



**Ίσες Ευκαιρίες & Ανάπτυξη: Δημιουργία Μηχανισμού
Διευκόλυνσης & Υποστήριξης της Διαδικασίας
Ενσωμάτωσης της Αρχής των Ίσων Ευκαιριών στο
Περιβάλλον Απασχόλησης**

ΔΡΑΣΗ 3

**Μελέτη Ανάλυσης & Ταξινόμησης Επιλεγμένων Εταιρικών
Πρακτικών που Έμπρακτα Προωθούν την Ισότητα των
Φύλων στο Περιβάλλον Απασχόλησης**



Το Έργο υλοποιείται στο πλαίσιο της Κ.Π. EQUAL.

Συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (75%) και το
Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας (25%)



Περιεχόμενα

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	1
1. Εισαγωγή Μέρους Α΄.....	1
1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ.....	2
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
2. Πλαίσιο για την Προώθηση της Ισοτητας των Φύλων στο Εργασιακό Περιβάλλον: Νομοθετικές Ρυθμίσεις & Θεσμικές Παρεμβάσεις-Πρωτοβουλίες/ Πρακτικές Κοινωνικών Εταιρών	9
2.1 ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΑΠΟΠΕΙΡΑ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΔΙΟΥ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ, ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ & ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ	9
2.2 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ -PRIVATE SECTOR LEGISLATION	11
2.3 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	13
2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	16
3. Πρωτοβουλίες Κοινωνικών Εταιρών στην Ε.Ε.	19
3.1 2.1. ΊΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ.....	19
3.2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ: ΜΙΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ .20	20
3.3 ΔΙΕΘΝΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE) - EMPLOYERS’ ORGANIZATIONS TAKING THE LEAD ON GENDER EQUALITY	26
3.4 ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΕΣ (ΕΘΝΙΚΕΣ) ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ.....	27
4. Εταιρικές Πρακτικές Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων.....	36
4.1 BEST WORKPLACES 2003 - SPECIAL AWARDS, GENDER EQUALITY AWARD.....	36
4.2 BUSINESS IN THE COMMUNITY (BITC) - UK: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	40
4.2.1 PRICEWATERHOUSECOOPERS - ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ PWCWOMEN.....	41
4.2.2 MORGAN STANLEY - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	44
4.2.3 TRANSCO -ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	46
4.2.4 BARCLAYS BANK PLC - JOB SHARING.....	47
4.2.5 BP - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ ΑΜΟΙΒΑΙΟΥ ΜΕΝΤΟΡΙΝΓ”	48

Περιεχόμενα

4.3 EUROPEAN MONITORING CENTRE ON CHANGE (EUROFOUND)	50
4.3.1 GRUPO TEXTO EDITORES	50
4.3.2 DANISH TECHNOLOGICAL INSTITUTE.....	53
4.4 ΚΑΛΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ	55
4.4.1 BT UK – EQUAL OPPORTUNITIES POLICY.....	55
4.4.2 PSA PEUGEOT/CITROEN	57
5. Μοντέλα Ταξινόμησης των Σχεδίων Ισότητας μέσα στις Επιχειρήσεις	59
ΜΕΡΟΣ Β΄: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	64
6. Εισαγωγή Μέρους Β΄	65
7. Κριτήρια Επιλογής Ελληνικών Επιχειρήσεων	68
8. Εταιρικές Πρακτικές Ελληνικών Επιχειρήσεων.....	70
8.1 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	70
8.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΛΑΔΩΝ.....	75
8.2.1 MELLON ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Α.Ε.....	75
8.2.2 ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε.....	76
8.2.3 ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ ΑΕ	77
8.2.4 INTRACOM	79
8.2.5 TITAN80	
8.2.6 VODAFONE.....	80
8.2.7 S.B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ.....	82
8.2.8 ANKO ΑΕ.....	83
8.2.9 ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΕ	84
8.2.10 ΕΛΑΪΣ UNILEVER.....	85
8.2.11 KRAFT FOODS HELLAS S.A.....	86
8.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΜΕΡΟΥΣ Β΄	86
9. Βιβλιογραφία	88

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στα πλαίσια του έργου EQUAL με τίτλο «Ίσες Ευκαιρίες & Ανάπτυξη: Δημιουργία Μηχανισμού Διευκόλυνσης & Υποστήριξης της Διαδικασίας Ενσωμάτωσης της Αρχής των Ίσων Ευκαιριών στο Περιβάλλον Απασχόλησης», που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ελληνικό Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας τα πλαίσια της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας “EQUAL”.

Η μελέτη περιλαμβάνει δύο μέρη:

- Στο πρώτο μέρος εξετάζονται η αλληλεπίδραση και οι επιπτώσεις των δημόσιων και εταιρικών πρακτικών για την προώθηση της ισότητας των φύλων στο εταιρικό εργασιακό περιβάλλον.
- Στο δεύτερο μέρος εξετάζονται οι πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων

Ομάδα Συγγραφής Μέρους Α΄
Βουγιούκα Άννα (ΚΓΜΕ)
Λαναρά Ιφιγένεια (ΒΡΜ)
Λιάπη Μαρία (ΚΓΜΕ)
Μπλάθρα Σοφία (ΒΡΜ)

1. Εισαγωγή Μέρους Α΄

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο τοποθετείται ο σύγχρονος προβληματισμός για την απασχόληση και την εργασία των γυναικών, αλλά και για την ανάγκη προώθησης δράσεων και πρακτικών που προωθούν την ισότητα των φύλων στην απασχόληση, συγκροτείται από νέα δεδομένα και ανάγκες που αφενός απορρέουν από τις νέες διεθνείς τάσεις της οικονομίας και της αγοράς εργασίας, και αφετέρου από το δημογραφικό πρόβλημα και τη γήρανση της κοινωνίας.

Ποιές είναι οι νέες διεθνείς τάσεις της οικονομίας και της αγοράς εργασίας; Αφενός η παγκοσμιοποίηση, οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και η «τριτογενοποίηση» της οικονομίας (η ολοένα και μεγαλύτερη διεύρυνση του τριτογενούς τομέα παραγωγής και αύξησης του ειδικού βάρους του τομέα των υπηρεσιών στο παραγωγικό σύστημα και την απασχόληση) και αφετέρου η αυξημένη προσφορά εργασίας και η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην απασχόληση. Ταυτοχρόνως αυτό που κυρίως χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας είναι η αστάθεια και η ποικιλία των όρων απασχόλησης, η ευμεταβλητότητα και η ασυνέχεια των συνθηκών και του περιεχομένου της εργασίας. Οι νέες θέσεις εργασίας χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανομοιογένεια – θέσεις εργασίας πολλών και διαφορετικών «ταχυτήτων». Δηλαδή αφενός υπάρχει ζήτηση για υψηλές δεξιότητες και καριέρες απαιτητικών προδιαγραφών και υψηλών αμοιβών, και αφετέρου θέσεις χαμηλής ειδίκευσης, επισφαλών συνθηκών εργασίας και περιορισμένων αμοιβών. Οι ευρωπαϊκές αγορές εργασίας είναι σήμερα πιο ευέλικτες, αλλά από την άλλη αποψιλώνονται από το ρυθμιστικό τους πλαίσιο και υπόκεινται σε αυξημένη κατάρτιση. Όπως είναι αναμενόμενο οι διαδικασίες αυτές παγιδεύουν συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων που είναι ευάλωτες. Η ρευστότητα της αγοράς εργασίας δηλαδή δεν αφορά όλους και όλες στον ίδιο βαθμό, αλλά κυρίως τις κατηγορίες των εργαζομένων, οι οποίες δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη και υφίστανται/βιώνουν ανισότητες.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο στόχος που τέθηκε είναι να περάσουμε από την ευελιξία της αγοράς εργασίας στην οργανωτική ευελιξία των επιχειρήσεων και την εξειδικευμένη, αυξημένων δεξιοτήτων και προσαρμοστικότητας εργασιακή δύναμη. Το νέο σύνθημα της αγοράς εργασίας σήμερα είναι **ΕΥΕΛΙΞΙΑ & ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**, το οποίο σημαίνει νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας βασισμένες στη γνώση και σε νέες οργανωτικές αρχές της βιομηχανίας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Θα μπορούσε επομένως να ισχυριστεί κανείς με σχετική ασφάλεια ότι μία από τις μείζονες διαστάσεις της προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς εργασίας και κεφαλαίου έχει να κάνει με την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή με τη διαχείριση της πολυμορφίας - διαφορετικότητας κατ' άλλους - σύμφωνα με τον προσφάτως εισαχθέντα νεολογισμό που υιοθετείται ευρέως.

Παράλληλα, σε επίπεδο ΕΕ έχει αναγνωρισθεί ευρέως το γεγονός ότι η ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής οικονομίας (και των εθνικών οικονομιών) πρέπει να βασισθεί στην ανάπτυξη -ποσοτική και ποιοτική -του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού της. Η ολόπλευρη αξιοποίηση του παραγωγικού της πληθυσμού με αιχμή την είσοδο και παραμονή των γυναικών στην αγορά εργασίας, παράλληλα με τη διατήρηση του ευρωπαϊκού κοινωνικού κεκτημένου για τη διασφάλιση της ισότητας ευκαιριών για όλους και όλες τους πολίτες/σες, έχει θέσει σε υψηλή προτεραιότητα στη δημόσια ατζέντα το θέμα της άρσης των διακρίσεων και της κατοχύρωσης της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών στον εργασιακό χώρο.

Στο πλαίσιο αυτό η μετάβαση και προσαρμογή των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της ανταγωνιστικότητας και της κοινωνίας της γνώσης μπορεί να διασφαλισθεί μόνο μέσα από τη λειτουργική συνάρθρωση δράσεων και καινοτομιών που αφορούν στην ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και συνδυάζονται με ολοκληρωμένες και εστιασμένες δράσεις για την ισότητα των φύλων.

1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Στόχος του Μέρους Α' της μελέτης είναι αφενός να εξετάσει την αλληλεπίδραση και τις επιπτώσεις των δημόσιων και εταιρικών πρακτικών για την προώθηση της ισότητας των φύλων στο εταιρικό εργασιακό περιβάλλον, και αφετέρου να παρουσιάσει συστηματικά εταιρικές πρακτικές, και κυρίως **τη συνολικότερα εφαρμοζόμενη προσέγγιση των επιχειρήσεων (στο επίπεδο των δράσεων, των αποτελεσμάτων και των τεχνικών ή εργαλείων που υιοθετούνται) με βάση συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια**. Ειδικότερα, τα ερωτήματα που εξετάζονται είναι τα εξής:

- Είναι οι εταιρικές πρακτικές απόρροια κινήτρων ή κατευθύνσεων και υποχρεώσεων που προκύπτουν μέσω των δημόσιων πολιτικών για την προώθηση

της ισότητας των φύλων στο εταιρικό περιβάλλον (για παράδειγμα των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, των νόμων και θεσμικών ρυθμίσεων για την ισότητα ευκαιριών και την ενσωμάτωση της οπτικής της φύλου στο εργασιακό περιβάλλον, της ύπαρξης πολιτικής κινήτρων μέσω π.χ. φορολογικών διευκολύνσεων και μεταρρυθμίσεων, κλπ);

- Ή μήπως οι εταιρικές πρακτικές είναι κατά κύριο λόγο αποτέλεσμα πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν οι κοινωνικοί εταίροι, συγκεκριμένες μεμονωμένες επιχειρήσεις ή και κλάδοι;
- Πώς θα μπορούσε να τυποληθεί η προσέγγιση που υιοθετείται με βάση το περιεχόμενο των δράσεων/πρακτικών, τη μεθοδολογία και τη διαδικασία εφαρμογής πολιτικών ισότητας και τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες και τις επιχειρήσεις¹ ;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή πρακτικών προώθησης της ισότητας των φύλων (success factors); Για παράδειγμα το μέγεθος της επιχείρησης, ο κλάδος παραγωγής, ο τομέας δραστηριοποίησης, ο αριθμός των απασχολούμενων κατά φύλο και συνολικά, η ύπαρξη τμήματος ή διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ή ύπαρξη σωματείου, κλπ.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μεθοδολογική προσέγγιση στηρίζεται στο μοντέλο παρακολούθησης και αξιολόγησης δράσεων ισότητας του έργου Equal Ανδρομέδα². Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης το μοντέλο αυτό διευρύνεται και εξελίσσεται περαιτέρω, ώστε να συμπεριλάβει και τις δημόσιες πολιτικές εκτός από τις εταιρικές πρακτικές επιχειρώντας να αναδείξει την αλληλεπίδραση των δύο. Με άλλα λόγια, πώς το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο, αλλά και οι πολιτικές και πρακτικές που

¹ Βλέπε Οδηγό Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας - ΚΓΜΕ, Equal - Ανδρομέδα «Δράσεις για την καταπολέμηση του διαχωρισμού στο χώρο εργασίας», 2005, σελ 29 - 24, 4ο Κεφάλαιο Η εμπειρία από την εφαρμογή πολιτικών ισότητας).

² Μ. Λιάπη & Μ. Τζαβάρα, Οδηγός Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας, ΑΣ Equal Ανδρομέδα «Δράσεις για την Καταπολέμηση του Διαχωρισμού στο Χώρο Εργασίας», 2005, σελ. 29-34.

προωθούνται από κοινωνικούς ρυθμιστές (social regulators), διαμορφώνουν το «περιβάλλον» και επηρεάζουν την εφαρμογή θετικών δράσεων, Σχεδίων Ισότητας, ή ακόμη την ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου σε όλους τους τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης -Gender mainstreaming (GM). Παράλληλα, συνεκτιμώνται οι τύποι επιχειρήσεων και οι αντίστοιχοι τύποι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τα είδη διοίκησης και εταιρικής κουλτούρας.

Στο πλαίσιο αυτό, η ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών αποτελεί ένα πολυσύνθετο πεδίο ρυθμίσεων και διαδικασιών σε διαφορετικά επίπεδα και με διαφορετικό περιεχόμενο και στόχευση όπως:

- ☛ τη νομοθεσία, τις συλλογικές συμβάσεις και διαπραγματεύσεις που ρυθμίζουν την εργασιακή ισότητα, τόσο γενικά, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων, καθώς και τους αντίστοιχους μηχανισμούς για την αποτελεσματική παρακολούθηση της εφαρμογής και συμμόρφωσης με τα παραπάνω
- ☛ την ύπαρξη, το περιεχόμενο και την εφαρμογή συγκεκριμένων «από τα πάνω» νομοθετικών ρυθμίσεων και πολιτικών απασχόλησης, που αφορούν στις πρακτικές ισότητας - Σχέδια Ισότητας - στον εργασιακό χώρο (δημόσιο και ιδιωτικό)
- ☛ την έκταση και η αναγνώριση εθελοντικά εφαρμοσμένων και «από τα κάτω» (bottom-up) αποκεντρωμένων εφαρμογών Σχεδίων Ισότητας σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, μέσα από διαδικασίες κοινωνικών ρυθμίσεων
- ☛ τα περιεχόμενα των Σχεδίων Ισότητας και,
- ☛ τη σχέση και τη σύνδεση μεταξύ της ισότητας φύλων και άλλων σημαντικών θεμάτων που απασχολούν τις επιχειρήσεις, όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη, τα θέματα διαχείρισης της διαφορετικότητας (diversification), κλπ.

Η συνάρθρωση και ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων μπορεί να αποτελέσει επίσης ένα μεθοδολογικό εργαλείο για την εξέταση πολιτικών και πρακτικών ισότητας τόσο στο μακρο-επίπεδο (δράσεις δηλαδή και πρακτικές θεσμικού χαρακτήρα π.χ. των κοινωνικών εταίρων), όσο και στο μικρο-επίπεδο (δράσεις δηλαδή και πρακτικές των μεμονωμένων εταιριών ή και κλάδων).

**ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΙΣΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ & ΟΡΙΣΜΟΙ
(Η ΤΙ ΕΙΝΑΙ... ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΣΧΕΔΙΟ ΙΣΟΤΗΤΑΣ)**

Με τον όρο **Σχέδιο Ισότητας (ΣΙ)** εννοούμε μία γκάμα συντονισμένων προσπαθειών και δράσεων προκειμένου να επιτευχθεί η ισότητα μεταξύ εργαζομένων ανδρών και γυναικών στον εργασιακό χώρο. Επομένως, η έμφαση είναι στην εφαρμογή της ισότητας με αυτή την έννοια, και όχι ως προς άλλους παράγοντες όπως η ηλικία, η εθνικότητα, η σεξουαλική προτίμηση ή άλλες παραμέτρους, με τις οποίες κυρίως ασχολείται η διαχείριση της διαφορετικότητας (diversity management), μεταξύ άλλων γιατί, κατά την άποψή μας, τα θέματα φύλου διατηρούν ένα χαρακτήρα καθολικό, συναρθρώνονται με, και διαπερνούν εγκάρσια, όλες τις άλλες μορφές διακρίσεων.

Τα Σχέδια Ισότητας παρουσιάζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις και ως προς το περιεχόμενο και ως προς την έκταση εφαρμογής τους. Ορισμένα Σχέδια συνιστούν καθαρή δήλωση (statements) της βούλησης της εταιρίας να διασφαλίσει την ίση μεταχείριση των εργαζομένων ανεξάρτητα από φύλο, θρησκεία, σεξουαλική προτίμηση και εθνικότητα, χωρίς ωστόσο να συνδέεται με κανενός τύπου συγκεκριμένες δράσεις. Άλλα, πιο αναπτυγμένα, θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν εξειδικευμένες δράσεις που στοχεύουν σε ορισμένους επιχειρηματικούς τομείς ή ομάδες εργαζομένων. Σχέδια που είναι ενσωματωμένα στην πολιτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι πιθανότερο να είναι ακόμη πιο αναπτυγμένα. Στις περιπτώσεις αυτές τα ΣΙ αφορούν σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και όλους τους τομείς οργάνωσης της επιχείρησης. Επιπλέον, μπορεί να δούμε να αποτελεί η ισότητα οργανικό κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας και δείκτες ισότητας να επικοινωνούνται με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Οι περιπτώσεις αυτές θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως εφαρμογές στο πλαίσιο της στρατηγικής του mainstreaming. Αυτή η τελευταία ορίζεται από την σχετική οδηγία της ΕΕ 1998 ως *«η (ανα)διοργάνωση, η βελτίωση, η ανάπτυξη και η αξιολόγηση των διαδικασιών πολιτικής με τρόπο ώστε η διάσταση της ισότητας των φύλων να ενσωματώνεται σε όλες τις πολιτικές, σε όλα τα επίπεδα, και καθ' όλα τα στάδια από όλους/ες όσους/ες εμπλέκονται με τη λήψη αποφάσεων»*.

Περιλαμβάνει:

1. την τοποθέτηση της έννοιας του φύλου στον πυρήνα της κοινωνικής ανάλυσης από την εννοιολόγηση (concept) μέχρι τη μέτρηση των αποτελεσμάτων

2. τον προσδιορισμό των θεμάτων φύλου και την αποτίμηση/αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των πολιτικών στη βάση αυτή
3. την έμπρακτη προώθηση της ισότητας φύλων.

Όπως τονίζει η Rees³, η **ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου - gender mainstreaming (GM)** - επεκτείνεται πέρα από την πρακτική της απλής πρόσθεσης των γυναικών ως κατηγορία ανάλυσης. Δεν αφορά τις γυναίκες τις ίδιες, αλλά το πώς οι πολιτικές αξιολογούνται ως προς τα αποτελέσματά τους για άνδρες και γυναίκες ξεχωριστά. Σύμφωνα με την ίδια, η προσέγγιση GM, μετατοπίζει την εστίαση της προσοχής μας από τα άτομα και τα δικαιώματά τους (ιση μεταχείριση), και τις ομάδες και τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα μειονεκτήματά τους (θετικές δράσεις), και **δίνει αντιθέτως έμφαση στα συστήματα και τις δομές που καταρχήν δημιουργούν αυτές τις ειδικές ανάγκες και τα μειονεκτήματα/διακρίσεις.**

Στον εργασιακό χώρο ειδικότερα, η εφαρμογή της προσέγγισης του gender mainstreaming απαιτεί την εφαρμογή της ισότητας των φύλων σε όλες τις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες και την ανάλυση των επιπτώσεων τους με τέτοιο τρόπο, ώστε η ισότητα των φύλων να εδράζεται και να απορρέει από τις ίδιες τις δομές και την κουλτούρα τους.

Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, στην παρούσα μελέτη η καταγραφή και τυπολόγηση γίνεται κατά πρώτον με βάση το **περιεχόμενο των δράσεων ισότητας** – οι οποίες μπορεί να είναι εστιασμένες, σποραδικές και διάσπαρτες ή πολυεπίπεδες και εγκάρσιες), κατά δεύτερον με βάση τις **διαδικασίες και τον τρόπο εφαρμογής των δράσεων ισότητας** (η μεθοδολογία που επιλέγεται μπορεί να είναι επικεντρωμένη και «μια κι έξω», δομική ή συνεχής) και κατά τρίτον με βάση τα **αποτελέσματα των δράσεων ισότητας** (τα οποία μπορεί να είναι περιορισμένα, σποραδικά ή διάχυτα και συνολικά). Τέλος, με βάση τα παραπάνω κριτήρια καθορίζεται και το αντίστοιχο **επίπεδο παρέμβασης** (αρχικό, ενδιάμεσο ή προωθημένο)⁴.

³ T. Rees, (2004) “Reflections on the uneven development of gender mainstreaming” Paper presented to ESCR seminar, Gender Mainstreaming: comparative analysis. Leeds University, May 2004

⁴ Για μια πιο σαφή εικόνα του μοντέλου παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων ισότητας βλέπε Κεφάλαιο 6

Αυτό που επιχειρείται μέσω της παραπάνω προσέγγισης, είναι η διερεύνηση των πεδίων παρέμβασης, των βασικών συντελεστών που συμβάλλουν στην επιτυχή υλοποίηση δράσεων ισότητας καθώς και της γενικότερης κουλτούρας και στάσης των επιχειρήσεων απέναντι στο θέμα της ισότητας των φύλων. Οι αξιωματικές αρχές που εξετάζονται μέσω των συνιστωσών του μοντέλου αφορούν τις προϋποθέσεις, τους όρους και τις συνθήκες εφαρμογής δράσεων ή και σχεδίων ισότητας.

Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν τα τρία βασικότερα πεδία - κλειδιά όπου εντοπίζονται κατά κύριο λόγο οι έμφυλες ανισότητες στο εργασιακό περιβάλλον: α) το χάσμα αμοιβών β) ο κάθετος έμφυλος διαχωρισμός ή «γυάλινη οροφή» και γ) η σεξουαλική παρενόχληση. Τα πεδία αυτά καθορίζουν τα ποιοτικά κριτήρια κατηγοριοποίησης των στοχευμένων δράσεων και θέτουν τις προϋποθέσεις διαβάθμισης της αποτελεσματικότητας των δράσεων ισότητας. Δεν έχουν με άλλα λόγια όλες οι δράσεις ισότητας το ίδιο ειδικό βάρος. Θα πρέπει κάθε φορά να «αποκωδικοποιείται» ο λόγος για τον οποίο γίνεται κάτι, να προσδιορίζεται η ομάδα ή οι ομάδες εργαζόμενων στις οποίες απευθύνεται, να είναι σαφής ο γενικότερος στόχος της δράσης και να αξιολογείται το τελικό αποτέλεσμα τόσο σε σχέση με το κατά φύλο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, όσο και σε σχέση με την ίδια την επιχείρηση (διοίκηση ή και άλλα τμήματα, εταιρική κουλτούρα, σχέση με πελάτες και προμηθευτές, κλπ).

Είναι σαφές ότι στο πλαίσιο αυτό τα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα ηγεσίας, οι δράσεις για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας, η κατάρτιση και επιμόρφωση, η συμβουλευτική, το mentoring και coaching, τα βραβεία στις επιχειρήσεις που διασφαλίζουν καλές εργασιακές συνθήκες, οι δράσεις ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης του ανθρώπινου δυναμικού για θέματα ισότητας, κ.ο.κ. **είναι κυρίως τεχνικές και εργαλεία για την εφαρμογή δράσεων και σχεδίων ισότητας.**

Επιπλέον, και σε ότι αφορά τις τεχνικές και τις δράσεις που κάθε φορά επιλέγονται, θα πρέπει να εξετάζονται μια σειρά κριτήρια, τα οποία διασφαλίζουν ότι η συγκεκριμένη δράση είναι πολιτική ισότητας. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που αποτελεί υπόθεση ρουτίνας στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της επιχείρησης, δεν συνδέεται με μακροοικονομικούς στόχους, με νέες διαστάσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δεν θέτει ποσόστωση ως προς τη συμμετοχή των εργαζόμενων ανδρών και γυναικών, δεν διασφαλίζει ότι λαμβάνονται μέτρα για την άρση του αποκλεισμού των γυναικών από τις διαδικασίες κατάρτισης ή δεν περιορίζει τις έμμεσες διακρίσεις κατά των γυναικών

διευκολύνοντας την πρόσβασή τους, δεν μπορεί να θεωρηθεί δράση για την επίτευξη της ισότητας. Η διάσταση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για την αξιολόγηση των περιεχομένου αλλά και των επιπτώσεων που έχουν οι συγκεκριμένες πρακτικές και δράσεις που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις και για την κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας.

2. Πλαίσιο για την Προώθηση της Ισότητας των Φύλων στο Εργασιακό Περιβάλλον: Νομοθετικές Ρυθμίσεις & Θεσμικές Παρεμβάσεις-Πρωτοβουλίες/ Πρακτικές Κοινωνικών Εταιρών

Στο παρόν κεφάλαιο της μελέτης, και στη βάση βιβλιογραφικής διερεύνησης, γίνεται μια προσπάθεια συστηματοποιημένης καταγραφής και ταξινομητικής παρουσίασης των εθνικών/δημόσιων πολιτικών για την εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας στις επιχειρήσεις (δημοσίου/ιδιωτικού τομέα), του ρόλου των κοινωνικών εταιρών, και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στη βάση των παραμέτρων αυτών είναι δυνατόν να σκιαγραφήσουμε - σε αδρές έστω γραμμές, μιας και το υπό διερεύνηση πεδίο χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, μεταβλητότητα και εννοιολογική ρευστότητα - τα διαφορετικά εθνικά μοντέλα και τις αντίστοιχες δημόσιες πολιτικές που επηρεάζουν - θετικά η/και αρνητικά - την ανάπτυξη πολιτικών ισότητας των δύο φύλων στην εσωτερική αγορά εργασίας.

2.1 ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΑΠΟΠΕΙΡΑ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΔΙΟΥ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ, ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ & ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ

Με αφετηρία την εφαρμογή των σχετικών Ευρωπαϊκών Οδηγιών στο πλαίσιο των εθνικών νομοθεσιών, θα λέγαμε ότι όλες οι χώρες έχουν υιοθετήσει τις σχετικές οδηγίες, οι οποίες τουλάχιστον σε επίπεδο αρχών δημιουργούν τη βάση για ίση μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών (αν και έρευνες έχουν καταδείξει ότι βρισκόμαστε μακριά από την επίτευξη της πραγματικής ισότητας σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, ανεξαιρέτως).

Ο συνδυασμός εθνικής νομοθεσίας και συλλογικών συμβάσεων (σε πολυ-κλαδικό, κλαδικό και εταιρικό επίπεδο) μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων, που είτε επεκτείνουν τις νομοθετικές προβλέψεις και ρυθμίσεις, είτε εξειδικεύουν τα θέματα ισότητας των δύο φύλων σε συγκεκριμένα πεδία, και επιπλέον, δεσμεύουν τα συμβαλλόμενα μέρη σε αναφορές κατά τακτά χρονικά διαστήματα, φαίνεται να αποτελεί τη «χρυσή οδό» για τη δημιουργία ευνοϊκών όρων και προϋποθέσεων εφαρμογής ΣΙ (νομοθετικο-θεσμικό περιβάλλον).

Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν χώρες όπως η Σουηδία και στο άλλο άκρο - της περιορισμένης διαπραγματεύσεως - χώρες όπως η Αυστρία, η Ελλάδα και το Λουξεμβούργο.

Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις ειδικά για θέματα ισότητας και Ολοκληρωμένων Σχεδίων Ισότητας, είναι ακόμη πολύ σπάνιες σε επίπεδο διαπραγματεύσεων πάνω από το επιχειρησιακό, και όπου απαντάται αφορά κυρίως και εξαντλείται σε παροτρύνσεις των μελών τους, για ανάληψη πρωτοβουλιών. **Είναι πιθανότερο να συναντήσουμε τέτοια θέματα σε συλλογικές διαπραγματεύσεις, σε επίπεδο επιχείρησης (εργοστασιακά/ εταιρικά σωματεία).**

Η Νορβηγία είναι μία από τις πιο προωθημένες περιπτώσεις κρατών στον τομέα των συλλογικών διαπραγματεύσεων με σαφείς κατευθύνσεις, όπου η ισότητα μισθών έχει προεξάρχοντα ρόλο και η ευθύνη υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης μεταβιβάζεται στους κοινωνικούς εταίρους σε επίπεδο επιχείρησης.

Η Δανία, αποτελεί περίπτωση προωθημένων συλλογικών διαπραγματεύσεων σε επίπεδο κλαδικών Συμβάσεων, με έμφαση κυρίως στις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα καθώς και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η Γερμανία εξειδικεύει τις ρυθμίσεις του Νόμου και η Ισπανία έχει κάποιες επιπλέον προβλέψεις κυρίως στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Στην Ιταλία, προβλέπεται η δημιουργία κοινών Οργάνων διαβούλευσης για την Ισότητα, παρατηρητηρίων και ομάδων εργασίας επιφορτισμένων με την παρακολούθηση των στατιστικών της απασχόλησης και προώθησης μελετών και ερευνών για το σχεδιασμό πολιτικών ισότητας. (Σχέδια θετικών δράσεων).

Η Ισπανία σε μια δια-κλαδική σύμβαση περιλαμβάνει υποδείξεις για τις διαπραγματεύσεις σε χαμηλότερο επίπεδο, περιλαμβάνοντας εξειδικευμένα θέματα όπως: την υιοθέτηση άρθρων και εγκυκλίων (clauses) για την εφαρμογή ενός ουδέτερου ως προς το φύλο συστήματος επιλογής, τοποθέτησης, προώθησης και εκπαίδευσης καθώς και την άρση των μισθολογικών διαφορών, εγκαλώντας σε συμμόρφωση με την αρχή της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας.

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι, όπου η ισότητα των δύο φύλων είναι υποχρεωτική ή καθίσταται δυνατή σε επίπεδο πάνω από το επιχειρησιακό, είναι η νομοθεσία κυρίως παρά οι συλλογικές συμβάσεις, που παίζει το σημαντικότερο ρόλο. Οι κοινωνικοί εταίροι στις περιπτώσεις αυτές συμμετέχουν λιγότερο ή περισσότερο ενεργά σε διμερείς ή τριμερείς συνεργασίες, σε κρατικά ή μεμονωμένα projects, αξιολογήσεις, ή πρωτοβουλίες και διατύπωση γενικών αρχών.

2.2 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ – PRIVATE SECTOR LEGISLATION

Ενα προωθημένο παράδειγμα δημόσιων πολιτικών για την ισότητα των δύο φύλων στον εργασιακό χώρο, αποτελούν οι χώρες⁵ που έχουν προχωρήσει **στη νομοθέτηση ρυθμίσεων που αφορούν σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα**, πέραν του δημόσιου, που τα βήματα είναι σαφώς πιο σταθερά και πιο διαδεμένα μεταξύ μεγαλύτερου αριθμού χωρών. Η εκ του νόμου υποχρέωση των εργοδοτών/επιχειρήσεων να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν ολοκληρωμένα Σχέδια Ισότητας, αποτελούν την πιο προωθημένη πρακτική στον τομέα αυτό, και αφορά σε χώρες όπως η Σουηδία και η Φινλανδία.

Πιο συγκεκριμένα, στη Σουηδία με νόμο του 1991 όλοι οι εργοδότες (του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα) με άνω των 10 εργαζομένων, πρέπει να υποβάλλουν ετήσιο προγραμματισμό ισότητας ευκαιριών, το οποίο περιέχει τουλάχιστον τρία πεδία:

1. συγκεκριμένες δράσεις για την προαγωγή της ισότητας ευκαιριών ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους /ες με ορίζοντα ετήσιο και πολυετή
2. έρευνα-απογραφή των υπαρχόντων μισθολογικών διαφορών ανάμεσα στα δύο φύλα και υποδείξεις για συγκεκριμένα μέτρα που θα ληφθούν για την άρση της διαφοράς αυτής, και τέλος,
3. παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (μετρήσιμων).

Η Φινλανδία με νόμο⁶ εισήγαγε την υποχρέωση όλων των εργοδοτών (δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) οι οποίοι απασχολούν τουλάχιστον 30 άτομα, να συμπεριλάβουν μέτρα για την προώθηση της ισότητας των δύο φύλων στις ετήσιες εκθέσεις για το προσωπικό και το σχεδιασμό κατάρτισης ή προγράμματος δράσης για την εργασιακή προστασία (labour protection) καθώς και να εκπονούν Σχέδιο Ισότητας σε επίπεδο εργασιακού χώρου.

Στη Νορβηγία με τροποποίηση σχετικού Νόμου το 2003, η υποχρέωση αυτή είναι λιγότερο εξειδικευμένη, αναφέροντας ότι «οι εργοδότες έχουν καθήκον να προωθούν την ισότητα και να προβούν σε ενεργές, στοχευμένες και συστηματικές προσπάθειες για την προώθηση της ισότητας στις επιχειρήσεις τους». Επίσης, Ο Συνήγορος της

⁵ Σουηδία, Φινλανδία, Νορβηγία, Βέλγιο, Γαλλία και Ιταλία από το σύνολο των 19 χωρών που εξετάζει η μελέτη του EIRO “Gender equality Plans” 2004

⁶ Ο νόμος για την Ισότητα μεταξύ Γυναικών και Ανδρών – που τροποποιήθηκε το 1995

Ισότητας Φύλων, ο οποίος είναι υπεύθυνος φορέας για την εφαρμογή του νόμου, δίνει συγκεκριμένες προδιαγραφές και κατευθύνσεις όπως: διερεύνηση της θέσης εργαζομένων ανδρών και γυναικών και εντοπισμός ανισοτήτων ή εισαγωγή μέτρων προώθησης της ισότητας και αντίστοιχη διαδικασία ετήσιων εκθέσεων (reporting). Για τη Γαλλία και το Βέλγιο ισχύει ένα νομοθετικό πλαίσιο για την ισότητα στον ιδιωτικό εργασιακό χώρο, αλλά είναι ουσιαστικά προαιρετική η εφαρμογή του.

Στο Βέλγιο, μια ενδιαφέρουσα ρύθμιση αφορά στις επιχειρήσεις με οικονομικές δυσκολίες, οι οποίες επιθυμούν να λάβουν το επίσημο δημόσιο χαρακτηρισμό ότι βρίσκονται «σε επιχειρησιακή αναδιάρθρωση» (a company under restructuring). Οι επιχειρήσεις αυτές είναι υποχρεωμένες να αναπτύξουν Σχέδιο Ισότητας με τη βοήθεια ομάδας εργασίας ίσων ευκαιριών, αρθρωμένο σε 5 στάδια: εταιρική δέσμευση, ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, ανάπτυξη Σχεδίου Ισότητας, εφαρμογή και παρακολούθηση/αξιολόγηση, εξειδικευμένα για την συγκεκριμένη επιχείρηση ή τον κλάδο. Επιπλέον, από το 1993, όλες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να υποβάλλουν **Ετήσια Εκθεση για την Ισότητα** σε θέματα όπως κατάσταση απασχόλησης, εργασιακές ρυθμίσεις, θέσεις εργασίας και κατάρτιση κατά φύλο, στην επιτροπή εργαζομένων (σωματείο) και όταν δεν υπάρχει, σε εκπροσώπους των συνδικάτων.

Στη Γαλλία, αν και δεν είναι υποχρεωτική δια νόμου η εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας, διαπιστώνεται ένα ασυνήθιστα υψηλό επίπεδο ρυθμίσεων, σε μια σειρά εξειδικευμένων θεμάτων μέσω δύο εργαλείων πολιτικής: «**συμβόλαια επαγγελματικής ισότητας**» και «**συμβόλαια για μεγαλύτερη ισορροπία φύλων στην απασχόληση**». Τα Σχέδια ισότητας είναι ένα νομοθετικά εξειδικευμένο εργαλείο εφαρμογής της ισότητας, ενώ τα συμβόλαια ισότητας περιλαμβάνουν και κρατικές επιδοτήσεις.

Στην Ιταλία τέλος, από το 1991, με το νόμο για την εφαρμογή Θετικών Δράσεων⁷ δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υποβάλλουν αίτηση μερικής ή συνολικής δημόσιας χρηματοδότησης. Το σκεπτικό εδώ είναι ότι η προώθηση της ουσιαστικής ισότητας στο χώρο εργασίας απαιτεί την εφαρμογή αντίστοιχων αλλαγών και καινοτομιών στην οργάνωση και την Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, και η χρηματοδότηση λειτουργεί στην κατεύθυνση μείωσης αυτού του κόστους για την επιχείρηση. Προτεραιότητα στη χρηματοδότηση έχουν τα Σχέδια

⁷ Positive Action Law (125/91)

Ισότητας, τα οποία είναι αποτέλεσμα κοινής συμφωνίας μεταξύ των κοινωνικών εταίρων της επιχείρησης.

Κατά τον ίδιο τρόπο και στην Ιρλανδία παρέχεται δημόσια χρηματοδότηση, για την ενθάρρυνση της υιοθέτησης ΣΙ από εργοδότες, προβλέποντας παράλληλα την παροχή τεχνογνωσίας από την Αρχή της Ισότητας (Equality Authority). Αντίστοιχη είναι και η Ελληνική πρωτοβουλία μέσω της εφαρμογής του Μέτρου 5.1 που προβλέπει τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων για την ανάπτυξη δράσεων υπέρ της ισότητας, με τη διαφορά ότι δεν προβλέπεται δημόσια παροχή τεχνογνωσίας, προς τις υποψήφιες να ενταχθούν στο πρόγραμμα επιχειρήσεις.

2.3 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Γενικά η ύπαρξη ειδικής νομοθετικής πρόβλεψης για την εφαρμογή της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών στις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα είναι περισσότερο διαδεδομένη από ότι για τον ιδιωτικό τομέα. Στις χώρες όπου δεν υφίσταται νομοθετική ρύθμιση για τον ιδιωτικό τομέα υφίσταται για το δημόσιο, ενώ όπου οι ρυθμίσεις για τον ιδιωτικό είναι προαιρετικές, για το δημόσιο είναι υποχρεωτικές. Εκτός από τη Δανία και τη Σουηδία όπου υπάρχουν στοιχεία για τα αποτελέσματα της εφαρμογής της νομοθεσίας στο δημόσιο τομέα, για τις υπόλοιπες χώρες διαπιστώνεται έλλειμμα στοιχείων για την παρακολούθηση μετρήσιμων αποτελεσμάτων και την εξαγωγή χρήσιμων για το σχεδιασμό πολιτικών συμπερασμάτων. Στη Δανία 80% όλων των Δήμων και 90% όλων των Συμβουλίων έχουν ρητή/γραπτή πολιτική ισότητας και στη Σουηδία 75% των δημόσιων οργανισμών το 1999 είχαν Σχέδια Ισότητας. Στη Φινλανδία, από στοιχεία του 2002, 21% μόνο των δημόσιων χώρων εργασίας είχαν ΣΙ, όλα ωστόσο τα Υπουργεία.

Τέλος, δύο τύποι χωρών υπάρχουν ως προς την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων: αυτές που ενισχύουν μια αδρή/ήπια ερμηνεία της στρατηγικής mainstreaming και αυτές οι οποίες, θεσμικά και δομικά έχουν εισάγει μια αυστηρή μορφή συντονισμού του mainstreaming (τα πλέον αναπτυγμένα συστήματα αφορούν σε χώρες όπως Σουηδία, Δανία, και Φινλανδία και σε μικρότερο βαθμό Γερμανία και Βέλγιο).

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα στοιχεία από τις χώρες αναφορικά με την έκταση εφαρμογής των ΣΙ από επιχειρήσεις καθώς και τον βαθμό στον οποίο αποτελούν εθελοντικές πρωτοβουλίες ή βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Τα στοιχεία

προέρχονται από τη συγκριτική μελέτη που εκπόνησε το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Βιομηχανικών Σχέσεων (European Industrial Relations Observatory) και στην οποία αναλύεται το θέμα της εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας⁸ (ΣΙ) σε επιχειρήσεις στις χώρες μέλη της Ευρώπης των 15, στη Νορβηγία καθώς και σε έναν αριθμό νέων μελών της ΕΕ.

Χώρα	Βαθμός ύπαρξης ΣΙ σε επίπεδο επιχειρήσεων	Βαθμός στον οποίο αποτελούν εθελοντικές πρωτοβουλίες ή βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις
Αυστρία (ιδιωτικός τομέας)	Πολύ λίγα	Μερικές πρωτοβουλίες βασίζονται σε συλλογικές συμφωνίες. Συνήθως είναι άτυπες και μεμονωμένες πρωτοβουλίες εργοδοτών
Βέλγιο (ιδιωτικός τομέας)	Πολύ λίγα	Μπορεί να είναι μεμονωμένες πρωτοβουλίες εργοδοτών ή να βασίζονται σε συμφωνίες της διοίκησης με σωματεία και συμβούλια εργαζομένων
Δανία (ιδιωτικός τομέας)	Πολύ λίγα	Δεν είναι γνωστό
Γαλλία	Πολύ λίγα	Αυτά που απορρέουν από νομοθετικές υποχρεώσεις απαιτούν συλλογικές συμφωνίες
Γερμανία (ιδιωτικός τομέας)	Μια έρευνα που διεξήχθη το 2002 βρήκε ότι 13,3% των επιχειρήσεων άνω των 10 εργαζομένων είχαν επίσημες πολιτικές για την προώθηση της ισότητας.	Στην έρευνα που διεξήχθη το 2002 προέκυψε ότι από το 13,3% των επιχειρήσεων που είχαν πολιτικές ισότητας, ποσοστό 9% αφορούσαν περιπτώσεις όπου τα συμβούλια εργαζομένων είχαν επιτύχει συλλογικές συμφωνίες με θετικές δράσεις για τις γυναίκες εργαζόμενες ενώ οι υπόλοιπες περιπτώσεις ήταν εθελοντικές πρωτοβουλίες εργοδοτών
Ελλάδα	Ελάχιστα	-

⁸ Ως Σχέδιο Ισότητας στο πλαίσιο της εν λόγω μελέτης ορίζεται κάθε οργανωμένη προσπάθεια από την πλευρά των επιχειρήσεων για την προώθηση της αρχής των ίσων ευκαιριών στο περιβάλλον απασχόλησης.

Χώρα	Βαθμός ύπαρξης ΣΙ σε επίπεδο επιχειρήσεων	Βαθμός στον οποίο αποτελούν εθελοντικές πρωτοβουλίες ή βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις
Ουγγαρία	Ουσιαστικά δεν υπάρχουν. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων και σε μικρότερο βαθμό ορισμένες θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων	Οι ελάχιστες περιπτώσεις ποικίλουν. Για παράδειγμα στους σιδηρόδρομους το ΣΙ προήλθε από συμφωνία με το εργατικό συνδικάτο
Ιρλανδία	Δεν είναι γνωστή η έκταση εφαρμογής ΣΙ. Υπάρχουν ΣΙ σε μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες καθώς και σε επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα	Σε επιχειρήσεις όπου υπάρχουν σωματεία (κυρίως στον δημόσιο τομέα) τα ΣΙ είναι συνήθως αποτέλεσμα συλλογικών διαπραγματεύσεων. Σε αντίθετη περίπτωση αποτελούν κυρίως πρωτοβουλίες των ίδιων των επιχειρήσεων ενώ κάποια ΣΙ συγχρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους
Ιταλία (ιδιωτικός τομέας)	Δεν είναι γνωστός ο αριθμός των ΣΙ. Σε κάποιες περιπτώσεις οι εταιρείες λαμβάνουν χρηματοδότηση από το δημόσιο για την ανάπτυξη τέτοιων πολιτικών. Τέλος, μια μικρής κλίμακας έρευνα που διεξήχθη το 1998 βρήκε ότι ποσοστό 37% των επιχειρήσεων είχαν αναπτύξει και επικοινωνούσαν μια δήλωση πολιτικής για την ισότητα	Γενικώς βασίζονται σε επιχειρησιακές συμβάσεις
Λουξεμβούργο	Εκτιμάται ότι δεν υπάρχουν	Κάποιες περιπτώσεις επιχειρησιακών συμβάσεων παρέχουν δυνατότητες για να τεθούν τέτοια θέματα στην επιχείρηση
Ολλανδία	Εξειδικευμένα ΣΙ είναι σπάνιο να υφίστανται. Εντούτοις, τα σχετικά θέματα συνήθως συμπεριλαμβάνονται στις ευρύτερες πολιτικές των εταιρειών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	Οι εργοδότες έχουν βασικό ρόλο στη θέσπιση τέτοιων πολιτικών. Συχνά λαμβάνουν εισροές και από τους εκπροσώπους των εργαζομένων
Νορβηγία	Εκτιμάται ότι δεν είναι πολλά κυρίως στον ιδιωτικό τομέα	Δεν είναι γνωστό αν και σε περιπτώσεις που υπάρχουν σωματεία εργαζομένων είναι πολύ πιθανόν να εμπλέκονται σε τέτοιες πρωτοβουλίες (και ίσως να καταλήγουν και σε συμφωνίες)

Χώρα	Βαθμός ύπαρξης ΣΙ σε επίπεδο επιχειρήσεων	Βαθμός στον οποίο αποτελούν εθελοντικές πρωτοβουλίες ή βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις
Πολωνία	Εκτιμάται ότι είναι πολύ λίγα. Υπάρχουν μόνο κάποιες περιπτώσεις πρακτικών που ακολουθούνται από θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων	-
Σλοβακία	Εκτιμάται ότι δεν υπάρχουν	-
Σλοβενία	Δεν είναι γνωστός ο ακριβής αριθμός τους αλλά δεν θεωρείται ότι υπάρχουν σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Από μια έρευνα που διεξήχθη τα έτη 1999-2001 προέκυψε ότι ποσοστό 6% των εταιρειών είχαν επίσημη (γραπτή) πολιτική για την πολυμορφία και την ισότητα των ευκαιριών και 31% ανεπίσημη πολιτική	Αποτελούν κυρίως πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων
Ισπανία	Δεν είναι γνωστό ότι υπάρχουν	-
Ηνωμένο Βασίλειο	Εκτιμάται ότι είναι αυξανόμενος ο αριθμός των επιχειρήσεων στις οποίες εφαρμόζονται ΣΙ, Από μια έρευνα το 1998 προέκυψε ότι ποσοστό 64% των επιχειρήσεων άνω των 10 εργαζομένων καλύπτονταν από μια γραπτή πολιτική για προώθηση των ίσων ευκαιριών (το ποσοστό αυτό αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων). Πολιτικές για την επίτευξη του mainstreaming είναι περισσότερο κοινές στον δημόσιο τομέα	Σε μεγάλο ποσοστό αποτελούν πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων. Σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν επιχειρησιακά σωματεία πιέζουν για να διευρυνθεί το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την ισότητα

2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη βάση των δευτερογενών αυτών στοιχείων είναι δυνατόν να σκιαγραφήσουμε μια τυπολόγηση των μοντέλων που συνθέτουν τις διαφορετικές στρατηγικές επιλογές προώθησης και ενίσχυσης της εφαρμογής της ισότητας φύλων στον εργασιακό χώρο (εσωτερική αγορά εργασίας).

Α) ΜΟΝΤΕΛΟ ΘΕΣΜΙΚΗΣ/ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ που χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ευνοϊκού θεσμικού και ρυθμιστικού πλαισίου, χορήγηση κινήτρων, πόρων ή και (συμβουλευτικής) στήριξης των επιχειρήσεων, ώστε να προχωρήσουν

στην υιοθέτηση πρακτικών και σχεδίων που προωθούν την ισότητα των φύλων στο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. Σουηδία) (πρόγραμμα Ευρωπαϊκής Επιτροπής για Business & Diversity, Diversity @ Work, etc). Το μοντέλο αυτό αξιολογείται ως το πιο προωθημένο και αποτελεσματικό, αφού συνοδεύεται και από σειρά δημόσιων μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου εφαρμογής της νομοθεσίας (Συνήγορος της Ισότητας - Σουηδία) με θεσμική ισχύ, και οικονομικούς πόρους. Παράλληλα ενισχύεται και ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των σχεδίων ισότητας (σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο).

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις αφορούν στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα και είναι υποχρεωτικές άμεσα ή έμμεσα, μέσω θεσμοθετημένων μηχανισμών επίσημης αναφοράς (reporting) και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων.

Β) ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ που αφορά κυρίως στη σύναψη συμφωνιών και ανάληψη κοινών πρωτοβουλιών για την έμπρακτη εφαρμογή δράσεων υπέρ της ισότητας φύλων σε εθνικό, κλαδικό και εταιρικό επίπεδο, είτε μέσω των συλλογικών συμβάσεων, είτε μέσω συντονισμένων δράσεων των κοινωνικών εταίρων, αλλά και μονομερείς πρωτοβουλίες, και ειδικότερα στο πλαίσιο της ανάπτυξης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (π.χ. Ιρλανδία).

Γ) ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΙΚΤΩΝ (ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΩΝ) ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ (policy mix), που χαρακτηρίζεται από την περιστασιακή εφαρμογή μέτρων και παρεμβάσεων, project based & EU based προσεγγίσεις, εξάρτηση εκάστοτε μέτρων και παρεμβάσεων από πολιτικά πρόσωπα και σφαίρες επιρροής (π.χ. Ελλάδα. Λουξεμβούργο, Ουγγαρία, Σλοβακία κ.α)

Δ) ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΟΝΟΜΕΡΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ εκ μέρους των σύγχρονων (πολυεθνικών) επιχειρήσεων με διαφορετικού τύπου εταιρική κουλτούρα, εργασιακές σχέσεις και πολιτικές διαχείρισης του υπερπληθούς ανθρώπινου δυναμικού (Investors in People, Opportunity Now Awards, etc) (π.χ ΗΠΑ) - Η έκταση και το status των εθελοντικών, αποκεντρωμένων εταιρικών Σχεδίων Ισότητας διαφοροποιείται και ως προς το βαθμό συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων ή/ και εκπροσώπων τους π.χ. σωματείο εργαζομένων. Η Μ. Βρετανία⁹

⁹ Σε έρευνα του 1998 διαπιστώθηκε ότι πάνω από το 64% των επιχειρήσεων (το ποσοστό αυτό βαίνει αυξανόμενο) με πάνω από 10 εργαζόμενους υλοποιούν κάποιου τύπου πολιτικές ισότητας, ποσοστό το οποίο αυξάνει με το μέγεθος της επιχείρησης. European Industrial Relations Observatory 2004

είναι η χώρα με τις πλέον εκτεταμένες εταιρικές πρωτοβουλίες στην εφαρμογή ισοτήτας ευκαιριών, αυτού του τύπου.

Η παραπάνω συστηματοποίηση αν και, όντας αδρή δεν αποφεύγει τις επικαλύψεις, πάντως δίνει τον τόνο για την ανάδειξη μιας διαφοροποιημένης στρατηγικής προσέγγισης, με διαφορετικά αποτελέσματα για το υπο διερεύνηση πεδίο.

3. Πρωτοβουλίες Κοινωνικών Εταιρών στην Ε.Ε.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά πρωτοβουλίες των κοινωνικών εταιρών σε ευρωπαϊκό επίπεδο και σε επίπεδο κρατών-μελών, οι οποίες καταδεικνύουν ότι στο πλαίσιο της Μεθοδολογίας του Ανοικτού Συντονισμού που έχει υιοθετήσει η ΕΕ για την επίτευξη των στόχων της Λισσαβόνας, σε ένα ολοένα αυξανόμενο βαθμό, οι κοινωνικοί εταίροι έχουν κατανοήσει τη σημασία του ρόλου τους στην επίτευξη του στόχου της ισότητας των φύλων, που ρητά και σταθερά παραμένει πολιτικός και οραματικός στόχος της ΕΕ. Παράλληλα, οι πρωτοβουλίες αυτές μπορούν να αποτελέσουν «καλές πρακτικές» και να αξιοποιηθούν σε εθνικό επίπεδο (Ελλάδα), όπου κατά γενική ομολογία παρατηρείται μια ολιγωρία παρά τα σχετικά βήματα που τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει (Μνημόνιο ΓΠΙ και ΣΕΒ, Μέτρο 5.1).

Στην ενότητα που ακολουθεί κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιασθούν ενδιαφέρουσες πρωτοβουλίες, αλλά και συγκεκριμένες εταιρικές πρακτικές από την ευρωπαϊκή εμπειρία, προκειμένου να αποτελέσουν υλικό ευαισθητοποίησης αλλά και μεταφοράς τεχνογνωσίας στην ελληνική πραγματικότητα.

3.1 2.1. Ίσες Ευκαιρίες και Συλλογικές Διαπραγματεύσεις

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) υλοποίησε ένα πενταετές ερευνητικό έργο με αντικείμενο τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και την ισότητα των ευκαιριών στην Ε.Ε. Στο σχετικό έγγραφο που εκδόθηκε το 2000 μετά την ολοκλήρωση του Έργου με τίτλο «Προσφορά και διεύρυνση των ίσων ευκαιριών και για τα δύο φύλα, μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων» αναφέρεται ότι «οι συλλογικές διαπραγματεύσεις προσφέρουν σημαντικές δυνατότητες ως μηχανισμός ενίσχυσης και ένταξης της διάστασης της ισότητας των ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών». Οι συστάσεις που γίνονται προς τους κοινωνικούς εταίρους για την προώθηση της ισότητας στο πλαίσιο των συλλογικών διαπραγματεύσεων περιλαμβάνουν κατευθύνσεις ως προς το:

- να βελτιώσουν τις ειδικές γνώσεις τους σε θέματα ισότητας φύλων, διορίζοντας υπαλλήλους ισότητας ή καθιερώνοντας Κέντρα Εμπειρογνωμοσύνης εντός των οργανισμών τους σε εθνικό, κλαδικό και/ή εταιρικό επίπεδο

- να αναλάβουν θετική δράση για την εξασφάλιση ικανής εκπροσώπησης των γυναικών στους οργανισμούς τους και τη βελτίωση της συμμετοχής των γυναικών στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, τόσο από πλευράς ποσότητας (αριθμητική συμμετοχή), όσο και από πλευράς ποιότητας (αύξηση της επιρροής των γυναικών)
- να καθιερώσουν κατευθυντήριες γραμμές για την ισότητα ευκαιριών ή εγχειρίδια για τους διαπραγματευτές τους με σκοπό την προώθηση της ισότητας των ευκαιριών στα θέματα των διαπραγματεύσεων και την υποστήριξη της ένταξης της ισότητας των ευκαιριών σε όλα τα προς συζήτηση θέματα
- να παρέχουν κατάρτιση για την ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης των διαπραγματευτών ως προς την ισότητα των ευκαιριών
- να καθιερώσουν διαδικασία αναλυτικής εξέτασης της ισότητας των ευκαιριών ως μέσου επαλήθευσης σχετικά με την ένταξη της διάστασης του φύλου στις συλλογικές συμβάσεις
- να διασφαλίσουν ότι οι συμβάσεις περιλαμβάνουν διατάξεις για την εφαρμογή και την παρακολούθηση των μέτρων ισότητας
- να συγκροτήσουν κοινούς φορείς ισότητας, σε εθνικό, κλαδικό ή εταιρικό επίπεδο, αρμόδιους για την επίβλεψη της εφαρμογής και της εκπόνησης διατάξεων περί ισότητας των ευκαιριών
- να συνάψουν γενικές συμφωνίες πλαίσια για θέματα ισότητας σε ευρωπαϊκό, κλαδικό και εθνικό επίπεδο, κατά περίπτωση, για την αντιμετώπιση π.χ του χάσματος στις αμοιβές των δύο φύλων ή της σεξουαλικής παρενόχλησης
- για να ενσωματωθεί η πτυχή της ισότητας σε όλες τις συλλογικές διαπραγματεύσεις να εστιάσουν τις προσπάθειές τους π.χ. στη δημιουργία νέων ποιοτικών θέσεων εργασίας και στην κάλυψη από όλες τις συλλογικές συμβάσεις των εργαζομένων με ευέλικτη και μερική απασχόληση.

3.2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ: ΜΙΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το Μάρτιο 2005 δημοσιεύθηκε από τους διατομεακούς κοινωνικούς εταίρους (cross-sector) σε ευρωπαϊκό επίπεδο κοινή Έκθεση με τίτλο «Πλαίσιο Ενεργειών για την Ισότητα των φύλων» ("Framework of Actions on Gender Equality"). Συγκεκριμένα στην εκπόνησή της συμμετείχαν οι ακόλουθοι φορείς: η Συνομοσπονδία Ευρωπαϊκών Συνδικάτων (CES) (συμπεριλαμβανομένων των αντιπροσώπων της Επιτροπής συνδέσμου EUROCADRES/CEC), η Ένωση των Ευρωπαϊκών Βιομηχανικών και Εργοδοτικών Συνδέσμων (UNICE), η Ευρωπαϊκή Οργάνωση Βιοτεχνών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (UEAPME) και το Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίων Επιχειρήσεων (CEEP). Το κείμενο αυτό αποτελεί το επιστέγασμα των εργασιών για την ισότητα των φύλων που πραγματοποιείται στα πλαίσια του τριετούς προγράμματος εργασίας των κοινωνικών εταίρων και καλύπτει τα έτη 2003-2005.

Στην Έκθεση δίδεται έμφαση σε τέσσερις προτεραιότητες, στις οποίες σύμφωνα με τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να εστιάσουν οι εθνικοί κοινωνικοί εταίροι κατά τη διάρκεια των ερχόμενων πέντε ετών. Οι προτεραιότητες αυτές είναι:

- εξέταση των ρόλων των δύο φύλων
- προαγωγή των γυναικών στη λήψη αποφάσεων
- υποστήριξη της συμφιλίωσης μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής
- αντιμετώπιση του χάσματος αμοιβών μεταξύ ατόμων διαφορετικού φύλου (tackling the gender pay gap)

Το πλαίσιο των ενεργειών δηλώνει ότι αυτές οι προτεραιότητες "διασυνδέονται και είναι ίσης σπουδαιότητας" και ότι τα οποιαδήποτε μέτρα που λαμβάνονται σε εθνικό, τομεακό ή/και επίπεδο επιχείρησης θα είναι τα πλέον αποτελεσματικά εάν αυτές οι προτεραιότητες αντιμετωπίζονται ως μια "ολοκληρωμένη προσέγγιση".

➤ **Εξέταση των ρόλων των δύο φύλων**

Στην Έκθεση αναγνωρίζεται το γεγονός ότι οι παραδοσιακοί ρόλοι και τα στερεότυπα που υπάρχουν για τα δύο φύλα ασκούν ισχυρή επιρροή στο κομμάτι / μέρος της εργασίας μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στο σπίτι, στον εργασιακό χώρο και ευρύτερα στην κοινωνία, η οποία τείνει "να διαιωάνει έναν φαύλο κύκλο εμποδίων για την επίτευξη της ισότητας των φύλων". Παρά το γεγονός ότι το ποσοστό απασχόλησης για τις γυναίκες έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια των

προηγούμενων τριών δεκαετιών, η αύξηση δεν είναι ίση σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επαγγέλματα.

Τα συμβαλλόμενα μέρη αναγνωρίζουν ότι μερικές επιχειρήσεις της Ε.Ε. ελέγχουν ήδη τις εσωτερικές πρακτικές και τις πολιτικές τους για να ενθαρρύνουν την εισαγωγή και την παραμονή στην απασχόληση των συγκεκριμένων ομάδων εργατικού δυναμικού.

Περαιτέρω, έχει υπάρξει μια σειρά πρωτοβουλιών σε αυτήν την περιοχή, που έχουν αναληφθεί από τους κοινωνικούς εταίρους σε επιχειρησιακό, κλαδικό και εθνικό επίπεδο.

Το πλαίσιο των ενεργειών επιλέγει τα ακόλουθα στοιχεία ως μεθόδους άμβλυνσης των στερεοτυπικών ρόλων των φύλων στην αγορά εργασίας:

- προώθηση της μη - φυλετικής (non-gender) διάκρισης μέσω της εκπαίδευσης στα σχολεία και τα πανεπιστήμια και παροχή αποδοτικών και μη-στερεοτυπικών υπηρεσιών συμβουλών σταδιοδρομίας. Είναι επίσης σημαντικό να ενθαρρυνθούν οι μαθητές, οι σπουδαστές και οι γονείς προκειμένου να εξετάσουν όλες τις διαθέσιμες επιλογές σταδιοδρομίας για τα κορίτσια και τα αγόρια σε ένα αρχικό στάδιο
- καταβολή ειδικής προσπάθειας για να προσελκυστούν τα κορίτσια και οι νέες γυναίκες σε τεχνικά και επιστημονικά επαγγέλματα
- προώθηση της στρατολόγησης και της διατήρησης των γυναικών και των ανδρών εκείνων που κατέχουν τις επαρκείς δεξιότητες σε επιχειρηματικό επίπεδο στους τομείς και τα επαγγέλματα όπου υπάρχουν ανεπάρκειες
- βελτίωση της πληροφόρησης των μεσαίων στελεχών στις επιχειρήσεις όσον αφορά τους τρόπους που θα προωθούν ίσες ευκαιρίες για όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως φύλου
- προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος ως επιλογή σταδιοδρομίας και για τις γυναίκες και για τους άνδρες σε επίπεδο κλάδου ή/και εθνικό και
- ενθάρρυνση της ανάπτυξης ικανότητας για τους ενήλικους έτσι ώστε οι άνδρες και οι γυναίκες να μπορούν να εξελίσσουν τη σταδιοδρομία τους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

➤ Προαγωγή των γυναικών στη λήψη αποφάσεων

Τα συμβαλλόμενα μέρη δηλώνουν ότι ο αριθμός γυναικών που βρίσκονται σε θέσεις λήψης αποφάσεων αυξάνεται. Εντούτοις, μόνο 30% των μεσαίων στελεχών είναι γυναίκες, μόνο 10% των μελών των διοικητικών συμβουλίων είναι γυναίκες και μόνο 3% των διευθυντικών στελεχών είναι γυναίκες. Επομένως, θεωρούν ότι οι κοινωνικοί εταίροι έχουν την ευθύνη να εξασφαλίσουν ότι το γενικό εργασιακό περιβάλλον θα υποστηρίζει μια ισορροπημένη συμμετοχή μεταξύ των γυναικών και των ανδρών στη λήψη αποφάσεων.

Το κείμενο δίνει έμφαση στις ακόλουθες περιοχές, θεωρώντας αυτές βασικές για τη βελτίωση της συμμετοχής των γυναικών σε όλα τα επίπεδα μέσα στις επιχειρήσεις:

- προώθηση της ικανότητας για ουδέτερη ως προς το φύλο (gender-neutral) προσέλκυση στελεχών στις επιχειρήσεις
- διατήρηση των γυναικών στις επιχειρήσεις, για να αποφευχθεί η απώλεια ικανότητας
- ενθάρρυνση της ανάπτυξης σταδιοδρομίας και για τους άνδρες και για τις γυναίκες
- προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος στις γυναίκες ως συμπληρωματικού τρόπου για την αύξηση του αριθμού των γυναικών στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή αυτών στην αγορά εργασίας
- προώθηση του ρόλου των γυναικών στον κοινωνικό διάλογο σε όλα τα επίπεδα, τόσο από την πλευρά των εργοδοτών, όσο και από την πλευρά των συνδικάτων. Ειδικότερα, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη διευκόλυνση των γυναικών για να αναλάβουν τις ευθύνες στον τομέα της εκπροσώπησης εργαζομένων, με την εξέταση του σχεδιασμού των συνεδριάσεων και της διαθεσιμότητας των εγκαταστάσεων.

➤ Υποστηρίζοντας την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Τα συμβαλλόμενα μέρη υποστηρίζουν ότι η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, να βελτιώσει την ποιότητα του περιβάλλοντος απασχόλησης και να συμβάλει στην ενίσχυση της φήμης ενός οργανισμού ως «καλού εργοδότη». Σημειώνουν επίσης, ότι οι επιτυχείς πολιτικές πρέπει να λάβουν υπόψη τις ανάγκες και του εργοδότη και του εργαζομένου και τονίζουν ότι τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω του διαλόγου. Το κείμενο δίνει έμφαση στις ακόλουθες

περιοχές θεωρώντας τις βασικές για την υποστήριξη μιας καλής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

- ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας που μπορούν να εφαρμοσθούν σε εθελοντική βάση και από τους άνδρες και από τις γυναίκες. Πρέπει να σχεδιαστούν με έναν τρόπο που δεν υπονομεύει τη μακροπρόθεσμη συμμετοχή και τη θέση των εργαζομένων στην αγορά εργασίας
- προώθηση μιας ισορροπημένης συμμετοχής ανδρών και γυναικών σε επιλογές που αφορούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (π.χ. ενθάρρυνση των ανδρών για λήψη γονεϊκών αδειών)
- προσέγγιση των δημόσιων αρχών για την ανάπτυξη υποδομών και άλλων διευκολύνσεων που θα συνεισφέρουν στην αύξηση των διαθέσιμων επιλογών για τη φροντίδα των παιδιών και άλλων εξαρτώμενων μελών

➔ **Αντιμετώπιση του χάσματος αμοιβών**

Στην Έκθεση επισημαίνεται ότι υπάρχει ένα ισχυρό νομικό πλαίσιο της Ε.Ε. που υποστηρίζει την ίση αμοιβή για ίσης αξίας εργασία. Εντούτοις, οι γυναίκες εργαζόμενες απολαμβάνουν μικρότερες απολαβές σε ολόκληρη την Ευρώπη, και σύμφωνα με τα συμβαλλόμενα μέρη το χάσμα αυτό αποτελεί ένδειξη της δυσλειτουργίας της αγοράς εργασίας. Προσδιορίζουν τους βασικούς τομείς της δράσης ως εξής:

- Πληροφόρηση για την υπάρχουσα νομοθεσία για την ίση αμοιβή και την καθοδήγηση σχετικά με το πώς μπορεί να μειωθεί το χάσμα μεταξύ των αμοιβών ανδρών και γυναικών
- Συγκέντρωση αναλυτικών και επικαιροποιημένων στατιστικών στοιχείων σε επίπεδο κλάδου ή/και σε εθνικό επίπεδο για να επιτραπεί στους κοινωνικούς εταίρους να αναλύσουν και να αντιληφθούν τις σύνθετες αιτίες των διαφορών μεταξύ των αμοιβών

Η Έκθεση περιλαμβάνει επίσης και ένα Παράρτημα, το οποίο περιέχει 20 μελέτες περίπτωσης από συλλογικές συμφωνίες και πρακτικές σε διάφορες χώρες της Ε.Ε., σε εθνικό, κλαδικό ή/και σε επίπεδο επιχείρησης. Οι μελέτες περίπτωσης αφορούν μια σειρά από ορθές πρακτικές στους διάφορους τομείς των δράσεων ισότητας και προέρχονται από διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και

επιχειρήσεις, αλλά και κλαδικές και εθνικές συμφωνίες. Ορισμένες από τις εταιρικές πρακτικές που περιλαμβάνονται στο παράρτημα αναλύονται σε επόμενη ενότητα.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο διάχυσης των πορισμάτων της Έκθεσης με στόχο να διαμορφωθούν, εφαρμοστούν και αξιολογηθούν κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές που θα ικανοποιούν τις θεσπισθείσες προτεραιότητες αποφασίστηκε η ανάληψη των ακόλουθων δράσεων:

- Οι φορείς θα προωθήσουν αυτό το πλαίσιο των ενεργειών στα κράτη μέλη σε όλα τα κατάλληλα επίπεδα λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές πρακτικές, μέσω των κοινών και χωριστών ενεργειών, ανάλογα με την περίπτωση. Λαμβάνοντας υπόψη το ενδιαφέρον του υπό εξέταση θέματος, οι κοινωνικοί εταίροι έχουν αποφασίσει επίσης να διαβιβάσουν το παρόν έγγραφο σε όλους τους σχετικούς φορείς σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των τομεακών κοινωνικών εταίρων της Ε.Ε. και των εθνικών δημόσιων αρχών κ.λπ.
- Οι εθνικοί κοινωνικοί εταίροι θα συντάξουν μια ετήσια έκθεση σχετικά με τις ενέργειες που λαμβάνονται στα κράτη μέλη όσον αφορά τις τέσσερις προτεραιότητες προσδιόρισαν
- Η ευρωπαϊκή Κοινωνική Επιτροπή θα επιφορτιστεί με την προετοιμασία της γενικής ευρωπαϊκής έκθεσης
- Μετά από τέσσερις ετήσιες εκθέσεις, οι ευρωπαϊκοί κοινωνικοί εταίροι θα αξιολογήσουν τον αντίκτυπο που είχαν στις επιχειρήσεις και στους εργαζομένους. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αναπροσαρμογή των προτεραιοτήτων που προσδιορίστηκαν ή/και σε μία εκτίμηση για το αν απαιτείται πρόσθετη δράση ή όχι σε ένα ή περισσότερους από τους τομείς προτεραιότητας.
- Κατά την προετοιμασία του επόμενου προγράμματος εργασίας κοινωνικού διαλόγου της Ε.Ε., οι κοινωνικοί εταίροι θα λάβουν υπόψη αυτό το πλαίσιο των ενεργειών.

3.3 ΔΙΕΘΝΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE) – EMPLOYERS’ ORGANIZATIONS TAKING THE LEAD ON GENDER EQUALITY

Το 2005 το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (International Labour Office - ILO) εξέδωσε Έκθεση με τίτλο «Employers’ Organizations taking the lead on Gender Equality». Στην εν λόγω Έκθεση περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων 10 επιλεγμένες μελέτες περιπτώσεων (case studies) στις οποίες περιγράφονται πώς οι εργοδοτικές οργανώσεις σε διάφορες χώρες με διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης (Νορβηγία, Νέα Ζηλανδία, Κροατία, Κένυα, Μαλαισία, Φιλιππίνες, κλπ.) ανέλαβαν πρωτοβουλίες για την προώθηση της ισότητας στο περιβάλλον απασχόλησης.

Ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτει από τις μελέτες περίπτωσης αφορά στην οικονομική επιχειρηματολογία (business case) που καθιστά σταδιακά αναγκαία την υιοθέτηση μέτρων από τις επιχειρήσεις και τους φορείς εκπροσώπησής τους για την προώθηση της ισότητας. Επιπλέον, επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι το θέμα της προώθησης της ισότητας αποτελεί ένα βασικό πεδίο στο οποίο οι εργοδοτικοί φορείς θα πρέπει να αναλάβουν ηγετικό ρόλο με στόχο να αυξηθεί η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση των μελών τους και να αναδειχθεί η οπουδαιότητα της υιοθέτησης μιας προ-δραστηκής προσέγγισης (proactive approach) στο θέμα, με την έννοια ότι δεν θα πρέπει να συμμορφώνονται με τη νομοθεσία για την ισότητα, αλλά να αναλαμβάνουν καινοτόμες πρωτοβουλίες που θα υπερβαίνουν τις υποχρεώσεις που θέτει το νομοθετικό πλαίσιο.

Οι δράσεις που ανέλαβαν οι εργοδοτικοί φορείς έτσι όπως περιγράφονται στις μελέτες περίπτωσης ταξινομούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

➤ Προάσπιση των θεμάτων ισότητας & Διαβουλεύσεις και με άλλους φορείς

- Συμμετοχή σε διαβουλεύσεις που αφορούν τη νομοθεσία καθώς και άλλα μέτρα για την προώθηση της ισότητας των φύλων (Νορβηγία, Νέα Ζηλανδία)
- Σύσταση ή/και συμμετοχή σε εθνικούς φορείς που ασχολούνται με θέματα προώθησης της ισότητας των φύλων (Νέα Ζηλανδία, Κένυα)
- Ανάπτυξη Κώδικα Δεοντολογίας και άλλων τύπων εθελοντικής εταιρικής δέσμευσης σε θέματα ισότητας των φύλων (Μαλαισία, Κροατία, Νορβηγία)
- Διεξαγωγή μελετών και ερευνών για τη διάχυση της πληροφοριών σε θέματα ισότητας των φύλων (Νορβηγία, Φιλιππίνες, Υεμένη)

- **Παροχή υποστήριξης στα μέλη τους για την ανάπτυξη πολιτικών προώθησης της ισότητας των φύλων**
 - Παροχή συμβουλών και ανάπτυξη σχετικού υλικού για την υλοποίηση πολιτικών στον τομέα της ισότητας των φύλων (Νέα Ζηλανδία, Τζαμάικα)
 - Παροχή Εκπαίδευσης (Μαλαισία, Νορβηγία, Φιλιππίνες, Κροατία)
 - Δικτύωση και Προγράμματα Mentoring (Νορβηγία)

- **Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για γυναίκες σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικότητας (Κροατία, Σαουδική Αραβία)**

- **Δράσεις για τη βελτίωση του προφίλ των οργανισμών τους σε θέματα ισότητας**
 - Σύσταση γυναικείων επιτροπών και άλλων οργάνων εντός των εργοδοτικών οργανώσεων (Υεμένη, Φιλιππίνες)
 - Ενίσχυση των γυναικών στελεχών τους προκειμένου να συμμετάσχουν σε υπάρχουσες επιτροπές και συμβούλια (Κροατία, Κένυα)

3.4 ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΕΣ (ΕΘΝΙΚΕΣ) ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ

- **Μεγάλη Βρετανία:** Διεξαγωγή Equality Audit ανά διετία από το Trades Union Congress
- **Γερμανία:** Τον Ιούλιο 2001, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση και οι εργοδοτικοί φορείς προχώρησαν στην υπογραφή συμφωνίας με σκοπό να προάγουν περαιτέρω την παροχή ίσων ευκαιριών και στα δύο φύλα στον ιδιωτικό τομέα. Με βάση αυτήν τη συμφωνία, οι εργοδοτικές ενώσεις συνέστησαν στα μέλη τους να αναπτύξουν και εφαρμόσουν πρωτοβουλίες για την προώθηση των ίσων ευκαιριών στο χώρο εργασίας και τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Τον Ιανουάριο 2004, δημοσιεύτηκε η πρώτη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συμφωνίας. Στην Έκθεση Αξιολόγησης της πρώτης φάσης εφαρμογής της συμφωνίας αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι είχε θετικά αποτελέσματα στους τομείς της παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης / κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης των γυναικών εργαζομένων. Επιπλέον, στην Έκθεση αναφέρεται ότι η κυβέρνηση θεωρεί ότι η συνεργασία με τις επιχειρήσεις και τους

φορείς εκπροσώπησής τους στον τομέα των ίσων ευκαιριών υπήρξε εποικοδομητική και επιθυμεί να τη διατηρήσει και στο μέλλον.

■ **Ιρλανδία** - National Framework Committee for Work Life Balance Policies.

Στην Επιτροπή απασχολούνται εξειδικευμένοι σύμβουλοι οι οποίοι παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη σε επιχειρήσεις (που απασχολούν άνω των 250 εργαζομένων) προκειμένου να σχεδιάσουν πρακτικές και πολιτικές για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Οι σύμβουλοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους οργανισμούς για χρονικό διάστημα μεταξύ μισής και τριών ημερών. Η Επιτροπή καλύπτει το κόστος της συμβουλευτικής υποστήριξης σε ποσοστό 75%

Στην εν λόγω επιτροπή η οποία συστάθηκε στο πλαίσιο προγράμματος «Program for Prosperity and Fairness” συμμετέχουν οι ακόλουθοι φορείς:

- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Εργοδοτών Ιρλανδίας (Irish Business & Employers Confederation)
- Ιρλανδικό Κογκρέσο Συνδικάτων (Irish Congress of Trade Unions)
- Υπουργείο Επιχειρήσεων, Εμπορίου και Απασχόλησης
- Γραφείο Πρωθυπουργού
- Υπουργείο Οικονομικών
- Υπουργείο Δικαιοσύνης, Ισότητας & Νομοθετικών Μεταρρυθμίσεων
- Υπουργείο Κοινωνικών και Οικογενειακών Υποθέσεων
- Αρχή Ισότητας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται 3 μελέτες περίπτωσης (case studies) που αναφέρονται στη σχετική ιστοσελίδα της Επιτροπής και αφορούν τις ακόλουθες εταιρείες:

1. EIRCOM

Η EIRCOM αποτελεί τον μεγαλύτερο πάροχο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ιρλανδία. Οι πολιτικές της Εταιρείας για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής είναι απόρροια του προγράμματος “Diversity 2000 Programme”. Το εν λόγω πρόγραμμα σχεδιάστηκε ως αποτέλεσμα μιας έρευνας γνώμης των εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε για τη συλλογή των απόψεών τους σε θέματα

που αφορούν την προώθηση της ισότητας και τη διαχείριση της πολυμορφίας στην Εταιρεία. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με την υποστήριξη 2 ομάδων εξειδικευμένων συμβούλων και ήταν διατμηματική (δηλαδή συμμετείχαν εργαζόμενοι από διάφορες διευθύνσεις της Εταιρείας).

Η στρατηγική και οι νέες πρακτικές της Εταιρείας για τα θέματα συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τα συνδικάτα εργαζομένων και περιλαμβάνει:

- Οδηγό για τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης
- Έντυπο αυτό-αξιολόγησης για δυνητικούς τηλε-εργαζόμενους
- Οδηγούς υποστήριξης για τους τηλε-εργαζόμενους και τους προϊσταμένους αυτών
- Παροχή πληροφόρησης για την καλύτερη διαχείριση των υποχρεώσεων των εργαζομένων που έχουν την επιμέλεια παιδιών, γονέων, κλπ.
- Διαγνωστικό εργαλείο για τις ανάγκες συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (Work-life Needs Assessment)
- Επίσημη πολιτική για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής
- Intranet για θέματα πολυμορφίας (το οποίο περιλαμβάνει πληροφορίες για θέματα όπως η διαχείριση άγχους, ειδικά διαμορφωμένη ιστοσελίδα για τους γονείς, για θέματα ευελιξίας στην απασχόληση, κλπ.)

Στα μελλοντικά σχέδια της Εταιρείας περιλαμβάνεται η δημιουργία μιας Γραμμής Βοήθειας (Help-line) για τους Εργαζομένους. Τέλος, οι υπάρχουσες πρακτικές για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής στην Εταιρεία, περιλαμβάνουν:

- Δομές φύλαξης παιδιών
- Παροχή δυνατότητας για διαλείμματα Καριέρας
- Ευέλικτες μορφές απασχόλησης (job sharing, flexitime, κλπ.)
- Υποστήριξη των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα
- Παροχή On-line εκπαίδευσης
- Πρόγραμμα Συμβουλευτικής Υποστήριξης Εργαζομένων μέσω του οποίου μπορούν να λάβουν υποστήριξη οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν προβλήματα στην προσωπική ή την οικογενειακή τους ζωή.

2. Bank of Ireland

Ιστορικό

Η Τράπεζα της Ιρλανδίας είχε επίσημη πολιτική για τις Ίσες Ευκαιρίες (Equal Opportunities Policy) και σχετικό Πρόγραμμα Δράσης από το 1985. Για την εφαρμογή της πολιτικής υιοθετήθηκε μια ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση με διπλή στόχευση: Εσωτερική - σε σχέση δηλαδή με τους εργαζομένους και Εξωτερική σε σχέση δηλαδή με την αγορά. Στόχος της πολιτικής ήταν να εξασφαλίσει ότι οι διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες και συνεισφορές των εργαζομένων θα αναγνωρίζονται και θα μεγιστοποιούνται με σκοπό την εξασφάλιση της μέγιστης ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες.

Για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής εφαρμόστηκε μια σειρά πρακτικών πρωτοβουλιών για την υποστήριξη των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Η πολιτική του οργανισμού στο πεδίο αυτό ήταν:

«Στην προσπάθεια επίτευξης των επιχειρηματικών μας στόχων, αναγνωρίζουμε ότι κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκη ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και οικογενειακής του ζωής. Για το λόγο αυτό θα καταβάλουμε προσπάθειες ούτως ώστε με διάφορους τρόπους να υποστηρίξουμε και βοηθήσουμε τους εργαζομένους μας όταν οι ανάγκες τους το απαιτούν».

Ευέλικτες Επιλογές Απασχόλησης

Ο σχεδιασμός ενός πακέτου ευέλικτων επιλογών απασχόλησης πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο μιας σειράς συζητήσεων στρογγυλής τραπέζης (roundtables) που έλαβαν χώρα το διάστημα 1995-6 και στις οποίες συμμετείχαν εκπρόσωποι των εργαζομένων από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Αντικείμενο αυτών των συζητήσεων ήταν να προσδιορίσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μια σειρά μέτρων που θα τους διευκόλυναν στην καλύτερη εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Τα στελέχη γραμμής (line management) και τα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποίησαν και ξεχωριστές συναντήσεις για τον προσδιορισμό και την επίλυση πρακτικών και διαχειριστικών θεμάτων. Τέλος, συζητήσεις πραγματοποιήθηκαν και με τα συνδικάτα των εργαζομένων, τα οποία είδαν πολύ θετικά την προοπτική προσφοράς ευέλικτων επιλογών απασχόλησης.

Το πρόγραμμα ξεκίνησε με την παροχή σε όλους τους εργαζομένους ενός φυλλαδίου στο οποίο περιγράφονταν οι επιμέρους επιλογές που ήταν διαθέσιμες μαζί με μια περιγραφή της διαδικασίας αιτήσεων. Η εισαγωγή του προγράμματος περιέλαβε και τη λειτουργία μιας Γραμμής Βοήθειας (Help Line) στους εργαζομένους (λειτουργούσε καθημερινά μεταξύ 8:00-20:00 για αρκετές εβδομάδες). Τέλος, μια φόρμα παρέχονταν

στους εργαζομένους έπειτα από αίτημά τους, η οποία τους βοηθούσε να υπολογίσουν την οικονομική επίδραση των διαφόρων επιλογών.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή των ευέλικτων επιλογών απασχόλησης που περιελάμβανε το πρόγραμμα της Τράπεζας:

- **Job Sharing:** Η επιλογή αυτή ήταν διαθέσιμη σε όλους τους εργαζομένους οι οποίοι είχαν τουλάχιστον ένα έτος προϋπηρεσία στην Τράπεζα. Τους δίνονταν επιπλέον το δικαίωμα να επιστρέψουν σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης (ενημερώνοντας την Τράπεζα 3 μήνες νωρίτερα) οποιαδήποτε στιγμή μετά από 2 έτη.
- **Μερική Απασχόληση:** Η επιλογή αυτή ήταν διαθέσιμη σε όλους τους εργαζομένους οι οποίοι είχαν ένα έτος προϋπηρεσία στην Τράπεζα. Τους δίνονταν επιπλέον το δικαίωμα να επιστρέψουν σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης (ενημερώνοντας την Τράπεζα 3 μήνες νωρίτερα) οποιαδήποτε στιγμή μετά από 2 έτη.
- **Διαλείμματα Καριέρας (Career Breaks):** Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είχαν τουλάχιστον 2 έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα δικαιούνταν να κάνουν αίτηση για διάλειμμα καριέρας για οποιοδήποτε λόγο (εκτός από το να εργαστούν σε κάποιον ανταγωνιστή). Η περίοδος του διαλείμματος εκτείνονταν από 6 μήνες έως 3 χρόνια. Εάν ένας εργαζόμενος επιθυμούσε να απασχοληθεί μετά από ένα διάλειμμα καριέρας σε καθεστώς μερικής απασχόλησης θα υποστηρίζονταν με κάθε τρόπο. Για την επιστροφή στην εργασία απαιτούνταν 3μηνη προειδοποίηση.
- **Άδεια πατρότητας:** Μια εβδομάδα μετ' αποδοχών παρέχονταν σε όλους τους άνδρες εργαζομένους οι οποίοι είχαν τουλάχιστον ένα έτος προϋπηρεσίας. Η άδεια αυτή θα έπρεπε να ληφθεί εντός τεσσάρων εβδομάδων από τη γέννηση του παιδιού.
- **Ενισχυμένη Γονική Άδεια:** Οι εργαζόμενοι που είχαν τουλάχιστον ένα έτος προϋπηρεσίας στην Τράπεζα δικαιούνταν άνευ αποδοχών άδεια για χρονική διάρκεια έως 12 μηνών για την ανατροφή κάθε παιδιού τους που ήταν κάτω των 8 ετών.
- **Άδεια φροντίδας συγγενών:** Οι εργαζόμενοι που είχαν τουλάχιστον ένα έτος προϋπηρεσίας στην Τράπεζα δικαιούνταν έως 3 μήνες άδεια άνευ αποδοχών για τη φροντίδα συγγενών (γονέων, συζύγων, παιδιών, κλπ.). Σε περιπτώσεις όπου οι

εργαζόμενοι χρειάζονταν άδεια μεγαλύτερη των τριών μηνών, η Τράπεζα δεσμεύονταν ότι θα καταβάλει κάθε προσπάθεια για την εξυπηρέτησή τους.

- Ενισχυμένη άδεια μητρότητας: Όλες οι εργαζόμενες δικαιούνταν επιπλέον άδεια μητρότητας άνευ αποδοχών για χρονικό διάστημα 4 μηνών.
- Ενισχυμένη άδεια υιοθεσίας: Οι εργαζόμενοι που είχαν τουλάχιστον ένα έτος προϋπηρεσίας στην Τράπεζα δικαιούνταν επιπλέον έως 4 μήνες άδεια άνευ αποδοχών σε περίπτωση υιοθεσίας παιδιών

Οι αιτήσεις για τις παραπάνω επιλογές απασχόλησης θα έπρεπε να υποβάλλονται από τους ενδιαφερόμενους, α) στον άμεσο προϊστάμενο τους και β) στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε αίτηση αποτελούσε αντικείμενο συζήτησης με τον ενδιαφερόμενο με βάση τις προσωπικές τους ανάγκες και τις ανάγκες της Τράπεζας. Σε κάθε περίπτωση η Τράπεζα δεσμεύονταν να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των εργαζομένων.

3. Andersen (Ireland) Limited

Η Εταιρεία

Η Andersen Ltd (αυστριακής προέλευσης) δραστηριοποιείται στον κλάδο παραγωγής κοσμημάτων και διαθέτει παραγωγικές εγκαταστάσεις στην Ιρλανδία τα τελευταία 25 χρόνια. Απασχολεί 250 εργαζομένους εκ των οποίων ποσοστό 72% είναι γυναίκες. Μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας απασχολείται σε αυτήν για πολλά χρόνια (πολλοί ξεπερνούν τα 20 έτη). Η διοίκηση της εταιρείας διατηρεί καλές σχέσεις με το σωματείο των εργαζομένων και οι επιμέρους διαφορές τους επιλύονται εσωτερικά στη βάση της αμοιβαίας συνεννόησης και ικανοποίησης των αιτημάτων όλων των πλευρών. Επίσης, στην Εταιρεία δεν υπάρχει επίσημος κώδικας ένδυσης, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης είναι καλές ενώ τέλος εφαρμόζεται και πολιτική open door από όλα τα μέλη της Διοίκησης.

Η Προσέγγιση Συνεργασίας (Partnership Approach)

Τον Νοέμβριο 2000 η Εταιρεία και το Σωματείο των Εργαζομένων συγκρότησαν μια Επιτροπή Καθοδήγησης (Steering Committee) με στόχο να σχεδιαστεί και εφαρμοστεί ένα Σχέδιο Δράσης για τη Συμφιλίωση Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής. Στην επιτροπή συμμετείχαν 6 άτομα. Από την πλευρά της Εταιρείας στην Επιτροπή συμμετείχαν 3 εκπρόσωποι της ανώτατης διοίκησης με στόχο να είναι

δυνατή η άμεση λήψη αποφάσεων χωρίς να απαιτούνται εγκρίσεις (γεγονός που θα καθυστερούσε τη διαδικασία). Από πλευράς των εργαζομένων, στην επιτροπή συμμετείχε ο Πρόεδρος του Σωματίου μαζί με 2 ακόμα εργαζομένους οι οποίοι είχαν σημαντική εμπειρία σε εργασιακά θέματα.

Ορισμένες από τις πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν στην Εταιρεία για συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ήταν:

- Μικρότερη εβδομάδα (Shorter Week) (4 ημέρες – 34 ώρες εργασίας)
- Συμπιεσμένη Εβδομάδα (4 ημέρες – 39 ώρες εργασίας)
- Μικρότερες ημέρες (7 επιλογές, οι οποίες κυμαίνονται από 24 έως 36 ώρες εργασίας εβδομαδιαίως)
- Job Sharing
- Τράπεζα ωρών εργασίας

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε διήρκησε 1 χρόνο και περιελάμβανε τα ακόλουθα 9 στάδια:

1. Διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων

Το πρώτο βήμα που κρίθηκε αναγκαίο για το σχεδιασμό του προγράμματος ήταν ο εντοπισμός των αναγκών των εργαζομένων (εκφρασμένων από τους ίδιους τους εργαζόμενους). Αν δεν γίνονταν αυτό, υπήρχε ο κίνδυνος οποιαδήποτε προσπάθεια να αναλωθεί στο σχεδιασμό δράσεων οι οποίες δεν θα συγκέντρωναν το ενδιαφέρον των ίδιων των εργαζομένων (τους οποίους και αφορούσαν). Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για το σκοπό αυτό ήταν η διενέργεια έρευνας στους εργαζομένους με τη χρήση ενός εκτενούς ερωτηματολογίου. Για να αποφευχθούν φαινόμενα όπως απάθεια ή δισταγμός στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, έγιναν απευθείας συναντήσεις με τους εργαζομένους, κατά τη διάρκεια των οποίων τους παρουσιάστηκαν οι στόχοι της έρευνας και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο να κατανοήσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ότι η ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα αποτελούσε μια μοναδική ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις και τις ανάγκες τους στο συγκεκριμένο θέμα. Στο πλαίσιο της έρευνας ορίστηκαν 2 άτομα για να απαντούν σε ερωτήσεις των εργαζομένων όσον αφορά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, μετά την διανομή των ερωτηματολογίων ακολούθησε μια διαδικασία follow-up με υπενθύμιση από τους προϊσταμένους για την

συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ως αποτέλεσμα αυτής της συστηματικής προσπάθειας, ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα ανήλθε σε 97%.

2. Προσδιορισμός επιχειρησιακών στόχων

Οι βασικοί στόχοι της Εταιρείας από την εφαρμογή του Προγράμματος ήταν: η επίτευξη ενός υψηλού βαθμού ευελιξίας, η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και η συγκράτηση των ικανών εργαζομένων.

Οι 2 κατευθύνσεις που δόθηκαν από εργοδοτικής πλευράς για τον σχεδιασμό του Προγράμματος Δράσης ήταν:

- οποιοδήποτε πρόγραμμα δεν θα έπρεπε να επιφέρει σημαντικές αυξήσεις στο κόστος
- οποιοδήποτε πρόγραμμα θα έπρεπε να είναι ρεαλιστικό (δηλαδή να επιτρέπει την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης)

3. Επιλογή τομέων δράσεων προς διερεύνηση

Από την έρευνα που διενεργήθηκε, τα κύρια αιτήματα των εργαζομένων αφορούσαν στα ακόλουθα:

- Λιγότερες μέρες εργασίας ανά εβδομάδα: Πολλοί εργαζόμενοι εξέφρασαν την επιθυμία τους για μείωση των ημερών εργασίας από 5 σε 4
- Μικρότερος αριθμός ωρών εργασίας ανά εβδομάδα
- Πρόσθετες άδειες: Πολλοί εργαζόμενοι ζήτησαν να μπορούν να λαμβάνουν επιπρόσθετες άδειες άνευ αποδοχών (μία ημέρα την εβδομάδα, μια πρόσθετη εβδομάδα σε ετήσια βάση, 1-3 μήνες κατά περιόδους).

4. Αναζήτηση και εντοπισμός καλών πρακτικών

Στη φάση αυτή πραγματοποιήθηκε προσπάθεια να εντοπιστούν καλές πρακτικές στο πεδίο της συμφιλίωσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που εφαρμόζονται από άλλες εταιρείες. Από την έρευνα που έγινε δεν βρέθηκαν σημαντικές πληροφορίες καθώς προέκυψε ότι τέτοιου είδους πρακτικές δεν εφαρμόζονται ευρέως από τις επιχειρήσεις και ειδικότερα αυτές που δραστηριοποιούνται στο βιομηχανικό τομέα.

5. Ανάπτυξη συγκεκριμένων προτάσεων/ ιδεών για αλλαγές στο χρόνο εργασίας

Όλες οι προτάσεις για αλλαγές στο χρόνο εργασίας, οι οποίες έρχονταν σε σύγκρουση τη νομοθεσία καθώς και αυτές που θεωρήθηκαν ως μη εφαρμόσιμες αποκλείστηκαν. Από τη διαδικασία αυτή απέμειναν 50 διαφορετικές ιδέες σχετικά με δράσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν. Η Επιτροπή κατέληξε τελικώς σε 9

διαφορετικές προτάσεις - επιλογές για ευελιξία στο χρόνο εργασίας. Στο πλαίσιο αυτών των προτάσεων, ο χρόνος εργασίας κυμαίνονταν από 24 έως 39 ώρες την εβδομάδα (οι οποίες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν σε 4 ή 5 μέρες εργασίας). Οι επιδράσεις των νέων προγραμμάτων στις ετήσιες άδειες των εργαζομένων, στα διαλείμματα, στις άδειες ασθένειας, κλπ. ελήφθησαν επίσης υπόψη.

6. Προετοιμασία πρότασης προς τους εργαζομένους

Όλες οι δυνατές επιλογές καταγράφηκαν σε ένα επίσημο έγγραφο και παρουσιάστηκαν στους εργαζομένους της Εταιρείας. Στους εργαζομένους δόθηκε επίσης και μια καταληκτική ημερομηνία για την υποβολή αιτήσεων για υπαγωγή στα προγράμματα.

7. Πιλοτική εφαρμογή προγράμματος

Το πρόγραμμα εφαρμόστηκε πιλοτικά για ένα χρονικό διάστημα 6 μηνών με σκοπό να αξιολογηθεί στο τέλος αυτής της περιόδου. Η εισαγωγή του προγράμματος έγινε σταδιακά και με αρκετή προσοχή προκειμένου όλα τα εταιρικά συστήματα να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επήλθαν εξαιτίας των νέων ρυθμίσεων στο χρόνο εργασίας.

8. Έλεγχος υλοποίησης δράσεων

Το πρόγραμμα ελέγχονταν καθ' όλη τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου. Η διάρκεια μάλιστα της πιλοτικής εφαρμογής (ένα εξάμηνο) διασφάλισε ότι όλες οι πιθανές περιπτώσεις στις οποίες το πρόγραμμα μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα στην εφαρμογή του θα είχαν καλυφθεί (όπως π.χ. περίοδος θερινών αδειών).

9. Αξιολόγηση

Στο τέλος της δοκιμαστικής περιόδου το πρόγραμμα αξιολογήθηκε από τους συμμετέχοντες και αποφασίστηκε η εφαρμογή του για άλλους έξι μήνες με στόχο να καθιερωθεί σε ετήσια βάση.

4. Εταιρικές Πρακτικές Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων

Στο Κεφάλαιο αυτό της μελέτης γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού, καταγραφής και ανάδειξης των εταιρικών πρακτικών που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις σε επίπεδο ΕΕ. Η αναζήτηση χωρίς να ισχυριζόμαστε ότι είναι εξαντλητική πάντως αξιοποίησε μια μεγάλη γκάμα πηγών δευτερογενών στοιχείων λαμβανομένου υπόψιν ότι διαπιστώνεται έλλειψη συστηματικών αρχείων και στοιχείων. Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε βασίστηκε στον εντοπισμό και την περιγραφή πρακτικών εταιρειών που έχουν βραβευθεί ή διακριθεί στον τομέα των ίσων ευκαιριών από διάφορους φορείς, προγράμματα, κλπ. στην Ευρώπη. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι από τη δευτερογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψε ότι σε πολλές περιπτώσεις θυγατρικές εταιρείες μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών (συνήθως με έδρα τις ΗΠΑ) διακρίνονται σε τέτοιους διαγωνισμούς, καθώς οι μητρικές εταιρείες επιβάλουν την εφαρμογή πρακτικών και μεταφέρουν τεχνογνωσία για τα θέματα της ισότητας και της εργασιακής πολυμορφίας. Τέλος πρέπει να προστεθεί ότι μεγαλύτερη έλλειψη τεκμηρίωσης παρουσιάζουν όπως είναι κατανοητό οι ΜΜΕ, οι οποίες θα ενδιέφεραν κυρίως την Ελλάδα, όπου αποτελούν και την πλειοψηφία. Το κενό αυτό, προκειμένου να διασφαλισθεί μεταφορά τεχνογνωσίας, μεθοδολογικά είναι δυνατόν να καλυφθεί μέσω της θεώρησης των κλαδικών παραδειγμάτων-καλών πρακτικών ως πιο πρόσφορο.

4.1 BEST WORKPLACES 2003 – SPECIAL AWARDS, GENDER EQUALITY AWARD

Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέλαβε το 2001 την πρωτοβουλία της διεξαγωγής διαγωνισμού με στόχο την ανάδειξη των 100 καλύτερων εταιρειών όσον αφορά στο περιβάλλον εργασίας και το ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο/η. Το έτος 2003 σε τρεις ευρωπαϊκές εταιρείες απονεμήθηκαν τα ακόλουθα ειδικά βραβεία:

- Ευρωπαϊκό Βραβείο για την ισότητα των φύλων (Gender Equality Award)
- Ευρωπαϊκό Βραβείο για τη δια-βίου εκπαίδευση (Lifelong Learning Award)
- Ευρωπαϊκό Βραβείο για τη διαχείριση της πολυμορφίας (Diversity Award)

Η δημιουργία, οργάνωση και δημοσίευση των Ευρωπαϊκών εταιρικών βραβείων και της λίστας με τα 100 καλύτερα περιβάλλοντα εργασίας στην Ευρώπη γίνεται από το Great Place to Work Europe® Consortium (GPW - Europe - <http://www.eu100best.org/>).

Αξιζει να σημειωθεί ότι η δημοσίευση καταλόγου με τους καλύτερους εργοδότες σε επίπεδο ΕΕ, χαρακτηρίζεται στην Πράσινη Βίβλο “για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη” ως θετική πρωτοβουλία σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και θεωρείται ότι θα μπορούσε να αποτελέσει “αποτελεσματικό εργαλείο για την ανταμοιβή των εταιρειών που προσπαθούν μέσω των θέσεων και των ενεργειών της διοίκησής τους να γίνουν καλοί εργασιακοί χώροι”. Οι εταιρικές πρακτικές που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα, επελέγησαν στη βάση της υψηλής βαθμολογίας που έλαβαν ως προς το Ευρωπαϊκό Βραβείο για την ισότητα των φύλων.

Επωνυμία Εταιρείας:	Eli Lilly
Χώρα:	Βέλγιο
Κλάδος:	Φαρμακευτική
Αριθμός Εργαζομένων:	231 (49% γυναίκες εργαζόμενες)
Αριθμός Γυναικών στην Ανώτατη Διοίκηση:	5 γυναίκες σε σύνολο 17 στελεχών (29%)
Εφαρμοζόμενες Πρακτικές:	<ul style="list-style-type: none">■ Ετήσια Έρευνα για την ισότητα των αμοιβών και παροχών μεταξύ ανδρών και γυναικών■ Ευελιξία στο ωράριο εργασίας■ Σύσταση Επιτροπής (Employee Activity Committee) η οποία καταθέτει προτάσεις για αλλαγές στο χώρο εργασίας που θα επιτρέψουν τη συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Επωνυμία Εταιρείας:	Esy
Χώρα:	Φινλανδία
Κλάδος:	Τεχνολογικά Συστήματα
Αριθμός Εργαζομένων:	185 (62% γυναίκες εργαζόμενες)
Αριθμός Γυναικών στην Ανώτατη Διοίκηση:	4 γυναίκες σε σύνολο 9 στελεχών (44%)
Εφαρμοζόμενες Πρακτικές:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Πλάνο Ισότητας σε ετήσια βάση στο οποίο καταγράφονται τα βήματα που θα πρέπει να γίνουν για την προώθηση της ισότητας ■ Equality Task Force: Σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει την υλοποίηση δράσεων για την προώθηση της ισότητας

Επωνυμία Εταιρείας:	Sara Lee
Χώρα:	Ολλανδία
Κλάδος:	Κλάδος Τροφίμων & Ποτών
Αριθμός Εργαζομένων:	3.200 (25% γυναίκες εργαζόμενες)
Αριθμός Γυναικών στην Ανώτατη Διοίκηση:	Middle Management: 32% Senior Management: 12%
Εφαρμοζόμενες Πρακτικές:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Μερική σύνδεση των bonus των στελεχών με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν για την προώθηση των γυναικών εργαζομένων ■ Απαιτείται από τα στελέχη που έχουν επιφορτιστεί με την προσέλκυση νέων στελεχών να παρουσιάζουν 1 γυναίκα ανά 3 υποψηφίους ■ Παρακολούθηση των αμοιβών για την εξασφάλιση ίσων αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών για θέσεις εργασίας ίσης αξίας

Επωνυμία Εταιρείας:	Schering
Χώρα:	Γερμανία
Κλάδος:	Φαρμακευτική
Αριθμός Εργαζομένων:	7.822 (40% γυναίκες εργαζόμενες)
Αριθμός Γυναικών στην Ανώτατη Διοίκηση:	Middle Management: 32% Senior Management: 12%
Εφαρμοζόμενες Πρακτικές:	<p>Ασχολείται με το θέμα της ισότητας για περισσότερα από 10 χρόνια. Ορισμένες από τις δράσεις που υλοποιεί περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Από το 1994 πραγματοποιούνται στην εταιρεία. Διαλέξεις και workshops με τον τίτλο “Women and Men in Dialogue” ■ Από το 2001 εφαρμόζει Πρόγραμμα Mentoring ■ Προσφέρει 6 διαφορετικά προγράμματα ευέλικτης απασχόλησης (μερική απασχόληση, ευέλικτο ωράριο, δυνατότητες τηλε-εργασίας) ■ Διαθέτει στις εγκαταστάσεις της Παιδικό Σταθμό που μπορεί να φιλοξενήσει 150 παιδιά ηλικίας κάτω των 6 ετών. ■ Έχει συσταθεί επίσημο συμβούλιο για τα θέματα της απασχόλησης των γυναικών στην εταιρεία το οποίο λειτουργεί στο πλαίσιο του Συμβουλίου Εργαζομένων.

4.2 BUSINESS IN THE COMMUNITY (BITC) – UK: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Αποτελεί τον κορυφαίο σε θέματα εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης μη κερδοσκοπικό οργανισμό στο Ηνωμένο Βασίλειο. Διαθέτοντας εμπειρία 20 ετών, αριθμεί 700 επιχειρήσεις μέλη, ενώ 1.600 επιχειρήσεις συμμετέχουν στα προγράμματα και στις διάφορες ενημερωτικές εκστρατείες που διοργανώνει. Αποστολή του είναι να προσελκύσει το ενδιαφέρον και να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις σε μια προσπάθεια διαρκούς βελτίωσης των επιπτώσεων που επιφέρει η δραστηριοποίηση τους στην κοινωνία.

Ο οργανισμός έχει μεταξύ άλλων και ιδιαίτερο προσανατολισμό σε θέματα ισότητας και πολυμορφίας μέσω του προγράμματος Opportunity Now. Αντικείμενο του προγράμματος είναι η παροχή διαφόρων υπηρεσιών σε επιχειρήσεις προκειμένου να συνειδητοποιήσουν τα επιχειρηματικά οφέλη τα οποία μπορούν να προέλθουν από τη συνεισφορά και την ισότιμη συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό. Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 1991 με τη συμμετοχή 61 επιχειρήσεων και σταδιακά απέκτησε σημαντική απήχηση, αριθμώντας το έτος 2003 365 επιχειρήσεις – μέλη. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν καταβάλουν ετήσια συνδρομή προκειμένου να έχουν πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνουν: α) συμμετοχή στη διεξαγωγή ερευνών συγκριτικής αξιολόγησης των επιχειρήσεων για τη μέτρηση του βαθμού ενσωμάτωσης των αρχών της ισότητας στο εργασιακό περιβάλλον, β) πρόσβαση στα αποτελέσματα που προκύπτουν από εκπόνηση διαφόρων μελετών και ερευνών, γ) παροχή πληροφόρησης, δ) συμμετοχή σε διαφόρων ειδών εκδηλώσεις, ε) συμμετοχή σε διαγωνισμούς για την απόκτηση βραβείων στους τομείς της ισότητας και της διαχείρισης της πολυμορφίας.

Στο πλαίσιο των διαγωνισμών για τη βράβευση επιχειρήσεων και οργανισμών σε θέματα ισότητας και πολυμορφίας έχουν δημοσιευθεί διάφορες μελέτες περίπτωσης από τις οποίες μπορούν να αντληθούν χρήσιμα στοιχεία για πρακτικές που εφαρμόζονται από εταιρείες. Από τη διερεύνηση αυτών των περιπτώσεων επιλέχθηκαν ορισμένες πρακτικές οι οποίες παρουσιάζονται ακολούθως.

4.2.1 PRICEWATERHOUSECOOPERS - ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ PWCWOMEN

Η μελέτη περίπτωσης εξετάζει το δίκτυο γυναικών της PriceWaterhouseCoopers, PwCwomen, το οποίο είναι ένα χαρακτηριστικό του προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής της εταιρείας. Η δημιουργία του δικτύου πραγματοποιήθηκε μετά την ολοκλήρωση της έρευνας της ομάδας συζήτησης (focus group) το 2002, η οποία προσδιόριζε τα εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι γυναίκες στην εταιρεία και πρότεινε πρακτικά μέτρα που θα έπρεπε να ληφθούν για να αντιμετωπισθούν. Οργανώθηκε μια ομάδα καθοδήγησης (steering group) με ηγέτη μια ανώτερη συνεργάτιδα της εταιρείας και περιέλαβε εργαζομένους από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας. Η ομάδα καθοδήγησης (steering group) συνεργάζεται στενά με τη διοίκηση και την ομάδα πολυμορφίας προκειμένου να βοηθήσουν την εταιρεία να επιτύχει τον επιχειρησιακό της στόχο «δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας που θα επιτρέψει σε όλους τους ανθρώπους μας να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες τους».

Το PwCwomen αντιπροσωπεύει μία βήμα προς βήμα αλλαγή για την δικτύωση μέσα στην εταιρεία με διάφορους τρόπους. Στην ομάδα καθοδήγησης δόθηκε η εξουσιοδότηση να αναπτύξει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την βελτίωση των ικανοτήτων, της γνώσης και της αυτοπεποίθησης των γυναικών που εργάζονταν στην εταιρεία. Ταυτόχρονα, το δίκτυο συνεργάζεται με την εταιρεία για να μπορέσει να αλλάξει συμπεριφορές εργαζομένων που μπορεί να σταθούν εμπόδιο στην πρόοδο των γυναικών.

- Οι στόχοι του Δικτύου είναι να:
- Ενδυναμώσει τους εργαζομένους έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες τους
- Υποστηρίξει την προσέλκυση και τη διατήρηση των πιο ταλαντούχων εργαζομένων
- Να κάνει ορατούς τους ρόλους – μοντέλα μέσα από:
 - Ανάπτυξη τοπικού δορυφόρου και e-δικτύων
 - Προγράμματα Mentoring
 - Δίκτυα
 - Προγράμματα διαδοχής
 - Εξέταση θεμάτων σχετιζόμενων με τις δημογραφικές αλλαγές

- Δημιουργία προϋποθέσεων για την εταιρεία έτσι ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει ως καθρέπτης της διαφορετικής κουλτούρας των πελατών της
- Διάλυση μύθων, επικοινωνία και πληροφόρηση

Το Δίκτυο θεωρείται ότι αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός σημαντικού οργανωσιακού προγράμματος αλλαγής τόσο σε επίπεδο συναλλαγών όσο και σε μετασχηματιστικό επίπεδο.

Έχει αναπτύξει δύο σημαντικές πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και τη διεύρυνση των γνώσεων των γυναικών που απασχολούνται στην εταιρεία, έτσι ώστε να μπορέσουν αυτές να αναδειχθούν στο τρέχον περιβάλλον της:

- Συνδέσεις Mentoring - φέρνει τις γυναίκες εργαζόμενες σε επαφή με άλλες γυναίκες που έχουν εξελιχθεί στην εταιρεία και μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα (role model)
- Πρόγραμμα Ανάπτυξης Γυναικών - βοηθάει στην αύξηση της επιρροής, της αυτογνωσίας και της αυτοπεποίθησης των γυναικών.

Σε μετασχηματιστικό επίπεδο, οι γυναίκες συνεργάτες και οι διευθυντές συνεργάζονται με τους επαγγελματικούς ψυχολόγους και τους ειδικούς ανάπτυξης, για να εξετάσουν την αλλαγή της συμπεριφοράς που απαιτείται από μέρους των ανώτερων στελεχών έτσι ώστε να «αγκαλιάσουν» πραγματικά τον ολοένα και μεγαλύτερο πολύμορφο ανθρώπινο δυναμικό.

Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι οι γυναίκες θα πρέπει να χτίσουν τα δίκτυα τους τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά αυτής για να μπορέσουν να αυξήσουν τις πιθανότητες ανέλιξης τους στην ιεραρχία. Επίσης, συμμετέχει ενεργά στη δημιουργία του πρώτου Βρετανικού διαεταιρικού (cross corporate) δικτύου και συνεργάζεται με τα Πανεπιστήμια Shell και Cranfield για τον εντοπισμό ανδρών στελεχών που κατέχουν υψηλές θέσεις και θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως σύμβουλοι (mentors) στις επιχειρήσεις FTSE 100 και να διευκολύνουν το διαεταιρικό (cross corporate) mentoring για τις γυναίκες.

Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης

Αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχει μια σημαντική δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας προς το δίκτυο των γυναικών. Για παράδειγμα:

- Ο πρόεδρος της Εταιρείας ήταν ο βασικός υποστηρικτής του Δικτύου και ανέλαβε μια επικοινωνήσει την αποστολή του σε όλα τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας, ενθαρρύνοντάς τους να το υποστηρίξουν
- Σε κάθε εκδήλωση του δικτύου πραγματοποιεί ομιλία ένα μέλος του Συμβουλίου
- Η ομάδα καθοδήγησης (steering group) αναφέρεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο και διοικείται από ένα ανώτατο στέλεχος
- «Συνδέσεις Mentoring» - ως μέρος ενός ευρύτερου προγράμματος mentoring που αναπτύσσεται από το δίκτυο, όπου όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αναλαμβάνουν το mentoring τουλάχιστον μιας γυναίκας που βρίσκεται σε υψηλή θέση στην ιεραρχία της εταιρείας

Αποτελέσματα

Μέσα από τη λειτουργία του Δικτύου επιτεύχθη μία βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση της πολυμορφίας. Το γεγονός αυτό έχει ενισχύσει σημαντικά τη θέση της εταιρείας στην προσέλκυση εργαζομένων (ανάδειξη του ρόλου της ως “employer of choice”) αλλά και στην ανάληψη έργων. Ορισμένα από τα απτά αποτελέσματα είναι:

- Το 2004 το Διοικητικό Συμβούλιο διόρισε την πρώτη γυναίκα μέλος του
- Ο αριθμός των γυναικών στο εποπτικό συμβούλιο έχει διπλασιαστεί
- Ο αριθμός των ανώτερων στελεχών που εργάζονται με μερική απασχόληση αυξήθηκε κατά 30%
- Το ποσοστό των γυναικών που καταλαμβάνουν ανώτερες ή διευθυντικές θέσεις αυξήθηκε κατά 2% και 3% αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα του “YouMatter” – μια τριμηνιαία εσωτερική έρευνα για τη συλλογή των απόψεων των εργαζομένων της εταιρείας - έδειξαν ότι το 2004, το ποσοστό των γυναικών που θεωρούν ότι η εταιρεία που εργάζονται έχει δεσμευτεί στο να γίνει “Best place to work” έχει ξεπεράσει το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών και έχει αυξηθεί από 10% σε 72,6%.

4.2.2 MORGAN STANLEY – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αυτή η μελέτη περίπτωσης εξετάζει το πρόγραμμα ανάπτυξης της Morgan Stanley, που σχεδιάστηκε συγκεκριμένα για τις γυναίκες εργαζόμενες στην εταιρεία και έχει τον τίτλο «Εξασφαλίζοντας το ταλέντο των γυναικών» (“Unleashing Female Talent”).

Η οικονομική επιχειρηματολογία (business case) για την ανάπτυξη του προγράμματος βασίστηκε στο γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν περίπου το 44% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού της Βρετανίας και το 40% του εργατικού δυναμικού της. Παρόλα αυτά η παρουσία των γυναικών στις θέσεις της ανώτερης διοίκησης στον τομέα των οικονομικών υπηρεσιών είναι σημαντικά μικρή. Η Εταιρεία λοιπόν αποφάσισε να προσπαθήσει ενεργά να αλλάξει την τάση αυτή εξετάζοντας το γεγονός ότι μόνο το 20% των διευθυντών της είναι γυναίκες και αναζητώντας τρόπους βελτίωσης της αντιπροσώπευσης των γυναικών στην ανώτατη ιεραρχία.

Για την ανάπτυξη του προγράμματος συστάθηκαν ομάδες συζήτησης (focus groups), οι οποίες διευκολύνθηκαν από το Κέντρο Ανάπτυξης Υψηλής Απόδοσης (CHPD) στην έρευνα που πραγματοποίησαν για τον εντοπισμό των διαφορών που υπάρχουν στο στυλ ηγεσίας ανάλογα με το φύλο. Οι συμμετέχοντες περιέλαβαν μέλη του εταιρικού δικτύου γυναικών (Women’s First Choice) καθώς επίσης και διευθυντικά στελέχη (άνδρες και γυναίκες).

Η έρευνα του CHPD προσδιόρισε τέσσερις συμπεριφορές που συνδέονται με την ηγεσία υψηλής απόδοσης: σκέψη, ανάπτυξη, εμπνευση και επίτευξη. Η έρευνα, επίσης έδειξε ότι ενώ και οι άνδρες και οι γυναίκες ηγέτες κατέδειξαν τις ίδιες ικανότητες σκέψης και επίτευξης, οι γυναίκες υπερείχαν στις συμπεριφορές ανάπτυξης (development behaviors) και οι άντρες στις εμπνευσμένες συμπεριφορές (inspirational behaviors). Η ανατροφοδότηση που δόθηκε από τις ομάδες συζήτησης (focus group) υποστήριξε την πορεία της έρευνας και βοήθησε στον προσδιορισμό συγκεκριμένων αναγκών εκπαίδευσης των γυναικών.

Οι αρχικοί τομείς εστίασης αφορούσαν χαρακτηριστικά όπως διεκδικητικότητα, άσκηση επιρροής καθώς και τη διαχείριση σταδιοδρομίας. Από αυτό αναπτύχθηκε το κύριο πρόγραμμα (master class program). Το πρώτο κύριο πρόγραμμα – Διαχείριση καριέρας (“Managing your Career”) – αφορά γυναίκες που είναι μεσαία στελέχη, ενώ το πρόγραμμα «Επιρροή και αντίκτυπος» (“Influence and Impact”) αφορά γυναίκες που κατέχουν πολύ υψηλές θέσεις σε μια εταιρεία.

Ο στόχος του κύριου προγράμματος ήταν να υποστηρίξει και να αναπτύξει τις ικανότητες των γυναικών και να τις βοηθήσει να τις αξιοποιήσουν πλήρως. Η

ανάπτυξη και η εφαρμογή των δύο αυτών προγραμμάτων επέτρεψαν στην Εταιρεία να εξοπλίσει τις γυναίκες εργαζόμενες με τις πρακτικές εκείνες δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για τη χάραξη μιας επιτυχημένης σταδιοδρομίας.

Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης

Η Morgan Stanley θεωρεί ότι η προσπάθεια της για διαχείριση της πολυμορφίας των στελεχών της γενικά, αλλά και αυτό το πρόγραμμα ανάπτυξης ειδικότερα, έχουν ωφεληθεί σημαντικά από τη δέσμευση που έχει επιδείξει η ανώτερη διαχείριση της. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ποικιλομορφίας της (European Diversity Council – EDC) μελέτησε την ανατροφοδότηση που δόθηκε από τις ομάδες συζήτησης και συνέβαλλε στις συζητήσεις. Ως μέλος του EDC επικύρωσαν τη δημιουργία των κύριων κατηγοριών (master classes) και το περιεχόμενο κάθε προγράμματος ενώ επικοινωνήσαν τη δέσμευση τους στις αντίστοιχες επιχειρησιακές περιοχές. Επιπλέον, όλα τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας είναι υπεύθυνοι για την εξασφάλιση της συμμετοχής των γυναικών στο πρόγραμμα ανάπτυξης όποτε είναι δυνατό.

Καινοτομία

Ο καινοτομικός χαρακτήρας του προγράμματος έγκειται στο γεγονός ότι δημιουργήθηκε εκ νέου ως απάντηση στην ανατροφοδότηση των γυναικών. Οι κύριες κατηγορίες δημιουργήθηκαν έπειτα από το συνδυασμό της έρευνας που εκπονήθηκε από το Κέντρο Ανάπτυξης Υψηλής Απόδοσης (και η οποία κράτησε αρκετά χρόνια) και της ανατροφοδότησης των γυναικείων και ανδρικών ομάδων υπαλλήλων της Morgan Stanley.

Επικοινωνία Προγράμματος

Η έναρξη του προγράμματος έγινε με την αποστολή σχετικού μηνύματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ποικιλομορφίας σε όλες τις επιλέξιμες γυναίκες εργαζόμενες στην Ευρώπη. Η επικοινωνιακή στρατηγική για την προβολή του προγράμματος περιέλαβε αναφορές στην αρχική σελίδα του ενδοδικτύου (intranet), στον ιστοχώρο της εταιρείας για την πολυμορφία καθώς επίσης και στην τριμηνιαία εφημερίδα των εργαζομένων.

Αποτελέσματα

Η Morgan Stanley θεωρεί ότι ο αντίκτυπος που πρόγραμμα είναι πολύ σημαντικός καθώς έχει εξοπλίσει τις συμμετέχουσες με τα εργαλεία εκείνα που θα τους βοηθήσουν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη σταδιοδρομία τους και επιπλέον τους έχει δημιουργήσει και το κίνητρο για να διαχειριστούν σωστά τη σταδιοδρομία τους. Το πρόγραμμα ανάπτυξης έδρασε ενισχυτικά στην επικύρωση του μηνύματος για την αποδοχή και αξιοποίηση της πολυμορφίας που ήθελε να επικοινωνήσει η εταιρεία τόσο στο εσωτερικό της όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Η επίσημη και άτυπη ανατροφοδότηση δείχνει ότι οι γυναίκες εργαζόμενες, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων σε χαμηλότερες ιεραρχικές θέσεις, έχουν πλέον μια σαφέστερη προοπτική για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και για το τι πρέπει να κάνουν έτσι ώστε να επιτύχουν. Λαμβάνοντας υπόψη την επιτυχία του προγράμματος, η εταιρεία διευρύνει το πεδίο της με ένα προσαρμοσμένο πρόγραμμα για το προσωπικό της γραμματειακής και της διοικητικής υποστήριξης.

4.2.3 TRANSCO – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ

Ως τμήμα της στρατηγικής της για ανταγωνιστικότητα και ανώτερη απόδοση, η Transco αποφάσισε να προχωρήσει στην εφαρμογή δράσεων για την ισότητα και την ποικιλομορφία. Η κατάσταση που είχε να αντιμετωπίσει η Εταιρεία ήταν η μικρή παρουσία γυναικών εργαζομένων ιδίως σε ανώτερες και ανώτατες θέσεις στην ιεραρχία (από το 52% των 13.800 εργαζομένων της που απασχολούνται στα εμπορικά τμήματα, στην διοίκηση και στην παραγωγή μόνο το 18% αυτών είναι γυναίκες. Από αυτές τις γυναίκες, το 74% έχουν αναλάβει διοικητικούς ρόλους ή εκτελούν χρέη γραμματέως, το 19% λειτουργούν ως επόπτες εργασίας και μόνο το 7% απασχολείται στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας). Αυτή η δυσαναλογία έγινε αντιληπτή και έτσι τέθηκε σε ισχύ το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης των γυναικών – ένα πρόγραμμα δράσης για τις γυναίκες που κατείχαν θέσεις στη γραμματειακή και διοικητική υποστήριξη της εταιρείας.

Το πρόγραμμα ανάπτυξης των γυναικών (“Women’s Personal Development Programme”) αποτελείται από τέσσερα ημερήσια εργαστήρια (workshops) που πραγματοποιούνται σε διάστημα πέντε μηνών στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Επιπρόσθετη υποστήριξη και ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών σε αυτό το πρόγραμμα προσφέρεται μέσω της βράβευσης αυτών που αποδείχθηκε ότι

επωφελήθηκαν από το πρόγραμμα, μέσω των ευκαιριών δικτύωσης και των εσωτερικών ρόλων προτύπων καθώς και μέσω της ετήσιας εορταστικής συγκέντρωσης των αποφοίτων.

Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης

Ένα σημαντικό πρόγραμμα επικοινωνίας εξασφάλισε την γνωστοποίηση της δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης έναντι του προγράμματος αλλά και την εξάπλωση των εντυπώσεων όλων όσων συμμετείχαν στο πρόγραμμα κάτι που είχε ως αποτέλεσμα να υποκινηθούν και άλλες γυναίκες να συμμετάσχουν. Η υποστήριξη της Διοίκησης αποδεικνύεται έμπρακτα από τη χορηγία της ετήσιας συγκέντρωσης των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα αλλά και από τη συμμετοχή στο θεσμό της δημιουργίας ρόλων – πρότυπο.

Αποτελέσματα

Ο αντίκτυπος του προγράμματος στις γυναίκες της επιχείρησης ελέγχεται από το 1999 και φαίνεται να αυξάνεται συνεχώς. Παράλληλα, ελέγχεται η αντίδραση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, δηλαδή ελέγχεται αν έμαθαν κάτι και αν οι γνώσεις που αποκόμισαν επηρέασαν μακροπρόθεσμα την απόδοσή τους αλλά και την απόδοση της εταιρείας. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αποδεικνύουν την ύπαρξη θετικών τάσεων κάτι που ενισχύει την πορεία του προγράμματος.

4.2.4 BARCLAYS BANK PLC – JOB SHARING

Μία έρευνα σε θέματα ισότητας και πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο, που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 10.000 υπαλλήλων το 2001, αποκάλυψε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων αναζητούσε τρόπους συμφιλίωσης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Πολλοί εργαζόμενοι μάλιστα εξέφρασαν την πρόθεσή τους να θυσιάσουν μέρος της αμοιβής τους για να έχουν περισσότερο προσωπικό χρόνο. Έτσι, δημιουργήθηκε το σχέδιο διαμοιρασμού της εργασίας (job sharing) της Barclays, το οποίο υποστηρίχτηκε από έναν on-line κατάλογο δυνατοτήτων διαμοιρασμού της εργασίας στις διάφορες θέσεις εργασίας.

Με βάση το πρόγραμμα, οποιοδήποτε άτομο ή οποιαδήποτε θέση εργασίας μπορεί να εξεταστεί για να ενταχθεί στο job-sharing. Οι ώρες εργασίας συμφωνούνται μεταξύ των συνεργατών, των διευθυντών και της ομάδας Ανθρώπινου Δυναμικού έτσι ώστε να εξασφαλιστούν μοντέλα εργασίας που θα ικανοποιούν τις ανάγκες

όλων. Ο εθνικός on line κατάλογος μεριδιών εργασίας άρχισε να προωθείται από τον Ιούλιο του 2001 για να βοηθήσει τους εργαζομένους να βρουν έναν συνεργάτη με τον οποίο θα μπορούσαν να κάνουν αίτηση για υπαγωγή στο πρόγραμμα. Το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί από την ίδια την τράπεζα και έτσι κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει πρόσβαση σε αυτό μέσω του ενδοδικτύου της. Οι υπάλληλοι καταχωρούνται μετά τη συμπλήρωση μιας φόρμας με τα προσωπικά τους στοιχεία και προτιμήσεις βάσει των οποίων θα γίνει μετέπειτα το ταίριασμα με κάποιον άλλο εργαζόμενο της τράπεζας. Καθημερινά πραγματοποιούνται νέες καταχωρίσεις ενώ ανά πάσα στιγμή κάθε καταχωρημένος υπάλληλος μπορεί να αλλάξει τις προτιμήσεις ταίριασματος (matching preferences) που θέτει. Οδηγίες για την εφαρμογή του προγράμματος προσφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό μέσω ενός εγχειριδίου. Επιπλέον, στο πλαίσιο των εσωτερικών περιοδικών εκδόσεων της τράπεζας παρουσιάζονται αρκετά συχνά οι περιπτώσεις επιτυχημένων εφαρμογών του προγράμματος. Η υποστήριξη που γνωρίζει το πρόγραμμα από την ανώτατη διοίκηση της τράπεζας καθώς και η εκστρατεία ευαισθητοποίησης (με τη χρήση αφισών που έχουν τοποθετηθεί σε 2500 σημεία σε όλη τη χώρα), έχει αναπτύξει τη συνειδητοποίηση της ανάγκης ύπαρξης ενός τέτοιου προγράμματος και τη συμμετοχή σε αυτό.

Αποτελέσματα

Κατά τη διάρκεια των πρώτων οκτώ μηνών από την εισαγωγή του προγράμματος, 230 εργαζόμενοι εγγράφηκαν στον κατάλογο job-share. Στην πορεία το 25% του βρετανικού εργατικού δυναμικού της Barclay ξεκίνησε να εργάζεται με μειωμένο ωράριο ενώ ταυτόχρονα να έχει τη δυνατότητα να ελέγξει τον αριθμό, τον τύπο και τα επίπεδα διανομής των ρόλων και εργασιών που αναλαμβάνει. Οι έρευνες που διενεργούνται τακτικά παρέχουν την ανατροφοδότηση των εργαζομένων για θέματα που αφορούν την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής και έτσι ελέγχεται η πρόοδος της επιχείρησης σε τέτοια θέματα.

4.2.5 BP – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΑΜΟΙΒΑΙΟΥ ΜENTORING”

Η BP θεωρεί ότι η διαχείριση της πολυμορφίας στο προσωπικό της και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος αποδοχής αυτής θα βελτιώσει την απόδοση της, θα δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητά και θα την οδηγήσει στη συνεχή επιχειρησιακή επιτυχία. Το ζήτημα προωθήθηκε στον Διευθύνοντα Σύμβουλο στις αρχές του 2002, εξηγώντας πως αυτό συνάδει με τις αρχές της BP.

Τον Μάιο του 2001, το πρόγραμμα Αμοιβαίου Mentoring ξεκίνησε πιλοτικά στο Λονδίνο, περιλαμβάνοντας 24 άτομα – συμπεριλαμβανομένων πέντε προέδρων – και διήρκησε οκτώ μήνες. Στόχος του προγράμματος ήταν να συνδέσει εργαζομένους της επιχείρησης (οι οποίοι υπό άλλες συνθήκες δεν θα έρχονταν σε επαφή διότι π.χ. εργάζονταν σε διαφορετικά τμήματα, σε διαφορετικές βαθμίδες, κλπ.) επιτρέποντας έτσι την από κοινού εκμάθηση και την ανάπτυξη νέων ιδεών.

Το πρόγραμμα Αμοιβαίου Mentoring είναι ένα καινοτόμο πρόγραμμα mentoring στο οποίο και οι ανώτεροι στην ιεραρχία της εταιρείας μπορούν να μάθουν από τους κατώτερους τους. Η εκμάθηση μεγιστοποιείται από το συνδυασμό ανδρών και γυναικών και γενικότερα ανθρώπων με διαφορετική κουλτούρα. Για παράδειγμα, μια γυναίκα στέλεχος μπορεί να λειτουργήσει ως μέντορας για άντρες που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία αλλά και σε ζευγάρια ατόμων με διαφορετική υπηκοότητα, όπου αυτό είναι δυνατό. Τα ανώτερα στελέχη μέσα από ανοιχτές συζητήσεις γίνονται αποδέκτες των ιδεών και των ανησυχιών των στελεχών που βρίσκονται σε κατώτερες θέσεις στην ιεραρχία για θέματα όπως η προώθηση της ισότητας και η ανάγκη διαχείρισης της πολυμορφίας στην εταιρεία.

Εκτός από τις ευκαιρίες ανάπτυξης που προσφέρει το πρόγραμμα σε μεσαία στελέχη μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων με ένα υψηλόβαθμο στέλεχος, το πρόγραμμα προσφέρει στα ανώτερα στελέχη την ευκαιρία να διερευνήσουν και να επιλύσουν με διορατικότητα θέματα που αφορούν διακρίσεις με βάση το φύλο, την ηλικία, την καταγωγή και την κουλτούρα.

Το πρόγραμμα υποστηρίχτηκε εξ αρχής από τον αντιπρόεδρο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και στη συνέχεια και από τους 24 αντιπροέδρους λοιπών τμημάτων.

Οι πληροφορίες για το πρόγραμμα είναι διαθέσιμες στον ιστοχώρο της εταιρείας, όπου παράλληλα κάποιος μπορεί να βρει συμβουλές για το πώς να ξεκινήσει ένα παρόμοιο πρόγραμμα ή να συμμετάσχει σε αυτό, τα ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας των ατόμων που έχουν συμμετάσχει.

Αποτελέσματα

Η επιτυχία του προγράμματος μπορεί να ποσοποιηθεί από την αυξανόμενη συνειδητοποίηση (τόσο από πλευράς εργαζομένων όσο και από πλευράς εταιρειών και κοινωνίας) των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ ανδρών και γυναικών και στην κατανόηση των διαφορετικών προσδοκιών των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο

της ιεραρχίας στο οποίο βρίσκονται και με την ηλικία. Τα θετικά αποτελέσματα που έφερε το πιλοτικό αυτό πρόγραμμα στο Λονδίνο είχε ως αποτέλεσμα την εξάπλωση του στις Η.Π.Α. και στις λοιπές χώρες της Ευρώπης, από όπου έτυχε θετικής κριτικής.

4.3 EUROPEAN MONITORING CENTRE ON CHANGE (EUROFOUND)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται δύο μελέτες περίπτωσης που παρουσιάστηκαν σε σεμινάριο που διοργανώθηκε το 2004 στην Πορτογαλία. Το σεμινάριο είχε στόχο τη διερεύνηση εταιρικών πρακτικών που οδηγούν σε καλύτερη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και επιπλέον συνεισφέρουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και των μοντέλων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις χώρες της ΕΕ.

Οι εταιρείες που παρουσιάστηκαν ήταν:

- Grupo Texto Editores (Εκδοτική Εταιρεία στην Πορτογαλία). Case study με τίτλο “About respect and personal Development”
- Danish Technological Institute (Προμηθευτής τεχνολογικών προϊόντων & υπηρεσιών στη Δανία). Case study με τίτλο “Paternity Leave - A personal Experience”

4.3.1 GRUPO TEXTO EDITORES

Η Grupo Texto Editores αποτελεί παράδειγμα εταιρείας που κατάφερε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που παρείχε ίσες ευκαιρίες και στα δύο φύλα. Συγκεκριμένα, για να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων ποιότητας και αποδοτικότητας, η Εταιρεία, συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να προσλάβει το καλύτερο προσωπικό και να παράσχει σε αυτό το κατάλληλο εκείνο περιβάλλον στο οποίο θα μπορούσαν να εργαστούν, να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες τους. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία προσέλυσε ικανούς εργαζόμενους, άνδρες και γυναίκες, οι οποίοι έχτισαν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η εταιρεία βραβεύθηκε από την Πορτογαλική Commission για θέματα ισότητας στον εργασιακό χώρο (CITE), το 2000 με το βραβείο «Gender Equality and Quality Award».

Προφίλ της Εταιρείας

Η Grupo Texto Editores είναι μια μικρομεσαία Πορτογαλική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1977 και αρχικά δραστηριοποιούνταν στον τομέα της έκδοσης και διανομής σχολικών βιβλίων. Σήμερα, από 27 έτη λειτουργίας, η Grupo Texto Editores, έχει την ισχυρότερη παρουσία στον πορτογαλόφωνο κόσμο. Η επιχείρηση απασχολεί περίπου 300 άτομα εκ των οποίων το 49,8% είναι γυναίκες και παρουσίασε, το 2003, κύκλο εργασιών που έφθασε τα 26,5 εκατομμύρια Ευρώ.

Η εταιρεία έχει θέσει ως πρωταρχική της προτεραιότητα τη δημιουργία κλίματος ισότητας μεταξύ των δύο φύλων. Έτσι, εφαρμόζει τεχνικές που διευκολύνουν την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων κάτι που έχει ως συνέπεια να υιοθετούνται δίκαια συστήματα επιλογής και πρόσληψης υπαλλήλων, ανάπτυξης καριέρας και κατάρτισης. Επίσης, η εταιρεία προσφέρει στους εργαζόμενους της τη δυνατότητα να απασχολούνται με ευέλικτο ωράριο ενώ ταυτόχρονα τους παρέχει και εκπώσεις για την αγορά βιβλίων και ιατρική ασφάλιση για όλη την οικογένεια των εργαζομένων. Οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν αυξήσει την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της.

Η κουλτούρα της Εταιρείας - Οι 7 αρχές της Grupo Texto Editores

Η κουλτούρα της εταιρείας στηρίζεται σε 7 βασικές για την εταιρεία αρχές, που εξηγούν παράλληλα πολλές από τις ενέργειες που έχει αναλάβει για την εξασφάλιση της ισότητας των δύο φύλων. Οι αρχές αυτές είναι δυναμισμός, δύναμη, αξιοπιστία, υποχρέωση, ισότητα, ποιότητα και ευθύνη.

Στην περίπτωση, λοιπόν, της Grupo Texto Editores **η εταιρική κουλτούρα είναι η βασικότερη αιτία για την επιτυχία που έχει σημειώσει στην εφαρμογή πρακτικών ισότητας μεταξύ των δύο φύλων.**

Η δυναμική της επιχείρησης

Στην Grupo Texto Editores, θεωρούν ότι η καρδιά της επιχείρησης είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι της και κατά συνέπεια πιστεύει ότι είναι ουσιαστική η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων διαφορετικού φύλου, κουλτούρας κτλ. Επιπλέον, δεν αντιμετωπίζει τις κοινωνικές τους ανάγκες ως περιορισμό στη λειτουργία της (μιας και σύμφωνα με την ίδια το κάθε άτομο κάνει τη διαφορά) και για αυτό σε οποιοδήποτε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος πρέπει να αναζητηθεί

λύση ή να παραχθεί βοήθεια στην πορεία εύρεσης αυτής. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος είναι επιφορτισμένος με την επιμέλεια ενός παιδιού, η επιχείρηση για να τον βοηθήσει προσφέρει ειδικούς χώρους φροντίδας αυτού έτσι ώστε να διευκολύνει τον εργαζόμενο της. Αυτή η στάση της εταιρείας έχει δημιουργήσει στους εργαζομένους της το αίσθημα ότι ανήκουν σε μια οικογένεια που ως συνέπεια έχει να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας με το μέγιστο των δυνάμεων τους και να ενστερνίζονται την αποστολή της για «Ποιότητα και αποδοτικότητα» καθώς και για το «Να είναι η εταιρεία σε ό,τι κάνει πρώτη».

Στα πλαίσια της κουλτούρας αυτής της εταιρείας, επιδιώκεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του συνολικού επιχειρησιακού πνεύματος της εταιρείας. Έτσι κάθε τμήμα καθορίζει τους ετήσιους στόχους του και δημιουργεί ένα σχέδιο επίτευξης αυτών. Παράλληλα, οι περιοδικές συνεδριάσεις που πραγματοποιούνται με τη συμμετοχή ανώτερων και μέσων στελεχών για να αναλυθούν τα προβλήματα και οι καταστάσεις στις οποίες εμπλέκεται η εταιρεία, ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα να παράγεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η κουλτούρα της επιχείρησης καταφέρνει να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που απαιτούνται για την επίτευξη της ισορροπίας αλλά και της ποιότητας στην ζωή των εργαζομένων κάτι που καθιστά δεδομένη την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

Στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ελέγχει το γενικό προϋπολογισμό απασχόλησης και συνεργάζεται με τους διευθυντές των άλλων τμημάτων για να εξασφαλίσει την επίτευξη τριών κύριων στόχων:

- Ανάπτυξη και παγίωση των συνθηκών εκείνων που απαιτούνται έτσι ώστε το προσωπικό να μπορεί να εργαστεί φθάνοντας τα βέλτιστα επίπεδα της απόδοσης του.
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων
- Προώθηση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων.

Αυτοί οι τρεις στόχοι επιτυγχάνονται μέσω των καλών πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της υιοθετούμενης πολιτικής παρακίνησης και υποστήριξης

των εργαζομένων της και τέλος μέσω της επαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης που προσφέρει σε αυτούς.

Μάλιστα, η επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της εταιρείας και για αυτό οι νέες θέσεις που προκύπτουν στην εταιρεία δημοσιοποιούνται πρώτα στο εσωτερικό της εταιρείας και μόνο στην περίπτωση που δεν μπορεί να γίνει εσωτερική κάλυψη των θέσεων, αυτές δημοσιεύονται.

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο και οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξετάσουν τις δυνατότητες της μελλοντικής τους ανάπτυξης.

Προώθηση της ισότητας μεταξύ των δύο φύλων

Η ισορροπία του αριθμού των ανδρών και του αριθμού των γυναικών που έχει επιτευχθεί σε όλα σχεδόν τα τμήματα της εταιρείας είναι εντυπωσιακή.

Τα «Πρότυπα Ισότητας» περιγράφονται στο εγχειρίδιο της επιχείρησης και είναι διαθέσιμα σε όλους τους εργαζομένους της. Τα πρότυπα αυτά εφαρμόζονται πλήρως σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας. Κανένας εργαζόμενος δεν υπόκειται σε διακρίσεις λόγω φύλου, φυλής, γλώσσας, πολιτικών πεποιθήσεων, ιδεολογίας ή κοινωνικής θέσης.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επίσης αρμόδιο για την εξασφάλιση της ποιότητας του management της Grupo Texto Editores.

4.3.2 DANISH TECHNOLOGICAL INSTITUTE

Η μελέτη περίπτωσης της Danish Technological Institute (DTI) περιγράφει τις στρατηγικές μιας καθιερωμένης συμβουλευτικής εταιρίας στόχος της οποίας είναι να χαρακτηριστεί ως ο καλύτερος εργοδότης στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Η DTI ιδρύθηκε, ως ανεξάρτητο όργανο, το 1906 και είναι ένας από τους παλαιότερους τέτοιου τύπου οργανισμούς στον κόσμο. Είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός φορέας που έχει την έγκριση των Δανικών αρχών για να παρέχει υπηρεσίες τεχνολογικού περιεχομένου στις επιχειρήσεις αλλά και στην κοινωνία.

Στα πλαίσια της στρατηγικής του για να γίνει ο εργοδότης που θα προτιμούν οι εργαζόμενοι στο μέλλον και για να ανταγωνιστεί τις άλλες εταιρείες συμβούλων, το DTI καταβάλλει προσπάθειες για να βελτιώσει την εικόνα του στους νέους managers.

Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός νέων στην Δανία προτιμά να απασχολείται σε θέσεις με ευελιξία και να έχουν μια ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας παρά να γίνεται αποδέκτης υψηλότερων απολαβών. Για αυτό το λόγο, το DTI έχει εντάξει στην πολιτική του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τις ενέργειες εκείνες που είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί η ζητούμενη ευελιξία.

Το DTI πιστεύει ότι θα μπορέσει να επιτύχει το στόχο της για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της μόνο αν καταφέρει και προσελκύσει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό, ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου, φυλής κτλ., το οποίο θα είναι πρόθυμο να προσφέρει τις γνώσεις του, τις ικανότητες του και την εμπειρία του σε αυτό.

Η πολιτική του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο DTI

Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες και τα αιτήματα των εν δυνάμει εργαζομένων, το DTI στην πρόσφατη στρατηγική απασχόλησης που διαμόρφωσε, έχει εστιάσει στην εισαγωγή μέτρων που θα εξασφαλίζουν την ευελιξία στην εργασία και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και καριέρας και θα δημιουργούν ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Για παράδειγμα, το DTI προσφέρει για τις γυναίκες άδεια μητρότητας 25 εβδομάδων πλήρως αμοιβόμενη (είναι λίγο μεγαλύτερη από τη νόμιμη απαίτηση) και για τους άνδρες 7 εβδομάδες (είναι σημαντικά μεγαλύτερη από τη νόμιμη απαίτηση). Το ίδρυμα προσφέρει, επίσης, και άλλα οφέλη στους εργαζομένους της, όπως συνδρομή σε γυμναστήρια, 2 εβδομάδες εκπαίδευσης και συμμετοχή σε προγράμματα «εγκατάλειψης του καπνίσματος». Εντούτοις, οι ανταγωνιστές προσφέρουν επίσης παρόμοια οφέλη συμπεριλαμβανομένων και ασφαλιστικών πακέτων υγείας.

Στο παρελθόν, οι γυναίκες έπαιρναν όλη τη διαθέσιμη άδεια μητρότητας. Τα τελευταία πέντε χρόνια, όμως, και οι άνδρες έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν την άδεια πατρότητας, μιας και η πρακτική αυτή έχει αρχίσει να κερδίζει την αποδοχή των εργοδοτών. Σήμερα, σχεδόν όλοι οι άνδρες που δικαιούνται αυτή την άδεια, την χρησιμοποιούν αλλά με πολλούς να επιλέγουν να παίρνουν μια ημέρα την εβδομάδα άδεια.

Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το DTI είναι η επανανοποίηση (reintegration) των υπαλλήλων που λείπουν αρκετό καιρό λόγω άδειας. Η εμπειρία έχει δείξει ότι αυτό δεν είναι μια εύκολη διαδικασία για κανένα από τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη ειδικά μετά από μια μακροχρόνια απουσία. Το σχετικό σχέδιο

που προώθησε το DTI για τον σκοπό αυτό περιλαμβάνει τη βαθμιαία προσαρμογή και την καθοδήγηση των εργαζομένων που επιστρέφουν στα καθήκοντά τους μετά από μεγάλη απουσία.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι το DTI δραστηριοποιείται σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο και για αυτό πρέπει να εστιάσει στον τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης των νέων εργαζομένων του. Βέβαια, οι ανταγωνιστές του DTI εστιάζουν στους ίδιους τομείς επιβάλλοντας έτσι στο DTI να αναπτύσσει περαιτέρω τις πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να διατηρήσει την ισχυρή του θέση.

Οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας που προσφέρει ο εργοδότης και η δυνατότητα ύπαρξης πραγματικής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι πλέον τα βασικότερα κριτήρια των νέων για την επιλογή του εργοδότη τους. Το ινστιτούτο DTI το γνωρίζει αυτό και για αυτό προγραμματίζει ανάλογα τις πολιτικές που χρησιμοποιεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το DTI γνωρίζει ότι όσο πιο μεγάλη ευελιξία προσφέρει στους εργαζόμενους της τόσο πιο μικρό θα είναι το ποσοστό του turn-over και κατά συνέπεια τόσο μικρότερα θα είναι τα κόστη αναζήτησης και επιλογής δυναμικού.

4.4 ΚΑΛΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ

Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας των κοινωνικών εταιρών σε ευρωπαϊκό επίπεδο να υιοθετήσουν μια «Στρατηγική – Πλαίσιο για την προώθηση της ισότητας των φύλων» παρουσιάστηκαν σε σεμινάρια που διοργανώθηκαν το 2004 οι πρακτικές που ακολουθούνται από ορισμένες εταιρείες για την προώθηση της ισότητας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται 2 μελέτες περίπτωσης που παρουσιάστηκαν στο πλαίσιο των σεμιναρίων αυτών και αφορούν πρακτικές επιχειρήσεων για την προώθηση της ισότητας των δύο φύλων.

4.4.1 BT UK – EQUAL OPPORTUNITIES POLICY

Η BT είναι μια πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο των επικοινωνιών. Η μελέτη περίπτωσης αφορά τη θυγατρική της εταιρεία στη Μ. Βρετανία. Η εταιρεία έχει μια παγκόσμια πολιτική για την προώθηση των ίσων ευκαιριών. Οι πρακτικές που ακολουθεί αποτελούν μέρος της ευρύτερης πολιτικής

της Εταιρείας για την διαχείριση της εργασιακής πολυμορφίας (diversity management), αλλά περιλαμβάνει και εξειδικευμένα προγράμματα για τις γυναίκες εργαζόμενες.

Αξιζει να αναφερθεί στην Εταιρεία υπάρχει θέση εργασίας Συμβούλου Ισότητας και Εργασιακής Πολυμορφίας (Equality and Diversity Manager). Ορισμένες από τις πρακτικές που εφαρμόζει η Εταιρεία για την προώθηση της ισότητας είναι:

- Συστηματική διερεύνηση των περιγραφών και προδιαγραφών των θέσεων εργασίας προκειμένου να είναι περισσότερο ουδέτερες ως προς το φύλο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αλλαγή του τίτλου μιας θέσης εργασίας από «Μηχανικός Λογισμικού» (Software Engineer) σε Σχεδιαστής Λογισμικού (Software Designer), η οποία οδήγησε σε αύξηση του αριθμού των αιτήσεων από γυναίκες υποψήφιες κατά 37%.
- Δημοσιοποίηση σε εσωτερικά και εξωτερικά μέσα ιστοριών που αφορούν την επιτυχή παρουσία και εξέλιξη γυναικών εργαζομένων στην Εταιρεία με στόχο τη δημιουργία προτύπων (role models).
- Διενέργεια έρευνας αμοιβών για τη μείωση του χάσματος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων (ο μέσος όρος του χάσματος αμοιβών στη Μ. Βρετανία ανέρχεται σε 19%. Στην ΒΤ το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε 4%).
- Εφαρμογή ποσοτώσεων στις διαδικασίες προσέλκυσης στελεχών. Εξασφάλιση ίσης εκπροσώπησης ανδρών και γυναικών στη λίστα υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας
- Προσφορά ευέλικτων επιλογών απασχόλησης στις γυναίκες εργαζόμενες, όπως π.χ. ευέλικτο ωράριο, τηλε-εργασία, διαλείμματα καριέρας, μερική απασχόληση, κλπ. Με αυτόν τον τρόπο η Εταιρεία έχει επιτύχει το ποσοστό συγκράτησης (retention rate) των νέων μητέρων που επιστρέφουν στην εργασία τους να ανέρχεται σε 94%, ενώ στη Μ. Βρετανία ποσοστό 92% των γυναικών εργαζομένων που επιστρέφουν στην εργασία τους μετά από άδεια εγκυμοσύνης εγκαταλείπουν τη θέση τους μετά από έναν χρόνο.

Τέλος, μια από τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Εταιρεία είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή δράσεων, οι οποίες να στοχεύουν στους άνδρες εργαζομένους και κυρίως σε σχέση με το ρόλο τους και τη συμμετοχή τους στις οικογενειακές υποχρεώσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία υποστηρίζει τον οργανισμό "Fathers Direct" (ο οργανισμός Fathers Direct ιδρύθηκε το 1999 και

αποτελεί το εθνικό κέντρο πληροφόρησης της Μ. Βρετανίας γύρω από θέματα που αφορούν την πατρότητα).

4.4.2 PSA PEUGEOT/CITROEN

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αφορά την αυτοκινητοβιομηχανία PSA PEUGEOT/CITROËN. Η Εταιρεία αναπτύσσει πρωτοβουλίες για την προώθηση της ισότητας (ως μέρος της ευρύτερης πολιτικής της για τη διαχείριση της πολυμορφίας), οι οποίες έχουν ως βασικό στόχο την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων στην αυτοκινητοβιομηχανία. Οι πρωτοβουλίες υλοποιούνται σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα, κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης, τοπικές αρχές, κλπ., ενώ οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν πάντοτε άμεση εμπλοκή σε αυτές.

Στις 4 Νοεμβρίου 2003, η Διοίκηση της Εταιρείας προχώρησε στην υπογραφή συλλογικής συμφωνίας για την προώθηση των ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών με 6 συνδικάτα εργαζομένων. Ένας από τους λόγους που οδήγησαν σε αυτήν τη συμφωνία ήταν ο νέος νόμος για την προώθηση της ισότητας των φύλων που ψηφίστηκε στη Γαλλία το 2001. Η βασική αιτία όμως ήταν η ανάγκη προσαρμογής της Εταιρείας στο περιβάλλον της κυρίως σε ότι αφορά την αντιμετώπιση των ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό που παρατηρείτο στην αγορά εργασίας.

Η συμφωνία έθιγε διάφορα θέματα όπως την εκπαίδευση, την προσέλκυση και επιλογή, την επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών εργαζομένων, κλπ. Το θέμα των αμοιβών δεν περιελήφθη στη συμφωνία καθώς μια εις βάθος έρευνα αμοιβών που πραγματοποιήθηκε στην Εταιρεία έδειξε ότι δεν παρατηρούνταν διαφορές στις αμοιβές μεταξύ ανδρών και γυναικών για εργασίες ίσης αξίας. Επιπλέον, το θέμα των αμοιβών θα αποτελούσε αντικείμενο της επιχειρησιακής συλλογικής σύμβασης του έτους 2004.

Ορισμένες από τις πρωτοβουλίες που προωθήθηκαν στο πλαίσιο της εν λόγω συμφωνίας ήταν:

- Αλλαγές στο περιβάλλον απασχόλησης οι οποίες θα επέτρεπαν την είσοδο μεγαλύτερου αριθμού γυναικών εργαζομένων στην Εταιρεία (π.χ. εργονομικές ρυθμίσεις, δομές φύλαξης παιδιών, κλπ.)
- Καθορισμός στόχων ζετίας για τις προσλήψεις γυναικών εργαζομένων (η αναλογία γυναικών-ανδρών που προσλαμβάνονται στην Εταιρεία θα έπρεπε

είναι ίδια με την αναλογία γυναικών-ανδρών που έκαναν αίτηση για μια θέση εργασίας)

- Καθορισμός στόχων ζετίας για τις προαγωγές γυναικών εργαζομένων (το ποσοστό των γυναικών που προάγονται σε ανώτερες θέσεις θα έπρεπε είναι ίδιο με το ποσοστό των γυναικών που είναι σε θέση να πάρουν προαγωγή)
- Ενέργειες διάδοσης της συμφωνίας σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό (με την μορφή έντυπου φυλλαδίου ενημέρωσης)
- Δημιουργία δικτύου 35 ατόμων από κάθε διεύθυνση της Εταιρείας που θα αναλάμβαναν την εποπτεία της υλοποίησης των διαφόρων πρωτοβουλιών. Στόχος του δικτύου ήταν η ανταλλαγή εμπειριών από την εφαρμογή των δράσεων και η εξασφάλιση των αναγκαίων συνθηκών για την επιτυχή υλοποίησή τους
- Σεμινάρια ευαισθητοποίησης σε θέματα ισότητας των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού που ήταν υπεύθυνοι για τις προσλήψεις.

Όσον αφορά την προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την παρακολούθηση της εφαρμογής της συμφωνίας και το αναγκαίο follow-up, δρομολογήθηκαν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Εκπόνηση ετήσιου Σχεδίου Ισότητας από κάθε επιχειρησιακή μονάδα στο οποίο θα πρέπει να αναφέρονται συγκεκριμένες δράσεις για την επίτευξη των στόχων
- Σύσταση Επιτροπής Ισότητας σε κάθε εργοστασιακή μονάδα
- Ανταλλαγή καλών πρακτικών

5. Μοντέλα Ταξινόμησης των Σχεδίων Ισότητας μέσα στις Επιχειρήσεις

Στο κεφάλαιο αυτό επιδιώκεται η ανάπτυξη ενός μοντέλου ταξινόμησης των Σχεδίων Ισότητας με βάση κριτήρια όπως:

- η γενικότερη προσέγγιση που επιλέγεται
- τα πεδία παρέμβασης/ το περιεχόμενο των δράσεων
- οι βασικοί συντελεστές και τα αποτελέσματα

προκειμένου να προσεγγίσουμε το βάθος, τη συστηματικότητα και την έκταση εφαρμογής δράσεων ισότητας των φύλων μέσα σε επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες – κλειδιά, για κάθε επίπεδο δράσεων – αναδεικνύονται προκειμένου να εντοπισθούν όχι τόσο οι καλές πρακτικές όσο οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας αντίστοιχα.

Ο εντοπισμός του περιεχομένου των δράσεων που συμπεριλαμβάνονται σε ένα Σχέδιο Ισότητας – από τα δευτερογενή στοιχεία – αφορά στην πραγματικότητα μια όχι και τόσο μεγάλη γκάμα δράσεων, οι οποίες μπορεί να συνοψισθούν στα ακόλουθα πεδία-κλειδιά:

- πρόσληψη και επιλογή νέων εργαζομένων συχνά με μια προτίμηση στις προσλήψεις υπο-εκπροσωπούμενων ομάδων, συνήθως γυναίκες
- προώθηση και ανάπτυξη καριέρας, συχνά με θετική μεταχείριση (προτίμηση) υπο-εκπροσωπούμενων ομάδων, συνήθως γυναίκες
- αμοιβές και διάρθρωση αμοιβών με μέτρα που στοχεύουν στην επίτευξη ισότητας αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών
- προγράμματα κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης, συχνά στοχευμένα σε γυναίκες
- διάφορα φιλικά προς την οικογένεια μέτρα για την εξισορρόπηση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, όπως: παροχές για γονεϊκή, μητρική, φροντίδας παιδιών, και άλλων τύπων άδειες, ειδικές ρυθμίσεις εργασιακού χρόνου (μερική απασχόληση, μοίρασμα θέσης εργασίας κλπ) και φροντίδας παιδιών
- μέτρα οργάνωσης της εργασίας και
- μέτρα για την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και του εργασιακού περιβάλλοντος

Ειδικά μέτρα αφορούν ενδεικτικά σε : τηλεργασία (Γερμανία-Ιταλία), τράπεζες εργασιακού χρόνου (Γερμανία και Ιταλία), άδεια άνευ αποδοχών ή μείωση χρόνου εργασίας για οικογενειακές υποχρεώσεις (Ισπανία), μοίρασμα θέσης εργασίας (Αγγλία), διακοπή καριέρας με διασφάλιση επιστροφής στη θέση εργασίας (Αγγλία) συστήματα mentoring για γυναίκες εργαζόμενες (Δανία), καταπολέμηση της σεξουαλικής παρενόχλησης (Σουηδία-Αγγλία) και αλλαγή εταιρικής κουλτούρας (Ιταλία και Αγγλία).

Σε γενικές γραμμές, οι πρακτικές και τα μέτρα για την ισότητα μέσα στις επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται είτε α) στις επαγγελματικές επιδόσεις/βελτιώσεις των εργαζομένων ατομικά π.χ. ανάπτυξη καριέρας, κατάρτιση και μισθοί είτε β) σε θεσμικές διευθετήσεις π.χ. υπηρεσίες φροντίδας παιδιών, ευέλικτα ωράρια εργασίας, γονικές και άλλες οικογενειακές άδειες καθώς και διαδικασίες προσλήψεων και προώθησης.

Το μοντέλο που παρουσιάζεται στη συνέχεια προκύπτει από το συνδυασμό των διαφορετικών επιπέδων ως προς το στόχο και την έκταση εφαρμογής των δράσεων, το περιεχόμενό τους, τη μεθοδολογία εφαρμογής και τα αποτελέσματα και παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και αξιολόγησης του βαθμού ένταξης των πολιτικών ισότητας σε μια επιχείρηση. Μπορεί, αφενός, να διευκολύνει όσους εμπλέκονται στο πεδίο αυτό, όπως διαμορφωτές πολιτικών, εμπειρογνώμονες, ερευνητές κ.ά. να εντοπίσουν τις αποκλίσεις μεταξύ πολιτικών και πρακτικών και αφετέρου να συμβάλλει στο σχεδιασμό εργαλείων και τεχνικών που θα βοηθήσουν στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή δράσεων ισότητας ή σχεδίων ισότητας. Το μοντέλο αυτό μπορεί επίσης να συνδεθεί και με διάφορους τύπους/μορφές διοίκησης management (παραδοσιακό έναντι σύγχρονου management) καθώς και με τις αντιλήψεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους.

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΡΑΣΕΩΝ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
Αρχικό	Εστιασμένες	«Μια και Έξω»	Περιορισμένα
Ενδιάμεσο	Διάσπαρτες	Δομική	Σποραδικά
Πρωθημένο	Πολυεπίπεδες	Συνεχής	Διάχυτα - Συνολικά

Το πρώτο επίπεδο, **Αρχικό**, περιλαμβάνει στοχευμένες δράσεις για την άρση των άμεσων διακρίσεων. Είναι το μοντέλο που συναντάμε συχνότερα σε ελληνικές επιχειρήσεις καθώς και σε επιχειρήσεις σε χώρες τις νότιες Ευρώπης. Το μοντέλο αυτό είναι πιθανόν να συνδέεται με παραδοσιακό management καθώς και με μια θεώρηση περί του ανθρώπινου δυναμικού περισσότερο ως πηγή κόστους και όχι ως πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το δεύτερο επίπεδο, **Ενδιάμεσο**, περιλαμβάνει ένα μίγμα δράσεων για την προώθηση της ισότητας. Στο επίπεδο αυτό θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι κινούνται οι περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες καθώς και οι επιχειρήσεις στις χώρες αυτές. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο επίπεδο αυτό θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως σημαντικό κεφάλαιο για την επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον, η κουλτούρα των επιχειρήσεων αυτών δίνει μεγάλη έμφαση στην αγορά και στον πελάτη, χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό ευελιξίας ενώ η διοίκησή τους δίνει έμφαση στη συμμετοχή όλων για την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Το τρίτο επίπεδο, **Πρωθημένο**, είναι αυτό που θα ονομάζαμε ως ένα ολοκληρωμένο Σχέδιο Ισότητας, όπου είναι δυνατόν να παρατηρήσουμε ότι: α) συνδέεται με μια εταιρική κουλτούρα που θεωρεί το ανθρώπινου δυναμικό ως πηγή δημιουργίας αξίας (value creator), β) χαρακτηρίζει επιχειρήσεις που έχουν εισαγάγει καινοτόμα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Από το επίπεδο αυτό θα βλέπαμε να επιχειρείται εν δυνάμει μια συστημική προσέγγιση στο θέμα της προώθησης της ισότητας των φύλων και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί στην κατεύθυνση εφαρμογής του gender mainstreaming στις επιχειρήσεις. Η τελευταία αυτή περίπτωση, αφορά σε μια διαδικασία αντικατάστασης και μεταρρύθμισης των κανόνων οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης/οργανισμού, σε αντίθεση με την ενσωμάτωση της ισότητας στους υπάρχοντες (Rees), και αφορά επιπλέον στην αλλαγή των απαιτούμενων για την

αποτελεσματική και ουσιαστική εφαρμογή της ισότητας θεσμών και προτύπων (Walby 2004). Συνδέεται ακόμη, περισσότερο με την αλλαγή της επικρατούσας ατζέντας και λιγότερο με την ενσωμάτωση του φύλου με τρόπο που να επιδιώκει την επίτευξη επιμέρους πολιτικών στόχων, δίχως ωστόσο να προκαλεί την αλλαγή του υπάρχοντος πολιτικού παραδείγματος -paradigm- (Jahan 1995). Τέλος συνδέεται με το δυνάμει πεδίο εκπροσώπησης των γυναικών ως μετόχων στις επιχειρηματικές πρακτικές, ως εργαζομένων, μελών της κοινωνίας των πολιτών και της κοινότητας, καταναλωτών, προμηθευτών και επενδυτών.

Στον επόμενο Πίνακα παρουσιάζονται τα επιμέρους επίπεδα του μοντέλου παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων ισότητας σε συνδυασμό με τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που εκτιμάται ότι αποτελούν την πλειοψηφία σε κάθε επιμέρους κατηγορία.

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΡΑΣΕΩΝ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
Αρχικό i) Θετικές δράσεις ii) Διοίκηση παραδοσιακή - κάθετη - iii) Ανθρώπινο δυναμικό = κόστος iv) Μικρές επιχειρήσεις	Εστιασμένες κυρίως σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων γυναικών	«Μια κι έξω»	Περιορισμένα
Ενδιάμεσο i) Μοντέλο ΕΕ και Σκανδιναβικών χωρών ii) Ανθρώπινο δυναμικό = capital asset iii) Μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις	Διάσπαρτες	Δομική	Σποραδικά
Προωθημένο i) Gender mainstreaming (ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου σε όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης, σε όλους τους τομείς πολιτικής) ii) Διοίκηση Συμμετοχική iii) Ανθρώπινο Δυναμικό = αξία και στρατηγικός πόρος της επιχείρησης iv) Εφαρμογή ολοκληρωμένης προσέγγισης μέσω σχεδίων ισότητας v) Μεγάλες επιχειρήσεις - Πολυεθνικές	Πολυεπίπεδες	Συνεχής	Διάχυτα - Συνολικά

ΜΕΡΟΣ Β': ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ομάδα Συγγραφής Μέρους Β'

Ρούβαλης Βασίλης (ΚΕΘΙ)

6. Εισαγωγή Μέρους Β΄

Για αιώνες οι γυναίκες ήταν αποκλεισμένες από τις πολιτικές - οικονομικές και πολιτισμικές διεργασίες. Στην σημερινή εποχή αντίθετα οι γυναίκες έχουν μπει δυναμικά σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής και πολιτικής ζωής.

Η προσπάθεια που γίνεται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ανάλυση της σημερινής κατάστασης στην Ελλάδα, όσον αφορά τις πρακτικές που χρησιμοποιούν ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις και την αντιμετώπιση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο .

Μια τέτοια μελέτη προϋποθέτει βέβαια μια πρώτη μικρή αναφορά στην Συνταγματικά κατοχυρωμένη αρχή της ισότητας. Το Σύνταγμα διακηρύσσει στο άρθρο 4 παρ.1 ακολουθώντας την παράδοση όλων των ελληνικών συνταγμάτων ότι «οι Έλληνες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου»(ισονομία). Αυτό το άρθρο καθορίζει την γενική αρχή της ισότητας των φύλων, άρθρο 4 παρ.2 και 116 παρ. 2, την ισότητα πρόσβασης στις δημόσιες λειτουργίες, την φορολογική ισότητα, την ισότητα αμοιβής για εργασία ίσης αξίας, άρθρο 22 παρ. 1 υποπαρ. 2, και την ίση μεταχείριση των εργαζόμενων από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Απαραίτητη χρήζεται η αναφορά στην διάταξη του άρθρου 22 παρ.1 υποπαρ. 2: «πάντες οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου ή άλλης διακρίσεις δικαιούνται ίσης αμοιβής δι' ίσης αξίας παρεχόμενων εργασιών». Η νέα αυτή συνταγματική διάταξη έχει ως αρχικό πρότυπο την υπ' αριθμό 100 διεθνή σύμβαση εργασίας του 1951, που επικυρώθηκε από την χώρα μας τον ίδιο χρόνο με την έναρξη ισχύος του Συντάγματος. Η συνταγματική αυτή διάταξη καθιερώνει ατομικό δικαίωμα του εργαζόμενου, αγωγή δηλαδή αξίωση και όχι απλώς υποχρέωση του εργοδότη. Οι διατάξεις αυτές συμπληρώθηκαν με αυτές του άρθρου 116 παρ.2 και 3 του Συντάγματος που όρισαν μεταβατική περίοδος την 31-12-1982 για την γενική εφαρμογή της ισότητας απέναντι στο νόμο και ως την 15-6-1978 για την εξάλειψη των αποκλίσεων σε σχέση με την ίση αμοιβή για ίσης αξίας παρεχόμενης εργασίας.

Ιδιαίτερα η συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία επέτρεψε να αποκτήσουν την προσωπική τους αυτοδυναμία και οδήγησε την κοινωνία να συνειδητοποιήσει την ανάγκη της συμμετοχή τους.

Η διεκδίκηση των κοινωνικών δικαιωμάτων των γυναικών και της ισότητας των φύλων υπήρξε μακρά και επίπονη διαδικασία. Η νομοθεσία για την ισότητα μεταξύ

ανδρών και γυναικών αποτέλεσε ισχυρά κατοχυρωμένο και αναπόσπαστο μέρος και του κοινοτικού κεκτημένου, καθώς το νομικό πλαίσιο της ευρωπαϊκής κοινότητας εξασφαλίζει ότι οι γυναίκες και οι άνδρες είναι ίση απέναντι στο νόμο.

Η πιο πρόσφατη επιτυχία ήταν η επέκταση του κοινοτικού κεκτημένου πέρα από τον τομέα της απασχόλησης. Το Δεκέμβριο του 2004 το Συμβούλιο εξέδωσε την οδηγία για την εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών, με βάση το άρθρο 13 της Συνθήκης ΕΚ. Η οδηγία εφαρμόζεται σε αγαθά και υπηρεσίες που διατίθενται στο κοινό και προσφέρονται εκτός του χώρου της ιδιωτικής και οικογενειακής ζωής. Θεσπίζει την αρχή ότι οι αναλογιστικοί παράγοντες που βασίζονται στο φύλο θα πρέπει να καταργηθούν. Η Επιτροπή εξέδωσε την αναδιατυπωμένη πρόταση με σκοπό την αποσαφήνιση της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης μέσω της ενοποίησης σε ένα ενιαίο κείμενο των διατάξεων πέντε οδηγιών. Το Συμβούλιο θέσπισε μια γενική προσέγγιση το Δεκέμβριο του 2004, η δε έκδοση γνώμης από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ανακοινώθηκε την άνοιξη του 2005. Παρ' όλη την αυξημένη παρουσία των γυναικών στην εργασία την τελευταία δεκαετία δεν πρέπει να παραβλέψουμε όμως και την ποιοτικά υποβαθμισμένη θέση στην εργασία της γυναίκας στις επιχειρήσεις.

Η ισότητα ευκαιριών στην απασχόληση για άνδρες και γυναίκες, αποτελεί διεύρυνση της αρχής της ισότητας των φύλων, επειδή εμπεριέχει πρόσθετα στοιχεία, πέραν αυτών που συνθέτουν την έννοια της ηθελημένης δυσμενούς διακριτικής μεταχείρισης σε βάρος των γυναικών. Η σύγχρονη αντίληψη της ισότητας ευκαιριών περιλαμβάνει την απαγόρευση των έμμεσων δυσμενών διακρίσεων σε βάρος των γυναικών αλλά και την καθιέρωση θετικών δράσεων υπέρ τους, που επιδρούν στην πρόσβαση στην εργασία, τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές, την επαγγελματική κατάρτιση, τις προϋποθέσεις δημόσιας και ιδιωτικής συνταξιοδότησης και κοινωνικής πρόνοιας.

Οι πολιτικές ισότητας πρέπει να διακρίνονται από τα μέτρα προστασίας της μητρότητας και του συνδυασμού της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής καθώς και την προστασία της αξιοπρέπειας του / της εργαζομένης από προσβολές λόγω φύλου. Οι πολιτικές αυτές ενδιαφέρουν εξίσου τους άνδρες και τις γυναίκες και γενικότερα όλη την κοινωνία. Στην πράξη οι γυναίκες είναι εκείνες που προσφεύγουν στην αξιοποίηση των προστατευτικών ρυθμίσεων όχι μόνο της μητρότητας, που από την φύση τους απευθύνονται στις γυναίκες, αλλά του συνδυασμού της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και τούτο για λόγους

αναφερόμενους στο κοινωνικό στερεότυπο της γυναίκας στην οικογένεια και την κοινωνία.

Γενικά σημειώνουμε ότι η ισότητα στην πρόσβαση στην απασχόληση, που επιβάλλει όμοια αντιμετώπιση των ανδρών και των γυναικών έχει κατηγορηθεί ότι αντιμετωπίζει τις γυναίκες με ανδρικού τύπου κριτήρια και ουσιαστικά εμπεριέχει έμμεσες διακρίσεις σε βάρος των γυναικών, αφού δεν αναγνωρίζει την ταυτότητα του φύλου.

Αντίθετα η ισότητα ευκαιριών εισάγει μεταβολές στο ανδρικό πρότυπο του εργαζόμενου λειτουργεί διορθωτικά και παιδευτικά για την αποκατάσταση του δημοκρατικού ελλείμματος, στην αποκατάσταση της θέσης των γυναικών στην αγορά εργασίας και επιδρά στις δομές οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζοντας την ταυτότητα του φύλου, τους κοινωνικούς ρόλους, τις επαγγελματικές αξίες και τις πρακτικές στους χώρους εργασίας. Με την ισότητα ευκαιριών μεταβάλλονται τα χαρακτηριστικά επαγγελματικής συμπεριφοράς, που λόγω της μακράς χρήσης τους είχαν εκληφθεί ως αντικειμενικά,. ενώ ουσιαστικά συντηρούν τους στερεότυπους ρόλους των φύλων και τις έμμεσες και άμεσες διακρίσεις σε βάρος των γυναικών.

Η ελληνική εμπειρία δείχνει μέχρι σήμερα ότι οι πολιτικές ισότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από αποσπασματικότητα ως προς τους σκοπούς και το περιεχόμενο τους, που στην ουσία επαναλαμβάνουν κατευθυντήριες αρχές της ισχύουσας νομοθεσίας για την ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις.

Πέραν αυτών οι ίδιες οι ρυθμίσεις βελτιώνουν κυρίως τις άδειες μητρότητας και τις άδειες συνδυασμού οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα, αναδεικνύεται ως σημαντική πολιτική στάση. Σύμφωνα με αυτήν, οι εταιρείες εντάσσουν οικειοθελώς στις επιχειρηματικές ενέργειες και συναλλαγές τους, δραστηριότητες με ιδιαίζον κοινωνικό και περιβαλλοντικό περιεχόμενο. Βασικές προτεραιότητες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η συνεισφορά προς τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την ευρύτερη κοινωνία και η συμβολή τους με αυτόν τον τρόπο στην ανάπτυξη και στην πρόοδο. Πρόκειται για μια πολιτική δέσμευση που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην παγκόσμια κοινωνία, τους διεθνείς και τοπικούς εταίρους τους.

7. Κριτήρια Επιλογής Ελληνικών Επιχειρήσεων

Με βάση τα στοιχεία που έχουν παρουσιαστεί, γίνεται κατανοητό ότι μέσα στα πλαίσια των ελληνικών επιχειρήσεων πραγματοποιείται μια συνεχής προσπάθεια για υιοθέτηση, εφαρμογή και βελτίωση των πρακτικών ισότητας. Για τη μελέτη αυτή επελέγησαν επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.

Βασικό κριτήριο επιλογής αποτέλεσε η προηγούμενη εμπλοκή των εταιρειών σε συναφή προγράμματα εφαρμογής πρακτικών ισότητας. Είναι σκόπιμο να διερευνηθεί η εφαρμογή των πρακτικών ισότητας σε επιχειρήσεις που λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν τους τέτοιου είδους πρακτικές, καθώς θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρότυπο και για άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ή άλλου κλάδου, ώστε να εφαρμόσουν παρόμοια προγράμματα στην εσωτερική λειτουργία τους. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος εξετάζεται διεξοδικά στην παρούσα μελέτη.

Κριτήριο επιλογής αποτέλεσε ακόμη η βράβευση επιχειρήσεων για την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και τις παροχές τους προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, υποδηλώνοντας έτσι την κοινωνική ευαισθησία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Στην παρούσα μελέτη έγινε προσπάθεια να είναι το δείγμα των επιχειρήσεων αντιπροσωπευτικό αναφορικά με τον κλάδο, το μέγεθος, την έκταση και τον όγκο δραστηριότητας, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αποτύπωση της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας σε σχέση με την εφαρμογή σχεδίων ισότητας.

Σε κάθε περίπτωση, η αναφορά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι ενδεικτική και δεν καλύπτει το σύνολο των δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων, οι οποίες τυχόν έχουν προβεί σε αντίστοιχες με τις αναφερόμενες πρακτικές προώθησης της ισότητας.

Με βάση τα προαναφερθέντα κριτήρια επελέγησαν επιχειρήσεις, προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο εφαρμόζονται πρακτικές ισότητας, οι οποίες λειτουργούν προς όφελος όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων προς την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξή τους.

8. Εταιρικές Πρακτικές Ελληνικών Επιχειρήσεων

Η εφαρμογή δράσεων για την ισότητα σε ευρωπαϊκές και ελληνικές επιχειρήσεις έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και καταγραφής στοιχείων προκειμένου να συγκεντρωθεί το απαιτούμενο υλικό για την παραγωγή αποτελεσματικότερων και μακρόπνοων παρεμβάσεων που συνδυάσουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους με στόχο την εφαρμογή της ισότητας. Η προσέγγιση των επιχειρήσεων εξακολουθεί να αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας καθώς φαίνεται ότι ακόμα είναι σχετικά χαμηλό το ενδιαφέρον για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε τέτοιες προσπάθειες.

Όπως προκύπτει από προηγούμενη εμπειρία τόσο στην Ευρώπη όσο και στη χώρα μας διαπιστώνεται μια αυξημένη πρόθεση για ανάπτυξη σχεδίων ισότητας από επιχειρήσεις μεσαίου και κυρίως μεγάλου μεγέθους με έντονη την παρουσία των γυναικών, αλλά και από επιχειρήσεις κλάδων όπως ο τραπεζικός.

8.1 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Είναι γεγονός ότι η νομική κατοχύρωση της ισότητας ανδρών και γυναικών δεν οδήγησε στην πραγματική ισότητα. Οι γυναίκες τραπεζοϋπάλληλοι παρά το γεγονός ότι δεν υστερούν σε προσόντα, σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους εγκλωβίζονται σε χαμηλότερες θέσεις εργασίας.

Η ισότητα των φύλων στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας του τραπεζικού κλάδου αποτυπώθηκε αρχικώς στις ρυθμίσεις που αφορούν την εξάλειψη των διακρίσεων με βάση το φύλο στην πρόσβαση στην απασχόληση και την υπηρεσιακή εξέλιξη. Η απουσία κάθε διάκρισης ή άνισης μεταχείρισης που βασίζεται στο φύλο, έμμεσα ή άμεσα, ορίζεται ως ίση μεταχείριση.

A) Συνδυασμός οικογενειακής και προσωπικής ζωής

Η εξυπηρέτηση των εργαζομένων για να αντεπεξέλθουν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις (φύλαξη νηπίων, παιδιών προσχολικής ηλικίας και ανηλίκων) υποδεικνύει την αντιμετώπιση του εργαζόμενου σαν κοινωνική οντότητα, του οποίου η προσωπική και οικογενειακή ευημερία ενδιαφέρει την κοινωνία γενικά και τον εργοδότη στο βαθμό, που η ασφαλής και ήρεμη οικογενειακή ζωή συμβάλλει και

στην απρόσκοπτη αφοσίωση και απόδοση του εργαζόμενου στα εργασιακά του καθήκοντα. Πάνω σε αυτή τη σκεπτική λειτουργεί και η εθνική νομοθεσία με το Ν1483 / 1984 και τον Ν.1576 /1985 με τον οποίο κυρώθηκε η ΔΣ 156 / 1981 για την ισότητα των εργαζομένων με οικογενειακές υποχρεώσεις.

Έτσι μια ρύθμιση που υποδεικνύει τον συνδυασμό οικογενειακής και προσωπικής ζωής με το ρόλο αυτού του εργαζόμενου / νης, αποτελεί το άρθρο 22 της ΣΣΕ του 1984, με το οποίο προβλέφθηκε η χορήγηση γονικής άδειας μέχρι δύο ετών χωρίς αποδοχές για τους εργαζόμενους που έχουν παιδιά προσχολικής ηλικίας, Για το χρονικό αυτό διάστημα ο εργαζόμενος μπορεί να έχει συνταξιοδοτική αυτασφάλιση με δανειακή διευκόλυνση από την τράπεζα. Τέλος στην ίδια περίοδο διατηρείται η ασφαλιστική κάλυψη υγείας, εφόσον αυτή δεν καλύπτεται από τον / την σύζυγο. Η γονική άδεια ισχύει με τους ίδιους όρους και τις ίδιες προϋποθέσεις και για τα δύο φύλα.

Άλλη ρύθμιση που προβλέπει τον συνδυασμό οικογενειακής και «εργασιακής» ζωής αποτελεί η χορήγηση γονικής μέριμνας 6 ημερών με αποδοχές για την παρακολούθηση της σχολικής ζωής των παιδιών (ΣΣΕ 1988 όρος 12).

Η άδεια αυτή συνιστά βελτίωση της άδειας 4 ημερών ετησίως, που χορηγείται από κοινού στους εργαζόμενους γονείς για κάθε παιδί σχολικής ηλικίας σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν.1483/1984. Για την χορήγηση αυτής της άδειας απαιτείται συμφωνία των γονέων για την λήψη της και μπορεί να χορηγηθεί όχι μόνο ως πλήρεις ημέρες άδειας αλλά και ως ώρες άδειας που συμπληρώνουν την συνολική διάρκεια των 6 ημερών. Για λόγους διευκόλυνσης του συνδυασμού της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής προβλέπεται η οικονομική ενίσχυση των γονέων για τη φύλαξη των παιδιών, όταν είναι σε νηπιακή ηλικία. Οι σχετικές ρυθμίσεις παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά κατά το έτος 1984, οπότε είχε ορισθεί για πρώτη φορά επίδομα 7.000 δραχ, και από τότε το επίδομα αυτό αναπροσαρμόζεται και με την ΣΣΕ 2004 - 2005 για το έτος 2005 είναι 184 ΕΥΡΩ.

Είναι αληθοφανές ότι το επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού δεν συνιστά αμοιβή για την εργασία και δεν είναι γνήσια μισθολογική παροχή. Πρόκειται για «οικονομική παροχή κοινωνικού σκοπού» που συνδέεται με τους λειτουργικούς σκοπούς της επιχείρησης και θα έπρεπε να ονομάζεται «δαπάνη βρεφονηπιακού σταθμού». Εξάλλου ο βρεφονηπιακός σταθμός συνιστά υποχρέωση του εργοδότη σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία για τη διευκόλυνση των εργαζομένων με οικογενειακές υποχρεώσεις Ν. 1483 / 1984 άρθρο 12.

Η συμμετοχή των γυναικών στον τραπεζικό κλάδο παρουσιάζει μια συνεχή άνοδο. Σήμερα ανέρχεται σε 48%, έναντι 45% το 1997, 40% το 1988 και 35% το 1981. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία για την απασχόληση ανδρών και γυναικών στις Τράπεζες.

ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΦΥΛΟ	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Σύνολα	%
ΕΘΝΙΚΗ	Ανδρες	9049	8926	8594	8329	7948		14313	44%
	Γυναίκες	7040	6927	6950	6666	6365			
ΕΜΠΟΡΙΚΗ	Ανδρες	4042	3861	3566	3431	3397		6876	51%
	Γυναίκες	3648	3604	3563	3459	3479			
ΑΓΡΟΤΙΚΗ	Ανδρες		2783	2759	2619	2782		6188	55%
	Γυναίκες		2663	2857	2796	3406			
ΕΛΛΑΔΟΣ	Ανδρες		2041	1992	1943	1929	1937	3096	37%
	Γυναίκες		1170	1175	1142	1135	1159		
ΑΤΤΙΚΗΣ	Ανδρες							1094	55%
	Γυναίκες								
ΓΕΝΙΚΗ	Ανδρες		966	1020	1017	1025		2040	50%
	Γυναίκες		848	940	984	1005			
ΠΙΣΤΕΩΣ	Ανδρες	2549	2549						
	Γυναίκες	2003	2606						
ΙΟΝΙΚΗ	Ανδρες	2113	1957						
	Γυναίκες	1996	1907						
ALPHA	Ανδρες			4356	4173	4047		7852	48%
	Γυναίκες			3943	3821	3805			
EUROBANK	Ανδρες				3689	3638		6788	46%
	Γυναίκες				3040	3150			
NOVA BANK	Ανδρες			196	278	347		850	59%
	Γυναίκες			276	406	503			

Η σταθερότητα της απασχόλησης, οι σχετικά ικανοποιητικές αμοιβές και παροχές, σε σχέση με άλλους τομείς, η σχετικά κλασική επαγγελματική τροχιά και οι ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας κατέστησαν από νωρίς τον τραπεζικό κλάδο ένα χώρο επιζητούμενο από γυναίκες. Ωστόσο, αυτές ακριβώς οι προστατευτικές διατάξεις και παροχές λειτούργησαν σε μεγάλο βαθμό σαν μηχανισμός νομιμοποίησης των διακρίσεων σε βάρος των γυναικών μέσα στις Τράπεζες, παρά τη τυπική αποδοχή της θεσμοθετημένης ισότητας ανδρών και γυναικών από τους εργοδότες.

Η απασχόληση στις Τράπεζες χαρακτηριζόταν και εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από μια σαφή διάκριση ανάμεσα σε «ανδρικές» και «γυναικείες» θέσεις εργασίας. Οι διεθυντικές θέσεις, οι θέσεις υψηλής εξειδίκευσης, τα νέα εξειδικευμένα επαγγέλματα, όλες οι θέσεις εργασίας που απαιτούσαν αυξημένη διαθεσιμότητα, εξειδίκευση και υψηλή ευθύνη, θεωρείτο «φυσιολογικό» να καταλαμβάνονται από άνδρες. Για αυτούς η συνεχής και απεριόριστη δέσμευση στην υπόθεση της εργασίας και της εργασίας θεωρείτο και παράμεινε μια συνήθως φυσιολογική επιλογή.

Αντίθετα οι τυποποιημένες διοικητικές εργασίες, θεωρήθηκαν καθαρά γυναικείες θέσεις, θέσεις που απαιτούσαν χαμηλότερη χρονική, ποιοτική διαθεσιμότητα και σχετικά περιορισμένη εξειδίκευση και ευθύνη, παρέχοντας αντίστοιχα περιορισμένες προοπτικές καριέρας, αμοιβής και εξέλιξης.

Η δομή της αγοράς εργασίας στον τραπεζικό κλάδο παρουσιάζει τάσεις ισοκατανομής των φύλων αφού το ποσοστό των γυναικών, από 35% το έτος 1981 το έτος 2003 ανήλθε σε 48%. Στο μέσον της δεκαετίας του 90 οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό κατόχων τίτλων σπουδών, ενώ σύμφωνα με στοιχεία του 2003 η γενική τάση ισοκατανομής των φύλων επεκτείνεται και ως προς το μορφωτικό επίπεδο.

Η παρατηρούμενη γενική ισοκατανομή των φύλων στην εσωτερική αγορά εργασίας του τραπεζικού κλάδου δεν συνεχίζεται όμως και στις επιμέρους ομάδες εργαζόμενων ανά ιεραρχική βαθμίδα είναι δε σταθερή η ανισοκατανομή των φύλων στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας

B) Καινοτόμες δράσεις - Συμβουλευτική Υποστήριξη

Η δημιουργία μηχανισμών ίσων ευκαιριών εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην ΣΣΕ του 1990 με τη δημιουργία της πενταμελούς Κλαδικής επιτροπής Ισότητας, στην οποία μετείχαν εκπρόσωποι της Ένωσης Ελλήνων Τραπεζών και της Ο.Τ.Ο.Ε. και

στους σκοπούς της τέθηκε η αρχή των ίσων ευκαιριών ως στόχος της πολιτικής απασχόλησης στις τράπεζες.

Ακολούθησε η ΣΣΕ 1994 - 1995 η οποία σύστησε τις Ισομερείς Επιχειρησιακές Επιτροπές Ίσων Ευκαιριών ανά τράπεζα με καθήκοντα μελετητικά και με τις ΣΣΕ του 1996 και 1997 - 1998 διαμορφώθηκαν οι αρμοδιότητες τους. Το έργο των επιτροπών αυτών συνδέεται με την Επιτροπή Κοινωνικού Διαλόγου και αξιοποιεί το έργο του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης. Έτσι με τη ΣΣΕ του 1990 συστάθηκε η Κλαδική Επιτροπή Ισότητας (ΚΕΙ) η οποία πήρε την τελική της μορφή με την ΣΣΕ του 1996 και 1997 - 98. Αποτελείται από πέντε μέλη, τρία από τα οποία ορίζονται από τις τράπεζες (Ε.Ε.Τ.) και δύο μέλη της από την Ο.Τ.Ο.Ε. Η θητεία της είναι τριετής και έχει σαν σκοπό την υποστήριξη των πολιτικών ισότητας του Τραπεζικού Κλάδου με τις εξής επιμέρους αρμοδιότητες:

- Διατύπωση αρχών για θέματα ίσων ευκαιριών, οι οποίες θα τίθενται υπόψη των διοικήσεων των τραπεζών και της συνδικαλιστικής οργάνωσης
- Μελέτη για λήψη μέτρων σχετικά με την άρση δυσμενών διακρίσεων σε βάρος των γυναικών τραπεζοϋπαλλήλων σε σχέση με τις αποδοχές τους ή και τη μισθολογική πολιτική
- Μελέτη μέτρων σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση ιδίως για γυναίκες που απέχουν από την εργασία τους λόγω γονικής άδειας ή άδειας τοκετού

Ένας άλλος μηχανισμός για την παρακολούθηση της εφαρμογής ίσων ευκαιριών αποτελούν και οι Ισομερείς Επιχειρησιακές Επιτροπές Ισότητας (Ι.Ε.Ε.Ι.), οι οποίες συστάθηκαν με την ΣΣΕ του 1994 και συγκροτήθηκαν με τις ΣΣΕ του 1996 και 1997.

Σε αυτές μετέχουν δύο μέλη, που ορίζονται από την διοίκηση της τράπεζας και δύο μέλη, που ορίζονται από την αντιπροσωπευτικότερη συνδικαλιστική οργάνωση της τράπεζας. Έργο των ΙΕΕΙ είναι η εξέταση θεμάτων ισότητας των δύο φύλων, συλλογή και ανάλυση νομοθεσίας και επιχειρησιακών κανόνων για την ισότητα των φύλων, μελέτη, καταγραφή και παρακολούθηση της θέσης και της εξέλιξης της γυναίκας στην τράπεζα, η συμβολή στη διασφάλιση ίσων ευκαιριών στην απασχόληση και στην υπηρεσιακή εξέλιξη και για τα δύο φύλα, και τέλος η υποβολή αιτιολογημένης γνώμης, έπειτα από γραπτό αίτημα ή αναφορά, προς τα αρμόδια υπηρεσιακά όργανα για θέματα που αφορούν την παραβίαση της ισότητας των φύλων και προσβολή της προσωπικότητας σε σχέση με το φύλο. Είναι άξιο λόγου ότι η ειδική

έμφαση που δίνεται στα θέματα της προστασίας της προσωπικότητας με αναφορά στο φύλο δημιουργούν τις προϋποθέσεις εντοπισμού και καταπολέμησης φαινομένων ηθικής και σεξουαλικής παρενόχλησης, που πλήττουν τις γυναίκες και καλλιεργούν συνθήκες υποβιβασμού της αξιοπρέπειας τους και της επαγγελματικής τους ταυτότητας. Υπάρχουν όμως και άλλοι μηχανισμοί μελέτης και υποστήριξης των πολιτικών ισότητας όπως:

- Η Επιτροπή Κοινωνικού Διαλόγου που συστάθηκε με το άρθρο 2.1. της ΣΣΕ του 1994 - 1995, η οποία για πρώτη φορά δημιούργησε ένα μηχανισμό μελέτης , χάραξης και παρακολούθησης των πολιτικών απασχόλησης στον τραπεζικό κλάδο
- Το Παρατηρητήριο Απασχόλησης που δημιουργήθηκε με το άρθρο 2.2. της ΣΣΕ του 1994 - 1995 και το οποίο μελετά ζητήματα απασχόλησης στον κλάδο των τραπεζών
- Με τα άρθρα 3.3. 3.4. και 3.5. της ΣΣΕ 1994- 1995 τίθενται κανόνες για την λειτουργία του Εκπαιδευτικού Ερευνητικού Κέντρου της ΕΕΤ και τη συνεργασία του με την ΟΤΟΕ

8.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

8.2.1 MELLON ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Α.Ε.

Η Mellon Οικονομικές Υπηρεσίες Α.Ε ιδρύθηκε το 1997 με στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου οικονομικών υπηρεσιών στον τραπεζικό, τηλεπικοινωνιακό και εμπορικό τομέα.

Η εταιρεία συμμετέχει πιλοτικά στο πρόγραμμα που προωθεί την ισότητα των γυναικών και ανδρών στο χώρο της εργασίας. Για το έτος 2005 σε σύνολο 288 ατόμων οι 227 είναι γυναίκες και οι 61 άντρες. Το πρόγραμμα της εταιρείας αφορά τη συμμετοχή 45 γυναικών οι οποίες συμμετέχουν σε δράση συμβουλευτικής και θεωρητικής κατάρτισης.

Οι θέσεις ευθύνης μέσα στην εταιρεία κατανέμονται ως εξής:

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Διευθυντές	3	3

Προϊσταμένους	1	7
Account Manager	1	2

Μέσα από τα στοιχεία που προσκομίζονται από την εταιρεία και σε σχέση με την συμμετοχή της σε ανάλογα πιλοτικά προγράμματα, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη θεωρητική κατάρτιση των γυναικών που συμμετέχουν σε αυτά.

Η **κατάρτιση** που πραγματοποιείται αφορά την ενίσχυση των οριζόντιων δεξιοτήτων των γυναικών όπως για παράδειγμα διοικητικές ικανότητες διαπραγμάτευσης και προβολής του εαυτού τους προκειμένου να αναλάβουν θέσεις υψηλότερης ευθύνης. Επίσης δόθηκαν κίνητρα για ατομική βελτίωση και ήδη δύο (2) από τις γυναίκες που συμμετείχαν στη θεωρητική κατάρτιση έχουν προαχθεί εντός της εταιρείας. Δίνεται έτσι βαρύτητα σε **νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας** με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων γυναικών με στόχο τη δημιουργία αυτοτελούς ομάδας οργάνωσης της παραγωγής.

Επίσης παρατηρείται μια διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε μέσα από την εκπαίδευση των υποψηφίων να πραγματοποιείται ανάληψη θέσεων διοικητικής ευθύνης.

Όσο αφορά τη **συμβουλευτική υποστήριξη**, το μεγαλύτερο βάρος έχει δοθεί στην ανάδειξη ειδικών προσόντων, στη συμφιλίωση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, στην ενθάρρυνση και εμπύχωση των γυναικών, καθώς και στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της πρωτοβουλίας. Η συμβουλευτική υποστήριξη θα λάβει χώρα τόσο σε ομάδες των πέντε (5) και των τριών (3) ατόμων όσο και σε μεμονωμένα άτομα που αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα και δυσκολίες.

Μέχρι στιγμής έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία της συμβουλευτικής 2 ομάδες των πέντε (5) ατόμων, ενώ σε εξέλιξη βρίσκονται οι ατομικές συνεδρίες ενός (1) ατόμου καθώς και η τρίτη ομάδα πέντε (5) ατόμων.

8.2.2 ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε.

Η εταιρεία ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε. είναι επιχείρηση κοινής ωφέλειας και ελέγχεται από το υπουργείο μεταφορών και επικοινωνιών. Η εταιρεία ξεκίνησε τη λειτουργία της στις 15/2/2001 και αποτελεί θυγατρική εταιρεία της ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε. Σκοπός της είναι η οργάνωση, διοίκηση, λειτουργία και εκμετάλλευση του δικτύου υπόγειου σιδηροδρόμου του νομού Αττικής.

Προς την κατεύθυνση της συνολικής ευαισθητοποίησης των αρχών της ισότητας και με την στήριξη κρατικών φορέων (Γενική Γραμματεία Ισότητας), υλοποιεί μια σειρά προγραμμάτων. Έτσι λοιπόν τα στοιχεία που συλλέχθηκαν για την συγκεκριμένη εταιρεία απορρέουν από την συμμετοχή της σε τέτοιου είδους προγράμματα.

Η συγκεκριμένη εταιρεία απασχολεί ένα μεγάλο αριθμό γυναικών σε ποσοστό 30% του συνόλου του προσωπικού της. Μέσα από μια σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση έχουμε την συμμετοχή σε αυτά 30 γυναικών εργαζομένων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα **κατάρτισης και επιμόρφωσης** στα οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι είναι τα εξής:

- Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη με την οπτική του φύλου
- Εφαρμογή θετικών δράσεων για την ισότητα των ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών
- Σχέδια ισότητας στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις

Επίσης, γίνεται λόγος για δράσεις **ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης** τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από την επένδυση στην γνώση και στον άνθρωπο και επιδιώκεται μια προώθηση της ισότητας των φύλων έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη συνεργασία και αρμονία στις σχέσεις ανδρών και γυναικών στο πλαίσιο της επιχείρησης.

8.2.3 ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ ΑΕ

Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ ΑΕ ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 1995 με στόχο την ταχεία υλοποίηση του 2ου κοινοτικού πλαισίου στήριξης. Είναι εταιρεία με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο, λειτουργεί όμως με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και εποπτεύεται από το Υ.Π.Ε.ΧΩ.ΔΕ. Σκοπός της είναι η διαχείριση της μελέτης και κατασκευής, η συντήρηση και η εκμετάλλευση της Εγνατίας Οδού καθώς και άλλων έργων εντός ή εκτός επικράτειας.

Η εταιρεία διαπνέεται από ένα πνεύμα κατάρτισης και εκπαιδευτικής επιμόρφωσης όλων των εργαζομένων της ασχέτως φύλου. Έτσι λοιπόν, συμμετέχει σε προγράμματα, με σαφή προσανατολισμό την πιο πάνω αρχή και με σαφή αναφορές στα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτή την συμμετοχή. Από παράδειγμα αποτελεί η εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στις 19 Απριλίου 2005 στην

Θεσσαλονίκη, στην οποία αναφέρθηκαν τα αποτελέσματα από την συμμετοχή της εταιρείας στο πρόγραμμα « Ισότητα ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών, στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις» με την στήριξη της Γενικής Γραμματείας Ισότητας.

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 286 εργαζομένους. Αρχικά, σε αυτό που δίνει βάση η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η **ενημέρωση και η πληροφόρηση** όλων των εργαζομένων σε θέματα όχι μόνο που αφορούν την ασφάλεια και την υγεία μέσα στην εργασία αλλά και σε θέματα που άπτονται μεταξύ των εργαζομένων αλλά και περαιτέρω πληροφόρηση σε θέματα σχετικά με την ισότητα των γυναικών. Αυτό δεν αφορά μόνο το εσωτερικό της εταιρείας αλλά λαμβάνει χώρα και με μια ενημέρωση προς τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Ένα δεύτερο βήμα πρακτικής ισότητας αποτελεί η **συμβουλευτική υποστήριξη** που παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου. Μέσα από αυτήν την στήριξη όλοι οι εργαζόμενοι έχουν συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και συνεχούς εκπαίδευσης. Επίσης πραγματοποιούνται **εκπαιδευτικά σεμινάρια συμμετοχής** σε συνέδρια καθώς και εκπαιδευτικές επισκέψεις. Έτσι παρατηρούμε ότι η **επιμόρφωση και η κατάρτιση** δεν πραγματοποιείται μόνο στο εσωτερικό της εταιρείας αλλά λαμβάνει χώρα και εκτός του εργασιακού χρόνου. Έχει οδηγηθεί επίσης, στην ανάπτυξη ενός συστήματος ενδο - επιχειρησιακής **κατάρτισης με την οπτική του φύλου** και την ενσωμάτωση συγκεκριμένων στόχων αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων γυναικών.

Μέσα από συστήματα διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού της έχει διαμορφωθεί ένας πυρήνας ατόμων διαφορετικού όχι μόνο φύλου αλλά και ηλικιακού επιπέδου, έτοιμο να ανταποκριθεί στις όλο και αυξανόμενες υποχρεώσεις που προκύπτουν από τα έργα που αναλαμβάνει η εταιρεία.

Η εταιρεία έχει καταγράψει τις απαραίτητες λειτουργικές διαδικασίες (διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης-αξιολόγησης) που είναι ενταγμένες στο σύστημα διασφάλισης που ακολουθεί, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο το πλαίσιο για την εύρυθμη λειτουργία της αλλά και τις βάσεις για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού ευέλικτου σε προσαρμογές.

8.2.4 INTRACOM

Η INTRACOM ιδρύθηκε το 1977 και αποτελεί μια πολυεθνική εταιρεία παροχής λύσεων τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Ο όμιλος INTRACOM απασχολεί περίπου 5.250 εργαζόμενους. Με βάση τον κοινωνικό απολογισμό της εταιρείας και σύμφωνα με την φιλοσοφία της από την ίδρυση της έως σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την εταιρία, δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεών της έχει στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού.

Παρέχει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον όπου καλλιεργείται πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας και συνεχούς αναζήτησης γνώσης, στο οποίο οι προοπτικές εξέλιξης εξαρτώνται αποκλειστικά από την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Η INTRACOM με τις παρακάτω παροχές στοχεύει στο να εξασφαλίσει ένα άριστο εργασιακό κλίμα που να διέπεται από ισότητα ευκαιριών. Επίσης, στοχεύει στην παροχή σύγχρονων και ποιοτικών υποδομών, καθώς και στην **εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής.**

Παρέχει λοιπόν επίδομα παιδικού σταθμού που καλύπτει κατά 80% τα έξοδα του βρεφονηπιακού σταθμού μέχρι την ηλικία των 6 ετών. Παρέχεται ως δώρο γάμου ένας μηνιαίος μισθός. Επίσης παρέχεται ιατροφαρμακευτική ασφάλιση για όλους τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους. Η εταιρεία καλύπτει ποσοστό των εξόδων για τις κατασκηνώσεις των παιδιών των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια μητρότητας, η εταιρεία παρέχει αποδοχές και ασφάλιση για τον ένα εκ των 3,5 μηνών γονικής άδειας που προβλέπεται από τον νόμο.

Όσο αφορά την **πρακτική της κατάρτισης και της εκπαίδευσης** όλων των εργαζομένων, αφού δεν πραγματοποιείται κανένας διαχωρισμός με βάση το φύλο, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πάνω από 70 ώρες εκπαίδευσης. Εκπαίδευση που περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα εντός της εταιρείας, σεμινάρια, αλλά και στο εξωτερικό με την χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών. Ως επιστέγασμα των προσπαθειών της, η INTRACOM διακρίθηκε ως μία από τις 10 ελληνικές (4η) και μία από τις 100 ευρωπαϊκές εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο διεθνή διαγωνισμό "BEST WORKPLACES 2004" που διοργανώνει το GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE - EUROPE.

8.2.5 TITAN

Η εταιρεία TITAN ιδρύθηκε το 1902 και διοικείται από τους μετόχους της. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή και το εμπόριο τσιμέντου. Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων ολικής ή μερικής απασχόλησης ανέρχεται στον αριθμό των 1189 από τους οποίους 1053 είναι άνδρες και 136 είναι γυναίκες.

Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εταιρείας, πράγμα το οποίο αποτελεί βασικό στοιχείο του κοινωνικού απολογισμού της, συντελεί στην εφαρμογή πρωτοποριακών μεθόδων για την υποστήριξη των ανθρώπων και των οικογενειών τους και για την **συμφιλίωση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής**. Παρέχεται ιδιωτική ασφάλεια ζωής για τους υπαλλήλους και τις οικογένειές τους συμπεριλαμβανομένου και συνταξιοδοτικού προγράμματος. Παρέχει επίδομα σπουδών για τα παιδιά των εργαζομένων καθώς επίσης και επαγγελματικός προσανατολισμός και υποτροφίες προς αυτά .

Παράλληλα, εφαρμόζει πρωτοποριακά **συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**, όπως συστήματα αμοιβών και παροχών, συνδεδεμένα με την απόδοση εταιρείας και εργαζομένου, προγραμματισμό σταδιοδρομίας στελεχών κ.α., που στοχεύουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού ανθρωπίνου δυναμικού.

Δίνεται επίσης, έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων όλων των εργαζομένων μέσω **ουσιαστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης** σε τεχνικά και εκπαιδευτικά θέματα. Γίνεται μια συνεχής προσπάθεια για βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Πραγματοποιείται τέλος, με την παρουσία κοινωνικών λειτουργών στο χώρο της εργασίας μια **συνεχής ενημέρωση** για θέματα κοινωνικά όπως ναρκωτικά, καθώς και θέματα που αφορούν την ισότητα των δύο φύλων, με κύριο άξονα τα δικαιώματα των εργαζομένων γυναικών και η υποστήριξή τους.

Ένα άλλο σημαντικό βήμα είναι η δημιουργία επιτροπής κοινωνικής ευθύνης που σαν σκοπό έχει τη παροχή συμβουλών και υποστήριξη για το σχεδιασμό δραστηριοτήτων για θέματα κοινωνικής ευθύνης.

8.2.6 VODAFONE

Η εταιρεία VODAFONE ιδρύθηκε το 1995. Η συγκεκριμένη εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των γυναικών στην δομή της εταιρείας αποτελεί το 49% σε αντίθεση με τον ανδρικό που καλύπτει το 51%. Η εταιρεία VODAFONE εφαρμόζει πολιτικές, προγράμματα και ειδικές δραστηριότητες με στόχο την ενίσχυση της ενιαίας

εταιρικής κουλτούρας και χωρίς την συμμετοχή της σε οποιαδήποτε άλλα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα. Έτσι λοιπόν, έχουμε τα παρακάτω στοιχεία για τις πρακτικές που ακολουθεί η εταιρεία με βάση τον κοινωνικό απολογισμό της.

Η αύξηση της ικανοποίηση των εργαζομένων, η διασφάλιση της επαγγελματικής τους ανέλιξης καθώς και η ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας αποτελούν κύριο άξονα δράσης στο εσωτερικό της εταιρείας.

Στόχος της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής απόδοσης, εφαρμόζοντας προγράμματα υψηλής εκπαίδευσης, ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης.

Έτσι λοιπόν, έχουμε την εφαρμογή όλων των πρακτικών ξεκινώντας από την ομαλή σύνδεση **επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής** εφαρμόζοντας ευνοϊκές πολιτικές για την περίοδο της μητρότητας στις εργαζόμενες μητέρες. Παρέχεται επίσης, ευέλικτο ωράριο ως προς την καθημερινή προσέλευση στην εργασία.

Εφαρμόζονται **νέα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού**, όπου με τη δημιουργία της υπηρεσίας HR Help Desk, διαμορφώνεται ένα κανάλι επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού για όλα τα εργασιακά θέματα. Υπάρχει όμως και η αμφίδρομη πλευρά της υπόθεσης, όπου η εταιρεία λαμβάνει υπόψη της και αξιοποιεί προτάσεις των εργαζομένων που στόχο έχουν τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Πραγματοποιούνται **νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας** με την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζομένους. Έχουμε την ανάπτυξη της πολιτικής της ίσης μεταχείρισης σύμφωνα με την οποία όλοι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες στο εργασιακό περιβάλλον.

Παρέχεται επίσης πλήρης **εκπαίδευση και διαρκής επιμόρφωση** σε προϊόντα και υπηρεσίες. Επενδύει έτσι η εταιρεία στο ανθρώπινο δυναμικό της συμπεριλαμβανομένων τόσο των εσωτερικών εκπαιδεύσεων όσο και εκπαιδεύσεων που σχετίζονται με σεμινάρια και εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Δίνεται επίσης μια **υποστήριξη συμβουλευτικού περιεχομένου** σε γυναίκες εργαζόμενες που στόχο έχουν την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της διεκδικητικότητάς τους και τη δημιουργία κινήτρων για συμμετοχή σε κατάρτιση-επιμόρφωση.

8.2.7 S.B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ

Η S.B. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ ιδρύθηκε το 1934 και δραστηριοποιείται στο χώρο της εξόρυξης και της εκμετάλλευσης ορυκτών τόσο εντός όσο και εκτός της επικράτειας.

Το σύνολο του προσωπικού του ομίλου εταιρειών ανέρχονταν στο τέλος του 2004 στα 2.187 άτομα. Βασική έννοια για την εταιρεία αποτελεί η μέριμνα για τους εργαζομένους. Βασικά στοιχεία του κοινωνικού απολογισμού της που γίνονται γνωστά μέσα από ανακοινώσεις της ίδιας της εταιρείας είναι, ότι η συνολική λειτουργία της και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα και την επίδοση των εργαζομένων της, από τις συνθήκες απασχόλησης και το εργασιακό περιβάλλον.

Βασικές αρχές της, σε σχέση με τις πρακτικές που εφαρμόζει στο πλαίσιο ισότητας των δύο φύλων χωρίς να κάνει οποιαδήποτε διαφοροποιήσεις προς όφελος κανενός από τα δύο φύλα, αποτελεί η διασφάλιση της αρμονίας μεταξύ της **επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** των εργαζομένων. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από υπηρεσίες κοινωνικής μέριμνας και ψυχολογικής υποστήριξης για τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους, επαγγελματικό προσανατολισμό για τα παιδιά των εργαζομένων και πρόσθετα προγράμματα νοσοκομειακής και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης εταιρείας αποτελεί η συστηματική **εκπαίδευση και κατάρτιση** του προσωπικού της σε μακροχρόνια εκπαιδευτικά προγράμματα για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων της. Μέσα από νέες μορφές οργάνωσης και με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων της διασφαλίζεται ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Με τα σύγχρονα συστήματα της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού της, εξασφαλίζει την αξιοκρατία σε όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες προαγωγής και αμοιβών του προσωπικού της. Η εταιρεία προσφέρει επίσης στους ανθρώπους της ανεξάρτητα από φύλο και ηλικία ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης και άλλους τρόπους, όπως τη συμμετοχή σε διατμηματικές ομάδες εργασίας και συλλογικά όργανα και την περιοδική αλλαγή θέσεων (rotation). Αξίζει να σημειωθεί ότι η S.B. υπήρξε πρωτοπόρος στην εφαρμογή του συστήματος συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της εταιρείας. Δίνεται επίσης μεγάλη σημασία στην αμφίδρομη εσωτερική επικοινωνία, με στόχο την αλληλοενημέρωση όσο και τη μετάδοση των εταιρικών αξιών μέσα από συγκεκριμένες δράσεις. Για την καλύτερη επικοινωνία

χρησιμοποιείται μια σειρά από μέσα, όπως η εταιρική εφημερίδα, ενημερωτικές συναντήσεις, συνεδριακές εκδηλώσεις κ.α.

Τέλος, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενθάρρυνση ενός **κλίματος διαλόγου, συνεργασίας και ομαδικότητας** μεταξύ των εργαζομένων. Σε αυτά τα πλαίσια πέρα από τις συμμετοχικές διαδικασίες διοίκησης που εφαρμόζει, υποστηρίζει και μια σειρά από δραστηριότητες όπου έχουν στόχο να προάγουν την επικοινωνία και τη σύμφιξη των σχέσεων μέσα στην εταιρεία. Τέτοιες δραστηριότητες αποτελούν η πραγματοποίηση εκδηλώσεων κοινωνικού χαρακτήρα, επιδότηση εστιατορίου από την εταιρεία, όπου δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν ένα διάλειμμα από την καθημερινή ρουτίνα επικοινωνώντας με τους συναδέλφους, καθώς και εξοπλισμένο γυμναστήριο στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.

8.2.8 ANKO AE

Η Αναπτυξιακή Εταιρεία Κοζάνης ANKO AE, ιδρύθηκε το 1985. Σκοπός της εταιρείας είναι η προώθηση, στήριξη και η προσπάθεια ανάδειξης της Δυτικής Μακεδονίας.

Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία ANKO AE είναι 77 άτομα. Τα κριτήρια στελέχωσης της εταιρείας και που καθορίζουν την περαιτέρω πολιτική της είναι η ανάπτυξη και αξιοποίηση του επιστημονικού δυναμικού της περιοχής καθώς και η προσέλκυση και αξιοποίηση έμπειρου και υψηλού επιπέδου επιστημονικού προσωπικού.

Η εταιρεία μέσα από την συμμετοχή της σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα σχετικά με την ισότητα των δύο φύλων επιδιώκει να επιτύχει μια σειρά από στόχους. Αρχικώς, αναλαμβάνει **δράσεις ευαισθητοποίησης ενημέρωσης και πληροφόρησης** τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε στο επίπεδο των συμβούλων όσο και των τελικών χρηστών επιχειρηματιών να υπάρξει ο μεγαλύτερος αριθμός γυναικών. Μέσα από την πληροφόρηση να υπάρξουν και να ληφθούν υπόψη οι θεσμικές αλλά και οι ψυχολογικές διαστάσεις του προβλήματος της ανισότητας μεταξύ αντρών και γυναικών.

Από την απορρέουσα συνεργασία με άλλους φορείς και μέσα από σχετικές έρευνες παράγονται χρήσιμα αποτελέσματα που θα αξιοποιηθούν σε ευρεία κλίμακα προκειμένου να λειτουργήσουν πολλαπλασιαστικά και να θεμελιώσουν νέους θεσμούς ή πρακτικές για την αυτόνομη μονάδα παραγωγής.

Η εταιρεία προχωράει, επίσης, μέσα από το πρόγραμμα, στο να συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη δομών τέτοιων που θα βοηθήσουν στην κατάρτιση και στην επιμόρφωση ευπαθών ομάδων αλλά κυρίως των γυναικών.

Η **κατάρτιση** πραγματοποιείται σε θέματα επιχειρηματικής δραστηριότητας, υποστήριξη επιχειρηματικών ιδεών καθώς και αξιολόγησης των προγραμμάτων κατάρτισης.

Έτσι λοιπόν προσφέρεται μια εργασία με πολλαπλές δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλιών ανεξαρτήτως φύλου, παροχή αμοιβών και παροχών και κίνητρα παραμονής των στελεχών στην εταιρεία καθώς και συνεχή εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη όλων των εργαζομένων της.

Η ANKO μέσα από το πρόγραμμα «Δίκτυο Προώθησης της Απασχόλησης» αποσκοπεί στην δικτύωση των φορέων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την απασχόληση σε τοπικό επίπεδο (οριζόντια δικτύωση), στη συνεργασία κεντρικών φορέων, καθώς και στην κάθετη δικτύωση σε επίπεδο διοίκησης (εθνικό, περιφερειακό, τοπικό). Τέλος πιστεύεται, ότι θα συνδράμει στην προώθηση της απασχόλησης των κοινωνικά ευπαθών ομάδων μέσα από συνεργασίες σε θεματικά πεδία όπως ειδικές πολιτικές, ενσωμάτωση της τοπικής ιδιαιτερότητας σε εθνικές πολιτικές, μεθοδολογία σύζευξης προσφοράς και ζήτησης εργασίας καθώς και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Η διάδοση των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί με ημερίδες, συνέδρια και δημοσιεύσεις όπου τα αποτελέσματα και οι καλές πρακτικές θα παρουσιαστούν και θα σχολιαστούν με στόχο να υιοθετηθούν και σε ευρύτερη κλίμακα.

8.2.9 ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΕ

Η ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΕ ιδρύθηκε το 1968 και δραστηριοποιείται στον τομέα παραγωγής τροφίμων στην Ελλάδα. Η Δέλτα απασχολεί συνολικά 1179 άτομα.

Στη βάση του κοινωνικού απολογισμού της στοχεύει στην ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού σχεδιάζει και εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Διαρκές μέλημα της είναι η διατήρηση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, όπου όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια και έχουν ίσες ευκαιρίες ανεξάρτητα από φύλο, εθνικότητα και θρησκευτικές πεποιθήσεις. Έτσι λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη της τα παραπάνω, οδεύει στην ομαλή **συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής**

ζωής των εργαζομένων της και δη των γυναικών. Βελτιώνοντας τις κοινωνικές παροχές που προσφέρει το κράτος, πραγματοποιεί πρόσθετες παροχές όπως παιδικές κατασκηνώσεις, πρόσθετη ιατρική κάλυψη, διατακτικές για ενίσχυση του οικογενειακού προϋπολογισμού, οικονομικές ενισχύσεις του οικογενειακού προϋπολογισμού κ.α.

Επίσης, παρέχει την δυνατότητα συμμετοχής σε σπουδές εξειδίκευσης και προχωρά σε βραβεύσεις εργαζομένων για την ανάληψη εξαιρετων πρωτοβουλιών.

8.2.10 ΕΛΑΪΣ UNILEVER

Η ΕΛΑΪΣ UNILEVER ιδρύθηκε το 1920 και δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής και εμπορίας τροφίμων. Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων ολικής ή μερικής απασχόλησης ανέρχεται στον αριθμό των 410 εκ των οποίων 313 είναι άνδρες και 97 γυναίκες. Μέσα από τον κοινωνικό απολογισμό της εταιρείας απορρέουν τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν τις εταιρικές πρακτικές της απέναντι στο τομέα της ισότητας των δύο φύλων.

Στην **συμφιλίωση της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής** παρέχονται μια σειρά μέτρων. Τέτοια είναι: επίδομα γάμου, επίδομα τέκνων κ.α. επιπλέον των προβλεπόμενων από το νόμο. Χρηματική βράβευση των παιδιών που αρίστευσαν σε Γυμνάσιο λύκειο, Πανεπιστήμιο.

Στα πλαίσια της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που παρέχεται από την εταιρεία, περιλαμβάνεται και η οικογένεια των εργαζομένων. Η κάλυψη περιλαμβάνει έξοδα νοσοκομείου εντός και εκτός Ελλάδος, τεστ ΠΑΠ, εξέταση μαστού / μαστογραφία κ.α.

Επίσης, από την πλευρά της εταιρείας αναλαμβάνονται **δράσεις ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και πληροφόρησης** τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εταιρεία διοργανώνει εκδηλώσεις για τις εργαζόμενες αλλά και για τις γυναίκες των εργαζομένων. Αυτές έχουν ενημερωτικό και ψυχαγωγικό χαρακτήρα και περιλαμβάνουν επιδείξεις μόδας, διαλέξεις με θέματα που αφορούν την οικογένεια, ξενάγηση των γυναικών στο εργοστάσιο.

Επίσης, παρέχεται από την εταιρεία **εκπαίδευση και κατάρτιση** σε θέματα οικονομικά, διοικητικής και τεχνικής κατάρτισης πληροφορικής κ.α. υπάρχουν όμως και προγράμματα που στοχεύουν στην αναβάθμιση και προαγωγή της ποιότητας των εργαζομένων όπως προγράμματα Α' Βοηθειών , ξένων γλωσσών κ.α.

8.2.11 KRAFT FOODS HELLAS S.A.

Η KRAFT FOODS HELLAS S.A. είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο τομέα των τροφίμων. Ο αριθμός των εργαζομένων ανέρχεται σε 409 άτομα εκ των οποίων 186 είναι άνδρες και 223 γυναίκες.

Τα στοιχεία που απορρέουν από τον απολογισμό της εταιρείας σε σχέση με τις πρακτικές που ακολουθούνται για την ισότητα των δύο φύλων είναι τα ακόλουθα.

Στην συγκεκριμένη εταιρεία υπάρχει ένας κωδικός εξισορρόπησης **επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**. Κάθε χρόνο, κινητή μονάδα γυναικολόγων πραγματοποιεί στα ιατρεία το τεστ ΠΑΠ για όλες τις γυναίκες εντελώς δωρεάν. Άλλοτε μαζί με το τεστ ΠΑΠ, και άλλοτε ξεχωριστά ειδικός ογκολόγος επισκέπτεται την εταιρεία για ψηλάφηση μαστού, ενημέρωση και εξειδικευμένες συμβουλές για την πρόληψη του καρκίνου του μαστού κ.α.

Υπάρχει επίσης η “family day” ημέρα αφιερωμένη στις οικογένειες των εργαζομένων όπου έχουν τη δυνατότητα να περιηγηθούν στο χώρο που εργάζονται οι δικοί τους.

Πέρα από το νόμιμο καθιερωμένο ωράριο μητρότητας, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα μειωμένης εβδομαδιαίας απασχόλησης.

Στον **τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης** υπάρχει το πρόγραμμα ανταλλαγής νέων ταλέντων, όπου νέοι και νέες υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν για ένα χρόνο σε μια θυγατρική της εταιρείας σε άλλη χώρα.

8.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΜΕΡΟΥΣ Β΄

Η ισότητα ευκαιριών μπορεί και πρέπει να αποτελεί αρχή ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων. Το δικαίωμα της ίσης συμμετοχής στην οικονομική και κοινωνική ζωή επιβάλλει την κατάργηση των ανισοτήτων με βάση το φύλο ή όποια άλλη διάκριση και στηρίζει την προστασία των εργασιακών δικαιωμάτων γενικά. Η προσήλωση στην ελευθερία της αγοράς εργασίας αποξενώνει τις νομικές ρυθμίσεις των εργασιακών σχέσεων από τον εργαζόμενο, ως προσωπικότητα και τις αντιμετωπίζει ως ένα ακόμη συντελεστή διαμόρφωσης του κόστους παραγωγής.

Έτσι λοιπόν η προστασία των εργαζόμενων από διακρίσεις με βάση το φύλο και από φαινόμενα προσβολής της προσωπικότητας των, αποτελεί το νέο πεδίο ενδιαφέροντος μέσα στον κλάδο των επιχειρήσεων. Οι συνθήκες λειτουργίας της ελληνικής αγοράς, τα κοινωνικά πρότυπα που διεισδύουν στη δομή και στις

αντιλήψεις δεν επιτρέπουν την επιτυχία της κατοχύρωσης του δικαιώματος της ισότητας στο χώρο της απασχόλησης στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Με αφορμή λοιπόν, τον νομικό προβληματισμό για την εφαρμογή της ισότητας στις εργασιακές σχέσεις εντοπίστηκε πλήθος παραγόντων που επιδρούν σ' αυτές όπως, κοινωνικές αντιλήψεις για το στερεότυπο ρόλο του ατόμου στην κοινωνία, την οικογένεια και την εργασία με βάση το φύλο, συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου λόγω του ανταγωνιστικού επαγγελματικού περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες αυτοί διαμορφώνουν δυσμενές κοινωνικό ή και εργασιακό περιβάλλον, που ευνοεί την εργασιακή περιθωριοποίηση και προσβάλλει την εργασιακή ταυτότητα ιδίως των γυναικών και δημιουργούν συνθήκες δυσμενούς μεταχείρισης.

Η 'θηλυκοποίηση' της διοίκηση δεν παρουσιάζεται σαν μια πανάκεια που θα λύσει τα οργανωτικά προβλήματα. Αποτελεί όμως μια επιλογή που μπορεί να συμπληρώσει την τρέχουσα γνώση μας και να βοηθήσει στη δημιουργία επιχειρήσεων με περισσότερες δεοντολογικές αρχές, δίνοντας στις εταιρείες να έχουν τα αποτελέσματα που επιδιώκουν, δηλαδή την μάθηση και την εξέλιξη πράγμα που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην επιτυχία τους.

Οι άτυποι κοινωνικοί όροι εργασίας συνθέτουν το εξωνομικό υλικό, και συνθέτουν την γυάλινη οροφή που περιορίζει την μισθολογική και υπηρεσιακή εξέλιξη, όσων αποκλίνουν από το στερεότυπο του μοναχικού φιλόδοξου επαγγελματία και εγκλωβίζει σε θέσεις εργασίας με χαμηλή αξία όσους δεν ενεργούν εξίσου επιθετικά και αφοσιωμένα στην επαγγελματική τους ζωή. Οι αντιλήψεις αυτές προσβάλλουν άλλοτε έμμεσα και άλλοτε άμεσα την προσωπικότητα και τα άυλα συμφέροντα των γυναικών, που συγκροτούν, δυστυχώς, την συντριπτική πλειοψηφία των ατόμων, που δεν ανταποκρίνονται στο σύγχρονο πρότυπο του ανθρώπου της αγοράς. Έτσι λοιπόν η επανατοποθέτηση του κοινωνικού δικαιώματος της εργασίας και της ισότητας στις πολιτικές εργασιακών σχέσεων είναι το μεγάλο ζητούμενο της εποχής αφού κάτι τέτοιο θα διευρύνει τη δημοκρατία, θα εκπολιτίσει την πολιτική, θα απελευθερώσει τις δυνατότητες των γυναικών και θα αποτελέσει προϋπόθεση μιας βιώσιμης ανάπτυξης.

9. Βιβλιογραφία

Μέρος Α

- European Union, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, “Employment in Europe 2005: Recent Trends and Prospects”, September 2005
- European Union, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, “Report on equality between women and men 2005”, 2005
- International Labour Office, “Employers’ Organizations taking the lead on Gender Equality: Case studies from 10 countries”, 2005
- European social partners (UNICE/UEAPME, CEEP & ETUC), “Framework of Actions On Gender Equality”, March 2005
- Οδηγός Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας – ΚΓΜΕ, Equal – Ανδρομέδα «Δράσεις για την καταπολέμηση του διαχωρισμού στο χώρο εργασίας», 2005, σελ 29 – 24, 4ο Κεφάλαιο Η εμπειρία από την εφαρμογή πολιτικών ισότητας).
- Μ. Λιάπη & Μ. Τζαβάρα, Οδηγός Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας, ΑΣ Equal Ανδρομέδα «Δράσεις για την Καταπολέμηση του Διαχωρισμού στο Χώρο Εργασίας», 2005, σελ. 29-34
- European Industrial Relations Observatory, “Comparative study on gender equality plans at the workplace”, 2004
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Monitoring Centre on Change – Company Network, “Achieving gender balance: Four case examples”, 2004
- Christina J. Colclough, “Gender Equality Plans at the workplace”, March 2004
- Centre for Strategy & Evaluation Services, “Methods and Indicators to Measure the Cost- Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”, October 2003
- Shapiro G., Olgiati E., European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, “Promoting gender equality in the workplace”, 2002

- Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ), “Θετικές Δράσεις για την Ισότητα των Ευκαιριών Ανδρών και Γυναικών στις ΜΜΕ και στις μεγάλες επιχειρήσεις”, Απρίλιος 2002
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, “Quality of women’s work and employment: Tools for change”, 2002
- C. Cabral-Cardoso, School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal, “The role of HR managers in managing equality and diversity”, 2002
- Dr Val Singh, Cranfield School of Management, “Managing Diversity for Strategic Advantage”, February 2002
- International Labour Office, “Breaking through the glass ceiling: Women in Management”, 2001
- Sarah Rutherford, “Organizational cultures, women managers and exclusion”, Women in Management Review, Volume 16, Number 8, 2001, pp. 371-382
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Προσφορά & Διεύρυνση των ίσων ευκαιριών και για τα δύο φύλα, μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων, 2000
- Catherine Cassell, “The business case for equal opportunities: implications for women in management”, Women in Management Review, Volume 12, Number 1, 1997, pp. 11-16

Δικτυακοί Τόποι

- Γενική Γραμματεία Ισότητας: www.isotita.gr
- CSR EUROPE, www.csreurope.org
- International Labour Office: www.ilo.org
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: www.eurofound.eu.int
- Commission’s thematic Employment, Social Affairs and Equal Opportunities website: http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.htm

- C.I. EQUAL, European Thematic Group 4: Equal Opportunities, http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/activities/etg4_en.cfm
- Great Place to Work® Institute Europe: <http://www.greatplacetowork-europe.com>
- UK -Business in the Community - Opportunity Now Campaign: <http://www.bitc.org.uk>
- Irish Work Life Balance website: <http://www.familyfriendly.ie/>
- Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας: www.kethi.gr

Μέρος Β

- Γεωργακοπούλου βασιλική, (2005) Η θέση των γυναικών στον τραπεζικό κλάδο
- Ντότσικα Μαρία (2005), Η ισότητα των φύλων, Δικαιώματα των γυναικών και προστασία της προσωπικότητας
- Ντότσικα Μαρία (2003), Εξελίξεις στις Τράπεζες, Επιδράσεις και προοπτικές στη γυναικεία απασχόληση
- Βαΐου ν. & Καραμεσίνη μ, (1998) Διακρίσεις και ανισότητες στην αγορά εργασίας
- Βαΐου Ν. & Στρατηγάκη Μ. (1989), Η εργασία των γυναικών: ανάμεσα σε δύο κόσμους
- Δουλκέρη Τ (1994), Ισότητα των δύο φύλων στις εργασιακές σχέσεις
- Μαρία Λιάπη & Μαρία Τζαβάρα , Οδηγός Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας
- (Κ.Ε.Θ.Ι), Οι συνθήκες της γυναικείας απασχόλησης στην Ελλάδα: 1980- 2000
- (Ο.Τ.Ο.Ε.), Στοιχεία από την Πανελλαδική Συνδιάσκεψη Γυναικών Τραπεζοϋπαλλήλων

Δικτυακοί Τόποι

- Γενική Γραμματεία Ισότητας: <http://www.isotita.gr/>
- EQUAL: www.equal-greece.gr/,

<https://equal.cec.eu.int/equal/jsp/dpComplete.jsp?national=200955&lang=el&cip=GR>

- ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ: <http://www.fgi.org.gr/online/>
- MELLON ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕ: <http://www.skywalker.gr/careers/mellon26.htm>
- ALBA: <http://www.alba.edu.gr/>
- ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΕ: <http://www.ametro.gr/>
- ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ ΑΕ: http://www.egnatia.gr/flash/news_press6_gr.html
- INTRACOM: <http://www.intracom.gr/>
- TITAN : <http://www.titan.gr/>
- VODAFONE: www.vodafone.gr/
- S.B. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ: www.s.andb.gr/
- ANKO ΑΕ: http://www.seve.gr/promagro/product_catalog/anaptixiakes/anko.htm
- ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΕ: <http://www.delta.gr/>
- ΕΛΑΪΣ UNILEVER: <http://www.elais.gr/index.jsp>
- KRAFT FOODS HELLAS S.A.: <http://www.kraftfoods.gr/>