

# REKOMENDĀCIJAS

---

Lai līdzvērtīgi iesaistītu  
*- abu dzimumu pārstāvjus -*  
**LIELO UZNĒMUMU VADĪBĀ**



---

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

Rīga, 2014

# SATURS

- 3.lpp** REKOMENDĀCIJAS UN LABĀ PRAKSE
- 4.lpp** REKOMENDĀCIJU PIRAMĪDA
- 5.lpp** Rekomendācijas politikas veidotājiem un ieviesējiem
- 8.lpp** Rekomendācijas Sociālajiem partneriem un NVO
- 10.lpp** Rekomendācijas uzņēmumiem

**Atbildīgā par izdevumu** Iveta Baltiņa  
**Tekstu autori** Inga Uvarova, Iveta Baltiņa, Marita Zītmane  
**Maketētāja** Ilze Dzene  
**Redaktore** Austra Gaigala

## **Pateicamies**

Par ieguldījumu izdevuma tapšanā esam ļoti pateicīgi

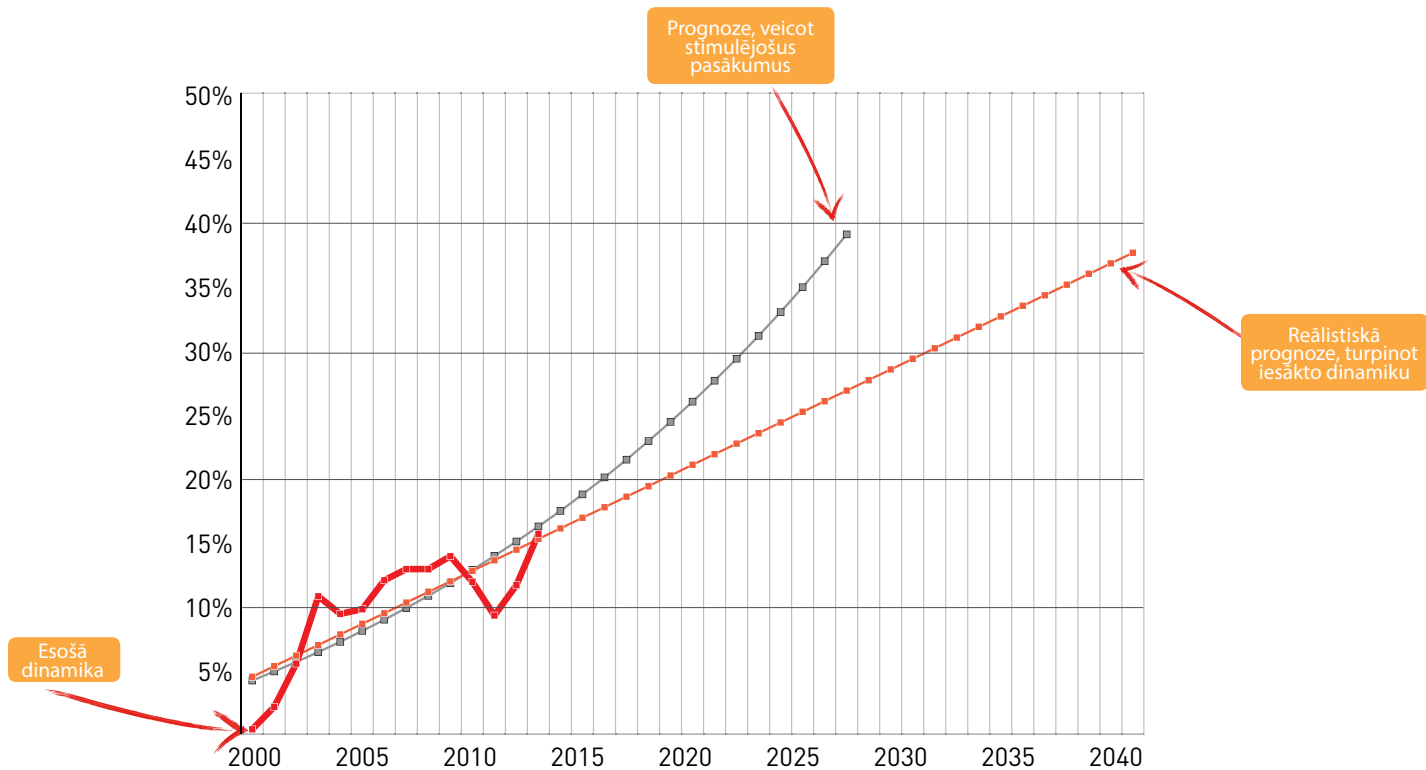
Līgai Vecajai, Sabiedrības integrācijas fonda projekta „Dzimumu līdztiesība ekonomisko lēmumu pieņemšanā – instruments ekonomiskās konkurētspējas un vienlīdzības veicināšanai” vadītājai

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



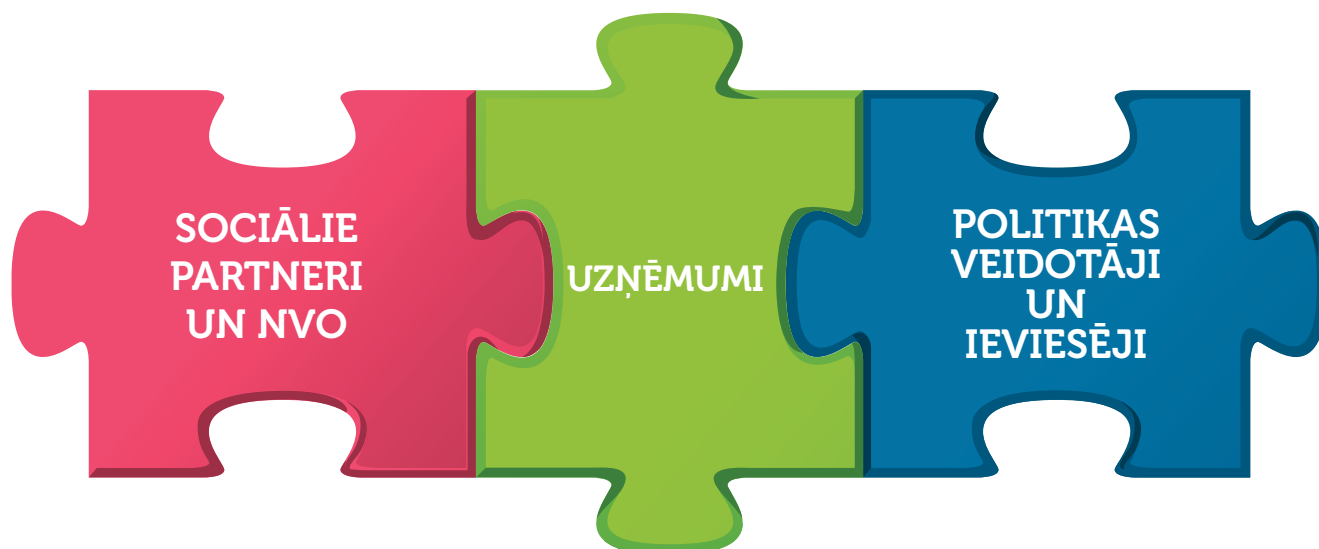
## REKOMENDĀCIJAS UN LABĀ PRAKSE

Brošūrā ir apkopotas rekomendācijas, kas izriet no pētījuma „Sieviešu un vīriešu situācijas izpēte Latvijas lielajos uzņēmumos” rezultātiem un kas varētu veicināt sieviešu un vīriešu līdzsvara sasniegšanu Latvijas lielo uzņēmumu vadībā un valdēs ātrāk nekā 2040. gadā.



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

Rekomendāciju adresāti ir nozaru ministrijas, uzņēmējus pārstāvošās organizācijas, uzņēmumi, kā arī sociālie partneri, nevalstiskās organizācijas un izglītības iestādes.

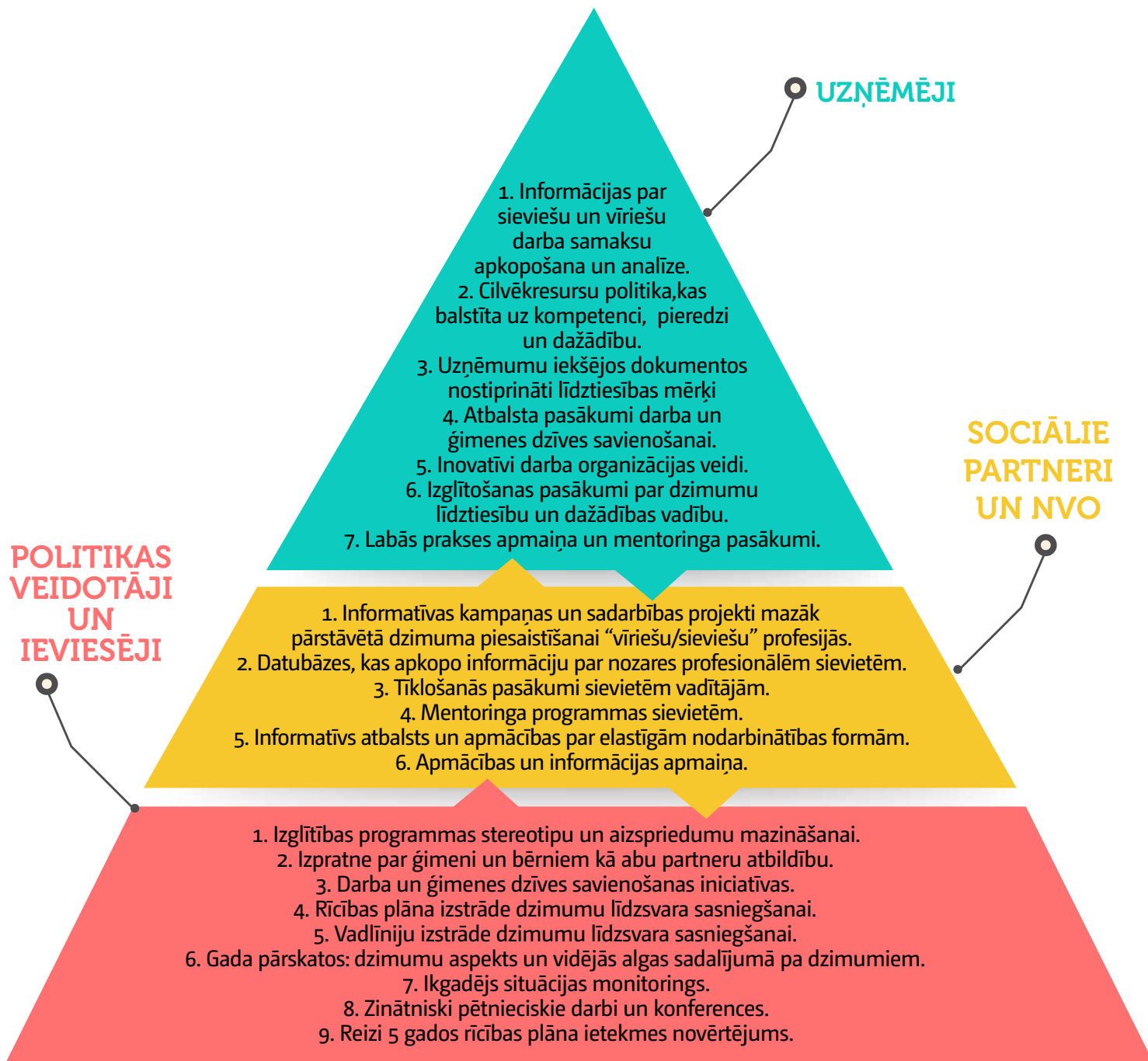


**1.attēls.** Rekomendāciju adresāti



## REKOMENDĀCIJAS

Rekomendācijas ir sakārtotas piramidā atkarībā no adresāta, kā arī no ieviešanas intensitātes, tās pamatā norādot primāri īstenojamus pasākumus.



2.attēls.

Rekomendāciju piramīda

Lai palīdzētu uzņēmējiem, sociālajiem partneriem un politiku plānotājiem un ieviesējiem veicināt dzimumu līdzsvara sasniegšanu uzņēmumu augstākajā vadībā, piedāvājam iepazīties ar priekšlikumiem un labās prakses piemēriem turpmākai rekomendāciju ieviešanai dzīvē.



## POLITIKAS VEIDOTĀJI UN IEVIESĒJI



4.attēls. Rekomendācijas politiku plānotājiem un ieviesējiem

**1. REKOMENDĀCIJA.** Izglītības programmas stereotipu un aizspriedumu mazināšanai visos izglītības ieguves līmeņos – no bērnudārziem līdz augstskolām.

Latvijā, kā to apliecina sabiedriskās domas pētījumi un izglītības datu analīze pētījumā iekļautajos uzņēmumos dzimumu aspektā, valda noteikti uzskati par ‘vīriešu profesijām’ un ‘sieviešu profesijām’, kā arī sievietēm un vīriešiem piemērotām izglītības jomām. Tie lielā mērā kavē indivīda profesionālo izaugsmi un potenciāla izmantošanu. Izglītības programmām jākoncentrējas uz cilvēka spēju atklāšanu un pilnveidošanu neatkarīgi no viņa/viņas dzimuma. Tāpat būtiski ir mācību un studiju programmās iekļaut gan jautājumus par ieguvumiem uzņēmumu attīstībai un izaugsmei, ko rada dažādība kolektīvā un vadībā, gan metodes dažādības sasniegšanai un veiksmīgai vadīšanai.

**LABĀ PRAKSE**

**Francijā** 2014. gadā tiek īstenota Nacionālā profesiju daudzveidības kampaņa (*La campagne national mixité des métiers*), kuras mērķis ir lauzt pastāvošos stereotipus un aizspriedumus attiecībā uz profesiju segregāciju.



**2. REKOMENDĀCIJA.** Veicināt izpratni par ģimeni un bērniem kā abu partneru atbildību (piemēram, pabalstu sistēma, kas motivē arī tēvus izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu, nesamazinot vidējos ienākumus).

Sabiedriskās domas pētījumi apliecina, ka Latvijas sabiedrībā valda konservatīvs skatījums uz ģimeni. Ģimenei nav līdzīgas nozīmības sievietes un vīrieša dzīvē un arī sabiedrības gaidās pret tēva un mātes lomu. Darba un ģimenes dzīves savienošana tiek uztverta kā sievietes atbildība. Tādējādi sievietes apzināti vai neapzināti neizvēlas karjeras izaugsmi, darbus, kas var apgrūtināt ģimenes aprūpi.

#### LABĀ PRAKSE

**Lielbritānijā** valsts likumu normas (2010. gada Dzimumu līdztiesības akts) prasa, lai pastāvētu arī „noteikumu līdztiesība”, kas dod tiesības uz dzemdību atvaļinājumu sievietei un atvaļinājumu tēvam, kā arī bērna kopēja politika, kas ļauj piešķirt īpašu atvaļinājumu un nodrošināt elastīgu darba grafiku.

**3. REKOMENDĀCIJA.** Atbalsts darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvām.

Veicināt darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvu – elastīgu darba formu ieviešanu, piedāvājot uzņēmumiem atbalsta pasākumus, piemēram, attālinātas darbavietas iekārtošanas izmaksas vai īslaicīgas darba samaksas subsīdijas, lai motivētu darba devējus pārliecināties par elastīgu darba formu priekšrocībām.

#### LABĀ PRAKSE

**Itālijā** uzņēmumiem, kas vēlas ieviest attālināto darbu, lai ļautu darbiniekiem savienot darba un ģimenes dzīvi, tiek piedāvāts kupons 15 000 eiro apmērā darbavietas iekārtošanai un darba organizēšanas pilnveidošanai, tostarp konsultatīvam atbalstam un uzraudzības sistēmu izveidei.

Nīderlandē tiek samazināti sociālās apdrošināšanas maksājumi darba devējiem, kas nodarbina teledarbiniekus, kā arī ar nodokļiem netiek aplikta darba devēja kompensācija darbiniekam, kas strādā no mājām, par interneta un telefona izdevumiem<sup>1</sup>.

**4. REKOMENDĀCIJA.** Rīcības plāna izstrāde dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielajos uzņēmumos Latvijā un tā uzraudzība.

Noteikt mērķus un izstrādāt rīcības plānu dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielajos uzņēmumos Latvijā un regulāri novērtēt rīcības plāna ieviešanas progresu un dzimumu līdzsvara sasniegšanas problēmas. Līdzīgas prasības pastāv arī Somijā un Spānijā.

#### LABĀ PRAKSE

Lielbritānijā 2010. gadā tika izdots „Women on Boards” ziņojums, plašāk pazīstams kā Deivisa ziņojums, kas nosaka mērķus un rekomendējamus pasākumus dzimumu līdzsvara sasniegšanai uzņēmumu vadībā.

**5. REKOMENDĀCIJA.** Vadlīniju izstrāde dzimumu līdzsvara sasniegšanai uzņēmumos.

Labās prakses un *know-how* vadlīniju izstrāde uzņēmumiem dzimumu līdzsvara sasniegšanai. Vadlīnijas norāda uz konkrētiem soļiem un mehānismiem, kurus integrējot savās vadības praksēs uzņēmums virzās pretim dzimuma līdzsvara sasniegšanas mērķim.

#### LABĀ PRAKSE

**Somijas** Dzimumu līdztiesības likums ietver prasību, ka visiem darba devējiem, kas nodarbina 30 vai vairāk darbinieku, ir jāizstrādā dzimumu līdztiesības plāns, kurā iekļauts arī pārskats par darba samaksu. Dzimumu līdztiesības plānam jāietver arī dzimumu līdztiesības situācijas novērtējums darbavietā un pārskats par vīriešu un sieviešu pārstāvniecību dažādos amatos, kā arī konkrēti pasākumi dzimumu līdztiesības veicināšanai.

**6. REKOMENDĀCIJA.** Dzimumu aspekts un algas kā obligāta gada pārskatos iekļaujama informācija.

Uzņēmumi, sastādot gada pārskatu, tajā atspoguļo dzimuma proporcijas uzņēmuma vadībā un starp darbiniekiem, kā arī vidējo algu sadalījumā pa dzimumiem vadībai un darbiniekiem. Iniciatīva ir praktisks instruments dzimumu līdzsvara situācijas izvērtēšanai uzņēmumā.

<sup>1</sup> Rīgas Tehniskā universitāte. "Rīcības plāns attālinātā darba veicināšanai un attālinātā darba centru veidošanai Latvijā", 2014. Pieejams: <http://ievf.rtu.lv/content/view/2691/1610/lang.lv/>



## LABĀ PRAKSE

**Lielbritānijas** Korporatīvās pārvaldības kodeksa prasība uzņēmumu gada pārskatos iekļaut valdes dzimumu līdzsvara politikas aprakstu, izvirzītos mērķus un virzību uz šiem mērķiem. Finanšu gada beigās biržā kotētajiem uzņēmumiem gada pārskatā jāietver:

- katra dzimuma pārstāvja skaits, kas uzņēmumā ieņem direktora amatu;
- katra dzimuma pārstāvja skaits, kas uzņēmumā ieņem augstākā vadītāja amatu;
- uzņēmuma darbinieku katra dzimuma pārstāvja skaits.

**7. REKOMENDĀCIJA.** Veikt ikgadēju situācijas monitoringu, sagatavojot faktu lapu, kurā salīdzinātas sieviešu un vīriešu īpatsvara izmaiņas lielo uzņēmumu vadībā, kā arī būtiskākie finanšu rādītāji starp lielajiem uzņēmumiem atkarībā no dzimuma sastāva vadībā.

“Kas tiek mērīts, tiek sasniegts”<sup>2</sup>. Veicot ikgadējus mērījumus, ir iespējams regulāri sekot līdzi aktuālajai situācijai, vai un kā uzlabojas dzimumu proporcijas rādītāji lielo uzņēmumu vadībā. Pozitīvi finanšu rādītāji sieviešu vadītajiem uzņēmumiem var kalpot kā papildu pozitīvais stimuls (labā prakse) tiem uzņēmumiem, kuros vadībā ir pārstāvēti tikai vai lielākoties vīrieši. Faktu lapā būtiski īsi un konkrēti parādīt būtiskāko informāciju, ko var izmantot tālākā darbā gan uzņēmumi, gan politikas veidotāji.

## LABĀ PRAKSE

**Lielbritānijā** tiek veikti ikgadēji situācijas izvērtējumi un sagatavots ziņojums “*Women on Boards*” (“Sievietes valdē”). Piemēram, 2014. gada ziņojuma būtiskākā informācija tika publicēta atsevišķā faktu lapā<sup>3</sup>, kas ir viegli un ātri uztverama, no ziņojuma izceļot svarīgākos faktus un datus. Otrs ir Catalyst, kas veido faktu lapu<sup>4</sup> par finanšu rādītāju salīdzinājumu uzņēmumos, kuros sievietes ir pārstāvētas vadībā un kuros vadībā ir tikai vīrieši. Faktu lapā ilustratīvi grafiku veidā tiek salīdzināti vairāki finanšu rādītāji.

**8. REKOMENDĀCIJA.** Zinātniski pētnieciskie darbi un īpaši šim mērķim organizētas konferences.

Augstskolu un uzņēmumu sadarbība dažādības vadības un dzimumu līdztiesības jautājumu analīzē, kuras mērķis ir uzlabot uzņēmumu vadīšanas kvalitāti.

## LABĀ PRAKSE

**Somijā** 2015. gada pavasarī tiks publicēts pārskats par dzimumu līdzsvaru darbā pieņemšanas praksēs saistībā ar augstākā līmeņa vadības amatiem. Pētījums attiecas uz augstākā līmeņa vadības amatu pārstāvju darbā pieņemšanu procedūrām un praksēm, lūkojoties no dzimuma perspektīvas. Pētījums analizē prakses, kas atbalsta vai kavē dzimumu līdztiesību un gan vīriešu, gan sieviešu virzīšanu augstākajos vadības amatos uzņēmumā.

Alto Universitātes Vadības nodaļa maģistratūras studentiem regulāri piedāvā lekcijas par dzimumu un vadību. Alto Universitātē, Jivaskilas Universitātē, Turku Ekonomikas augstskolā, Hankenas Ekonomikas augstskolā un Lapzemes Universitātē ir pētnieki, kas specializējas dzimuma un vadības jautājumos, piedāvājot arī teorētisko bāzi lekcijām.

**9. REKOMENDĀCIJA.** Vismaz reizi 5 gados veikt izvērtējumu par rīcības plānā ieviesto pasākumu ietekmi, analizējot attīstības tendences uzņēmumos saistībā ar dažādības vadību un dzimumu līdzsvara sasniegšanu. Atbilstoši izvērtējumam pēc nepieciešamības aktualizēt mērķus un rīcības plānu dzimumu līdzsvara sasniegšanai lielajos uzņēmumos Latvijā.

Pieci gadi ir optimāls laika periods, kurā var novērtēt attīstības tendences un izdarīt pamatotus secinājumus par to, vai politikas īstenošanu ieviestie stimulējošie pasākumi veicina dzimumu līdzsvara sasniegšanu lielajos uzņēmumos. Attiecīgi var vērtēt, vai īstentie pasākumi bijuši efektīvi vai nē; ja ne, tad politikas veidotāji var lemt par citiem vai papildu pasākumiem, kas stimulēs sieviešu īpatsvara pieaugumu uzņēmumu vadībā.

## LABĀ PRAKSE

**McKinsey&Company** regulāri veic starptautiskus pētījumus, tos publicējot ziņojumos “*Women matter*” (“Sievietēm ir nozīme”) par sieviešu iesaisti uzņēmumu vadībā, attiecīgi publicējot arī labo praksi un pozitīvos argumentus sieviešu īpatsvara palielināšanai uzņēmumu vadībā.

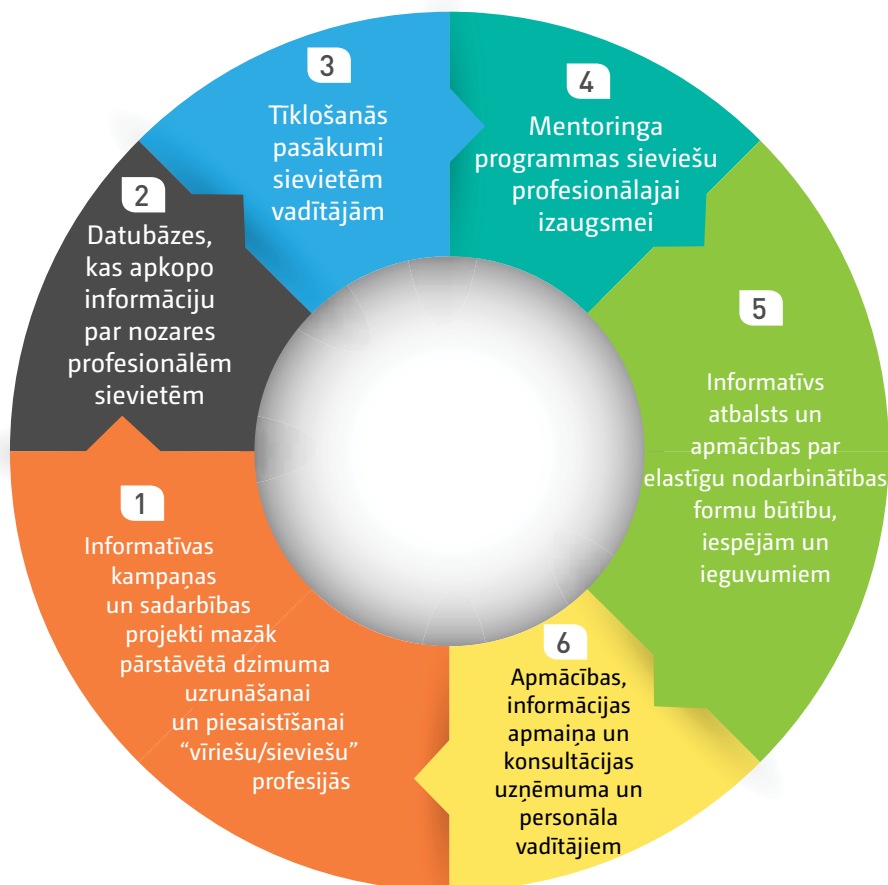
<sup>2</sup> Karen, P. “Sheconomics: Why more women on boards boosts company performance”, *Significance*, Vol.8, Issue 2, June 2011, p.80 – 81.

<sup>3</sup> [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/363077/bis-14-1121-women-on-boards-6-months-monitoring-report-october-2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/363077/bis-14-1121-women-on-boards-6-months-monitoring-report-october-2014.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>



## SOCIĀLIE PARTNERI UN NEVALSTISKĀS ORGANIZĀCIJAS



5.attēls. Rekomendācijas sociālajiem partneriem un NVO

### **1. REKOMENDĀCIJA.** Informatīvas kampaņas, uzņēmēju un izglītības iestāžu sadarbības projekti mazāk pārstāvētā dzimuma uzrunāšanai un piesaistīšanai "vīriešu/sieviešu" profesijās.

Īstenot informatīvas kampaņas un uzņēmumu un izglītības iestāžu kopīgus projektus visos izglītības līmeņos, sākot ar pirmsskolas izglītības iestādēm, lai mazinātu dzimumu stereotipu ietekmi uz profesiju izvēli un veicinātu mazāk pārstāvētā dzimuma uzrunāšanu un piesaistīšanu "vīriešu/sieviešu" profesijās.

#### **LABĀ PRAKSE**

**Norvēģijas** uzņēmums „Den Norske Veritas”, lai veicinātu meiteņu interesi par tehnisko zinātņu studijām, kopā ar vairākām Norvēģijas tehniskajām augstskolām ir izstrādājis kopēju sadarbības platformu studentu piesaistē, īpašu vietu šajā programmā atvēlot tieši meiteņu piesaistei.

Savukārt Francijā 2014. gada vasarā tika sākta Nacionālā profesiju daudzveidības kampaņa, kuras mērķis ir lauzt pastāvošos stereotipus un aizspriedumus attiecībā uz profesiju segregāciju.

### **2. REKOMENDĀCIJA.** Datubāzes, kas apkopo informāciju par nozares profesionālēm sievietēm.

Datubāzes ir praktisks instruments, kas palīdz uzņēmumiem atrast savai nozarei un uzņēmuma specifikai vislabāk atbilstošos un kvalificētos darbiniekus, koncentrējoties uz dzimuma aspektu. Savukārt sievietēm profesionālēm tā ir iespēja vecināt savu karjeras izaugsmi.

#### **LABĀ PRAKSE**

**Norvēģijā** sievietes, kuras vēlas kļūt par valdes locekļēm, var reģistrēt savu CV specializētajās interneta datubāzēs, kuras savukārt ir pieejamas uzņēmumiem, kas meklē kandidātes valdes amatam. Tika izveidotas četras nacionālās datubāzes (divas no kurām izveidoja valsts institūcijas), kā arī vairākas mazākas datubāzes atbilstoši reģioniem un nozaru specifikai. Piemēram, datubāzi *Professional and executive candidate database for women* (Kvinnebasen.no) izveidojis Nacionālais nodarbinātības birojs, iekļaujot vairāk nekā 3500 vārdus.

### **3. REKOMENDĀCIJA.** Tīklošanās pasākumi sievietēm vadītājām.

Tīklošanās pasākumi ir svarīgs atbalsta mehānisms sieviešu karjeras izaugsmes veicināšanai. Pasākumi





sniedz iespēju izveidot sieviešu savstarpēju atbalsta tīklu informācijas un labo prakšu kopīgošanai.

### **LABĀ PRAKSE**

Viens no **Lielbritānijas** uzņēmuma „Co-operative Group” mērķiem ir panākt, lai vairāk sieviešu ieņemtu augstākos amatus korporatīvajā struktūrā un uzņēmumos. Minētā mērķa sasniegšana tika sākta ar „Aspire” tīkla izveidi, kas ir neformāla, sevi organizējoša atbalsta sistēma vadītājiem, kas vēlas rīkoties proaktīvi, lai virzītu savu karjeru uzņēmuma ietvaros, ar laiku ieņemot augstāku vadītāju amatus.

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

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

### **4. REKOMENDĀCIJA. Mentoringa programmas sievietēm.**

Mentoringa programmu ieguldījums ir palīdzība un atbalsts sievietēm, kas sagatavo attiecīgai atbildībai un pienākumiem, kā arī veicina viņu iekļaušanos uzņēmuma pārvaldē. Tās veicina sieviešu iespējas ieņemt augstākā vadības līmeņa amatus, sniedz atbalstošas zināšanas sievietēm pirms vadošo amatu ieņemšanas.

### **LABĀ PRAKSE**

2012. gadā **Somijas Tirdzniecības kamera** sāka mentoringa programmu sievietēm vadības amatos. Viens no programmas mērķiem ir atbalstīt sieviešu karjeru, piemēram, palīdzēt viņām nonākt uzņēmuma vadības amatos, nevis komunikācijas, cilvēkresursu vai tirgvedības nodaļās. Programma guva lielu popularitāti, tādēļ 2014. gadā tika sākta otra programma. Mentorējamās sievietes jau bija ieguvušas vadības līmeņa amatus, un viņām bija ļoti augsta motivācija. Programmas mentori bija gan vīrieši, gan sievietes, kas paši ieņem augstākā līmeņa vadības amatus. Izstrādājot Somijas programmu, par piemēru tika ņemta līdzīga Kanādas mentoringa programma. Atsauksmes no mentorējamajām un mentoriem bija ļoti pozitīvas. Daži no mentoriem norāda, ka viņi no mentorējamajām sievietēm ir uzzinājuši par izaicinājumiem, ar ko saskaras sievietes vadības līmeņa amatos. Somijas Tirdzniecības kamerai uzņēmējdarbības sektorā un profesionāliem valdes locekļiem ir izveidojies labs sadarbības tīkls, kas arī ir nodrošinājis panākumus sieviešu mentoringa programmai. Programmas rezultātā tika izveidoti jauni kontakti ar dažādiem uzņēmumiem un profesionāļiem, sniedzot tiem informāciju par dzimumu līdzsvaru vadības līmenī. Programmas semināri pulcēja arī darbinieku atlases uzņēmumus un kadru atlases speciālistus.

### **5. REKOMENDĀCIJA. Darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvu popularizēšana un atbalstīšana.**

Sniegt informatīvu atbalstu, veikt skaidrojošus pasākumus un piedāvāt apmācības darbiniekiem un darba devējiem par darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvu, tostarp attālinātā darba būtību, iespējām un ieguvumiem no elastīgas nodarbinātības formas izmantošanas. Popularizēt vietējos un ārvalstu veiksmes stāstus.

### **6. REKOMENDĀCIJA. Apmācības, informācijas apmaiņa un konsultācijas uzņēmuma un personāla vadītājiem.**

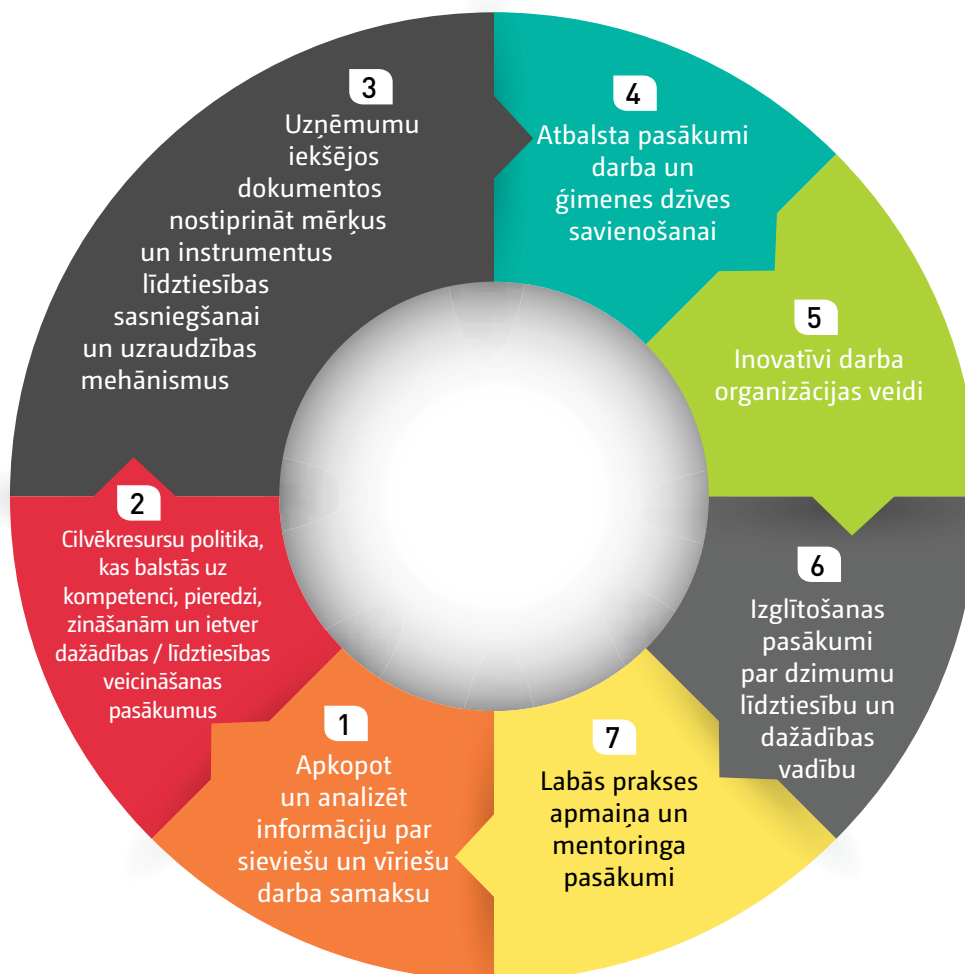
Lai veicinātu izpratni par dažādības vadības lomu uzņēmuma darbībā un lēmumu pieņemšanā, nepieciešams īstenot apmācības, informācijas apmaiņu un konsultācijas kā uzņēmumu vadītājiem tā speciālistiem par dzimumu līdztiesības risinājumiem un pienesumu uzņēmuma attīstībai. Esošā situācija liecina, ka sieviešu skaita palielināšana uzņēmumu valdēs un vadošajos amatos Latvijā nav atsevišķi pētīts jautājums arī Personāla vadības asociācijā.

### **LABĀ PRAKSE**

„Proyecto Promociona” ir Eiropas Ekonomikas zonas Norvēģijas fonda finansēta un Biznesa organizāciju konfederācijas vadīta un līdzfinansēta iniciatīva, kuras galvenais mērķis ir veicināt sieviešu iespējas ieņemt augstākā vadības līmeņa un pārvaldības padomes amatus. Programma ietver dažādus pasākumus, piemēram, direktīvu izveidi, mentoringa rīku stiprināšanu, apmācību vadības jautājumos un tīklu veidošanas pasākumus.



## UZŅĒMUMI



6.attēls. Rekomendācijas uzņēmumiem

### 1. REKOMENDĀCIJA.

**Veikt informācijas par dzimumu aspektu un vidējo algu sadalījumā pa dzimumiem uzkrāšanu un analīzi.**

#### LABĀ PRAKSE

**Somijas** uzņēmuma „Saarioinen Oy” labā prakse liecina, ka sieviešu un vīriešu algas regulāri tiek salīdzinātas pārskatā par darba samaksu un nav novērotas atalgojuma atšķirības pēc dzimuma piederības principa, kad tiek salīdzinātas sievietes un vīrieši, kuri veic vienu un to pašu darbu. Tas nepieciešams, lai laikus identificētu esošos un potenciālos riskus.

### 2. REKOMENDĀCIJA.

**Cilvēkresursu politika, kas balstās uz kompetenci, pieredzi un zināšanām, ietver dažādības un līdztiesības veicināšanas pasākumus.**

Izstrādāt uzņēmumā tādu cilvēkresursu politiku, kurā visiem darbiniekiem ir skaidras un līdzvērtīgas izaugsmes iespējas un uzņēmuma pieeja ir orientēta uz tādas vides veidošanu, kas atbalsta un nodrošina, lai visiem darbiniekiem neatkarīgi no dzimuma, vecuma un nacionālās piederības būtu vienlīdzīgas iespējas konkurēt un ieņemt vadošo lomu uzņēmumā.

Ārvalstu pētījumi akcentē vairākus ieguvumus uzņēmumos, kuru cilvēkresursu politikā dominē dažādība:



- uzņēmumi, kas izmanto sieviešu talantus (vadībā), spēj labāk attīstīt produktus un pakalpojumus;
- ņemot vērā, ka talantīgu, profesionālu un augsti kvalificētu cilvēku loks ir ierobežots, izvēloties pieņemt sievietes vadītāju amatā, paplašinās izvēles iespējas piesaistīt profesionālākos vadītājus;
- valde ar vismaz 3 sievietēm nodrošina daudz labāku vadības stilu, kas balstīts uz ieklausīšanos darbiniekos, sociālo atbalstu un abu pušu ieguvumu (“win-win”) meklējumiem konfliktu situācijās;
- sievietes ir daudz sekmīgākas produktivitātes saglabāšanā, darba kvalitātes pilnveidošanā, projektu termiņu ievērošanā, jaunu ideju ģenerēšanā un projektu virzībā, kas liecina, ka viņu pievienotā vērtība uzņēmumu vadības komandai varētu būt ļoti nozīmīga.

### LABĀ PRAKSE

**Somijas** uzņēmums „Saarioinen Oy” kā vienu no uzņēmuma veiksmes faktoriem dzimumu līdzsvara sasniegšanai augstākajā vadībā min uzņēmuma cilvēkresursu politiku, kurā dominē ilgās karjeras tradīcija apvienojumā ar sistemātisku pēctecības plānošanu. Šajā uzņēmumā ir diezgan raksturīgi, ka visu līmeņu darbinieki vairāk vai mazāk paliek uz pastāvīgu darbu „Saarioinen”, kas bieži vien mērāms vairākās desmitgadēs. Vadītāji ir iesaistīti ilgtermiņa un īstermiņa pēctecības plānošanā. **Cilvēkresursu politikas būtisks mērķis ir esošo darbinieku iecelšana augstākos amatos.** Ja augstākā līmeņa vadības amatiem nepieciešams pieņemt darbinieku, kas nestrādā uzņēmumā, kandidātus rūpīgi atlasa ne tikai cilvēkresursu daļa, bet arī vadība un bieži vien arī valdes priekšsēdētāja, lai pārliecinātos, ka darbā pieņemamajam ir tādas pašas vērtības kā uzņēmumam un viņš vai viņa ir gatavs/-a strādāt ilgu laika periodu. Uzņēmuma cilvēkresursu politika ļauj karjeras ceļu padarīt daudz caurskatāmāku – no zemākā amata līdz augstākajam. Gan vīriešu, gan sieviešu kārtas darbinieki tiek mudināti ļauties amatu rotācijai, lai spētu kandidēt uz sarežģītākiem amatiem, kolīdz tie ir pieejami.

**Francijas** uzņēmumā SAFEGE par dzimumu līdztiesību tiek domāts, plānojot personālvadības un izglītības jautājumus, kuri ir atspoguļoti uzņēmuma politikā. Uzņēmumā tiek praktizēta līdzsvarota personāla atlases sistēma, piemēram, atlases sarakstu (*short lists*) veidošana.

Savukārt viena no **Lielbritānijas** uzņēmuma „Co-operative Group” iniciatīvām sieviešu virzīšanai augstākā līmeņa amatos un sieviešu aktīvākai iesaistīšanai uzņēmuma pārvaldē ir Dažādības programma (*Diversity agenda*), kuru paredzēts ieviest visos uzņēmuma līmeņos.

**Norvēģijas** uzņēmumā „Den Norske Veritas” ir izstrādāta personāla politika un sociālās atbildības stratēģija. Uzņēmumā, balstoties uz ISO 26000 standarta vadlīnijām, ir izstrādāta ilgtspējīgas attīstības stratēģija, kurā nozīmīga vieta atvēlēta uzņēmuma personāla politikai un tā saucamajiem Rīcības kodiem (*Codes of Conduct*). Pēdējie dokumenti cita starpā nosaka uzņēmuma politiku un praktisko rīcību dzimumu līdztiesības jautājumos (<http://dnvgl.com/about-dnvgl/sustainability/default.aspx#1>).

### 3. REKOMENDĀCIJA.

**Uzņēmumu iekšējos dokumentos, tostarp stratēģijā ilgtspējīgai attīstībai, nostiprināt mērķus līdztiesības sasniegšanai un uzraudzības instrumentus.**

Uzņēmumu iekšējos dokumentos – stratēģijā vai plānā – noteikt mērķus līdztiesības sasniegšanai un mērķu uzraudzības novērtēšanas kārtību. Šādu stratēģiju un plānu izstrādē īpaši iesaistīt uzņēmumā strādājošās sievietes un nodrošināt šādu iniciatīvu un plānu apspriešanu un diskusijas. Ārvalstu pieredzes analīze liecina, ka tieši ieguldījums dzimumu līdztiesības plānošanā var būt viens no stūrakmeņiem progresa sasniegšanā.

### LABĀ PRAKSE

**AS SWEDBANK** dzimumu līdztiesības plāns paredz īstenot iniciatīvas, kuras ir vērstas uz darbinieku izpratnes paaugstināšanu par dažādības vadību, fokusējoties ne tikai uz dzimumu līdzsvaru, bet skatoties plašāk uz darbinieku vecumu, nacionalitāti. Dažādības vadību uzņēmums plāno integrēt caur organizācijas kultūru.

**Somijā** Dzimumu līdztiesības plāna izstrāde ir noteikta Somijas Dzimumu līdztiesības aktā. Dzimumu līdztiesības plāns laiku pa laikam tiek pārskatīts, un panākumi dzimumu līdztiesības jautājumā darbinieku aptaujas ietvaros tiek uzraudzīti ik pēc 2–3 gadiem. Uzņēmuma „Saarioinen” 2012. – 2013.



gada dzimumu līdztiesības plāns ietvēra obligātās sadaļas, kuras izriet no Somijas Dzimumu līdztiesības akta:

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

**Spānijas** uzņēmumā „Distribuidora Internacional de Alimentación” 2012. gadā parakstītā **līdztiesības nodrošināšanas plānā** ir definēti pozitīvie pasākumi un darbības efektīvas līdztiesības nodrošināšanai starp sievietēm un vīriešiem deviņās darba jomās: 1) piekļuve uzņēmumam; 2) pieņemšana darbā; 3) paaugstināšana; 4) apmācība; 5) vienlīdzīgs atalgojums vīriešiem un sievietēm; 6) darba un ģimenes dzīves savienošana; 7) arodveselība; 8) komunikācija un informētība; 9) ar dzimumu saistīta vardarbība.

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

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

Cilvēkresursu daļa atbild par mērķu sasniegšanas motivāciju, īstenojot attiecīgu pasākumu kopumu. Turklāt:

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

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

#### **4. REKOMENDĀCIJA. Atbalsta pasākumi darba un ģimenes dzīves savienošanai.**

Popularizēt uzņēmumu labo praksi un sniegt gan informatīvu, gan finansiālu atbalstu uzņēmumiem



esošo atbalsta pasākumu attīstīšanai un jaunu atbalsta pasākumu ieviešanai ģimenes un darba dzīves savienošanai, īpašu uzmanību pievēršot elastīgu darba organizācijas formu ieviešanai uzņēmumos, kā arī nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un mehānismiem attālinātas darbinieku vadības nodrošināšanai.

### **LABĀ PRAKSE**

**Latvijas** uzņēmumos apkopotā labā prakse liecina, ka Latvijas lielajos uzņēmumos tiek piedāvāti dažādi atbalsta pasākumi darba un ģimenes dzīves savienošanai:

- SIA CEMEX **visam administratīvajam personālam ļauj strādāt no mājām**. Tāpat tiek nodrošinātas samazinātas slodzes iespējas gan māmiņām, gan tētiem.
- VAS „Latvijas Dzelzceļš” darbinieku bērniem vecumā no 13 līdz 18 gadiem piedāvā darbu vasarā – 4 stundas dienā – un maksā minimālo algu.

**Somijas** uzņēmumā „Saarioinen Oy” darba un ģimenes dzīvi ir iespējams savienot gan vīriešiem, gan sievietēm. Uzņēmums nav izveidojis īpašu darba un ģimenes politiku, taču daži pasākumi atbalsta darba un ģimenes dzīves savienošanu, kā arī vadošo darbinieku labklājību:

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

### **5. REKOMENDĀCIJA.**

**Inovatīvi darba organizācijas veidi, lai nodrošinātu dažādu nozaru, prasmju un dzimumu pārstāvniecību lēmumu pieņemšanā, tostarp atbalsts elastīgu darba formu ieviešanai.**

Nepieciešams sniegt informatīvu un finansiālu atbalstu jaunu inovatīvu darba formu popularizēšanai, attīstīšanai un ieviešanai uzņēmumos, lai caur dažādību lēmumu pieņemšanā veicinātu uzņēmumu darbības rādītāju uzlabošanu.

Pārmaiņas darba organizācijā: izmaiņas organizācijas struktūrās, virzība no hierarhiskas uz matricas, *plakanāka* vai cita veida struktūrām, struktūru izmaiņu ietekme uz lēmumu pieņemšanu, dažāda līmeņa darbinieku atbildību un citiem aspektiem, elastīga darba laika un attālināta darba iespējas un ietekme uz darba rezultātiem, darbinieka veiktspēju un motivāciju ir tie priekšnoteikumi, kuru analīze un attīstība varētu sekmēt mazāk pārstāvētā dzimuma iesaistīšanu uzņēmumu augstākajā vadībā.

Nemot vērā, ka virtuālās organizācijas ir viens no nākotnes organizāciju veidiem, tad virtuālās vides esamība reāllaikā un tehnoloģiju iespējas paver arvien lielākas iespējas mazāk pārstāvētā dzimuma iesaistīšanai uzņēmumu vadībā un darba un ģimenes dzīves savienošanai. Globalizācijas ietekme, nepieciešamība pēc jauninājumiem un izmaksu samazināšanas, kā arī patērētāja lomas palielināšanās mūsdienu biznesa pasaulē liek neskaitāmām institūcijām ieviest savā darbībā virtuālo organizācijas modeli, kas prasa būtiski citādas darba organizācijas formas, tostarp. uzticēšanos darbiniekiem un citādas darba vadības un rezultātu uzraudzības mehānismus.

### **LABĀ PRAKSE**

**Francijas** uzņēmumā SAFEGE, lai motivētu sievietes uzņemties vadītājas lomu, tika radīta jauna pozīcija – projekta komandas koordinators. Koordinatora pienākumos ietilpst projekta aktivitāšu un darbinieku koordinēšana, operatīvo jautājumu risināšana, kamēr projekta direktors nodrošina uzraudzību un stratēģisku jautājumu risināšanu. Starp šiem darbiniekiem sievietes veido 27%. Uzņēmums atbalsta šo darbinieku tālāku izaugsmi: 2014. gadā divas sievietes tika nominētas nodaļas vadītāja un vadītāja vietnieka amatā.

### **6. REKOMENDĀCIJA.**

**Izglītošanas pasākumi par dzimumu līdztiesību un dažādības vadību uzņēmumu vadībai un personāla speciālistiem.**

Lai veicinātu izpratni par dažādības vadības lomu uzņēmuma darbībā un lēmumu pieņemšanā, nepieciešams iesaistīt uzņēmumu vadību un personāla speciālistus izglītojošos pasākumos un



informatīvās kampaņās, kurās iespējams iepazīties ar citu uzņēmumu labo praksi un pozitīvajiem argumentiem. Piemēram:

- dažāda vadība (ne tikai pēc dzimuma, bet arī pēc vecuma, nacionalitātes u.c.) spēj labāk saprast savus dažādos klientus un tā attiecīgi labāk pazīst tirgu;
- dažādības vadības programmas uzlabo darbinieku motivāciju, klientu apmierinātību un uzņēmuma reputāciju;
- investori arī pamazām sāk pievērst uzmanību iekšējai korporatīvai politikai, tostarp dažādības vadībai. Atsevišķi investīciju fondi, piemēram, "Amazon" (ES) un "Calpers" (ASV), dažādības vadību uzņēmumā iekļāvuši kā vienu no investīciju lēmuma kritērijiem.

### LABĀ PRAKSE

**AS SWEDBANK** tiek nodrošinātas apmācības vadītājiem, personāla speciālistiem par dažādības vadību un mazāk pārstāvētā dzimuma lomu un nozīmi uzņēmuma darbības uzlabošanā.

**Lielbritānijas** valdības 2011. gada septembrī uzsāktā iniciatīva „Domā, rīkojies ziņo!” (*The Think, Act, Report initiative*) sniedz vienkāršu ietvaru, lai uzņēmumus soli pa solim mudinātu domāt par dzimumu līdztiesību darbinieku kolektīvā, jo īpaši saistībā ar pieņemšanu darbā, paturēšanu darbā, paaugstināšanu un atalgojumu. „Domā, rīkojies, ziņo!” mudina uzņēmumus:

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

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

### 7. REKOMENDĀCIJA.

**Labās prakses apmaiņa un mentoringa pasākumi mazāk pārstāvētā dzimuma iedrošināšanai uzņemties vadošos amatus uzņēmumā.**

Lai pēc iespējas vairāk uzņēmumos ieviestu iniciatīvas, kas vērstas uz dzimumu līdzsvara sasniegšanu, kā arī lai iedrošinātu mazāk pārstāvēto dzimumu uzņemties vadošos amatus uzņēmumā, nepieciešams īstenot pasākumus labās prakses pārņemšanai no citiem uzņēmumiem, kā arī īstenot mentoringa programmas mazāk pārstāvētā dzimuma atbalstam. Gan darbinieki, gan vadītāji kā iespējamus risinājumus sieviešu skaita palielināšanai vadošajos amatos un valdē saredz mentoringa un koučinga pasākumus.

### LABĀ PRAKSE

**Lielbritānijā** darbojas uzņēmumu vadītāju brīvprātīgā apvienība *30% Club*, kuras darbības mērķis ir mainīt uzņēmējdarbības kultūru un atbalstīt mentoringa pasākumus, lai paplašinātu sieviešu dalību uzņēmumu vadošajos amatos.



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



#### Kontaktinformācija:

Sabiedrības integrācijas fonds



Brīvības iela 40-39, Rīga, LV – 1050  
Tālr.: 67281752  
info@sif.lv  
[www.sif.lv](http://www.sif.lv)

Seko

**#LIDZVERTĪGAS IESPĒJAS:**

 / LIDZVERTIGASIESPEJAS

 / LIDZVERTIBA

 / E.J.UZ/SIFLV