

Μαρία Λιάπη Μαρία Τζαβάρα

# Οδηγός Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ



EqualΑνδρομέδα

Δράσεις για την καταπολέμηση  
του διαχωρισμού στο χώρο εργασίας



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Κοινοτική Πρωτοβουλία Equal



EqualΑνδρομέδα

Δράσεις για την καταπολέμηση  
του διαχωρισμού στο χώρο εργασίας

## Οδηγός Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας

## **Χρηματοδότηση**

Η ανάπτυξη και η παραγωγή του παρόντος Οδηγού, χρηματοδοτήθηκε κατά 75% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 25% από το ελληνικό Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, στο πλαίσιο της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας «EQUAL – Μια Αγορά Εργασίας Ανοικτή για Όλους»

© Αναπτυξιακή Σύμπραξη: Equal – Ανδρομέδα: Δράσεις για την Καταπολέμηση του Διαχωρισμού στο χώρο εργασίας.

## **Πληροφορίες**

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας  
Χαριλάου Τρικούπη 51 & Βαθτεταίου, 106 81 Αθήνα  
Τηλ. 210-3898000  
fax 210-3898079  
[www.e-andromeda.gr](http://www.e-andromeda.gr)

# Οδηγός Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας



Κοινοτική Πρωτοβουλία Equal



Equal Ανδρομέδα

Δράσεις για την καταπολέμηση  
του διαχωρισμού στο χώρο εργασίας

## Επιστημονική ευθύνη – συγγραφή

Μαρία Λιάπη – Μαρία Τζαβάρα  
Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών

## Ομάδα Εργασίας

Αντωνιάδου Α., Μπαλατσού Α., Ανδρεόλα Π., Κονταράτου Ν., Βασιλείου Α., Μπέγκα Ι., Παναγοπούλου Κ., Κατσανεβάκη Χ., Μπενετάτου Α., Πέτρου Γ., Γκίκα Σ., Βρακοπούλου Κ., Τσακόγια Ζ., Μανουσάκη Ν., Ζιώγα Γ., Κουσουλίδου Β., Τσιπίνια Α., Μάνου Δ., Αλεξανδρής Δ., Ντομάζη Μ., Λάζου Σ., Φραράκης Λ., Μανιώτη Α., Βελισιώτου Α., Καραγεώργου Κ., Μπόλτση Ο., Κωσταρέλλης Θ., Σπαθάρης Σ., Κυθιάκου Α., Μωραϊτης Α., Δουκάκης Λ., Εκμεκτζιάν Ε., Χαραλαμπίδου Ρ., Βουγιούκα Α., Τουσουήλη Ε.

4

**Ανάπτυξη:** Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών



**Παραγωγή:** «Δήμητρα» Κέντρο Ενημέρωσης και Επιμόρφωσης



**Συντονισμός Έργου:** Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας



Ευχαριστούμε τη διοίκηση των επιχειρήσεων και τις εργαζόμενες / ους που συμμετείχαν σε αυτήν την προσπάθεια δίνοντας σε αυτόν τον Οδηγό τη ζωντάνια και την αξιοπιστία της εμπειρικής γνώσης. Ελπίζουμε ότι στο μέλλον ακόμα περισσότερες επιχειρήσεις θα ακολουθήσουν το παράδειγμά τους, παρακινούμενες και από τον Οδηγό που κρατάτε στα χέρια σας.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε την κ. Άννα Βουγιούκα για την πολύτιμη συμβολή της στη συγγραφή και επιμέλεια των κειμένων.

Η μεθοδολογία εφαρμογής και παρακολούθησης και τα εργαλεία Συμβουλευτικής που παρατίθενται στο Κεφάλαιο 6 του παρόντος Οδηγού αποτελούν προϊόν (copyright ABN 47 641 643 874) του Οργανισμού EOWA (Equal Opportunities for Women in the Workplace Agency) της Κοινοπολιτείας της Αυστραλίας.

## **Οι επιχειρήσεις / οργανισμοί που πήραν μέρος στην πιλοτική εφαρμογή είναι οι εξής:**

- ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – Λ. Κηφισού 94, Αθήνα
- ΑΦΟΙ ΠΕΝΤΙΔΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΨΗΚΤΡΩΝ – ΣΑΡΩΘΡΩΝ Α.Ε. - Βιοτεχνική Περιοχή Νέας Βύσσας Ορεστιάδας
- ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΕΩΝ – Φαρμακίδου 15, Χαλκίδα
- ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΑΝΑΨΥΧΗΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ (ΔΕΤΑΚ) – Ηρώων Πολιτεχνείου 22, Καρδίτσα
- ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ – Σοφοκλέους 11, Αθήνα
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ 3 (ΕΡΤ Α.Ε – ΕΡΤ 3) – Αγγελιάκη 2, Θεσσαλονίκη
- ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝ/ΣΜΩΝ ΒΟΛΟΥ – Λαρίσης 99, Βόλος
- Ζ. ΠΕΝΤΙΔΗΣ – Β. ΠΕΝΤΙΔΗΣ Ο.Ε. – Βιοτεχνική Περιοχή Νέας Βύσσας Ορεστιάδας
- IRENE PALACE Ξ.Τ.Ε. ΕΙΡΗΝΗ Α.Ε. – Ρόδος
- ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΝΕΥΡΟΨΥΧΙΑΤΡΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ «Η ΚΑΣΤΑΛΙΑ Α.Ε.» – Τέρμα Κουμουνδούρου, Καρδίτσα
- ΚΛΙΝΙΚΗ ΑΣΚΛΗΠΕΙΩΝ – Άνω Βόλος
- KLEEMANN ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ – Βιομηχανική Περιοχή Σταυροχωρίου Κιθκίς
- «ΚΥΚΛΩΨ Α.Ε.» ΣΚΟΥΠΕΣ-ΠΛΑΣΤΙΚΑ – Βιοτεχνική Περιοχή Νέας Βύσσας Ορεστιάδας
- ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ ΕΙΔΗΣΕΩΝ – Αγίας Σοφίας 39, Θεσσαλονίκη
- ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ – Κροκιά 2, Κόρινθος
- ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΦΩΚΑΣ Α.Ε. ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΩΝ – ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ – ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΩΝ – Θεσσαλονίκη
- POSSIDI HOLIDAYS RESORT AND SUITES HOTEL – Ποσειδί, Κασσάνδρα Χαλκιδικής
- RODOS PALLADIUM Ρ.Ε.Ξ.ΚΑ Α.Ε. – Λεωφόρος Ρόδου Καλλιθέας, Καθηλιές Ρόδου
- RARTEX Α. Ε. – 4ο χιλιόμετρο Λάρισας – Φαρσάλων
- ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε. – Σουρωτή, Θεσσαλονίκη



# Περιεχόμενα

Λίγα λόγια για το Έργο Equal Ανδρομέδα	10
Εισαγωγικό σημείωμα	12

## 1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Το τοπίο των ανισοτήτων

1.1.	Η ορολογία	14
1.2.	Το σκηνικό σήμερα	15
1.3.	Τα δεδομένα	17
1.4.	Για ποιον λόγο θα πρέπει να ληφθούν μέτρα	18
1.5.	Η στρατηγική του gender mainstreaming ή η ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου σε όλες τις πολιτικές	19
1.6.	Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων	20
1.7.	Η ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) στην επιχειρηματική δράση: πεδία εφαρμογής	20

## 2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Ενδογενείς ποιοτικοί παράγοντες που εμποδίζουν την ανέλιξη των γυναικών μέσα στις επιχειρήσεις

2.1.	Αφανείς και άτυποι μηχανισμοί και εμπόδια	22
2.1.1.	Οι διαδρομές καριέρας και οι επιχειρηματικές διαδικασίες	22
2.1.2.	Το εταιρικό κλίμα και η κουλτούρα της επιχείρησης	22
2.1.3.	Η περιγραφή των θέσεων εργασίας	23
2.1.4.	Το δίκτυο των γνωστών ή «the old boys network»	23
2.1.5.	Ο υποκειμενισμός στις διαδικασίες επιλογής υποψηφίων	24
2.2.	Μύθοι και αυτοεκπληρούμενες προφητείες	24
2.2.1.	Οι στάσεις και αντιλήψεις των ίδιων των γυναικών	24
2.2.2.	Αφανείς δεξιότητες και ταλέντα	24
2.2.3.	Αποφυγή ρίσκου	24
2.2.4.	Μόνες στην κορυφή	25
2.2.5.	Το περιορισμένο ρεπερτόριο συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών	25



### 3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## Οι ίσες ευκαιρίες ως απάντηση

3.1.	Η ισότητα ευκαιριών στον εργασιακό χώρο	26
3.2.	Τι είναι Σχέδιο Ισότητας	26
3.3.	Πως ωφελούνται οι επιχειρήσεις	26
3.4.	Παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση των παρεμβάσεων	27
3.5.	Προϋποθέσεις για την επιτυχή ένταξη πολιτικών ισότητας στον εργασιακό χώρο	27
3.5.1.	Ενδογενείς παράγοντες	28
3.5.2.	Εξωγενείς παράγοντες	28

### 4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## Η εμπειρία από την εφαρμογή πολιτικών ισότητας

4.1.	Τυπολόγηση των δράσεων ισότητας	29
4.1.1.	Τυπολόγηση με βάση το περιεχόμενο των δράσεων ισότητας	29
4.1.2.	Τυπολόγηση με βάση τις διαδικασίες και τον τρόπο εφαρμογής των δράσεων ισότητας	30
4.1.3.	Τυπολόγηση με βάση τα αποτελέσματα των δράσεων ισότητας	32
4.2.	Μοντέλο παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων ισότητας	33

### 5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## Η πιλοτική εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας στο πλαίσιο της «Equal – Ανδρομέδα»

5.1.	Ο στόχος και οι βασικοί άξονες της πιλοτικής εφαρμογής	35
5.2.	Καλές πρακτικές που αναδείχθηκαν από την ελληνική εμπειρία	37
5.2.1.	Προσέγγιση και προσέλιкуση επιχειρήσεων	37
5.2.2.	Τα Βήματα και οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν κατά τη διαδικασία προσέγγισης και προσέλιкуσης υποψήφιας επιχειρήσεων	39
5.3.	Τα Πεδία παρέμβασης μέσα στις επιχειρήσεις	40
5.3.1.	Συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	40
5.3.2.	Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας	41
5.3.3.	Σύγχρονα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού	41
5.3.4.	Ανάπτυξη δεξιοτήτων και διαρκής επιμόρφωση ή κατάρτιση	41
5.3.5.	Συμβουλευτική υποστήριξη	42
5.3.6.	Καινοτόμες δράσεις/ μέτρα και αλληλαγές δομικού χαρακτήρα	42
5.3.7.	Δράσεις ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και πληροφόρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού	42

## 6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### **Μεθοδολογία σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης ενός Σχεδίου Ισότητας**

6.1.	Προϋποθέσεις εφαρμογής	43
6.1.1.	Διάγνωση αναγκών	43
6.1.2.	Δέσμευση της επιχείρησης σε υψηλό διοικητικό επίπεδο	43
6.1.3.	Ορισμός υπευθύνου/υπεύθυνης για την υλοποίηση των δράσεων (στέλεχος ισότητας ή σύμβουλο ισότητας)	43
6.1.4.	Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση όλων των ενδιαφερόμενων μερών στην υπόθεση της προώθησης της ισότητας	43
6.1.5.	Διαδικασίες διάχυσης και ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό της επιχείρησης	44
6.1.6.	Εισροή τεχνογνωσίας για το σχεδιασμό και την εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας	44
6.1.7.	Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των Σχεδίων Ισότητας	44
6.1.8.	Σύστημα τεκμηρίωσης και παρακολούθησης των δεδομένων (ποσοτικών και ποιοτικών)	44
6.2.	Πεδία παρέμβασης	45
6.3.	Πρακτικά βήματα ή στάδια	45
6.3.1.	Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και προφίλ χώρου εργασίας	46
6.3.2.	Εντοπισμός και ανάλυση των θεμάτων – κλειδιών	47
6.3.3.	Θέτοντας προτεραιότητες	49
6.3.4.	Η ώρα της δράσης	50
6.3.5.	Η ώρα της αξιολόγησης των δράσεων	51
6.3.6.	Σχεδιάζοντας το μέλλον	52

### **Βιβλιογραφία**

54

### **Παραρτήματα**

57

A.	Χρήσιμα εργαλεία	
	Έντυπο αποτύπωσης και παρακολούθησης Σχεδίων Ισότητας	58
	Ερωτηματολόγιο για την διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων	62
	Ερωτηματολόγιο για την διερεύνηση των αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων	77
B.	Μεθοδολογία σύστασης και οργάνωσης ομάδων εργασίας και ομάδων εστίασης	88

## Λίγα λόγια για το έργο «Equal – Ανδρομέδα»

10

Σκοπός του έργου «Equal – Ανδρομέδα» ήταν να παρέμβει σε όλα τα επίπεδα του οριζόντιου και κάθετου διαχωρισμού μέσα από μια σειρά δράσεις καθώς και της ανάπτυξης καινοτόμων και αποτελεσματικών προσεγγίσεων και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την ευρύτερη υιοθέτηση και ενσωμάτωση των προτεινόμενων λύσεων σε πολιτικές απασχόλησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με την οπτική του φύλου, που θα εφαρμοστούν σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

### Οι στόχοι του έργου «Equal – Ανδρομέδα» είναι:

- Να υποστηρίξει συγκεκριμένες επιχειρήσεις και κλάδους στη διαδικασία ένταξης της ισότητας των δύο φύλων στη λειτουργία τους και ιδιαίτερα στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των πιθανών ανισοτήτων μεταξύ ανδρών και γυναικών
- Να αναδείξει και να διαδώσει τις καλές πρακτικές σε ό,τι αφορά στην κατάργηση του επαγγελματικού διαχωρισμού σε επίπεδο επιχειρήσεων και οικονομικών κλάδων
- Να προωθήσει την απασχόληση και αυταπασχόληση των γυναικών σε τομείς όπου αυτές υπο-εκπροσωπούνται, καθώς και σε νέους τομείς της οικονομίας
- Να συμβάλει στην ανατροπή έμφυλων στερεότυπων, αντιλήψεων, στάσεων και συμπεριφορών στο χώρο εργασίας
- Να επηρεάσει σε κεντρικό επίπεδο το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών για την αντιμετώπιση του ζητήματος και να ενισχύσει τις διαδικασίες λήψης των απαραίτητων εκείνων μέτρων (νομοθετικών και άλλων) που απαιτούνται για την εξάλειψη του φαινομένου του διαχωρισμού.

### Κυριότερες Δράσεις:

- Δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της ένταξης της ισότητας σε επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Μεθοδολογία Συγκριτικής αξιολόγησης – Benchmarking).
- Σχεδιασμός και υλοποίηση προγράμματος κατάρτισης συμβούλων ισότητας.
- Υποστήριξη επιχειρήσεων στην κατεύθυνση της ένταξης της ισότητας στη λειτουργία τους μέσα από την πιλοτική εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας σε τρεις επιχειρήσεις – εταίρους της σύμπραξης.
- Υλοποίηση μικρότερης εμβέλειας πιλοτικών Σχεδίων Ισότητας σε 22 επιχειρήσεις της περιφέρειας.

ρειας. Τα τοπικά πιλοτικά Σχέδια Ισότητας επικεντρώθηκαν στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και το σχεδιασμό προτάσεων για εφαρμογή θετικών δράσεων σε επιχειρήσεις της περιφέρειας, από τις/τους συμβούλους που επιμορφώθηκαν, στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Στόχος της ενέργειας ήταν η ενίσχυση της διαδικασίας ανάπτυξης ευέλικτης μεθοδολογίας για την ένταξη της ισότητας λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές συνθήκες σε επίπεδο γεωγραφικής περιοχής, κλάδου οικονομικής δραστηριότητας και μεγέθους επιχείρησης.

Η υλοποίηση των πιλοτικών Σχεδίων Ισότητας συνέβαλε στη διαμόρφωση του Οδηγού Εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας, μέσω της δοκιμής και αξιολόγησης συγκεκριμένων μεθόδων σχεδιασμού –και εν μέρει της εφαρμογής– θετικών δράσεων.

Οι πιλοτικές αυτές εφαρμογές και τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν, αποτελούν για αυτόν τον Οδηγό, πολύτιμο εμπειρικό υλικό για το «τι να προσέξουμε» και το «τι να αποφύγουμε». Επιπλέον, μας έδειξε το δρόμο που έχουμε να διανύσουμε σε πραγματικές συνθήκες, καθώς και τις απαραίτητες προσαρμογές στις πολλαπλές πραγματικότητες της ελληνικής περιφέρειας και των μικρού σχετικά μεγέθους και λιγότερο σύγχρονα οργανωμένων, επιχειρήσεων.

## Εισαγωγικό Σημείωμα

12

Ο Οδηγός που κρατάτε στα χέρια σας, είναι ένα εξειδικευμένο εργαλείο για την εφαρμογή πολιτικών ισότητας στους εργασιακούς χώρους, και απευθύνεται σε όσες και όσους αποφασίσουν να σχεδιάσουν, να προτείνουν και να προχωρήσουν σε εφαρμογή πακέτου/συνόλου ή μέρους ολοκληρωμένων παρεμβάσεων, δηλαδή Σχεδίων Ισότητας, στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, ο Οδηγός είναι εργαλείο ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης όλων όσοι θα ήθελαν να μάθουν περισσότερα για τις διακρίσεις φύλου στο χώρο εργασίας, για τα καλά παραδείγματα μέτρων που έχουν ήδη εφαρμοστεί για την άρση αυτών των διακρίσεων, καθώς και για τις απαραίτητες προϋποθέσεις και τα βήματα σχεδιασμού, εφαρμογής και παρακολούθησης ενός Σχεδίου Ισότητας.

Ο Οδηγός αναπτύχθηκε από το Κέντρο Γυναικείων Μελετών & Ερευνών με την συνεργασία των φορέων – μελών της Αναπτυξιακής σύμπραξης EQUAL – Ανδρομέδα: ACME Εκπαιδευτική, Αναπτυξιακό Κέντρο Θράκης, Αττικό Μετρό ΑΕ, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών, «Δήμητρα» Κέντρο Ενημέρωσης και Επιμόρφωσης ΑΕ, Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων – ΙΑΓΜΕ Θεσσαλίας, Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Παρέμβασης & Υγείας, Εμπορική Τράπεζα, Εργάνη, Euricon ΕΠΕ – Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, «Καλλιπάτειρα» Κέντρο Στήριξης και Προώθησης στην Απασχόληση, Κέντρο Γυναικών Καρδίτσας, ΚΕΚΑΝΑΜ ΑΕ, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τοπική Ένωση Δήμων & Κοινοτήτων Κορινθίας ενώ την ευθύνη παραγωγής του οδηγού είχε το «Δήμητρα» Κέντρο Ενημέρωσης και Επιμόρφωσης ΑΕ και ο συντονισμός των δράσεων έγινε από το Κέντρο Ερευνών για θέματα Ισότητας.

## Εάν είστε:

- Στέλεχος επιχείρησης
- Υπεύθυνος/η τμήματος προσωπικού ή τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Σύμβουλος Επιχειρήσεων
- Σύμβουλος Ισότητας
- Σύμβουλος απασχόλησης

**αυτός ο Οδηγός ασφαλώς θα σας φανεί χρήσιμος!**

## Σε τι; Για να...

- **Ενημερωθείτε σχετικά** με τη θέση γυναικών και ανδρών εργαζομένων και τις διακρίσεις (άμεσες και έμμεσες) που εξακολουθούν και υπάρχουν στους εργασιακούς χώρους.
- **Μάθετε περισσότερα** για τις προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.
- **Βρείτε «νέους» τρόπους** αύξησης της κερδοφορίας της επιχείρησης.
- **Βελτιώσετε και να εκσυγχρονίσετε** το προφίλ της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- **Διασφαλίσετε ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης** σε όλους και όλες τους/τις εργαζόμενους/ες.
- **Εξειδικευτείτε στην εφαρμογή πολιτικών και μέτρων** εντός του εργασιακού χώρου για την ανάπτυξη των ίσων ευκαιριών.
- **Δείτε/διαπιστώσετε πώς συνδέεται η λήψη σχετικών μέτρων** με την ισχυροποίηση της επιχείρησης.

# 1ο Κεφάλαιο Το τοπίο των ανισοτήτων

## 1.1. Η Ορολογία

**Τι είναι ο επαγγελματικός διαχωρισμός και με ποιες άλλες ανισότητες και διακρίσεις συνδέεται**

14

Η έννοια του κατά φύλο επαγγελματικού διαχωρισμού περιλαμβάνει δυο διαστάσεις: τον οριζόντιο και κάθετο επαγγελματικό διαχωρισμό.

**Ο Οριζόντιος Επαγγελματικός Διαχωρισμός** αναφέρεται στην κατά φύλο σύνθεση της απασχόλησης<sup>1</sup> στα διάφορα επαγγέλματα, τους κλάδους και τα είδη συμβάσεων εργασίας. Δηλαδή, κάποια επαγγέλματα, οικονομικοί κλάδοι ή και μορφές απασχόλησης ανδροκρατούνται ενώ άλλοι γυναικοκρατούνται, διαχωρίζοντας τα αντίστοιχα τους διάφορους κλάδους ή τα επαγγέλματα σε «ανδρικά» και «γυναικεία». Αυτή η κατά φύλο επαγγελματική συγκέντρωση (job segregation) έχει άμεση σχέση με το γεγονός ότι οι άνδρες εργαζόμενοι συγκεντρώνονται σε επαγγέλματα, κλάδους και μορφές απασχόλησης που εξασφαλίζουν υψηλότερες αποδοχές, καλύτερες προοπτικές εξέλιξης, μεγαλύτερη κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση και συχνά απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες και τυπικά προσόντα ενώ αντίθετα οι γυναίκες συγκεντρώνονται σε επαγγέλματα που παρέχουν χαμηλότερες αποδοχές, περιορισμένες ή και ανύπαρκτες προοπτικές εξέλιξης, χαμηλή κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση και για τα οποία δεν απαιτούνται υψηλές δεξιότητες ή τυπικά προσόντα. Οι φραγμοί εισόδου των γυναικών στα πιο προνομιούχα επαγγέλματα τις αναγκάζουν να συγκεντρώνονται σε λιγότερα επαγγέλματα από ότι οι άνδρες. Η υπερβάλλουσα προσφορά γυναικείας εργασίας που δημιουργείται από το συνωστισμό πιέζει τους γυναικείους μισθούς προς τα κάτω και είναι μία από τις αιτίες στις οποίες οφείλεται η αύξηση μισθολογικού χάσματος μεταξύ των φύλων.

**Ο Κάθετος Επαγγελματικός Διαχωρισμός** αφορά στη συγκέντρωση των γυναικών και των ανδρών σε ορισμένους βαθμούς της ιεραρχίας, επίπεδα ευθύνης ή θέσεις στον ίδιο τομέα ή επάγγελμα.

Ο κάθετος επαγγελματικός διαχωρισμός ή αθλιώς «γυάλινη οροφή», αναφέρεται στη συγκέντρωση των γυναικών στις χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας και στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην προσπάθεια

---

1 Μ. Καραμεσίνη – Η. Ιωακείμογλου «Προσδιοριστικοί παράγοντες του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών», ΚΕΘΙ, 2003.

ανέλιξής τους σε υψηλότερες θέσεις μέσα στο επάγγελμά τους. Ασφαλιώς και αυτή η μορφή διαχωρισμού αφορά και συνδέεται επίσης με την ανισότητα στις αμοιβές μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων.

## «Γυάλινη οροφή»

Ο όρος «γυάλινη οροφή» υιοθετήθηκε<sup>2</sup> το 1986 από δημοσιογράφους της εφημερίδας Wall Street Journal με στόχο να περιγράψουν τα τεχνητά ή αόρατα εμπόδια (βασισμένα σε απόψεις και προκαταλήψεις) που επιβραδύνουν ή σταματούν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες και ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας των επιχειρήσεων. Ο υπολογισμός του εύρους της «γυάλινης οροφής» αποτυπώνει το βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προκειμένου να καταφέρουν να προωθήσουν την καριέρα τους σε επίπεδα επιθυμητά ή αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους.

Τόσο ο οριζόντιος όσο και ο κάθετος διαχωρισμός, συνδέονται με τα στερεότυπα για τα φύλα και τις διακρίσεις που υφίστανται οι γυναίκες σε άλλους τομείς της ζωής τους. Χαρακτηριστικό του οριζόντιου διαχωρισμού είναι το γεγονός ότι οι γυναίκες συγκεντρώνονται σε κλάδους και τομείς που ταυτίζονται με τους στερεότυπους ρόλους των γυναικών στην οικογένεια (π.χ. φροντίδα παιδιών, ηλικιωμένων, εκπαίδευση, νοσηλεία και μέριμνα, παροχή υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών, κ.λπ.). Ενώ μία από τις αιτίες του κάθετου διαχωρισμού είναι και η αντίληψη / πεποίθηση ότι η κύρια «εργασία» των γυναικών είναι η φροντίδα του νοικοκυριού και της οικογένειας και ως εκ τούτου η σταδιοδρομία και η αμειβόμενη εργασία έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα.

Οι διακρίσεις που αναπαράγονται στα πλαίσια της εκπαίδευσης, της κοινωνικοποίησης των δύο φύλων καθώς και των κυρίαρχων αντιλήψεων περί της σημασίας και της αποτίμησης της εργασίας των γυναικών, συνδέονται στενά με τις διακρίσεις που υφίστανται οι γυναίκες στην αγορά εργασίας.

## 1.2. Το σκηνικό σήμερα

### Διεθνώς

Ο Ο.Η.Ε. στην Έκθεση της 4ης Παγκόσμιας Διάσκεψης του Πεκίνου (1995) για τις γυναίκες επισημαίνει<sup>3</sup> ότι τα δύο τρίτα ενός δισεκατομμυρίου ανθρώπων που ζουν σε συνθήκες φτώχειας είναι γυναίκες. Η έκθεση του Ο.Η.Ε. διαπιστώνει σημαντικές διαφορές και ανισότητες μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την πρόσβασή τους στην οικονομία γενικώς και στην αγορά εργασίας ειδικότερα. Συγκεκριμένα:

---

2 «Το εύρος της γυάλινης οροφής σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα», 1ο Στατιστικό Δελτίο, Equal Ανδρομέδα, Ιούνιος 2004 ([www.e-andromeda.gr](http://www.e-andromeda.gr)).

3 «Ο κατά φύλο επαγγελματικός διαχωρισμός» Ίσες Δυνατότητες – Ίσες Ευκαιρίες, Κοινοτική Πρωτοβουλία Equal ([www.equal-net.gr](http://www.equal-net.gr))



- Παρατηρείται απουσία των γυναικών από τα κέντρα λήψης αποφάσεων όπου χαράσσονται οικονομικές, νομισματικές και άλλες πολιτικές.
- Υπάρχει μεγάλη αύξηση της συμμετοχής των γυναικών που διεκδικούν μια θέση στην αγορά εργασίας, με παράλληλη αύξηση της γυναικείας ανεργίας.
- Παρατηρούνται μεγάλα ποσοστά απολύσεων στο γυναικείο πληθυσμό / εργατικό δυναμικό εξαιτίας των αναδιαρθρώσεων της παραγωγικής βάσης της οικονομίας.
- Υπάρχει επαγγελματική στασιμότητα των γυναικών και απουσία ή ισχνή παρουσία τους σε διευθυντικές θέσεις.
- Παρατηρείται αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στις άτυπες μορφές απασχόλησης.
- Υπάρχουν διακρίσεις στην εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση των γυναικών οι οποίες δημιουργούν εμπόδια στη συμμετοχή των γυναικών στην απασχόληση.
- Παρατηρείται άνιση κατανομή των οικογενειακών υποχρεώσεων και ευθυνών και έλλειψη κοινωνικών υποδομών στήριξης της οικογένειας κ.ά.

### Στην Ελλάδα

Παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν μεγάλο και δυναμικό κομμάτι του εργατικού δυναμικού, αυτή η μαζική είσοδος στην αμειβόμενη απασχόληση δεν συνοδεύεται πάντα από αντίστοιχα δικαιώματα και πολλή περισσότερο δεν αίρονται οι πολλαπλές διακρίσεις που υφίσταται το γυναικείο εργατικό δυναμικό σε μια σειρά τομείς. Αν και βρισκόμαστε σε ευνοϊκή συγκυρία τόσο για τον περιορισμό των έμφυλων ανισοτήτων όσο και για μια ευρύτερη και ποιοτικά βελτιωμένη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας, εντούτοις, η κερτημένη ταχύτητα στη λειτουργία της αγοράς εργασίας ενόψει των ραγδαίων εξελίξεων έχει ως αποτέλεσμα να συνεχίζεται, παρά τις βελτιώσεις, το χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών σε διάφορους τομείς και επίπεδα.

### Αναφέρουμε ενδεικτικά:

- Παρατηρούνται μισθολογικές ανισότητες ακόμα και για εργασία ίσης αξίας.
- Δεν έχουν –άνδρες και γυναίκες– τις ίδιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Αλλά και από τις γυναίκες που εξελίσσονται επαγγελματικά, λίγες καταφέρνουν να προωθήσουν την καριέρα τους σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους.
- Οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν στον ίδιο βαθμό, στο γυναικείο εργατικό δυναμικό με συνέπεια οι γυναίκες εργαζόμενες να παραμένουν στάσιμες σε ότι αφορά την αναβάθμιση των προσόντων και δεξιοτήτων τους.
- Η άνιση κατανομή των οικογενειακών υποχρεώσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών δημιουργεί πρόσθετες δυσκολίες για τις γυναίκες στο συνδυασμό οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, γεγονός που τις ωθεί σε συχνές εξόδους από την αγορά εργασίας με πολλές συνέπειες στην (εκ νέου) εύρεση ή και διατήρηση της εργασίας τους, καθώς και στην εξέλιξή τους.
- Τις λεγόμενες «ευέλικτες» θέσεις εργασίας τις καταλαμβάνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό γυναίκες και ως εκ τούτου παραμένουν ευάλωτες και με ανύπαρκτα σχεδόν εργασιακά δικαιώματα.
- Οι γυναίκες κατευθύνονται σε θέσεις εργασίας και επαγγέλματα που χαρακτηρίζονται ως «γυναικεία», τα οποία κατά κανόνα συνδέονται με χαμηλούς μισθούς, χαμηλό ή περιορισμένο κύρος και σχεδόν ανύπαρκτες ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης.

### 1.3. Τα δεδομένα

#### Το εύρος της «γυάλινης οροφής» σε ομάδες κλάδων και κατά / αναλόγως με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Στο πλαίσιο της «EQUAL Ανδρομέδα», εξετάστηκαν επιχειρήσεις ορισμένων κλάδων (δευτερογενής ανά-  
πτυξη), προκειμένου να «μετρηθεί» το εύρος της γυάλινης οροφής και εκδόθηκε σχετικό Στατιστικό Δελ-  
τίο.<sup>4</sup> Οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις ανήκουν στους εξής κλάδους:

- μεταποιητικής βιομηχανίας
- παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου και ύδατος
- χονδρικού – λιανικού εμπορίου και των επισκευών
- ξενοδοχείων – εστιατορίων
- μεταφορών, αποθηκείων και επικοινωνιών
- ενδιάμεσων χρηματοπιστωτικών οργανισμών

17

Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» εκδηλώνεται με σημαντική ένταση στις επιχειρήσεις των εξετα-  
ζόμενων κλάδων. Στις επιχειρήσεις με 10 και άνω απασχολούμενους, η συμμετοχή των γυναικών στην απα-  
σχόληση φτάνει στο **36,1%**, ενώ από τις ανώτατες μισθολογικά – ιεραρχικά θέσεις εργασίας (δηλαδή τις  
θέσεις εργασίας που ανήκουν στο ανώτερο 10% της μισθολογικής κλίμακας των επιχειρήσεων) οι γυναί-  
κες καταλαμβάνουν μόλις το **17,7%**. Αντίστοιχα, περιορισμένη στο **25,4%**, είναι η συμμετοχή των γυναικών  
στις ανώτερες μισθολογικά – ιεραρχικά θέσεις εργασίας (δηλαδή τις θέσεις εργασίας που ανήκουν στο  
δεύτερο ανώτερο 10% της μισθολογικής κλίμακας των επιχειρήσεων). Η συμμετοχή των γυναικών στις  
ανώτατες μισθολογικά ιεραρχικά θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων καλύπτει μόλις το **49%** των ανώτα-  
των θέσεων εργασίας από αυτές που τους αναλογούν βάσει της συμμετοχής τους στη συνολική απασχό-  
ληση των επιχειρήσεων. Το 100% σημαίνει ότι η αντιπροσώπηση των δύο φύλων στις ανώτατες θέσεις των  
επιχειρήσεων είναι ακριβώς ανάλογη της συμμετοχής τους στο σύνολο της απασχόλησης και σ' αυτή την  
περίπτωση δεν εκδηλώνεται το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής».

Η συμμετοχή των γυναικών στις ανώτατες μισθολογικά-ιεραρχικά θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων καλύ-  
πτει περίπου το 70% των ανώτατων θέσεων εργασίας που τους αναλογούν με βάση τη συμμετοχή τους στο  
χώρο από όπου προέρχονται, δηλαδή στις ανώτερες θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων. Αντίστοιχα, το  
100% σημαίνει αντιπροσώπηση των δύο φύλων στις ανώτατες θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων ακρι-  
βώς ανάλογη της συμμετοχής τους στις ανώτερες θέσεις εργασίας, και σε αυτή την περίπτωση δεν εκδη-  
λώνεται το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» στα ανώτερα στελέχη.

**Από τα στοιχεία προκύπτει ότι το εύρος της «γυάλινης οροφής» αυξάνεται όσο μεγαλύτερο είναι το  
μέγεθος της επιχείρησης. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο είναι και το εύρος**

---

4 «Το εύρος της γυάλινης οροφής σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα», 1ο Στατιστικό Δελτίο, Equal Ανδρομέδα, Ιούνιος 2004.

της γυάλινης οροφής. Αναλυτικότερα, στις μικρότερες επιχειρήσεις των εξεταζόμενων κλάδων η συμμετοχή των γυναικών στις ανώτατες θέσεις εργασίας καλύπτει περίπου το **58%** των ανώτατων θέσεων εργασίας που τους αναλογούν (με βάση τη συμμετοχή τους στη συνολική απασχόληση των επιχειρήσεων). Αλλά και στη βάση της επαγγελματικής ανέλιξης των ανώτερων στελεχών σε ανώτατες θέσεις εργασίας, η συμμετοχή των γυναικών καλύπτει το **70%** των ανώτατων θέσεων εργασίας που τους αναλογούν (σε σχέση με τη συμμετοχή τους στις ανώτερες θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων).

**Στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις το εύρος της «γυάλινης οροφής» όπως προκύπτει από το γενικό δείκτη είναι ακόμα μεγαλύτερο.** Από τις ανώτατες θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων που αναλογούν στις γυναίκες, μόνο το **51% καλύπτεται από αυτές.** Από την άλλη πλευρά, το εύρος της «γυάλινης οροφής» που έχουν να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες που ανήκουν στις ανώτερες θέσεις των επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους είναι συγκριτικά μικρότερο, καθώς από το σύνολο των ανώτατων θέσεων που τους αναλογούν καλύπτουν περίπου το 80%. **Ακόμα μεγαλύτερη δυσκολία στην επαγγελματική τους ανέλιξη αντιμετωπίζουν οι γυναίκες που εργάζονται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις των κλάδων.** Από τις ανώτατες θέσεις εργασίας που αναλογούν στις γυναίκες, βάσει της συμμετοχής τους στη συνολική απασχόληση των επιχειρήσεων, οι γυναίκες καλύπτουν μόνο το **30%**, ενώ και στο επίπεδο των ανώτερων στελεχών το εύρος της «γυάλινης οροφής» είναι ιδιαίτερα μεγάλο, καθώς **μόνο το 54% των ανώτατων θέσεων που αναλογούν στις γυναίκες καλύπτονται από αυτές στην πραγματικότητα.**

#### 1.4. Για ποιον λόγο θα πρέπει να ληφθούν μέτρα

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας, αποτελεί στις σημερινές συνθήκες, **θεμέλιο λίθο της ευρωπαϊκής πολιτικής για την απασχόληση.** Όμως, παρά την πρόοδο που έχει συντελεσθεί στη σχέση των γυναικών με την εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ουδέτερο ως προς το φύλο και αυτός είναι ο λόγος που το φαινόμενο της διάκρισης λόγω φύλου παραμένει «κεντρικό χαρακτηριστικό όλων των ευρωπαϊκών αγορών εργασίας παρόλο το επίπεδο ανάπτυξης των οικονομιών». <sup>5</sup>

Ο εντοπισμός αυτού του ζητήματος οδήγησε στην άμεση αναγκαιότητα σχεδιασμού εξειδικευμένων και ολοκληρωμένων πολιτικών ισότητας ευκαιριών στον τομέα της απασχόλησης με στόχο την άρση των διακρίσεων στη βάση του φύλου και την ένταξη των γυναικών στις διαδικασίες της ανάπτυξης. Η ένταξη της ισότητας στο χώρο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων αποτέλεσε βασικό ζητούμενο της πολιτικής για την ισότητα των ευκαιριών ανάμεσα στα δύο φύλα από τη μεριά της Ε.Ε. και στην κατεύθυνση αυτή συστάθηκε και λειτούργησε και το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εμπειρογνομών θετικών Δράσεων που συνέβαλε στην παρακο-

5 «Θετικές Δράσεις για την Ισότητα των Ευκαιριών Ανδρών και Γυναικών στις ΜΜΕ και στις μεγάλες επιχειρήσεις» - Ε.Π. «Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση», Μέτρο 5.1, ΚΕΘΙ 2002.

ηλούθηση και υποστήριξη της ένταξης των θετικών Δράσεων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Η στρατηγική προώθησης της ισότητας ευκαιριών ανάμεσα στα δύο φύλα στην Ε.Ε. με τη μέθοδο του mainstreaming, ήρθε στη συνέχεια να εδραιώσει τις κατακτήσεις και τις αλληλαγές που με την εφαρμογή των θετικών Δράσεων είχαν πραγματοποιηθεί και να τις ενισχύσει δίνοντας νέα ώθηση στις πολιτικές ισότητας, εισάγοντας την οπτική του φύλου σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και οργάνωσης μιας επιχείρησης.

## 1.5. Η στρατηγική του gender mainstreaming ή η ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου σε όλες τις πολιτικές

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε, το 1996, την πολιτική gender mainstreaming ως μια πολιτική «που δεν περιορίζεται στις προσπάθειες προώθησης της ισότητας με την εφαρμογή ειδικών μέτρων που βοηθούν τις γυναίκες, αλλά κινητοποιεί το σύνολο των πολιτικών και των μέτρων στην επιδίωξη της επίτευξης της ισότητας». Ωστόσο, σε επίπεδο ευρωπαϊκής πολιτικής για την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, έχει γίνει πλέον συνείδηση, ότι αντί να προσεγγίζουμε τις θετικές Δράσεις και την πολιτική σε επίπεδο gender mainstreaming, ως ένα δυϊστικό στρατηγικό μοντέλο για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών, οφείλουμε να διατηρήσουμε τη **διπλή στρατηγική για την ισότητα που εξασφαλίζει συμπληρωματικότητα στόχων και ουσιαστικότερα αποτελέσματα**. Ειδικότερα για τις ευρωπαϊκές εκείνες κοινωνίες –μεταξύ των οποίων και η ελληνική– στις οποίες οι θετικές Δράσεις έχουν συγκριτικά μικρότερο χρόνο εφαρμογής και εξακολουθούν να υφίστανται διακρίσεις εις βάρος των γυναικών, οι θετικές Δράσεις είναι αναγκαίες στο βαθμό που εξασφαλίζουν άμεση εξισορρόπηση έναντι των προηγούμενων διακρίσεων.

«Είναι δυνατόν να ασχοληθούμε με το ειδικό και το εξειδικευμένο μέσα από μια ολιστική προσέγγιση και αντίστοιχα να συνεχίσουμε την εφαρμογή των θετικών Δράσεων ενώ εφαρμόζουμε την πολιτική του mainstreaming... και οι δύο στρατηγικές μπορεί και πρέπει να συνεχίσουν να εφαρμόζονται συνδυαστικά και σε ισορροπία μεταξύ τους.»<sup>6</sup>

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και αποτελεσματικότητα των πολιτικών ισότητας είναι η υιοθέτηση ολοκληρωμένης προσέγγισης με στόχο την προώθηση στοχευμένων δράσεων και μέτρων που θα αντιμετωπίζουν το σύνολο των ειδικών αναγκών των γυναικών τόσο σε βραχυπρόθεσμη, όσο και μακροπρόθεσμη βάση. Η ισότητα των φύλων θα πρέπει να αποτελεί διάσταση – κλειδί των κοινωνικών πολιτικών, των πολιτικών κοινωνικής πρόνοιας και προστασίας, των φορολογικών και επιδοματικών πολιτικών και ούτω καθεξής. Από την άλλη η ισότητα των φύλων δεν θα πρέπει και στις παρούσες συνθήκες δεν μπορεί πλέον να εξαντλείται στις δημόσιες πολιτικές. Αντιθέτως θα πρέπει η διάσταση της οπτικής του φύλου να ενσωματωθεί τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στην κοινωνία των πολιτών για να έχουν αποτελεσματικότητα οι υιοθετούμενες δράσεις. Δηλαδή η αρμοδιότητα για την εφαρμογή πολιτικών ισότητας και θετικών δρά-

6 «Ενσωμάτωση της Αρχής της Ισότητας (mainstreaming) στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις: Προϋποθέσεις εφαρμογής» – Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών, Αθήνα 1996.

σεων δεν θα πρέπει να ανήκει μόνο σε συγκεκριμένα κυβερνητικά όργανα ή κεντρικούς πολιτειακούς φορείς, αλλά και την επιχειρηματική κοινότητα, τους συνδικαλιστικούς φορείς των εργαζομένων, τους κοινωνικούς εταίρους, το σύνολο της κοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που εντάσσουν πολιτικές ισότητας στη λειτουργία τους, δημιουργώντας ένα κεκτημένο και διαμορφώνοντας παράλληλα ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την όλη και μεγαλύτερη διάδοση αυτών των πολιτικών.

## 1.6. Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων

20

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη<sup>7</sup> 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 ιδιάζον 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 αιφώρο ανάπτυξη και πρόοδο. Πρόκειται για μια πολιτική δέσμευση που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην παγκόσμια κοινωνία, τους διεθνείς και τοπικούς κοινωνικούς εταίρους τους.

## 1.7. Η ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) στην επιχειρηματική δράση: Πεδία Εφαρμογής

Η ΕΚΕ, διακρίνεται σε «εσωτερική» και «εξωτερική», με βάση τους ωφελούμενους και τους εμπλεκόμενους φορείς σε μια εταιρική κοινωνική δράση.

Η εσωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και αποτελεί προϋπόθεση και τεκμήριο ειλικρίνειας για την προέκτασή της και στο εξωτερικό περιβάλλον. Το πεδίο εφαρμογής της περιλαμβάνει το σεβασμό των εργασιακών δικαιωμάτων, την πρόνοια για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, την εκπαίδευσή τους, την ανοιχτή επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης, κ.τλ.

Οι πρακτικές κοινωνικής ευθύνης αφορούν αρχικά στους εργαζόμενους/ες μιας επιχείρησης και μπορεί να σχετίζονται με θέματα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου, διαχείρισης της αλληλεγγύης, ισότητας των φύλων κ.ά.

---

7 «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα – Θέματα και Προοπτικές» – Έκθεση του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η εξωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά στους καταναλωτές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επεκτείνεται και πέρα από τα στενά όρια της επιχείρησης, στην τοπική κοινότητα.

Η επιχείρηση που υιοθετεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την θέτει στην καρδιά της εταιρικής φιλοσοφίας και αναδιαμορφώνει τη λειτουργία και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ώστε να την υπηρετήσει. Επιδιώκει μέσα από συνεργασίες με άλλους φορείς να συμβάλει στην αειφόρο ανάπτυξη χωρίς να αποζητά βραχυπρόθεσμα οφέλη. Οι εργαζόμενοι αυτής της επιχείρησης δεν αποτελούν ένα εσωτερικό ακροατήριο αλλά συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της κοινωνικά υπεύθυνης δράσης.

Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ως τις μεγαλύτερες και σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων τους.

Στο πλαίσιο αυτό, η ένταξη της διάστασης της ισότητας στους στόχους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων και στην πορεία της προετοιμασίας τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνθήκες μιας διαρκώς μεταβαλλόμενης οικονομίας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητάς τους.

## 2ο Κεφάλαιο Ενδογενείς ποιοτικοί παράγοντες που εμποδίζουν την ανέλιξη των γυναικών στις επιχειρήσεις

### 2.1. Αφανείς και άτυποι μηχανισμοί και εμπόδια

#### 2.1.1. Οι διαδρομές καριέρας και οι επιχειρηματικές διαδικασίες

22

Οι διαδρομές καριέρας και οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν εγκαθιδρυθεί από την εποχή που οι γυναίκες δεν εργάζονταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα (με διακοπτόμενη είσοδο στην αγορά εργασίας) κυρίως λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων, και οι άνδρες παρέμεναν για 40 και περισσότερα χρόνια σε μια επιχείρηση. Ακόμη και σήμερα, οι γυναίκες εργαζόμενες κατορθώνουν να φθάσουν σε ανώτερες ή/και ανώτατες ιεραρχικά βαθμίδες, κυρίως λόγω της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση, ενώ το αντίστοιχο δεν ισχύει στον ίδιο βαθμό για τους άνδρες.

Στις νέες συνθήκες αντίστοιχα, η συμβουλευτική καριέρας για τους άνδρες τείνει να δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα σχεδιασμού μιας μακροπρόθεσμης επαγγελματικής καριέρας, ενώ οι γυναίκες ενθαρρύνονται να συγκεντρωθούν στην τρέχουσα θέση εργασίας τους.

#### 2.1.2. Το εταιρικό κλίμα και η κουλτούρα της επιχείρησης

Από τη μελέτη περιπτώσεων, διαπιστώνεται ένα γενικό έλλειμμα αποτίμησης και αξιολόγησης των ικανοτήτων των γυναικών στο χώρο εργασίας. Τα υψηλόβαθμα στελέχη, συνήθως άνδρες, κάνουν λανθασμένες υποθέσεις γύρω από τα πραγματικά ενδιαφέροντα των γυναικών και τις ικανότητές τους και τείνουν να τις κατευθύνουν σε συγκεκριμένες εργασίες μάηλιον, παρά σε διοικητικές θέσεις – γενικών συντονιστών καθηκόντων.

Παράλληλα, έχει επικρατήσει μια ανδροκεντρική επαγγελματική κουλτούρα στις ανώτερες διοικητικές θέσεις που συνοψίζεται σε εργασία χωρίς ωράριο και αντικοινωνικές ώρες εργασίας, συγκεντρωτικού χαρακτήρα, με δυο λόγια, ένας «άνθρωπος-ικανός-για-όλες-τις-δουλειές».

Ας δούμε όμως από μια κοντινή ματιά ποιες είναι ή ποιες θα έπρεπε να είναι οι αξίες που επικρατούν σε μια Σύγχρονη επιχείρηση:

- Να εργάζεται καθένας και καθεμιά για τον εαυτό του/για τον εαυτό της ή το θέμα-κλειδί να είναι η απόδοση του συνόλου της ομάδας;
- Να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι και εργαζόμενες για την υπακοή τους ή να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις και να δίνονται τα περιθώρια να ξεδιπλώσουν τις ιδιαίτερες ικανότητές τους;
- Να εργάζεται το προσωπικό κάτω από πίεση και για πολλή ώρα ή να επικρατεί η άποψη που ανα-

γνωρίζει και σέβεται την αξία της προσωπικής ζωής των εργαζόμενων;

Όταν οι αξίες που επικρατούν σε μια επιχείρηση είναι αυστηρές, συγκεντρωτικές και άκαμπτες, τότε και ο τόνος που δίνεται στις ανώτερες θέσεις εξορίζεται ή περιθωριοποιεί αξίες όπως η αλληλεγγύη, η θετική ανάδραση, η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η έκφραση αβεβαιότητας, κ.λπ.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης δηλαδή, καθορίζει και το προφίλ του ιδανικού μάντζερ, καθώς και το φύλο που ταιριάζει σε αυτές τις θέσεις, με αποτέλεσμα, οι γυναίκες να αισθάνονται ότι οι άνδρες είναι καταλληλότεροι για τέτοιες θέσεις μιας και άλλες μορφές διοίκησης, όπως το μάντζμεντ – προπόνηση,<sup>8</sup> δεν έχουν θέση στην επιχείρηση.

Οι αλλαγές ωστόσο στην εταιρική κουλτούρα αποτελούν ένα πολύπλοκο ζήτημα αφού δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι μια επιχείρηση δεν είναι ανεξάρτητη, αυτόνομη οντότητα, ανεπηρέαστη από αλλαγές που συμβαίνουν στο ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Οι προσεγγίσεις για την προώθηση των πολιτικών ισότητας στην εσωτερική αγορά εργασίας δεν μπορούν να αγνοούν το ευρύτερο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον και το γεγονός ότι τα έμφυλα στερεότυπα στην κοινωνία υπάρχουν, κυριαρχούν, ηγεμονεύουν και αμφισβητούνται ή αλλιάζουν. Αυτό δεν συνεπάγεται από την άλλη μεριά ότι οργανωσιακές συμπεριφορές, πεποιθήσεις, αξίες και κουλτούρα καθώς και οι διαδικασίες και πρακτικές που εφαρμόζονται, δεν συνιστούν παράγοντες που επιτρέπουν ή όχι την ύπαρξη άτυπων ή έμμεσων διακρίσεων και ανισοτήτων.

### 2.1.3. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας

Για την περιγραφή μιας θέσης εργασίας, που αποτελεί βασικό εργαλείο για τις προσλήψεις και τις προαγωγές στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, είναι σημαντικό να ισχύουν μια σειρά κανόνες που διασφαλίζουν τη διαφάνεια και την άρση τυχόν έμφυλων στερεοτύπων όπως:

- να συμπεριλαμβάνονται θέματα όπως το ομαδικό πνεύμα, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, σύγχρονος τρόπος διοίκησης κ.λπ.
- η περιγραφή μιας θέσης εργασίας να είναι τέτοια που να την καθιστά ελκυστική στις γυναίκες οι οποίες ενδιαφέρονται περισσότερο για το περιεχόμενο της θέσης και λιγότερο για το κύρος της.
- η απαιτούμενη εμπειρία για τη θέση να περιγράφεται και να ανιχνεύεται ως ικανότητα μάθησης και δυναμική ανάπτυξης και να συμπεριλαμβάνει δεξιότητες, στοιχεία επαγγελματικής συμπεριφοράς, κλπ και να μην εξαντλείται στα χρόνια προϋπηρεσίας.

### 2.1.4. Το δίκτυο των γνωστών ή «the old boys network»

Είναι συνηθισμένο το φαινόμενο η άντληση υποψηφίων για πλήρωση κενών θέσεων –κυρίως διοικητικών στελεχών– να γίνεται μέσα από τις λίστες γνωστών και τις προσωπικές γνωριμίες των ανδρών διοικητικών

<sup>8</sup> Ο όρος μάντζμεντ – προπόνηση δίνει έμφαση στην επίτευξη κοινά διατυπωμένων στόχων με παράλληλη ανάδειξη της συμβολής του καθενός/μίας της ομάδας εργαζομένων (υφιστάμενων).



στελεχών, γεγονός που δημιουργεί ένα κλειστό κύκλωμα που περιορίζει τις δυνατότητες των γυναικών να πληροφορηθούν καταρχήν, και να διεκδικήσουν στη συνέχεια, μια θέση ευθύνης.

### **2.1.5. Ο υποκειμενισμός στις διαδικασίες επιλογής υποψηφίων**

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η τελική απόφαση της επιλογής μιας υποψηφιοτήτας παίρνει υπόψη της την προσωπικότητα του/της υποψηφίου/ας. Τι σημαίνει άραγε η εξέταση της προσωπικότητας; Η προσωπικότητα είναι μια έννοια που περιέχει στερεότυπα και προκαταλήψεις. Ποιο είναι το πλαίσιο αναφοράς των υπευθύνων επιλογής; Μήπως ισχύει αυτό που λέγεται: «περιγράψτε μου ένα υψηλόβαθμο στέλεχος και θα είναι σαν να περιγράφετε έναν άνδρα!».

Μελέτες και σχετική αρθρογραφία έχουν καταδείξει ότι οι συνεντεύξεις και τα τεστ επιλογής χαρακτηρίζονται από προκαταλήψεις για τα φύλα και είναι υποκειμενικά σε ότι αφορά στην ερμηνεία τους.

24

## **2.2. Μύθοι και αυτο-εκπληρούμενες προφητείες**

### **2.2.1. Οι στάσεις και οι αντιλήψεις των ίδιων των γυναικών**

Είναι γενικά αποδεδειγμένο ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο θετικές για τον εαυτό τους / έχουν λιγότερο θετική στάση για τον εαυτό τους και έχουν μικρότερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Παρουσιάζουν λιγότερο θετικά τον εαυτό τους και υποθέτουν ότι θα ανταμειφθούν με το να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Δεν προωθούν τον εαυτό τους και συνήθως περιμένουν κάποιον να τις ενισχύσει και να τις ενθαρρύνει για να θέσουν υποψηφιότητα για την ανάληψη μιας θέσης ανώτερης διοικητικής ευθύνης/θέσης.

### **2.2.2. Αφανείς δεξιότητες και ταλέντα**

Οι εργαζόμενες γυναίκες –και ιδιαίτερα τα χαμηλά και μεσαία στελέχη– δεν προβάλλουν τα επιτεύγματα και τα επαγγελματικά τους ταλέντα – προτιμούν να βρίσκονται πίσω από τη σκηνή ακόμη και όταν αναλαμβάνουν σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο. Είναι «θύματα» μιας παραδοσιακής μετριοφροσύνης που τις χαρακτηρίζει, και τείνουν να αποδίδουν την επιτυχία τους στην ομάδα τους και τη συμμετοχή όλων, παρά να «βγουν μπροστά».

Οι άνδρες πιστώνουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους στην ενίσχυση του επαγγελματικού τους προφίλ και του εργασιακού τους μέλλοντος. Επιδιώκουν θέσεις εργασίας που θα ενισχύσουν το επαγγελματικό τους στάτους και δεν διστάζουν να προβάλλουν τον εαυτό τους και να δείξουν τι μπορούν να καταφέρουν!

### **2.2.3. Αποφυγή ρίσκου**

Οι γυναίκες στελέχη είναι συνήθως διστακτικές, παρότι μπορεί να αξιολογούν θετικά τις ικανότητές τους. Αυτή η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα μιας εκμαθημένης στάσης μέσα από την κοινωνικοποίησή τους

στην οικογένεια και το σχολείο, κατά κύριο λόγο. Έχουν χαμηλές προσδοκίες, και προτιμούν να μην «εκτίθενται». Το γεγονός ότι οι ανώτερες διοικητικές θέσεις παραδοσιακά και κατά πλειοψηφία καταλαμβάνονται από άνδρες, δημιουργεί μια αντικειμενική πραγματικότητα που τις ωθεί να πιστεύουν ότι πρέπει να επιδείξουν μια ανδρική συμπεριφορά εάν επιθυμούν να βρεθούν σε αντίστοιχες θέσεις, γεγονός που υπονομεύει ακόμη περισσότερο την αυτοπεποίθησή τους, δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο στον οποίο συχνά αυτό-παγιδεύονται.

#### 2.2.4. Μόνες στην κορυφή

Οι γυναίκες διοικητικά στελέχη είναι εν γένει τόσο λίγες, που δεν έρχονται καν σε επαφή μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην διαθέτουν επαρκή δίκτυα υποστήριξης, όπως συμβαίνει με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Από την άλλη μεριά, η άνιση κατανομή των οικογενειακών υποχρεώσεων ρίχνει στις πλάτες τους το μεγαλύτερο βάρος, με αποτέλεσμα να μην διαθέτουν χρόνο για να αξιοποιήσουν και να καθλιεργήσουν δίκτυα υποστήριξης τους, τα οποία διασφαλίζουν την επικοινωνία και την πληροφόρηση. Άλλωστε, συνήθως δεν διαθέτουν σημαντική επιρροή και δύναμη, συνεπώς δεν είναι «επικυστικές» για συμμετοχή στο άτυπο δίκτυο επαγγελματικών συναναστροφών μιας επιχείρησης.

#### 2.2.5. Το περιορισμένο ρεπερτόριο συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών

Οι γυναίκες υψηλόβαθμα στελέχη συχνά είναι υποχρεωμένες να υιοθετήσουν ένα περιορισμένο ρεπερτόριο συμπεριφοράς. Αν διαθέτουν υψηλό προφίλ, γίνονται ορατές από όλους, είναι ανταγωνιστικές και χαρακτηρίζονται ως άνδρες από τις άλλες γυναίκες ή ως «υπερβολικά σκληρές», από τους άνδρες συναδέλφους τους.

Επιπλέον, δεν μπορεί να είναι πολύ θηλυκές, μιας και «ομορφιά και μυαλό δεν πάνε μαζί». Είναι με άλλα λόγια, σε διαρκή διλήμματα ανάμεσα στο να έχουν ένα χαμηλό προφίλ και να κινδυνεύουν να μην αναγνωρίζεται το κύρος τους ή στο να υιοθετούν «ανδρικές» συμπεριφορές και να χάνουν τον εαυτό τους.

Οι στάσεις αυτές ενισχύονται από τις επιχειρηματικές πρακτικές και τα μέσα εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων – newsletters, περιοδικά, ανακοινώσεις, διαφημίσεις – όπου / στα οποία οι γυναίκες συνήθως αποσιωπώνται, δεν απεικονίζονται ή όταν αυτό συμβαίνει, συνήθως εμφανίζονται σε βοηθητικούς ρόλους.

## 3ο Κεφάλαιο Οι ίσες ευκαιρίες ως απάντηση

26

### 3.1. Η ισότητα ευκαιριών στον εργασιακό χώρο

Η ισότητα ευκαιριών στην Ελλάδα έχει συνδεθεί με την αλληλαγή του οικογενειακού δικαίου στις αρχές της δεκαετίας του 80, τις θετικές Δράσεις και την εισαγωγή των θετικών διακρίσεων ως αντιστάθμιση των προηγούμενων διακρίσεων εις βάρος των γυναικών. Επίσης η ισότητα ευκαιριών συνδέθηκε με την ίση αμοιβή, τα ίσα δικαιώματα, την καταπολέμηση του σεξισμού και της σεξουαλικής παρενόχλησης καθώς επίσης και με την κατοχύρωση των πολιτικών και κοινωνικών δικαιωμάτων των γυναικών.

Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να διευκρινισθεί τι είναι οι πολιτικές προώθησης της ισότητας στην **εσωτερική αγορά εργασίας**, τι είναι Σχέδιο Ισότητας και τι επιδιώκει. Η αποσαφήνιση των ορισμών και του περιεχομένου τους, ιδιαίτέρως σε ότι αφορά τους στόχους, τη μεθοδολογία εφαρμογής και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αξιοποίηση του συγκεκριμένου Οδηγού Εφαρμογής και την εκπόνηση και υλοποίηση του δικού σας Σχεδίου Ισότητας.

### 3.2. Τι είναι Σχέδιο Ισότητας;

Με τον όρο «Σχέδιο Ισότητας» εννοούμε την ολοκληρωμένη παρέμβαση για την ένταξη της διάστασης του φύλου και την προώθηση της ισότητας μέσα σε μια επιχείρηση. Τα Σχέδια Ισότητας περιλαμβάνουν θετικές δράσεις που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, τη διαμόρφωση εργασιακών σχέσεων, το σχεδιασμό της μισθολογικής πολιτικής, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, την κατάρτιση των εργαζομένων, την επαγγελματική τους εξέλιξη κ.ά. οι οποίες λαμβάνουν υπόψη την προώθηση της ισότητας των φύλων σε όλες τις διαστάσεις της.

### 3.3. Πως ωφελούνται οι επιχειρήσεις;

Η εμπειρία από την εφαρμογή θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών σε ευρωπαϊκές και διεθνείς επιχειρήσεις έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι είναι **προς όφελος των επιχειρήσεων** και συμβάλλει στην αντιμετώπιση μιας σειράς προβλημάτων σε θέματα λειτουργίας και ανάπτυξής τους, εφόσον:

- Οι διακρίσεις μεταφράζονται άμεσα σε χαμένες ευκαιρίες και περιορισμό των δυνατοτήτων ανάπτυξης για την ίδια την επιχείρηση. Εάν οι εργοδότες και οι υπεύθυνοι προσωπικού περιορίζουν τη δεξαμενή άντλησης των αναγκαίων ταλέντων και του ανθρώπινου δυναμικού, δεν θα μπορέσουν να επωφεληθούν από τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησής τους.

- Ένα ισορροπημένο ως προς το φύλο εργατικό δυναμικό θα προσελκύσει τους / τις καλύτερους / ες υποψήφιους / ες και θα διευρύνει τη δυνατότητα επιλογής ταλέντων, εμπειριών και ατομικών δυνατοτήτων στα οποία θα βασισθεί η ίδια η ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Η ισόρροπη συμμετοχή των φύλων στη διοίκηση μιας επιχείρησης διευρύνει το φάσμα των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.
- Με την αξιοποίηση του δυναμικού των γυναικών, οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν πραγματικές και αναμενόμενες ελλείψεις, σε τοπικό ή εξειδικευμένο, εργατικό δυναμικό.

Επίσης μέσω της εφαρμογής θετικών δράσεων υπέρ των γυναικών:

- Επιτυγχάνεται επιχειρηματική οικονομία, π.χ. μείωση κόστους πρόσληψης και κατάρτισης, μείωση των υπερωριών και του συναφούς κόστους καθώς και του ποσοστού απουσιών (absenteeism).
- Δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την επικράτηση μιας νέας εταιρικής κουλτούρας ενώ η εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων (μάντζμεντ) συνάδει με την εταιρική φιλοσοφία περί ισότητας και προσωπικής συμβολής (diversification management).
- Βελτιώνεται η εικόνα της εταιρείας στην αγορά (corporate image) κυρίως όταν συνδέεται με θεσμοθετημένα επιχειρηματικά αριστεία ή/και διακρίσεις (labels).
- Προσελκύεται μεγαλύτερος αριθμός πελατών και πελατισσών – ιδίως πελατισσών δεδομένου ότι οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του καταναλωτικού κοινού.
- Διευκολύνεται η εισαγωγή Προτύπων Ποιότητας, που απαιτούν πιο ευπροσάρμοστους υπαλλήλους, με καλύτερη κατάρτιση, με μεγαλύτερη ποικιλία προέλευσης και εμπειρίας.

### 3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή έκβαση των παρεμβάσεων

Η επιτυχής έκβαση των παρεμβάσεων που υιοθετούνται επηρεάζεται άμεσα από:

- Το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο υλοποιούνται.
- Το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων γυναικών στα κέντρα λήψης των αποφάσεων και τη γενικότερη παρουσία τους στο κοινωνικό γίγνεσθαι.
- Τις κυρίαρχες ιδέες και νοοτροπίες της συγκεκριμένης κοινωνίας σχετικά με τα στερεότυπα του φύλου.

### 3.5. Προϋποθέσεις για την επιτυχή ένταξη πολιτικών ισότητας στον εργασιακό χώρο

Η ενσωμάτωση πολιτικών ισότητας σε ένα χώρο εργασίας συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές που επηρεάζονται από μια σειρά ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες και δημιουργεί τόσο ευκαιρίες, όσο και περιορισμούς. Επιπλέον, είναι δυνατόν να γίνουν διαφορετικές στρατηγικές επιλογές, όπως για παράδειγμα, να επιδιωχθεί μια σταδιακή προσέγγιση όπου υπάρχουν πρακτικές βελτιώνονται ή να υιοθετηθεί μια ριζοσπαστική προσέγγιση που απαιτεί ή/και συνδέεται με συνολικότερες οργανωσιακές αλλαγές.

### 3.5.1. Ενδογενείς παράγοντες

- Σύστημα Παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής (ανάδραση και επανασχεδιασμός)
- Καινοτόμα διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Εταιρική κουλτούρα και επαγγελματική συμπεριφορά
- Κοινωνική εταιρικότητα
- Ενσωμάτωση της ισότητας στην οργανωσιακή αλληλαγή
- Gender Mainstreaming: Ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και σε όλες τις πολιτικές της επιχείρησης

### 3.5.2. Εξωγενείς παράγοντες

- Θεσμικό πλαίσιο (σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο) και αποτελεσματικοί μηχανισμοί παρακολούθησης της εφαρμογής του
- Επίσημες πολιτικές και προγράμματα
- Διακρίσεις και αριστεία ισότητας που απονέμονται σε επιχειρήσεις
- Ευρύτερη ατζέντα ισότητας – θέματα που περιλαμβάνει η ατζέντα σε μια δεδομένη κοινωνική και ιστορική συγκυρία
- Ο ρόλος των κοινωνικών εταίρων
- Τα οφέλη της επιχείρησης (the business case)
- Συλλογικές διαπραγματεύσεις και εργασιακά συμβούλια και συνδικαλιστικές οργανώσεις ή σωματεία
- Συνθήκες και τάσεις της (εξωτερικής) αγοράς εργασίας
- Συνεχής παρακολούθηση / παρατηρητήρια (σε κεντρικό επίπεδο)

### Δημοσιοποίηση και Δημόσιες Σχέσεις με διαφορετικές Ομάδες στόχου:

Διαμορφωτές γνώμης

Διοίκηση

Επαγγελματικές Ομάδες

Εκπρόσωποι εργαζομένων - σωματεία

Επιτροπές ισότητας ή επιτροπές γυναικών

## 4ο Κεφάλαιο Η εμπειρία από την εφαρμογή πολιτικών ισότητας

### 4.1. Τυποποίηση των δράσεων ισότητας

Η εφαρμογή δράσεων για την ισότητα σε ευρωπαϊκές και ελληνικές επιχειρήσεις έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και καταγραφής στοιχείων προκειμένου να συσσωρευτεί εμπειρικό υλικό, γνώση και τεχνογνωσία για την παραγωγή αποτελεσματικότερων και μακρόπνοων παρεμβάσεων που συνδέουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους με το στόχο της αειφόρου ισότητας.

29

Αξιοποιώντας στοιχεία από τη Μελέτη με τίτλο «Promoting gender equality in the workplace» των Dr Gillian Shapiro και Dr Etta Olgiafi,<sup>9</sup> επιχειρούμε στο σημείο αυτό του Οδηγού να παρουσιάσουμε μια τυποποίηση των εφαρμογών πολιτικών ισότητας, ως προς μια σειρά βασικών παράγοντες κατάταξής τους που είναι το περιεχόμενο των δράσεων ισότητας, οι διαδικασίες και ο τρόπος εφαρμογής τους και τα αποτελέσματά τους.

#### 4.1.1. Τυποποίηση με βάση το περιεχόμενο των δράσεων ισότητας

Παρότι από τη μελέτη των εφαρμογών πολιτικών ισότητας σε ελληνικές αλλιά κυρίως σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις καταγράφεται μια μεγάλη γκάμα δράσεων και πρακτικών, οι περισσότερες επικεντρώνονται στα εξής 4 πεδία παρέμβασης: **την προσέληψη και την επιλογή, την επαγγελματική ανάπτυξη, την οργάνωση της εργασίας και το εταιρικό περιβάλλον ισότητας.**

Ένα σημαντικό κριτήριο κατηγοριοποίησης και διάκρισης των δράσεων αυτών είναι η εμβέλεια και η έκταση εφαρμογής, κατά πόσον δηλαδή, οι δράσεις αυτές απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες ή τμήματα του οργανισμού ή αντίθετα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κατά πόσον οι δράσεις εστιάζουν στα παραπάνω 4 πεδία παρέμβασης μεμονωμένα ή συνδυαστικά, και τέλος, κατά πόσον εστιάζονται αποκλειστικά σε πολιτικές και διαδικασίες ή συμπεριλαμβάνουν και ζητήματα συμπεριφορών και εταιρικής κουλτούρας. Σχετικές Μελέτες (βλ. Βιβλιογραφία), έχουν δείξει ότι η εμβέλεια των δράσεων ισότητας επηρεάζει το βαθμό στον οποίο η ισότητα ευκαιριών εδραιώνεται και αποτελεί συστατικό στοιχείο λειτουργίας της επιχείρησης. Στη βάση αυτών των κριτηρίων διακρίνουμε τα εξής είδη/ τους εξής τύπους δράσεων:

---

9 Η Μελέτη διεξήχθη για λογαριασμό του European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002).

- α. δράσεις εστιασμένες (focused)
- β. δράσεις σποραδικές ή διάσπαρτες
- γ. δράσεις πολυεπίπεδες ή εγκάρσιες

### **Εστιασμένες Δράσεις (focused)**

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει δράσεις για την ισότητα που έχουν ένα συγκεκριμένο στόχο, απευθύνονται σε μια συγκεκριμένη ομάδα – στόχο, για παράδειγμα χαμηλόβαθμα στελέχη, μπορεί να αφορούν θέματα όπως αύξηση του αριθμού των γυναικών σε τεχνικές θέσεις ή ένα συγκεκριμένο τμήμα ενός οργανισμού, όπως π.χ. τα ταμεία.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα των στοχευμένων δράσεων ισότητας είναι ότι ενώ ωφεληθούν μια συγκεκριμένη ομάδα ή τμήμα μιας επιχείρησης, συχνά ξεκινούν και ολοκληρώνονται με αυτές. Δηλαδή δεν επεκτείνονται και δεν ενσωματώνονται στο σύνολο του οργανισμού ή της επιχείρησης.

### **Σποραδικές ή διάσπαρτες δράσεις**

Ο όρος περιγράφει δράσεις ισότητας οι οποίες υλοποιούνται για να αντιμετωπισθούν διαφορετικά θέματα (π.χ. εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, προσλήψεις κ.λπ.) και στοχεύουν σε διαφορετικούς τομείς (π.χ. τμήματα) ή / και πληθυσμούς (π.χ. γυναίκες – χαμηλόβαθμα στελέχη) μιας επιχείρησης.

Η εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων για διαφορετικά θέματα και διαφορετικούς τομείς του οργανισμού, μπορεί να αποτελέσει έναν τρόπο διεύρυνσης και διάχυσης των πρακτικών ισότητας. Ωστόσο, απαιτείται διαρκής παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, καθώς και μια συνολική στρατηγική ισότητας που να διασφαλίζει ότι όλες οι διάσπαρτες δράσεις δεν αναιρούν η μία την άλλη και αποτελούν τη βάση διαρκών παρεμβάσεων για την επίτευξη του στόχου εδραίωσης μιας πραγματικής ισότητας.

### **Πολυεπίπεδες ή Εγκάρσιες δράσεις**

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει δράσεις ισότητας που είναι πιο πιθανό να εφαρμόζονται από εκσυγχρονισμένους και προσανατολισμένους στην ισότητα οργανισμούς, οι οποίοι υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση και στηρίζουν την ισότητα σε όλες τις πολιτικές τις διαδικασίες και τις πρακτικές, και την ενσωματώνουν σε όλα τα βασικά πεδία παρέμβασης. Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί αυτού του τύπου αποτελούν ακόμη τη μειοψηφία. Αν η ισότητα δεν θεωρηθεί στρατηγικής σημασίας και δεν τονισθεί ως αναγκαιότητα για τη ζωή της επιχείρησης ακόμη και οι πολυεπίπεδες ή εγκάρσιες δράσεις μπορεί να χαθούν ή να θεωρηθούν αυτονόητες και νέες μορφές διακρίσεων και ανισοτήτων να αναδειχθούν ξανά.

#### **4.1.2. Τυπολόγηση με βάση τις διαδικασίες και τον τρόπο εφαρμογής των δράσεων ισότητας**

Η εφαρμογή πολιτικών ισότητας μέσα σε μια επιχείρηση είναι σημαντική υπόθεση. Απαιτεί αλληλαγές σε επίπεδο πολιτικών, διαδικασιών, συμπεριφορών, εταιρικής κουλτούρας και αξιών. Όπως και κάθε

άλλη πρόγραμμα διοικητικής αλληλαγής απαιτεί μια καλά προγραμματισμένη, συνεκτική προσέγγιση η οποία σε πολλές περιπτώσεις απουσιάζει. Για να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα έχει κρίσιμη / αποφασιστική σημασία ο τρόπος προσέγγισης σε κάθε ζήτημα που τίθεται σε διαδικασία αλληλαγής. Για παράδειγμα, η πολιτική προσέγγιση του gender mainstreaming μπορεί να ειπωθεί θετικά ή αρνητικά, η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων μπορεί να είναι περιορισμένη ή διαρκής, η παρακολούθηση/αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοσθεί για να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο ή για να εντοπισθούν ανάγκες για μελλοντική δράση κ.ο.κ.

Με το σκεπτικό αυτό τρεις είναι οι προσεγγίσεις που μπορεί να υιοθετηθούν για την εφαρμογή πολιτικών ισότητας:

- α. Η επικεντρωμένη ή «μια κι έξω» προσέγγιση
- β. Η δομική προσέγγιση
- γ. Η συνεχής προσέγγιση

Πρόκειται για τρία διαφορετικά επίπεδα εκ των οποίων το τελευταίο είναι το πιο δυναμικό και διασφαλίζει ότι η ισότητα εδραιώνεται στην επιχείρηση και διαρκεί μέσα στο χρόνο.

### **Επικεντρωμένη ή «μια κι έξω» προσέγγιση**

Με τον όρο αυτό περιγράφεται η λεπτομερής και μεθοδική προσέγγιση που ωστόσο εφαρμόζεται μόνο σε μία συγκεκριμένη δράση ή/και σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή τομέα της επιχείρησης (π.χ. κατάρτιση για γυναίκες χαμηλόβαθμα στελέχη του Τμήματος Προσωπικού, σε διοικητικές δεξιότητες). Χωρίς να σημαίνει ότι πρόκειται για αμελητέα δράση, η στόχευσή της είναι βραχυπρόθεσμη και δεν συνδέεται με προσπάθειες να υπάρξει συνέχεια και γενίκευση στο εσωτερικό του οργανισμού ή/και καθιέρωσή της εν λόγω δράσης.

### **Η δομική προσέγγιση**

Σε αντίθεση με την προηγούμενη προσέγγιση, η δομικού χαρακτήρα προσέγγιση χαρακτηρίζεται από μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό που στοχεύει σε μονιμότερα αποτελέσματα και ευρύτερες επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση, παρέχοντας σταθερούς πυλώνες στήριξης μιας διαρκούς προσπάθειας για την ενσωμάτωση των πολιτικών ισότητας στο εσωτερικό της. Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται όταν παρακολουθείται το αποτέλεσμα των δράσεων, οι ενέργειες είναι συνεκτικές και ολοκληρωμένες και διασφαλίζεται πολλαπλοσυσταστικό / αυξητικό αποτέλεσμα.

Για παράδειγμα, η αλληλαγή στην εταιρική κουλτούρα και η παράλληλη αύξηση των γυναικών στην ιεραρχία επιχειρείται με μια σειρά δράσεις οι οποίες ενδεικτικά είναι:

- η ελαστικοποίηση του ωραρίου εργασίας
- η ενίσχυση των εργαζομένων για τη φύλαξη και φροντίδα παιδιών
- η προσέλευση και επιλογή νέων υποψηφίων γυναικών
- η εσωτερική επικοινωνία
- τα δίκτυα γυναικών



Ο στόχος της ισότητας υποστηρίζεται μέσα από μια ενορχηστρωμένη προσπάθεια στην οποία εμπλέκονται η διοίκηση, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, διοικητικά στελέχη και γυναίκες εργαζόμενες.

## Η συνεχής προσέγγιση

Χαρακτηρίζεται από μακροπρόθεσμους στόχους και προοπτικές και αφορά τις περιπτώσεις κατά τις οποίες / όπου ο οργανισμός έχει ενσωματώσει την ισότητα στις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις πρακτικές και την κουλτούρα του – παράλληλα με την εστίαση σε συγκεκριμένες δράσεις, όπου και όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο. Τα αποτελέσματα παρακολουθούνται συστηματικά προκειμένου να προσδιορισθούν οι μελλοντικές αλλαγές και δράσεις. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται από μια σειρά παράγοντες-κλειδιά όπως:

32

- Τα θέματα της ισότητας αποτελούν στρατηγικό στόχο της επιχείρησης
- Ενεργή και διαρκή εμπλοκή και συμμετοχή των εκπροσώπων των εργαζομένων
- Επικοινωνία και ευαισθητοποίηση για την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας της διοίκησης και του συνδικάτου
- Συστηματική ανάλυση του εταιρικού πλαισίου και σχέση του με την επίτευξη των στόχων της ισότητας
- Προσδιορισμός ενός «χάρτη» ανισοτήτων και διακρίσεων
- Συστηματική αξιολόγηση των δράσεων και της γενικής και συνολικής προόδου που συντελείται

Η μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Σχεδίου Ισότητας όπως παρουσιάζεται στον παρόντα οδηγό, εμπνέει σε αυτού του τύπου την προσέγγιση. Από την άλλη μεριά θα λέγαμε ότι μια τέτοια προσέγγιση αφορά στην διττή στρατηγική της εφαρμογής του mainstreaming με παράλληλη εστίαση σε θετικές Δράσεις.

### 4.1.3. Τυπολόγηση με βάση τα αποτελέσματα των δράσεων ισότητας

Και ως προς τα αποτελέσματα μπορούμε να διακρίνουμε τρία διαφορετικά επίπεδα:

- α. Περιορισμένα
- β. Σποραδικά
- γ. Διάχυτα ή συνοδικά

#### Περιορισμένα αποτελέσματα

Χωρίς να υποτιμώνται κατ' ουδένα τρόπο, περιορισμένα είναι τα αποτελέσματα που αφορούν σε μια δράση π.χ. για συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων γυναικών σε μια άπαξ προσέγγιση ή και εφαρμογή.

#### Σποραδικά αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται σε οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει συγκεκριμένες δράσεις σε ορισμένους αρχικά τομείς, αλλά αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα να μεταφερθούν / διαχυθούν και σε

άλλα τμήματα και σε άλλους τομείς. Έτσι έχουμε την εικόνα νησίδων ισότητας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης / οργανισμού.

Το βασικό μειονέκτημα στην περίπτωση αυτή είναι ότι ενώ νησίδες ισότητας έχουν υπάρξει, αντίστοιχα και νησίδες ανισότητας εξακολουθούν να υφίστανται.

### Διάχυτα ή συνοδικά αποτελέσματα

Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν πολύ λίγες επιχειρήσεις στις οποίες η εφαρμογή πολιτικών ισότητας έχει αποτελέσματα στο σύνολο λειτουργίας της επιχείρησης και περιλαμβάνει ένα συνδυασμό κεντρικού μακρόπροσου στόχου και επιμέρους στόχων καθώς και εξειδικευμένες δράσεις. Είναι προφανές, απ' όσα έχουν παρουσιασθεί μέχρι τώρα ότι διάχυτα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν το περιεχόμενο των δράσεων είναι εγκάρσιου τύπου και η προσέγγιση είναι συνεχής.

## 4.2. Μοντέλο παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων ισότητας

Το μοντέλο που προκύπτει από το συνδυασμό των διαφορετικών επιπέδων ως προς το περιεχόμενο των δράσεων, τη μεθοδολογία εφαρμογής και τα αποτελέσματα, μας δίνει και ένα δυναμικό τρόπο παρακολούθησης και αξιολόγησης του βαθμού ένταξης των πολιτικών ισότητας σε μια επιχείρηση ή και των αιτιών/αιτιών απουσίας τους. 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 συμβάλει στο σχεδιασμό εργασιών και τεχνικών που θα βοηθήσουν στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή δράσεων ισότητας ή σχεδίων ισότητας.

Είναι συνεπώς προφανές ότι τα τρία καταρχήν επίπεδα που προκύπτουν είναι:

Επίπεδα	Περιεχόμενο Δράσεων	Μεθοδολογία / διαδικασίες	Αποτελέσματα εφαρμογής
A (αρχικό)	εστιασμένες	↔ μια-κι-έξω ↔	↔ περιορισμένα ↔
B (ενδιάμεσο)	διάσπαρτες	↔ δομική ↔	↔ σποραδικά ↔
Γ (προωθημένο)	πολυεπίπεδες	↔ συνεχής ↔	↔ διάχυτα / συνοδικά ↔

Γίνεται φανερό ότι το Α' επίπεδο (αρχικό) αφορά σε εφαρμογές με εστιασμένες δράσεις, εφαρμοσμένες άπαξ και με περιορισμένα ως εκ τούτου αποτελέσματα. Το Β' επίπεδο (ενδιάμεσο) αφορά σε ένα συνδυασμό διάσπαρτων δράσεων με μια δομικού χαρακτήρα προσέγγιση και σποραδικά αποτελέ-

σματα. Το Γ' επίπεδο (προωθημένο) αφορά αντίστοιχα, σε πολυεπίπεδες / εγκάρσιες δράσεις, με συνεχή προσέγγιση και κατά συνέπεια με διάχυτα και συνολικά αποτελέσματα που επηρεάζουν το σύνολο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Πρέπει εδώ να παρατηρήσουμε ότι, στην Ελλάδα, η ένταξη πολιτικών ισότητας βρίσκεται, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, στο αρχικό επίπεδο, με λίγες εξαιρέσεις που αφορούν στο ενδιάμεσο επίπεδο. Όσο και αν μοιάζει ουτοπικό να επιδιώκουμε, με τον παρόντα Οδηγό, να δώσουμε στοιχεία και κατευθύνσεις για την εφαρμογή ολοκληρωμένων και συνεκτικών δράσεων για την ισότητα (επίπεδο Γ'), αυτό δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που αποτελούν «οργανισμούς με νου και ηθική» δεν θα μπορούσαν να ωφεληθούν από την αυτο-αξιολόγησή τους ως προς τα επίπεδα αυτά και να κινητοποιηθούν για να επιτύχουν καλύτερες επιδόσεις. Ούτε, από την άλλη μεριά, σημαίνει πως τα επίπεδα αυτά αποτελούν αναγκαστικά εξελικτικά στάδια ενός τελικού στόχου. Αποτελούν ενδεικτικές αξιολογήσεις του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται κάθε φορά οι προσπάθειες για ένταξη των πολιτικών ισότητας στον εργασιακό χώρο. Άλλωστε, συχνό είναι το φαινόμενο των «παλινδρομήσεων» –κυρίως όταν τέτοια επιτεύγματα συνδέονται με τη βούληση και την επιδίωξη συγκεκριμένων ανθρώπων σε θέσεις λήψης αποφάσεων– η απομάκρυνση των οποίων από τις θέσεις τους συχνά οδηγεί σε οπισθοχωρήσεις / και όπου, όταν απομακρυνθούν από τη θέση αυτή, τα πράγματα οπισθοχωρούν.

## 5ο Κεφάλαιο Η πιλοτική εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας στο πλαίσιο της «Equal – Ανδρομέδα»

### 5.1. Ο στόχος και οι βασικοί άξονες της πιλοτικής εφαρμογής

Ένας από τους στόχους του έργου Equal Ανδρομέδα ήταν να τεθούν οι βάσεις συνεργασίας με επιχειρήσεις της χώρας για την προώθηση της ισότητας στο χώρο εργασίας μέσω της πιλοτικής εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας σε 3 επιχειρήσεις εταίρους της Αναπτυξιακής Σύμπραξης και σε 22 επιχειρήσεις της περιφέρειας της χώρας με την προϋπόθεση ότι απασχολούν 50 και πλέον εργαζόμενους, 40% των οποίων είναι γυναίκες. Αυτό που επιχειρήθηκε ήταν οι πολιτικές και τα μέτρα που θα ληφθούν για την άμβλυνση ή άρση των ανισοτήτων να αποτελέσουν ουσιαστικό και αναπόσπαστο μέρος των πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και να διατρέχουν το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, στόχος των Σχεδίων Ισότητας ήταν η ενσωμάτωση πολιτικών ίσων ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης στις διαδικασίες πρόσληψης και εξέλιξης, στο σύστημα αμοιβών, στη διοίκηση, στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, στη στήριξη των εργαζόμενων, αλλά και στις διαδικασίες πώλησης, marketing, επαφής με πελάτες/ισσες, διαφήμισης και διακίνησης των προϊόντων, παροχής υπηρεσιών, κοκ. Με άλλα λόγια, αυτό που επιχειρήθηκε μέσω των Σχεδίων Ισότητας ήταν να δημιουργηθούν οι βάσεις για μια διαφορετική επιχειρηματική κουλτούρα. Το εγχείρημα αυτό στηρίχθηκε στους εξής **άξονες**:

- **τη συνεργασία** μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων των επιχειρήσεων, των στελεχών και υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού, και των σωματείων ή εκπροσώπων των εργαζομένων και των συμβούλων ισότητας των εταιρών της Αναπτυξιακής Σύμπραξης (οι οποίοι/ες συμμετείχαν σε πρόγραμμα κατάρτισης που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του έργου)
- **την υιοθέτηση συγκεκριμένης μεθοδολογίας και την εφαρμογή συγκεκριμένων εργαλείων με τη διάσταση της οπτικής του φύλου για:**
  - την αποτύπωση του προφίλ της επιχείρησης
  - την καταγραφή της θέσης των εργαζόμενων γυναικών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στα πλαίσια του εργασιακού τους χώρου
  - την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων, ως συνόλου, σε σχέση με τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης
  - την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σε σχέση με τις ανάγκες κατάρτισης και αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους
  - την επεξεργασία των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από τις αντίστοιχες έρευνες και καταγραφές ώστε να διαμορφωθεί ολοκληρωμένη εικόνα για τις ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά τη λήψη μέτρων για την προώθηση της ισότητας των φύλων

- τον εντοπισμό των πεδίων στα οποία προτείνονται παρεμβάσεις, ιεράρχηση και σχεδιασμός συγκεκριμένων δράσεων
- τη δημιουργία βάσης δεδομένων ή μονάδας τεκμηρίωσης για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των εφαρμοζόμενων μέτρων και πολιτικών
- τη διατύπωση προτάσεων για **εφαρμογή συγκεκριμένων παρεμβάσεων και την υλοποίηση μέτρων προώθησης της ισότητας των φύλων**, την παρακολούθηση και αξιολόγηση του Σχεδίου Ισότητας και τη διαμόρφωση των μελλοντικών δράσεων

Παρά τα προβλήματα που εντοπίστηκαν και παρά τις αδυναμίες που προέκυψαν κατά τη διαδικασία της πιλοτικής εφαρμογής η αποτίμηση της συνολικής εμπειρίας είναι εξαιρετικά θετική για τους εξής λόγους:

- 1) Επιχειρήθηκε για πρώτη φορά σε επίπεδο χώρας η υιοθέτηση συστηματικής και οργανωμένης προσέγγισης για την ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις της χώρας οι οποίες συμμετείχαν στην πιλοτική εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας και συνεργάστηκαν με στελέχη των εταιριών της Αναπτυξιακής Σύμπραξης σε αυτήν την κατεύθυνση.
- 2) Δημιουργήθηκαν οι πρώτες βάσεις συνεργασίας με την επιχειρηματική κοινότητα για την προώθηση πολιτικών ίσων ευκαιριών και τη λήψη θετικών μέτρων για την αντιμετώπιση της ανισότητας των φύλων, καταγράφηκαν οι δυσκολίες, οι αδυναμίες, οι ανάγκες και προτεραιότητες των επιχειρηματιών και άνοιξε ο διάλογος για θέματα ισότητας των φύλων στον χώρο εργασίας.
- 3) Αναδείχθηκαν μια σειρά καλές πρακτικές επιχειρηματικής πολιτικής για την προώθηση της ισότητας οι οποίες θα μπορούσαν ενδεχομένως να υιοθετηθούν πιλοτικά και από άλλες επιχειρήσεις της χώρας, ενώ η εμπειρία που καταγράφεται στα πλαίσια του Οδηγού αποτελεί σημαντικό μέσο διάχυσης και πληροφόρησης που διευρύνει τους ορίζοντες και τους στόχους του έργου.
- 4) Έγινε σαφές ότι για την επιτυχή εφαρμογή πολιτικών ισότητας στον εργασιακό χώρο απαιτείται η στενή συνεργασία του συνόλου των ενδιαφερομένων μερών: της διοίκησης, των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού, των εργαζόμενων ανδρών και γυναικών, των σωματείων, των ειδικών.
- 5) Αποδείχθηκε ότι το χαμηλό ενδιαφέρον εκ μέρους των επιχειρήσεων σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην έλλειψη ενημέρωσης και αντίστοιχων κινήτρων αναφορικά με τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν για μια επιχείρηση μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας και της ενσωμάτωσης της οπτικής του φύλου στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- 6) Έγινε σαφές ότι προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ισότητας είναι η διαμόρφωση σαφούς εικόνας για τις αδυναμίες και τα προβλήματα που εντοπίζονται τόσο στις επιμέρους επιχειρήσεις, όσο και σε πιο γενικό (κλαδικό) επίπεδο, η οποία θα ανατροφοδοτείται και θα παρακολουθείται συστηματικά και σε μακροχρόνια βάση.
- 7) Έγινε η αρχή δεν μένει παρά να διασφαλιστούν οι συνθήκες και προϋποθέσεις για τη συνέχιση του εγχειρήματος και τη συνειδητοποίηση ότι οι ίσες ευκαιρίες και η ίση μεταχείριση στους χώρους εργασίας δεν είναι υπόθεση μόνο των εργαζόμενων γυναικών αλλά του συνόλου της κοινωνίας: επιχειρηματιών, εργοδοτών, εργαζομένων, κοινωνικών εταίρων, φορέων της πολιτείας και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Με άλλα λόγια, η ισότητα των φύλων στην αγορά εργασίας δεν θα πρέπει να αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα συγκεκριμένων πολιτειακών οργάνων ή κεντρικών φορέων.

## 5.2. Καλές πρακτικές που αναδείχθηκαν από την ελληνική εμπειρία

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, έχουν εφαρμοσθεί μια σειρά θετικές Δράσεις υπέρ των εργαζομένων γυναικών από επιχειρήσεις του ιδιωτικού αθλή και του δημόσιου τομέα. Παρά την ιδιομορφία των επιχειρήσεων, τόσο ως προς το μέγεθός τους (η πλειοψηφία αποτελείται από μικρο-μεσαίες και ατομικές επιχειρήσεις) όσο και ως προς τον κλάδο δραστηριοποίησής τους (τουρισμός, εμπόριο), δεν είναι λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις που προχώρησαν στη λήψη μέτρων για την ενίσχυση και τη βελτίωση της θέσης των εργαζόμενων γυναικών.

Στο πλαίσιο της «Equal Ανδρομέδα», εφαρμόστηκαν πιλοτικά 25 Σχέδια Ισότητας (βλ. Εισαγωγικό σημείωμα). Τρία Σχέδια Ισότητας εφαρμόστηκαν σε τρεις μεγάλες επιχειρήσεις – εταίρους της ΑΣ: στην ΑΜΕΛ Αττικό Μετρό, στην ΕΡΤ3 και στην Εμπορική Τράπεζα. Οι επιχειρήσεις αυτές, ακολουθώντας τα ενδεικτικά στάδια,<sup>10</sup> προχώρησαν σε άμεση πιλοτική εφαρμογή ως προς τα μέτρα εκείνα που προτάθηκαν και ήταν συμβατά με τους βραχυπρόθεσμους στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης.

Επιπλέον προσεγγίσθηκαν και μελετήθηκαν 22 μικρότερης εμβέλειας επιχειρήσεις από Περιφέρειες της χώρας. Το σύνολο της εμπειρίας αυτής παρουσιάζεται στο κεφάλαιο αυτό του Οδηγού με στόχο να δώσει το «στίγμα» του σημείου στο οποίο βρίσκεται σήμερα η ένταξη των πολιτικών ισότητας στις επιχειρήσεις, και παράλληλα να αποτελέσουν ένα χάρτη του «Τι να προσέξουμε» και «Τι να αποφύγουμε» σε μελλοντικές προσπάθειες.

### 5.2.1. Προσέγγιση και προσέλιкуση επιχειρήσεων

Η προσέγγιση / προσέλιкуση των επιχειρήσεων εξακολουθεί να αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας καθώς φαίνεται ότι ακόμη είναι σχετικά χαμηλό το ενδιαφέρον για συμμετοχή των επιχειρήσεων σε τέτοιες προσπάθειες, κυρίως λόγω έλλειψης ενημέρωσης. Για το λόγο αυτό, οι στρατηγικές επικοινωνίας και οι πολιτικές κινήτρων αποτέλεσαν αντικείμενο μιας αρχικής επεξεργασίας στο πλαίσιο της Equal Ανδρομέδα, απαιτείται ωστόσο συστηματικότερη ενασχόληση στο μέλλον, αν θέλουμε να προωθήσουμε την ισότητα στους χώρους εργασίας.

---

10 Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, εντοπισμός πεδίων παρέμβασης και σχεδιασμός δράσεων και μέτρων και εξετάζοντας ανάμεσα σε άλλα τη δυνατότητα πιλοτικής εφαρμογής συγκεκριμένων τεχνικών και εργαλείων όπως: coaching / mentoring, παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής κ.ά.

Οι παράγοντες ή τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που διαφοροποιούν τις στρατηγικές και τις πρακτικές προσέγγισης για την εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας είναι οι εξής:

- **Το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση και με τον αριθμό των εργαζομένων γυναικών**

Όπως προκύπτει από προηγούμενη ευρωπαϊκή εμπειρία και στην Ελλάδα διαπιστώνεται μια αυξημένη πρόθεση για ανάπτυξη Σχεδίων Ισότητας από επιχειρήσεις μεσαίου και κυρίως μεγάλου, μεγέθους με έντονη παρουσία των γυναικών (female dominated sectors).

- **Ο κλάδος των επιχειρήσεων**

38

Οι επιχειρήσεις κλάδων όπως για παράδειγμα του τουριστικού ή επεξεργασίας τροφίμων, με το χαρακτηριστικό της εποχικότητας των απασχολούμενων –κυρίως στη νησιωτική χώρα– και τη συνεχή αλληλαγή προσωπικού, δεν διασφαλίζει ένα σταθερό πλαίσιο για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Σχεδίου Ισότητας παρά το γεγονός ότι έχουν διαπιστωθεί σοβαρές ανισότητες στη βάση του φύλου των εργαζομένων.

- **Η νομική μορφή / τομέας των επιχειρήσεων (δημόσιες / ιδιωτικές)**

Είναι προφανές ότι λόγω της νομικής μορφής τους διαφοροποιούνται σημαντικά οι επιχειρήσεις του δημόσιου (και ευρύτερου δημόσιου) τομέα από αυτές του ιδιωτικού τομέα. Για τις δημόσιες επιχειρήσεις – κυρίως ΟΤΑ– το γεγονός ότι στη διοίκησή τους βρίσκονται αιρετοί / ες, πρόσωπα δηλαδή πολιτικά, σημαίνει ότι η απόφαση για ανάπτυξη Σχεδίων Ισότητας εναπόκειται κυρίως στην πολιτική τους άποψη και πάντως παρουσιάζει μικρότερες δυσκολίες η προσέγγιση τέτοιων επιχειρήσεων παρά την σχετικά χρονοβόρα διαδικασία λήψης απόφασης από τα σχετικά όργανα (π.χ. Δημοτικά ή Νομαρχιακά Συμβούλια).

Από την άλλη μεριά, για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις η απόφαση για ανάπτυξη Σχεδίων Ισότητας εναπόκειται σε μεγαλύτερο βαθμό στην ευαισθητοποίηση της διοίκησης της επιχείρησης ή των ιδιοκτητών/βασικών μετόχων της.

- **Ο βαθμός εκσυγχρονισμού και ανταγωνιστικότητας (αναπτυξιακών δυνατοτήτων) του κλάδου ή/και της επιχείρησης**

Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις που βρίσκονται, ή έχουν περάσει, διαδικασία εκσυγχρονισμού τους (επιχειρηματική αναδιάρθρωση ή reengineering) αποτελούν σχετικά προνομιακό χώρο για ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένων Σχεδίων Ισότητας. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι η ένταξη των επιχειρήσεων σε διαδικασία Διεθνών Προτύπων Πιστοποίησης Ποιότητας (ISO) αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα και διευκολύνει την εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας, αφού καθορίζει την πολιτική τους κατεύθυνση και αποτελεί τη βάση για τη στρατηγική που αφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.

- **Ο βαθμός ευαισθητοποίησης σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης**

Όπως διαπιστώθηκε και κατά την πιλοτική εφαρμογή οι επιχειρήσεις που ανήκαν στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επέδειξαν μεγαλύτερη ανταπόκριση και πάντως ήταν ευκολότερο να «πεισθούν» για την αξία μιας τέτοιας πρωτοβουλίας, αφού, εκτός των άλλων, η τελευταία συνδέεται άμεσα με το εταιρικό τους προφίλ.

### **5.2.2. Τα βήματα και οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν κατά τη διαδικασία προσέγγισης και προσέλιξης υποψήφιων επιχειρήσεων**

Καταγραφή και εντοπισμός των επιχειρήσεων σε τοπικό/περιφερειακό επίπεδο σε συνεργασία με:

- **Επιμελητήρια, Επαγγελματικούς Συνδέσμους και Ενώσεις**
- **Επαγγελματικές Ενώσεις π.χ. Φοροτεχνικών Ελεύθερων Επαγγελματιών, Γραφείων Συμβούλων Επιχειρήσεων κ.ά.**
- **Επιθεωρήσεις Εργασίας και Υπηρεσίες του ΟΑΕΔ**
- **Δήμους, Νομαρχίες και άλλους φορείς του δημόσιου τομέα**
- **Οδηγούς Επιχειρήσεων (ICAP) κ.ά.**

Εντοπισμός ανθρώπων – κλειδιά (οικονομολόγων, λογιστών, τεχνικών ασφαλείας, υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού κ.ά.) που θα αξιοποιηθούν ως διαμεσολαβητές προκειμένου να διασφαλίσουν την πρώτη επαφή και επικοινωνία μέσω προσωπικών γνωριμιών, προηγούμενης συνεργασίας, γνώσης της τοπικής αγοράς.

Υπογραφή εγγράφου αποδοχής από τη διεύθυνση της επιχείρησης με παράλληλη υπογραφή συμφώνου συνεργασίας – κυρίως για επιχειρήσεις του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Ένα τέτοιο έγγραφο ή κάποιο αντίστοιχο, διασφαλίζει την επιχείρηση ως προς την εμπιστευτικότητα των στοιχείων που θα δώσει, και παράλληλα, αποτελεί ένα κείμενο όπου ρητά και με σαφήνεια περιγράφεται ο στόχος και το περιεχόμενο της συνεργασίας, σε ένα πρώτο επίπεδο.

Πρώτη επαφή / συνάντηση με υπεύθυνο εκπρόσωπο της επιχείρησης προκειμένου να γνωστοποιηθεί στην επιχείρηση ο στόχος, τα απαιτούμενα μέσα, η μεθοδολογία και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της συνεργασίας. Περιγράφονται για παράδειγμα, τα στοιχεία και οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να διεξαχθεί η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα εφαρμοσθούν, οι άνθρωποι με τους οποίους θα πρέπει η / ο Σύμβουλος να συνεργασθεί, χρονοδιαγράμματα κ.λπ.

Αξιοποίηση όλων των επίσημων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που τεκμηριώνουν για την επιχείρηση την πολιτική ένταξης της ισότητας ευκαιριών στους εργασιακούς χώρους και παρέχουν το θεσμικό και χρηματοδοτικό πλαίσιο ένταξης ενός Σχεδίου Ισότητας, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα (Μέτρο 5.1) «ΘΕΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΔΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ» που εντάσσεται στο επιχειρησιακό πρόγραμμα: «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ» του Γ΄ ΚΠΣ.



Επαφές και συζητήσεις με ανθρώπους κλειδιά προκειμένου να συλλεγούν στοιχεία (ποσοτικά και ποιοτικά) για το προφίλ της επιχείρησης, τα σχέδια και τους στόχους της (business plan) καθώς και τα κρίσιμα θέματα εσωτερικής και εξωτερικής λειτουργίας τα οποία απασχολούν τη διοίκηση και συνδέονται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η διαμόρφωση προτάσεων στη βάση της εφικτότητας (αντικειμενικοί όροι) και της πρόθεσης / βούλησης (υποκειμενικοί όροι) της διοίκησης της επιχείρησης. Το σημείο αυτό αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα και «πρόκληση» για την/τον Σύμβουλο Ισότητας, αφού οι προτάσεις για συγκεκριμένες παρεμβάσεις θα πρέπει να είναι πειστικές προς τη διοίκηση και ώριμες για υλοποίηση για τη συγκεκριμένη επιχείρηση στη συγκεκριμένη φάση ανάπτυξής της. Μ' άλλα λόγια η προσέγγιση πρέπει να είναι «κομμένη και ραμμένη» στα μέτρα της κάθε επιχείρησης (tailor made approach)!

### 5.3. Τα Πεδία Παρέμβασης μέσα στις επιχειρήσεις

Από την εμπειρία της εφαρμογής θετικών Δράσεων σε ελληνικές επιχειρήσεις παλαιότερα<sup>11</sup> αλλά και στο πλαίσιο της πιλοτικής εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας της Equal Ανδρομέδα, προκύπτει ότι τα συνήθη Πεδία Παρέμβασης (και άρα οι ανάγκες των επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο) καλύπτουν κατά προτεραιότητα και αφορούν ενδεικτικά, στα εξής πεδία παρέμβασης:

#### 5.3.1. Συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, με μια σειρά ευνοϊκά μέτρα που αφορούν:

- **Ευνοϊκότερες από τις προβλεπόμενες από το νόμο άδειες**, όπως π.χ. επέκταση της νόμιμης διάρκειας της άδειας μητρότητας, επικύρωση του δικαιώματος σωρευμένης χρήσης γονικής άδειας (9 μήνες), ευέλικτη αδειοδότηση, μειωμένος χρόνος εργασίας σε εγκύους ή / και διευκολύνσεις ως προς την ευέλικτη ρύθμιση του ωραρίου εργασίας τους, διευθέτηση χρόνου εργασίας προς μητέρες.
- **Θεσμοθέτηση ειδικών αδειών μετ' αποδοχών**, όπως για παράδειγμα άδειες σε περίπτωση ασθένειας προστατευόμενων μελών, επιπλέον άδειες μετ' αποδοχών για παρακολούθηση σχολικής επίδοσης παιδιών, άδειες για εκπαιδευτικούς λόγους μετά ή άνευ αποδοχών,
- **Παροχή υπηρεσιών** στήριξης της οικογένειας, επαγγελματικός προσανατολισμός, οικονομική στήριξη, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.ά. Ειδικότερα: **Επιδόματα και παροχή υπηρεσιών φύλαξης παιδιών**, όπως π.χ. επίδομα μητέρων μονογονέων, χρηματική ενίσχυση των δαπανών φύλαξης παιδιών, μείωση ωραρίου εργασίας κατά 2 ώρες ή/και επιδότηση γονέων με παιδιά με ειδικές δεξιότητες, δωρεάν μεταφορά με τα μέσα μαζικής μεταφοράς κ.ά. Δημιουργία και λειτουργία βρεφονηπιακού ή/και παιδικού σταθμού για τις ανάγκες των εργαζομένων είτε μέσα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είτε σε συνεργασία με ιδιωτικές ή/και δημόσιες/δημοτικές υπηρεσίες, σύνδεση με το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» κ.ά.

11 «Θετικές Δράσεις για την Ισότητα των Ευκαιριών Ανδρών και Γυναικών στις ΜΜΕ και στις μεγάλες επιχειρήσεις» – Ε.Π. «Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση», Μέτρο 5.1, ΚΕΘΙ 2002.

**5.3.2. Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων γυναικών, όπως π.χ. το πρόγραμμα *team working building* που αφορά στην εκπαίδευση ομάδας εργαζομένων γυναικών για την απόκτηση οριζόντιων δεξιοτήτων και επαγγελματικές εξειδίκευσης, με στόχο τη δημιουργία αυτόνομης ομάδας οργάνωσης της παραγωγής.**

**5.3.3. Σύγχρονα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως π.χ. Σύστημα *Mentoring* για την εκπαίδευση υποψήφιων για την ανάληψη θέσεων διοικητικής ευθύνης, που αποτελείται από μικτή ως προς το φύλο ομάδα διοικητικών στελεχών – μεντόρων.**

Σύστημα «αρχείου ταλέντων και δεξιοτήτων» (talent inventory) όλου του προσωπικού μέσω του οποίου γίνεται η προώθηση σε θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία σε όλους και όλες να διεκδικήσουν την προαγωγή τους. Στο πλαίσιο του Συστήματος παρακολούθησης της Διαχείρισης Ποιότητας (*Quality Management*), διεξάγονται (κάθε 2–3 χρόνια) ποιοτικές έρευνες με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού και την καταγραφή των στοιχείων κατά φύλο, με στόχο την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού από τη διοίκηση της εταιρείας και την αξιολόγηση του τρόπου διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Πρακτικές και μεθοδολογία ενσωμάτωσης της στρατηγικής του gender mainstreaming στην πολιτική Οργανισμών (κυρίως της Τοπικής Αυτοδιοίκησης). Τεχνικές ανάδειξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού χωρίς διακρίσεις φύλου κ.ά.

**5.3.4. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και διαρκής επιμόρφωση ή κατάρτιση, όπως π.χ. ανάπτυξη ενός συστήματος εξατομικευμένης καταγραφής και παρακολούθησης των αναγκών κατάρτισης. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα μεταξύ του/της εργαζόμενου/ης και ενός υπεύθυνου αξιολογητή και επικυρώνεται και από τα δύο μέρη.**

Η κατάρτιση υλοποιείται εντός του εργάσιμου χρόνου ή κατά ποσοστό (π.χ. 50%) εντός του εργάσιμου χρόνου. Στην περίπτωση πραγματοποίησης της κατάρτισης κατά ποσοστό 100% εντός εργάσιμου χρόνου, παρέχεται παράλληλα υποστήριξη για φύλαξη παιδιών με τη μορφή της οικονομικής κάλυψης των έξτρα αναγκών φύλαξης ή την πρόβλεψη φιλοξενίας παιδιών, κατά τη διάρκεια της κατάρτισης κ.ά.

Σύνδεση της κατάρτισης με την επαγγελματική ανέλιξη – πρόγραμμα προετοιμασίας για την ανάληψη ιεραρχικά ανώτερων θέσεων εργασίας.

Ανάπτυξη Συστήματος ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης με την οπτική του φύλου και την ενσωμάτωση συγκεκριμένων στόχων αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων γυναικών.

Σύστημα απόκτησης πολλαπλών δεξιοτήτων, για την κυκλική οργάνωση (rotation) της εργασίας. Η ενσωμάτωση των πολιτικών ισότητας σε υφιστάμενα προγράμματα ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης π.χ. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) για το δημόσιο τομέα.

### 5.3.5. Συμβουλευτική υποστήριξη

Πρόκειται για δράσεις που απευθύνονται αποκλειστικά σε γυναίκες εργαζόμενες και έχουν στόχο την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της διεκδικητικότητάς τους, τη δημιουργία κινήτρων για συμμετοχή σε κατάρτιση / επιμόρφωση ή / και την ανάληψη θέσεων ευθύνης και διοικητικών αρμοδιοτήτων, τη διαχείριση ενδο-εταιρικών σχέσεων, την απόκτηση επαγγελματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων κ.ά.

Μπορεί να αφορά είτε στην οργάνωση συγκεκριμένων κύκλων συμβουλευτικής υποστήριξης για συγκεκριμένες ομάδες-στόχου (ατομικά ή/και ομαδικά), είτε στη δημιουργία και λειτουργία μόνιμης και σταθερής δομής στο εσωτερικό της επιχείρησης, σε συνεργασία με το Γραφείο ή την Επιτροπή Ισότητας ή/και το Τμήμα Προσωπικού και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων.

42

### 5.3.6. Καινοτόμες δράσεις/μέτρα και αλληλαγές δομικού χαρακτήρα

- Ένταξη μέτρων και συγκεκριμένων ρυθμίσεων που κατοχυρώνουν την ισότητα ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ποσόστωση στις προσλήψεις (30% γυναίκες εργαζόμενες σε θέσεις τεχνικές/ τεχνολογικές)
- Εκπροσώπηση και των δύο φύλων στις επιτροπές επιλογής και προσλήψεων προσωπικού
- Διαδικασία (άπαξ ή μόνιμη) διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών και ελέγχου δεξιοτήτων (skills audits) για το σχεδιασμό και την οργάνωση της ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης.
- Δημιουργία μονάδας τεκμηρίωσης ή και βάσης δεδομένων και αρχείων προσωπικού, με στοιχεία κατά φύλο, προκειμένου να παρακολουθείται και να τεκμηριώνεται η θέση των ανδρών και των γυναικών μέσα στην επιχείρηση και να σχεδιάζονται δράσεις για τη διασφάλιση της ισότητας.

### 5.3.7. Δράσεις ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και πληροφόρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού

Από το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην πιλοτική εφαρμογή Σχεδίου Ισότητας στο πλαίσιο της Equal Ανδρομέδα, διαπιστώθηκε ένα σημαντικό έλλειμμα ενημέρωσης και πληροφόρησης σχετικά με θέματα ισότητας ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών, αλλήλ και μειωμένης εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτής της διαπίστωσης, προτάθηκε σειρά μέτρων και δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό της επιχείρησης που αφορούσε: τους εργαζόμενους / ες και υποψήφιους / ες εργαζόμενους / ες, αλλήλ και τα στελέχη όλων των βαθμίδων, τους συνδικαλιστικούς φορείς και εκπροσώπους εργαζομένων (επιχειρησιακά, εργοστασιακά σωματεία) κ.ά.

Παράλληλα, προτάθηκαν δράσεις ενημέρωσης προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που απευθύνθηκαν σε πελάτες, προμηθευτές, το κοινό, σε επαγγελματικές και εργοδοτικές ενώσεις και στις περιπτώσεις οργανισμών του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα: σε πολίτες, δημότες, λοιπούς κοινωνικούς φορείς, δημόσιους οργανισμούς, μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.ά.

## 6ο Κεφάλαιο Μεθοδολογία σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης ενός Σχεδίου Ισότητας

### 6.1. Προϋποθέσεις Εφαρμογής

Η εμπειρία από την πιλοτική εφαρμογή των Σχεδίων Ισότητας καθώς και η διεθνής και ευρωπαϊκή τεχνογνωσία έχουν καταδείξει ότι για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας θα πρέπει να ισχύσουν μια σειρά προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής:

#### 6.1.1. Διάγνωση αναγκών

Για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού Σχεδίου Ισότητας είναι απαραίτητη η ανάλυση του εργασιακού χώρου, καθώς και της οργάνωσης της εργασίας, προκειμένου να εντοπισθούν τα ζητήματα και οι περιοχές που συνθέτουν ή επιτρέπουν την ανάπτυξη διακρίσεων.

#### 6.1.2. Δέσμευση της επιχείρησης σε υψηλό διοικητικό επίπεδο

Αυτό που ισχύει για κάθε αλληλαγή, ισχύει και στην περίπτωση του Σχεδίου Ισότητας. Για να είναι επιτυχημένη η αλληλαγή που συνεπάγεται, απαιτείται δέσμευση όλων και ειδικότερα των φορέων της. Γι' αυτήν την αλληλαγή, ο επιχειρηματίας ή τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι δεσμευμένοι / να αναλάβουν δέσμευση ως προς τους / στους στόχους που θα θέσουν για την επίτευξή της.

#### 6.1.3. Ορισμός υπευθύνου / ης για την υλοποίηση των δράσεων (στέλεχος ισότητας ή σύμβουλος ισότητας)

Ο / η υπεύθυνος / η ισότητας είναι το άτομο που θα σχεδιάσει, συντονίσει, παρακολουθήσει την υπόθεση της προώθησης της ισότητας στην επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη και το σχετικό Σχέδιο Δράσης. Επίσης είναι υπεύθυνος / η για τη διάχυση, πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση όλου του προσωπικού της επιχείρησης προκειμένου όλοι οι υπάλληλοι να γίνουν κοινωνοί του στόχου της προώθησης της ισότητας. Η εργασία αυτή απαιτεί όχι μόνο κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση αλλά και βαθιά πίστη και δέσμευση στα θέματα της ισότητας. Είναι προτιμότερο να κατέχει υψηλή θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης. Το άτομο αυτό μπορεί να προέρχεται μέσα από την επιχείρηση ή προσλαμβάνεται ειδικά, για αυτή την αποστολή.

#### 6.1.4. Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών (εκπροσώπων των εργαζομένων, γυναικών και ανδρών εργαζομένων, διοίκησης) στην υπόθεση της προώθησης της ισότητας

Καμία πρωτοβουλία σχετική με την ισότητα δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα, αν δεν δεσμευθεί ολόκληρος ο πληθυσμός της επιχείρησης. Η υπόθεση της ισότητας δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία, με ένα τμήμα ή με τα καθήκοντα κάποιας μερίδας εργαζομένων. Αφορά όλους και όλες σε μια επιχείρηση και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων.

### **6.1.5. Διαδικασίες διάχυσης και ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό της επιχείρησης**

Για την εξασφάλιση της ευαισθητοποίησης χρειάζεται να εδραιωθούν τρεις θεμελιώδεις αρχές:

- Δέσμευση διοίκησης, όλων των εργαζομένων και εκπροσώπων των εργαζομένων
- Επιστημονική γνώση (κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές για την προώθηση της ισότητας)
- Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα (καλλιέργεια ομαδικότητας)
- Ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα ισότητας και διάκρισης λαμβανομένων υπόψη των σύγχρονων διεθνών και ευρωπαϊκών εξελίξεων

Για την εξασφάλιση της διάχυσης των στόχων, των εξελίξεων και των αποτελεσμάτων των δράσεων η διοίκηση ή και ο/η υπεύθυνος/η ισότητας οφείλουν να επικοινωνούν την πολιτική ισότητας, στο προσωπικό της επιχείρησης.

### **6.1.6. Εισροή τεχνογνωσίας για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Σχεδίου Ισότητας**

Με δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν εμπειρία στο σχεδιασμό Σχεδίων Ισότητας, επιβάλλεται η συνεργασία κατ' αρχήν με εξειδικευμένους φορείς και εμπειρογνώμονες σε θέματα ισότητας. Το στάδιο αυτό θα χρησιμεύσει και ως πρώτη φάση ευαισθητοποίησης των υπευθύνων και των εργαζομένων στις έννοιες της ισότητας και τα εργαλεία/τους φορείς προώθησής της (Γενική Γραμματεία Ισότητας, Κέντρο Ερευνών για θέματα Ισότητας, Τριτοβάθμιες Οργανώσεις Κοινωνικών Εταίρων, μομές Συνοδευτικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και άλλους εξειδικευμένους φορείς ισότητας ή/και εμπειρογνώμονες).

### **6.1.7. Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των Σχεδίων Ισότητας**

Πρόκειται για ένα χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο τόσο για το σχεδιασμό και την κατάρτιση ενός Σχεδίου Ισότητας μιας επιχείρησης, όσο και για τη χάραξη της πολιτικής της για την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σε άμεση σύνδεση με τα στρατηγικά σχέδια ανάπτυξής της.

### **6.1.8. Σύστημα τεκμηρίωσης και παρακολούθησης των δεδομένων (ποσοτικών και ποιοτικών)**

Πρόκειται για τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων καθώς και σχετικών αρχείων (ηλεκτρονικών και έντυπων) μέσα από τα οποία συλλέγονται πληροφορίες και ενημερωτικό υλικό προκειμένου να παρακολου-

θείται τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και ειδικότερα οι πολιτικές και τα προγράμματα που αφορούν στην προώθηση της ισότητας ευκαιριών, αλληλά και γενικότερα η αναβάθμιση των προσόντων του εργατικού δυναμικού, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, ο τεχνολογικός της εκσυγχρονισμός (Κοινωνία της Πληροφορίας) κ.ά.

## 6.2 Πεδία Παρέμβασης

Για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου οι γυναίκες έχουν ίσες ευκαιρίες, το Σχέδιο Ισότητας στο χώρο εργασίας θα πρέπει να αντιμετωπίσει ορισμένα βασικά θέματα, γνωστά ως **Θέματα Απασχόλησης ή Πεδία Παρέμβασης για την ισότητα**:

- Διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού
- Προαγωγή, μετάθεση και απόλυση
- Κατάρτιση/επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη
- Οργάνωση της εργασίας
- Όροι και συνθήκες εργασίας (εργασιακά δικαιώματα, μέτρα για την εξισορρόπηση της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής, ειδικές υπηρεσίες π.χ. συμβουλευτική κ.α)
- Κανονισμοί /Ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της σεξουαλικής παρενόχλησης και
- Κανονισμοί για τη διαχείριση/αντιμετώπιση εγκυμοσύνης, πιθανής εγκυμοσύνης και θηλασμού.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης ενός Σχεδίου Ισότητας στο χώρο εργασίας, θα πρέπει να συμβουλευθείτε τόσο τους άνδρες, όσο και τις γυναίκες εργαζόμενες.

Υπάρχει μια σειρά από εργαλεία που θα σας βοηθήσει να προετοιμάσετε το Σχέδιο Ισότητας και να προετοιμάσετε μια Έκθεση (Πλάνο Προγραμματισμού) πάνω σε αυτό.

## 6.3. Πρακτικά βήματα ή στάδια

**Βήμα 1:** Προετοιμάστε ένα προφίλ της επιχείρησης

**Βήμα 2:** Αναλύστε τα προβλήματα που προκύπτουν για τις εργαζόμενες γυναίκες στο χώρο εργασίας, εξετάζοντας καθένα από τα Πεδία παρέμβασης για την ισότητα (βλ. πιο πάνω)

**Βήμα 3:** Βάλτε προτεραιότητες στα θέματα

**Βήμα 4:** Αναλάβετε δράση για να αντιμετωπίσετε τα θέματα προτεραιότητας

**Βήμα 5:** Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα των ενεργειών σας

**Βήμα 6:** Συνοψίστε τις μελλοντικές ενέργειες

### 6.3.1. Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και προφίλ χώρου εργασίας

#### Βήμα 1 Συμπληρώστε το Προφίλ Χώρου Εργασίας

Το πρώτο βήμα είναι να αναλύσετε τον εργασιακό χώρο και να εντοπίσετε τα θέματα, καθώς το προφίλ θα πρέπει να περιέχει πληροφορίες για τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Θα πρέπει τουλάχιστον να συμπεριλάβετε στοιχεία για τα χαρακτηριστικά φύλου και θέσης εργασίας. Το βήμα αυτό θα πρέπει να γίνει στην αρχή του έτους αναφοράς. Το προφίλ χώρου εργασίας θα πρέπει να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, π.χ. ένα έτος ή μεταξύ 1ης Οκτωβρίου και 1ης Απριλίου.

46

Τα ερωτήματα-κλειδιά που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Πόσοι άνδρες και πόσες γυναίκες εργάζονται εδώ;
- Ποιες θέσεις κατέχουν οι άνδρες και ποιες οι γυναίκες;
- Πόσοι άνδρες και πόσες γυναίκες εργάζονται, π.χ. με πλήρη, μερική, έκτακτη, τακτική, συνεχιζόμενη, προσωρινή απασχόληση, εποχική, και πόσοι είναι ανάδοχοι έργου;
- Πόσες γυναίκες κατέχουν διευθυντικές θέσεις, και πόσοι άνδρες;
- Πόσες γυναίκες βρίσκονται σε παραδοσιακά ανδρικές θέσεις εργασίας (π.χ. τεχνικές);
- Ποιος είναι ο μέσος όρος του μισθού των γυναικών σε σχέση με των ανδρών σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης; (συνυπολογίζοντας όλα τα «έξτρα» που διαμορφώνουν τις τελικές αποδοχές).

#### Βήμα 1 – Αποτέλεσμα: Προφίλ Χώρου Εργασίας

Στο τέλος αυτού του βήματος θα πρέπει να έχετε μια εικόνα του που βρίσκονται και τι κάνουν οι γυναίκες στην επιχείρηση.

#### Τι θα συμπεριλάβετε στην έκθεσή σας;

Θα πρέπει να επισυνάψετε το προφίλ χώρου εργασίας. Μπορείτε να συλλέξετε τις πληροφορίες που χρειάζονται με τους παρακάτω τρόπους. Για παράδειγμα:

- Συναντήσεις – συνεντεύξεις με άτομα – κλειδιά π.χ. τον Διευθυντή, τους Υπεύθυνους Προσωπικού ή / και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων
- Συναντήσεις – συνελεύσεις προσωπικού
- Θέματα που συζητούνται στις συμβουλευτικές επιτροπές
- Ερωτηματολόγιο/α Προσωπικού (employee opinion survey)

- Ομάδες Εργασίας
- Ομάδες Εστίασης (focus groups)
- Προγράμματα διαχείρισης της απόδοσης
- Συνεντεύξεις αποχώρησης από την επιχείρηση
- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
- Αρχεία προσωπικού (με κατά φύλο ανάλυση των στοιχείων) κ.ά.

### 6.3.2. Εντοπισμός και ανάλυση των θεμάτων – κλειδιών:

## Βήμα 2 Ανάλυση των θεμάτων

Στο επόμενο στάδιο θα πρέπει να αναλύσετε πλήρως το προφίλ χώρου εργασίας και να εντοπίσετε και να μελετήσετε καθένα από τα προβλήματα που αφορούν στις γυναίκες στην επιχείρηση ως προς τα θέματα Απασχόλησης / Πεδία Παρέμβασης για την ισότητα.

47

Όταν αναλύετε τα θέματα, τα βασικά πράγματα που πρέπει να σκεφθείτε είναι:

- Τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί σωστά για τις γυναίκες σε αυτόν τον χώρο εργασίας;
- Γιατί; Γιατί οι γυναίκες λειτουργούν καλά ή δεν λειτουργούν τόσο καλά όσο οι άνδρες;
- Πώς μπορούν να βελτιωθούν τα πράγματα ώστε περισσότερες γυναίκες να αναπτύξουν πλήρως τη δυναμικότητά τους;

**Υπάρχει κάτι άλλο που πρέπει να αλληιάξει ώστε να βρείτε και να κρατήσετε πολύτιμες για τη συμβολή τους στην επιχ/ση γυναίκες υπαλληλίδους;**

Δώστε έμφαση σε ανεπίσημες (άτυπες) πρακτικές και το βαθμό στον οποίο έχουν εισημοποιηθεί ως γραπτή πολιτική της επιχείρησης και κοινοποιηθεί σε όλους/ες.

### Συζήτηση/Μεθοδολογία

Συζητώντας με διάφορους ανθρώπους – κλειδιά, θα μπορέσετε να εντοπίσετε τα θέματα που απασχολούν τις γυναίκες στην επιχείρηση, και να βρείτε τρόπους για την αντιμετώπιση των θεμάτων αυτών.

Εντούτοις θα ήταν χρήσιμο να μιλήσετε με:

- Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από γυναίκες υπαλληλίδους σε διάφορες θέσεις εργασίας, διαφόρων ηλικιών, με διαφορετική εμπειρία και με διαφορετική προέλευση.
- Εκπροσώπους/ επιτροπές/ υπεύθυνους/ες Τμημάτων ή Υπεύθυνους/ες ομάδων υπαλληλίδων.
- Το άτομο (διευθυντή/ντρία, εργοδότη κ.λπ.) με τη γενική ευθύνη για την ανάπτυξη του προγράμματος Ίσων Ευκαιριών στον εργασιακό χώρο.
- Διευθυντές που θα σας μιλήσουν για τα επιχειρησιακά θέματα, ώστε να ισορροπήσετε τα θέματα



ίσων ευκαιριών με τα επιχειρησιακά (π.χ. όταν η εταιρεία εισάγει νέο τεχνολογικό εξοπλισμό, οι δράσεις κατάρτισης αποτελούν προτεραιότητα που πρέπει να λάβετε υπόψη σας).

- Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από άνδρες που εργάζονται στην επιχείρηση, για να συζητήσετε οποιοδήποτε από τα θέματα Απασχόλησης.

## Πως θα εντοπίσω τα θέματα; Τρόπος εντοπισμού των θεμάτων

Χρησιμοποιήστε οποιαδήποτε μέθοδο είναι αποτελεσματική. Για παράδειγμα, μπορείτε να:

- Προσθέσετε κάποιες βασικές ερωτήσεις στο καθιερωμένο (όπου τυχόν υφίσταται) ερωτηματολόγιο προς εργαζόμενους/ες.
- Σχεδιάσετε και να διανείμετε ένα ειδικό ερωτηματολόγιο.
- Πραγματοποιήσετε προσωπικές συνεντεύξεις με τους/τις υπαλλήλους.
- Πραγματοποιήσετε συναντήσεις «ομάδων εστίασης» με βασικές ομάδες εργαζομένων.
- Οργανώσετε συναντήσεις ομάδας ή δικτύου γυναικών.
- Μελετήσετε τις πληροφορίες των συνεντεύξεων αποχώρησης (ή παραίτησης), από την επιχείρηση
- Αναλύστε τις πολιτικές, τα συστήματα και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. οργανόγραμμα και περιγραφή θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων, συστήματα και διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού, πολιτική ανάδειξης στελεχών, δίκτυα εσωτερικής επικοινωνίας, εσωτερικοί κανονισμοί, διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α)

48

### **Βήμα 2 – Αποτέλεσμα:** Γνωρίζετε ποια θέματα απασχολούν τις γυναίκες εργαζόμενες.

Στο τέλος αυτού του βήματος θα πρέπει να γνωρίζετε ποια θέματα απασχολούν τις γυναίκες στην επιχείρηση, καθώς και τις γενικές προτεραιότητες των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτήν. Η ευθύνη για τη δράση πάνω σε αυτά τα θέματα πρέπει να αναληφθεί από κάποιο ανώτερο διευθυντικό στέλεχος.

### **Τι θα συμπεριλάβετε στην έκθεσή σας;**

Θα πρέπει να παρέχετε πληροφορίες για το:

- Πως αναλύσατε το χώρο εργασίας σας για να εντοπίσετε τα θέματα που απασχολούν τις γυναίκες και
- Ποια είναι τα θέματα Ίσων Ευκαιριών για τις γυναίκες

## Εργαλεία Βοήθειας στο Βήμα 2

- Εργαλεία Ανάλυσης Χώρου Εργασίας
- Πακέτο Θεμάτων Απασχόλησης (αφορά στα πεδία παρέμβασης βλ. αναφορά στο παράρτημα)
- Συμβουλευτικά Εργαλεία σχετικά με τη μεθοδολογία οργάνωσης π.χ. ομάδων εστίασης
- Ερωτηματολόγιο Ισότητας Ευκαιριών στην Απασχόληση
- Έρευνα απόψεων εργαζομένων/Υπαλλήλων (βλ. Παράρτημα)
- Ανάλυση Αναγκών Κατάρτισης και Έλεγχος Δεξιοτήτων (βλ. Παράρτημα)

### 6.3.3. Θέτοντας προτεραιότητες

## Βήμα 3 Δώστε Προτεραιότητα στα θέματα για Δράση

49

- Εντοπίστε τα βασικά θέματα παρέμβασης στα οποία θα εσιτιάστε για το χρόνο προγραμματισμού
- Αξιολογήστε ρεαλιστικά ποια θέματα είναι σημαντικά για την επιχείρηση και ποια μπορούν να επιλυθούν μέσα στο χρόνο προγραμματισμού
- Αρκετά από τα θέματα που εντοπίσατε μπορεί να συνδέονται π.χ. με το ίδιο το σύστημα οργάνωσης ή λειτουργίας της επιχείρησης. Εάν αντιμετωπισθούν αυτά τα «συστημικά θέματα» ενδέχεται αρκετά από τα προβλήματα που εντοπίσατε να μπορεί να επιλυθούν στο πλαίσιο αυτό.
- Ιεραρχήστε τους στόχους. Σε συνεργασία με την επιχείρηση θα βρείτε ποιες είναι οι προτεραιότητες με βάση διάφορους προβληματισμούς, όπως το κόστος για την επιχείρηση και τις επιπτώσεις στους/στις εργαζόμενους/ες εάν δεν επιλυθεί κάποιο θέμα, τις προτεραιότητες της.

### Πιθανά θέματα:

- Έλλειψη γυναικών υποψηφίων για εργασία.
- Σημαντικοί έμφυλοι διαχωρισμοί στις θέσεις εργασίας (οριζόντιος διαχωρισμός).
- Χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις (γυάλινη οροφή).
- Αποχώρηση από την επιχείρηση γυναικών με παιδιά ή εγκύων. Χαμηλός βαθμός επιστροφής από άδεια τοκετού.
- Λίγες γυναίκες σε μόνιμες, τακτικές θέσεις εργασίας.
- Σεξουαλική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο.
- Λιγότεροι πόροι κατάρτισης για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες ή/και μειωμένη προσέλευση γυναικών σε προγράμματα κατάρτισης.
- Μειωμένη ή αυξημένη πρόσβαση σε εναλλακτικές μορφές απασχόλησης (εφόσον προσφέρονται).

- Ελλιπής γνώση των εργαζομένων ή/και των στελεχών για τις πολιτικές ίσων ευκαιριών
- Ελλιπής πληροφόρηση και εσωτερική επικοινωνία

**Γενικότερα θέματα της επιχείρησης όπως:**

- πολιτισμική αλλαγή (κουλτούρα της επιχείρησης),
- τρόπος διοίκησης
- υγιεινή και ασφάλεια
- διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ή/και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων,
- παροχή συμβουλευτικής στο χώρο εργασίας κ.α

50

... αρκεί να έχουν στόχο τη βελτίωση των ίσων ευκαιριών για τις γυναίκες!

### **Βήμα 3 – Αποτέλεσμα:** Εντοπισμός των θεμάτων Προτεραιότητας

Στο τέλος αυτού του βήματος, θα έχετε εντοπίσει τα θέματα προτεραιότητας της επιχείρησης

**Τι θα συμπεριλάβετε στην έκθεσή σας;**

- Τα θέματα που εντοπίσατε ως προτεραιότητες, και
- Γιατί επιλέξατε τα θέματα που επιλέξατε.

#### **6.3.4. Η ώρα της δράσης**

### **Βήμα 4** Αναλάβετε Δράση

Τώρα θα πρέπει να αποφασίσετε ποιες ενέργειες θα αναλάβετε για να αντιμετωπίσετε τα θέματα προτεραιότητας που εντοπίσατε.

**Παράδειγμα 1:**

*Ένα θέμα προτεραιότητας που πιθανόν να πρέπει να αντιμετωπίσετε είναι ο χαμηλός βαθμός επιστροφής από άδειες τοκετού στην επιχείρησή σας. Πιθανές ενέργειες:*

- Οδηγίες για τη διευκόλυνση συζητήσεων μεταξύ υπαλλήλου και διευθυντή σχετικά με τα μει-

- Ποντικά σχέδια για την εργασία και το νεογέννητο/βρέφος/νήπιο.
- Δημιουργία προγράμματος «Μείντε-Σε-Επαφή».
  - Δυνατότητες επιλογής ωραρίου εργασίας για τις μητέρες που επιστρέφουν από άδεια τοκετού.
  - Κατάρτιση υπαλλήλων και διευθυντών σχετικά με την πρόσβαση στις επιλογές αυτές.
  - Παιδική μέριμνα ή φροντίδα εξαρτημένων ατόμων μέσα από μια σειρά συγκεκριμένων δράσεων όπως: σύνδεση με το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι», μέσα από τηλεφωνικές γραμμές (help line), ενίσχυση (οικονομική ή άλλη) των εργαζομένων για φύλαξη και φροντίδα βρεφών και νηπίων π.χ. δημιουργία σταθμού ή συμμετοχή στη δαπάνη, επιπλέον άδειες (μετά ή άνευ αποδοχών) κ.ά.

## **Βήμα 4 – Αποτέλεσμα: Περιγραφή των Ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν**

51

### **Τι θα συμπεριλάβετε στην έκθεσή σας;**

Μπορείτε να αναφέρετε τις ενέργειές σας περιγράφοντας εν συντομία τις δράσεις που αναλάβατε για την αντιμετώπιση των θεμάτων.

Μπορείτε επίσης, να συνεχίσετε τις ίδιες ενέργειες κάθε έτος, αρκεί να μπορείτε να αποδείξετε ότι οι ενέργειές σας:

- Είναι μακροπρόθεσμες στρατηγικές πρωτοβουλίες με στόχο την παροχή Ίσων Ευκαιριών στις γυναίκες.
- Είναι συνεχιζόμενες εκπαιδευτικές δράσεις (π.χ. κατάρτιση για την παρενόχληση, κατάρτιση στις ίσες ευκαιρίες, εισαγωγική κατάρτιση, κτλ.), ή βελτιώνονται συνεχώς.

### **6.3.5. Η ώρα της αξιολόγησης των δράσεων**

## **Βήμα 5 Αξιολογήστε την Αποτελεσματικότητα των Ενεργειών σας**

Θα πρέπει να μελετήσετε την αποτελεσματικότητα των ενεργειών σας. Κάποιες ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν στην αξιολόγηση αυτή είναι:

- Τι συνέβη; (Υπήρξαν αλλαγές στις θέσεις εργασίας των γυναικών; Ποιες συγκεκριμένα).
- Σε ποιο στάδιο βρίσκονται οι ενέργειες;
- Είχαν αποτέλεσμα οι ενέργειες; Ποιο ήταν αυτό;
- Δεν είχαν; Για ποιους λόγους ήταν οι ενέργειές σας αναποτελεσματικές;
- Τι διδαχθήκατε για την επόμενη φορά;

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήσατε για τον εντοπισμό των θεμάτων είναι κατάλληλα για να μάθετε πόσο αποτελεσματικές ήταν οι ενέργειές σας (π.χ. ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, κ.ο.κ.).

Στην αξιολόγηση μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα παρακάτω:

- **Ποσοτικά, στατιστικά και αριθμητικά δεδομένα**
- **Ποιοτικά δεδομένα** (π.χ. θέματα ομάδων εστίασης, γραπτά σχόλια στα ερωτηματολόγια εργαζομένων).
- **Μαρτυρίες, περιγραφές και γραπτά σχόλια** (συνήθως σε συνδυασμό με ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα).

52

Οι ενέργειές σας αρχικά ίσως να μην απέδωσαν μετρήσιμα, ποσοτικά δεδομένα. Συνεχίστε ωστόσο να αναλύετε και να βελτιώνετε την αποτελεσματικότητα των ενεργειών σας για την επίτευξη Ίσων Ευκαιριών για τις γυναίκες.

## **Βήμα 5 – Αποτέλεσμα: Αξιολόγηση των Ενεργειών Ισότητας Ευκαιριών**

Στο τέλος αυτού του βήματος, θα έχετε αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών. Γιορτάστε / **δημοσιοποιήστε** τις επιτυχίες σας και πάρτε μαθήματα από τις προσπάθειές σας

### **Τι θα συμπεριλάβετε στην έκθεση Αξιολόγησής σας;**

- Η έκθεσή σας θα πρέπει να περιλαμβάνει αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών.
- Θα πρέπει επίσης να αναφέρετε τις ενέργειες που δεν επέφεραν αποτέλεσμα, παρά τους πόρους που επενδύθηκαν. Αυτό μπορεί να γίνει περιγράφοντας γιατί η ενέργεια δεν απέδωσε, και ποια τα συμπεράσματά σας.

### **6.3.6. Σχεδιάζοντας το μέλλον**

## **Βήμα 6 Σχεδιασμός για την επόμενη Προγραμματική Περίοδο**

Για να ενισχύσετε την επιτυχία των ως τώρα ενεργειών σας, μπορείτε:

- Να χρησιμοποιήσετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να εντοπίσετε τις ενέργειες που

πρέπει να αναλάβετε στο επόμενο χρόνο αναφοράς, και για να δείτε πως είναι καλύτερα να τις εφαρμόσετε/να διαπιστώσετε ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να τις εφαρμόσετε..

- Να αναθεωρήσετε την ανάλυσή σας.
- Να μιλήσετε με τους/τις υπαλλήλους.
- Να αναθεωρήσετε τις προτεραιότητες της επιχείρησής.

Μπορείτε να αποφασίσετε να ενισχύσετε τις υφιστάμενες ενέργειες, ή να αντιμετωπίσετε κάποιο από τα άρρητα θέματα Απασχόλησης ή τα προβλήματα.

Κι εδώ ο κύκλος αρχίζει ξανά. Το ενημερωμένο Προφίλ Χώρου Εργασίας, η ανάλυση και το σχέδιο δράσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συμπλήρωση αυτού του τμήματος της έκθεσης

## **Βήμα 6– Αποτέλεσμα: Κοιτάζοντας το Μέλλον**

53

Στο τέλος αυτού του βήματος, θα έχετε αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης που θα συμπληρώνει/αναβαθμίζει/προχωράει τις ενέργειες του προηγούμενου έτους.

### **Τι θα συμπεριλάβετε στην έκθεσή σας;**

- Θα πρέπει να αναφέρετε τις σχεδιαζόμενες ή προτεινόμενες ενέργειες για το επόμενο έτος αναφοράς (π.χ. Απρίλιος 2005 - Μάρτιος 2006), με στόχο την παροχή και βελτίωση των Ίσων Ευκαιριών για τις γυναίκες στην επιχείρησή σας.
- Θα πρέπει επίσης να δημιουργήσετε ένα ενημερωμένο Προφίλ Χώρου Εργασίας. Αυτό θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε τα θέματα της επόμενης περιόδου αναφοράς.

## Βιβλιογραφία

54

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Αλιτζόγλου Ε., Κουτσιβίτου Α., Λιάπη Μ., Σερέτη Ν., Συντονισμός: Μαρία Στρατηγάκη *Θετικές Δράσεις για την Ισότητα Ευκαιριών Ανδρών και Γυναικών στις ΜΜΕ και στις μεγάλες επιχειρήσεις* – Μέτρο 5.1, Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση» – Κέντρο Ερευνών Θεμάτων Ισότητας, Αθήνα 2002
- Κυλιάκου Κ., Γιαννακούρου Σ., Μανιάτη Ι., Ρεπούση Μ., La Salandra M., Roth An- K., Walker P., *Ένταξη της Ισότητας στις Συλλογικές Συμς και στις Συλλογικές Διαπραγματεύσεις*, Οδηγός Καλών Πρακτικών – Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών, Αθήνα 1999
- Καραμεσίνη Μ., Ιωακείμογλου Η., *Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Μισθολογικού Χάσματος Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών* – ΙΣΗ ΑΜΟΙΒΗ/ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΟ ΚΕΝΟ – ΚΕΘΙ, 2003
- Λιάπη Μ., Γεωργακοπούλου Φ. *Η δυναμική και οι διεθνείς ορίζοντες Επιχειρήσεων που διευθύνονται από γυναίκες – Προφίλ γυναικών επιχειρηματιών σε παραδοσιακά ανδροκρατούμενους τομείς και τεχνολογίες αιχμής INNOVADONNA* – Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών, 1998
- Λιάπη Μ., Ρεπούση Μ., La Salandra M., Roth An- K., Thumerelle P., Walker P. *Ενσωμάτωση της Αρχής της Ισότητας (mainstreaming) στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις: Προϋποθέσεις εφαρμογής* – Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών, Αθήνα 1996
- Λιάπη Μ., Κωτσοβέλου Β., Βασιλείνας Θ., Κόντου Μ. *Μελέτη για το σχεδιασμό πολιτικών ισότητας ευκαιριών ανάμεσα στα δύο φύλα σε επιχείρηση του κλάδου της κλωστοϋφαντουργίας (FANCO)* – Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών, Αθήνα 1996
- Ντερμανάκης Ν., *Το εύρος της «γυάλινης οροφής» σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα* – 1ο Στατιστικό Δελτίο EQUAL ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ, Ιούνιος 2004
- Ντερμανάκης Ν., *Ο κατά φύλο επαγγελματικός Διαχωρισμός* – EQUAL ΙΣΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
- Τσακαρέστου Μ., *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα – θέματα & Προοπτικές* – Έρευνα του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,

### Διεθνής / Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Anker Richard, *Gender and Jobs – Sex Segregation of Occupations in the world* – International Labour Organization (ILO) 1998
- Anker Richard & Helinä Melkas, *Gender Equality and Occupational Segregation in Nordic Labour Markets*, 1998
- ABC OF WOMEN WORKERS RIGHTS AND GENDER EQUALITY 2000
- Di Martino V., Hoel H. and Cooper C. L., *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Preventing Violence and Harassment in the Workplace* – 2003

- EQUAL OPPORTUNITY FOR WOMEN IN THE WORKPLACE AGENCY (EOWA) «Developing a Workplace Program», AUSTRALIAN GOVERNMENT*
- Fagan, C and Burchell, B, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Gender Jobs and Working Conditions in the EU – 2002*
- HER WAY TO WORK – *The road to quality jobs for women – 1999*
- INTERNATIONAL LABOUR BIBLIOGRAPHY, NO. 14 – *Women Workers: An annotated bibliography (1983-1994) (ILO) 1995*
- INTERNATIONAL LABOUR STANDARDS AND WOMEN WORKERS: Information kit (ILO)*
- IMAGES OF THE GENDER ROLE IN TWO ILO PROJECTS IN ASIA AND AFRICA – (ILO) 1992*
- LIBRARY JOURNAL – *Breaking through the glass ceiling: Women in Management – 2001*
- Lean Lim L. – *More and Better Jobs for Women: An action guide – 1996*
- LIBRARY JOURNAL – *Women, Gender and Work – 2001*
- Marten M. Hosmers & S. Mitter – *Women in trade unions: Organizing the unorganised – (ILO) 1994*
- MATERNITY PROTECTION AT WORK – *Revision of the Maternity Protection Convention – 1997*
- MATERNITY AND WORK – *Conditions of Work Digest – 1995*
- Reinhart Ariane – *Sexual Harassment. Addressing Sexual Harassment in the Workplace. A Management Information Booklet. An ILO Survey of Company Practice 1999*
- RURAL WOMEN IN MICRO-ENTERPRISE DEVELOPMENT – A training manual and programme for extension workers – 1996*
- Shapiro Gillian Dr και Olgia Etti Dr – *Promoting gender equality in the workplace» -European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – 2002*
- Segal, J-P., Sobczak, A. and Triomphe, C.-E. – *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Corporate Social Responsibility and Working Conditions – 2003*
- Siltanen J., J. Jarman & R.M. Blackburn – *Gender Inequality in the Labour Market: Occupational concentration and segregation, A manual on methodology – 1995*
- Zeytinoglu I.U. & M. Crook – *Women workers and working conditions in retailing: A comparative study of the situation in a foreign-controlled retail enterprise and a nationally owned retailer in Canada Multinational Enterprises Programme, Working Paper No. 79 1997*
- Modular Package on Gender, Poverty and Employment – Facilitator's Kit and Reader's Kit – 2000*





## Παραρτήματα

### A. ΧΡΗΣΙΜΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

- ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΣΧΕΔΙΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ
- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### B. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

## ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΣΧΕΔΙΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

58

### Α. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ: .....

ΕΔΡΑ: .....

ΠΡΟΣΩΠΟ ΕΠΑΦΗΣ: .....

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ: .....

ΚΛΑΔΟΣ: .....

ΤΖΙΡΟΣ: .....

(ετήσιος) τα τρία τελευταία χρόνια

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ: .....

ΤΟΜΕΑΣ (ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ/ ΔΗΜΟΣΙΟΣ): .....

ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: .....

(συνολικός αριθμός εργαζομένων μόνιμων ή/και εποχιακών και κατά φύλο)

### Β. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

- **Σύνθεση του προσωπικού κατά φύλο** ως προς π.χ. τη θέση στην επιχείρηση (τμήμα και επαγγελματική ειδικότητα) – Πίνακας (χρήσιμο θα ήταν το στοιχείο της εξειδίκευσης για κάθε θέση και ιδιαίτερα ως προς τις απαιτούμενες τεχνικές/τεχνολογικές δεξιότητες και γνώσεις).

- **Οργανόγραμμα της επιχείρησης** όπου αποτυπώνεται η ιεραρχική κλίμακα (π.χ σε τρεις βαθμίδες: χαμηλά, μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη και η κατά φύλο σύνθεση σε κάθε βαθμίδα).
- **Μισθολογική κατάσταση κατά επαγγελματική ειδικότητα** (περιλαμβάνονται και όλα τα επιδόματα και έξτρα/μπόνους) – Σύστημα που διέπει τον καθορισμό των αμοιβών για την επιχείρηση (όπου υπάρχει) π.χ. Γενική Συλλογική Σύμβαση, χρόνος προϋπηρεσίας, άλληλο τι.
- **Κατανομή του προσωπικού κατά επίπεδο εκπαίδευσης και φύλο.**
- **Κατανομή του προσωπικού ως προς τη μορφή εργασίας** (ωράριο) π.χ. πλήρους, μερικής, ευέλικτου ή κυκλικού ωραρίου κ.ά.
- **Κατανομή προσωπικού κατά σχέση εργασίας** (συμβάση βάσης ορισμένου χρόνου, αορίστου, έργου κ.λπ.)
- **Προγράμματα Επιμόρφωσης κατά θεματικό αντικείμενο**, διάρκεια, υποχρεωτική ή όχι συμμετοχή, εντός/εκτός ωραρίου εργασίας και ομάδα – στόχου των εργαζομένων (θα ήταν χρήσιμο να διακριθεί ως προς το αν αποτελεί εισαγωγική κατάρτιση (in job training), συνεχιζόμενη, συνεδόμενη με προώθηση ή ανάληψη νέων καθηκόντων κ.ο.κ., για τα τελευταία τρία έτη.

## Γ. ΘΕΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΙΣΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Στην ενότητα αυτή αποτυπώνονται οι θετικές Δράσεις / Ειδικά Μέτρα που ήδη εφαρμόζει η επιχείρηση ως προς τα ενδεικτικά ακόλουθα πεδία παρέμβασης:

**Επιμόρφωση/ Κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη.**

**Αναγγελίες θέσεων, προσλήψεις, προαγωγές και απολύσεις.**

**Υποστήριξη της εναρμόνισης μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής** (ωράρια, άδειες, υπηρεσίες φύλαξης παιδιών και εξαρτημένων μελών κ.ά.).

**Θεσμοθετημένες διαδικασίες προώθησης θετικών Δράσεων** π.χ. Υπεύθυνη ή Επιτροπή Ισότητας σε σχέση με το οργανόγραμμα π.χ. τμήμα, περιγραφή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.

## Δ. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

(Πρόκειται για τα Σχέδια Ισότητας που σχεδιάζονται προς υλοποίηση στο πλαίσιο της EQUAL – ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ).

60

- **Δράσεις Συμβουλευτικής Υποστήριξης** (ανά ομάδα στόχου).  
Σύντομη αναφορά στους στόχους, το περιεχόμενο, τη μεθοδολογία υλοποίησης και τη σύνδεση με τους γενικούς στόχους του Σχεδίου Ισότητας.
- **Δράσεις Επιμόρφωσης/ Κατάρτισης** (ανά ομάδα στόχου/ αντικείμενο).  
Όπως προηγούμενα.
- **Μέτρα για την εξισορρόπηση μεταξύ της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής** (π.χ. ωράρια, δομές φύλαξης παιδιών κ.λπ.).
- **Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης** (ανά ομάδα – στόχου), τόσο προς το εσωτερικό της επιχείρησης (εργαζόμενοι/ες) όσο και προς το εξωτερικό της περιβάλλον (πελάτες/κοινό κ.ά.).
- **Καινοτομικά εργαλεία και τεχνικές για την άρση του κάθετου και οριζόντιου φυλετικού διαχωρισμού στο εσωτερικό της επιχείρησης** π.χ. εφαρμογή του coaching – mentoring, διαδικασίες επιλογής προσωπικού και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων που διασφαλίζουν την άρση των διακρίσεων (άμεσων και έμμεσων).

## Ε. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΗ

## Ζ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ / ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ / ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Περιγράφεται η μεθοδολογία παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων που υλοποιούνται στο πλαίσιο των Σχεδίων Ισότητας για την Equal Ανδρομέδα.

Επιπλέον, η μεθοδολογία παρακολούθησης και αξιολόγησης αφορά και συνδέεται και με τη Μονάδα Τεκμηρίωσης που οργανώνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης και αποτελεί εργαλείο χάραξης πολιτικής σε θέματα ισότητας ευκαιριών μεταξύ εργαζομένων ανδρών και γυναικών (αποτέλεσε αντικείμενο της πρακτικής άσκησης της Επιμόρφωσης).

## Η. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΗ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

62

### Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να ανακαλύψει τις απόψεις σας σχετικά με τα θέματα που επηρεάζουν τις γυναίκες και τους άνδρες στον επαγγελματικό χώρο, και τις εμπειρίες σας σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες εργασίας.

Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές απόψεις για τα ζητήματα αυτά, και αυτές ποικίλουν, από πολύ θετικές έως πολύ αρνητικές. Είτε συμφωνείτε είτε διαφωνείτε με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, θα θέλαμε να μάθουμε τι πιστεύετε.

Θα τηρηθεί αυστηρή εμπιστευτικότητα όσον αφορά τις απαντήσεις σας.

Θα θέλαμε να μάθουμε τη γνώμη σας σχετικά με τη σημερινή εργασιακή σας κατάσταση. Για κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις, κυκλώστε τον αριθμό που βρίσκεται πιο κοντά στην άποψή σας.

Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, μόνο απόψεις.

Εάν δεν νιώθετε άνετα με το να απαντήσετε σε κάποια ερώτηση, δεν είστε υποχρεωμένοι να κυκλώσετε κάποια απάντηση.

## Γενικές απόψεις για τον επαγγελματικό χώρο

Κυκλιώστε μόνο έναν αριθμό για κάθε δήλωση

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
1. Είμαι ικανοποιημένος/η με τη σημερινή μου θέση	1	2	3	4	0
2. Νιώθω ότι μπορώ ελεύθερα να εκφράσω τις απόψεις μου στην εταιρεία	1	2	3	4	0
3. Μου φέρονται πάντοτε με σεβασμό	1	2	3	4	0
4. Νιώθω ότι με εκτιμούν ως εργαζόμενο/η	1	2	3	4	0



## Διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογή

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
1. Οι εργαζόμενοι/ες επιλέγονται σύμφωνα με τις ικανότητές τους για την εκτέλεση της εργασίας	1	2	3	4	0
2. Άνδρες και γυναίκες έχουν τις ίδιες ευκαιρίες πρόσληψης σε θέσεις λειτουργικές ή γραμμής	1	2	3	4	0
3. Οι διαδικασίες επιλογής για νέους εργαζόμενους είναι δίκαιες	1	2	3	4	0
4. Σε αυτή την εταιρεία οι αρχικές προσφορές μισθού ή αμοιβής είναι δίκαιες	1	2	3	4	0
5. Οι θέσεις εργασίας δημοσιοποιούνται ευρέως ώστε να προσελκύσουν πολλούς υποψήφιους	1	2	3	4	0
6. Θέλησα να εργαστώ σε αυτή την εταιρεία γιατί έχει καλή φήμη ως εργοδότης Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης	1	2	3	4	0
7. Η επιχείρηση όπου εργάζομαι έχει σχέδιο ανάπτυξης	1	2	3	4	0

## Προαγωγή, Μετάθεση και Απόλυση

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
1. Έχω (ή είχα) καλές ευκαιρίες προαγωγής σε αυτή την εταιρεία	1	2	3	4	0
2. Σε αυτή την εταιρεία, για να προαχθεί κάποια γυναίκα θα πρέπει να είναι καλύτερη από τον αντίστοιχο άνδρα	1	2	3	4	0
3. Εδώ έχω τις ίδιες ευκαιρίες με άλλους που έχουν ίδιες ικανότητες και εμπειρία	1	2	3	4	0
4. Οι αποφάσεις προαγωγής στην επιχείρηση όπου εργάζομαι είναι δίκαιες	1	2	3	4	0
5. Με ενθαρρύνουν ενεργά να κάνω αίτηση για διαφορετικές θέσεις	1	2	3	4	0
6. Οι περισσότεροι διευθυντές πραγματικά στηρίζουν τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για γυναίκες	1	2	3	4	0
7. Ο/Η αμέσως προϊστάμενός/η μου πραγματικά στηρίζει τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για γυναίκες	1	2	3	4	0

## Κατάρτιση και Ανάπτυξη

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
1. Εάν χρειάζομαι κατάρτιση, τη ζητώ και τη λαμβάνω	1	2	3	4	0
2. Με ενθαρρύνουν να συμμετέχω σε δραστηριότητες κατάρτισης που βοηθούν την ανάπτυξή μου	1	2	3	4	0
3. Ο/ Η αμέσως προϊστάμενός/ η μου με καθοδηγεί και με βοηθά	1	2	3	4	0
4. Ο/ Η αμέσως προϊστάμενος/ η μου κάνει ειλικρινή και εποικοδομητική κριτική σχετικά με την απόδοσή μου	1	2	3	4	0
5. Ο/ Η αμέσως προϊστάμενος/ η μου αναγνωρίζει τη συμβολή μου	1	2	3	4	0
6. Ο/ Η προϊστάμενος/ η μου και εγώ έχουμε συζητήσει τις ανάγκες της καριέρας μου τους τελευταίους 6 μήνες	1	2	3	4	0
7. Η απόδοσή μου στην εργασία αναθεωρείται τακτικά	1	2	3	4	0

## Οργάνωση Εργασίας

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
1. Η εργασία μου επιτρέπει να εξισορροπώ την επαγγελματική και την προσωπική / οικογενειακή μου ζωή	1	2	3	4	0
2. Η χορήγηση αδειών είναι αρκετά ελαστική ώστε να μου επιτρέπει να χειρίζομαι σημαντικά οικογενειακά θέματα	1	2	3	4	0
3. Τα μέλη της ομάδας ή του τμήματός μου έχουν κατανόηση όταν κάποιος έχει οικογενειακές υποχρεώσεις που δυσχεραίνουν την εκτέλεση της εργασίας του/της	1	2	3	4	0
4. Ο/ Η αμέσως προϊστάμενος/ η μου δείχνει κατανόηση όταν έχω οικογενειακές υποχρεώσεις που δυσχεραίνουν την εκτέλεση της εργασίας μου	1	2	3	4	0

## Οργάνωση Εργασίας

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
5. Η ανάπτυξη και πρόσληψη υπαλλήλων μερικής απασχόλησης στηρίζεται ενεργά	1	2	3	4	0
6. Είναι πολύ δύσκολο να εργάζεσαι με καθεστώς μερικής απασχόλησης και να κάνεις καριέρα στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	1	2	3	4	0
7. Στο χώρο όπου εργάζομαι, δεν είναι πρακτικό να είσαι διευθυντής/τρια προϊστάμενος/η και να εργάζεσαι με καθεστώς μερικής απασχόλησης	1	2	3	4	0
8. Η επιχείρηση όπου εργάζομαι στηρίζει ενεργά τις ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόσληψη υπαλλήλων μερικής απασχόλησης	1	2	3	4	0

## Συνθήκες Υπηρεσίας

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
1. Πιστεύω ότι άνδρες και γυναίκες αμείβονται όμοια για την παροχή όμοιας εργασίας σε αυτή την επιχείρηση	1	2	3	4	0
2. Το επίπεδο της απόδοσής μου αναγνωρίζεται	1	2	3	4	0
3. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια σε σχέση με άλλους που εκτελούν όμοια εργασία:					
α) Στο εσωτερικό της επιχείρησης	1	2	3	4	0
β) Εκτός επιχείρησης	1	2	3	4	0
4. Ο μισθός μου αντανακλά τις δεξιότητες και την εμπειρία μου	1	2	3	4	0
5. Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια και διαδικασίες για την παροχή επιδομάτων	1	2	3	4	0
6. Γνωρίζω πολύ καλά τις συνθήκες υπηρεσίας σχετικά με τη θέση μου στην επιχείρηση	1	2	3	4	0

## Διακανονισμοί για την αντιμετώπιση σεξουαλικής παρενόχλησης

70

	Ναι	Όχι
1. Οι συνάδελφοί σας εμφανίζουν ή στέλνουν (μέσω e-mail) φωτογραφίες σεξουαλικής φύσης τις οποίες εσείς θεωρείτε προσβλητικές;	1	2
2. Οι συνάδελφοί σας κάνουν συνεχή και απρόσκλητα σχόλια υπονοούμενα ή ανέκδοτα σεξουαλικής/ σεξιστικής φύσεως;	1	2
3. Έχει γίνει διάκριση σε βάρος σας λόγω των οικογενειακών σας υποχρεώσεων;	1	2
4. Έχει γίνει διάκριση σε βάρος σας λόγω του φύλου σας;	1	2
5. Εάν απαντήσατε <i>Ναι</i> σε κάποια από τις Ερωτήσεις 1, 2, 3 ή 4 παραπάνω:		
(α) Γνωρίζατε τι να κάνετε, σε ποιον να μιλήσετε, κ.τλ.;	1	2
(β) Καταγγείλατε το συμβάν σε κάποιον μέσα στην επιχείρηση;	1	2
(γ) Εάν το καταγγείλατε, μείνατε ευχαριστημένοι με το χειρισμό του θέματος;	1	2

## Διακανονισμοί για την αντιμετώπιση εγκύων ή ενδεχομένως εγκύων εργαζόμενων ή εργαζόμενων που θηλάζουν

Έχετε βιώσει κάτι από τα παρακάτω στο χώρο εργασίας σας τα τελευταία δυο χρόνια;

	Ναι	Όχι
1. Έχετε πάρει γονική άδεια από την επιχείρηση όπου εργάζεσθε;	1	2
2. Έχετε συνεχίσει το θηλασμό μετά την επιστροφή σας από άδεια τοκετού;	1	2
3. Τους τελευταίους 12 μήνες έχει:		
(α) γίνει διάκριση σε βάρος σας επειδή είστε έγκυος;	1	2
(β) γίνει διάκριση σε βάρος σας επειδή θηλάζετε το μωρό σας;	1	2

71

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
4. Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι, οι γυναίκες που φεύγουν με άδεια τοκετού επιστρέφουν στην ίδια θέση	1	2	3	4	0
5. Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι επιτρέπεται στις γυναίκες να θηλάζουν τα μωρά τους μετά την επιστροφή στην εργασία	1	2	3	4	0



## Διακανονισμοί για την αντιμετώπιση εγκύων ή ενδεχομένως εγκύων εργαζόμενων ή εργαζόμενων που θηλάζουν

	διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	δεν έχω άποψη
6. Οι διευθυντές και οι επιστάτες γενικά στηρίζουν τις έγκυες εργαζόμενες	1	2	3	4	0
7. Οι διευθυντές και οι επιστάτες γενικά στηρίζουν τις εργαζόμενες που συνεχίζουν το θηλασμό μετά την επιστροφή στην εργασία	1	2	3	4	0

## Βιογραφικά Στοιχεία

Για να βοηθήσετε την ανάλυσή μας, θα πρέπει να μας δώσετε τα εξής βιογραφικά στοιχεία. Η εμπιστευτικότητά τους θα διατηρηθεί αυστηρά, και το έντυπο αυτό θα το δει μόνον η ομάδα έρευνας.

Παρακαλούμε κυκλώστε τους κατάλληλους αριθμούς.

### 1. Τι ηλικία έχετε;

15 – 24 .....	01
25 – 34 .....	02
35 – 44 .....	03
45 – 54 .....	04
55 – 64 .....	05

### 2. Είστε...

Γυναίκα .....	01
Άνδρας .....	02

### 3. Τι επίσημα προσόντα διαθέτετε; Κυκλώστε την ανώτερη βαθμίδα που ισχύει

Κανένα επίσημο προσόν .....	01
Απολυτήριο Γυμνασίου .....	02
Απολυτήριο Λυκείου .....	03
Πτυχίο ΤΕΙ/ Τεχνικής Σχολής .....	04
Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ανώτερο .....	05
Άλλο (διευκρινίστε) .....	06

## Βιογραφικά Στοιχεία

74

### 4. Ποια είναι η σημερινή σας θέση; Κυκλώστε μόνο ένα

Ανειδίκευτος εργάτης/τρια ή ανάλογη θέση .....	1
Εργάτης/τρια παραγωγής, διανομής και μεταφοράς ...	2
Εμπορικός αντιπρόσωπος ή ανάλογη θέση .....	3
Γραμματεία, πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών .....	4
Τεχνικός .....	5
Επαγγελματίας .....	6
Επιστημονικό Προσωπικό (Διδασκαλία και Έρευνα) ...	7
Διευθυντής/τρια .....	8
Ανώτερο Στέλεχος .....	9

### 5. Εάν είστε διευθυντής/τρια ή επιβλέπετε άλλα άτομα στην επιχείρηση: Ποια από τις παρακάτω είναι καλύτερη περιγραφή της θέσης σας;

Διοικητικός Διευθυντής/τρια .....	1
Ανώτατος Διευθυντής/τρια .....	2
Μέσος Διευθυντής/τρια .....	3
Διευθυντής/τρια Γραμμής .....	4
Προϊστάμενος/η .....	5
Ομαδάρχης/ισα .....	6

### 6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση;

Λιγότερο από 3 χρόνια .....	1
3 – 4 χρόνια .....	2
5 – 9 χρόνια .....	3
10 – 14 χρόνια .....	4
15 – 19 χρόνια .....	5
20 και πλέον χρόνια .....	6

**7. Στο άμεσο εργασιακό σας περιβάλλον, εργάζεστε**

- Κυρίως με γυναίκες; ..... 1  
 Κυρίως με άνδρες; ..... 2  
 Με περίπου ίσο αριθμό ανδρών και γυναικών; ..... 3

**8. Είστε υπάλληλος**

- Πλήρους απασχόλησης; ..... 1  
 Μερικής απασχόλησης; ..... 2  
 Έκτακτος/η; ..... 3

75

**9. Ο/ Η αμέσως προϊστάμενος/ η σας είναι:**

- Γυναίκα ..... 1  
 Άνδρας ..... 2  
 Έχω πάνω από έναν διευθυντή/ προϊστάμενο  
 όλες γυναίκες ..... 3  
 όλοι άνδρες ..... 4  
 άνδρες και γυναίκες ..... 5  
 Δεν έχω διευθυντή/ προϊστάμενο ..... 6

**10. Η μητρική σας γλώσσα είναι η Ελληνική;**

- Ναι ..... 1  
 Όχι ..... 2

**11. Γεννηθήκατε στην Ελλάδα;**

- Ναι ..... 1  
 Όχι ..... 2

## Βιογραφικά Στοιχεία

12. Έχετε εξαρτώμενα παιδιά που ζουν μαζί σας;

Ναι .....	1
Όχι .....	2

76

13. Τα παιδιά αυτά ανήκουν σε κάποια από τις παρακάτω ηλικιακές κατηγορίες;

	Ναι	Όχι
0 έως 5 ετών .....	1	2
Μεταξύ 6 και 12 ετών .....	1	2
Μεταξύ 13 κι 18 ετών .....	1	2

Ευχαριστούμε που συμπληρώσατε το παρόν ερωτηματολόγιο

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Βοηθήστε τους/τις εργαζόμενους/ες να ανέβουν τη σκάλα της επιτυχίας

### Απλό Σχέδιο Επτά Βημάτων

- Ποιοι έλαβαν κατάρτιση στην επιχείρηση πέρσι;
- Χρειάζεται κάποιος κατάρτιση ανανέωσης γνώσεων;
- Ποιες είναι οι φιλοδοξίες των εργαζομένων – γνωρίζετε τις ικανότητές τους;

77

Σε όποιο σημείο του προγράμματος επαγγελματικού χώρου και να βρίσκεστε, το απλό σχέδιο **Επτά Βημάτων**, σε συνδυασμό με την **Ανάληψη Αναγκών Κατάρτισης** και τον **Έλεγχο Δεξιοτήτων**, εντοπίζει άμεσα τα κενά στο επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων, και σας βοηθά να ρυθμίσετε ανάλογα τα προγράμματα κατάρτισης.

Είναι πανεύκολο!

### **Βήμα 1** Πώς να συμβουλευέστε τους/τις εργαζόμενους/ες;

Συνιστάται στους εργοδότες να συμβουλευούνται όλο το προσωπικό σε ετήσια βάση, για να αξιολογήσουν τις ανάγκες οργανωτικής κατάρτισης και ανάπτυξης. Ανάλογα με τις ανάγκες κατάρτισης, τον προϋπολογισμό και τους χρονικούς περιορισμούς, ο τρόπος συζήτησης θα μπορεί να είναι μέσω μια ομάδας εστίασης (focus group), προσωπικών συναντήσεων, ή με κάποιο ερωτηματολόγιο.

**Οι ομάδες εστίασης και οι προσωπικές συναντήσεις** απαιτούν μια προσεκτικά σχεδιασμένη συζήτηση με μικρό αριθμό συμμετεχόντων και είναι σχεδιασμένες για να εκφράζονται σκέψεις σχετικά με συγκεκριμένα θέματα, προγράμματα ή προϊόντα, σε ένα χαλαρό και μη απει-

λητικό περιβάλλον. Παρέχουν ποιοτικά δεδομένα, δίνοντας προοπτικές σχετικά με τη στάση, την αντίληψη και τη γνώμη των συμμετεχόντων. Οι πληροφορίες αναζητούνται μέσα από ανοικτές ερωτήσεις και από την παρατήρηση των συμμετεχόντων στη διάρκεια της συζήτησης.

**Τα ερωτηματολόγια** παρέχουν ποσοτικές πληροφορίες και το πρώτο επίπεδο γενικών δεδομένων. Στη συνέχεια τα θέματα μπορούν να εξεταστούν λεπτομερέστερα μέσα από άλληλους μηχανισμούς, όπως ομάδες εστίασης.

## Βήμα 2 Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

Αφού συζητήσετε με τους εργαζόμενους, αναλύστε τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, των ομάδων εστίασης και των προσωπικών συναντήσεων, για να αποφασίσετε που βρίσκονται τα κενά στις δεξιότητες του προσωπικού. Συγκρίνετε τις υφιστάμενες δεξιότητες με τις απαιτούμενες δεξιότητες για την υπάρχουσα εργασία, και τις απαραίτητες δεξιότητες για τη μελλοντική ανάπτυξη. Πιθανό να ανακαλύψετε ότι κάποιοι/ες εργαζόμενοι/ες θα ταίριαζαν καλύτερα σε κάποια άλλη θέση από αυτή στην οποία ήδη βρίσκονται.

## Βήμα 3 Δημιουργία Προφίλ Κατάρτισης

Δημιουργήστε ένα προφίλ κατάρτισης, καταγράφοντας την ανάλυση που πραγματοποιήσατε σε κάποια ευανάγνωστη μορφή, όπως π.χ. έναν πίνακα. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, ίσως να θελήσετε να καταγράψετε τα δεδομένα ανά τμήμα. Εντοπίστε τα είδη κατάρτισης ή πρακτικής εξάσκησης που απαιτούνται, τον αριθμό και τα επίπεδα των ατόμων που χρειάζονται κατάρτιση (π.χ. υπάλληλοι, διευθυντές), και των αριθμό των μαθημάτων που απαιτούνται. Εάν διαχωρίσετε το προσωπικό σε πλήρους και μερικής απασχόλησης, θα έχετε τη δυνατότητα να προγραμματίσετε μαθήματα σε εργάσιμες ώρες.

## **Βήμα 4** Δημιουργία Σχεδίου Κατάρτισης και Ανάπτυξης

Όταν έχετε εντοπίσει όλες τις απαιτήσεις, δημιουργήσετε ένα σχέδιο Κατάρτισης και Ανάπτυξης, το οποίο θα διευκολύνει την αφιέρωση πόρων και δυναμικού στη διαδικασία. Το σχέδιο θα πρέπει να αναφέρει όλα τα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί, τους εργαζόμενους που θεωρούνται ιδανικοί συμμετέχοντες, τις ημερομηνίες, το χώρο και τις ώρες των μαθημάτων.

## **Βήμα 5** Δημοσιοποίηση του Σχεδίου Κατάρτισης και Ανάπτυξης

Γνωστοποιήστε το σχέδιο κατάρτισης και ανάπτυξης στο προσωπικό, κατά προτίμηση με προσωπική ειδοποίηση σε κάθε άτομο. Έτσι θα είστε σίγουροι ότι κάθε εργαζόμενος/η γνωρίζει τις διαθέσιμες ευκαιρίες επιμόρφωσης και έχει ίση πρόσβαση στις ευκαιρίες ανάπτυξης.

## **Βήμα 6** Πραγματοποίηση της κατάρτισης

Ανάλογα με τις επιχειρησιακές ανάγκες, βεβαιωθείτε ότι η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει τα προγράμματα κατάρτισης!

## **Βήμα 7** Αξιολόγηση της κατάρτισης

Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης σε κάποια συγκεκριμένη ημερομηνία αργότερα, για να βεβαιωθείτε ότι διευθυντές / τριες και υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι με τα αποτελέσματα. Οι συνεδριάσεις κριτικής της απόδοσης είναι μια καλή ευκαιρία για να μάθετε αν πραγματοποιήθηκαν όλα τα προτεινόμενα προγράμματα κατάρτισης.



## Γενικές Πληροφορίες Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε διάφορα μέρη, και απευθύνεται σε διάφορες οργανωτικές ανάγκες. Πριν διανεμίμετε το ερωτηματολόγιο, σας προτείνουμε να τροποποιήσετε τη μορφή του ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, διαγράφοντας τα τμήματα που δεν ισχύουν.

Ανάλογα με τις προσωπικές σας προτιμήσεις, το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί από τον/την κάθε εργαζόμενο/η ατομικά ή σε συνεργασία με τον/την προϊστάμενό/η του. Οι υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού ίσως να θελήσουν επίσης να χρησιμοποιήσουν το ερωτηματολόγιο ως οδηγό για το σχεδιασμό.

80

Οι περιοχές που καλύπτονται από το ερωτηματολόγιο είναι:

- Επιβεβαίωση της περιγραφής θέσης εργασίας του/της κάθε εργαζόμενου/ης
- Ανάλυση της θέσης εργασίας, εάν αυτή απαιτείται για τον ορισμό της
- Δεξιότητες που απαιτούνται για την τρέχουσα θέση εργασίας
- Δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση άλλων ρόλων στην επιχείρηση
- Μελλοντικές επαγγελματικές φιλοδοξίες
- Ταυτοποίηση της προηγούμενης μάθησης/ κατάρτισης
- Συμφωνημένες ενέργειες για την παροχή κατάρτισης

Όνομα Επιχείρησης: .....

Όνομα υπαλλήλου: .....

Τμήμα: .....

## Γενικά

1. Πόσο καιρό βρίσκεστε στη σημερινή σας θέση;

.....

81

## Επιβεβαίωση Καθηκόντων

2. Υπάρχει δήλωση καθηκόντων για τη θέση σας;      Ναι      Όχι  
 (→ Ερώτηση 6)

3. Η θέση σας περιγράφεται σωστά      Ναι      Όχι  
 στη δήλωση καθηκόντων;      (→ Ερώτηση 14)

4. Αν όχι, ποια επιπλέον καθήκοντα έχετε που πρέπει να προστεθούν στη δήλωση καθηκόντων σας;

.....

.....

.....

.....

5. Ποια καθήκοντα δεν αποτελούν πλέον μέρος της εργασίας σας και μπορούν να αφαιρεθούν από τη δήλωση καθηκόντων;

.....

.....

.....

### Ανάληψη Θέσης Εργασίας

6. Περιγράψτε τα καθήκοντα που συνήθως αναλαμβάνετε και είναι ουσιαστικά για την επιτυχή πραγμάτωση της εργασίας σας.

.....

.....

.....

.....

7. Περιγράψτε τον εξοπλισμό που απαιτείται να χρησιμοποιείτε (π.χ. ψηφιακό, μηχανήματα, εργαλεία κ.τλ.).

.....

.....

.....

.....

8. Απαιτείται μεγάλος βαθμός τεχνογνωσίας για τη δουλειά σας;	Ναι	Όχι
---	-----	-----

9. Πως εργάζεστε; Κυκλώστε το σωστό.	Μόνος/η	Μέλος ομάδας	Άλλο (διευκρινίστε παρακάτω)
---	---------	--------------	---------------------------------

.....

.....

.....

.....

10. Εάν εργάζεστε ως μέλος ομάδας, εκτελείτε την ίδια ή διαφορετική εργασία με τα άλλα μέλη της ομάδας;

.....

11. Σε ποιο βαθμό απαιτείται από την εργασία σας να συνεργάζεστε στενά με άλλα άτομα, όπως πελάτες ή συναδέλφους; Κυκλώστε τη σωστή απάντηση.	Πολύ λίγο	Αρκετά	Πολύ
--	-----------	--------	------

12. Πόση αυτονομία υπάρχει στην εργασία σας, δηλαδή σε ποιο βαθμό αποφασίζετε πως θα δουλέψετε; Κυκλώστε το σωστό.	Πολύ λίγο	Αρκετά	Πολύ
--	-----------	--------	------

13. Πόση ποικιλία υπάρχει στην εργασία σας, δηλαδή, σε ποιο βαθμό κάνετε διαφορετικά πράγματα στη δουλειά, χρησιμοποιώντας διαφορετικές δεξιότητες και ταλέντα; Κυκλώστε το σωστό.

Πολύ λίγο

Αρκετά

Πολύ

## Ανάγκες Κατάρτισης

84

14. Στην τρέχουσα θέση: Τι κατάρτιση χρειάζεστε ακόμη (είτε πρακτική είτε θεωρητική) για να εκτελείτε αποτελεσματικά την τωρινή σας εργασία (π.χ., Excel, λογιστική, Αγγλικά ως δεύτερη γλώσσα, κ.τλ.);

.....

.....

.....

.....

.....

15. Σε άλλες θέσεις της επιχείρησης: ποιες άλλες θέσεις στην επιχείρηση θα σας ενδιέφερε να αναλάβετε εάν υπήρχε δυνατότητα (π.χ., μετάθεση σε άλλον τομέα, επίβλεψη, κ.τλ.);

.....

.....

.....

.....

.....

16. Σε άλλες θέσεις της επιχείρησης: Τι κατάρτιση ή εμπειρία απαιτείται για αυτές τις θέσεις (π.χ. χειρισμός μηχανημάτων, ικανότητες διαπραγμάτευσης, γνώσεις Εργασιακής Υγιεινής και Ασφάλειας, κ.τλ.);

.....

.....

.....

.....

### Ανάγκες Μεθιλοντικής Ανάπτυξης

17. Ποιες είναι οι επαγγελματικές σας φιλοδοξίες;

.....

.....

.....

.....

18. Τι κατάρτιση ή ανάπτυξη απαιτείται ώστε να συμβεί αυτό (π.χ. εξωτερικές σπουδές για πτυχίο, επίσημες διαδικασίες συναντήσεων, ηγετική κατάρτιση, κτλ.);

.....

.....

.....

.....

## Αναγνώριση Προηγούμενης Μάθησης

19. Τι κατάρτιση έχετε λάβει τα τελευταία τρία χρόνια; (Αυτό θα σας βοηθήσει να καταλάβετε εάν έχουν χαθεί προγράμματα κατάρτισης ή εάν χρειάζεται κατάρτιση ανανέωσης γνώσεων.)

.....

.....

.....

.....

.....

20. Τι κατάρτιση ή ικανότητες έχετε αποκτήσει εκτός της θέσης εργασίας σας που τυχόν σχετίζονται με την επιχείρηση ως σύνολο;

.....

.....

.....

.....

.....

## Σχέδιο Δράσης

Κατάρτιση και ανάπτυξη που συμφωνήθηκε να παρασχεθεί στους επόμενους 12 μήνες:

(Καταγράψτε τα στοιχεία των προγραμμάτων κατάρτισης, της πρακτικής εκπαίδευσης ή καθοδήγησης, και συμπεριλάβετε τις προτεινόμενες ημερομηνίες όπου αναμένεται να πραγματοποιηθούν.)

Κατάρτιση	Ημερομηνία
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Υπογραφή Υπαλλήλου:	Ημερομηνία
.....	.....
Υπογραφή Προϊσταμένου:	Ημερομηνία
.....	.....



## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

## Συμβουλευτικά Εργαλεία

Το πακέτο αυτό έχει σχεδιαστεί για να σας δώσει τα εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να αποκτήσετε πληροφορίες από το προσωπικό, σχετικά με το τι πάει και τι δεν πάει καλά στην επιχείρηση, ώστε να εξαλείψετε τις διακρίσεις και να προωθήσετε τις γυναίκες.

### Γιατί να συμβουλευθώ τους εργαζομένους;

1. Εντοπίζονται τα θέματα ίσων ευκαιριών που απασχολούν τις γυναίκες,
2. Συμμετέχουν οι εργαζόμενοι/ες και οι εκπρόσωποί τους,
3. Οι εργαζόμενοι/ες συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων,
4. Οι εργαζόμενοι/ες αναλαμβάνουν μέρος της ευθύνης των ενεργειών, και
5. Είναι καλή επιχειρηματική λογική.

### Θέματα στις Συνελεύσεις Προσωπικού

Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην επίδραση σε όλα τα επίπεδα, χρησιμοποιούν τις συνελεύσεις του προσωπικού και των διευθυντών για τη διοχέτευση πληροφοριών και τη συζήτηση προβλημάτων.

- Σε αυτές, τα μέλη της συνέλευσης παροτρύνονται να λάβουν ενεργά μέρος,
- Συμβάλλοντας στα θέματα της ημερήσιας διάταξης,
- Συμμετέχοντας στη συζήτηση, και
- Ανταλλάσσοντας το ρόλο του αρχηγού της συνέλευσης, και έτσι κάθε θέμα που τους απασχολεί αναλύεται και αντιμετωπίζεται, συμπεριλαμβανομένων και των θεμάτων που απασχολούν τις γυναίκες στον εργασιακό χώρο.

Τα πρακτικά των συνελεύσεων αυτών θα πρέπει να αναφέρουν τα θέματα που συζητήθηκαν, τις προτεινόμενες ενέργειες και την πορεία της επίλυσης. Μια επισκόπηση των πρακτικών αυτών αναδεικνύει τα θέματα σχετικά με τις γυναίκες που αναπτύχθηκαν στη συνέλευση, τις ενέργειες που αναλήφθηκαν για την επίλυσή τους, και ποια θέματα παραμένουν ανεπίλυτα.

## Συμβουλευτικές Επιτροπές

Οι συμβουλευτικές επιτροπές συνήθως περιλαμβάνουν από πέντε έως δέκα άτομα. Τα μέλη τους είναι εργαζόμενοι/ες, εκπρόσωποι εργαζομένων, και διευθυντές, που συνεδριάζουν τακτικά για να συζητήσουν θέματα που ενδιαφέρουν και απασχολούν τον εργασιακό χώρο. Τα μέλη των επιτροπών επιλέγονται με ψηφοφορία ή προσφέρονται εθελοντικά.

Τα θέματα των συνεδριάσεων περιλαμβάνουν θέματα που έχουν προταθεί στα μέλη της επιτροπής από άλλους υπαλλήλους για συζήτηση και επίλυση μέσω της επιτροπής. Τα νέα μέλη του προσωπικού θα πρέπει να ενημερώνονται για το ρόλο των επιτροπών αυτών κατά την εισαγωγή τους στην επιχείρηση.

Τα ονόματα και τα στοιχεία επικοινωνίας των μελών της επιτροπής θα πρέπει να αναρτώνται σε όλους τους χώρους εργασίας. Οι συνεδριάσεις και η κλήση για θέματα ημερήσιας διάταξης θα πρέπει να δημοσιοποιούνται σε όλο το προσωπικό πριν από την ημερομηνία της συνεδρίασης.

90

### Παραδείγματα Συμβουλευτικών Επιτροπών είναι:

1. Οι Επιτροπές Θετικής Δράσης / ΕΕΟ / Διαφορετικότητας, και
2. Το Δίκτυο Επιθεωρητών Παρενόχλησης.

Οι Επιτροπές θα πρέπει να μεριμνούν για την τήρηση των πρακτικών, με τα θέματα που συζητήθηκαν, τις προτεινόμενες δράσεις και την πορεία επίλυσης.

## Συνεντεύξεις Εξόδου

Η απώλεια πολύτιμων εργαζομένων είναι ένα μεγάλο επιχειρησιακό έξοδο. Για να ανακαλύψουν τα αίτια των παραιτήσεων, πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούν συνεντεύξεις εξόδου. Οι συνεντεύξεις εξόδου πραγματοποιούνται με τους εξής τρόπους:

### Ερωτηματολόγιο Εξόδου προς συμπλήρωση από τον/την εργαζόμενο/η.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης εξόδου παροτρύνουν τον/την εργαζόμενο/η να δώσει πληροφορίες για συγκεκριμένα θέματα.

### Προσωπική συνέντευξη με κάποιο μέλος του προσωπικού Εργατικού Δυναμικού.

Η προσωπική συνέντευξη με κάποιο ανεξάρτητο πρόσωπο ή διευθυντή (π.χ. μέλος του προσωπικού Εργατικού Δυναμικού) δίνει στον/στην εργαζόμενο/η που αποχωρεί την ευκαιρία να αναπτύξει περισσότερο τις απόψεις που εξέφρασε ή τα θέματα που έθιξε στο ερωτηματολόγιο εξόδου. Επιτρέπει σε αυτόν που πραγματοποιεί τη συνέντευξη να ξεκαθαρίσει τα θέματα που έχουν θιγεί. Η προσωπική συνέντευξη μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο/η εργαζόμενος/η αποχωρεί έχοντας καλές σχέσεις με την επιχείρηση.

Ενώ οι συνεντεύξεις εξόδου παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις πηγές δυσαρέσκειας στη θέση εργασίας και στην επιχείρηση μπορούν επίσης να τονίσουν θέματα που έχουν ιδιαίτερη επίδραση στις γυναίκες.

Μια ανάλυση των στοιχείων από τις συνεντεύξεις εξόδου όλων των ατόμων που έχουν αποχωρήσει σε ένα συγκεκριμένο διάστημα, θα δώσει στην επιχείρηση ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα για τα θέματα που προκαλούν δυσαρέσκεια, και θα σας βοηθήσει να θέσετε προτεραιότητες δράσης.

## Ερωτηματολόγια Προσωπικού

**Τα ερωτηματολόγια προσωπικού σας δίνουν πληροφορίες σχετικά με:**

- Το τι γνωρίζουν οι εργαζόμενοι/ες για τις Ίσες Ευκαιρίες Εργασίας (ΕΕΟ),
- Τα θέματα που μπορούν να αντιμετωπιστούν με το πρόγραμμα χώρου εργασίας (π.χ. σεξουαλική παρενόχληση),
- Τρόπους αντιμετώπισης των θεμάτων αυτών, και
- Την πορεία των ενεργειών που έχουν ήδη αναληφθεί.

91

### Θέματα προς μελέτη:

**Ποιοι θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο;**

- Όλοι οι εργαζόμενοι/ες;
- Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της επιχείρησης;
- Μια συγκεκριμένη μονάδα της επιχείρησης;

**Εάν το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό, θα ενθαρρύνετε τους/τις εργαζόμενους/ες να δώσουν ειλικρινείς απαντήσεις.**

- Συμπεριλάβετε κάποια δήλωση συμπαράστασης από το Διευθύνοντα Σύμβουλο.

**Για να βεβαιωθείτε ότι θα έχετε μεγάλο βαθμό ανταπόκρισης, συζητήστε το ερωτηματολόγιο με τους εργαζόμενους,**

- Πώς θα χρησιμοποιηθεί στην επιχείρηση,

- Τι δράση θα αναληφθεί ανάλογα με τα αποτελέσματα,
- Πώς θα διατηρηθεί η ανωνυμία,
- Αναλύστε τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια όσο το δυνατόν πιο σύντομα,
- Αποφασίστε ποια θέματα θα αντιμετωπισθούν κατά προτεραιότητα,

Ενημερώστε σχετικά τους/τις εργαζόμενους/ες, και αναλάβετε δράση ως συνέπεια των θεμάτων που θα προκύψουν.

Το ερωτηματολόγιο θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε τα προβλήματα και συνεπώς θα σας δώσει κάποια σημεία έναρξης για την ανάπτυξη των στόχων, των σκοπών και των στρατηγικών του προγράμματός σας. Εάν η επιχείρηση έχει κυρίως άνδρες εργαζόμενους, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ίσως να υποδεικνύουν ότι πολύ μικρό ποσοστό του προσωπικού έχει θέματα που το απασχολούν. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται περαιτέρω συνεννόηση με τις γυναίκες εργαζόμενες, ώστε να μάθετε ποια θέματα τις απασχολούν. Πιθανό να βοηθηθείτε πραγματοποιώντας προσωπικές συνεντεύξεις.

## Ομάδες Εργασίας

### Οι ομάδες εργασίας βοηθούν την επιχείρηση να:

- Εντοπίσει προβλήματα
- Αναπτύξει στρατηγικές
- Παρακολουθεί την πορεία του προγράμματος χώρου εργασίας.

Οι ομάδες εργασίας ίσως ήδη να χρησιμοποιούνται σε συμβουλευτικό ρόλο από την επιχείρηση για άλλα θέματα:

- Ομάδα εργασίας ΟΗ&S
- Διευθυντικές συναντήσεις
- Συνεδριάσεις προσωπικού κ.τλ.
- Ομάδες συνεχούς βελτίωσης

### Σύνθεση ομάδας εργασίας

Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι στην ομάδα εργασίας υπάρχουν άτομα από κάθε επίπεδο και περιοχή του χώρου εργασίας. Η ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ανώτερα στελέχη
- Διευθυντές
- Εκπροσώπους σωματείων
- Υπαλλήλους και άτομα που εργάζονται σε περιοχές όπως:
- Διοίκηση
- Εξωτερικούς χώρους
- Εργαστήριο
- Εργοστάσιο

Η ομάδα θα πρέπει επίσης να είναι αντιπροσωπευτική της σύνθεσης του χώρου εργασίας όσον αφορά το φύλο και την καταγωγή.

### Πλεονεκτήματα των Ομάδων Εργασίας

- Εκπροσωπούνται περισσότερα άτομα και εξασφαλίζεται μεγαλύτερη ποικιλία ιδεών,
- Η ιδιοκτησία του προγράμματος παραχωρείται σε μια ομάδα ατόμων.

Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι τα μέλη της ομάδας εργασίας έχουν καταρτιστεί κατάλληλα και κατανοούν τη σημασία των ίσων ευκαιριών για τις γυναίκες στο χώρο εργασίας.

### Ομάδες Εστίασης

#### Τι είναι οι ομάδες εστίασης;

Οι Ομάδες Εστίασης είναι ομάδες συζήτησης και αποτελούνται από 8 έως 15 άτομα. Δίνουν την ευκαιρία έκφρασης προσωπικών απόψεων για θέματα – κλειδιά στην επιχείρηση μέσα από οργανωμένη συζήτηση. Γενικά, οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν άτομα με ομοιότητες μεταξύ τους (π.χ. θέση στην επιχείρηση, φύλο, ρόλος).

#### Πώς λειτουργούν;

Οι ομάδες εστίασης συνήθως συνεδριάζουν για περίπου μια ώρα και απαντούν σε ερωτήσεις σχετικά με το χώρο εργασίας όπως τον βλέπουν αυτές. Μέσα από μια οργανωμένη συζήτηση, οι συμμετέχοντες μοιράζονται τις απόψεις του σχετικά με το θέμα (ή τα θέματα) και παρέχουν ποιοτικά δεδομένα. Δίνεται σημασία στην απόκτηση μιας εικόνας για την επιχείρηση από την προοπτική των συμμετεχόντων.

Καταγράφονται οι λεπτομέρειες της συζήτησης, και συμφωνείται ένας κατάλογος συμπερασμάτων της συζήτησης.

## Αξία των Ομάδων Εστίασης

94

- Εύκολες στην οργάνωση,
- επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να σκεφθούν θέματα που τους επηρεάζουν άμεσα,
- αποτελούν μια ευκαιρία για συλλογισμό,
- παρέχουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν το πώς έχουν τα πράγματα και πώς θα ήθελαν να είναι,
- αποτελούν μια ευκαιρία να θιγούν θέματα και να εντοπιστούν αξίες,
- τονίζουν τα συγκεκριμένα θέματα που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή,
- αποκαλύπτουν δυνατά και αδύναμα σημεία,
- δημιουργούν τη βάση ενός σχεδίου δράσης,
- παρέχουν δείγματα συγκεκριμένων αναφορών από τους συμμετέχοντες,
- παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη θέση της επιχείρησης όσον αφορά την επίγνωση και τις πρακτικές πολιτισμικών διαφορών,
- πιάνουν τον «παλμό» των θεμάτων,
- στέλνουν το μήνυμα ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τη συμμετοχή της ομάδας,
- με τη συζήτηση μπορεί να προκύψουν άλλα θέματα, λιγότερο προφανή αλλά εξίσου σημαντικά,
- παρέχουν ποιοτικά δεδομένα για την ανάλυση των ερωτηματολογίων.

## Πώς οργανώνεται η ομάδα εστίασης;

- Ζητήστε τη στήριξη των ανωτέρων στελεχών για τη διαδικασία
- αποφασίστε ποιοι θα είναι οι τύποι ομάδας (π.χ. διευθυντές, γυναίκες, νεότεροι εργαζόμενοι),
- αποφασίστε ποιοι θα συμμετέχουν σε κάθε ομάδα,
- ενημερώστε τους συμμετέχοντες για τους σκοπούς της ομάδας εστίασης,
- επιβεβαιώστε στους συμμετέχοντες ότι οι απαντήσεις τους θα είναι εμπιστευτικές,
- εξασφαλίστε την παρουσία ενός αξιόπιστου συντονιστή της συζήτησης.

## Ποιος είναι ο ρόλος τους συντονιστή;

- Παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον για τη διατύπωση ιδεών,
- χειρίζεται τις πληροφορίες με ευαισθησία και επαγγελματισμό,
- συντονίζει τη συζήτηση ώστε να μην καταλήξει σε ανταλλαγή παραπόνων,
- προωθεί την αντικειμενικότητα – καμία συγκεκριμένη άποψη δεν υπερισχύει των άλλων,
- θέτει τα κατάλληλα όρια – π.χ. όχι διαφορά απόψεων σε αρχικό στάδιο, όχι κατονομασμός ατόμων,
- θέτει αόριστα ερωτήματα – π.χ. Τι λειτούργει σωστά; Τι χρειάζεται βελτίωση;

- παρατηρεί τους συμμετέχοντες,
- κρατά την ομάδα εστίασης στο θέμα της,
- συνοψίζει τις απαντήσεις.

## Χρήσιμες ερωτήσεις για τις ομάδες εστίασης

1. Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10, πόσο στηρίζει ο χώρος εργασίας σας τις φυλετικές/πολιτισμικές διαφορές;
2. Ποια πράγματα γίνονται σωστά στο χώρο εργασίας σας, και ποια λάθος;
3. Πιστεύετε ότι όλοι χαίρουν δίκαιης μεταχείρισης και ίσου σεβασμού;
4. Πιστεύετε ότι όλοι έχουν τις ίδιες ευκαιρίες ανάπτυξης στο πλαίσιο της επιχείρησης;

## Χρήση Ομάδων Εστίασης σε συνδυασμό με ερωτηματολόγια

Οι ομάδες εστίασης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περαιτέρω ανάπτυξη των απαντήσεων του Ερωτηματολογίου εργαζομένων, και την παροχή ποιοτικών στοιχείων στα θέματα που εντοπίστηκαν.

**Για παράδειγμα:** Οι απαντήσεις στο Ερωτηματολόγιο Εργαζομένων υποδεικνύουν ότι λιγότερες γυναίκες από άνδρες συμφωνούν με την άποψη ότι «Η επιχείρηση παρέχει ίση πρόσβαση στην κατάρτιση για άνδρες και γυναίκες». Αυτό πιθανό να υποδεικνύει ένα πρόβλημα ίσων ευκαιριών για γυναίκες στον εργασιακό σας χώρο.

### Πως θα χρησιμοποιήσω τις ομάδες εστίασης εάν έτσι έχουν τα πράγματα;

- Μιλήστε με τις γυναίκες και μάθετε γιατί απάντησαν έτσι στην ερώτηση.
- Μάθετε ποια θεωρούν οι γυναίκες ως την αιτία της μειωμένης πρόσβασης στην κατάρτιση, και την αντίληψή τους για την αξία της κατάρτισης – «Τι προσφέρει σε εμένα;» / «Τι προσφέρει στην επιχείρηση;»
- Εντοπίστε με ποιόν τρόπο οι γυναίκες ενημερώνονται για την κατάρτιση. Γνωρίζουν ότι μπορούν να λάβουν κατάρτιση;
- Τι θεωρούν οι γυναίκες ότι αποτελεί κατάρτιση;
- Δείτε ποιες ώρες πραγματοποιείται η κατάρτιση. Γίνεται σε ώρες που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν οι γυναίκες; Τους είναι δύσκολο να παρακολουθήσουν μετά τη δουλειά, σε διαφορετικούς χώρους ή σε ολόκληρα σεμινάρια όταν δεν υπάρχουν δυνατότητες φροντίδας των παιδιών τους;
- Μάθετε εάν υπάρχουν διαφορές στους τύπους κατάρτισης που προσφέρονται σε άνδρες και γυναίκες. Γιατί υπάρχει αυτή η διαφορά;



