



MOTERŲ IR VYRŲ PĖD TIES SKIRTUMŲ MAŽINIMAS EKONOMINI SPRENDIMŲ PRIĖMIME LIETUVOJE

Projekto „Motery ir vyrų pėd ties skirtumų mažinimas ekonomini sprendim priėmime Lietuvoje“

Ataskaita

Tyrim ir vertinim atliko:
Prof. dr. Virginija Šidlauskienė
Dr. Rasa Pocevičienė

2015

Šis tyrimas yra remiamas pagal Europos Sąjungos užimtumo ir socialinio solidarumo programą PROGRESS (2007-2013), gyvendinant projektą „Motery ir vyrų pėd ties skirtumų mažinimas ekonomini sprendim priėmime Lietuvoje“, finansavimo susitarimo Nr. JUST/2012/PROG/AG/4118/GE.

Ši programa yra gyvendinama Europos Komisijos. Ji buvo steigta finansiškai remti Europos Sąjungos tikslą gyvendinim užimtumo, socialini reikal ir lygi galimybi srityse, taip pat prisidėti prie strategijos Europa 2020 tikslų šiose srityse pasiekimo.

Septyneri met programa orientuota visus suinteresuotus asmenis, kurie gali padėti formuoti tinkamą ir efektyv užimtumo ir socialini srities teisės akt bei programų vystymą 28 Europos Sąjungos valstybėse narėse, Europos laisvosios prekybos asociacijoje-Europos ekonominėje erdvėje ir Europos Sąjungos valstybėse kandidatėse bei bsimose kandidatėse. Daugiau informacijos rasite adresu <http://ec.europa.eu/progress>

Turinys

VADAS	3
1. PROBLEMOS APIBĖDINIMAS IR LIETUVOS BIRŽINIŲ AKCINIŲ BENDROVIŲ VALDYBŲ SUDĖTIES ANALIZĖ	8
2. LIETUVOS BIRŽINIŲ BENDROVIŲ VALDYMO FORMAVIMOSI KULTŪRA – PRADINĖJE RAIDOS STADIJOJE	19
3. LY I PUSIAUSVYRA BIRŽINIŲ SEIMONSE: TYRIMŲ APŽVALGA EUROPOJE	33
3.1. LY I PUSIAUSVYRA VALDYME - NAUDINGA VERSLUI	33
3.2. TEISINIO REGULIAVIMO PRIEMONIŲ, GERINANČIŲ LY I PUSIAUSVYRŲ BIRŽINIŲ BENDROVIŲ VALDYBOSE, APŽVALGA	36
3.3. SAVIREGULIACINIŲ (LAISVANORIŠKŲ INICIATYVŲ) PRIEMONIŲ, GERINANČIŲ LY I PUSIAUSVYRŲ BIRŽINIŲ BENDROVIŲ VALDYBOSE, APŽVALGA.....	42
4. LY I PUSIAUSVYRA LIETUVOS BIRŽINIŲ SEIMONSE: EMPIRINIS TYRIMAS	46
4.1. TYRIMO METODIKA	46
4.2. LY I PUSIAUSVYROS BIRŽINIŲ SEIMONIŲ VALDYBOSE TENDENCIJOS: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	47
4.2.1. VAIKYSTĖ – REIKŠMINGAS VALDYBOS NARIŲ GYVENIMO ETAPAS	48
4.2.2. PROFESINIS KARJEROS ISTORIJA: ASMENYBĖ IR MOTYVACIJA	63
4.2.3. DABARTINIS KARJERA: DARBAS BENDROVIŲ VALDYBOSE	71
4.2.4. SANTYKIAI DABARTINĖJE ŠEIMOJE – EMOCINIO STABILUMO PAGRINDAS	89
4.2.5. POŽIŪRIS MOTERŲ DALYVAVIMUI BENDROVIŲ VALDYBOSE	117
4.2.6. SIŪLYMAI PADĖTI TIES TOBULINIMUI	131

IŠVADOS	139
REKOMENDACIJOS	154
LITERATŪRA	160
PRIEDAI	163

vadas

Problemos socialinio ir politinio aktualumo paralel s Lietuvoje ir ES. Tyrimais rodyta, kad lygios ekonomin s vyr ir moter galimyb s lemia spartesn ir tvar ekonomikos augim , didina darbo našum ir sudaro galimybes visapusiškai bei veiksmingai panaudoti vis žmonišk j , t.y. ir moter , ir vyr – kapital . Ir nors moter lygyb s srityje yra pasiekta nemaža pažanga, vis dar teb ra daug skirtum ly i ekonomini galimybi srityje, ypa moter dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus srityje. Remiantis statistiniais duomenimis, Europoje moter , gijusi universitetin išsilavinim , yra daugiau nei vyr . O tai reiškia, kad jos yra kompetentingos ir galin ios dalyvauti ir aukš iausio lygio ekonomini sprendim pri mime. Tuo laibiau, kad aukštos kvalifikacijos moter potencialo panaudojimas darbe duoda didel ekonomin naud mon ms ir visai visuomenei. traukdamos valdybas daugiau moter , mon s gali panaudoti moter kompetencij , stiprinti lyderyst , geriau suprasti vartotoj rinkas ir galiausiai pagerinti savo veiklos rezultatus.¹ Ir priešingai, mon s, neatsiverian ios moter lyderyst s id jai, rodo savo nepalankum tiek j socialin s kategorijos atžvilgiu, tiek, manoma, ir s kmingo verslo ateities poži riu.

2012 m. kovo 5 d. Komisijos pirmininko pavaduotoja V. Reding savo ataskaitoje „Moter dalyvavimas priimant ekonominius sprendimus ES“ teig , kad „ly i nelygyb bendrovi valdybose teb ra svarbi problema visose ES valstyb se nar se. Atotr kis tarp didelio aukšt j mokykl absolven i skai iaus ir j nepakankamo atstovavimo aukš iausio lygio pareigose reiškia, kad neišnaudojamas kvalifikuot žmogišk j ištekli potencialas. O moterys, darydamos karjer , vis dar

¹ Moter ir vyr pad ties skirtum mažinimas ekonomini sprendim pri mime Lietuvoje. (2013). Prieiga per internet : <http://www.lygybe.lt/lt/projektai/vykdomi-projektai/moteru-ir-vyru-sj5u.html>. Ži r ta [2014-02-06].

susiduria su daugybe kliūčių, todėl šis atotrūkis gali būti laikomas aukštos kvalifikacijos ir reikalingo žmogiškojo išteklių švaistymu.“²

2012 m. lapkričio mėn. buvo pateiktas direktyvos projektas, kuriuo siekiama lyčių balanso bendrovių valdybose.³ Pagrindinė privalomos moterų normos atsiradimo direktorių tarybose priežastis yra lėtas ir nepakankamas esamos situacijos gerėjimas.

Panašaus tikslo beveik prieš dešimtmetį pradėjo siekti Norvegija, tvirtindama statymą, paremtą lyčių kvotų principu stambiame versle. Rezultatas – Norvegijoje moterys sudaro 42 proc. atitinkamų valdybų narių. Svarbu pabrėžti, kad Norvegijoje statymas numato griežtas sankcijas už lyčių pusiausvyros nesilaikymą korporacinėje valdysenoje (administracinis spėjimas, baudos ir netgi pašalinimas iš biržinio listingo).

EK Direktyvos priedo išvaka rodo, kad dideli Europos biržiniai bendrovių valdybose moterys sudarė (pagal skirtingas skaičiavimo metodikas) apie 13-17 procentus. Pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis, Lietuvoje praėjusiais metais vadovų pareigose buvo beveik 11 procentų visų užimtų vyrų ir apie 7 procentai visų užimtų moterų. Skirtumas nėra labai didelis, tačiau kvotų bendrovių valdybose vedimas – svarstyti. Lietuvos kontekste, svarbu pabrėžti, kad Europos Parlamento komitetai nusprendė, jog šis teisės aktas negalioja mažosioms ir vidutinės verslo monoms (konkrečiai toms kompanijoms, kuriose dirba mažiau negu 250 darbuotojų arba kurių metinė apyvarta yra mažiau negu 50 milijonų eurų). Tad konkrečiai mūsų šalyje ši direktyva privaloma prastebėti aktuali tik nedideliame skaičiumoni (tai maždaug taikytina 30-35 bendrovėms). Tačiau kaip ir kitos EK Direktyvos, taip ir ši Direktyva ES valstybėse narėse gali būti taikoma ir plačiau. O tai būtų brandaus ir sėkmingo siekio ženklas plačiau „darbinti“ aukštą kokybinį, organizacinį ir intelektualinį moterų potencialą Lietuvos ekonomikoje.

Kliūty, kylančios moterims, norintioms tapti Valdybų vykdomaisiais direktoriais, ir jų galimi veikimo būdai:

- **Daugiaplaniškas struktūrinis kliūty, grįstos išankstinėmis nuostatomis, vyraujančiais tradiciniais lyčių vaidmenimis, moterų išsilavinimo srities pasirinkimas, skirtingi pavyzdžių stoka, perdidelė savikritika ir aktyvinimo veikl nebuvimas, suvokimu (statymdavystė, tradicinis darbo pasidalijimas šeimoje ir darbe, neinspiruojanti mokesčių**

² Moterų ir vyrų lyčių skirtumų mažinimas ekonominiuose sprendimuose Lietuvoje. (2013). Prieiga per internet : <http://www.lygybe.lt/lt/projektai/vykdomi-projektai/moteru-ir-vyru-sj5u.html>. Žiūrėti [2014-02-06].

³ Moterų valdybose. Komisija siūlo 40 proc. taisyklę. Europos Komisija. Pranešimas spaudai. Briuselis, 2012 m. lapkričio 14 d. Prieiga per internet : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_lt.htm. Žiūrėti [2014-03-16].

politika, vaik prieži ros ir globojam šeimos nari prieži ros staig stoka, lanks i darbo form ribojimai ir kt.).

- **Pageidautinas sisteminis poveikis situacijai transformuoti:** veiklos korporuotas sektorius plus valstyb s (vadovaujant SADM) - iškelti moter dalies valdybose tiksliniai rodikliai; darbdavi pasyvumo ir nusišalinimo nuo problemos sprendimo mažinimas; s mon s keitimas ly i lygyb s poži riu, traukiant moteris valdybas ne kaip „auksin sija“ , o kaip lygiavert sprendimus priimant partner .
- **Moter aukšto lygio vadovi** žinios, geb jimai (ypa ekonomini sprendim lyderyst s srityje). Nors jos turi ger bazin išsilavinim , stokoja **lyderiavimo geb jim ir praktikos** (pvz., nepakankamas dalyvavimas tinklin je veikloje, mentori , r m j stoka), kad geb t užimti aukštus vadovavimo vykdom j direktori postus ar valdybos nari pareigas.

Teorin s tyrimo nuostatos:

Pažinimo objekto strategija – fenomenologin . „Fenomenologijos, kaip tyrimo strategijos, tikslas – tirti fenomenus, atskleidžiant žmogišk j išgyvenim prigimt ir b dus. Tyr jas nagrin ja kasdien „gyvenam j pasaul“, domisi, kokiais b dais j žmon s išgyvena, kaip suprasti šiuos išgyvenimus. Remdamasis iš informant surinktais ir išnagrin tais duomenimis tyr jas atskleidžia ir paaiškina š savo supratim , siekia rasti, kas yra bendra ir individualaus informant išsakyimuose, o tai skatina j atskleisti esmin fenomeno strukt r “⁴ (Bitinas, Rupšien , Žydži nait , I d., 2008, p. 123). Min ti autoriai pažymi, kad remdamasis šia metodologine koncepcija, tyr jas suinteresuotas laisvai aprašyti asmens patirt . Nesiedamas su teoriniais ir socialiniais konstruktais, jis atskleidžia individualiai išreikšto žmogaus fenomeno prasm . Tyr jas vadovaujasi nuostata, kad pažinimo objektas yra informanto vidin patirtis, kuri prasminama jo s veikos su tyr ju procese. Tad tyr jas yra savotiškas informanto pasakojimo bendraautorius, ir gautoji informacija yra ne tik informanto, bet ir tyr jo vertybin s patirties produktas.

Teorin fenomenologin s sociologijos perspektyva ir tikslin s grup s moter **interview** rezultatai ir j **analiz** , išryškinantys moter pad ties netolygum lyginant su vyrais biržin se bendrov se, konceptualizavimo kryptys:

- reguliavimo teisin mis priemon mis veiksmingumas, *kiet j* ir *minkšt j* / liberali j priemoni pasirinkimo reikalingumas (derybose d l direktyvos DK, Se, NL ir pan. pasisako už

⁴ Bitinas, B., Rupšien , L., Žydži naite, V. (2008). Kokybini tyrim metodologija, I-II dalys. Klaip da: KU.

ministry model, o BE, IT, FR - už teisinį reguliavimą); savanoriškai ir teisini priemoni gerosios patirties Europoje analizė ir apžvalga;

- aukšto lygio (*high flyers*) vadovai su kmingos karjeros (skaitant kompetencijas ir lyderystės bruožus) (*successful women career*, White, Cox, Cooper) koncepcija (**vaikystė** – broli, seser turėjimas, tėvų -vaik santykis, socialinis šeimos statusas, motinos užimtumas; **išsilavinimas**; **asmenybė ir motyvacija** – lokus kontrolė, pasiekimų poreikis, asmeninis veiksmingumas; kryptiškumas; **profesinės veiklos istorija**: motyvavimas, mentoringas, tinklaveika, socialiniai vaidmenų konflikto valdymas;
- „*women executives as successful senior-level business leaders*“ (Burke & Mattis, 2000; Burke & Leblanc, 2006; Catalist, 1997) koncepcija;
- tarptautiniai vykdomieji direktoriai, aukšto lygio vadovų karjeros, kompetencijos ir lyderystės tyrimai;
- kompensacijos mechanizmas – lygi pusiausvyros (moter ir vyrų padidėjus skirtum mažinimo ekonomini sprendimai priimami) paieškos strategijose remiamasi *transformative paradigm* - emancipacine transformuojama veikla (moter lyderystė stiprybomis grąžina veikla, siekiant bendrą bendrovės ir asmeninį tikslą sanglaudos). Sudaryti galimybių susiformuoti geresnį CV! Moters asmenybės tobulinimo strategijos: išsilavinimo pasirinkimas, pasitikėjimo, draugystės ir kt. gebėjimų lavinimas, perdėtą savikritikos neutralizavimas.

Tyrimo (mokslo studijos) proceso planavimas: nuodugnios tyrimo metodikos projekto rengimas.

Tyrimo metodologija

Lietuvai būdingas dualistinis valdymo modelis, t.y. dualistinis (dviejų pakopų) sistema, kai bendrovėje formuojamas valdymo organas – valdyba (valdybos nariai laikomi vykdomaisiais direktoriais (*executive*), ir priežiūros organas – stebėtojų taryba (stebėtojų tarybos nariai laikomi nevykdomaisiais direktoriais (*non-executive*), todėl tikslinga atlikti kiekybinį ir kokybinį biržinį Lietuvos bendrovių valdybų ir stebėtojų tarybų sąrašų analizę, siekiant išsiaiškinti, kiek moterų dalyvauja valdybose (vykdomieji direktoriai), kiek jų yra stebėtojų tarybose (nevykdomieji direktoriai), kiek kituose struktūriniuose monos padaliniuose (pvz. finansai, juristai ir t.t.), kas dažniausiai atlieka tiesioginio verslo valdymo ir kas atlieka priežiūros funkcijas.

Moter vykdom j direktori biržini bendrovi valdybose reprezentacijos problemos operacionalizacija (tyrimo strategij gryninimas – gilumin s studijos dizaino projektavimas); tyrimo metod / metod rinkinio) parinkimas ir modeliavimas; interviu klausimyno formavimas):

1) ES šali panašaus pob džio tyrim ir patir i paieška bei informacijos rinkimas; palyginimas ir sisteminimas; gerosios patirties pavyzdži kaupimas ir sisteminimas.

2) moter ir vyr - vykdom j direktori - situacija: vidiniai ir išoriniai veiksniai. Pusiau strukt ruoto interviu gair s sudarytos iš keleto klausim grupi . Pagrindin tyrimo instrumento dal sudaro klausimai apie vaikyst , išsilavinim , asmenyb s tapsm , profesin s karjeros istorij , dalyvavim visuomeniniame ir politiniame gyvenime, šeim ir asmenin gyvenim .

3) moter ir vyr - vykdom j direktori - perspektyvos (vykdom j direktori pareig už mimo galimyb didinimas; moter elgsenos kaita, lyderyst s kompetencij gijimas ir kt.).

Tyrimo metodai ir instrumentai:

1. Teorinio diskurso analiz , siekiant pagr sti nagrin jam problem , apib dinti Lietuvos biržini bendrovi valdyb sud t , j valdymo kult ros ypatumus, Europos šali patirtis siekiant užtikrinti ly i pusiausvyr biržin se mon se ir pan.
2. Kiekybin ir kokybin biržini Lietuvos bendrovi strukt rini padalini , j pavaldumo ekonomini sprendim pri mime analiz , siekiant išsiaiškinti, kiek moter vairiuose strukt riniuose bendrov s (mon s) padaliniuose (pvz. finansai, juristai ir t.t.) dirba, kokias turi formalias galimybes dalyvauti ekonomini sprendim pri mime, kokias turi galimybes „pakilti“ karjeros laiptais, t.y. pereiti strukt rinius padalinius, kuriuose tokie sprendimai priimami ir pan.
3. Kokybinis tyrimas: pusiau strukt ruotas *interviu* su vykdomaisiais direktoriais (vyrais ir moterimis), siekiant išsiaiškinti, koki žini , kompetencij , asmenyb s savybi , bruož ir t.t. reikia, kad galima b t aktyviai ir efektyviai dalyvauti sprendim pri mime bendrovi valdybose ir kokios gal t b ti taikomos priemon s moter dalyvavimo ekonomini sprendim pri mime didinimui.

Atliekant tyrim laikomasi tyrimo etikos reikalavim : respondentai supažindinami su tyrimu, paliekama teis atsisakyti dalyvauti apklausoje ar atsakyti kai kuriuos interviu klausimus,

užtikrinamas tyrimo dalyvi pateikt duomen anonimiškumas. Laikantis anonimiškumo ir konfidencialumo princip , tyrimo duomenys pateikti apibendrintai, nurodant tik intervanto lyt .

Statistin lyginamoji analiz vertinimo metu naudojama siekiant išnagrin ti tikslin s grup s situacij ir galimybes dalyvauti ekonomini sprendim pri mime. Pristatant statistin s lyginamosios analiz s rezultatus, siekiama išskirti aktualiausius tikslin s grup s dalyvavimo galimybi didinimo prielaidas ir b dus. Ataskaitoje, pateikiant aprašomosios statistin s analiz s duomenis, ypatingas d mesys skiriamas subalansuotam abiej ly i asmen , ypa moter , dalyvavimui ekonomini sprendim pri mime, kuris buvo iškeltas Valstybin je moter ir vyr lygi galimybi 2010-2014 met programoje⁵, ataskaitoje apie moter dalyvavim ekonomini sprendim pri mime Europoje⁶ ir kt. dokumentuose. Renkant duomenis vykdytai analizei, tyrime remtasi oficialiais statistini ir kt. duomen šaltiniais, teikian iais informacij apie Lietuvos bendrovi strukt r , atskir padalini pavaldum ir veiklos nuostatus bei sprendimo pri mimo tvark , biržini Lietuvos bendrovi valdyb ir steb toj tarybas, j sud t , valdyb ir steb toj taryb nari išsilavinim ir kompetencijas ir t.t.

1. Problemos apib dinimas ir Lietuvos biržini akcini bendrovi valdyb sud ties analiz

Ly i neproporcingumas Lietuvos biržini bendrovi valdybose akivaizdus. 2014 m. duomenimis tik 16 proc. moter už m vykdom j direktori pareigas bendrovi valdybose ir 20 proc. moter – nevykdom j direktori pareigas. Remiantis naujausia (2014 m. pabaigos) atlikta Eurobarometro apklausa, viena iš ly i netolygumo moni valdybose priežas i – su lytimi susijusi stereotip paplitimas profesin je aplinkoje tiek Lietuvoje, tiek visose ES šalyse.

Tyrimais rodyta, kad moterys ne tik turi reikiam išsimokslinim ⁷ ir profesin kvalifikacij ⁸, kad gal t eiti pareigas aukš iausio lygio sprendim pri mimo organuose, bet taip pat nori⁹ ir gali¹⁰ t

⁵ Valstybin moter ir vyr lygi galimybi 2010-2014 met programa. (2010). Prieiga per internet : <http://www.lsc.su.lt/downloads/LR%20Vyriausybes%20nutarimas%20del%20valstybines%20moteru%20ir%20vyru%20lygiu%20galimybiu%202010-2014%20metu%20programos%20patvirtinimo.pdf>. Ži r ta [2014-06-23]

⁶ Women in economic decision-making in the EU: Progress report. (2012). Prieiga per internet : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf. Ži r ta [2014-06-23]

⁷ Beveik 60 % ES universitet absolvent yra moterys. Žr. Eurostatas, Tretinio išsilavinimo siekiantys studentai (ISCED 5-6) pagal išsilavinimo srit ir lyt [educ_enr15], 2009 m.

⁸ 45 % dirban i j ES yra moterys. Žr. Eurostatas, Užimtumas pagal lyt , amžiaus grup ir tautyb [lfsq_egan], 2011 m. 3-ias ketvirtis.

⁹ Tyrimai rodo, kad 83 % vidurinioios grandies pareigas einan i moter išreišk didel nor eiti aukštesnes pareigas bendrov je. Žr. http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.

daryti, tačiau nuo pat karjeros pradžios turi mažiau palankias sąlygas nei vyrai siekti aukštesnio lygio vadov pareigų. Moterys, siekdamos realizuoti visą savo profesinį potencialą, turi veikti daugybę su bendrove susijusių ir verslo kultūra susijusių kliūčių. Šios kliūtys dar labiau padidina didelį neskaidrios dabartinės valdybos narių skyrimo praktikos, todėl Lietuvos kaip ES valstybės narės, aukštesnio lygio vadovų darbo rinkoje negali veikti optimaliai.

Nepakankamas moterų atstovavimas biržiniuose bendrovių valdybose reiškia, kad neišnaudojamas žmogiškasis kapitalas, nes šiuo metu stinga su aktyvesniu moterų dalyvavimu bendrovių valdybose susijusio teigiamo išorinio poveikio, kuris juntamas visoje ekonomikoje.

Pirmausia, lyčių neproporcionalumas biržiniuose bendrovių valdybose reiškia, kad bendrovės neišnaudoja savo galimybių. Daugumamonių valdymo rodikliai rodo, kad geresnis lyčių atstovavimas bendrovių valdybose yra naudingas ir perspektyvus. Longitudiniai tyrimai rodo, kad bendrovės, kurių valdybose lyčių atstovavimas yra geresnis, veikia pelningiau, sudaroma mažiau rizikingi sandoriai. Šie statistiniai skirtumai yra dideli, jeigu moterų skaičius valdybose yra pakankamai didelis, kad būtų daromas poveikis sprendimų priėmimo elgesio modeliams.

Antra, nepakankamas moterų atstovavimas turi neigiamą šalutinį poveikį visai ekonomikai. Didelį skirtumą moterų ir vyrų užimtumo skirtumas, susijęs su vairias atsakingas pareigas bendrovėse (pavyzdžiui, valdybai nepriklausančių vadovų pareigas) einančių vyrų ir moterų skaičiumi ir bendru vyrų ir moterų dalyvavimu darbo rinkoje. Tai daro poveikį ir vyrų, ir moterų darbo užmokesčio skirtumui: moterys Lietuvoje vidutiniškai tebeuždirba maždaug 13 proc. mažiau nei vyrai. Tačiau biržiniuose bendrovėse šis skirtumas dar didesnis. Mažesnis moterų dalyvavimo darbo rinkoje ir jų darbo užmokesčio lygis reiškia mažesnę investicijų švietimui grąžinimą asmenims ir viešajam sektoriui, o tai daro atitinkamą poveikį Lietuvos bendrajam vidaus produktui.

Didinti moterų galimybes eiti vadovaujamas pareigas ir išnaudoti žmogiškąjį kapitalą itin svarbu siekiant spręsti šalies demografines problemas, sukmingai konkuruoti globalizuotoje ekonomikoje ir užsitikrinti lyginamąjį pranašumą trečiojoje šalyje atžvilgiu. Būtina pagreitinti ekonomikos augimą, siekiant strategijoje „Europa 2020“ išskeltą tikslą. Moterų galimybių eiti vadovaujamas pareigas didinimas – svarbus tiek bendrovių rezultatams, tiek ekonomikos augimui. Nors rinkoje šis poreikis ir ekonominiai darbuotojų lyčių atstovavimo gerinimo nauda teoriškai pripažinti, rimtesnės pažangos padaryti nepavyksta. Ši rinkos trūkumų galima paaiškinti tuo, kad itin homogeniškos sudėties verslo grupės tokią sudėtį išlaiko dėl nenoro dirbti su kitos kilmės ar lyties asmenimis bei turi polinką bendrauti tik su tais pačiais grupei priklausančiais asmenimis.

¹⁰ Plačiau paplitusi nuomonė, kad trūksta kvalifikuotų moterų, kurios galėtų eiti ES bendrovių valdybos nario pareigas, paneigia 2012 m. Europos verslo mokyklai sukurtą duomenų bazę, kuri traukta 7 000 moterų, kurios yra tinkamos ir gali eiti biržiniuose bendrovių valdybos nario pareigas. Žr. http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Redding_Initiative.pdf.

Dėl dabartinio moterų rinkimų valdybose susidaro užburtas ratas, dėl kurio nepakankamo moterų atstovavimo priimančioms sprendimams, problema dar labiau sudėtingėja. Dabartinėse valdybose sudėtis turi tokios bendrosios požymių lygybės ir lemia nenorą valdybos narius skirti daugiau moterų. Valdybos nario pareigas einančių moterų rinkimų kumas taip pat reiškia, kad trūksta moterų, galinčių patarti, paremti ir būti pavyzdžiu karjeros siekiantiems moterims, rengiant aukšto lygio vadovavimo potencial turinčias moteris valdybos nario pareigoms.

Nepaisant dviejų Europos Tarybos rekomendacijų (1984 ir 1996 m.), keleto nacionalinių teisėkūros bei su teisėkūra nesusijusių iniciatyvų ir daugybės savireguliacijos priemonių, moterų skaičius ES biržiniuose bendrovių valdybose tepadaidėjo nuo šiek tiek daugiau kaip 5 proc. 2003 m. iki 13,7 proc. 2012 m. Tačiau, darant pažangą maždaug tokiais patempu moterų skaičius 2020 m. pasiektų 20,4 proc. Pagal Direktyvą iki 2020 metų nepakankamai atstovaujamas asmenų santykis valstybės narėse turėtų siekti 33 proc., jei valstybės narės pasirenka alternatyvius kiekybinius tikslus siekti nepakankamai atstovaujamas asmenų atitinkamo santykio su biržiniuose bendrovių kolegialaus organo (-) narių (direktorių) skaičiumi. Baltic Legal Solution (2013) tyrimo duomenys akivaizdžiai rodo, jog šiuo metu absoliučioje daugumoje Lietuvoje registruotose biržiniuose bendrovių moterų skaičius nesiekia Direktyvoje numatytą kiekybinį rodiklį – 33 proc. nuo visų bendrovių kolegialaus organo narių (direktorių) skaičiaus.

Lietuvai natūraliai pasiekti direktyvos kiekybinius tikslus prireiktų dar apie 30 metų ir tai reikalauja kardinalių sprendimų su valstybe.

ES suinteresuotosios šalys sutaria, kad greitesnei pažangai būtina imtis priemonių. Nors valstybės narės gali priimti priemones, skirtas nepakankamam moterų atstovavimui priimančioms ekonominiams sprendimams spręsti, daugelis jų neturi noro daryti arba patiria pernelyg didelį pasipriešinimą, kad imtųsi iniciatyvos. Dėl nacionalinio reglamentavimo skirtumų ar jo nebuvimo kyla kliūčių vidaus rinkoje, nes Europos biržinių bendrovių nustatomi skirtingi rinkimo valdymo reikalavimai. Dėl šių skirtumų gali kilti praktiniai sunkumai tarptautiniuose mastuose veikiantiems biržinių bendrovių ir kandidatams valdybos pareigas. Tai, kad dabartinis daugelio valstybių narių atrankos procedūros ir kandidatų valdybas kvalifikacijos kriterijai nepakankamai skaidrūs, labai trukdo pasiekti geresnio valdybų narių lygį atstovavimo ir neigiamai veikia kandidatų valdybas karjerą, jų judėjimo laisvę, taip pat investuotojų sprendimus.

Siekiant pasirengti Europos Komisijos pateiktai rekomendacijai (pasiūlymui) dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lygiavertės pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių (*Council of the European Union, Interinstitutional File: 2012/0299 (COD)*, 16433/12, 2012 m. lapkričio 20 d.) (toliau - Direktyva),

reikalinga rengti visuomenės ir, ypač biržinės valstybės valdomas bendroves, Direktyvos pirmą kartą Lietuvoje. Situacija gana sudėtinga, nes 2012-2013 m. dalis Lietuvos biržinių bendrovių nepritarė ES užmojui kontroliuoti kolegialų organų sudėtį. Dalis Lietuvos atstovų Europos Parlamente balsavo „prieš“. Be viešų svarstymų, Socialinės apsaugos ir darbo ministrui D. Jankauskui savavališkai nutarus, Europos Komisijai pasirašytas Lietuvos nepritarimas nustatyti kvotas moterims monevimo vadovybėje. Šiuo metu Lietuvoje išvairių intereso grupių pasireiškia labai skirtingas pozicijas dėl moterų ir vyrų pusiausvyros atstatymo priemonių (angl. *legal or voluntary*) pasirinkimo Lietuvoje.

Direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių pasiūlymai – iššūkis Lietuvai. 2013 m. lapkričio 20 d. Europos Parlamentas pritarė Europos Komisijos pasiūlymui dėl moterų valdybose, kuriuo siekiama gerinti Europos bendrovių valdybų lyčių pusiausvyrą. Tai reiškia, kad šis Komisijos pasiūlymas jau patvirtino vienas iš dviejų Europos Sąjungos teisės aktų leidėjų – Europos Parlamentas, kuris su Ministrų Taryba dėl šio pasiūlymo sprendžia lygiomis teisėmis. Dabar valstybės narės Taryboje turi tarpusavyje ir su Europos Parlamentu susitarti dėl teisės akto projekto, kad jis būtų trauktas ES *acquis*.

Direktyva nustato alternatyvius kiekybinius rodiklius pagal kuriuos: 1) biržinės bendroves imtisi iniciatyvos, jog nepakankamai atstovaujamos lyties asmenys 2020 metais sudarytų ne mažiau kaip 40 proc. jų nevykdomų direktorių skaičiaus; 2) arba ne mažiau 33 proc. visų kolegialių organų narių (direktorių) biržinėse bendrovėse skaičiaus.

Bendrovės, patenkančios Direktyvos taikymo sritį, nustatymo kriterijai. Siekiant identifikuoti visas bendroves, kurioms Lietuvoje būtų taikomi Direktyvoje nustatyti reikalavimai, visų pirma, reikėtų išskirti kriterijus, kurie leistų apibrėžti tam tikrą kategoriją bendrovių, patenkančių Direktyvos reguliavimo sritį. Vertinus rekomendacijos nuostatas, Direktyva turėtų būti taikoma toms bendrovėms Lietuvoje, kurios atitinka šiuos kriterijus: 1. Bendrovės **registruota** buveinė yra Lietuvoje. 2. Bendrovei yra **taikoma Lietuvos bendrovių teisė**. 3. Bendrovė yra **biržinė**. Bendrovė, kurios akcijos yra trauktos valstybės narės ar kelių valstybių narių reguliuojamosios rinkos prekybos sąrašu. Direktyvos apimtį nepatenka bendrovės, jeigu reguliuojamoje rinkoje prekiaujama tik įskolos vertybiniais popieriais. Uždarosios akcinės bendrovės (UAB) nepatenka Direktyvos taikymo apimtį, o vienintelė juridinė asmenų teisinė forma, kuriai Lietuvoje turėtų būti taikomi Direktyvos reikalavimai, yra akcinė bendrovė (AB). Lietuvoje steigtos bendrovės, kurių akcijos yra trauktos kitos valstybės narės reguliuojamosios rinkos sąrašu, taip pat turėtų būti taikomi nacionaliniai teisės

akt , gyvendinami Direktyvos nuostatai, reikalavimai. Vadovaujantis Lietuvos banko viešai skelbiama informacija, šiuo metu keturi Lietuvos bendrovi akcijos yra trauktos kit valstybi nari reguliuojam j rink s rašus, t. y.: AB "AviaAM Leasing", AB "Avia Solutions Group", AB "INTER RAO Lietuva", AB "Agrowill Group". 4. Mažos ir vidutin s mon s (toliau – **MV**), kai jose: 4.1. Dirba **daugiau kaip 250 darbuotoj** ; 4.2. Bendrov s **metin apyvarta** viršija 50 mln. eur arba bendrov s **metinis balansas** viršija 43 mln. eur . 5. Bendrov je dirban i vyr arba moter skai ius **neviršija 90 procent vis darbuotoj** skai iaus. Valstyb s nar s gali pasirinkti ir nacionalin je teis je tvirtinti Pasi lymo nuostat .

Si loma išimtis: Valstyb s nar s gali pasirinkti ir nustatyti, kad tais atvejais, kai nepakankamai atstovaujamos lyties darbuotoj bendrov je yra mažiau kaip 10 procent , bendrovei netaikomas Direktyvoje numatytas tikslas d l atitinkamo nepakankamai atstovaujamos lyties asmen , užiman i direktoriaus pozicij , atstovavimo procento. Tokia situacija gali susidaryti bendrov se, veikian iose specifiniuose sektoriuose d l b dingos darbo rinkos tarpsektorin s segregacijos lyties pagrindu.

Akcentuoti šie pasi lymo pagrindini nuostat svarbiausi aspektai:

- užuot nusta ius fiksuot kiekybin kvot , daugiau d mesio skirti skaidriai ir s žiningai atrankos proced rai (vadinamajai **proced rinei kvotai**);
- mažosioms ir vidutin ms mon ms ši direktyva netaikoma, ta iau valstyb s nar s raginamos skatinti jas reikšmingai pagerinti vis valdymo lygmen ir valdyb ly i pusiausvyr ;
- valstyb s nar s negal s nuo teis s akto taikymo atleisti t bendrovi , kuri nepakankamai atstovaujamos lyties nariai sudaro mažiau nei 10 proc. vis darbuotoj ;
- Parlamento iniciatyva sustiprinama sankcij nuostata: pridedama sankcij , kurios tur t b ti **privalomos**, o ne **orientacin s**. Bendrov ms, nesilaikan ioms valdybos nari atrankos nuostat , tur t b ti neleidžiama dalyvauti viešojo pirkimo konkursuose ir ribojamos galimyb s gauti Europos strukt rini fond finansavim .

Iki 2020 m. Europos biržini bendrovi valdybose nevykdom sias pareigas tur t eiti bent 40 proc. nepakankamai atstovaujamos lyties asmen , pasi lym . Biržin se valstybin se mon se šis tikslas turi b ti pasiektas iki 2018 m.

Pagrindin s teis s akto projekto nuostatos:

- jei Europos biržin s bendrov s nevykdomojoje valdyboje (steb toj taryboje) yra mažiau kaip 40 proc. moter , pagal nauj teis s akt , ji prival s taikyti **nauj** valdybos nari **atrankos proced r** , pagal kuri **pirmenyb suteikiama kvalifikuotoms moterims**.

- teis s akte pabr žiama **kvalifikacijos** svarba. Vien d l lyties moterys niekada nebus skiriamos eiti valdybos nari pareigas. Ta iau, kita vertus, moters kandidat ros nebus galima atmesti d l lyties.
- teis s aktas taikytinas tik **biržini bendrovi steb toj taryboms ir nevykdomiesiems direktoriams**, nes šios bendrov s turi didel ekonomin reikšm ir yra gerai matomos. **Mažosioms ir vidutin ms mon ms jis netaikytinas.**
- kiekviena ES valstyb nar tur s nustatyti **tinkamas ir atgrasomas sankcijas**, taikytinas bendrov ms už direktyvos pažeidim .
- šis teis s aktas – **laikina priemon** ir nustos galioti 2028 m.
- kaip papildoma priemon direktyvoje numatyta vadinamoji **lanks ioji kvota** – biržin s bendrov s pareigojamos nusistatyti individualius vykdom j direktori ly i pusiausvyros srities tikslus, kuriuos reikia pasiekti iki 2020 m. (biržin ms valstybin ms mon ms – iki 2018 m.). Bendrov s tur s kasmet teikti ataskaitas apie darom pažang .

Nauja tvarka nebus privaloma mažosioms ir vidutin ms bendrov ms (SV), kuri darbuotoj skai ius neviršija 250. Ta iau europarlamentarai ragina ES valstybes skatinti ir šias mones siekti ly i balanso savo valdybose.

Pagrindiniu atrankos kriterijumi ir toliau tur t išlikti kandidat patirtis ir kvalifikacija, ta iau kai dviej kandidat kvalifikacija vienoda, pirmumas tur t b ti teikiamas nepakankamai atstovaujamos lyties kandidatui.

Bendrov ms, kurios nesilaikys nustatyt proced r ir ne gyvendins šio reikalavimo, taikyti sankcijas – atimti teis dalyvauti viešuosiuose konkursuose, taip pat sumažinti galimybes gauti ES strukt rin param ir kt. Pažym tina, jog sankcijas si loma taikyti ne už tai, kad nepasiektas pats tikslas, o už proced r nepaisym . Pavyzdžiui, bendrov s, kurioms nepavyks gyvendinti taisykl se nustatyt sipareigojim , tur s apie tai informuoti galiot valstyb s institucij ir motyvuotai paaiškinti, kod l nesugeb jo to padaryti, taip pat pateikti detal priemoni , kuri jos m si sipareigojimams vykdyti, apib dinim . Bendrov ms, kurios nesiims toki priemoni , si loma taikyti min tas sankcijas.

Taigi, paliekama diskrecija pa ioms valstyb ms nar ms pasirinkti, ar savo nacionaliniuose teis s aktuose reik t tvirtinti min t išimt . Direktyvos taikymo apimtis Lietuvoje taip pat atitinkamai priklausys nuo to, ar min ta išimtis bus tvirtinta nacionaliniuose teis s aktuose.

Bendrieji ES iniciatyvos tikslai – skatinti ly i lygyb ekonomini sprendim pri mimo srityje ir išnaudoti turimus gabumus, kad b t užtikrintas proporcingesnis ly i atstovavimas bendrovi valdybose, taip padedant siekti strategijos „Europa 2020“ tiksl . Atsižvelgiant atskirus problemas

aspektus galima išskirti du **konkrečius tikslus**: 1) sumažinti kliūtis, dėl kurių moterims sunku patekti valdybas; 2) gerinti monių valdymą ir bendrovių rezultatus.

Mažinant Lietuvos moterų ir vyrų skirtumus ekonominiuose sprendimuose priimimo lygmenyje, būtina iširti biržiniuose bendrovių valdybų narių atrankos procedūras, jų skaidrumą, kandidatų (moterų ir vyrų) valdybas kvalifikacijos ir kompetencijos kriterijus. Taigi, šio tyrimo tikslai:

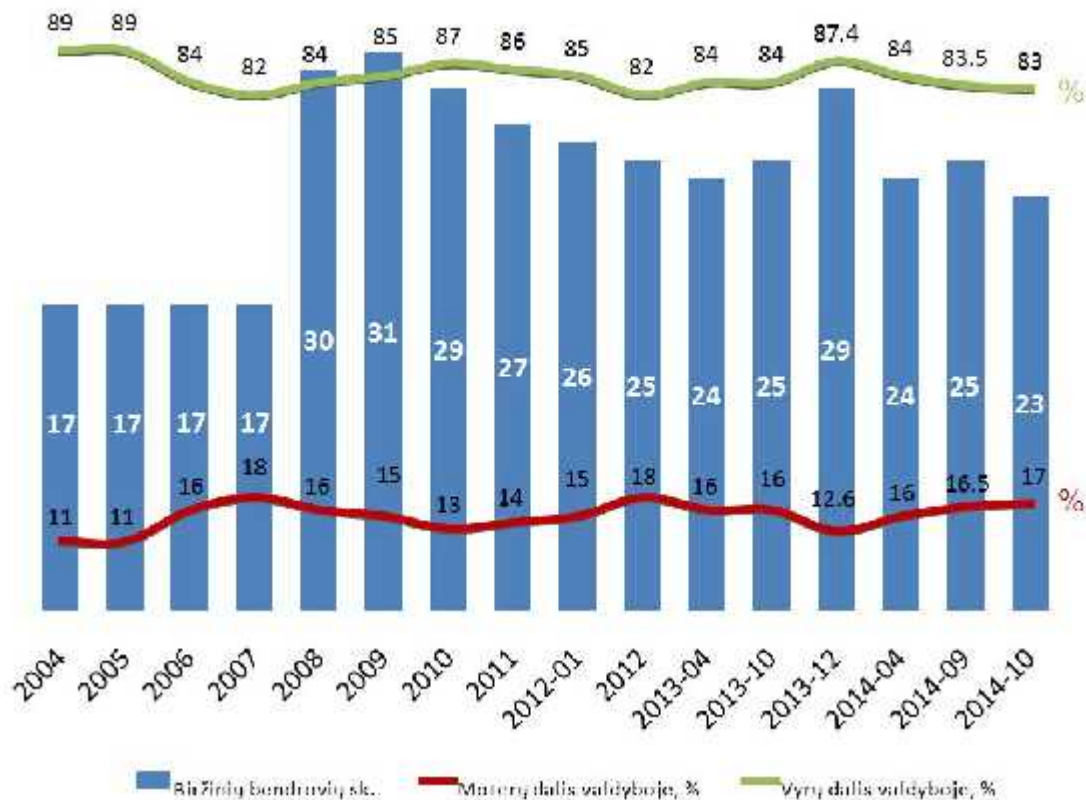
1. Atlikti išsamų Lietuvos vyrų ir moterų padarčių valdybose tyrimą, gilinantis moterų ir vyrų lygį su užtikrinimu ekonominiuose sprendimų priimimo procese; skleisti tyrimo rezultatus.
2. Parengti konkrečias rekomendacijas ir veiksmingas priemones, užtikrinančias aktyvesnį moterų dalyvavimą bendrovių valdyme.

Biržiniuose bendrovių valdymo organų sudarčių analizė pagal lytį. 2014 m. Lietuvoje, kaip ir visose ES šalyse, moterų absolventų, gijusių aukštąjį išsilavinimą, skaičius siekia 62,47 proc., tačiau biržiniuose (arba listinguojamose) akcinių bendrovių kolegialiuose valdymo ir priežiūros organuose tebevyrauja vyrų vadovavimas ir lyderystė. Moterų išsilavinimas, jų kultūrinis ir socialinis kapitalas lieka neišnaudotas, nes moterys neskiriamos pareigas, kuriose priimami ekonomikai svarbūs sprendimai, moterų darbo užmokestis už tą patį darbą (Karavaitienė, 2014) vidutiniškai mažesnis 12 proc. Teisiniu, moraliniu ir ekonominiu požiūriu tai nepriimtina, kai jų karjerai trukdo dirbtinėms kliūtims, kurios taip pat kelia grėsmę ekonomikos augimui.

Remiantis *NASDAQ OMX Vilnius* vertybinių popierių biržos tinklapiu ir Lietuvoje atliktais tyrimais, biržiniuose bendrovių ir jų valdybų sudarčių pagal lytį 2004-2014 laikotarpiu indikuoja menką pažangą (1 pav.).

1 pav.

Lietuvos biržinės bendrovės ir jų valdybų sudėtis pagal lytį



Remiantis http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm;

<http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?lang=lt> ir tyrimo *Pasi ly mo d l Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos d l biržini bendrovi nevykdom j direktori pareigas einan i asmen ly i pusiausvyros gerinimo ir atitinkam priemoni si lomos reguliavimo srities esamos pad ties analiz ir poveikio vertinimas* duomenimis, sudar V. Šidlauskien , 2014.

Lietuvoje biržini (arba listinguojam) akcinių bendrovi skai ius 2004-2007 m. augo nuo **17** iki maksimalaus skai iaus (**31**) 2009 m. ir sumaž jo iki **24** 2014 m..

Per dešimtmet moter atstovavimas valdybose vidutiniškai išaugo nuo **11 proc.** iki **16,5 proc.** Palyginus 2014 m. balandžio m n. duomenis, moterys Lietuvos biržin se bendrov se sudar **16 proc.**, o pra jus pusme iui (2014 m. spalio m n.), padid jo iki **16,5 proc.** Vadinasi, pasiektas moter skai iaus did jimas tik **0,5 proc.** Taigi, Lietuvos biržini akcinių bendrovi kolegiali valdymo ir prieži ros organ **kaita, siekiant ly i pusiausvyros, vyksta trigubai l iau nei vidutiniškai ES šalyse.**

2013 m. balandžio m n. duomenimis, 28 ES šali biržini bendrovi valdybose ir steb toj tarybose moter dalis siek **18,6 proc.**, o po pusme io – 2013 spalio m n.– j skai ius padid jo iki **20,2**

proc. Per pusmet ES šalyse moter kiekis valdybose išaugo **1,6 proc.** Greičiausiai ir toliausiai pažangos valstybės narės ir kitos šalys, kuriose buvo imtasi teisiškai privalomų priemonių. Šiuo metu Europos Sąjungoje tik keturiose valstybėse – Prancūzijos, Latvijos, Suomijos ir Švedijos biržiniuose bendrovių valdybose moterų skaičius siekia **25 proc.**

Gilinant ES biržinių akcinių bendrovių generalinių direktorių moterų statistiką, akivaizdžiai matoma, jog jokios pažangos per minėtą pusmetį (2014 m. balandžio-spalio mėn.), **nepasiekta**. ES šalyse tik **3,3 proc.** moterų dirba generalinėmis direktorėmis. Per pusmetį **skaičius nepakito (!)**. Prisiminus ir palyginus 2013 m. spalio mėn. ir 2014 m. spalio mėn. duomenis, moterų generalinių direktorių dalis tuo metu padidėjo nuo **2,8 proc.** iki **3,3 proc.** Tačiau, moterų skaičius didėjimas per metus siekė **0,5 proc.**

Lietuvoje **nebuvo ir nėra nei vienos moters**, dirbančios biržiniuose akcinių bendrovių **generalinėje direktore**.

Pradėjus kaupti duomenis apie **vykdančius ir nevykdančius direktorius** kaitaliojamosiose akcinių bendrovių se, galime palyginti jų skaičius kitim Lietuvoje 2012-2014 m. laikotarpiu (2 pav.).

2 pav.



Remiantis http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm, sudarė V. Šidlauskienė, 2014.

Lietuvoje moterų, dirbančių vykdančiosiomis direktorėmis **padaugėjo nuo 12 proc. iki 19 proc.** 2012-2014 m. laikotarpiu. Moterų nevykdančių direktorių skaičius 2014 m. pasiekė **20 proc.**

Kokia Lietuvos biržini (listinguojam) akcinių bendrovi valdymo pažanga? Lietuvos listinguojam akcinių bendrovi valdybų sudėtis 2013-2014 m. palyginimas (1 priedas).

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

Lietuvos listinguojam akcinių bendrovi stebėtojų tarybų sudėtis 2013-2014 m. palyginimas (2 priedas).

2013 m. iš 29 listinguojam akcinių bendrovi 13-koje buvo suformuotos stebėtojų tarybos, o 2014 m. iš 25 – tik 10-tyje. Vadinas, per metus moterų stebėtojų tarybose (nevykdančių direktorių) skaičius sumažėjo iki 10,15 proc. (!) Listinguojamose bendrovėse, kuriose buvo suformuotos stebėtojų tarybos ir valdybos, moterų 2012 metais vidutiniškai sudarė 17,4 proc., 2014 metais – 16,4 proc. Europos Parlamentas, stebėdamas kaip tai vyksta pusiausvyros atstatymo procesas bendrovi valdyme, ir siekdamas spartinti nelygįs tarp moterų ir vyrų panaikinimą, patikslino pasiūlymą dėl direktyvos projekto ir 2013 m. lapkričio mėn., išsklaidė tikslą – iki 2018 m. užtikrinti nepakankamai atstovaujamos lyties 40 proc. atstovavimą, kai vietos ir regiono valdžios institucijoms atstovai yra (valstybei priklausantys) bendrovi valdybų nariai. Tokiu būdu, valstybinės bendrovi skatinamos rodyti pavyzdį privačioms bendrovėms, užtikrinamos nepakankamai atstovaujamos lyties 40 proc. atstovavimą. Ši loma direktyva dėl lyčių lygįs bendrovėse reiškia, kad ji ne pareigoja bendrovi valdybos postus priimti tik moteris. Jos tikslas yra užtikrinti, kad atrankos metu iš kelių kandidatų, turinčių patį išsilavinimą ir panašią kvalifikaciją, būtų pasirinktas tas kandidatas, kurio lytis yra mažiau bendrovėse ir pasiekti, jog bent 40 proc. bendrovi nevykdančių ir vykdančių direktorių sudaryt nepakankamai atstovaujamos lyties asmenys.

Valstybės valdomi listinguojami moni sudėtis analizė atskleidė, kad 2014 m. „NASDAQ OMX Vilnius“ akcijų prekybos sąrašą buvo trauktos penkios valstybės valdomos bendrovės ir jų dukterinės kompanijos bei dvi akcinių bendrovi: LESTO moni grupė, Litgrid moni grupė, Lietuvos energijos gamybos moni grupė, Klaipėdos nafta, Lietuvos dujos, Amber Grid ir Lietuvos jūrų laivininkystė. 2013 m. ir 2014 m. Kauno energija ir Litgrid valdybose sprendimų priėmimo procesuose moterų nedalyvavo.

Valstybės valdoma biržini akcinių bendrovi stebėtojų taryba (priežiūros organas) 2014 m. nesuformuota *Klaipėdos nafta*, nors 2013 m. ji funkcionavo. 2013 m. ir 2014 m. moterų stebėtojų tarybose nebuvo *Lietuvos energijos gamyba*, o *Litgrid* 2014 m. stebėtojų tarybą ne traukta nei viena moteris. Vertinant valstybės valdomi listinguojam akcinių bendrovi stebėtojų tarybų sudėtį, stebimas

„simbolinis“ moter atstovavimo reiškinys, t. y. traukiama po vien moteriškos lyties asmen . Galima prognozuoti, kad bendrov s, siekdamos atitikti Direktyvos kiekybinius reikalavimus, gali pasirinkti paprasčiausi (gal net manipuliacin) strategij : jeigu steb toj taryb sudarys 3 nariai, bus laikoma, kad bendrov je yra laikomasi Direktyvos reikalavim , kai steb toj taryboje yra bent vienas nepakankamai atstovaujamos lyties atstovas (t. y. 33 proc.). Btina atkreipti dmes , kad **jeigu bendrov je bus sudaromas tik vienas kolegialus valdymo organas – valdyba, duomenis apie moter skai i bendrovi valdybose reik s vertinti santykinai, atsižvelgiant tai, kiek valdybos nari gali b ti laikomi nevykdomaisiais direktoriais.**

2014 met spalio 16 d. Seimas pri m Valstyb s ir savivaldyb s moni statymo pakeitim , kuriuo numatyta, jog nuo 2015 met kovo 1 d. didžiausiose valstyb s mon se (kuri balanse – turto vert ne mažesn nei 14 mln. eur , o pardavimo gryniosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus yra lygios arba viršija 5,8 mln. eur) **bent tre dalis valdybos nari** prival s b ti **su valstyb s tarnyba nesusij asmenys, t.y. nepriklausomi nariai.**

2014 m. birželio 5 d. Seimas pri m Akcini bendrovi statymo pakeitim , kuriuo numatyta, kad nuo **2015 m. liepos 1 d.:**

- bendrov je gali b ti sudaromas kolegialus prieži ros organas – steb toj taryba ir kolegialus valdymo organas – valdyba. Akcin je bendrov je turi b ti sudaromas **bent vienas kolegialus organas** – steb toj taryba arba valdyba.
- Daugiau kaip pus steb toj tarybos nari turi b ti **nesusij darbo santykiais** su bendrove.
- Kai bendrov s, kuriose steb toj taryba nesudaroma, valdyba atliks nustatytas prieži ros funkcijas, **daugiau kaip pus valdybos nari** turi b ti nesusij darbo santykiais su bendrove.

Nuo 2015 m. kovo m n. 1 d. sigaliojus Valstyb s ir savivaldyb s moni pakeitimo statymo (Nr.XII-1234) nuostatomis, 2015-03-25 Vyriausyb s pos dyje pritarta kio ministerijos si lymui viešai skelbti apie valstyb s mon s ar savivaldyb s mon s valdybos nario atrank V Registr centro leidžiamo elektroninio leidinio atskiroje skiltyje. Valdybos nariams bendrieji reikalavimai nustatyti Valstyb s ir savivaldyb s moni statyme, o specialieji reikalavimai, t. y. reikalavimai, kuriuos tur t atitikti konkre ios mon s valdybos narys, bus nurodomi viešajame pranešime apie valdybos nario atrank . Tokiems reikalavimams bus priskiriami, pavyzdžiui, reikalavimai d l pageidaujamos valdybos nario kvalifikacijos ar praktin s patirties. Viešieji pranešimai apie moni valdybos nari atrankas bus skelbiami V Registr centro leidžiamame elektroninio leidinio skiltyje „Valstyb s mon s ar savivaldyb s mon s pranešimas apie valdybos nario atrank “.

Naujos sudėties valdybos turi būti suformuotos iki **2015-09-01**. statymui gyvendinti rengiami **kandidat valstybės monei valdybos narius parinkimo tvarka**. Šiuo metu šio ministerijoje derinama nauja kandidat valstybės ir savivaldybės monei valdybas parinkimo tvarka, pagal kuri bent trečdalis narių didžiąją valstybės monei valdybose privalo sudaryti nepriklausomi atstovai. Taip siekiama užtikrinti skaidrią šio monei veiklą, užkirsti kelią interesų konfliktams ar galimam vadovų piktnaudžiavimui.

Lietuvos bendrovių dar labiau linkusios pasikliauti valdybomis, sudarytomis tik iš monei dirbančių vadovų ir akcininkų. Lietuvos monei savininkai šioje srityje dar gana konservatyvūs ir išorini konsultantų arba vengia, arba nemato jiems poreikio. Valdybos pirmininkais dažnai paskiriami monei vadovo pareigas einantys asmenys. Iš dalies taip yra dėl vyraujančio požiūrio, kad monei vadovaujantys asmenys geriausiai išmano jos reikalus, pernelyg pasitikima jų kompetencija valdyti verslo strateginiu lygmeniu, pasiryžimu kurti ilgalaikę vertę pirmiausiai monei akcininkams ir investuotojams, o ne siekti naudos sau. Kita priežastis – tai, kad monei vadovai Lietuvoje dažnai yra ir jų savininkai, tad neretai visą kontrolę, skaitant ir valdybos darbą, nori turėti savo rankose.

Pabrėžtina, kad viena iš monei valdybos funkcijų yra monei vadovų komandos kontrolė, kuri gali būti efektyvi tik tuomet, kai valdyba yra objektyvi, profesionali ir nepriklausoma, todėl valstybės noras valstybės monei valdybas traukti daugiau nepriklausomų ekspertų yra suprantamas ir sveikintinas. Tokia praktika būtų naudinga ir privataus verslo monei. Nepriklausomi nariai monei valdyboje, suteikia ne tik skaidrumą, bet ir kitą privalumą: objektyvų žvilgsnį iš šalies gali padėti atrasti monei naujas galimybes, iškilusių problemų sprendimo būdus, efektyviau valdyti rizikas. Nepriklausomais valdybų nariais tampa verslo profesionalai, vadovai, finansų direktoriai, dirbantys ar dirbantys nekonkuruojančiose ir nesusijusiose monei, gebantys kompetentingai vertinti situaciją. Nepriklausomas konsultantas gali siūlyti drąsesnius sprendimus, nes nėra susijęs su tiesioginiu monei valdymu. Darbuotojų ar akcininkų galimybes daryti jam taip yra ribotos.

Labai lėtai stiklo lubų skilimas biržinėse bendrovėse. Tenka pripažinti, kad pasiekta nežymi pažanga biržinėse bendrovėse ir stebėtojų tarybose yra aktyvaus politinio ir teisinio spaudimo rezultatas. 2010 metais Europos Komisijai (EK) patvirtinus 2010-2015 m. moterų ir vyrų lygybės strategiją, pagrindinis dėmesys politinėje darbotvarkoje buvo nukreiptas moterų atstovavimo biržinėse bendrovėse problemai. 2011 metais biržinėse bendrovėse buvo skirtas laikas laisvanoriškai diegti savireguliacines gerosios praktikos iniciatyvas ir priemones, savanoriškus susitarimus, gerinančius moterų ir vyrų pusiausvyrą biržinėse bendrovėse ir stebėtojų tarybose. Tačiau praėjus metams, bendrovėse beveik jokios pažangos nepasiekta, todėl 2012 m. lapkričio mėn. Europos Komisija pateikė

teisins iniciatyvos pasiūlymų dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržini bendrovi nevykdomų direktori pareigas einančių asmenų lygi pusiausvyros gerinimo ir atitinkam priemonių siekiant užtikrinti, kad iki 2020 m. 40 proc. bendrovi nevykdomų direktori pareigas eit moterys (nepakankamai atstovaujama lytis). Buvo tikimasi teisinėmis priemonėmis paspartinti biržini bendrovi valdymo organų kaitą, siekiant proporcingesnio moterų atstovavimo. Tenka pripažinti, kad teisiniai reguliaciniai instrumentai padidino moterų atstovavimą bendrovi valdybe. Nuo 2003 m. iki 2010 m. moterų dalis biržini bendrovi valdybose ir stebėtojų tarybose ES šalyse augo nuo 8,5 proc. iki 11,9 proc., t. y. 3,4 procentiniais punktais. Kitaip sakant, po 0,5 proc. kasmet. Nuo 2010 m. spalio mėn. moterų dalis jau augo 8,3 proc. per keturis metus arba 2,1 procentiniais punktais kasmet, t. y. keturis kartus greičiau nei 2003-2010 m. laikotarpiu.

Didžiausi pažangumai nuo 2010 m. spalio iki 2014 m. spalio padarė Prancūzija (+20 proc.), Italija (+19,6 proc.), Belgija (+11,9 proc.), Vokietija (+11,8 proc.), Jungtinės Karalystės (+10,8 proc.) ir Slovėnija (+10,1 proc.). Šiose šalyse pažanga pasiekta dėl atitinkamo teisinio reguliavimo priemonių ar labai veiksmingų viešųjų diskusijų organizavimo.

Labai lėti pokyčiai listinguojamoms valdybose reikalauja gilesnės šio fenomeno analizės. Todėl nagrinėjame moni valdymo formavimo kultūrą, kolegiali valdymo organų struktūrą, atranką tvarką ir valdybos narių funkcijas ir pareigas bei tam reikalingą profesinio pasirengimą bei kompetencijas.

2. Lietuvos biržini bendrovi valdymo formavimosi kultūra – pradinėje raidos stadijoje

Biržini bendrovi valdymo organų formavimo specifika. Listinguojamoms moni valdymo organams sudėtis bendrovės lemia vadovavimo joms kokybę ir priimamų sprendimų veiksmingumą. Vertybiniai popierinių biržos NASDAQ OMX Vilnius listinguojamų bendrovi valdymo kodekso priemonės yra ES ir Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacijos (EBPO) tokos rezultatas. **Listinguojama (biržini) bendrovė**, kurios akcijomis prekiaujama viešai biržose; kurios turi būti valdomos remiantis korporatyvinio valdymo principais; **kurios vertybiniai popieriai yra traukti prekybą reguliuojamoje rinkoje (biržoje).**

Bendrovi valdymo teisės nurodo teisines normas, reguliuojančias bendrovi valdymo organų atskaitomybę, kolegiali organų formavimo ir akcininkų teisių klausimus. Pagal *OECD Principles of*

*Corporate Governance*¹¹ geros bendrovi valdymo praktikos laikymasis yra aktualus d l keletu priežas i . Vis pirma, jis lemia didesn bendrovi inovatyvum , nauj id j k rim , aktyvesn verslo pl tr . Korporatyvinis valdymas taip pat skatina verslum bei lemia didesn bendrovi skaidrum . Gero bendrovi valdymo princip laikymasis skatina efektyv kapitalo panaudojim , ilgalaiki tiksl siekim , investuotoj pasitik jim . Bendrovi valdymo organ nariams b tina vadovautis Bendrovi valdymo kodeksu. Specifin situacija aptinkama valstyb s valdom bendrovi valdyme: tarnautojai, kurie jai atstovauja, kaip akcininkei, neturi tiesiogin s finansin s motyvacijos, kuri skatina privataus sektoriaus akcininkus. Reguluojamuose sektoriuose (pašto paslaugos, energetika, transportas) valstyb veikia tiek kaip sektoriaus reguliuotojas, tiek kaip finansin s naudos siekiantis akcininkas.

Bendrovi valdymas Lietuvoje aktualus ir problematiškas ly i lygyb s aspektu. Ypa bendrovi valdymas yra svarbus visoms NASDAQ OMX Vilnius vertybini popieri biržoje listinguojamoms bendrov ms (jos siekia pritraukti l š kapitalo rinkoje), bankams ir kitoms finans institucijoms, valstyb s kontroliuojamoms bendrov ms ir valstyb s mon ms, vieš sias paslaugas teikian ioms mon ms bei kitoms bendrov ms, kurios yra didel s ir d l to svarbios ekonomikai ar ketina pl sti versl užsienio valstybes. Bendrovi valdymo princip laikymasis ir korporatyvinis valdymas, kuriam b dingai tai, kad sprendimai priimami kolegialiai, valdyboje, kuri veikia aktyviai ir savarankiškai, lemia didesn bendrovi inovatyvum , nauj id j k rim , verslo pl tr kitas valstybes. Korporatyvinis valdymas skatina verslum .

Bendrovi valdymo kodekso turinys: kolegiali organ strukt ra ir pareigos. Vienas iš valdymo organ – valdyba, kuri atsakinga už strateginius valdymo sprendimus, vadov nominavimo, vadov atlyginimo nustatymo, audito bei rizikos valdymo funkcijas. Atitinkamai, valdyb turi b ti skiriami asmenys, kurie atskirai tur t patirties kuriose nors iš ši sri i , o visa valdyba bendrai tur t patirties visose šiose srityse. Kolegiali organ strukt ra yra aptarta Akcini bendrovi statyme. Vertybini popieri biržos NASDAQ OMX Vilnius listinguojam bendrovi valdymo kodeksas (NASDAQ OMX Vilnius listinguojam bendrovi valdymo kodeksas 3.6, 4.7 principai) rekomenduoja kolegialiam organui iš jo nari sudaryti vidinius audito, nominavimo ir atlyginimo komitetus bei tur ti pakankamai nepriklausom nari . Taip efektyviau organizuojamas kolegialaus organo darbas, ta iau tai nepakei ia kolegialaus organo kompetencijos. Civilinis kodeksas (Civilinio kodekso 2.96 str. 1 d., 2.106 str. 1 p.) bei Akcini bendrovi statymas suteikia akcininkams teis priimti strateginius

¹¹ *OECD Principles of Corporate Governance of State-owned Enterprises.* (2005). Prieiga per internet : <http://www.oecd.org/daf/ca/34803211.pdf> . Ži r ta [2014-02-23].

sprendimus, susijusius su bendrove. 2014 m. Akcinių bendrovių statymo 19 str. 2 d., pataisos kurios išskiria valdymo organus ir priežiūros organus. Kitas aspektas yra susijęs su teisės aktuose tvirtintu bendrovių valdymo ir priežiūros organų kompetencijos atibojimu: stebtojų taryba yra kolegialus bendrovės priežiūros organas, o valdyba – kolegialus valdymo organas.

Kaip minėta anksčiau, listinguojamos bendrovės kolegialūs valdymo organai turi laikytis Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacijos (*OECD Principles...*, 2005) geros valdymo principų, iš kurių aptarsime aprašantius valdybos narių atrankos tvarką, funkcijas, atsakomybes ir būtinas kompetencijas.

EBPO Gairių (*OECD Guidelines...*, 2005) VI principas nurodo, kad valstybės kontroliuojamoms bendrovių valdyboms turėtų realius galiojimus, kompetencijas ir tikslus užtikrinti strateginį valdymą ir vykdymo funkcijas atliekanti vadovų priežiūra. Realybėje valstybės kontroliuojamose bendrovėse valdybos dažnai neturi verslo suvokimo, negali priimti nepriklausomų sprendimų ir yra per didelės. Mažos valdybos dažnai yra lankstesnės, labiau susikoncentravusios ir efektyvesnės.

Gairių (*OECD Guidelines...*, 2005) VI A principas patikslina, kad skiriant valdybas akcininkas turi suteikti valdyboms aiškų mandatą ir atsakomybę už bendrovės veiklos rezultatus. T. y. valstybės kontroliuojamoms valdyboms turi turėti tokius pat galiojimus ir atsakomybę, kokią turi valdyba privataus kapitalo bendrovėse. Valdyba turi veikti bendrovės interesais ir visus akcininkus traktuoti teisingai. Kad valdyba galėtų tinkamai atlikti savo funkcijas, ji sudaryti turėtų ne politikai ar valstybės tarnautojai, o verslo vadovų specialistai. Valdyba turėtų keisti korporatyvinę kultūrą, kad savo funkcijas matytų ne kaip politinį tikslą gyvendinimą, tačiau skatintų veiklos kokybę, verslumo ir technologines kompetencijas kultūrą. Tam, kad valdyba galėtų gyvendinti vadovų priežiūros ir strateginio valdymo funkcijas, ji turėtų: 1) suformuluoti, prižiūrėti ir peržiūrėti bendrovės strategiją, atsižvelgiant akcininko nustatytą veiklos objektą; 2) nustatyti veiklos vertinimo rodiklius ir identifikuoti esmines rizikas; 3) stebėti informacijos atskleidimo ir komunikacijos procesus, užtikrindama, kad finansinės ataskaitos žiningai atspindėtų situaciją ir rizikas; 4) sekti ir vertinti vykdymo funkcijas atliekanti vadovų veiklą; 5) sukurti nuoseklią vadovų kaitos sistemą (Ernst & Young, 2010).

Gairių (*OECD Guidelines...*, 2005) VI C principas nurodo, kad valdyba turi priimti objektyvius ir nepriklausomus sprendimus. Tai nėra tik rekomendacinio pobūdžio nurodymas.

EBPO gairių (*OECD Guidelines...*, 2005) VI F principas nurodo, kad valdyba turi atlikti kasmetinį vertinimą, kad galėtų peržiūrėti savo veiklą. Tai svarbus punktas, nes apsunkina neveiklios valdybos egzistavimą – jeigu valdyba žino, kad metą pabaigoje jai reikės pateikti atsakymus apie tai, kiek po dži buvo ir kas per juos buvo svarstyta, kokie sprendimai priimti, valdybai sunkiau būtų

pasyviai. Kita vertus, veiklos ataskaitos turi parodyti, kurios valdybos veikia tik formaliai ir nesukuria jokios pridėtinės vertės bendrovei.

EBPO Gairi (OECD Guidelines... , 2005) VI E principas rekomenduoja valdyboje suformuoti atskirus komitetus: audito, rizikos valdymo, vadov atlyginimo, strategijos ir, galimai, etikos. Komiteto formavimas ne tik leistų efektyviau spręsti šiuos klausimus, geriau išvengti interesų konfliktų, bet ir primintų valdybos funkcijas ir skatintų valdybas aktyviai jas gyvendinti. Taip aiškiai vadinamos kompetencijos, pataria nominuoti valdybą jas valdžiusius asmenis. Jeigu siūlomi asmenys, neturintys reikiamos kompetencijos, aišku, kad juos išrinkus, nebus iš ko sudaryti konkretaus komiteto Lietuvoje. Atranka pagal kompetencijas padėtų pakeisti valdybų darbo kultūrą.

EBPO Gairi (OECD Guidelines... , 2005) II C principas nurodo, kad valstybės turi leisti valdybai gyvendinti savo funkcijas ir gerbti valdybos nepriklausomumą. Valdybos nariai turi veikti ne kaip atskirų institucijų atstovai ir neturi būti saistomi jokių politinių tikslų. Valstybė, gyvendindama akcininko teises, turi koncentruotis kvalifikuotų valdybos narių skyrimui. Jeigu valdybą skiriami asmenys iš valstybės institucijų, jie privalo turėti kvalifikaciją, reikalingą valdybos nariui (kad valdyba turėtų reikalingą kompetenciją visumai vykdyti funkcijas) ir turi būti užtikrinama, kad valdybos narys veiks ne kaip įskyrusios institucijos atstovas. Skiriant tokį valdybos narį turi būti vertinama interesų konflikto tikimybė ir galimybės jį valdyti. Valstybės tarnybos statymo 17 str. 1 d. nurodo, kad valstybės tarnautojui neleidžiama gauti atlyginimo ar kitas išmokas už monės organo nario veiklą, o už šią veiklą skirtas atlyginimas ar kitos išmokos perdujami valstybės biudžetui. Toks reglamentavimas reiškia, kad valstybės monė ir valstybės kontroliuojamam bendrovei valstybės skirti valdybos nariai negauna jokio atlygio iš monės, kurios interesais jie turi veikti. Tai valdybos narius skatina veikti ne monės interesais, kaip rekomenduoja EBPO Gairės ir reikalauja lojalumo pareigą, o vieno iš monės akcininkų – valstybės, interesais, nes ji yra tikrasis tokių valdybos narių darbdavys. Be to, tai skatina asmenis šias pareigas žvelgti formaliai. Kai kurie teisės aktai nurodo, kad valstybės tarnautojai turi balsuoti taip, kaip nusprendžia juos delegavusi institucija. Toks reguliavimas galimai būtų ydingas, nes paneigia korporatyvinio valdymo prasmę, taip ir kitoms bendrovėms parodoma, kad normalu, kai monės valdybos nariai veikia tik pagal vieno iš akcininkų instrukcijas.

Dar vienas norminis dokumentas* pabrėžia reikalavimus formuojant valdybas būtina užtikrinti, kad jos nariai turėtų skirtingą kompetenciją:

- bendrovi finansų;
- strateginio planavimo ir
- specifinio sektoriaus srityje

. Taigi bandoma tvirtinti reikalavimą, kad skirtingi valdybos nariai turi turėti skirtingas kompetencijas, tam, kad visa valdyba turėtų kompetencijas visumai.

Apibendrinant galima teigti, kad EBPO Gairės rekomenduoja, kad valstybės valdomos monijos visoje valstybėje skatint socialinės atsakomybės principų laikymąsi. Toks socialinės atsakomybės skatinimas turi būti paremtas bendros vertės teorija (angl. *shared value*), kad socialiai atsakingi projektai lemia bendrovės konkurencingumą, inovatyvumą ir sukuria bendrą vertę tiek visuomenei, tiek bendrovės akcininkams.

Peržvelgus imperatyvias EBPO Gairių rekomendacijas, logiška pasidomėti Lietuvos bendrovių valdymo praktikos tyrimais ir vertinimais.

Bendrovių valdymo praktikos tyrimai ir vertinimas. Pasak R. Čiočiaus¹², mūsų šalis tik du dešimtmečius gyvena rinkos ekonomikos sąlygomis ir per šį laikotarpį **nesusiformavo valdybų narių bendruomenė, nėra pakankamai bendrovių valdymo patirties ir tradicijų. Korporatyvinio valdymo tradicijos nėra ir dėl to, kad būdinga didelė akcininkų koncentracija, dominuoja ir užsienio kapitalo dukterinės monijos, kapitalo rinka yra pasyvi. Bendrovėms būdinga tai, kad jų valdybos silpnos, didžiausi taktuose turi akcininkas, sukūręs verslą, arba kontroliuojanti bendrovės užsienio valstybėje. Taigi, lėčiau įgyjama patirtis, nes bendrovių valdymo kulturoje pabrėžtinai svarbūs: 1) valdybos narių pareigų suvokimo lygis, valdymo organų narių profesionalumo (kompetencijos) klausimas; 2) kolegiali organų formavimo tvarka; 3) valdybos narių savarankiškumo užtikrinimas, aktyvus ir efektyvus veikimas, priimant sprendimus.** R. Čiočiaus (2013) perspektyva, kad:

<... Profesionali valdybos narių bendruomenė Lietuvoje nėra. Valdybos nariams nėra aiškios jų pareigos, funkcijos ir rolės. Valdybos yra pasyvios, šios pareigos yra suprantamos kaip simbolinės, skirtos tik tvirtinti sandorius, jeigu bendrovėje yra keli akcininkai, tuomet ji informacijai surinkti, tačiau ne vadovauti bendrovei>

AB *NASDAQ OMX* Vilnius listinguojamų bendrovių valdymo kodeksas priimtas 2006 m. Tarp svarbiausių šio kodekso tikslų yra rekomenduoti biržinėms bendrovėms, kokiais pagrindiniais principais reikėtų vadovautis, kad jų valdymo ir veiklos skaidrumas vienodai suprast ne tik vietiniai, bet ir užsienio investuotojai; skatinti biržines bendroves tobulinti valdymo sistemas ir informacijos apie jų veiklą atskleidimą; skatinti biržines bendroves užtikrinti valdymo kokybę kaip priemonę bendrovės

¹² Čiočiaus R. Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos. Daktaro disertacija. (2013). Vilnius. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130521_163807-51778/DS.005.0.01.ETD. Žiūrėti [2014-03-19]

veiklos rezultatams gerinti. Kaip laikomasi Valdymo kodekso, bendrovės turi atskleisti metiniuose pranešimuose.

2012 m. atskleista, kad Lietuvos biržinės bendrovės vykdo ne visas Valdymo kodekse nurodytas rekomendacijas. Reguluojam rink prižiūrintis Lietuvos banko skyrius pirm kart atliko biržini bendrovi valdymo tyrim¹³. Tirtos 35 bendrovės kuri išleistais vertybiniais popieriais prekiaujama Lietuvos reguliuojamoje rinkoje. Nustatyta, kad nė viena bendrovė dar ne gyvendino vis gero ir atsakingo valdymo rekomendacij bei princip , nurodyt bendrovi Valdymo kodekse. Tai rodo Valdymo kodekse nurodyta 11 princip , kurie apima bendrovės valdymo ir priežiūros organ , taip pat bendrovės akcinink ir interes turtoį santykius, valdymo sprendim skaidrum , akcinink interes apsaug . Mažiausiai atsižvelgiama rekomendacijas dėl skaidrios atlyginim politikos. Nors dauguma emitent ir turi tam tikrus tvarkos aprašus, kuriuose apibrėžta atlyginim politika, tačiau jie viešai neskelbia. Apibendrinta informacija apie faktiškai vadovams išmoktus atlyginimus pateikiama metiniuose pranešimuose, bet ji neatitinka atlyginim ataskaitos turinio rekomendacij .

Nei viena bendrovė neteik atlyginim politikos ir jos laikymosi ataskaitos tvirtinti visuotiniam akcinink susirinkimui. Nevisiškai vykdomos ir kitos Valdymo kodekso rekomendacijos: menkai atsižvelgiama kodekso nuostatas **dėl valdymo organ sud ties**, dauguma bendrovi **neturi nepriklausom nari** kolegialiuose valdymo organuose, kyla abejonė , ar smulkieji akcininkai turi galimybi emitent stebtoį tarybas ar valdybas si lyti ir rinkti savo kandidatus. Tyrimo metu nustatyta, kad akcininkams atskleidžiama ne visa rekomenduojama informacija. Bendrovės dažnai nurodo, kad dokumentas (atlyginim politika, atlyginim politikos ataskaita, veiklos strategija ar kita) skelbiamas bendrovės interneto svetainėje, tačiau nepasako nei dokumento pavadinimo, nei konkreios svetainės skilties, kurioje tas dokumentas pateiktas. Todėl, ieškant informacijos ir jos nerandant, galima susidaryti spėd , kad iš tikrų dokumentas neskelbiamas arba buvo skelbtas trump laik .

Vis dėlto pastaraisiais metais buvo stebimos emitent pastangos gerinti moni valdym atsižvelgiant gerų praktik . Dauguma bendrovi gyvendina rekomendacij turti savarankiškus audito komitetus, atsakingus už bendrovėje atliekamo vidaus ir išorės audito priežiūr , daug jų emitent , skelbiani socialin s atsakomyb s ataskaitas.

Lietuvos banko interneto svetainėje skelbiama išsami apžvalga, kaip laikomasi bendrovi Valdymo kodekso nuostat ir informacijos atskleidimo reikalavim , koks bendrovi požiūris ES iniciatyvas dėl moni valdymo tobulinimo ir socialin s atsakomyb s.

¹³Bendrovi valdymo praktikos apžvalga (2012). Prieiga per internet : http://www.lb.lt/tyrimas_birzines_bendroves_vykdo_ne_visas_valdymo_kodekse_nurodytas_rekomendacijas

Bendrov s organ nari klasifikacija vykdomuosius ir nevykdomuosius direktorius.

Bendrovi organ strukt ra atitinkamai lemia ir tai, kuriuos organ narius reik t priskirti vykdomiesiems ir nevykdomiesiems direktoriams. Net jeigu tam tikro asmens pareigos bendrov je yra vardijamos kaip direktorius (pavyzdžiui, finans direktorius), tai neb tinai reiškia, kad šis asmuo tur t b ti laikomas vykdomuoju ar nevykdomuoju direktoriumi. Direktyvos pasi lymo 2 straipsnyje yra pateikiami atitinkami s vok apibr žimai, nurodant, kad:

- 1) vykdomasis direktorius yra bet kuris kasdieniame bendrov s valdyme dalyvaujantis valdybos narys monistin je sistemoje arba bet kuris valdymo organo narys dualistin je sistemoje;
- 2) nevykdomasis direktorius yra bet kuris valdybos narys, išskyrus vykdomuosius
- 3) direktorius, monistin je sistemoje arba bet kuris steb toj tarybos narys dualistin je sistemoje.

Jeigu bendrov je yra sudaroma tiek steb toj taryba, tiek ir valdyba, steb toj tarybos nariai tur t b ti laikomi nevykdomaisiais direktoriais, o valdybos nariai – vykdomaisiais direktoriais. Ta iau jeigu bendrov je yra sudaroma tik valdyba, reikia analizuoti, kurie valdybos nariai dalyvauja kasdieniame bendrov s valdyme (vykdomieji direktoriai), o kurie yra laikomi nevykdomaisiais direktoriais. Šiuo atveju esmin reikšm turi žodži „dalyvauti kasdieniniame bendrov s valdyme“ aiškinimas. Bendrosios teis s sistemos šalyse, kuriose yra taikomas monistinis modelis, laikoma, kad direktorius dalyvauja kasdieniniame bendrov s valdyme tuo atveju, kai jis bendrov je užima tam tikr pozicij , pavyzdžiui, vyriausiojo finansininko, regiono pl tros vadovo ir pan. Nevykdom j direktori funkcijos paprastai apima bendrov s valdymo steb sen ir ind l vystant bendrov s veiklos strategij .

Direktyva siekiama pagerinti ly i pusiausvyr tiek tarp vykdom j , tiek ir tarp nevykdom j direktori , taip pat akcentuojama, kad Direktyvoje numatytos skirtingos nuostatos ir tikslai vykdom j ir nevykdom j direktori atžvilgiu. Pasi lymas tvirtina valstybi nari teis pasirinkti, ar j nacionaliniuose teis s aktuose tur t b ti numatyta galimyb bendrov ms užtikrinti Direktyvos reikalavim laikym si 33% nuo vis bendrov s direktori skai iaus paskiriant nepakankamai atstovaujamos lyties atstovus.

Jeigu valstyb nar nuspr st nacionaliniuose teis s aktuose tvirtinti kiekybin tiksl d l 40% nevykdom j direktori (t. y. nacionaliniuose teis s aktuose neb t tvirtinama nuostata d l 33% kiekybinio tikslo vis bendrov s organ nari atžvilgiu), šis tikslas netur t b ti taikomas bendrov ms, kuriose iš viso n ra paskirta nevykdom j direktori . Tokia pozicija paaiškinama tuo, kad, kaip jau min ta, vykdomieji direktoriai bendrov je užima tam tikras pareigas.

Bendrov s visus valdymo organ narius galime skirtyti vykdomo funkcij atliekan ius narius (angl. *executives*): direktori / vadov , finans direktori , verslo (ar operacij) direktori , strategin s

pl tolos direktori , t. y. asmenis, kuriems bendrov yra pagrindin darboviet , kuriai jie skiria pagrindin savo darbo laiko dal , ir prieži ros funkcij atliekan ius narius (angl. *non-executives*), t. y. narius, kuriems tai n ra pagrindin darboviet (paprastai jie susirenka 10-20 pos dži per metus), jie yra atsakingi už vykdymo funkcij atliekan i nari prieži r , j nominavim (ir kaitos planavim), atlyginim nustatym , audit ir rizikos valdym . Lietuvoje daug problem neša nevyk s vertimas, kad „*non-executive*“ valdybos nariai yra ver iama, kaip "nevykdomieji direktoriai" ar „direktoriai konsultantai“, nors j funkcijos niekuo nesusij su konsultavimu. Jie turi konkre ias valdymo funkcijas – priži r ti vykdymo funkcijas atliekan ius valdybos narius. Europos Komisijos rekomendacija 2005/162/EB tiek „*executive*“, tiek „*non-executive*“ vadovai / direktoriai vadinami kaip administracinio organo nariai, skirtumas tarp kuri yra tik toks, kad „*executive*“ vykdo kasdienes vadybos („*management*“, bet ne „valdymo“ – „*governance*“), o „*non-executive*“ vadovai, kurie nevykdo kasdieni vykdymo funkcij . Visi, **tiek „*executive*“, tiek „*non-executive*“ valdybos nariai vadinami direktoriais** (angl. *directors*). Lietuviško juridinio asmens vadovo (generalinio direktoriaus, valdytojo) atitikmuo yra „**Chief Executive Officer**“, arba „**CEO**“ – vyriausias vykdantysis pareig nas. Tam, kad b t tiksliai naudojami terminai, šioje studijoje „*executive*“ valdybos nariai valdyboje (vieno lygio, monistin je bendrov s valdymo strukt roje) vadinami **valdybos nariais** arba **vykdomaisiais direktoriais**. Dualistin je bendrovi valdymo strukt roje (dviej lygi kolegialiuose organuose) vadinami vykdymo funkcij atliekan iais vadovais, o „*non-executive*“ valdybos nariai arba steb toj tarybos nariai (**nevykdomieji direktoriai**), vadinami prieži ros funkcij atliekan iais vadovais.

Akcini bendrovi statymo 34 str., kuriame nustatoma **valdybos kompetencija**, jai priskirta svarstyti ir tvirtinti bendrov s veiklos strategij , tvirtinti esminius bendrov s sandorius, analizuoti ir vertinti bendrov s finansin situacij , veiklos organizavim ir rezultatus, strategijos gyvendinim . CEO pareigos iš esm s reikalauja dviej dalyk iš valdymo organ – kompetencijos ir kad jie veikt bendrov s interesais. Kitos pareigos, nurodytos Civilinio kodekso 2.87 str. 1 d., nustato, kad juridinio asmens valdymo organo nariai privalo veikti **s žiningai ir protingai. Taigi ši dalis reikalauja kompetencijos**. Kitos Civilinio kodekso 2.87 str. dalys nurodo pareigas: valdymo organo narys turi b ti lojalus bendrovei, vengti interes konflikto, o jam atsiradus informuoti valdymo organ ar akcininkus, nepainioti bendrov s ir savo turto. Taciau aktualus yra ir kitas, ne legalistinis, aspektas: pareig turinio suvokimas reiškia valdymo organo nari profesionalum – jie turi suprasti, ko reikalaujama iš toki pozicij užiman io asmens.

Europos Komisija yra suformavusi Bendrovi valdymo forum , kuris rengia rekomendacijas d l geriausi valdymo praktik . EK yra parengusi rekomendacij bendrovi valdymo klausimais, kurios paprastai perkeliama s kiekvienos valstyb s bendrovi valdymo kodeksus Tokie kodeksai yra

„minkšto“ statymo pavyzdys, kurie gyvendinami remiantis principu **„laikykis taisykli arba paaiškink“**. Principas „laikykis taisykli arba paaiškink“ reiškia, kad bendrovės turi **laikytis bendrovi valdymo kodekso ir apie tai informuoti metiniame pranešime, o jei nesilaiko kodekso konkrečių kodekso nuostatų, tame pranešime paaiškinti, kodėl nesilaikoma**. Šis principas taikomas visoje ES, remiantis Ketvirtąjį monetarės direktyva (Ketvirtoji Tarybos direktyva 1978 m. liepos 25 d. grindžiama Europos ekonominės bendrijos steigimo sutarties 54 straipsnio 3 dalies g punktu, dėl tam tikrų bendrovi metinių atskaitomybių (78/660/EEB). Šios direktyvos 46a str. 1 dalimi, **bendrovė, kurios vertybiniai popieriai yra traukti prekyb reguliuojamoje rinkoje, metinį pranešimą turi traukti bendrovės valdymo pareiškimu**. Tokiame pareiškime pateikiama nuoroda bendrovi valdymo kodeksui, kuris konkrečiai bendrovei yra taikomas bei, **jeigu bendrovė nukrypsta nuo minėto kodekso reikalavimų, bendrovė nurodo, kuri kodekso dalis ji nesilaiko ir turi pateikti motyvus, kodėl nesilaiko**. Ši direktyvos nuostata Lietuvoje yra perkelta Vertybinių popierių statymo 21 str. 3 d.

Itin didelę reikšmę turi jo ir Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacijos parengti bendrovi valdymo principai. Jų pirmoji redakcija parengta 1998 m., o 2004 m. išleista nauja principų redakcija. Šis dokumentas tvirtina keletą **kertinių principų: akcininkų teises ir lygiateisiškumą, bendrovė turi atsižvelgti ir kitų interesų turtojų (darbuotojų, tiekėjų, vietinių bendruomenių) reikmes, apibrėžia kolegialų valdymo organų ir vadovų funkcijas ir atskaitomybę, numato sąžiningumo ir etikos reikalavimus bei informacijos atskleidimo ir skaidrumo nuostatas**. Lietuvoje bendrovi valdymo kodeksas buvo priimtas 2006 m.

Bendrovi valdymo kodekso 4.12 principas nurodo, kad nominavimo (skyrimo) komitetas turi vertinti reikiamus gūdžius, žinias ir patirtį, kuri reikalinga renkamiems kolegialaus organo nariams, vertinti priežiūros ir vykdymo funkcijų vykdančių narių skaičių ir veiklą, vertinti atskirų kolegialų organų narių bei vadovų gūdžius ir žinias, planuoti valdymo taktinį (rotaciją).

Bendrovi valdymo kodekso 3.3 standartas nurodo, kad renkant kolegialaus valdymo organo narius, turėtų būti nurodoma konkreti jų kompetencija, susijusi su darbu kolegialiaame valdymo organe. Tai yra vienas žingsnis, nes primenama, kad valdymo organo nario funkcijos yra ne simbolinės, todėl renkant jas turi būti planuojama, kokių funkcijų valdybos narys vykdys.

Tenka pripažinti, kad Lietuvoje Bendrovi valdymo kodeksu naudojama dar gerokai mažiau, nei kitur Europoje. Iš tiesų Bendrovi valdymo kodekso laikymosi principas „laikykis taisykli arba paaiškink“ taikomas tik listinguojamoms bendrovėms.

Profesionali valdymo organų formavimas. Kitas aktualus klausimas yra kolegialų valdymo

organ modelio pasirinkimas. Lietuvos valstybės valdomoms monoms būdinga problema, kad kolegialūs organai formuojami nesilaikant vieningo modelio. Nėra kuriama bendrovi valdymo tradicija, nėra aiškūs kolegiali organo vaidmuo, funkcijos, net ir tarp pačių valstybės valdomų monių kolegiali organo vaidmuo skiriasi. Lietuvoje Akcinių bendrovi statymas liberaliai reguliuoja valdymo organų skyrimą. Bendrovėse leidžiama formuoti tiek stebėtojų tarybą, tiek valdybą (dviejų lygių kolegialūs organai), tiek vieno lygio valdybą, tiek apskirtai turėti tik vadovus (direktorių).

Lietuvos bendrovi valdyme dar ieškoma prastos, labiausiai tinkamos struktūros. Angliško modelio (valdyboje nariai, pasidalinimas ir atlieka valdymo ir priežiūros funkcijas, veikia viename kolegialiaame organe (valdyboje) valdybą formuoja AB „Apranga“. Vokiškasis (valdymo struktūrą sudaro tik priežiūros funkcijų atliekanti stebėtojų taryba ir tik valdymo funkcijų atliekanti valdyba) kolegiali organų sistemą bandoma sukurti AB „GRIGIŠKAS“. Skandinaviškos (vieno lygio kolegialiaame organe (valdyboje) veikia tik priežiūros funkcijų vykdytojai) valdybos modelis yra taikomas bendrovėje AB TEO LT.

Taigi, Lietuvoje privataus kapitalo valdomose bendrovėse randame ir angliško, ir vokiško, ir skandinaviško pavyzdžių kolegiali organų. Visi šie modeliai susiformavo istoriškai ir turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Dviejų lygių vokiška sistema turi privalumų, kad stebėtojų taryba yra labiau nepriklausoma nuo vykdytojų funkcijų atliekanti valdymo organo nariai. Vokiškas modelis turi trūkumų, kad bendrovėms pradeda vadovauti „parlamentai“ (t. y. labai daug kolegiali organų narių), o tai daro monių valdymą neefektyvų. Taip pat dviejų lygių valdyboje informacijos pasidalinimas nėra toks. Angliškoje sistemoje yra aktualesnė priežiūros funkcijų atliekanti valdybos narių atskyrimo nuo vykdytojų funkcijų atliekanti valdybos narių problema. Tačiau valdyba yra mažesnė ir lankstesnė, joje geresnis pasidalijimas informacija efektyvus.

Skandinaviškas modelis yra tarpinis variantas tarp angliško ir vokiško. Šis modelis suderina angliško ir vokiško modelio privalumus ir trūkumus. Nedidelis valdybos yra lankstios ir efektyvios, kadangi veikia tik priežiūros funkcijų atliekantys nariai (išskyrus tai, kad kai kuriose bendrovėse vadovas yra ir valdybos narys) yra geriau užtikrinamas valdybos narių nepriklausomumas nuo „prižiurimųjų“ – vykdytojų funkcijų atliekanti administracijos darbuotojų. Tačiau išlieka pasidalijimo informacija neefektyvumo problema. Skandinaviško modelio valdyboje, taip pat kaip ir vokiško, dalyvauja profesionalūs atstovai. Lietuvoje to nerekomenduojame, tad, kai toliau nagrinėjami valdybų modeliai, nesiloma profesionalių atstovų traukimo.

Pažymėtina, kad Europos Sąjungoje artimiausiu metu neketinama harmonizuoti bendrovi valdymo organų struktūros modelio (išskyrus valdymo organų struktūrą finansų srityje). Taigi Lietuva šio teisės instituto neperims iš Europos Sąjungos teisės, gyvendindama direktyvas, o turės

suformuoti savo model . D l šios priežasties klausimas yra dar aktualesnis, kadangi Lietuvoje n ra susiformavusios bendrovi valdymo tradicijos.

Atrankos proceso reikalavimai, kurie keliami kandidatams bendrovi valdymo organ narius. Pasi lymo tvirtinta, kad jeigu biržin je bendrov je n ra pasiekiamas kiekybinis tikslas d l 40 proc. nepakankamai atstovaujamos lyties atstov nevykdom j direktori (arba kiekybinis tikslas d l 33 proc. nuo vis bendrov s direktori , jeigu valstyb nar nusprendžia gyvendinti ši nuostat), kandidat bendrov s organ narius atrinkimo arba rinkimo procesas turi b ti vykdomas vadovaujantis iš anksto nustatytais, aiškiais, neutraliai ir nedviprasmiškai suformuluotais kriterijais. Si loma, kad bendrov s tur t parengti vidaus teis s aktus, reglamentuojan ius kandidat atitinkamo organo narius atrinkimo tvark (pavyzdžiui, tam tikro organo darbo reglament , nuostatus ir pan.). Galima išskirti šiuos esminius aspektus, kurie tur t b ti aptarti šiame vidiniame dokumente:

- 1) galimyb si lyti daugiau kandidat bendrov s organo narius nei atitinkamame organe yra viet ;
- 2) kandidat atrankos proceso pradžioje numatomi ne tik reikalavimai kandidatams, bet ir konkret s kandidat bendrov s organ narius vertinimo kriterijai, kurie turi b ti aišk s, suformuluoti neutraliai ir nedviprasmiškai;
- 3) identifikuota konkreti informacija (tam tikri aspektai), kuri turi pateikti visi kandidatai bendrov s organ narius, atsižvelgiant tvirtintus vertinimo kriterijus;
- 4) tvirtinamas nepakankamai atstovaujamos lyties atstovo prioritetas, jeigu keli kandidat tinkamas atitikimas numatytiems kriterijams vertinamas vienodai;
- 5) kandidat bendrov s organo narius vertinimo proceso formalizavimas (t. y. siekiant užtikrinti bendrov s galimyb v liau rodyti to reikalaujan iam neatrinktam kandidatui, kad kitas pasirinktas kandidatas buvo pranašesnis);
- 6) kandidat vertinimo rezultat ir atitinkam kandidat atrinkimo priežas i atskleidimas, esant neatrinkto kandidato pageidavimui.

Jeigu valstyb s nar s pasirinkt gyvendinti Direktyvos nuostat , susijusi su 33 proc. kiekybiniu tikslu d l vis bendrov s organ nari (direktori), pagal dualistin model veikian iose bendrov se reik t vertinti kandidat dviej bendrov s organ nari atrankos proces . Baltic Legal Solution (2013) nustat , kad **didžioji dalis bendrovi viešai neskelbia savo min t vidini dokument . O 3 iš 10 apklausoje dalyvavusi bendrovi nurod , kad bendrov je n ra patvirtinti vidiniai dokumentai, kuriuose b t aptariamos bendrov je formuojam organ rinkimo tvarkos ir proced ros.**

Kai kuri bendrovi viešai skelbiam steb toj tarybos ir valdybos darbo reglament analiz atspindi, kad vidiniuose bendrov s dokumentuose paprastai taip pat n ra reglamentuojamas kandidat bendrovi organus atrankos procesas. Pavyzdžiui, akcin s bendrov s "Kauno energija" steb toj tarybos darbo reglamente numatyta tik tai, kad steb toj tarybos nariu gali b ti tiek veiksnus fizinis, tiek ir juridinis asmuo, ta iau juo negali b ti bendrov s, dukterin s bendrov s vadovas ir valdybos narys. AB "INTER RAO Lietuva" steb toj tarybos darbo reglamente numatyta, kad steb toj tarybos narys turi tur ti reikiamos patirties ir žini tam, kad gal t vykdyti jam / jai priskirtas funkcijas. Steb toj tarybos bent vienas narys turi tur ti ne mažesn kaip 3 met darbo patirt apskaitos arba audito srityje, o bent du Steb toj tarybos nariai turi atitikti nepriklausomumo reikalavimus. AB "INTER RAO Lietuva" valdybos darbo reglamente taip pat tvirtinta, kad valdybos nariu gali b ti tik asmuo, turintis aukšt j išsilavinim .

Pasteb ta, kad AB NASDAQ OMX Vilnius Bendrovi valdymo kodekse tiesiogiai n ra numatyti kandidat bendrovi organ narius išankstin s atrankos proceso reikalavimai, kurie b t analogiški Pasi lymo nuostatoms. Baltic Legal Solution (2013) apklausa išskyr kelet aspekt , vertintin neigiamai Pasi lymo kontekste:

- 1) bendrovi vidiniuose dokumentuose n ra numatytas tikslas užtikrinti pakankam abiej ly i atstovavim bendrov s organuose;
- 2) bendrov s vidiniuose dokumentuose n ra numatyti konkret s kandidat bendrov s organ narius vertinimo kriterijai;
- 3) kandidat bendrov s organo narius vertinimo procesas n ra formalizuotas;
- 4) kandidat vertinimo rezultatai ir atitinkam kandidat išrinkimo priežastys dažniausiai n ra v liau atskleidžiami visiems dalyvavusiems kandidatams.

Panaš s rezultatai d l iš anksto numatyt reikalavim biržini bendrovi organ nariams, buvo gauti ir 2012 m. Lietuvos banko rengtoje apžvalgoje

Tuo metu klausim , ar yra nustatyti **išankstiniai reikalavimai (pavyzdžiui, išsilavinimo, patirties, užsienio kalbos žini , amžiaus, apribojimai dalyvauti kit moni veikloje ir pan.)** kandidatams valdybos ir steb toj tarybos narius, 17 bendrovi (68 proc.) atsak , kad n ra, 5 bendrov s (20 proc.) tokius reikalavimus tur jo, 3 bendrov s (12 proc.) buvo nusta iusios reikalavimus tik valdybai. Iš j du bankai vadovavosi Lietuvos banko reikalavimais, dalis neigiamai atsakiusi bendrovi tur joneformalizuotus reikalavim kriterijus.

Kita vertus, Baltic Legal Solution (2013) iš Apklausoje pateikt atsakym identifikavo ir kit reikšming aspekt , susijusi su bendrovi organ formavimo procesu:

- 1) bendrov se dažniausiai yra galimyb bendrov s organ narius si lyti daugiau kandidat nei

atitinkamame bendrov s organe yra nari . Kandidatus bendrov s organ **narius paprastai si lo akcininkai (kontroliuojantis akcininkas), steb toj tarybos nariai ar kadencij baigian ios valdybos nariai;**

- 2) dažniausiai yra identifikuojama tam tikra konkreti informacija, kuri turi pateikti visi kandidatai bendrov s organ narius;
- 3) informacija apie kandidatus bendrov s organo narius dažniausiai turi b ti pateikiama iš anksto iki susirinkimo/pos džio, kurio metu yra renkami atitinkamo bendrov s organo nariai.

Paprastai teigiama, kad bendrov s organ sud tis atitinka reikiamos kompetencijos poreik , kad siekiant išvengti interes konflikt , dalis bendrovi organ nari yra nepriklausomi ir pan., ta iau kokios kompetencijos reikia?

Valdybos nari (vykdom j direktori) kompetencija ir kvalifikacija. Baltic Legal Solution (2013) nustat , kad iš **29 tirt Lietuvos biržini bendrovi 13** bendrovi yra suformuota steb toj taryba. Atsižvelgiant Pasi lyme numatyt alternatyv , kuria vadovaujantis Direktyvos reikalavimai yra laikomi gyvendintais, jeigu nepakankamos lyties atstovai užima tre dal vis bendrov s direktori pozicij , tikslinga **palyginti moter , esan i bendrov s vis organ nar mis, skai iaus santyk su bendru bendrov je esan i organ nari (direktori) santykiu** tose bendrov se, kuriose yra suformuotos ir steb toj tarybos, ir valdybos. 2013 m. pabaigos duomenys atskleidžia, kad **absoliu ioje daugumoje biržini bendrovi šiuo metu moter skai ius nesiekia Direktyvoje numatyt rodikli , t. y. 33 proc. nuo vis bendrov s direktori skai iaus.**

Valdyba yra atsakinga už strateginius valdymo sprendimus, vadov nominavimo, vadov atlyginimo nustatymo, audito bei rizikos valdymo funkcijas. Atitinkamai, valdyb turi b ti skiriami asmenys, kurie atskirai tur t patirties kuriose nors iš ši sri i , o visa valdyba bendrai tur t patirties visose šiose srityse.

Teigiamas požymis yra tas, kad Akcininko / savininko teisi gyvendinimo apraše prim kart nurodoma valdybas traukti nepriklausom nari , reikalauti, kad valdybas sudaryt skirting kompetencij turintys asmenys. Kitas svarbus Akcininko / savininko teisi gyvendinimo aprašo reikalavimas yra, tas, kad formuojant valdybas tur s b ti užtikrinta, kad jos nariai tur t **skirting kompetencij : 1) bendrovi finans ; 2) strateginio planavimo; 3) specifinio sektoriaus srityje.**

Taigi bandoma tvirtinti reikalavim , kad skirtingi valdybos nariai turi tur ti skirting kompetencij tam, kad visa valdyba tur t kompetencij visum . T. y. pagal Akcininko / savininko teisi gyvendinimo apraš turi „darbo mon s vyriausiuoju buhalteriu (finansininku), darbo finans konsultavimo, buhalterini paslaug , audito srityse“ patirties.

Taip pat praktikoje nepriklausom valdybos nari ir skirtingas kompetencijas turin i nari taka labai priklausys nuo **valdybos pirminink aktyvumo**. Valdyb veikl organizuoja j pirmininkai, tod l b tent jie labiausiai lemia, kiek pos dži yra organizuojama, kiek dokument pateikiama valdybai, kiek laiko skiriama diskusijoms.

Remiantis Audito statymo 2 str. 24 d. 1 p. ir 52 str. 1 d. visos **listinguojamos bendrov s** (t. y. ir tos, kuriose kontroliuojantis akcininkas yra valstyb) turi sudaryti **audito komitetai**.

2005 m. vasario 15 d. Europos Komisija pri m rekomendacij d l bendrovi , kuri vertybiniai popieriai yra traukti biržos s rašus, direktori konsultant arba steb toj tarybos nari vaidmens ir d l (steb toj) tarybos komitet 2005/162/EB. Šioje rekomendacijoje yra patariama bendrov s valdyboje (ar steb toj taryboje) suformuoti audito, atlyginim ir skyrimo (nominavimo) komitetus, nes šiose srityse yra didžiausia interes konflikto tikimyb . (2005/62/EB: Komisijos rekomendacija, d l bendrovi , kuri vertybiniai popieriai yra traukti biržos s rašus, direktori konsultant arba steb toj tarybos nari vaidmens ir d l (steb toj) tarybos komitet)

Rekomendacijoje nurodoma, kad daugiausiai problem kyla ir didžiausias interes konflikt potencialias yra nustatant vykdymo funkcijas atliekan i vadov atlyginimus. Rekomendacijos numato, kad valdyboje (ar steb toj taryboje, jei ji sudaroma) tur t b ti pakankamas skai ius prieži ros funkcij atliekan i valdybos nari , kad vienas ar nedidel grup asmen negal t dominuoti. Taip pat valdyboje tur t b ti pakankamas skai ius nepriklausom valdybos nari , t. y. toki , kuri su bendrove, jos vadovybe ir kontroliuojaniais akcininkais nesiet verslo, šeimos ar kitokie ryšiai. Jie tur t b ti perrenkami numatytais intervalais tam, kad valdyba gal t išsaugoti patirt , bet kartu ir b t užtikrinta rotacija. Prieži ros funkcijas atliekan i valdybos nari netur t b ti galima atleisti lengviau nei vykdymo funkcij

Rekomendacijoje nurodoma, kad atlyginim komitet sudaryti tur t išimtinai tik prieži ros funkcij vykdantys valdybos nariai. Komiteto tikslas yra sukurti atlyginimo sistem , kuri pad t suderinti vykdymo funkcijas atliekan i vadov interesus su bendrov s interesais.

3. Ly i pusiausvyra biržin se mon se: tyrim apžvalga Europoje

3.1. Ly i pusiausvyra valdyme – naudinga verslui

Lygi nelygumumas Lietuvos biržini bendrovi valdybose akivaizdus. 2014 m. duomenimis tik 16 proc. moter už m vykdom j direktori pareigas bendrovi valdybose ir 20 proc. moter – nevykdom j direktori pareigas.

Daugyb studij patvirtino teigiam ryš tarp lygi vairov s bendrovi valdybos lygiu ir bendrov s finansini rezultat bei pelningumo.

Jeigu Europa rimtai nusiteikusi tur ti pažangiai ir integruotai augan i konkurencing ekonomik , turime labiau naudotis moter talentu ir geb jimais. Tod l lygi lygyb – strategijos „Europa 2020“ pagrindas: duodami moterims darb , gal sime s kmingiau konkuruoti. Tyrimais rodyta, kad bendrovi , kuriose yra gera moter ir vyr pusiausvyra, finansiniai rezultatai geresni. B tina raginti bendroves ir Vyriausyb labiau stengtis užtikrinti, kad lygi pusiausvyra užimant aukš iausius postus tapt realybe. Taip pat b tina raginti gabias moteris dalyvauti valdyb veikloje ir si lyti savo kandidat ras aukš iausius postus.

Tyrimais jau rodyta, kad lygi vairov yra naudinga ir, kad egzistuoja teigiama aukštus postus užiman i moter dalies ir bendrov s veiklos rezultat priklausomyb . Pavyzdžiui, Suomijoje atliktu tyrimu nustatyta, kad bendrov s, kuri valdyboje yra lygi pusiausvyra, dirba vidutiniškai 10 % pelningiau nei tos, kuri valdyb sudaro vien vyrai.

Dauguma moni valdymo rodikli rodo, kad geresnis lygi atstovavimas bendrovi valdybose yra bendrovi pelningumo ir efektyvaus darbo šaltinis.

Svarbi Credit Suisse Research Instituto atlikta vienos didžiausi studij (nuo 2006 iki 2012) , kuri apima 2360 moni , išvada: jeigu moni , kuri kapitalas daugiau nei 10 bilijon \$ valdybose dirba mažiausiai bent viena moteris, tai j pelnas **išauga 26 proc.** ir lenkia bendroves, kuri valdybos sudarytos tik iš vyriškos lyties asmen .

Credit Suisse studija atskleid , kad vadovaujant mišriai (moter ir vyr) valdybai, tuomet bendrov gauna didesn peln , mažesnis grynasis skolos ir nuosavo kapitalo santykis ir grei iau sumažinama skola, lyginant su mon mis, kuri valdybos sudarytos tik iš vyr .

Catalyst Fortuna 500 korporatyvios moni veiklos ir moter dalyvavimo valdyb veikloje 2004-2009 m., tyrimas atskleid , kad pager jo moni valdymas ir jos pasiek aukštesni finansini rezultat . Catalyst finansin moni veikl vertino pagal tris rodiklius:

- pardavim gr ža /return on sales (ROS),
- kapitalo investicij gr ža /return on invested capital (ROIC),
- nuosavo kapitalo pelningumas / return on equity (ROE).

Tiriant ryš tarp abiej lygi dalyvavimo valdybose ir moni finansin s veiklos nustatyta, kad:

- bendrovi , kuri valdybose daugiau moter , pardavim gr ža 16 proc. didesn nei mon se, kuri valdybose mažai moter ;

- bendrovi , kuri valdybose daugiau moter , kapitalo investicij gr ža bent 26 proc. didesn ;

- reikšmingo skirtumo tarp moni su daug moter valdybose ir moni su mažai moter valdybose nuosavo kapitalo pelningumo, neaptikta;

- bendrov s, kuri valdybose išlaikomas tvarus aukštesnis moter atstovavimas (trys ar daugiau moter , dirban i valdyboje ne mažiau 4 metus per 5 met kadencij), ženkliai finansiniais rodikliais viršija mones, kuri valdybose mažai arba visai n ra moter : pardavim gr ža padid ja iki 84 proc., kapitalo investicij gr ža – iki 60 proc. ir nuosavo kapitalo pelningumas – iki 46 proc.

- Ly i pusiausvyra užtikrina didesn rinkos ciklo tvarum

- Kol kas nei viena šalis nepasiek savo iškelt moter atstovavimo valdybose kvot .

Kanados Conference Board of Canada THE BUSINESS CASE FOR Women on Boards patvirtina moter veiklos naud verslui sekan iai:

- Griežtesn finansin veikla

- Sudaroma galimyb patraukti ir išlaikyti mon se daugiau talenting darbuotoj .

- Skatinamos k rybingumas ir inovacij diegimas.

- Labiau atsižvelgiama klient žvalgas.

- Daugiau d mesio kreipiama ir dirbama ne d l mon s finansini rodikli .

- Padid ja valdybos veiksmingumas.

McKinsey & Company (2012) ištyr 235 kontinentines Europos mones ir nustat :

1. Šalies socioekonominiai rodikliai daro tak moterims b ti išrinktoms generalin mis direktor mis / valdytojomis (CEO).

2. Kuo aukštesnis moter užimtumo lygis, kuo didesn nacionalin s valstyb s pagalba dirban ioms moterims, kuo didesnis vidutinis vyro darbo valand skai iaus, tuo daugiau moter bendrovi valdyb sud tyje.

3. Iš 235 bendrovi 90 proc. bendrovi taik ly i lygyb s programas; 63 proc. dieg daugiau kaip 20 iniciatyv pusiausvyrai sukurti; 40 proc. moni pritaik ekosistem (vadybinis susitarimas + programos moterims + pagalbos krepšelis: nelygyb s nustatymas, planavimas, politikos numatymas, ištekli skyrimas, pagalba vaik prieži rai).

4. Dilema: moni diegiam priemoni diegimo kokyb ir efektyvumas? Kartais yra priemon s, tinklas ir planas, bet j taikymas – neaukštos kokyb s.

5. Susitarimai bendrovėje siekti lygi pusiausvyros dažnai nenusileidžia žemesnius valdymo lygius, todėl kyla esminė problema – keisti darbuotojų požiūrį.

6. 65 proc. vyrų mano, kad moterys ir vyrai įmonės vertinimo metu vertinami vienodai; panašiai mano tik 30 proc. moterų.

Tuo pačiu, McKinsy&Company pažymi – kuo daugiau moterų valdybose, tuo mažiau konkurencinio pranašumo vyrams!

Dar 2010 m. McKinsy & Company tyrimas pastebėjo, kad darbuotojai bendrovėse, kurių sudėtyje yra bent ketvirtadalis moterų, uždirba vidutiniškai 55 proc. daugiau.

H. Marques (2015), naudodamasi Pasaulio banko Lotynų Amerikos, Afrikos ir Azijos duomenų masyvu, nustatė netiesioginį lyties aspekto poveikį sprendimų priėmimo metu, kada medijuojami verslo sprendimus apribojantys veiksniai. Be to, geriau apjungiamos dukterinės įmonės, didėja produktyvumas, užsienio investicijos, subsidarumas, daugiau darbuotojų mokymų.

Bendrovėse, kurių valdybose nėra moterų dažniau formuoja neigiamą visuomenės dėmesį.

Thomson Reuters studija (2013) studija atskleidė, kad mišrios/heterogeniškos (moterų ir vyrų) valdybos gauna didesnį pelną ir stabiliau funkcionuoja nei homogeniškos bendrovių valdybos vadovavimas.

Britų Kolumbijos universiteto Verslo mokykla (University of British Columbia's School of Business) žurnale *Journal of Corporate Finance* paskelbė, kad įmonės moka mažiau užsigijimus, kai jos valdybose dirba daugiau moterų, nes moterys sudaro mažiau rizikingus sandorius ir daugiau išsireikalauja pinigų monei (2013).

Rothstein Kass ataskaitoje palygino moterų vadovaujamų rizikos draudimo fondus su platesniu rizikos draudimo fondų indeksu ir nustatė, kad moterų steigti fondai turėjo didesnį vidutinį grąžą (2014).

2013 m. McKinsy&Company ataskaita dar kartą pabrėžia, kad įmonės, kurioms vadovauja moterys ir vyrai kartu yra pranašesnės ir konkurencingesnės. Tokios įmonės rodo geresnius organizacinius ir finansinius rodiklius, joms lengviau susitvarkyti su rizikomis, monių funkcionavimas išlieka ilgiau tvaresnis, ypač kuomet kyla žmogiškųjų išteklių socio-demografiniai iššūkiai.

Ataskaitoje pateikiama naujų žvalgų apie moterų ambicijas tapti valdybos korporatyvinės kultūros dalimi. Bendrovių korporatyvinė kultūra tampa svarbiausiu veiksniu, darančiu didžiausią taką moterų pasitikėjimui. Taigi, pasitikėjimas – viena iš sėkmingų galimybių. McKinsy&Company primygtinai siūlo bendrovių korporatyvinę kultūrą orientuoti inkliuzin – traukianči daugiau moterų.

2015 m. Lordo Davies ataskaita pažymi savanorišką priemonių rezultatyvumą Jungtinėje Karalystėje: moterų skaičius valdybose nuo 12,5 proc. 2011 m. pasiekė 23,5 proc. 2015 m. pradžioje, ir nebeliko listinguojamoms, kuriose dominavo vyrai.

Kolegialiaame bendrovių valdyme, dalyvaujant mažiau atstovaujamos lyties atstovams, pasiekiami pridėtinai vertę:

- skaidresnės valdybos narių atrankos procedūros: padidina galimybę pritraukti gabi moteris ir padidinti visų grandžių vadovų ir kitas pareigas einančių moterų skaičių bei
- užtikrina galimybę investuotojams geriau vertinti bendrovės verslo strategiją ir priimti pagrįstus sprendimus.

3.2. Teisinio reguliavimo priemonės, gerinančios lyčių pusiausvyrą biržiniuose bendrovių valdybose, apžvalga

Teisinio reguliavimo priemonės, gerinančios lyčių pusiausvyrą biržiniuose bendrovių valdybose, taikomos šiose Europos valstybėse: Norvegijoje, Nyderlanduose, Danijoje, Ispanijoje, Islandijoje, Italijoje, Izraelyje, Šveicarijoje, Belgijoje, Airijoje, Austrijoje, Suomijoje.

Pokyčiai šioje srityje vyksta labai lėtai. Nustatyta trukmė – 40 metų, norint pasiekti lyčių pusiausvyrą (tai sudarytų 40 proc. kiekvienos lyties atstovų) biržiniuose valdybose.

Norvegija, Danija ir Jungtinė Karalystė ilgus metus stengiasi padidinti moterų vaidmenį ekonominiame šalių gyvenime. Tai sudarė dalį lyčių lygybės politikos bei didžiulį šalių norą kuo efektyviau pasinaudoti žmoniškaisiais resursais. Šiems tikslams siekti Norvegija pasirinko griežtą kvotų kelią, kai tuo tarpu Danija ir Jungtinė Karalystė laikėsi laisvanoriškumo pozicijos. Tokia požiūrių vairovė sudarė puikias sąlygas derinti trijų šalių socialinį, ekonominį ir politinį kontekstus.

Nuo 1988 m. **Norvegijoje** buvo stengiamasi subalansuoti lyčių lygybę tam tikrose bendruomeninio gyvenimo srityse ir tik 2003 m. Norvegijos moterų organizacija paskleidė naują iniciatyvą *Female Future*¹⁴, kurios tikslas buvo traukti kuo daugiau moterų aukščiausio lygio valdymo pozicijas. Tai buvo galima pasiekti keičiant sistemas ir požiūrį individualaus tobulėjimo programas. Pagrindinis šios iniciatyvos tikslas buvo paskatinti darbdavius kuo geriau pasinaudoti talentais bei žmogiškaisiais resursais tuo pat metu užtikrinant verslo augimą. 2003 m. Norvegijos parlamentas priėmė privalomas lyčių kvotas, sudarant moterų ir bendruomenių tarybas. Remiantis šiuo statymu mažiausiai 40 proc. kiekvienos lyties atstovų turėtų būti traukti į valdybas. Pradžioje šis

¹⁴ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

statymas buvo taikomas viešosioms staigoms, kur ši proporcija turėjo būti išlaikyta iki 2008 m., o naujai kuriamose monse šis skaičius turėjo būti pasiektas iki 2006 m. Savivaldos ir valstybinėse monse ši kvota turėjo sigalioti nuo 2004 m., o uždarose akcinėse bendrovėse terminas buvo pratstas iki 2008-2009 m.

Kvot sistemos pagrind sudaro reguliari steb senos sistema, pareigojanti visus darbdavius parengti kasmetinį planą, suformuluoti tikslus bei parengti pažangos apžvalgas susijusias su lygiomis lyčių galimybėmis. Nacionalinis verslo registras buvo pareigotas užtikrinti suderinamumą tarp kvot ir sankcij, kurios galėjo būti taikomos nerealizavus kvotą. Svarbu pažymėti, kad visi kvot ginai turėjo būti sprendžiami teismuose. Kai kvot vedimas Norvegijoje sigaliojo, praėjus keletui metų paaiškėjo, kad didesni pasikeitimai lyčių lygys srityje buvo galima tikėtis tik per ilgesnį laikotarpį, nes pokyčiai sudarant moni valdybas pirmiausia turėjo būti infiltruotos moni vadybines struktūras.

Jungtinėje Karalystėje daugiau negu 20 metų moterų reprezentavimo valdybose steb sen vykdė *Financial Reporting Council*¹⁵. Ji veikl sudarė gerosios patirties sklaidą, kuri buvo aiškiai suformuluota *The UK Corporate Governance Code*¹⁶ skirtame viešosioms staigoms. Svarbu pabrėžti, kad kodekso nuostatos nebuvo privalomos. 2010 m. *The UK Corporate Governance Code* buvo atnaujintas. Jis buvo traukti teiginiai labiau atsižvelgiantys valdybų vairov lyčių lygys bei vertybiniais klausimais. Atrenkant kandidatus valdybas buvo rekomenduojama atsižvelgti kandidato nuopelnus, o ne lytį. 2011 m. *Financial Reporting Council* paskelbė, kad po viešų konsultacijų bei atsižvelgus Davies ataskaitai *The UK Corporate Governance Code* privalo būti toliau tobulinamas atsižvelgiant valdybų diversifikaciją (ypač lyties požiūriu). Lordas Davies po ilgo konsultacinio proceso su vairi moni valdybomis pateikė alternatyvą, t.y. kvot vedimą, bet tik 11 moni valdybų nariams pritarė todėl pasiūlymas buvo atmestas, tačiau Davies ataskaita atliko didelį vaidmenį keičiant moni dalininkų požiūrą moterų vaidmenį vadovaujantiose pozicijose. Pagrindinis Davies ataskaitos teiginys buvo sudaryti potenciali moterų direktorių duomenų bazė ir ją nuolat plėtoti. Šioje duomenų bazėje galėjo būti vairoaus rango moterys: moterys mokslininkės, verslininkės, valstybės tarnautojos ir kitos sritis profesionalės.

Nyderlanduose moterų vaidmuo darbo rinkoje yra gana svarus, bet tai dar nereiškia, kad jausu moni vadovaujantiose pozicijose bei moni valdybose. Nors 2004 m. buvo priimtas *Dutch Corporate Governance Code*¹⁷ pareigojantis kuo daugiau moterų traukti moni valdybas, esminis pokyčių nevyko. 2012 m. buvo priimtas laikinasis statymas, kuriuo remiantis iki 2016 m. moni

¹⁵ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

¹⁶ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

¹⁷ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

valdybose turi būti 30 proc. moterų. Šis statymas taikomas vis tipų monms. Išlygos daromos atsižvelgiant tik moni dydį ir finansinius išteklius. Dabar šalyje yra pereinamasis laikotarpis, kur vyriausybė stebi ir kontroliuoja. 2015 m. sigalios *Emancipacinis politikos* statymas, reguliuojantis lygi lygi atstovavimą valdybose.

Ispanijoje moterų vaidmuo darbo rinkoje bei išsilavinimo gijimo srityse ženkliai pagerėjo. Tam pasitarnavo politiniai sprendimai. Moterų vaidmuo regioniniame bei nacionaliniame lygmenyje suaktyvėjo. Ispanijoje moterų-politiki yra daugiau nei kitose ES šalyse. Tai iau situacija verslo monse skiriasi: ten kelios moterys užima vadovaujanias pareigas. Padėtutur t pakeisti 2007 m. priimtas *Spanish Organic Law*¹⁸.

Islandijoje nuo 1976 m. galioja *Lygi lygybės*¹⁹ statymas garantuojantis moterims lygias galimybes darbo rinkoje. Tai iau moterų padėtis versle, ypač moni valdybose ženkliai skiriasi. 2008 m. buvo priimtas reikalavimas, kad moni valdybose, vadovaujaniose pareigose nacionalini bei savivaldybi lygmenyse pasiektų 40 proc. 2009 m. privai i moni valdybos priėm nutarimą, kad iki 2013 m. 40 proc. moni valdybos nari bus moterys. Situacija negerėjo, todėl vyriausybė priėm statymą, kad iki 2013 m. Islandijos privai i moni valdybose turi būti 40 proc. moterų.

1995 m. **Airijoje** buvo priimtas laisvanoriškas sprendimas, kad bet kurio pobūdžio valstybini moni valdybose turi būti 40 proc. kiekvienos lyties atstovų. 2007-2016 m. *Nacionalinė moterų strategija*²⁰ dar tik sibi gija, bet pažanga, nors ir neženkli jau pastebima. Deja šis sprendimas nebuvo taikomas privai ioms monms. Ten moterų atstovavimas moni valdybose siekia vos 10 proc., tai iau atsiranda vis daugiau vyriausybės remiam privai i moni iniciatyvų skatinaniam moterų aktyvum versle ir vadovaujaniose pozicijose. Kol nebus vestas kvotos statymas, Airijoje lygias galimybes užtikrina *Nacionalinėje moterų strategijoje* numatytos priemonės.

Austrijoje vyksta diskusijos dėl moni valdybų sudėties ne tik lyties, bet ir amžiaus, tautybų klausimais. *Future Women*²¹ programa siekia kuo daugiau moterų traukti moni valdybas. 2011 m. federalinė vyriausybė priėm specialią priemonę planą kaip paspartinti moterų atstovavimą valdybose, pasiekiant 40 proc. kvotą. Pirmas etapas turėjo baigtis 2013 m. (t.y. 25 proc. moterų moni valdybose). Vyriausybė nenumatė jokių sankcijų monms, kur ši kvota nebus pasiekta. Šis priemonių planas netaikomas privai iose monse, kurios pasipriešino vyriausybės kišimuisi valdybų formavimo reikalus. Privai ios monės laikosi bendro ES *Corporate Governance Code*.

¹⁸ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

¹⁹ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

²⁰ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

²¹ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

Belgija gali didžiuotis skaitlingomis lygi lyi galimybi realizavimo priemon mis, o ypa 2002 m. priimta priemone d l lygaus ly i atstovavimo politiniuose rinkimuose. Verslo srityje situacija buvo ne tokia palanki, tod l 2011 m. buvo priimtas statymas d l moni kodekso pakeitimo, pagal kur 1/3 moni valdybos nari tur jo b ti skirtingos lyties. Valstybin se mon se statymas sigaliojo nuo 2012 m., bet buvo duotas 6-8 met pereinamasis laikotarpis. Jei mon s nesilaiko statymo, gali b ti taikomos specifin s sankcijos (pvz. finansin s paramos sustabdymas).

Siekiant užtikrinti moter dalyvavim moni valdybose **Danija** remiasi strukt rizuotu laisvanorišku poži riu, kuris apima glaud bendradarbiavim tarp vyriausybin i departament bei moni . 2007 m. Danijoje buvo išleistas *Charter for more Women in Management*²². Jo tikslas atkreipti valstybin i bei priva i darbdavi d mes lyties klausimus tolygiai paskirstant vadovaujan ius vaidmenis tarp moter ir vyr . Dalyvavimas chartijoje buvo laisvanoriškas, ta iau tur jo labai ambicing tiksl , t.y. pritraukti kuo daugiau moter aukš iausio lygio valdym didel se kompanijose. Nuo 1990 m. moter proporcija valdymo strukt rose ap m 2500 didžiausi moni , kur 10-12 proc. vadovaujan i pozicij tur jo moterys. Pastaruoju metu procentas išaugo iki 19. Chartijai priklausan iose mon se moter vadovi skai ius yra žemiau negu vidutinis, t.y. 6,5 proc., o 2011 m. šis skai ius dar labiau sumaž jo iki 5 proc. Toks žemas moter atstovavimas aukš iausiose valdymo strukt rose tuo pat metu sumažino ir moter atstovavim ir moni valdybose. Nors Danija yra šalis, kurios politika yra grindžiama ly i lygybe darbo rinkoje: sudaromos s lygos vaiko auginimui, t vyst s atostogoms, lygios ir subalansuotos galimyb s darbo rinkoje. Ta iau visos min tos priemon s nepasiekia aukš iausi vadybin i sluoksni priva i moni sektoriuje. Kaip reakcija gana negatyvi situacij pasirod *Operation Chane Reaction*²³ dokumentas 2010 m. Pagrindinis dokumento tikslas buvo užtikrinti, kad valdyb nariai b t atrenkami sukaupus piln informacij apie kandidatus ir kad atrankos procesas b t grindžiamas grandininu principu. Šis dokumentas yra rekomendacinio pob džio, jis tur t b ti taikomas valstybin se mon se laisvanorišku principu. Norint pritraukti kuo daugiau moter moni valdybas reikia: didinti moter kandida i moni valdybas skai i ; steb ti, vertinti ir metin se moni valdybos ataskaitose pažym ti moter vadovi skai i ; atsiskaityti už moter pritraukimo ir atrankos kriterijus ypa direktoriaus postus kasmetin se ataskaitose; didinti potenciali moter moni valdyb nari skai i duomen baz se užtikrinant j skai iaus did jim vadovaujan iuose postuose.

Izraelyje, Italijoje, Suomijoje ir Šveicarijoje yra priimti kvot paskirstymo tarp ly i statymai valstybin i moni valdybose, ta iau verslo mon s išlaiko neigiam ly i lygyb s balans .

²² Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

²³ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

2015: Vokietija teisingai moter kvotas monse

Vokietijos žemieji rmai (Bundestag) priėmė statymą dėl 30 proc. moter kvotos taikymo nevykdomų direktori pareigoms nuo 2016 metų. Vokietija prisijungia prie kvotas anksčiau vedusių valstybi (Norvegijos, Prancūzijos, Ispanijos, Italijos, Nyderlandų) grupės. Lygi kvot vedimas yra kraštutin priemonė (teisiškai privaloma), siekiant užtikrinti moter lygiateisiškumą bendrovėse. Kvot sistema – viena iš dažniausiai pasaulyje taikomų specialiųjų laikinų priemonių, kuria statymais ar kitais teisės aktais nustatomas privalomas moter dalyvavimo skaičius kolegialiuose valdymo organuose. Pagal egzistuojančią praktiką, prieš nustatant konkretų skaičių, nagrinėjama kaip šiuo metu moterys yra atstovaujamos. Diagnozavus, kad moter atstovai valdymo organuose sudėtyje nėra arba yra labai mažai, speciali laikinai pagalba yra tvirtinami reikalavimai, kiek minimaliai moter turi būti konkreto valdymo organo sudėtyje. Suprantama, kad kvotas gali būti užpildomos tikrai tokiomis kandidatėmis, kurios atitinka keliamus kvalifikacinius reikalavimus. O pirmenybė moterims, kai svarstomi tos pačios kvalifikacijos skirtingų lygių kandidatai, automatiškai ir be lygiškai neteikiama.

Nuotraukos Vokietijos biržini bendrovių teko keisti stebėjimo tarybų sudėtį, nes tik 7 proc. vykdomųjų direktorių ir 23 proc. nevykdomųjų direktorių pareigybių užima moterys. monės, kurios nesilaikys moter kvotų, negalės būti skirti vyrams ir, tokiu būdu, nevykdomųjų direktorių vietos nebus užpildytos. Vidutinio dydžio monėse, kurių yra apie 3500, nustatyta prievolė planuoti siveisti kvotas monių valdybose ir stebėjimo tarybose bei iki rugsėjo 30 d. numatyti tikslus kaip veiksmingai traukti moteris valdybas. Tokios tvirtos pozicijos priežastis Vokietijoje – 59 proc. vidutinio dydžio monių neturi nei vienos moters monių vadovybėje.

Tikimasi, kad kvotas sukels kultūrinius pokyčius monėse, paveiks Vokietijos *Kinder*, *Kuche*, *Kirche* tradicijas, o visos monių valdybos turi pasitikėjimą grąstysipareigojimu (fiduciarinai pareigoti) – tolygiai traukti moteris ir vyrus bendrovių valdymui. Tyrimai rodo, kad lyginant to paties sektoriaus monių rezultatus, finansiškai efektyviau dirba tos monės, kuriose vyrauja lygi paritetas (arba, kurios turi didesnę proporciją moter valdybose). Vyrų ir moter komandos geriau valdo rizikas, patiria mažiau skandalų, dirba inovatyviau, greičiau gauna plaukas už realizuotą produkciją ir diegia socialinio teisingumo kultūrą monėse.

Nors žinoma Vokietijos monių *Deutsche Telekom*, *Munich Re* ir *Adidas* stebėjimo tarybose moterys jau užima 30 proc. pozicijų, konservatyviosios partijos ir kai kurios verslo grupės

kritikuoja naują statymą. Jų požiūriu, statymas tik padidins biurokratiją ir realiai nepagerins moter atstovavimo verslo valdyme, nes šalyje trūksta darželių ir mokinių priežiūros grupių mokyklose.

domu, kokius keli pasirinktų Lietuva?

Strategijos pasirinkimas.

Kad ir kokią strategiją šalis pasirenka, lemiamus sprendimus dėl tvaraus moter vaidmens užtikrinimo priimant svarbius ekonominius sprendimus priima pagrindiniai monsinistai. Norvegijoje, dauguma politikos moter lygybės klausimai dalyviški, pasiekiant konsensusą, o tai sudarė palankias sąlygas kvotų sistemos vedimui šalyje. Tačiau stipri socialiniai partneriai tinka, kuri nuolat buvo pastebima Danijoje (dažnai vadinamas kaip „Daniškas modelis“ grindžiamas konsensu tarp socialinių partnerių pasiekimu ir gana griežtais sprendimais moter lygybės klausimais, kurie vėliau išsirutuliojo *Operational Chain Reaction*²⁴ strategiją) taip ir ne gavo legitimumo statuso. Manoma, kad taip nutiko todėl, kad per daug buvo atsižvelgiama darbdavių nuomonę. Šalyse, kuriose socialiniai partneriai vaidmuo nėra toks svarbus, bet yra laikomasi teisingos lygių lygybės politikos, galima pasiekti efektyvius sprendimus (tai demonstruoja Jungtinis Karalystės pavyzdys; kai vieno Jungtinis karalystės pramonės magnato pavyzdys užkrėtė kitų pramonėsmonių vadovus traukti kuo daugiau motermonių valdybas).

Buvo manoma, kad lygių kvotos strategija tikrai padidins lygių lygybės monių valdybose. Post-komunistinės šalys nurodė, kad ši strategija j šalyse kelia daug tarimų ir pasipriešinimo. Teigiama, kad kvotos reikštų vyriausybės sikišimą monių valdymui. Šiose šalyse laisvanoriška strategija yra geriausias pasirinkimas, tačiau kad ir kokią strategiją bepasirinktume lygių lygių politika turėtų būti suvokiama kaip galimybė pagerinti lygių pusiausvyrą pramonės monėse.

Buvo prieita vienintelis bendros išvados, kad reikia pozityvių pokyčių keičiant moter atstovavimą priimant svarbius ekonominius sprendimus, tačiau konsensusas nebuvo pasiektas, kuri strategija, siekiant šio tikslo yra geriausia. Trys strategijos, kurias pristatė Norvegija, Danija ir Jungtinis Karalystė yra skirtingos – kiekviena turi tam tikrą privalumą ir trūkumą, bet visos stengiasi atsižvelgti nacionalinio konteksto savitumus. Kai kurios šalys tikisi daugiau paramos iš Europos Komisijos sprendžiant šiuos klausimus, nes pokyčiai visoje Europos Sąjungoje didinant moter atstovavimą vadovaujantiose pozicijose yra gana žemas. Paskutinis EK pažangos pranešimas akcentavo žemą moter atstovavimą valdymo pozicijose ir pabrėžė, kad laisvanoriškos strategijos/priemonės turi daugiau privalumų, nes yra lankstesnės, suteikia monėms daugiau savarankiškumo ir apsisprendimo

²⁴ Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012

galimybi realizuojant šias strategijas savo mon se ir tuo pat metu skatinan ias ly i pusiausvyr moni valdybose. Tyrimas parod , kad taikant statymines strategijas galima pasiekti greitesnio rezultato, ypa jei bus taikomos sankcijos. Tai puikiai pademonstravo Norvegijos pavyzdys.

Atlikus daug iš išsami tyrim apie moter vaidmen priimant svarbius ekonomus sprendimus, susidaro nuomon , kad vis dar tr ksta subalansuoto poži rio šios problemos sprendim , ypa atsižvelgiant skirtingus vairi šali politinius, ekonominius bei socialinius kontekstus. Dauguma tyrim yra grindžiami sociologin mis ir psichologin mis priežastimis stabdan iomis spartesn moter traukim ekonomini sprendim pri mim . Taigi, kyla poreikis šiuos tyrimus atlikti platesniame kontekste.

3.3. Savireguliacini (laisvanorišk iniciatyv) priemoni , gerinan i ly i pusiausvyr biržini bendrovi valdybose, apžvalga

Remiantis Austrijos tyrimu²⁵, išskiriamos tokios, savireguliacin s gerosios praktikos iniciatyvos, gerinan ios ly i pusiausvyr biržini bendrovi valdybose, kurios buvos suskirstytos šias nejuridines, savanoriškas iniciatyv grupes:

1. Ženklinimas (etiketizacija / lygyb s ženklo / etiket s suteikimas).
2. Apdovanojimai/prizai.
3. Chartijos.
4. Reitingavimas / indeksavimas.
5. Gerosios praktikos vadovai.
6. Tiksliniai rodikliai.
7. Korporaciniai / bendrieji moni valdymo kodeksai.
8. Verslo iniciatyvos.

Ženklinimas (etiketizacija)²⁶. Dauguma ES šali bendrovi , kurios stengiasi imtis ir gyvendinti ly i pusiausvyros iniciatyvas, turi galimyb gyti sertifikat arba special ženkl (etiket) už j pastangas diegti priemones, atstatan ias ly i pusiausvyr . Toks bendrovi ženklinimas yra paremtas sav s vertinimo ir išorinio vertinimo rezultatais. Ženkilai dažniausiai yra suteikiami ribotam

²⁵ Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348*. P.2

²⁶ Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348*. P.2

laikui, pvz., 3 metams, tačiau tai nereiškia, kad bendrovė toliau net sia savo pradėtą iniciatyvą lygi pusiausvyrai gerinti. Be plačiai naudojamų ženklų, kaip pvz. *Label Égalité (Professionnelle)* (lygybės ženklas) Prancūzijoje ar *Agrément Ministériel du Projet d'Action Positive* (ministerijos skiriamas ženklas už teigiamus pokyčius) Liuksemburge, apimanias labai platų lygi pusiausvyros priemonių gyvendinimui bendrovėse, taip pat galima rasti ir konkrečius, specifinius ženklus, kurios skirtos darbo šeimos derinimo sričiai, kaip antai, *Audit berufundfamilie* (darbo ir šeimos auditas) Vokietijoje, *Šanca na rovnost* (Lygybės galimybės) Slovakijoje. Labai svarbu paminėti, Šveicarijoje gyvendinamą lygi pusiausvyros gerinimo iniciatyvą „Vienodas darbo užmokestis - *Zertifkation der Lohnleichheit von Frauen und Männern*, suteikiant „Vienodo darbo užmokesčio moterims ir vyrams sertifikatą“.

Bendrovių ženklinimas skatina lygi pusiausvyros galimybes bendrovėje, nes norint gauti ženklinimą remiamasi ne tik nusistovėjusiomis (*status quo*) nuostatomis, bet ir išorini vertintoj vertinimais. Bendrovės, norinčios prisijungti prie lygi pusiausvyros priemonių gyvendinimo, turi keisti savo organizaciją iš vidaus ir, tik tada, pokyčiai gaus nenutrūkstamą, nuolat besivystantį pobūdį.

Prizai ar apdovanojimai²⁷. Sudaro bene didžiausią nejuridinių, savanoriškų priemonių, gerinančių lygi pusiausvyrą biržinėse bendrovėse, grupę. Apskritai, prizai ar apdovanojimai dažniausiai būna skiriami kasmet, tačiau jie skiriami ir moterims ir vyrams, atsižvelgiant į iniciatyvą ar priemonių tematiką. Jie yra teikiami už skirtingų priemonių gyvendinimą. Pateiksime keletą prizų ir apdovanojimų pavyzdžių: Lygios moterų ir vyrų galimybių *Tasa-arvosuunnittelukilpailu* (Prizas už lygi lygybės plano sudarymą bendrovėje) Suomijoje; šeimos ir darbo derinimas *Guldnappen* (Auksinės darnos prizas) Švedijoje; *Firma roku: rovné p íležitosti* (Met darbovietė) čekijoje.

Bendrovės, kurios pretenduoja gauti prizus ar apdovanojimus būna atrenkamos per kelis ciklus atrankos, kurios metu bendrovių darbuotojai pildo vairius klausimynus ir anketas. Gautus rezultatus vertina sudaryta komisija, kuri reikalui esant gali paprašyti papildomos informacijos ar apsilankyti bendrovėje. Bendrovės, kurios laimi prizus ir apdovanojimus yra kviečiamos dalyvauti kitose nejuridinių, savanoriškų priemonių, gerinančių lygi pusiausvyrą bendrovėse, rengiamose iniciatyvose.

Prizai ir apdovanojimai garsina mones masinėse informavimo priemonėse. Tai yra jau nusistovėjusios bendrovėse tvarkos vertinimas, bet tuo pat metu ir paskatinimas „paženklinimas“ bendrovėms siekti pripažinimo.

²⁷ Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348*. P.2

Chartijos²⁸. Bendrovi sipareigojimais prisiditi prie lyi pusiausvyros gerinimo bendrovse gali bti gyvendami pasirašant chartijas. Chartijos pasirašomos deklaruojant veikti pagal nustatytus chartijoje reikalavimus ir laikantis jos tiksl . Paprastai, vykdom veiksni , siekiant lyi pusiausvyros, nekontroliuoja jokie išoriniai vertintojai ar komisijos.

Dažniausia chartijas pasirašo ne vien tik mon s. Jos stengiasi traukti pagrindines suinteresuotias šalis, pavyzdžiui, ministerij , region valdžios institucij , verslo organizacij , profesini s jung , valstybini darbinimo tarnyb atstovus.

Chartijos siejamos su darbo ir šeimos derinimu, pvz., *Charte de la Parentalité en Entreprise* (T vyst s / motinyst s atostog iš jimo galimybs chartija) Pranc zijoje; *CEO Charter* ir *Athena SWAN Charter for Women in Science*, siekiant mažinti horizontali segregacij darbo rinkoje bei didinant moter dalyvavim mokslo ir technologij srityje, Jungtin je Karalyst je; *Charter for flere kvinder i ledelse* (Aktyvesnio moter dalyvavimo valdyme chartija), siekiant mažinti vertikali segregacij darbo rinkoje.

Chartijos pasirašymas reiškia, jog bendrov ketina laikytis vis princip ir reikalavim , atitinkan i lygias moter ir vyr galimybes propaguojaniose mon se. Tokios chartijos primena hibrid , t.y. laisvanorišk ir individuali iniciatyv derin .

Reitingai.²⁹ Bendrovi reitingai nustatomi lyginant skirtingas bendroves pagal skirtingas lyi pusiausvyros gyvendinimo priemones. Reitinguojamos tiek didel s bendrov s, tiek bendrov s, turin ios minimal darbuotoj skai i , pvz., reitingai sudaromi atsižvelgiant bendrovi , kuri akcijos kotiruojamos akcij biržoje, indeks arba vertinamos tik didžiausios bendrov s šalyje. Reitingai vertina vykdom lyi lygyb s politik , atsižvelgiant skirtingas lyi pusiausvyros priemones, pvz., *Bästa arbetsplatsen för kvinnor* (Geriausia darboviet moterims), aktyviai skatinant moter vadovavimo pozicijas Švedijoje. Jungtin se Valstijose vykdoma iniciatyva sulauk išskirtinio pripažinimo ir šiuo metu tokie reitingai, kai pvz., *50 Best Law Firms for Women* (50 geriausi teisini bendrovi moterims) ar *Best Companies for Multicultural Women* (Geriausios darboviet s variakult r ms moterims) yra sudaromi nuolat. Reitingai taip pat gali pasitarnauti kaip priemon teis s akt rengimo procese, pvz., *Top 5 de las empresas modelo de igualdad* (Penki geriausi lyi lygyb s bendrovi modeliai). Jie buvo sukurti, siekiant gyvendinti Lyi lygyb s statym Ispanijoje.

Reitingavimo privalumas tas, kad bendrov s vertinamos remiantis išorini ekspert išvadomis. Dar svarbu ir tai, kad išoriniai ekspertai bendrovi nekonsultuoja.

²⁸ Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348*. P.2

²⁹ Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348*. P.2

Gerosios praktikos vadovai.³⁰ Internetinėje erdvėje ir leidiniuose detaliai aprašoma veikla bendrovėse, kurios yra strategiškai suplanavusios siekti lygių lygybės darbo vietoje. Viešinama informacija yra geras pavyzdys kitoms bendrovėms, skleisti laisvanoriškos gerosios praktikos iniciatyvinius pavyzdžius. Bendrovės, kuri strategijose yra gyvendinamos savanoriškos lygių pusiausvyros gerinimo priemonės tampa kvipimo šaltiniu kitoms bendrovėms sekti jų pavyzdžiu. Gerosios praktikos vadovai sukuriama teikiant prizus ir apdovanojimus monėms bei dalinantis gyta laisvanoriška gerja praktika. Šiems istorijos dažniausiai bna išleidžiamos atskiru leidiniu arba viešinamos internetinėje erdvėje.

Gerosios praktikos vadovų sklaida yra labai naudinga, nes pateikia savikritiškų požir lygias moteris ir vyrų galimybes bendrovėje, bei motyvuoja kitas bendroves veikti, tobulinant moni žmoniškuosius išteklius.

Tiksliniai rodikliai³¹. Jungtinėje Karalystėje vyriausybė paskyrė lord Davies vadovauti darbo grupei, kuri turėjo išsiaiškinti bei pašalinti kliūtis, trukdančias moterims tinkamai atstovauti bendrovėse valdybose. Ataskaitoje teigiama, kad bendrovės turi nustatyti tikslinius rodiklius 2013-2015 m., siekiant užtikrinti, kad talentingos Jungtinės Karalystės moterys patektų geriausi Jungtinės Karalystės bendrovėse valdybų narių gretas.

Korporaciniai / bendrieji bendrovėse valdymo kodeksai.³² Austrijoje, Belgijoje, Danijoje, Suomijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Liuksemburge, Olandijoje, Lenkijoje, Ispanijoje, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje nacionaliniai valdymo kodeksai skirtingu mastu skatina lygių pusiausvyros priemoni gyvendinim . Tai pabr žia siekiamyb , jog reikia suteikti daugiau galimybi siekti didesnio moter atstovavimo bendrovėse valdyme. 2012 m. Austrijoje buvo išleistas korporacinis bendrovėse valdymo kodeksas, pagal kur yra stengiamasi padidinti moter skai i bendrovėse vykdomosiose ir steb toj tarybose.

Verslo iniciatyvos.³³ Daug ja bendrovėse, kurios pripažsta teigiam moter dalyvavimo bendrovėse valdybose poveik , gyvendinant konkre ias priemones, skirtas sustiprinti moters kaip lyderio pozicij . Vokietijoje, bendrovės prekiaujan ios savo akcijomis DAX30 akcij biržoje, paskelb savo individualius tikslus padidinti moter skai i bendrovėse valdyme. Šie skai iai per skirting laikotarp padid jo nuo 12 iki 35 proc.

³⁰ Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348*. P.2

³¹ Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative

³² Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative.

³³ Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative.

Nejuridini iniciatyv lyginamasis vertinimas³⁴. Nejuridinis, savanoriškos lygi pusiausvyros priemonių realizavimas bendrovėse turi eilę privalumų:

- Pozityvizmu grindžiamos iniciatyvos yra politiškai labiau vertinamos nei baudmos.
- Lygi lygybės gyvendinimas bendrovėse galima traktuoti kaip fundamentali institucini pokyčių aprašyktoje bendrovėje.
- Savanoriškos iniciatyvos padidina bendrovių galimybes „investuoti“ lygi lygybės realizavimui.
- Savanoriškos iniciatyvos galima bendroves siverinti ir tobulinti lygi pusiausvyros priemonių realizavimui praktikoje.
- Gerosios bendrovių patirties moterų ir vyrų lygi galimybių srityje viešinimas gali būti laikomas pavyzdžiu ir siekiniu kitoms bendrovėms, norintioms sekti jį pavyzdžiu.
- Laisvanoriškų iniciatyvų pritraukimas, mokymai, stebėsenos bei programų rengimas ir sklaida.

4. Lygi pusiausvyra Lietuvos biržiniuose monose: empirinis tyrimas

4.1. Tyrimo metodika

Siekiant išsiaiškinti lygi pusiausvyra Lietuvos biržiniuose monose, pačių bendrovių valdybų narių (moterų ir vyrų) nuomonas apie situaciją ir galimybes tapti valdybų nariais, moterų dalyvavimo valdybų veikloje didinimo galimybes ir pan., buvo atliktas empirinis tyrimas. Tyrimui pasirinktas tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu – galėjo gauti naujos ir reikšmingos informacijos apie moterų dalyvavimo biržiniuose monose valdybų veikloje situaciją ir jos tobulinimo galimybes. (žr. 3 priedą).

Tyrimo metu atlikta 12 interviu su 8 biržiniuose bendrovių atstovais - dirbančiais valdybų nariais (8 moterimis ir 4 vyrais). 5 interviu atstovauja privačias biržines bendroves, o 7 – valstybės valdomas. Vienas interviu yra bendrovės vadovas, dar kitaip vadinamas generalinis direktorius / valdytojas (angl. CEO).

Interviu buvo atliekamas laikantis kokybinio tyrimo **etikos**. Atliekant tyrimą laikytasi tyrimo etikos reikalavimų: interviu buvo supažindinti su tyrimu, paliekama teisė atsisakyti dalyvauti

³⁴ Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative.

apklausoje ar atsakyti kai kuriuos interviu klausimus, užtikrinamas tyrimo dalyvi pateikt duomen anonimiškumas. Laikantis anonimiškumo ir konfidencialumo princip , tyrimo duomenys pateikti apibendrintai, nurodant tik intervanto lyt .

Vykdam tyrim , pirmiausiai buvo atrinktos mon s, kuri valdybose dirba bent viena moteris. Potencialiems intervantom e-paštu buvo išsi sti asmeniniai kvietimai dalyvauti tyrimo. Per maždaug savait negavus atsakymo išsi st kvietim , buvo kreipiamasi telefonu su analogišku kvietimu dalyvauti tyrimo. Po to telefonu ar e-paštu buvo derinamas susitikimo laikas ir vieta. Dažniausiai interviu vyko intervant darboviet se. Kiekvienas interviu vidutiniškai truko apie 1,5 val. Bendras interviu laikas – beveik 15 val.

Taip pat po pirm j interviu buvo koreguojamas klausimynas. Interviu pradedamas trumpu vadu, kuriame primenamas interviu tikslas ir pob dis, pateikiama informacija apie intervanto teises interviu metu, duomen apdoravimo ir pateikimo pob d ir adresat . Kadangi beveik visi intervantai išreišk pageidavim susipažinti su apdorotais tyrimo rezultatais ir j pagrindu padarytomis išvadomis, tolesniuose interviu tokia galimyb buvo pristatoma *a priori*.

Po pirm j interviu taip pat buvo išbraukti keli besidubliuojantys klausimai, kuriuos interviu metu intervantai dažniausiai jau sp davo atsakyti, atsakin dami prieš tai pateikiamus klausimus.

Dauguma intervant labai teigiamai vertinimo tyrimo problem ir jos aktualum šiandien, taip pat beveik visi intervantai interviu klausimus vertino kaip reikšmingus, domius, savalaikius ir ver ian ius analizuoti ši problem giliau.

4.2. Ly i pusiausvyros biržini moni valdybose tendencijos: empirinio tyrimo rezultat analiz

Norint susidaryti išsamesn moter , dalyvaujan i aukš iausio lygio ekonomini sprendim pri mime, dirban i biržini moni valdybose, paveiksl vert t paanalizuoti joms b dingus bruožus visais svarbiausiais asmens gyvenimo etapais, pradedant vaikyste ir baigiant dabartin s karjeros analize. Remiantis šia nuostata, interviu klausimynas buvo sudarytas taip, kad apimt tokius esminius klausim blokus: vaikyst , išsilavinim , asmenyb s tapsm , profesin s karjeros istorij , dalyvavim visuomeniniame ir politiniame gyvenime, šeim ir asmenin gyvenim .

4.2.1. Vaikyst – reikšmingas b sim biržini moni valdybos nari gyvenimo etapas

Kaip žinia, vienas svarbiausi etap kiekvieno asmens gyvenime yra vaikyst , nes tuo metu dedami vertybiniai asmenyb s pagrindai, o gyta patirtis turi lemiamos reikšm s daugeliui tolesnio asmeninio ir profesinio gyvenimo vyki . Be to, kai kuri mokslinink teigimu (White, Cox, Cooper, 1992) šiame kontekste svarbus yra ir vaik skai ius šeimoje bei j eiliškumas, tod l ir m s interviant atsakymai buvo analizuoti šiuo aspektu (žr. 1 lentel).

1 lentel

Vaik eiliškumas šeimoje

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Vienturtis vaikas	„<...> esu vienintelis vaikas <...>“ (4M) „<...> vienas vaikas. Labai lauktas <...>“ (2M)
Vyresnysis vaikas	„<...> sesuo yra jaunesn vienuolika met <...>“ (1M) “<...> iš trijų vaik šeimos. Aš esu vyriausia <...>“ (3M)
Vidurinis vaikas	„<...> brolis yra jaunesnis septyniais metais, o sesuo vyresn penkiais <...>“ (2V)
Jaunesnysis vaikas	„<...> sesuo yra už mane vyresn beveik septyniais metais <...>“ (5M) „<...> turiu trim metais vyresn brol <...>“ (6M)

Analizuojant interviant t v šeimas vaik skai iaus, j amžiaus ir eiliškumo prasme, matyti, kad pora j yra vientur iai, ta iau dauguma interviant yra kil iš dviej , trijų ar net keturi vaik šeimos, t.y. dauguma interviant turi broli ir/ar seser . Ta iau analizuojant j pozicij vaik eiliškumo prasme, akivaizdu, kad dauguma j yra vyresni vaikai, t.y. pirmagimiai, o net ir tais atvejais, kai interviantas yra jaunesnis ar vidurinis vaikas šeimoje, met skirtumas tarp vaik yra pakankamai didelis (pvz. penki, septyni metai), kas, savo ruožtu, leidžia traktuoti juos net kaip vientur ius, nes ankstyvajame savo raidos etape jiems nereik jo su kitais broliais ar seserimis dalintis t v d mesio ir meil s. O kaip teigiama mokslin je literat roje (White, Cox, Cooper, 1992), dauguma s kmingos karjeros moter kaip tik ir buvo pirmagim s arba vienturt s savo t v šeimose.

Galima sakyti, kad gyvenamoji vieta vaikyst je reikšmingos takos netur jo (intervantai yra kil iš vairi Lietuvos vietovi). Kiek svarbesn šiuo poži riu, pa i interviant teigimu, yra gyvenimo ar studij užsienyje patirtis, kuri galino kai kuriuos dalykus matyti kitaip, daug pla iau, atviriau priimant kitoniškum ir kait . Kaip teig viena interviant , tai tur jo takos renkantis profesij , nes „*atvirumas tas, kai jau Amerika buvo pamatyta, tai <...> ir formavosi ta mintis, kad gal t galimybi yra daug*“ (3M).

Ne mažiau svarbūs sūkmingai moterų karjerai yra ir stabilūs, nekeliantys rūpesių santykiai su tėvais vaikystėje, todėl ir mūsų interviuotams buvo pateiktas klausimas apie jų santykius su tėvais, atmosferą šeimoje, egzistavusias taisykles ir galimybes jas keisti. (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Santykių tėvų šeimoje pobūdis

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Kontrol	Griežtos taisyklės	<p>„Pykdavau, kai neleisdavo tai, ko noriu, bet derėtis dėl tam tikrų dalykų buvo galima“ (1V)</p> <p>„Didelis dėmesys bet kokiais mano veiklai. Ir buvo labai griežta kontrolė, ir siekis, kad viskas būtų atlikta. Rezultatai būtų geriausi, net ir tais atvejais, kai tėvams reikėjo stipriai man padėti. Tėvai norėdavo spręsti viską; kokiais žaislais man žaisti ir pan. Bet derėtis dėl jų buvo galima arba tėvai pagrįsdavo savo sprendimus.“ (8M)</p>
	Lanksios taisyklės	<p>„<...> buvo galima susitarti, bet buvo labai aiškūs principiniai dalykai, dėl kurių „ne“.“ (5M)</p> <p>„<...> buvo esminiai dalykai, pvz. nemeluoti.“ (6M)</p> <p>„Labai protingos taisyklės“ (7M)</p> <p>„<...> buvo pakankamai nemažai disciplinos, nemažai nereikalavimų, bet tik josi, kad augsiu kaip asmenybė, ieškosiu sprendimų, ugdysiuos pats“ (2V)</p>
Kontrols nebuvimas	Kontrols nebuvimas	<p>„Tėvai man visiškai nekontroliavo. Aš buvau labai savarankiška nuo mažų dienų, nes mano mama, kai man buvo 6 mėnesiai, grąžo darbą, ir aš užaugau su aukle, su močiute. Paskui leido darželę, kurio labai nemėgau. Bet kadangi tėvai labai daug dirbo, aš turėjau pati labai daug atsakomybių <...>“ (4M)</p> <p>„Kaimo vaikų atžvilgiu taisyklės yra kiek kitokios nei miesto vaikų“ (4V)</p>

Atsakymų turinio analizė parodė, kad daugumos interviuotų santykiai su tėvais buvo geri, partneriški, bet tai nereiškė, kad buvo galima daryti viską. Net ir tais atvejais, kai interviuotieji teigimu, kontrolės nebuvo, visada egzistavo tam tikros taisyklės. Kai kuriais atvejais tos taisyklės buvo griežtos (1M, 2M), o kai kuriais atvejais tėvai jas žyrė lanksiai (3M). Tačiau net ir esant griežtom taisyklėms, tėvai leisdavo dėti laikymosi taisyklę, jas keisti ir pan. („mano nuomonė visada buvo atsižvelgiama, jei ta nuomonė buvo protinga.“ (2V)), tačiau reikėjo tai daryti argumentuotai.

Tėvai kartais tiesiai išsakydavo savo taisykles ir reikalavimus (2V), kartais tos taisyklės klostėsi tarsi savaime, bet, kaip pabrėžė patys interviuotieji, tėvai ir patys rodė tinkamą pavyzdį („<...> gal dėl to, kad aš mačiau, kad tėvai labai daug dirbo ir stengėsi dėl šeimos, tai man nebuvo tokio <...>; aš žinojau savo pareigas ir atsakomybes, ir aš žinojau, kad aš turiu dėti indėlį, kuris tuo metu yra gerai

mokytis. Ir kad t vam nereikt , daug dirbant, dar eiti mokykl ir aiškintis, kad aš dar kažko nepadarau ten.“ (4M)).

Bet kuriuo atveju dauguma intervant egzistavusias taisykles pri m nat raliai, kaip savaime suprantamas ir reikalingas („<...> jos nevargino, nesinor jo j laužyti“ (3M)), nors ir pažym jo, kad griežta kontrol ir sprendimas už vaik „neleidžia pažinti sav s, pasitik ti savimi“ (8M) ir mano, kad tai n ra tinkamas aukl jimo modelis.

Taip pat nat raliai intervantai traktuoja ir vaikyst je tur tas pareigas, kurias, j teigimu, tur jo nuo mažens. Kaip teigia patys intervantai, jie vis laik tur jo tam tikr pareig , sipareigojim , užsi mim („<...> vis laik buvau užsi musi, lankiau ne vien b rel , nebuvo laiko išdaigoms. Ir draugai buvo panaš s.“ (3M); „<...> jau pirmoje klas je žinojau, kad mano atsakomyb yra bulvi priskusti, nes mama gr š iš darbo dešimt valand .“ (4M), „<...> visada buvau prie kio <...>“ (1V)).

Iš intervant pasisakym akivaizdu, kad dauguma j jau mokykloje mok si gerai ir labai gerai. („Nebuvau pirm n , bet niekada nebuvo ir paskutin “ (7M); „Buvau geras mokinys, mokslai sek si.“ (3V)). Vieniems sek si beveik visi dalykai (3M), kitiems buvo b dinga didesn ar mažesn specializacija („Man visada labai sek si tikslieji mokslai. Matematika buvo m gstamiausias dalykas. Ji man patiko d l savo strukt ros, loginio sud liojimo, galimyb s atrasti, išm styti“. (5M); „Geriausiai sek si tikslieji mokslai. Ir olimpiadose, konkursuose matematikos teko dalyvauti.“ (3V)).

Daugeliui mokymasis buvo prioritetas, ir t vams per daug nereik jo r pintis j mokymusi, t.y. kontroliuoti, ar padaryti nam darbai ir pan. („Ar t vai r pinosi? Tai r p jo mums patiems.“ (4V)).

Vieni t vai, pasak intervant , netiesiogiai („<...> neakcentavo konkre i bal , bet visada žinojo, kaip mums sekasi“ (7M)), o kiti tiesiogiai išsakydavo savo ambicijas vaik atžvilgiu, skatino visada lygiuotis geriausias („Man visada b davo labai aukštai kartel pakelta“ (4M)). Pvz. vienos intervant s pasteb jim , kad nors ji ir gavo ne pat aukš iausi vertinim už kontrolin darb , bet juk kiti gavo dar žemesnius balus, t v atsakymas buvo labai paprastas: „kod l tu turi ži r ti blogiausias, tu turi lygiuotis geriausias“ (4M). Ir nors po to nese k jokios sankcijos ar drausminimo priemon s, pats pasakymas, kad galima padaryti ir geriau buvo labai motyvuojanti priemon , pasak intervant s. Ir tik vienos intervant s teigimu, t vai jos atžvilgiu toki ambicij netur jo (6M).

Nors, kaip min jome, dauguma intervant mok si gerai ir labai gerai, tai nereišk , kad mokykloje jie buvo paklusn s, prie visko prisitaikantys, bet koki reikalavim besilaikantys vaikai. Priešingai, dauguma j , nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ar gyvenamosios vietov s, nebijodavo pasakyti savo nuomon s, paprieštarauti nusistov jusiai tvarkai tiek mokykloje („Mano charakteris niekada nebuvo labai paklusnus, kad man pasako, ir aš sutinku su mokytojais. Man bal niekada neprisid davo tai, kad

aš mokytojams visada pasakydavau, kad aš galvoju apie t ar an dalyk “ (4M)), tiek ir namuose („Aš nebuvo tas vaikas, kuris klaus t v . Aš niekada neklausiau t v ta prasme, kad jeigu aš maniau, kad aš teisingai darau, aš dariau“ (4V)).

Analizuojant interviant pasisakymus, galima daryti tam tikr prielaid , kad atitinkami charakterio bruožai, galb t pad j pasiekti dabartin s karjeros lygmen , formavosi jau vaikyst je (žr.3 lentel).

3 lentel

Interviant charakterio bruožai, prad j formuotis dar vaikyst je

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Geb jimas pasakyti savo nuomon	„<...> ir aš dabar galvoju, kad gal n ra blogai pasakyti, k tu galvoji, ir gal n ra gerai vis laik sutikti su sistema, kuri tau primeta. Kad ia gal ir yra tvirtyb “ (4M)
Noras lyderiauti, b ti matomu	„<...> aš noriu kurti kartu komandoje, kad žmon s gird t mane, klausyt . Tiksliau taip jau buvo nuo darželio – gaudavau per visokius spektaklius visokius vaidmenis. Labai anksti bendruomen se mane pasteb davo. Ir tada prie to pripranti.“ (5M) „<...> gal jau mokykloje (penktoje klas je) supratau, kad diktuoju madas“ (1V) „Visada nor jau b ti pirma. <...> Svarbu, kad kiti pamato, vertina, apdovanoja.“ (1M)
Noras daryti žmon ms tak , dalintis id jomis ir pan.	„Jau mokykloje <...> aš labai noriu daryti tak kitiems žmon ms, kad tai yra domu, domu pardavin ti savo id jas <...>“ (5M) „<...> ia tas noras sitraukti visur – ia yra charakterio bruožas.“ (1M)
Pozityvus poži ris pasaul ir problemas	„<...> nuo vaikyst s visk ži riu pozityviai.“ (6M)
Atvirumas viskam	„<...> buvo atvirumas viskam, kas vyksta. <...> išmokau pasteb ti galimybes ir jas pa iupti.“ (6M)
Atsakomyb už savo veiksmus	„<...> skiepijo atsakomyb . Visada turi atsakyti už savo veiksmus.“ (7M) „<...> atsakyti už kiekvien žod ir už kiekvien raid , kaip tu j parašai <...>“ (4M) „<...> turi atsakyti už savo vis elges , k tu darai.“ (1M)
Aukštos ambicijos d l ateities	„<...> jau nuo mažens - Vilniaus universitetas - tai ia savaime suprantama <...>“ (3M)
Pasitik jimas savo j gomis	„T vai pasitik jo manimi – šitas nepraraps. Ir mokytoja sak , kad tu pasieksi ko nori <...>“ (4V)

Tas savybes labai skatino ir ugdt vai. Beveik vis interviant teigimu, t vai nuo mažens skatino mokytis, siekti šioje srityje aukšt rezultat , kitaip sakant tur jo ambicij savo vaik ateities atžvilgiu, nes Lietuvos visuomen je mokymasis tradiciškai vis dar yra siejamas su geresn s karjeros, geresnio

gyvenimo galimybėmis. T vai taip pat nuo mažens skatino vaiką atsakomybę ir siekė viską atlikti puikiai („*Tavo frazė: „jeigu aš kažką darau, aš darau kaip galima geriausiai“* (5M)), kitaip sakant, labai aiškiai orientavo savo vaikus meistriskumui. O tai, savo ruožtu, irgi galėjo slygoti aukštesnius vaikų karjeros lėkėse ateityje.

Nam aplink, supusi intervantus vaikystėje, irgi galima apibūdinti, kaip turtingą vertybėmis, žiniomis, informacijos šaltiniais ir pan., kas, savo ruožtu, netiesiogiai ugdė atitinkamas jų vertybines nuostatas, sukurė palankias ugdymui(s) sąlygas. Kaip teigia patys intervantai, nuo vaikystės juos supo knygos („*Knyga buvo viso gyvenimo pagrindas*“ (4V)), menai, muzika, platus ir variapulis lavinimas vaikystėje (6M).

Vaikų pasiekimai (ir mokymosi, ir kitose srityse) tėvams buvo labai svarbūs (3M). Be to, tėvai, nepriklausomai nuo vaiko lyties, džiaugėsi ar net didžiavosi tokiu savo vaikų elgesiu, jų pasiekimais, pasakodavo apie tai kitiems asmenims („*Tu labai džiaugėsi, kad turi tokį žmogų (mane), kur gali parodyti pavyzdžiu kitiems*“ (4V)). Tėvai palaikė vaikų domėjimąsi įvairiais dalykais, aktyvumą („*buvo labai didelis dėmesys bet kokiam mano veikloms*“ (8M)) bei, kaip teigia patys intervantai, daug investavo savo vaikams („*Man samdė universiteto anglų kalbos dėstytoją, ir aš, vietoj to, kad eiti linksmintis su kitais, vis šeštadienį sėdėdavau – kalbėdavau*“ (4M)), skyrė jiems daug dėmesio („*Tėvai buvo labai orientuoti į vaikus*“ (8M)). Taigi, galima teigti, kad tėvai, iš vienos pusės, pasitikėjo savo vaikais, rodė jiems ir skatino savo pavyzdžiu, kita vertus, nemažai investavo į vaikų gebėjimus, pomėgius.

Domu tai, kad pasiekimai (ypač mokymosi) buvo svarbūs ne tik tėvams, bet ir patiems intervantams. Jų pačių teigimu, vieniems tai rūpėjo natūraliai, buvo lyg savaime suprantama, kad turi mokytis, padaryti, kaip gali geriausiai, kiti tai darė, norėdami pateisinti tėvų lėkėse, nenorėdami nuvilti jų pasitikėjimo ir pan.

Tėvai ir patys aktyviai dalyvavo mokyklos veikloje, todėl, pasak intervantų, „*tėvai žinojo, kaip mes ten elgiamės*“ (3V).

Kita vertus, tėvai jau vaikystėje sudarydavo vaikams daug įvairių galimybių ne tik lavinti įvairius savo gebėjimus – kaip teigia intervantai, jie turėjo daug popamokinių veiklos, bet tėvai leido jiems patiems rinktis tas įvairias veiklas („*Būčiau rinkausi patys*“ (3V)). Tačiau to rinkimosi tėvai nepalikdavo visiškai savieigai. Jie nebuvo visiškai nusišalinę nuo tos veiklos. Priešingai, tėvai visada aktyviai tame dalyvavo, siūlydavo, bet „*niekada to nedarė direktyviai*“ (5M), „*nuspręsti leisdavo patiems*“ (2V). Ir visada palaikė, skatino, „*diegė nuostatą, kad viską galima veikti, visur susitarti*“ (3M). Neribojo, tik „*akcentavo, kad reikia užbaigti, jei ką pradėjai*“ (3M) arba sudarydavo prog

pa iam apsispr sti („<...> lauk kol ateisiu prot “ (5M); „t vai visada nor jo nukreipti, bet aš ne visada sutikdavau, t vai atsižvelgdavo po kurio laiko mano nuomon “ (8M)).

Viena iš bet kokio lygmens vadovo, tuo labiau bendrovi dirban i valdyb nari , veiklos sri i yra sprendim pri mimas, tod l šis geb jimas yra labai aktualus. Ir kuo anks iau jis bus ugdomas, tuo geresni bus rezultatai. Nors ne visi intervantai gal jo tiksliai vardinti amži , kada, j manymu, jie m savarankiškai priimin ti sprendimus, iš pateikt atsakym analiz s galima teigti, kad tai vyko gana ankstyvoje vaikyst je, paauglyst je. Tai iliustruoja tokie pvz.:

„Jau nuo penktos klas s nor jau mokytis angl kalbos. 16 met važiavau Amerik , vasaros stovykl . Pati nusprendžiau. Dalyvavau konkurse ir laim jau“ (3M)

„Mano sprendimas buvo po 8 klasi eiti profesin rengim , ir t vai tai leido“ (1V)

„Kadangi po 8 klasi jome kit mokykl , tai jaut m s labai suaug , o kai bendrabut iš jau gyventi, tai dar labiau“ (3V)

Iš intervant atsakym matyti, kad t vai nat raliai perleido sprendim pri mimo funkcij savo vaikams, did jant j sugeb jimams ir kompetencijai tuos sprendimus priimti („Vyresn se klas se, kai pajutau, kad t vai nebegali priimti sprendimo, nebežino situacijos d l dideli poky i mokykloje. Supratau, kad aš galiu daugiau padaryti, ir tada visiškai vyko atsiskyrimas.“ (8M)).

Be to, tai dar netgi tuo atveju, kada patys laik si kiek kitos nuomon s (pvz. „Mes labai savarankiški, užsidas , ir tas užsispyrimas eina visur – ir moksl , ir veikl . Tu pats nori b ti geriausias. Mano noras, veržimasis b ti geriausiu mam kai kada net baugindavo, nes ji užaugo kitoje aplinkoje. Ji tuo metu dar nejaut to, kad sistema pasikeit , ir kad dabar tik tie, kurie veršis, kažko pasieks, o ne tie, kurie prisitaikys prie sistemos.“ (4V)). Tik tina, kad tai skatino ir vaikus ateityje labiau pasitik ti savo galimyb mis priimti net ir labai svarbius sprendimus savarankiškai, pasitikint savo j gomis, žiniomis, kompetencijomis.

Maža to, ir šiuo atveju t vai atliko savo ugdom j funkcij , t.y. mok tuos sprendimus daryti pagr stus, apgalvotus, prisiimant atsakomyb už juos ir pan. („Aš tur jau sav argument (pvz. metant b rel), ir t vai mane suprato ir palaik “ (7M); “b davo, kad mama tuos sprendimus perkalb davo, bet argumentuojant, duodant laiko ir erdv s pa iam pasirinkti“ (5M)). Kitaip sakant, “t vai netruk d daryti klaidas” (6M) ir mokytis rinktis. Šie geb jimai v liau, manytume, labai pravert tiek dalyvaujant

bendrovi valdyb veikloje, tiek atliekant savo tiesiogines darbines funkcijas, vadovaujant atitinkamiems padaliniais ir žmoni grup ms.

Pagarba, subordinacija autoritetams buvo skiepijama, bet pagarba ne d l t autoritet statuso, o d l j kompetencij , geb jim ar asmenini savybi . Kita vertus, kaip teigia praktiškai visi intervantai, t vai niekada nereikalavo t autoritet paisyti aklai (3V, 4M ir kt.). Pasak vienos intervant s, „*labiau buvo skatinamas kritinis poži ris*“ (8M). Tai taip pat galino intervantus išmokti atsirinkti.

Taip pat labai akivaizdu, kad t vai savo vaikais labai pasitik jo, tik jo j galimybm is ir pan. Tai labai gerai rodo vienos intervant s žodžiai: „*t vo aukl jimo metodas buvo šimtaprocentinis pasitik jimas vaikais. Jis visose situacijose tik jo, kad aš b siu geriausia, kad aš laim siu, kad b siu pirma. Jis to nereikalavo niekada, bet jis nenustebdavo niekada, kai aš ja tapdavau. Jis visada žinodavo, kad jo vaikai yra geriausi. Ir tas toks savaime jam suprantamas dalykas, be galo pareigodavo*“ (5M). Toks t v pasitik jimas ir tik jimas, savo ruožtu, skatino pa ius intervantus visomis išgal mis stengtis pateisinti t t v l kest ir pasitik jim .

Pasak pa i intervant , suvokti takoskyr tarp ger ir šilt ar partnerišk santyki t v šeimoje ir ne toki draugišk santyki už jos rib pad jo vair s vykiai tiek j pa i šeimoje, tiek ir aplinkiniame pasaulyje. Dažniausiai tas suvokimas vykdavo netekus artim žmoni („*Kai mir t tis (16 met)*“ (3M)), prad jus studijuoti kitame mieste ir patekus kitoki vertybin aplink („*Kai stojau universitet (Vilniaus universitete baigiau teis) – konkurencija didžiul . Žmon s vienas kitam yra vilkai. <...> ir staiga tu puoli tok li n , kur vieni kitiems d l geresnio pažymio gali pakišti blog atsakym ar ten neduoti kažkoki konspekt ar dar ko nors*“ (4M); „*<...> kai imi studijuoti, kiekvien pusmet savo „brend “ turi susikurti iš naujo, nes kai atvyksti, ir d stytojams, ir kitiems studentams tu esi niekas*“ (5M); „*technikume, kai imi mokyti*“ (1V)) arba prad jus dirbti („*Tu ateini ir esi niekas. Ir tu turi rodyti, kad tu ne šiaip sau mergait kokia kvaila <...>.*“ (4M)).

Yra nustatyta, kad s kmingos karjeros moter gyvenime vienas iš t v , kaip taisykl , tur jo daugiau takos nei kitas. Ir dažniausiai tai buvo t vas (White, Cox, Cooper, 1992), kuris traukdavo dukteris tradicines berniukiškas veiklas ar kaip nors kitaip ugd labiau vyrams priskiriamus b do bruožus. Tuo atveju, jei daugiau takos tur j s asmuo buvo mama, dažniausiai ji b davo apib dinama, kaip stipraus charakterio, energinga, aktyvi moteris. M s tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino šias prielaidas. (žr. 4 lentel)

Intervant nuomonė, apie tai, kuris iš tėvų jiems turėjo daugiau tokos vaikystės

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Mama	Ilgesnis bendravimo laikotarpis	<p>„<...> mama <...> nes ilgesn laik kartu <...>“ (3M)</p> <p>„<...> mama, nes t t is daugiau dirbo.“ (6M)</p> <p>„<...> mama, nes daugiau ir d mesio gal jo skirti <...>“ (7M)</p> <p>„<...> be abejo, mama. Ji daugiau dom josi, didesnis d mesys buvo <...>“ (1V)</p> <p>„Mama. Ji daugiau dom josi mano veikla, r pinosi.“ (2V)</p> <p>„<...> vaikyst je gal daugiau mama.“ (8M)</p>
	Charakterio panašumas	<p>„<...> bet su amžiumi imu panaš ti mam <...> ir emociene prasme esu j labiau panaši. <...>“ (5M)</p> <p>„<...> mama buvo maksimalist , mat juoda arba balta“ (6M)</p>
	Griežtesni reikalavimai, apribojimai	<p>„<...> mama, bet ji ir dabar sako, kad reikia gal paisyti autoritet <...>“ (4M)</p> <p>„Mama. Labiau spaud .“ (2V)</p>
Tėvas	Charakterio panašumas	<p>„Aš buvau t io vaikas. Charakteris ir tas mano darboholizmas - jo panašus. <...> T t is man buvo autoritetas“ (4M)</p> <p>„T vas buvo asmenybiškai sud tingas žmogus, kuriam reik jo aiškinti man savaiame suprantamus dalykus, bet mes abu aplink priimame ne kaip gr sm , bet kaip galimyb .“ (6M)</p>
	Bendravimas kaip su s numi	<p>„<...> t t is gal s naus nor jo, ir aš lyg net jausdavau t poreik kažkaip kompensuoti t iui t <...> Aš turiu to tokio s naus savybi , kad galiu kompensuoti jam tai. Aš ir vairuoti mokiausi, nes jam buvo labai svarbu. Ir man nesisek pradžioje. <...>“ (4M)</p> <p>„<...> T t is mane net vadindavo berniukiškais vardais, vyrišk ja gimine <...>“ (5M)</p>
	Tėvo turimi charakterio bruožai, statusas	<p>„Neabejotinai didesn tak tur jo tėvas. Dažnai šeimose dukterys, matyt, t vus idealizuoja <...>“ (5M)</p> <p>„<...> gal tėvas, nes mama buvo nam šeiminink , bet vienas atliko savo funkcijas, kitas savo.“ (3V)</p> <p>„T t is.“ (4V)</p> <p>„<...> o t t is kaip tik labiau skatino pasitik ti savimi, savo geb jimais ir žiniomis“ (4M)</p>

Nors, kaip minėjome, yra manoma, kad skirtingoms moterims didelį taką turi tėvas, mūsų visuomenėje gana ryškūs yra mamos vaidmuo. Tai, kad, ypač vaikystėje, tokos daugiau turėjo mama nei tėvis, pripažįsta didesnė dauguma abiejų lyčių intervantų. Tai galbūt iš dalies galima būtų paaiškinti

vaidmen pasiskirstymo tradicija Lietuvoje, kai t vo funkcija daugiau siejama su materialiniu šeimos gyvenimo apr pinimu (o tai dažnai reiškia ir fizin buvim už šeimos rib), tuo tarpu vaik aukl jimas, prieži ra, o tokiu b du ir daugiau su vaikais praleisto laiko bei tiesiogin taka, daugiau priskiriama mamai. Kita vertus, intervant atsakym turinio analiz leidžia teigti, kad šiose šeimose t vas nebuvo visiškai eliminuotas iš vaik aukl jimo proces . T vo vaidmuo, taka vaikams buvo gal ne tokia tiesiogin , bet ne mažiau svarbi, ypa dukterims. Intervantai vyrai dažniau nei moterys tiesiogiai vardijo didesn t vo tak j aukl jimosi ir asmenyb s tapsmo procesams, ta iau ir moterys intervant s to neneig , o kai kurios, ypa vienturt s ar turin ios tik seseris, net ir tiesiogiai pasisak t v tur jus joms nemažos takos.

Buvo ir toki , kurie negal jo tiesmukai atsakyti klausim , kurio iš t v taka buvo didesn , teigdami, kad „*t vai dav man skirtingas patirtis, vertybes: mama – priglaust, paguost – šilum duodanti, o d l dalykiškesnio patarimo labiau kreipi d mes tai, k t tis pasakys.*“ (4M)).

Veiklos intervant t v šeimose taip pat nebuvo skirstomos vyriškas ir moteriškas. Kaip teig vienas intervant , „*t vai tur jo sivaizdavim , kas yra vyriški ir kas yra moteriški darbai, bet Lietuvos kontekste tai buvo pakankamai liberalus poži ris. Kažkiek to skirstymo buvo, bet griežtos segmentacijos – ne*“ (2V). Pa ios intervant s moterys teig labiau linkusios daryti tai, k nori, visiškai nekreipiant d mesio vyriškumo/moteriškumo dimensijas: „*<...> man visada atrod daug domiau vyriška kompanija (taip pat ir renkantis profesij)*“ (3M); „*Aš niekada nesiuvin jau, nesiuvau, ir man s nevert , ir nekritikavo, kad aš labiau m gstu kamuol paspardyti. Aš nelabai ir tikiu, kad yra mergaitišk ir berniukišk dalyk .*“ (4M); „*Ne. Aš ir veiklas rinkausi tokias, pvz. fechtavimas*“ (7M); „*Ne, mano pagrindiniai žaislai buvo konstruktoriai, kuriuos t vas dovanojo, ne l l s. L li daug netur jau. T vai dirbo policijoje, tai man , kad ir mergait s turi mok ti apsiginti*“ (8M).

Teigiama, kad aukštas ekonominis šeimos statusas, buv s vaikyst je, kaip ir nuosavas kapitalas, nuosavyb ar pan. dalykai labiau b dingi s kmingoms moterims (White, Cox, Cooper, 1992) nei viso to stygius. Kadangi daugumos m s intervant vaikyst prab go dar esant sovietinei santraukai ar atgavus Lietuvai nepriklausomyb , kalb ti apie nuosav t v versl ar privat kapital yra beprasmiška, ta iau, vertinus bendr kontekst , galima rasti tam tikr s saj tarp s km s karjeroje ir ekonominio šeimos statuso ar vaiko disponuojam pinig tur jimo. M s intervantai teig , kad daugumos j t v šeim ekonominis statusas buvo vidutinis arba aukš iau vidutinio. Ypatingos nuosavyb s jie netur jo – kai kurie tur jo nuosav nam , ger but didmiestyje, automobil ar sod , o kai kurie netur jo ir keli ia išvardint nuosavyb s objekt , ta iau stygiaus nejaut , nors ši dalyk ir nesureikšmindavo. Pinig , jei ir tur jo, labai neišlaidavo, nors vaikyst je, j pa i teigimu, visada tur jo asmenini pinig kasdieniams poreikiams tenkinti, kuriais gal jo disponuoti savarankiškai („*Tai*

buvo simbolinis sumos, bet jas jau aš kontroliavau pats“ (2V)). Bet tai, kad pinigų nebuvo per daug, leido, pasak intervantu, „išmokti juos vertinti“ (4M).

Kartais tai jau buvo ne tėvų, o pačių intervantu pajamos: „savo stipendija nuo 8 klasės disponavau kaip norėjau“ (1V); „Savo pinigų visada turėdavau. Aš labai daug dirbdavau, aš daug labai darbą darydavau, tam, kad turėčiau savo pinigų. Tėvai nesilaikė tokios nuostatos, kad duoti pinigų. Aš dirbdavau tokius darbus, kuriems niekas nenorėjo daryti. Niekada nebuvo tokios situacijos, kad aš neturėčiau savo pinigų, bet aš taupiau“ (4V). Kai kuriais atvejais tėvai pinigų vaikams neduodavo, bet, kaip teigė patys intervantu, „savo pinigų beveik neturėdavau, bet ko nors jau tėvai ar seneliai lengvai nupirkdavo.“ (8M)

Tačiau bet kuriuo atveju tėvai netaupė pinigų vaikų išsilavinimo skaitai („<...> bet tėvai visada rado pinigų mano lavinimui“ (4M)).

Tyrimai rodo, kad yra tarpusavio priklausomybė tarp sėkmingos moterų karjeros ir vadovujančių tėvų, ypač motinų, pareigų.

5 lentelė

Tėvų vadovujančiųios pareigos

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Mama	„<...> direktoriaus pavaduotoja.“ (3M) „<...> mama vadovujančiųias pareigas, tėvas kol kiek specialistas“ (1V)
Tėvas	„<...> tėvas agronomas (kol kiek pirmininkas), mama mokytoja <...>“ (4V) „<...> mama – ne, tėvas – taip.“ (6M)
Abu tėvai	„<...> tėvas už mane vadovujančiųias pareigas, mama ne, bet buvo tokiose pareigose anksčiau“ (2V) „<...> abu už mane vadovaujamas pareigas.“ (8M) „<...> tėvis – kol kiek pirmininkas, <...> deputatas. Jis buvo labai užimtas žmogus, bet buvo kuo didžiulis, mama – mokyklos direktoriaus pavaduotoja, irgi pakankamai užimtas žmogus, bet jį rasdavo mums laiko.“ (4V) „<...> prekybos centro vedėjas, o tėvis daugumoje jo vadovaujamas pareigas <...>, bet jis šeimoje buvo toks vadovas, kad ir po darbo“ (4M)
Nei vienas iš tėvų	„<...> mama buvo medikė (gimdymo namuose), tėvis tinkuotojas, bet jie abu buvo neformalūs lyderiai savo bendruomenėje.“ (5M) „<...> tėvas darbininkas, mama – tarnautoja.“ (7M) „<...> tėvas buvo traktorininkas (tuo metu kaime tai buvo šokia tokia profesija), mama nedirbo.“ (3V)

Kaip matome, daugumos intervantu tėvas ar mama, o kai kuriais atvejais ir abu tėvai (tuo metu, kai intervantai buvo vaikai, anksčiau ar vėliau) vadovaujamas pareigas. Net ir tuo atveju, kai jie tokioms pareigoms neturėjo, dėl jų kompetencijų ir, matyt, asmenybės savybių jie buvo neformalūs lyderiai savo

bendruomenės (pvz. „Mama buvo medik (gimdymo namuose), t jis tinkuotojas, bet jie abu buvo neformalūs lyderiai savo bendruomenėje“ (5M)) arba turėjo tam tikrą aukštesnį statusą nei kiti bendruomenės nariai (pvz. „Tavo buvo traktorininkas - tuo metu kaime tai buvo šokia tokia profesija“ (3V)).

Nemažos dalies interviuotųjų mamoms dirbo vadovaujančiose pareigose, bet net ir priešingu atveju mamoms daugumos interviuotųjų apibūdina kaip stiprias, veiklias, iniciatyvias, nuolat užimtas asmenybes: „Mama buvo stipri asmenybė, su labai tvirtomis vertybėmis“ (6M); „Mama visada labai užsiėmusi“ (3M); „Veikli, viską linkusi numatyti, suplanuoti, puiki organizatorė. Kitaip sakant, toks šeimos variklis. Ir didžiulis stropus mokslis apskritai šeimos gyvenimo, nors jis buvo tikroji šeimos galva, bet jis buvo didžiulė emocinė atsvara mamai“ (5M). Tuo atveju, kai mama nebuvo labai užimta darbe, ji daug dėmesio skyrė namams ir vaikams („Mama nedirbo, buvo namų šeimininkė, bet net dar ir megzdavo, net turėjo nusipirkusi mezgimo mašiną (šeimoje augo keturi vaikai ir buvo kiskės“ (3V)). Kaip teigia viena interviuotųjų, „kai kuriais atvejais mama buvo net labiau užimtas žmogus nei tu“ (8M).

Dauguma interviuotųjų ir dabartinius santykius su tėvais, mama apibūdina kaip glaudžius, nors jie gyvena toliau nuo vaikų („<...> yra nuolatiniai pokalbiai telefonu. Tu vai gyvena d l vaik“ (8M), labiau partneriškus nei globėjškus („Mamai apskambinu kartą per savaitę, neturiu poreikio tai daryti kasdien“ (3M)). Kai kurioms interviuotųjų šie ryšiai yra išlikę glaudesni, bet juose globėjo funkcijas dabar labiau jau atlieka interviuotųjų nei jos mama (pvz. „<...> jei su mama nepasišneku 2-3 kartus per dieną, aš blogai jaučiuos“ (4M)), bet taip atsitiko po tėvo mirties, nes mamai „tiesiog reikėjo mano globos“ (4M). Tačiau beveik visais atvejais mama apibūdina kaip stiprią asmenybę („Mama man visada buvo asmenybė, man ji niekada nebuvo draugė, bet visada buvo kaip pavyzdys, kaip asmenybė“ (6M)).

Interviuotųjų pasisakymų turinio analizė leidžia teigti, kad nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ar gyvenamosios vietovės, jie ne tik gerai mokėsi, bet ir turėjo daug ir įvairios popamokinės veiklos. Kaip teigia patys interviuotųjų: „kur aš tik nedalyvavau“ (4M). (žr. 6 lentelė)

Popamokinė veikla, kuria vaikystėje užsiėmė interviuotieji

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Meninė veikla	<p>„<...> <i>Dailės mokykla</i>“ (3M), (6M) „<...> <i>Muzikos mokykla</i>“ (4M), (5M), (6M) „<...> <i>Šokiai</i>.“ (5M), (3V), (8M) „<...> <i>Pramoginiai <...></i>“ (13) „<...> <i>tautiniai šokiai <...></i>“ (4M) „<...> <i>baletas <...></i>“ (4M), (6M) „<...> <i>dainavau <...></i>“ (7M) „<...> <i>net drama <...></i>“ (1V)</p>
Sportas	<p>„<...> <i>Orientavimosi sportas <...></i>“ (3M), (7M), (2V) „<...> <i>baseinas <...></i>“ (4M); „<...> <i>plaukimas <...></i>“ (8M) „<...> <i>fechtavimas <...></i>“ (7M) „<...> <i>Sportas <...></i>“ (1V) „<...> <i>futbolas <...></i>“ (2V) „<...> <i>bingas <...></i>“ (3V) „<...> <i>krepšinis <...></i>“ (3V), (2V), (4M) „<...> <i>šachmatai <...></i>“ (4V)</p>
Kalbėjimo mokymasis	„<...> <i>kalbėti mokiausi <...></i> “ (4M)

Beveik visi interviuotieji vaikystėje užsiėmė tiek menine, tiek sportine veikla, nors, kaip patys teigė, skirtingai bei mokymėsi, tačiau jie nesiekė aukštų rezultatų. Popamokinė veikla jiems daugiau buvo galimybė ieškoti, patikrinti savo gebėjimus, stiprybes ir pan. Nors kaip teigia kai kurie interviuotieji, jų savęs pažinimas vykska iki dabar („*Kur ko noriu išsiaiškinau ne vaikystėje, o vėliau – jau pradėjus dirbti*“ (7M); „<...> *aiškinuosi iki dabar.*“ (2V))

Nemažai interviuotųjų, tiek vyrų, tiek moterų, dar mokydami mokykloje turėjo visuomeninį sąjaukumą, aktyviai dalyvavo klasės ir mokyklos savivaldoje. Ir tik keletas to nedarė, nes, pasak jų pačių, neturėjo poreikio lyderiauti arba traktavo tai kaip papildomą našumą. (žr. 7 lentelė)

Visuomeninės pareigos, kurias interviuotieji turėjo mokykloje

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Klasės savivalda (seniūnai)	<p>„<i>Visada <...> aš norėjau, man patiko realiai organizuoti vairius dalykus.</i>“ (4M) „<...> <i>turėjau tokių visokių pareigų, turėjau ir norėjau būti matoma.</i>“ (6M) „<i>Buvau klasės seniūna. Maniau, kad tai domi patirtis, naudinga išbandyti.</i>“ (2V) „<i>Taip, taip, natūraliai, kadangi mokslai sekėsi, tai visą laiką ir buvau seniūna. Visą laiką turėjau kažkokias pareigas</i>“ (3V)</p>

	„Nelabai aktyviai, bet jei reik jo taip, bet pats nesisi lydavau.“ (1V)
Mokyklos savivaldoje	„Taip, daug met , buvau ir pavaduotoja, ir pirminink . Ir man tai patiko. Aš to siekdavau vis laik .“ (5M)
Netur jo visuomenini sipareigojim	„Netur jau poreikio b ti lydere“ (3M) „Ne, bet visi buvome visuomeniški, dalyvaudavome mielai.“ (7M) „Aš to nenor jau, nes traktavau tai, kaip papildom našť , ir kažkod l t vai už m toki pozicij . T vai neskatino to lyderiavimo.“ (8M)

Tuo tarpu intervant poži ris politik ir dalyvavim politin je veikloje dabar jau yra visiškai kitoks. Tik du intervantai teig aktyviai dalyvauj politiniame šalies gyvenime. (žr. 8 lentel). Kita vertus, tame n ra nieko ne prasto, nes tai tik patvirtina kit mokslinink tyrim rezultatus (White, Cox, Cooper, 1992), ypa kalbant apie moteris.

8 lentel

Intervant poži ris dalyvavim politikoje

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Nedalyvauja	„Tikrai ne. Ir artimiausiu laiku to nedarysiu <...>“ (2V) „Ne, geriau dalyvauti socialin je, bet ne politin je veikloje“ (3M)
Dalyvauja	„Taip, dalyvauju. Gal net per daug. Esu miesto tarybos narys. Daug veickl turiu <...>“ (3V) „Taip, dalyvauju, daug darau d l visuomen s, d l kit , važin ju po mokyklas, kad šnek ti su vaikais apie vertybes <...> Kiekvienas žmogus turi padaryti visk , kiek gali“ (4V)

Min t mokslinink (White, Cox, Cooper, 1992) teigimu, vairius politinius žaidimus s kmingos moterys vertina pakankamai negatyviai. Tai patvirtina ir m s tyrimo rezultatai, kur interbvantai pakankamai aiškiai išd sto savo nedalyvavimo motyvus (žr. 9 lentel)

9 lentel

Intervant nedalyvavimo politikoje motyvai

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Nenoras atstovauti kažkieno siaurus interesus	„Ne, nes dalyvauti ir formuoti nuomon , kuri yra vedina kažkoki interes , kažkokios partijos interesus atspindinti <...>“ (3M) „Ne, esu galvojusi, bet manau, kad pas mus tai neatspindi t pasaulini kryp i ir vertybi . <...> siauri interesai man s nedomina.“ (4M)
Nemato dalyvavimo prasm s, naudingumo	„<...> nematau prasm s“ (3M) „Turiu daug darbo su politikais patirties ir manau, kad ta partija kažkoki naud gal ir duoda, kuri aš dar ne žvelgiu, bet taip pat labai daug ir reikalauja iš tav s.“ (4M)
Nenori, kad tai takot tiesiogin darb	„Nenoriu, kad tai tur t koki nors tak tiesioginiam darbui. <...> Manau, kad mano sprendimai b t suvaržyti <...>“ (4M)

Vykdoma politika nepriimtina	„Ne, nes man nepatinka žaidimo taisyklės. Tai, ką aš matau. Dažnai nukrypstant nuo esminių tikslų.“ (5M) „Nenoriu būti dalimi to, ką matau aplinkui.“ (7M) „<...> nes politika šiuo metu man yra nepriimtina“. (2V)
Trūksta laiko ir energijos	„<...> darbe tiek išsikraunu, kad dabar jau norisi savo laisvalaikį skirti šeimai, savo pamėgtymams, susidurti.“ (6M) „<...> nelieta laiko.“ (7M)
Apolitiškumas	„Ne, nes esu apolitiškas žmogus“. (7M) „Ne, visiškai apolitiška. Esu individualist“. (8M)
Neapsisprendimas politiniame erdvyje	„Ne, bendrauju su visomis partijomis. Ir kiekviena turi gerą dalyką, bet yra ir blogų pavyzdžių, ko nereikėtų daryti.“ (1V)
Galimybė nedalyvauti partiniame, politiniame veikloje	„Nebuvau patekęs tokiai situacijai, kad tas partinis priklausomumas man būtų neišvengiamas“. (1V)

Kaip matome, nedalyvavimo priežastys yra įvairios: nuo savęs kaip apolitiško asmens suvokimo iki politinių ir ypač partinių veiklos negatyvaus vertinimo bei siekio laisvai ir savarankiškai, be jokių pašalinių realių ar numanomų takų, priimti sprendimus savo tiesioginiame darbe ar dirbant valdybose. Galbūt tai galima būtų suprasti, nes nemaža dalis interviu priklausau taip vadinamo viešo intereso modelių valdyboms.

Moksliniame literatūroje (White, Cox, Cooper, 1992 ir kt.) teigiama, kad su kmingos moterys savo profesinės veiklos pradžioje dažniau rinkosi platesnio profilio specialybes, apimančias daugiau kompetencijų (taip pat ir bendrąją) ir pritaikomas daugelyje sričių. Tai galimo jas matyti plačiau, suvokti įvairius procesus ir sritis tarpusavio ryšius, matyti visą kontekstą ir pan.. Tai patvirtina ir mūsų tyrimo rezultatai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Interviant pasirinktos profesijos ir jų pasirinkimo motyvai

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Ekonomika	„Pasirinkau ekonomiką.“ (1M) „VU studijavau ekonomiką. Rinkausi platesnio profilio specialybę.“ (5M)
Verslo administravimas	„Žinėjau, kad būtų platesnis kontekstas. Rinkausi tarp matematikos ir verslo administravimo. Universaliau buvo verslo administravimas. Rinkausi platesnį, nes domu, pritaikomumas platesnis.“ (3M)
Finansai	„Finansai“ (7M)
Teisė	„Teisė Vilniaus universitete“ (8M)
Komunikacija vadyba	„Komunikacija - vadyba, Anglijoje – vadyba ir atsinaujinančios išteklių energetika“ (2V)
Technologijos	„Technologijos mokslų daktaras. Nuo statybos, statybos inžinerijos aplinkosaugos. Rinkausi perspektyvią kryptį.“ (1V)

Matematika	„Matematika VU“ (3V)
Agro mokslai	„Agro mokslai“ (4V)

domu pastebėti, kad nors ir nėra tiesinis priklausomybės, be to, pačių imties dydis neleidžia daryti toli abstrahuojančių išvadų, vis tik galima žvelgti tam tikras tendencijas, kurios rodo, kad moterys (mūsų tyrimo dalyvės) labiau rinkosi socialinių mokslų srities profesijas, tuo tarpu vyrai – tiksluosius mokslus, technologijas. Šiuo požiūriu galima daryti prielaidą, kad egzistuoja tam tikras stereotipiškumas tiek renkantis profesijas, tiek skiriant atitinkamą departamentą, padalinį vadovus (jau minėjome, kad dirbant valdybų nariai tuo pačiu būtinai yra ir atitinkamomis departamentų padaliniais vadovai).

Vertinant profesijos pasirinkimo savarankiško apsisprendimo prasme, akivaizdu, kad tai yra vaidino patarėjo, netiesiogiai nukreipiančio, padedančio rasti argumentus, profesijos pasiūlos formuotojo ir panašaus vaidmenį. (žr. 11 lentelę)

11 lentelė

Tvaidmuo interviantams renkantis profesiją

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Kreipnetiesiogiai	Tvai patar, bet leido apsispręsti	„<...> labiau patar mama iš praktinės pusės. <...>“ (17) „<...> buvo diskusija su tėvais, kažkiek tai takoj“ (1V) „Tvai dalyvavo, siūlė, turėjome diskusijų, kas yra perspektyvios profesijos. Bakalauro studijų pasirinkimui tvai turėj daugiau takos, o magistro - jau buvo mano pasirinkimas. Rinkausi tai, kas domu.“ (2V)
	Tvai išryškino vaiko polinkius, asmenybės savybes	„Širdis labai linko prie istorijos ir geografijos, bet tvai sakė, kad man s neišlaikys iki gyvenimo galo <...> Manau, kad ir nesuklydau, paklausiusi t t s rekomendacijos: „tu gi teisinink nuo mažens, tavo tokia m stysena, tau gi r pi teisinga – neteisinga, tavo toks charakteris yra.“ (4M) „Pasirinkau ekonomiką. Tai artima tv pakraipai. Man tikrai tvas sakė, kad žinodamas mano charakterį, kad jau man buhalterijai tikrai negalima, nes ten, sak, tu neištversi.“ (1M)
	Parod profesijos perspektyvumą	„Teisės pasirinkimui m tai, kad socialinių mokslų srityje teisė buvo aukščiau mokoma, ir mokiniai, kurie geriausiai mokėsi, <...> atrodė, kad tai saugiausias, plačiausias galimybes suteikiantis pasirinkimas.“ (8M) „Patar pasirinkti tokią realistiškesnę profesiją.“ (7M)
	Savo pavyzdžiu	„Rinkausi savo tėvo specialybą“ (4V)

Tiesiogiai nukreip	Abu t vai	„T vai dalyvavo labai stipriai. Jie patys turi teisin išsilavinim , T vas piln . Man nuo šeštos kals s buvo sakoma, kad aš pagal savo savybes linkusi b ti prokurore, kaltintoja. Ir tai kažkaip formavo. Be to, ir visuomen je tai buvo vienas populiariesni sprendim . T vai stipriai dalyvavo ir d l paties universiteto pasirinkimo – aš nor jau kit .“ (8M)
	Labiau mama	„Tiesiogiai tur jo mama, nes ji mane kiek tai pakreip . Patar , nes aš buvau pasimetusi, nežinojau, k mokytis.“ (7M)
T vai leido pasirinkti savarankiškai, tik palaik	Leido rinktis visiškai laisvai	„Tai nebuvo t v sprendimas. Tai buvo mano pa ios toksai sumanymas. T vai palaik visaip kaip ir suprato, kad aš pati turiu susirasti.“ (5M) „T vai leido pa iam rinktis.“ (3V) „Mama nor jo, kad rink iausi menus, t vas – apskritai, kad kur nors sto iau. Aš nor jau stoti okeanologij . stojau hidrogeologij VU. Buvo domu mokytis - filosofijos ir ir inžinerijos derinys, v liau jau dirbant stažuot apie planavim ir valdym užsienyje.“ (6M)
	Išsak nuomon d l kvalifikacinio lygmens	„T vai netur jo daug takos pasirenkant profesij , bet vienareikšmiškai buvo pasakyta, kad b tinas aukštasis išsilavinimas.“ (3M)

Intervant atsakymai liudija, kad daugumoje atvej t vai patar , bet galutin sprendim leido pasirinkti patiems vaikams. Kita vertus, nebuvo ir visiškai nusišalin nuo profesijos pasirinkimo proces , si lydami galima profesijas, orientuodami tam tikras sritis, iškeldami tam tikrus galimus profesijos pasirinkimo motyvus ar prioritetus. Kartais jie patys buvo pavyzdžiu vaikams. Ir tik retai tiesiogiai nukreip vien ar kit pus .

4.2.3. Dabartin karjera: darbas bendrovi valdybose

Norint vertinti intervant dabartin karjer s lygojusius veiksnus, buvo teiraujamosi apie tai, kaip, kokioms aplinkyb ms esant jos/jie tapo bendrov s valdybos nariais, kokie buvo j asmeniniai ir/ar profesiniai motyvai jais tapti, kokie veiksniai, j manymu, nul m j s km .

Kadangi tapimo bendrov s valdybos nariu proced r s lyginai galima b t padalinti du etapas: kandidat išk lim ir valdybos nari išrinkim – kiekvien ši etap aptarsime atskirai.

18 lentel

Tapimo valdyb nariais(mis) praktika: kandidat bendrov s valdybos narius išk limas

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Kit si lymu	Valdybos nariai	„Buvau vertinta, pasteb ta, buvau pasi lyta ir išrinkta“ (1M) „Tie patys vadovai, kurie man pasi l pareigas.“ (7M) „Mane pasi l ankstesni vadovai. Pasi l dalyvauti konkurse.“ (2V)
	Akcininkai	„ valdyb si lo akcininkai. Vien dešimtoji akcij tur toj bals dauguma turi teis pasi lyti vien valdybos nar .“ (2M)
	Steb toj taryba	„Tiesiog pasak , informavo apie tai.“ (8M)
Kit si lymu, paties kandidato sutikimu	-	„Tai sulaukiau tiesiog klausimo (si lymo), tai atsakymas tiesiog buvo toks, kad atsakomyb s aš nebijau, bet aš nor siu žinoti, kad gal iau priimti sprendimus.“ (2M) „<...> kad šita atranka vyks man tiesiog paskambino ir pasak .“ (5M) „Dav informacij , kad bus toks konkursas.“ (1V)
Savo kandidat ros išk limas	Pati aplikavo	„Pa ios s moningas žingsnis buvo aplikuoti.“ (3M)
	Informacija apie konkurs viešai pateikiama	„Šiaip informacija apie tai yra vieša. Jei nori, gali sekti, ži r ti ir sudalyvauti, neb tina, kad kas pasteb t .“ (1V)
	Yra galimyb tik nepriklausomiems nariams	„<...> yra valdybose nepriklausomi nariai, jie gali si lyti savo kandidat ras, bet jei esi valdybos narys dirbantis mon je, tavim turi patik ti ir rinkti. Mano galva, tokia yra tvarka ir tokios yra taisykl s. Jeigu b t kiti principai <...>..“ (1M)
	N ra galimyb s ar prasm s	„Kelti savo kandidat ros negali. B tinai turi kažkas kitas si lyti.“ (1M) „Iškelti savo kandidat r , negavus pasi lymo, galima, kitas klausimas, ar galima tik tis laim ti. Aš noriu tik ti, kad tie konkursai yra skaidr s.“ (2V)
mon s vadovyb s sprendimas	Bendru sutarimu	„<...> Ir paskui svarst m su vadovybe, k b t galima, tikslingiausia. Kam sitraukti giliau tos mon s valdym ir atsakyti ne tiktai už rinkos vystym si, bet apskritai gilintis ir finansus, ir veikl , ir efektyvum . Ir aš kaip ir pamaniau, kad va ia iš tikr j man ir verta gal t padaryti. Ir, va, aš jau einu antri metai <...>. Tuo metu su vadovu tiesiog pasitar m – buvo pas mus tuo metu betarpiški tie santykiai - kad toj mon j reikia tvarkos, o kai tvarka, sako, tai <...> aš matau tave. Aš sakiau, kad pasirengus. Tai gal pirma mintis ir jo buvo, bet kad ji man kirb jo, pas mane jau tas buvo ir plius aš jau tur jau, jau metus laiko buvau buvus dar kitoj mon j – valdybos pirmininke ten buvau, bet paskui iš jau iš tos pozicijos, kadangi, kai vyko reorganizacija, ta mon nu jo prie energijos gamybos bloko. Aš vis mažiau ir mažiau jau iausi sitraukus, ir aš tada pati tiesiog nutariau, kad

		<i>neverta ia vien d lto, kad vadinuosi pirmininke, save ten priskirti. Ir aš pati pasi liau, kad b t kažkas tai kitas, mane pakeist . Žmogus, kuris pakankamai laiko skirs.“. (4M)</i>
	Vadovo iniciatyva	<i>„Nežinau, kaip aš tapau valdybos nare. Vadovas, formuodamas komand , tiesiog pa m mane komand . Pa m , matyt, kažk vertino. Šis vadovas mane atsived pat virš – taip ir esu valdyboje.“ (6M)</i>
Užimamos pareigos nul m išk lim	-	<i>„Pareigos, nes valdyba yra iš dirban i nari . Jau mon pakviet žinodami, k kvie ia ir kod l.“ (3V) „D l pareig . Tai nebuvo mano sprendimas.“ (8M) „Valdybos nariai turi kuruojamas sritis.“ (6M)</i>

Analizuojant aplinkybes, kurioms esant intervantai tapo kandidatais bendrovi valdyb narius, akivaizdu, kad tiek viešo, tiek privataus intereso bendrov se, tiek vyrai, tiek moterys kandidatais bendrovi valdyb narius dažniausiai tapo pasi lius kitiems valdybos nariams („*Buvau vertinta, pasteb ta, buvau pasi lyta ir išrinkta*“ (1M)) arba akcininkams („*valdyb si lo akcininkai.*“ (2M)) arba bent jau gavus iš j atitinkam informacij apie vyksiant konkurs , kas, savo ruožtu, b t suprantama kaip si lymas kandidatuoti („*Dav informacij , kad bus toks konkursas.*“ (1V)).

Tai reiškia, kad, nors konkursai yra vieši, ir teorin sav s išk limo galimyb egzistuoja, praktiškai galimybe iškelti savo kandidat r nesinaudojama, nes, pasak vienos intervant s, pats si lymas kandidatuoti yra labai palaikantis ir pasitik jim savimi didinantis veisknys, be kurio apsispr sti b t gal ir sud tinga.

Kita vertus, dirban ias bendrovi valdybas (angl. executive) yra dažniausia si lomi atitinam bendrov s padalini vadovai. Dažniausia tai yra t padalini , kurie duotuoju bendrov s vystymo laikotarpiu ar apskritai strategiškai yra jai svarb s. Tokiu b du b simo valdybos nario kandidat r , jos išk lim apsprendžia ne tiek jo asmenyb s savyb s ar kompetencijos (tai gal svarbiau yra juos renkant), o užimamos pareigos. T pabr ž ir ne vienas tyrime dalyvav s intervantas. Savo kandidat ros išk limo teise lengviau pasinaudoti galb t bendrov s savininkams ar pretenduojant kitus – ne bendrovi dirban i j – valdyb ar taryb narius. Be to, toks kandidat bendrov s dirban ios valdybos narius k limo modelis – t.y. kai kandidat iškelia kiti asmenys -, intervant teigimu, yra tradicinis taikomas šiose bendrov se modelis.

Toki situacij patys intervantai vertina normaliai, t.y. priima tai kaip tam tikras nekvestionuojamas taisykles: „<...> yra valdybose nepriklausomi nariai, jie gali si lyti savo

kandidat ras, bet jei esi valdybos narys dirbantis mon je, tavim turi patik ti ir rinkti. Mano galva, tokia yra tvarka ir tokios yra taisykl s. Jeigu b t kiti principai <...>.“ (1M).

Nors buvo atvej , kai **intervantai tur jo ir daugiau iniciatyvos** sprendžiant bendrov s valdymo klausimus ir keliant savo kandidat r bendrov s valdybos narius. („<...> *Tai gal pirma mintis ir jo [bendrov s vadovo] buvo, bet kad ji man kirb jo, pas mane jau tas buvo ir plius aš jau tur jau, jau metus laiko buvau buvus dar kitoj mon j – valdybos pirmininke ten buvau, <...>“.* (4M)). Ta iau, kaip matyti iš pa ios intervant s pasisakymo, tai s lygojo jos jau tur ta pozicija šioje bendrov je („*Buvo taip, kad aš t mon steigiau kažkada, <...> ir steigus, aš buvau tokia pirma jos vadov <...> vis laik aš kažkaip glaudžiai <...> tame dalyvavau ir niekada nenutolau nuo t darb . <...>“.* (4M)), tam tikra prasme tai gali lemti ir b simo kandidato santykiai su bendrov s vadovybe („<...> *Tuo metu su vadovu tiesiog pasitar m – buvo pas mus tuo metu betarpiški tie santykiai - kad toj mon j reikia tvarkos, o kai tvarka, sako, tai <...> aš matau tave. Aš sakiau, kad pasirengus.*“ (4M)). takos kai kuriais atvejais gali tur ti ir b simo kandidato jau turima analogiška patirtis („<...> *aš jau tur jau, jau metus laiko buvau buvus dar kitoj mon j – valdybos pirmininke ten buvau, <...>.* (4M)).

Kita vertus, kandidatui beveik visada paliekama teis sutikti arba nesutikti kandidatuoti („*Tai sulaukia tiesiog klausimo (si lymo), tai atsakymas tiesiog buvo toks, kad atsakomyb s aš nebijau, bet aš nor siu žinoti, kad gal iau priimti sprendimus.*“ (2M)), išskyrus vien atvej , kai intervnt buvo tiesiog supažindinta su jos išrinkimo valdybos narius faktu. (8M).

Ta iau, principo, kai kandidat ros pasi lomos kit asmen , taikymas iškeliant kandidatus bendrov s valdybos narius praktiškai dar nereiškia tiesioginio to asmens paskyrimo valdybos nario pareigoms eiti (išskyrus vien , jau min t , atvej).

Antrasis – ne mažiau – svarbus etapas, tampant bendrov s valdybos nariu, yra valdybos nario rinkimo proced ra. vairi bendrovi praktika šiame etape skiriasi labiau nei keliant kandidat ras. (žr. 19 lentel).

19 lentel

Tapimo valdybos nariu proced ros

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Rinkimai organizuojant real išorin konkurs	Akcininkai renka	<p>„<...> <i>taip, akcinink atstovai, administracijos vadovas ir kiti valdybos nariai, kurie buvo tuo metu</i>“ (1M)</p> <p>„<...> <i>kai buvo konkursas, nes buvo tie konkursai vieši. <...> keli kandidatai, ir tada jau aukštesni vadovai renka. Pokalbiai buvo gal net du, o dar buvo pirmas etapas – CV ir motyvacinis laiškas.</i>“ (3M)</p> <p>„<...> <i>buvo atrankos šit pozicij ir jos buvo viešai skelbtos, ir aš sukandidavau ir laim jau. <...> Atranka</i></p>

		<p><i>buvo labai rimta, komisijoje buvo grup - steb toj taryba. <...> iš visiškai skirtingo profilio ir skirting veikl asmen : iš verslinink , iš ministerij viceministr ir šiaip ekspert . <...> toje visoje komisijoje praktiškai vien žmog iš matymo pažinojau.“ (5M)</i></p> <p><i>„Bet, tarkim, tas pokalbis, kuris vyko atrankos metu, ir j buvo ne 1, o 2 <...> iš pradži ten siauresniam rate su tos mon s grup s, holdingo atsakingais asmenimis už šit pozicij . Paskui, jau sakiau, steb toj taryba su komisija, tai buvo jau kaip ir du pokalbiai, susitikimai.“ (5M)</i></p> <p><i>„Buvo ne vienas kandidatas ir per kelis etapus.“ (2V)</i></p> <p><i>„Tai buvo viešas konkursas, kuriame dalyvavo ir steb toj taryba, kuri iš principo daro tuos sprendimus. Kiek žinau, dalyvavo keturi ar penki žmon s.“ (2V)</i></p>
	Renka tik nepriklausomus narius	<p><i>„Tai realiai mes darom tas atrankas, kai yra traukiami nepriklausomi nariai. Bet kadangi buvo nuspr sta, kad mums reikalinga sukti tuos tam tikrus projektus, apie kuriuos realiai iš išor s nelabai kas supranta, mums n ra tikslinga pritraukti žmogaus ir mok ti jam pinigų už dalyvavim vien tiktai tam, kad b t gražu parodyti, kad jis yra nepriklausomas.“ (4M)</i></p>
Rinkimai iš anksto apsvarstant kandidat ras mon s viduje	Didžiojo akcininko	<p><i>„Konkursas buvo tik vidinis. Realiai, kadangi mes buvom didysis akcininka, s b tent tos mon s, tai tiesiog mes iš vidaus rinkom s, kas gal t . Tai nežinau, kiek ia t konkurent tur jau. Tai mes realiai ži r jom, kas atitikt . Tai por šimt tur jau, kaip sakant, konkurent . <...>.“ (4M)</i></p>
Rinkimai patvirtinant išskelt kandidat r	-	<p><i>„Renkant valdybos narius, j si loma tiek, kiek j turi b ti išrinkta. Konkursas nedaromas.“ (1M)</i></p> <p><i>„M s kandidat ras teigia, o taryba tvirtina.“ (7M)</i></p>
Kandidatui išrenkami už aki ir supažindinami su išrinkimo faktu	-	<p><i>„Tiesiog pasak , informavo apie tai. Tarybos narius si lo ir renka steb toj taryba. Tiesiog buvau supažindinta, kad esame traukti pagal pareigas. Bendrov je reikia tos srities, kuri kuruoja mano departamentas.“ (8M)</i></p>

Nors dažniausiai bendrov s valdybos narys yra renkamas akcinink . („<...> akcinink atstovai, administracijos vadovas ir kiti valdybos nariai, <...>“ (1M)), ta iau galimi ir kitokie variantai.

Vienose bendrov se si loma kandidat ra yra tvirtinama arba netvirtinama, nebeorganizuojant realaus konkurso („Renkant valdybos narius, j si loma tiek, kiek j turi b ti išrinkta. Konkursas

nedaromas“ (1M)), arba toks konkursas yra tik vidinis („<...> *Realiai, kadangi mes buvom didysis akcininkas b tent tos mon s, tai tiesiog mes iš vidaus rinkom s, kas gal t . <...>*“ (4M)).

Kitose bendrov se valdybos narys yra renkamas iš keletos kandidat realiose rinkimuose („*Buvo ne vienas kandidatas ir per kelis etapus.*“ (1V)).

Tre iu atveju, re iausiai, išrinktasis kandidatas yra tik supažindinamas su jau vykusiu rinkim faktu, t.y., kad steb toj taryba j išrinko bendrov s valdybos nariu. („*Tiesiog pasak , informavo apie tai*“ (8M)).

Rinkim proced ros organizavimo principai ir proced ros priklauso nuo bendrov s turimos koncepcijos, pvz. kaip teigia patys intervantai, realus išorinis konkursas dažniausiai yra organizuojamas renkant nepriklausomus bendrov s valdybos narius („<...> *ia priklauso ir nuo koncepcijos. Pas mus valdyboje n ra nepriklausomo nario. Tai realiai mes darom tas atrankas, kai yra traukiami nepriklausomi nariai. Bet kadangi buvo nuspr sta, kad mums reikalinga sukti tuos tam tikrus projektus, apie kuriuos realiai iš išor s nelabai kas supranta, mums n ra tikslinga pritraukti žmogaus ir mok ti jam pinigų už dalyvavim vien tik tai tam, kad b t gražu parodyti, kad jis yra nepriklausomas.*“ (4M)).

Nors intervantai nekvestionuoja esamos bendrov se kandidat išk limo ir valdybos nari rinkimo tvarkos, realius rinkimus, kai yra ne viena kandidat r , kai yra viešas konkursas, sudarytas net iš keletos etap , jie vertina labai palankiai, nes, pasak vienos intervant s, „<...> *tai buvo toks nelengvas procesas, bet manau, kad labai skaidrus ir labai teisingas. Jo labai reik jo, nes tada pati daug geriau jau iausi at jusi organizacij . Ir t vis keli . Negu ia mane b t kas nors pakviet s ar aš ia pagal pažint b iau atsiradus. Tai, aišku, pridav man pasitik jimo savim.*“ (5M).

Veiksniai, paskatin juos / jas kandidatuoti, akivaizdžiai ir pa i intervant siejami su turimomis kompetencijomis, siekiu atnešti naudos bendrovei ar tam kio sektoriui arba su palankia bendrov s ar joje dirban i žmoni kult ra.

20 lentel

Veiksniai, paskatin intervantus kandidatuoti valdybos narius

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Kandidatuoti si lan io asmens autoritetas	-	„ <i>Sakau, jeigu b t buv s kitas žmogus, kuris kviet si [nurodo mon s pavadinim] ateiti, b iau pagalvojusi, bet kai sulaukiau [nurodo konkretaus asmens pavard] kvietimo, man abejoni nebuvo. Man buvo tokia mintis: aš b siu „durna“, jeigu aš tuo nepasinaudosiu., jei nepasinaudo iau ir neišbandy iau darbo su tokiu žmogum.</i> “ (2M)
Darbo patirtis	-	„<...>, <i>patirtis mon je. <...>.</i> “ (1M)

		<p>„Darbo patirtis, <...>.“ (2M)</p> <p>„<...> Manau, kad tada buvo vertinta ta patirtis <...>. Ir dabar turiu t nauj projekt <...> ir v lgi, kadangi tai yra regionin s biržos suk rimas, galvoju, kad ia v l tiksliai man s reikia, nes aš jau turiu patirties. Tre ias dalykas yra tai, kad tu jau turi patirties ir j reikia išnaudoti iš tkr j , nes kam ia naujam žmogui dabar gilintis.“ (4M)</p> <p>„Ankstesn veikla ir pareigos <...>. Esu buvusi dukterini m s moni valdybose – akcinink kai kurias valdybas aš buvau deleguota.“ (3M)</p>
Kvalifikacija, kompetencijos	-	<p>„Kvalifikacija, kompetencijos, <...>. Aktyvumas, bet svarbiau kompetencija. Po to geb jimas organizuoti darbus, veikl . Ir tas toks atsakomyb s žinojimas, kad jeigu k pasakysi, tas bus padaryta. <...>.“ (1M)</p> <p>„<...> kompetencija, <...>.“ (2M)</p> <p>„<...> O vis tiek, jeigu ir nori, bet neturi kompetencijos, niekas tav s ten neskirs. Manau, kad tada buvo vertinta <...> ta kompetencija. <...>. Aš visada sakau, kad jeigu tu turi tas žinias, tai tu turi jas ir panaudoti. Negu kitas ten versis per galv ir galvos.“ (4M)</p> <p>„Kompetencija toje srityje.“ (8M)</p>
Asmenin s savyb s	Aktyvumas	<p>„<...> Aktyvumas, <...>. Asmenin s savyb s turb t yra patikimumas.“ (1M)</p> <p>„<...> asmenin s savyb s. <...>.“ (2M)</p>
	Atvirumas išš kiams,	<p>„<...> man visada gyvenime patinka išš kiai. Tam tikro lygio. Darbe tai jie man vienareikšmiškai patinka. Aš tiesiog pamaniau, kad ta mon kaip tik pradedin jo t tok ... Kadangi su <...> birža buvom susitvark . Tada prasid jo <...> projektas, kas iš viso yra ir Lietuvoj, ir Europoj naujov . Galvoju, kod l gi ia ne man, jeigu ia naujov , tai, vadinasi, ia jau tikrai man s reikia. Aš pagalvojau, kad tai yra labai gerai ir <...>.“ (4M)</p>
	Atvirumas naujov ms, poreikis keistis	<p>„Buvo toks jau poreikis keistis.“ (1V)</p> <p>„Nauja patirtis, labai geros galimyb s tobul ti, iš ties labai geros galimyb s pamatyti tokios mon s veikl pakankamai pla iai ir tame sudalyvauti nuo iki.“ (2V)</p> <p>„Man nor josi nauj veid , santyki , naujumo – nes aš šiaip poki i esu žmogus.“ (6M)</p>
	Dom jimasis	<p>„<...> ia, matyt, kiekvienam žmogui sužaidžia asmeninis toks interesas: domina – nedomina. <...> “ (I4)</p> <p>„ domu.“ (8M)</p> <p>„Ten labai stipriai praple ia t akirat ir labiau gali suprasti</p>

		<i>tuos sprendimus. D l to džiaugiuos gal damas b ti valdybos nariu.“ (3V)</i>
Kit pasitik jim, pripažinimas	-	<p>„<...> Per 10 met , kiek aš [nurodo mon s pavadinim] dirbau, tai, matyt, gavau pasitik jim , koleg pripažinim . tai irgi yra smagu.“ (2M)</p> <p>„Tikslo b ti valdyboje netur jau. š kio sektori mane pakviet vienas buv s kolega, kuris jau ten dirbo – sako, gal tau bus domu.“ (6M)</p> <p>„Paskatino tai, kad išreišk pasitik jim .“ (7M)</p>
Bendrov s kult ra	-	<p>„Bet vis laik aš t organizacij prisimindavau su tokiu labai dideliu <...>, su tokia nostalgija, su tokia šiluma, nes k ia turi šitie žmon s - jie turi labai stipr vertybin prad , ko n ra, k daug re iau sutiksi. Negali sakyt, kad visai n ra. Re iau sutiksi rinkos s lygomis dirban iose organizacijose, kur yra daug labiau stipresn vidin konkurencija. Ir tada tos vertyb s, ir apskritai misijos - vardan ko esam ia ir vardan ko mes svarb s - suvokimas nueina kažkoki antr , tre i plan , nes svarbiausias pasidaro tas individo buvimas toje organizacijoje. Tai ia yra visiškai atvirkš iai. Ir man tiesiog buvo labai domi ta kult ra <...>“. (5M)</p>
Savo naudingumo monei ir visuomenei apskritai suvokimas	Naudingumo monei suvokimas	<p>„Jau iau, kad monei galiu duoti.“ (6M)</p> <p>„Tai man pagrindinis kriterijus buvo tikriausiai pati organizacija, kuri aš jau žinojau, <...> man yra labai domi sritis energetika, pati savaime <...> D l to kad man ji atrodo labai svarbi. Ir kad ir kokiame kitame versle aš beb iau dirbusi, man tas savo svarbos suvokimas buvo ribotas ir atrodo, <...> ne šita organizacija pasi lys šit paslaug arba prek , tai kita pasi lys. Ne tie padarys, tai kiti padarys. Ta prasme, tu neturi tokio nepakei iamumo jausmo <...>. Tai jeigu jau eit iki galo ir kovot už savo sitikinimus, principus ir vertes, tai d l t dalyk , kurie yra visuomenei ir visiems be galo svarb s. Nes ia tu nieko nesirenki. <...> dirbti organizacijoj, kuri rinkoje yra monopolistas, atrodo yra žiauriai paprasta ir labai faina. Bet tik tada, kol tenai nesi, taip galvoji. Kai ateini ia, supranti, kad t veiksni takojan i tavo veikl , daugiau negu konkurencin j veikloj, gal net daugiau, bet ten jie vadovaujasi ryškia verslo logika <...>. ia vyksta kovos be taisykli . Tave iš tikr j gali takoti kain komisija, visokie kiti visuomeniniai sprend jai ir t.t., ir tu visame tame vis tiek turi išeiti pat geriausi rezultat (koks yra akcininko l kestis). Ta prasme ia yra dar daugiau išš ki , ir d l to dar domiau.“ (5M)</p>

		„<...> jei noriu toliau dirbti mon je, tai ta veikla lieka tokia apribota (neinat valdyb).“ (3M)
	Naudingumo visuomenei, klientui suvokimas	„Ir <...> kitas dalykas, kad ir kokios rinkos s lygomis dirban ios organizacijos beb t , kad ir kaip jos benor t tur ti kuo daugiau klient , jos vis tiek kiekvien klient atsirenka. <...> Šitam versle kiekvienas klientas yra nuo dievo duotas. Jisai gim , ir jis yra klientas. Jis, kol gyvas, yra klientas, ir tu nieko negali padaryti. Ir tu turi pats prie jo prisitaikyti, prie vis jo keistenybi , nor , užgaid . Daryt visk , kad ir jis b t laimingas, bet ir tuo pa iu, kad ir visi kiti klientai neb t išnaudojami kažkaip vienam tam klientui. T balans turi nuolat palaikyti, nuolat galvoti apie visus. Tai va tas mastelis kažkaip labai žavi.“ (5M)

Veiksniai, nul m j s km šiuose rinkimuose, pa i intervant nuomone, taip pat siejami su j tur tomis kompetencijomis, darbo bendrov je rezultatais, kai kuriais atvejais ir turimomis asmenin mis savyb mis, kurios galina s kmingai dirbti komandoje, b ti naudinga bendrovei.

21 lentel

Intervant nuomon apie veiksniai, nul musius j s km valdybos nari rinkimuose

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Atitikimas bendrov s vardintiems kriterijams	„Taip, be abejo, yra rašyti kriterijai. Realiai kai buvau konkurse, tai buvo reikalavimai tam tikri: vadovavimo patirtis, tam tikroj srity ir bendrai darbas tam tikroj srity. Kiek aš prisimenu. Detaliai turb t viso s rašo neišvardinsiu.“ (3M) „Tokia egzamino programa buvo: k tu turi rodyti, k tu turi atsinešti, žinias ir t.t.“ (1V)
Kompetencija	„Kompetencija.“ (3M) „Kvalifikacija, kompetencijos. Jei asmenin s savyb s lygu kompetencija, tai ir jos svarbios. Aktyvumas, bet svarbiau kompetencija. Po to geb jimas organizuoti darbus, veikl . Ir tas toks atsakomyb s žinojimas, kad jeigu k pasakysi, tas bus padaryta.“ (1M) „<...> kompetencij <...>.“ (2M) „Mano kompetencija šioje srityje buvo ilgalaikiškiausia. Buvau pasirinkta kaip t srit geriausiai žinantis žmogus.“ (8M)
Geri darbo rezultatai	„Iš dalies ir geri rezultatai.“ (3M) „Jau savininkai žinojo kitas mano veiklas.“ (3V)
mon s strategijos ir tiksl išmanymas	„<...> ir ta strategija, kuri buvo – tarpiniuose etapuose aš buvau viena iš t , kuri formavo mon s strategij . Tai nat ralu ir jos gyvendinimui skirti

	<i>žmones, kurie tiki ją, kurie patys k r .“ (3M)</i>
Sisteminis aplinkos matymas	<i>„Aplinkos matymas, <...> to didelio poveiklo matymas. Turiu sistemin matym , kaip viskas tarpusavyje susij .“ (6M)</i>
Asmenin s savyb s (Pozityvus aplinkos ir poky i pri mimas; patikimumas ir pan.)	<i>„<...> pozityvus pri mimas, kad visada yra galimyb <...>“. (6M) „Asmenin s savyb s turb t yra patikimumas.“ (1M) „<...> asmenin s savyb s.“ (2M)</i>
Patirtis	<i>„Patirtis.“ (3V) „<...> patirtis mon je.“ (1M) „Darbo patirtis, <...>.“ (2M)</i>
Einamos pareigos	<i>„Pas mus valdyba yra iš tarnyb vadov . Viena tarnybos vadov n ra nar , bet, matyt, tas skai ius valdybos yra apribotas. Septyni ir aštuntam tiesiog n ra vietos.“ (3V)</i>
Kit pripažinimas, rekomendacijos	<i>„Per 10 met , kiek aš [nurodo mon s pavadinim] dirbau, tai, matyt, gavau pasitik jim , koleg pripažinim . tai irgi yra smagu.“ (2M) „Gal dar rekomendacijos, nes žinau, kad buvo ir domimasi, ir klausinama, ir skirting vadov atsiliepiam ir t.t.“ (5M)</i>
Visuma	<i>„Visuma. Ir kompetencija, ir patirtis, ir asmenin s savyb s.“ (1V) „Visi komponentai.“ (2V) „Va ia iš ties yra labai sunku atsirinkti, kas buvo svarbiausias dalykas, aš manau kad tai yra visuma“. (7M)</i>

Nat ralu, kad bendrov s turi tam tikrus kriterijus, kuriuos turi atitikti valdybos nariai, nes, kaip jau min jome, kai kuriais atvejais kandidato išrinkimas sietinas tiesiog su jo atstovaujamo sektoriaus ar padalinio veiklos bendrov je svarba, aktualumu bendrovei, jo pl tra ir pan. Pastar j veiksn galima b t traktuoti ir kaip pasinaudojim palankiai susiklos iusiomis aplinkyb mis. Nors eliminuoti pa i intervant asmeninio aktyvumo veiksnio irgi negal tume, nes, kaip jau min jome, absoliuti dauguma j sprendim pateikti dokumentus konkursui pri m patys ar dav sutikim svarstyti j kandidat r (išskyrus vien atvej).

Kita vertus, kriterijai, intervant teigimu, yra vieši, bent jau jiems buvo žinomi konkurso metu („<...> jie tuo metu tai tikrai buvo vieši - kai buvo konkursas, nes buvo tie konkursai vieši. Ar dabar juos manoma surasti, reik t paieškoti. <...> Jie buvo atviri, aišk s.“ (3M)). Esmini skirtum lyties aspektu taip pat nepasteb ta.

Kai kurie intervantai pamin jo ne vien veiksn , s lygojus j išrinkim : tai ir kompetencijos, ir patirtis, ir asmenin s savyb s ir daugelis kit kriterij . Pasak vienos intervant s, „buvo vertinama ir profesin kompetencija, ir tuo pa iu ži rima, kiek provokaciniai klausimai gali išmušti iš v ži , iš tam tikr toki rib , ir kaip tos asmenin s kompetencijos, kaip pasitik jimo savim demonstravimas yra išsiugdytas. Ir visi tie dalykai turb t turi reikšm , nes vis tiek tose pozicijose ne tik tu turi b ti

pasiruoš s komentuoti, argumentuoti ir ginti savo pozicij , ir j geb ti išsakyti suprantamai. Ir mon s viduje darbuotojams - kas yra svarbu didel j mon j, bet ir išor j. Tai yra vis laik tas poreikis, kada tu tur si ir visuomenei paaiškinti, kod l tu vienaip arba kitaip darai. Tai turi susid lioti tuos veiksnius ir juos iškomunikuoti.. Ir žinoti, k darai. ia yra visuma, ia, kaip sakau, yra sud tinga kažk vien pasirinkt. “ (5M)

Ši situacija kiek skiriasi nuo kit ankstesni tyrim rezultat . Pvz. pagal Mitchell studij (1984)³⁵ moterys man , kad buvo atrinktos nes: tur jo visuomeninio darbo patirties; d l savo lyties; d l verslo ekspertin s kompetencijos; atstovauja regionui; atstovauja ir kit bendrovi valdybose; turiu taking kontakt ; anks iau buvo korporuot verslo strukt r nar mis; socialini partneri taka; asmeniniai / šeimos ryšiai; taking politik ryšiai.

Naujesni tyrimai (Burke, 1997) nurodo, kad moter paskyrim vykdan iaisiais direktoriais lemia kieek kitokie veiksniai. T.y. moteriška lytis jau neb ra neigiama savyb moter skirti direktore, b tini akivaizd s (rodomi) pasiekimai versle, akivaizdus asmenyb s matomumas, ankstesn veiklos valdyboje patirtis, atviras kreipimasis klientus/vartotojus, socialinius partnerius, bendrov s vadybininkes moteris, verslo kontaktai, geras išsilavinimas, verslo supratimas, specializuot žini (pvz., teis s, finans ir rinkodaros) ir informacijos tur jimas (Burke ir Mattis, 2000; Catalyst, 1997).³⁶

Apklausus vyrus CEO, jie pamin jo, kad geb jimai ir kompetencijos tampa svarbesn s nei šeiminiai ryšiai. Kandida i surasti sunku: dalis moter buvo rekomenduojama iš kit valdyb ar rekomenduojama kit vykdan i j direktori ; atrankose vertinamos anks iau užimtos tiesioginio vadovo (*line manager*) pareigos, vadovavimas SVV monei, nes jos uždirba monei pajam artimiau bendraudamos su vartotojais/klientais ir savo pavyzdžiu užkre ia ir moko kitas talentingas moteris siekti karjeros valdybose.

Moter stygi valdybose vyrai ir moterys CEO aiškina skirtingai ir samprotauja apie labai skirtingus kelius situacijai pakeisti (Catalyst, 1995).³⁷

Burke ir Leblanc (2006)³⁸ nustat 4 išš kius moterims norin ioms tapti CEO:

1. Vykdomojo direktoriaus (VD) kvalifikacija – vyresnis, baltaodis vyras, turintis darbo VD pareigose patirties; direktoryst – pagyvenusi berniuk žaidimas!

³⁵ Women on Corporate Boards of Directors. International Research and Practice. (2008). Edited by S. Vinnicombe, Val Singh, Ronald J. Burke, Diana Bilimoria, Morten Huse. // Prieiga per internet : <http://www.yorku.ca/rleblanc/media/Book-WOCB-FullText.pdf> Ži r ta [2014-02-19]

³⁶ Ten pat

³⁷ Ten pat

³⁸ Ten pat

2. VD atranka: sprendimai dėl skyrimo VD pareigoms teb ra priimami „pagyvenusi džentelmen /vyr klubuose“. Vyr preferencija – rinktis panašius save. Nors dažniausiai pasirenkami ne patys efektyviausiai dirbantys VD.
3. Direktori vertinimas: kol kas atlikta mažai vertinim , koks yra VD-i ind lis valdybose.
4. Direktoriaus pakeitimas: praktiškai vyrauja per daug tik jimo, kad VD išsisemia ir atsistatydina. Iš tikt j , siekiama proaktyviai atnaujinti valdyb , papildant j nari sud t reikalingomis kompetencijomis. T aiau dažniausia keitimas valdyboje argumentuojamas ne reikaling kompetencij poreikio papildymu, bet labiau akcentuojamas teis s tapti VD nariu suteikimas (teis s direktoriauti). Vadinasi direktoryst nenusipelnoma dirbant, o ji paskiriama.

Klausimas apie tai, koki kompetencij ir asmenini savybi reikia valdybos nariui, buvo pateiktas ir m s tyrimo dalyviams.

Valdybos nari kompetencij modelis suvokiamas sistema, apimanti bendrovi valdybos nariams reikaling kompetencij aprašymus. Kompetencijos – žinios, g džiai bei sugeb jimai, reikalingi s kmingam bendrov s valdybos nario darbui konkreiose pareigose. Kompetencijos pasireiškia tam tikru valdybos nario elgesiu, kur galime steb ti. Kompetencijos valdymas nubr žia tam tikrus valdybos nario elgesio standartus.

Intervant nuomon , koki kompetencij turi tur ti valdybos narys, pateikta 22 lentel je.

22 lentel

Valdybos nari kompetencij modelis

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Finansiniai geb jimai	<p>„Finansiniai, <...> yra labai svarb s, nes jei jau s di valdyboje, kuri tos mon s ateit , turi suvokti. Esminiai, baziniai dalykai turi b ti suprantami ir žinomi. Kaip tas daroma - finansai, <...>“ (1M)</p> <p>„Taip, reikia finansinio <...>. <...> turi b ti finansinis išmanymas, <...>.“ (2M)</p> <p>„Ir finans valdymo <...>.“ (6M)</p> <p>„Didesnis svoris – finans išmanymui.“ (2V)</p>
Vadybiniai geb jimai	<p>„<...> vadybiniai geb jimai yra labai svarb s, nes jei jau s di valdyboje, kuri tos mon s ateit , turi suvokti. <...>“ (1M)</p> <p>„<...> vadybiniai, <...>, pagrindin s esmin s vadovo savyb s.“ (2M)</p> <p>„Vadybiniai: valdymo supratimas, kaip organizuojami atskiri tos veiklos aspektai, kas lemia vienokius ar kitokius sprendimus, kaip konstruojami mon s veiklos procesai – be abejo, labai svarbu.“ (2V)</p> <p>„<...> lygiagre iai – vadybiniai.“ (1V)</p>
Strateginio valdymo geb jimai	<p>„<...> strateginis m stymas. <...> Tas platus mano išsilavinimas padeda, bet mokantis t plat pas mus buvo ir finansai, ir</p>

	<p><i>strategavimas, ir biudžetavimas. Tik kitaip vadinosi, nes aš esu ekonomikos planavim baigus.“ (1M)</i></p> <p><i>„Daugiausiai reikia bendro strateginio m stymo. ia turb t esminis dalykas, kad neužsižaisti smulkmenose. To pritr ksta, ir daugeliui pritr ksta. <...> bet pagrindinis yra strateginis m stymas.“ (2M)</i></p> <p><i>„Tur ti strategin poži r <...> ir planavimo perspektyv (3M)</i></p> <p><i>„Strateginis matymas, kuris apima ir finansus, ir IT, ir mon s specifin veikt <...>.“ (1V)</i></p> <p><i>„Išmanyti, kaip visas mechanizmas veikia. Platus matymas.“ (6M)</i></p> <p><i>„Turi geb ti numatyti, d lioti t strategij , turi geb ti susid lioti tikslus, vizijas ir kur tu apskritai nori b ti po ten 5 ar 10 ar kažkiek tai, 20 met . ia viskas tokiam dideliam paveiksle turi susid liot, kad paskui gal tum nueiti savo srit ir d liotis jau smulkesnius veiksmus ir trumpesniuose perioduose.“ (5M)</i></p>
Verslo aplinkos, makroekonomin s aplinkos žinojimas	<p><i>„<...> vis tiek reikia verslo aplinkos žinojimo, <...>. makroekonomin s aplinkos žinojimo,<...>.“ (2M)</i></p>
Konkurent pažinimas	<p><i>„<...> reikia konkurent pažinojimo <...>.“ (2M)</i></p>
Gilus savo atstovaujamos srities išmanymas	<p><i>„<...> reikia savo srities, kuri tu atstovauji, gilaus pažinimo. Kiekvienas narys turi savo lauk žinojimo. Jei klausimas iš tavo srities, tu jau gali pla iau pateikti informacij . Neb tina kviestis iš padalini darbuotoj ir gali garantuoti už tai, kaip tas klausimas pristatomas. <...>. “ (2M)</i></p> <p><i>„Siauros specialybin s žinios n ra reikalingos.“ (1V)</i></p>
Ekonominis išmanymas	<p><i>„<...> ekonominiai reikalavimai, <...> ekonomikos žinios.“ (2M)</i></p>
Reputacija	<p><i>„reputaciniai dalykai (kas be ko, kad neb t „naštos“), <...>. “ (2M)</i></p> <p><i>„<...> ir tie reikalavimai yra gana griežti tai, kas lie ia ir etik , ir reputacij , ir žinias – tai ten pildai, kiekvienais metais atnaujini. Ir yra perpatikrinami netgi tavo artimiausi gimin s, susij giminyst s ryšiais, kad neb t joki <...>“ (2M)</i></p>
Bendrosios kompetencijos, kvalifikacijos k limas	<p><i>„Labai svarbios yra bendrosios kompetencijos.“ (6M)</i></p> <p><i>„<...> kvalifikacijos k limas ne mažiau kaip kart metuose pageidautinas, <...>. “ (2M)</i></p>
Geb jimas save motyvuoti	<p><i>„Prasm ir sau rasti, ir kitiems parodyti, kv pimo turi b ti daug.“ (6M)</i></p>
Kompetencij visuma	<p><i>„Visos kompetencijos yra svarbios, bet gal ne visos vienam asmeny.“ (7M)</i></p> <p><i>„Viskas yra reikalinga – daugiau ar mažiau.“ (2V)</i></p> <p><i>„Vis geb jim reikia.“ (3V)</i></p> <p><i>„Vis reikia po truput , ia yra miškas. Tu turi visose tose srityse gaudytis. Negali b ti tik savo srities profesionalas. Turi ir finansus išmanyti (nors ir labai jau paprastus dalykus), k rybiškai, strategiškai</i></p>

m styti. Ir teisini žini (aišku, vis laik turi konsultantus šalia. Tai yra žmonės, kurie yra profesionalai šitoje srityje, bet tokius esminius ir tokius orientacinius) <...>.“ (5M)

Atliekant detalesnį bendrovės darbuotojų reikalingų kompetencijų analizę, intervantu buvo klausiama apie tai, kokių konkrečių kompetencijų reikia, norint tapti valdybos nariu ir kodėl jos būt svarbios. Absoliuti dauguma intervantu esminėmis kompetencijomis šiuo požiūriu nurodė **strateginio valdymo ir bendruosius vadybinius gebėjimus**, taip pat nemaža dalis paminėjo ir **finansų valdymo** kompetencijų svarbą. Kai kurie intervantai labai akcentavo **reputacijos dalykus**.

Kartu jie paminėjo, kad šiuos gebėjimus ir kompetencijas kandidatas bendrovės valdybos narius jau turi turėti, nes **laiko mokymuisi, jau išrinkus į valdybą, nebėra** („*Tas kompetencijas jau turi turėti, nebėra laiko ją mokytis, nes esi aktyviai dirbantis.*“ (1M)), nors kiti mano, kad kolegialiaame valdymo organe, kokiu yra valdybos, kiekvieno nario silpnesniosios pusės iki tam tikro lygio gali būti kompensuojamos kitais nariais (ypač jei visi vienos valdybos nariai išrenkami ne vienu metu), todėl, esant reikalui, trūkstamą kompetencijų gyti ar išstobulinti iki tam tikro lygio galima ir jau dirbant valdyboje („*Galima išmokti*“ (6M)).

Kita vertus, tai nėra kažkokios ypatingos kompetencijos, nes jos reikalingos ir atskiriems bendrovės skyrių vadovams, kuomet praktiškai **visi intervantai ir dirbo iki išrenkant juos bendrovės valdybas**.

23 lentelė

Darbo bendrovėje iki tampa valdybos nariu būtinumas

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Labai svarbi	<p>„<i>Labai svarbi.</i>“ (6M)</p> <p>„<i>Labai reikšminga ir labai naudinga, nes žinai, kur tu dirbi. Ir kai žinai nuo pradžių <...>.</i>“ (7M)</p> <p>„<i>Dirbant valdybai svarbu išmanyti.</i> (3M)</p> <p>„<i>Tiesioginis veiklos žinios dirbant valdybai irgi svarbu. Jos bet kokiu atveju nemaišo.</i>“ (2V)</p>
Padedą	<p>„<i>Manau, žinojimas tos bendrovės padeda, todėl, kad tie sprendimai gali būti konkrečiai tai bendrovei pritaikyti. Jeigu ateisi kitą bendrovę ir būsi valdyboje, tada tu vadovausiesi tais standartiniais bendrais principais, kurie tinka, na, valdymo principai bendrai, bendrosios nuostatos, bet tam, kad prisitaikytum ir pritaikytum geriausi sprendimai monei, vis tiek turi susipažinti, ką jinai veikia.</i>“ (1M)</p> <p>„<i>Aš neturėjau darbo bendrovėje patirties, bet tai būtų neblogai. Galima giliau pažinti.</i>“ (8M)</p>
Negalima vienareikšmiškai vertinti	<p>„<i>Kaip valdybos nariui yra ir plus, ir minus. Pliusai tai, kad ne viską taip giliai žinai, ir kai kurie klausimai atrodo keisti ten kažkuriam klausimui pristataniam skyriaus vadovui, bet iš kitos pusės, valdyba turi strategiškai</i></p>

	<i>žiri, ir akcininkai yra pakankamai aiškiai suformulavę tas užduotis, tai gal ne vis laik ir reikia žinoti t vid , nes tada prisiimi specialisto vaidmen .“ (1V)</i>
N ra b tina	<i>„Ne, kad padirbti tai tikrai neb tina, bet kad visai visai iš kitos srities – sunkiai sivaizduoju naud . Kad jeigu tai b t nepriklausomas narys, bet turintis patirties [nurodo mon s veiklos srit] sektoriuj, tai taip, arba turintis patirties m s pagrindiniuose verslo segmentuose, pvz. smulkus vidutinis verslas, ir žinantis jo problematik – taip.“ (2M)</i>

Nors dauguma intervant mano, kad darbo bendrov je, kurios valdybos nariu esama, patirtis yra labai svarbi, naudinga ir padedanti praktika (ypa kai kalbame apie dirban ias valdybas), bet nemano, kad tai yra b tina s lyga. Nors at jimo iš visai kitos lio šakos ar sektoriaus irgi negal t sivaizduoti („Bet kad visai, sakysim iš medicinos žmogus atkeliauja, tai sunkiai suvok iau jo buvim ia. Taip, kaip strategas, kaip bendras verslo dalyvis <...> bet sunku vis tik b t , reikia išmanyti veiklos specifik . Arba jam b t labai imlu, kol jisai suvokt , kol sivažiuiot , tai jisai gal t sijungti diskusijas labai labai retais atvejais – kažkokio tai strateginio plano k rimo etape kas lie ia jau makroekonominius rodiklius.“ (2M)).

Kadangi vienas iš motyv , teikiant si lym kandidatuoti valdybos narius, yra susietas su kandidato atstovaujamo sektoriaus bendrov je svarba ar pl tra, tai nat ralu, kad praktiškai **visi intervantai, išskyrus vien , prieš tapdami valdyb nariais, jau dirbo bendrov je.** Tai reiškia, kad jie tur jo darbo pa ioje bendrov je patirties. Galb t šis faktas s lygojo ir intervant nuomon apie tai, kad darbo bendrov je patirtis valdybos nariui yra svarbi (nors gal ir neb tina) ir padeda geriau suvokti procesus, vykstan ius bendrov je, bei priimti strateginius sprendimus vairiais analizuojamais klausimais.

Tai galima matyti ir iš j nuomon s apie galimyb ateiti valdyb iš šalies, t.y. iš kitos mon s, bendrov s, kitos kio šakos, užsienio ir pan.

24 lentel

Intervant nuomon apie galimyb ateiti valdyb „iš šalies“

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Galima ir tai naudinga monei	<i>„Tikiu, kad gal t ateiti ir iš kitos srities, tas netgi kai kada yra gerai. Svarbu, kad valdyboje žmon s neb t visi vienodi.“ (3M) „Aš esu at j s visai iš šalies.“ (1V)</i>
Iš principo galima, bet yra tam tikr ribotum	<i>„Gali ateiti ir iš kitos srities. Tai gali b ti naudinga pasiži r ti naujom akim, bet patirtis bendrov j pa iam duoda tvirtumo, suvokimo, teising sprendim .“ (6M) „Iš šalies ateiti – galima, bet vienur sunkiau, kitur lengviau. Toki pavyzdži yra. Iš principo tas manoma.“ (2V)</i>

N ra prasm s	„Galb t gal t b ti tie profesional s valdybos nariai, bet, kita vertus, m s valdyba pos džiauja kart per savait , tai <...>. ia turi b ti žmogus, skiriantis laiko. Nesupras iau, jeigu visuomeniniais pagrindais.“ (3V)
Negalima	„Sunkiai mes sivaizduojam. mon s specifika reikalauja specifini žini .“ (3V)

Kai kurie intervantai, nesureikšmin darbo bendrov je patirties veiksnio, vis tik vienareikšmiškai pasisak už **bendrov s veiklos sektoriaus išmanym** , nes, pasak j ,

„b t sunku priimti tinkamus sprendimus žmogui, kuris ateit visai iš šalies, nors jis ir tur t darbo valdyboje patirties“. (2M)

„Ne, kad padirbti tai tikrai neb tina, bet kad visai visai iš kitos srities – sunkiai sivaizduoju naud . kad jeigu tai b t nepriklausomas narys, bet turintis patirties [nurodo mon s veiklos srit] sektoriuj, tai taip, arba turintis patirties m s pagrindiniuose verslo segmentuose, pvz. smulkus vidutinis verslas, ir žinantis jo problematik – taip. Bet kad visai, sakysim iš medicinos žmogus atkeliauja, tai sunkiai suvok iau jo buvim ia. Taip, kaip strategas, kaip bendras verslo dalyvis ... bet sunku vis tik b t , reikia išmanyti veiklos specifik . Arba jam b t labai imlu, kol jisai suvokt , kol sivažiūot , tai jisai gal t sijungti diskusijas labai labai retais atvejais – kažkokio tai strateginio plano k rimo etape kas lie ia jau makroekonominius rodiklius.“ (2M)

Nebent tai, anot intervant , gal t b ti steb toj valdybos, o ne dirban iosios vadybos narys.

Pasaulin patirt bendrov s veiklos srityje ar kitose susijusiose srityse **dauguma intervant vertina kaip reikšming , bet neprivalom** , daugiau informuotumo, žinojimo, o ne praktin s patirties prasme.

25 lentel

Pasaulin s patirties tur jimo svarba valdybos nariui

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Svarbu	<p>„Tai yra privalumas, d l to tuos mokymus ir jai.“ (1M)</p> <p>„Irgi labai svarbus. Vadybiniuose dalykuose sunku atrasti k nors labai naujo. Kiekvien kart reikia daug patir i , pamatyti daug variant , kad gal tum pasirinkti geriusi .“ (6M)</p> <p>„Bendras tendencijas reik t žinoti, tai b t pliusas.“ (1V)</p> <p>„Svarbu, priklausu nuo to kokioje pozicijoje dirbi. Ta patirtis yra svarbi jau vien d l to, kad mes daugelyje sri i nesame novatoriai. Ir tikrai galime</p>

	<i>pasinaudoti tuo, kas yra patikrinta ir gerai veikia kitur. Mes kaip provincija turime pasiimti, k kiti geriausia turi.“ (2V)</i> <i>„Taip, manau.“ (3V)</i>
Galima, bet neb tina	<i>„N ra b tina. Ji duoda platesn erdv m stymo prasme.“ (3M)</i> <i>„B t naudinga d l tobul jimo, bet yra didel specifika moni , yra kult riniai skirtumai.“ (7M)</i>

Nors intervantai, nuosaikiai pasisako už poreik valdybos nariams tur ti ar bent jau išmanyti pasaulin bendrovi veiklos ir j valdymo patirt , ta iau nei vienas neneigia tokios patirties tur jimo privalum asmeniui. Kaip ir apskritai pasaulin s praktikos išmanymo.

Analogiškai, t.y. **palankiai**, bet ne privalomai svarbiomis valdybos nariui, daugumos j nuomone, yra **užsienio kalb mok jimas, tarpkult rin s elgsenos g džiai** ir pan.

26 lentel

Tarpkult rini kompetencij tur jimo svarba valdybos nariui

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Svarbu	Užsienio kalbos mok jimas	<i>„Kalbos mok jimas yra gerai, bet to n ra reikalavimuose. Bet tai smarkiai padeda, nes yra labai daug bendradarbiavimo vairiais pj viais su visokiom tarptautin m organizacijom.“ (1M)</i>
	Globalus žinojimas	<i>„Reikia ir globalaus žinojimo. ia b t prie strateginio, nes negali nusibr žti krypties, jei nežinai, kur visas pasaulis juda. Tai yra labai svarbu. <...>“ (2M)</i>
Kritinis poži ris	Pritaikymo sud tingumas	<i>„<...> Visai neseniai - prieš por savai i gal - baig m kursus su kolege. Profesionali valdybos nari parengiamieji kursai buvo Baltic Institute Corporate Governance. Tai ten daugiau skandinaviška patirtis pristatoma. Aš - tokia kaip vis laik kritiška - ne visk galime mes, aišku, taip paimti, t vadov l , ir pritaikyti pas mus, bet tikrai daug yra toki proting min i . Eiti link tos demokratijos, link to tikro valdymo, neužsib nant mon s viduj, po truput l atsipl šiant ir pasiži rint, o kurgi mes esam, kaip ia kur kiti keliauja, kur ta m s niša, o kas ia, kas pasauliniu mastu globalios problemos <...>.“ (2M)</i>
	Naudinga bendram pažinimui	<i>„Tai duoda prid tin naud , yra papildomi.“ (7M)</i>
Neb tina	-	<i>„ mon neplanuoja pl tros užien , tai gal ir tos kompetencijos n ra b tinos.“ (3V)</i>

Nors buvo ir toki , kurie tarpkult rin patirt , gyt dar ankstyvoje jaunyst je, vertino kaip gana reikšming j asmeninio tobul jimo veiksn . Kita vertus, kai kurie intervantai link t geb jim

nesureikšminti („*N ra didelio reikalo mok ti užsienio kalb .*“ (8M)), ta iau dauguma intervant teig dalyvauj vairiuose mokymuose, užsienio patirties sklaidos renginiuose, skirtuose bendrovi valdyb nariams, ir tokiu b du kaupiantys darbo bendrovi valdybose patirt .

Tuo tarpu **tokie geb jimai kaip verslumas, savaveiksmiškumas vis intervant buvo vertinami vienareikšmiškai pozityviai. Dažnai tai suprantama, kaip savaime suprantamas dalykas:** „*Pas mus n ra griežtos hierarchijos valdyboje. Yra klausimai, kuriuos reikia formalizuoti, tai formalizuojam. Bet iš principo dirbam visi. Norimus aptarti klausimus gali inicijuoti bet kuris valdybos narys, dirbam pakankamai atvirai*“ (2V)

Literat roje aprašomas vienas iš svarbi valdybos nari geb jim – pasirengimas b ti „*bet kur ir bet kada*“ dar kitaip vadinamas **nuolatinu pasiekiamumu ir geografiniu mobilumu** – taip pat buvo pažym tas kaip tikrai svarbus ir aktualus kiekvienam valdybos nariui, nes darbas valdyboje neturi savo vietos ir laiko limit . Tai akcentavo visi intervantai, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, darbo valdyboje patirties ar užimamos pozicijos valdyboje, nors naudojant šiuolaikines IKT, geografinis mobilumas, anot j , jau n ra didelis išš kis.

27 lentel

Intervant poži ris b tinum b ti nuolat pasiekiamu ir geografiškai mobiliu

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Taip	<p>„<i>Tai yra nat ralu, kad taip yra. ia n ra darbo valand . Gali b ti ir dešimta, gali b ti ir septinta ryto.</i>“ (1M)</p> <p>„<i>Taip.</i>“ (3M)</p> <p>„<i>Taip. Tai gyvenimo b das. Jei nori labai aiškios takoskyros, tai nepavyks.</i>“ (6M)</p> <p>„<i>Taip. Tiesiog taip pasirenki. Niekas tuo s moningai nepiktnaudžiauja.</i>“ (7M)</p> <p>„<i>Taip.</i>“ (3V)</p> <p>„<i>Taip, taip yra, yra neribotas darbo laikas, mes kaip valdybos nariai negalime, neturime skai iuoti viršvalandži ir j tiesog negali b ti, ir mes turim dirbti 24 val. per par , 7 dienas per savait .</i>“ (5M)</p>
Ne	<p>„<i>Šio laiko technologijos <...> tai yra viskas manoma. Bet galima ir elektroniniu, konferenciniu b du sudalyvauti.</i>“ (1V)</p> <p>„<i>Taip, bet elektroniniu paštu galima greitai visk padaryti. Ir telekonferencin ranga. Valdybos nariai gyvena vairiose vietose. Bet darbo diena nesibaigia penkt valand .</i>“ (8M)</p>

Nors kai kuri intervant teigimu, šiuolaikin s informacin s, komunikacin s ir kitos ryšio technologijos kiek supaprastina dalyvavimo valdybos darbe proced ras, ta iau vis tik daugumos nuomone, darbas valdybose yra daugiau prilyginamas gyvenimo b dui, o ne paprastai darbinei veiklai su konkre iomis darbo pradžio ir pabaigos valandomis ar galimybe absoliu iai atsiriboti nuo bendrov s

reikal savaitgaliais ar atostog metu. Nors, kita vertus, matyt, reik t sutikti, kad tokios darbo s lygos šiandien b dingos nemažai daliai darb .

4.2.5. Poži ris moter dalyvavim bendrovi valdybose

Moter dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus ir darbo bendrovi valdybose situacija yra vertinama nevienareikšmiškai. Iš vienos pus s, lyg niekas ir nekvestionuoja paties moter dalyvavimo valdyb veikloje fakto, netgi mato tame dalyvavime daug pozityvi dalyk , toki kaip:

- **atitiktis gerajai kit šali patir iai;**

-

„Valdyboje yra dvi moterys. tai yra gerai, nes dauguma valdyb yra labai vyriškos Lietuvoj. Gerai d l vis ger j praktik – Europoje labai ia <...> ir ypatingai Skandinavijoje.“
(4M)

- **moter geb jimas geriau identifikuoti ir valdyti rizikas,**

-

„Kartais moterys identifikuoja tam tikr rizik ar numato žingsni , apie kuriuos vyrai nepagalvoja. Aš esu tuo sitikinusi. Kartais jie taip ži ri rezultat , kad nepamato kartais toki dideli kli i pakeliui“ (4M)

- **moter geb jimas vienu metu daryti daug darb , dirbti problemin se situacijose**

-

„Va, kas yra domiausiai, kad valdybose ir prie mon s vair arba prie kertini sri i atsiranda moterys, kai bendrov s patenka prastas finansines v žes arba kokia nors problematika, ir tada kažkod l tai prie vairo atsistoja moterys. Tada moters geb jimas vienu metu daryti daug darb yra pliusas. Ir jos tai daro. Neisterikuoja ir t.t. O su vyrais – jie tada puola panik , s di kampe ir verkia...“ (1M)

Ta iau ir patiems intervantams dar kyla nemažai klausim d l moter dalyvavimo valdyb veikloje, ekonomini sprendim pri mime. Tuos klausimus galima sugrupuoti tokias grupes:

- d l pa ios moter dalyvavimo id jos išk limo ir jos propagavimo

„Aš nelabai suprantu pa i os koncepcijos, kod l reikia apskritai, kad b t tos moterys. Ar tai duoda geresn rezultat ?“ (1M)

- **d l moter motyvuotumo šiai veiklai:**

„<....> ir pa i moter noras. Gal ir ta dr sa. Kad ir kaip, atrodo, norisi ia aplink kaltinti, kad ir norisi ten t – vyrišk – poži r labiau kaltint, man atrodo, ir moterims tada reikia pa ioms labiau, labiau b ti aktyvioms ir rodyt savo, dalyvauti tose iniciatyvose ir pasakyt savo nuomon dr siai. Tai šitoj vietoj, turb t, visgi dar ne tokia, kad baim . Nesaky iau, kad tai baim .“ (3M)

- **d l moter pasirengimo kokybiškai atlikti savo kaip valdybos nario funkcijas**

„Va kas man dar nepatinka, kad kai mes sakom, moterys gali, moterims reikia sudaryt galimybes, bet, ar mes akcentuojam, kad ta moteris turi dirbti taip, kaip dirba vyras. Tai n ra, va, taip, kaip mes vaikus aukl jam – teis s, j teis , o kur j pareigos. Tu turi pats užsitarnauti, pats to siekti. Niekas tau neateis ir niekas tau nepasakys: tod l, kad tu moteris, dabar tu b k ar post didesn užimk ar vadovauk ar tu kažk tai. Turim suprast, kad tai nuo m s daug kas priklauso.“ (2M)

- **d l galimyb s derinti darb ir šeim**

„Aišku, neneikim, pas mus dar visuomen j tas suderinamumas, kad jeigu tu nori b ti ir gera žmona, ir mama, ir tuo pa iu daryti karjer – yra labai sud tinga. Ir jeigu n ra didelio palaikymo iš šeimos pus s, tai tu gali ir pasiklysti tame kelyje arba kažk tur si aukoti. Arba darb , arba šeim , ir tada v l nebebus nieko gero.“ (2M)

„O suderint, aišku, visk yra tikrai sunku. ia turb t vienareikšmiškai pasakysiu, kad man ir pa iai tas n ra dar pavyk .“ (3M)

Nemažai intervant vis tik b t link moter dalyvavim valdybose ži r ti labiau kaip savaime suprantam , nat ral reiškini , o ne kaip tam tikr pasiekim ar laim jim moter dalyvavimo priimant

ekonominius sprendimus aspektu. Taip manantys akcentuoja objektyvius veiksnius, nulemianius esamą valdybos narių sudėtį, taip pat ir moterų dalyvavimo jose prasme:

- **dirbančiosios valdybos nariai renkami iš bendrovėje jau dirbančių, vadovaujamas pareigas, užimančių asmenis,**

„Mūsų sritis vyriška, nes reikia išmanyti techninius dalykus. Vadovaujančiose pareigose tikrai yra daugiau vyrų, tai panašia proporcija jie ateina ir į valdybą. Tai yra atspindys tų vadovų padaliniuose.“ (1M)

„Jei vadovų bus moteris, tai ji bus ir valdyboje.“ (2M)

Tai reiškia, kad, norint padidinti bendrovės valdybose moterų skaičių, pirmiausiai reikėtų siekti, kad daugiau moterų bendrovėje taptų vadovėmis, o tada atsirastų ir didesnės galimybės bei joms išrinktoms bendrovės valdybas.

- **dirbančias valdybas siūlomi/renkami tik bendrovės padalinio vadovai, kurių kuruojamos sritys yra tuo laikotarpiu ar apskritai turi strateginę reikšmę bendrovės vystymuisi. Kitaip sakant, moterų dalyvavimą valdybose nulemia jos vadovaujamos sritys svarba bendrovės strategijai.**

„Buvo tiesiog pagal sritis.“ (6M)

„<...> pas mus yra moterų vadovai, bet valdyboje nėra – taip susiklostė, kad tie žmonės, kurių buvimas mes matome tokioje vietoje, yra vyrai. Bet moterys – bet moterys. Nematau jokio skirtumo.“ (4V)

„Tai kaip valdybą traukti buhalterį dėl to, kad ji – moteris? Jei jos ten nereikia? Pagal jos specialybę, pagal jos pareigas.“ (4V)

Tačiau kadangi vis dar egzistuoja tendencija (matoma ir politikoje, ir savivaldybių veikloje ir kt.), kai moterims vadovauti patikimos tik tam tikros, dažnai ne tokios strategiškai reikšmingos visuomenės gyvenimo sritys, formuojasi „užburtas ratas“, nesudarantis galimybių didesniame skaičiuje moterų tapti valdybos narėmis.

- **kandidatai valdybos narius keliami ir renkami pagal turimas kompetencijas, gebėjimus.**

„Valdybose turi būti galintys ir norintys dirbti, t.y. kompetencija.“ (6M)

„Bet visgi kompetencija. Jeigu kompetencijos vienodos, tai tada tie rinkimo būdai <...>.“ (1M)

„Pas mus nebuvo masinis – moteris – skyrimas tik dėl to, kad mes moterys. Jei nebūtų to pasitikėjimo, kompetencijos, tos dalykinės savybės, mes tikrai nebūtume jomis tapę. Mus paskyrė, nes galvojo, kad mes to vertos pagal savo atliekamą darbą, bet jokia būdu ne pagal lytį.“ (7M)

„Visgi, matyt, tai ko reikia valdybai, ko reikia, kad žmonės gyvuotų – yra daugiau kompetencijos klausima.“ (1V)

„Asmeninės savybės, kompetencijos ir patirtis – turėtų būti tie kriterijai, kurie turėtų lemti. Ir aš esu itin tikintis, kad moterys turi ne mažiau turėti gebėjimų, kompetencijų ir patirties.“ (2V)

„Kiekviena moteris yra savo srities specialistė, profesionalė.“ (3V)

„Aš spręsiu pagal žmogaus kompetencijas.“ (1M)

„Jeigu moteris gabi <...>“ (2M)

„Koks žmogus, patirtis ir kompetencija turėtų lemti.“ (3M)

Iš pirmo žvilgsnio tai atrodo labai pozityvi nuostata, sudaranti lygias galimybes ir vyrams, ir moterims dalyvauti ir būti išrinktiems bendrovių valdybas, tačiau vis dar egzistuoja tam tikras veiklos sritis, taip pat ir profesijos, skirstymas moteriškas ir vyriškas. Ir jei moterys, merginos nesirenka tam tikros specialybės ar srities (pvz. inžinerijos, technologijų ar kitą tradiciškai vyriškomis traktuojamą sritį), jos automatiškai sumažina sau galimybes dalyvauti valdybų veiklose, nes tiesiog gali susiklostyti situacija, kad tam tikroje srityje bus per mažai kompetenting

moter . Pvz. ir m s tyrimo dalyv s daugiausiai atstovauja socialinius mokslus: teis , vadyb , ekonomik , buhalterij ir pan.

- **valdybos nario atnešama prid tin vert .**

„<...> nat raliai tur t tas matytis: arba iš kuriamos vert s. arba iš naudos tas tur t matytis. <...> Ir b tent vert tur t lemti, ar vyras, ar moteris komand patenka.“ (3M)

V lgi kažkod l prid tin vert dažniau yra siejama su vyriškumo, o ne moteriškumo dimensijomis. Iš ia kyla ir kitas objektyvus veiksnys, kuris taip pat dažnai b na palankesnis vyrams nei moterims.

- **valdybos nariais tampa tie, kuriais pasitiki renkantys asmenys (pvz. akcininkai)**

„Aš nesu linkusi – aišku, nesu susid rusi, galb t yra kažkur tai valdybose yra s moningas tas tik vyr rinkimas, bet juk akcininkai renka tai, kuo jie pasitiki, k jie nori matyti ir visai nesvarbu, kas tie žmon s: vyrai ar moterys, ar jie seni, vyresni, jauni. ia gal labiau priklauso nuo t renkan i j poži rio.“ (7M)

D l šios priežasties renkan i asmen nuostat keitimas taip pat yra vienas iš svarbi žingsni , norint padidinti moter dalyvavim priimant ekonominius sprendimus, dalyvaujant bendrovi valdybose. O tai n ra lengvas ir greitas procesas, k liudija ir toks vieno intervant pasakymas:

“Galimyb s dalyvauti tame procese?.. Vis tiek moterišk ... Yra moterišk s, kurios ... yra prezident , seimo pirminink ir visos kitos –ait s. Tai Lietuvoje tos problemos n ra.“ (1V).

Galb t iš to išplaukia ir kita pastebima nuostata, kuri išsak kai kurie intervantai, kalbant apie bendrovi valdyb formavim ir darb jose. Kai kurie iš j apskritai n ra link kelti ir akcentuoti lytiškumo klausimo darbo santykiuose.

„Aš visai nepozicionuoju: vyrai ir moterys.“ (6M)

„Aš gal pati galvodama labai neskirstau, ir matau, kad gal nemažai yra žmonės, kurie neskirsto vyras – moteris, vyriškas darbas – moteriškas darbas. Bet čia tik mano aplinkoje to nėra. Ir aš pati to tada nesureikšminu.“ (3M)

„Taip, valdyboje yra viena moteris, jos indelis valdyboje yra toks pat, kaip ir kitas.“ (2V)

„Aš nekeliu klausimo: vyrai – moterys.“ (1M)

Tačiau toks požiūris irgi nėra teisingas, nes iš pirmo žvilgsnio atrodyt tokia sveikintina lygybė pripažinti nuostata, viliu gali slygoti ir diskriminuojanti elementatsiradim. **Lytiškumo aspekto nutylėjimas** tarsi proteguoja lygi galimybes, tuo tarpu realiai tai gali pasireikšti vienodumo kriterijaus taikymu. Tačiau vienodos galimybes toli gražu nereiškia lygi galimybių. Tuo labiau, kad šiuo metu bendrovių valdybose vis tik tradiciškai dominuoja vyrai. Tai patvirtina ir tokie vienos interviu s žodžiai:

„O kaip moterims padėtis? Kai mes buvome tuose mokymuose, tai iš 30 žmonių, buvom 5 turėjome moteris. Tai va proporcija iškart. Pagrindė buvo Lietuva šiek tiek, ir latviai, estai. Bet tai jau rodo proporcijas.“ (2M)

Kitaip sakant, visa tai lyg ir teigia, kad **moterims valdybose yra tiek, kiek jiems reikia ar kiek gali būti pagal savo turimas kompetencijas ir gebėjimus**, pagal bendrovių poreikius ir strategijas. Ir tiek, kiek jos pačios save pozicionuoja.

„Aš tai manau, kad ji yra tiek, kiek ji ir reikia. Tai prasme, nereikia to daryti kažkaip dirbtinai, man yra juokingi skandinavai 25% moteris valdybose. Ji yra tiek, kiek jos pačios ten nori būti, nes jeigu tu nori – tu būsi. Nereikia atmesti ir moteris prigimtinio noro būti mamomis arba būti daugiau šeimininkėmis, arba daryti kažkokį paprastą, reikalingą darbą, nevadovauti, nebūti valdybose. Ne tame esmė. Esmė – ta, kad kiekvienas žmogus turi daryti, ką jis nori daryti. Jis yra laimingas, kad jaustumės darbe ne kaip išprievartauti, darantys tai, ko kažkam kitam reikia, vardan pinigų parduodantys save, o darantys ką norim daryti ir tada nebūna skirtumo, ar tai yra moteris, ar vyras. Svarbu, kad būtų tinkamiausias toje vietoje, ir jisai jaustų didelį džiaugsmą savo šitoj veikloj. Tai, kaip ir minėjau, lygi šitoj vietoj niekada nesureikšminu.“ (5M)

Arba, kad moterys netiesiogiai valdydamos vyrus ir taip daro nemenk tak priimamiems sprendimams:

„Kartais tos moterys turi didesn tak tiems patiems valdyb vyrams nei mes sivaizduojame. Formalius sprendimus padaro vyrai, o iš tikr j , kas ten jiems juos d jo rankas ar burn , ar galv , tai ...“ (3V)

Toks poži ris gali sukurti iliuzij , kad teoriškai visos galimyb s moterims dalyvauti bendrovi valdyb darbe ir priimin ti ekonominius ir kt. sprendimus yra, nors praktiškai d l visuomen je egzistuojan i nuostat , gyvenimo norm , šeimos nari vaidmen pasiskirstymo tradicijos ir kt. priežas i tik nedaugelis moter gali, geba ir nori pasinaudoti tomis galimyb mis.

Ir tai puikiai matyti iš priežas i , kod l moter dalyvavimas bendrovi valdyb veikloje yra toks menkas analiz s. Intervant pasisakymuose, kod l moter skai ius dirban iose valdybose yra mažas (dažniausiai viena moteris) arba valdybos yra absoliu iai vyriškos, galima išskirti tokias, intervant manymu, esmines to mažo dalyvavimo/nedalyvavimo priežastis:

- D l fiziologiškai ir psichologiškai apspr st ly i skirtum

„Vyrai: at jau, pama iau, nugal jau. Moterys: at jau, pama iau, labai daug dirbau, atsiprašau, gal jau dar daugiau ir t.t., o to „nugal jau“ – n ra. Aišku, yra vairi moter . Dabar ateina daug stipri moter su „nugal jau“.“ (6M)

„Kiekvienas esam skirtingi, ir kiekvienas duodam savo ind l . Moterys turi vis tiek daugiau emocinio tokio suvokimo, vyrai daugiau kitu pusrutuliu vadovaujasi, bet to lygumo nesiekim.“ (2M)

- D l rink j , t.y. renkan i j asmen , nuostat moter dalyvavimo klausimu ir tradicij šioje srityje

„Gal moterys ir nor t ?.. Aš galvoju, kad j tiesiog nerenka, nes dalyvavimas valdyboje didžioje dalyje bendrovi yra renkamas. Tai gal jos (moterys) ir teikia savo kandidat ras,

bando, bet j neišrenka? Gal jos tikrai nori? Problema - ne motery, o toj tradicijoj – kas renka valdybos nar ir kaip renka..“ (1M)

- **D l pa i moter nesuinteresuotumo b ti išrinktoms**

„Iš kitos pus s lyg pabr žia, kad tau reikia to, o nereikia gi.“ (6M)

„Saky iau b t labai sveika, kad vyriškoje valdyboje b t moteriška pus , kur kitaip tuos procesus mato, gal diskusij tai pagyvint . O kaip ten j stumti?“ (1V)

„Aš nema iau moter , kurios, bent jau mano versle taip nebuvo, kuri sk st si, kad ji nekyla kažkokiais karjeros laiptais specialiai ar kad j kažkas ten blokuot .“ (2M)

- **d l moter teikiamo prioriteto šeimai, vaikams**

„Dalyvauti moterims yra galb t labiau sud tinga, nes vis tiek, jeigu yra šeima, tai dažniausiai <...> ne visos moterys pirm viet pastatyt darb . Negalime atmesti galimyb s, kad gali si lyti, bet moteris tiesiog pasirinks šeim . Gal tiesiog nat raliai moterims yra sunkiau suderinti. Bet visoki moter yra: arba sugeba sudertinti, arba kažkaip kitaip išsisprendžia.“ (7M)

„Kitas, ar moteris, pvz. tur dama vaik , gali maksimaliai skirti laiko kolektyvui. Ar gali suderinti.“ (1M)

„Gyvenimas diktuoja, kad moterys augina vaikus. Ir jos, j karjera n ra pastovi. Labai retai gali rasti moter , kuri eina karjeros kažkokiais laiptais ir atsisako d l to vaik ir šeimos interes . Ir labai nat raliai susidaro situacija. <...> Labai dažnai susidaro situacija – ir aš nematau ia nieko smerktino – kad vyrai, kurie neturi t atostog (n štumo ir t.t.), kad jie karjeros laiptais lipa.“ (2M)

- **d l moter kompetencij , savybi , patirties ir pan. neatitikties keliamiems reikalavimams**

„Manau, kad būt specialistė, kurios galėtų sudalyvauti, betgi vis <...> jei būtų buvusi ryški moteriška iniciatyva, tai, matyt, būtų buvusios visos slygos būtų valdyboje.“ (1V)

- d l asmeninis dalyvavimo valdyb darbe prasmis nematymo

„Dalyvavimas valdybose kažkokios didelės pridėtinės vertės žmogui neduoda.“ (1M)

- d l problemos, sunkumai, kylančios iš derinant šeimos gyvenimą, vaikų auginimą ir karjerą.

„Ir nebijoti karjerą daryti jau paauginus šiek tiek vaikų. <...> Geriausios moterys karjeros prasme yra virš 35 metų: vaikai paauginti, jau šeimose ten daugiausia viskas apsiklost ir jie gali atiduoti save. Ir tikrai, jeigu žmogus nuoširdus ir darbštus, dirbantis, atsiduodantis, tai jį kiek atsidavęs šeimai, tai jį kiek atsiduos ir darbui. Ir jį lojalus.“ (2M)

„Tenka pripažinti, kad moteriška gamtos dalis karjerai kiek tai turi tokos. Matyt, joms reikia didesni pastangai, kad save pristatytų, išugdyt arba pateikt. Be to, tai yra šeimos nuostoliai tam tikri. Bandau sivaizduoti, kas būtų, jei abu šeimoje būtų valdybos nariai. Tai, matyt, kad ne, nelabai ten kažkas besigautų. Kažkas tai – minkštą dalį, t.y. vaikų priežiūrą – turėtų... Ar žmona galėtų būti? Reikia susitarti. Kad abu būtų, būtų sunku. <...>. Joms tenka daugiau užduočių arba didesni iššūkiai norint patapti valdybos nariu.“ (1V)

- d l darbiniai problemos, sunkumai negalintis tinkamai pasirūpinti vaikais ir šeima.

„Kiek tai moteriškai išpažintu, tai kaip tai jį šeimyninė pusė atrodo <...>. Kiek patirtis leidžia pasakyti, tai didesnis indėlis yra atiduodamas karjerai negu šeimai.“ (1V)

„Sunku daryti nepopuliarius sprendimus. Ir sivaizduokim moterį, kuri pareis namo po tokių sprendimų ir turės kontaktą su savo vaikais <...>“. (3V)

- d l diskriminaciniai išankstiniai darbdavio nuostatai moterims atžvilgiu, kad moterys negalintis pakankamai susikoncentruoti darbui dėl vaikų priežiūros, rūpinimosi šeimos reikalais ir panašiai.

„Aš tai galvoju, ži r kim kaip norim, bet ateini pas darbdav , sidarbini, po met išėini dekret . Ir pas dim 2-3 metus. Kaip begalvotum, tai vis tiek, ar tau vyruk , kuriam šone ta šeima bus, ar mergait , kuri, na, li liuodama i iuodama pas tave atb gs retkar iais. Aš jau galvoju, kad man neparanku tur ti jaun vaikus auginan i mam . Taip galvoti yra negražu. ia to negalima rašin ti. Tai nat ralu. Bet ia ne d l lyties, o tod l, kad negali pilnai koncentruotis darb arba tiek, kiek tu nor tum, kad koncentruot si.“ (2M)

Be ia jau vardint moter dalyvavim ribojan i priežas i didel dalis intervant pamin jo ir iki šiol visuomen je egzistuojan ias tradicijas („Iš teorin s pus s suvokiu, kad gal ir reik t . Paž stu kit valdyb moteris. Tai, matyt, kad manoma.“(1V); „Gal daugiau niuans ir problem d l moter dalyvavimo yra pirmin se grandyse, bet tai priklauso nuo bendrov s.“ (3V)) ir tradicin tiek rink j („<...> lietuviai yra pakankamai konservatyv s šituo poži riu, <...>“ (7M)), tiek ir pa i moter (potenciali kandida i) poži r tai.

Kai kuriais atvejais galima teigti, kad tas poži ris jau yra tap s gana stipriais stereotipais. Apie tai galima spr sti iš toki pasisakym :

„O kad prad ti formuoti moni vadovyb , skai iuojant kiek moter , kiek vyr , na man kažkaip galv dar toks dalykas neat jo. Tai aš tiesiog many iau, kad nereik t perlenkti tos vietos, kur nereikt perlenkti. Verslas yra verslas. Ir šitoj vietoj n ra to, kad moterys b t kažkuo prastesn s, blogesn s. Tiesiog yra gyvenimas.“ (2M)

„<....> bet paži r jus pla iau, manau, kad dar tai yra labai aktualu. Tai, kad iki 30 met neturi šeimos, tai ia irgi gal ne viskas gerai <...>“ (3M)

Be to, šios stereotipin s moter dalyvavimo ekonomini sprendim pri mime klausimu nuostatos veikia ir pa ias moteris.

„Moterys neina, nes pavargsta, matyt, brautis ir kovoti, bet vis tiek tas vyriškas solidarumas yra. Jis yra toks. Yra ta tokia koncepcija, kad jei yra vyras ir moteris, tai paims vyr , nors j kvalifikacija ir kompetencija yra vienoda. Kod l man pavyko, nežinau, nebuvo kit kandidat – vyr - gal šalia tuo momentu, nes jeigu b t buv kandidatai – vyrai, gal jo b ti visaip. Gal jau ir neb ti.“ (1M)

Ir nors po truputį galima pastebėti ir tam tikros pozityvios kaitos šiuo klausimu, vis tik, kaip teigia jie patys, ta kaita yra palyginus lėta:

„Ir tas požiūris vyrų moteris darbinėje veikloje – jis keičiasi. Ne dėl to, kad tu naujai suknel užsidėjai, o dėl to, kad tu dirbi.“ (2M)

„Nors ir gal ir natūralu dabar, kad gal šiek tiek ir prioritetai keičiasi. Bet labai lėtai dar keičiasi. <...> Bet galiausiai kitokia seka tam tikri prioritetai irgi gali būti normalu. Ir gali pavykti, viskas toliau sėkmingai pavykti. Manau, kad va tokiu požiūriu dar nėra labai daug.“ (3M)

O visuomenėje egzistuojantys stereotipai stipriai tebeveikia nemažai visuomenės narių, ypač kai kalbame apie verslą. Tai iliustruoja ir vieno interviuoto (4V) mintys:

„Niekada sau to klausimo nekėliau. Aš gal greičiau būčiau prie feministų, prie tų žmonių, kurie gerbia moteris teises ir t.t. Bet aš versle nelabai suprantu tų dalykų. Versle bandyti kažkokiu dirbtinu būdu išlyginti moteris ir vyrus skaičių?... Aš suprantu politikoje, aš suprantu kažkokiose kitose sferose, bet versle tai yra kažkas tai nepaaiškinamo.“

Moterys, pasak jo, gyvenime turi kitas paskirtis nei vyrai, kurios, jo nuomone, yra ne mažiau svarbios ir reikšmingos:

„Aš su didele pagarba kalbu su moterimis, merginomis ir sakau, jeigu jūs tapsit geromis mamomis, jūs būtumėte padariusios tiek daug, kiek vyras gali padaryti apgynęs savo šalį arba kažką kito sukuręs. Ta prasme, ne mažiau, nes išauginti gerus vaikus yra didžiulis darbas ir sunkus darbas. Ir šnekant su darželio auklėtojais, sakau, kad jūs vežate tuos vežimus, kurio mes, vyrai, tiesiog nepavežtume. Dėl ko mes nėra bibliotekose, mes nėra darželiuose. Todėl, kad mes per silpni tam. Mes nepavežtume. Reikia pripažinti, kad taip yra. Mes galime atrodyti, statyti save stipriai lyti, bet aš dažnai sakau: mes esam silpnai lyti, moterys yra stiprios. Mes darom tai, kas yra labai lengva ir labai paprasta. Moterys daro tai, kas yra nelengva ir labai sunku. Gimdyti yra sunku. Auginti vaikus yra sunku. Vadovauti tokiom staigom, kur pilna vaikų, yra sunku. Ir dirbti tose staigose yra sunku. Ne kiekvieno vyro psichika atlaikytų tai. O moterys tai atlaiko.“ (4V)

Iš vienos pusės tai skamba net lyg savotiškas moters, jos paskirties (nors daugiau vis tik fiziologinis) išaukštinimas, tačiau, kita vertus, remiantis šiomis nuostatomis labai lengva segreguoti visuomenę, netgi tam tikra prasme tvirtinant diskriminacines nuostatas, šiuo atveju – lyties – aspektu. Tai patvirtina ir paties interviu žodžiai:

„Tai aš manyčiau, kad nereiktų to dalyko (moterų dalyvavimo) su moningai aštrinti, nes mes formuojam mergaičių tarpe tokį keistą suvokimą, kad pirmiausiai jas kažkas turi dirbtinai skriaudžiai. Antras dalykas, mes formuojam tada suvokimą, kad reikia atsisakyti visko vandenį, kad daryti kažkokį karjerą. Ir ar jos nuo to bus laiminges – klausimas. Nes bus tu mama... Aš kiek pažįstu moteris, kurios tapo mamomis, ir vyresniame amžiuje, tai jos tapo labai laimingomis. Nes jos kažkokia karjera, karjera, ir po to atsiranda vaikas, ir ta karjera nutrūksta, bet kai klausiu jos, ar ji nelaiminga yra, ne. Ji labai laiminga, todėl kad gimė vaikas. Jinai labai pasikeičia.“. (4V)

Šiuo atveju labai išaukštinta, netgi per daug idealizuota, motinystės funkcija dar ir labai sustiprinama emociškai, siejant ją su pamatinėmis asmeninėmis vertybėmis, tokiomis kaip siekis būti laiminga, gyventi visavertį gyvenimą, matyti savo egzistencijos prasmę ir pan. Kita vertus, tai galima traktuoti ir kaip netiesioginį skatinimą išlaikyti nusistovėjusi vyrų ir moterų dalyvavimo visuomenės gyvenime, šiuo atveju priimančių ekonominius sprendimus, tvarką. Kaip toliau teigia interviuantas,

„kadangi aš analizuojantis žmogus, tai aš suprantu, kad mes mokykloje ir paskui universitetuose, mes ne taip truputį šnekame. Aš visada sakau merginoms, kad jums tikrai yra sunkiau. Mes gyvenam tokiam pasaulyje, kuriame vyrai daug lengviau viską pasiekia, jie negimdo, jie vaikus neaugina, jie knygas neskaito vaikams, bet, iš esmės, jūs galite visko pasiekti, aišku. Ir mes turim prezidentę moterį, mes turim seimo pirmininkę moterį. Ir visko galima pasiekti, bet klausimas yra, ar jūs to norite, ar jūs busite laiminges tuos. Šiandien, paklausus mūsų prezidentės, ar ji yra laiminga, ar laiminga yra seimo pirmininkė ... Aš manau, gyvena pastoviam streso, taip tikriausiai yra. Gal gale, aišku, gal ji yra laimingesnė negu tada, kada dirbo buhalterė. Gal? Bet tie vyčiai, kai pradeda rašyti apie tavo vaikus arba tu dėt karjeros visai neturi jokių vaikų ... Ateis tas laikas, bus 75 metai, ir ta moteris, kuri neturi vaikų – nesvarbu, kad ji bus buvusi prezidentė – gerai, gaus ger

pensij - , bet tikriausiai nor s, kad kas nors ateit , ne tik sesel ... Ir ia yra tas klausimas, kur turi užsiduoti.“ (4V)

O galiausiai t segregacija vardijama tiesiogiai („Vyrų ir moterų sukurti skirtingai labai. Mes neturime galimybi , kurias turi moterys. Mes neturime galimybi s gimdyti, atvesti pasaul vaik .“), mažai to, vyrai net atpalaiduojami nuo tradiciškai jiems priskiriamo šeimos maitintojo vaidmens („Nes man , kad mes turime išlaikyti šeim . Šeim gali išlaikyti ir moteris. Geriau tuos vyrus, kurie geria, varyt lauk, kad vaikai nematyt , geriau pa jos vienos išaugina vaikus. Ir be vyr . Susitvarko puikiai su tuo <...>“). Kitaip sakant, peršasi nuostata, kad moterys yra tokios stiprios ir apdovanotos gamtos ir pan., kad jos gali viską , net ir sunkiausius dalykus, tik kažkod l jos netur t užimti vadovaujan i pozicij visuomen je, o taip pat ir versle. Pastar j savo nuostat intervantas grindžia ne tik pa jos id jos apie moter dalyvavim sprendim pri mime dirbtinum („Manau, kad ta problema yra kažkaip tai sukurta kokiose nors Jungtin se Amerikos valstijose. Sukurta kaip problema, kad koks nors politinis jud jimas – moter – kurios liko kuo nors nepatenkintos ir t.t. Ir po to tas persiduoda kaip žaidimas“), neatitikimu ir m s kult riniamis ypatumams („nes yra skirtingos kult ros, skirtingos religijos, ir skirtingi mentalitetai šali . Pas mus atneša, padeda ir, va, Lietuva – j s nemodern s, nes j s ne feministai.“), ir m s mentalitetui („Bet pas mus yra kitas mentalitetas. Pas mus yra baltiškasis mentalitetas. Tik mes j primirš truput . Ir pas mus baltiško mentaliteto pagrindas yra moterys. <...> Šitoj kult roj vyrai nebuvo dominuojantis. Net ir LDK moterys buvo labai svarbios. Ir mes turime ir pasakojimus, ir padavimus. Ir visur yra moterys. O paži r kit kokias kitas kult ras, apie moter žodžio niekas nepasakys.“). Remiantis tuo, daromos ir atitinkamos išvados: „Tai reiškia, kad m s moter nereikia aukl ti, kad jos prisimint , kad turi vienodas teises. M s kult roje tai yra, bet mes sugadinti per 50 met <...>, mes sugadinti per carin s Rusijos okupacijos laikotarp . Yra t laikotarpi , kurie mus gadino, gadino, bet <...>“.

Ir apibendrinamas teigia, kad Lietuvai tai yra neaktuali problema, nes moter , dalyvaujan i vairi lygi sprendim pri mime, yra tiek, kiek j nori ir gali b ti:

„Taigi, aš nematau Lietuvoj tos problemos <...>. bet tas vaidinimas kai kuri politik ten .. siraš m kažkiek tai moter s rašus, kad ia dabar lygios teis s, bet ateini, pamatai, kaip jos susirinkimuose šneka. Tos moterys žodžio neištaria. Reiškia vaidinimas yra daug didesnis. Pas mus partijos taryboj (nurodo tarybos nar s pavard) balsas yra labai labai svarbus. Tai yra patirtis, yra pasaul ži ra, poži ris šeim , kitus dalykus. <...> jei pas mus

partijoj kas nors nepagarbiai kalb t apie moteris – buvo toks vienas, tai pašalinom iš partijos. Bet ia dirbtina problema, ia politinio žaidimo dalykas toks, jei b t pas mus moter , kurios nor t b ti lyder mis, b ti merais – kiek nor jo, tiek mes ir iškl m t kandida i . Iškl , o parodykit, kaip j s jas gerbiat, j klausot. O pasirodo, kad skai ius yra, o vertybi n ra.“ (4V)

Ir nors teoriškai dauguma intervant teigia, kad jei bendrov je yra kompetenting moter , tai niekas joms nesudaro kli i b ti pasi lytoms ir išrinktoms valdybos narius, o **dauguma intervant nepatyr ia jokios diskriminacijos** („pa iai to neteko patirti - tos diskriminacijos“ (6M); „Aš niekada nesusid riau su diskriminacija – aplink mane visada buvo labai pagarb s žmon s.“ (8M); „T at jimo valdyb barjer aš nepajau iau: gal aš pataikau tarp ger žmoni , o gal ne žvelgiu“ (7M)), visuomen je dar gajus, tegul ir užsl ptos **diskriminacijos nuostat buvimas** („valdybos yra ta vieta, kur ta kult ra yra aukštesn , o kiek paž stu moter – valdybos nari – tai pakanakamai stiprios asmenyb s. Jei kas ir pagalvot , bet tikrai tai neb t išdeklaruota viešai“ (1V)), sukuria moter dalyvavim bendrovi valdyb veiklose ribojan ius veiksnius, kuri veikimas labai priklauso nuo pa i moter aktyvumo ir veikimo šioje srityje ir j pa i nuostat ir poži rio kaitos, kuris visomis prasm mis n ra lengvas:

„Va ia daugiau akcentuoti pa i moter dirb . Nelaukim atsis dusios. Kvotas dabar rašys statym ir pasipilsim mes tose valdybose. Niekur nedings tas suderinamumas. Tu tur si atiduot save. Tai va, ar tu esi pasiruošus tai atiduoti darbinei veikla, va, tiek tai laiko iš savo asmeninio gyvenimo. Ir tai n ra visai jau taip lengva, kai pagalvoji. Kai tu pradedi užmiršti, o kada ten vaikas kviet , ten kažkur tai bus, kažkur nub gti, kažk reikia nupirkti ir t.t. ia smulkmena atrodo, bet kai tu pradedi va tuos dalykus užsirašin ti, tu supranti, kad jau ia yra tokia riba, kad ... Bet tu turi b ti tam pasiruoš s. Tu eini tai. Tu pasiryžai, kelio atgal neb r. Tu eini priek , nes jeigu tau nepavyks, bent jau aš tai plaksiu save, nes reiškia pervertinau savo j gas. Reiškia, kažkaip kitaip sivaizdavau. O gal nereik jo vaizduotis, gal reik jo susipažinti prieš priimant pasi lym . “ (2M)

„O moterim, sakau, be j pa i , kad kažkas gali pad ti ... tiktai pats žmogus gali“ (2M)

4.2.6. Si lymai pad ties tobulinimui

Si lymai tobulinti pad t interviant pateikiami taip pat pakankamai vairst: nuo atrankos ir rinkimo principo pakeitimo iki vairst edukacini program realizavimo dar gana ankstyvame amžiuje.

41 lentel

Interviant pasi lymai pad ties tobulinimui

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Atrankos ir rinkimo principo pakeitimas	-	„Reikia keisti t atrankos princip . Kaip formuojamos tos valdybos, koku principu, kas tie asmenys, kurie renka? Gal kvotos tur t b ti ten, tarp t , kurie sprendžia? Pus moter , pus vyr . Ir tada tie, kurie renka – 50 ant 50 – s di, ir visi kartu svarsto kandidat ras. Rinkimo metu tada b t jau sudarytos s lygos. Tada tik tina, kad jei bus vienodos kompetencijos vyr ir moter , komisija, kuri renka, tada gali svarstyti ir rinkti.“ (1M)
Ger j pavyzdži viešinimas	-	„Aš manau, kad tas pad t :“ (3M) „Tie gyvi pavyzdžiai labai b na tikinami.“ (7M) „Gal daugiau pad t viešas deklaravimas, kad tai gali b ti, kad jos turi t galimyb , pavyzdžiai, kad toki moter yra.“ (1V)
Nauj potenciali kandidat identifikavimo priemoni taikymas	-	„Pas mus [nurodo mon s pavadinim] dabar pradedama atgaivinti darb su darbuotojais per darbuotoj pokalbius. Tai geriausias rankis vadovui kalbantis su savo pavaldiniais identifikuoti – va, tas žmogus, gal jam ia nelabai sekasi tas darbas, gal jam reikia kažko kito. Kalbantis tarpusavy nori nenori, ypa moteriškam kolektyve, labai santykiai išaišk ja. Ir ia yra vadov užduotis – pasteb ti ir iškelti žmog , na, mes negalim dirbti, negali vienas žmogus b ti atsakingas už visk . Jeigu jam kas nors atsitinka, gri na organizacija. ia yra baisiausia rizika. Tai mes privalom užsiauginti pamain . Ir kuo daugiau toki savarankišk organizuot žmoni yra aplinkui, tuo yra lengviau vadovui. Jeigu vadovas normalus, stiprus, tai ... nes kitaip tai pats visk turi daryti.“ (2M)
vairios edukacin s programos	Jaunimo švietimas	„Aišku, mokyklose tas yra gal kiek skatinama. O gal ia ne tik mokyklose tur t b ti. Pad t , iki tam tikro lygio, aišku. Galiausiai tokios programos tikrai vertingos b t , jeigu bent kažkam pad t , ir kažkas dr siau jaust si, tai jau b t žingsnis priek .“ (3M) „Efektyviausiai b t šviesti jaunim .“ (2V) „Vis pirma, per švietim . Kažkaip tai formuoti ir per

		<p>universitetus. Nes tie patys žmonės, baigę, galbūt vėliau jie panaudos tai.“ (4M)</p> <p>„<...> daugiau dirbti ta linkme - savęs suvokimo, kaip individo sociume: kas aš esu, kokie yra mano...Mums to labai trūksta, nes aš pati to suvokimo mokiausi jau gana vėly. Ir tik tada supratau, koki aš spraga turiu, nes jeigu tu nesuprasi savęs, kaip vertybės, kuri pati savaime yra tokia, tai kaip tu kitam gali duoti. Tai va nuo to reikt pradėti ir tada jau po to galima eiti toliau.“ (5M)</p>
	Visuomenės švietimas	<p>„Aš manau, kad švietimas ir visuomenės supratimas apie tai, kad moterys taip pat puikiai gali atlikti šitą rolę, yra tas teisingesnis kelias.“ (2V)</p>
	Politik ir sprendimus priimančių asmenų švietimas	<p>„Efektyviausiai <...> tuos žmones, kurie daro atitinkamus sprendimus. Politikai daro nemažą taką formuodami valstybės politiką ar statyminę bazę. Ir jie paį supratimas gali nemažai lemti šioje srityje.“ (2V)</p>
	moni vadovų švietimas	<p>„Taip pat monių vadovai – Lietuvoje šiandien daugeliu atveju yra vyrai. Yra galbūt sritis, kur moteris yra daugiau, bet realiai dominuoja vyrai.“ (2V)</p>
	Vyrų švietimo būtinumas	<p>„Ir tuos vyrus reikia šviesti, kad jie patys žinotų, ir patys matytų gerus pavyzdžius, kur su moterų valdymu puikūs rezultatai pasiekiami.“ (2V)</p>
Moteris pasitikėjimo savimi stiprinimas	-	<p>„Tai yra tokios bendros taisyklės nėra, bet, aišku, pačios moterys turi daryti, ir moterims reikia pasitikėjimo savimi. O tas pasitikėjimas vėly – jis per darbą. Tik per darbą.“ (2M)</p> <p>„Taip pat ir pačiom moterim, kad patiktų, ateitų tas sritis.“ (2V)</p> <p>„Nes viskas ateis per pasitikėjimą savimi, bet jei jis užgožiamas dar ankstyvoje vaikystėje tai... <...> Pačios moterys savyje turi turėti atrasti. Mergaitės nuo mažens: „tu gali, tu puiki.““ (6M)</p>
Profesinis konsultavimas ir orientavimas, renkantis profesiją	-	<p>„<...> pačios moteris pasirinkimas tiek renkantis studijas, savo gyvenimo kelią, neužsidaryti tam tikroje srityje. Nes pas mus yra tas skirstymasis - vyriškos, moteriškos profesijos. Aš tuo netikiu, aš manau, kad tiek moterys, tiek vyrai gali s kmingai atlikti praktiškai visus darbus. Jei paimtume IT sritį ar inžinerinę sritį, tai moteris ten beveik nerasi. O automatiškai, jei tu ieškai žmogaus, kuris turi tokias kompetencijas, tai tu turi pasirinkim gerokai mažesnį, natūraliai. Bet manau, kad paskatinimas jaunam amžiuje jauną merginą, kad jos eitų ir rinktų si tuos kelius –</p>

		<i>tai b t tas teisingas kelias. Kad b t pakankamai aukštos kvalifikacijos moter , kurios nat raliai organiškai ir tapt vadov mis ir pa ios sitraukt moni valdymo veikl .“ (2V)</i>
Supratimo valdyb darbo ypatum didinimas visuomen je	-	<i>„Nes aš kai baigiau, tai nebuvo joki kalb apie tai. Niekas net neužsimin , kad .. Na, valdyba tai valdyba. Svarbu, kad užkalti ten <...> Kokios jos kadencijos ir kokios jos funkcijos? Tik paskui - su laiku - pradedi apie tai galvoti. Aš prad jau apie tai galvoti, kai aš iš tikr j prad jau bendrauti su skandinavais, su užsienie iais – ia svarbu ir kad moteris ir pan. Žodžiu, ir su tavim kalbasi.“ (4M)</i> <i>„Kol kas valdybos n ra domios žmon ms. Valdybos nario prestižas Lietuvoje yra neaiškus, gal net neaukštas. Direktorius jau aišku. Ir tradicijos valdyb dar yra naujos.“ (1V)</i>
Bendrovi kult ros tobulinimas	-	<i>„<...> yra listinguojam bendrovi geros praktikos valdymo kodeksai. Ir mes paprastai savo finansin j atskaitomyb j, metiniam pranešime aiškiname, kaip mes laikom s.“ (4M)</i>
Moters pozicionavimas visuomen je apskritai	-	<i>„Gal tik moters pozicionavimas visuomen j vertybiškai. O tada viskas keisis savaime. Laiv , tolerancija kitokiems.“ (6M)</i> <i>„Mes dar esam kiek konservatyv s šiuo poži riu, kad moteris b tinai virtuv je, o vyrai ten. Aš manau, kad jaunimas jau yra atsikrat s šitos tokios priklausomyb s nuo standartinio m stymo.“ (7M)</i>

Be tradiciškai si lom edukacinė program jaunimui, intervantai si lo taikyti ir tokias priemones kaip kvot vedimas rink j tarpe, naujos potenciali valdybos nari identifikavimo priemon s, bendrovi kult ros tobulinimas bei edukacin s priemon s vyrai, ypa moni vadovams, politikams, nuo kuri didžia dalimi ir priklauso moter galimybi užimti vadovaujan ius postus bendrov se, kas, savo ruožtu, b t pirmas žingsnis bendrovi valdyb narius.

Nors kai kurias iniciatyvas ži rima skeptiškai.

42 lentel

Situacijos tobulinimo priemon s, kurias intervantai vertina skeptiškai

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Lyderyst s programos	<i>„Lyderyst s programomis nelabai tikiu. Mes t laim s istorij pasiklausom, pasiži rim, bet ar labai taip sutapatinam su savim? Na, aš tai ne. Kai kažkas yra iš tavo aplinkos - žmogus, paž stamas - tada gal kažkaip kitaip. Tu turi t žmog pažinoti. Jo savybes žinoti. Turi žinoti kaip jisai <...> ia gali visaip pasakyti – laim s k dikis, taip apvyko,</i>

	<p><i>gali sakyt kitaip. Kiekvienas iš savo kampo. Kiekvienas vis kitaip vertins šitą situaciją.“ (2M)</i></p> <p><i>„Tai, aš manau, gal labiau reikt žiūrėti apie kitą lyderystės mokslai. Aš manau, su vaikais reikt labiau dirbti ne kaip vadovauti kitiems žmonėms, arba kaip būti lyderiu, tas ateis.“ (5M)</i></p>
<p>Savo s iškilimas rinkimuose valdybos narius</p>	<p><i>„Žinot, kaip pas mus yra. Sava nori parodyti ir iškelia žmonėms, kurie nėra to verti. Ir tai, va tiems tikriesiems, kurie galbūt, kuri gal niekas nepastebėjo arba gal pastebėjo, bet nesulauk palaikymo <...> Nekiekvienas išdrįs ateiti pas vadovą ir pasakyti, pažiūrėk, mano skyriuj dirba tas ir tas, gal jisai galbūt. Arba mano kolega yra toks ir toks, gal jisai ... Na, tai yra turbūt prieš žmogišką prigimtį. Dažniausiai tai daro to nelabai verti žmonės ir tada numuša bet koki iniciatyvą tiems, kurie iš tikrųjų ko nors verti. Bet taip galvoju, kad ar tai visai būtų gyvenime, kad žmogus – perliukas sidi ir yra nepastebimas?.. Aš galvoju, kad vis tiek kažko trūksta. kažkas vis tiek yra ne taip. Nes jis jeigu jau... juk nėra, kad taip tikrai vertikalčiai. Tu juk ir kolektyve kai dirbi, tai iš tų žmonių rato atsiranda, kas tave gerbia, mągsta, ir kas nemągsta, nes todėl, kad tu esi geresnis ir daugiau sugebi. Visada bus intriga tokia. Tai jau tada prasideda kažkoks tai aiškinimasis.“ (2M)</i></p>

Tiesa, tai nėra daugumos nuomonė. **Dauguma, kaip matome, pasisako už stereotipų keitimą (ir vyrų, ir moterų), vairias edukacines, švietiškąs programas ir iniciatyvas, ypač ankstyvame amžiuje abiejų lyčių atstovams, bei moterų – vadovų skaičiaus didinimą, bet ne dirbtinai būdu.**

Kita vertus, yra ir tokie nuostatai, kad pokyčiai bendrovių valdybose turi vykti natūraliai, jie neforsuojant („Tas keičiasi natūraliai. <...> Manau, kad mes po truputį judame geriau, nes išvažiuoja, skaito. Tai mes, manau, natūraliai išsilaisvinsime iš tų stereotipų. Merginos drįsios.“ (7M)).

Kalbant apie kai kuriose užsienio šalyse populiarų kvotų taikymo priemonę, akivaizdu, kad didžioji dauguma moterų (išskyrus vieną) ir visi vyrai **vienareikšmiškai pasisako prieš kvotvedimą renkant valdybinius narius**. Kaip teigia vienas interviuotas, „aš manau, kad moterų dalyvavimui „atidaryti duris“ tikrai reikia ir manau, kad dabar tas atstovavimas moterų valdymo organuose yra per mažas, bet nemanau, kad kvotos yra ta teisinga priemonė“ (2V). Dažniausiai motyvuojama tuo, kad pirmiausiai ir svarbiausios šiuo atveju yra kompetencijos, o ne lytis ar kokie nors kiti veiksniai. Nemaža dalis interviuotų šiuo atveju netgi žvelgti netiesioginai moterų diskriminacijai, net ji nuvertinimui tam tikra prasme.

Intervant nuomonė apie kvotų nepriimtinumą priežastis

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Dirbtinumas, delegavimo ir rinkimo situacijos iškraipymas	<p>„Kvotų pas mus nėra, bet kvotos būtų dirbtina, nes lytis ... Pavyzdžiui, jeigu yra kompetencija identiška, ir du žmonės, tai pasirinkti kurį, va, tada jau yra klausimas. Bet jei yra įskirtingos kompetencijos ir imti tik pagal kvotą ... Pirmiausiai, kompetencija.“ (1M)</p> <p>„Man galia būtų toks dirbtinis primetimas.“ (7M)</p> <p>„Ar dirbtinai pritempinėti taisyklės? (2V)</p> <p>„<...> aišku, galbūt tai yra toks dirbtinis noras vesti, kad tai taptų praktika.“ (2M)</p> <p>„Nesu už tai, kad kas nors būtų daroma dirbtinai. Manau, kad moterų daug jimas yra susijęs su tuo, kad tas gyvenimas apskritai darosi universalus ir nebėra poreikio moterims ilgai vaikais užsiimti.“ (3V)</p> <p>„Dėl statistikos mes susiskaičiuoti galime viską, galime išvadas daryti, apibendrinimus, bet specialiai tai statistikai takoti, išoriškai, yra nesmonė.“ (5M)</p> <p>„Nežinau, ar tai gali būti stimuliuojama iš šalies.“ (6M)</p>
Išoriniai kliūčiai moterų dalyvavimui nebuvimas	<p>„Išorinė yra trukdis. Ir tai mano pozicijai tikrai pretendavo moteriškoms. Baigė ten mokslus kažkur užsienyje <...> Jos buvo, tikrai, mačiau, dalyvavo konkurse. Tai gal jo moterų. Netgi buvo faktas – dalyvavimas. Tai nematau kažkokių tai trukdžių. Tai tos slygos yra sudarytos.“ (1V)</p>
Rizika valdybas išrinkti nekompetentingus asmenis	<p>„Kvotos nustatymas kai kada padaro tokią situaciją, kad priimamam todėl, kad reikia moterų, o ne visą laiką ta kompetencija, tos aplinkybės arba ta situacija yra geriausias sprendimas. <...>“ (1V)</p> <p>„Nes iš principo tai veda prie pritraukimo asmenų, kurie yra mažiau kompetentingi ir gali sukliudyti atlikti tą veiklą.“ (2V)</p> <p>„Neigiamas, absoliučiai visiškai nesmonė mano supratimu, nes ką mes darysim, jei tinkamą moterį nebus, imsime bet ką? Vien tam, kad užpildytų kvotą.. Absurdas. Tai ką mes turime – kokią kompetenciją, profesionalumą?“ (5M)</p>
Nelygi galimybių sukūrimas	<p>„Ir visų lygios galimybių – tai kodėl reikėtų ten kažką išaukštinti ar kažką pažeminti – duoti plus balą. <...>“ (1V)</p> <p>„Nei kažkokiais statymų reglamentavimais to neapibrėšė. Mes galime nurodyti, kad ten ... kad būtų tiek ir tiek moterų, bet tada paklauskime pačios savęs, tai kur tas lygiateisiškumas. Tai kodėl tada reikia kvotos.“ (2M)</p> <p>„<...> aišku, teoriniai variantai, tik tina, kad <...>, jau nebėra tos sistemos, <...>, kaip mano laikais stojant VU. Buvo vaikinai ir merginų kvotos. Ir kas atsitinka, kokia nesmonė, kad vaikinai turdami užpildyti savo kvotą kiek, stoja su ženkliai mažesniais balais negu</p>

	<p>merginos. Jos stoja su trijų egzamin tik absolūčiai 10 (30 bal), o vaikinai stoja su 27, nes jų kvota neužpildo. Tai apie ką mes kalbam? Ar yra lyčių diskriminacija? Na, gal jau dabar taip nebūna, bet manetas anksčiau labai trikdė.“ (5M)</p>
<p>Lytiškumo dimensijos svarbos neigimas</p>	<p>„<...> man lytis nėra tarp t kelių pirmųjų prioritetų, dėl ko aš ir rinkiausi žmogų valdyb, tai taip ir sakau, tos kvotos kaip ir šitoj vietoj< ...>“ (3M)</p> <p>„Kvotoms apskritai nepritarčiau, nes tada labai sureikšminama lytis, o turėtų žmogus būti nevertinamas pagal lytį. Tai irgi būtų diskriminacija“. (8M)</p> <p>„Pagal lyties požymį kvotos nereikalingos.“ (6M)</p> <p>„Neturėtų būti dėl lyties darom išvad nei tiems, nei tiems. Ir aš negaliu pasakyti, kad su tuo kažkada susidariau, gal ir buvo <...> Jeigu yra tokie kriterijai, man tada yra ne domu, aš tada einu kitur, kur bus vertinti mano gebėjimai, o ne lytis, tautyb ir pan.“ (5M)</p>
<p>Galimyb sukelti dar didesnį priešiško moter dalyvavimo didinimui</p>	<p>„Bet kai pas mus tokios idėjos, iš kart pradžioj daug priešiško sulaukia. Tai tada kaip ir t „meškos“ paslaug padaro. Bet ia nebrandžios visuomenės, na, gal ne nebrandžios, bet su kitokiu požiūriu visuomenės. Tada kaip ir rezultatas arba reakcija.“ (3M)</p>
<p>Pačių moter jaučiamas diskomfortas</p>	<p>„<...> diskomfortas patekus per kvotas.“ (3M)</p> <p>„Kaip turėtum jaustis, jei esi paimta kažkur vien dėl to, kad esi moteris. Tada nepasitiki jimas gali atsirasti, kad ne dėl kompetencijos pasirinkta. Tikrai gali turėti atvirktinį poveikį. Taip to pasitiki jimo reikia, bet ar moterims to trūksta – bet tai priklauso nuo žmogaus.“ (8M)</p>
<p>Moter kompetencijų pakankamumas tapti valdyb narymis</p>	<p>„Moterys daugeliu atvejų yra lygios arba net pranašesnės už vyrus, todėl nemanau, kad šiuo atveju reiktų kvota.“ (2V)</p> <p>„Ir visada buvo labai daug gabi moter aplinkui <...>“ (8M)</p> <p>„<...> jeigu tu ateini susitikimus ir pirmas spaudis „O, moteris!!“. Tai viskas išnyksta per pirmas 3 min, jeigu tu dalyvuoji racionaliau, pagraisčiau ir esi pasiruošusi geriau nei kitas vyras. Tu prarandi lyties vartus. Ji absolūčiai nebesvarbi pasidaro. Ir lygiai tas pats dėl kažkokios pozicijos: jeigu tau jos labai reikia, tu anksčiau ar vėliau ją pasiimsi, bet tik su ta slyga, jeigu tikrai bus geresnis, tam konkurse, atrankoj.“ (5M)</p>
<p>Prasmingo, konstruktyvaus ir efektyvaus moter dalyvavimo galimybių apribojimas, apsunkinimas</p>	<p>„Dalyvavimas valdyboje yra papildoma funkcija (neapmokamas), tai nežinau, ar reikia vesti kvota, kad moteriai būtų dar priverstine tvarka <...> O jei esant tokiai situacijai, nėra kompetenting atitinkamos srities moter, ir jas per prievart traukti, duoti papildom funkcijų. <...>“ (8M)</p>

Pagrindiniais priežastimis, kodėl kvota būtų nepriimtina problemos sprendimo priemone, dauguma interviu nurodo paties principo dirbtinum ir tai, kad jis gali iškreipti pačių kandidat

k limo ir valdybos nari rinkimo situacij . Taip pat labai bijomasi, kad tokiu b du gali b ti sukurtos nepagr stos prielaidos valdybas patekti mažiau kompetentingsiems asmenims - moterims. O tai dar labiau iškreipt situacij , o gal net atsisukt ne tik prieš pa ias moteris, bet netgi diskredituot ir pa i didesnio moter dalyvavimo bendrovi valdybose ir ekonomini sprendim pri mime id j . Kai kurie intervantai dar akcentuoja ir tai, kad ir dabar n ra išorini kli i moter dalyvavimui, be to, j turima kompetencija yra pakankama b ti joms išrinktoms bendrovi valdybas.

Kai kurie intervantai vis tik ži ri ir kelet pozityvi aspekt kvot principo vedime. (žr. 44 lentel)

44 lentel

Intervant nuomon apie kvot priimtimumo priežastis

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Taisykl s suk rimas s lygot ir poži rio kait	„Iš kitos pus s negaliu sakyti, kad visiškai neigiamai vertinu, nes tam tikra prasme daug kur taisykl sukuriama, pritaikoma ir kažkiek padeda ir t poži r pakeisti. Bet manau, kad ia jau brandesn j visuomen j <...>“ (3M)
Geroji kit šali patirtis	„<...> štai ten kokioj Skandinavijoj tos kvotos ar, kiek gird jau, ten Pranc zijoje yra jau kvotos. Tose brandesn se. Tas pasipriešinimas tai gal jau mažesnis <...>“ (3M)
Skirting poži ri naudingumas	„<...> jau yra pajut žmon s, kad tai yra gerai tur ti, sakysim, kuo daugiau skirting žmoni ir skirtingas kompetencijas.“ (3M)
Rekomendacinis kvot pob dis	„Kvotos gal t b ti tik rekomendacinio pob džio. <...>“ (7M) „Tai daugiau tur t b ti nat raliai ir netur t b ti pasipriešinimo, ne prievarta, kad b tinai.“ (1V)

Kai kurie intervantai mat ir pozityvi kvot vedimo s lygot poky i (galimyb taip keisti visuomen s poži r , r mimasis ger ja kit šali patirtimi ir pan.), ta iau dauguma j si lo kvotoms suteikti tik laikin rekomendacin pob d . Ir tik viena intervant (4M) vienareikšmiškai pasisak už kvot vedim , motyvuodama savo nuomon tuo, kad „geriausiai pad t kvota akcini bendrovi statyme. Tai – realiai, nes dabar yra tiktai tokios gair s. Numatyta, kad b t gerai, bet ...“. Ji remiasi ger ja kit šali praktika, sakydama, kad „gird jau, beje, kad Vokietijoje kitais metais sigalioja imperatyvus reikalavimas – bijau pasakyti, kiek ten moter tur t b ti. <...> Europa apie tai, iš tikt j , kalba. Ir Amerikoj tas jau yra daug anks iau prad ta galvoti. Skandinavija tai apskritai ten yra daug griež iau negu pas mus. O kokios pas mus?“ Intervant s manymu, tai pad t keisti ir visuomen s poži r , kult r , kuri po truput kei iasi, bet l tai: „vis pirma tai ta kult ra – jinai kei iasi. Jau savaim ta prasme. Jau mes išeinam iš to sovietinio m stymo, bet manau, kad ia dar viena kokia karta

tur s pasikeisti iki to supratimo, kad moteris – ne indaplov . Ir kad ji gali nešti daug naudos pat valdym .“ Kita vertus, ir pati aiškiai suvokia, kad vien griežtos priemon s neduos laukiamo rezultato: „griežtom teisin m priemon m tai nesureguliuosi, galb t daugiau galima b t to siekti ir neformaliom tom priemon m. Vis pirma, per švietim “. (4M)

Išvados

Teorinio tyrimo išvados

- Nors tyrimais rodyta, kad moterys ne tik turi reikiamą išsimokslinimą ir profesines kvalifikacijas, o taip pat nori ir gali eiti pareigas aukštesnio lygio sprendimų priėmimo organuose, lyčių neproporcingumas Lietuvos biržinių bendrovių valdybose yra akivaizdus, nes nuo pat karjeros pradžios moterys turi mažiau palankias sąlygas nei vyrai siekti aukštesnio lygio vadovų pareigų.
- Viena iš lyčių netolygumo problemų valdybose priklauso – su lytimi susijusių stereotipų paplitimas profesinėje aplinkoje tiek Lietuvoje, tiek visoje ES šalyse, todėl moterys, siekdamos realizuoti visą savo profesinį potencialą, turi veikti daugybę su bendrovių elgesiu ir verslo kultūra susijusių kliūčių, kurios dar labiau padidina dėl nesikaidrios dabartinės valdybos narių skyrimo praktikos.
- Nepakankamas moterų atstovavimas biržinių bendrovių valdybose reiškia, kad neišnaudojamas žmogiškasis kapitalas, nes moterų galimybių eiti vadovaujamas pareigas didinimas yra svarbus tiek bendrovių rezultatams, tiek ekonomikos augimui. Daugybę studijų patvirtino teigiamas ryšys tarp lyčių vairovės bendrovių valdybos lygiu ir bendrovės finansinių rezultatų bei pelningumo. Valdybos nario pareigas einančių moterų trūkumas taip pat reiškia, kad trūksta moterų, galinčių patarti, paremti ir būti pavyzdžiu karjeros siekiančioms moterims. Be to, bendrovėse, kurių valdybose nėra moterų, dažniau formuojama neigiamas visuomenės požiūris.
- Nepaisant visų iniciatyvų, moterų skaičius ES biržinių bendrovių valdybose 2003 - 2012 m. padidėjo tik tiek, kad ir toliau darant pažangą maždaug tokiu tempu moterų skaičius 2020 m. pasiektų tik 20,4 %. Tuo tarpu pagal EK Direktyvą jis turėtų siekti 33%, jei valstybės narės pasirenka alternatyvų kiekybinius tikslus. Absoliučioje daugumoje Lietuvoje registruotose biržinių bendrovių moterų skaičius taip pat nesiekia Direktyvoje numatytą kiekybinį rodiklį, o natūraliai pasiekti Direktyvos kiekybinius tikslus prireiktų dar apie 30 metų ir tai reikalauja kardinalių sprendimų valstybėje.

- Per dešimtmet Lietuvoje moter atstovavimas valdybose didėjo tik **0,5 proc.**, o tai reiškia, kad Lietuvos biržini akciniai bendrovi kolegiškai valdymo ir priežiūros organais **kaita, siekiant lygi pusiausvyros, vyksta trigubai lėčiau nei vidutiniškai ES šalyse (atitinkamai 1,6 proc.)**. 2012-2014 m. laikotarpiu Lietuvoje moter, dirbančios vykdaniosiomis direktorėmis **padaugėjo 7 proc. (iki 19 proc.)**, o moter nevykdančios direktorių skaičius 2014 m. pasiekė **20 proc.** Tačiau Lietuvoje **nebuvo ir nėra nei vienos moters**, dirbančios biržiniuose akcinių bendrovių **generaline direktore**. O ir pasiekta nežymi pažanga biržiniuose bendrovių valdybose ir stebtojų tarybose yra aktyvaus politinio ir teisinio spaudimo rezultatas.
- Nors ES valstybės narės gali priimti priemones, skirtas nepakankamam moter atstovavimui priimant ekonominius sprendimus spręsti, daugelis jų neturi noro taisyti arba patiria pernelyg didelį pasipriešinimą, kad imtųsi iniciatyvos. Greičiausiai ir toliausiai moter dalyvavimo ekonominiuose sprendimuose didinime pažengusios ES valstybės narės ir kitos šalys (pvz. Prancūzija, Italija, Belgija, Vokietija, Jungtinės Karalystės, Slovėnija), kuriose buvo imtasi teisiškai privalomų priemonių ar labai veiksmingų viešųjų diskusijų organizavimo.
- Kadangi Lietuvoje, kur išvairių interesų grupių pasireiškia labai skirtingos pozicijos dėl moter ir vyrų pusiausvyros atstatymo priemonių pasirinkimo, siekiant pasirengti Direktyvos gyvendinimui, reikalinga rengti visuomenės ir, ypač biržines valstybes valdomas bendroves, Direktyvos priemonių Lietuvai visuomenę.
- Dėl nacionalinio reglamentavimo skirtumų ar jo nebuvimo gali kilti praktiniai sunkumai tarptautiniuose mastuose veikiantioms biržinioms bendrovėms ir kandidatams valdybos pareigas.
- Siekiant spartinti nelygumą tarp moter ir vyrų panaikinimą, patikslintame pasiūlyme dėl Direktyvos projekto, iškeltas tikslas iki 2018 m. užtikrinti nepakankamai atstovaujamos lyties 40 proc. atstovavimą, kai vietos ir regioninės valdžios institucijų atstovai yra (valstybei priklausantys) bendrovių valdybų nariai. Tokiu būdu, valstybinės bendrovių skatinamos rodyti pavyzdį privačioms bendrovėms, užtikrinamos nepakankamai atstovaujamos lyties 40 proc. atstovavimą. Tuo labiau, kad vertinant valstybes valdomą listinguojamą akcinių bendrovių stebtojų tarybų sudėtį, moter atstovavimas yra „simbolinis“ reiškinys, t. y. traukiama po vieną moteriškos lyties asmenį

- Si loma direktyva dėl lygių galimybių bendrovėse ne pareigoja bendrovių valdybos postus priimti tik moteris. Ją siekiama, kad atrankos metu iš kelių kandidatų, turinčių patį išsilavinimą ir panašią kvalifikaciją, būtų pasirinktas tas kandidatas, kurio lytis yra mažiau atstovaujama bendrovėse ir pasiekti, jog bent 40 proc. bendrovių nevykdančių ir vykdančių direktorių sudarytų nepakankamai atstovaujamos lyties asmenys. Tokiu būdu pagrindiniu atrankos kriterijumi ir toliau turėtų išlikti kandidatų patirtis ir kvalifikacija, tačiau kai dviejų kandidatų kvalifikacija vienoda, pirmumas turėtų būti teikiamas nepakankamai atstovaujamos lyties kandidatui. Be to, Direktyva turėtų būti taikoma toms bendrovėms Lietuvoje, kurios atitinka tam tikrus kriterijus.
- Rengiama **kandidatų valstybės monių valdybos narius parinkimo tvarka**, pagal kurią bent trečdalis narių didžiojoje valstybės monių valdybose privalėtų sudaryti nepriklausomi atstovai, siekiama užtikrinti skaidrią šio monių veiklą, užkirsti kelią interesų konfliktams ar galimam vadovų piktnaudžiavimui. Tuo labiau, kad Lietuvos bendrovių dar labai linkusios pasikliauti valdybomis, sudarytomis tik iš monių, je dirbantys vadovai ir akcininkai, o Lietuvos monių savininkai šioje srityje dar gana konservatyvūs ir išoriniams konsultantams arba vengia, arba nemato jiems poreikio. Be to, monių vadovų pareigas einantys asmenys dažnai paskiriami valdybos pirmininkais.
- Galima teigti, kad per dvidešimties rinkos ekonomikos dešimtmečius **nesusiformavo valdybų narių bendruomenė, nėra pakankamai bendrovių valdymo patirties ir tradicijų, taip pat ir korporatyvinio valdymo tradicijos**. O bendrovių **valdybos silpnos**, didžiausią dalį jose turi akcininkas, sukūręs verslą, arba kontroliuojanti bendrovė užsienio valstybėje.
- Pastaraisiais metais stebimos emitentų pastangos gerinti monių valdymą atsižvelgiant geriausiai praktiškai parodyta, kad dauguma bendrovių gyvendina rekomendaciją turinti savarankiškus audito komitetus, atsakingus už bendrovėje atliekamo vidaus ir išorinio audito priežiūrą, daugumą emitentų, skelbiančių socialines atsakomybės ataskaitas ir pan.,
- Lietuvos biržiniškos bendrovės vykdo dar ne visas Valdymo kodekse nurodytas rekomendacijas. Pvz. nustatyta, kad nė viena bendrovė dar ne gyvendino visą gero ir atsakingo valdymo

rekomendacij bei princip , nurodyt bendrovi Valdymo kodekse, ypa rekomendacijos d l skaidrios atlyginim politikos. Nevisišškai vykdomos ir kitos Valdymo kodekso rekomendacijos: menkai atsižvelgiama kodekso nuostatas **d l valdymo organ sud ties**, dauguma bendrovi **neturi nepriklausom nari** kolegialiuose valdymo organuose, kyla abejoni , ar smulkieji akcininkai turi galimybi emitent steb toj tarybas ar valdybas si lyti ir rinkti savo kandidatus; akcininkams atskleidžiama ne visa rekomenduojama informacija.

- Neigiamai vertintina yra tai, kad bendrovi vidiniuose dokumentuose n ra numatytas tikslas užtikrinti pakankam abiej ly i atstovavim bendrov s organuose; taip pat n ra numatyti konkret s kandidat bendrov s organ narius vertinimo kriterijai; o pats kandidat bendrov s organo narius vertinimo procesas n ra formalizuotas; kandidat vertinimo rezultatai ir atitinkam kandidat išrinkimo priežastys dažniausiai n ra v liau atskleidžiami visiems dalyvavusiems kandidatams.
- Nors gerinant ly i pusiausvyr biržini bendrovi valdybose, atskirose Europos šalyse yra taikomos varios teisinio reguliavimo priemon s (nuo laisvanoriškumo pozicijos iki griežto reglamentavimo), kvot sistema yra viena iš dažniausiai pasaulyje taikom speciali j laikin priemoni , kuria statymais ar kitais teis s aktais nustatomas privalomas moter dalyvavimo skai ius kolegialiuose valdymo organuose. Post-komunistin ms šalims kvot vedimo strategija kelia daug tarim ir pasipriešinimo, manoma, kad kvotos reikšt vyriausybs sikišim moni valdym . Šiose šalyse laisvanoriška strategija yra geriausias pasirinkimas. Ta iau kad ir koki strategij šalis pasirenka, lygi ly i politika turi b ti suvokiama kaip galimyb pagerinti ly i pusiausvyra pramon s mon se.
- Nepriklausomai nuo pasirinktos strategijos, lemiamus sprendimus d l tvaraus moter vaidmens užtikrinimo priimant svarbius ekonominius sprendimus priima pagrindiniai mon s akcininkai.
- Išskiriamos tokios savireguliacin s gerosios praktikos iniciatyvos, gerinan ios ly i pusiausvyr biržini bendrovi valdybose, kurios galima suskirstyti šias nejuridines, savanoriškas iniciatyv grupes: ženklavimas (etiketizacija / lygyb s ženklo / etiket s suteikimas), apdovanojimai/prizai, chartijos, reitingavimas / indeksavimas, gerosios praktikos vadovai, tiksliniai rodikliai, korporaciniai / bendrieji moni valdymo kodeksai, verslo

iniciatyvos.

- Ir nors buvo pripažinta, kad reikia pozityvi pokyčiai keičiant moter atstovavimą priimant svarbius ekonominius sprendimus, tačiau konsensusas dėl tinkamiausios strategijos šiam tikslui pasiekti nebuvo pasiektas. Atlikus daug išsami tyrim apie moter vaidmenį priimant svarbius ekonominius sprendimus, susidaro nuomonė, kad vis dar trūksta subalansuoto požiūrio šios problemos sprendimui, ypač atsižvelgiant skirtingus vairių šalių politinius, ekonominius bei socialinius kontekstus. Dauguma tyrimų yra grindžiami sociologiniais ir psichologiniais prielaidomis stabdančiomis spartesnį moter traukimą ekonominiams sprendimams. Tačiau, kyla poreikis šiuos tyrimus atlikti platesniame kontekste.

Empirinio tyrimo išvados

- Dauguma tyrimuose dalyvavusių intervantu – dabartinių biržinių bendrovių valdybų nariai – augo keletas vaikų šeimose, tačiau dažniausiai jie yra pirmagimiai arba vienturčiai. Kitais atvejais met skirtumas tarp vaikų yra pakankamai didelis, kas, savo ruožtu, leidžia traktuoti juos net kaip vienturčius. O tai reiškia, kad ankstyvajame savo raidos etape jiems nereikės susitikti su kitais broliais ar seserimis dalintis tėvų dėmesio ir meilės.
- Daugumos intervantu santykiai su tėvais buvo geri, partneriški, bet ne globiškai. Ir nors griežtos kontrolės nebuvo, visada egzistavo taisyklės, kurias intervantai traktavo kaip savaime suprantamas, priimtinas ir joms labai neribojančias. Kita vertus, tėvai ir patys rodė tinkamą pavyzdį.
- Vienos taisyklės reglamentavo neiginytinus dalykus, tuo tarpu dėl kai kurių kitų buvo galima derintis, siekti rodymais grąžinti koregavimą. Tai reiškia, kad jau vaikystėje būsiami valdybų nariai mokėsi analizuoti situacijas, teikti siūlymus ir argumentus, siekiant tam tikrą tikslą. Be to, patirdavo šiose situacijose skam.
- Dauguma intervantu jau mokykloje mokėsi gerai ir labai gerai. Be to, jie turėjo pakankamai aukštas aspiracijas ir ambicijas savo vaikų atžvilgiu, ypač dėl jų akademinio

pasiekim . Kita vertus, ir patys vaikai mokym si laik prioritetu bei steng si siekti pakankamai aukšt mokymosi rezultat .

- T vai, nepriklausomai nuo vaiko lyties, džiaug si ar net didžiavosi aukštais savo vaik mokymosi pasiekimais, atitinkamu j elgesiu, o kartais net rodydavo pavyzdžiu kitiems. Savo ruožtu, vaikai steng si nenuvilti t v pasitik jimo ir l kes i j atžvilgiu.
- Intervantai vaikyst je buvo nuolat užsi m . Jie ne tik gerai mok si, bet tur jo pareig namuose ir mokykloje. Labai aktyviai dalyvavo popamokin je veikloje (tiek menin je, tiek ir sportin je) bei aktyviai ir dažnai laisvanoriškai dalyvavo klas s ir mokyklos savivaldoje.
- Nors dauguma intervant buvo geri mokiniai, tai nereišk , kad mokykloje jie buvo paklusn s, prie visko prisitaikantys, bet koki reikalavim besilaikantys vaikai. Priešingai, dauguma j , nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ar gyvenamosios vietov s, nebijodavo pasakyti savo nuomon s, paprieštarauti nusistov jusiai tvarkai. Be to, t vai niekada nereikalavo akilai paisyti autoritet tik d l j užimamos pad ties ar statuso.
- T vai jau vaikyst je sudarydavo savo vaikams daug vairi galimybi ne tik lavinti savo geb jimus vairioje popamokin je veikloje, kuri leido rinktis patiems, bet sudar s lygas ugdytis ir kitiems v lesnei j karjerai aktualiems charakterio bruožams: geb jimui pasakyti savo nuomon , norui lyderiauti, b ti matomu, norui daryti žmon ms tak , dalintis id jomis, pozityviam poži riui pasaul ir problemas, atvirumui viskam, atsakomybei už savo veiksmus, aukštom ambicijom d l ateities, pasitik jimui savo j gomis, geb jimui priimti savarankiškus pagr stus ir apgalvotus sprendimus, prisiimant atsakomyb už juos ir pan.
- Nam aplinka, supusi intervantus vaikyst je, buvo turtinga vertyb mis, žiniomis, informacijos šaltiniais ir pan., kas, savo ruožtu, netiesiogiai ugd atitinkamas j vertybines nuostatas, suk r palankias ugdymui(si) s lygas. Pati gyvenamoji vietov vaikyst je reikšmingos takos netur jo (intervantai yra kil iš vairi Lietuvos vietovi). Kiek svarbesn šiuo poži riu, pa i intervant teigimu, yra gyvenimo ar studij užsienyje patirtis, kuri galino kai kuriuos dalykus matyti kitaip, daug pla iau, atviriau priimti kitoniškum ir kait .

- Tai, kad intervantams, ypač vaikystėje, tokos daugiau turėjo mama (skirtingai nei kitose šalyse, kuriose skirtingos karjeros moterims vaikystėje didesnė turėjo tėvas), galima paaiškinti mūsų visuomenėje apskritai didesniu ir tradiciškai slygotu mamų dalyvavimu vaikų auginime ir auklėjime. Kita vertus, tėvas šiose šeimose nebuvo visiškai eliminuotas iš vaikų auklėjimo procesų. Jo vaidmuo ir taktika vaikams buvo galbūt tokia tiesioginė, bet ne mažiau svarbi, ypač vienturtėms ar turintioms tik seseris dukterims. Tuo tarpu intervantai vyrai dažniau nei moterys tiesiogiai vardiavo didesnį tėvą kaip auklėjimosi ir asmenybės tapimo procesams.
- Veiklos intervantai šeimose nebuvo skirstomos vyriškas ir moteriškas, taip pat nebuvo reikalaujama ar kaip nors kitaip skatinama imtis stereotipiškai tam tikrai lyčiai priklausančių veiklų, pareigų ar kitų funkcijų.
- Nors tyrimo dalyviai šeimose ekonominis statusas buvo vidutinis ar aukščiau vidutinio, vaikystėje pinigų pertekliaus jie nejautė (nors, akivaizdu, nebuvo ir jį stygiaus). Priešingai, buvo mokomi taupyti, nors asmeniniai pinigų kasdieniams poreikiams tenkinti, kuriais galėjo disponuoti savarankiškai, visada turėjo.
- Daugumos intervantai tėvas ar mama, o kartais ir abu tėvai (tuo metu, kai intervantai buvo vaikai, anksčiau arba vėliau) vadovaujamas pareigas. Net ir tuo atveju, kai jie tokie pareigų neturėjo, dėl savo kompetencijų, asmenybės savybių, jie buvo neformali lyderiai savo bendruomenėse arba turėjo tam tikrą aukštesnį statusą nei kiti bendruomenės nariai. Bet kuriuo atveju mamos buvo apibūdintos kaip stiprios, veiklios, iniciatyvios, nuolat užimtos asmenybės.
- Nors tyrimo dalyviai labai aktyviai vaikystėje dalyvavo visuomeninėje veikloje, dabartyje jų dalyvavimas politinėje ir partinėje veikloje yra labai nuosaikus. Tik du intervantai tai daro aktyviai. Kiti apskritai yra nuo tokios veiklos atsiriboję dėl vairių priežasčių: nuo savęs kaip apolitiško asmens suvokimo iki politinės ir ypač partinės veiklos negatyvaus vertinimo bei siekio laisvai ir savarankiškai, be jokių pašalinių realių ar numanomų takų priimti sprendimus savo tiesioginiame darbe ar dirbant valdybose. Galbūt tai galima būtų suprasti, nes nemaža dalis intervantai priklauso taip vadinamo viešo intereso monistinėms valdyboms.

- Galima daryti prielaid , kad egzistuoja tam tikras stereotipiškumas tiek renkantis profesijas, tiek skiriant atitinkam departament vadovus (dirban i valdyb nariai tuo pa iu b tinai yra ir atitinkam mon s departament vadovai). Tai liudija tendencija, kad moterys pagal savo pirm j profesin pasirinkim labiau atstovauja socialini moksl srit , tuo tarpu vyrai – tiksl j . Tokia profesijos pasirinkimas, savo ruožtu, kiek apriboja moter dalyvavimo valdybose galimybes.
- Vertinant profesijos pasirinkim savarankiško apsisprendimo prasme, akivaizdu, kad t vai ia vaidino patar jo, netiesiogiai nukreipian io, padedan io rasti argumentus, profesij pasi los formuotojo ir pan. vaidmenis
- Daugumos intervant karjeros kelias buvo panašesnis spiralin , ypa tai pasakytina apie moteris. domu pasteb ti, kad „tranzitinis“ karjeros kelias labiau b dingas ne sostin je veikian i biržini moni valdyb nariams (ir vyrams, ir moterims).
- Nors nemaža dalis intervant negal t išskirti vieno juos motyvuojan io veiksnio, bet dauguma j nepriklausomai nuo lyties vienareikšmiškai pažym jo rezultat , kaip vien iš labiausiai ir dažniausiai motyvuojan i veiksn i . Mažiausiai motyvuoja viešas pripažinimas ir pats procesas.
- Jiems taip pat yra b dinga s moninga atsakomyb bei pamatuota, vertinta, pagr sta rizika, kas, matyt, gali b t paaiškinta tuo, kad bendrov s, kuriose jie dirba dažniausiai yra viešo intereso mon s, didel s bendrov s, kuri sprendimai tur t reikšmingos, o kartais gal net ir lemiamos takos ne tik bendrovi darbuotojams, bet ir daugeliui žmoni , o gal net ir visam šalies kiui ar atitinkamam sektoriui. Be to, dauguma intervant teigia es labiau k rybiški nei inovatyv s
- Jiems b dingesnis yra vidinis kontrol s lokusas, t.y. jie patys yra savo gyvenimo, savo karjeros šeimininkai.
- Tiek viešo, tiek privataus intereso bendrov se, tiek vyrai, tiek moterys kandidatais bendrovi valdyb narius dažniausiai tapo **pasi lius kitiems valdybos nariams arba akcininkams, arba bent jau gavus iš j atitinkam informacij apie numatom konkurs** . Tai reiškia, kad

teorin sav s išk limo galimyb egzistuoja, bet praktiškai galimybe iškelti savo kandidat r nesinaudojama, jau vien d l to, kad pats si lymas kandidatuoti yra labai palaikantis ir pasitik jim savimi didinantis veiksnys, be kurio apsispr sti b t gal ir sud tinga. Ta iau egzistuojan i kandidat k limo valdybos narius tvark patys intervantai vertina normaliai.

- dirban ias bendrovi valdybas yra dažniausia si lomi atitinam bendrov s padalini vadovai. Dažniausia t padalini , kurie duotuoju bendrov s vystymo laikotarpiu ar apskritai strategiškai yra jai svarb s. Tokiu b du b simo valdybos nario kandidat r pirmiausiai apsprendžia ne tiek jo asmenyb s savyb s ar kompetencijos (tai gal svarbiau yra juos renkant), o užimamos pareigos. Savo kandidat ros išk limo teise lengviau pasinaudoti galb t bendrov s savininkams ar pretenduojant kitus – ne bendrovi dirban i j – valdyb ar taryb narius. Kita vertus, kandidatui beveik visada paliekama teis sutikti arba nesutikti kandidatuoti
- Valdybos nari rinkimo proced ros organizavimo principai ir pa ios proced ros priklauso nuo bendrov s turimos koncepcijos ir gali b ti vairios: nuo kandidat ros tvirtinimo/netvirtinimo; tik vidinio konkurso organizavimo iki realaus ir keliai etapais organizuojamo svarstymo.
- Pagrindiniai veiksniai, skatinantys kandidatuoti yra kandidatuoti si lan io asmens autoritetas, darbo patirtis, kompetencija, asmenin s savyb s, kit išreikštas pasitik jimas ir pripažinimas, atitikimas tam tikrus viešus kriterijus, atvirumas naujov ms, išš kiams, žingeidumas, poreikis keistis, bendrov s kult ra, savo naudingumo monei ir visuomenei apskritai suvokimas.
- Veiksniai, nulemiantys s km rinkimuose, taip pat yra siejami su turimomis kompetencijomis, darbo bendrov je rezultatais, kai kuriais atvejais ir turimomis asmenin mis savyb mis, kurios galina s kmingai dirbti komandoje, b ti naudingi bendrovei.
- Absoliuti dauguma intervant esmin mis kompetencijomis, svarbiomis valdybos nariui, nurod **strateginio valdymo ir bendruosius vadybinius geb jimus**, taip pat nemaža dalis pamin jo ir **finans valdymo** kompetencij svarb . Kai kurie intervantai labai akcentavo **reputacijos dalykus**. Šios kompetencijos jau turi b ti gytos iki darbo valdyboje pradžios, nes **laiko mokymuisi, išrinkus valdyb , neb ra**.

- **Palankiai**, bet valdybos nariui ne privalomai svarbia traktuojama darbo bendrov je patirtis, taip pat pasaulin patirtis bendrov s veiklos srityje ar kitose susijusiose srityse, **užsienio kalb mok jimas, tarpkult rin s elgsenos g džiai** ir pan. Daugiau akcentuojamas **bendrov s veiklos sektoriaus išmanymas. O tokie geb jimai kaip verslumas, savaveiksmiškumas, nuolatinis valdybos nario pasiekiamumas ir geografinis mobilumas vertinami vienareikšmiškai pozityviai, t.y. manoma, kad valdybos nariui jie yra svarb s ir reikalingi.** Nors ir sutinkama, kad naudojant šiuolaikines IKT, geografinis mobilumas, jau n ra toks didelis išš kis kaip anks iau.
- **Profesin s veiklos ir šeiminio gyvenimo derinimo aktualum pažymi visi intervantai, galb t tod l, kad** ne visada tai jiems patiems pavyksta sklandžiai. Šiuo atveju vyr ir moter atsakymai kiek išsiskyr . Vyr nuomone, jiems tai pavyksta padaryti pakankamai s kmingai, nors kai kurie j nurodo, kad tam reikia skirti pastang , kiti – kad tuo daugiau r pinasi žmona. Tuo tarpu moterys vis tik pripaž sta, kad tam reikia nemažai pastang , ir kad geriau sekasi tai daryti, kai vaikai jau yra paaug ir jiems nebereikia skirti tiek daug d mesio kiek anks iau. O kai kurios mano, kad gal ir reik t atsisakyti vadovaujan i pareig , ypa kol vaikai yra maži.
- Didžioji dauguma intervant gyvena santuokoje arba turi gyvenimo draugus. Nemažai j turi vaik , jau paaugusi ar dar mažame i . Daugiau moter nei vyr ir daugiau vyresnio amžiaus moter teig , kad vaik gimimas s lygojo tai, kad jos ilgesniam ar trumpesniam laikui buvo nutraukusios savo karjer . Kai kurios po gimdymo gana greitai gr žo darb . Taigi, galima teigti, kad šiuo laikotarpiu kiek labiau nukent jo moter profesin , darbin veikla. Tuo tarpu vyresnio amžiaus vyrai teigia priešingai, kad labiau šiuo atveju kent jo j šeima.
- Išklus vieno prioriteto pasirinkimo s lyg , dauguma j , ypa moterys, rinkosi šeim . Galb t tod l ir šeimos pritarimas j karjeros siekiam s yra svarbus ir labai svarbus veiksnys tiek kandidatuojat valdybos narius, tiek ir jose dirbant. Tuo labiau, kad kartais laiko darbe neužtenka ir tenka darbus parsinešti namo arba dirbti pasibaigus formaliam darbo laikui.
- Patiems intervantams suderinti šeimos gyvenim ir karjeros siekius bei tam skirt laik iš dalies sekasi, ta iau dauguma j pripaž sta, kad reikia arba perži r ti prioritetus ir kai ko atsisakyti

tam tikram arba visam laikui, arba tenka kai kurias pareigas perkelti ant kitų šeimos nario pečių, kas, savo ruožtu, apsunkina to šeimos nario karjeros siekius.

- Kita vertus, toks siekis suderinti vairius dalykus, kokybiškai atlikti tiek darbinės, tiek šeimos nario funkcijas, o gal dar rasti laiko ir asmeniniam gyvenimui bei interesams gali sukelti „perdegimą“ ar bent jau tam tikrą energijos deficitą.
- Daugumai intervantu šeimai namuose darbuose padeda samdomi darbuotojai, rečiau tai daro patys intervantai, jų šeimos nariai ar visi kartu. Samdomo darbuotojo pasirinkimas dėl turimų stereotipų ir tradicinio požiūrio moters pareigas šeimoje nemažai daliai intervantu moterų nebuvo lengvas.
- Bendrovės valdybos narys turėtų pasižymėti tokiomis savybėmis kaip principingumas, vientisumas, moralumas, sąžiningumas, atsakomybė, ypač orientavimasis rezultatus, valia, patikimumas, lojalumas, sitraukimas, sąpareigojimas, energija, pasitikėjimas savimi, tikėjimas savo sėkme, taip pat emocinis ir psichologinis atsparumas ar net gera fizinė forma. Kiek rečiau minimos tokios savybės kaip atskaitingumas, valdingumas, nebijojimas rizikuoti, savo individuali bendrą veiklą akcentavimas. Negatyviai vertinamos tokios asmeninės savybės kaip aukštą asmeninį rezultatą siekis, žemas saugumo poreikis bei gebėjimas pasinaudoti lytiškumu (pvz. moteriškumu).
- Praktiškai visos intervantu, dirbdamos valdyboje, teigė niekada nesinaudojusios moteriškumu, nes to tiesiog nereikėjo. Taip yra todėl, kad valdybose vertinamos kompetencijos ir klausimų išmanymas, o kitos savybės ar bruožai tiesiog nėra reikšmingi. Nors buvo ir pripažįstama, kad pasinaudoti moteriškumu galima, norint iškelti kokį nors mažiau patogų klausimų ar norint pateikti iš pirmo žvilgsnio neprasitęs, gal net keistoką nuomonę. Kita nuomone, lytiškumo dimensija darbo santykiuose apskritai nėra aktuali ir turėtų tarsi išnykti.
- Nėra vieningo atsakymo dėl asmens, kuris būtų atliks globų, proteguotojo vaidmenį, turį jį. Vienos intervantu teigė tokio asmens neturėjusios (išskyrus tą asmenį, kuris pasiūlymams kandidatuoti bendrovės valdybos narius), kitos mano, kad toks asmuo buvo. Jis kaip tik ir pastebėjo bendrovės valdybos narį, palaikį jį psichologiškai, tam tikra prasme sudarę galimybes

pademonstruoti savo gebėjimus, gyti tam tikro pasitikėjimo savo jėgomis. Nors dauguma sutinka, kad tokio asmens buvimas atėjimui valdybas palengvintų.

- Kita vertus, mentoriavimo idėja kai kam apskritai atrodo sunkiai gyvendinama vien todėl, kad neaišku, kas jais galėtų būti. Kiti intervantai tokio mentoriaus, globėjo poreikį siejo su bendrovės kultūra, ypač mažiau demokratiška.
- Buvo asmenų, iš kurių intervantai mokėsi, bet jie nebuvo valdybos nario vaidmens modeliais. Dauguma intervantų patys modeliavo savo kaip valdybos nario vaidmenį.
- Absoliuti dauguma intervantų teigė, kad aktyviai ir lygiomis teisėmis su kitais dalyvauja valdybos veikloje: ir teikiant siūlymus, ir juos svarstant, ir priimant sprendimus. Nors vertinti, kiek konkrečiai pasiūlymų, patarimų ar pastebėjimų ir kokio pobūdžio pateikė, dauguma intervantų vardyti dažnai negalėjo, sakydami, kad jie buvo tiek ir tokie, kad sunku išskirti kitą nors. Tuo labiau, kad siūlymų teikimas ir svarstymas yra nuolatinis ir prasta valdybos veikla. Kita vertus, valdyba dirba kolegialiai ir todėl konkretus sprendimas yra bendro visų darbo vaisius.
- Nors ir negalėdami vardinti konkretaus priimtų siūlymų skaičiaus, absoliuti dauguma jį teigė, kad daugumą jį pasiūlymų sureaguota teigiamai ir konstruktyviai. Kadangi dauguma siūlymų iki patenkant valdybą yra svarstomi, analizuojami, nuomonė apie juos derinama ir pan., atidėti siūlymų nėra daug. Kita vertus, atidėjimo faktas vertinamas pozityviai, nes skatina paieškoti geresnio varianto, patikslinti informaciją ar sustiprinti argumentus. Bet kuriuo atveju tai grįžta darbiniais, o ne asmeniniais, tuo labiau lyties ar amžiaus, aspektais.
- Nei vienas intervantas nemano, kad su jais **valdyboje būtų elgiamasi kaip nors kitaip** nei su kitais valdybos nariais nei teikiant siūlymus, nei juos svarstant, nei priimant sprendimus. Nors kai kurie minėjo, kad **kai kuriais atvejais savo profesiniame karjere, ypač pradinuose jo etapuose, yra susidūrę su diskriminacijos pagal lytį atvejais** (netiesiogiai ar tiesiogiai) **arba mano, kad Lietuvoje vis dar galima diskriminacija pagal lytį.**

- **S kmingos karjeros veiksniais vardinamas darbas (dirbis), kompetencijos, asmenin s savyb s, patirtis, l kes i pateisinimas, visuomeninis aktyvumas, vertybi tur jimas, ambicij tur jimas, ryžtingumas siekiant tikslo, valios veikti kli tis tur jimas, dom jimasis šia veikla, dr sa imtis atsakomyb s, o kartais viskas kartu.**
- Moter dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus ir darbo bendrovi valdybose situacija yra vertinama nevienareikšmiškai. Iš vienos pus s, lyg niekas nekvestionuoja paties moter dalyvavimo valdyb veikloje fakto, netgi mato tame dalyvavime daug pozityvi dalyk , toki kaip **atitiktis gerajai kit šali patir iai, tai, kad moterys geriau geba identifikuoti ir valdyti rizikas, geba vienu metu daryti daug darb ir pan., ta iau ir patiems intervantams dar kyla nemažai klausim d l moter dalyvavimo valdyb veikloje, ekonomini sprendim pri mime kaip pvz. d l pa ios moter dalyvavimo id jos iškelimo ir jos propagavimo; d l moter motyvuotumo šiai veiklai; d l moter pasirengimo kokybiškai atlikti savo kaip valdybos nario funkcijas; d l galimyb s derinti darb ir šeim ; d l darbo vadovaujan iose pareigose ir pan.**
- Kylantys klausimai ir esmin s mažo moter dalyvavimo valdyb veikloje priežastys (pvz. fiziologiškai ir psichologiškai apspr sti ly i skirtumai; rink j , t.y. renkan i j asmen , nuostatos moter dalyvavimo klausimu; pa i moter nesuinteresuotumas b ti išrinktoms; problemos, sunkumai, kylantys derinant šeimos gyvenim , vaik auginim ir karjer ; moter teikiamas prioritetas šeimai, vaikams; moter kompetencij , savybi , patirties ir pan. neatitiktis keliamiems reikalavimams; dalyvavimo valdyb darbe prasm s nematymas; diskriminacin s išankstin s darbdavi nuostatos moter atžvilgiu, kad moterys negal s pakankamai susikoncentruoti darbui d l vaik prieži ros, r pinimosi šeimos reikalais ir pan.), suponuoja ir intervant nuomon , kad gal **moter valdybose yra tiek, kiek j reikia ar kiek gali b ti pagal savo turimas kompetencijas ir geb jimus**, pagal bendrovi poreikius ir strategijas. Ir tiek, kiek jos pa ios save pozicionuoja.
- **Stereotipin s moter dalyvavimo ekonomini sprendim pri mime klausimu nuostatos veikia ir pa ias moteris.** Ir nors po truput galima pasteb ti ir tam tikros pozityvios kaitos šiuo klausimu, vis tik ta kaita yra palyginus l ta. O visuomen je egzistuojantys stereotipai stipriai tebeveikia nemaž dal visuomen s nari , ypa kai kalbame apie versl , motinyst s prasm

moteriai ir pan. Remiantis šiomis nuotatomis, labai lengva segreguoti visuomenę, netiesiogiai skatinti išlaikyti nusistovėjusį vyrų ir moterų dalyvavimo visuomenės gyvenime, šiuo atveju priimančius ekonominius sprendimus, tvarką.

- Ir nors teoriškai dauguma interviu teigia, kad jei bendrovėje yra kompetentinga moteris, tai niekas joms nesudaro išorinių kliūčių bei pasiūlymams ir išrinktoms valdybos nariams, visuomenėje dar gajios, tegul ir užslėptos **diskriminacijos nuostatos**, sukuria moterų dalyvavimą bendrovių valdybų veiklose ribojančius veiksnius, kurių veikimas labai priklauso nuo pačių moterų aktyvumo ir veikimo šioje srityje ir jų pačių nuostatų ir požiūrio kaitos.
- **Pad ties tobulinimui si loma keisti** atrankos ir rinkimo valdybas principus; viešinti geruosius kitose šalyse pavyzdžius ar Lietuvos bendrovių patirtį šioje srityje, taikyti naujas potencialių kandidatų identifikavimo priemones, vykdyti varias edukacines programas, skirtas ne tik jaunimui, bet šviesti visą visuomenę, politikus ir kitus sprendimus priimančius asmenis, monių vadovus (kurių dauguma yra vyrai), apskritai vyrus; taip pat skatinti moteris pasitikėti jomis savimi; atitinkama kryptimi organizuoti profesinį merginų konsultavimą ir orientavimą, kad jos daugiau rinktųsi tradiciškai vyriškomis traktuojamas profesijas, didinti visuomenės informuotumą ir supratimą valdybų darbo klausimais, gerinti bendrovių kultūrą moterų dalyvavimo aspektu, apskritai keisti moters pozicionavimą visuomenėje.
- Skeptiškai pasisakoma vairių lyderystės ugdymo programų, savęs išsilimo ir kai kuriais kitais klausimais. Kvotvedimas irgi traktuojamas daugiau kaip dirbtinis ir todėl netinkama priemonė reguliuojant valdybos narių sudėtį pagal lytį. Dažniausiai motyvuojama tuo, kad pirmiausiai ir svarbiausios šiuo atveju yra kompetencijos, o ne lytis ar kokie nors kiti veiksniai. Nemaža dalis interviu šiuo atveju netgi žvelgti netiesioginę moterų diskriminaciją, net nuvertinimą tam tikra prasme. Pasisakant prieš kvotvedimą, pateigiami ir tokie argumentai kaip rizika valdybas išrinkti nekompetentingus asmenis, lygi galimybių principo pažeidimas, galimybė sukelti dar didesnį priešišumą moterų dalyvavimo didinimui, pačių moterų jaučiamas diskomfortas ir pan. Kai kurių teigimu, tai ir dabar moterų kompetencijos yra pakankamos tapti valdybų nariėmis, o išorinės kliūtys moterų dalyvavimui neegzistuoja, vadinasi, problemos nėra, o gal ji yra pačioje moterų motyvacijoje ir pastangose.

- Kai kurių interviu nuomone, pozityvioji kvotvedimo pusė būtų tai, kad tokios taisyklės sukūrimas galbūt sulygotų ir požiriškumą. Be to, tai atitiktų gerą jokių šalių patirtį. Tačiau bet kuriuo atveju kvotvedimas turėtų būti tik laikinai ir rekomendacinis priemonė, didinant moterų skaičių ekonominiuose sprendimuose.

Rekomendacijos

Moter ir vyr lygiateisiškumas – vienas iš Europos Komisijos (EK) prioritet teisingumo ir lygyb s srityje. 2012 m. kovo m n. EK prad jo vieš sias konsultacijas d l galim veiksmy i pusiausvyrai gerinti sprendim pri mime bei galimos iniciatyvos poveikio vertinim . 2012 m. lapkri io m n. 14 d. EK patvirtino pasi lym d l direktyvos.

Lietuvos biržini bendrovi kolegialaus valdymo kitimo pažanga, siekiant traukti daugiau moter ekonomini sprendim pri mim ir gerinti ly i pusiausvyr , vyksta labai l tai ir gana netolygiai. Lietuvoje kaita vyksta tris kartus l iau nei vidutiniškai ES šalyse.

2014 m. spalio m n. duomenimis „NASDAQ OMX Vilnius“ akcij prekybos s raš buvo trauktos 24 Lietuvos biržin s bendrov s, iš kuri 5 valstyb s valdomos bendrov s bei dvi j dukterin s kompanijos: LESTO moni grup , Litgrid moni grup , Lietuvos energijos gamybos moni grup , Klaip dos nafta, Lietuvos dujos, Amber Grid ir Lietuvos j r laivininkyst .

2014 m. spalio m n. duomenimis, 24 Lietuvos biržini bendrovi valdybose dirbo 16,5 proc. moter (vykdom j direktori); moter , priklausan i steb toj taryboms (nevykdom j direktori), skai ius pasiek 20 proc. Lietuvoje niekada nebuvo ir n ra nei vienos moters, užiman ios biržin s akcin s bendrov s vadov s pozicij .

Nuo 2013 m. gruodžio iki 2014 m. rugs jo moter dalis valdybose padid jo 2,8 proc. Šis padid jimas Lietuvoje siejamas su prasid jusiais viešais debatais apie pasi lym d l direktyvos ir Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai pažangos derybose d l vadinamosios Ly i pusiausvyros direktyvos projekto.

Stebima neigiama indikacija – kolegialaus prieži ros organo – steb toj taryb skai iaus biržin se

bendrov se maž jimas: 2013 m. iš 29 listinguojam akcini bendrovi 13-koje buvo suformuotos steb toj tarybos, o 2014 m. iš 25 biržini bendrovi – tik 10-tyje. Tod l per metus moter , einan i nevykdom j direktori pareigas, skai ius steb toj tarybose sumaž jo iki 10,15 proc. Biržin se bendrov se, kuriose buvo suformuotos steb toj tarybos ir valdybos, moterys 2012 m. vidutiniškai sudar 17,4 proc., 2014 metais – 16, 4 proc.

Pateikti statistiniai duomenys akivaizdžiai rodo moter ir vyr atstovavimo Lietuvos biržini bendrovi valdybose atotr kio ES valstybi nari tarpe did jim . Ly i pusiausvyrai normalizuoti m s valstyb je imtasi tik riboto pob džio teisinio reguliavimo priemoni . Tai Akcini bendrovi statymo 5 skirsnio Bendrov s valdymas 19 str. Bendrov s organai 2 dalies pakeitimas, sigalioj s nuo

2015 m. liepos 1 d.: *Bendrovje gali būti sudaromas kolegialus priežiūros organas – stebtojų taryba ir kolegialus valdymo organas – valdyba. Akcinėje bendrovėje turi būti sudaromas bent vienas kolegialus organas – stebtojų taryba arba valdyba.*

Europos Parlamentui ir daugumai ES valstybių narių plačiai remiant šias iniciatyvas pasiūlymą, didėja spaudimas Lietuvai imtis ryžtingesnių veiksmų. Taigi, **ryškia efektyvesni reguliavimo priemoni Lietuvos mastu reikalingumas:**

1. Nustatyti siektiną kiekybinį tikslą (NB! ne kvotą), kad iki 2020 m. bent 40 proc. nevykdomų į valdybos narių sudarytų nepakankamai atstovaujamos lyties atstovai. Pagrindinis kiekybinis tikslas (40 proc.) apima tik nevykdomuosius valdybos narius, siekiant daryti kuo mažesnę poveikį kasdieniam bendrovių valdymui. Vykdant į valdybos narių pozicijoms bendrovės nustato individualius kiekybinius tikslus ir priemones savo nuožiūra. Lietuva netaiko griežtesnių teisinio reguliavimo priemonių (pvz., kvotą), todėl po 2015 m. liepos 1 d., tikslingai tisti biržiniuose bendrovių stebtojų valdybų sudėties stebėsenai, sigaliojus pataisoms dėl akcinių bendrovių kolegialaus priežiūros organo – stebtojų tarybos ir kolegialaus valdymo organo – valdybos, sudarymo.
2. Valstybė turi teisę nustatyti bendrovėms 33 proc. kiekybinį tikslą – procedūrinis atrankos reikalavimas taikomas vykdomajam bei nevykdomajam valdybos narių pozicijoms. Kiekybinio tikslo siekiama per “procedūrinį kandidatų valdybos narius atrankos reikalavimą” – naujų valdybos narių atrankos procedūrą: bendrovės, nepasiekusios kiekybinio tikslo turi užtikrinti kandidatų atrankos skaidrumą, taikant aiškius, neutralius lygi atžvilgiu ir nedviprasmiškus kriterijus. Toks reguliavimas užtikrina, kad kvalifikacija ir patirtis išlieka svarbiausiais darbo valdyboje kriterijais. Jeigu kandidatų kvalifikacija vienoda, pirmenybė teikiama nepakankamai atstovaujamos lyties atstovui (atitinka ESTT praktiką). Pasiūlyme dėl direktyvos pabrėžiama kvalifikacijos svarba. Vien dėl lyties moterys niekada nebus skiriamos eiti valdybos narių pareigas. Tačiau, kita vertus, moterų kandidatūros nebus galima atmesti dėl lyties.

Taikymo sritis

- Taikoma listinguojamoms ES bendrovėms - tiek privačioms, tiek valstybinėms.

- Taikoma tik biržini bendrovi stebtojų taryboms ir nevykdomiesiems direktoriams, nes šios bendrovės turi didelę ekonominę reikšmę ir yra gerai matomos. Mažosioms ir vidutinėms monoms jis netaikytinas
- Išskyrus SV (mažiau nei 250 darbuotojų ir metinė apyvarta neviršija EUR 50 mln arba metinis balansas neviršija EUR 43 mln).
- Valstybės narės gali nustatyti išimtis bendrovėms, kuriose nepakankamai atstovaujamos lyties darbuotojų skaičius sudaro mažiau nei 10 proc. Tokios bendrovės nustatytą savo kiekybinius tikslus.
- Numatoma apytiksliai 5000 ES bendrovi (Lietuvoje – apie 30).

Kiti direktyvos ypatumai

- Siūloma direktyva užtikrina valstybės narėms plėtimosi priemonių pasirinkimo laisvę (būdamai kaip užtikrinti atrankos skaidrumą, „lankstumo sąlyga“). Pateiktos valstybės narės savo statymuose numato, kaip bendrovės turi siekti kandidatų atrankos skaidrumo. Direktyva nenustato kriterijų valdybos narių pozicijoms – tai paliekama bendrovėms. Direktyva yra laikino pobūdžio – galios iki 2028 m. (laikantis proporcingumo principo).

„Lankstumo sąlyga“

Kaip papildoma priemonė direktyvoje numatyta vadinamoji „lankstumo sąlyga“ – biržinių bendrovių pareigojamos nusistatyti individualius vykdomųjų direktorių lyčių pusiausvyros srities tikslus, kuriuos reikia pasiekti iki 2020 m. (biržinių monoms – iki 2018 m.). Bendrovės turės kasmet teikti ataskaitas apie daromą pažangą.

„Lankstumo sąlyga“ – tai galimybė valstybėms: 1) išlaikyti savo pasirinktas priemones lyčių pusiausvyrai gerinti bei 2) netaikyti Direktyvos procedūrinę atrankos reikalavimų sąlygą, kad jos veiksmingos.

Sprendimais dėl „lankstumo sąlygos“ taikymo priima pati valstybės, išankstinio EK leidimo nereikia. EK stebi ir parengia ataskaitas apie kiekvieną valstybę narę, pasinaudojusi šia galimybe.

Po 2020 m. – galimybė toliau naudotis šia išimtimi – kai priemonės išlieka veiksmingos ir matoma akivaizdi pažanga.

Monitoringas

Bendrovės turės kompetentingai nacionalinei institucijai (tikėtina Lygi galimybi kontrolieriaus Tarnyba) pateikti (kartą per metus):

- informaciją apie lygi pasiskirstymą valdyboje(-se) (ši informacija turės būti skelbiama ir bendrovės interneto svetainėje);
- jei bendrovė nepasiekia tikslo iki 2020 m. – pateikti informaciją apie priemones, kuri jau mąsiai ir, kuri ketina imtis ateityje kiekybiniam tikslui pasiekti.

Poveikio priemonės

Valstybės narės turės nustatyti poveikio priemones, kurios turi būti veiksmingos, proporcingos ir atgrasomos ir taikomos bendrovėms:

- už procedūrinių sipareigojimų, susijusių su valdybos narių atrankos skaidrumo užtikrinimu, nesilaikymą;
- už informacijos teikimo prievolių nevykdymą.

Bendrovėms, kurios nesilaikys nustatytą procedūrą ir neįgyvendins šio reikalavimo, taikyti sankcijas – atimti teisę dalyvauti viešuose konkursuose, taip pat sumažinti galimybes gauti ES struktūrinių paramų ir kt. Pažymėtina, jog sankcijas siūloma taikyti ne už tai, kad nepasiektas pats tikslas, o už procedūrą nepaisymą. Pavyzdžiui, bendrovės, kurioms nepavyks įgyvendinti taisyklės nustatytą sipareigojimą, turės apie tai informuoti galiotą valstybės instituciją ir motyvuotai paaiškinti, kodėl nesugebėjo to padaryti, taip pat pateikti detalias priemones, kurių jos mąsiai sipareigojimams vykdyti, apibūdinti.

Sankcijos netaikomos, kai bendrovei nepavyksta pasiekti 40% (arba 33%) tikslo.

Pasiūlymas dėl direktyvos – laikina priemonė ir nustos galioti 2028 m.

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

Daugelyje šali imtasi radikali teis k ros veiksm – kvot vedimo nepakankamai atstovaujamos lyties atstovams: Norvegija – 40 % iki 2006 m., Islandija – 40% iki 2013 m., Pranc zija – 40% iki 2017 m., Italija – 33,3% iki 2015 m., Belgija – 33,3% iki 2019 m., Vokietija – 30% iki 2016, didžiausiose mon se.

Kvotos pati efektyviausia ir kiekybiškai grei iausia pusiausvyr vedanti priemon , tod l si lytina priimti Moter ir vyr lygi galimybi statymo patais , kuri pareigot valstyb s ir savivaldybi institucijas, kad j moni , biržini bendrovi ir kit moni , staig , organizacij valdybose b t ne mažiau 30 proc. vienos lyties atstov .

Ši nuostata gal t b ti vedama kaip laikina speciali (pozityvios diskriminacijos) priemon , kuri sigaliot nuo 2017 met , jeigu iki to laiko ir šiaip neb t pasiektas 30 proc. vienos lyties atstov dalyvavimas bendrovi kolegialiaame valdyme.

Kvot vedim traktuoti kaip laikin , rekomendacinio pob džio priemon . Taikyti kiekybinio tikslo priemon arba taip vadinam „tuš ios k d s“ princip , kai, neradus tom pareigom tinkamos moters, vakuojan i valdybos nario viet apskritai niekas nerenkamas.

4. Viešinti ger j kit šali ar Lietuvos bendrovi patirt šioje srityje, kalb ti, rašyti apie valdybose dirban ias moteris, parodant, kad tai yra manoma ir pan.
5. Keisti atrankos ir rinkimo valdybas principus, išbandant vestas kvotas rink j masyve.
6. Taikyti naujas potenciali kandidat identifikavimo priemones, pavyzdžiui, kaupiti potenciali direktori duomen baz .
7. Vykdyti vairias edukacines programas, skirtas ne tik jaunimui, bet šviesti vis visuomen , politikus ir kitus sprendimus priiman ius asmenis, moni vadovus (kuri dauguma yra vyrai), apskritai vyrus.
8. Skatinti moter pasitik jim savimi; skatinti jas veikti stereotipus (taip pat ir savus) ir šališkum moter dalyvavimo ekonomini sprendim pri mime, darbo bendrovi

valdybose ir kt. klausimais. Rekomenduoti rengti lyderystės programas vykdomajam ir nevykdomajam direktorių pareigoms užimti. Programas realizuoti, išsiunčiant mokytis moteris *economic executive leadership* akademijas/institutus, kurios padeda parengti programas ir organizuoja mokymo kursus, lyderystės stovyklas ir pan.

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

10. Gerinti bendrovių kultūrą moterų dalyvavimo aspektu, skatinti ir sudaryti sąlygas bendrovėje moterims tapti vadovėmis, taip sukuriant realias prielaidas būti joms išrinktomis bendrovių valdybas. Asmens – globėjo, proteguotojo, mentoriaus -, kuris pastebėtų bendrovės valdybos narę, palaikytų ją psichologiškai, tam tikra prasme sudaryt galimybes pademonstruoti savo gebėjimus, gyti tam tikro pasitikėjimo savo jėgomis, buvimas palengvintų atėjimą į valdybas.

Literat ra

1. Alliance for Board Diversity, Missing Pieces: Women and Minorities on Fortune 500 Boards 2 (2013). Ži r ta [2014-02-03]. Prieiga per internet : http://theabd.org/2012_ABD%20Missing_Pieces_Final_8_15_13.pdf.
2. André Chanavat & Katharine Ramsden, Thomson Reuters, Mining the Metrics of Board Diversity 5 (2013). Ži r ta [2014-02-15]. Prieiga per internet : http://share.thomsonreuters.com/pr_us/gender_diversity_whitepaper.pdf.
3. Bendrovi valdymo praktikos apžvalga (2012). Ži r ta [2014-03-03]. Prieiga per internet : http://www.lb.lt/tyrimas_birzines_bendroves_vykdo_ne_visas_valdymo_kodekse_nurodytas_re_komendacijas
4. Bitinas, B., Rupšien , L., Žydži naite, V. (2008). Kokybini tyrim metodologija, I–II dalys. Klaip da: KU.
5. Christina Enichlmair, Ingrid Pecher // Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348. P.2
6. Claire C. Miller, "Curtain Is Rising on a Tech Premiere With (as Usual) a Mostly Male Cast," N.Y. Times, Oct. 4, 2013 Prieiga per internet : <http://www.nytimes.com/2013/10/04/technology/as-tech-start-ups-surge-ahead-women-seem-to-be-left-behind.html> (citing Twitter's all-male board at the time of its IPO).
7. io ys R. Bendrovi valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos. Daktaro disertacija. (2013). Vilnius. Prieiga per internet : http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130521_163807-51778/DS.005.0.01.ETD . Ži r ta [2014-03-19]
8. Eurostatas. (2011). Prieiga per internet : http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.
9. Exchange of good practices in gender equality, Norway 10-11 May 2012
10. Heather Perlberg, "Stocks Perform Better if Women Are on Company Board," Bloomberg, July 31, 2012, Prieiga per internet : <http://www.bloomberg.com/news/2012-07-31/women-as-directors-beat-men-only-boards-in-company-stock-return.html>.
11. Helena Marques, „Does the gender of top managers and owners matter for firm exports?“, *Feminist Economics*, Prieiga per internet : <http://dx.doi.org/10.1080/13545701.2015.1029958>
12. Jena McGregor, "More Women on Boards, Cheaper Mergers," Wash. Post, Nov. 27, 2013, Prieiga per internet : <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2013/11/27/more-women-on-boards-cheaper-mergers/>
13. Karavaitien R. (2014). Atlyginim tyrimas: už t pat darb moterys gauna 12 procent mažesn atlyginim nei vyrai. Prieiga per internet : <http://www.cvonline.lt/blog/atlyginimu-tyrimas-uz-ta-pati-darba-moterys-gauna-12-procentu-mazesni-atlyginima-nei-vyrai/?lang=en>
14. Kimberly Gladman & Michelle Lamb, GMI Ratings, 2013 Women on Boards Survey 17 (2013), Prieiga per internet : http://info.gmiratings.com/Portals/30022/docs/gmiratings_wob_042013.pdf.
15. Lehmann I. (2009). Motyvacija. Vilnius.
16. Marjorie Censer, "Women Influencing Corporate Boards, Despite Shortage of Numbers," Wash. Post, Sept. 22, 2013, Prieiga per internet : http://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/women-influencing-corporate-boards-despite-shortage-of-numbers/2013/09/22/8fa9ad10-16f4-11e3-804b-d3a1a3a18f2c_story.html.
17. Media Announcement, Catalyst, Catalyst 2013 Census of Fortune 500: Still No Progress After Years of No Progress (Dec. 10, 2013) Prieiga per internet :

- <http://www.catalyst.org/media/catalyst-2013-census-fortune-500-still-no-progress-after-years-no-progress>.
18. Moterys valdybose. Komisija si lo 40 proc. taisykl . Europos Komisija. Pranešimas spaudai. Briuselis, 2012 m. lapkri io 14 d. Prieiga per internet : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_lt.htm. Ži r ta [2014-03-16].
 19. Moter ir vyr pad ties skirtum mažinimas ekonomini sprendim pri mime Lietuvoje. (2013). Prieiga per internet : <http://www.lygybe.lt/lt/projektai/vykdomi-projektai/moteru-ir-vyru-sj5u.html>. Ži r ta [2014-02-06].
 20. Of the 100 largest US public companies listed on NYSE or NASDAQ, 81 percent have a mandatory retirement age for directors. Shearman & Sterling, *supra* n.4, at 2, 21. Twenty percent of board seats are held by directors who are near or above age 72, which is the most common mandatory retirement age among companies that have a mandatory retirement age for directors. Ernst & Young, *Diversity Drives Diversity* 1, 12 (2013), Prieiga per internet : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Diversity-drives-diversity/\\$FILE/EY-Diversity-drives-diversity.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Diversity-drives-diversity/$FILE/EY-Diversity-drives-diversity.pdf).
 21. *Pasi lymo d l Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos d l biržini bendrovi nevykdom j direktori pareigas einan i asmen ly i pusiausvyros gerinimo ir atitinkam priemoni si lomos reguliavimo srities esamos pad ties analiz ir poveikio vertinimas*. Prieiga per internet : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm ; <http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?lang=lt>
 22. Press Release. Amrican hamber of Commerce in France Joins EU Commssioner Reding’s Task Force on „Board-Ready Women’. Prieiga per internet : http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Reding_Initiative.pdf
 23. Shearman & Sterling LLP, "11th Annual Survey of the Largest U.S. Public Companies," *Corporate Governance Book* 2, 13 (2013).
 24. Sylvia Groves, "Diversity One: One Step, One Action, One Impact," *Corp. Governance Advisor*, Jan.–Feb. 2014, at 19, 21.
 25. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards (2004–2008)*. *Women Board Directors: A Comparison of Economic Results*, Prieiga per internet : http://catalyst.org/system/files/the_bottom_line_corporate_performance_and_women%27s_representation_on_boards_%282004-2008%29.pdf
 26. Valstybin moter ir vyr lygi galimybi 2010-2014 met programa. (2010). Prieiga per internet : <http://www.lsc.su.lt/downloads/LR%20Vyriausybes%20nutarimas%20del%20valstybines%20moteru%20ir%20vyru%20lygiu%20galimybiu%202010-2014%20metu%20programos%20patvirtinimo.pdf>. Ži r ta [2014-06-23]
 27. White B., Cox Ch. and Cooper C. (1992). *Women’s Career Development. A Study of High Flyers*. Oxford, UK and Cambridge, USA.
 28. William Alden, "Want Better Hedge Fund Returns? Try One Led by a Woman," *N.Y. Times*, Jan. 15, 2014, Prieiga per internet : <http://dealbook.nytimes.com/2014/01/15/want-better-hedge-fund-returns-try-one-led-by-a-woman/>.
 29. *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. (2012). Prieiga per internet : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf. Ži r ta [2014-06-23]
 30. *Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative*

31. Women Matter 2008: Female leadership, a competitive edge for the future. McKinsey&Company, Prieiga per internet : http://www.mckinsey.com/features/women_matter
32. Women Matter 2010: Women at the top of corporations: Making it happen. McKinsey&Company, Prieiga per internet : http://www.mckinsey.com/features/women_matter
33. Women Matter 2013: Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. McKinsey&Company, Prieiga per internet : http://www.mckinsey.com/features/women_matter
34. Women on Boards. Davies Review Annual Report 2015, Prieiga per internet : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415454/bis-15-134-women-on-boards-2015-report.pdf
35. Women on Corporate Boards of Directors. International Research and Practice. (2008). Edited by S. Vinnicombe, Val Singh, Ronald J. Burke, Diana Bilimoria, Morten Huse. // Prieiga per internet : <http://www.yorku.ca/rleblanc/media/Book-WOCB-FullText.pdf> Ži r ta [2014-02-19]

PRIEDAI

Lietuvos listinguojam akcini bendrovi valdyb sud ties 2013-2014 m. palyginimas

Eil. Nr.	Biržin bendrov	2013 m. gruodžio m n.			2014 m. rugs jo m n.			Pastabos
		Valdybos nari skai ius	Moter dalis	Vyr dalis	Valdybos nari skai ius	Moter dalis	Vyr dalis	
1.	AB Agrowill Group	5	-	5	7	-	7	
2.	AB Amber Grid	5	-	5	4	1	3	
3.	AB Apranga	6	1	5	6	1	5	
4.	AB Avia Solutions	5	-	5	5	-	5	
5.	AB City Service	4	-	4	4	-	4	
6.	AB Grigišk s	5	1	4	5	1	4	
7.	AB Inter Rao Lietuva	5	1	4	5	1	4	
8.	AB Invalda LT	3	1	2	5	1	4	
9.	AB Kauno energija	7	-	7	7	-	7	
10.	AB Klaip dos baldai Nuo 2014-01 dal akcij nupirko "SBA furniture group"	3	1	2				AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
11.	AB Klaip dos nafta	7	2	5	3	1	2	
12.	AB Lesto	5	1	4	5	1	4	
13.	AB Lietuvos dujos	5	-	5	4	2	2	
14.	AB Lietuvos energijos gamyba	5	1	4	5	1	4	
15.	AB Lietuvos j r laivininkyst	5	1	4	5	1	4	
16.	AB Limarko laivininkyst s kompanija	5	-	5				AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
17.	AB Linas Agro Group	7	-	7	7	-	7	
18.	AB Linas	4	2	2	4	2	2	
19.	AB Litgrid	4	-	4	5	-	5	
20.	AB Panev žio statybos trestas	5	1	4	5	1	4	
21.	AB Pieno žvaigžd s	7	-	7	7	-	7	2 nariai nepriklausomi
22.	AB Rokiškio s ris	4	-	4	4	-	4	
23.	AB Snaig	6	1	5				AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
24.	AB Šiauli bankas	7	2	5	7	3	4	
25.	AB Teo LT	6	3	3	6	2	4	
26.	AB Utenos trikotažas	4	-	4				AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
27.	AB Vilkyški pienin	6	1	5	6	1	5	
28.	AB Vilniaus baldai	3	-	3	2	-	2	
29.	AB Žemaitijos pienas	3	-	3	4	1	3	
	IŠ VISO	146	20	126	127	21	104	
	%		13,7	86,3		16,5	83,5	

Remiantis listinguojam moni tinklapiais, sudar V. Šidlauskien , 2014.

Lietuvos listinguojam akcini bendrovi steb toj taryb sud ties 2013-2014 m. palyginimas

Eil. Nr.	Biržin bendrov	2013 m. gruodžio m n.			2014 m. rugs jo m n.			Pastabos
		Steb toj tarybos nari skai ius	Moter dalis	Vyr dalis	Steb toj tarybos nari sk .	Moter dalis	Vyr dalis	
1.	AB Agrowill Group	5	1	4	5	-	5	
2.	AB Amber Grid	-	-	-	-	-	-	
3.	AB Apranga	-	-	-	-	-	-	
4.	AB Avia Solutions	5	2	3	3	1	2	
5.	AB City Service	-	-	-	-	-	-	Vadovyb : 7 vyrai, 1 moteris
6.	AB Grigišk s	5	1	4	5	1	4	
7.	AB Inter Rao Lietuva	6	-	6	7	1	6	
8.	AB Invalda LT	-	-	-	-	-	-	
9.	AB Kauno energija	7	2	5	7	2	5	
10.	AB Klaip dos baldai	3	1	2				AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
11.	AB Klaip dos nafta	3	1	2	-	-	-	
12.	AB Lesto	3	1	2	3	1	2	
13.	AB Lietuvos dujos	-	-	-	-	-	-	
14.	AB Lietuvos energijos gamyba	3	-	3	3	-	3	
15.	AB Lietuvos j r laivininkyst	5	2	3	5	1	4	
16.	AB Limarko laivininkyst s kompanija	-	-	-				AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
17.	AB Linas Agro Group	-	-	-	-	-	-	
18.	AB Linas	-	-	-	-	-	-	
19.	AB Litgrid	3	1	2	3	-	3	
20.	AB Panev žio statybos trestas	-	-	-	-	-	-	
21.	AB Pieno žvaigžd s	-	-	-	-	-	-	
22.	AB Rokiškio s ris	-	-	-	-	-	-	
23.	AB Snaig	-	-	-	-	-	-	AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
24.	AB Šiauli bankas	7	1	6	8	1	7	
25.	AB Teo LT	-	-	-	-	-	-	
26.	AB Utenos trikotažas	-	-	-				AB išbraukta iš vertybini popieri biržos
27.	AB Vilkyški pienin	-	-	-	-	-	-	
28.	AB Vilniaus baldai	-	-	-	-	-	-	
29.	AB Žemaitijos pienas	3	-	3	-	-	-	
	IŠ VISO	58	13	45	49	8	4	
	%		22,4	77,6		16,3	83,7	

**BIRŽINIS BENDROVĖS VALDYMO ORGANŲ (VALDYBOS, STEBŲ TARYBOS,
ADMINISTRACIJOS VADOVŲ) ATSTOVŲ KOKYBINIO INTERVIU
SCENARIJUS**

Respondentų supažindinimas su tyrimu. Prisistatymas. Glaustas tyrimo pristatymas: *mus domina bendrovių vadovų pozicija tam tikrais vadovavimo klausimais*

Kokybinis tyrimo dalis. *Netrukus išgirsite klausimus, kuriais daugelis vadovų turi labai skirtingas nuomones. Prašome garsiai pagalvoti ir pasakyti, ką Jūs manote šiais konkrečiais klausimais. Kodėl? Prašome kuo išsamiau pagrįsti savo atsakymus.*

Jei kur nors klausimą nenorite ar negalite atsakyti, galite neatsakinėti šį klausimą.

VAIKYSTĖ

1. Ar galite papasakoti apie savo vaikystę ?

(Esate vienintelis vaikas šeimoje ar turite broli, seseris; Kelintas vaikas esate ir pan.).

2. Kaip galėtumėte apibūdinti tėvų-vaik santykius Jūsų tėvų šeimoje?

- Santykiai su tėvais buvo:
 - Stabilūs, nekeltantys rūpesčių, šilti ir paremiantys,
 - Santykiai buvo problemiški,
 - Tėvai reikalavo jiems paklusti,
 - Buvo visiškai liberalūs, t.y. jūs galėjote daryti, ką nori,
 - Elgėsi partneriškai, kaip su sau lygiais, tarpusavyje ir t.t.

3. Kiek tėvai domėjosi jūsų pasiekimais, kiek jiems tai buvo svarbu, ar jie turėjo ambicijų dėl jūsų ?

4. Kada pradėjote savarankiškai priimti sprendimus, kaupti savarankiško veikimo patirtį ?

5. Kada supratote, išsiaiškino savo individualius gebėjimus ir savybes, silpnybes ir stiprybes?

6. Kiek tėvai stengėsi nukreipti jus kokia nors konkrečia kryptimi, nurodindami jums ?

7. Kada suvokėte savo atsiskyrimą nuo tėvų, šeimos, t.y. kad esate jaunas ir kad yra tėvai ?

8. Kokia buvo tėvų nuomonė dėl autoriteto paisymo, taisykli laikymosi ir pan.?

9. Kada suvokėte, kad aplinkoje nėra tokių šiltų ir globančių santykių kaip tarp tėvų ir vaikų ?

10. Ar vienas iš tėvų turėjo daugiau takos? Kuris? Kokiose veiklose su tuo iš tėvų dalyvaudavote, buvote trauktas/traukta?

11. **Koks buvo t v požiūris lyties vaidmenis?** (tradicinis/stereotipinis ar priešingai; ar t vai leido elgtis netipiškai j s lyčiai, eksperimentuoti su priešingai lyčiai būdingais vaidmenimis ir pan.).
12. **T v šeimos socialinis ekonominis statusas:**
- Kokiam socialiniam sluoksniui galėtum te priskirti savo t v šeimą (viduriniam, aukštesniam nei vidurinis, žemesniam nei vidurinis),
 - Nuosavas šeimos kapitalas (jo turėjimas), nuosavybė ir pan.
13. **Ar t vai užim vadovaujamas pareigas?**
14. **Kokie vaikystėje buvo j s santykiai su mama, kaip j apibūdinatum te, koks buvo jos užimtumas?**
15. **Kokioje popamokinėje, neformalioje veikloje dalyvavote:**
- Sportas (kokia sporto šaka, komandiniai žaidimai ar individualios sporto šakos),
 - Meninė veikla,
 - NVO, savanorystė ir pan.,
 - Kokia j socialinio dalyvavimo patirtis (pvz. mokyklos/klasės valdymo organai) ir pan.
16. **Ar dalyvaujate / dalyvavote politikoje? Kodėl dalyvaujate/nedalyvaujate?**
17. **Ar galite pasakyti, kad jau vaikystėje J s:**
- Išsiaiškinote savo asmenines silpnybes ir stiprybes,
 - Išmokote susidoroti su savo silpnybėmis,
 - Užsime te saviugda, turėjote tam galimybes,
 - savo aplinkoje turėjote neseksistinės socializacijos pavyzdžius.

IŠSILAVINIMAS

18. **J s išsilavinimas** (bakalauras, magistras, daktaras)
(Kokio tipo mokyklą baigėte (miestas/kaimas; gimnazija/vidurinė mokykla ir pan.)).
19. **Profesijos (karjeros) pasirinkimo motyvas:**
- **Kaip j s t vai buvo traukti J s karjeros pasirinkimui?** (T vai prieštaravo ar buvo liberalūs dėl j s karjeros pasirinkimo; Jie buvo ambicingi ar nurodantys (nukreipiantys)).
 - **Ar galvojote apie karjerą, kai rinkotės sritį (išsilavinimą).** Ar buvote sėmoningai nusprendę daryti karjerą? Ar šis j s sprendimas buvo vilyvas ar ankstyvas?
 - **Kokiose srityse specializavotės?**
 - **Kokios kvalifikacijos siekėte (siauresnės profesinės ar platesnės)?**

PROFESINĖS KARJEROS ISTORIJA

20. Kaip jūs galėtumėte apibūdinti savo karjeros keli nuo pradžios iki dabar:

- Tikslingas, nuoseklus, tiesus kopimas karjeros laiptais, turint aiškų tikslą padaryti karjerą ir planą, kaip to tikslo pasiekti („linijinis karjera“) – tikslinga, kryptinga veikla,
- Ieškojimai ir atradimai, karjerai būdingi stabilumo ir perėjimo periodai, darbo vietos ir veiklos sričių kaita, ypač ankstyvosios karjeros laikotarpiu, neturint detalaus ar labai struktūruoto savo karjeros plano („tranzitinė karjera“),
- Nuoseklus, bet ne visai tiesus, greičiau spiralinis, kopimas karjeros laiptais („spiralinė karjera“).

ASMENYBĖ IR MOTYVACIJA

21. Kaip galėtumėte apibūdinti save? Kas skatina jus veikti (pagrindiniai veiklos motyvai):

- rezultatai, t.y. jums svarbu yra pasiekti, gauti rezultatą,
- galimybė laimėti, pasiekti pergalę, rodyti savo tiesą,
- galimybė tobulėti, keistis (tiesiog dėl savęs paties/pačių),
- kitų pripažinimas, įsiskaitymas, pastangų vertinimas, paskatinimai (ir vieši),
- bendra veikla, galimybė bendrauti, veikti komandoje ir pačiam,
- galimybė palaikyti glaudžius ryšius su kitais,
- iššūkių pilnas ir domus darbas ir pačiam.

22. Ar jūs mielai imatės atsakomybę ir darote tai pirmas AR atsakomybę imatės tik tuo atveju, kai daugiau nėra kam to padaryti?

23. Ar vardanais jums nebijote rizikuoti ir net patirti nesėkmes?

24. Kaip manote, dėl ko atsitinka kokie nors vykių gyvenime (t.y. Koks yra jums būdingas kontrolės lokusas?)

- Jūs kontroliuojate ir turite takos vykiams savo gyvenime (vidinis lokusas)
- vykių vyksta dėl išorinių priežasčių, pats/pati jiems neturite takos (išorinis lokusas)

DABARTINĖ KARJERA

25. Kaip tapo bendrovės valdybos / stebėtojų tarybos / administracijos nariu:

- Pati/pats pasisiūlyte,
- Turite akcijų paketą,
- Pasiūlyte kiti (bendrovės prezidentas, kiti valdybos nariai; kitos bendrovės valdybos nariai/prezidentas; kiti taringi asmenys),
- Kita.

26. Kas paskatino jus taip pasielgti:

- Visada tikslingai siekite savo tikslo,
- Atitikote valdybos nariui keliamus reikalavimus,
- Bendrovės kultūra palanki (moterims) dalyvavimui,
- Bendrovėje yra aiškus atrankos valdybos narius mechanizmas,
- Turite tokių (moteris/vyras) pavyzdžių ir pačiam.

27. Kaip manote, kas lemia Jūsų laimėjimą rinkimuose valdybos narius:

- Jūsų kompetencijos,
- Užsirekomendavote bendrovei/kitose bendrovėse savo darbo rezultatais,
- Atsidūrte palankioje situacijoje tinkamu laiku ir pasinaudojote susidariusia galimybe,
- Asmeninės savybės,
- Asmeniniai kontaktai,
- Kita.

ASMENINĖS KOMPETENCIJOS

28. Kokios kompetencijos, jūsų manymu, yra svarbios, norint tapti valdybos nariu:

- Reikšminga patirtis finansinio valdymo biržinėse bendrovėse srityje:
 - atskaitomybės,
 - gebėjimas priimti sprendimus naudotis ar suteikti kreditą,
 - Gebėjimai nuspręsti dėl piniginių išformavimo (surinkimo, išleidimo) procedūrų ir t.t.
- Vadybiniai gebėjimai ir patirtis:
 - Gebėjimai tvarkyti organizacinę ir vadybinę bendrovės struktūrą,
 - Gebėjimai apčiuoti bendrovės vidaus taisykles,
 - Gebėjimai monitoruoti verslo dalį steigimo, uždarymo ar perklimo ir t.t.
- Strateginio valdymo gebėjimai ir patirtis:
 - Gebėjimas teikti, apčiuoti, patvirtinti bendrovės verslo planus ir programas (strateginius kintančius),
 - Gebėjimai apsispręsti dėl bet kokių reikšmingų pokyčių bendrovės veikloje (pvz. ilgalaikio bendradarbiavimo ar jo nutraukimo),
 - Rinkimų ir atleidimo iš vykdomojo bendrovės nario gebėjimai,
 - Gebėjimai nuspręsti dėl sigijimo ar pardavimo akcijų nacionaliniuose ir užsienio bendrovių ir bendrovės biurų atidarymo ir uždarymo šalyje ir užsienyje,
 - Gebėjimai nuspręsti dėl sigijimo ir perleidimo nekilnojamo turto ir daiktinių teisių nekilnojamam turtui, sigijimų ir licencijų išdavimų, laikantis teisinių reikalavimų ir apribojimų,
 - Gebėjimai diskutuoti ir nuspręsti dėl visų kitų, su valdymu susijusių klausimų ir t.t.

29. Kiek valdybos nariui reikšminga darbo patirtis bendrovėje patirtis?

30. Kiek reikšminga pasaulinė patirtis bendrovės veiklos srityje ar kitose srityse?

31. Kiek svarbi yra tarpkultūrinė elgsena, užsienio kalbos/kalbų mokėjimas ir pan.?

32. Kiek svarbus yra gebėjimas skatinti save ir būti atkaklia/atkakliu, siekiant veiklos rezultatų (verslumas, savaveiksmiškumas ir pan.)?

33. Kiek svarbus yra pasirengimas būti „bet kur ir bet kada“ – t.y. nuolatinis pasiekiamumas ir geografinis mobilumas?

34. Kiek svarbus gebėjimas derinti šeimą ir karjerą, asmeninį gyvenimą ir profesinę veiklą?

SANTYKIAI DABARTIN JE ŠEIMOJE

- 35. Koks yra jūsų vedybinis statusas?**
- 36. Ar turite vaiką, kokio amžiaus tapote mama/tėčiu (kiek jiems – vaikams- metų)?**
- 37. Ar laukiate, kol susitvarkysite savo karjerą ir tada nuspręsite turėti vaiką?**
- 38. Ar buvote nutraukusios/nutraukęs savo karjerą dėl vaiko auginimo? Kada vėl grįžote profesiniam veikloms?**
- 39. Kas vaidina pagrindinį vaidmenį jūsų gyvenime, kam teiktumėte pirmenybę: darbui, šeimai, asmeniniam gyvenimui, sveikatai ar kita?**
- 40. Kas jums yra šeima (dabartinis savo šeimos situacija)?**
(Šeima teikia jums paramą, saugumą AR reikalauja nemažai jūsų laiko ir dėmesio).
- 41. Kiek jums svarbu, kad šeima remtų jūsų karjeros siekius?**
- 42. Kokia yra jūsų patirtis dėl galimybių derinti karjerą, šeimą, asmeninį gyvenimą:**
- Ar galite patvirtinti, kad buvo vaidmenų konfliktas tarp darbo ir šeimos,
 - Ar turite jėgų/energijos deficitą – dirbate taip sunkiai, kad nebelieka nei psichologinai, nei fizinai energijos jūsų asmeniniam gyvenimui.
- 43. Kaip bandėte tai suderinti, kokiais būdais veikėte (susidorojote) su šiais sunkumais?**
(Ar bandėte atskirti darbą ir namus rasti patį geriausiai planuodami, fiziškai atskirdami darbą ir namus (dirbote iki vakarų ofise, bet nesinešėte darbo namo) ir pan.).
- 44. Kaip sprendžiate darbą šeimoje pasidalijimo problemą?**
(Kas atsakingas už namų ruošimą; kiek padeda kiti šeimos nariai, turite samdomus darbuotojus namų ruošimui ar vaikų priežiūrai ir pan.).

ASMENINIS SAVYBES

- 45. Kokias asmenines savybes jūs turite, kokios būtinai svarbios valdybos nariui:**
- Principingumas, vientisumas, moralumas,
 - Sąžiningumas,
 - Atskaitingumas, atsakomybė,
 - Orientacija rezultatais,
 - Valdingumas,
 - Valia,
 - Patikimumas,
 - Lojalumas,
 - Tikri siūpareigojimai, sitraukimas,
 - Energija,

- Fizin forma,
- Atsparumas (ir emocinis, psichologinis),
- Tur jimas ambicij užimti pareigas,
- Pasitik jimas savimi,
- Ambicinga,
- Nelinkusi akcentuoti savo ind lio bendr veikl ,
- Tik jimas savo s kme,
- Nuolatinis siekimas aukš iausi rezultat ,
- Jausmas, kad esate kitokia ir gebate pasinaudoti tuo „moteriškumu“ (moterims)
- B dingas žemas saugumo poreikis,
- Nebijojimas rizikuoti ir t.t.

46. Ar tur jote asmen , kuris b t jus globoj s, protegav s, tur j s takos j s karjerai?

- Kas jis buvo (gal galite j vardinti)? (Jis buvo formalus ar neformalus)
- Koki naud jums teik šis asmuo:
 - Palaik psichologiškai sunkiose ir sud tingose situacijose, suk r psichologin saugum ,
 - teik praktin pagalb , pvz. ko nors konkre iai mok ,
 - suk r galimybes pademonstruoti savo geb jimus,
 - buvo vaidmens modeliu ir kt.

47. Kokius si lymus, patarimus, sprendimus, pasteb jimus ar pan. teik te steb toj tarybai, bendrov s valdybai, administracijos vadovams?

48. Kaip juos buvo reaguota:

- Teigiamai,
- Neigiamai,
- Neutraliai.

49. Ar tas pasi lymas/patarimas/pasteb jimas dav koki nors rezultat ? Koki ?

50. kelis j atsižvelgta/neatsižvelgta ... ar kitaip reaguota?

51. Ar kada nors savo profesin je karjeroje buvote situacijoje, kai su jumis buvo elgiamasi ne taip kaip su kitais darbuotojais (pvz. patyr te pirmenyb s / pranašumo teikim ; ar buvo apribojamos J s teis s; ar taikomos mažiau palankios s lygos, negu panašiomis aplinkyb mis yra, buvo ar b t taikomos kitam asmeniui ir t.t.)?

52. Ar j s k rybiška, inovatyvi asmenyb (linkusi keisti egzistuojan ias sistemas ir išeiti už nubr žt rib AR linkusi laikytis taisykli)?

NUOMON APIE TAPIM VALDYBOS NARIU

53. Kokie yra pagrindiniai s kmingos karjeros aspektai:

- Anksti prad ta darbin veikla,
- S km susidorojant su anksti patirtais išš kiais savo karjeroje,

- Suvokimas, kad turite tam reikalingą kompetenciją,
- Plati ir įvairi profesinė patirtis,
- Ambicingi tikslai,
- Daug ir sunkaus darbo,
- Tai daugiau sėkmingas reikalas (sėkmingai generuoja sėkmingai),
- Darbas toje pačioje organizacijoje, todėl puikiai įžinote ir galėsite užsirekomenduoti,
- Darbas skirtingose organizacijose, todėl įgijote daug įvairios patirties,
- Kita.

54. Ko reikėtų, kas, jei su manymu, padėtų padidinti moterų skaičių bendrovių valdybose?

- Moterų dalyvavimui palanki bendrovių aplinka ir kultūra,
- Aiškūs ir vieši (paskelbti) atrankos bendrovių valdybas kriterijai ir reikalavimai,
- aiškus atrankos mechanizmas bendrovėse,
- moterų lyderių ugdymo programos,
- tokių moterų pavyzdžių viešinimas,
- globojančio / proteguojančio asmens turėjimas ir t.t.

