu un 30,77% Q nozares lielo uzņēmumu. Tikai 1 uzņēmums pārstāv apstrādes rūpniecības (C) nozari.

Savukārt tādi lieli uzņēmumi, kur sievietes nav bijušas valdē visā analizējamā periodā, ir 33; 19 no tiem ir reģistrēti Rīgā.

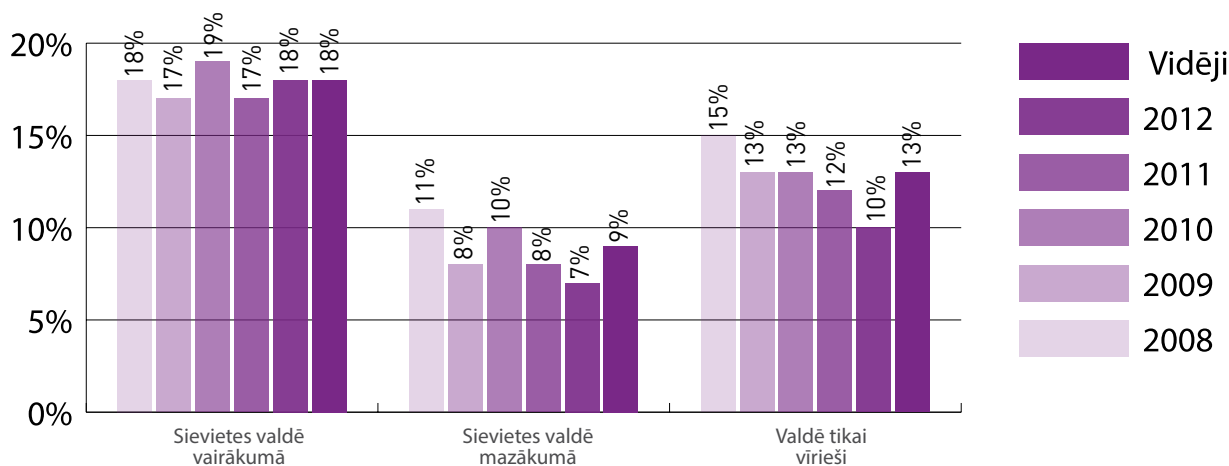
Analīzei izmantoti šādi minēto Latvijas lielo uzņēmumu finanšu un ekonomiskie rādītāji.

(1)	Bruto peļņas rentabilitāte: rāda, cik efektīvi uzņēmums darbojas pamatdarbībā, neņemot vērā realizācijas izmaksas. Atspoguļo uzņēmuma cenu politiku un pārdošanas efektivitāti. Robežai jābūt pietiekami augstai, lai segtu arī pārējās izmaksas.
(2)	Neto rentabilitāte: rāda, kādu peļņu uzņēmums ir ieguvis uz vienu neto apgrozījuma vienību.
(3)	ROA (aktīvu rentabilitāte): norāda, cik ienesīgi ir uzņēmuma aktīvi peļņas veidošanā. Tas parasti tiek mērīts procentos (%). Iegūtais procents palīdz novērtēt, ko uzņēmums var nopelnīt ar to, kas tam pieder, – cik liela peļņa tiek iegūta no katras ilgtermiņa ieguldījumu un apgrozāmo līdzekļu vienības.
(4)	ROE (pašu kapitāla rentabilitāte): rāda pašu kapitāla ienesīgumu jeb cik liela peļņa ir gūta uz katru uzņēmumā ieguldīto latu. Rādītāja pieaugums liecina par pašu kapitāla izmantošanas efektivitātes paaugstināšanos. Vairāk līdzekļu dividendēm un investīcijām.
(5)	Absolūtā likviditāte: rāda, vai uzņēmums ir spējīgs segt savas īstermiņa saistības ar vislikvidāko līdzekli – naudu.
(6)	Maksātspējas pašreizējais koeficients jeb kopējā likviditāte: nosaka īstermiņa saistību un visu apgrozāmo līdzekļu attiecību. Šis koeficients parāda uzņēmuma spēju segt īstermiņa saistības, izmantojot visus apgrozāmos līdzekļus (Zariņa V., Strēle I., 2009).

Lai pārbaudītu, vai ir iespējams konstatēt nozīmīgu sakarību starp sieviešu īpatsvaru uzņēmumu valdēs un uzņēmumu finanšu rādītājiem, tika veikta datu korelācijas analīze. Tika pieņemts, ka viena gada dati nav pietiekami, lai varētu spriest par viena mainīgā ietekmi uz otra tendencēm. Aprēķinā tika izmantoti uzņēmumu 2008. – 2012. gada vidējie finanšu rādītāji: neto peļņas rentabilitāte, kapitāla rentabilitāte, likviditāte un citi iepriekš minētie rādītāji. Ar Pīrsona korelācijas koeficienta noteikšanas metodi tika meklēta šo rādītāju sakarība ar vidējo sieviešu īpatsvaru uzņēmumu valdēs tajā pašā laika posmā. Statistiski nozīmīga korelācija starp sieviešu īpatsvaru valdēs un uzņēmumu finanšu rādītājiem nav konstatēta. Nevar konstatēt ne būtiski pozitīvu, ne būtiski negatīvu mainīgo korelāciju jeb statistiski nozīmīgu ietekmi. Vāja korelācija ir konstatējama starp sieviešu vidējo īpatsvaru un uzņēmumu vidējo likviditāti minētajā laika posmā (korelācijas koeficienta nozīme ir 0,175). Vāja negatīva korelācija ir konstatējama ar vidējo apgrozījumu (korelācijas koeficienta nozīme ir -0,178).



Vidējā **bruto peļņas rentabilitāte ir augstāka tiem uzņēmumiem, kuru valdēs vairākumā ir sievietes.** Tas nozīmē, ka ražošanas izmaksas šajos uzņēmumos ir zemākas un vairāk līdzekļu paliek pārējo izdevumu segšanai. Tāpat var novērot arī to, ka 2009. gadā (ekonomiskās krīzes gads) bruto rentabilitāte šiem uzņēmumiem nokritās tikai par vienu procentu atšķirībā no pārējām kopām, kur kritums bija lielāks. **Tāpat arī uzņēmumi, kuros sievietes valdē ir vairākumā, uzrādīja straujāku izaugsmi 2010. gadā, pārsniedzot 2008. gada rādītājus.**

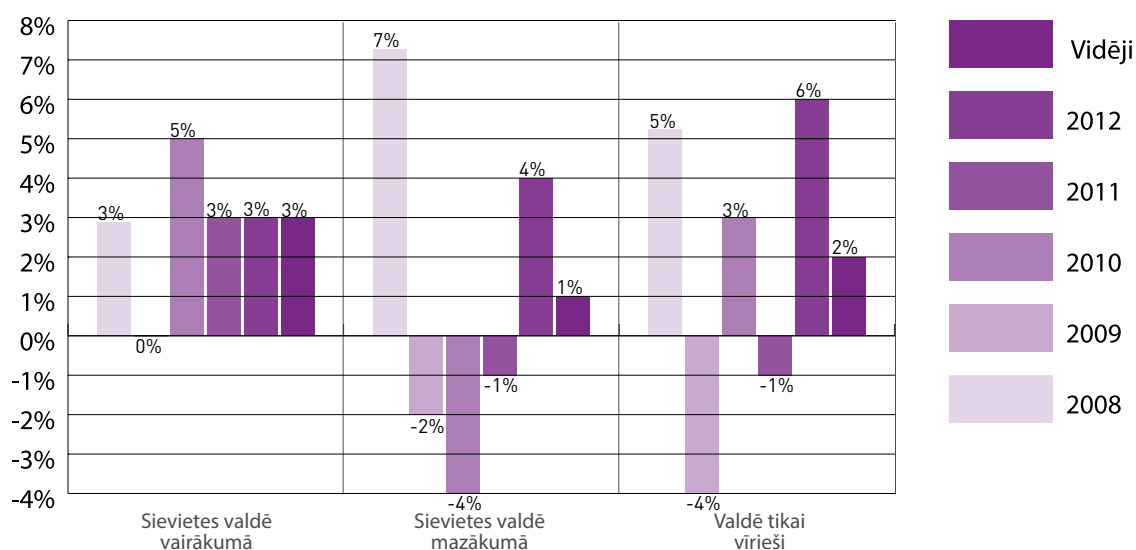


52.attēls.

Vidējā bruto rentabilitāte, %

Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv un „Lursoft” datus

Latvijas lielo uzņēmumu neto peļņas rentabilitāte pēdējo piecu darbības gadu laikā ir bijusi svārstīga. Tomēr lielajos uzņēmumos, kur valdē vairākumā ir bijušas sievietes, tā nav bijusi negatīva, arī 2009. gadā, kas ir ekonomiskās krīzes gads. Proti, **sieviešu vadītie uzņēmumi krīzes laikā strādāja bez zaudējumiem.** Abās pārējās uzņēmumu kopās neto rentabilitāte bija negatīva. Tas nozīmē, ka abu pārējo grupu uzņēmumi krīzes laikā strādāja ar zaudējumiem. Arī 2010. un 2011. gadā neto rentabilitāte lielajiem uzņēmumiem, kuru valdēs vairākumā bija sievietes, ir bijusi augstāka nekā pārējām divām kopām. **Vidēji visā periodā uzņēmumiem, kuru valdē sievietes ir vairākumā, neto peļņas rentabilitāte ir augstāka,** salīdzinot ar pārējiem uzņēmumiem. Absolūtos rādītājos peļņa augstāka ir vīriešu vadītajiem uzņēmumiem. Tomēr var secināt, ka sieviešu vadītie uzņēmumi ir efektīvāki, saražojot 1 produkta vienību ar augstāku peļņu jeb rentabilitāti, nekā vīriešu vadītie uzņēmumi. Savukārt vīrieši pārdod vairāk produktu vienību, bet ar zemāku peļņu jeb rentabilitāti uz 1 vienību.



53.attēls.

Vidējā neto rentabilitāte, %

Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv un „Lursoft” datus



Pašu kapitāla rentabilitāte (ROE) ir viens no būtiskākajiem rādītājiem, kas atspoguļo uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti un optimālu kapitāla izmantošanu (Zariņa V., Strēle I., 2009). Redzams, ka augstāka pašu kapitāla rentabilitāte ir bijusi tiem lielajiem uzņēmumiem, kuru valdēs vairākumā ir darbojušās sievietes. Salīdzinot 2008. ar 2012. gadu, redzams, ka rentabilitāte šiem uzņēmumiem ir palielinājusies par 2%. Savukārt uzņēmumos, kur valdēs ir tikai vīrieši, ROE krīzes periodā (2009. gadā) ir bijusi izteikti negatīva, kas saistīts ar to, ka vīriešu vadītie uzņēmumi krīzes laikā strādāja ar zaudējumiem.

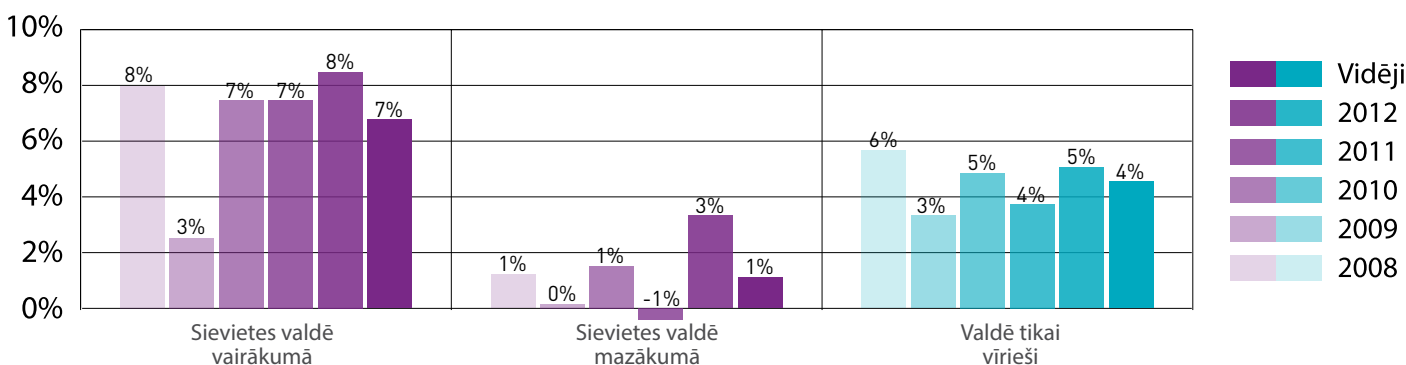
Uzņēmumu kopa	2008	2009	2010	2011	2012	Vidēji
Sievietes valdē vairākumā	12%	9%	18%	15%	14%	14%
Sievietes valdē mazākumā	-8%	-1%	4%	4%	3%	0%
Valdē tikai vīrieši	12%	-1416%	-3%	10%	12%	-277%

6.tabula.

Pašu kapitāla rentabilitāte (ROE), %

Avots: autoru veidota, izmantojot firmas.lv un „Lursoft” datus

Analizējot aktīvu rentabilitātes (ROA) rādītāju, redzams, ka **visaugstākos rādītājus visos gados uzrāda tie uzņēmumi, kuru valdēs vairākumā ir sievietes**. Savukārt, zemākos rādītājus uzrāda tie uzņēmumi, kur sievietes valdēs ir mazākumā. **Turklāt uzņēmumos, kuros valdē sievietes ir vairākumā, aktīvu rentabilitāte pēckrīzes periodā pieauga visstraujāk.**



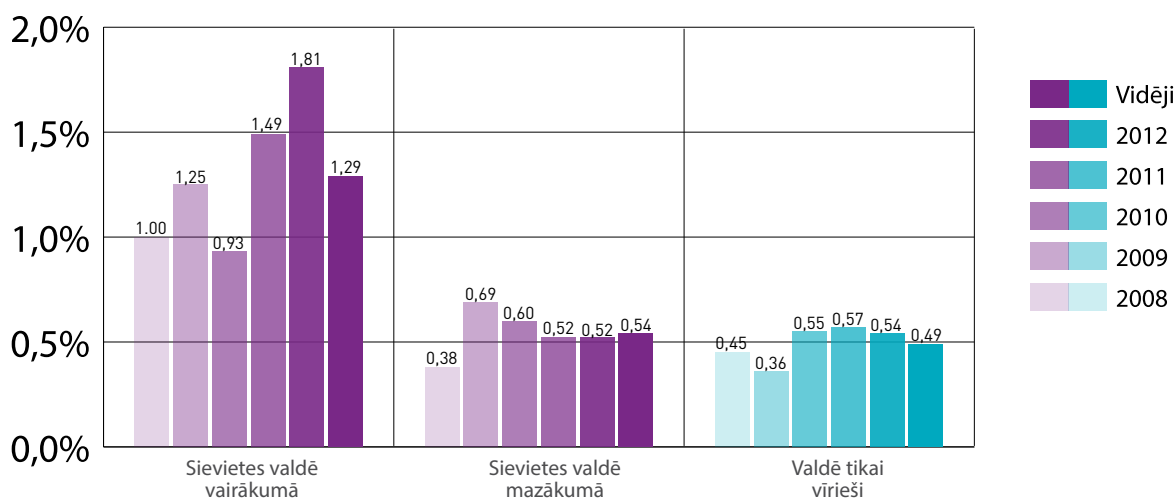
54.attēls.

Aktīvu rentabilitāte (ROA), %

Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv un „Lursoft” datus

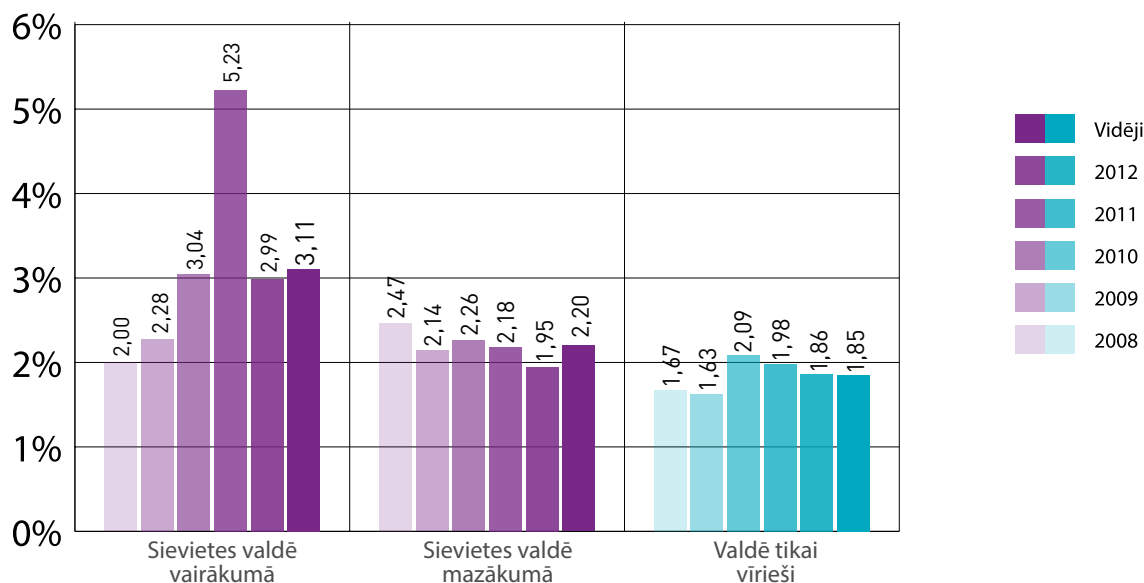
Veicot uzņēmumu finanšu analīzi bez rentabilitātes, būtiski ir analizēt uzņēmuma maksātspēju un likviditāti jeb uzņēmuma spēju ar saviem līdzekļiem savlaicīgi dzēst savas saistības. Šādu rādītāju analīze ļauj izdarīt secinājumus par uzņēmuma stabilitāti.

Attēlā redzams, ka augstāks absolūtās likviditātes rādītājs ir uzņēmumiem, kuru valdēs vairākumā ir sievietes. Absolūtās likviditātes rādītāja optimālās robežas ir no 0,3 līdz 0,7. Ja likviditātes rādītājs ir pārlietu augsts, tad, iespējams, uzņēmums neefektīvi izmanto jeb uzkrāj naudas līdzekļus. Analīze parāda, ka vīriešu vadītajos uzņēmumos lielākoties uzņēmuma darbība un apgrozāmie līdzekļi tiek finansēti no aizņēmumiem, naudas uzkrājumi tiek veidoti nelielā apjomā. **Sieviešu vadītajos uzņēmumos ir lielāki naudas līdzekļu uzkrājumi. Attiecīgi sievietes izvēlas vairāk uzņēmuma darbību nodrošināt ar saviem naudas līdzekļiem, nevis aizņēmumiem.** Iespējams, ka augstā absolūtā likviditāte – lielāki naudas līdzekļu uzkrājumi – palīdzējusi sievietes vadītiem uzņēmumiem strādāt bez zaudējumiem krīzes periodā.



55.attēls. Absolūtās likviditātes rādītājs 2008. līdz 2012. gadā un vidēji pa visiem gadiem
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv un „Lursoft” datus

Augstāko pašreizējās maksātspējas koeficienta rādītāju jeb kopējo likvidiāti ir uzrādījuši uzņēmumi, kuru valdēs vairākumā ir sievietes. Šis rādītājs parāda apgrozāmo līdzekļu attiecību pret īstermiņa saistībām. Optimālas šī rādītāja robežas ir no 1 līdz 2. Šis rādītājs apstiprina iepriekšējo secinājumu – sievietes veido lielākus naudas uzkrājumus uzņēmumā un, iespējams, arī lielākus krājumus. Nauda un krājumi ir daļa no apgrozāmiem līdzekļiem. Salīdzinoši vīriešu vadītajos uzņēmumos apgrozāmo līdzekļu uzkrājumi tiek veidoti mazāki. Tas var liecināt par to, ka sievietes īsteno piesardzīgāku stratēģiju.



56.attēls. Maksātspējas pašreizējais koeficients
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv un „Lursoft” datus

Pētījuma dati uzrāda atšķirības vīriešu un sieviešu uzņēmumu vadības stilā, uzņēmējdarbības prioritātēs. Vīriešu vadītos uzņēmumos raksturo orientācija uz peļņas sasniegšanu, savukārt sieviešu vadītos – stabilitāte un nodrošinājums. Abi vadības stili labi raksturo sabiedrībā esošās dzimtes lomas un uzskatus par vīrišķību/maskulinitāti un sievišķību/femininitāti.

Hegemonā maskulinitāte nosaka, ka 'īsts' vīrietis ir vīrietis varā, vīrietis ar varu un varas vīrietis. Vīrietis, kas ir stiprs, veiksmīgs, spējīgs, uz kuru var paļauties, kas pārvalda situāciju. Vīrietim ir jāizstaro pārdrošības un agresijas aura. Individuāla vīrieša uzdevums ir iegūt kultūras simbolus, kas denotē vīrietību, zīmes, kas apliecinātu indivīda maskulinitāti. Tieši tāpēc vīrieši riskē, iesaistās un veic vārda visplašākajā nozīmē riskantas darbības. Tāpēc arī sabiedrība mēra vīrieša maskulinitāti pēc sasniegtajiem panākumiem, tostarp un jo īpaši pēc finansiālajiem panākumiem. Turīgums, vara, statuss tiek izmantoti kā maskulinitātes marķieri (Kimmel, 1994).



Savukārt femininitāti raksturojošo īpašību vidū ir maigums, akurātums, mierīgums un citu cilvēku jūtu izprašana (Broverman, 1972). Nenoliedzami, ka šādi uzstādījumi rada arī citu – no vīriešu pieejas atšķirīgu – vadības stilu.

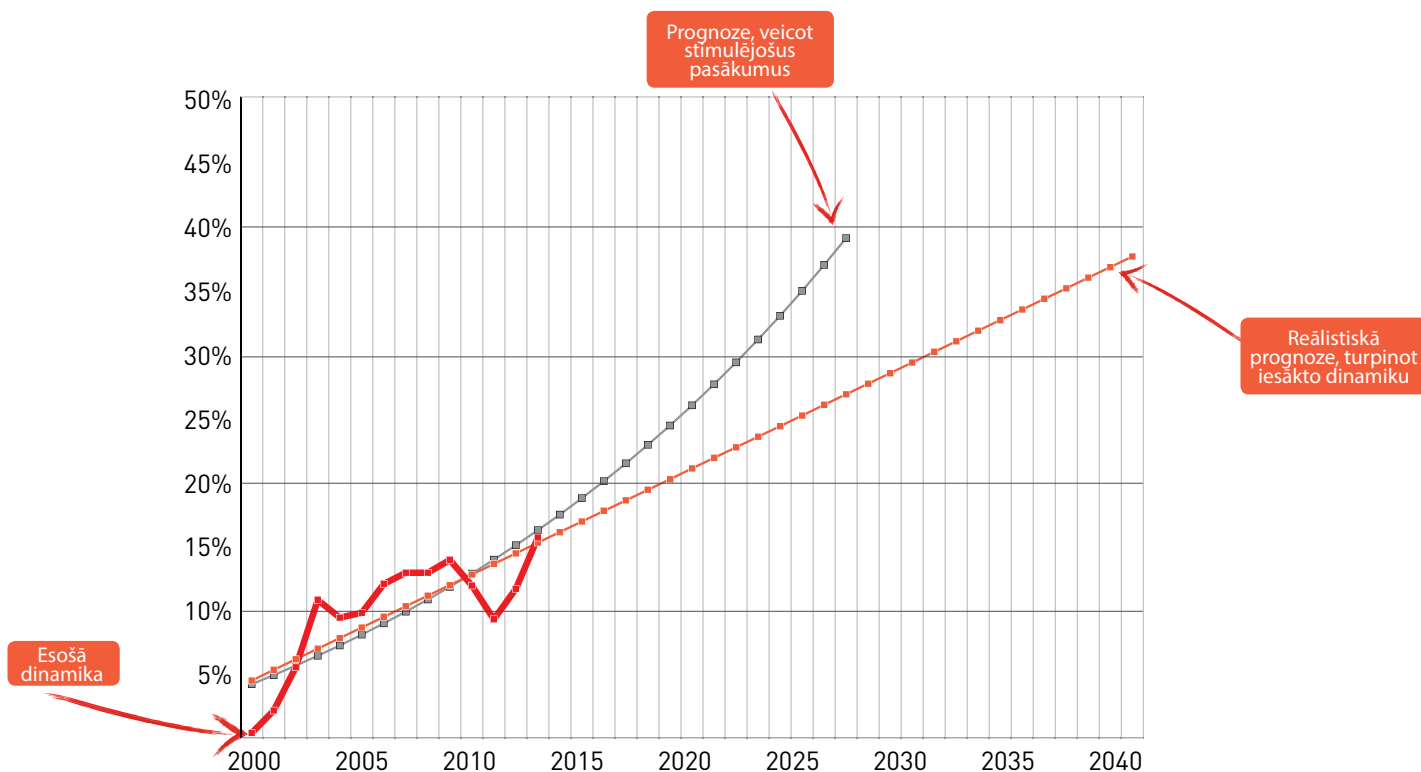
Sievietes vadības stilu labi raksturo piemērs no Islandes. „Audur Capital” ir finanšu pakalpojumu uzņēmums, kuru 2007. gadā dibināja divas sievietes uzņēmējas Halla Tomasdottir un Kristin Petursdottir. Dibinot uzņēmumu, viņas noteica sev mērķi – iekļaut sieviešu/feminīnas vērtības finanšu pasaulē. Viņas izvirzīja četrus sieviešu vērtību principus, kas noteica viņu uzņēmējdarbības stilu: risku apzināšanās, komunikācija, emocionālais kapitāls un peļņas atbildīgums. Rezultātā „Audur Capital” ne tikai saglabāja savu klientu investīcijas Islandes banku sabrukumā 2008. gadā, bet arī bija vienīgais Islandes uzņēmums, kas turpināja strādāt ar peļņu.

Abu dzimumu vadības stilu atšķirīgums to savstarpējā līdzsvarā rada dažādību, kas ir nepieciešama izaugsmei (Kolhatar, 2010).

2.3. PROGNOZES DZIMUMU LĪDZSVARA SASNIEGŠANAI LIELO UZŅĒMUMU VALDĒS LATVIJĀ

Prognoze parāda, ka, saglabājoties visiem pārējiem apstākļiem tādiem, kādi tie ir pašreiz, un neieviešot pasākumus, kas īpaši stimulētu dzimumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumu vadībā, 40% dzimumu līdzsvaru ir iespējams sasniegt ap 2039. – 2040. gadu (pesimistiskā prognoze).

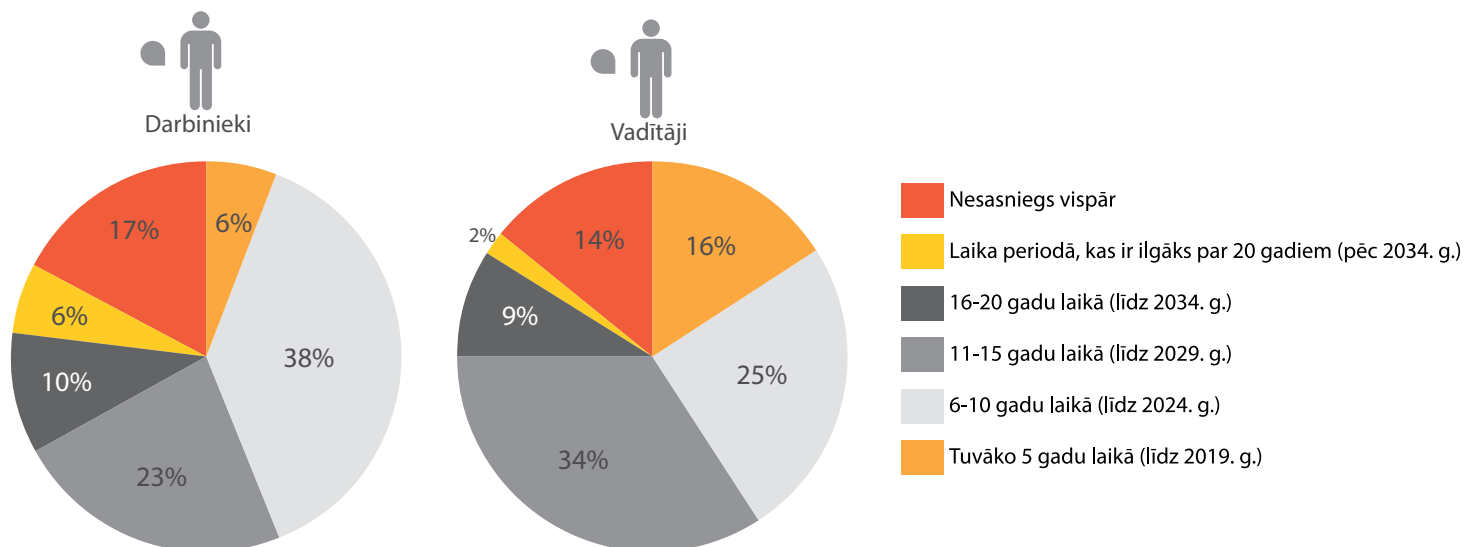
Savukārt, veicot speciālus intervences pasākumus, kas uzņēmējus motivētu brīvprātīgi ieviest dzimumu līdzsvaru uzņēmumu vadībā, dzimumu līdzsvaru ir iespējams sasniegt ap 2026. gadu (optimistiskā prognoze).



57.attēls.

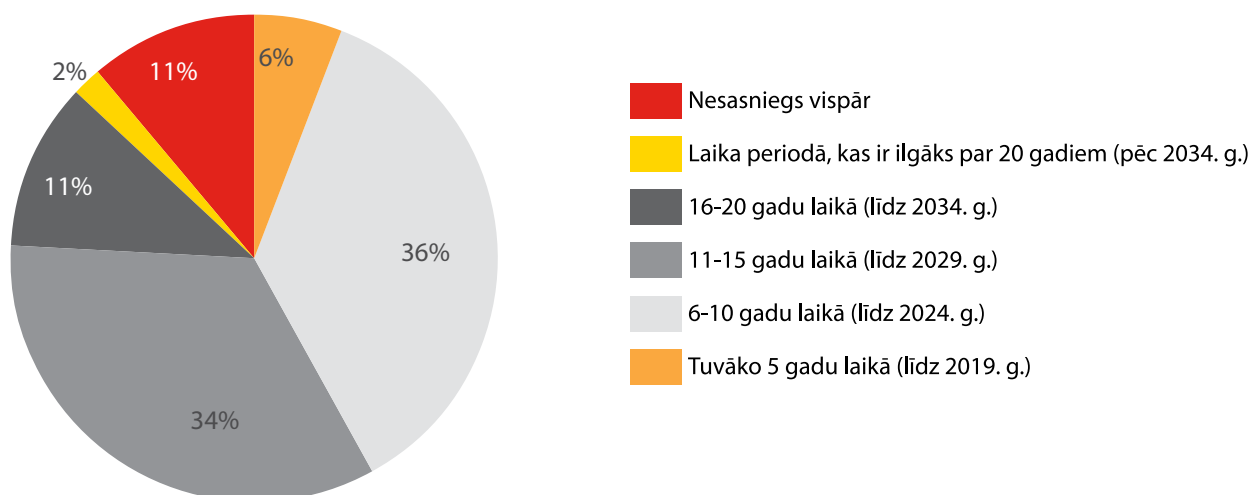
Prognoze dzimumu līdzsvara sasniegšanai Latvijas lielo uzņēmumu valdēs
Avots: autoru veidots, izmantojot firmas.lv datus

No veiktajām lielo uzņēmumu darbinieku aptaujām var secināt: vairums vadītāju uzskata, ka dzimumu līdzsvars tiks sasniegts aptuveni līdz 2029. gadam, kas ir abu iepriekš izvirzīto prognožu robežās. Savukārt darbinieki uz šo situāciju raugās optimistiskāk un uzskata, ka dzimumu līdzsvars varētu tikt sasniegts aptuveni līdz 2024. gadam, kas gandrīz sakrīt ar izvirzītajām prognozēm, ja papildus tiktu izmantoti stimulējoši pasākumi dzimumu līdzsvara nodrošināšanai.



58.attēls. Kādā laika posmā Latvija varētu sasniegt dzimumu līdzsvaru lielo uzņēmumu valdēs/padomēs (dzimumu proporciju vismaz 40% sievietes/60% vīrieši)? % (vadītāji, n=49, darbinieki, n=162)
Avots: autoru veidots, izmantojot aptaujas rezultātus

Līdzīgi kā darbinieki, arī vairums aptaujāto uzņēmumu personālvadītāju uzskata, ka dzimumu līdzsvaru var sasniegt līdz 2024. gadam, bet gandrīz tikpat liels daudzums uzskata, ka līdzsvaru varēs sasniegt līdz 2029. gadam.



59.attēls. Kādā laika posmā Latvija varētu sasniegt dzimumu līdzsvaru lielo uzņēmumu valdēs/padomēs (dzimumu proporcija vismaz 40% sievietes/60% vīrieši)? % (n=50)
Avots: autoru veidots, izmantojot uzņēmumu sniegtos datus rezultātus



2.4. ĀRVALSTU PĒTĪJUMU ATZIŅAS PAR DZIMUMA ASPEKTU UZŅĒMUMA VADĪBĀ UN SASAISTI AR UZŅĒMUMU FINANŠU RĀDĪTĀJIEM

Kopumā tika analizēti vairāk nekā 25 dažādi ārvalstu pētījumi un zinātniskās publikācijas. Raksturīgi, ka jau vairāk nekā 10 gadu ilgā periodā šādus pētījumus un progresa novērojumus sistemātiski veic, piemēram, tādas valstis kā Anglija, ASV, Norvēģija, Francija. Daļa šādu pētījumu regulāri tiek veikti starptautiskā mērogā, pateicoties dažādām starptautiskām organizācijām. Apskatītie pētījumi parāda, ka šie jautājumi ir aktuāli arī citās valstīs, piemēram, Somijā, Polijā, Čehijā, Kanādā un daudzās citās.

Interesanti, ka šādu pētījumu jomā tādas jaunpienācējvalstis kā Latvija (vai no analizētajām Polija, Čehija u.c.) pēta sieviešu īpatsvaru uzņēmumu vadībā un meklē atbildes, vai finanšu rādītāji ir labāki uzņēmumiem ar sievietēm vadībā. Tikmēr **šajā pētniecības jomā pieredzes bagātākās valstis vairāku gadu garumā ir guvušas apliecinājumu, ka rādītāji uzlabojas, sievietēm esot vadībā, un šobrīd ir atbilžu meklējumos, kāpēc šīs saistības neuzrāda statistiski nozīmīgas korelācijas** un likumsakarības jeb kas ir trešais faktoru kopums, kas vienādi ietekmē gan sieviešu īpatsvara pieaugumu uzņēmumu vadībā, gan finanšu rādītāju uzlabošanu (Adler, 2009; McKinsey&Company, 2007; Smith, Smith, Verner, 2005; Kotiranta, Kovalainen, Rouvinen, 2007; Carter, D' Souza, Simkins, Simpson, 2010).

Minētos pētījumos apkopotie finanšu un statistiskie dati var radīt kopējo priekšstatu par situāciju attiecīgajā valstī, bet tie nav salīdzināmi, jo tiek analizētas atšķirīgas uzņēmumu kopas un uzņēmumu lielumi. Tāpat atšķirīga ir gan katras valsts likumdošana, gan pētnieku interpretācijas sapratne par uzņēmuma augstāko vadību. Tomēr no pētījumiem var smelties atziņas un secinājumus, aktuālos un neatbildētos jautājumus, ko var pārbaudīt Latvijas situācijā. Viennozīmīgi, apliecinājumus, ka finanšu rādītāji ir labāki uzņēmumiem ar sievietēm vadībā, var izmantot kā uzskatāmu piemēru, kas rosinās uzņēmumus domāt par dažādības vadības praktisko nozīmi katrā uzņēmumā.

Jebkuram, kas interesējas par šo jomu, vispirms iesakām iepazīties ar šiem starptautiskajiem pētījumiem.

1) „Catalyst” pētījums (Catalyst, 2004), kam sekoja progresa ziņojumi 2007. un 2011. gadā (Catalyst, 2007; Catalyst, 2011). Vērtīgas ir gan pētījuma atziņas, gan statistiskā informācija par valdes locekļu sieviešu ietekmi uz uzņēmumu finanšu rādītājiem. „Catalyst” progresa ziņojumi (Catalyst, 2007; Catalyst, 2011) ir vērtīga prakse, kā noteiktā periodā veikt situācijas monitoringu un atspoguļot progresu.

2) „McKinsey&Company” *“Women matter”* pētījumi, kas izdoti secīgi pa gadiem un kuros ir apkopota situācija dažādās valstīs saistībā ar dažādības vadību, kā arī sieviešu pārstāvību vadībā un to ietekmi uz uzņēmumu finanšu rādītājiem (McKinsey&Company, 2007; McKinsey&Company, 2010; McKinsey&Company, 2012; McKinsey&Company, 2013; McKinsey&Company, 2014).

3) Davies pētījums un tam sekojošie progresa ziņojumi (Davies, 2011; Davies, 2014) atspoguļo situāciju Lielbritānijā, sniedz ieteikumus sieviešu īpatsvara palielināšanai uzņēmumu vadībā. Pētījumā (Davies, 2011) izvirzīti konkrēti mērķi, kas Lielbritānijā sasniedzami dzimumu proporciju līdzsvarošanai uzņēmumu vadībā. Pētījumam sekojošie progresa ziņojumi (Davies, 2014) ir arī uzskatāmi kā labais piemērs sasniedzamo mērķu noteikšanai un pēc tam situācijas ikgadējam monitoringam.

PĒTĪJUMU ATZIŅAS

Lielākajā daļā pētījumu dažādās valstīs analizēta statistika ar sieviešu īpatsvaru uzņēmumu vadībā. Statistiska dažādās valstīs ir atšķirīga un, kā minēts, nav salīdzināma savstarpēji, bet izmantojama vispārīgā konteksta aptveršanai. Saskaņā ar „McKinsey&Company” pētījumu sieviešu īpatsvars padomēm pielīdzināmās vadības struktūrās ir no 2% Japānā (kam ir zemākais īpatsvars) līdz 34% Norvēģijā ar visaugstāko īpatsvaru. Savukārt sieviešu īpatsvars valdei pielīdzināmās vadības struktūrās svārstās no 1% Japānā (ar zemāko īpatsvaru) līdz 21% Zviedrijā ar visaugstāko īpatsvaru (McKinsey&Company, 2013).



ASV ir viena no bagātākajām valstīm pētījumu ziņā, meklējot korelācijas starp sieviešu īpatsvaru uzņēmumu vadībā un uzņēmumu darbības rādītājiem. Profesors Adlers (*Adler*) sieviešu īpatsvaru uzņēmumu vadībā un tā saistību ar uzņēmuma darbības rādītājiem sācis pētīt jau 20. gs. 90. gadu sākumā (Adler, 2009). Adlers gandrīz 19 gadu periodā ir pētījis 215 uzņēmumus, kas ierindoti žurnāla "Fortune" 500 pelnošāko uzņēmumu sarakstā "Fortune 500". Adlers (*Adler*) pētīja sieviešu īpatsvaru šo uzņēmumu vadībā un tā saistību ar šo uzņēmumu rentabilitātes rādītājiem. Viņš secinājis, ka 25 no visiem pētāmajiem uzņēmumiem ar augstāko sieviešu īpatsvaru valdē uzrāda no 18% līdz 69% augstāku rentabilitāti nekā TOP 500 uzņēmumu vidējie rentabilitātes rādītāji attiecīgajā nozarē (Adler, 2009). 2001. gadā minētajiem 25 uzņēmumiem **neto rentabilitāte bija par 34% augstāka, aktīvu atdeve (ROA) par 18% augstāka un pašu kapitāla atdeve (ROE) par 69% augstāka** nekā TOP 500 uzņēmumu vidējie rādītāji (Adler, 2002). Turpmākajos pētījumos vairāku gadu garumā līdz 2007. gadam šie secinājumi apstiprinājās: visos gados 25 uzņēmumi ar augstāko sieviešu īpatsvaru sasniedza augstākus rentabilitātes rādītājus nekā nozares vidējie. No Adlera pētījumiem secināts, ka kritiskais sieviešu skaits vadībā (valdē) ir vismaz 3 sievietes (ja vīriešu skaits ir lielāks), tādējādi veidojot komandu, kurā sievietes nejūtas diskriminētas, spēj sekmīgi ieviest pārmaiņas un virzīt uzņēmumu uz panākumiem (Adler, 2009). Līdzīgi secināts arī „McKinsey&Company” pētījumā: ar vienu sievieti valdē nepietiek, vajadzīgas vairākas, lai veidotos pārmaiņas (McKinsey&Company, 2007). Vienisprātis ar iepriekšējiem pētījumiem ir arī citi, kas uzsver, ka vismaz 3 sieviešu klātbūtne valdē nodrošinās to, ka sieviešu viedoklis tiek sadzirdēts (Ercut, Konrad, Kramer, 2006).

Tomēr arī Adlers (*Adler*) atzīst, ka šo gadu laikā pētījumos nav pierādīta nozīmīga statistiska korelācija un cēloņsakarība starp sieviešu īpatsvaru vadībā un uzņēmumu finanšu rādītājiem (Adler, 2009). Tas sakrīt ar šī pētījuma atziņām 2.3.nodaļā. Vienlaikus Adlers (*Adler*) atzīst, ka tā vairs nav nejaušība – vismaz 6 gadu garumā pētījumos iegūt labākus finanšu rādītājus par nozares vidējo. Adlers (*Adler*) secinājis: ja nevar pierādīt statistisku korelāciju starp sieviešu īpatsvara pieaugumu valdē un finanšu rādītāju uzlabošanos, iespējams, cēloņsakarības slēpjas tajā, ka

uzņēmumi ar labākiem finanšu rādītājiem ir daudz elastīgāki un atvērtāki pieņemt augstākajā vadībā sievietes.

Adlers (*Adler*) izteicis arī pieņēmumu, ka uzņēmumi sasniedz augstākus finanšu rādītājus, pieņemot gudrus lēmumus, un viens no gudrajiem vadības lēmumiem šajos uzņēmumos ir bijis pieņemt augstākajā vadībā profesionālas un augsti kvalificētas sievietes, kas pieņems gudrus un rentablus lēmumus (Adler, 2009).

Līdzīgi kā to darījis Adlers (*Adler*), arī iepriekš minētajos „Catalyst” pētījumos tiek analizēti ASV uzņēmumi, kas ierindoti „Fortune 500” sarakstā. „Catalyst” ziņojumā salīdzināti finanšu rādītāji uzņēmumiem ar zemāko sieviešu īpatsvaru vadībā ar tādiem uzņēmumiem, kur sieviešu īpatsvars vadībā ir augstākais. Secināts, ka uzņēmumiem ar augstāko sieviešu īpatsvaru vadībā ir par 53% augstāks ROE un par 66% augstāks ROIC jeb atdeve uz investēto kapitālu (Catalyst, 2007).

Lielbritānija ir otra valsts, kurā par šiem jautājumiem ir veikti dažādi nozīmīgi pētījumi. Lielbritānijā liela daļa pētījumu meklē pasākumus, kas veicinātu sieviešu īpatsvara pieaugumu uzņēmumu vadībā, regulāri monitorējot progresu, piemēram, iepriekš pieminētie Davies pētījumi un ziņojumi. Pētniece Karena (*Karen*) savā pētījumā to apstiprinājusi – “Kas tiek mērīts, tiek sasniegts! – optimistisks priekšnoteikums” (no angļu val. “What gets measured gets done” – an optimistic premise?” (Karen, 2011)). Interesanti, ka saskaņā ar Karenas (*Karen*) pētījumu Lielbritānijā dzimuma līdzsvara sasniegšanai 100 lielāko uzņēmumu valdēs nepieciešami vēl 70 gadi (Karen, 2011). Savukārt Davies ziņojumos prognozēts, ka 100 Londonas fondu biržā kotētajos uzņēmumos ar augstāko tirgus vērtību (FTSE 100) sieviešu vidējais īpatsvars valdē vismaz 25% apmērā ir sasniedzams 2015. gadā. Šis valsts situācija sīkāk analizēta pētījuma nākamajās nodaļās, tāpēc šajā nodaļā tiek sniegts pētījumu virziena vispārējs priekšstats.

Dānijā saskaņā ar Smitu un Verner pētījumu 2001. gadā sieviešu proporcija valdēs bija 9,7% un no visiem valdes priekšsēdētājiem tikai 4,3% bija sievietes (Smith, Smith, Verner, 2005). Saskaņā ar „McKinsey&Company” pētījumu Dānijā 2011. gadā sieviešu īpatsvars uzņēmumu padomēs bija 20%, ierindojoš Dāniju 4. vietā aiz Norvēģijas, Zviedrijas un Francijas. Savukārt sieviešu īpatsvars uzņēmumu valdēs bija tikai 9% (McKinsey&Company, 2013).

Smiti un Verners (*Smiths, Verner*) veica pētījumu par 2500 Dānijas lielajiem uzņēmumiem laika periodā no 1993. līdz 2001. gadam. Smiti un Verners savā pētījumā nozīmīgu daļu veltījuši statistisko korelāciju meklējumiem.



Pētījums atzīst, ka būtiska korelācija ir finanšu rādītājiem un tādiem mainīgajiem kā uzņēmuma vecums, darbinieku skaits, orientācija uz eksporta tirgiem. Pētījumā secināts, ka sievietes, ko valdē ievēl darbinieki, atstāj lielāku pozitīvo efektu uz uzņēmuma darbības rādītājiem. Pētījumā parādās tendence, ka vairums uzņēmumu ar valdes priekšsēdētājām sievietēm sasniedz sliktākus finanšu rādītājus. Interesanti, ka no pētījuma izriet: uzņēmumos ar augstu R&D intensitāti ir mazāks valdes priekšsēdētāju sieviešu īpatsvars. Pētnieki guvuši apstiprinājumu, ka nepastāv korelācija starp sieviešu īpatsvara pieaugumu un finanšu rādītāju uzlabošanu, bet konstatējuši apgrieztu korelāciju, ka, pieaugot uzņēmumu darbības rādītājiem, palielinās arī sieviešu īpatsvars vadībā. Nelielas korelācijas apstiprinājušas starp uzņēmuma finanšu rādītāju uzlabošanu un sieviešu īpatsvaru tādiem uzņēmumiem, kuru vadībā ir sievietes ar augstāko izglītību (Smith, Smith, Verner, 2005).

Saskaņā ar „Eva Analyses” informāciju **Somijā** sieviešu īpatsvars uzņēmumu valdēs bija 22,3%, savukārt valdes priekšsēdētāju sieviešu īpatsvars – 7,6%. Pētījumā secināts, ka uzņēmumiem, kuru valdes priekšsēdētājas ir sievietes, vidējie rentabilitātes rādītāji ir par 1,8% augstāki nekā uzņēmumos, kur valdes priekšsēdētāji ir vīrieši. Savukārt uzņēmumiem, kuros valdē sievietes ir pārstāvētas vairākumā, rentabilitātes rādītāji ir par 3,2% augstāki nekā uzņēmumos, kur vīrieši ir vairākumā. Tomēr arī šajā pētījumā konstatēts, ka nepastāv statistiska korelācija un cēloņsakarība starp dzimumu sastāvu valdē un uzņēmumu finanšu rādītājiem. No pētījuma secināts, ka citi mainīgie, kas daudz būtiskāk ietekmē uzņēmumu finanšu rādītājus, ir uzņēmuma vecums, valdes lielums un valdes locekļu vecums/pieredze, uzņēmuma eksporta aktivitātes un eksporta tirgi, ārvalstu kapitāla īpatsvars, uzņēmuma piederība grupai (konsorcijam), uzņēmuma nozare, ģeogrāfiskā atrašanās vieta un tirgi (Kotiranta, Kovalainen, Rouvinen, 2007).

IEGUVUMI NO DZIMUMU LĪDZVAROŠANAS UZŅĒMUMA VADĪBĀ

- » Uzņēmumos, ieviešot dažādības vadības principus, uzlabojas pieņemto lēmumu kvalitāte. Dažāds valdes sastāvs dod iespēju apsvērt dažādus viedokļus un nonākt pie plašāka ideju klāsta, kā arī pieņemt inovatīvākus lēmumus (McKinsey&Company, 2007; Catalyst, 2004).
- » Sievietes pēc savas būtības uzdod vairāk jautājumu, kas dod iespēju plašāk un detalizētāk izsvērt valdes lēmumus (Darnell, Gadiesh, 2013).
- » Dažāda vadība (ne tikai pēc dzimuma, bet arī pēc vecuma, nacionalitātes u.c.) spēj labāk saprast dažādus klientus un tā attiecīgi labāk pazīst tirgu, ko apstiprina vairāku pētījumu atziņas (McKinsey&Company, 2007; Darnell un Gadiesh, 2013).
- » Dažādības vadības programmas uzlabo darbinieku motivāciju, klientu apmierinātību un uzņēmuma reputāciju (McKinsey&Company, 2007; Sarra, 2005).
- » Uzņēmumi, kas izmanto sieviešu talantus, spēj labāk attīstīt produktus un pakalpojumus (Catalyst, 2004).
- » Ņemot vērā, ka talantīgu, profesionālu un augsti kvalificētu cilvēku loks ir ierobežots, izvēloties pieņemt sievietes vadītāju amatā, paplašinās izvēles iespējas piesaistīt profesionālākos vadītājus; daudzos pētījumos tiek runāts par talantu loka paplašināšanas iespējām. Piemēram, Latvijā saskaņā ar CSP datiem 2013. gadā augstākās izglītības grādu vai kvalifikāciju ieguva 69% sieviešu un 31% vīriešu. Turklāt saskaņā ar CSP datiem 2013./2014. mācību gadā augstākās izglītības iestādēs sociālās zinātnes, komerczinātnes un tiesību zinātnes studēja 63% sieviešu un 37% vīriešu. Tas norāda uz plašu iespējamo “talantu” – darbinieku pieejamību starp abiem dzimumiem.
- » Valde ar lielāku sieviešu īpatsvaru – attiecīgi nodrošina daudz labāku vadības stilu, kas balstīts uz ieklausīšanos darbiniekos, sociālo atbalstu un abu pušu ieguvumu (“win-win”) meklējumiem konfliktu situācijās (Erkut, Konrad, Kramer, 2006).
- » Sievietes ir daudz sekmīgākas produktivitātes saglabāšanā, darba kvalitātes pilnveidošanā, projektu termiņu ievērošanā, jaunu ideju ģenerēšanā un projektu virzībā (Villiers, 2010).
- » Investori arī pamazām sāk pievērst uzmanību iekšējai korporatīvai politikai, tostarp dažādības vadībai. Atsevišķi investīciju fondi, piemēram, „Amazon” (ES) un „Calpers” (ASV) dažādības vadību uzņēmumā iekļāvuši kā vienu no investīciju kritērijiem (McKinsey&Company, 2007). Bet Davies atzīst, ka, piemēram, Anglijā vairums investoru vēl joprojām šajos jautājumos ir pasīvi (Davies, 2014).
- » Sievietēm biznesā būtiskāk ir nodrošināt ilgtermiņa attīstību, vīriešiem – strauju īstermiņa peļņas gūšanu, kas sasaucas ar šī pētījuma secinājumiem. Attiecīgi ieguvumi ir komandas dažādībā nodrošinot dzimumu līdzsvaru (Erkut, Konrad un Kramer, 2006).



3

DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS PRINCIPU INTEGRĒŠANA UZŅĒMUMU DARBĪBĀ EIROPAS SAVIENĪBAS UN EIROPAS EKONOMIKAS ZONAS VALSTU LIELAJOS UZŅĒMUMOS



3.1. SOMIJA

3.1.1. VALSTS INICIATĪVU RAKSTUROJUMS SIEVIEŠU SKAITA PALIELINĀŠANAI UZŅĒMUMU LĒMĒJINSTITŪCIJĀS

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmumu vadībā

Somijā dzimumu līdztiesība saimniecisko lēmumu pieņemšanā ir bijusi ietverta valsts dzimumu līdztiesības politikā jau kopš 1990. gada. Pirmā iniciatīva bija valdības rīcības plāns dzimumu līdztiesības jomā 1997.–1999. gadam, kā mērķi izvirzot 30 procentu sieviešu pārstāvniecību valsts uzņēmumu pārvaldes struktūrās. 2004. gadā valdība paaugstināja iecerēto limitu līdz 40/60 abiem dzimumiem valsts uzņēmumos. Šis mērķis tika sasniegts 2006. gadā.

Dzimumu līdztiesības mērķi tika iekļauti 2011. gadā pieņemtajā valdības lēmumā par valsts īpašumtiesību politiku. Valsts īpašumtiesību politiku koordinē Īpašumtiesību vadības departaments, kas atrodas Ministru prezidenta pakļautībā. Būtisks departamenta pienākums ir piedalīties valstij piederošo un daļēji piederošo uzņēmumu valdes locekļu kandidātu atlasē.

2014. gadā 45% no 139 izvirzītajiem valdes locekļiem bija sievietes. Ministru prezidenta birojs izmanto profesionālu sarakstus, ko nodrošina ārējais kadru atlases konsultants. Izvēloties ārējo konsultantu, viena no prasībām ir spēja rīkoties saskaņā ar valsts uzņēmumu mērķiem, tostarp dzimumu līdzsvaru valdēs. Taču galīgo lēmumu par valdes sastāvu pieņem īpašnieki.

Somijas Dzimumu līdztiesības akts ietver sadaļu par dzimumu līdzsvaru, piemērojot to uzraudzības padomju pārstāvju ievēlēšanā tajos uzņēmumos, kuros valstij vai pašvaldībai pieder akciju vairākums. Šo valžu ievēlētajiem pārstāvjiem jāveido vienlīdzīga sieviešu un vīriešu dzimuma proporcija, ja vien nav īpašs iemesls rīkoties pretēji. Visiem, kas piedalās kandidātu izvirzīšanā, jāvirza gan vīrieši, gan sievietes katram valdes locekļa amatam.

Šā brīža rīcības plāns dzimumu līdztiesības jomā 2012.–2015. gadam ietver mērķus un iecerētās darbības vairākos tematiskajos blokos, no kuriem viens ir „Sievietes karjeras attīstības veicināšana un vienlīdzīgas sieviešu un vīriešu pārstāvniecības lēmumu pieņemšanā publiskajā un privātajā sektorā palielināšana”. Programmas ietvaros tiek izvirzīti mērķi, lai palielinātu sieviešu īpatsvaru valsts uzņēmumu valdēs.

- Valstij pilnībā piederošu uzņēmumu valdē jābūt vismaz 40 procentiem sieviešu vai vīriešu. Tāda pati kvota attiecas uz uzņēmumiem, kuros valdībai pieder daļu vairākums un kas nav kotēti biržā.
- Biržā kotēto uzņēmumu, kuros valstij pieder daļu vairākums, mērķis ir sasniegt 40% pārstāvību.
- Uzņēmumos, kuros valstij tieši vai netieši pieder daļu mazākums, ir jādarbojas saskaņā ar dzimumu līdztiesības mērķiem, izvēloties valdes locekļus.
- Rīcības plāns ietver arī visiem, ne tikai valsts uzņēmumiem domātus pasākumus, pieminot arī dialogu ar privāto sektoru un statistikas apkopošanu procentu izteiksmē par sievietēm un vīriešiem direktoru padomēs biržā kotētajos uzņēmumos.

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmējdarbības vidē

Somijas Dzimumu līdztiesības akts ietver arī prasību, ka visiem darba devējiem, kas nodarbina 30 vai vairāk cilvēku, ir jāizstrādā dzimumu līdztiesības plāns, iekļaujot pārskatu par darba samaksu. Dzimumu līdztiesības plānam jāietver arī dzimumu līdztiesības situācijas novērtējums darbavietā un pārskats par vīriešu un sieviešu pārstāvniecību dažādos amatos. Ir jāiekļauj arī konkrēti pasākumi dzimumu līdztiesības veicināšanai, piemēram, par darbā pieņemšanu un karjeras attīstību, ja uzņēmums to ir izvēlējis darīt. Dzimumu līdztiesības akts ir saistošs, taču ne visi uzņēmumi ir izstrādājuši dzimumu līdztiesības plānu, arī esošā plāna kvalitāte ne vienmēr ir apmierinoša. Tiesībsargs dzimumu līdztiesības jautājumos ir atbildīgs par Dzimumu līdztiesības akta ievērošanas uzraudzību.

Dzimumu līdztiesības veicināšanas projekti

Somijā kopš 2000. gada tiek realizēti vairāki projekti, kuru mērķis bija veicināt sieviešu atrašanos vadības



amatos. Projektus finansē gan ES, gan valsts resursi, piemēram, ministrijas, universitātes, Somijas Uzņēmējdarbības un politikas forums EVA, Somijas Arodveselības institūts un Somijas Darba vides fonds.

- Atbalsts sievietēm uzņēmējām. Projekts „Women’s leadership NASTA” (2005 – 2009) – Izglītības ministrijas finansētais Hankenas Ekonomikas augstskolas, Helsinku Ekonomikas augstskolas un Jivaskilas Universitātes kopprojekts. Projekta mērķis bija radīt jaunas zināšanas un paplašināt sapratni par sieviešu vadības prasmēm, kā arī veicināt sieviešu vadības prasmes trīs galvenajās jomās: pētniecībā, izglītības attīstībā un sabiedrības ietekmē.
- Konsultācijas un apmācības. „NaisUrat” (2013 – 2014), Eiropas Sociālais fonda un Sociālo lietu un veselības ministrijas finansējums. Projekta mērķis ir atbalstīt sievietes vidējā līmeņa vadībā un izstrādāt vadības un darbā pieņemšanas praksi no dzimumu līdztiesības pozīcijas.
- Tīklošanās. Kā valdības Dzimumu līdztiesības plāna 2012.–2015. gadam ieviešanas instruments tika izveidots projekts „Dzimumu līdztiesība augstākā līmeņa vadībā – izmaiņas saimniecisko lēmumu pieņemšanas praksēs” (TASURI, 2013 – 2015). Projektu vada Sociālo lietu un veselības ministrijas pakļautībā esošā Dzimumu līdztiesības nodaļa, un to līdzfinansē Eiropas Savienības PROGRESS programma. Nozīmīgs TASURI projekta izvirzītais mērķis ir bijis galveno dalībnieku sadarbība valsts ietvaros. Tika izveidots plašs sadarbības tīkls, ir notikusi informācijas un pieredzes apmaiņa un nodibināti jauni kontakti.
- Valsts un uzņēmējdarbības sektora sadarbība. Valdība ir iesaistījusies dialogā un sadarbībā ar uzņēmējdarbības sektoru, lai veicinātu sieviešu pārstāvniecību visu uzņēmumu vadības līmeņa amatos. 2006. gadā Ministru prezidents un sociālo lietu un veselības ministrs nosūtīja vēstuli apmēram 100 lielākajiem biržā kotētajiem uzņēmumiem, mudinot uzņēmumu līderus pievienoties debatēm par jaunām pieejām, kuras ļautu iesaistīt sieviešu kompetenci un zināšanas saimniecisko lēmumu pieņemšanā. Pēdējo gadu laikā par šo tēmu ir rīkoti vairāki projekti un semināri.

3.1.2. INICIATĪVA SIEVIEŠU PIESAISTĪŠANAI AUGSTĀKAJOS UZŅĒMUMA VADĪBAS LĪMEŅOS. UZŅĒMUMA „SAARIOINEN OY” PERSONĀLA POLITIKA VIENLĪDZĪGU IESPĒJU NODROŠINĀŠANAI SIEVIETĒM UN VĪRIEŠIEM

Uzņēmuma raksturojums

„Saarioinen” ir Somijas pārtikas ražošanas uzņēmums, kurā strādā apmēram 1700 cilvēku un kura apgrozījums ir aptuveni EUR 362 milj. (2013. gadā). Tas ir 1946. gadā dibināts ģimenes uzņēmums, kas Somijā pirmais uzsāka gatavo ēdienu ražošanu. Piecas ražotnes un galvenie biroji atrodas Somijā, viena ražotne ir Igaunijā.

„Saarioinen” pazīstamību nodrošina tā produkti un arī izstrādātā cilvēkresursu politika. Populārais reklāmas sauklis „ēdiens, ko gatavojušas mātes” attiecas uz ražošanas darbiniekiem, kurā ir sieviešu pārsvars. Apmēram 60% personāla ir sievietes, un apmēram 80% visu darbiniekiem strādā tieši ražošanā. „Saarioinen” turpina seno tradīciju atbalstīt gados vecākus darbiniekus, kas strādā fiziski smagu darbu, tajā pašā laikā pievēršot uzmanību arī pārējo darbinieku labklājībai. Uzņēmums ir sistemātiski strādājis pie slimības lapu un negadījumu skaita samazināšanas. Tiek uzskatīts, ka uzņēmums jebkurā darbībā iemieso uzņēmuma vērtības, orientēšanos uz patērētāju, ienesību, atbildību un cieņu pret cilvēkiem. 2010. gadā „Saarioinen” par senioru programmu, kuras ietvaros tiek atbalstīti 55 gadu sliekšni pārkāpušie darbinieki, saņēma Somijas Darba dzīves atbalvojumu. 2013. gadā „Saarioinen” pievienojās ANO Globālajam līgumam – ANO un uzņēmējdarbības sektora iniciatīvai, kas veicina atbildīgu uzņēmējdarbību.

„Saarioinen” īpašnieki ir uzņēmumu dibinājušās Avotī (Avotie) ģimenes pēcteči. „Saarioinen” nav reģistrēts biržā, līdz ar to Somijas uzņēmumu pārvaldības kodekss tam nav saistošs. Tomēr pēdējos gados uzņēmumā ir novērojama tāda pati pozitīva attīstība dzimumu līdzsvara dinamika vadošajos amatos kā Somijas biržā reģistrētajiem valstij piederošajiem uzņēmumiem: kopš 2004. gada **uzņēmuma valdē** ir sākušas darboties sievietes. 2010. gadā par valdes priekšsēdētāju tika iecelta sieviete – Kaisu Avotī (Kaisu Avotie). No 2011.



gada līdz 2013. gadam trīs no septiņiem valdes locekļiem bija sievietes, ieskaitot valdes priekšsēdētāju. Visas trīs sievietes ir ģimeņu pārstāves. Lai gan valdes locekļa amatā iecelšanas procedūra ģimenes uzņēmumā atšķiras no procedūrām cita veida uzņēmumos, dzimumu līdzsvara izmaiņas nevar tikt uzskatītas par vienkāršu sakritību. Kaisu Avotī (Kaisu Avotie) kļuva par priekšsēdētāju pēc tam, kad 2010. gadā negadījumā bojā gāja viņas brālis un viņa jau vairākus gadus bija darbojusies kā valdes locekle, kā arī uzņēmuma vadītāja kopš 1980. gadu beigām. Pārējie četri „Saarioinen” uzņēmuma valdes locekļi ir uzņēmuma augstāko amatu pārstāvji, tostarp izpilddirektors un trīs vidēja vecuma direktori, kuri uzņēmumā strādā jau ilgu laiku. Ģimēnieki ir tie, kas pieņem lēmumu par nākotnes izmaiņām valdes sastāvā.

Uzņēmuma vadība, sākot ievērot dzimumu līdzsvara principus, ir piedzīvojusi pozitīvas izmaiņas. Kolektīvs, kurā augstākos amatus sākotnēji ieņēma tikai vīrieši, šobrīd sastāv no divām sievietēm un sešiem vīriešiem. Pēc lielām organizatoriskām pārmaiņām 2010. gadā Ritva Tohimā (Ritva Tuohimaa) kļuva par ražošanas direktori un vadības komandas locekli. Viņas karjera bija ļoti tipisks piemērs „Saarioinen” ietvaros: viņa sāka strādāt par vecāko darbinieci jeb ražošanas vadītāju, pēc tam kļuva par vienas no piecu ražotņu vadītājām, bet visbeidzot tika iecelta par uzņēmuma ražošanas direktori. Kad vadība apsprieda jautājumu par kandidātu sarakstu, iestādes vadītājs norādīja, ka arī dzimumu līdzsvars kolektīvā varētu mainīt uzņēmuma darbību pozitīvā virzienā, ja tiktu izvēlēta Tohimā (Tuohimaa). 2013. gadā vadībai pievienojās otra sieviete, izpētes un izstrādes direktore Mirja Lonka (Mirja Lonka). Arī viņa izpētes un izstrādes daļā bija pamazām virzījies pa karjeras kāpnēm. Arī vīriešu kārtas direktori šī uzņēmuma vadībā ir ilgi veidojuši savu karjeru. Cilvēkresursu un administrācijas direktors Tero Tominiemi (Tero Tuominiemi) ir vienīgais izņēmums vecuma (zem 40 gadiem) un pieredzes (tikai 8 gadi uzņēmumā) ziņā. 2010. gadā viņš apzināti tika iecelts šajā amatā, lai ieviestu vecumu dažādību kolektīvā.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Darbinieku skaits	2253	2138	2098	2028	1970	1752
Valdes locekļu sieviešu skaits	1	1	2	3	3	3
Valdes locekļu vīriešu skaits	4	4	4	4	4	4
Sieviešu skaits augstākā līmeņa vadībā/vadībā (vienu līmeni zem valdes)	-	-	1	1	1	2
Vīriešu skaits augstākā līmeņa vadībā/vadībā (vienu līmeni zem valdes)	-	-	6	6	6	6
Apgrozījums	342,2 (milj. EUR)	340 (milj. EUR)	326,8 (milj. EUR)	334,5 (milj. EUR)	334,2 (milj. EUR)	326,4 (milj. EUR)
Tīrā peļņa (pēc nodokļu nomaksas)	11,0 (milj. EUR)	8,9 (milj. EUR)	6,9 (milj. EUR)	3,1 (milj. EUR)	0,4 (milj. EUR)	8,5 (milj. EUR)
Pašu kapitāls	122,4 (milj. EUR)	126,8 (milj. EUR)	129,3 (milj. EUR)	127,9 (milj. EUR)	123,8 (milj. EUR)	119,9 (milj. EUR)
Darbinieku apmierinātības rādītāji	-	3,5 (1–5)	-	3,5 (1–5)	-	-

7.tabula.

„Saarioinen Oy” nodarbināto un finanšu rādītāju izmaiņas 2008. - 2013. gadā
Avots: uzņēmuma 2014. gada septembrī sniegtie dati

² Pirms organizatoriskajām izmaiņām 2010. gadā katrai rūpnīcai bija sava vadība, tādēļ iztrūkst skaitļi. Pēdējo gadu laikā šiem kolektīviem pievienojās sievietes, tostarp Ritva Tohimā, kas bija pirmā sieviete, kuru iecēla par rūpnīcas vadītāju, pēc tam – par uzņēmuma ražošanas vadītāju. 2014. gadā visi rūpnīcas vadītāji bija vīrieši, taču 5 no 7 ražošanas daļas vadītājiem – potenciālie rūpnīcas vadītāji – bija sievietes.



Izvērtējot finanšu un ekonomisko rādītāju dinamiku, nav iespējams izdarīt secinājumus par sieviešu skaita palielināšanu uzņēmuma augstākajā vadībā un uzņēmuma finanšu un ekonomisko rādītāju uzlabošanu, tomēr uzņēmuma pārstāvji norāda, ka dzimumu dažādība kolektīvā ir ienesusi pozitīvas pārmaiņas.

Lai gan uzņēmums nav izveidojis rakstiskas vadlīnijas sieviešu virzīšanai augstākā līmeņa vadības amatiem, kā arī darbinieku atlasē „svarīga ir kompetence, ne dzimums”, tomēr, analizējot sieviešu skaita pieauguma uzņēmuma valdē un augstākajā vadībā pozitīvās attīstības dinamikas iemeslus, uzņēmuma pārstāvji norāda uz dažādiem aspektiem un iniciatīvām, kuru īstenošana ir veicinājusi sieviešu nokļūšanu augstākā līmeņa vadītāja amatos.

Viens no tiem ir ieguldījums dzimumu līdztiesības plānošanā. 2000. gada sākumā „Saarioinen” piedalījās ESF finansētā Tampere Universitātes dzimumu līdztiesības projektā, kura ietvaros izveidoja dzimumu līdztiesības plānu, pirms tas 2005. gadā tika pieņemts kā obligāts. Dzimumu līdztiesības plāns laiku pa laikam tiek pārskatīts, un panākumi dzimumu līdztiesības jautājumā darbinieku aptaujas ietvaros tiek uzraudzīti ik pēc 2–3 gadiem. 2012. – 2013. gada dzimumu līdztiesības plāns ietvēra obligātās sadaļas, kuras izriet no Somijas Dzimumu līdztiesības akta: dzimumu līdztiesības situācijas novērtējums darbavietā, tostarp

- a. sīkāka informācija par sieviešu un vīriešu nodarbinātību dažādos amatos, un
- b. atalgojumu par šiem amatiem un atšķirībām;
- c. plānotie pasākumi dzimumu līdztiesības veicināšanai un
- d. pārskats par to, cik lielā mērā iepriekš iekļautie dzimumu līdztiesības plāna pasākumi ir īstenoti un devuši rezultātus.

Tomēr dzimumu līdzsvars vadībā nav bijis skaidri formulēts mērķis dzimumu līdztiesības plānā, lai gan par to regulāri notiek apsprendes vadības līmenī un cilvēkresursu daļā.

Sieviešu un vīriešu algas regulāri tiek salīdzinātas pārskatā par darba samaksu, un nav novērotas atalgojuma atšķirības pēc dzimuma piederības principa, kad tiek salīdzinātas sievietes un vīrieši, kuri veic vienu un to pašu darbu. Pārtikas industrijas koplīgumi regulē atalgojumu sistēmu strādnieku un biroja darbinieku amatos. Visos amatu līmeņos ir sarežģīti veikt algu salīdzinājumu, jo amatu segregācijas dēļ Somijā amatos sievietes un vīrieši nav pārstāvēti vienādi: nepietiekama vīriešu vai sieviešu skaita dēļ nav iespējams izdarīt korektu salīdzinājumu. Vadošajos biroja darbinieku amatos algas ir apspriežamas — tas attiecas aptuveni uz 100 darbiniekiem, kas parasti ieņem vadītāja un direktora amatus. Šo atalgojumu arī regulāri pārbauda cilvēkresursu daļa, taču, tā kā nepastāv oficiālas algu pakāpes, nav iespējams salīdzināt vienā un tajā pašā pakāpē strādājošu vīriešu un sieviešu algas. Tradicionālais vīriešu pārsvars augstākā līmeņa vadībā joprojām atspoguļojas arī atalgojuma aptaujā: vīriešu kārtas direktori ar ilgi veidotu karjeru un attiecīgi augstu atalgojumu paaugstina vīriešu vidējās algas rādītājus.

Uzņēmumā četri līdz pieci cilvēki strādā pie dzimumu līdztiesības plānošanas jautājuma vienu līdz divas dienas gadā. Darba samaksas pārskata sagatavošana aizņem lielāko daļu šim nolūkam atvēlēta laika. Par amata drošības un veselības jautājumiem atbildīgā grupa atbild arī par dzimumu līdztiesības plāna izveidi un atjaunošanu.

Ieguldījums uzņēmējdarbības vadības izglītībā. Nesen 24 vadītāju un direktora līmeņa darbinieku grupa no „Saarioinen” piedalījās Uzņēmējdarbības vadības maģistra studiju programmā (eMBA), kas tika organizēta sadarbībā ar Tampere Universitāti. Apmēram puse izglītības iegūšanai izvēlēto darbinieku bija sievietes; dzimumu līdzsvars nebija darbinieku izvēles procesa apzināts mērķis. Divus gadus ilgās programmas mērķis bija sagatavot dalībniekus vadošajiem amatiem, kā arī piesaistīt tos uzņēmumam. Izglītības programma uzņēmumam izmaksāja EUR 25 000 katram dalībniekam. Arī saistībā ar fundamentālajām organizatoriskajām izmaiņām 2010. gadā divām vadītājām, kuras tika virzītas direktores amatam un kuru darba pienākumi līdz ar šo jauno situāciju pilnībā mainījās, tika dota iespēja piedalīties ārējā koučinga programmā, lai sasniegtu savus jaunus biznesa mērķus. Arī šajā gadījumā sieviešu izvēles iemesls nebija dzimumu līdzsvars. Darbiniekiem vispārīgā veidā tika dota iespēja iegūt izglītību un saņemt koučinga atbalsta iespējas vispārēja mērķa vārdā, lai atbalstītu gan sievietes, gan vīriešus karjeras ceļā uz augstākajiem amatiem.

Dzimumu līdztiesība ir uzņēmuma publiskā vērtība. Tiek uzskatīts, ka tādu sieviešu kā valdes priekšsēdētājas Kaisu Avoti (*Kaisu Avotie*) atrašanās vadošajos amatos pozitīvi ietekmē visu uzņēmumu, un tas ir īpaši svarīgi



kolektīvam, ko lielākoties veido sievietes. Arī labi zināmais lozungs „ēdiens, ko pagatavojušas mātes” savā ziņā izvirza cilvēkresursu politikas noteikumus. Ir pieejamas arī teorētiskās zināšanas par dzimumiem vadības līmenī, jo valdes priekšsēdētājas vietiece un viena no uzņēmuma īpašniecēm Ph. D. Līna Avotī (*Leena Avotie*) strādā arī par pasniedzēju un pētnieci Upsalas Universitātē Zviedrijā, specializējoties dzimtas un līderības problemātikā. Taču uzņēmums nav veidojis apzinātu publisko tēlu saistībā ar dzimumu līdztiesību. Uzņēmuma pārstāvis intervijā apgalvoja, ka dzimumu līdzsvars augstākajos vadības amatos, kā arī vecumu un izglītības līmeņu dažādība ir radījusi novatorisku un radošu pieeju un arī lēmumu pieņemšanā ir novērojamas vairākas alternatīvas.

Darba un ģimenes dzīvi ir iespējams savienot gan vīriešiem, gan sievietēm. Uzņēmums nav izveidojis īpašu darba un ģimenes politiku, taču daži pasākumi atbalsta darba un ģimenes dzīves savienošanu, kā arī vadošo darbinieku labklājību.

- Uzņēmuma darba kultūra neparedz garas darba stundas.
- Vadības līmeņa darbinieki var strādāt arī ar telekomunikāciju palīdzību.
- Pēc neilga slimošanas laika netiek prasīta ārsta izziņa/slimības lapa, ja vien šādu gadījumu kopējais apjoms nepārsniedz piecas dienas gadā. Tas attiecas arī uz slima bērna aprūpi, kurš jaunāks par 10 gadiem, – šādas tiesības nosaka Somijas Darba līguma likums.

Kā vienu no uzņēmuma veiksmes faktoriem uzņēmuma pārstāvji min uzņēmuma cilvēkresursu politiku, kurā dominē ilgās karjeras tradīcija apvienojumā ar sistemātisku pēctecības plānošanu.

Ir diezgan raksturīgi, ka visu līmeņu darbinieki vairāk vai mazāk paliek uz pastāvīgu darbu „Saarioinen”, kas bieži vien mērāms vairākās desmitgadēs. Vadītāji ir iesaistīti ilgtermiņa un īstermiņa pēctecības plānošanā. Tā ir publiska politika gan attiecībā uz sievieti, gan vīriešu kārtas kandidātiem, kuru potenciāls tiek pilnveidots nākotnes vārdā. Sievietu un vīriešu proporcija amatos, kas zemāki par vadības līmeni, ir salīdzinoši vienlīdzīga, un būtībā ir novērojams neliels sieviešu pārsvars. Šķiet diezgan ticami, ka nākotnes vadībā dzimumu proporcijas būs līdzsvarotākas nekā pašreizējā kolektīvā, kurā ir divas sievietes un seši vīrieši. **Cilvēkresursu politikas būtisks mērķis ir esošo darbinieku iecelšana augstākos amatos.** Ja augstākā līmeņa vadības amatam nepieciešams pieņemt darbinieku, kas nestrādā uzņēmumā, kandidātus rūpīgi atlasa ne tikai cilvēkresursu daļa, bet arī vadība un bieži vien arī valdes priekšsēdētāja, lai pārliecinātos, ka darbā pieņemamajam ir tādas pašas vērtības kā uzņēmumam un viņš vai viņa ir gatavs/-a strādāt ilgu laika periodu. Izstrādes stadijā esošā cilvēkresursu politika ļauj karjeras ceļu padarīt daudz caurskatāmāku – no zemākā amata līdz augstākajam. Gan vīriešu, gan sieviešu kārtas darbinieki tiek mudināti ļauties amatu rotācijai, lai spētu kandidēt uz sarežģītākiem amatiem, kolīdz tie ir pieejami.

3.2. SPĀNIJA

3.2.1. VALSTS INICIATĪVU RAKSTUROJUMS SIEVIEŠU SKAITA PALIELINĀŠANAI UZŅĒMUMU LĒMĒJINSTITŪCIJĀS

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmumu vadībā

Spānijas Darba likuma pirmais stūrakmens attiecībā uz sievieti un vīriešu līdztiesību darba tirgū un darbavietā ir 2007. gada 22. marta „3. Konstitucionālais akts par vienlīdzību starp sievietēm un vīriešiem”. Likuma 75. pants mudina lielos uzņēmumos pakāpeniski mainīt valdes locekļu sastāvu, nodrošinot vismaz 40% sieviešu klātbūtni valdēs līdz 2015. gadam. Normatīvā regulējuma nolūks ir panākt, lai valdes locekļu izvēlē galvenais kritērijs būtu talants un profesionālās spējas un lai dzimums nebūtu kandidātu izvirzīšanas šķērslis.

Valsts pārvaldes institūcijām un uzņēmumiem šis likums ir saistošs (54. pantā norādīts, ka „vispārīgās valsts pārvaldes institūcijām un ar tām saistītajām valsts iestādēm jāievēro līdzsvarota sastāva princips to uzņēmumu valdēs, kura kapitālā piedalās pārvaldes institūcija”), taču privātiem uzņēmumiem tas ir izteikts



tikai rekomendācijas līmenī, tādēļ tā neievērošanas gadījumā netiek piemērotas būtiskas sankcijas. Likums attiecas uz privātiem uzņēmumiem gadījumos, ja uzņēmums, pateicoties „līdzsvara marķējumam”, saņem valsts palīdzību vai ir noslēdzis līgumu ar valsts pārvaldības iestādēm.

IBEX 35 (tirgus kapitalizācijas svērtais indekss, kas veido 35 likvidākos Spānijas aktīvus, kas tiek tirgoti Madrides Biržas vispārīgajā indeksā un ko pārskata divreiz gadā) uzņēmumiem ir jāpieņem rekomendācijas labai uzņēmuma pārvaldībai, kas iekļautas 2006. gadā apstiprinātajā „Vienotajā labas pārvaldības kodeksā” attiecībā uz Spānijas Vērtspapīru tirgus komisijas sarakstā iekļautajiem uzņēmumiem. Kodekss sniedz rekomendāciju kopu par dzimumu dažādību, kas ietver arī „ievēro vai paskaidro” principu, proti, ja uzņēmuma valdē nav vai ir vien dažas sievietes, valdei ir jāpaskaidro šīs situācijas iemesli un jāveic piemēroti, koriģējoši pasākumi tās novēršanai.

2014. gada 30. maijā valdība apstiprināja likumprojektu, kas paredz ieviest izmaiņas uzņēmumu labas pārvaldības noteikumos. Šis iniciatīvas ietvaros valdība uzliek par pienākumu tirgū esošajiem uzņēmumiem uzstādīt un sasniegt minimālos mērķus līdzsvara veicināšanai direktoru padomēs, uzņemot sievietes augstākā līmeņa vadības un valdes amatos. Ja uzņēmumiem neizdodas sasniegt pašu izvirzītos mērķus, jāsniedz paskaidrojumi par situācijas iemesliem, taču likums neparedz obligātu soda piemērošanu mērķu nesasniegšanas gadījumā.

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmējdarbības vidē

Likuma „Konstitucionālais akts par vienlīdzību starp sievietēm un vīriešiem” 45. pants darbiniekiem par pienākumu nosaka ieviest vienlīdzīgas attieksmes un iespēju principu, kā arī veikt pasākumus, lai novērstu jebkādu aroda diskrimināciju starp sievietēm un vīriešiem. Šis pasākums galvenokārt ir ieteikts uzņēmumiem ar vairāk nekā divsimt piecdesmit darbiniekiem, un tam vajadzētu rosināt uzņēmumam izveidot un īstenot savu līdztiesības nodrošināšanas plānu, kas bez citiem mērķiem garantē arī sieviešu pārstāvniecību vadošajos amatos.

Dzimumu līdztiesības veicināšanas projekti

Lai mudinātu darboties valdības politikas ietvaros, Veselības, sociālo pakalpojumu un vienlīdzīgu iespēju ministrija ir uzsākusi vairākas iniciatīvas.

- Konsultācijas un apmācības par vienlīdzīgu iespēju starp vīriešiem un sievietēm integrēšanu uzņēmumā un pasākumu un vienlīdzības plānu ieviešanu. Programma „Programa de Desarrollo Directivo para Predirectivas” sadarbībā ar Ražošanas organizāciju skolu (*Escuela de Organización Industrial*) ir izvirzījusi mērķi sniegt atbalstošu izglītību sievietēm pirms vadošo amatu ieņemšanas, lai viņas sagatavotu attiecīgai atbildībai un pienākumiem, kā arī veicinātu viņu iekļaušanos sava uzņēmuma pārvaldes padomēs. Programma arī rosina veikt papildu darbības, lai paplašinātu informētību un iesaistīšanos uzņēmējdarbības sektorā, liekot lietā sieviešu talantu atlases procesā, un palielinātu sieviešu skaitu pārvaldes līmenī.
- Līdztiesības sasniegšanas sertifikācija. Sertifikāta „Vienlīdzība darbā” iegūšana, kas liecina par izcilību un ļauj atpazīt organizācijas, kuras piemēro vienlīdzīgu iespēju starp sievietēm un vīriešiem pasākumus un principus.
- Tīklošanās. Uzņēmumu reģistra izveidošana, kurā būtu iekļauti uzņēmumi ar sertifikātu „Līdztiesība uzņēmējdarbībā”, kā arī uzņēmumu tīkla izveidošana, lai veicinātu labo prakšu un pieredzes apmaiņu vienlīdzīgu iespēju jomā starp sievietēm un vīriešiem darbavietā.
- Valsts un uzņēmējdarbības sektora sadarbība. 2014. gada sākumā Veselības, sociālo pakalpojumu un vienlīdzīgu iespēju ministrija parakstīja apņemšanos panākt sieviešu klātbūtni un pārstāvniecību vadošajos amatos ar trīsdesmit vienu vadošo uzņēmumu. Tā ir novatoriska iniciatīva, un viena no svarīgākajām un nozīmīgākajām apņemšanās izpaušmēm starp valdību un uzņēmējdarbības sektoru ir virzīties uz līdzsvarotāku sieviešu un vīriešu pārstāvniecību uzņēmumu augstākajos amatos.
- Savukārt „Proyecto Promociona” ir Eiropas Ekonomikas zonas Norvēģijas fonda finansēta un Biznesa organizāciju konfederācijas vadīta un līdzfinansēta iniciatīva, kuras galvenais mērķis ir veicināt sieviešu iespējas ieņemt augstākā vadības līmeņa un pārvaldības padomes amatus. Programma ietver dažādus pasākumus, piemēram: direktīvu izveidi, mentoringa rīku stiprināšanu, apmācību vadības jautājumos un tīklu veidošanas pasākumus.



3.2.2. INICIATĪVA SIEVIEŠU PIESAISTĪŠANAI AUGSTĀKAJOS UZŅĒMUMA VADĪBAS LĪMEŅOS. UZŅĒMUMA „DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN” PERSONĀLA POLITIKA VIENLĪDZĪGU IESPĒJU NODROŠINĀŠANAI SIEVIETĒM UN VĪRIEŠIEM

Uzņēmuma raksturojums

„Internacional de Alimentación, S.A.” (DIA) ir Spānijas starptautiska zemo cenu lielveikalu ķēde, kas dibināta 1979. gadā. Spānijas privātais daudz nacionālais uzņēmums noslēdza 2013. gadu ar dalību 7 valstu tirgos: Spānijā, Francijā, Portugālē, Turcijā, Ķīnā, Argentīnā un Brazīlijā, šobrīd darbojoties piecos. 2010. gadā uzņēmums izrakstīja rēķinus par 10 500 miljoniem eiro un veikalu tīklā nodarbināja vairāk nekā 47 000 cilvēku, savu 42 loģistikas platformu ietvaros palielinot veikalu skaitu līdz 6373 un kļūstot par Eiropas trešo lielāko pārtikas sektora franšīzes uzņēmumu. No 2000. līdz 2011. gadam DIA bija „Carrefour Group” daļa, taču pēc atdalīšanās 2012. gadā kļuva par neatkarīgu uzņēmumu un debitēja Madrides IBEX 35, kas ir galvenais biržas indekss Spānijā, kurā iekļauti 35 likvidākie biržas uzņēmumi. Kopš 2013. gada tam pieder arī „Schlecker” Spānijā un Portugālē. DIA noslēdza 2013. gadu ar 11 467 miljonu eiro lielu apgrozījumu un 350 miljonu eiro tīro peļņu. Uzņēmuma nodarbināto un finanšu rādītāju apkopojums par laika periodu no 2011. – 2013. gadam ir atspoguļots tabulā.

	2011	2012	2013
Darbinieku skaits	47 575	47 763	46 512
Valdes locekļu sieviešu skaits	2	2	2
Valdes locekļu vīriešu skaits	8	8	8
Sieviešu skaits augstākā līmeņa vadībā/vadībā (vienu līmeni zem valdes)	0	0	0
Vīriešu skaits augstākā līmeņa vadībā/vadībā (vienu līmeni zem valdes)	7	7	7
Apgrozījums	9 779	11 679	11 476
Tīrā peļņa (pēc nodokļu nomaksas)	0,15	0,287	0,350
Darbinieku apmierinātības rādītāji	-	-	84%
Darbinieku apmierinātības rādītāji	-	3,5 (1–5)	-

8.tabula.

DIA nodarbināto un finanšu rādītāju raksturojums no 2011. – 2013. gadam
Avots: Uzņēmuma 2014. gada septembrī sniegtie dati

68,3% DIA darbinieku ir sievietes, 77% no Spānijā strādājošiem darbiniekiem ir sievietes. Saskaņā ar pēdējo uzņēmuma ilgtspējības ziņojumu augstākajos vadības amatos atrodas 27,40%, konkrēti Spānijā — 35,46% sieviešu. Aizvien intensīvāka sieviešu pārstāvētība vadības amatos ir pakāpenisks process. DIA direktoru departaments ir ļoti stabils, un lielākā daļa vadītāju tajā strādā jau kopš uzņēmuma pirmsākumiem. Neskatoties uz sākotnējo publisko piedāvājumu 2012. gadā, kura rezultātā tika izveidotas korporatīvo klientu vadītāju darbavietas (korporatīvo klientu direktors, investoru attiecību direktors un iekšējā audita direktors), pārējo darbinieku darba stāžs šajā uzņēmumā ir vairāk nekā 20 gadu. Taču vadības komitejā, kuras amatam kandidāti tika izvēlēti no esošo darbinieku vidus, nav nevienas sievietes.

Kopš 2011. gada DIA valdē ir divas sievietes (20% valdē, kas sastāv no desmit locekļiem), tajā pašā gadā 9 no 10 locekļiem tika izvēlēti pašreizējai padomei, kurā Anna Marija Lopis (*Anna Maria Lopis*) kļuva par direktoru padomes priekšsēdētāju. Izpilddirektore savā amatā strādā jau kopš 2000. gada. Seši no šiem direktoriem, tostarp divas direktores, 2013. gadā tika ievēlētas atkārtoti. Iecelšanas un atlīdzības komitejā, audita komitejā un izpildkomitejā nav iekļauta neviena sieviete padomniece.

Annas Marijas Lopis (*Anna Maria Lopis*) iecelšana prezidentes amatā ir labās prakses piemērs, kā pārtraukt tradicionālo vīriešu hegemoniju IBEX 35. DIA cilvēkresursu direktore uzskata, ka sieviešu dalība vadībā/valdē sniedz vairākus labumus: radošu pieeju un novatoriskas vēsmas lēmumu pieņemšanas procesā, izvirzot vairākas alternatīvas, nodrošinot stabilāku uzņēmuma attīstību, mazāk riska stratēģiju īstenošanu, pozitīva



tēla veidošanu un darbinieku apmierinātības rādītāju palielināšanos. Uzņēmuma ārējo sakaru direktore aizstāv kvotu politiku kā pagaidu līdzekli, taču galvenokārt no ģimenes atbildības (atbildības par mājas jautājumiem uzticēšana vīriešiem) un racionālākas laika sadales pozīcijām.

Pēdējo gadu laikā DIA ir ierindojies starp uzņēmumiem, kas veiksmīgi pielāgo savas vadlīnijas labās korporatīvās prakses ieviešanai dzīvē. DIA atbalsta savu profesionāļu individuālās un kolektīvās tiesības saskaņā ar spēkā esošo darba tiesisko regulējumu katrā no darbības tirgiem, pakļaujot regulējumu universālajām vadlīnijām attiecībā uz visiem darbiniekiem. Šis universālās vadlīnijas ietver arī cieņu pret dažādību un vienlīdzīgu iespēju atbalstu.

Pēdējos gados novērojami centieni efektīvi veidot dzimumu līdztiesības galveno virzienu, **izmantojot dzimumu līdztiesības integrētās pieejas rīkus un procedūras**. 2010. gadā pieņemtais koplīgums ietver sadaļu par vienlīdzīgām iespējām vīriešiem un sievietēm, kura 63. pants uzliek uzņēmumam par pienākumu darboties atbilstoši vienlīdzīgu iespēju principam starp vīriešiem un sievietēm darba pieejamības, nodarbinātības, paaugstināšanas, apmācības, darba drošības un vienlīdzīga atalgojuma ziņā identiskos amatos. Tāpat, lai darbotos saskaņā ar 2007. gada 22. marta 3. konstitucionālo likumu par efektīvu līdztiesību starp vīriešiem un sievietēm, uzņēmums ir apņēmis veidot un apspriest darbinieku pārstāvību līdztiesības nodrošināšanas plānā.

2012. gadā parakstītais līdztiesības nodrošināšanas plāns ir kļuvis par fundamentālo instrumentu cilvēkresursu pārvaldības praksē, kad jāņem vērā dzimumu perspektīva. Plānā ir definēti pozitīvi pasākumi un darbības efektīvas līdztiesības nodrošināšanai starp sievietēm un vīriešiem apmēram 9 darba jomās: 1) piekļuve uzņēmumam; 2) pieņemšana darbā; 3) paaugstināšana; 4) apmācība; 5) vienlīdzīgs atalgojums vīriešiem un sievietēm; 6) darba un ģimenes dzīves savienošana; 7) arodveselība; 8) komunikācija un informētība; 9) ar dzimumu saistīta vardarbība.

Plānā izvirzīti konkrēti **mērķi un pasākumi sieviešu virzīšanai augstāka līmeņa amatos un sieviešu aktīvākai iesaistīšanai uzņēmuma pārvaldē:**

- 1) veicināt sieviešu un vīriešu līdzsvarotu pārstāvniecību visu profesiju kategorijās un vadības struktūrā;
- 2) nodrošināt līdztiesību attieksmē un iespējās, pieņemot darbā;
- 3) veicināt sieviešu karjeras attīstību, it īpaši tajos amatos un darba kategorijās, kurās viņas ir pārstāvētas vismazāk, un sasniegt minimālos mērķus attiecībā uz sieviešu paaugstināšanu;
- 4) nodrošināt izglītību sievietēm un vīriešiem tajās specialitātēs, kurās viņi nav pietiekami pārstāvēti;
- 5) garantēt visu darbinieku iespējas īstenot darba un ģimenes dzīves savienošanas tiesības neatkarīgi no viņu dzimuma, nacionalitātes, ģimenes stāvokļa, amata vai līgumattiecībām.

Cilvēkresursu daļa atbild par mērķu sasniegšanas motivāciju, īstenojot pasākumu kopumu, kas īpaši paredzēts minētajam mērķim. Turklāt:

- atlases procesā, tostarp vadības amatu kandidātu izvēlē no ārpuses, dzimums, kurš nav pietiekami pārstāvēts vakantajā amatā, ir jāpadara par prioritāti, izvēloties līdzvērtīgus kandidātus;
- paaugstināšanas gadījumā līdzvērtīgo kandidātu vidū sievietēm ir prioritāras tiesības, ja šajā profesiju kategorijā vai vakantajā amatā viņas nav pārstāvētas pietiekamā daudzumā;
- atlases procedūras, kas nodrošina iekārtošanu darbā vai paaugstināšanu amatā, kā arī izmantotie dokumenti tiks pārskatīti, lai izvairītos pieņemt uz stereotipiem vai pieņēmumiem par konkrēta dzimuma, rases, vecuma, invaliditātes utt. pārstāvja attieksmi vai īpašībām balstītu lēmumu;
- attiecīgas izglītības un prasmju apguves nodrošināšana sievietēm, kas uzņemušās vadības amatu atbildību;
- izglītības nodrošināšana sievietēm un vīriešiem tajās specialitātēs, kurās viņi nav pietiekami pārstāvēti;
- darba organizācijas programmas īstenošana, kas atvieglo ģimenes un darba dzīves savienošana vadošajos amatos.



Līdztiesības nodrošināšanas plāns ietver monitoringa un novērtējuma sistēmu (uzdevumu, kas jāveic monitoringa un novērtējuma komisijai), kas ņem vērā kvalitatīvu un kvantitatīvu rādītāju kopas, lai izmērītu virzību uz mērķi. Tas paredz arī iegūt statistikas informāciju dzimumu aspektā.

2013. gadā Spānijas nodaļa ieviesa dažādus pasākumus līdztiesības nodrošināšanas plāna ietvaros: īstenoja vairākas izglītības iniciatīvas, atjaunināja protokolus un uzvedības kodeksus, publicēja iekštīklā virkni materiālu līdztiesības atbalstam, piemēram, „Guide to non-sexist language”, un rīkoja informēšanas kampaņas, kas deva iespēju labāk iepazīties ar pašu plānu. Ir izvirzīta arī par līdztiesību atbildīgā persona, un četri cilvēki no cilvēkresursu daļas strādā pie dažādības jautājumiem kopā ar citiem cilvēkiem, kuru atbildības lokā ir arī galvenie līdztiesības principi viņu darba jomā.

Paraugoties tālāk par šo iniciatīvu Spānijā, uzņēmumā valda uzskats, ka ir svarīgi iemiesot šo vīziju visos tirgos, ņemot vērā, ka 68,3% DIA darbinieku ir sievietes. Lai nodrošinātu vienlīdzīgu iespēju rezultativitāti, uzņēmums katru iniciatīvu ievieš visas grupas ietvaros.

Uzņēmums arī pielāgo jaunus informācijas kopīgošanas mehānismus, piemēram, aptauju par darbavietas klimatu. 2013. gadā Spānijā, Portugālē un Argentīnā veiktā aptauja atspoguļoja DIA darbinieku spēcīgo piederības sajūtu uzņēmumam. Saskaņā ar šo barometru 84% no aptaujātajiem patika savs darbs, savukārt 89% bija ar uzņēmumu kopīgas vērtības.

Direktoru valdes noteikumos ir iekļautas Spānijas Vērtspapīru tirgus komisijas (CNMV) Apvienotā kodeksa rekomendācijas attiecībā uz padomes pienākumu nodrošināt direktoru atlases procedūras, kas nebūtu pakļautas aizspriedumiem, kuri varētu kavēt direktoru izvēli un to pienākumu veikšanu, tā vietā nodrošinot, ka uzņēmums labprātīgi meklē un izvēlas tādus potenciālos kandidātus, kuru vidū būtu arī amata prasībām atbilstošas sievietes. Direktoru padome jau šobrīd meklē iespējas vēlāmā līdzsvara sasniegšanai, negaidot valdības likumprojektu, kas uzņēmumiem uzliks par pienākumu noteikt minimālo valdēm virzāmo sieviešu skaitu, lai nodrošinātu dzimumu līdzsvaru.

DIA pastiprināti rūpējas par **caurskatāmību dzimumu līdztiesības jautājumos**. DIA ir viens no nedaudzajiem uzņēmumiem, kas sniedz informāciju par sieviešu kopskaitu attiecībā pret darbinieku, vadības komandas un valdes locekļu kopskaitu. Tas ir arī padarījis pieejamu informāciju par pozitīvajiem pasākumiem, kurus uzņēmums īsteno, lai veicinātu aktīvāku sieviešu iesaistīšanos visās uzņēmuma jomās, tostarp vadības institūcijā. DIA mājaslapā atbilstoši likumdošanas prasībām ir publicēts ziņojums par uzņēmuma pārvaldību, direktoru padomes noteikumi, kā arī gada algas un ilgtspējības ziņojums, kur ir atspoguļoti dati par sievietēm.

DIA apgalvo: uzņēmuma veiktā iekšējā izpēte ļāvusi secināt, ka darbiniekiem ir atšķirīgas profesionālās karjeras, taču nav parādīts, ka sievietēm vai vīriešiem ar vienādu atbildību vai funkcijām ir atšķirīgas algas, kas joprojām ir saistītas ar dzimumu.

Apkopojot DIA uzņēmuma **cilvēkresursu pārvaldības praksi dzimumu līdztiesībā un iniciatīvas sieviešu virzīšanai augstāka līmeņa amatos un sieviešu aktīvākai iesaistīšanai uzņēmuma pārvaldē**, jāsecina, ka dzimumu līdztiesības likums un Spānijas Vērtspapīru tirgus komisijas „Labas pārvaldības kodekss” ir darbojušies kā katalizatori sieviešu pārstāvniecības palielināšanai uzņēmumu vadībā un augstākās vadības amatos, taču ar to vien nepietiek. Dzimumu daudzveidība vēl nav kļuvusi par uzņēmumu politikas kodolu.

DIA ir spērusi nozīmīgus soļus pareizajā virzienā, taču, lai nostiprinātu jau sasniegto un virzītos tuvāk paritātes principam saskaņā ar Dzimumu līdztiesības likumu, ir nepieciešams kas vairāk. Uzņēmuma pārstāvji uzskata: lai pastiprinātu dzimumu līdztiesību un iesakņotu dažas no labākajām praksēm, kas novērojamas IBEX 35 uzņēmumos un citos biržas sarakstā iekļautajos uzņēmumos, nepieciešams lielāks spiediens no valsts iestāžu puses. Brīvprātības princips ierosināto pasākumu ieviešanā un reakcijas trūkums gadījumos, kad prakses netiek īstenotas, nesniedz vēlamos rezultātus. Tieši tiesiskais regulējums spēj nodrošināt rezultātus.



3.3. NORVĒGIJA

3.3.1. VALSTS INICIATĪVU RAKSTUROJUMS SIEVIEŠU SKAITA PALIELINĀŠANAI UZŅĒMUMU LĒMĒJINSTITŪCIJĀS

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmumu vadībā

Norvēģija ir pirmā valsts, kura ir ieviesusi likumu ietvaros formulētus mērķus jeb kvotas dzimumu pārstāvniecībai uzņēmumu valdēs. 2003. gadā parlaments pieņēma likumu kā grozījumus Uzņēmumu likumā par dzimumu līdzsvara nodrošināšanu uzņēmumu valdēs. Likums noteica, ka valstij piederošo lielāko uzņēmumu valdēs jābūt 40% katra dzimuma; mazāko uzņēmumu valdēm tika doti sīkāki norādījumi.

Biržās kotēto uzņēmumu valdēs abi dzimumi veido šādas proporcijas:

- 1) valdēs, kas sastāv no diviem vai trim valdes locekļiem, ir jābūt pārstāvētiem abiem dzimumiem;
- 2) valdēs, kas sastāv no četriem vai pieciem valdes locekļiem, ir jābūt pārstāvētiem abiem dzimumiem – vismaz pa diviem no katra;
- 3) valdēs, kas sastāv no sešiem vai astoņiem valdes locekļiem, ir jābūt pārstāvētiem abiem dzimumiem – vismaz pa trim no katra;
- 4) valdēs, kas sastāv no deviņiem vai vairāk valdes locekļiem, ir jābūt pārstāvētiem abiem dzimumiem – vismaz 40% no katra.

Likuma regulējums tika attiecināts arī uz visiem pašvaldības un pašvaldību sadarbības uzņēmumiem. 2010. gadā stājās spēkā grozījumi Pašvaldību likumā, kas ietver noteikumus par abu dzimumu pārstāvniecību to privāto SIA valdēs, kuros pašvaldībām pieder 2/3 vai vairāk akciju.

Noteikumi attiecībā uz publisko SIA pārstāvniecību stājās spēkā 2006. gada 1. janvārī. Atbilstoši Likumam par publiskajām sabiedrībām ar ierobežotu atbildību uzņēmumu valdē abiem dzimumiem ir jābūt pārstāvētiem vismaz 40% apmērā. Pirms šī datuma reģistrētajiem uzņēmumiem tika doti papildu divi gadi līdz pat 2008. gada 1. janvārim, lai rastu iespēju darboties atbilstoši likuma prasībām. Pēc tam noteikumu ievērošana par dzimumu līdzsvaru tika uzraudzīta ar kontroles procedūru palīdzību, ko īstenoja Uzņēmumu reģistrs. Ja uzņēmuma valdes saturs neatbilst likumā noteiktajām prasībām, Uzņēmumu reģistrs atsaka uzņēmuma reģistrāciju. Pēc Likuma par publiskām sabiedrībām ar ierobežotu atbildību, uzņēmumi, kas neatbilst prasībām, tiks likvidēti ar tiesas izpildrakstu atbilstoši likvidācijas procesam.

Attiecībā uz privātajām sabiedrībām ar ierobežotu atbildību tiesiskais regulējums dzimumu līdztiesības nodrošināšanai vēl nav ierosināts. Privātajām sabiedrībām ar ierobežotu atbildību netiek piemēroti tik bargi nosacījumi par valdes sastāvu kā publiskajām sabiedrībām ar ierobežotu atbildību.

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmējdarbības vidē

2002. gada jūlijā tika pieņemti noteikumi, kas darba devējiem, darbiniekiem un darbinieku organizācijām uzliek pienākumu aktīvi rīkoties, lai panāktu dzimumu līdztiesību. Noteikumi uzņēmumiem uzliek par pienākumu gada pārskatos ziņot par pasākumiem, ko uzņēmums ir plānojis ieviest vai ir ieviesis, lai veicinātu dzimumu līdztiesību. Pienākums norādīt minēto informāciju atskaitē ir iekļauts Norvēģijas Grāmatvedības likumā, Likumā par dzimumu līdztiesību un Pretdiskriminācijas likumā.

Saskaņā ar Norvēģijas valdības „Balto grāmatu par aktīvām līdztiesībām” Norvēģijas uzņēmumiem ir jāizveido stratēģijas, ar kuru palīdzību uzņēmumos varētu tikt izmantota vislabākā pieejamā specializētā informācija, tostarp veids, kādā sievietes un minoritāšu grupas varētu tikt ieceltas augstākā līmeņa vadības amatos.

Dzimumu līdztiesības veicināšanas projekti

- Atbalsts sievietēm uzņēmējām. Norvēģijas Biznesa un nozaru konfederācija (NHO) 2002. gadā sāka programmu „Female Future”, kas ir līderības un valdes amatu kompetences programma uzņēmuma talantīgākajām darbiniecēm. Programma veicina lielāka sieviešu skaita nonākšanu augstākā līmeņa vadībā un valdes amatos.



Programmā akcentēta līderības īpašību attīstība, valdes amatiem nepieciešamo kompetenču stiprināšana, retorika, sadarbības tīklu veidošana, personības izaugsme un labākas atpazīstamības veidošana.

Līdz 2010. gadam uzņēmumi „Female Future” programmai izvirzīja 1250 sievietes. Programmā piedalījās 700 uzņēmumu darbinieces. Programmas rezultāti: 62% programmas dalībnieču ir ieņēmušas amatu valdē vai arī ir paaugstinātas augstākā līmeņa vadības amatā. Starptautiskā darba organizācija nominēja „Female Future” kā vienu no desmit labo prakšu piemēriem attiecībā uz dzimumu līdztiesību.

- Datubāzes, kas apkopo sievietes nozares profesionāles. Sievietes, kuras vēlas kļūt par valdes locekļiem, var reģistrēt savu CV šajās datubāzēs, kuras savukārt ir pieejamas uzņēmumiem, kas meklē kandidātes valdes amatiem. Tika izveidotas četras nacionālās datubāzes, kā arī vairākas mazākas datubāzes atbilstoši reģioniem un specifikai.

www.Kvinnebasen.no – datubāzi „Professional and executive candidate database for women” izveidojis Nacionālais nodarbinātības birojs, iekļaujot vairāk nekā **3500 vārdu**.

www.nyttstyremedlem.not – „Innovation Norway” saraksts, kurā atrodami **1000** vīriešu un sieviešu vārdu, kas ir izgājuši organizācijas valdes apmācības programmu.

www.kvinneristyret.no – Norvēģijas advokātu asociācijas izveidota datubāze.

3.3.2. INICIATĪVA SIEVIEŠU PIESAISTĪŠANAI AUGSTĀKAJOS UZŅĒMUMA VADĪBAS LĪMEŅOS. UZŅĒMUMA „DEN NORSKE VERITAS” PERSONĀLA POLITIKA VIENLĪDZĪGU IESPĒJU NODROŠINĀŠANAI SIEVIETĒM UN VĪRIEŠIEM

Uzņēmuma raksturojums

„Den Norske Veritas” (DNV GL) ir privāts uzņēmums, kura pirmsākumi rodami 1864. gadā. Pašlaik uzņēmums darbojas 100 pasaules valstīs, strādājošo skaits – 16 000. Kompānijas galvenie darbības veidi – kuģniecība, naftas un gāzes ieguve, enerģētika, tehnoloģiju testēšana, IT, risku vadība un tehniskās konsultācijas. Uzņēmuma ieņēmumi ir aptuveni 2,500 miljoni EUR gadā.

2013. gads uzņēmumam bija lielu pārmaiņu gads, jo notika apvienošanās ar Vācijas uzņēmumu „Germanischer Lloyd” (GL). Apvienošanās procesā liela uzmanība tika pievērsta tam, lai apvienotā uzņēmuma vadība dažādos līmeņos atspoguļotu vecuma un dzimuma daudzveidību, dodot iespēju visiem interesentiem no abiem uzņēmumiem, tomēr nekādas kvotas netika noteiktas. Pirms apvienošanās sieviešu īpatsvars DNV bija 22%, GL – 13%. Šobrīd šis īpatsvars sastāda 19%. Uzņēmuma pārstāve Bente Levhovd uzsvēra, ka par spīti tam, ka nekādas kvotas apvienošanā netika izmantotas, dzimumu vienlīdzībai tomēr tika veltīta liela vērība.

Uzņēmuma valdē ir 14 valdes locekļi, tajā skaitā valdes priekšsēdētājs, priekšsēdētāja vietnieks un 12 valdes locekļi, no kuriem 5 ir ievēlēti no darba ņēmēju puses visā pasaulē, kur atrodamas DNV GL pārstāvniecības. 5 valdes locekļi ir sievietes. Par valdes locekļiem var kļūt gan personas, kuras jau strādā uzņēmumā, gan personas no ārpusēm. Darbinieku pārstāvjus valdē izvirza paši darbinieki, valdē tiek atvēlēta vieta arī arodbiedrības locekļiem. Valdes vēlēšanas notiek balsojot. Akcionāri ir vienojušies, ka valdes priekšsēdētājs tiek ievēlēts no „DNV Holding”. Valdē netiek ievēlēti pārstāvji no uzņēmuma administrējošās vadības. Valdi ievēl uz diviem gadiem. Valdes locekļu rekrutēšanu un izvirzīšanu DNV GL veic pats, ārēju firmu pakalpojumi izmantoti netiek. Šāda sistēma ir veidota, lai ņemtu vērā akcionāru kopējās intereses un apmierinātu „DNV GL Group” nepieciešamību pēc zināšanām, kompetences, kapacitātes un daudzveidības. Liela uzmanība tiek veltīta valdes efektīvai darbībai, izrādot savstarpēju koleģiālu atbalstu. Kā privātai akciju sabiedrībai ar ierobežotu atbildību DNV GL nav pienākuma izpildīt prasības, kādas Norvēģijā noteiktas valstij piederošajos uzņēmumos. Norvēģijas likumdošana nosaka, ka 40% uzņēmuma valdes jāveido sievietēm. Prasība attiecināma uz valsts uzņēmumiem, starpkomunālajiem (pašvaldību) uzņēmumiem, lieliem kopuzņēmumiem vai akciju sabiedrībām, kurās vairāk nekā 2/3 kapitāla pieder pašvaldībām. Kaut arī DNV GL neietilpst šo uzņēmumu kategorijā, uzņēmums ir izvirzījis mērķi sasniegt dzimumu līdztiesības prasības, kādas noteiktas Norvēģijas valstij piederošajiem uzņēmumiem. Diemžēl šobrīd šīs ambīcijas vēl nav izdevies izpildīt.

Valdē nav vērojams īpašas atšķirības pienākumu sadalē starp valdes locekļiem vīriešiem un valdes locekļiem sievietēm. Arī atalgojuma ziņā nav vērojamas atšķirības sieviešu un vīriešu starpā; atalgojums DNV GL tiek



noteikts atkarībā no ieņemamā amata.

Uzņēmuma administrējošo vadību 2012. gadā veidoja 8 vadītāji atbilstoši DNV darbības nozarēm. 2013. gadā pēc apvienošanās ar GL vadība tika palielināta līdz 13 vadītājiem. Administrējošo vadību veido grupas prezidents (*Group President & CEO*), viceprezidents (*Group Executive Vice President & COO*), grupas finanšu vadītājs, grupas personāla vadītājs, ka arī pa vienam vadītājam katrā uzņēmuma darbības nozarē. Administrējošo vadītāju grupā ir divas sievietes. Viena no viņām ieņem grupas personāla vadītāja amatu, otra ir atbildīga par naftas un gāzes nozari (*CEO of Oil & Gas*). Uzņēmuma administrējošās vadības pienākumos ietilpst to lēmumu pieņemšana, kuri saistīti ar stratēģiju izstrādi, budžetu, finanšu attīstību, apvienošanās un iepirkumiem, cenu stratēģiju, līgumiem, tirgu un klientiem.

Tabulā ir apkopoti uzņēmuma darbinieku un finanšu rādītāju izmaiņas laika posmā no 2008. līdz 2013. gadam.

	2009	2010	2011	2012	2013
Darbinieku skaits	8866	8440	8453	10294	16107
Valdes locekļu sieviešu skaits	4	4	4	4	5
Valdes locekļu vīriešu skaits	5	6	5	6	9
Sieviešu skaits administratīvās vadības amatos	2	2	2	2	2
Vīriešu skaits administratīvās vadības amatos	8	8	8	6	9
Apgrozījums (milj. NOK)	10,282	9,792	10,156	12,532	15,234
Neto peļņa (milj. NOK)	1,107	810	1,058	858	1,177
Kapitāla reitings (%)	62,4	66,2	56	51,3	60,5
Darbinieku apmierinātības mērījums	-	-	-	-	-

9.tabula.

„Den Norske Veritas” nodarbināto un finanšu rādītāju izmaiņas 2008. – 2013. gadā
Avots: uzņēmuma 2014. gada septembrī sniegtie dati

Pētījumi par darbinieku apmierinātību ir pieejami tikai iekšējai lietošanai, turklāt pēdējos divus gadus šis pētījums aizstāts ar citu, kurš vairāk fokusējas uz darbinieku ieinteresētību un iesaistīšanos (*engagement*).

DNV GL ir izstrādāta personāla politika un sociālās atbildības stratēģija. DNV GL kā vienu no saviem pakalpojumiem piedāvā palīdzību pilnvērtīgu un efektīvu sociālās atbildības stratēģiju izstrādāšanā, un, protams, arī paši pievērš lielu uzmanību, lai sekotu šīs atbildības noteiktajiem principiem. 2010. gadā DNV piedalījās ISO jaunā sociālās atbildības standarta izstrādē, ISO 26000, un arī paši vada uzņēmējdarbību pēc šī standarta vadlīnijām. Uzņēmumā izstrādāta ilgtspējīgas attīstības stratēģija, kurā nozīmīga vieta atvēlēta uzņēmuma personāla politikai un tā saucamajiem Rīcības kodiem (Codes of Conduct). Pēdējie dokumenti cita starpā nosaka uzņēmuma politiku un praktisko rīcību dzimumu līdztiesības jautājumos (<http://dnvgl.com/about-dnvgl/sustainability/default.aspx#1>).

Veicot darbinieku atlasu un rekrutēšanu, uzņēmums vadās pēc Norvēģijas standartiem atbilstošās uzņēmuma cilvēkresursu politikas (DNV ir arī viens no šo standartu izstrādātājiem), kā arī vispārējās Norvēģijas likumdošanas, kurā liela uzmanība veltīta dzimumu līdztiesībai. Uzņēmuma pārstāve uzsvēra, ka uzņēmumā nav noteiktas kvotas sieviešu/vīriešu īpatsvaram valdē un vadošajos amatos, un norādīja:

Man ir neizprotama šādu kvotu nepieciešamība DNV GL, jo jebkurai sievietei, kurai ir atbilstoša kvalifikācija, ir vienlīdzīgas iespējas iegūt vadošu amatu, salīdzinot ar vīrieti ar tādu pašu kvalifikāciju. Manuprāt, Norvēģijā daudzās jomās, kurās ir noteiktas šīs kvotas, patiesībā joprojām pastāv diskriminācija, kaut arī ar pozitīvi domātu nokrāsu. Ieceļot vadošā amatā sievieti tāpēc, lai aizpildītu kvotu, zaudētājs var būt gan uzņēmums, gan pati sieviete. Tomēr šādas kvotas varētu būt nepieciešamas noteiktās nozarēs un uzņēmumos.

Tomēr uzņēmuma pārstāve atzīst, ka sieviešu skaits vadošajos amatos uzņēmumā varētu būt lielāks un ka šajā jomā pastāv iespējas veikt uzlabojumus. Tika minēti vairāki iemesli, kāpēc sieviešu īpatsvars uzņēmuma vadošajos amatos pēdējo gadu laikā nav būtiski mainījies:



1) DNV pārstāv to tehnoloģisko uzņēmumu daļu, kas tradicionāli tikusi uzskatīta par atbilstošāku vīriešiem, tādēļ galvenā problēma nav saistīta ar pretestību pret sievietēm kā potenciālajām vadītājām, bet gan ar kopumā nelielo sieviešu īpatsvaru nozarē un līdz ar to ierobežotām rekrutēšanas iespējām vadošajos amatos;

2) sievietes, kuru kvalifikācija būtu atbilstoša vadītāja amatam, salīdzinoši daudz retāk izrāda vēlmi šo amatu iegūt.

Uzņēmuma pārstāve atzina, ka dzimumu dažādība gan valdē, gan jebkurā citā uzņēmuma līmenī dod daudz vairāk pozitīvas nekā negatīvas pieredzes. Tas veicina kreatīvu domāšanu, dažādību risinājumu piedāvājumu, labāku, dabiskāku darba vidi uzņēmumā. Turklāt, ņemot vērā mūsdienīgās Norvēģijas sabiedrības vispārējos uzskatus, pieredzi un likumdošanu dzimumu vienlīdzības jomā, tik lielam, zināmam un reprezentablām uzņēmumam kā DNV GL būtu neiespējami neņemt vērā dzimumu vienlīdzības principus un ignorēt to pienesumu, ko uzņēmumam var dot jebkura daudzveidība.

Kā vispārēju negatīvu iezīmi (neattiecinot to uz DNV GL) uzņēmuma pārstāve minēja spiedienu, kas tiek izdarīts attiecībā uz dzimumu līdztiesību un dažkārt aiziet galējībās, kad svarīgāk ir pieņemt darbā sievieti, nevis darbinieku, kurš vislabāk varētu veikt konkrētos darba pienākumus. Uzņēmuma pārstāve vēlējās uzsvērt, ka galvenais nosacījums, lai strādātu DNV GL, ir nevis dzimums, bet tas, lai darbiniekam būtu atbilstoša personība un zināšanas:

Darbu mēs varam iemācīt, bet īsto personību ne. Tev jābūt ieinteresētam kontaktēties ar cilvēkiem, jāprot runāt ar viņiem un uzklaustīt, jābūt atvērtam pasaulei un tolerantam pret cilvēkiem, kas domā citādāk, pret citām kultūrām. Tev jāspēj saskatīt alternatīvi risinājumi un jāpiedāvā vērā ņemamas zināšanas. Pēdējo mēs varam tev iemācīt, bet personība ir tava atbildība neatkarīgi no tā, vai tu esi vīrietis vai sieviete.

Rekrutēšanas procesu uzņēmums veic pats. Tiek izmantota brīvo vakanču izsludināšana gan uzņēmuma iekšienē, gan arī ārpus uzņēmuma. Kandidātu atlase parasti notiek trīs kārtās, no kurām pirmajā tiek veikta vispārēja potenciālo kandidātu atlase/nominācija, otrajā un trešajā kārtā notiek kandidātu intervēšana. Rekrutēšanas process ir pilnībā atklāts, kā novērotājs tajā piedalās arī uzņēmuma arodbiedrības pārstāvis. Akcionāri tiek informēti par brīvo vakanci un procesu tās aizpildīšanā gan pirms vakances izsludināšanas, gan arī procesa laikā. Lēmuma pieņemšanā piedalās uzņēmuma valdes pārstāvis, administrējošās vadības pārstāvis, kā arī par procesu atbildīgais personāla daļas pārstāvis. Noteicošais kandidāta izvēlē ir viņa zināšanas un pieredze konkrētajā jomā, piemērotība uzņēmuma videi un vajadzībām, lojalitāte, personiskās īpašības.

2009. gada 24. augustā DNV prezentēja Eiropas līderu izaugsmes veicināšanas programmu, kurā īpaši domāts par sievietēm. 2009. gadā 17% uzņēmuma vadības veidoja sievietes, un programmas mērķis bija būtiski palielināt šo daļu. Nozīmīga programmas daļa paredzēta, lai identificētu sievietes, kuru vēlmēs, īpašības un kvalifikācija ir atbilstošas vadītāja amatam.

Lai palielinātu sieviešu vadītāju skaitu uzņēmumā, DNV GL ir attīstīta mentoru programma īpaši sievietēm. Tās mērķis ir palielināt sieviešu skaitu vadībā, motivējot un attīstot līderību, kā arī palīdzot veidot biznesa un darījumu atbalsta tīklu. Vēl viens nozīmīgs mentoru programmas mērķis ir palīdzēt mentoriem un vadībai apzināt vadītāju sieviešu potenciālu uzņēmumā. Rezultāti liecina, ka apmēram 70% programmas dalībnieču ir pieteikušās un arī ieguvušas amatus, kas tā vai citādāk saistīti ar lielāku atbildību uzņēmumā. Lai veicinātu meiteņu interesi par tehnisko zinātņu studijām, DNV GL kopā ar vairākām Norvēģijas tehniskajām augstskolām izstrādājusi kopēju sadarbības platformu studentu piesaistē, īpašu vietu šajā programmā atvēlot tieši meiteņu piesaistei.



3.4. LIELBRITĀNIJA

3.4.1. VALSTS INICIATĪVU (LIKUMDOŠANA, POLITIKA) RAKSTUROJUMS SIEVIEŠU SKAITA PALIELINĀŠANAI UZŅĒMUMU LĒMĒJINSTITŪCIJĀS

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmumu vadībā

Lielbritānijas valdība ir izvēlējusies brīvprātības principu, lai mudinātu uzņēmumus palielināt sieviešu skaitu valdēs. Tā 2010. gadā tika izdots „Women on Boards” ziņojums, plašāk pazīstams kā Deivisa ziņojums (nosaukts ziņojuma vadītāja lorda Deivisa vārdā), kas ietver desmit rekomendācijas.

2010. gada rekomendācijas	2014. gada sasniegumi
1. Visiem FTSE 350 uzņēmumu priekšsēdētājiem (<i>šāds apzīmējums tiek izmantots ziņojumā, lai gan tas vispārīgi pieņemts kā neobjektīvs attiecībā uz dzimumiem</i>) noteikt procentuālu sieviešu skaitu valdē, ko viņi vēlētos sasniegt 2013. un 2015. gadā. FTSE 100 uzņēmumu valdēm vajadzētu tiekties vismaz uz 25% sieviešu pārstāvniecību līdz 2015. gadam kā minimālo izejas punktu.	FTSE 100 uzņēmumu valdēs šobrīd sieviešu īpatsvars ir 20,7%, un 42% uzņēmumu izvirza iepriekšminētos mērķus. FTSE 250 uzņēmumiem joprojām ir jānoiet zināms ceļš šī mērķa sasniegšanai, jo 20% no tiem direktoru amatos nav sieviešu.
2. No uzņēmumiem ar biržā kotētām akcijām katru gadu vajadzētu prasīt uzrādīt sieviešu īpatsvaru valdē, sieviešu īpatsvaru vadošajos amatos un darbinieču skaitu organizācijā. Vadošo amatu pārstāvjiem vajadzētu pārskatīt sieviešu procentuālo skaitu, kuru viņi plāno iekļaut izpildkomitejās.	Šī prasība ir stājusies spēkā 2013. gada oktobrī. 17% no FTSE 100 uzņēmumiem un 11,6% no FTSE 250 uzņēmumiem izpildkomiteju amatus ieņem sievietes.
3. Finanšu pārskatu padomei vajadzētu veikt grozījumus Lielbritānijas korporatīvās pārvaldības kodeksā, lai pieprasītu biržas sarakstā iekļautās sabiedrības izstrādāt pamatnostādnes attiecībā uz dzimumu dažādību valdes amatos, tostarp izmērāmus mērķus, kā arī katru gadu publicēt informāciju par virzību uz šiem mērķiem.	Šie grozījumi tika veikti un stājās spēkā 2012. gada oktobrī.
4. Priekšsēdētāji tiks mudināti parakstīt hartu, kas atbalsta minētās rekomendācijas.	lai atbalstītu dzimumu līdztiesību, „Domā, rīkojies, ziņo!” (<i>think-act-report</i>) iniciatīvai ir pievienojušās 228 organizācijas.
5. Priekšsēdētājiem arī jāatklāj nozīmīga informācija par valdes locekļu iecelšanas procedūru un dzimumu dažādības lomu tajā, tostarp kandidātu meklēšanas un izvirzīšanas aprakstu.	Tikai 16% no FTSE 100 uzņēmumiem valdes novērtējumā atbildēja uz jautājumiem, kas saistīti ar dzimumu.
6. Investoriem, izvērtējot uzņēmuma pārskatus un iecelšanu valdes amatos, vajadzētu pievērst pastiprinātu uzmanību 1.–5. rekomendācijai.	Šī rekomendācija ir uztverta pretrunīgi, un daži investori ir aktīvāki par citiem.
7. Uzņēmumi tiek mudināti izsludināt vakances uz tiem valdes amatiem, kuriem nav izpildpilnvaras, lai panāktu lielāku dažādību pieteikumos uz vakancēm.	Šajā jautājumā sasniegti nelieli panākumi, tomēr par tā efektivitāti pastāv zināma skepse.
8. Uzņēmumiem, kas nodarbojas ar vadošo amatu kandidātu atlasīšanu, vajadzētu izstrādāt Brīvprātīgas rīcības kodeksu par lielāku dzimumu dažādību un labo praksi, kas ietver attiecīgus meklēšanas kritērijus un procesus saistībā ar iecelšanu FTSE 350 uzņēmumu valdes amatos.	Esošo Kodeksu ir papildinājis 2014. gada septembrī izdots Kodekss. Tomēr šobrīd tikai 25% uzņēmumu, kas veic vadošo amatu kandidātu atlasīšanu, darbojas atbilstoši šim Kodeksam, un tikai 12% no tiem kopīgo datus.
9. Būtu jāpaplašina to cilvēku loks, no kura tiek izvēlētas potenciālās direktora amata kandidātes. Vajadzētu apsvērt iespēju izvēlēties arī sievietes no tādiem amatiem kā korporatīvo uzņēmumu darbinieces, augstskolu mācītājas, uzņēmuma vadītājas, civildienesta ierēdnes un profesionālo pakalpojumu sniedzējas.	Ir izveidotas vairākas brīvprātīgās iniciatīvas.
10. Valdei vajadzētu rīkot sapulci ik pēc sešiem mēnešiem, lai pārskatītu progresu un ziņotu par to.	Tas ir sasniegts, un gada pārskati ir publicēti.



Galvenās rekomendācijas ierosina, ka lielākajiem FTSE 350 (Londonas Biržas sarakstā iekļautās sabiedrības) uzņēmumiem vajadzētu izvirzīt par mērķi sieviešu skaita palielināšanu savās valdēs 2013. un 2015. gadā, savukārt FTSE 100 uzņēmumiem tika ierosināta vismaz 25% sieviešu kārtas pārstāvniecības valdēs nodrošināšana līdz 2015. gadam. Rekomendācijas aicina uzņēmumus brīvprātīgi realizēt pārmaiņas arī uzņēmumu kultūrā attiecībā uz darbā pieņemšanas un informācijas sniegšanas praksēm.

Pēc „Women on Boards” ziņojuma, 2011. gadā Korporatīvās pārvaldības kodeksā (*UK Corporate Governance Code*) tika veikti grozījumi, norādot prasību uzņēmumu gada pārskatos iekļaut valdes dzimumu līdzsvara politikas aprakstu, izvirzītos mērķus un virzību uz tiem. Šie noteikumi paredz, ka finanšu gada beigās biržā kotēto uzņēmumu gada pārskatā jāietver:

- katra dzimuma pārstāvju skaits, kas uzņēmumā ieņem direktora amatu;
- katra dzimuma pārstāvju skaits, kas uzņēmumā ieņem augstākā vadītāja amatu;
- katra dzimuma pārstāvju skaits, kas ir uzņēmuma darbinieki.

Saskaņā ar minēto Korporatīvās pārvaldības kodeksu biržā kotētajiem uzņēmumiem (atļaujot tā akcionāru kapitāla publisko tirdzniecību) arī ir jānosaka dažādības (diversity) politikas īstenošanas principi uzņēmuma valdē.

Dzimumu līdztiesības veicināšanas projekti

Apvienotās Karalistes īstenotā līdztiesības iniciatīva sevī ietver gan konsultācijas un apmācības, gan uzņēmumu tīklošanos, gan labās prakses piemēru popularizēšanu.

- „Domā, rīkojies ziņo!” (*The Think, Act, Report initiative*) iniciatīva, kuru 2011. gada septembrī uzsāka britu valdības Dzimumu līdztiesības birojs (*Government Equalities Office*), sniedz vienkāršu ietvaru, lai uzņēmumus soli pa solim mudinātu domāt par dzimumu līdztiesību darbinieku kolektīvā, jo īpaši saistībā ar pieņemšanu darbā, paturēšanu darbā, paaugstināšanu un atalgojumu.

„Domā, rīkojies, ziņo!” mudina uzņēmumus:

- domāt – formulēt jebkuras problēmsituācijas saistībā ar dzimumu līdztiesību, svarīgas informācijas apkopošanu un vākšanu uzņēmuma ietvaros;
- rīkoties – sākt darboties, lai risinātu šos jautājumus;
- ziņot – informēt par attīstību, publicēt ziņas par notikumu norisi, dalīties ar labākajām praksēm un gadījumu izpēti.

Iniciatīvu atbalsta dažādi uzņēmumi – gan tie, kas tikko sākuši domāt par dzimumu līdztiesību, gan tie, kuriem jau ir izstrādāti rīcības plāni un ziņošanas mehānismi. Iniciatīva mudina uzņēmumus dalīties panākumos, veicinot dzimumu līdztiesību, un iesaka publiskot šo informāciju.

Katru gadu Valsts Dzimumu līdztiesības birojs gatavo gada progresa ziņojumu, sniedzot informāciju par gūtajiem panākumiem, veidojot godīgāku un elastīgāku darba tirgu. Tajā ir iekļauta informācija un gadījumu izpēte no uzņēmumiem, kas ir pieteikušies dalībai kampaņā.

„Domā, rīkojies, ziņo!” iniciatīva mudina uzņēmumus publiskot informāciju par tajos nodarbināto sieviešu skaitu, par viņu ieņemtajiem amatiem, nojaukt ilgi pastāvējušo slepenības sienu saistībā ar darba paaugstinājumiem un algām, kas līdz šim ļāvusi plaukt un zelt diskriminācijai un nevienlīdzībai. Šīs informācijas apkopošana, analizēšana un publiskošana ir būtiska, lai varētu samazināt dzimumu darba samaksas atšķirības un cīnīties pret sievietēm liktajiem šķēršļiem darba tirgū.

Iniciatīva ir brīvprātīga un elastīga, tai pievienojušās vairāk nekā 150 vadošās organizācijas ar vairāk nekā 2 miljoniem darbinieku. Uzņēmumi izvēlas piedalīties, izvēlas sev piemērotākos pasākumus, saprotot, ka katram uzņēmumam situācija ir atšķirīga, un izvēlas, kādu informāciju un kā publiskot.

- Valsts un uzņēmējdarbības sektora sadarbība. Valdība sadarbībā ar darba devējiem ir izveidojusi Sieviešu uzņēmējdarbības padomi (Women’s Business Council). Padome ir neformāla padomdevēju institūcija, kas meklē veidus, kā palielināt sieviešu ieguldījumu ekonomikas izaugsmē. Padome izvērtē prioritātes to barjeru uzveikšanā, ar kurām sievietes sastopas uzņēmējdarbības vidē un darbavietā, un sniedz konsultācijas valdībai, kā cīnīties ar šīm problēmām. 2013. gada maijā padome publicēja pirmo pārskatu, kurā bija iekļautas arī vairākas rekomendācijas.



3.4.2. INICIATĪVA SIEVIEŠU PIESAISTĪŠANAI AUGSTĀKAJOS UZŅĒMUMA VADĪBAS LĪMEŅOS. UZŅĒMUMA „THE CO-OPERATIVE GROUP” PERSONĀLA POLITIKA VIENLĪDŽĪGU IESPĒJU NODROŠINĀŠANAI SIEVIETĒM UN VĪRIEŠIEM

Uzņēmuma raksturojums

„Co-operative Group” ir interesants piemērs, kas raksturo sieviešu iesaistīšanās tendences lielajos Lielbritānijas uzņēmumos, kuri šobrīd piedzīvo straujas un fundamentālas strukturālas pārmaiņas.

„Co-operative Group” nav publiska SIA, jo to drīzāk raksturo piederība pie organizācijas, nevis pašu kapitāls. Uzņēmuma pirmsākumi meklējami 19. gs. strādnieku šķiras patēriņa sabiedrībā, un šā brīža veidolā tas atspoguļo virkni mazāku sadarbības sabiedrību vēsturisku saplūšanu Lielbritānijā. 2014. gada rādītāji liecina, ka uzņēmumam bija:

- £ 6,1 miljards (€ 7,8 miljardi) aktīvos;
- £ 9,7 miljardus (€ 12,3 miljardus) liels apgrozījums (2013. gadā);
- apmēram 80 000 darbinieku, kā arī
- apmēram 2,5 miljoni ekonomiski iesaistītu biedru (piemēram, parakstītāji, kas uzņēmumā kaut ko iegādājas).

„Co-operative Group” darbība nesen saskārās ar divām nopietnām ārkārtas situācijām:

- banku sektora krīze, kuras laikā tai piederošā banka („The Co-operative Bank”) darbojās pāri savām iespējām – tai bija ievērojamas paplašināšanās ieceres un negodīgas apdrošināšanas tirgošanas gadījumi, kas tiešā veidā noveda pie tā, ka riska kapitāla uzņēmumi izpirka lielāko daļu tās akciju, kā arī
- plašāka krīze pārvaldības līmenī, kuru saimnieciskās darbības lēmumus vadītāji un valde nepārbaudīja pietiekami rūpīgi un kas bankai 2013. gadā radīja **£ 2,3 miljardus** (€ 2,9 miljardus) lielus zaudējumus.

Zemāk redzamajā tabulā ir atainoti uzņēmuma darbības galvenie rādītāji. Tie parāda, cik būtiski uzņēmuma darbību ietekmēja banku sektora krīzes radītais sabrukums 2012. un 2013. gadā. Grupa atsāka strādāt ar peļņu 2014. gada pirmajā pusē.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Darbinieku skaits	82 359	114 561	101 163	102 007	99 201	88 327
Valdes locekļu sieviešu skaits	3 (9%)	4 (19%)	4 (20%)	5 (26%)	5 (25%)	4 (20%)
Valdes locekļu vīriešu skaits	29 (91%)	17 (81%)	16 (80%)	14 (74%)	15 (75%)	16 (80%)
Sieviešu skaits izpilddirektoru amatos	2 (17%)	2 (18%)	2 (20%)	2 (18%)	2 (18%)	3 (42%)
Vīriešu skaits izpilddirektoru amatos	10 (83%)	9 (82%)	8 (80%)	9 (82%)	9 (82%)	4 (58%)
Apgrozījums	£9098 milj. (€11,64 milj.)	£12 043 milj. (€15,41 milj.)	£13 144 milj. (€16,82 milj.)	£13 272 milj. (€16,98 milj.)	£10 967 milj. (€ 14,03 milj.)	£10 534 milj. (€13,8 milj.)
Tīrā peļņa (pēc nodokļu nomaksas)	£118,8 milj. (€151,99 milj.)	£185,4 milj. (€237,19 milj.)	£211 milj. (€269,94 milj.)	£182 milj. (€232,84 milj.)	(-£519 milj.) (€663,98 milj.)	(-£2 300 milj.) (€2942,51 milj.)
Aktīvi (uzņēmuma nav tirgojama kapitāla)	£38 752milj. (€49 577,49 milj.)	£75 144 milj. (€96 135,71 milj.)	£75 823 milj. (€97 004,39 milj.)	£81 950 milj. (€104 842,99 milj.)	£81 999 milj. (€104 906,68 milj.)	£8623 milj. (€11 031,86 milj.)
Darbinieku apmierinātības rādītāji	77/100	79/100	77/100	77/100	70/100	74/100

11.tabula.

„Cooperative Group” uzņēmuma darbības rādītāji 2008. – 2013. gadā
Avots: „Cooperative Group” 2014. gada septembrī sniegtie dati



Reaģējot uz šiem faktoriem, uzņēmums bija spiests vēl bez bankas daļas, kas veido nodrošinājuma un skaidras naudas izsniegšanas darījumus, intereses lauksaimniecības darbībās un farmācijas mazumtirdzniecības vietām pārdot lielu daļu tās tirdzniecības darbības.

Tādēļ šobrīd uzņēmumam pieder vien:

- viena no lielākajām pārtikas mazumtirdzniecības ķēdēm ar 3000 veikaliem;
- tiešsaistes elektropreču veikals;
- apmēram 800 apbedīšanas biroju liels valsts mēroga tīkls;
- vispārējās apdrošināšanas bizness;
- juridisko pakalpojumu bizness;
- nekustamo īpašumu bizness, kā arī
- apmēram 20% akciju bankā un
- 30% akciju tūrisma biznesa kopuzņēmumā.

Pēdējo gadu grūtības ir novedušas pie divu būtisku pārskatu publicēšanas 2014. gadā, kas nosaukti attiecīgi to vadītāju vārdos:

- Kellija pārskats (*The Kelly Review*), kas aplūko banku darbību, un
- Mainersa pārskats (*Myners Review Report*), kas rūpīgi izpētīja pārvaldības nianses.

Mainersa pārskats būtiski ietekmēja Grupas pārvaldības stilu, jo pēc tam 2014. gada augustā īpašā ģenerālsapulcē tika izveidota pavisam jauna darbības struktūra.

„Co-operative Group”, kas darbojas kā organizācija ar līdzdalības principu, nevis kā akciju kapitāla uzņēmums, ir sarežģīta pārvaldības struktūra. Līdz nesēn īstenotajām reformām tā ietvēra:

- Lielbritāniju aptverošas „teritoriālās komiteju” struktūras, kurā ietilpa 48 komitejas un 612 vietējo biedru tieši ievēlēti pārstāvji;
- septiņas „reģionālās valdes”, kurās pārstāvēti vietējo teritoriālo komiteju ievēlēti pārstāvji, kā arī
- uzņēmuma valdi, ko veido 14 reģionālo valžu iecelti pārstāvji un organizāciju (neatkarīgas sadarbības sabiedrības, kuras ar uzņēmumu vieno kopēji iepirkšanas nolīgumi) ievēlēti 4 biedri. Būtiski, ka visi valdes locekļi bija darbinieki bez izpildpilnvaras funkcijām, un to izpilddirektors un finanšu direktors darbojās tikai kā padomnieki.

Dzimumu līdzsvars iepriekšējā struktūrā ir atspoguļots zemāk esošajā attēlā.

Struktūra	Sieviešu īpatsvars struktūrā %
Dalība ar iesaistīšanos* (2010)	71%
Teritoriālās komitejas (2012)	39%
Reģionālās valdes (2012)	23%
Grupā valde (2012)	25%

* dalībnieki, kuriem ir tirdzniecība ar uzņēmumiem

12.tabula.

„Co-operative Group” dzimumu līdzsvara raksturojums
Avots: „Co-operative Group” 2014. gada septembrī sniegtie dati



2011. gadā uzņēmums, sākot iniciatīvu „Women’s Challenge 2020”, iezīmēja izaicinājumu, kas jāatrisina līdz 2020. gadam: „Izveidot dzimumu ziņā līdzsvarotu pārstāvniecību demokrātiskajās struktūrās.” Attiecīgi „Co-operative Group” ētikas plānā nostiprināja mērķi 2013. – 2015. gadam, kas paredz, ka „uzņēmuma valdē līdz 2018. gadam būs vismaz 40% sievietes”.

Taču Mainersa pārskata rezultātā pārvaldības struktūra šobrīd atrodas ļoti būtisku izmaiņu procesā. Jaunie noteikumi prasa, lai atlases komisija „ņemtu vērā” dzimumu līdzsvaru, savukārt padome „censtos nodrošināt” dažādību savā struktūrā. Topošā struktūra ir atainota zemāk redzamajā attēlā.



60.attēls. „Co-operative Group” struktūra

Šobrīd šī struktūra joprojām ir pakļauta dažādām izmaiņām, taču pārmaiņas, kuru ietvaros reģionālās valdes locekļi tiek pārceļti uz padomi un tiek īstenotas izmaiņas valdē, nozīmē, ka nelīdzsvarotā dzimumu situācija iesakņojas vēl spēcīgāk:

- 33% padomes locekļu ir sievietes (vēl jāieceļ senāts un prezidents);
- viena sieviete grupas valdē (11%), atlīdzības (20%) un iecelšanas komitejā (14%), kā arī
- nevienas sievietes riska un audita komitejā.

Līdz ar to šobrīd norisinās plašas debates par to, kā sarežģīto struktūru varētu sakārtot, lai tajā palielinātu sieviešu skaitu. To sarežģī fakts, ka pārvaldības pārskats un izmaiņas ļoti ietekmēja veidu, kā locekļi ievēl direktorus bez izpildpilnvarām, un galvenais uzsvars tiek likts uz nepieciešamību visiem direktoru amatiem noteikt būtiskās prasmes, kas nepieciešamas to pildīšanai. Tādēļ tiek atzīts, ka pastāv risks pārāk saasināti uztvert vajadzību iecelt „īsto cilvēku īstajā vietā”. Vakances uz direktoru bez izpildpilnvarām amatiem tiek publicētas atbilstoši Deivisa ziņojuma rekomendācijām. Kandidātiem ir jāparāda:

- sasniegumi direktora amatā ievērojamā organizācijā, kas lieluma un sarežģītības ziņā līdzinās „Co-operative Group”;
- spēja valdes līmenī sniegt ieguldījumu visdažādākajos komerciālajos un sociālajos jautājumos;
- augstākie godīguma standarti, kas uzskatāmi parāda empātiju pret sadarbības vērtībām un principiem, kā arī
- gatavība un vēlme darboties atbilstoši labākajai pārvaldības un pārraudzības praksei.

Radikālās izmaiņas sniedz iespēju cīnīties pret dzimumu nelīdzsvarotību pārvaldības struktūrā. Taču tas prasa **to cilvēku, kas šobrīd ieņem nozīmīgas pozīcijas problēmas risināšanā, nodot šim mērķim un zināmā mērā savu personīgo iespēju upurēšanu**. Šobrīd nav izveidota stratēģija, lai panāktu 40% sieviešu pārstāvniecību valdē līdz 2018. gadam, ja neņem vērā vispārīgu apņemšanos pievērst uzmanību dzimumu līdzsvara jautājumam saskaņā ar jaunajiem noteikumiem.



Kopējās nodarbinātības tendences uzņēmumā liecina, ka 58% visu darbinieku ir sievietes. Nodarbināto sieviešu skaits visos līmeņos ir:

- augstākā līmeņa vadītāji – 54 (izpilddirektoru līmenī šobrīd (2014. gada septembrī) ir astoņi amati, no kuriem trīs (38%) ieņem sievietes);
- vadītāji – 3443;
- citi darbinieki – 33 642.

Uzņēmums tika iekļauts 2014. gada AK 50 labāko darba devēju sievietēm sarakstā, ko publicēja „The Times” un „Opportunity Now”.

Taču ievērojama dzimumu nelīdzsvarotība joprojām ir aktuāla problēma. „Co-operative Group”, būdams uzņēmums, kas galvenokārt darbojas pārtikas mazumtirdzniecības ķēdē, savos veikalos nodarbina lielu skaitu sieviešu. Pašreizējais dzimumu sadalījums ataino vīriešu dominanci vadības līmenī un sieviešu pārsvaru zemākajos darba samaksas līmeņos.

Viena no uzņēmuma **iniciatīvām** sieviešu virzīšanai augstākā līmeņa amatos un sieviešu aktīvākai iesaistīšanai uzņēmuma pārvaldē ir Dažādības programma (*Diversity agenda*), kuru paredzēts ieviest visos uzņēmuma līmeņos. Iesaistītie darbinieki var mainīties atkarībā no uzsākto projektu specifikas. Grupā ir 32 darbinieki ar tiešu atbildību:

- divi darbinieki dažādības un iekļaušanas kolektīvā;
- 18 cilvēki atbalsta vadības grupās, kā arī
- 12 – uzņēmējdarbības atbalsta nodaļā.

Dažādības programmas budžets šobrīd ir £ 75 000 (€ 96 330), neieskaitot atalgojuma izmaksas. Salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem, tas ir ievērojami samazināts, ņemot vērā uzņēmuma slikto finansiālo stāvokli pēdējo divu gadu laikā. Turklāt turpinājumā pieminētajam „Aspire” projektam ir atsevišķs budžets (£ 10 000 jeb € 12 800). Jānorāda, ka uzņēmums līdz šim nav veicis aprēķinus par ekonomisko labumu, kas radīsies šo vadlīniju īstenošanas rezultātā.

Viens no uzņēmuma mērķiem, kas iekļauts „Women’s Challenge”, ir panākt, lai „vairāk sieviešu ieņemtu augstākos amatus korporatīvajā struktūrā un uzņēmumos”. Minētā mērķa sasniegšana tika sākota ar „**Aspire**” tīkla izveidi, kas ir neformāla, sevi organizējoša atbalsta sistēma vadītājiem, kas vēlas rīkoties proaktīvi, lai virzītu savu karjeru uzņēmuma ietvaros, ar laiku ieņemot augstāku vadītāju amatus.

„Aspire” atbalsta ļoti plaša spektra pasākumus, kas vērsti uz dzimumu līdztiesības integrētās pieejas programmu apvienošanu. Neraugoties uz daudzajām izmaiņām, kas skārušas uzņēmumu, šie centieni joprojām tiek īstenoti, saskaņojot jebkurus nozīmīgos panākumus, iejaukšanās pasākumus un apmācības. Piemēram:

- tas ietver mentoringa programmu, kurā iesaistītas 25 sievietes no direktoru un augstākajiem amatiem, lai tās piedāvātu mentoringa iespējas talantīgām sievietēm;
- regulāri informē par jaunumiem;
- virza neformālo sadarbības tīklu pasākumus;
- izstrādā sociālo mediju stratēģiju, lai strādātu ar darbiniekiem visā AK.

Sadarbības tīkla rezultāti ir šādi:

- dalībnieki atzīst augstāku pašapziņu, tostarp tādu prasmju attīstību, kuras iespējams izmantot attiecīgajā amatā paaugstināšanas gadījumā organizācijas ietvaros;
- vairāk sieviešu atzīst, ka ir tikušas paaugstinātas amatā;
- notiek intensīvāka sadarbība ar apmācību beigušajiem darbiniekiem. Tika secināts, ka sievietēm pēc apmācību beigšanas bija grūtības sadarboties ar vadītājiem vīriešiem, savukārt viņu kolēģiem bija vieglāk veidot attiecības pēc līdzīgu interešu principa (piemēram, futbols). Tādējādi uzņēmuma pārstāvji uzskata, ka šīs kultūras ietekmes nevajadzētu novērtēt par zemu.

Uzņēmumam ir izveidots arī forums „Policy Forum”, kurā ir pārstāvēti gan dažādības (*Diversity*), gan



iekļaušanas (*Inclusion*) komandu pārstāvji, lai vēl efektīvāk strādātu ar programmu vēl plašākā stratēģiskajā ietvarā. Tā rezultātā ir izveidota jauna dažādības un iekļaušanas stratēģija, kas ietekmē uzņēmuma prioritātes. Tā atzīst:

- nepieciešamību veidot darbaspēku, kas pārstāv sabiedrību;
- nepieciešamību pacelties pāri juridiskam pienākumam;
- nepieciešamību veidot ietverošu vidi, kā arī
- to, ka no piegādātājiem un partneriem sagaida aktīvu šīs stratēģijas atbalstu.

Tā aptver, bet neaprobežojas ar dzimumu, grūtniecību un maternitāti, etnisko piederību, kultūru, vecumu, fiziskajām un prāta spējām, seksuālo orientāciju, dzimuma identitāti, reliģiju vai pārliecību, laulības un civillaulības statusu, izglītību un tiem, kas īsteno aprūpi.

Uzņēmums ir iecēlis jaunu kandidātu atlases vadītāju, kura pienākumi saistās arī ar tādu sarakstu izveidošanu augstāko amatu kandidātiem, kuros būtu ņemts vērā dzimumu līdzsvara princips.

Apkopojot cilvēkresursu pārvaldības praksi dzimumu līdztiesībā un „Co-operative Group” iniciatīvas sieviešu virzīšanai augstākā līmeņa amatos un sieviešu aktīvākai iesaistīšanai uzņēmuma pārvaldē, uzņēmuma pārstāvji atzīst, ka **uzņēmuma pieeja ir orientēta uz tādas vides veidošanu, kas atbalsta un nodrošina, lai sievietēm būtu vienlīdzīgas iespējas konkurēt un ieņemt vadošo lomu uzņēmumā.** Uzņēmuma gūtā mācība ir: lai gan dzimumu līdzsvars direktoru bez izpildpilnvarām amatos ir būtisks, vēl svarīgāk ir nodrošināt šo līdzsvaru izpilddirektoru līmenī. Tādējādi tiek atzīts, ka ir jārisina vēl virkne citu jautājumu. Piemēram:

- uzņēmumam piemīt tik liela dažādība un tajā strādā tik daudz darbinieku ļoti atšķirīgos amatos, ka nepieciešams zināms laiks, lai visos iesaistītajos uzņēmumos un reģionos tiktu ieviesta vienota prakse; tas ietekmē prakses konsekvenci;
- pēdējo divu gadu krīze uzņēmumā ir novedusi pie izmaiņu ieviešanas direktoru līmenī, un tā mudinās veidot pavisam jaunu valdi. Šis nepārtrauktības trūkums ir novedis pie tā, ka augstāko amatu pārstāvji, kuri bija šīs programmas aizsācēji un priekšgājēji, ir aizgājuši no darba, piemēram, kādreizējā uzņēmuma sekretāre;
- šobrīd uzņēmums cenšas no ārpusē piesaistīt jauno direktoru kolektīvu. Ir ļoti svarīgi pēc iespējas ātrāk iedibināt praksi, pēc kuras organizācija var veidot savu līderības praksi. Jaunā cilvēkresursu stratēģija cenšas risināt amata nodošanas, plānošanas, darbā pieņemšanas, atalgojuma, līderības, apmācības un attīstības jautājumus visaptverošā veidā.

3.5. FRANCIJA

3.5.1. VALSTS INICIATĪVU (LIKUMDOŠANA, POLITIKA) RAKSTUROJUMS SIEVIEŠU SKAITA PALIELINĀŠANAI UZŅĒMUMU LĒMĒJINSTITŪCIJĀS

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmumu vadībā

Lielākas sieviešu pārstāvniecības uzņēmumu valdēs sasniegšanai 2011. gada 27. janvārī tiek pieņemts likums par sieviešu un vīriešu līdzvērtīgu pārstāvniecību uzņēmumu un pārraudzības institūciju valdēs un profesionālo līdztiesību, tā sauktais Kopē-Cimmermanes likums (*Loi Copé-Zimmermann*). Ar šo likumu tiek noteiktas kvotas, kas paredz ieviest 20% sieviešu (vai vīriešu) kvotu uzņēmumu valdēs līdz 2014. gadam un 40% sieviešu (vai vīriešu) kvotu uzņēmumu valdēs līdz 2017. gadam. Prasība attiecas uz to biržā kotēto uzņēmumu un valsts uzņēmumu valdēm, kuru darbinieku skaits ir 500 un vairāk un (kapitāla) apgrozījums pārsniedz 50 milj. gadā.

Kvotu neievērošanas gadījumā finansiālo sankciju mehānisms tiek papildināts ar valdes locekļu nominācijas anulēšanu (izņemot sieviešu nominācijas), kā arī iespējamību aplikt valdes locekļus ar finansiālām sankcijām (konkrēti – valdes locekļiem netiek apmaksāta valdes sēžu apmeklēšana).

Šajā likumā noteiktās prasības pieņem daudz aptverošāku amplitūdu ar 2014. gada 4. augustā spēkā stājušos Likumu par patiesu līdztiesību sieviešu un vīriešu starpā (*Loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*). Likums paplašina Kopē-Cimmermanes likuma darbības lauku, attiecinot likumā noteikto 40% kvotu, kas ieviešama līdz 2017. gada 1. janvārim, uz visiem 500 vai vairāk darbinieku skaita uzņēmumiem



neatkarīgi no tā, vai uzņēmums ir kotēts biržā vai nav. No 2020. gada tiek vēl vairāk paplašināts likuma darbības lauks, attiecinot noteikto kvotu arī uz vidējo uzņēmumu valdēm.

Kā papildu soda sankciju par likumā noteikto kvotu prasību nepildīšanu tas aizliedz uzņēmumiem piedalīties jēlkādā valsts un pašvaldību pasūtījumu konkursā.

Valsts īstenotie pasākumi: valdības iniciatīvas dzimumu līdztiesības veicināšanai uzņēmējdarbības vidē

2012. gada 1. janvāri pieņemtie Darba likuma grozījumi nosaka, ka uzņēmumiem, kuru darbinieku skaits ir 50 vai vairāk: 1) ir jānoslēdz kolektīvā vienošanās uzņēmuma ietvaros vai vismaz jādefinē rīcības plāns, kas paredzētu uzņēmuma attīstības mērķus, rīcības plānu un skaitliskos rādītājus abu dzimumu līdzsvarotas pārstāvības veicināšanai; 2) ir jāveic Obligātās ikgadējās sarunas (Negotiations annuelles obligatoires); 3) uzņēmumu pienākumos ir sagatavot un iesniegt uzņēmuma komisijai ikgadēju pārskatu par sieviešu un vīriešu salīdzinošu situāciju uzņēmumā (atsevišķiem uzņēmumiem tiek piešķirts pārejas periods).

Tiem uzņēmumiem, kas nav noslēguši kolektīvo vienošanos vai nav definējuši rīcības plānu, darba inspekcijas veikšanas gadījumā tiek piemērotas finansiālā soda sankcijas, kas var sasniegt (to maksimālajā apmērā) 1% no kopīgā darbiniekiem izmaksātā atalgojuma un prēmiju apjoma par katru civilo mēnesi 6 mēnešu laika periodā no darba inspekcijas sākuma brīža.

Dzimumu līdztiesības veicināšanas projekti

Pasākumi dzimumu līdztiesības veicināšanai Francijas darba sfērā tiek realizēti gan no valsts pārvaldes institūciju puses, gan sociālo partneru puses, gan dažādu interešu grupu puses.

- Valsts un uzņēmējdarbības sektora sadarbība. Nozīmīga loma ir Sieviešu un vīriešu līdztiesības augstākajai padomei (*Haute Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes*), kuras pienākumos tiešā premjerministra pakļautībā ir valsts politikas ekspertīzes un novērtējuma funkcijas attiecībā uz sieviešu un vīriešu līdztiesības veicināšanu politikas, ekonomikas un sociālajā jomā.
- Līdztiesības sasniegšanas sertifikācija. Uzņēmumi tiek stimulēti, radot un ieviešot dažādas balvas un kvalitātes zīmes, kuru mērķis ir veicināt līdztiesības principa ieviešanu uzņēmumos. Piemēram, kopš 2005. gada uzņēmumiem ir iespēja iziet sertifikācijas procesu un iegūt kvalitātes zīmolu „Profesionālā līdztiesība” (*Label de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*).
- Izcilības balvas. Kopš 2011. gada Vadītāju nodarbināšanas asociācija (*APEC*) sadarbībā ar Eiropas Sociālo fondu un periodisko izdevumu „L'Express” katru gadu apbalvo veiksmīgākās iniciatīvas dzimumu līdztiesību sfērā. „Trophée APEC de l'égalité Femme-Homme” tiek piešķirta individuāli darbiniekam vai darbinieku grupai, kas īstenojuši profesionālās līdztiesības projektu sava uzņēmuma ietvaros. Šim projektam jāiekļauj vairāki aspekti: jāveicina informācijas izplatīšana par sieviešu un vīriešu līdztiesības tēmu; jāveicina līdzsvarota dzimumu pārstāvība dažādos profesiju laukos, tā mazinot profesiju segregāciju; jāveicina līdzsvarota darba organizācija un līdzsvars ģimenes un darba dzīvē. Asociācija piešķir sudraba un zelta trofeju četrās kategorijās – MVU (mazie un vidējie uzņēmumi); lieli uzņēmumi; valsts, pašvaldību uzņēmumi un asociācijas; uzņēmējdarbība. Lielā balva tiek piešķirta labākajai iniciatīvai.
- Informatīvās un izglītojošās kampaņas. 2014. gada vasarā sākta Nacionālā profesiju daudzveidības kampaņa, kuras mērķis ir lauzt pastāvošos stereotipus un aizspriedumus attiecībā uz profesiju segregāciju.

3.5.2. INICIATĪVA SIEVIEŠU PIESAISTĪŠANAI AUGSTĀKAJOS UZŅĒMUMA VADĪBAS LĪMĒŅOS. UZŅĒMUMA SAFEGE PERSONĀLA POLITIKA VIENLĪDZĪGU IESPĒJU NODROŠINĀŠANAI SIEVIETĒM UN VĪRIEŠIEM

Uzņēmuma raksturojums

SAFEGE vēsture aizsākās 1919. gadā kā „Société Auxiliaire Française d'Electricité, Gaz et Eau”, kad uzņēmums sāka darboties kā holdinga kompānija ūdens, gāzes un elektrības jomā. Kad 1947. gadā elektroenerģijas nozare Francijā tika nacionālizēta, uzņēmums sāka darboties inženierkonsultāciju jomā, nosaukumu SAFEGE pieņemot 1965. gadā. Šobrīd SAFEGE ir „Suez Environment” grupas sastāvā, kas ir pasaules līderis ūdens



saimniecības jomā ar 79 500 darbiniekiem.

Šobrīd SAFEGE darbojas piecos galvenajos sektoros: ūdens saimniecība, vide un atkritumu apsaimniekošana, transports, enerģija un telekomunikācijas, pārvaldība un publiskās finanses. Uzņēmumā strādā gandrīz 1000 darbinieku, un gada apgrozījums sasniedz 105 miljonus EUR. Uzņēmuma darbiniekus raksturo 12. Tabula

Pozīcija	2009	2010	2011	2012
Darbinieku skaits	734	801	875	896
Valdes locekļi sievietes	1	1	1	2
Valdes locekļi vīrieši	5	5	5	6
Sieviešu īpatsvars uzņēmuma vadībā	20%	19%	15.5%	16%
Vīriešu skaits izpilddirektoru amatos	9 (82%)	8 (80%)	9 (82%)	9 (82%)
Apgrozījums	£12 043 milj. (€15,41 milj.)	£13 144 milj. (€16,82 milj.)	£13 272 milj. (€16,98 milj.)	£10 967 milj. (€ 14,03 milj.)
Tīrā peļņa (pēc nodokļu nomaksas)	£185,4 milj. (€237,19 milj.)	£211 milj. (€269,94 milj.)	£182 milj. (€232,84 milj.)	(-£519 milj.) (€663,98 milj.)
Aktīvi (uzņēmuma nav tirgojama kapitāla)	£75 144 milj. (€96 135,71 milj.)	£75 823 milj. (€97 004,39 milj.)	£81 950 milj. (€104 842,99 milj.)	£81 999 milj. (€104 906,68 milj.)
Darbinieku apmierinātības rādītāji	79/100	77/100	77/100	70/100

13.tabula.

SAFEGE darbības rādītāji 2009. – 2012. gadā
Avots: uzņēmuma 2014. gada septembrī sniegtie dati

Šobrīd uzņēmuma valdē no astoņiem locekļiem divas ir sievietes, no kurām viena atrodas šajā pozīcijā jau piecus gadus, otra – divus gadus. Attiecīgi seši valdes locekļi vīrieši ir atbildīgi par uzņēmuma stratēģisko vadību (piemēram, finanšu vadība, biznesa attīstība), kamēr abas sievietes pārstāv atbalstošās funkcijas (piemēram, personālvadība). Valdes locekļi tiek izvirzīti no uzņēmuma darbinieku vai arī no grupas „Suez Environment” darbinieku vidus. Valdes locekļu sieviešu nomināciju atbalsta arī pārvaldes kodekss.

Starp vadītājiem sieviešu īpatsvars ir 16,5% (no 115 nodaļu vadītājiem 19 ir sievietes). Šis īpatsvars nav būtiski mainījies pēdējo gadu laikā, jo kadru mainība starp vadošajiem darbiniekiem ir ļoti neliela, kas nepieļauj būtiskas izmaiņas. Uzņēmums ir izvēlējies atbalstīt vadošo darbinieku izaugsmi tā iekšienē. Ļoti reti tiek izmantota ārējā palīdzība darbinieku meklēšanā. Lai motivētu sievietes uzņemties vadītājas lomu, tika radīta jauna pozīcija – projekta komandas koordinators. Koordinators pienākumos ietilpst projekta aktivitāšu un darbinieku koordinēšana, operatīvo jautājumu risināšana, kamēr projekta direktors nodrošina uzraudzību un stratēģisku jautājumu risināšanu. Starp šiem darbiniekiem sievietes veido 27%. Uzņēmums atbalsta šo darbinieku tālāku izaugsmi: 2014. gadā divas sievietes tika nominētas nodaļas vadītāja un vadītāja vietnieka amatā.

Īstenotie pasākumi sieviešu un vīriešu vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanai

Uzņēmumā nesen tika veikts apsekojums par atalgojuma atšķirībām starp vīriešiem un sievietēm līdzvērtīgās pozīcijās. Tajā atklājās, ka pēdējo piecu gadu laikā atšķirības inženieru darbā ir būtiski samazinājušās un šobrīd praktiski neeksistē. Par SAFEGE motivāciju veicināt sieviešu un vīriešu līdztiesību liecina „Committed to diversity 2011 – 2015” plāns, kura ietvaros izstrādātas konkrētas darbības. Plānā iekļauta atsevišķa sadaļa: sieviešu karjeras veicināšana. Tiek plānots, ka 2016. gadā starp vadītājiem 20% jābūt sievietēm. Plāna izpilde tiek vērtēta katru gadu. Šobrīd plānotais indikators sasniegts par 93%. Kā līdzekļi tiek izmantoti dzimuma ziņā līdzsvaroti personāla atlases saraksti (*short lists*), mentoru atbalsts sievietēm, inženiera profesijas popularizēšana sieviešu studentu vidū. 2014. gadā SAFEGE saņēma Daudzveidības sertifikātu (*Diversity Label*), kas Francijā apliecina uzņēmuma centienus veicināt vienlīdzīgas iespējas un cīņu ar diskrimināciju.

Par dzimumu līdztiesību tiek domāts, plānojot personālvadības, izglītības jautājumus, šie aspekti ir atspoguļoti uzņēmuma politikā:



Personālvadības stratēģija	X
Līdztiesības plānošana	X
Talantu vadība	X
Vadības pēctecības plānošana	X
Izglītības atbalsts	X
Ģimenes un darba līdzsvarošana	X
Ģimenes un darba līdzsvarošana	X

Avots: Uzņēmuma 2014.gada septembrī sniegtā informācija

Uzņēmums nav koncentrējies uz „formālu” kvotu sistēmas ieviešanu, tā vietā tiek praktizēta līdzsvarota personāla atlases sistēma, piemēram, atlases sarakstu (*short lists*) veidošana. Par lielākajiem ieguvumiem no sieviešu iesaistes vadošajos amatos uzņēmums uzskata:

- radošumu un inovatīvu domāšanu lēmumu pieņemšanas laikā;
- vairāku alternatīvu apsvēršanu lēmumu pieņemšanas laikā;
- labāku izpratni par klienta vajadzībām;
- stabilāku uzņēmuma attīstību;
- pozitīvu uzņēmuma tēla veidošanu, īpaši jaunatnes vidū;
- stimulējošas darba vides radīšanu, ko veicina dažādība;
- sadarbību starp dažādām funkcijām;
- domāšanas vienveidības samazināšanos.

Uzņēmuma vadība uzskata, ka dzimumu līdztiesības veicināšana nav radījusi papildu izmaksas. Lai to veicinātu, uzņēmumā ir izveidota Dažādības veicināšanas komiteja (*Diversity committee*), ikdienā ar šiem jautājumiem nodarbojas vismaz četri darbinieki.

3.6. EIROPAS SAVIENĪBAS UN EIROPAS EKONOMIKAS ZONAS VALSTU POLITIKAS UN UZŅĒMUMU IEVIESTO INICIATĪVU ATBILSTĪBA LATVIJAS SITUĀCIJAI: ANALĪZE UN IESPĒJAMIE RISKI

Šajā nodaļā ir apkopota Francijas, Lielbritānijas, Norvēģijas, Somijas un Spānijas īstenotās politikas un likumdošanas iniciatīvas, šo valstu uzņēmumu īstenotā labā prakse dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielo uzņēmumu augstākajā vadībā, kā arī to atbilstības Latvijas situācijai analīze un iespējamie riski.

Ārvalstu pieredzes analīze liecina, ka iniciatīvas un instrumenti dzimumu līdztiesības panākšanai, kas ir efektīvi vienā valstī un sabiedrībā, var būt neveiksmīgi citā. Svarīgs ir kultūras konteksts un sabiedrības atvērtība. Sniedzot rekomendācijas un izstrādājot īstenojamās programmas, ir noteikti jāņem vērā sabiedrības kultūras konteksts. Dzimumu līdztiesības mērķa sasniegšanai ir vairāk nekā viens iespējamais risinājums.

Kvotu ieviešana var būt rezultatīvs līdzeklis noteiktās kultūrās, kurās ir atbilstoši uzskati un gaidas par varas realizēšanu. Pētnieku Mina Toha un Džefrija Leonardelli (*Min Toh un Geoffrey Leonardelli*) veiktā analīze atklāj, ka vislielākā ietekme kvotām ir valstīs ar ‘ciešu’ (tight) kultūru, savukārt valstīs ar brīvu (*loose*) kultūru kvotas nebūs efektīvs mehānisms (*Toh, M., Leonardelli, G., 2012*). Autoru skatījumā kultūras ciešumu nosaka pakāpe, kādā kultūras normas ir skaidri noteiktas un vara tās īsteno ar dažādu sankciju palīdzību. Tādējādi sabiedrība ciešās kultūrās ir gatava pieņemt un īstenot valsts noteikto (*top-down*) politiku. Savukārt valstīs ar brīvu kultūru sabiedrība neatbalstīs šādas valsts iniciatīvas.

Norvēģijā striktās dzimuma kvotas neapšaubāmi ir paaugstinājušas sieviešu skaitu augstākajos vadības amatos. Bet tajā pašā laikā Norvēģijas pieredzē ir fiksēts arī tā saucamais ‘zelta svārku’ fenomens. Tas nozīmē, ka atsevišķas sievietes ieņem valdes dalībnieka posteņus vairākos uzņēmumos. Tādējādi, lai arī sieviešu pārstāvniecība valdēs procentuāli ir palielināta, tā nav radījusi situāciju, ka sievietes kopumā vairāk



ienāk augstākajā vadībā.

Visās pētījumā apskatītajās valstīs tādā vai citādā veidā pastāv gan valsts noteikti sasniedzamie mērķi dzimumu līdztiesības panākšanai uzņēmumu valdēs, gan arī dažādi atbalsta mehānismi šī mērķa īstenošanai.

Apkopotā valstu pieredze uzsvēr vairākus reālus ieguvumus, ko rada apņemšanās sasniegt dzimumu līdztiesību. Šos ieguvumus var apvienot trīs blokos.

1. Diskriminācijas mazināšanās un ilglaicīgi eksistējošo elites loku pārraušana. Uzstādījums, ka uzņēmumā ir jānodrošina vienlīdzība atlases procesā, dodot sievietēm tādas pašas iespējas kā vīriešu kārtas kolēģiem, rada lielāku caurspīdīgumu. Uzņēmumiem, lai identificētu potenciālās kandidātes, ir jāformalizē amatā iecelšanas process pretēji iepriekš eksistējošai neformālai un nereti necaurspīdīgai amatā iecelšanas praksei.

Šis ieguvums būtu vērtīgs arī Latvijas situācijai, jo gan darbinieku, gan personālvadītāju anketēšana uzrāda, ka valdes locekļa izraudzīšanās tiek uztverta tikai kā īpašnieka/padomes izvēle.

2. Radošuma un inovācijas paaugstināšanās. Daudzveidīga valde ir radošuma un inovācijas avots, kā rezultātā tiek pieņemti efektīvāki lēmumi. Kopumā tiek atzīts un uzsvērts, ka sieviešu ienākšana valdēs sniedz ieguldījumu gan ekonomikas izaugsmē kopumā, gan sniedz unikālu perspektīvu.

3. Uzņēmumu augstākā līmeņa vadītāju profesionalizācija. Vadītājas sievietes, lai paaugstinātu savu profesionalitāti un ieguldījumu uzņēmuma izaugsmē, vairāk vērsas izglītojošās institūcijās, gūst papildu apmācības, tā paaugstinot konkurences vidi un prasības, kas mudina arī vīriešus izmantot apmācību piedāvājumu.

14. tabulā ir iekļauts ārvalstu likumdošanas un politikas iniciatīvu apkopojums.

Valsts/ Metode	Valsts ieviestie un iniciētie līdzekļi dzimumu līdztiesības sasniegšanai uzņēmumu valdēs		Valsts un uzņēmējdarbības sektora īstenotie atbalsta pasākumi dzimumu līdztiesības sasniegšanai uzņēmumu valdēs						
	Kvotas	Valsts noteiktie* un brīvprātīgi pieņemtie** skaitliski izvirzītie sa- snie- dzamie mērķi	Valsts un uzņēmējdar- bības sektora sadarbošanās līdztiesības veicināšanā	Līdztiesības sasnie- gšanas sertifikācija un izcilības balvas	Informācijas publiskošana un apkopo- šana par darbinieku pārstāvniecī- bu dzimumu griezumā	Informatīvās un izglītojošās kampaņas, labās prakses popularizē- šana	Atbalsts sievietēm uzņēmējām un tīklošanās	Datubāzes, kas apkopo sievietes nozāres pro- fesionāles	Konsultācijas un apmācības uzņēmumiem dažādības un dzimumu līdztiesības sasniegšanai
Francija	X		X	X		X			
Lielbritānija		X**	X	X	X	X	X	X	X
Norvēģija	X				X		X	X	
Somija		X*	X		X		X		
Spānija		X*	X	X			X		X

14.tabula.

Ārvalstu likumdošanas un politikas iniciatīvu apkopojums

Avots: Autoru viedots, izmantojot ārvalstu iniciatīvu apkopojumu

Ārvalstu uzņēmumu analīze liecina, ka visu analizēto uzņēmumu augstākajā vadībā ir sievietes. Minētais aspekts ir īpaši izceļams, jo neviens no analizētajiem uzņēmumiem neietilpa to uzņēmumu grupā, uz kuriem būtu obligāti attiecināmas attiecīgo valstu likumdošanas iniciatīvas par dzimumu kvotu piemērošanu uzņēmumu augstākajā vadībā. Tas ļauj izvirzīt pieņēmumu, ka dzimumu daudzveidību uzņēmumu vadībā var panākt ar dažādām metodēm, bet būtiskākais – *tai jāklūst par uzņēmuma politikas kodolu un jāgūst augstākās vadības atbalsts*. Tomēr nevar noliegt, ka valstu likumdošanas un politikas iniciatīvām sieviešu virzīšanai augstākā līmeņa vadībā ir bijusi ievērojama ietekme domāšanas un pieejas maiņai konkrētajos uzņēmumos.

Apkopotā uzņēmumu pieredze neļauj izdarīt secinājumus par finanšu un ekonomisko rādītāju dinamiku, pieaugot sieviešu skaitam uzņēmuma augstākajā vadībā, tomēr **dzimumu dažādība kolektīvos ir ienesusi pozitīvas pārmaiņas**. Svarīgi, ka dzimumu līdzsvars augstākajos vadības amatos, kā arī vecumu un izglītības



līmeņu dažādība ir radījusi novatorisku un radošu pieeju uzņēmumos un veicinājusi alternatīvas lēmumu pieņemšanā. Apkopotie uzņēmumu viedokļi liecina, ka sieviešu dalība vadībā/valdē sniedz vairākus labumus: radošu pieeju un novatoriskas vēsmas lēmumu pieņemšanas procesā, izvirzot vairākas alternatīvas, nodrošinot stabilāku uzņēmuma attīstību, mazāka riska stratēģiju īstenošanu, pozitīva tēla veidošanu un darbinieku apmierinātības rādītāju palielināšanos.

Uzņēmumu īstentās iniciatīvas dzimumu līdzsvara sasniegšanai raksturo attīstītas korporatīvās atbildības kultūras, caurskatāmības lēmumu pieņemšanā un izglītošanas un dažādības vadības jautājumu nozīmību:

- 1) uzņēmuma darbiniekiem draudzīga cilvēkresursu politika, kur vadītāji ir iesaistīti ilgtermiņa un īstermiņa pēctecības plānošanā, tostarp esošo darbinieku izaugsmes veicināšanā uzņēmuma iekšienē;
- 2) uzņēmuma politikas un praktiskās rīcības dzimumu līdztiesības jautājumos noteikšana uzņēmuma stratēģijās, plānos, iekšējos dokumentos, tostarp apkopojot un analizējot informāciju par nodarbinātajiem dzimumu griezumā;
- 3) izglītības programmas un informatīvas kampaņas, kuras ir vērstas uz uzņēmuma vadītāju un potenciālo vadītāju kompetenču un zināšanu celšanu, kā arī sadarbību ar izglītības iestādēm mazāk pārstāvētā dzimumu piesaistīšanai jomās, kurās tradicionāli vairāk ir nodarbināti vīrieši;
- 4) inovatīvu darba organizācijas formu ieviešana ar mērķi veicināt dažādību uzņēmumu vadībā.

Tabulā ir apkopotas ārvalstu uzņēmumos izmantotās iniciatīvas un labā prakse.

Valsts/Metode	Francija	Lielbritānija	Norvēģija	Somija	Spānija
Uzņēmumu dokumentos noteikts plāns dzimumu līdzsvara sasniegšanai (Stratēģija ilgspējīgai attīstībai, Dzimumu līdztiesības plāns)	X	X	X	X	X
Kopīgumā noteikts plāns dzimumu līdzsvara sasniegšanai					X
Direktoru valdes noteikumi					X
Pārskats par nodarbinātajiem dzimumu griezumā, tostarp darba samaksu	X	X		X	X
Izglītības programmas, koučinga/mentoringa programmas	X	X	X	X*	X
Atbalsta pasākumi darba un ģimenes dzīves līdzsvaram	X			X*	X
Uzņēmuma darbiniekiem draudzīga cilvēkresursu politika, kur vadītāji ir iesaistīti ilgtermiņa un īstermiņa pēctecības plānošanā				X*	
Cilvēkresursu politika, kura balstīta uz kompetenci, pieredzi un zināšanām	X	X	X	X	X
Cilvēkresursu politika un prakse, izmantojot īpašus dzimumu līdztiesību veicinošus pasākumus mazāk pārstāvētā dzimuma atbalstam	X	X			X
Izveidoti dažādības veicināšanas instrumenti	X	X			
Izstrādāta sadarbības platforma studentu piesaistē, īpašu vietu šajā programmā atvēlot tieši meiteņu piesaistei			X		
Darbinieku skaits, kuri strādā ar dzimumu līdztiesības jautājumiem uzņēmumā	4	-	-	4-5	
(1-2dienas gadā)	1+4				

*nav saistīts ar dzimumu līdzsvaru

15.tabula.

Ārvalstu likumdošanas un politikas iniciatīvu apkopojums
Avots: autoru veidots, izmantojot informāciju par ārvalstu praksi



Iniciatīvu atbilstība Latvijas situācijai

Ārvalstu pieredze un īstenotās iniciatīvas tika izvērtētas un testētas personālvadītāju fokusgrupā. Tika akcentētas tās iniciatīvas un pasākumi, kas būtu atbilstoši Latvijas situācijai, uzņēmējdarbības kultūrai un sabiedrībā eksistējošajiem uzskatiem par dzimumu lomām.

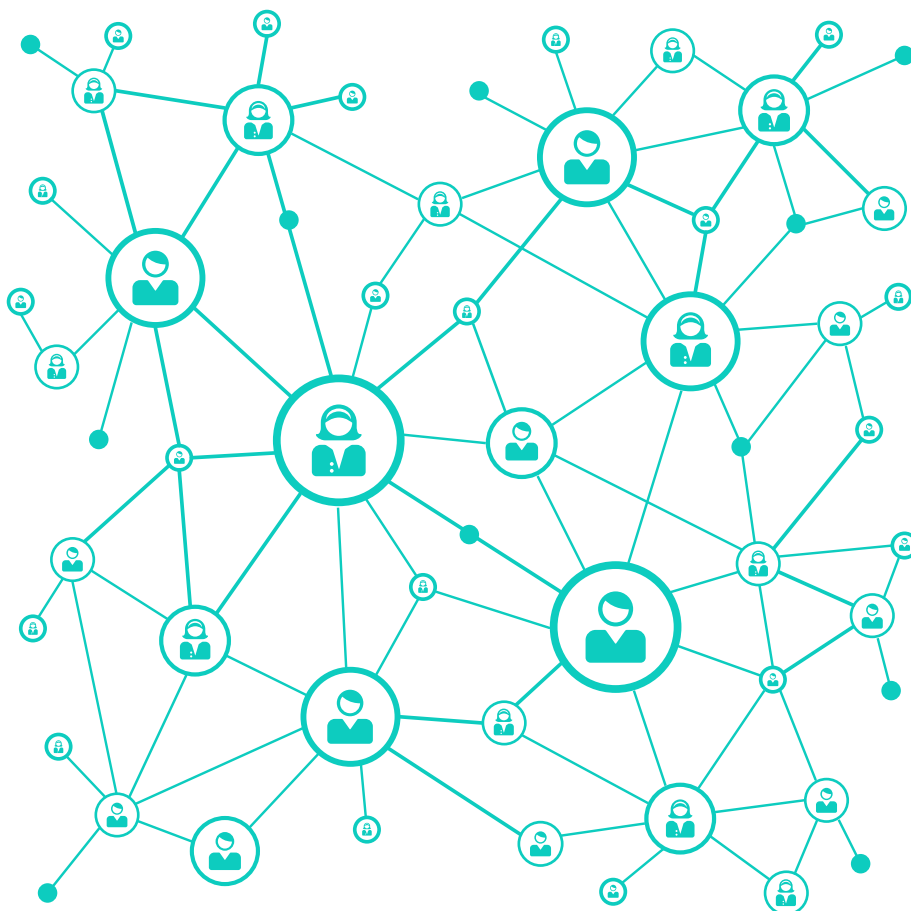
Visi iesaistītie eksperti norādīja, ka nepieciešamas izglītības programmas, izglītojošie pasākumi stereotipu un klišeju mazināšanai, sākot no pirmsskolas izglītības iestādēm, skolām, augstskolām. Sabiedrībā esošie pieņēmumi un uzskati par dzimtes lomām gan ekspertu skatījumā, gan uzņēmumu personālvadītāju un darbinieku skatījumā, gan starptautiskajos pētījumos par dzimumu līdztiesības veicināšanu ir uzsvērti kā galvenie šķēršļi.

Eksperti norādīja arī uz specifiskākas informācijas un izpratnes nepieciešamību. Izglītošanas pasākumi par dzimumu līdztiesību un dažādības vadību uzņēmumu vadībai un personāla speciālistiem tika uzsvērti kā nepieciešami un atbilstoši Latvijas situācijai. Bieži vien nevēlēšanās vai negatīva attieksme pret dzimuma līdztiesības iniciatīvām sakņojas zināšanu un informācijas trūkumā.

Ekspertu skatījumā analizētajās valstīs īstenotā prakse par dzimuma griezumu un algu kā obligāto pārskatos iekļaujamo informāciju būtu viena no Latvijā realizējamajām iniciatīvām. Šāda informācija gan ļautu monitorēt situāciju un iegūt precīzu informāciju esošā stāvokļa novērtēšanai, gan liktu pašiem uzņēmumiem aizdomāties un pievērst uzmanību dzimumu līdztiesības situācijai savos uzņēmumos.

Uzņēmumu pašu veiktais situācijas izvērtējums un apņemšanās sasniegt uzlabojumus noteikti ir efektīvs instruments. Taču valstij šajā gadījumā jābūt iniciatoram šī soļa spēršanā. Eksperti augstu novērtēja citās valstīs īstenoto praksi, kas nosaka, ka uzņēmumu iekšējos dokumentos ir jābūt nostiprinātiem mērķiem un izstrādātiem to sasniegšanas un uzraudzības mehānismiem. Šī iniciatīva, pat ja tā ir lēmējvaras/ izpildvaras noteikta, sekmē gan dzimumu līdztiesības problēmas risināšanu, gan sekmē uzņēmumu attīstību ilgtermiņā, padarot procesus caurspīdīgus un ienesot daudzveidīgu lēmumu pieņemšanā.

Latvijā pārņemams noderīgs instruments, pēc ekspertu domām, ir datubāzes un tīklošanās iniciatīvas. Datubāzes, kas apkopo nozares profesionāles sievietes, sniegtu iespēju uzņēmumiem uzrunāt kvalificētākās kandidātes sievietes, kā arī veicinātu informācijas apriti, palīdzētu izcelt neatklātos talantus un līderus. Tīklošanās kā pieredzes apmaiņas platforma palīdzētu sievietēm karjeras izaugsmē kā atbalstošais mehānisms.





4

SECINĀJUMI UN REKOMENDĀCIJAS SIEVIEŠU UN VĪRIEŠU SKAITA LĪDZVAROŠANAI LATVIJAS UZŅĒMUMOS

Šajā nodaļā aprakstīti būtiskākie pētījuma rezultātā gūtie secinājumi un rekomendācijas, kā arī pozitīvie argumenti, kuri varētu ieinteresēt Latvijas uzņēmumus tiekties pēc sieviešu un vīriešu līdzsvara Latvijas lielo uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos.



Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos

- 1) Latvijas lielajos uzņēmumos pēdējo 6 gadu periodā valdēs vidēji bija 20% sieviešu un 80% vīriešu, savukārt padomēs vidēji bija 15% sieviešu un 85% vīriešu. Salīdzinot šī pētījuma un EK (EK Ziņojums, 2014) statistiku, var secināt, ka sieviešu īpatsvars Latvijas lielo uzņēmumu valdēs ir mazāks, savukārt mazo/vidējo uzņēmumu kategorijā ir ievērojami augstāks.
- 2) Valdes priekšsēdētāju sieviešu īpatsvars ir strauji pieaudzis pēckrīzes periodā no 8% 2010. gadā līdz 16% 2013. gadā, tomēr tas joprojām ir zems.
- 3) Tipiskais Latvijas lielo uzņēmumu valdes profils ir 1 sieviete (20%) un 4 vīrieši (80%), no tiem valdes priekšsēdētājs ir vīrietis.
- 4) Neliels īpatsvars – vidēji visā periodā 11% – ir tādu uzņēmumu, kuru valdēs pastāv dzimumu līdzsvars (proporcija 40%/60%), bet šim īpatsvaram ir tendence pieaugt (no 8% 2008. gadā līdz 12% 2013. gadā).
- 5) Dzimumu proporcija vidējā līmeņa vadībā ir samērā līdzīga. Uzņēmumu struktūrvienību vadītāju līmenī ir 46% sieviešu un 54% vīriešu. Tādējādi aptaujas dati norāda uz to, ka Latvijas uzņēmējdarbības vidē varētu pastāvēt 'stikla griesti' jeb strukturālie/kultūras/sociālie ierobežojumi sievietes karjeras izaugsmei, konkrēti, pārstāvniecībai uzņēmumu valdēs. Tieši šis fakts, ka vidējā līmeņa vadībā nav novērojama dzimumu disproporcija, liek izdarīt iepriekšminēto secinājumu. Latvijā sievietes ir vadītājas, bet ne augstākā līmeņa vadītājas.
- 6) Analizējot atbildību sadalījumu uzņēmumā, sievietes gan uzņēmumu valdēs, gan struktūrvienību vadītāju līmenī visvairāk ir pārstāvētas personālvadībā un vismazāk – tehniskā nodrošinājuma un jaunu produktu/pakalpojumu izstrādes jomā. Varam secināt, ka sieviešu un vīriešu atbildību ietekmē cilvēka dzimums. Aptaujas dati liecina par uzņēmumos valdošu dzimtes dihotomiju, kurā tehnika ir vīriešu, bet cilvēku 'aprūpe' – sieviešu kompetences un darbības joma.
- 7) Dzimuma aspekts un alga kā obligātā pārskatos iekļaujamā informācija nākotnē būtu attiecināma uz visiem lielajiem uzņēmumiem. Informācija par atalgojuma un dzimuma korelāciju Latvijas lielajos uzņēmumos gan ļautu monitorēt situāciju, iegūt precīzu informāciju esošā stāvokļa novērtēšanai, gan liktu pašiem uzņēmumiem aizdomāties un pievērst uzmanību dzimumu līdzsvara situācijai savos uzņēmumos.
- 8) Valdes locekļiem izvirzāmo prasību un atlases procesa raksturojums liecina, ka visbiežāk valdes locekļiem tiek izvirzīta prasība pēc vadības un uzņēmējdarbības kvalifikācijas, kam seko finansista un inženiera kvalifikācija. Vismazāk pieprasītā ir personālvadības kvalifikācija. Lai gan kā svarīgākās prasmes ievēlēšanai valdes locekļa amatā aptaujātie personālvadītāji norāda stratēģisko plānošanu, darba pieredzi vadošos amatos un personas reputāciju, tomēr lielākajai daļai personāla vadītāju bija grūtības raksturot prasības personas ievēlēšanai valdes locekļa amatā. Tas ir skaidrojams ar esošo praksi, kad pārsvarā valdes locekļus izvēlas uzņēmumu īpašnieki. Tikai dažos uzņēmumos valdes locekļu atlases process tiek skatīts kā uzņēmuma personāla politikas sastāvdaļa. Var pieņemt, ka uzņēmumu īpašnieku izglītošana par pēc iespējas efektīvāku to rīcībā esošo cilvēkresursu izmantošanu var sekmēt sieviešu skaita pieaugumu uzņēmumu valdēs un augstākajā vadībā.
- 9) Maskulīnais vadības stils un tam raksturīgās iezīmes (autoritāte, racionālisms, risks) respondentu vidū nav izvirzījušās kā ideālam vadītājam būtiskas īpašības. Balstoties uz pētījuma rezultātiem, ir pamats secināt, ka tieši jauktas vadības komandas varētu būt efektīvākas un radītu ideālo vadības modeli. Izmantojot katra dzimuma pārstāvju spēcīgās puses un radot līdzvērtīgu komandu, varētu sekmēt darbinieku apmierinātību ar uzņēmuma vadību. Tāpēc lielāka sieviešu iesaistīšana uzņēmumu vadībā un potenciāla izmantošana ir būtisks jautājums, ko ir vērts aplūkot neizmantoto resursu kontekstā.
- 10) Analizējot uzņēmumu personāla politiku no dzimumu līdzsvara aspekta, ļoti būtiski ir pievērst uzmanību ieguvumiem, kurus uzņēmumu darbinieki atzīmē kā būtiskākos no dzimumu līdzsvara sasniegšanas uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos. Darbinieki norāda uz daudzpusīgāku alternatīvu izvērtējumu lēmumu pieņemšanā, uz augstāku sociālo klimatu un darbinieku apmierinātību, kopējā uzņēmuma tēla uzlabošanu. Jānorāda, ka gan sieviešu, gan vīriešu skatījums uz ieguvumiem no dzimumu līdzsvara sasniegšanas vadošajos amatos ir līdzīgs.
- 11) Īpaši atbalsta pasākumi un iniciatīvas mazāk pārstāvētā dzimumam piesaistīšanai dažādos vadības līmeņos ir maz izplatīta prakse uzņēmumos. Visbiežāk tie ir iekļauti starptautisku uzņēmumu filiāļu dienas kārtībā, kamēr vietējos uzņēmumos šiem jautājumiem liela uzmanība veltīta netiek. Šādi rezultāti ļauj izdarīt



pieņemumu, ka, popularizējot uzņēmumu labo praksi un veicinot īpašu dzimumu līdztiesības iniciatīvu iekļaušanu uzņēmumu dienas kārtībā, ir iespējams veicināt sieviešu skaita pieaugumu uzņēmumu augstākajā vadībā, t.sk. valdēs un padomēs.

12) Neraugoties uz to, ka Latvijas uzņēmumu personāla politikā reti tiek īstenoti kādi pasākumi mazāk pārstāvētā dzimuma piesaistīšanai uzņēmuma vadībā, atsevišķu uzņēmumu labā prakse ir izmantojama kā paraugs pārējiem uzņēmumiem:

- noteikti rādītāji, lai palielinātu mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvniecību uzņēmuma augstākajā vadībā;
- dzimumu līdztiesības jautājumi iekļauti uzņēmuma iekšējos dokumentos, piemēram, dzimumu līdztiesības plānā mazāk pārstāvētā dzimuma pārstāvniecības uzlabošanai uzņēmuma augstākajā vadībā;
- regulāra mazāk pārstāvētā dzimuma mērķa rādītāju (skaits, atalgojums) un to izmaiņu analīze gan uzņēmuma vadības līmeņos, gan jaunpieņemto darbinieku vidū;
- socializācijas pasākumi, lai veicinātu mazāk pārstāvētā dzimuma integrāciju uzņēmumā;
- atbalsta pasākumi ģimenēm ar maziem bērniem un darba un ģimenes dzīves saskaņošanai.

13) No darba un ģimenes savienošanas iniciatīvām visbiežāk uzņēmumos tiek piedāvātas elastīgā darba laika iespējas (30%), samazinātas slodzes iespējamība (26%) un iespēja daļu darba laika strādāt attālināti (18%). Piemēram, SIA CEMEX visam administratīvajam personālam ļauj strādāt no mājām un nodrošina samazinātas slodzes iespējas gan māmiņām, gan tētiem. Visretāk uzņēmumi saviem darbiniekiem piedāvā elastīgas karjeras iespējas un bērnistabu.

Lielākā daļa darbinieku, novērtējot, kuras darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas ir visefektīvākās, lai veicinātu sieviešu karjeras izaugsmi, minēja tieši elastīgu darba laiku (63%) un iespēju daļu darba laika strādāt attālināti (53%).

Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas var būt ļoti nozīmīgs priekšnoteikums, lai veicinātu dzimumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumu augstākajā vadībā. Diemžēl ne vienmēr uzņēmumā pastāvošā prakse sakrīt ar darbinieku vēlmēm vai prioritātēm. Proti, daļa īstenoto pasākumu (Ziemassvētku eglītes, dažādi pasākumi bērniem, naudas balvas dažādos ģimenei nozīmīgos brīžos), kuros tiek parādīts, ka uzņēmumam rūp darbinieki, kuriem ir bērni, veicina darbinieku lojalitāti uzņēmumam. Bet šīs iniciatīvas nav tieši saistītas ar darba un ģimenes dzīves veiksmīgas savienošanas jautājumiem. Turpretim darbinieki par būtiskākām atzīst tieši praktiskas iniciatīvas, kas vērstas uz darba un ģimenes dzīves veiksmīgāku savienošanu, tas ir, elastīgu darba laiku un iespēju strādāt attālināti.

14) Gan uzņēmumu vadības pārstāvji, gan darbinieki ir atzinuši, ka divi visbūtiskākie iemesli pēc darba un ģimenes dzīves savienošanas ir sabiedrībā pastāvošie stereotipi/aizspriedumi un vīriešu apzināta rīcība, neizvēloties sievietes uzņēmuma augstākajā vadībā, kas var tikt klasificēti kā ļoti iracionāli iemesli. Tas atkārtoti apliecina, ka abu dzimumu pārstāvjiem karjeras iespējas nav līdzvērtīgas, jo vīriešu gadījumā iepriekš minētie šķēršļi nepastāv.

15) Dzimumu diskriminācija, pēc darbinieku domām, Latvijas lielajos uzņēmumos netiek bieži piedzīvota/īstenota, tomēr tieši sievietes to piedzīvo un pieredz vairāk nekā vīrieši. Tāpēc dzimuma diskriminācijas prakses (mazāka alga, atšķirīgi darba apstākļi, dažādas prasības pret darba izpildi u.c.) būtu jāizvērtē kā sieviešu izaugsmi uzņēmējdarbības vidē kavējošs un novēršams jautājums.

16) Sieviešu/vīriešu dominantes uzņēmumu valdē un vadošajos amatos cēloņu un iespējamo risinājumu analīze liecina, ka **īemesli** zemas sieviešu pārstāvniecībai uzņēmuma augstākajā vadībā ir meklējami:

- 1) tradicionālajā skatījumā uz sievietes un vīrieša dzimtes lomām;
- 2) ģimenes aprūpes kā sievietes atbildības jomas definēšanā;
- 3) dzimumu stereotipu ietekmē izglītības un profesiju izvēlē.

Risinājumi zemas sieviešu pārstāvniecības uzņēmuma augstākajā vadībā novēršanai tiek saskatīti:



- 1) sabiedrības izglītošanā par dzimuma līdztiesības jautājumiem;
- 2) darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvās;
- 3) dzimumu līdztiesības risinājumu un pienesuma uzņēmuma attīstībai aktualizēšanā.

Dzimuma un ekonomisko, finansiālo rādītāju korelācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos

17) Veiktā dzimumu un finanšu rādītāju analīze nekonstatē statistiski nozīmīgu korelāciju un cēloņsakarības starp sieviešu īpatsvaru valdēs un uzņēmumu finanšu rādītājiem.

18) Uzņēmumu finanšu analīze liecina, ka vidējā neto peļņas rentabilitāte ir augstāka tiem uzņēmumiem, kuru valdēs vairākumā ir sievietes. Tas nozīmē to, ka sieviešu vadītie uzņēmumi ir efektīvāki, saražojot 1 produkta vienību ar augstāku peļņu jeb rentabilitāti, nekā vīriešu vadītie uzņēmumi.

19) Sieviešu vadītie uzņēmumi devuši augstāku atdevi pret aktīviem un pašu kapitālu, jo aktīvu rentabilitāte (ROA) un pašu kapitāla rentabilitāte (ROE) ir bijusi salīdzinoši augstāka.

20) Sieviešu vadītie uzņēmumi krīzes laikā strādāja bez zaudējumiem, vidēji rēķinot par visiem uzņēmumiem.

21) Sievietes vairāk izvēlas īstenot piesardzīgāku darbības stratēģiju, uzņēmuma darbību finansējot ar saviem, nevis kredīta līdzekļiem, uz ko norāda augstāks absolūtās likviditātes rādītājs sieviešu vadītiem uzņēmumiem.

22) Prognozes parāda, ka dzimumu līdzsvaru Latvijas lielo uzņēmumu valdē iespējams sasniegt ap 2026. gadu, ja tiks īstenoti mērķtiecīgi pasākumi dzimumu līdzsvara veicināšanai.

23) Arī novērojumi vairākās valstīs parāda, ka uzņēmumi ar augstāku sieviešu īpatsvaru vadībā sasniedz augstākus rentabilitātes rādītājus. Tomēr nedrīkst izdarīt secinājumu, ka uzņēmumu vadībā jāvirza tikai sievietes, – ieguvums slēpjas dažādības līdzsvarā.

Dzimumu līdztiesības principu integrēšanas izpēte Eiropas Savienības (ES) un Eiropas Ekonomikas zonas valstu lielajos uzņēmumos, akcentējot iniciatīvas un labas prakses piemērus sieviešu skaita palielināšanai uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos, kā arī iniciatīvu sasaisti ar labākiem uzņēmumu rādītājiem

24) Visās pētījumā apskatītajās valstīs tādā vai citādā veidā pastāv gan valsts noteikti sasniedzamie mērķi dzimumu līdztiesības panākšanai uzņēmumu valdēs, gan arī dažādi atbalsta mehānismi šī mērķa īstenošanai.

25) Ārvalstu uzņēmumu analīze ļauj izvirzīt pieņēmumu, ka dzimumu daudzveidību uzņēmumu vadībā var panākt ar dažādām metodēm, bet būtiskākais – **tai jāklūst par uzņēmuma politikas kodolu un jāgūst augstākās vadības atbalsts**. Tomēr nevar noliegt, ka valstu likumdošanas un politikas iniciatīvām sieviešu virzīšanai augstākā līmeņa vadībā ir bijusi ievērojama ietekme domāšanas un pieejas maiņai konkrētajos uzņēmumos.

26) Uzņēmumu īstenotās iniciatīvas dzimumu līdzsvara sasniegšanai raksturo attīstītas korporatīvās atbildības kultūras, caurskatāmību lēmumu pieņemšanā un izglītošanas un dažādības vadības jautājumu nozīmību.

Balstoties uz iepriekš minētajiem secinājumiem un identificētajiem pozitīvajiem argumentiem, tiek ierosināts veikt vairākus pasākumus, lai sekmētu sieviešu un vīriešu līdzsvara sasniegšanu lielo uzņēmumu vadībā un valdēs. Tomēr jāņem vērā ārvalstu pieredzes analīze un secinājumi, ka iniciatīvas un instrumenti dzimumu līdztiesības panākšanai, kas ir efektīvi vienā valstī un sabiedrībā, var būt neveiksmīgi citā. Svarīgs ir kultūras konteksts un sabiedrības atvērtība. Sniedzot jebkādas rekomendācijas un izstrādājot īstenojamās programmas, ir noteikti jāņem vērā sabiedrības kultūras konteksts. Dzimumu līdztiesības mērķa sasniegšanai ir vairāk nekā viens iespējams risinājums.



N.p.k.	Pamatojums	Rekomendācija	Par rekomendācijas ieviešanu atbildīgā institūcija	Par rekomendācijas ieviešanu līdzatbildīgās institūcijas
POLITIKAS DEFINĒŠANA UN MĒRĶU UZRAUDZĪBA				
1.	<p>Latvijas lielo uzņēmumu vadībā ir zems sieviešu īpatsvars – pēdējo 6 gadu periodā valdēs vidēji bija 20% sieviešu un 80% vīriešu, savukārt padomēs vidēji bija 15% sieviešu un 85% vīriešu. Latvijā vairāk ir tādu uzņēmumu, kuru valdēs sievietes ir mazākumā vai nav vispār; 2013. gadā tādi bija 79% uzņēmumu. Savukārt dzimumu līdzsvars uzņēmuma valdē 2013. gadā bija tikai 12% uzņēmumu. Līdz šim Latvijā nav bijuši noteikti mērķi un netiek īstenoti mērķtiecīgi pasākumi dzimuma līdzsvara sasniegšanai lielo uzņēmumu vadībā. Lielbritānijā 2010. gadā tika izdots „Women on Boards” ziņojums, plašāk pazīstams kā Deivisa ziņojums, kas nosaka mērķus un rekomendējamus pasākumus dzimumu līdzsvara sasniegšanai uzņēmumu vadībā.</p>	<p>Rīcības plāna izstrāde dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielajos uzņēmumos Latvijā un tā uzraudzība. <i>Noteikt mērķus un izstrādāt rīcības plānu dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielajos uzņēmumos Latvijā un regulāri novērtēt rīcības plāna ieviešanas progresu un dzimumu līdzsvara sasniegšanas problēmas.</i></p>	EKONOMIKAS MINISTRIJA	LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA, FINANŠU MINISTRIJA, VALSTS KANCELEJA, SABIEDRĪBAS INTEGRĀCIJAS FONDS, ILGTSPĒJĪBAS UN KORPORATĪVĀS ATBILDĪBAS INSTITŪTS
2.	<p>Veiktais pētījums apliecina, ka Latvijas uzņēmumos nav pietiekamu zināšanu un personālvadības prakses dzimuma līdzsvara sasniegšanai. Situācijas risināšanai noderīgi ir metodiskie materiāli, kas piedāvā pārbaudītas vadlīnijas dzimumu līdzsvara sasniegšanai uzņēmumos. Ārvalstu prakse liecina, ka labās prakses un know-how vadlīnijas var sniegt uzņēmumiem nepieciešamo priekšstatu un informatīvo atbalstu tādu pasākumu ieviešanai, kuri ir vērsti uz dzimumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumā. Piemēram, Norvēģijas uzņēmumiem saskaņā ar Norvēģijas valdības Balto grāmatu par aktīvām īpašumtiesībām (White Paper „Active ownership”) ir jāizveido stratēģijas, ar kuru palīdzību uzņēmumos varētu tikt izmantota vislabākā pieejamā specializētā informācija, tostarp veids, kādā sievietes un minoritāšu grupas varētu tikt ieceltas augstākā līmeņa vadības amatos.</p>	Vadlīniju izstrāde dzimumu līdzsvara sasniegšanai uzņēmumos.	SABIEDRĪBAS INTEGRĀCIJAS FONDS	EKONOMIKAS MINISTRIJA, LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA
CAURSKATĀMĪBA DZIMUMU LĪDZTIESĪBAS JAUTĀJUMOS UZŅĒMUMOS				
3.	<p>Šobrīd Latvijā netiek apkopota informācija par dzimumu aspektu uzņēmumu vadībā un starp darbiniekiem, līdz ar to nav iespējams veikt analīzi, konstatēt problēmas un noteikt mērķus dzimumu līdzsvara sasniegšanai. Vairums Latvijas uzņēmumu pašreiz nav analizējuši un domājuši par dažādības vadības (tostarp no dzimumu aspekta) principu ieviešanu uzņēmumā darbībā, un nav vērtējuši tās ietekmi uz uzņēmuma darbību kopumā. Pētījumā apkopotā ārvalstu uzņēmumu labā prakse liecina, ka dzimumu aspekts un algas kā obligāta gada pārskatos iekļaujamā informācija ir praktisks instruments dzimumu līdzsvara izvērtēšanai, kas vienlaikus nodrošina arī caurskatāmību dzimumu līdztiesības jautājumos uzņēmumos.</p>	<p>Dzimumu aspekts un vidējās algas sadalījumā pa dzimumiem kā obligāta gada pārskatos iekļaujamā informācija. <i>Gada pārskatu likumā paredzēt, ka uzņēmumi, sastādot gada pārskatu, tajā atspoguļo dzimuma proporcijas uzņēmuma vadībā un starp darbiniekiem, kā arī vidējo algu sadalījumā pa dzimumiem vadībai un darbiniekiem.</i></p>	FINANŠU MINISTRIJA	EKONOMIKAS MINISTRIJA UZŅĒMUMI
4.	<p>Šobrīd Latvijā netiek veikti regulāri mērījumi un situācijas izvērtēšana par dzimumu atšķirībām un to ietekmi uz uzņēmuma finanšu rādītājiem un konkurētspēju kopumā. Attiecīgi, ja nav zināma faktiskā situācija, nav iespējams konstatēt, kā Latvija virzās uz dzimumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumos. Ārvalstu prakse liecina, “kas tiek mērīts, tiek sasniegts”. Veicot ikgadējus mērījumus, ir iespējams regulāri sekot līdzi aktuālajai situācijai, kā un vai uzlabojas dzimumu proporcijas rādītāji lielo uzņēmumu vadībā. Uzņēmumu finanšu rādītāju salīdzināšana ļaus pārlicināties par to, vai uzņēmumi, kuros tiek veicināta sieviešu virzība augstākajos amatos, darbojas labāk, efektīvāk un rentablāk. Savukārt pozitīvi finanšu rādītāji var kalpot kā papildu pozitīvais stimuls (labā prakse) tiem uzņēmumiem, kuros vadībā ir pārstāvēti pārsvarā tikai vīrieši.</p>	<p>Veikt ikgadēju situācijas monitoringu, sagatavojot ikgadēju faktu lapu par sieviešu un vīriešu īpatsvara izmaiņām lielo uzņēmumu vadībā, kā arī veikt finanšu rādītāju salīdzinājumu starp lielajiem uzņēmumiem atkarībā no dzimuma sastāva vadībā (sk. Pielikumā piemēru 2012. gada faktu lapai). <i>Šīs rekomendācijas izpildei būtiski ir ieviest likumdošanas iniciatīvu par to, ka uzņēmumi iekļauj gada pārskatos informāciju par dzimumu proporciju, lai statistisko datu iegūvi par sieviešu un vīriešu īpatsvaru varētu nodrošināt automātiski, izmantojot Elektroniskās deklarēšanas sistēmas (EDS) datus.</i></p>	EKONOMIKAS MINISTRIJA	SABIEDRĪBAS INTEGRĀCIJAS FONDS, CENTRĀLĀ STATISTIĶAS PĀRVALDE, FINANŠU MINISTRIJA, VALSTS IEŅĒMUMU DIENESTS



5.	<p>Pašreiz Latvijā iztrūkst pētījumi saistībā ar dzimumu aspektu un tā ietekmi uz uzņēmumu rādītājiem. Piecu gadu periods ir optimāls laika periods, lai varētu analizēt attīstības tendences un izstrādāt tālākās prognozes dzimumu līdzsvara sasniegšanai uzņēmumos un tā ieteikmei uz uzņēmumu finanšu rādītājiem. Latvijai, izstrādājot rīcības plānu un izvirzot mērķus dzimumu līdzsvara sasniegšanai, ir svarīgi izvērtēt un analizēt attīstības tendences, konstatēt problēmas un to cēloņus dzimumu līdzsvara sasniegšanai. Šādi pētījumi dos iespēju izvērtēt, vai rīcības plāna pasākumi ir devuši pozitīvu stimulu dzimumu līdzsvara sasniegšanai un kas būtu uzlabojams rīcības plānā, lai pilnvērtīgāk stimulētu līdzsvara sasniegšanu. McKinsey&Company regulāri veic starptautiskus pētījumus, tos publicējot ziņojumos "Women matter" (latviešu val. – "Sievietēm ir nozīme") par sieviešu iesaisti uzņēmumu vadībā, attiecīgi publicējot arī labo praksi un pozitīvos argumentus sieviešu īpatsvara palielināšanai uzņēmumu vadībā. Vairāki šādi pētījumi ar ciklisku turpinājumu ir veikti ASV, piemēram, profesora Adlera veiktie pētījumi kopš 1992. gada. Pētījumi ļauj izdarīt secinājumus par to, ka uzņēmumiem ar augstāku sieviešu īpatsvaru uzņēmumu vadībā ir labāki rentabilitātes rādītāji.</p>	<p>Vismaz reizi 5 gados veikt izvērtējumu par sieviešu un vīriešu situāciju lielajos uzņēmumos un to vadībā, analizējot attīstības tendences uzņēmumos saistībā ar dažādības vadību un dzimumu līdzsvara sasniegšanu. Atbilstoši izvērtējumam pēc nepieciešamības aktualizēt mērķus un rīcības plānu dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielajos uzņēmumos Latvijā.</p>	<p>EKONOMIKAS MINISTRIJA</p>	<p>SABIEDRĪBAS INTEGRĀCIJAS FONDS, KORPORATĪVĀS ATBILDĪBAS INSTITŪTS, AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDES VAI ZINĀTNISKIE INSTITŪTI</p>
6.	<p>Pētījums liecina, ka (ar atsevišķiem izņēmumiem) Latvijas uzņēmumu iekšējās politikas dokumentos vai ilgtermiņa attīstības stratēģijās nav nostiprināti mērķi un uzraudzības instrumenti vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanai. Pētījumā apkopotā ārvalstu uzņēmumu labā prakse liecina, ka uzņēmuma stratēģijā vai darbības plānos nostiprināti mērķi un uzraudzības instrumenti veido uzņēmuma politiku, definē vērtības un nosaka praktisko rīcību vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanā.</p>	<p>Uzņēmumu iekšējos dokumentos, tostarp stratēģijā ilgtermiņai attīstībai, nostiprināt mērķus un instrumentus līdztiesības sasniegšanai un uzraudzības mehānismus.</p>	<p>UZŅĒMUMI</p>	
IZGLĪTOŠANA UN INFORMĒŠANA				
7.	<p>Latvijā, kā to apliecina sabiedriskās domas pētījumi un iegūtās izglītības dati dzimuma aspektā, pastāv izteikti uzskati par 'vīriešu profesijām' un 'sieviešu profesijām', kā arī sievietēm un vīriešiem piemērotām izglītības jomām. Šādi uzskati kavē individa profesionālo izaugsmi un potenciāla izmantošanu.</p>	<p>Izglītības programmas stereotipu un aizspriedumu mazināšanai visos izglītības ieguves līmeņos – no bērnudārziem līdz augstskolām.</p>	<p>IZGLĪTĪBAS UN ZINĀTNES MINISTRIJA</p>	<p>AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDES</p>
8.	<p>Uzņēmumu personāla politikā dzimumu līdzsvara sasniegšana šobrīd tiek nepietiekami novērtēta un skatīta kā iespēja ieviest dažādību un inovācijas lēmumu pieņemšanā, uzlabot darbinieku un klientu apmierinātību, pilnveidot produktus un pakalpojumus.</p>	<p>Cilvēkresursu politika, kas balstās uz kompetenci, pieredzi un zināšanām, ietver dažādības un līdztiesības veicināšanas pasākumus.</p>	<p>UZŅĒMUMI</p>	<p>VALSTS KANCELEJA, EKONOMIKAS MINISTRIJA, LDDK, LTRK, LATVIJAS PERSONĀLVADĪTĀJU ASOCIĀCIJA, ILGTSPĒJAS INDEKSS</p>
9.	<p>28% darbinieku, kuri piedalījās aptaujā, kā risinājumu līdzvērtīgu iespēju nodrošināšanai uzņēmumu vadībā norādīja apmācības vadītājiem, personāla speciālistiem par dažādības vadību. Savukārt ārvalstu prakses analīze liecina, ka augstākās vadības izpratne par dažādības ietekmi uz novatorisku un radošu pieeju lēmumu pieņemšanā var veicināt dzimumu līdztiesības kā uzņēmuma publiskās vērtības nostiprināšanu.</p>	<p>Izglītības pasākumi par dzimumu līdztiesību un dažādības vadību uzņēmumu vadībai un personāla speciālistiem.</p>	<p>UZŅĒMUMI</p>	<p>LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA, LDDK, LTRK, ILGTSPĒJAS INDEKSS, PERSONĀLA VADĪTĀJU ASOCIĀCIJA</p>



10.	Sabiedriskās domas pētījumi uzrāda pret-runas sabiedrībā valdošajos uzskatos par dzimumu līdztiesību, kas norāda uz nepie-tiekamu izpratni un informāciju par dzimtes lomām un to ietekmi uz sabiedrību un katru cilvēku. Ārvalstu augskolu ekonomikas un vadības fakultātēs ir izplatīta prakse maģis-tratūras studentiem piedāvāt lekcijas par dzimumu un vadību. Tāpat katru gadu stu-denti izvēlas šo tematu pētīt maģistra vai promocijas darbos. Aalto Universitāte Somi-jā vadības maģistrantūras studentiem pie-dāvā kursu "Dzimums un dažādība darbā", kura ietvaros studentiem tiek piedāvātas da-žādas perspektīvas, no kurām analizēt dzi-muma un dažādības jautājumus identitātes, organizācijas prakšu un sabiedrības līmenī.	Zinātniski pētnieciskie darbi un īpaši šim mērķim organi-zētas konferences.	AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDES	EKONOMIKAS MINISTRIJA, SOCIĀLIE PARTNERI
11.	Veicināt uzņēmumus pilnībā un pēc iespē-jas efektīvāk izmantot to rīcībā esošos cil-vēkresursus. Sabiedriskās domas pētījumi apliecina, ka pastāv stingri priekšstati par dzimumu lomām. Tādējādi jebkurš amata pretendents tiek vērtēts arī sabiedrībā eso-šo dzimtes priekšstatu, nevis tikai preten-denta potenciāla ietvarā.	Informatīvas kampaņas, uz-ņēmēju un izglītības iestāžu sadarbības projekti mazāk pārstāvētā dzimuma uzrunā-šanai un piesaistīšanai "vīrie-šu/sieviešu" profesijās.	IZGLĪTĪBAS UN ZINĀTNES MINISTRIJA	EKONOMIKAS MINISTRIJA UZŅĒMĒJUS PĀRSTĀVOŠĀS ORGANIZĀCIJAS, IZGLĪTĪBAS IESTĀDES UN UZŅĒMUMI
ATBALSTS				
12.	Novērtējot, kuras darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas ir visefektīvākās, lai veicinātu sieviešu karjeras izaugsmi, lielākā daļa jeb 63% respondentu minēja elastīgu darba laiku un 53% respondentu – iespēju daļu darba laika strādāt attālināti. Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvas var būt ļoti nozīmīgs priekšnoteikums, lai veicinātu dzi-mumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumu augstākajā vadībā, un atbalsts šādu iniciatīvu ieviešanai un popularizēšanai ir ļoti bū-tisks.	Atbalsta pasākumi ģimenēm darba un ģimenes dzīves sa-vienošanai.	UZŅĒMUMI	LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA, SOCIĀLIE PARTNERI – LDDK, LTRK
13.	Pētījumā apkopotā informācija, kā arī sa-biedriskās domas pētījumi apliecina, ka Latvijas sabiedrībā valda konservatīvs ska-tījums uz ģimeni un sievietes pienākumiem tajā. Darba un ģimenes dzīves savienošana no visām iesaistītajām pusēm tiek uztverta kā sievietes atbildība. Tādējādi sievietes ap-zināti vai neapzināti neizvēlas karjeras iz-augsmi, darbus, kas var apgrūtināt ģimenes aprūpi.	Veicināt izpratni par ģimeni un bērniem kā abu partne-ru atbildību (piemēram, pa-balstu sistēma motivējoša izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu arī tēviem ne-samazinoties vidējiem ienā-kumiem)	LABKLĀ- JĪBAS MIN- ISTRIJA	
14.	Datubāzes ir praktisks instruments, kas palīdz uzņēmumiem atrast savai nozarei un uzņēmuma specifikai vislabāk atbilstošos un kvalificētos darbiniekus, koncentrējoties uz dzimuma aspektu. Savukārt sievietēm profesionālēm tā ir iespēja veicināt karjeras izaugsmi.	Datubāzes, kas apkopo noza-res profesionāles sievietes.	SOCIĀLIE PARTNERI – LDDK UN LTRK SA- DARBĪBĀ AR UZŅĒMUM- IEM	NODARBINĀTĪBAS VALSTS AĢENTŪRA
15.	Tīklošanas pasākumi ir svarīgs atbalsta mehānisms sieviešu karjeras izaugsmes veici-nāšanai. Pasākumi sniedz iespēju izveidot savstarpēja atbalsta tīklu informācijas un labo prakšu kopīgošanai.	Tīklošanās pasākumi sievie-tēm vadītājiem.	SOCIĀLIE PARTNERI – LDDK UN LTRK	ILGTSPĒJAS INDEKSS PERSONĀLVADĪTĀJU ASOCIĀCIJA
16.	Aptaujas rezultāti un ārvalstu prakse liecina, ka situācijas atrisināšanu var veicināt darba organizācijas maiņa uzņēmumos. Tehno-loģiju attīstība un orientācijas un procesu maiņa pašā uzņēmējdarbībā, tostarp elastī-gu darba formu ieviešana, palielina sieviešu iespējas savienot darba un ģimenes dzīvi un izaugsmes iespējas.	Inovatīvi darba organizācijas veidi, lai nodrošinātu dažādu nozaru, prasmju un dzimu-mu pārstāvniecību lēmumu pieņemšanā, tostarp atbalsts elastīgu darba formu ievieša-nai.	UZŅĒMUMI	AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDES LABKLĀJĪBAS MINISTRIJA



Pielikumi

1. Pielikums Bibliogrāfija
2. Pielikums Pētījuma analīzei izmantoto uzņēmumu saraksts
3. Pielikums Interviju saraksts
4. Pielikums Fokusa grupu dalībnieku saraksti
5. Pielikums Ikgadējā faktu lapa

1. PIELIKUMS

Bibliogrāfija

1. Adler, R. D. "The consistent correlation between women executives and high profitability", The Miller-McCune Research Essay, "Profit, Thy Name is ...Women?", 27 February, 2009, pieejams: http://s3.amazonaws.com/mmc-beta-production/assets/11195/MMResearch_Essay.pdf.
2. Adler, Roy D. "Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits." Keynote address for the European Project on Equal Pay, as part of the Celebration of the Danish Presidency of the European Union, Copenhagen, Denmark, November, 2002.
3. Broverman, I. K. "Sex-role Stereotypes: A Current Appraisal", *Journal of Social Sciences*. 28: 59-78, 1972.
4. Catalyst, "The Bottom line: Corporate performance and women's representation on boards (2004-2008)", 2011, pieejams: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>.
5. Catalyst, "The Bottom line: Corporate performance and women's representation on boards", 2007, pieejams: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>.
6. Catalyst, "The Bottom line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", www.catalystwomen.org, 2004, ISBN#0-89584-244-0.
7. Darnell, D., Gadiesh, O. "Gender equality in UK", Bain & Company, 2013.
8. Davies, E.M. "Women on boards Davies Review Annual Report 2014", March, 2014, pieejams: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/320000/bis-women-on-boards-2014.pdf.
9. Davies, E. M. "Women on Boards", February 2011, pieejams https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf.
10. "Dzimumu līdztiesības komitejas izveidotās darba grupas rekomendācijas sievietes un vīriešu skaita līdzsvarošanai un dzimumu līdztiesības aspektu integrēšanai Latvijas pirmsskolas, vispārējās, profesionālās un augstākās izglītības līmeņos, izglītības procesā un saturā līdz 2020. gadam", pieejamas http://www.lm.gov.lv/upload/sabiedribas_lidzdaliba/sipkk/rekomend_090713.pdf.
11. Eiropas Komisijas ziņojums "Gender balance on corporate boards", Europe is cracking the class ceiling", September, 2014, pieejams: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2014_en.pdf
12. Eiropas Komisijas ziņojums "Women in Economic and Decision Making in the EU: Progress Report", 2012.
13. Erkut, S., Konrad, A. M, Kramer, V. W. "Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance", the Wellesley Centers for Women, Report No. WCW 11, 2006.
14. The Deloitte Global Center for Corporate Governance "Women in the boardroom: a global perspective", 2011. gada novembris, pieejams: http://flexworklife.my/wp-content/uploads/2013/07/Deloitte-Article_Women-in-the-boardroom.pdf.
15. Karen, P. "Sheconomics: Why more women on boards boosts company performance", *Significance*, Vol.8, Issue 2, June 2011, p.80 - 81.
16. Kimmel, M. "Masculinity as Homophobia. In: Brod, H., Kaufman, M. (eds). *Theorising Masculinities*. London: Sage. P. 125-126, 1994.
17. Kimmel, M. "Gender Equality: Not for Women Only", 2001, pieejams: http://www.euowrc.org/06.contributions/1.contrib_en/41.contrib.en.htm
18. Kolhatar, S. "What If Women Run Wall Street? Testosterone and risk", March, 2010, pieejams: <http://nymag.com/news/businessfinance/64950/?imw=Y&f=most-viewed-24h5>.
19. Kotiranta, A., Kovalainen, A., Rouvinen, P. "Female Leadership and Firm Profitability", *EVA Analysis* No 3, September 2007.
20. Kramer, V. W., Konrad, A. M., Erkut, S. "Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance.", Wellesley Centers for Women, Report No. WCW 11. Wellesley, MA: Wellesley Centers



for Women, 2006.

21. Latvijas Fakti "Attieksme pret dzimumu līdztiesības jautājumiem sabiedrībā", 2014.
22. Lind, A., Brzuzy, S. „Battleground. Women, Gender, and Sexuality”, Westport: Greenwood Press, 2008.
23. McKinsey&Company, Sperling, J., Marcati, C., Rennie, M. "GCC Women Leadership – from the first to the norm", McKinsey&Company, Women Matter, 2014.
24. McKinsey&Company, Angier, M., Axeroid, B., „Realizing the power of talented women”, McKinsey Quarterly, 2014.
25. McKinsey&Company, Devillard, S., Sancier, S., Werner, C., Maller, I., Kossoff, C. "Women Matter. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries", McKinsey&Company, Women Matter, 2013.
26. McKinsey&Company, Devillard, S., Graven, W., Lawson, E., Paradise, R., Sancier – Sultan, S. "Making the breakthrough", McKinsey&Company, Women Matter, 2012.
27. McKinsey&Company, Desvaux, G., Devillard, S., Sancier – Sultan, S. "Women matter. Women at the top of corporations: making it happen", McKinsey&Company, Women Matter, 2010.
28. McKinsey&Company, Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P. "Gender diversity, a corporate performance driver", McKinsey&Company, Women Matter, 2007.
29. Melbarde. Future of the creative industries: green niche, creative partnerships or language weed? If More is Better. Nordic-Baltic cooperation 1991-2031, 2012
30. O'Toole, L. „Subcultural Theory of Rape Revisited”. In: O'Toole, L., Schiffman, J., Kiter Edwards, M. (eds). Gender Violence. Interdisciplinary Perspectives. New York: New York University Press, 1997.
31. McCann, M., Wheeler, S. "Gender Diversity in the FTSE 100: The Business Case Claim Explored", Journal of Law and Society, Vol. 38, Issue 4, December 2011, p. 542 – 574.
32. Milena, J. "Potential Future Managers and Their Opinion on the Issues of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in management", Journal of Competitiveness, Vol.5, Issue 2, June 2013, p. 36 – 50.
33. MK „Kārtība, kādā veic kandidātu atlasī valdes un padomes locekļu amatam kapitālsabiedrībās, kurās valstij kā dalībniekam (akcionāram) ir tiesības izvirzīt valdes vai padomes locekļus”, 23.09.2014. prot. Nr.50 1.§, skatīts [17.11.2014.], pieejams: www.mk.gov.lv
34. Nowicki, E. A. "Economic Concerns, Beleaguered Corporations and Women in Corporate Boardrooms", Hamline Journal of Public Law & Policy, Spring 2009. Vpl. 30, Issue 2, March 2009, p. 13.
35. Polat, S. "Organizational Values Needed for Diversity Management", Educational Sciences: Theory & Practice – 12 (2), Spring, Education Consultancy and Research Center, 2012, p. 1409 -1418.
36. Reding, V. „Women on the Board Pledge for Europe”, 2010, pieejams http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/womenpledge/index_en.htm.
37. Sarra, J. "Class act: considering race and gender in the corporate boardroom", St.John's Law Review, Fall 2005, Vol.79, September 2005, p. 11221 -1160.
38. SIA GFK 2013. gadā veiktā interneta lietotāju aptauja "Sabiedrības priekšstati par sieviešu un vīriešu lomām – dzimumu līdztiesību", 2013, pieejams: http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/dokumenti_un_tiesibu_akti/pet_atisk_23_10_2013.pdf.
39. Smith, N., Smith, V., Verner, M. "Do women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms", The Institute for the Study of Labor (IZA), Discussion paper No. 1708, August 2005.
40. TNS "Sieviešu īpatsvars un nozīmīgums biznesā", 2012, pieejams: http://www.tns.lv/newsletters/2012/33/?category=tns33&id=social_sievietes_biznesa.
41. Toh, M., Leonardelli, G. "Cultural constraints on the emergence of women as leaders". Journal of World Business. October, Volume 47, Issue 4, P. 604–611, 2012.
42. Villiers, C. "Achieving gender balance in the boardroom: is it time for legislative action in the UK?", Legal Studies, Vol. 30, No. 4, December 2010, p. 533 – 557.
43. Zariņa V., Strēle I. "Finanšu plānošana uzņēmumā", SIA "Lietišķās informācijas dienests", 2009, ISBN 978-9984-826-63-9
44. Wilkins, William E. (1976). "The Concept of a Self-Fulfilling Prophecy". Sociology of Education 49 (2): 175–183.
45. Wittenberg-Cox and Maitland, "Why Women Mean Business, Understanding the Emergence of our next economic revolution", 2007.
46. Wziątek-, A. "Diversity management – a tool to improve a metallurgic enterprise", Metalurgija 2013, Vol. 52 Issue 1, January 2013, p. 123 – 126.
47. Журженко, Т., Идеология „свободного рынка” и постсоциалистические метаморфозы женской идентичности. В: Гапова Е., Усманова А., Пето А. (ред.). Гендерные истории Восточной Европы. Минск: ЕГУ, 2002, с. 376.



2. PIELIKUMS

Pētījuma analīzei izmantoto uzņēmumu saraksts

Npk.	Reģ. Nr.	Nosaukums	Reģions	Pētījuma 2.1.daļā	Pētījuma 2.2.daļā
1	40003095713	A.C.B., AS	Rīga	x	x
2	50003149401	ABLV BANK, AS	Rīga	x	x
3	40003757493	Abonēšanas centrs Diena, SIA	Rīga	x	
4	40003245752	Air Baltic Corporation, AS	Rīga	x	x
5	40003453643	Aknīstes psihoneiroloģiskā slimnīca, VSIA	Zemgale	x	x
6	40003073627	Aldaris, AS	Rīga	x	
7	40003154167	Apgāds Zvaigzne ABC, SIA	Rīga	x	x
8	41503025401	AXON CABLE, SIA	Latgale	x	x
9	40003284016	BALTIC CANDLES Ltd,SIA	Zemgale	x	x
10	40003101808	BALTIJAS STARPTAUTISKĀ AKADĒMIJA, SIA	Rīga	x	
11	40103005735	BBH Investments, SIA	Rīga	x	
12	40003252167	BENU Aptieka Latvija, SIA	Rīga	x	
13	40003457128	Bērnu klīniskā universitātes slimnīca, VSIA	Rīga	x	x
14	40003164644	BINDERS, Ceļu būves firma SIA	Rīga	x	x
15	40003146013	BMGS, AS	Rīga	x	x
16	40003056186	BRĪVAIS VILNIS, AS	Rīga	x	
17	40003159840	BTA Insurance Company, SE	Rīga	x	x
18	40003139859	BYKO-LAT, SIA	Rīga	x	
19	40003016840	CATA, AS	Vidzeme	x	x
20	40003034263	CEĻU PĀRVALDE, AS	Rīga	x	
21	40003345734	Ceļu satiksmes drošības direkcija, Valsts AS	Rīga	x	
22	40003386821	CEMEX, SIA	Rīga	x	x
23	40003176944	Cido Grupa, SIA	Rīga	x	
24	50003569581	ČILIJA PIZZA, SIA	Rīga	x	x
25	40103303559	CITADELE BANKA, AS	Rīga	x	x
26	50003752271	Citrus Solutions, SIA	Rīga	x	x
27	40003682818	Clean R, SIA	Rīga	x	
28	40003371991	Cleanhouse, SIA	Rīga	x	
29	41503007196	Daugavpils autobusu parks, SIA	Latgale	x	x
30	41503029600	Daugavpils reģionālā slimnīca, SIA	Latgale	x	x
31	41503002269	Daugavpils satiksme, AS	Latgale	x	x
32	41503002945	Daugavpils siltumtīkli, Pašvaldības AS	Latgale	x	x
33	41503002432	Daugavpils ūdens, SIA	Latgale	x	x
34	50003719281	DEPO DIY, SIA	Rīga	x	x
35	41203000447	DIĀNA, AS	Kurzeme	x	x
36	40003024725	DNB, SIA	Rīga	x	x
37	40003020653	Dobeles dzirnavnieks, AS	Zemgale	x	x
38	40003271420	Drogas, AS	Rīga	x	x
39	40003544196	ENHARS, SIA	Rīga	x	
40	40003275598	EXIGEN SERVICES LATVIA, AS	Rīga	x	x
41	40003519875	Fazer Latvija, SIA	Rīga	x	
42	40003171152	FURORS, SIA	Rīga	x	
43	40003250857	GAMMA-A, SIA	Rīga	x	
44	50003210451	Gjensidige Baltic, AAS	Rīga	x	x
45	40003585832	GRIFS AG, SIA	Rīga	x	



Npk.	Reģ. Nr.	Nosaukums	Reģions	Pētījuma 2.1.daļā	Pētījuma 2.2.daļā
46	40003034935	GRINDEKS, AS	Rīga	x	x
47	40003017691	Hanzas maiznīcas, AS	Rīga	x	
48	40003275102	HAVI Logistics, SIA	Rīga	x	
49	40003238229	IMPEL SERVIKS, SIA	Rīga	x	
50	50003356621	Jēkabpils reģionālā slimnīca, SIA	Zemgale	x	x
51	43603011548	Jelgavas nekustamā īpašuma pārvalde, SIA	Zemgale	x	x
52	41703007038	JELGAVAS PILSĒTAS SLIMNĪCA, SIA	Zemgale	x	x
53	40003426429	Jūrmalas namsaimnieks, Privatizējamā SIA	Rīga	x	
54	40103116320	Kreiss, SIA	Rīga	x	x
55	40003774690	KRONOSPAN Rīga, SIA	Rīga	x	x
56	50003248661	KRŪZA, SIA	Rīga	x	
57	50003197651	Kuldīgas slimnīca, SIA	Kurzeme	x	x
58	40003020441	LAIMA, AS	Rīga	x	
59	40003052786	Lattelecom, SIA	Rīga	x	x
60	40003032949	Latvenergo, AS	Rīga	x	x
61	40003356530	Latvijas autoceļu uzturētājs, VAS	Rīga	x	x
62	40003031873	Latvijas balzams, AS	Rīga	x	x
63	40003032065	Latvijas dzelzceļš, VAS	Rīga	x	x
64	40103379313	Latvijas elektriskie tīkli, AS	Rīga	x	x
65	40003094173	LATVIJAS FINIERIS, AS	Rīga	x	x
66	40003038621	Latvijas gaisa satiksme, Valsts AS	Rīga	x	
67	40003000642	Latvijas Gāze, AS	Rīga	x	x
68	40003306807	Latvijas Jūras medicīnas centrs, AS	Rīga	x	
69	40003347699	Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs, SIA	Zemgale	x	x
70	50003050931	Latvijas Mobilais Telefons, SIA	Rīga	x	x
71	40003052790	Latvijas Pasts, VAS	Rīga	x	x
72	40003493561	LATVIJAS PROPĀNA GĀZE, SIA	Rīga	x	x
73	40003080597	Latvijas Televīzija, SIA	Rīga	x	x
74	40003344207	Latvijas Valsts ceļi, Valsts AS	Rīga	x	
75	40003466281	Latvijas valsts meži, AS	Rīga	x	x
76	40003011203	Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs, VAS	Rīga	x	x
77	42103036112	LAUMA FABRICS, Liepājas speciālās ekonomiskās zonas SIA	Kurzeme	x	x
78	42103036127	LAUMA LINGERIE, AS	Kurzeme	x	x
79	40003788421	LDZ CARGO, SIA	Rīga	x	x
80	40003788351	LDZ ritošā sastāva serviss, SIA	Rīga	x	x
81	40003139971	LĪCIS-93, SIA	Kurzeme	x	x
82	40003205232	LIELZELTĪNI, SIA	Zemgale	x	x
83	40003154754	LIEPĀJAS OSTA LM, Liepājas speciālās ekonomiskās zonas AS	Kurzeme	x	x
84	42103041306	Liepājas reģionālā slimnīca, SIA	Kurzeme	x	x
85	40103148504	LMT Retail & Logistics, SIA	Rīga	x	
86	52103003541	LPB, AS	Kurzeme	x	x
87	40003134777	LUKoil Baltija R, SIA	Rīga	x	x
88	40003356507	Madonas slimnīca, Madonas rajona pašvaldības SIA	Vidzeme	x	x
89	40003520643	MAXIMA Latvija, SIA	Rīga	x	x
90	40103021886	Medicīnas sabiedrība "ARS", SIA	Rīga	x	
91	40003461212	MEGO, SIA	Rīga	x	



Npk.	Reģ. Nr.	Nosaukums	Reģions	Pētījuma 2.1.daļā	Pētījuma 2.2.daļā
92	40003273900	Nacionālais rehabilitācijas centrs "Vaivari", Valsts SIA	Rīga	x	
93	40003222317	OGRES RAJONA SLIMNĪCA, SIA	Rīga	x	
94	40003007246	Olainfarm, AS	Rīga	x	x
95	40003264397	Olympic Casino Latvia, SIA	Rīga	x	
96	40003567907	Pasažieru vilciens, AS	Rīga	x	x
97	40003457109	Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca, VSIA	Rīga	x	x
98	50003026431	Preiļu siers, AS	Latgale	x	x
99	40003189347	PREMIER RESTAURANTS LATVIA, SIA	Rīga	x	x
100	40003311719	RAUTAKESKO, AS	Rīga	x	x
101	40003015277	REATON, LTD, SIA	Rīga	x	
102	42403012397	RĒZEKNES GAĻAS KOMBINĀTS, AS	Latgale	x	x
103	40003223971	RĒZEKNES SLIMNĪCA, SIA	Latgale	x	x
104	40003074497	Rietumu banka, AS	Rīga	x	x
105	40003242169	Rīga Coal Terminal, SIA	Rīga	x	
106	40003439279	Rīgas 1.slimnīca, Rīgas pašvaldības SIA	Rīga	x	
107	40003951628	Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca, SIA	Rīga	x	x
108	40003194600	Rīgas Dzemdību nams, Rīgas pašvaldības SIA	Rīga	x	
109	40003042006	RĪGAS ELEKTROMAŠĪNBŪVES RŪPNĪCA, AS	Rīga	x	
110	40003045892	Rīgas kuģu būvētava, AS	Rīga	x	x
111	40003982628	Rīgas meži, SIA	Rīga	x	x
112	40103362321	Rīgas namu pārvaldnieks, SIA	Rīga	x	x
113	40003017441	Rīgas piena kombināts, AS	Rīga	x	x
114	40003619950	Rīgas satiksme, Rīgas pašvaldības SIA	Rīga	x	x
115	40003286750	Rīgas Siltums, AS	Rīga	x	x
116	40003579713	Rīgas Stradiņa universitātes Stomatoloģijas institūts, SIA	Rīga	x	
117	40003018875	Rīgas Taksometru parks, AS	Rīga	x	
118	40003033272	RĪGAS TILTI, SIA	Rīga	x	
119	40103023035	Rīgas ūdens SIA	Rīga	x	x
120	40003053029	RIMI LATVIA, SIA	Rīga	x	x
121	40003857687	Sadales tīkls, AS	Rīga	x	x
122	40003166842	Sanitex, SIA	Rīga	x	x
123	40003151743	SEB banka, AS	Rīga	x	x
124	55403012521	SENTOR FARM APTIEKAS, AS	Rīga	x	
125	40003001968	SEVERSTAĻLAT, AS	Rīga	x	x
126	50003402511	SKAI BALTIJA, SIA	Rīga	x	
127	40003248848	SKONTO BŪVE, SIA	Rīga	x	x
128	40003407396	Slimnīca "Ģintermuiža", VSIA	Zemgale	x	x
129	43903001939	SOL Latvia, SIA	Zemgale	x	x
130	49503004934	STAĻI, SIA	Vidzeme	x	x
131	40003028055	STARPTAUTISKĀ LIDOSTA "RĪGA", VAS	Rīga	x	x
132	40003064094	Statoil Fuel & Retail Latvia, SIA	Rīga	x	x
133	40003398680	STOCKMANN, SIA	Rīga	x	x
134	50003408181	Strenču psihoneiroloģiskā slimnīca, VSIA	Vidzeme	x	x
135	40003074764	Swedbank, AS	Rīga	x	x
136	40003272854	Tele2, SIA	Rīga	x	x
137	40003494995	Tirdzniecības nams "Kurši", SIA	Rīga	x	x



Npk.	Reģ. Nr.	Nosaukums	Reģions	Pētījuma 2.1.daļā	Pētījuma 2.2.daļā
138	40003573369	TRANSCOM WORLDWIDE LATVIA, SIA	Rīga	x	
139	40003029667	TRASTA KOMERCBANKA, AS	Rīga	x	x
140	40003410729	Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca, Valsts SIA	Rīga	x	
141	59203002531	UNDA, SIA	Kurzeme	x	x
142	42103000187	UPB, AS	Kurzeme	x	x
143	42102002195	V.O.V.A., SIA	Kurzeme	x	x
144	40003031676	VALMIERAS STIKLA ŠĶIEDRA, AS	Vidzeme	x	x
145	40003294758	Valsts nekustamie īpašumi, VAS	Rīga	x	x
146	40003885483	Ventamonjaks serviss, SIA	Kurzeme	x	x
147	50003179321	Ventbunkers, AS	Kurzeme	x	x
148	41203019923	Ventspils nafta termināls, SIA	Kurzeme	x	x
149	40003236622	VENTSPILS TIRDZNICĪBAS OSTA, AS	Kurzeme	x	x
150	40003013492	VENTSPILS ZIVJU KONSERVU KOMBINĀTS, AS	Kurzeme	x	x
151	40003279335	VEREMS, SIA	Zemgale	x	x
152	40003188233	VESELĪBAS CENTRS 4, SIA	Rīga	x	
153	40003030420	Viadukts, Latvijas-Lietuvas kopuzņēmums, SIA	Zemgale	x	x
154	40003242737	VIRŠI-A, AS	Zemgale	x	x
155	40003351054	VITA mārkets, SIA	Rīga	x	
156	50003621571	VRC Zaslauks, AS	Rīga	x	
157	40003369111	ZIEGLERA MAŠINBŪVE, SIA	Latgale	x	x

3. PIELIKUMS

Interviju saraksts

Iestāde/uzņēmums	Intervētā persona
LATVIJA	
Labklājības ministrijas Sociālās politikas plānošanas un attīstības departaments	Vecākais eksperts
Latvijas Mobilais Telefons, LPVA Padome	Eksperts personālvadības jautājumos
Uzņēmējdarbības vides pārstāve	Sieviete uzņēmēja
Banka Citadele	Valdes locekle
SIA Fortum Jelgava	Valdes locekle
Latvijas Tirdzniecības rūpniecības kamera	LURSOFT valdes locekle
Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība	Priekšsēdētāja vietniece
Latvijas Darba devēju konfederācija	Ģenerāldirektores rakstisks viedoklis
ĀRVALSTIS	
The Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE), Spānija	Prezidents
Universidad Autónoma de Barcelona (Spānija)	Pētnieks – vienlīdzīgas iespējas darba tirgū
Comisiones Obreras (main trade union) (Spānija, Katalonija)	Sekretāre – sievietes un sociālā vienlīdzība
Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (DIA) (Spānija)	Cilvēkresursu direktore un ārējo sakaru direktore
Equality Unit, Ministry of Social Affairs and Health (Somija)	Eksperts
Ombudsman for Equality (Somija)	Eksperts
Finnish Chambers of Commerce (Somija)	Eksperts
Aalto University, Department of Management Studies (Somija)	Eksperts
Saarioinen Oy (Somija)	Cilvēkresursu direktore
The Co-operative Group (Lielbritānija)	Cilvēkresursu direktore
Den Norske Veritas (Norvēģija)	Cilvēkresursu vadītāja
SAFEGE (Francija)	Cilvēkresursu vadības speciālists, atbildīgais par personāla atlasī un karjeras attīstību



4. PIELIKUMS

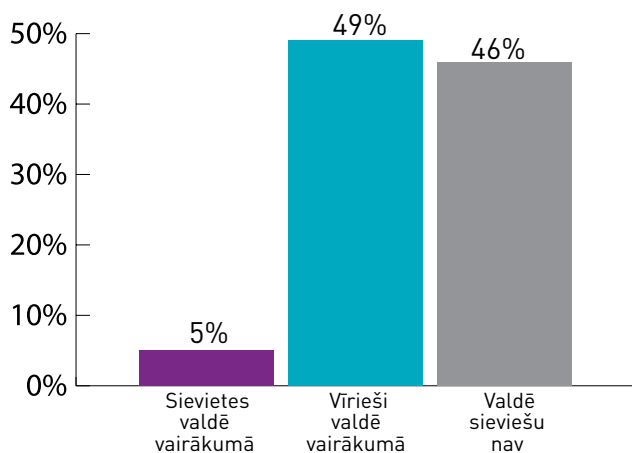
Interviju saraksts

Institūcija	Amats	11.09.2014.	16.10.2014.
AS „Rīgas siltums”	Personālvadības nodaļas vadītājs	x	x
Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība	Priekšsēdētāja vietniece		x
Ilgspējības un korporatīvās atbildības institūts	Darba vides sadaļas eksperts		x
SIA „NNV”	Valdes locekle	X	x
SWEDBANKA	Personāla vadītāja	X	X
VAS „Latvijas Dzelzceļš”	Daļas vadītāja		x
Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera	Valdes locekle		X
SIA „CEMEX”	Personāla direktore, valdes locekle	x	
SIA „CEMEX”	Atalgojuma un motivācijas vadītājs	X	
VAS „Latvijas Dzelzceļš”	Vecākais personāla speciālists	X	

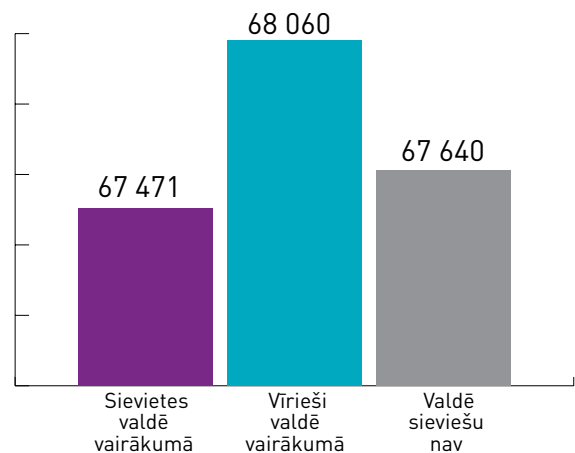
5. PIELIKUMS

Ilgadējā faktu lapa

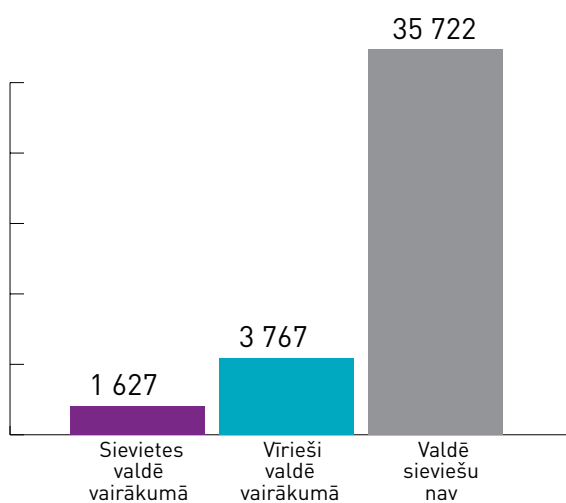
2012. gada finanšu rādītāji Latvijas lielajos uzņēmumos atkarībā no dzimuma valdē (kopumā analizēti 110 uzņēmumi)



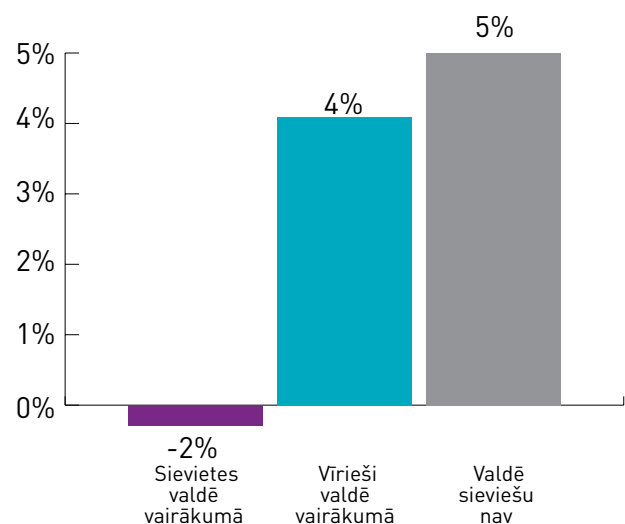
Uzņēmumu īpatsvars, %, 2012



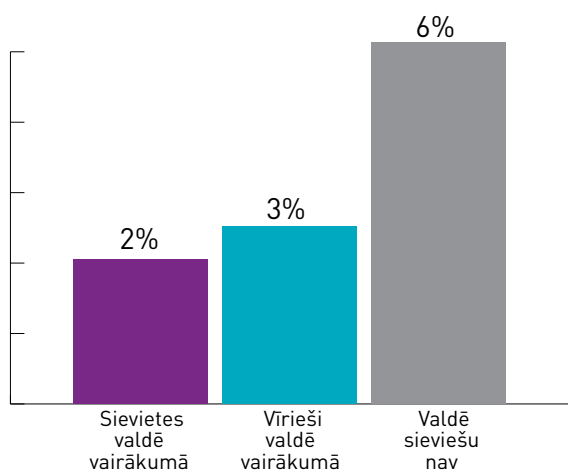
Vidējais apgrozījums, tūkst. LVL, 2012



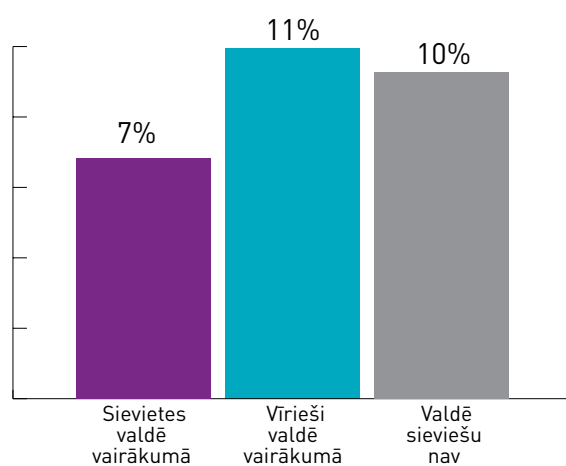
Vidējā neto peļņa, tūkst. LVL, 2012



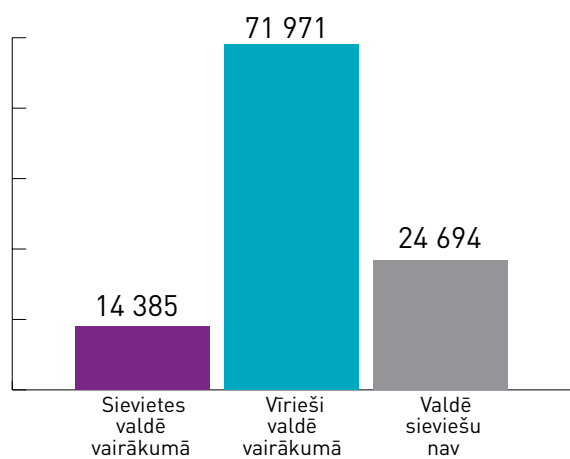
Vidējā neto rentabilitāte, %, 2012



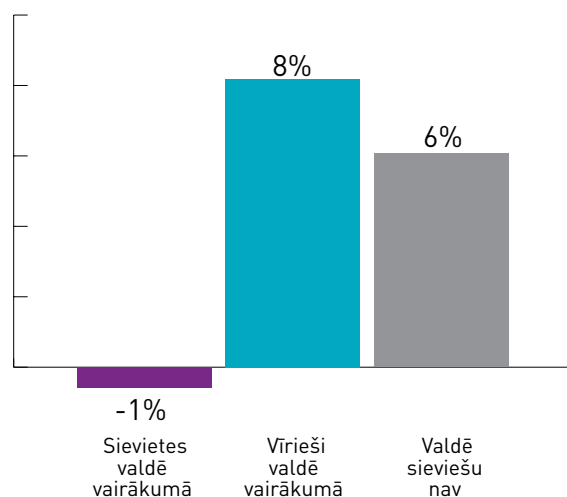
Vidējā aktīvu atdeve (ROA), %, 2012



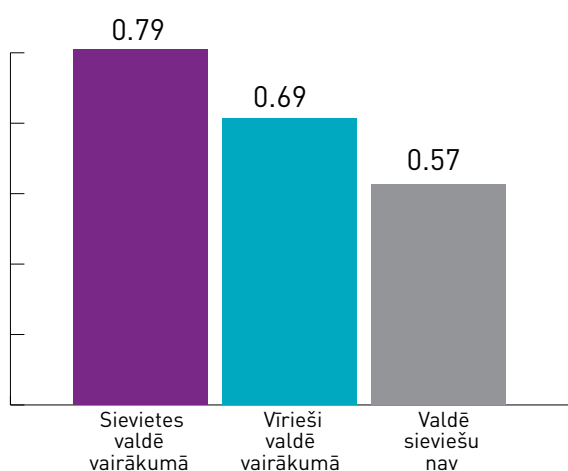
Vidējā bruto rentabilitāte, %, 2012



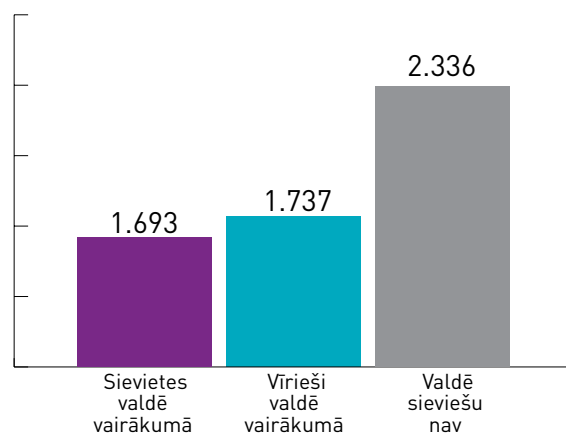
Vidējā pašu kapitāla vērtība, tūkst. LVL, 2012



Vidējā pašu kapitāla atdeve (ROE), %, 2012



Vidējā likviditāte, 2012



Vidējais maksātspējas pašreizējais koeficients, 2012

Projekts tiek finansēts ar Eiropas Savienības PROGRESS programmas atbalstu. Informācija publicēta projekta „Dzimumu līdztiesība ekonomisko lēmumu pieņemšanā – instruments ekonomiskās konkurētspējas un vienlīdzības veicināšanai” Nr. JUST/2012/PROG/AG/4127/GE ietvaros. Par publikācijas saturu atbild Sabiedrības integrācijas fonds, un tajā nav atspoguļots Eiropas Komisijas viedoklis.



Kontaktinformācija:

Sabiedrības integrācijas fonds



Brīvības iela 40-39, Rīga, LV – 1050
Tālr.: 67281752
info@sif.lv
www.sif.lv

Seko

#LĪDZVĒRTĪGAS IESPĒJAS:



/ LIDZVERTIGASIESPEJAS



/ LIDZVERTIBA



/ E.J.UZ/SIFLV