



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

### ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Οι διακρίσεις με βάση το φύλο στο χώρο εργασίας και πιθανές ενέργειες για την αντιμετώπισή τους μέσω των στρατηγικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μελέτη του ποσοστού συμμετοχής γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια φορέων του Ελληνικού Δημοσίου. Προτάσεις για να προχωρήσουν δράσεις για την αντιμετώπιση των διακρίσεων φύλου στη χώρα μας με βάση το υπόδειγμα πρακτικών και δράσεων που ακολούθησαν εργατικά σωματεία και επαγγελματικές οργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας.

ΦΩΤΕΙΝΗ ΤΟΥΡΤΟΥΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΜΠΟΥΦΟΥΝΟΥ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2013





## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

#### ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Οι διακρίσεις με βάση το φύλο στο χώρο εργασίας και πιθανές ενέργειες για την αντιμετώπισή τους μέσω των στρατηγικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μελέτη του ποσοστού συμμετοχής γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια φορέων του Ελληνικού Δημοσίου. Προτάσεις για να προχωρήσουν δράσεις για την αντιμετώπιση των διακρίσεων φύλου στη χώρα μας με βάση το υπόδειγμα πρακτικών και δράσεων που ακολούθησαν εργατικά σωματεία και επαγγελματικές οργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας.

#### ΦΩΤΕΙΝΗ ΤΟΥΡΤΟΥΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΜΠΟΥΦΟΥΝΟΥ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
Επικεφαλίδα	3
Περιεχόμενα	4
Περίληψη	5
Περίληψη στην αγγλική γλώσσα (Abstract)	7
Ευχαριστίες	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>	<b>12</b>
2.1 Σε εθνικό επίπεδο	
2.2 Σε κοινοτικό επίπεδο	13
2.2.1 Τα ευρωπαϊκά Προγράμματα _Το ευρωπαϊκό πρόγραμμα PROGRESS'	14
2.3 Εθνικό Πρόγραμμα για την Ουσιαστική Ισότητα των Φύλων 2010-2013 και το ζήτημα της ισότιμης συμμετοχή των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ</b>	
3.1 Γενικά για το ρόλο των συνδικαλιστικών οργανώσεων	19
3.2 Η ελληνική πραγματικότητα: Το υπόδειγμα της ΑΔΕΔΥ _Η Γραμματεία Γυναικών της ΑΔΕΔΥ	22
3.3.Η ευρωπαϊκή πρακτική: Παραδείγματα καλών πρακτικών ευρωπαϊκών εργατικών συνδικάτων για την αντιμετώπιση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Έρευνα του ποσοστού συμμετοχής γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια Φορέων του Ελληνικού Δημοσίου</b>	
4.1 Μεθοδολογία	31
4.2 Ανάλυση -Εξαγωγή συμπερασμάτων Μέρος Α)	33
Μέρος Β)	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :</b>	
5.1 Προτάσεις για αξιοποίηση καλών πρακτικών	40
5.2 Το ζήτημα της θέσης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια επιχειρήσεων και οργανισμών ενόψει και των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών δεδομένων	45
5.3 Συμπεράσματα _Προτάσεις	49
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>52</b>
<b>ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ – ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ</b>	<b>54</b>

## **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Οι διακρίσεις με βάση το φύλο στο χώρο εργασίας και πιθανές ενέργειες για την αντιμετώπισή τους μέσω των στρατηγικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

**Μελέτη του ποσοστού συμμετοχής γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια φορέων του Ελληνικού Δημοσίου. Προτάσεις για να προχωρήσουν δράσεις για την αντιμετώπιση των διακρίσεων φύλου στη χώρα μας με βάση το υπόδειγμα πρακτικών και δράσεων που ακολούθησαν εργατικά σωματεία και επαγγελματικές οργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας.**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Καθώς η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών συγκαταλέγεται στις θεμελιώδεις αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η υποεκπροσώπηση γυναικών στελεχών σε θέσεις κλειδιά για τη λήψη αποφάσεων στο οικονομικό και πολιτικό πεδίο υποσκάπτει την ουσιαστική δημοκρατία στην Ευρώπη, και συμβάλλει στην διατήρηση της υπάρχουσας ανισορροπίας μέσω της διαιώνισης εσφαλμένων στερεοτύπων και πρακτικών.

Δεδομένης της σημασίας των εργατικών ενώσεων λόγω του διαπραγματευτικού ρόλου τους με τους εκπροσώπους των εργοδοτών σύμφωνα με τη θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, επιχειρείται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας μια ευσύνοπτη αναφορά στις πρακτικές που ήδη έχουν ακολουθηθεί από ενώσεις εργαζομένων σε ευρωπαϊκό επίπεδο προκειμένου για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας με παράθεση στοιχείων από αντίστοιχες μελέτες που έχουν διεξαχθεί.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αφενός να αναλυθεί μια πτυχή του θέματος των διακρίσεων στο χώρο εργασίας και συγκεκριμένα ως προς τη δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης και συμμετοχής στα διοικητικά όργανα των φορέων, και αφετέρου να επισημανθούν παραδείγματα καλών πρακτικών που έχουν ακολουθήσει συνδικαλιστικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνται σε ευρωπαϊκές χώρες για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας και να διερευνηθεί η δυνατότητα υιοθέτησης προκειμένου να προχωρήσουν δράσεις στη

χώρα μας για την αντιμετώπιση των διακρίσεων με βάση το φύλο στο χώρο εργασίας. Προκειμένου για την καταγραφή μιας πτυχής της ελληνικής πραγματικότητας πραγματοποιείται έρευνα της σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίου φορέων του Ελληνικού Δημοσίου, και της ποσοστιαίας μεταβολής που καταγράφεται μεταξύ των ετών 2005 και 2012.

Επιχειρείται να διατυπωθεί σειρά προτάσεων ώστε οι ανωτέρω στρατηγικές επιλογές, και οι καινοτόμες πρακτικές που αναπτύχθηκαν από επαγγελματικές οργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών να αξιοποιηθούν κι να ενταχθούν στο στρατηγικό πλαίσιο για την ενθάρρυνση της συμμετοχής των ενώσεων εργαζομένων στη χώρα μας προκειμένου για την βελτίωση των επιδόσεων της χώρας ως προς την ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων και την αποφυγή των διακρίσεων με βάση το φύλο των εργαζομένων.

## **THESIS TITLE**

Gender discrimination in the workplace and possible actions to address it through the strategies of HRM.

Study of the rate of women's participation in the boards of Greek government bodies. Suggestions to promote actions in order to address gender discrimination in our country based on the model practices and actions followed by trade unions and staff associations of European countries for the treatment of all types of discrimination in the workplace.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ (ABSTRACT)**

Due to the fact that equality between men and women is considered as one of the fundamental principles of the European Union, the underrepresentation of women cadres at key decision-making in economic and political sphere undermines meaningful democracy in Europe and contributes to maintaining the existing imbalance by perpetuating false stereotypes and practices. Given the importance of labor unions due to their role in negotiating with representatives of employers according to the theory of Human Resource Management, in the context of this paper there is an effort to make a succinct reference to practices already followed by unions at European level in order to address discrimination of any kind in the workplace, and there is a quotation and evaluation of data from similar studies that have been conducted by these unions.

The main objective of this study is to analyze one aspect of the issue of discrimination in the workplace, particularly with respect to the possibility of career advancement and participation in the governing bodies of agencies, and to identify examples of good practices that trade unions active in European countries have followed in order to address discrimination of any kind in the workplace, and to explore the possibility of adopting actions to encourage our state to address discrimination based on gender in the workplace.

In order to capture an aspect of Greek reality an investigation of the composition of boards of Greek government bodies, and the percentage change

recorded between the years 2005 and 2012 has been conducted. There is also an attempt to formulate a series of proposals for the use of the strategic choices and innovative practices conceived and applied by labour unions in European countries in the formulation of a strategic framework for encouraging the participation of trade unions in our country in order to improve the performance of our country concerning the equal treatment of workers and the prevention of gender discrimination.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα σε αυτό το σημείο να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Παρασκευή Μπουφούνου η οποία με στήριξε καθόλη τη διάρκεια της διατριβής μου. Η καθοδήγηση και η εν γένει συμβολή της υπήρξε καίρια τόσο στην αποσαφήνιση του θέματος, ως προς την ανάπτυξη της μεθοδολογίας, όσο και ως προς την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τη διάρθρωση της εργασίας. Οι γνώσεις, η καθοδήγηση, η εμπιστοσύνη και οι συμβουλές της αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία της παρούσας έρευνας και εργασίας. Υπήρξε μια αρμονική συνεργασία η οποία με βοήθησε να διευρύνω τους ακαδημαϊκούς μου ορίζοντες και με ενέπνευσε να θέσω υψηλότερους στόχους στο πεδίο της επιστημονικής έρευνας..



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ιδιαίτερα δυσχερείς οικονομικές συνθήκες ιδίως στον ευρωπαϊκό χώρο λόγω της διευρυνόμενης παρούσας περιόδου οικονομικής ύφεσης, και η συνάρτησή της με τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας ιδιαίτερα ως προς το ζήτημα της ισότιμης μεταχείρισης των εργαζομένων γυναικών και της ισότητας των ευκαιριών για την ανέλιξή τους στην ιεραρχική κλίμακα και την εν γένει ανάδειξή τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων, αποτέλεσε το έναυσμα για την ενασχόληση με την παρούσα εργασία.

Με την παρούσα μελέτη επιχειρείται η ανάλυση των βασικών πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου για την οργάνωση και ρύθμιση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων, με ιδιαίτερη έμφαση και επιδίωξη τον εντοπισμό των σημείων εστίασης προκειμένου για τον προγραμματισμό και την οργάνωση των στρατηγικών και των δράσεων για την αποθάρρυνση των διακρίσεων λόγω φύλου στο χώρο εργασίας και την προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

Στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής διερευνάται μια πτυχή του θέματος με αναφορά στα ισχύοντα στην ελληνική πραγματικότητα, καθώς σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε η μελέτη και καταγραφή των ποσοστών συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια φορέων του Ελληνικού Δημοσίου με αναφορά στο χρονικό διάστημα των ετών 2005 έως 2012.

Δεδομένης της ιδιαίτερης σημασίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων ως εταίρων του κοινωνικού διαλόγου λόγω του διαπραγματευτικού τους ρόλου με τους εκπροσώπους των εργοδοτών σύμφωνα με τη θεωρία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, επιχειρείται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας μια ευσύνοπτη αναφορά στις πρακτικές που ήδη έχουν ακολουθηθεί από ενώσεις εργαζομένων σε ευρωπαϊκό επίπεδο προκειμένου για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας με παράθεση στοιχείων από αντίστοιχες μελέτες που έχουν διεξαχθεί. Στο συγκεκριμένο σημείο της μελέτης επιχειρείται η επισήμανση και η, κατά το δυνατόν, συστηματοποίηση παραδειγμάτων καλών πρακτικών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στην εθνική πραγματικότητα με ιδιαίτερη στόχευση στην άρση των διακρίσεων βάσει φύλου στον εργασιακό χώρο.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι, αφενός να αναλυθεί μια πτυχή του θέματος των διακρίσεων στο χώρο εργασίας και συγκεκριμένα να αναλυθεί η θεσμική πρόβλεψη και η πραγματικότητα της εφαρμογής της ως προς τη δυνατότητα

επαγγελματικής ανέλιξης και συμμετοχής στα διοικητικά όργανα των φορέων, και αφετέρου να επισημανθούν παραδείγματα καλών πρακτικών που έχουν ακολουθήσει συνδικαλιστικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνται σε ευρωπαϊκές χώρες για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας και να διερευνηθεί η δυνατότητα υιοθέτησης προκειμένου να προχωρήσουν δράσεις στη χώρα μας για την αντιμετώπιση των διακρίσεων με βάση το φύλο στο χώρο εργασίας.

Μετά από την επιχειρούμενη καταγραφή, επισήμανση και συστηματοποίηση των παραδειγμάτων που μπορούν να θεωρηθούν ως καλές πρακτικές επιχειρείται με την παρούσα έρευνα να διατυπωθεί σειρά προτάσεων. Οι προτάσεις αυτές αποσκοπούν ώστε να αξιοποιηθεί με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα τα επιτυχημένα παραδείγματα και πρακτικές από τη λειτουργία των ομόλογων ευρωπαϊκών οργανώσεων ώστε οι ανωτέρω στρατηγικές επιλογές, και οι καινοτόμες πρακτικές που αναπτύχθηκαν από επαγγελματικές οργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να ενταχθούν στο ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο για την ενθάρρυνση της συμμετοχής των ενώσεων εργαζομένων στη χώρα μας προκειμένου για την βελτίωση των επιδόσεων της χώρας ως προς την ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων και την αποφυγή των διακρίσεων με βάση το φύλο των εργαζομένων.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα μελέτη περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση των βασικών εννοιών του θέματος και των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της ενσωμάτωσης εργαζομένων προκειμένου για τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, της έννοιας του ‘‘management of diversity’’, του ‘‘gender mainstreaming’’ καθώς και τη θεωρητική τεκμηρίωση, την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Πραγματοποιείται, εν συνεχεία, σύντομη επισκόπηση του τρέχοντος σχετικού νομοθετικού πλαισίου (σε κοινοτικό και εθνικό επίπεδο), καθώς και συγκριτική ανάλυση μέσω στοιχείων από σχετικές μελέτες και ανάλυση μελετών για τις πρακτικές που έχουν ακολουθήσει επαγγελματικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνται σε ευρωπαϊκές χώρες για την αντιμετώπιση των διακρίσεων παντός είδους στο χώρο εργασίας. Ως προς τη πραγματοποιηθείσα μελέτη για τα ποσοστά συμμετοχής γυναικών σε αριθμό φορέων του Ελληνικού Δημοσίου έγινε έρευνα και καταγραφή των συνθέσεων των Διοικητικών Συμβουλίων όπως καταγράφονται στα Τεύχη του Φύλλου Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, και συγκεκριμένα στα Τεύχη Β’, Τεύχος Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και

Τεύχος Υπαλλήλων Ειδικών Θέσεων και Οργάνων Διοίκησης Φορέων του Δημοσίου και Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα (Τεύχος Υ.Ο.Ο.Δ.) για τα έτη 2005 έως και 2012. Τα αποτελέσματα της έρευνας εμφανίζονται σε συγκεντρωτικούς πίνακες όπου καταγράφεται το ποσοστό μεταβολής μεταξύ των επιλεγθέντων ετών αναφοράς 2005, 2007, 2009, και 2012, ενώ υπάρχει και οπτική σχηματοποίηση με τη μορφή διαγραμμάτων.

Μαζί με τα συμπεράσματα επιχειρείται η διατύπωση προτάσεων για την αξιοποίηση δράσεων και της υπάρχουσας εμπειρίας προκειμένου για την προώθηση αντίστοιχων δράσεων και πρωτοβουλιών σε εθνικό επίπεδο για την αντιμετώπιση των διακρίσεων βάσει φύλου στο χώρο εργασίας, ενώ διατυπώνεται και συγκεκριμένη πρόταση για τη συνέχιση της έρευνας όσον αφορά τα ποσοστά συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των φορέων του Ελληνικού Δημοσίου με την νομική μορφή ανώνυμης εταιρίας, που εμφανίζονται σταθερά να υπολείπονται του θεσπισμένου από το θεσμικό πλαίσιο στόχου του 1/3.

## **2. Θεσμικό Πλαίσιο**

### **2.1. Εθνικό Νομοθετικό Πλαίσιο**

Η αρχή της ισότητας των φύλων, ως θεμελιώδες ατομικό δικαίωμα, προβλέπεται με σαφήνεια στον καταστατικό χάρτη της χώρας, το κείμενο του Ελληνικού Συντάγματος. Σε εθνικό επίπεδο η ισότητα των φύλων πέρα από τη συνταγματική της κατοχύρωση στα άρθρα 4 παρ.2 και 116 παρ. 2 Συντάγματος όπου προβλέπεται η δυνατότητα λήψης θετικών μέτρων για την προώθηση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών προωθείται και με σειρά νομοθετικών κειμένων. Μεταξύ των νομοθετικών κειμένων που αφορούν την προώθηση της ισότητας των φύλων συμπεριλαμβάνεται και ο Νόμος [2839/2000 \(ΦΕΚ 196/Α'/2000\)](#) στο άρθρο 6 παρ.1 του οποίου προβλέπεται η καθιέρωση ποσόστωσης ανά φύλο για την ισόρροπη συμμετοχή ανδρών και γυναικών στα υπηρεσιακά, διοικητικά συμβούλια ή άλλα συλλογικά όργανα της Διοίκησης και συγκεκριμένα η υποχρεωτική, κατ' ελάχιστο στο 1/3, συμμετοχή κάθε φύλου στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συλλογικά όργανα του Δημοσίου, των Δημοσίων Οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επίσης με τον νομο 2910/2001 (ΦΕΚ 91/Τ. Α'/2.5.2001) ά.75 παρ.1 καθιερώνεται ποσόστωση 1/3 ανά φύλο στα ψηφοδέλτια των Νομαρχιακών και Δημοτικών Εκλογών, ποσόστωση που διατηρείται και με το Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ/Τ. Α'/8.6.2006) προκειμένου για τα ψηφοδέλτια των δημοτικών ή κοινοτικών συμβουλίων, των συμβουλίων δημοτικού διαμερίσματος και τοπικών συμβουλίων. Αντίστοιχη πρόβλεψη υπάρχει και στον καλούμενο «νόμο Καλλικράτη» Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ87/Α'/7.6.2010) προκειμένου για τον αριθμό των υποψηφίων δημοτικών συμβούλων, συμβούλων δημοτικής κοινότητας και συμβούλων τοπικής κοινότητας από κάθε φύλο καθώς και τον αριθμό των υποψηφίων περιφερειακών συμβούλων κάθε συνδυασμού, καθώς και για τους υποψηφίους των βουλευτικών εκλογών με το προεδρικό διάταγμα π.δ. 26/2012 άρθρο 34. Ποσόστωση 1/3 καθιερώνεται και με τον νόμο 3839/2020 (ΦΕΚ51/Τ. Α'/29.3.2010) προκειμένου για την επιλογή προϊσταμένων σε οργανικές μονάδες του Ελληνικού Δημοσίου, με αντίστοιχη διάταξη το άρθρο 7 παρ.5 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων ([Ν.3584/2007, ΦΕΚ/Α'/143/28.6.2007](#)), ενώ αντίστοιχη

ρύθμιση υπάρχει και για τη στελέχωση των εθνικών οργάνων και επιτροπών έρευνας και τεχνολογίας με το νόμο 3653/2008 (ΦΕΚ Α'21.3.2008). Με τον νόμο «Καλλικράτη» συγκροτούνται επίσης Περιφερειακές Επιτροπές Ισότητας των Φύλων με διευρυμένη σύνθεση και αρμοδιότητες (Ν.3852/2010 ά.186 κεφ. VI 1. και 2.) <sup>1</sup>

## **2.2 Ευρωπαϊκό Νομοθετικό Πλαίσιο**

Η επιδίωξη της ισότητας μεταξύ των φύλων συγκαταλέγεται στις βασικές πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατοχυρώνεται με σειρά κειμένων πρωτογενούς και δευτερογενούς δικαίου. Αναφέρονται οι Οδηγίες 2010/41/ΕΕ, 2006/54/ΕΚ, 2004/113/ΕΚ, 2004/113/ΕΚ, 2002/73/ΕΚ, 97/80/ΕΚ, 97/80/ΕΚ, 97/75/ΕΚ, 96/97/ΕΚ, 96/34/ΕΚ, 92/85/ΕΟΚ, 86/613/ΕΟΚ, 92/85/ΕΟΚ, 86/613/ΕΟΚ, 86/378/ΕΟΚ, 79/7/ΕΟΚ, 76/207/ΕΟΚ, 75/117/ΕΟΚ σχετικά με την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών. Οι οδηγίες της Ε.Ε. αφορούν σε επιμέρους θέματα όπως, μεταξύ άλλων, η ίση αμοιβή για ίσης αξίας εργασία, η δυνατότητα ίσης πρόσβασης στην απασχόληση, η επαγγελματική κατάρτιση, οι συνθήκες απασχόλησης, η επαγγελματική εξέλιξη και η βαθμιαία εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα ασφάλειας.

Όσον αφορά στο πρωτογενές δίκαιο, ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στην Συνθήκη του Αμστερνταμ (άρθρα 2 και 3) όπου προβλέπεται ρητά ότι η προαγωγή της αρχής της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών καθώς και η εξάλειψη των ανισοτήτων εντάσσεται στην αποστολή της (τότε) Κοινότητας, ενώ με αναφορά στον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Χάρτη, καθώς και στον Κοινοτικό Χάρτη των Θεμελιωδών Κοινωνικών Δικαιωμάτων των Εργαζομένων του 1989, ορίζεται στο άρθρο 118 της ανωτέρω συνθήκης ότι η Κοινότητα αναλαμβάνει να υποστηρίξει και να συμπληρώσει τη δράση των κρατών μελών μεταξύ άλλων και στον τομέα της

---

<sup>1</sup> Βλ. σχετικά <http://www.isotita.gr/index.php/docs/c38/> Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Ισότητας.

ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά τις ευκαιρίες στην αγορά εργασίας και τη μεταχείριση στην εργασία.<sup>2</sup>

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην πρόσφατη Οδηγία 2012/0299 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την βελτίωση της ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων σε θέσεις μη εκτελεστικών διοικητικών στελεχών των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιριών.

### **2.2.1 Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα Το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Progress**

Επίσης, σειρά ευρωπαϊκών προγραμμάτων εστιασμένων στην αντιμετώπιση των διακρίσεων βάση φύλου έχουν σχεδιαστεί, από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Μεταξύ αυτών συγκαταλλέγονται το Πρόγραμμα «Μέτρα για την ενθάρρυνση της Απασχόλησης», το Πρόγραμμα για την ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών για την Καταπολέμηση του Κοινωνικού Αποκλεισμού (Social Exclusion Program), το Κοινοτικό Πρόγραμμα Δράσης για την καταπολέμηση των διακρίσεων, καθώς και το 5<sup>ο</sup> Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα για την Ισότητα των δύο φύλων.

Επακολούθησε το ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Progress που αφορά τα έτη 2007 έως 2013, και αναλύεται σε δράσεις που με τη σειρά τους επιμερίζονται οργανωτικά σε πέντε επιμέρους στόχους, με πέμπτο εξ αυτών, τον Τομέα της Ισότητας των φύλων. Το πρόγραμμα διαθέτει σαφείς στόχους που αναλύονται ως εξής, αφορούν την αξιοποίηση μελετών και αναλύσεων για την καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης στα κράτη μέλη, την ενίσχυση της μεθοδολογίας, την ανάπτυξη στατιστικών εργαλείων και νέων κοινών δεικτών που θα διευκολύνουν την παρακολούθηση (monitoring) και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των στρατηγικών, την προώθηση της δικτύωσης (networking), της εκπαίδευσης, τον εντοπισμό και της ανάδειξη των ορθών πρακτικών μεταξύ των

---

<sup>2</sup> [βλ. σχετικά http://www.isotita.gr/index.php/docs/c39/](http://www.isotita.gr/index.php/docs/c39/) Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Ισότητας.

κρατών μελών και την ευαισθητοποίηση των εμπλεκομένων μερών αλλά και του ευρύτερου κοινού, καθώς και μέσω της ενίσχυσης των κοινών ευρωπαϊκών δικτύων.

### **2.3. Το Εθνικό Πρόγραμμα για την Ουσιαστική Ισότητα των Φύλων 2010-2013 και το ζήτημα της ισότιμης συμμετοχής των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων**

Κατ'εφαρμογήν των ευρωπαϊκών δεσμεύσεων σχεδιάστηκε και εφαρμόζεται το Εθνικό Πρόγραμμα για την Ουσιαστική Ισότητα των Φύλων 2010-2013<sup>3</sup>, υπό τη μορφή του προγραμματισμού στοχευμένων δράσεων υπό το φως της επιδίωξης της αρχής της ισότητας και της ένταξης της ισότητας των φύλων διαγώνια στο σύνολο των δημοσίων πολιτικών (Gender Mainstreaming), σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Το πρόγραμμα αυτό χρηματοδοτείται από τον Αξονα «Ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας των φύλων σε όλο το εύρος της Δημόσιας Δράσης» του ΕΠ «Διοικητική Μεταρύθμιση» του ΕΣΠΑ<sup>4</sup> (2007-2013). Το πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους στρατηγικούς στόχους που μπορούν να συνοψισθούν ως ακολούθως: αφορούν κατά πρώτον, την υποστήριξη ομάδων γυναικών που υφίστανται πολλαπλές διακρίσεις, κατά δεύτερον, την καταπολέμηση της βίας κατά των γυναικών, καθώς και την απασχόληση και την οικονομική αυτοτέλεια των γυναικών, και την αξιοποίηση της πολιτιστικής δημιουργίας για την ανάδειξη σχετικών θεμάτων προβληματισμού.

Μέσω του Εθνικού Προγράμματος για την Ουσιαστική Ισότητα των Φύλων 2010-2013 προτείνεται μια δέσμη συγκεκριμένων παρεμβάσεων για την επικαιροποίηση και την εφαρμογή της νομοθεσίας και εξαγγέλεται η εφαρμογή εξειδικευμένων πολιτικών προκειμένου για την επίτευξη των στόχων που εξαγγέλθηκαν.

<sup>3</sup> Βλ. σχετικά <http://www.isotita.gr/index.php/news/945>

<sup>4</sup> Βλ. σχετικά <http://www.eyeisotita.gr/el/Pages/equalityNSRF.aspx>

Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται, όπως προκύπτει από την ανάπτυξη του Εθνικού Προγράμματος για την Ουσιαστική Ισότητα των Φύλων 2010-2013, στην έννοια του “Gender Mainstreaming”<sup>5</sup>, της συνειδητής επιλογής, δηλαδή, για ένταξη της ισότητας των φύλων σε όλες τις δημόσιες πολιτικές. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το Gender Mainstreaming ή, άλλως, η συνεκτίμηση της διάστασης του φύλου στη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών, διαφοροποιείται ως έννοια από τις θετικές ενέργειες που εφαρμόζονται ως εργαλείο για να αποκατασταθούν οι αδικίες λόγω διακρίσεων στο παρελθόν και για την αντιστάθμιση των υπαρχόντων ανισοτήτων. Η συνεκτίμηση της διάστασης του φύλου στη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών από την άλλη πλευρά συνδέεται άμεσα με τη στόχευση για εξασφάλιση της προόδου στην κατάσταση των γυναικών μέσω της λήψης συγκεκριμένων μέτρων.<sup>6</sup> Ο στόχος αυτός επιδιώκεται σε συνεργασία των στελεχών της Γενικής Γραμματείας Ισότητας με τους φορείς σχεδιασμού των πολιτικών, και ιδίως με τις δομές των Υπουργείων προκειμένου για την προώθηση πολιτικών ισότητας που να διαπνέουν όλους τους τομείς των πολιτικών που δύνανται να έχουν επίδραση σε πρακτικά θέματα ισότητας και διακρίσεων βάσει φύλου. Η συνεργασία αυτή στοχεύει στην επέμβαση σε τομείς όπως οι ακόλουθοι :

- ο Η ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών στην απασχόληση
- ο Η υποστήριξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας
- ο Η στήριξη της λειτουργίας των γυναικείων συνεταιρισμών στον αγροτικό χώρο
- ο Η βελτίωση ή/και επέκταση των δομών φροντίδας παιδιών, ηλικιωμένων και άλλων εξαρτημένων ατόμων
- ο Η επέκταση και αναβάθμιση του θεσμού του ολοήμερου σχολείου
- ο Η καταπολέμηση των έμφυλων στερεοτύπων στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

---

<sup>5</sup> Η διατύπωση της έννοιας του “Gender Mainstreaming” ανάγεται στην Πλατφόρμα του Πεκίνου του ΟΗΕ για την προώθηση της Ισότητας των φύλων 1995, ενώ ορισμός της δόθηκε για πρώτη φορά από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 1996 ως ακολούθως : “.....mobilizing all general policies and measures specifically for the purpose of achieving equality by actively and openly taking into account at the planning stage their possible effects on the respective situations of men and women (gender perspective)” <http://eige.europa.eu/content/activities/gender-mainstreaming-methods-and-tools> European Institute for Gender Equality

Βλ σχετικά και Commission Européenne, *Towards a Community strategy on gender equality (2001-2005)*, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities 2001, σελ15

<sup>6</sup> Βλ. σχετικά <http://eige.europa.eu/content/activities/gender-mainstreaming-methods-and-tools> European Institute for Gender Equality



- ο Η ευαισθητοποίηση του κοινού για θέματα σεξουαλικής και αναπαραγωγικής υγείας των γυναικών
- ο Η διευκόλυνση της πρόσβασης των γυναικών στις νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο
- ο Η σύναψη μνημονίων συνεργασίας με φορείς και οργανισμούς για την προώθηση της ουσιαστικής ισότητας των φύλων

Σημαντικό εργαλείο προκειμένου για την εφαρμογή του πυλώνα αυτού του Εθνικού Προγράμματος, δηλαδή της συνεκτίμησης της διάστασης του φύλου στη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών (“Gender Mainstreaming”), είναι ο «Οδηγός για την ένταξη της ισότητας στα επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ», που αποσκοπεί στη διευκόλυνση των έργων που προωθούν την ισότητα των φύλων.

Ιδιαίτερη έμφαση σε επίπεδο στοχεύσεων και στρατηγικών επιλογών απόδίδεται στην παρούσα φάση στην πτυχή της αύξησης του ποσοστού συμμετοχής των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Η επίτευξη του στόχου αυτού έχει δρομολογηθεί με την ανάληψη σειράς δράσεων που αναλύονται ως ακολούθως :

- ενδυνάμωση και υποστήριξη γυναικών για την προώθησή τους  
σε θέσεις πολιτικής ευθύνης σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο
- διενέργειας εκστρατείας ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης
- δημιουργίας δομής ισότητας και της δικτύωσης των γυναικών  
στις συνδικαλιστικές και εργοδοτικές οργανώσεις.

Το ζήτημα της ισορροπίας των ποσοστών συμμετοχής των φύλων σε θέσεις εξουσίας πέρα από τη διάσταση της άρσης της διάκρισης και της κατοχύρωσης των δικαιωμάτων των γυναικών για ίση αντιμετώπιση στο κοινωνικό και επαγγελματικό πεδίο, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι συνδέεται άμεσα με την ανάγκη προώθησης περαιτέρω πολιτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διασταση του φύλου. Αυτό ισχύει καθώς διατυπώνεται από τους θεωρητικούς η πεποίθηση ότι υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες οι αποφάσεις που λαμβάνονται από ομάδες όπου υπάρχει ισόρροπη παρουσία ανδρών και γυναικών να ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες και των δύο φύλων.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Βλ. σχετικά <http://eige.europa.eu/content/activities/gender-mainstreaming-methods-and-tools> European Institute for Gender Equality

Σε μια απόπειρα κατηγοριοποίησης της έννοιας, ο διαχωρισμός με βάση το φύλο στο επαγγελματικό πεδίο μπορεί να διακριθεί σε οριζόντιο και καθετο διαχωρισμό.<sup>8</sup> Ο οριζόντιος διαχωρισμός εκδηλώνεται σε διαφορετικά επαγγελματικά πεδία με σημαντικές διαφορές να εντοπίζονται στην επαγγελματική διάρθρωση ανάμεσα στα δύο φύλα, και με βασικότερο παράδειγμα τις επιστήμες όπου συχνά υπάρχει διαχωρισμός με βάση το φύλο ανάλογα με την κατηγορία του επιστημονικού κλάδου. Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται με μεγαλύτερη έμφαση στους κλάδους των θετικών επιστημών και των επιστημονικών κλάδων της τεχνολογίας, ενώ προκειμένου για την αντιμετώπισή του και τον περιορισμό του έχει προβλεφθεί ο σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικών και προγραμμάτων προκειμένου για την ενθάρρυνση των γυναικών στη συμμετοχή σε αυτούς τους ερευνητικούς κλάδους. Η άλλη μορφή του διαχωρισμού με βάση το φύλο στο επαγγελματικό πεδίο αφορά τον κάθετο διαχωρισμό και συνδέεται με τις διακρίσεις όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη σε ανώτερες ιεραρχικές κλίμακες καθώς παρατηρείται συχνά μειωμένη παρουσία γυναικών σε θέσεις υψηλών βαθμίδων στην επαγγελματική ιεραρχία αλλά και τον ακαδημαϊκό χώρο.

Καθώς η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών συγκαταλέγεται στις θεμελιώδεις αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η υποεκπροσώπηση γυναικών στελεχών σε θέσεις κλειδιά για τη λήψη αποφάσεων στο οικονομικό και πολιτικό πεδίο υποσκάπτει την ουσιαστική δημοκρατία στην Ευρώπη, και συμβάλλει στην διατήρηση της υπάρχουσας ανισορροπίας μέσω της διαίωνισης εσφαλμένων στερεοτύπων και πρακτικών. Σειρά παραγόντων όπως τα στερεότυπα και οι διακρίσεις λόγω φύλου στις διαδικασίες στελέχωσης και προαγωγής, ο διαχωρισμός λόγω φύλου στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση, η ανιση κατανομή των οικογενειακών υποχρεώσεων, μεταξύ άλλων, συμβάλλουν ώστε οι άνδρες να έχουν διπλάσια ποσοστά ανάληψης υψηλόβαθμων επαγγελματικών και διοικητικών θέσεων σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. παρότι θα πρέπει να σημειωθεί ότι

---

<sup>8</sup> European Commission, Community Research, *Gender and Research*, Brussels, 8-9 November 2001, *Researching gender and social science – The case of Greece*, Maria Stratigaki, σελ. 288

αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός των γυναικών που ανελίσσονται στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο.<sup>9</sup>

### **3. Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων**

#### **3.1 Γενικά για το ρόλο των συνδικαλιστικών οργανώσεων**

Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων έχει αναδειχθεί σημαντικός και ιστορικά αναγκαίος με την έννοια της εκπροσώπησης των δικαιωμάτων και των διεκδικήσεων των εργαζομένων. Είναι σημαντικός παράγοντας διαπραγματευτικής ισχύος το γεγονός ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διαθέτουν την ιδιότητα του βασικού συνομιλητή των εργοδοτών και των κυβερνητικών εκπροσώπων. Ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα σημαντικός στα πλαίσια της παρούσας κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας που παρουσιάζει ιδιαίτερες συνθήκες, σε εθνικό αλλά και σε κοινοτικό και διεθνές επίπεδο, με την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση να επιδρά σε όλες τις εκφάνσεις του οικονομικού τομέα αφενός και με την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού αφετέρου.

‘Αλλωστε, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε περιόδους οικονομικών κρίσεων παρατηρείται ότι υπάρχει η τάση να πλήττονται κυρίως οι πλέον αδύναμες ομάδες του πληθυσμού, στις οποίες περιλαμβάνεται μεγάλο ποσοστό γυναικών. Οι γυναίκες μάλιστα, είναι οι συχνότεροι αποδέκτες πολλαπλών διακρίσεων (multiple discrimination) λόγω της διαπλοκής των εδραιωμένων στερεοτύπων λόγω φύλου και της ισχυροποίησής τους με διακρίσεις που συνδέονται με άλλα κριτήρια όπως η

---

<sup>9</sup> European Commission, *Women and men in decision –making. A question of balance*, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities 1999, σελ. 5

Βλ. Σχετικά και Commission Europeenne, [\*Towards a Community strategy on gender equality \(2001-2005\)\*](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities 2001, σελ. 19

κοινωνική τάξη, η εθνικότητα, η αναπηρία, η ηλικία, οι σεξουαλικές προτιμήσεις κ.λ.π.

Παρατηρείται, ιδιαιτέρως στον ευρωπαϊκό χώρο τα τελευταία χρόνια, η ραγδαία διεύρυνση της πολυμορφίας του εργατικού δυναμικού, που συντελείται όχι μόνο με την ευρύτερη συμμετοχή γυναικών, αλλά και άλλων κατηγοριών εργαζομένων που συχνά αντιμετωπίζουν διακρίσεις στο χώρο εργασίας λόγω φύλου, εθνικότητας, θρησκευτικών πεποιθήσεων κ.α., αλλά και σε συνδυασμό των ανωτέρω παραγόντων, ομάδων που μάλιστα σημειώνεται ότι συχνά υποεκπροσωπούνται στους οικείες συνδικαλιστικές οργανώσεις.<sup>10</sup> Στη διεθνή θεωρία γίνεται λόγος για την έννοια της πολυμορφίας του εργατικού δυναμικού (workforce diversity) και για την ανάγκη ανάπτυξης του diversity management<sup>11</sup> από τα στελέχη της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών σε απάντηση προς τη μεταβολή των συνθηκών και προκειμένου για την θεωρητική διαχείριση των ζητημάτων της πραγματικότητας. Διατυπώνεται η άποψη ότι λόγω των προαναφερόμενων διαφοροποιήσεων και μεταβολών στο ευρύτερο μακροπεριβάλλον όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αναδεικνύεται με σαφήνεια η ανάγκη διαφοροποίησης του ρόλου των συνδικαλιστικών οργανώσεων με την έννοια ότι θα πρέπει από αντιπάλους να αναχθούν σε στρατηγικούς εταίρους και συμμάχους με τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η αποστολή και η στόχευση και των δύο κατηγοριών εταίρων του κοινωνικού διαλόγου θα πρέπει να είναι όχι η σύγκρουση, αλλά η διαπραγμάτευση, ο διάλογος και η μεθοδευμένη συνεργασία προκειμένου να διασυνδεθούν και να επιτευχθούν από κοινού οι στόχοι της ευημερίας των επιχειρήσεων και των εργαζομένων<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Βλ. Mihiotis A., *Management of People and Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras 2005, σελ. 105

<sup>11</sup> Βλ. Mihiotis of People and A., *Management Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras 2005, σελ. 114, 115  
Καθώς και European conference on preventing racism at the workplace (15-16 November 1995, Madrid), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Eurofound, [European conference on preventing racism at the workplace : proceedings](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities 1996, σελ. 26

<sup>12</sup> Βλ. Mihiotis of People and A., *Management Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras 2005, σελ. 104

Ειδικότερα, η επιλογή από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς να προβούν στην αξιοποίηση των ικανών στελεχών πέρα από τους περιορισμούς των διακρίσεων με την ανέλιξή τους στην ιεραρχική κλίμακα και την ανάδειξή τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων συνδέεται με ένα σαφές πλεονέκτημα για τη λειτουργία και την ανάπτυξη τους. Πρόκειται για μια πρακτική που εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα την αξιοποίηση εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και προσλαμβάνουσες, και μεγαλύτερη αντιληπτικότητα και δεκτικότητα στα μεταβαλλόμενα ερεθίσματα του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου οικονομικοκοινωνικού πεδίου. Από την άλλη πλευρά, η συμμετοχή στα διοικητικά όργανα επιχειρήσεων και οργανισμών ατόμων από κατηγορίες εργαζομένων που υφίστανται διακρίσεις παρέχει αυξημένα εχέγγυα για τη λήψη αποφάσεων με ευαισθησία ως προς τις συνέπειές τους στις επιμέρους ομάδες των εργαζομένων. Το συνολικό αποτέλεσμα της ανωτέρω πρακτικής είναι η εξασφάλιση ενός ειρηνικού εργασιακού περιβάλλοντος και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, με την αίσθηση του ανήκειν στην επιχείρηση και στην αίσθηση της συμμετοχής στην επιδίωξη των στόχων ανάπτυξής της, με τα συνακόλουθα θετικά αποτελέσματα για τη δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις. Μια τέτοια τροπή στη σύνθεση των διοικητικών οργάνων των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι πολύ σημαντική ιδιαιτέρως αν ληφθεί υπόψιν ότι συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να υφίστανται κατηγορίες εργαζομένων διακρίσεις στο χώρο εργασίας χωρίς να υπάρχει πρόθεση ή γνώση από τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης. Άλλωστε, οι τέσσερεις θεμελιώδεις στόχοι που επιδιώκει η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως διατυπώνονται από τη θεωρία είναι να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η ποιότητα των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, να ενισχυθεί η συμμόρφωση προς τις νομικές και κοινωνικές δεσμεύσεις και η ενθάρρυνση της ατομικής ανάπτυξης και προόδου (De Nisi-Griffin, 2001).<sup>13</sup>

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι αναντίρρητα σημαντικός παράγοντας που συντελεί στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση ενώ εκτιμάται ότι μπορεί να αποτελέσει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα<sup>14</sup> έναντι των ανταγωνιστών. Συνεπώς, όπως ανακύπτει από την προηγηθείσα συλλογιστική

---

<sup>13</sup> Βλ. Mihiotis of People and A., *Management Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras 2005, σελ. 24

<sup>14</sup> Βλ. Mihiotis of People and A., *Management Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras 2005, σελ. 114

ανάλυση είναι αναμφισβήτητα προς το κοινό συμφέρον αμφότερων των πλευρών, εργοδοτών και εργαζομένων – ιδίως διαμέσου της εκπροσώπησής τους από τις οικείες συνδικαλιστικές τους οργανώσεις - να κινηθούν προς την άρση των διακρίσεων λόγω φύλου στον εργασιακό χώρο και την ανάδειξη των ικανότερων στελεχών σε θέσεις που συνδέονται με τη λήψη αποφάσεων με αποφασιστικότητα και άμεσες δράσεις.

Στα όπλα των συνδικαλιστικών οργανώσεων στα πλαίσια της διάδρασής τους με τις εργοδοτικές οργανώσεις και το Κράτος, συγκαταλλέγονται η διαπραγμάτευση, το μποϊκοτάζ, η διαμεσολάβηση και η διαιτησία.<sup>15</sup> Η διαπραγματευτική τους δύναμη και ισχύς εδράζεται και εκπορεύεται από τον θεσμικό τους ρόλο ως βασικού συνομιλητή στο τρίπτυχο του κράτους –εργοδοτών-εργαζομένων κατά τη διάρκεια των συλλογικών διαπραγματεύσεων ως εκπρόσωποι των δικαιωμάτων και των διεκδικήσεων των τελευταίων. Αυτή ακριβώς η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι που μπορεί με ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα να αξιοποιηθεί περαιτέρω και να κατευθυνθεί και στην άσκηση πίεσης για την προώθηση των θεμάτων ισότητας στο χώρο εργασίας και την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου.

### **3.2 Το υπόδειγμα της ΑΔΕΔΥ η Γραμματεία Γυναικών της ΑΔΕΔΥ**

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, αξίζει να επισημανθεί το υπόδειγμα της ΑΔΕΔΥ, της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων, που πρόκειται για την τρίτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας, ως προς την αντιμετώπιση των διακρίσεων κατά των γυναικών στο χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα, επισημαίνεται ότι στα πλαίσια της εσωτερικής δομής της ΑΔΕΔΥ έχει συσταθεί και λειτουργεί ξεχωριστή δομή με την ονομασία «Γραμματεία Γυναικών», με αποστολή την κατοχύρωση των δικαιωμάτων

---

<sup>15</sup> Βλ. Mihiotis of People and A., *Management Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras 2005, σελ. 108, 109

των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων μέσα από πράξεις ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και διατύπωσης θέσεων.

Μάλιστα, κατ'εφαρμογή των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 επιδιώκεται μέσω αυτής της δομής της συνδικαλιστικής οργάνωσης των δημοσίων υπαλλήλων η ανάληψη δράσης για την προώθηση και την υποστήριξη των γυναικών σε ανώτατες συνδικαλιστικές βαθμίδες της ΑΔΕΔΥ και των μελών της στα πλαίσια της γενικότερης επιδίωξης για την ενίσχυση της θέσης των γυναικών και την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Τα επιμέρους σημεία του προτεινόμενου σχεδίου δράσης περιλαμβάνουν δέσμη ενεργειών μεταξύ των οποίων η δημιουργία δομής υποστήριξης ισότητας στην έδρα της ΑΔΕΔΥ, η δημιουργία τηλεφωνικής γραμμής υποστήριξης γυναικών δημοσίων υπαλλήλων με ενημερωτική και συμβουλευτική λειτουργία, η δημιουργία δικτύων για την προαγωγή της ισότητας των φύλων προκειμένου για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής εμπειριών και καλών πρακτικών με αντίστοιχους φορείς των λοιπών ευρωπαϊκών κρατών μελών. Επιπλέον, προβλέπεται η διεξαγωγή ημερίδων προκειμένου για την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα ισότητας και την ανάδειξη του ζητήματος ως θέμα του κοινωνικού διαλόγου, καθώς και η προώθηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων γυναικών μελών και μη των συνδικαλιστικών οργάνωσης.<sup>16</sup>

Πρόκειται για ένα αξιολογο υπόδειγμα ενσωμάτωσης των καλών πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα και αξίζει να αναχθεί περαιτέρω σε υπόδειγμα για τη λειτουργία των συνδικαλιστικών οργάνωσης προκειμένου για την αποτροπή των διακρίσεων λόγω φύλου.

---

<sup>16</sup> Βλ. σχετικά την την υπ' αριθ. Πρωτ. 674/9.3.2010 (ΑΔΑ: Β44ΘΝ-Π152) απόφαση της Γενικής Γραμματέως Ισότητας με θέμα την 1<sup>η</sup> Τροποποίηση της Οριζόντιας Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΑΝΩΤΑΤΕΣ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ Της ΑΔΕΔΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ» με κωδικό MIS 305609 στα Επιχειρησιακά Προγράμματα : «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» (Αναρτητέα στο Διαδίκτυο)

### **3.3 Ευρωπαϊκή πρακτική Υποδείγματα καλών πρακτικών από ευρωπαϊκές συνδικαλιστικές οργανώσεις για την αντιμετώπιση διακρίσεων στο χώρο εργασίας**

Μετά από τη σύντομη αναφορά στα ελληνικά δεδομένα, και συγκεκριμένα, στο θετικό υπόδειγμα της ΑΔΕΔΥ με την ίδρυση ξεχωριστής εσωτερικής δομής για την κατοχύρωση των δικαιωμάτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων, είναι ιδιαίτερος χρήσιμο στα πλαίσια της θεσπισμένης προτροπής για αναζήτηση και ενσωμάτωση καλών πρακτικών η διερεύνηση περιπτώσεων από αποτελεσματικές και πρωτοποριακές δράσεις συνδικαλιστικών οργανώσεων που δραστηριοποιούνται σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη. Οι ανωτέρω πρακτικές, μπορούν να αποτελέσουν το πεδίο εκκίνησης για περαιτέρω θετικές δράσεις ελληνικών συνδικαλιστικών οργανώσεων στο πλαίσιο της επιδίωξης της πραγματικής ισότητας στο χώρο εργασίας για τις γυναίκες εργαζόμενες.

Η συστηματοποίηση των θεμάτων που προκύπτει από την καταγραφή παραδειγμάτων καλών πρακτικών από συνδικάτα ευρωπαϊκών χωρών για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου στο χώρο εργασίας μπορεί να αφορά κατά πρώτον, τις δράσεις για προάσπιση των μελών τους μέσω της καταφυγής σε νομικά μέσα που λόγω του κοινοτικού κεκτημένου μπορούν να βοηθήσουν να αναδειχθούν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις σε σημαντικούς δρώντες και για την εφαρμογή της νομοθεσίας κατά των διακρίσεων και συνομιλητές στον διάλογο για τη διαμόρφωση των σχετικών πολιτικών. Σημαντική είναι ακόμα η συμβολή των συνδικαλιστικών οργανώσεων, όπως αυτή καταγράφεται σε σειρά περιπτώσεων, στην παρακολούθηση της εφαρμογής των σχετικών νόμων και δημοσίων πολιτικών. Αναφέρονται επίσης σημαντικές πρωτοβουλίες για την εκπαίδευση των μελών των συνδικάτων σε θέματα διακρίσεων, και η σημασία της ανάληψης κοινών δράσεων μεταξύ συνδικάτων και Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ), καθώς και η συνεργασία με οργανώσεις εργοδοτών. Τέλος αναδεικνύεται ιδιαίτερος το ζήτημα της ευαισθητοποίησης του κοινού σε θέματα διακρίσεων μέσω της διοργάνωσης επιμορφωτικών ημερίδων και άλλων δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του ευρύτερου κοινού.

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να επισημανθεί ότι προκειμένου για την αποτελεσματική αποφυγή των διακρίσεων δεν επαρκεί από μόνη της η ύπαρξη ικανού ρυθμιστικού θεσμικού πλαισίου, αλλά απαιτείται περαιτέρω η ύπαρξη



συμπληρωματικών πολιτικών, η γνώση των δικαιωμάτων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και η εμπιστοσύνη προς τον υπάρχοντα μηχανισμό διευθέτησης των διαφορών, ως παράγοντες κρίσιμοι για την επιτυχία μεταφοράς του θεσμικώς προβλεπόμενου πλαισίου και της εφαρμογής του στην εργασιακή πραγματικότητα. Επιπλέον η στόχευση όλων των σχεδιαζόμενων και εφαρμοζόμενων δράσεων θα πρέπει να υπερβαίνει την αποφυγή των διακρίσεων και να κατευθύνεται προς την ενσωμάτωση όλων των ανθρώπων στο κοινωνικοοικονομικό σύστημα.<sup>17</sup>

Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων ως συμμετεχόντων στις συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι εξαιρετικά σημαντικός, καθώς εκμεταλλεύόμενες τις υπάρχουσες δομές τους, τη γνώση του κοινωνικοπολιτικού συστήματος και την ιδιαίτερη διαπραγματευτική τους δύναμη και ισχύ, μπορούν με αποτελεσματικότητα να εγείρουν το ενδιαφέρον του κοινού και να το ευαισθητοποιήσουν για τις ανάγκες ομάδων εργαζομένων που υπόκεινται με μεγαλύτερη συχνότητα σε διακρίσεις στο χώρο εργασίας. Επιπλέον η συμβολή τους μπορεί να είναι ακόμα πιο άμεση, όπως καταγράφεται για παράδειγμα σε σχετικές έρευνες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των οποίων συνάγεται ότι στις περιπτώσεις όπου τα συνδικάτα εμφανίζονται πιο μαχητικά κατά τη διάρκεια των συλλογικών διαπραγματεύσεων, κατά κανόνα, το μισθολογικό χάσμα (pay gap) μεταξύ ανδρών και γυναικών τείνει να είναι μικρότερο και γενικότερα, τείνουν μειώνονται οι ανισότητες που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας.<sup>18</sup>

Στα πλαίσια του Προγράμματος Progress την περίοδο μεταξύ των ετών 2006 και 2008 δημιουργήθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε όλα τα κράτη μέλη που έλαβε τη μορφή της διεξαγωγής σεμιναρίων σε εθνικό επίπεδο και με περιεχόμενο την καταπολέμηση των διακρίσεων και την προώθηση του diversity management (το μανατζμεντ της «πολυμορφίας»). Ο στόχος του εκπαιδευτικού αυτού προγράμματος ήταν η ευαισθητοποίηση και η επιμόρφωση σχετικά με το εθνικό θεσμικό πλαίσιο και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Τα σεμινάρια αυτά απευθυνόταν τόσο σε εργοδοτικές οργανώσεις, και σε εκπροσώπους και διοικούντες επιχειρήσεων όσο και σε μέλη Μη

---

<sup>17</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 7, 8

<sup>18</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 9

Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) και σε μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων. Μέσα από τη διαδικασία αυτή δημιουργήθηκε μια διαρκώς ανανεούμενη σειρά εκπαίδευσης καθώς εκπαιδεύτηκε για τα ανωτέρω αναφερόμενα θέματα σειρά ατόμων που με τη σειρά τους ανέλαβαν τη συνέχιση της γνώσης και τη διάχυσή της σε ευρύτερες ομάδες ενδιαφερομένων.<sup>19</sup>

Ένα άλλο υπόδειγμα καλής πρακτικής ως προς την εκπαίδευση σημειώνεται στη Γερμανία, όπου την περίοδο 2007 με 2008 πραγματοποιήθηκε με πρωτοβουλία του DGB Bildungswerk Bund ένα πρόγραμμα για την εκπαίδευση μελών και εργαζομένων σε συνδικάτα και σε ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στην καταπολέμηση των διακρίσεων, με στόχους την ενημέρωσή τους για την πρόσφατη νομολογία κατά των διακρίσεων όσο και την παροχή πρακτικής βοήθειας στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εκπλήρωση των καθημερινών τους καθηκόντων. Η στόχευση ήταν να δημιουργήσουν στελέχη ικανά να προβούν στην περαιτέρω ενημέρωση άλλων ενδιαφερομένων, ώστε να μεγιστοποιηθεί η διάχυση της γνώσης. Στα πλαίσια του εκπαιδευτικού αυτού προγράμματος οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δημιουργήσουν τα ίδια σχετικό επιμορφωτικό υλικό με τη μορφή φυλλαδίων, υποδειγμάτων συμβάσεων, κ.ο.κ., ενώ το συνολικό υλικό του προγράμματος εκδόθηκε υπό τη μορφή οδηγού. Ο οδηγός αυτός χρησιμοποιείται ως πεδίο αναφοράς και υπόδειγμα για περαιτέρω επιμορφωτικές δράσεις και συμπληρώνεται από σειρά συμβουλευτικών δράσεων, καθώς και από τη λειτουργία μιας βάσης δεδομένων καλών πρακτικών όπου έχει πρόσβαση το ευρύτερο κοινό.<sup>20</sup>

Στη Σουηδία επίσης διοργανώθηκε το 2009 μια εκπαιδευτική δράση κοινή για μέλη ευαίσθητων ομάδων εργαζομένων, ΜΚΟ και προσωπικού στα γραφεία του Σουηδού Ombudsman Ισότητας (Swedish Equality Ombudsman –DO), με έμφαση στις διακρίσεις που υφίσταται η ομάδα των ατόμων της φυλής Ρομά. Μέσω της διαδικασίας αυτής επιτεύχθηκε η μακροπρόθεσμη καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων στο θεσμό του Ombudsman Ισότητας με άμεσο και από επακόλουθο την καταγεγραμμένη αύξηση των καταγγελιών που

---

<sup>19</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 12,13

<sup>20</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 24

κατατέθηκαν στο γραφείο του, και οδηγήθηκαν στη συνέχεια σε αυξημένο ποσοστό επιτυχούς έκβασης, μέσω της οδού τόσο της δικαστικής όσο και της εξωδικαστικής επίλυσης.<sup>21</sup>

Στη Γαλλία διαπιστώθηκε ένα υπόδειγμα επιτυχούς συνεργασίας μεταξύ συνδικάτων και ΜΚΟ, και συγκεκριμένα η Συνομοσπονδία Συνδικάτων CGT (Trade Union Confederation) ίδρυσε μια δομή ισότητας που προσανατολίζεται σε ζητήματα σεξουαλικού προσανατολισμού και ταυτότητας φύλου με την ονομασία Confederal Committee Against Homophobia και συνεργάζεται στενά με διάφορους γαλλικούς οργανισμούς για τα δικαιώματα των ομοφυλοφίλων (LGBT rights organizations). Η συνεργασία αυτή κρίνεται αποτελεσματική λόγω του συνδυασμού των ιδιαίτερων πλεονεκτημάτων των δύο πλευρών, καθώς αφενός οι συνδικαλιστές έχουν γνώση του συστήματος και μπορούν να κινηθούν αποτελεσματικά μέσα σε αυτό, αφετέρου τα μέλη των ΜΚΟ έχουν μεγαλύτερη εμπειρία για την πραγματικότητα των διακρίσεων και ως εκ τούτου δύνανται να συμβάλλουν στην διατύπωση της επιχειρηματολογίας και των στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους.<sup>22</sup>

Από την άλλη πλευρά, η αυστριακή συνομοσπονδία συνδικάτων με την ονομασία OEGB διακρίθηκε για την προώθηση της συμμετοχής ιδίως νέων γυναικών στις συνδικαλιστικές οργανώσεις και την ενθάρρυνση των συνδικάτων να αντιμετωπίσουν το ζήτημα της υποεκπροσώπησης των νέων γυναικών στις δομές τους, ενώ πραγματοποιείται δυναμική προσέγγιση των εργαζομένων σε τομείς όπου κυριαρχεί το ποσοστό των εργαζομένων γυναικών όπως οι επιχειρήσεις τροφοδοσίας και τα ξενοδοχεία με σκοπό να αυξηθεί το ποσοστό συμμετοχής τους στα αντίστοιχα συνδικαλιστικά όργανα.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, *The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book*, Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 26

<sup>22</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, *The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book*, Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 20

<sup>23</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, *Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report*, Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 10

Σημαντική πρωτοβουλία προς την κατεύθυνση της καταγραφής των δεδομένων για τις διακρίσεις σημειώθηκε το 2001 στη Μεγάλη Βρετανία με την απόφαση του TUC (UK Trades Union Congress) να επιβάλλει τη διεξαγωγή τακτικών ελέγχων ισότητας με παράλληλη υποχρέωση των συνδικάτων για καταγραφή των στοιχείων και δημοσίευση των αντίστοιχων αναφορών ως εργαλείο για την ακριβή παρακολούθηση των ενεργειών και της προόδου των συνδικαλιστικών οργανώσεων για την προώθηση της ισότητας στο χώρο εργασίας. Το εργαλείο αυτό αποδείχθηκε εκ του αποτελέσματος εξαιρετικά χρηστικό προκειμένου για την παρακολούθηση της πραγματικότητας, τον εντοπισμό τυχόν κενών και την εντοπισμένη παρέμβαση για την διόρθωσή τους.<sup>24</sup>

Αρκετές συνδικαλιστικές οργανώσεις κρατών μελών έχουν αναπτύξει σημαντικές καινοτόμες πρωτοβουλίες για την προώθηση του στόχου ενάντια στις διακρίσεις στο χώρο εργασίας, κατά τη διάρκεια των καθημερινών τους δραστηριοτήτων όπως για παράδειγμα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Αναφέρεται ενδεικτικά η δράση του FIA (International Federation of Actors) που κατά τα έτη 2007-2008 ανέλαβε τη δράση “Changing Gender Portayal” που αφορούσε την στερεοτυπική παρουσίαση των γυναικών στον κινηματογράφο, την τηλεόραση και την απουσία των μεγαλύτερων σε ηλικία γυναικών από τις συνήθεις αναπαραστάσεις, καθώς και των διακρίσεων κατά των γυναικών ερμηνευτριών που εκδηλώνεται ιδίως με την έλλειψη ίσων ευκαιριών. Μέσα από τη δράση αυτή προέκυψε μια έρευνα όπου καταγράφηκαν στοιχεία χρήσιμα για την ενδυνάμωση και την ενθάρρυνση των οικείων συνδικάτων να αναλάβουν δράση για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Μια ενδιαφέρουσα εκστρατεία ενημέρωσης με έμφαση στην πολυεπίπεδη και πολυσύνθετη διάσταση του φαινομένου των διακρίσεων διεξήχθη από Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) και συνδικαλιστικές οργανώσεις στην Σλοβακία. Συγκεκριμένα, σχεδिकाσθηκε και εφαρμόστηκε μια ενημερωτική εκστρατεία που διαφοροποιείται σε σχέση με τις προγενέστερες καθώς χρησιμοποιήθηκε πολυεπίπεδη προσέγγιση του θέματος, έγινε αναγωγή σε τοπικά παραδείγματα συμπεριφοράς για

---

<sup>24</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 13

να επεξηγηθεί ο όρος «διάκριση» και να αναλυθεί ως προς τις επιμέρους εκφάνσεις υπό τις οποίες εκδηλώνεται στην εργασιακή πραγματικότητα, ενώ προκρίθηκε η χρήση διαφορετικής προσέγγισης προκειμένου για την απεύθυνση του μηνύματος σε διαφορετικές ομάδες- στόχους (target groups). Από τη δράση αυτή αναδείχθηκε ακόμα η ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα που έχει η διατήρηση σταθερά προσβάσιμων στο ευρύτερο κοινό πληροφοριών με τη μορφή κάποιας ιστοσελίδας ή ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων, καθώς διαπιστώθηκε ότι όταν οι ενημερωτικές εκστρατείες στα άλλα μέσα παύουν, μειώνονται δραστικά η επίδρασή τους στο ευρύτερο κοινό.<sup>25</sup>

Στην Λιθουανία επίσης, στα πλαίσια της δράσης για την ανάδειξη του προβλήματος και την καταπολέμηση των διακρίσεων κατά των εργαζομένων με βάση την ηλικία, διοργανώθηκε ένα ζωντανό ραδιοφωνικό πρόγραμμα. Μέσω της απήχησης αυτού του προγράμματος, επιτεύχθηκε όχι μόνο η ευαισθητοποίηση του ευρύτερου κοινού για το ζήτημα, αλλά και η κινητοποίηση των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων να ενταχθούν στην πρωτοβουλία για την καταπολέμηση των διακρίσεων.<sup>26</sup>

Στη Μεγάλη Βρετανία, το συνδικάτο Unison, η συνδικαλιστική οργάνωση του Δημοσίου τομέα, συνιστά υπόδειγμα ως προς την αξιοποίηση του όπλου της διαπραγματευσης που θεωρείται προτιμότερη και πλέον αποδοτική μέθοδος, σε σχέση με την επιλογή της δικαστικής διεκδίκησης των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Η συνεργασία με τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) χρησιμοποιείται από την συγκεκριμένη συνδικαλιστική οργάνωση όχι μόνο προκειμένου για την άντληση πληροφοριών και εμπειρικών καταγραφών, αλλά και ως μοχλός πίεσης μέσω της πρόσβασης στο ευρύτερο κοινό και της συνακόλουθης ενδυνάμωσης της διαπραγματευτικής δύναμης του συνδικάτου, καθώς λειτουργούν από κοινού ως ομάδα πίεσης (jointly lobbying) προκειμένου για την ανάδειξη της ατζέντας του κοινωνικού διαλόγου και την προώθηση των διεκδικήσεών τους. Επίσης, η εσωτερική δομή του συνδικάτου προβλέπει τη λειτουργία τεσσάρων

---

<sup>25</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 31

<sup>26</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 13

αυτόνομων ομάδων που δραστηριοποιούνται εξειδικευμένα αντιστοίχως σε θέματα γυναικών, ομοφυλοφύλων, ατόμων με ειδικές ανάγκες (ΑμεΑ), και ατόμων διαφορετικής φυλής.<sup>27</sup>

Το 2007 στην Ιρλανδία πραγματοποιήθηκε ένα πρόγραμμα με την ονομασία “Tipping the Balance” με έμφαση στην επικοινωνία ενός θετικού μήνυματος προς τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με τα ιδιαίτερα οφέλη που ανακύπτουν από την εφαρμογή του μοναξίμεντ της πολυμορφίας (diversity management) και την δράση για την πρόληψη αντί για την εκ των υστέρων αντιμετώπιση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας. Τα βασικά οφέλη από αυτή τη δράση είναι ότι αφενός μεν δημιουργήθηκαν δίκτυα συννεόησης και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, των εργοδοτικών οργανώσεων, των συνδικάτων και των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ), αφετέρου δε, έγινε ευρύτερα αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των Ιρλανδικών επιχειρήσεων επιθυμούσαν να λειτουργούν κατά δίκαιο και ισότιμο τρόπο, ενώ μεγάλος αριθμός διακρίσεων στο χώρο εργασίας οφείλονται στην έλλειψη γνώσης των εργοδοτών για το σχετικό θεσμικό πλαίσιο και την διστακτικότητά τους να προσεγγίσουν τα συνδικάτα για την παροχή σχετικών συμβουλών. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή αυτού του προγράμματος έχουν εκδοθεί υπό τη μορφή εγχειριδίου καθώς και έχουν αναρτηθεί σε ηλεκτρονική ιστοσελίδα, προκειμένου τα συμπεράσματα να διαχυθούν σε ευρύτερο κοινό.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 24

<sup>28</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 42



## **4. Έρευνα του ποσοστού συμμετοχής γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια Φορέων του Ελληνικού Δημοσίου/ Ανάλυση και Εξαγωγή συμπερασμάτων**

### **4.1 Μεθοδολογία**

Σύμφωνα με τη διάταξη του νόμου [2839/2000 \(ΦΕΚ 196/Τεύχος Α'/2000\)](#) άρθρο 6 παρ.1 προβλέπεται η καθιέρωση ποσόστωσης ανά φύλο για την ισόρροπη συμμετοχή ανδρών και γυναικών στα υπηρεσιακά, διοικητικά συμβούλια ή άλλα συλλογικά όργανα της Διοίκησης και συγκεκριμένα η υποχρεωτική, κατ' ελάχιστο στο 1/3, συμμετοχή κάθε φύλου στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συλλογικά όργανα του Δημοσίου, των Δημοσίων Οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Προκειμένου για τη διερεύνηση του κατά πόσον η ανωτέρω θεσμική πρόβλεψη έχει εφαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα και συγκεκριμένα στην στελέχωση των οργάνων του δημοσίου τομέα, κρίθηκε σκόπιμο να επιχειρηθεί μια έρευνα για τη διαχρονική μεταβολή του ποσοστού συμμετοχής στα διοικητικά συμβούλια αριθμού δημοσίων φορέων. Προκειμένου για την καταγραφή του ποσοστού συμμετοχής γυναικών σε αριθμό φορέων του Ελληνικού Δημοσίου έγινε έρευνα και καταγραφή των συνθέσεων των Διοικητικών Συμβουλίων όπως αυτές καταγράφονται στο Τεύχος Υπαλλήλων Ειδικών Θέσεων και Οργάνων Διοίκησης Φορέων του Δημοσίου και Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα του Φύλλου Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, όπου σύμφωνα με τη διάταξη του νόμου 3424/2005 (ΦΕΚ 314/Τ. Α'/27.12.2005) δημοσιεύονται διαγγέλματα και πράξεις για διορισμό, ανανέωση θητείας, αποδοχή παραίτησης ή παύση μονομελών ή μελών συλλογικών οργάνων διοίκησης φορέων του Δημοσίου, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου, ιδρυμάτων και λοιπών φορέων που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο φορέα, όπως αυτός κάθε φορά ορίζεται, και ιδίως των διοικητών, υποδιοικητών, διευθυντών, υποδιευθυντών, προέδρων, αντιπροέδρων, διευθυνόντων συμβούλων και μελών διοικητικών συμβουλίων και των αναπληρωτών τους, καθώς και στα Τεύχη Β' και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και για τα έτη 2005 έως και 2012.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι προκειμένου για την συγκέντρωση των δεδομένων της έρευνας συμπεριελήφθησαν οι συμμετέχοντες στα διοικητικά συμβούλια με δικαίωμα ψήφου, τόσο τα τακτικά όσο και τα αναπληρωματικά μέλη, ενώ για την καταγραφή των συνθέσεων διοικητικών συμβουλίων ορισμένων φορέων ιδίως για τα έτη 2006 και 2006 έγινε αναζήτηση και καταγραφή σε Τεύχη Β', και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου προγενέστερων ετών, και συγκεκριμένα των ετών 2004, 2003, έως και 2002.

Συγκεντρωτικοί πίνακες με τη συστηματοποίηση των σημαντικότερων στοιχείων που απορρέουν από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται στο στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου της εργασίας, μαζί με σειρά διαγραμμάτων όπου εμφανίζονται πιο ευκρινώς τα βασικά σημεία των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τα αναλυτικά συγκεντρωτικά στοιχεία, επισημαίνεται ότι αυτά λόγω του πλήθους τους συμπεριλαμβάνονται σε συνοδευτικό έγγραφο υπό τη μορφή excel που έχει διατηρηθεί και είναι διαθέσιμο εφόσον ζητηθεί.

Συγκεκριμένα, με την παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η μεταβολή του ποσοστού συμμετοχής των γυναικών κατ'έτος από τα έτη 2005 έως και 2012, ενώ για λόγους συστηματοποίησης μελετήθηκε η μεταβολή των ποσοστών κατά το χρονικό αυτό διάστημα μεταξύ των ετών αναφοράς 2005, 2007, 2009 και 2012. Επίσης για λόγους συστηματοποίησης, επιλέχθηκε η κατηγοριοποίηση των 397 φορέων του Δημοσίου που συμπεριλαμβάνονται στην παρούσα έρευνα στις ακόλουθες κατηγορίες: νοσοκομεία, ανώνυμες εταιρείες, φορείς ασφάλισης, οργανισμοί –λοιποί φορείς. Διευκρινίζεται σε αυτό το σημείο ότι τα κατωτέρω αποτελέσματα βασίζονται σε ανάλυση των στοιχείων από διαφορετικό αριθμό φορέων ανά κάθε έτος. Ακόλουθεί στο δεύτερο μέρος της παρούσας έρευνας υπό Μέρος Β), ξεχωριστή ανάλυση για τα δεδομένα συγκεκριμένου αριθμού φορέων (105) των οποίων αναλύεται η ποσοστιαία μεταβολή στη σύνθεσή τους ανά έτος προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή αποτελέσματα για την διαχρονική πορεία και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των σχετικών θεσμικών προβλέψεων για ποσόστωση 1/3 στα διοικητικά συμβούλια δημοσίων φορέων.



## 4.2 Ανάλυση-Εξαγωγή συμπερασμάτων

### Μέρος Α)

Στον πίνακα (Π1) που ακολουθεί παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά στοιχεία από τη μεταβολή του ποσοστού συμμετοχής στα διοικητικά συμβούλια υπό τις κατηγορίες νοσοκομεία, ανώνυμες εταιρείες, φορείς ασφάλισης και οργανισμοί-λοιποί φορείς και για τα έτη αναφοράς 2005, 2007, 2009, 2012, καθώς και το ποσοστό μεταβολής μεταξύ των ετών αυτών.

### Πίνακας (Π1)

<b>ΦΟΡΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>	<b>2005</b>	<b>Ποσοστό Μεταβολής 2005 -&gt; 2007</b>	<b>2007</b>	<b>Ποσοστό Μεταβολής 2007 -&gt; 2009</b>	<b>2009</b>	<b>Ποσοστό Μεταβολής 2009 -&gt; 2012</b>	<b>2012</b>
<b>Νοσοκομεία</b>	46,35%	-6,43%	39,92%	-2,31%	37,61%	-3,76%	33,85%
<b>Ανώνυμες Εταιρείες</b>	19,43%	-2,32%	17,11%	-4,72%	12,40%	6,85%	19,25%
<b>Φορείς Ασφάλισης</b>	31,60%	-0,30%	31,29%	3,12%	34,41%	8,99%	43,40%
<b>Οργανισμοί- λοιποί Φορείς</b>	31,78%	-1,11%	30,67%	1,27%	31,94%	5,30%	37,24%

Διευκρινίζεται σε αυτό το σημείο ότι, προκειμένου για τα δεδομένα του έτους 2005, αντλούνται στοιχεία από τη σύνθεση διοικητικών συμβουλίου αριθμού 110 νοσοκομείων, 9 ανώνυμων εταιριών, 13 ασφαλιστικών φορέων, 84 οργανισμών. Προκειμένου για το έτος 2007, 103 νοσοκομείων, 28 ανώνυμων εταιριών, 17 ασφαλιστικών φορέων, 118 οργανισμών. Προκειμένου για το έτος 2009, 103 νοσοκομείων, 44 ανώνυμων εταιριών, 18 ασφαλιστικών φορέων, 160 οργανισμών και για το έτος 2010, 64 νοσοκομείων, 28 ανώνυμων εταιριών, 13 ασφαλιστικών φορέων, 151 οργανισμών.

Προβαίνουμε ακολούθως σε ανάλυση των ποσών όπως αυτά εμφανίζονται από τα δεδομένα του ανωτέρω πίνακα. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται από τα καταγραφόμενα ποσοστά ότι κατά το έτος 2005 μόνο στην κατηγορία των νοσοκομείων το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών υπερβαίνει το 1/3, με ποσοστό κατά μ.ο. 46,35%. Στους φορείς ασφάλισης και στους λοιπούς οργανισμούς και φορείς το ποσοστό υπολείπεται οριακά του 1/3, με ποσοστό γυναικείας συμμετοχής που κυμαίνεται σε 31,60% και 31,78% αντίστοιχα.

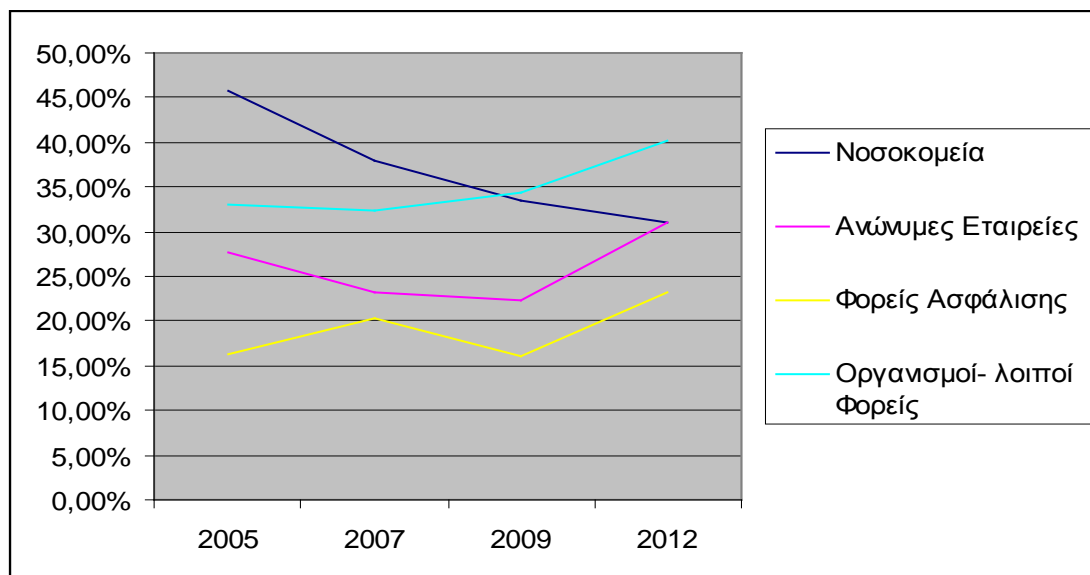
Παρατηρείται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ότι κατά τη μετάβαση από το έτος 2005 στο έτος 2007 τα ποσοστά συμμετοχής σε όλες τις κατηγορίες βαίνουν μειούμενα, με τη μεγαλύτερη μείωση να καταγράφεται στην κατηγορία των νοσοκομείων, με ποσοστό μεταβολής 6,43%, ώστε το 2007 το ποσοστό συμμετοχής στα διοικητικά συμβούλια νοσοκομείων να αναλογεί κατά μ.ο. σε 39,92%. Τα ποσοστά συμμετοχής στην κατηγορία των ανωνύμων εταιριών και των λοιπών φορέων και οργανισμών μεταβάλλονται κατά 2,32% και 1,11% αντιστοίχως, με αποτέλεσμα κατά το έτος 2007 τα ποσοστά να μειώνονται σε 17,11% και 30,67% για τις ανώνυμες εταιρείες και τους λοιπούς φορείς και οργανισμούς, αντιστοίχως. Στην κατηγορία των φορέων ασφάλισης καταγράφεται οριακή μείωση στο 30,67% για το έτος 2007, με ποσοστό μεταβολής στο 0,30%.

Τα ποσοστά μεταβολής μεταξύ των ετών 2007 και 2009 επιβεβαιώνουν τη συνεχιζόμενη μείωση στα ποσοστά συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των νοσοκομείων και των ανώνυμων εταιριών που διαμορφώνονται σε ποσοστά 37,61% και 12,40%, αντιστοίχως, για το έτος 2009. Από την άλλη πλευρά, αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής στους φορείς ασφάλισης σε 34,41% κατά μέσο όρο για το έτος 2009 με ποσοστό μεταβολής στο 3,12%. Μικρή αύξηση στο 31,94% διαπιστώνεται κατά μέσο όρο στο ποσοστό συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των λοιπών οργανισμών και φορέων.

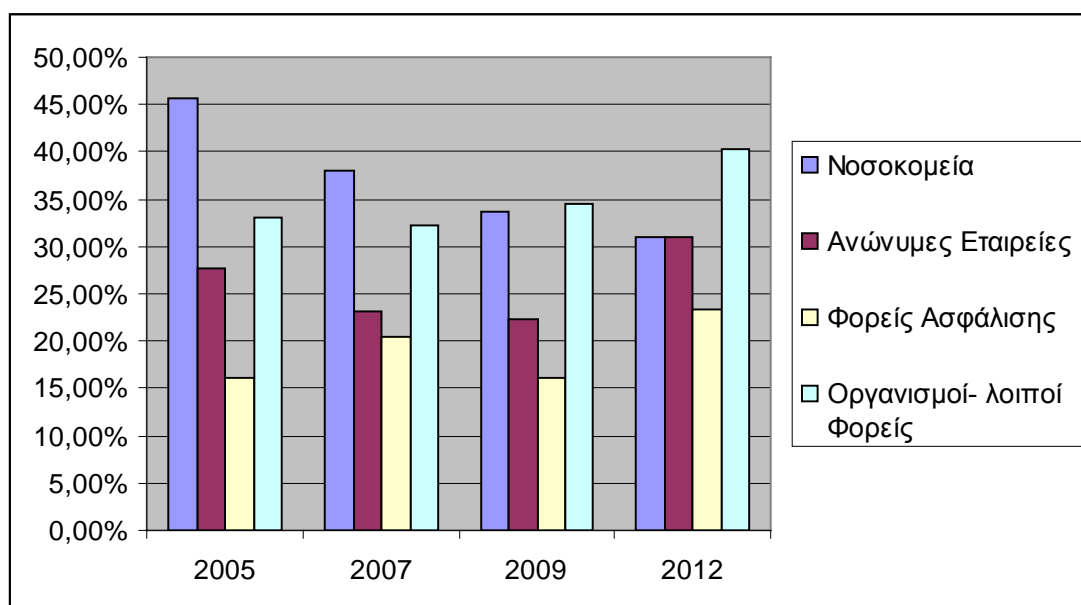
Τα ποσοστά συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των νοσοκομείων συνεχίζει να σημειώνει μείωση κατά 3,76% και διαμορφώνεται κατά μ.ο. στο 33,85% για το έτος 2012. Το ποσοστό συμμετοχής στους φορείς ασφάλισης και στους λοιπούς οργανισμούς και φορείς, αυξάνεται κατά 8,99% και 5,30% και διαμορφώνεται κατά μ.ο. σε ποσοστό 43,40% και 37,24% αντιστοίχως. Το ποσοστό συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των ανωνύμων εταιρειών αυξάνεται κατά 6,85%, ωστόσο διαμορφώνεται στο 19,25% κατά μ.ο. για το έτος 2012, υπολοιπόμενο κατά πολύ από τον στόχο του 1/3.

Οι ανωτέρω μεταβολές γίνονται ευκολότερα αντιληπτές στα ακόλουθα διαγράμματα, όπου παρίστανται σχηματικά οι ποσοστιαίες μεταβολές της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια φορέων του Ελληνικού Δημοσίου, ανά τις κατηγορίες που έχουν καθορισθεί ανωτέρω :

### Διάγραμμα (Δ1)



### Διάγραμμα (Δ2)



Συγκεντρωτικά, συνάγεται από τα ως άνω δεδομένα ότι κατά το έτος 2005 μόνο στα νοσοκομεία το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια υπερέβαινε τον πήχη του 33,33 %, με τους φορείς ασφάλισης και τους

λοιπούς οργανισμούς και φορείς να υπολείπονται οριακά, ενώ το ποσοστό συμμετοχής στα όργανα διοίκησης των ανωνύμων εταιριών καταγράφεται ιδιαίτερος χαμηλό, σε ποσοστό μικρότερο του 20% και συγκεκριμένα, 19,43% κατά μ.ο.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί η ποσοστιαία μείωση στη συμμετοχή γυναικών στα διοικητικά όργανα των επιλεγμένων φορέων του Ελληνικού Δημοσίου που καταγράφεται μεταξύ των ετών αναφοράς 2005 και 2007. Η μελέτη της ποσοστιαίας μεταβολής μεταξύ των ετών αναφοράς 2007 και 2009 αναδεικνύει την περαιτέρω μείωση στα ποσοστά γυναικείας συμμετοχής στα νοσοκομεία και τις ανώνυμες εταιρείες από τη μία πλευρά, και από την άλλη την μικρή αύξηση του ποσοστού στους φορείς ασφάλισης, όπου υπερβαίνει οριακά τον στόχο του 1/3 με ποσοστό 34,41%. Το ποσοστό μεταβολής στους λοιπούς οργανισμούς και φορείς καταγράφεται στο 1,27% και το ποσοστό εγγίζει οριακά, χωρίς όμως να υπερβαίνει τον πήχη του 1/3, διαγραφόμενος κατά μ.ο. στο 31,94%.

Με ιδιαίτερο ενδιαφέρον σημειώνεται ότι με ποσοστιαία μεταβολή 3,76%, το ποσοστό συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια νοσοκομείων μειώνεται στο 33,85% κατά μ.ο. Στις υπόλοιπες κατηγορίες φορέων η ποσοστιαία μεταβολή είναι θετική, με το ποσοστό να υπερβαίνει το στόχο του 1/3 προκειμένου για τους φορείς ασφάλισης και τους οργανισμούς και λοιπούς φορείς, ενώ το ποσοστό συμμετοχής στα ΔΣ ανωνύμων εταιριών να υπολείπεται του στόχου, διαμορφούμενος στο 19,25%.

Διαχρονικά, σημειώνεται μια θετική εξέλιξη, καθώς το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών σε όλες τις κατηγορίες φορέων του Ελληνικού Δημοσίου αυξάνεται, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις φτάνει έστω και οριακά τον καθορισμένο πήχη του 1/3. Υπογραμμίζεται με έμφαση ότι στην κατηγορία των ανωνύμων εταιριών η γυναικεία συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια υπολείπεται αρκετά του θεσπισμένου ποσοτικού στόχου του 1/3, και σε αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο σχεδιασμό των σχετικών πολιτικών και δράσεων. Παρατηρείται, επιπροσθέτως, ότι ασφαλώς υπάρχει ευρύτατο πεδίο για περαιτέρω βελτίωση της ποσοστιαίας συμμετοχής των γυναικών σε όλες τις κατηγορίες των επιλεγμένων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

## **B) Μέρος**

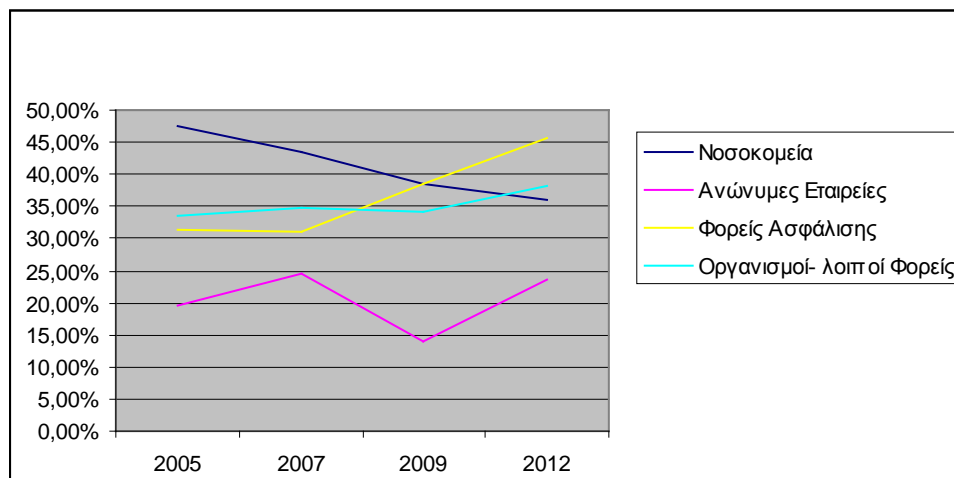
Στο δεύτερο μέρος της παρούσας έρευνας επιλέγεται αριθμός συνολικά 109 φορέων και πιο συγκεκριμένα 24 νοσοκομείων, 4 ανώνυμων εταιριών, 9 ασφαλιστικών φορέων, 72 οργανισμών, και διερευνάται η διαχρονική πορεία της σύστασης των διοικητικών συμβουλίων των ιδίων αυτών φορέων σε όλα τα έτη αναφοράς και συγκεκριμένα κατά τα έτη 2005, 2007, 2009, 2012. Τα αποτελέσματα όπως αυτά προέκυψαν αποτυπώνονται συνοπτικά στον κατωτέρω πίνακα, υπό Π2 και απεικονίζονται σχηματικά στα ακόλουθα διαγράμματα, Δ4 και Δ4.

### **Πίνακας (Π2)**

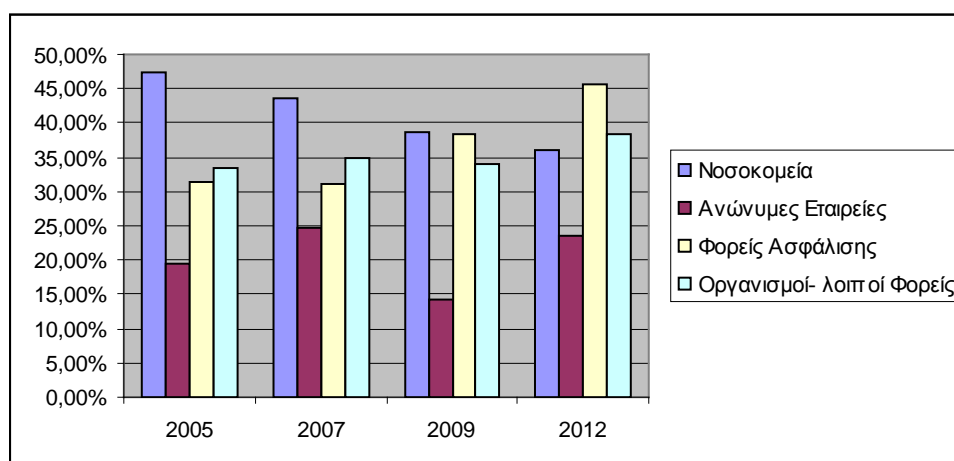
<b>ΦΟΡΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>	<b>2005</b>	<b>Ποσοστό Μεταβολής 2005 -&gt; 2007</b>	<b>2007</b>	<b>Ποσοστό Μεταβολής 2007 -&gt; 2009</b>	<b>2009</b>	<b>Ποσοστό Μεταβολής 2009 -&gt; 2012</b>	<b>2012</b>
<b>Νοσοκομεία</b>	47,39%	-3,92%	43,47%	-4,92%	38,55%	-2,52%	36,03%
<b>Ανώνυμες Εταιρείες</b>	19,44%	5,16%	24,60%	-10,48%	14,13%	9,44%	23,57%
<b>Φορείς Ασφάλισης</b>	31,30%	-0,16%	31,14%	7,27%	38,41%	7,18%	45,59%
<b>Οργανισμοί- λοιποί Φορείς</b>	33,40%	1,36%	34,77%	-0,65%	34,12%	4,16%	38,28%

Οι ανωτέρω μεταβολές γίνονται ευκολότερα αντιληπτές στα ακόλουθα διαγράμματα, όπου παρίστανται σχηματικά οι ποσοστιαίες μεταβολές της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των συγκεκριμένων φορέων του Ελληνικού Δημοσίου που έχουν επιλεγεί, ανά τις κατηγορίες που έχουν καθορισθεί ανωτέρω

### Διάγραμμα (Δ3)



### Διάγραμμα (Δ4)



Συγκεντρωτικά, συνάγεται από τα ως άνω δεδομένα ότι κατά το έτος 2005 μόνο στα νοσοκομεία το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια υπερέβαινε σημαντικά τον πήχη του 33,33 %, με τους φορείς ασφάλισης και τους λοιπούς οργανισμούς και φορείς να υπολείπονται οριακά, και να αγγίζουν οριακά τον πήχη του 1/3, αντίστοιχα. Το ποσοστό συμμετοχής στα όργανα διοίκησης των ανωνύμων εταιριών καταγράφεται ιδιαίτερος χαμηλό, σε ποσοστό μικρότερο του 20% και συγκεκριμένα, 19,44% κατά μ.ο.

Η μελέτη της ποσοστιαίας μεταβολής μεταξύ των ετών αναφοράς 2005 και 2007 αναδεικνύει την περαιτέρω μείωση στα ποσοστά γυναικείας συμμετοχής στα νοσοκομεία και φορείς ασφάλισης, με τις ανώνυμες εταιρείες να σημειώνουν αύξηση

του ποσοστού τους κατά 5,16 ποσοστιαίες μονάδες, χωρίς όμως και πάλι να επιτυγχάνεται κατά μέσο όρο ο στόχος του 1/3. Το ποσοστό μεταβολής στους λοιπούς οργανισμούς και φορείς καταγράφεται στο 1,36% και το ποσοστό υπερβαίνει οριακά τον πήχη του 1/3, διαγραφόμενος κατά μ.ο. στο 34,77%.

Το έτος 2009 το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στις συνθέσεις ΔΣ των επιλεγμένων δημοσίων φορέων με τη μορφή ανωνύμων εταιριών έχει σημειώσει σημαντική μείωση κατά 10,48 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ και το αντίστοιχο ποσοστό στα συγκεκριμένα νοσοκομεία έχει διαμορφωθεί μειούμενο στο 38,5%. Το ποσοστό στους λοιπούς οργανισμούς μειώνεται οριακά, αλλά παραμένει πάνω από τον στόχο του 1/3, ενώ το ποσοστό των φορέων ασφάλισης παρουσιάζει σημαντική ποσοστιαία αύξηση και αυξάνεται κατά μ.ο. στο 38,41%.

Τέλος, κατά το έτος αναφοράς 2012, παρατηρείται ότι μόνο στο ποσοστό των επιλεγμένων νοσοκομείων παρατηρείται μείωση της τάξεως των 2,52 ποσοστιαίων μονάδων, ενώ σε όλες τις άλλες κατηγορίες φορέων του Δημοσίου παρατηρείται ποσοστιαία αύξηση.

Συνολικά, διαπιστώνεται και στο δεύτερο μέρος της έρευνας ότι έχει διαπιστωθεί συνολική πρόοδος, και παρατηρείται σαφής τάση συμμόρφωσης προς τον κανόνα του 1/3 ως προς την πλειοψηφία των φορέων του Δημοσίου που διερευνήθηκαν ως προς τη σύνθεση των διοικητικών τους συμβουλίων, με την εξαίρεση των δημοσίων φορέων με τη μορφή ανωνύμου εταιρίας. Παρατηρείται ότι, ομοίως όπως ανακουπτει και από τα δεδομένα του πρώτου μέρους της έρευνας, το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των ανωνύμων εταιριών παρότι διαχρονικά αυξήθηκε, παραμένει κατά μέσο όρο σε ποσοστό κάτω του θεσμικά καθορισμένου πήχη του 1/3. Η αιτιολόγηση του συγκεκριμένου φαινομένου θα πρέπει να αναζητηθεί στον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των συγκεκριμένων οργανισμών, καθότι διέπονται ως προς τη λειτουργία τους στους όρους του ιδιωτικού δικαίου παρότι υπάγονται στην κατηγορία των δημοσίων φορέων, ενδεχομένως και στην δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων των συγκεκριμένων φορέων. Πρόκειται οπωσδήποτε για ζήτημα που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, και μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο επόμενης ενδεδειγμένης έρευνας.

## **5.1 Προτάσεις για αξιοποίηση των καλών πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα**

Τα υποδείγματα των καλών πρακτικών από συνδικαλιστικές οργανώσεις και συννομοσπονδίες άλλων ευρωπαϊκών χωρών που προαναφέρθηκαν, αφορούν στην πλειοψηφία τους περιπτώσει διακρίσεων στο χώρο εργασίας με βάση κριτήρια διαφορετικά από το φύλο, ωστόσο μπορούν κάλλιστα να αξιοποιηθούν οι συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία από την επιτυχημένη εφαρμογή προγραμμάτων και δράσεων κατά των διακρίσεων από την ελληνική πρακτική, με πρόβλεψη για την προσαρμογή τους στον τομέα των διακρίσεων λόγω φύλου. ‘Αλλωστε, όπως έχει κριθεί, το φαινόμενο των διακρίσεων λόγω φύλου διατρέχει διαγώνια κάθε επιμέρους μορφή εκδήλωσης διακρίσεων<sup>29</sup>, δεδομένου και του ότι οι γυναίκες είναι τα συχνότερα θύματα πολλαπλών διακρίσεων βάσει του φύλου τους σε συνδυασμό με τη συνδρομή άλλων επιμέρους παραγόντων, όπως η εθνικότητα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις κλπ.

Μια εφαρμογή που μπορεί να προσαρμοστεί στα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας είναι η δημιουργία σημαντικού αριθμού τοπικών γραφείων όπου θα μπορούν να υποβάλλονται καταγγελίες για θέματα διακρίσεων, όπως υπάρχουν για παράδειγμα στην Ολλανδία, όπου προτιμάται η εξωδικαστική επίλυση των διαφορών μέσω της προσφυγής σε διαμεσολαβητές. Στα γραφεία αυτά διοργανώνονται ακόμα εκστρατείες μέσω τηλεόρασης και ραδιοφώνου προκειμένου για την ευαισθητοποίηση του κοινού και την ενημέρωσή του για την ύπαρξή τους και για τα δικαιώματά τους εντός του εθνικού θεσμικού πλαισίου.<sup>30</sup> Αντίστοιχη δομή παρατηρείται και στην Ιταλική Γενική Συννομοσπονδία Εργασίας CGIL (Confederazione Generale Italiana del Lavoro), που διαθέτουν γραφεία του τομέα “New Rights” που έχει δημιουργηθεί

---

<sup>29</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 44

<sup>30</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 28



εντός των δομών της με σκοπό τον συντονισμό της δράσης τμημάτων που εδράζονται σε διαφορετική θεματική στο ζήτημα του σεξουαλικού προσανατολισμού και της ταυτότητας φύλου. Η διοίκηση των τοπικών αυτών γραφείων έχει ανατεθεί κατά κύριο λόγο σε συνδέσμους για τα δικαιώματα των ομοφυλοφίλων.<sup>31</sup> Ανάλογες δομές μπορούν να δημιουργηθούν και στη χώρα μας σε συνεργασία με οργανώσεις για τα δικαιώματα των γυναικών.

Μια άλλη εφαρμόσιμη και στα εγχώρια δεδομένα πρωτοβουλία είναι η επιστράτευση σε εθνικό επίπεδο, προσωπικοτήτων που απολαμβάνουν υψηλής απόδοχής και εκτίμησης, αθλητών για παράδειγμα που έχουν απήχηση σε ένα ευρύτατο φάσμα του κοινού, να προωθήσουν το μήνυμα της ισότητας και κατά των διακρίσεων. Ως παράδειγμα, αναφέρεται η ομάδα Football Against Racism in Europe (FARE) που μεταφέρει μηνύματα κατά του ρατσισμού σε θεατές ποδοσφαίρου.<sup>32</sup>

Η βασική εμπειρία που προκύπτει από την ανωτέρω καταγραφή αναδεικνύει τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των συνδικάτων, των ΜΚΟ και των εργοδοτικών οργανισμών, προκειμένου για τη δημιουργία γεφύρων επικοινωνίας, συνεννόησης και ανταλλαγής εμπειριών και πληροφοριών προκειμένου για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των ζητημάτων διάκρισης στο χώρο εργασίας. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να εκκινήσουν από τη διαμόρφωση γεφύρων επικοινωνίας μέσα από πρωτοβουλίες για τη διοργάνωση κοινών συνεδρίων, εκδηλώσεων, και εκδόσεων.<sup>33</sup>

Περαιτέρω, καταδεικνύεται ως επιτακτική η ανάγκη της έμφασης στην ενημέρωση και στην εκπαίδευση των εμπλεκόμενων μερών, ώστε να υπάρχει

---

<sup>31</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ.12

<sup>32</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2009, σελ. 28

<sup>33</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 9

επίγνωση του θεσμικού πλαισίου, των επιμέρους δικαιωμάτων, των δομών του συστήματος και των θεσμοθετημένων διαδικασιών δράσης καθώς και των εμπλεκόμενων φορέων. Η προεργασία για τη δημιουργία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων απαιτείται να έχει μακροπρόθεσμη στόχευση, να στοχεύει στη δημιουργία μιας αλυσίδας διαρκούς μετάδοσης της γνώσης προκειμένου για τη διάχυση της γνώσης<sup>34</sup> και του μηνύματος της μη διάκρισης από τη μία ομάδα εκπαιδευομένων σε άλλες ομάδες, ενώ είναι σημαντική η καταγραφή των δεδομένων και των συμπερασμάτων σε έντυπη μορφή προκειμένου να αποτελέσουν οδηγό περαιτέρω ενημέρωσης, αλλά και σε ηλεκτρονική μορφή (μέσω ιστοσελίδας, φόρουμ, ή βάσης δεδομένων) όπου το ευρύτερο κοινό θα δύναται να έχει σταθερή πρόσβαση.<sup>35</sup> Παράλληλα, οι ερευνητικές δράσεις των συνεργαζόμενων με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις φορέων θα πρέπει να κατευθυνθούν όχι μόνο στην έρευνα και την καταγραφή της πραγματικότητας, προκειμένου να παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του θεσμικού πλαισίου και των σχετικών δράσεων, και να εντοπίζονται τυχόν κενά, αλλά έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην αναζήτηση και καταγραφή καλών πρακτικών από παραδείγματα άλλων χωρών, προκειμένου να εφαρμοστούν προσαρμοσμένα στις ανάγκες της ελληνικής πραγματικότητας.<sup>36</sup>

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι σημαντικό να αντιληφθούν τη δύναμη της διαπραγματευτικής τους ισχύος, την οποία να ενισχύσουν δια μέσου της

---

<sup>34</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 16

<sup>35</sup> Βλ. και European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 14

<sup>36</sup> Βλ. σχετικά European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 17

καταγγεγραμμένων εμπειριών, της διαμόρφωσης ευρύτερων συμμαχιών και τη συμμετοχή σε ομάδες πίεσης προκειμένου να αναδειχθούν ως σημαντικοί παίκτες του κοινωνικού διαλόγου και συνδιαμορφωτές της επίκαιρης ατζέντας θεμάτων.

Η διαπραγμάτευση και η προληπτική δράση κατά της εκδήλωσης φαινομένων διακρίσεων στο χώρο εργασίας θα πρέπει να είναι η απόλυτη προτεραιότητα στη δράση των συνδικάτων, με προτίμηση σε εξωδικαστικούς τρόπους επίλυσης διαφορών, ιδίως με την αναγωγή σε διαμεσολαβητές, ενός θεσμού που προσφάτως εισήχθη και στην Ελλάδα με το νόμο 3898/2020, αλλά και με άλλες μεθόδους εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών, όπως ο εξωδικαστικός συμβιβασμός και η προσφυγή στη διαιτησία, καθώς και με ενίσχυση της συνεργασίας με το Συνήγορο του Πολίτη, που δύναται να αναλάβει πρωτοβουλίες ανάλογες με αυτές του Σουηδού Ombudsman.

Η προσαρμογή των δομών των συνδικαλιστικών οργανώσεων με τη διαμόρφωση εσωτερικών υποδομών προορισμένων για την αντιμετώπιση των ζητημάτων διακρίσεων κατά των γυναικών στο χώρο εργασίας, αποτιμάται επίσης ως ιδιαίτερος χρήσιμη πρακτική. Οι εσωτερικές αυτές δομικές μονάδες των συνδικαλιστικών οργανώσεων πέρα από την στήριξη, και την ενημέρωση των μελών, δύνανται να λειτουργήσουν και ως φορείς για την καταγραφή της πραγματικότητας στον ευαίσθητο αυτό τομέα, μέσω της καταγραφής των καταγγελιών, των επιμέρους πρακτικών με τις οποίες εκδηλώνονται οι διακρίσεις λόγω φύλου, και της παρακολούθησης των αναφερόμενων υποθέσεων ως προς την μακροπρόθεσμη εξέλιξή τους, ενισχύοντας κατ'αυτόν τον τρόπο την προσπάθεια για παρακολούθηση της κατάστασης στους χώρους εργασίας. Επίσης σημαντική είναι η ενθάρρυνση των μελών των συνδικαλιστικών οργανώσεων να προβούν στην αυτοοργάνωση σε επιμέρους ομάδες ενδιαφέροντος προκειμένου για την προώθηση θεμάτων ισότητας φύλου στο χώρο εργασίας, καθώς και για την ενεργό συμμετοχή τους στη δραστηριότητα τους προς αυτή την κατεύθυνση.<sup>37</sup>

Σημαντικό είναι ακόμη να δοθεί έμφαση στην ευαισθητοποίηση του κοινού με καινοτόμες και στοχευμένες εκστρατείες ενημέρωσης, που να συνδέουν το

---

<sup>37</sup> European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 8

πρόβλημα των διακρίσεων με ανθρώπινα πρόσωπα, και με συγκεκριμένες συμπεριφορές από την καθημερινή πρακτική, με ευελιξία, και με διαφοροποιημένη προσέγγιση για διαφορετικές ομάδες-στόχους (target-groups). Η διασύνδεση των συγκεκριμένων πρωτοβουλιών με περιπτώσεις ατόμων η κατάσταση των οποίων μεταβλήθηκε ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των εφαρμοζόμενων δράσεων συντελεί ώστε να επιτευχθεί διπλός στόχος, καθώς αφενός ενισχύεται η εικόνα του φορέα της πρωτοβουλίας, αφετέρου, αυξάνεται η δεκτικότητα του ευρύτερου κοινού στο μήνυμα, καθώς οι συγκεκριμένες περιπτώσεις πρακτικής απόδοσης από την εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων και πρωτοβουλιών προκαλούν το ενδιαφέρον και τη θετική στάση του κοινού.<sup>38</sup>

## **5.2 Το ζήτημα της θέσης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια επιχειρήσεων και οργανισμών ενόψει και των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών δεδομένων**

Ιδίως στην σύγχρονη κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα όπου ακόμα εκδηλώνεται στον ευρωπαϊκό χώρο αλλά και στην ελληνική οικονομία μια ιδιαζούσης βαρύτητας περίοδος οικονομικής ύφεσης, είναι χρήσιμο να εντοπισθεί το

---

<sup>38</sup> Βλ. και European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute, [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union 2010, σελ. 8

ζήτημα της θέσης των ικανών γυναικών στελεχών στα συμβούλια διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Πέρα από τις θεσμικές υποχρεώσεις και τον καθορισμό ποσοτώσεων, καθώς και τις καμπάνιες και τις προτροπές προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις για το σεβασμό της αρχής της ισότητας των φύλων και τη μη διάκριση απέναντι σε γυναίκες στελέχη, νεώτερες μελέτες έρχονται να στηρίζουν την άποψη ότι η εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού στους κόλπους των επιχειρήσεων με την ισότιμη άνοδο των γυναικών στελεχών στην ανώτερη ιεραρχική κλίμακα είναι προς το συμφέρον των ίδιων των οργανισμών και των επιχειρήσεων καθώς συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αναφέρεται προς τούτο πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη στο McMaster University *International Journal of Business Governance and Ethics*<sup>39</sup> σύμφωνα με τα αποτελέσματα της οποίας οι ικανότητα των γυναικών να λαμβάνουν δίκαιες αποφάσεις όταν διακυβεύονται ανταγωνιστικά συμφέροντα τις καθιστούν καλύτερες εταιρικούς ηγέτες. Πρόκειται μια έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα 600 προέδρων διοικητικών συμβουλίων, σύμφωνα με τα ευρήματα της οποίας οι γυναίκες διευθυντές, δεσμεύονται λιγότερο συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους από δεσμεύσεις των κανόνων, των κανονισμών και των παραδοσιακών τρόπων διεξαγωγής του επιχειρείν, ενώ είναι περισσότερο διατεθειμένες να «ταράξουν τα νερά» (“rock the boat”) όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην έρευνα. Επίσης, έχουν την τάση να λαμβάνουν αποφάσεις λαμβάνοντας προηγουμένως υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών, προκειμένου να οδηγηθούν σε πιο δίκαιες και ηθικές αποφάσεις, ενώ τείνουν να χρησιμοποιούν πιο συχνά συνεργατικές μεθόδους και συναινετικές διαδικασίες. Ακόμα καταγράφεται ότι οι γυναίκες διοικητικά στελέχη συνήθως είναι περισσότερο διερευνητικές και διαβλέπουν περισσότερες πιθανές λύσεις.

Ωστόσο, καταγράφεται ότι παγκοσμίως τα ποσοστά συμμετοχής γυναικών σε εταιρικά διοικητικά συμβούλια είναι εξαιρετικά χαμηλά, και πιο συγκεκριμένα διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες καταλαμβάνουν θέσεις σε εταιρικά διοικητικά

---

<sup>39</sup> Chris Bart, Gregory McQueen. **Why women make better directors.** *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2013; 8 (1): 93 DOI: <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/03/130326101616.htm> McMaster University (2013, March 26). Women make better decisions than men, study suggests. *ScienceDaily*. Retrieved May 20, 2013, from <http://www.sciencedaily.com /releases/2013/03/130326101616.htm>

συμβούλια μόνο σε ποσοστό 9%, ενώ και στο στατιστικό δείγμα της παρούσης έρευνας το 75% των συμμετεχόντων ήταν άνδρες, παρά το γεγονός ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών συνάγεται ότι η παρουσία γυναικών στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια συνδέεται με καλύτερη οργανωτική απόδοση, υψηλότερα κέρδη, αποτελεσματικότερη διαχείριση του κινδύνου, και χαμηλότερα ποσοστά πτωχεύσεων.

Συνεπώς, αναφαίνεται με σαφήνεια η ανάγκη να αναδειχθούν άμεσα περισσότερες γυναίκες σε διοικητικές θέσεις επιχειρήσεων και οργανισμών, ιδιαιτέρως ενόψει της παρούσας οικονομικής συγκυρίας, όπου η διέξοδος από την ύφεση απαιτεί ευελιξία στις επιχειρηματικές στρατηγικές, την καλλιέργεια ευρύτερων συνεργατικών δικτύων και την ανάληψη πρωτοβουλιών με ενέργειες και λύσεις έξω από τα καθιερωμένα πρότυπα. Διαφαίνεται και μέσα από τα αποτελέσματα της προαναφερόμενης έρευνας ότι οι γυναίκες στελέχη έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη διέξοδο από την κρίση και την διεκδίκηση της πολυθρύλητης οικονομικής ανάπτυξης σε επίπεδο εταιρικό αλλά και εθνικό.

Άλλωστε, σύμφωνα με έρευνα του Ευρωβαρόμετρου του 2011 ανακύπτει ότι η γνώμη του ευρύτερου κοινού είναι θετική ως προς την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στα όργανα διοίκησης των επιχειρήσεων με ποσοστό των ευρωπαίων πολιτών που ανέρχεται στο 88% να θεωρεί ότι οι γυναίκες θα πρέπει να εκπροσωπούνται ισότιμα σε ηγετικές θέσεις εταιριών, όπως αναφέρεται και στην αιτιολογική έκθεση της πρότασης για την Οδηγία 2012/0299 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την βελτίωση της ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων σε θέσεις μη εκτελεστικών διοικητικών στελεχών των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιριών<sup>40</sup>, οδηγία που προώθησε με ιδιαίτερη μαχητικότητα η Επίτροπος Viviane Reding προκειμένου να εξασφαλίσει τους απαραίτητους συμμάχους για την πρότασή της περί ενίσχυσης της διαφορετικότητας των φύλων στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών, θέτοντας στοιχεία σύμφωνα με τα οποία το ποσοστό των ανδρών που μετέχουν σε διοικητικά συμβούλια, και ασκούν καθήκοντα

---

<sup>40</sup> Βλ. Οδηγία 2012/0299 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την βελτίωση της ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων σε θέσεις μη εκτελεστικών διοικητικών στελεχών των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιριών/Αιτιολογική έκθεση σελ. 8

προέδρου σε αυτά ανέρχονται σε 86,5% και 97,5% αντιστοίχως, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης παρά τη Στρατηγική Ισότητας των Φύλων που υιοθετήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2010.<sup>41</sup> Τα περισσότερα κράτη μέλη έχουν ήδη προχωρήσει σε συγκεκριμένη θεσμική πρόβλεψη για τις ποσοτώσεις σε διοικητικά συμβούλια δημοσίων φορέων, μεταξύ αυτών και η Ελλάδα, ωστόσο, υστερεί ακόμα η δραστηριοποίηση των κρατών μελών για τη γυναικεία συμμετοχής στις αντίστοιχες θέσεις των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Προς αυτή την στόχευση κινείται και η πρόσφατη καμπάνια με τον τίτλο «Περισσότερες Γυναίκες στα ΔΣ των Επιχειρήσεων» με την οποία επιχειρείται μέσω διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή των πολιτών στη δημόσια διαβούλευση για το επίμαχο ζήτημα, στα πλαίσια του θεσμικού πλαισίου που εισάγει συγκεκριμένο αριθμητικό στόχο για ποσοστό 40% από κάθε φύλο στις μη εκτελεστικές θέσεις των διοικητικών συμβουλίων εισηγμένων επιχειρήσεων έως το έτος 2020. Η διαδικτυακή αυτή εφαρμογή που συντονίζεται από το Πανεπιστήμιο Αιγίου στα πλαίσια της πιλοτικής εφαρμογής ενός ερευνητικού έργου στοχεύει να αυξήσει την ευαισθητοποίηση του κοινού γύρω από το θέμα της λεγόμενης «γυάλινης οροφής» (“glass ceiling”) που αφορά την υποεκπροσώπηση των γυναικών σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις των επιχειρήσεων, και μάλιστα με ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον ότι και με αυτή την εκστρατεία τίθεται η παράμετρος της αξιοποίησης των γυναικών στελεχών με τα κατάλληλα προσόντα ως προϋπόθεση για την διεύρυνση της ανταγωνιστικότητας και της υψηλότερης κερδοφορίας των επιχειρήσεων, και η παρούσα κατάστασή μη αξιοποίησης του δυναμικού του τμήματος αυτού των στελεχών που παραμένουν

---

<sup>41</sup>Βλ. σχετικό άρθρο στο <http://www.epixeiro.gr/%CE%8C%CE%BB%CE%B5%CF%82-%CE%BF%CE%B9-%CE%95%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/93-%CE%93%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/6091-%C2%AB%CE%8C%CF%87%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CF%80%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%83%CF%84%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%94%CE%A3-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CE%BD,-%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CE%B5-%CE%B3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%AF%CE%BA%CE%B5%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%95%CF%85%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B7%CF%82>

αναξιοποίηση κρίνεται ως διαρθρωτικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις και την εν γένει οικονομική ζωή της χώρας.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Βλ. σχετικά τη διαδικτυακή σελίδα της καμπάνιας «Περισσότερες γυναίκες στα ΔΣ των Επιχειρήσεων.» με πρωτοβουλία της Ευρωβουλευτού Ρόδης Κράτσα , <http://morewomenonboards.blogspot.gr/>



### 5.3 Συμπεράσματα - Προτάσεις

Υπό τις παρούσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ο ρόλος που διαδραματίζουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις καλείται να διαφοροποιηθεί και πέρα από τους παραδοσιακούς τους στόχους να επιδιώξουν την εδραίωση της θέσης τους ως κοινωνικοί εταίροι στη διατύπωση του δημόσιου διαλόγου. Ο ρόλος τους είναι εξ ορισμού σημαντικός δεδομένου ότι η ιστορική τους λειτουργία συνδέεται με τη δράση τους ως εκπρόσωποι της φωνής και φορείς των αιτημάτων των εργαζομένων, και με βασικό τους όπλο τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Η ανακύπτουσα πρόκληση ενόψει των ιδιαιζόντως δυσχερών και απαιτητικών σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών είναι να εντείνουν τις προσπάθειές τους ως προς την εκπροσώπηση των αναγκών των κατηγοριών εργαζομένων που φέρουν μεγαλύτερο κίνδυνο να υποστούν διακρίσεις στο χώρο εργασίας, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται με υψηλά ποσοστά οι γυναίκες που μάλιστα πολύ συχνά υπόκεινται σε πολλαπλές διακρίσεις, με βάση όχι μόνο το φύλο αλλά και την εθνικότητα, την ηλικία κ.ο.κ.

Ειδικά ενόψει της παρούσας οικονομικής κρίσης, η ενεργοποίηση σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να ενταθεί, γιατί η διεθνής εμπειρία συνηγορεί στο ότι οι πιέσεις τείνουν να εντείνονται στον εργασιακό χώρο υπό καθεστώς οικονομικής ύφεσης.<sup>43</sup> Διατυπώνεται η άποψη ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις θα πρέπει από αντιπάλους να αναχθούν σε στρατηγικούς εταίρους και συμμάχους με το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθούν από κοινού οι στόχοι της ευημερίας των επιχειρήσεων και των εργαζομένων<sup>44</sup>. Σε σημαντικό παράγοντα, όπως αναδεικνύεται και από τα παραδείγματα των καλών πρακτικών, ανάγονται και οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) στα πλαίσια της συνεργασίας τους με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις στα πλαίσια της προώθησης συγκεκριμένων δράσεων και στρατηγικών.

---

<sup>43</sup> Βλ. ενδεικτικά από την Ετήσια Έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη για το έτος 2010 όπου διαπιστώνεται ότι «Η παρούσα οικονομική κρίση ανέδειξε τη δυσκολία να συμμορφωθούν όχι μόνο η Διοίκηση αλλά και ο ευρύτερος δημόσιος και ιδιωτικός τομέας, με τη νομοθεσία που επιβάλλει την αρχή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στις γονικές άδειες οι οποίες εξ ορισμού συναρτώνται με την πολύμηνη απουσία του υπαλλήλου από την εργασία.», σελ. 139

<sup>44</sup> Βλ. Mihiotis A., *Management of People and Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras 2005, σελ. 104

Απαιτείται ακόμα η εντεινόμενη διασύνδεση των δράσεων με την επιστημονική κοινότητα που θα λάβει μορφή ιδίως μέσω της προαγωγής της έρευνας και των σπουδών φύλου (gender studies) προκειμένου να επιτευχθεί η στόχευση για τη συστηματοποίηση της παραγωγής επιστημονικής γνώσης σε θέματα φύλου, και της διάχυσής της μέσω εκπαιδευτικών δράσεων και προγραμμάτων τόσο στα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη (βλ. τρίπτυχο, κράτος, εργαζόμενοι, εργοδότες), όσο και στο ευρύτερο κοινό.

Από την άλλη πλευρά, και οι διοικούντες τις επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπάρχουσας πραγματικότητας και να επενδύσουν στην ενημέρωση και την εκπαίδευση των στελεχών τους τόσο σε θέματα που άπτονται της λειτουργίας και του τρόπου λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων όσο και ειδικότερα σε θέματα της νομοθεσίας και των καλών πρακτικών που αφορούν την άρση των διακρίσεων με βάση το φύλο στο χώρο εργασίας.<sup>45</sup>

Είναι σημαντικό να διευκολυνθεί και να ενθαρρυνθεί η άνοδος των γυναικών στελεχών που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα στις ανώτερες θέσεις διοίκησης των επιχειρήσεων και των φορέων του ιδιωτικού αλλά και του δημοσίου τομέα. Όπως προκύπτει και από τα δεδομένα των ανωτέρω διεξαχθείσας έρευνας, διαχρονικά, σημειώνεται μια θετική εξέλιξη, καθώς το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών σε όλες τις κατηγορίες φορέων του Ελληνικού Δημοσίου αυξάνεται, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις φτάνει έστω και οριακά τον καθορισμένο πήχη του 1/3. Ασφαλώς υπάρχει ακόμα ευρύ πεδίο δράσης με στόχο την περαιτέρω βελτίωση της ποσοστιαίας συμμετοχής των γυναικών σε όλες τις κατηγορίες των επιλεγμένων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, στόχο στον οποίο δύναται να συμβάλει κατά πολύ η προώθηση των ανωτέρω αναπτυχθέντων δυνατών εφαρμογών των καλών πρακτικών που επισημάνθηκαν και αναλύθηκαν στην πορεία της παρούσης εργασίας από τα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων σε φορείς του Ελληνικού Δημοσίου. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην ενίσχυση των ποσοστών εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των φορέων που έχουν τη μορφή ανωνύμων εταιριών, όπου κατά τα υπάρχοντα δεδομένα, η εκπροσώπηση των γυναικών υπολείπεται κατά πολύ του στόχου του 1/3 που έχει τεθεί και θεσμικά.

---

<sup>45</sup> Βλ. σχετικά Commission Europeenne, [\*Towards a Community strategy on gender equality \(2001-2005\)\*](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities 2001, σελ. 21

Συγκεκριμένα, όπως ανέκυψε από τα δεδομένα της διεξαχθείσας έρευνας, το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των ανωνύμων εταιριών παρότι διαχρονικά αυξήθηκε, παραμένει κατά μέσο όρο σε ποσοστό κάτω του θεσμικά καθορισμένου πήχη του 1/3. Εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον θεωρητικής και πρακτικής φύσεως η αναζήτηση της αιτιολόγησης του συγκεκριμένου φαινομένου και η διασύνδεσή του με επιμέρους παράγοντες που διαφοροποιούν τους δημόσιους φορείς με τη δομή ανωνύμων εταιριών όπως για παράδειγμα, ο ιδιαίτερος τρόπος λειτουργίας και διοίκησης των συγκεκριμένων οργανισμών, καθότι διέπονται ως προς τη λειτουργία τους στους όρους του ιδιωτικού δικαίου παρότι υπάγονται στην κατηγορία των δημοσίων φορέων, ενδεχομένως και η δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων των συγκεκριμένων φορέων. Πρόκειται οπωσδήποτε για ζήτημα που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, και μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο επόμενης ενδεδειγμένης έρευνας.

Αυτό που θα πρέπει να γίνει αντιληπτό και να υπογραμμιστεί με κάθε τρόπο είναι ότι η αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι σημαντικός παράγοντας που δημιουργεί αξία για την επιχείρηση και συνιστά συγκριτικό πλεονέκτημα, και, συνακόλουθα, η αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού των εργαζομένων ανάλογα με τα προσόντα και τις αντικειμενικές τους δεξιότητες πέρα από διακρίσεις βάσει φύλου ή άλλων παραγόντων που εδράζονται σε παρωχημένα στερεότυπα και εσφαλμένες αντιλήψεις, είναι στόχος καίριας σημασίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το σύνολο της οικονομίας και της κοινωνίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- **Commission Européenne**, (2001), [\*Towards a Community strategy on gender equality \(2001-2005\)\*](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities
- **Copsey , Sarah**, (2003), European Agency for Safety and Health at Work, [\*Gender issues in safety and health at work : a review\*](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities
- **European Commission - DG for Employment, Industrial Relations and Social Affairs**, (2007), [\*Equal pay : exchange of good practices\*](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities,
- **European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities**, (2010), [\*More women in senior positions : Key to economic stability and growth\*](#), Luxembourg Publications Office of the European Union,
- **European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities**, (2010), [\*Promoting equality : activities on fighting discrimination in 2009\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union
- **European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities**, (2009), [\*The role of NGOs and trade unions in combating discrimination book\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union,
- **European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, London Metropolitan University - Working Lives Research Institute**, (2010), [\*Trade union practices on anti-discrimination and diversity : European Trade Union Anti-Discrimination and Diversity study : innovative and significant practices in fighting discrimination and promoting diversity : report\*](#), Luxembourg : Publications Office of the European Union
- **European Commission, Community Research**, (2001), *Gender and Research*, Brussels, 8-9 November
- **European Commission**,(1999), [\*Sexual harassment at the workplace in the European Union\*](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities
- **European Commission**,(1999) , *Women and men in decision –making. A question of balance*, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities

- **European conference on preventing racism at the workplace (15-16 November 1995, Madrid), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Eurofound, (1996), [European conference on preventing racism at the workplace : proceedings](#), Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities**
- **Mihiotis A.,(2005), *Management of People and Organisations, volume 2, Human Resource Management*, Hellenic Open University, Patras**
- **Plantenga , Janneke, Remery , Chantal, Rubery , Jill, European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Group of Experts on Gender, Social Inclusion and Employment (EGGSIE) (2008), [Gender mainstreaming of employment policies : a comparative review of 30 European countries](#) Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities,**
- **European Commission *One hundred words for equality : A glossary of terms of equality between women and men*, Employment and social affairs,**

## ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ – ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- <http://www.economist.com/node/4198363>
- <http://eige.europa.eu/content/activities/gender-mainstreaming-methods-and-tools> European Institute for Gender Equality
- [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progress\\_on\\_equality\\_between\\_women\\_and\\_men\\_in\\_2011.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progress_on_equality_between_women_and_men_in_2011.pdf)
- [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/index_en.htm)
- [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/awareness/trade-unions/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/awareness/trade-unions/index_en.htm)
- [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/tools/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/tools/index_en.htm)
- [http://www.gsdb.gr/ocd/resources/book/EKKE\\_discrimination\\_book\\_el.pdf](http://www.gsdb.gr/ocd/resources/book/EKKE_discrimination_book_el.pdf)
- σελ.293-303, 338-351
- [http://www.gsdb.gr/ocd/indicators/sinthikes\\_ergasias/sinthikes\\_ergasias.html](http://www.gsdb.gr/ocd/indicators/sinthikes_ergasias/sinthikes_ergasias.html)
- <http://www.gsdb.gr/ocd/indicators/amoives/amoives.html>
- <http://www.guardian.co.uk/society/2011/feb/21/women-glass-ceiling-still-exists-top-jobs>
- <http://www.isotita.gr/index.php/articles/16>, Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλων
- [http://www.synigoros.gr/resources/docs/annual\\_2010.pdf](http://www.synigoros.gr/resources/docs/annual_2010.pdf) (Ετήσια έκθεση συνηγόρου του πολίτη για το έτος 2010, σελ. 138-150, ισότητα των φύλων)
- <http://www.ypakp.gr/index.php?ID=0TpynGw5uBoZhQVU> (Κοινωνικό Πρόγραμμα Progress 2007-2013, 5<sup>ος</sup> στόχος ισότητα των φύλων)
- Chris Bart, Gregory McQueen. **Why women make better directors.** *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2013; 8 (1): 93  
DOI:  
<http://www.sciencedaily.com/releases/2013/03/130326101616.htm>  
McMaster University (2013, March 26). Women make better decisions than men, study suggests. *ScienceDaily*. Retrieved May 20, 2013, from <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/03/130326101616.htm>