CIPE

բիզնեսի
բարեվարքության
ակումբ

Կորպորատիվ
Կառավարման
Կենտրոն

11 հարցուպատասխան տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածության մասին

11 Հարցուպատասխան տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածության մասին

Questions and Answers about Women on Boards

Իմ հաջողության պատճառներից մեկն այն է, որ ինձ բախտ է վիճակվել մրցել մարդկության միայն մեկ կեսի հետ:

Ուորեն Բաֆեթ

Ժամանակակից աշխարհում մասնավոր հատվածը ոչ միայն բնութագրում է երկրի տնտեսական ներուժը, այլև սեփական երկարաժամկետ զարգացումը և հասարակության առաջընթացն ապահովելու նպատակով պատասխանատու վերաբերմունք է դրսևորում սոցիալական հիմնախնդիրների նկատմամբ:
Նման հիմնախնդիրներից է ընկերությունների կառավարման համակարգում կանանց ներկայացվածության և կորպորատիվ որոշումներ կայացնելիս կանանց ներառականության ապահովումը:
Պատահական չէ հիմնախնդրի դիտարկումը մասնավոր հատվածի կտրվածքով, քանի որ ընկերությունների կառավարման համակարգում գենդերային բազմազանությունը բերում է «գենդերային դիվիդենդներ»՝ կազմակերպական և ֆինանսական արդյունավետության ու կատարողականի, մրցունակության բարձրացման և երկարաժամկետ կենսունակության տեսքով:
Հաշվի առնելով հասարակության և մասնավոր հատվածի կապը՝ կարելի է պնդել, որ դինամիկ զարգացող մասնավոր հատվածը հիմքեր է ձևավորում հասարակության բարեկեցության ու կյանքի որակի բարելավման համար: Չի բացառվում նաև հակառակը: Հետևաբար, բնակչության առնվազն 51%-ը կազմող անձանց ներուժի ոչ լիարժեք օգտագործումը ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ սեփական հնարավորությունների արհեստական սահմանափակում և սոցիալական հիմնախնդիրների ամրապնդում:
Բարձրացված հիմնախնդիրն առավել քան արդիական է նաև Հայաստանում, չնայած որ բացակայում է դրա պատշաճ ու համապարփակ ընկալումը:
Այդ իսկ պատճառով, գրքույկում նպատակ է դրվել ներկայացնել խորհրդի գենդերային բազմազանության և ներառականության անհրաժեշտությունն ու հիմնական առավելությունները, դրանց վրա ազդող գործոններն ու հիմնական խոչընդոտները: Անդրադարձ է կատարվել խորհուրդներում կանանց ներկայացվածության խթանմանը միտված մոտեցումներին և տարբեր երկրների փորձին:
Գրքույկը կարող է հետաքրքրել թե՛ մասնավոր և թե՛ պետական հատվածների ներկայացուցիչներին ու ծառայել որպես օգտակար ռեսուրս կորպորատիվ և պետական քաղաքականությունները մշակելիս:

One of the reasons for my success was that I was only competing with half of the population.

Warren Buffett

In the modern world, the private sector not only describes the economic potential of a country, but also takes a responsible approach to social issues in order to ensure its own long-term development and progress of society. One of such issues is ensuring women's representation in corporate governance and corporate decision-making process.

It is not accidental to look at the issue in terms of private sector, as gender diversity in the corporate governance system brings “gender dividends” in the form of organizational and financial efficiency and performance, increase of competitiveness and long-term viability. Taking into account the relationship between the public and private sectors, it can be argued that the dynamically developing private sector lays ground for the well-being of society and improvement of life quality. The opposite is not ruled out as well. Therefore, the incomplete use of the potential of at least 51% of population is nothing but an artificial limitation of own capabilities and strengthening of social issues.

The issue raised is more than relevant in Armenia, although there is a lack of proper and comprehensive understanding of it. Therefore, the brochure aims to present the need and main advantages of board's gender diversity and inclusion, the factors influencing them and main barriers. The approaches aimed at promoting the representation of women on boards and the experience of different countries were referred to.

The brochure may be of interest to both the representatives of private and public sectors and serve as a useful resource in developing corporate and government policies.

ԱՅՍ ԳՐՔՈՒՅԿՈՒՄ ԴՈՒՔ ԿՍՏԱՆԱՔ ՀԵՏԵՎՅԱԼ ՀԱՐՑԵՐԻ ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐԸ

1. Ինչու՞ է անհրաժեշտ բազմազանությունը խորհրդում

   Why is diversity needed on boards?

2. Ի՞նչ առավելություններ է ապահովում կանանց ներկայացվածությունը խորհրդում

   What are the benefits of women representation on boards?

3. Արդյո՞ք բազմազանությունը բավարար պայման է խորհրդում կանանց ներկայացվածությունից օգուտներ քաղելու համար

   Is diversity a sufficient condition to benefit from women representation on boards?

4. Ի՞նչ գործոններ են ազդում տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածության վրա

   What factors affect the representation of women on the board of directors?

5. Որո՞նք են տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածության հիմնական խոչընդոտները

   What are the main barriers to women representation on the board of directors?

6. Ինչպե՞ս խթանել կանանց ներկայացվածությունը տնօրենների խորհրդում

   How to promote women's representation on the board of directors?

7. Ի՞նչ գործոններ են ազդում քվոտաների վրա

   What factors affect quotas?

8. Քվոտաների իրավակիրարկումն ապահովող ի՞նչ ինստիտուցիոնալ կառուցակարգեր գոյություն ունեն

   What institutional structures exist to ensure law enforcement of quotas?

9. Ինչպիսի՞ն է քվոտաների կիրառման փորձը՝ ըստ երկրների

   What is the experience of applying quotas by countries?

10. Ինչպե՞ս են կիրառվում «փափուկ» նախաձեռնությունները

    How are “soft” initiatives implemented?

11. Ի՞նչ են խորհուրդ տալիս խորհրդի արհեստավարժ անդամները

    What do professional board members advise?

ԻՆՉՈ՞Ւ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ԲԱԶՄԱԶԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ

1

Բազմազանությունը լավ կորպորատիվ կառավարման առանցքն է: Բազմազանության «տոնը» գալիս է խորհրդից: Որպես կառավարման կոլեգիալ մարմին՝ խորհրդի հաջողության նախապայմաններից է նրա կազմի ոչ միատարր լինելը: Ընկերության արդյունավետ առաջնորդման և կորպորատիվ որոշումների օբյեկտիվության ու հավասարակշռվածության համար խորհրդի կազմում պետք է ներգրավված լինեն անձինք, ովքեր ունեն միմյանց լրացնող մասնագիտական տարատեսակ ունակություններ, կրթություն և փորձառություն: Բազմազանության շնորհիվ խորհրդում զարգանում է երկխոսության մշակույթը: Ընկերության առջև ծառացած խնդիրներին կամ բարդ իրավիճակներին տարբեր տեսանկյուններից մոտեցող անձինք ավելի մոտ են դրանց օպտիմալ ու հավասարակշռված լուծմանը, քան նույն կերպ մտածողները:

Բազմազանությունը փոխում է խորհրդի դինամիկան՝ խորհուրդ է բերում այլախոհություն ու բազմակարծություն և աշխուժացնում քննարկումները: Բազմազանությունը բարելավում է որոշումների կայացման և վերահսկման գործընթացները, բարձրացնում է որոշումների որակը՝ խթանելով նորարարական և մրցունակ գործարար ռազմավարությունների իրագործման հնարավորությունը:

Վերջին տարիներին առավել առաջադեմ ընկերությունների համար խորհրդի ոչ միատարր կազմը դարձել է գիտակցված անհրաժեշտություն: Ընկերություններն ընդունում են բազմազանության իրենց քաղաքականությունները և խորհուրդը ձևավորելիս խթանում դրա կազմի բազմազանությունը՝ թե՛ պրոֆեսիոնալ և թե՛ սոցիալական (սեռ, էթնիկական պատկանելիություն, տարիք) առումներով:

2 ԻՆՉ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ Է ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ ԿԱՆԱՆՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆԸ ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ

Կանանց ներկայացվածությունը խորհրդում բազմազանության ոչ միակ, սակայն կարևոր գործոնն է:

Կանայք և տղամարդիկ ունեն տարբեր ուժեղ կողմեր, տարբեր փորձառություն, և նրանց համատեղ ներկայացվածությունը խորհրդում բացահայտում է խմբի արժեքավոր կարողությունները և զսպում խմբային մտածողությունը, երբ շուտափույթ կոնսենսուսի հասնելու ձգտումները գերակշռում են այլընտրանքներին իրատեսական գնահատական տալու կարողությունները: Խորհրդի պրոֆեսիոնալ տղամարդ անդամներն առանձնացնում են խորհրդի կին անդամների հետևյալ ուժեղ կողմերը.

- Կանայք ավելի շատ են հոգ տանում այն մասին, թե ինչպես են խորհրդի որոշումներն ազդում մարդկանց վրա:
- Կանայք ավելի զգույշ են, ողջախոհ, համբերատար և ունեն հաղորդակցման ավելի զարգացած հմտություններ, ինչը նպաստում է խորհրդի անդամների գործակցությանն ու երկխոսությանը:
- Կանայք ավելի պատրաստակամ են դիմացի կողմին հնարավորություն տալու հարցում, քան տղամարդիկ:
- Կանայք ունեն ռազմավարական կողմնորոշում: Նրանք մտահոգվում են, երբ ընկերությունը շեղվում է իր ռազմավարական նպատակներից:
- Կանայք ավելի կենտրոնացած են էթիկայի և բարեվարքության վրա: Նրանք չեն հանդուրժում կոռուպցիան և շահերի բախումը:
- Կանայք կարգապահ են, ավելի շատ են աշխատում խորհրդի նիստերին պատրաստվելու համար, չեն ապավինում միայն իրենց փորձին և արդյունավետորեն մասնակցում են քննարկումներին՝ օրինակ ծառայելով խորհրդի տղամարդ գործընկերների համար:
- Կանայք խորասուզվում են խնդրի էության մեջ և այն ենթարկում համակողմանի վերլուծության:

- Արտաքին միջավայրի հետ կապված կանայք ավելի ճկուն են, հակված են արդյունավետ և երկարաժամկետ գործարար հարաբերությունների ձևավորման:
- Կանայք չեն վախենում հարցեր տալ, երբ ինչ-որ բան չեն հասկանում:

Կանանց այս ուժեղ կողմերը նպաստում են խորհրդի, հետևաբար նաև ընկերության գործունեության արդյունավետության ու կատարողականի բարձրացմանը:
Խորհրդի գենդերային բազմազանության պայմաններում կորպորատիվ կոնֆլիկտներն ավելի հեշտ են կառավարվում, քանի որ խորհուրդը, խրախուսելով կառուցողական կոնֆլիկտների մշակույթը, ի սկզբանե պատրաստվում է տարաձայնություններին ու կոնֆլիկտային իրավիճակներին:
Կանայք առավել զգայուն են ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ռիսկերի նկատմամբ: Ֆինանսների կառավարման հարցերում կանայք ավելի շրջահայաց են: Խորհրդում առնվազն մեկ կին ֆինանսիստի ներկայությունը նվազեցնում է ֆինանսական վերահաշվարկների և ֆինանսական հաշվետվությունների վերանայման հավանականությունը:

> ***Ըստ McKinsey ընկերության՝ կանայք արժեքավոր ակտիվ են ընկերությունների համար: Համաձայն ընկերության հետազոտությունների՝ խորհրդում երկու և ավելի կին ունեցող ընկերությունները սեփական կապիտալի շահութաբերության մակարդակով 41%-ով և գործառնական շահույթի 56%-ով գերազանցում են միևնույն ճյուղում գտնվող և նշված չափանիշին չհամապատասխանող ընկերություններին:***

Խորհրդի կին անդամներ ունեցող ընկերություններն ունեն սոցիալական պատասխանատվության ամուր հանձնառություն, ուշադիր են ոչ ֆինանսական ցուցանիշների, ներքին հսկողության և ռիսկերի կառավարման համակարգի նկատմամբ: Խորհրդի գենդերային բազմազանությունը նպաստում է շահակիցների տարբեր խմբերի համար հավասար հնարավորությունների ձևավորմանը և ներառականությանը՝ ստանալով հասանելիություն տաղանդների ավելի լայն շրջանակի, ինչպես նաև բարելավելով ընկերության սոցիալական կերպարը և ամրապնդելով կորպորատիվ հեղինակությունն ու համբավը:

Խորհրդի գենդերային բազմազանությունը դրական ազդակներ է հաղորդում շահակիցներին առ այն, որ ընկերության կառավարման գործընթացները կլինեն ավելի բաց ու թափանցիկ և կերաշխավորեն շահակիցների իրավունքների ու շահերի պաշտպանվածությունը: Հետևաբար, կանանց ներկայացվածությունը խորհուրդներում օգնում է ընկերություններին ընկալել կայուն զարգացման նպատակներով թելադրված ESG միտումները, դրանցով պայմանավորված մարտահրավերները և դրանք վերածել բիզնեսի զարգացման հնարավորությունների ու ձեռք բերել մրցակցային առավելություններ:

3 ԱՐԴՅՈ՞Ք ԲԱԶՄԱԶԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԲԱՎԱՐԱՐ ՊԱՅՄԱՆ Է ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ ԿԱՆԱՆՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆԻՑ ՕԳՈՒՏՆԵՐ ՔԱՂԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Խորհրդում կանանց ներկայացվածությունից օգուտներ քաղելու համար բազմազանությունն անհրաժեշտ, սակայն բավարար պայման չէ: Առարկայական օգուտների համար խորհրդում անհրաժեշտ է ձևավորել վստահության և անկեղծության միջավայր, ինչն անհնար է առանց ներառականության մշակույթի զարգացման:

Բազմազանությունը փաստ է (թվերն այնպիսին են, ինչպիսին կան), իսկ ներառականությունն ընտրության հնարավորություն է՝ ինչ-որ մեկին մասնակից դարձնելու կամ չդարձնելու:

Անիտա Սանդս

Փրինսթոնի համալսարանի պրոֆեսոր

Ներառականությունն իրական բազմազանություն ապահովելու միջոց է և երաշխավորում է, որ խորհրդի անդամները ոչ միայն ներկայացված են խորհրդում, այլև ստանձնելով պատասխանատվություն՝ իրենց ներդրումն ունեն ընկերության հաջողության մեջ: Բազմազանության ու ներառականության (D&I) կորպորատիվ ռազմավարությունները հատկապես արդյունավետ են այն ընկերություններում, որոնցում խորհրդի անդամները զգում են թիմին իրենց պատկանելությունը:

D&I-ն կարող է գրավել ձեր գլուխը, իսկ պատկանելությունը՝ ձեր սիրտը:

Փաթ Ուադորս

Accolade ընկերության խորհրդի անդամ

Առանց պատկանելության ապահովման հնարավոր չէ բացահայտել տաղանդների ողջ ներուժը: Պատկանելության զգացումն ի վիճակի է ազատագրել մարդկային միտքը, բացահայտել մարդկանց ստեղծագործական ներուժը: Հետևաբար, պատկանելության մշակույթի զարգացումը հանգեցնում է թիմի անդամների հավատարմության և հոգատարության ամրապնդմանը, աշխատանքի արտադրողականության աճին, թիմի ներսում հաղորդակցման բարելավմանը: Պատկանելության մշակույթի հետ սերտորեն կապված է հոգեբանական անվտանգության զգացումը կամ զգացումը, որ գործընկերներիդ կողմից չես մերժվի, չես քննադատվի կամ ծաղրուծանակի առարկա չես դառնա: Հոգեբանական անվտանգությունը վստահություն է հաղորդում, նպաստում է մտքերի ազատ ու բաց փոխանակմանը: Դրա բացակայության դեպքում մարդիկ լռում են, կամ նրանց տեսակետը սկսում է համընկնել թիմի հեղինակավոր անդամի կարծիքին: Հոգեբանական անվտանգության միջավայրը խթանում է տեսակետների բազմազանությունը, քանի որ մարդիկ չեն անհանգստանում խոսքերի ընտրությամբ ու սեփական անձի պաշտպանությամբ: Դրա փոխարեն կենտրոնանում են թիմի առջև դրված նպատակների ու խնդիրների վրա:

Կարելի է եզրակացնել, որ խորհրդի բազմազանությունը դառնում է ինքնանպատակ, եթե այն չի զուգակցվում խորհրդի մշակութային փոփոխություններով: Հետևաբար, խորհրդում կանանց ներկայացվածությունից կարելի է էական օգուտներ քաղել ներառականության ու պատկանելության մշակույթը խրախուսելու միջոցով:

ԿԱՆԱՅՔ ՈՐՊԵՍ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՆԵՐՈՒԺ

Հասարակական կյանքում կանանց դիրքի և դերի հետ կապված խնդիրներն ունեն գլոբալ նշանակություն և հաջորդում են բնապահպանական ու տնտեսական խնդիրներին: Ժամանակակից աշխարհում դիտարկվում են կանանց և տղամարդկանց դերերի փոփոխման միտումներ: Կանայք դժվարությամբ, սակայն ներգրավվում են որոշումների կայացման գործընթացներում: Նրանք ձգտում են հավասարության ընտանիքում՝ ամուսինների միջև պարտականությունների ներդաշնակ բաշխման միջոցով: Կանայք դառնում են ավելի անկախ, ձգտում են ինքնաիրացման ոչ միայն ընտանիքում, այլև մասնագիտական և հասարակական կյանքում: Նրանք զարգացնում են իրենց հաղորդակցման հմտությունները և փորձում հաղթահարել դեպի ղեկավար պաշտոն տանող ճանապարհը:

Այս միտումները վկայում են տաղանդավոր կանանց ընտրանքի ձևավորման մասին, ովքեր իրենց փորձառության և կարողությունների շնորհիվ ունեն դրական փոփոխությունների զգալի ներուժ:

Ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները, կանանց ներուժը ծառայում է նաև ընկերությունների կառավարման համակարգի բարելավումներին՝ տնօրենների խորհրդում նրանց ներկայացվածությունը խրախուսելու միջոցով: Այսօր շատ են խոսում խորհրդի գենդերային բազմազանության մասին: Սակայն բազմազանությունը միայն թվեր չէ: Քվոտաները կարող են օգնել խորհրդի կազմում կանանց ներկայացվածությանը, սակայն նրանց ներդրումն ու կարծիքներն անտեսելը երբեք չի ավելացնի ընկերության արժեքը և չի նպաստի հաջողությանը: Իրական բազմազանությունն առաջին հերթին վերաբերում է կարծիքների, դիրքորոշումների ու տեսակետների բազմազանությանը և դրանց անկաշկանդ արտահայտման հնարավորությանը: Խորհրդում բազմազան տեսակետներ լսելը, դրանց հետ հաշվի նստելը կարող են բերել հեռանկարային զարգացման նոր գաղափարներ, փոխել գործարար մշակույթը և կերտել ընկերության երկարաժամկետ հաջողությունը:

Ցանկացած պարագայում պետք չէ անտեսել բնության օրենքը: Այն է՝ զարգացումը հնարավոր է հավասարակշռության դեպքում, այդ թվում՝ կանանց ու տղամարդկանց դերերի:

Սա բարդ խնդիր է, քանի որ պահանջում է ժամանակ ու մարդկային մտածելակերպի փոփոխություն, սակայն ոչ ամենևին անլուծելի:

Նաիրա Ոսկանյան

«Լիկվոր» ՓԲԸ-ի ֆինանսիստ

«Կանայք տնօրենների խորհրդում» վերապատրաստման մասնակից

ԻՆՉ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐ ԵՆ ԱԶԴՈՒՄ ՏՆՕՐԵՆՆԵՐԻ ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ ԿԱՆԱՆՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ

4

Հետազոտությունները վկայում են, որ տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածության վրա ազդող հիմնական գործոններն են՝

Ընկերության մեծությունը և հանրային հեղինակությունը կամ ճանաչումը. խոշոր և հրապարակային ընկերությունների խորհուրդներում կանանց ներկայացվածության հավանականությունը բարձր է, ինչը պայմանավորվում է շահակիցների (օրինակ՝ ներդրողների, հաճախորդների) սպասումներով, ինչպես նաև հանրային ճնշումներով:

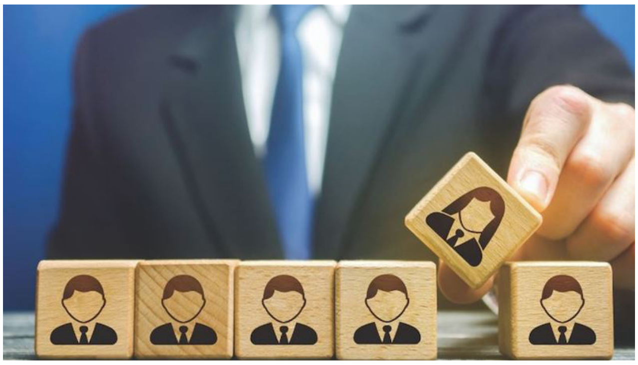
2020թ.-ի հունվարին Goldman Sachs ներդրումային բանկը հայտարարեց, որ 2021թ.-ից ընկերությունները, որոնք բանկին ցանկանում են ներգրավել իրենց IPO-ների կազմակերպման գործընթացներում, խորհուրդներում պետք է ունենան առնվազն երկու կին անդամ: Բանկը բացատրեց նման խիստ պահանջը նրանով, որ նախորդ երկու տարիների ընթացքում ամերիկյան և եվրոպական բորսաներում ցուցակված ավելի քան 60 ընկերություններ իրենց ղեկավար կազմում կանայք չեն ունեցել:

Ճյուղային պատկանելությունը. եթե ճյուղում բարձր է կանանց զբաղվածության մակարդակը, բարձր է նաև նրանց ներկայացվածությունը խորհրդում: Աշխատողների տեսանկյունից սա նաև լրացուցիչ արժեք է հաղորդում խորհրդի գործունեությանը:

Ցանցային էֆեկտը. խորհրդում կին անդամներ ունեցող ընկերության հետ փոխկապակցված ընկերություններում բարձր է խորհրդում կին ներգրավելու հավանականությունը, չի բացառվում նաև խորհրդի համատեղող կին անդամների առկայությունը:

Հաճախորդները և նրանցից հեռավորությունը. հաշվի առնելով, որ կանայք են հիմնական սպառողական որոշումներ կայացնողները՝ հաճախորդների/սպառողների սպասումներն ու նախասիրություններն ընկալելու համար կարևոր գործոն է կանանց ներկայացվածությունը խորհուրդներում:

ԱՄՆ հարստության կեսը պատկանում է կանանց: Ֆինանսական ծառայությունների ընտրության 89%-ը, ավտոմեքենաների գնման 65%-ը, առողջապահության ծառայություններից օգտվելու 80%-ը կախված է նրանցից: Միաժամանակ, որպես կանոն, նրանք զգում են, որ չեն ընկալվում ընկերությունների կողմից, որոնք այդ ամենը վաճառում են:



Վերջնական հաճախորդներին/սպառողներին մոտ լինելը ևս զգալի դերակատարում ունի խորհրդում գենդերային բազմազանության ապահովման հարցում: Այս տեսանկյունից կանանց տեսակարար կշիռը բարձր է մանրածախ առևտրում, կոմունալ ծառայություններում, ԶԼՄ-ներում, բանկային հատվածում:

Եվրոպական 20 երկրների 612 բանկերի խորհուրդների ուսումնասիրության արդյունքում բացահայտվել է, որ կանանց տեսակարար կշիռը բարձր է՝

- *ռիսկի ցածր մակարդակ ունեցող բանկերում, ինչի հնարավոր բացատրությունն է խորհրդի կին անդամների կողմից ռիսկային գործարքներից խուսափելը,*
- *մեծ խորհուրդ ունեցող բանկերում,*
- *աճի արագ տեմպեր ունեցող բանկերում, քանի որ կանայք դիտարկվում են որպես տարբեր արտաքին ռեսուրսների հնարավոր մատակարարներ:*

Երկրի ինստիտուցիոնալ առանձնահատկությունները. 43 երկրների սոցիալական, քաղաքական և տնտեսական համակարգերի վերլուծության արդյունքում պարզվել է, որ խորհրդում գենդերային բազմազանությունը զգալիորեն բարձր է օրենսդիր, պետական բարձրաստիճան և ղեկավար պաշտոններում կանանց բարձր տեսակարար կշիռ ունեցող երկրներում: Բացի այդ, խորհուրդների կազմում կանանց ներկայացվածության հավանականությունը բարձր է եկամուտների գենդերային հավասարություն ունեցող երկրներում:

2010թ.-ի ընթացքում 32 երկրների խորհուրդներում կանանց ներկայացվածության վերաբերյալ վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ իշխանության բաշխման անհավասարության նկատմամբ բարձր հանդուրժողականություն ունեցող և հասարակական կյանքում տղամարդկանց դերը գերագնահատող երկրների խորհուրդներում կանանց ներկայացվածությունը ցածր է:

Սեփականության ձևը. ընտանեկան սեփականությունը դրական է ներգործում խորհրդի գենդերային բազմազանության վրա:

2000-2004 թվականներին ֆրանսիական խոշոր և միջին կապիտալիզացիա ունեցող ընկերությունների շրջանում կատարված հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ խորհրդի կին անդամների նշանակումը մեծամասամբ պայմանավորված է ընտանեկան սեփականությամբ և ընկերության ու խորհրդի մեծությամբ:
2008-2010 թվականներին իտալական ցուցակված ընկերությունների խորհրդի անդամների տվյալների ուսումնասիրության արդյունքում առանձնացվել է երկու մոդել: Խորհուրդների մեծամասնությունում առնվազն մեկ կին ընտանեկան հարաբերություններ ունի վերահսկող բաժնետիրոջ հետ: Ընտանիքի անդամ հանդիսացող կանայք ավելի շատ հանդիպում են փոքր, սեփականության կենտրոնացված կառուցվածք ունեցող ընկերություններում, որոնք գործում են ծառայությունների ոլորտում: Բացի այդ, մեծ չէ դրանց խորհուրդների քանակական կազմը: Ընդհակառակը, ընտանիքի անդամ չհանդիսացող կանայք ավելի հաճախ հանդիպում են ընկերություններում, որոնց սեփականության կառուցվածքը ապակենտրոնացված է, խորհրդի կազմը երիտասարդ է և կրթված, խորհրդի կազմում անկախ անդամները մեծամասնություն են կազմում, իսկ խորհրդի փոխկապակցված անդամները՝ փոքրամասնություն:

5 ՈՐՈ՞ՆՔ ԵՆ ՏՆՕՐԵՆՆԵՐԻ ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ ԿԱՆԱՆՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԽՈՉԸՆԴՈՏՆԵՐԸ

Կանանց մուտքը տնօրենների խորհուրդ սահմանափակող գործոններից են սոցիալական կարծրատիպերը: Դրանցից առավել նշանակալին «ապակյա առաստաղն» է:

«Ապակյա առաստաղի» կարծրատիպը բնութագրում է այն անտեսանելի, սակայն հիմնարար խոչընդոտները, որոնք էականորեն սահմանափակում են կանանց առաջընթացը: Տղամարդկանց համեմատ կնոջ համար դեպի ղեկավար պաշտոն տանող ճանապարհն ավելի դժվար է, քանի որ հասարակությունը չի վստահում կանանց գործնական հաջողություններին, թերահավատ վերաբերմունք ունի նրանց նախաձեռնությունների նկատմամբ: Այս անվստահության պատճառով կնոջ մոտ կորում են ինքնաիրացման խթանները, ինքնազարգացման մեջ ներդրումներ իրականացնելու ձգտումները և ամենակարևորը՝ հավատը սեփական ուժերի նկատմամբ, ինչի արդյունքում ամրապնդվում են հասարակությունում առկա կարծրատիպերը:

«Ապակյա առաստաղի» կարծրատիպն ընկերություններին դարձնում է «անիրազեկության արատավոր շրջանի» գերի, երբ իրազեկ կանանց աճի խոչընդոտները փոխհատուցվում են ոչ իրազեկ տղամարդկանց ընձեռվող հնարավորություններով:

McKinsey համաշխարհային ինստիտուտի հետազոտությունները վկայում են, որ աշխատաշուկայում գենդերային հավասարություն ապահովելու դեպքում 2025թ. համաշխարհային ՀՆԱ-ն կարող է ավելանալ մինչև 28 տրլն ԱՄՆ դոլարով կամ 26%-ով:

«Ապակյա առաստաղի» դրսևորման եղանակներից է այն, որ կին ղեկավար ընտրելիս առաջնահերթությունը տրվում է նրա նախկին փորձին, իսկ տղամարդու դեպքում՝ նրա ներուժին: Կանանց ներուժը թերագնահատվում է՝ այն դեպքում, երբ տղամարդկանց

հնարավորություն է տրվում աճելու պաշտոն ստանձնելուց հետո: «Չգնահատված ներուժի» էֆեկտը բարենպաստ է ազդում տղամարդկանց կարիերայի վրա՝ ստվերում թողնելով կանանց:
«Ապակյա առաստաղի» կարծրատիպի, ինչպես նաև սոցիալական այլ դրոշմների պատճառով կանանց ինքնագովազդման կամ ինքնաներկայացման ունակությունները բավականին համեստ են, և նրանք հաճախ դրսևորում են խորհրդի անդամին ոչ հարիր հատկանիշներ, օրինակ՝ չափազանց համեստ են իրենց մասնագիտական փորձը և գործունեության արդյունքները ներկայացնելիս, թերագնահատում են սեփական արժեքը և սահմանափակում կարիերայի աճի հավակնությունները:
Ցածր ինքնագնահատման պատճառով կանայք լիարժեքորեն չեն օգտագործում խորհրդի անդամների ընտրության արդյունավետ աղբյուր հանդիսացող սոցիալական կապերն ու մասնագիտական ցանցերը:

Գերմանական ընկերությունների 37 բարձրաստիճան կին առաջնորդների շրջանում անցկացրած հարցմամբ պարզվել է, որ կանայք բարոյական մտահոգություններ ունեն սոցիալական կապերը «շահագործելու» հարցում: Կանայք ցանցերին նայում են որպես սոցիալիզացման գործիք: Նրանք հարց չեն տալիս, թե ինչ գործնական օգուտներ է բերում ցանցն իրենց: Տղամարդիկ կենտրոնանում են հակառակի վրա՝ ցանցերի նկատմամբ դրսևորելով եսամոլական մոտեցումներ: Նրանք ավելի քիչ են ժամանակ ծախսում անձնական հարաբերությունների վրա և ավելի շատ օգտվում ցանցերի միջոցով ընձեռվող հնարավորություններից:

Կանանց համար բացակայում են ընդօրինակման նախատիպերը կամ հաջողության օրինակները, որոնց կարելի է ձգտել հավասարվել և ում փորձով կարելի է ոգեշնչվել սեփական կարիերան կառուցելիս:
Հնարավոր խոչընդոտ է նաև այն, որ կանանց առաջընթացի մասին որոշում կայացնողները տղամարդիկ են: Այս խոչընդոտի էությունը խմբի ներսում կողմնակալ մոտեցման դրսևորումն է, երբ խմբի անդամները նախընտրում են իրենց նմաններին, այսինքն՝ տնօրենների խորհրդում ներկայացված են տղամարդիկ, հետևաբար, վերջիններս նախընտրում են խորհրդում որպես գործընկեր տեսնել տղամարդկանց:

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից իրականացված «Կանայք տնօրենների խորհրդում» փորձագիտական հետազոտության արդյունքներով՝ փորձագետ կանայք որպես խորհրդում կանանց ներկայացվածության խոչընդոտ նշել են ավանդապաշտ մտածելակերպը և որպես դրա հետևանք՝ «ապակյա առաստաղի» կարծրատիպը (82%): Ըստ փորձագետների՝ մեկ այլ խոչընդոտ է այն, որ կանանց առաջընթացի վերաբերյալ որոշում կայացնողները տղամարդիկ են (54%):

Նշված խոչընդոտի օրինաչափ դրսևորումներից է խորհրդի անդամների հավանական թեկնածուների ընտրանքի ձևավորումը միայն գործող և նախկին գլխավոր տնօրեններից: Հաշվի առնելով, որ այս պաշտոնում կանանց ներկայացվածությունը բավականաչափ համեստ է՝ մեծ չէ նաև կանանց ընտրանքը: Միաժամանակ խորհրդի ձևավորման ժամանակակից միտումները վկայում են, որ ընկերություններն ավելի ու ավելի շատ են կարիք զգում խորհրդի անդամների ոլորտային մասնագիտացման, օրինակ՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների, կիբերանվտանգության, մարդկային ռեսուրսների, մատակարարման շղթաների կառավարման, շուկայավարման և այլ ոլորտների: Բացի այդ, շահակիցների նկատմամբ կորպորատիվ պատասխանատվության ստանձնման միտումների պայմաններում կարևորվում են շահակիցների սպասումների ու կարիքների բացահայտումն ու ընկալումը, ինչը հնարավոր է ապահովել շահակիցների այս կամ այն խմբերի շահերը ներկայացնող քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտներում աշխատելու փորձառություն ունեցող կանանց ներգրավմամբ: Այս ամենը կարող է բարենպաստ ազդեցություն ունենալ խորհուրդներում կանանց առաջընթացը խթանելու համար: Տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածության հնարավոր խոչընդոտներից է կորպորատիվ կառավարման գործիքակազմի, հատկապես՝ բազմազանության առավելությունների, ընկերության երկարաժամկետ զարգացման ու կենսունակության ապահովման հարցերում խորհրդի դերի, խորհրդի գնահատման և սերնդափոխության պլանավորման անհրաժեշտության մասին ցածր իրազեկվածությունը, ինչպես նաև գենդերային հավասարության ապահովումը որպես սոցիալական պատասխանատվության բաղադրիչ դիտարկող առաջամարտիկ ընկերությունների բացակայությունը: Վերջիններիս օրինակը կարող էր ոգեշնչել և արագացնել կանանց առաջընթացը կորպորատիվ հիերարխիայում:

ԿԱՆԱՅՔ ՏՆՕՐԵՆՆԵՐԻ ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՔԱՐՏՈՒՂԱՐԻ ԱՉՔԵՐՈՎ

Ժամանակակից հասարակությունում՝ հատկապես հայաստանյան իրականության մեջ, տղամարդիկ համարվում են լավ առաջնորդներ, նրանց կարծիքը կարևոր և ազդեցիկ է՝ ի տարբերություն կանանց: Որպես կորպորատիվ քարտուղար՝ հաճախ եմ նկատել, որ «վերջին խոսքը» և որոշիչ ձայնի իրավունքը խորհրդի տղամարդ անդամներին են պատկանում: Միաժամանակ, խորհրդի կին անդամները զգայուն են և ուշադիր են նույնիսկ մանրուքների նկատմամբ: Նրանք արտահայտում և պաշտպանում են իրենց տեսակետը, սակայն ամեն դեպքում խորհուրդն ուղղորդվում է տղամարդկանց կողմից:

Հայաստանում գոյություն ունեցող կարծրատիպը, որ կանայք լավ առաջնորդներ չեն, և նրանց դերը սահմանափակվում է լոկ ընտանիքով, շատ խորն արմատներ ունի: Այս կարծրատիպը, ի դեպ, տարածված է նաև հենց կանանց շրջանում:

Կարծում եմ՝ կանանց ամենամեծ խնդիրը խորհուրդներում ներկայացված լինելու դեպքում առաջնորդության հմտությունների և ինքնավստահության բացակայությունն է, որոնց զարգացման համար անհրաժեշտ են վերապատրաստման ծրագրեր, դասընթացներ, կանոնավոր հանդիպումներ՝ նաև տղամարդկանց մասնակցությամբ: «Կանայք տնօրենների խորհրդում» վերապատրաստման ծրագիրը կարող է էական դերակատարում ունենալ Հայաստանի ընկերությունների խորհուրդներում կանանց ներկայացվածությունը խթանելու գործում: Ծրագրին մասնակցությունը, բացի մասնագիտական գիտելիքներից, նպաստում է նաև անձնական հատկանիշների, առաջնորդության, ինքնավստահության կատարելագործմանը: Նմանատիպ ծրագրերի իրականացումը, ընդլայնումն անշուշտ կարևոր են Հայաստանի գործարար համայնքում կանանց նշանակության բարձրացման համար: Միաժամանակ, դեպի խորհրդի անդամի պաշտոնը տանող ուղիում ակտիվ դերակատարում պետք է ստանձնեն հենց կանայք: Նրանց փոխարեն այդ հարցը ոչ ոք չի լուծի:

Ռուզաննա Բաղդասարյան

«Քարդ Ագրոկրեդիտ» ՈւՎԿ ՓԲԸ-ի կորպորատիվ քարտուղար

«Կանայք տնօրենների խորհրդում» վերապատրաստման մասնակից

6 ԻՆՉՊԵՍ ԽԹԱՆԵԼ ԿԱՆԱՆՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆԸ ՏՆՕՐԵՆՆԵՐԻ ԽՈՐՀՐԴՈՒՄ

Տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածությունը խթանելու մասին բանավեճերը չեն կորցնում իրենց արդիականությունը: Քաղաքական բանավեճերում և ակադեմիական հետազոտություններում առաջարկվում են հետևյալ մոտեցումները՝

արմատական կամ օրենսդրական կարգավորումներ. սա կյանքի է կոչվում օրենսդրական քվոտաների միջոցով: Այս մոտեցումը հիմնվում է արդյունքների հավասարության հայեցակարգի վրա, համաձայն որի՝ հաշվի առնելով կանանց և տղամարդկանց կենսապայմանների տարբերությունը, նրանց նկատմամբ վերաբերմունքը՝ հավասար (միևնույն) արդյունքի հասնելու համար ևս պետք է լինի տարբեր: Արմատական մոտեցման կողմնակիցները գտնում են, որ պարտադրված միջոցներն անհրաժեշտ են արագ փոփոխությունների համար: Բացի այդ, ըստ նրանց՝ քվոտաները աշխատաշուկայում տաղանդների բաշխման արդյունավետ միջոց են, հատկապես եթե անհավասարության և խտրականության խնդիրները հանգեցրել են ղեկավար պաշտոններում կանանց թերներկայացվածության: Քվոտաները կարող են ունենալ դրական ազդեցություն, քանի որ առաջնորդ կանայք իրենց փորձով կարող են ոգեշնչել և մոտիվացնել ավելի մեծ թվով կանանց՝ խթանելով նրանց կրթական, պրոֆեսիոնալ աճը, բարձրացնելով նրանց առաջնորդային ներուժը: Քվոտավորման կողմնակիցները շեշտադրում են նաև ընկերության գործունեության և կատարողականի վրա կանանց դրական ազդեցությունը: Քվոտավորման հակառակորդները վտանգներ են տեսնում մերիտոկրատիայի սկզբունքի առնչությամբ: Նրանք գտնում են, որ պրոֆեսիոնալ կանանց ոչ բավարար թվի պայմաններում քվոտաները կարող են խթանել ցածր որակավորում ունեցող կանանց մուտքը խորհուրդ, իսկ սա կարող է բացասական հետևանքների հանգեցնել ոչ միայն ընկերությունների, այլև կանանց համար: Նրանց մոտ կարող են կորել անձնական աճի ձգտումները:

Ազատական կամ փափուկ նախաձեռնություններ և նպատակային ցուցանիշներ. սա միտված է ձևավորված ընդհանուր մշակույթը, ինչպես նաև խորհրդի անդամների որոնման և ընտրության ընթացակարգերում փոփոխությունները խթանելու միջոցով խորհուրդներում կանանց ներկայացվածության աստիճանական բարձրացմանը: Սա հիմնվում է հավասար հնարավորությունների մոտեցման վրա, որը գենդերային հավասարության հասնելու համար ենթադրում է անհրաժեշտ միջոցների և պայմանների ձևավորում: Մոտեցման իրագործման կառուցակարգերից են «հետևիր կամ բացատրիր» սկզբունքով գործող կանոնագրքերը, ինչպես նաև նպատակային ցուցանիշների սահմանումը:

Կանանց կարողությունների զարգացում. խորհուրդներում ներգրավված լինելու համար կանայք պետք է վերազինվեն համապատասխան գիտելիքներով և հմտություններով: Սա կարող է կատարվել վերապատրաստումների, մենթորության, մասնագիտացված ցանցերում ակտիվ մասնակցության միջոցով: Կանանց կարողությունների զարգացման հարցում էական նշանակություն ունի պետական-մասնավոր-հասարակական հատվածների համագործակցությունը:

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից իրականացված «Կանայք տնօրենների խորհրդում» փորձագիտական հետազոտության արդյունքներով՝ կանանց ներկայացվածությունը խորհուրդներում խթանելու համար փորձագետների 41%-ն իր ձայնը տվել է «փափուկ» կարգավորումներին, 31%-ը՝ կանանց կարողությունների զարգացմանը, իսկ 28%-ը՝ քվոտաներին:

Որպես առանձին մոտեցում կարելի է դիտարկել նշված մոտեցումների տարրերի համադրումը:

7 ԻՆՉ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐ ԵՆ ԱԶԴՈՒՄ ՔՎՈՏԱՆԵՐԻ ՎՐԱ

Տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածությունը խթանող քվոտաների վրա առաջին հերթին ազդում է երկրի ինստիտուցիոնալ միջավայրը, հատկապես՝

- գենդերային հավասարության վրա ազդող գործոնները, օրինակ՝ կանանց ներկայացվածությունը աշխատաշուկայում, տղամարդ կերակրողի մոդելի գերակշռումը, սոցիալական ապահովության քաղաքականությունները, օրինակ՝ երեխայի խնամքի համար արձակուրդի հատկացումը, գենդերային հավասարության հանրային ընկալումները,
- գենդերային հավասարությանը միտված նախաձեռնությունների պատմությունը,
- քաղաքական ուժերի աջակցությունը:

Նպատակային քվոտան սահմանելիս հաշվի են առնվում նաև՝

- տվյալ պահին խորհուրդներում կանանց ներկայացվածության մակարդակը: Կանանց ներկայացվածությունը խորհրդում մի քանի անգամ խթանող քվոտան որակվում է որպես պրոգրեսիվ,
- քվոտայի ազդեցության մասշտաբը կամ քվոտավորման տակ ընկնող ընկերությունների քանակն ու մեծությունը: Որքան ընդգրկուն է քվոտայի ազդեցությունը, այնքան այն պրոգրեսիվ է,
- նպատակային քվոտայի համապատասխանությանը հետևելու կառուցակարգերի առկայությունը: Օրինակ՝ Նորվեգիայում, Պորտուգալիայում, Բելգիայում, Իտալիայում և Գերմանիայում քվոտավորումը կիրառվում է ցուցակված ընկերությունների նկատմամբ, որոնց վերաբերյալ տվյալները հասանելի են ֆոնդային բորսաներում: Ֆրանսիայում, Ավստրիայում, Նիդերլանդներում, Իսպանիայում և Իսլանդիայում քվոտավորման տակ ընկնող ընկերությունները որոշվում են դրանց մեծությամբ, օրինակ՝ աշխատակիցների թվաքանակով, ընդհանուր ակտիվների մեծությամբ: Հետևաբար, բավականաչափ դժվար է նույնականացնել քվոտավորման տակ ընկած ընկերություններին և հետևել դրանց իրավական համապատասխանությանը,
- նպատակային քվոտաների իրավակիրարկումն ապահովող մեխանիզմների առկայությունը:

ՈՐՊԵՍ ՏՆՕՐԵՆՆԵՐԻ ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՆԴԱՄ ԿԱՆԱՆՑ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Գենդերային փարբերությունների վերացումը զգալի փնփեսական օգուփների աղբյուր է բիզնեսի համար: Հեփազոփությունները փասփում են, որ կանանց ներգրավվածությունը կորպորափիվ որոշումների կայացման գործընթացում նպասփում է կազմակերպչական արդյունավեփության բարձրացմանը: Կանանց փնփեսական դերի ակփիվացմամբ են պայմանավորվում ընկերությունների ֆինանսական հաջողությունները:

Որպես խորհրդի անդամ գործելիս կանայք դրսևորում են մի շարք առավելություններ: Նրանց կարևորագույն առավելություններից է թիմային աշխափելաոճը: Սա կարևոր նախապայման է խորհրդի արդյունավեփ անդամ լինելու համար, քանի որ խորհրդի՝ որպես թիմի յուրաքանչյուր անդամ պեփք է մփածի ընկերության, այլ ոչ թե սեփական շահի մասին: Կանայք գերագնահափում են ռիսկերը և չափազանց զգուշավոր են դրանց նկափմամբ: Այս առումով կանանց ներգրավումը փնօրենների խորհրդում կարող է հափկապես օգփակար լինել ճգնաժամային իրավիճակներում: Մինչև վերջնական որոշում կայացնելը կանայք խնդիրն ու դրա հնարավոր լուծումները կշռում են փարբեր փեսանկյուններից, դիփարկում ու քննարկում են յուրաքանչյուր մանրուք:

Տնօրենների խորհրդում առնվազն մեկ կնոջ ներկայացվածությունը զսպում է ներդրումային ագրեսիվ քաղաքականությունը, նպասփում է եկամփաբերության բարձրացմանը և ընկերության գործունեության իրական բարելավմանը:

Տնօրենների խորհրդի կին անդամները մի կողմից քննադափական վերաբերմունք ունեն գործադիրի գործունեության նկափմամբ, իսկ մյուս կողմից հակված են խրախուսել նրանց՝ ընկերության ռազմավարական նպափակներին հասնելու ջանքերը:

Ընդհանուր առմամբ խորհրդի կազմում կանանց ներգրավումը բարելավում է ռազմավարական որոշումների կայացումն ու իրագործումը և օգուփներ բերում ոչ միայն ընկերությանը, այլև հասարակությանը:

Անահիտ Հայկարամյան

«Արփա-Սևան» ԲԲԸ-ի առաջատար հաշվապահ

«Կանայք փնօրենների խորհրդում» վերապափրասփման մասնակից

8 ՔՎՈՏԱՆԵՐԻ ԻՐԱՎԱԿԻՐԱՐԿՈՒՄՆ ԱՊԱՀՈՎՈՂ ԻՆՉ ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱՌՈՒՑԱԿԱՐԳԵՐ ԳՈՅՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ

Քվոտաների իրավակիրարկումն ապահովելու համար կիրառվում են ինստիտուցիոնալ տարբեր կառուցակարգեր՝ ինչպես պատժող, այնպես էլ խրախուսող:

Նորվեգիայում ընկերություններին սպառնում է գործունեության դադարեցում: Իտալիայում պատժամիջոցը՝ տուգանքը, պայմանավորվում է ընկերության մեծությամբ: Ֆրանսիան, Բելգիան, Գերմանիան, Պորտուգալիան և Ավստրիան կիրառում են «թափուր տեղի» մոտեցումը, այսինքն՝ խորհրդում թափուր տեղը կարող է համալրվել միայն խորհրդում չներկայացված կամ թերներկայացված սեռով: Բացի այդ, Ֆրանսիայում և Բելգիայում խորհրդի գործող անդամների վարձատրությունը չի վճարվում, քանի դեռ խորհրդում առկա է թափուր տեղ: Պորտուգալիայում ընկերությունները տուգանվում են, եթե տեղը թափուր է ավելի քան 360 օր: Գերմանիայում և Ավստրիայում թափուր տեղերը իրավական անհամապատասխանության ազդակ են: Իսպանիայում, Իսլանդիայում և Նիդերլանդներում քվոտաները պահպանելու համար պատժամիջոցներ չեն կիրառվում: Իսպանիայում, ընդհակառակը, կիրառում են խրախուսումներ, օրինակ՝ Իսպանիայի կառավարության հետ պայմանագիր կնքելիս առավելություն է տրվում քվոտային հետևող ընկերություններին: Նիդերլանդներում ընկերությունները պարտավորվում են իրենց տարեկան հաշվետվության մեջ բացատրություններ տալ քվոտային չհետևելու պատճառների մասին:

Քվոտաների իրավակիրարկման հիմնական կառուցակարգերը եվրոպական երկրներում

Քվոտավորման մասին օրենքներ	Կառուցակարգեր	Պատժամիջոցներ/ խրախուսումներ
Ընկերությունների մասին Նորվեգիայի օրենք	Այո՛	Գործունեության դադարեցում
Ընկերությունների մասին Պորտուգալիայի օրենք	Այո՛	«Թափուր տեղեր», դրամական տույժեր
Ընկերությունների մասին Բելգիայի օրենք	Այո՛	«Թափուր տեղեր», խորհրդի անդամների վարձատրության կասեցում
Ընկերությունների մասին Golfo Mosca Իտալիայի օրենք	Այո՛	Դրամական տույժեր
Ընկերությունների մասին Գերմանիայի օրենք	Այո՛	«Թափուր տեղեր»
Ընկերությունների մասին Copé Zimmermann Ֆրանսիայի օրենք	Այո՛	«Թափուր տեղեր», խորհրդի անդամների վարձատրության կասեցում
Ընկերությունների մասին Ավստրիայի օրենք	Այո՛	«Թափուր տեղեր»
Նիդերլանդների քաղաքացիական օրենսգիրք	Ո՛չ	Անհամապատասխանության բացատրություն
Հավասարության մասին Իսպանիայի օրենք	Ո՛չ	Դրական խթաններ
Ընկերությունների մասին Իսլանդիայի օրենք	Ո՛չ	Ո՛չ

9 ԻՆՉՊԻՍԻ՞Ն Է ՔՎՈՏԱՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՓՈՐՁԸ՝ ԸՍՏ ԵՐԿՐՆԵՐԻ

Իսրայել

Տնօրենների խորհրդում կանանց ներկայացվածությունը խթանելու համար քվոտավորում կիրառած առաջին երկիրը Իսրայելն է: 1999թ.-ին Իսրայելն ընդունեց Ընկերությունների մասին օրենքը, համաձայն որի՝ ցուցակված ընկերություններն իրենց խորհուրդներում պետք է ապահովեին առնվազն մեկ կին անդամի ներկայացվածություն: 15 տարի անց՝ 2014թ.-ին Իսրայելի 100 խոշորագույն ընկերությունների տնօրենների խորհրդում կանանց տեսակարար կշիռը կազմել է 17.2%, իսկ ընկերությունների 89%-ն ուներ խորհրդի առնվազն մեկ կին անդամ:

2003-2017թթ. ընկած ժամանակահատվածը Եվրոպայում նշանավորվեց օրենսդրական քվոտաների ընդունմամբ:

Նորվեգիա

Եվրոպայում առաջինը Նորվեգիան էր: 2003թ.-ին Ընկերությունների մասին օրենքով Նորվեգիան նախատեսեց երկու տարի արտոնյալ ժամանակահատվածով քվոտա: Լիարժեք համապատասխանություն պահանջվում էր 2008թ.-ից սկսած: Քվոտավորման տակ ընկած ավելի քան 480 պետական ընկերություններ անհամապատասխանության համար կարող էին բախվել հարկադրված լուծարման վտանգի: Խորհրդում կանանց տեսակարար կշիռը 2002թ.-ի (օրենքի ընդունմանը նախորդող տարում) մոտ 6%-ից աճեց՝ 2008թ.-ին կազմելով 40%:

Նորվեգիայի գենդերային քվոտայի ազդեցությունն ուսումնասիրվել է տարբեր տեսանկյուններից: Օրինակ, որոշ հետազոտություններ վկայում են, որ չնայած խորհուրդների կազմում կանանց հարաբերական տոկոսն աճել է, դա չի հանգեցրել խորհրդի կին անդամների թվի աճին: Պարզապես ձևավորվել է բազմաթիվ խորհուրդներում ներգրավված կանանց որոշակի խումբ: Այս երևույթը հայտնի է «ոսկյա կիսաշրջազգեստ» անվանումով: Բացի այդ, քվոտավորման պահանջը բավարարելու համար ընկերությունների մի մասը գնաց խորհրդի քանակական կազմի կրճատմանը: Քվոտայի կիրարկումից

անմիջապես հետո մի շարք ընկերություններ ապացուցակվեցին: Միաժամանակ այդ նույն ժամանակահատվածում քվոտավորումը շրջանցելու նպատակով նորվեգական ընկերությունները նախընտրում էին գրանցվել Մեծ Բրիտանիայում, քան Նորվեգիայում:

Իսպանիա

Նորվեգիայի օրինակին 2007թ.-ին հետևեց Իսպանիան: Գենդերային հավասարության մասին օրենքով նախատեսվեց, որ բոլոր խոշոր պետական և մասնավոր ընկերությունները մինչև 2015թ.-ն իրենց խորհուրդներում պետք է ապահովեին յուրաքանչյուր սեռի առնվազն 40 տոկոս ներկայացվածություն: Ի տարբերություն Նորվեգիայի, իսպանացիները քվոտայի իրավակիրարկումն ապահովելու նպատակով չսահմանեցին պատժամիջոցներ: Փոխարենը, այն իրենից ներկայացնում է «փափուկ» քվոտա, որը պետական գնումների գործընթացներում խրախուսում է համապատասխան ընկերություններին: Դիտարկելով 2005-2014թթ. ընկած 10 տարիները՝ հետազոտությունները բացահայտել են, որ քվոտային համապատասխանել է թիրախային ընկերությունների մոտավորապես 9%-ը: Սրանք նաև նշանակալի օգուտներ չեն ստացել պետական պայմանագրերից:

Իսպանական բիզնես կազմակերպությունների կոնֆեդերացիան (CEOE) և Իսպանական փոքր ու միջին ձեռնարկությունների կոնֆեդերացիան (Cepyme) դեմ արտահայտվեցին քվոտայի կիրառմանը՝ ընդգծելով, որ խորհրդի անդամների ընտրությունը պետք է հիմնված լինի արժանիքների, կարողությունների և ընկերության մրցակցային հետաքրքրությունների վրա: CEOE, այնուամենայնիվ, ակտիվորեն նպաստում է կանանց կարիերայի առաջխաղացմանը՝ նախաձեռնելով կին առաջնորդների բացահայտմանը և բարձրագույն ղեկավար պաշտոններում նրանց առաջխաղացմանը միտված ծրագրեր:

Ֆրանսիա

2011թ.-ին Ֆրանսիան ընդունեց գենդերային քվոտայի մասին Copé Zimmermann օրենքը: Այն պահանջում էր, որ բոլոր ցուցակված, ինչպես նաև չցուցակված ընկերությունները, որոնց եկամուտները կամ ընդհանուր ակտիվները գերազանցում են 50 միլիոն եվրոն կամ, որտեղ երեք տարի անընդմեջ աշխատել է ավելի քան 500 մարդ, իրենց խորհուրդներում առաջին քայլով մինչև 2014թ.-ն ապահովեին կանանց 20%, իսկ մինչև 2017թ.՝ 40% ներկայացվածություն:

Գենդերային բազմազանությունը խթանելու ֆրանսիական առաջատար ընկերությունների ձգտումը վերափոխեց խորհրդի կազմը: 2018թ. ֆրանսիական ցուցակված խոշոր ընկերությունների խորհուրդներում կանայք միջինում կազմել են 44%: Նախքան քվոտավորումը՝ 2010թ., այդ ցուցանիշը մոտավորապես 10% էր:

Իտալիա

2011թ. Իտալիայում ընդունված Golfo-Mosca օրենքը պահանջում է, որ ցուցակված և պետական ընկերությունների խորհուրդներն ապահովեն չներկայացված սեռի առնվազն 33% ներկայացվածություն: Իտալիայի օրենսդրությունը նախատեսում է աստիճանական անցում. քվոտայի ընդունումից հետո խորհրդի ընտրության առաջին փուլում պահանջվում է, որ խորհրդի առնվազն մեկ հինգերորդ մասը ներկայացված լինի յուրաքանչյուր սեռով, իսկ երկրորդ փուլում՝ առնվազն մեկ երրորդը: Քվոտայի ժամկետը լրանում է խորհրդի ընտրությունների երրորդ ժամկետի ընթացքում: Անհամապատասխանության դեպքում Իտալիայի ընկերությունների և բորսայի հանձնաժողովը (CNSOB) ընկերությունների նկատմամբ կարող է կիրառել տուգանային միջոցներ: Բացի այդ, կարող են անվավեր ճանաչվել խորհրդում հետագա նշանակումները:

Հարկ է նշել, որ Իտալիայի գործատուների և գործարար երեք խոշորագույն կազմակերպությունները՝ ABI, ANIA և Confindustria, որոնք ներկայացնում են բանկերը, ապահովագրական ընկերությունները և արտադրական ու սպասարկման ոլորտի ընկերությունները, դեմ էին գենդերային քվոտայի արագ կիրառմանը և պահանջում էին հրաժարվել խիստ պատժամիջոցներից:

CNSOB տարեկան զեկույցը փաստում է, որ քվոտայի ընդունումից ի վեր կանանց մասնաբաժինն իտալական խորհուրդներում զգալիորեն աճել է: Եթե 2010թ.-ին Իտալիայում նշված ընկերություններում կանանց ներկայացվածությունը 7%-ից պակաս էր, ապա 2017թ.-ին այն կազմում էր ավելի քան 33%-ը: 2019թ.-ի դեկտեմբերին Իտալիան հայտարարեց շեմը բարձրացնելու և այն 40% սահմանելու իր մտադրության մասին:

Գերմանիա

Գերմանիան գենդերային քվոտայի վերաբերյալ օրենքն ընդունեց 2015թ.-ին, համաձայն որի՝ ցուցակված և դիտորդ խորհուրդներում աշխատակից ունեցող ընկերություններում կանայք պետք է կազմեն առնվազն 30%: Միաժամանակ, ընկերությունները կարող են սահմանել ավելի բարձր թիրախներ: Գերմանիայի խոշոր ընկերությունների դիտորդ խորհուրդներում կանանց ներկայացվածությունն արդեն 2018թ.-ին գերազանցեց 33%-ը: Հարկ է նշել, որ Գործատուների գերմանական ասոցիացիաների կոնֆեդերացիան դեմ էր քվոտավորմանը՝ նշելով, որ դա խախտում է սեփականության իրավունքը, հաշվի չի նստում ճյուղային առանձնահատկությունների հետ, երկրորդում է խորհրդի անդամների բարձր որակավորման պահանջը և բացասաբար ազդում ընկերությունների մրցունակության վրա:

Գենդերային բազմազանության ցուցիչ/Gender Diversity Index-2020

Եվրոպացի կանայք խորհուրդներում կազմակերպությունը 2020թ.-ի «Գենդերային բազմազանության ցուցիչ» (Gender Diversity Index (GDI)) զեկույցը կազմել է STOXX 600 Եվրոպա, ինչպես նաև որոշ երկրների ազգային ֆոնդային ցուցիչներում ներառված եվրոպական խոշոր 668 ընկերությունների կորպորատիվ կառավարման համակարգում կանանց մասնակցության ուսումնասիրության հիման վրա:

2020թ.-ի ուսումնասիրության հիմնական բացահայտումներն են.

- *գործադիր և ոչ գործադիր պաշտոններում կանանց ընդհանուր ներկայացվածությունը կազմել է 28%,*
- *կառավարման համակարգում կանանց համեմատաբար մեծ ներկայացվածություն առկա է խորհրդում. այն կազմել է 34%,*
- *կանայք խորհրդի նախագահի պաշտոնը զբաղեցրել են ընկերությունների 9%-ում,*
- *ավելի բարդ է իրավիճակը գործադիր մակարդակում, որտեղ կանանց ներկայացվածությունը կազմել է 17%, ընդ որում՝ գլխավոր գործադիր տնօրենի պաշտոնում՝ ընդամենը 6%,*
- *ընկերությունների 19%-ում կանայք առնվազն զբաղեցրել են հետևյալ պաշտոններից որևիցե մեկը՝ գլխավոր գործադիր տնօրեն, գործառնական կամ ֆինանսական տնօրեն:*

Միաժամանակ, ընտրանքում մեկ տարվա ընթացքում երկու անգամ աճել է որոշումների կայացման գործընթացում կանանց բարձր ներգրավվածություն ունեցող ընկերությունների թիվը՝ 30 ընկերությունից դառնալով 62: Այս բարելավումը հիմնականում պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ընտրանքում գրեթե կրկնակի աճել է ղեկավար պաշտոններում 40% կանանց ներկայացածություն ունեցող ընկերությունների թիվը՝ 47-ից 87: Բացի այդ, մեկ տարվա ընթացքում զգալիորեն ավելի մեծ է ղեկավար պաշտոն սպանձնած, քան այն լքած կանանց թիվը:

Քենիա

2010թ.-ին ընդունված Քենիայի սահմանադրությունը պահանջում է, որ ձեռնարկությունների տնօրենների խորհրդում նույն սեռի անձանց ներկայացվածությունը չգերազանցի 2/3-ը: Բացի այդ, 2015թ.-ի Կապիտալի շուկայի մասին օրենքը, որը ներառում է նաև կորպորատիվ կառավարման կարգավորումներ, ցուցակված ընկերություններից պահանջում է խորհրդի կազմը ձևավորելիս հաշվի առնել գենդերային գործոնը: Պատժամիջոցներ չեն կիրառվում, և ընկերությունները փորձում են իրենց խորհուրդների բազմազանությունն ապահովել կամովին:

Ընկերության բարձրագույն ղեկավարության կազմում կանանց ներկայացվածությունն ավելացնելու նպատակով Քենիայի գործատուների ֆեդերացիան Նորվեգիայի ձեռնարկությունների կոնֆեդերացիայի հետ գործընկերությամբ նախաձեռնեց «Կնոջ ապագա» ծրագիրը:

Հնդկաստան

2013թ.-ին Ընկերությունների մասին օրենքով Հնդկաստանում ցուցակված ընկերությունները պարտավոր էին 2015թ.-ից իրենց խորհուրդներում ապահովել առնվազն մեկ կնոջ ներկայացվածություն:

Սրան չհետևող ընկերությունները Հնդկաստանի արժեթղթերի և բորսաների հանձնաժողովի (SEBI) կողմից տուգանվում էին 790-2240 ԱՄՆ դոլարի սահմաններում: Ինչպես վկայում են հետազոտությունները, Հնդկաստանը գնաց գենդերային սիմվոլիզմի, այլ ոչ թե իրական հավասարության ուղիով: 2017թ.-ին հնդկական 739 ընկերությունում կանանց ներկայացվածությունը կազմել է մոտավորապես 16%: Բացի այդ, կանանց 25%-ը նշանակվել է տնօրենների խորհրդում՝ որպես ընտանիքի անդամ:

Արդյունքում SEBI ընդունեց լրացուցիչ կարգավորում, համաձայն որի՝ մինչև 2019թ.-ի ապրիլը Հնդկաստանի ազգային ֆոնդային բորսայում ցուցակված 500 խոշորագույն ընկերություններն իրենց խորհուրդների կազմում պարտավոր էին ապահովել խորհրդի առնվազն մեկ կին անկախ անդամ:

ԻՆՉՊԵՍ ԵՆ ԿԻՐԱՌՎՈՒՄ «ՓԱՓՈՒԿ» ՆԱԽԱՁԵՌՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ 10

«Փափուկ» նախաձեռնությունների կիրառումն ապահովվում է «հետևիր կամ բացատրիր» մոտեցման հիման վրա գործող կանոնագրքերով: Որոշ երկրներում սա զուգակցվում է իրավասու կառույցի կողմից սահմանված նպատակային ցուցանիշով:

«Հետևիր կամ բացատրիր» մոտեցման էությունը կայանում է նրանում, որ այնտեղ, որտեղ առկա են կանոնագրքից շեղումներ, ընկերությունը պարտավոր է տալ հիմնավորված բացատրություններ, որոնք պատկերացում են տալիս շեղման պատճառների և դրանց վերաբերյալ խորհրդի դատողության և մոտեցումների մասին: Այլ խոսքով՝ շեղման դեպքում ընդունվում է, որ ընկերությունը հետևում է կանոնագրքին, եթե հրապարակում է շեղումների մասին և տալիս դրանց բացատրությունը:

... Խորհրդի անդամները պետք է հավաքական առումով դրսևորեն որակավորման, փորձի և գիտելիքների բազմազանություն: Ընկերությունները պետք է ձգտեն խորհրդի գենդերային հավասարության:

Շվեդիայի կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք

... Խորհրդի անդամների թիվը և կազմը պետք է հնարավորություն տան փնօրենների խորհրդին արդյունավետորեն կատարելու իր պարտականությունները: Խորհրդում պետք է ներկայացված լինեն երկու սեռերն էլ:

Ֆինլանդիայի կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրք

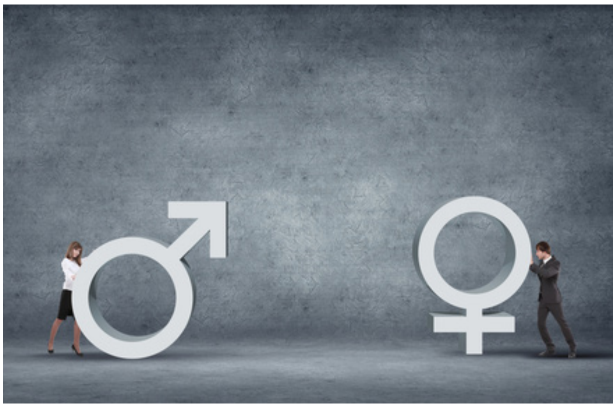
Հետևելով կամ բացատրելով ընկերությունը ներկայացնում է իր կառավարման համակարգը, իսկ բաժնետերերը և այլ շահակիցները վերլուծում են այդ տեղեկատվությունը և ընկերության վերաբերյալ ձևավորում իրենց վերաբերմունքը:

«Հետևի՛ր կամ բացատրի՛ր» մոտեցումն ընկերությանը հնարավորություն է տալիս՝

- հոգ տանել կորպորատիվ կառավարման սեփական համակարգի մասին, քանի որ կանոնագրքից ցանկացած շեղման շարժառիթներն անհրաժեշտ է ապացուցել հրապարակայնորեն,
- ճնավորել կորպորատիվ կառավարման սեփական համակարգը՝ հաշվի առնելով ընկերության սեփականության կառուցվածքն ու մեծությունը, ճյուղային և այլ առանձնահատկություններ,
- արդյունավետ կառավարման համար փնտրել այլընտրանքներ:

Ընկերության բացատրությունները պետք է՝

- լինեն շեղման համատեքստում,
- նկարագրեն մեղմացնող գործողությունները և այն, թե ինչպես է ընկերությունը ձգտում հասնել կորպորատիվ կառավարման սկզբունքի նպատակին՝ ներառյալ այդ շեղմամբ պայմանավորված ցանկացած լրացուցիչ ռիսկ,
- ուղերձ հաղորդեն առ այն, որ շեղումը ժամանակի մեջ սահմանափակ է, և թե երբ է ընկերությունը նախատեսում ամբողջությամբ հետևել համապատասխան սկզբունքին:



Նշվածից հետևում է, որ եթե ընկերությունը դեռևս պատրաստ չէ հետևել կանոնագրքի՝ տնօրենների խորհրդում կամ ընդհանուր կառավարման համակարգում գենդերային հավասարության ապահովման մասին դրույթներին կամ նախատեսված նպատակային ցուցանիշին, նա պարտավոր է իր շահակիցներին ներկայացնել չհետևելու պատճառները, ինչպես նաև նկարագրել իր կողմից ձեռնարկված գործողությունները, որոնք նրան հանգեցնելու են դրույթի կամ ցուցանիշի կիրառմանը: Նման գործողություններ են, օրինակ՝ բազմազանության, սերնդափոխության քաղաքականությունների ընդունումը, որոնցում կարևորվում է կանանց ներկայացվածությունը կառավարման բարձրագույն օղակներում, տնօրենների խորհրդի անդամների կարողությունների մատրիցայում գենդերային բազմազանության անհրաժեշտության դիտարկումը, խորհրդի անդամների ընտրանքի ընդլայնումը և այլն:

Նպատակային ցուցանիշների օրինակներ

Ավստրալիա

Ընկերությունների տնօրենների ավստրալական ինստիտուտը (AICD) 2015թ.-ին Ավստրալիայի Ֆոնդային բորսայում (ASX) ցուցակված 200 խոշոր ընկերություններին կոչ արեց 2018թ.-ի տարեվերջին իրենց տնօրենների խորհրդում ապահովել կանանց 30% ներկայացվածություն: Որպես դրված նպատակային ցուցանիշին հասնելու միջոցներ ինստիտուտը կարևորեց եռամսյակային հաշվետվությունների հրապարակումը, իրազեկվածության բարձրացումը: 2015թ.-ին բորսայում ցուցակված ընկերություններում կանանց տեսակարար կշիռը կազմում էր 19.4%: Բացի այդ, Ավստրալիայի կենսաթոշակային ներդրողների խորհուրդը (ACSI) որպես ինստիտուցիոնալ ներդրողների միություն որդեգրեց դեմ քվեարկելու քաղաքականությունը, եթե ընկերությունը խորհրդում չունի կին անդամ:

Նման կամավոր միջոցառման արդյունքում 2019թ. դեկտեմբերին ցուցակված ընկերությունների տնօրենների խորհրդի կազմում դիտարկվեց կանանց ներկայացվածության աճ ավելի քան 10 տոկոսային կետով: Մեծ Բրիտանիայի հետ մեկտեղ Ավստրալիան այն եզակի երկիրն է, որի ցուցակված ընկերություններում կանանց ներկայացվածությունն առանց քվոտայի կազմում է 30%:

Սինգապուր

2018թ.-ին ընդունված Սինգապուրի կորպորատիվ կառավարման կանոնագիրքը նախատեսում է, որ տնօրենների խորհուրդը պետք է լինի բավականաչափ բազմազան: Սինգապուրի սոցիալական և ընտանիքի զարգացման հարցերով նախարարությունը սահմանեց նպատակային ցուցանիշ՝ 2020թ.-ին կանանց ներկայացվածությունը խորհրդում հասցնել 20%-ի: Սինգապուրի ֆոնդային բորսայում (SGX) ցուցակված 100 խոշոր ընկերություններ մոտ են այդ նպատակին, ընդ որում՝ 30 ընկերություններ իրենց խորհրդում ունեն կանանց 20 և ավելի տոկոս ներկայացվածություն:

Ճապոնիա

Ճապոնիայում կին խորհրդի անդամ չունեցող ընկերությունների քանակը 2020թ.-ին 2019թ.-ի համեմատ նվազել է 5 տոկոսային կետով՝ 55%-ից դառնալով 50%: Այդ միտումը պահպանելու համար 2021թ.-ին խորհուրդներում կանանց ներկայացվածության տեսանկյունից վիճահարույց ճյուղերում որոշվեց սահմանել թիրախներ: Նման ճյուղերից են էներգետիկ ոլորտը և կոմունալ ծառայությունները:

11 ԻՆՉ ԵՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴ ՏԱԼԻՍ ԽՈՐՀՐԴԻ ԱՐՀԵՍՏԱՎԱՐԺ ԱՆԴԱՄՆԵՐԸ

Կորպորատիվ հիերարխիայում ավելի բարձր դիրքերի հասնելու համար կանայք պետք է լինեն նախաձեռնող: Այն փաստը, որ նրանք նիստերի դահլիճում փոքրամասնություն են կազմում, պայմանավորված չէ ունակությունների պակասով: Ընկերությունները դեռ պատրաստ չեն դրան: Որպեսզի կանանց ձայնը լսվի, կանայք պետք է ավելի շատ շփվեն բաժնետերերի հետ: Կանանց աճի համար անհրաժեշտ են նաև որոշակի սոցիալական փոփոխություններ:

Ժանգ Շաղ, Չինաստանի զարգացման բանկի խորհրդի ոչ գործադիր անդամ

Կանայք պետք է մասնակցեն խորհրդի անդամների համար նախատեսված դասընթացների: Իրենց անունը շրջանառելու և հայտնի դարձնելու համար կանանց կառաջարկեի դասախոսել, դասավանդել և հոդվածներ գրել:

Մերվին Կինգ, Հարավային Աֆրիկայի Կորպորատիվ կառավարման հանձնաժողովի նախկին նախագահ

“

Կանայք իրենց ուժեղ կողմերի մասին պետք է ավելի տեղեկացված լինեն, քանի որ նրանք սովորաբար ավելի շատ կենտրոնանում են իրենց թերությունների վրա: Մենք նաև պետք է ավելի լուրջ վերաբերվենք դերային մոդելներից սովորելու գաղափարին: Նրանք պետք է իրենց ժամանակի որոշակի մասը տրամադրեն այլ կանանց ուսուցանմանը և ներկայացնեն, թե ինչպես են հասել իրենց աշխատանքային կյանքի հավասարակշռությանը, և ինչպես է նրանց հաջողվել պայքարել տղամարդկանց գերիշխանության դեմ:

Ջասպալ Բինդրա, Standard Chartered PLC-ի խորհրդի անդամ

“

Առաջին հերթին կանայք պետք է ունենան համապատասխան որակավորում և ուժեղ ինքնակենսագրական: Նրանք պետք է ցանցային կապեր ունենան, ինչին կանայք բավարար ուշադրություն չեն դարձնում: Կարևոր է նաև մենթոր գտնելը:

Լարս Թանել, մի շարք միջազգային ընկերությունների խորհուրդների անդամ

“

Ցանցային կապերն առաջին տեղում են: Երբ խորհրդում պաշտոն զբաղեցնելու համար փնտրում եք ինչ-որ մեկին, ապա առաջին հերթին, փորձում եք անհրաժեշտ հմտություններ ունեցող անձին գտնել ձեր ցանցում: Ոչ ոք չի հերքում լավ ինքնակենսագրականի անհրաժեշտությունը, սակայն ամեն ինչ փոխվում է, եթե դուք անձամբ եք ճանաչում այդ մարդուն կամ գիտեք մեկին, ով ճանաչում է նրան:

Փիթեր Բրաունինգ, մի շարք ցուցակված ընկերությունների խորհուրդների անդամ

THE MAJORITY SHOULD NOT BE TREATED AS A MINORITY: HEDWIGE NUYENS' ADVISES TO ARMENIAN WOMEN

Hedwige Nuyens

Managing Director at International Banking Federation (IBFed)

Vice-Chair and Committee Chair of the Membership Committee at the European Women on Boards

It is not enough to be smart and work hard. If you want to progress faster or more easily, you need to talk about what you do, how you contribute to the objectives of your organization. Share your experience and successes, expand your connections and become an active player in your network. So you need 3 things, at the same time:

- *be smart,*
- *work hard, and*
- *be your own PR manager.*

> *You have to focus on yourself first. This can sound selfish, but remember the safety rule in airplane: you have to put your oxygen mask on first before you can help anyone else.*

> *Learn to step out of your comfort zone and take opportunities when they present themselves. Remember, you are the master of your life and choices; you do not have to wait for permission from anyone.*

> *Being visible is important.*

> *It is also crucial to involve men in the debate. Learn to negotiate, influence, and if needed, speak up and express your opinion. You know, many men want and are ready to help. Learn to get a "yes" from both men and women.*

> *You cannot do everything alone. Ask for help.*

> *Doubt! You can protect yourself by doubting, because you will think several times before doing something. But your doubts should not stop you.*

> *Last but not least, trust is important. If you do not dare and try to trust other people, you will not get anything. If you are not open and you do not trust, you complicate your life.*

*Please, feel free to connect with **Hedwige Nuyens** on LinkedIn or visit the website of European Women on Boards to hear from other events: **www.europeanwomenonboards.eu.***

ՄԵԾԱՄԱՍՆՈՒԹՅԱՆԸ ՉՊԵՏՔ Է ՎԵՐԱԲԵՐՎԵԼ ՈՐՊԵՍ ՓՈՔՐԱՄԱՍՆՈՒԹՅԱՆ. ՀԵԴՎԻՋ ՆՈՒՅԵՆՍԻ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐԸ ՀԱՅ ԿԱՆԱՆՑ

Առաջխաղացման համար բավարար չէ խելացի լինել ու ինչ-որ բան քրտնաջան անել: Եթե ցանկանում եք ավելի արագ կամ հեշտ առաջադիմել, դուք պետք է խոսեք ձեր գործերի մասին, և թե ինչպես եք նպաստում ձեր կազմակերպության նպատակների իրագործմանը: Կիսվեք ձեր փորձով և հաջողությամբ, ընդլայնեք ձեր կապերն ու դարձեք ցանցի ակտիվ դերակատար: Հետևաբար, անհրաժեշտ է հոգ տանել հետևյալ երեք գործոնների մասին՝

- *լինել խելացի,*
- *շատ աշխատել և*
- *լինել սեփական PR մենեջերը:*

> *Դուք ձեզ պետք է դնեք առաջին տեղում: Հնչում է եսամոլական, սակայն հիշեք ինքնաթիռի անվտանգության կանոնները. մինչև ինչ-որ մեկին օգնելն առաջինը դուք ինքներդ ձեզ պետք է օգնեք՝ դիմակ հագնելով:*

> *Սովորեք դուրս գալ ձեր հարմարավետության գոտուց և օգտվել հնարավորություններից: Հիշեք, որ դուք ինքներդ եք կառուցում ձեր կյանքի ուղին և պարտավոր չեք որևէ մեկից թույլտվություն խնդրել:*

> *Տեսանելի լինելը շատ կարևոր է:*

> *Շատ կարևոր է նաև տղամարդկանց բանավեճի մեջ ներքաշելը: Սովորեք բանակցել, ազդել և անհրաժեշտության դեպքում արտահայտել ձեր կարծիքը: Իմացեք՝ շատ տղամարդիկ ուզում և պատրաստ են օգնել: Սովորեք ինչպես տղամարդկանցից, այնպես էլ կանանցից ստանալ «այո՛» պատասխանը:*

> *Հիշեք՝ դուք չեք կարող ամեն ինչ անել միայնակ: Հայցեք օգնություն:*

> *Կասկածեք: Կասկածելով դուք կարող եք պաշտպանել ինքներդ ձեզ, քանի որ մինչև ինչ-որ բան անելը դուք կմտածեք մի քանի անգամ: Սակայն ձեր կասկածները չպետք է ձեզ արգելակեն:*

> *Վերջինը, բայց ոչ պակաս կարևորը. վստահությունն ունի էական նշանակություն: Եթե դուք չեք համարձակվում վստահել մարդկանց, ոչինչ էլ չեք ստանում: Եթե դուք բաց չեք և չեք վստահում, դուք բարդացնում եք ձեր կյանքը:*

Անկաշկանդ եղեք և կապ հաստատեք ***Հեդվիջ Նույենսի*** *հետ LinkedIn-ում կամ այցելեք «Եվրոպացի կանայք տնօրենների խորհրդում» կազմակերպության կայք՝* **www.europeanwomenonboards.eu:**

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Alexandre Di Miceli and Angela Donaggio. Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case. 42 IFC Corporate Governance Knowledge Publication. Private Sector Opinion. 2018
2. ASX 200 hits 30% women on boards, Australian Institute of Company Directors, 19 Dec. 2019, https://aicd.companydirectors.com.au/media/media-releases/asx-200-hits-30-per-cent-women-on-boards [accessed 9 Apr. 2020].
3. Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. Corporate Governance: An International Review.
4. Catalyst, Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers 9 (2008), archived at http://perma.cc/37BC-FR65.
5. David A.H. Brown et al., The Conference Board of Canada, Women on Boards: Not Just the Right Thing . . . But the "Bright" Thing 11 (2002), archived at http://perma.cc/57FC-8YU5.
6. Deborah L. Rhode, Amanda K. Packel. Diversity on corporate boards: how much difference does difference make? orpgov.law.harvard.edu/2015/01/05/diversity-on-corporate-boards-how-much-difference-does-difference-make/
7. Deloitte: Data-driven change: Women in the boardroom, sixth edition, 2019. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf
8. Deloitte: Women in the boardroom: A global perspective, 2019, https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html [accessed 9 Apr. 2020].
9. European Commission, 2019 Report on equality between women and men in the EU, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf
10. European Women on Boards Gender Diversity Index. 2020. EWOB. https://europeanwomenonboards.eu/portfolio/gender-diversity-index-2020/
11. Focus 9. Women on Boards: A Conversation with Male Directors. Compiled and Edited by Marie-Laurence Guy, Carmen Niethammer, and Ann Moline. Global Corporate Governance Forum. IFC. 2011.
12. Gender parity on boards around the world, Institutional Shareholder Services, in Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 5 Jan. 2017, https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/05/gender-parity-on-boards-around-the-world/
13. G.S.F. Bruno, A. Ciavarella, and N. Linciano, Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy, Commissione Nazionale per le Societa e la Borsa, 2018, https://www.consob.it/documents/46180/46181/wp87.pdf/d733b58a-44b4-42de-98c7-3c89a82a0182.

14. Heike Mensi-Klarbach and Cathrine Seierstad. Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios. https://doi.org/10.1111/emre.12374.
15. Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A., Jr. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards.
16. ILO: Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations, 2017. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578772.pdf
17. ILO: Women on boards Building the female talent pipeline. 2015. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_410200.pdf
18. Jack "Rusty" O'Kelley III, Laura Sanderson, Alvin Chiang, Andrew Droste, Sarah Eades Oliva, Melissa Martin. 2021 Global and Regional Trends in Corporate Governance. Russell Reynolds Associates. February 11, 2021.
19. Marie-Ange Andrieux. Parité et capital Féminin : quels enjeux de compétitivité et de croissance? https://www.easybourse.com/communication/dossier/25908/parite-capital-feminin-quels-enjeux-competitivite-croissance.html
20. McKinsey Global Institute. The power of parity: how advancing women's equality can add $12 trillion to global growth. September 2015.
21. The Israeli Catalyst Report: Women leading business, Mar. 2014. https://www.strauss-group.com/wp-content/blogs.dir/3/files/sites/3/Israel-Catalyst-Census-TLV-100-2013_Final.pdf
22. Sudheer Reddy & Aditya Mohan Jadhav | (2019) Gender diversity in boardrooms – A literature review, Cogent Economics & Finance, https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2019.1644703.
23. Д. Борисова, О. Стерхова. Женщины как ценный актив. 2012г. McKinsey & Company.

Միջազգային մասնավոր ձեռնարկատիրության կենտրոնը (CIPE) ոչ առևտրային միջազգային կազմակերպություն է, որը փոխկապված է Միացյալ Նահանգների Առևտրի պալատի հետ և հանդիսանում է Ժողովրդավարության ազգային հիմնադրամի առանցքային ինստիտուտը: CIPE-ը հիմնադրվել է 1983 թվականին: Նրա առաքելությունն է մասնավոր ձեռնարկությունների և շուկայական կողմնորոշում ունեցող բարեփոխումների միջոցով ամրապնդել ժողովրդավարությունն ամբողջ աշխարհում՝ իրագործելով այն աշխարհի տեսլականը, որտեղ ժողովրդավարությունը ընդհանուր բարգավաճման համար ստեղծում է ազատություն և հնարավորություններ: Աշխարհում ժողովրդավարական և տնտեսական բարեփոխումները խթանելու համար CIPE-ը համագործակցում է տեղական գործարար ասոցիացիաների, առևտրի պալատների, համալսարանների, վերլուծական կենտրոնների և շահերի պաշտպանության խմբերի հետ: CIPE-ի գլխամասային գրասենյակը գտնվում է Վաշինգտոնում: Ներկայումս CIPE-ն ավելի քան մեկ տասնյակ երկրներում ունի տարածաշրջանային գրասենյակներ ու ներկայացուցչություններ, ինչպես նաև նախկին և ներկա գործընկերների հսկայական ցանց: Նվիրատուների մի լայն շրջանակ ուղղակիորեն աջակցում է CIPE-ի աշխատանքներին: Համատեղ ծրագրերի միջոցով CIPE-ը պարբերաբար համագործակցում է զարգացման և ժողովրդավարության միջազգային այլ կազմակերպությունների հետ:

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն հիմնադրամը գործում է 2002թ.-ից: Կենտրոնն անկախ փորձագիտական հարթակ է, որի առաքելությունն է խթանել կորպորատիվ կառավարման միջազգային առաջադեմ գործելաոճի և սկզբունքների ներդրումը Հայաստանում:

Կենտրոնի հիմնական խնդիրներն են՝

- Հայաստանի մասնավոր հատվածում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետ գործելաոճի համար նախապայմանների ձևավորումը,
- կորպորատիվ կառավարման հարաբերությունները կարգավորող օրենսդրության և իրավակիրառման բարեփոխումներին մասնակցությունը,
- կորպորատիվ կառավարման հիմնահարցերում հանրային իրազեկության բարձրացումը,
- կորպորատիվ կառավարման և հարակից հիմնախնդիրների վերաբերյալ հետազոտությունների իրականացումը:

Կենտրոնը հայաստանյան շուկայի մասնակիցներին առաջարկում է ծառայությունների բավական լայն շրջանակ՝ կորպորատիվ կառավարման համակարգի գնահատումից (վերլուծությունից) մինչև դրա բարելավմանն ուղղված գործարար խորհրդատվությունը, ուսուցումները և այլ ծառայությունների մատուցումը:

Կենտրոնը ձևավորել և առաջնորդում է Հայաստանում առաջին հակակոռուպցիոն հավաքական գործողությունների նախաձեռնությունը՝ **Բիզնեսի բարեվարքության ակումբը**:

Ակումբը նպատակ ունի միավորել բարեվարքության մշակույթը հարգող հայաստանյան գործարար համայնքի ներկայացուցիչներին և խթանել նրանց հավաքական գործողությունները կորպորատիվ կառավարմանն առնչվող խնդիրների շուրջ:

բիզնեսի
բարեվարքության
ակումբ

Հեղինակ՝ **Նարինե Մելիքյան**,

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի տնօրեն

Գրքույկի մշակման հարցում իրենց ներդրումն ունենալու համար հատուկ շնորհակալություն ենք հայտնում՝

Հեդվիջ Նույենսին, Միջազգային բանկային ֆեդերացիայի գործադիր տնօրեն, «Եվրոպացի կանայք տնօրենների խորհրդում» կազմակերպության փոխնախագահ և Անդամության հանձնախմբի նախագահ

Արսեն Նազարյանին, Համաշխարհային բանկի խմբի անդամ Միջազգային ֆինանսական կորպորացիայի (IFC) «Հայաստանում ներդրումային միջավայրի բարեփոխումներ» ծրագրի ղեկավար

Անահիտ Հայկարամյանին, Նաիրա Ոսկանյանին, Ռուզաննա Բաղդասարյանին, «Կանայք տնօրենների խորհրդում» վերապատրաստման մասնակիցներ

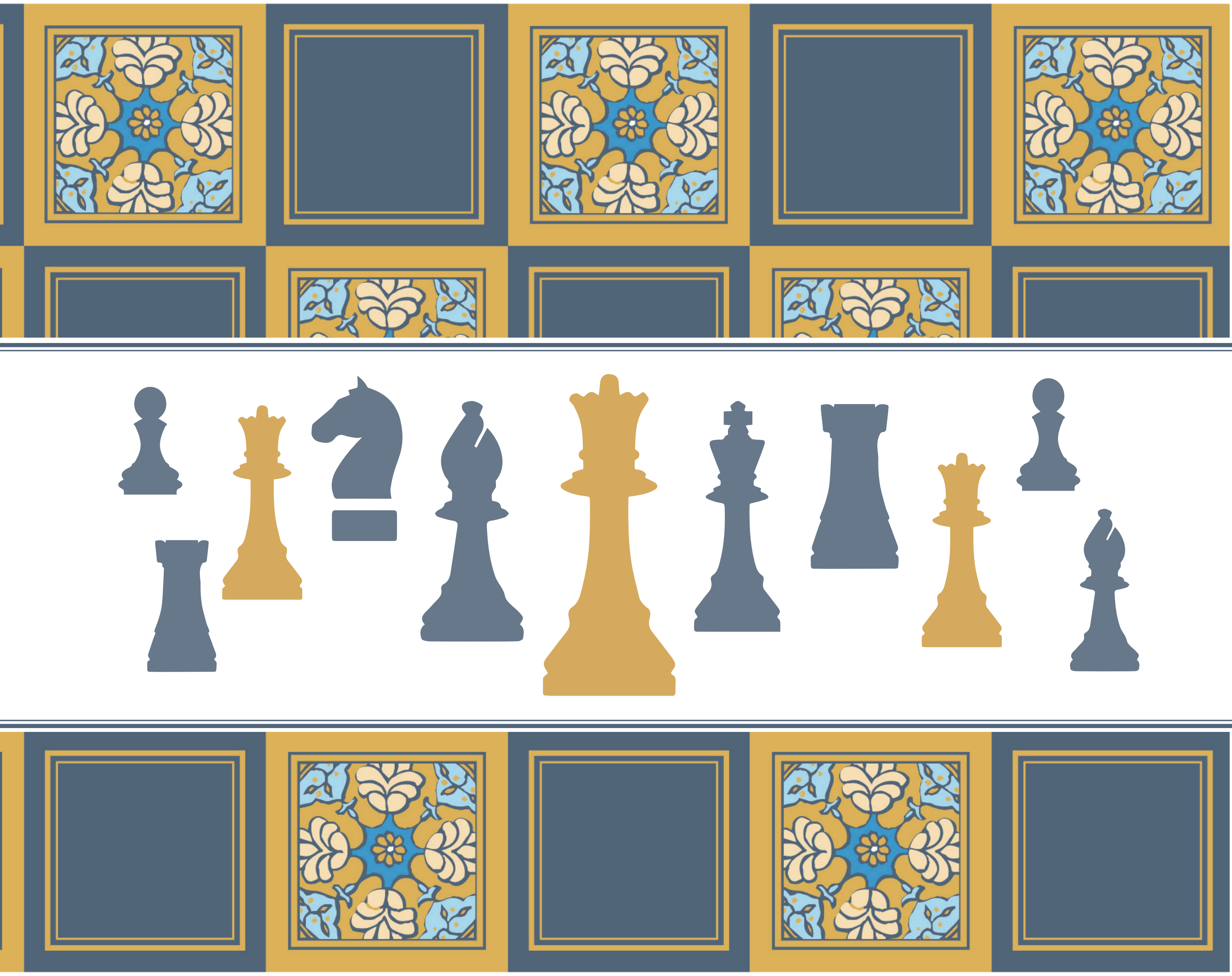
Արմինե Խաչատրյանին, Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն (Գրքույկի խմբագրում)

Անուշ Բալասանյանին, Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն (Գրքույկի ձևավորում)

Գրքույկում օգտագործվել է 1660թ.-ի «Դրոշմազարդ հատիկի գաղափարապատկեր» ձեռագիրը (թիվ 205):

Գրքույկը մշակվել է Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոնի կողմից իրականացվող Միջազգային Մասնավոր Ձեռնարկատիրության Կենտրոնի (www.cipe.org) «Հայաստան. կանայք տնօրենների խորհրդում» դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում:

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն, 2021



(+374 99) 444 442

corpgov@corpgov.am

www.corpgov.am

CIPE

բիզնեսի բարեկարգության ակումբ

Կորպորատիվ Կառավարման Կենտրոն