

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Master in Business Administration (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Συμμετοχή των Γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια
Εισηγμένων Εταιρειών και η Σχέση με την Απόδοση των
Εταιρειών: Στοιχεία από την Αγορά της Αγγλίας

Μαρία Αποστολοπούλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Φίλιππος Νικόλαος

Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
*Master in Business Administration (MBA)***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Συμμετοχή των Γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια
Εισηγμένων Εταιρειών και η Σχέση με την Απόδοση των
Εταιρειών: Στοιχεία από την Αγορά της Αγγλίας**

Μαρία Αποστολοπούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Φίλιππος Νικόλαος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο κοινό ΜΠΣ Master in Business Administration (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2017

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία προσπαθεί να παρουσιάσει την *θέση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια εισηγμένων εταιρειών* και επικεντρώνεται στην *στατιστική ανάλυση σε σχέση με την απόδοση συγκεκριμένων εταιρειών στην αγορά της Αγγλίας*. Προσπαθεί να αναπαραστήσει μια ιστορική ανασκόπηση της συγκεκριμένης αγοράς, καθώς και να αναφερθούν οι μελλοντικές εξελίξεις. Θα παρουσιαστούν ιστορικές αναφορές, οι οποίες αφορούν μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στην εξεταζόμενη αγορά της Αγγλίας. Στην συνέχεια θα υλοποιηθεί η *εμπειρική ανάλυση*. Θα εκπονηθεί και θα γίνει παρουσίαση της στατιστικής ανάλυσης με το *πρόγραμμα e-views*, αναφορικά με την θέση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια (Δ.Σ.) σε σχέση με την απόδοση των εταιρειών. Όλα τα απαιτούμενα στοιχεία θα αντληθούν από την *συμβουλευτική εταιρεία NRG*. Σύμφωνα με την οικονομετρική ανάλυση, οι ανώτερες θέσεις, που διοικούνται από γυναίκες *Διευθύνοντες Συμβούλους (CEO)*, συμβάλουν θετικά στην κερδοφορία των Βρετανικών παραγωγικών οργανισμών.

Abstract

This study investigates the position of women on the boards of listed companies and is focused on statistical analysis in relation to the performance of specific companies in the UK market. Primarily, we begin to give an overview of this market and to report on future developments. Hence we will present a historical report on studies conducted in the examined market of England. Subsequently the empirical analysis will be carried. Will be prepared and presented in statistical analysis with the e-views program, regarding the position of women on the board, in connection with the performance of companies. All needful data will be drawn from the counseling company NRG. According to the econometric analysis, the senior positions run by women CEOs (CEO) contribute positively to the profitability of the British production organizations

Ευχαριστίες

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Φίλιππα Νικόλαο όπως και την καθηγήτρια κ.Οικονόμου Φωτεινή για τη συνεργασία και την πολύτιμη συμβολή τους στην ολοκλήρωσή της. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της NRG METRICS κ. Μπεκίρη Φοίβο για την παραχώρηση των απαραίτητων στοιχείων ώστε να πραγματοποιηθεί η έρευνα και η ανάλυση.

Περιεχόμενα- Contents

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή- Θεωρητική Επισκόπηση	9
1.1 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	11
1.2 Νομικό πλαίσιο ποσοστού συμμετοχής στα Δ.Σ.....	11
1.3 Η δομή των Δ.Σ. σε διάφορες χώρες.....	13
1.4 Διαφορά στους μισθούς.....	15
1.5 Σύγκριση του ποσοστού Νέων Διορισμών Γυναικών το 2010-2011.....	16
1.6 Πολιτισμός και ασυνείδητη προκατάληψη.....	19
1.7 Η ανάληψη κινδύνου ανάλογα με το φύλο.....	19
1.8 Αυτοπροβολή και προώθηση ανάλογα το φύλο.....	20
1.9 Η ευελιξία ανάλογα το φύλο.....	21
1.10 Έλλειψη προτύπων.....	22
1.11 Η καθοδήγηση συμβάλει στην προαγωγή.....	22
Κεφάλαιο 2 Η περίπτωση της Αγγλίας	24
2.1 Υπάρχουσα αγορά εργασίας.....	24
2.2 Γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια των Βρετανικών Οργανισμών.....	26
2.2.1 Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου.....	27
2.2.2 Η διαφορετικότητα των συμβουλίων ανα παραγωγικό τομέα.....	27
2.2.3 Γυναικείο Εκτελεστικό Συμβούλιο.....	28
2.2.4 Επιχειρηματικό Συμβούλιο Γυναικών.....	28
2.3 Κρατική Βρετανική μελέτη έναντι Ιδιωτικών μελετών.....	29
2.4 Επιλογή μιας γυναίκας στα Δ.Σ.....	31
2.5 Οικονομική επιρροή των γυναικείων συμμετοχών στα Δ.Σ.....	35
2.6 Χρηματική απόδοση των Γυναικών στο Δ.Σ.....	36
2.7 Γυναικεία Εκπροσώπηση σε ανώτερους οργανωτικούς ρόλους.....	36
2.8 Όταν οι γυναίκες είναι διευθύνοντες σύμβουλοι.....	37
2.9 Γυναικεία συμμετοχή στο Δ.Σ και συσχέτιση οικονομικής απόδοσης.....	38
Κεφάλαιο 3 Εμπειρική Εφαρμογή	39
3.1 Βιβλιογραφία για την οικονομική απόδοση.....	39
3.2 Οικονομική Ανάλυση.....	44
3.3 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων.....	44
3.3.1 Θεωρία πάνελ δεδομένων.....	45
3.4 Διαγραμματική Ανάλυση Βρετανικών εισηγμένων.....	46
3.5 Μεταβλητές που θα χρησιμοποιήσουμε.....	49
3.6 Μεθοδολογία.....	53
3.6.1 Ανάπτυξη υποθέσεων.....	53
3.6.2 Δείγμα οικονομετρικής ανάλυσης.....	55

Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	57
4.1 Δείγμα - Δεδομένα.....	57
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα.....	79
5.1 Συμπεράσματα.....	79
Παράρτημα Α Οικονομικά Αποτελέσματα	81
Παράρτημα Β Αναφορά Πινάκων.....	95
Παράρτημα Γ Αναφορά Διαγραμμάτων.....	96
Βιβλιογραφία	97

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή- Θεωρητική Επισκόπηση

Η θέση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια εισηγμένων εταιρειών έχει γίνει αντικείμενο μελέτης την τελευταία πενταετία. Υπάρχει ένα έντονο ενδιαφέρον στους ερευνητές να εστιάσουν στο γεγονός, ότι η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από το ποσοστό των γυναικών στα ανώτερα διοικητικά στρώματα. Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην στατιστική ανάλυση σε σχέση με την απόδοση συγκεκριμένων εταιρειών στην αγορά της Αγγλίας. Το πρώτο μέρος αφορά την ιστορική ανασκόπηση της Βρετανικής αγοράς καθώς και τις μελλοντικές εξελίξεις. Στην συνέχεια, θα ακολουθήσει η εμπειρική ανάλυση. Θα εκπονηθεί και θα παρουσιαστεί στατιστική ανάλυση με το πρόγραμμα *e-views* αναφορικά με την θέση των γυναικών στα Δ.Σ σε σχέση με την απόδοση των εταιρειών. Σύμφωνα με την οικονομετρική ανάλυση, διαπιστώνεται ότι οι ανώτερες θέσεις σε ένα οργανισμό, που διοικούνται από γυναίκες Διευθύνοντες Συμβούλους (CEO), συμβάλουν θετικά στην κερδοφορία του Οργανισμού, ακόμα κι αν ο Οργανισμός έχει καταστεί ως «ανδροκρατούμενος». Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζονται όταν το τμήμα προσλήψεων αποτελείται από γυναίκες στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις. Η μελέτη εμφάνισε ότι οι γυναίκες διευθύνοντες σύμβουλοι δεν υστερούν συστηματικά σε επιδόσεις, ούτε σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Υπάρχουν τουλάχιστον δύο κανάλια μέσω των οποίων περισσότερες γυναίκες θα γίνουν ηγέτες και θα μπορούσαν να συμβάλουν σε κερδοφόρα απόδοση: αυξημένη ποικιλομορφία δεξιοτήτων εντός των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Η έλλειψη της διαφορετικότητας των φύλων επηρεάζει ακράδαντα την κερδοφορία αλλά και την απόδοση ενός Οργανισμού. Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας δεδομένα των αγγλικών επιχειρήσεων που ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου κατά την περίοδο 2007 έως 2012. Τα στοιχεία προήλθαν από την βάση δεδομένων της εταιρείας NRG METRICS. Έχει παρθεί άδεια από την εταιρεία και όλα τα στοιχεία δίδονται νόμιμα, προσωπικά προς

χρήση και ανάλυση. Τα δεδομένα τα οποία ήταν απαραίτητα για την διεξαγωγή της ανάλυσης, συγκεντρώθηκαν σε ένα αρχείο EXCEL 2010 και ελέγχθηκε η ορθότητα και η εγκυρότητά τους και υλοποιήθηκε, όπου ήταν εφικτή, η συμπλήρωση των μη διαθέσιμων παρατηρήσεων. Για την οικονομετρική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό E-views v7.0. Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας καλύπτει το κενό μιας μακροχρόνιας έρευνας που αφορά την ηγετική δράση των γυναικών που κατέχουν ανώτερες ηγετικές θέσεις. Συγκεκριμένα απαντάει σε ένα βασικό ερώτημα: *«Η κατοχή διοικητικών θέσεων σε μια επιχείρηση από γυναίκες διευθυντικά στελέχη είναι προς όφελος της οικονομικής θέσης της επιχείρησης ή για να μπορέσει να καλύψει το κενό της ισότητας των φύλλων και να ενισχύσει το κοινωνικό της πρόσωπο που υστερεί από πραγματικές ισότιμες επιχειρήσεις;»* Η επιλογή των Αγγλικών επιχειρήσεων καθιστά έναν πραγματικό καθρέπτη για να απαντήσουμε το παραπάνω ερώτημα, διότι είναι η πιο ολοκληρωμένη κεφαλαιαγορά ακόμα και σε επίπεδο ισότητας φύλλων. Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες διευθύνοντες σύμβουλοι γυναικών ενδέχεται από καιρό σε καιρό να παρουσιάζουν διαφορετικές Ηγετικές ιδιότητες από τους άνδρες, αλλά η απόδειξη παρουσιάζεται μέσα από την οικονομετρική έρευνα ποιοτικών και χρηματοοικονομικών δεδομένων. Η μελέτη έδειξε ότι η ισότητα των φύλλων σήμερα δεν υπάρχει μόνο όταν πρόκειται να συμβάλει στη συνολική φήμη και την αξία της επιχείρησης. Αυτή η αναφορά δεν ισχυρίζεται ότι έχει βρει όλα τις λύσεις για το ζήτημα της ανισότητας μεταξύ των φύλλων του για ανώτερες θέσεις. Η μελέτη έδειξε επίσης ότι οι γυναίκες παρακινούνται να επιδιώξουν υψηλότερα εκτελεστικά επίπεδα. Οι επίδοξες γυναίκες εκτελεστικοί διευθυντές ενισχύουν τις φωνές τους και αυξάνουν την προβολή τους σε εκτελεστικά συνέδρια και forums. Βοηθούν να χτίσουν κεφάλαιά και απογειώνουν την εταιρική κουλτούρα δίνοντας ταυτόχρονα το έναυσμα και σε άλλους μεγάλους Οργανισμούς να ενισχύσουν και να προσαρμόσουν την εταιρική τους κουλτούρα όσον αφορά την ισότητα των φύλλων και την ευκαιρία απόκτησης υψηλόβαθμων θέσεων από Γυναίκες διευθυντικά στελέχη. Η παρούσα έρευνα θα βοηθήσει και τις Ελληνικές επιχειρήσεις να καταλάβουν ότι το οικονομικό όφελος μιας επιχείρησης εξαρτάται από την εταιρική κουλτούρα ενός οργανισμού αλλά και τα δικαιώματα όσον αφορά την ισότητα των φύλλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η δίκαιη κατανομή ευκαιριών για υψηλόβαθμες θέσεις είναι ζωτικής σημασίας κινήτρου για όλο το προσωπικό ενός Οικονομικού Οργανισμού ειδικά για τις Ελληνικές επιχειρήσεις όπου η ισότητα των φύλλων είναι σημαντικά μη ισορροπημένη εξαιτίας ανεπαρκούς κουλτούρας.

1.1 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Παραδοσιακά, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει πως οι άνδρες έχουν κατακτήσει τον εταιρικό κόσμο, ενώ οι γυναίκες έχουν αποκλειστεί από τα διοικητικά συμβούλια και τις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Έχει προταθεί πως το κλειδί, για το σπάσιμο αυτού του ταμπού, πρέπει να γίνει με εισήγηση των διοικητικών συμβουλίων. Οι γυναίκες μπορούν να λειτουργήσουν ως σημαντικοί καθοδηγητές και πρότυπα για άλλες γυναίκες (Terjesen et al., 2009) μέσα στα διοικητικά συμβούλια. Επιπλέον ως γυναίκες, έχει αποδειχθεί ότι κερδίζουν τόσο σε αριθμούς, όσο και στην επίδραση ειδικότερα μέσα στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια, περισσότερο από ότι οι άνδρες (Peterson & Philpot, 2007). Ως εκ τούτου, οι νομοθέτες σε όλο τον κόσμο δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις προσπάθειες για την αύξηση εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια. Από το 2005, η Νορβηγία ήταν η πρώτη που υιοθέτησε ένα νόμο-ποσόστωση που απαιτεί εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, ενώ παράλληλα έξι άλλες ευρωπαϊκές χώρες έχουν υιοθετήσει παρόμοια νομοθεσία (Ευρωπαϊκό Λόμπι Γυναικών, 2012). Λόγω της αυξημένης προσοχής στην διαφορετικότητα των φύλων στα διοικητικά συμβούλια, ο αριθμός των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις τα τελευταία χρόνια ήταν σε άνοδο. Στη Φινλανδία, για παράδειγμα, το ποσοστό των γυναικών, στα διοικητικά συμβούλια των μεγαλύτερων εταιρειών, έχει αυξηθεί από ένα απλό ποσοστό της τάξεως του 12% το 2003 σε 27% το 2012 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013). Παρά το γεγονός ότι παρόμοιες παρατηρήσεις της αύξησης του αριθμού των γυναικών που έχουν οι διευθυντές έχουν γίνει και σε άλλες χώρες, εντούτοις λίγα είναι γνωστά για την συμμετοχή και τις ευθύνες των γυναικών (Peterson & Philpot, 2007). Στην πραγματικότητα, ακόμη και πριν από τις νομοθετικές ενέργειες προς την διαφορετικότητα των φύλων και ειδικά από αυτούς, υπήρξε ένα ερώτημα αν οι γυναίκες είναι ισότιμα μέλη που διορίζονται με βάση την αξία τους, ή αν πρόκειται για απλή βιτρίνα (Burgess & Tharenou, 2002, Peterson & Philpot, 2007).

1.2 Νομικό πλαίσιο ποσοστού συμμετοχής στα Δ.Σ

Το θέμα της συμμετοχής των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση έχει εισαχθεί σε κυβερνητικούς κανονισμούς. Στην Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για παράδειγμα, έχει υποστηριχθεί η προώθηση των γυναικών σε διευθυντικές εκτελεστικές θέσεις και

υπάρχει μια πρόταση για μια πανευρωπαϊκή ποσόστωση της ισότητας των φύλων σε εποπτικά συμβούλια (Reding, 2012). Με το νόμο αυτό, η ΕΕ θα ακολουθήσει τα βήματα των πρωτοβουλιών από αρκετές ευρωπαϊκές χώρες που απαιτούν ποσοστώσεις των δύο φύλων, όπως η Νορβηγία, η Σουηδία και η Ισπανία.

Πολιτικές συζητήσεις για τη συμμετοχή των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση, τονίζουν κυρίως πτυχές της ισότητας των φύλων και επικεντρώνονται σε κανονιστικά ζητήματα. Ωστόσο από οικονομικής απόψεως, τα ερωτήματα παραμένουν ως προς το πώς οι γυναίκες συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης και κατά πόσον απασχολούνται γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Η εταιρική διακυβέρνηση μετατρέπει τη συζήτηση σε μια οικονομική αλυσίδα, συνδέοντας γυναίκες και άνδρες με σκοπό η ποικιλομορφία των ομάδων διαχείρισης να λαμβάνεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια έρευνα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας δείχνει ότι, η σχέση των δύο φύλων ως ποικιλόμορφη απόδοση, έχει πολύπλευρες αιτίες και τα αποτελέσματα εξαρτώνται από το πλαίσιο και το περιβάλλον της επιχείρησης.

Υπάρχουσες έρευνες σχετικά με την συμμετοχή γυναικών στα διοικητικά συμβούλια είναι περιορισμένες. Ο Kesner (1988), για παράδειγμα, διαπίστωσε ότι σε δύο από τις τέσσερις επιτροπές που μελετήθηκαν, υπάρχει μια προκατάληψη με βάση το φύλο, γεγονός που εμποδίζει την επιρροή των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια. Οι Bilimoria και Piderit (1994) ανέπτυξαν (1998) την μελέτη του Kesner, ελέγχοντας τα χαρακτηριστικά βασισμένα στην εμπειρία του σκηνοθέτη. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, οι άνδρες προτιμώνται έναντι των γυναικών στη σύνθεση των τριών από τις έξι επιτροπές που εξετάστηκαν, ενώ οι γυναίκες έχουν πλεονέκτημα μόνο στην δημόσια επιτροπή υποθέσεων, η οποία θεωρήθηκε ότι είναι μικρότερης σημασίας. Παρόμοια με τους Bilimoria και Piderit (1994), οι Peterson και Philpot (2007) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να καθίσουν στην δημόσια επιτροπή υποθέσεων. Το πιο σημαντικό είναι ότι, οι Peterson και Philpot (2007) διαπίστωσαν πως υπήρξαν διακρίσεις κατά των γυναικών σε λίγους και μεμονωμένους κλάδους, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις τα δύο φύλα είναι εξίσου πιθανό, να αποκτήσουν επιρροή μέσω ιδιότητας μέλους της επιτροπής, μετά από τα χαρακτηριστικά που βασίζονται στην πείρα που αποκτούν. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ως άνω μελέτες εξέτασαν μόνο εταιρείες του Fortune 500, οι Adams και Ferreira (2009) εξέτασαν μικρότερες επιχειρήσεις και διαπίστωσαν ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι γυναίκες έχουν πραγματικά πλεονέκτημα συγκριτικά με τα ίδια προσόντα ανδρών.

Αν και τα αποτελέσματα των προηγούμενων μελετών δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα, λόγω των διαφορετικών μεθόδων εκτίμησης, εντούτοις δείχνουν ότι οι γυναίκες υφίστανται διακρίσεις στα διοικητικά συμβούλια, αλλά από ότι φαίνεται έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πιο ενεργό ρόλο κατά τη διάρκεια των ετών. Ωστόσο, τα ευρήματα αυτά δεν θα πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν. Πρώτον, εκτός από την εργασία των Adams και Ferreira (2009), η προηγούμενη εμπειρική εργασία για την ιδιότητα μέλους της επιτροπής των γυναικών έχει πραγματοποιηθεί στις ΗΠΑ στις εταιρείες «Fortune» 500, οι οποίες είναι κατά μέσο όρο σημαντικά μεγαλύτερες από φινλανδικές εταιρείες. Επιπλέον, το μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης στις ΗΠΑ διαφέρει από εκείνο της Φινλανδίας. Συμπερασματικά, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτά τα αποτελέσματα αποδεικνύονται στη Φινλανδία, ή σε οποιαδήποτε άλλη χώρα.

1.3 Η δομή των Δ.Σ. σε διάφορες χώρες

Εν συνεχεία θα εξετάσουμε ορισμένες αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις ευρωπαϊκών χωρών, που θα μας βοηθήσουν να αντιληφθούμε καλύτερα το αντικείμενο που μας απασχολεί. Στην περίπτωση της Φινλανδίας, η διαφορετικότητα των φύλων μέσω υποχρεωτικών ποσοστώσεων έχει επικριθεί, με αποτέλεσμα το διορισμό των λιγότερο ικανών γυναικών, που είναι λιγότερο πιθανό να έχουν σημαντικό ρόλο στην αίθουσα συνεδριάσεων (The New York Times, 2010, The Economist, 2011) και έχει προταθεί πως η εθελοντική σύσταση είναι πιο αποτελεσματικός τρόπος για την προώθηση της διαφορετικότητας των φύλων από τους νόμους της ποσόστωσης (Ινστιτούτο Διευθυντή της Φινλανδίας, 2013). Δεδομένου ότι οι συνέπειες αυτών των ενεργειών, ούτε οι νόμοι ποσόστωσης, ούτε οι εθελοντικές συστάσεις δεν είναι ακόμη πλήρως κατανοητά, είναι ενδιαφέρον να μελετηθεί κατά πόσον η μεταρρύθμιση της φινλανδικής διακυβέρνησης έχει οδηγήσει σε μια κατάσταση, όπου οι γυναίκες δεν εξουσιοδοτούνται με ευθύνες στην αίθουσα συνεδριάσεων, αλλά διορίζονται μόνο επειδή είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να το πράξει.

Εξαιρετική προσαρμογή έχει δείξει η Γερμανία. Εντυπωσιακό είναι ότι, στην κορυφή 200 επιχειρήσεων της Γερμανίας, μόνο το 4% του συνόλου των εκτελεστικών διευθυντών είναι γυναίκες, όπως και το ότι το 13% του συνόλου των εποπτικών συμβουλίων είναι γυναίκες (Holst & Schimeta, 2013). Μια πρόσφατη έρευνα, της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και της συμμετοχής γυναικών στα Δ.Σ που συνδέεται με τις

επιδόσεις, προέρχεται από τη Γερμανία: Οι Joecks et al. (2012) εξέτασαν τα εποπτικά συμβούλια των 151 γερμανικών εταιρειών εισηγμένων στο χρηματιστήριο κατά τα έτη 2000-2005. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι η διαφορετικότητα των δύο φύλων έχει αρχικά αρνητικές επιπτώσεις στην συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Ωστόσο, ειδικά για την Γερμανία, η θέση της επιχείρησης και η δομή των Δ.Σ σε σχέση με την ποικιλομορφία των φύλλων, επηρεάζεται αν βρισκόμαστε στις πρώην Ανατολική ή Δυτική Γερμανία. Αυτό οφείλεται, μεταξύ άλλων λόγων, σε ιστορικά διαφορετικές δομές της βιομηχανίας και σταθερά μεγέθη, καθώς και ένα χαμηλότερο εξαγωγικό προσανατολισμό κεφαλαίων έντασης στην Ανατολική Γερμανία. Την ίδια στιγμή, η Ανατολική Γερμανία φαίνεται να παρέχει περισσότερη ισότητα των φύλων και καλύτερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τις γυναίκες (Rosenfeld et al 2004).

Οι Dezsó και Ross (2012) έχουν αναπτύξει ένα θεωρητικό πλαίσιο για τις γυναίκες, σε σχέση με τους άνδρες, που βρίσκονται στην κορυφή σε διευθυντικές θέσεις. Το μοντέλο τους εστιάζεται στην πληροφοριακή και κοινωνική πολυμορφία, ενώ οι διαφορές στη συμπεριφορά της διαχείρισης και των επιπτώσεων στις γυναίκες σε μεσαία στελέχη αποδείχθηκε ότι είχε θετική συσχέτιση. Οι διευθυντές που μελετώνται, είναι ένα κομβικό σημείο της εταιρικής διακυβέρνησης, διότι σύμφωνα με την θεωρία στρατηγικών, θεωρούνται ως αντανάκλασεις των αξιών και των γνωστικών βάσεων των ισχυρών παραγόντων σε έναν οργανισμό (Hambrick & Mason, 1984, σ. 194). Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές, λόγω των στρατηγικών επιλογών που κάνουν όσον αφορά τα ατομικά και σχεσιακά χαρακτηριστικά, ρυθμίζουν ταυτόχρονα και τις επιδόσεις τους.

Μια οργανωτική κουλτούρα που είναι συμφέρουσα για την ποικιλομορφία, μπορεί να επιδρά θετικά στην απόδοση, όταν συνυπάρχουν τα δύο φύλλα μέσα σε ένα Διοικητικό Συμβούλιο (Richard et al., 2013).

Ο Kanter (1977) είχε προτείνει πως ο διορισμός των γυναικών στην κορυφή, έχει συμβολική αξία που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση ενός οργανισμού. Η περίπτωση των επιχειρήσεων αναφέρει δύο πιθανές εσωτερικές συμβολικές συνέπειες: Πρώτον, με την έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, η απόκτηση και η διατήρηση των ειδικευμένων εργαζομένων είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις γυναίκες που ενσωματώνονται. Έτσι, η ποικιλομορφία συμβάλλει στη βελτίωση και στην διεύρυνση της δεξαμενής ταλέντων για τις γυναίκες. Δεύτερον, η παρουσία των γυναικών σε

ανώτερες διοικητικές θέσεις μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των γυναικών σε διοικητικές θέσεις μεσαίων στρωμάτων και έτσι η υπόλοιπη επιχείρηση δουλεύει σαν πρότυπο και για τα κατώτερα διοικητικά στρώματα (Bell, 2005, Konrad, Kramer, Erkut, 2008, Kurtulus & Tomaskovic-Devey, 2012).

1.4 Διαφορά στους μισθούς

Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι διαφορές στις αποδοχές των δύο φύλων είναι μικρότερες σε εταιρείες με περισσότερες γυναίκες στα Δ.Σ (Bell, 2005). Ωστόσο, η πολυμορφία μπορεί επίσης να στέλνει σήματα που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση: οι Lee και James (2007) δείχνουν ότι οι απαντήσεις των κάτοχων μετοχών για το διορισμό των γυναικών διευθύνων συμβούλων (CEOs), ήταν πιο αρνητική από ό, τι για τους άνδρες συναδέλφους τους. Επιπλέον, ενώ οι επενδυτές απαιτούν μεγαλύτερη ποικιλομορφία, μπορούν ταυτόχρονα να τιμωρήσουν με την μείωση των συμμετοχών σε επιχειρήσεις διορισμό γυναικών σκηνοθέτες (Dobbin & Jung, 2011).

Παρά τη σημαντική πρόοδο στην αγορά εργασίας, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα, ειδικά στα επαγγέλματα υψηλής τεχνολογίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις Η.Π.Α., όπου σε μια πρόσφατη απογραφή του Fortune 500 εταιρειών, διαπιστώθηκε ότι το 2013 οι γυναίκες κατείχαν μόνο το 16,9% των εδρών ενός εταιρικού συμβουλίου και το 14,6% θέσεων του Εκτελεστικού Συμβούλου, αποτελέσματα τα οποία ήταν τα ίδια με μια δεκαετία νωρίτερα.

Στην Ευρώπη, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μόνο το 11,9% των μελών στα διοικητικά συμβούλια, παρά το γεγονός ότι το 45% αποτελεί το γυναικείο εργατικό δυναμικό, και αυτοί οι αριθμοί είναι ακόμη μικρότεροι σε άλλα μέρη του κόσμου (Pande and Ford, 2011). Το φαινόμενο αυτό, δηλαδή ότι στην κορυφή οι γυναίκες στην αγορά εργασίας υποεκπροσωπούνται, αναφέρεται συχνά ως «η γυάλινη οροφή». Το φαινόμενο αυτό επίσης, παρατηρείται ακόμη και σε χώρες που κατά τα άλλα θεωρούνται ότι έχουν επιτύχει τη μεγαλύτερη πρόοδο, όσον αφορά την ισότητα των δύο φύλων. Η Νορβηγία είναι μια από αυτές τις χώρες. Το Δεκέμβριο του 2003, η Νορβηγία ψήφισε ένα νόμο

που απαιτεί 40% εκπροσώπηση του κάθε φύλου στο διοικητικό συμβούλιο και η οποία περιορίζεται μόνο στις δημόσιες εταιρείες. Επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν μπόρεσαν να συμμορφωθούν, τον Ιανουάριο του 2006 ο νόμος έγινε υποχρεωτικός για όλες τις επιχειρήσεις. Μετά την νομολογία αυτή η Νορβηγία, η Ισπανία, η Ισλανδία, η Ιταλία, η Φινλανδία, η Γαλλία, και οι Κάτω Χώρες έχουν όλες παρόμοιες μεταρρυθμίσεις. Η ιδέα της έκδοσης εντολής ποσοτώσεων μεταξύ των φύλων στα διοικητικά συμβούλια, ήταν επακόλουθο περαιτέρω πολιτικής έλξης στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια. Το 2014 η γερμανική κυβέρνηση ψήφισε νομοθεσία που απαιτεί ότι, η γυναικεία εταιρική αντιπροσώπευση στα διοικητικά συμβούλια θα αποτελείται από τουλάχιστον 30% γυναίκες από το έτος 2016. Στις 20 Νοεμβρίου 2013, το Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο ψήφισε υπέρ μιας νομολογίας η οποία απαιτεί το 40% των γυναικών να είναι μέλη ενός διοικητικού συμβουλίου. Αυτός ο νόμος αφορά σε περίπου 5.000 εισηγμένες εταιρείες, μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέχρι το 2020. Οι δε κρατικές εταιρείες θα πρέπει να συμμορφωθούν μέχρι το 2018.

1.5 Σύγκριση του ποσοστού Νέων Διορισμών

Γυναικών το 2010-2011

Για τα περισσότερα διοικητικά συμβούλια φαίνεται πως η διαφορετικότητα δεν είναι απλώς μονοδιάστατη, αλλά πολυδιάστατη. Τα κύρια οφέλη είναι σαφή: «Η διαφορετικότητα για μένα σημαίνει μια σειρά από απόψεις» και αρκετοί πρόεδροι οργανισμών μίλησαν, για το πώς οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια τους είναι πιο πιθανό να κάνουν περίεργες ερωτήσεις και να βοηθήσουν να αποφευχθεί η «ομαδική σκέψη», για την οποία έχουν γραφεί πολλά στον απόηχο της οικονομικής κρίσης. «Νομίζω ότι όταν έχεις γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια είναι οι καλύτεροι εταιρικοί πολίτες που κάνουν τις πιο περίεργες ερωτήσεις». «Η διαφορετικότητα σε ένα διοικητικό συμβούλιο είναι ένα σημάδι της καλής εταιρικής ιδιότητας του πολίτη». «Για να είσαι ένας μη-Εκτελεστικός Σύμβουλος (NED) θα πρέπει να εκπληρώνεις την εταιρική ευθύνη, δηλαδή να είσαι ένας καλός ακροατής και ένας κρίσιμος αξιολογητής». «Κατά την άποψή μου, οι Εκτελεστικοί Σύμβουλοι παρέχουν την σε βάθος τεχνική εμπειρογνωμοσύνη. Χρειάζεται τους σωστούς ανθρώπους για τη σχετική συζήτηση - θα πρέπει οι μη-Εκτελεστικοί Σύμβουλοι (NED) να φέρουν διαφορετική εμπειρία. Ο «ταραχοποιός» (δηλαδή το πρόσωπο που κάνει τις δύσκολες ερωτήσεις) είναι συχνά το

καλύτερο πρόσωπο στην αίθουσα». Ωστόσο, υπήρχαν επίσης πολλά σχόλια από τους προέδρους για το ειδικό πλαίσιο διορισμών στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και ένας κοινός φόβος ότι οι νέες απαιτήσεις, υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης, έχουν ήδη τις επιπτώσεις τους στη μείωση της πολυμορφίας στο διοικητικό συμβούλιο. Οι πρόεδροι ανησυχούν για κάθε θέση μη-Εκτελεστικού Συμβούλου (NED) που χρειάζεται να υπόκεινται σε αυστηρή εξέταση FSA, ανεξάρτητα από το αν ή όχι η τραπεζική εμπειρία είναι το «κενό» που εντόπισε ο έλεγχος δεξιοτήτων. Ένας ερωτώμενος παρουσίασε το ακόλουθο σενάριο για να τονίσει το σημείο: «Αν είχε εντοπιστεί ότι είχαμε ένα κενό, ας πούμε στην τεχνολογία, δεν θα ήμασταν σε θέση να διορίσουμε κάποιον με ένα υπόβαθρο στην τεχνολογία, εάν δεν είχε επίσης έναν ισχυρό τραπεζικό ρόλο. Το FSA αποτιμά την τραπεζική εμπειρία πάνω από την ποικιλομορφία (των προοπτικών/ της πείρας) και ακόμα οι τράπεζες, οι οποίες υπέστησαν πτώση κατά τη διάρκεια της κρίσης επικρίθηκαν, διότι δεν υπήρχε αρκετή πρόκληση και διαφορά στην προοπτική. Αν το FSA επιμείνει στους τραπεζίτες, τότε αυτόματα θα γίνει μεγάλη μείωση του αριθμού των γυναικών». Ένας άλλος πρόεδρος συνόψισε την ανησυχία: «Οι απαιτήσεις του FSA για τα διοικητικά συμβούλια των τραπεζών θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη μονοκαλλιέργειας» και ένας άλλος είπε: «Ο απόλυτος εφιάλτης είναι ότι όλα τα συμβούλια μας καταλήγουν με κλώνους πρόσφατα αποσυρθέντων εταίρων ελέγχου, επειδή είναι οι μόνοι άνθρωποι που θα μπορούσαν να περάσουν τις εξετάσεις». Υπήρξε μια γενική άποψη μεταξύ των προέδρων ότι η επιμονή σε αυτό θα αραιωθεί με την πάροδο του χρόνου και ότι το εκκρεμές θα ταλαντεύεται πίσω, αλλά όπως μια συνέντευξη προειδοποίησε: «... για τουλάχιστον πέντε χρόνια δε θα χάσουμε την ορμή για τη διαφοροποίηση».

Οι χώρες που λαμβάνουν εναλλακτικά μέτρα των ΗΠΑ, σύμφωνα με τα Γραφεία Διαφορετικότητας Dodd-Frank Act, θα εφαρμόσουν τους κανόνες για να διασφαλιστεί η δίκαιη ένταξη και αξιοποίηση των μειονοτήτων και των γυναικών σε όλες τις επιχειρήσεις που έχουν συναλλαγές με κρατικούς φορείς. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ εισήγαγε ένα νέο κώδικα τον Δεκέμβριο του 2009, που απαιτεί την αποκάλυψη του πώς οι επιτροπές διορισμού του διοικητικού συμβουλίου, λαμβάνουν υπόψη την ποικιλομορφία στην επιλογή των υποψηφίων για τις θέσεις του συμβουλίου. Ο Καναδάς (Κεμπέκ) έχει νομοθετήσει την ισότητα των φύλων για τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών Crown και έχει το 50% της εκπροσώπησης γυναικών από το Δεκέμβριο του 2011. Η Αυστραλία, από τον Ιούλιο του 2010, αναφέρει κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων που απαιτούν από τις εταιρείες να

δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με το ποσοστό των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο και να υποβάλλουν εκθέσεις προόδου σχετικά με τους στόχους των δύο φύλων. Στην Αυστρία, από το 2009, οι εταιρείες πρέπει να δημοσιεύουν τις λεπτομέρειες όλων των μέτρων που λαμβάνονται για την προώθηση των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια. Στην Δανία, από το 2008, ο κώδικας «συμμόρφωση ή εξήγηση» απαιτεί ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη η ποικιλομορφία σε όλες τις συναντήσεις. Στην Γερμανία ο υπουργός Δικαιοσύνης έχει απειλήσει με νομοθεσία, αν τα συμβούλια δεν πετύχουν μια καλύτερη ισορροπία μέσα στους επόμενους 12 μήνες. Στη Σουηδία ο κώδικας «συμμόρφωση ή εξήγηση» απαιτεί από τις εταιρείες να αγωνιστούν για την ισότητα των φύλων στα διοικητικά συμβούλια. Στην Πολωνία ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης συνιστά ισορροπημένη εκπροσώπηση φύλων στα διοικητικά συμβούλια. Οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια κάνουν διάφορες παρεμβάσεις που παράγουν μια σειρά από επιπτώσεις:

1. Υπάρχει σημαντική διακύμανση σε εξέλιξη σε όλες τις χώρες. Ειδικότερα, οι σκανδιναβικές χώρες Νορβηγία, Σουηδία και Φινλανδία έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο σε αυτό το θέμα. Για παράδειγμα, η Νορβηγία έχει επιτύχει 40,2% ποσοστό γυναικών στα διοικητικά συμβούλια. Το επόμενο σύμπλεγμα των ευρωπαϊκών χωρών περιλαμβάνει το Ηνωμένο Βασίλειο, τις Κάτω Χώρες, την Ισλανδία, τη Γερμανία και την Αυστρία, των οποίων το ποσοστό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια κυμαίνεται από περίπου 14% ως 7%. Η πρόοδος είναι λιγότερο εμφανής στην Ιταλία και την Πορτογαλία, όπου οι αναλογίες των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια είναι πολύ χαμηλές.

2. Το μέσο ευρωπαϊκό εταιρικό διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από περίπου 15 μέλη, εκ των οποίων οι 1,5 είναι γυναίκες. Κατά μέσο όρο, υπάρχει μόνο 9,7% γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των 300 κορυφαίων Ευρωπαϊκών εταιριών. Υπάρχουν διάφορες ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις για την αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια: αναγκαστικά μέτρα μέσω της κρατικής παρέμβασης (π.χ. Νορβηγία), φιλελεύθερες προσεγγίσεις, οι οποίες βασίζονται στην εθελοντική εταιρική δέσμευση (π.χ. ΗΠΑ, Καναδάς), συνεργατικές προσεγγίσεις, οι οποίες στηρίζονται σε μέτρα συνεργασίας σε ένα ευρύ φάσμα του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο).

1.6 Πολιτισμός και ασυνείδητη προκατάληψη

Στη δεκαετία του 1970 και του 1980, ο Ολλανδός καθηγητής ψυχολόγος Geert Hofstede ανέπτυξε ένα πλαίσιο για τη μέτρηση των εθνικών πολιτισμών και τα κατέταξε σε ένα «δείκτη αρρενωπότητας-(MAS)», αντικατοπτρίζοντας το βαθμό στον οποίο μια συγκεκριμένη χώρα ή κοινωνία επικροτεί το επίτευγμα, την ανταγωνιστικότητα, τον ηρωισμό, την αυτοπεποίθηση και τις υλικές ανταμοιβές σε αντίθεση με την «θηλυκότητα», όπου οι τιμές που επικεντρώθηκαν στη συνεργασία, τη σεμνότητα, την ποιότητα της ζωής και της κοινωνίας είναι πιο συνετές. Οι Schmid και Urban έχουν χρησιμοποιήσει το πλαίσιο για να δουν αν, αυτή η ερμηνεία του συστήματος με πολιτιστική ή υποσυνείδητη αξία, μπορεί να βοηθήσει στην εξήγηση της ανισότητας του φύλου, ή τουλάχιστον να την εξηγήσει μερικώς. Θεωρούν ότι το κλάσμα των γυναικών μελών διοικητικού συμβουλίου αλλάζει από +/- 2,5% σε απόλυτους όρους, όταν ο «ανδρισμός» πέφτει από μια τυπική απόκλιση και ότι περίπου το ήμισυ αυτής της αλλαγής μπορεί να εξηγηθεί στατιστικά από τον πολιτισμό και κατά το ήμισυ από τις εταιρικές λεπτομέρειες. Διαπιστώνουν επίσης ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων, με τουλάχιστον ένα θηλυκό μέλος διοικητικού συμβουλίου, είναι 39% σε πιο «ανδροκρατούμενες» χώρες, σε σύγκριση με ως και 59% σε περισσότερο «γυναικοκρατούμενες» χώρες. Αυτό δηλώνει σαφώς ότι η πολιτιστική προκατάληψη αποτελεί εμπόδιο για τον διορισμό των γυναικών και διατηρεί τη διαφοροποίηση.

1.7 Η ανάληψη κινδύνου ανάλογα με το φύλο

Πολυάριθμες μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι άνδρες προτιμούν να παίρνουν ρίσκα σε σχέση με τις γυναίκες. Οι διαφορές στην αποστροφή του κινδύνου είναι πιο προφανείς σε μελέτες πάνω στην τάση των αρσενικών και θηλυκών στα τυχερά παιχνίδια, στην κατανομή συντάξεων και στην προνομή ασφαλείας.

Μια τέτοια μελέτη είναι αυτή του Gneezy et. Al. (2009) που έδειξε ότι, σε ένα μη ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι άνδρες και οι γυναίκες αποδίδουν σε μια συγκεκριμένη άσκηση σχεδόν ισότιμα, αλλά όταν ένα ανταγωνιστικό στοιχείο δίνεται στους άνδρες, εκείνοι αμέσως εντείνουν τις επιδόσεις τους σημαντικά, ενώ οι γυναίκες δεν το κάνουν. Ωστόσο, στον ανταγωνισμό γυναικών μόνο, οι γυναίκες θα έχουν καλύτερη απόδοση, αλλά όχι στον ίδιο βαθμό με τους άνδρες. Αυτό ερμηνεύεται από τους συγγραφείς ως

«στερεότυπη απειλή», με άλλα λόγια ότι οι γυναίκες καθυστερούν από διαφορετικές προσδοκίες ως προς τις ικανότητές τους. Η εξήγηση της «στερεότυπης απειλής» για τα επίπεδα διάθεσης ανάληψης κινδύνου των γυναικών υπογραμμίζεται από μια μελέτη του 2010, που χρησιμοποιεί μια άσκηση ουδέτερη ως προς το φύλο (λίστα λέξεων που αρχίζουν με το ίδιο γράμμα) και όχι επίλυση λαβύρινθου (π.χ. αρσενικός εγκέφαλος), άσκηση του πειράματος του Gneezy et al.(2003) που και εδώ τα ευρήματα δείχνουν ότι, οι γυναίκες δεν έχουν την τάση να ανταγωνίζονται με τους άνδρες, αν (καλώς ή κακώς) πιστεύουν ότι θα χάσουν έτσι κι αλλιώς.

1.8 Αυτοπροβολή και προώθηση ανάλογα το φύλο

Στην ακαδημαϊκή έρευνα, η αρσενική αυτοπροβολή μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανδρική υπερβολική αυτοπεποίθηση, η οποία μειώνεται μόνο με την ηλικία. Οι άνδρες είναι γενικά καλύτεροι στο να παίζουν με τους αόρατους κανόνες που ενισχύουν την προώθηση. Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, η θηλυκή τάση να «μιλήσει σχετικά με» και όχι να «μιλήσει για» τα προσόντα και την εμπειρία της, μπορούν να οδηγήσουν τις εργοδότες να νομίζουν ότι έχουν καταφέρει λιγότερα από τους άνδρες συναδέλφους τους, οι οποίοι είναι πιο πρόθυμοι να μιλήσουν για την ίδια εμπειρία.

Η έρευνα της Accenture το 2014 από 4.100 υπαλλήλους για το Career Capital αναφέρει ότι οι άνδρες είναι πάνω από 10% πιο πιθανό να ζητήσουν μια αύξηση μισθού και σχεδόν 20% πιο πιθανό να ζητήσουν προαγωγή από τις γυναίκες συναδέλφους τους και επιπλέον είναι 15% πιο πιθανό να τα πάρουν αυτά σε σχέση με τις γυναίκες. «Οι γυναίκες αισθάνονται σίγουρες μόνο όταν είναι τέλειες ή σχεδόν τέλειες», έτσι υποστηρίζουν οι δημοσιογράφοι Katty Kay και Claire Shipman στο πρόσφατο βιβλίο τους «Κώδικας Εμπιστοσύνης». Η ζήτηση προαγωγής συνθέτει περαιτέρω τη μεγαλύτερη συχνότητα με την οποία να προωθούνται οι άνδρες. Διάφορες μελέτες αναφέρουν ότι, οι άνδρες προωθούνται δύο φορές πιο γρήγορα στα πρώτα χρόνια τους στην απασχόληση και ότι αυτές οι προαγωγές είναι τόσο κάθετες όσο και οριζόντιες, δίνοντας στους άνδρες πολύ ευρύτερη εμπειρία (και δίκτυο) στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Και φυσικά, η απόκλιση αυτή επεκτείνεται ψηλότερα στην οργάνωση και χρησιμεύει ως ένα εμπόδιο για τις γυναίκες, που έχουν τις ίδιες ευκαιρίες για να φτάσουν στην ανώτερη διοίκηση. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι άνδρες έχουν 30%

περισσότερες πιθανότητες από τις γυναίκες να απολαύσουν πέντε ή περισσότερες προαγωγές στην καριέρα τους, ανεξάρτητα από το αν οι γυναίκες έχουν παιδιά ή όχι.

1.9 Η ευελιξία ανάλογα το φύλο

Η επιθυμία για ευελιξία έχει συζητηθεί πολύ, αλλά η ευελιξία είναι ένας όρος για οτιδήποτε, από την ατζέντα, την απόφαση του πού και πόσο θα εργαστεί κάποιος και το πότε και πού θα ταξιδέψει. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να ενισχύσει την «ασυνείδητη προκατάληψη» και να οδηγήσει τα στελέχη να μην θέτουν τις γυναίκες υποψήφιες για τις προαγωγές ή τα έργα που θα αφορούν τη μετεγκατάσταση ή το χρόνο παραμονής στο εξωτερικό και συνήθως αυτές είναι οι αναθέσεις, που μπορεί να είναι αποφασιστικές και καθοριστικές για την δικτύωση και την προαγωγή. Το πρόβλημα εδώ περίπου τεκμαίρεται στις υποτιθέμενες γυναικείες προτιμήσεις και όχι στις πραγματικές τους προτιμήσεις. Οι άνδρες μπορεί να υποθέσουν ότι οι γυναίκες θέλουν να σταματήσουν να εργάζονται σε κάποιο στάδιο, ίσως με την προβολή του ρόλου των δικών τους μητέρων. Σε μια έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 61% των μητέρων είπαν ότι θα ήθελαν να εργαστούν, ακόμη και αν δεν το χρειάζονται οικονομικά, έναντι μόλις 24% που δήλωσαν ότι θα εγκαταλείψουν την εργασία, εφόσον μπορούσαν. Ο Cotter et. al. (2008) δείχνει ότι το ποσοστό των παντρεμένων μητέρων, που διαμένουν στο σπίτι, δεν αυξάνεται σταθερά όσο αυξάνονται και τα κέρδη των συζύγων. Το 60% των μητέρων με συζύγους στο ανώτατο 5% των μισθωτών εργάζονται και κατά τα τελευταία 15 χρόνια, οι γυναίκες με συζύγους με υψηλούς μισθούς έχουν αυξήσει τη συμμετοχή τους στο εργατικό δυναμικό. Αυτό δεν φαίνεται να αντιστοιχεί στις γενικές αντιλήψεις ότι οι γυναίκες θα επιλέξουν να μείνουν σπίτι αν μπορούν να το αντέξουν οικονομικά. Οι γυναίκες μπορεί να θέλουν να εργαστούν διαφορετικά, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θέλουν να εργαστούν.

Η «αντιμετώπιση του χρόνου» θεωρείται ευρέως ως χάσιμο χρόνου, αλλά είναι μια πρακτική που εξακολουθεί να υφίσταται.

1.10 Έλλειψη προτύπων

Η απουσία ενός προτύπου συχνά τίθεται ευθέως ως σημαντικός λόγος, για τον οποίο οι γυναίκες επιλέγουν να επιλέξουν, να αποφύγουν ή να εγκαταλείψουν τις προσπάθειες εξασφάλισης προαγωγών. Γιατί να αγωνιστούν για αποτυχία, ή τουλάχιστον για ό, τι φαίνεται εξωπραγματικό; Τα πρότυπα χρησιμεύουν ως πηγή έμπνευσης. Οι μέντορες βοηθούν ως ακούσματα. Φαίνεται ότι το «να δεις πραγματικά, σημαίνει να πιστέψεις». Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στις θέσεις τους, αν έχουν μια γυναίκα ως υπεύθυνο. Συνήθως οι εσωτερικοί συνάδελφοι που έχουν άμεση γνώση της κατάστασης ή παράλληλων καταστάσεων, τείνουν να βοηθούν την προσωπική ανάπτυξη παρά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Ως εκ τούτου, η χορηγία βοηθάει περισσότερο, δεδομένου ότι μπορεί να διώξει τα εμπόδια από ένα μονοπάτι σταδιοδρομίας πριν αυτά εμφανιστούν. Πρόκειται ουσιαστικά για προέγκριση.

Υπάρχουν ακόμα λίγα στοιχεία ως προς τον πραγματικό αντίκτυπο των ποσοστώσεων, λόγω των πρόσφατων εισαγωγών τους. Αλλά σε μία πρωτοποριακή μελέτη σχετικά με τον αντίκτυπο των ποσοστώσεων στην πολιτική, οι Pandey et al εξέτασαν την επίδραση των φυλετικών στερεότυπων, που προκαλείται από την εφαρμογή του αποκλειστικών εδρών για γυναίκες στις τοπικές εκλογές ενός χωριού στην Ινδία το 1998. Στο πλαίσιο της ποσοστώσεως αυτής, το ένα τρίτο των συμβούλων του χωριού επιλέχθηκε τυχαία σε κάθε εκλογική αναμέτρηση και διόρισε μια γυναίκα ως επικεφαλής σύμβουλο. Η μελέτη εξετάζει 7000 νοικοκυριά σε 495 χωριά στη Δυτική Βεγγάλη και τις αντιλήψεις μετά τις εκλογές του 1998 και του 2003 και δείχνει ότι υπήρχε δραματικός αντίκτυπος στις αντιλήψεις της αποτελεσματικότητας της γυναικείας ηγεσίας, αλλά μόνο μετά το δεύτερο γύρο που είχαν γυναίκα επικεφαλής σύμβουλο.

1.11 Η καθοδήγηση συμβάλει στην προαγωγή

Οι μέντορες και η καθοδήγηση μπορεί να είναι βοηθητικά στην προσπάθεια της προαγωγής, αν και τα γρήγορα προγράμματα για γυναίκες από μόνα τους δεν βοηθούν απαραίτητα την προώθηση της μεγαλύτερης πολυμορφίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού, όπως αποδεικνύεται από τα συνεχιζόμενα χαμηλά επίπεδα γυναικών σε ανώτερες θέσεις. Μια έρευνα του 2008 από τον Όμιλο Catalyst δείχνει ότι το 72% των ανδρών με ενεργό καθοδήγηση, έλαβαν μία ή περισσότερες προαγωγές εντός δύο ετών

σε σύγκριση με το 65% των γυναικών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι το 78% των ανδρών είχαν ενεργούς μέντορες από έναν Διευθύνων Σύμβουλο ή άλλα ανώτερα στελέχη, δηλαδή τους λήπτες αποφάσεων, σε σύγκριση με το 69% των γυναικών. Αλλά πίσω από αυτούς τους αριθμούς, υπάρχει στην πραγματικότητα μια αύξηση του αριθμού των γυναικών της τάξης του 83%, που έχουν μέντορα σε ένα σημείο στην καριέρα τους, σε σύγκριση με το 76% των ανδρών, αν και το 36% των γυναικών έχουν θηλυκούς μέντορες έναντι 11% για τους άνδρες. Έτσι φαίνεται ότι οι γυναίκες δεν παίρνουν ίσες παροχές από την καθοδήγηση, ακόμα και αν πολλές εταιρείες βλέπουν αυτό το είδος του προγράμματος ως βασικό εργαλείο στην προσπάθεια να βοηθήσουν στην προαγωγή. Θα πρέπει να το ξανασκεφτούν. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι άνδρες εργαζόμενοι είναι 25% πιο πιθανό, όπως και οι άνδρες ανώτεροι υπάλληλοι είναι 50% πιο πιθανό, να έχουν έναν σπόνσορα, ενδεχομένως το παλιό τους δίκτυο, για να εξομαλύνουν τον δρόμο και να αναπτύξουν την έκθεση και το προφίλ που απαιτείται για να περάσουν το κριτήριο της έκθεσης του 60% που προσδιορίζεται στο «Ενδυνάμωση του εαυτού σας. Το Οργανωτικό παιχνίδι αποκαλύπτεται» από τον Harvey Coleman. Ο Ibarra (2010) περιγράφει συνοπτικά πώς οι γυναίκες δέχονται περισσότερους μέντορες και λιγότερους σπόνσορες σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους και πώς το δίκτυο υποστήριξης που απαιτείται για την προώθηση δεν χρειάζεται απαραίτητα να είναι ευρύτερο, αλλά βαθύτερο, μια επίδραση που οι γυναίκες μπορεί να παρεξηγήσουν. Ο Ibarra (2010) υποστηρίζει ότι χωρίς την καθοδήγηση, οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να διοριστούν σε ανώτερους ρόλους και είναι λιγότερο πρόθυμες να εντείνουν την προσπάθεια για αυτές τις θέσεις.

Ο Ibarra (2012) προτείνει επίσης ότι η καθοδήγηση, τα προγράμματα ηγεσίας των γυναικών και οι πρωτοβουλίες δικτύωσης, μπορεί να είναι παραγωγικά και συνιστά μια 70-20-10 προσέγγιση για την ανάπτυξη γυναικείων ταλέντων- 70% μάθηση μέσα από αναθέσεις εργασίας, 20% καθοδήγηση και 10% κατάρτιση. Τα περισσότερα προγράμματα ποικιλομορφίας προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το ζήτημα μέσω της καθοδήγησης και της κατάρτισης, δηλαδή το 30% του διαλύματος, ενώ το ποσοστό εκχώρησης του 70% κατ'ουσίαν, αντανakλώντας τις ανδρικές αποσπάσεις στο εξωτερικό και τις αποσπάσεις σε άλλες υπηρεσίες, οι οποίες δίνουν στους άνδρες εργαζομένους ευρύτερη εμπειρία για την προαγωγή.

Κεφάλαιο 2

Η περίπτωση της Αγγλίας

2.1 Υπάρχουσα αγορά εργασίας

Το Ηνωμένο Βασίλειο έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο σε ένα εθελοντικό, επιχειρησιακά οδηγούμενο πλαίσιο σε μόλις 4 περίπου χρόνια. Η εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια FTSE 100 ανέρχεται σήμερα στο 23,5%, ποσοστό σχεδόν διπλάσιο από αυτό που ξεκίνησε στο 12,5% το 2011. Η εκπροσώπηση των γυναικών επί του δείκτη FTSE 250 έχει υπερδιπλασιαστεί σε 18% από 7,8% το 2011. Υπάρχει θαυμασμός από άλλους σε όλο τον κόσμο και ειλικρινά κάποια έκπληξη με αυτό το επίτευγμα σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα και χωρίς την ανάγκη της κυβέρνησης ή της νομοθετικής παρέμβασης της ΕΕ. Δεν υπάρχουν πλέον συμβούλια που αποτελούνται μόνο από άντρες στον δείκτη FTSE 100, το οποίο είναι ένα πρώτο ορόσημο γεγονός στην ιστορία του Χρηματιστηρίου του Λονδίνου. Εξακολουθούν να υπάρχουν 23 συμβούλια μόνο με άντρες στον δείκτη FTSE 250, λιγότερα από 131 συμβούλια μόνο με άντρες το 2011 και 48 αυτήν τη φορά το περασμένο έτος, αν και εξακολουθούν να είναι πάρα πολλά. Υπάρχει συνεχής ενθάρρυνση προς τους Προέδρους συμβουλίων που αποτελούνται μόνο από άντρες, να προσλαμβάνουν γυναίκες στις κορυφαίες ομάδες τους, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης ή τον τομέα. Ωστόσο, από την αφετηρία των 152 συμβουλίων μόνο με άντρες στον δείκτη FTSE 350, όταν ξεκίνησε αυτό το ταξίδι, τα 23 υπόλοιπα είναι από κάθε άποψη, ένα τεράστιο επίτευγμα. Περισσότερες γυναίκες από ποτέ, τώρα υπηρετούν στα Βρετανικά συμβούλια, με συνολικά 628 γυναίκες μέλη του διοικητικού συμβουλίου σε όλο το FTSE 350, 263 γυναίκες στα συμβούλια FTSE 100 και 365 γυναίκες μέλη συμβουλίων στο FTSE 250. Αρχικά, έπρεπε συχνά να γίνει παρουσίαση της αναλυτικής υπόθεσης των επιχειρήσεων, λογικών και οικονομικών επιχειρημάτων για περισσότερες γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια. Σήμερα υπάρχει μικρή ανάγκη να αναλυθεί η υπόθεση των επιχειρήσεων, οι ίδιες οι γυναίκες και ο ρόλος που παίζουν στα συμβούλια «πουλάνε» από μόνα τους και ρίχνουν φως στην επιχείρηση. Έτσι, έχοντας 9 μήνες να επιτευχθεί ο

στόχος κατά 25%, χρειάζονται λιγότεροι από 20 νέοι διορισμοί γυναικών στα συμβούλια FTSE 100. Αναμένεται εξέλιξη για να συνεχιστεί η ίδια πορεία και η επίτευξη του στόχου. Καμία έλλειψη επίδοξων, ταλαντούχων γυναικών. Ειπώθηκε πολλάκις από την αρχή ότι η προσφορά θα είναι ένα ζήτημα. Απλά δεν υπήρχαν αρκετές έμπειρες, ικανές γυναίκες για να καλύψουν τις θέσεις. Αυτό όμως δεν έχει αποδειχθεί, με 478 νεοδιοριστές γυναίκες στα συμβούλια FTSE 350 σε τέσσερα χρόνια, 192 στο FTSE 100 και περαιτέρω 286 στο FTSE 250. Αυτό που γίνεται σαφές, είναι ότι χωρίς την εστίαση της Αναθεώρησης του Davies και την υποστήριξη των πολλών προέδρων, τις επιχειρήσεις αναζήτησης και άλλες επιχειρήσεις, πολλές από αυτές τις γυναίκες δεν θα είχαν διοριστεί σε μια θέση συμβουλίου. Θα εξακολουθούσαν να περιμένουν υπομονετικά, με την επακόλουθη απώλεια του ταλέντου στα βρετανικά συμβούλια και την οικονομία. Τέσσερα χρόνια μετά, υπάρχουν λίγα στοιχεία ότι ο εφοδιασμός των ταλαντούχων γυναικών μειώνεται. Αντίθετα, οργανώσεις όπως το Cranfield έχουν προφίλ πάνω από 400 ικανών γυναικών μέσω των δημοσιεύσεων «100 Γυναίκες να Παρακολουθήσετε», τα διοικητικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου μετράνε τώρα σχεδόν 10.000 επίδοξες γυναίκες στο δίκτυό τους και το KPMG θα παρουσιάσει περισσότερες γυναίκες έτοιμες και πρόθυμες να υπηρετήσουν σε βρετανικά συμβούλια στους επόμενους μήνες, όταν ξεκινήσει η νέα ηλεκτρονική βάση δεδομένων τους. Οι επιχειρήσεις αναζήτησης διευθυντών, ιδιαίτερα εκείνες που είναι διαπιστευμένες στο πλαίσιο του ενισχυμένου κώδικα δεοντολογίας, καθώς και πολλοί άλλοι ειδικοί συμβουλευτικοί και εκπαιδευτικοί οργανισμοί, κάνουν πολλά για να υποστηρίξουν τις αξιόπιστες, μεγαλύτερες γυναίκες. Επιπλέον, το εύρος των γυναικείων ταλέντων, η ποικιλομορφία του υποβάθρου και των τομέων στους οποίους διορίζονται οι γυναίκες, όλα σταδιακά επεκτείνονται. Οι επιχειρήσεις αναζήτησης διευθυντών και οι πελάτες τους αρχίζουν να εξερευνούν νέα ταλέντα, με τον αριθμό των γυναικών που διορίζονται από την κυβέρνηση, την εκπαίδευση, τη φιλανθρωπία ή μη κερδοσκοπικά υπόβαθρα να αυξάνεται. Ο όμιλος Admiral, ο όμιλος BT, ο National Grid, ο Smith & Nephew και ο Wolseley, έχουν όλοι διορίσει γυναίκες τα τελευταία χρόνια, που δεν προέρχονται από τα παραδοσιακά εταιρικά περιβάλλοντα.

2.2 Γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια των Βρετανικών Οργανισμών

Πολλές νέες πρωτοβουλίες έχουν λάβει χώρα τελευταία στην εξωτερική αρένα. Έχουν διεξαχθεί εκδηλώσεις για τους προέδρους του FTSE, για την κάλυψη πιθανών μελλοντικών υποψηφίων του συμβουλίου και μια πληθώρα πρωτοβουλιών δικτύωσης για την προώθηση της προβολής των ταλαντούχων γυναικών. Οι εταιρείες συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την ανάγκη να ενισχυθεί το ταλέντο τους, ιδιαίτερα στο Εκτελεστικό στρώμα ακριβώς κάτω από το επίπεδο του συμβουλίου, με πολλές εισόδους σε εξαιρετικά προγράμματα κατά την διάρκεια του έτους για να διατηρηθούν, να προωθηθούν και να αξιοποιηθούν οι δεξιότητες των γυναικών. Ο πολιτισμός μεταβάλλεται ταχέως στην κορυφή των βρετανικών επιχειρήσεων για να αντικατοπτρίζει καλύτερα και να αξιοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων του συνόλου του εργατικού δυναμικού και να αντανakλά τις προσδοκίες αλλαγής στο σύγχρονο εργατικό δυναμικό και στην κοινωνία γενικότερα. Πολλοί ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν τώρα να πιστωθούν για τη λήψη ταχέων και ισχυρών δράσεων για την αντιμετώπιση του χάσματος μεταξύ των φύλων σε ανώτερα επίπεδα μέσα στους οργανισμούς τους. Ο εθελοντισμός δούλεψε για τη σύσταση ενός εθελοντικού πλαισίου για δράση και το στόχο του 25% το 2011. Υπήρχαν διάφορες απόψεις σε όλο τον κόσμο ως προς το αν μια εθελοντική προσέγγιση θα μπορούσε ποτέ να είναι επιτυχής, με αντιπαραθέσεις από πολλές πλευρές, ότι ο μόνος τρόπος για να γίνει μια πραγματική αλλαγή, θα ήταν να υιοθετηθεί μια ισχυρή, νομοθετική προσέγγιση. Οι βρετανικές επιχειρήσεις, ωστόσο, δήλωσαν ότι θα μπορούσαν να διορθώσουν αυτό το πρόβλημα μόνες τους, χωρίς την ανάγκη για νομοθετικές ποσοστώσεις. Υπήρχε η πεποίθηση τότε, και εξακολουθεί να υπάρχει, ότι η εθελοντική προσέγγιση του στόχου, ήταν ο σωστός δρόμος και από ότι μπορεί κανείς να διαπιστώσει τώρα, οι Βρετανοί ηγέτες των επιχειρήσεων αποδεικνύουν ότι αυτό αληθεύει. Θα συνεχιστεί η προσέγγιση με τους Ευρωπαίους ομολόγους, όπως και η οδηγία της ΕΕ σχετικά με τις νομοθετικές ποσοστώσεις συνεχίζεται στο παρασκήνιο. Η εθελοντική προσέγγιση του Ηνωμένου Βασιλείου λειτουργεί, αλλά η σαφής πρόοδος προς την ισότητα των φύλων, παραμένει η ισχυρότερη άμυνα. Όλα τα βλέμματα είναι στραμμένα για να δουν αν θα είναι εφικτή η παράδοση μιας πραγματικής και βιώσιμης αλλαγής στα συμβούλια του FTSE πριν από το τέλος του 2015. Οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν σήμερα το 23,5% των μελών των συμβουλίων του FTSE 100. Το μέσο ποσοστό των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια

του FTSE 100 έχει αυξηθεί σταθερά χρόνο με το χρόνο από το 2011. Ο ρυθμός των αλλαγών για την εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια FTSE 100 ως εξής: 2012-18%, 2013-20%, 2014-22% και 2015-23,5%. Αυτό βασίστηκε σε ιστορικά ποσοστά του κύκλου εργασιών. Είναι ενδιαφέρον ότι, μέχρι το 2015 οι βρετανικές επιχειρήσεις δεν είχαν ποτέ φτάσει τον αναμενόμενο ρυθμό των αλλαγών.

2.2.1 Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου

Στην Αγγλία σήμερα υπάρχουν περισσότερες γυναίκες από ποτέ στα συμβούλια FTSE 100, με 263 μέλη στο διοικητικό συμβούλιο από ένα τρέχον σύνολο των 1.119 και σχεδόν διπλάσιο από το 2011. Ωστόσο, είναι ανησυχητικό το γεγονός ότι ο αριθμός των γυναικών Εκτελεστικών Διοικητικών Συμβούλων παραμένει σε σχετικά χαμηλά επίπεδα των 24 (8,6%). Χρειάζεται περισσότερη δουλειά για τη βελτίωση του αριθμού των γυναικών στο διορισμό Εκτελεστικών Διευθυντών και την ενίσχυση ταλάντων των γυναικών κάτω από το επίπεδο του συμβουλίου. Αυτό δεν είναι μόνο για το FTSE 100, είναι επίσης αποδεδειγμένο στην απόδοση του FTSE 250 και είναι ένα πρόβλημα στο οποίο πολλές άλλες χώρες στρέφουν την προσοχή τους.

2.2.2 Η διαφορετικότητα των συμβουλίων ανά παραγωγικό τομέα

Οι γυναίκες μπαίνουν στα συμβούλια FTSE, αλλά όχι στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, αφού οι Συντηρητικοί ωθούν στο να τελειώσει το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων. Περισσότερες γυναίκες μπαίνουν στα διοικητικά συμβούλια των πιο ισχυρών εταιριών της Βρετανίας, αλλά υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ διαφόρων κλάδων, όπως αποκαλύπτει η κατανομή ανά τομέα.

Σε μια προσπάθεια να σταματήσει το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων «σε μια γενιά», ο πρωθυπουργός Ντέιβιντ Κάμερον ανακοίνωσε τα σχέδιά του, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου να δημοσιεύουν τους ελέγχους των αμοιβών των δύο φύλων. Όμως έχει σημειωθεί πρόοδος: το έτος 2014 οι εταιρίες FTSE 100 έφθασαν το στόχο των 20% γυναικών διευθυντών. Αλλά ενώ οι λιανικές επιχειρήσεις έχουν συμβούλια με το ένα τρίτο να είναι γυναίκες, οι εταιρείες εξόρυξης έχουν πάνω από το μισό, με το 17% να είναι γυναίκες.

Μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι μπορεί να χρειάζεται να γίνει μια υπόθεση των επιχειρήσεων για την διαφορετικότητα. Η έκθεση «Θέματα Διαφορετικότητας» του

McKinsey βρήκε ότι οι περισσότερες εταιρείες με ποικίλα φύλλα είχαν 15% περισσότερες πιθανότητες να ξεπεράσουν τις λιγότερο διαφοροποιημένες.

2.2.3 Γυναικείο Εκτελεστικό Συμβούλιο

Ο αριθμός των γυναικών που διορίζονται σε Εκτελεστικά Διοικητικά Συμβούλια συνεχίζει να αυξάνεται, με το 8,6% σήμερα να είναι γυναίκες, σε σύγκριση με 5,5% το 2011. Η διαφορά είναι δυσδιάκριτη, ωστόσο, δεδομένου ότι αυτοί είναι αναμφισβήτητα οι μεγαλύτεροι ρόλοι, στο μεγαλύτερο μέρος των Βρετανικών εταιρειών, αυτό πάντα θα είναι μία από τις πιο δύσκολες περιοχές για να «σπάσει». Εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλο περιθώριο για πρόοδο, μαζί με περισσότερους διορισμούς γυναικών σε ρόλους Προέδρων και Ανώτερων Ανεξάρτητων Διοικητικών Συμβούλων στα συμβούλια FTSE. Για να διατηρηθούν τα ταλέντα των υποψηφίων γυναικών, είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί η διπλή εστίαση στις συναντήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την προσφορά των Εκτελεστικών Μέσων Πληροφόρησης. Είναι γνωστό πως η αναπλήρωση των Εκτελεστικών Μέσων Πληροφόρησης θα είναι μια μακροπρόθεσμη πρόκληση. Ωστόσο, οι εταιρείες με τις ισχυρότερες επιδόσεις, και όλο και περισσότερες άλλες οι οποίες προθυμοποιούνται να αντιμετωπίσουν το χάσμα μεταξύ των φύλων, έχουν ξεκινήσει καινοτόμα προγράμματα και πρωτοβουλίες, με στόχο την διατήρηση ανώτερων γυναικών. Ο Τραπεζικός Όμιλος Lloyds, η Credit Suisse, ο Διηπειρωτικός Ξενοδοχειακός Όμιλος, ο Όμιλος Marks & Spencer και τα Barclays αναφέροντας ενδεικτικά, εισήγαγαν έξυπνους τρόπους εργασίας από απλούς μετρήσιμους στόχους, για να συμβάλλουν στην δημιουργία πιο φιλικών προς την οικογένεια χώρων εργασίας, ως πιο προοδευτικές πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην επιστροφή ανώτερων γυναικών και την αντιμετώπιση των προκαταλήψεων στην πρόσληψη, την αμοιβή και την προώθηση.

2.2.4 Επιχειρηματικό Συμβούλιο Γυναικών

Το Επιχειρηματικό Συμβούλιο Γυναικών (WBC) έχει διευρύνει τη συμμετοχή του Συμβουλίου και συνεχίζει με το προφίλ του εκτελεστικού αγωγού να συμβάλει στην άρση των εμποδίων για την γυναικεία εξέλιξη. Έχει ξεκινήσει σημαντικές εκδηλώσεις για την ευαισθητοποίηση και τη δημιουργία λύσεων που έχουν συμπεριλάβει την προώθηση ευέλικτων μορφών εργασίας, προγράμματα επιστροφής μετά από διακοπή

της καριέρας, εκπαίδευση για την προκατάληψη και τη σημασία των προγραμμάτων αναγνώρισης ταλέντων σχεδιασμένα για γυναίκες. Το WBC ξεκίνησε την ετήσια επανεξέταση του τον Ιούνιο του 2014, θέτοντας την ανησυχία ότι οι επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς, θα πρέπει να κάνουν περισσότερα για να αξιοποιήσουν τους τρέχοντες αριθμούς ανεκμετάλλετων γυναικείων ταλέντων. Έχει επιπλέον εργαστεί για να συμμετάσχουν περισσότεροι άνδρες διευθυντές στην αναγκαία αλλαγή, καθώς και την ανάπτυξη ενός καταλόγου χρήσιμων συνδέσμων για τη στήριξη των γυναικών σε όλα τα στάδια της καριέρας τους, παρέχοντας πρότυπα για να εμπνεύσουν τα κορίτσια και τις γυναίκες να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους.

2.3 Κρατική Βρετανική μελέτη έναντι Ιδιωτικών μελετών

Το 60% των κορυφαίων επιχειρήσεων της Βρετανίας εξακολουθεί να φτάνει το στόχο της κυβέρνησης για τις γυναίκες διευθύντριες. Από το δείκτη FTSE 100, 61 εταιρείες εξακολουθούν να μην έχουν φτάσει το στόχο του Lord Davies της κατά 25% εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, όπως δείχνουν τα στοιχεία της κυβέρνησης. Έξι από τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες της Βρετανίας δεν καταφέρνουν να φτάσουν το στόχο της κυβέρνησης για την πρόσληψη γυναικών διευθυντών, αποκάλυψαν τα νέα δεδομένα της κυβέρνησης.

Η εικόνα έχει αναδειχθεί στο πλαίσιο της τελευταίας κρατικής έκθεσης σχετικά με το πώς οι βρετανικές επιχειρήσεις προχωρούν προς το στόχο του 25% στο Τμήμα Επιχειρηματικής Καινοτομίας και Δεξιοτήτων (BIS) του FTSE 100 για γυναίκες διευθύντριες στο επόμενο έτος. Ο στόχος που τέθηκε κατά τη διάρκεια της αναθεώρησης του Lord Davies για τις γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια το 2011, ήταν: Τα συμβούλια του FTSE 100 θα πρέπει να στοχεύουν για τουλάχιστον 25% εκπροσώπηση από γυναίκες ως το 2015 και αναμένεται ότι πολλοί θα επιτύχουν ένα υψηλότερο ποσοστό.

Ωστόσο, τον Σεπτέμβριο του 2013, οι 61 του FTSE 100 δεν είχαν ακόμη φθάσει το 25%, συμπεριλαμβανομένων και ορισμένων από τις μεγαλύτερες εταιρίες του δείκτη. Συμπεριλαμβάνουν: τη Reckitt Benckiser, την ομάδα προϊόντων οικιακής χρήσης πίσω

από μάρκες όπως οι Dettol και Vanish, το γίγαντα του πετρελαίου BP και την εταιρεία εμπορίας βασικών προϊόντων Glencore.

Η είδηση ήρθε όταν το BIS είπε ότι το 22,8% των διευθυντών των εταιριών FTSE 100 είναι πλέον γυναίκες, από 20,7% τον Μάρτιο. Τα στατιστικά στοιχεία αντιπροσωπεύουν αυξήσεις από 12,5% όταν ο Davies ξεκίνησε την έκθεσή του το 2011 και 17,3% τον Απρίλιο του 2013. Ωστόσο, η συνολική εικόνα ενισχύεται από τις γυναίκες σε ρόλους με μερική απασχόληση, με το 27,9% των μη εκτελεστικών διευθυντών του FTSE 100 να είναι γυναίκες, σε σύγκριση με το 8,4% στα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ. Η Γραμματέας της επιχείρησης Vince Cable, δήλωσε: «Παρά το γεγονός ότι ο στόχος μας βρίσκεται στον ορίζοντα, θα πρέπει να διατηρηθεί η δυναμική. Όλες οι επιχειρήσεις με λιγότερες από 25% γυναίκες επί του συμβουλίου πρέπει να αναλάβουν αποφασιστική δράση τώρα για την αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών».

Εκτός από την υποτονική πορεία του δείκτη FTSE 100, η εικόνα είναι ζοφερή, κατά την δεύτερη διαίρεση του FTSE 250. Εκεί, η εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια αυξήθηκε στο 17,4% από 15,6% το Μάρτιο του 2014, με τα στοιχεία από 29 επιχειρήσεις FTSE 250 που δεν έχουν καθόλου γυναίκες διευθύντριες. Οι εταιρείες που διατηρούν στα συμβούλια μόνο άντρες συμπεριλαμβάνουν: τη λιανική JD Sports, τον οργανισμό Enterprise Inns και την ασφαλιστική Brit.

Ο Lord Davies πρόσθεσε: «Έχοντας φτάσει σε ένα σημείο όπου είναι απαράδεκτο η φωνή των γυναικών να απουσιάζει από την αίθουσα συνεδριάσεων, είναι απογοητευτικό να βλέπουμε ότι υπάρχουν ακόμα 29 συμβούλια μόνο με άντρες στο δείκτη FTSE 250. Κάθε εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίσει το θέμα της ισορροπίας μεταξύ των φύλων στα διοικητικά συμβούλια και να βεβαιωθεί ότι υποστηρίζει τις επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου στο συλλογικό μας στόχο».

Ενώ οι αριθμοί των γυναικών στα κορυφαία διοικητικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου αυξάνονται αργά, υπάρχουν πολλοί άνδρες και γυναίκες στην πόλη που κατηγοριοποιούν την έκθεση του Davies ως επιτυχή, αφού έχει έναυσμα την πρόοδο προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης ισότητας στο χώρο εργασίας.

Τα νέα στοιχεία δημοσιεύτηκαν λίγες μόλις μέρες αφότου ο Cable είπε ότι ετοιμαζόταν να ξεκινήσει μια ανασκόπηση πάνω στην έλλειψη διευθυντών εθνικής μειονότητας στα διοικητικά συμβούλια της Βρετανίας, μια κίνηση που αντικατοπτρίζει πιστά το έργο που ανέλαβε ο Lord Davies για τις γυναίκες διευθύντριες. Ακολουθεί επίσης τη Βασιλική

Τράπεζα της Σκωτίας λέγοντας ότι εξετάζει το ενδεχόμενο να εισάγει στόχους για τον αριθμό των ανώτερων γυναικών εργαζομένων, σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η ανισορροπία μεταξύ των φύλων στην ομάδα. Η Alison Rose, επικεφαλής των εμπορικών και ιδιωτικών τραπεζών της RBS, δήλωσε ότι υποστηρίζει την ιδέα των «φιλόδοξων στόχων» για την τράπεζα. Τα στοιχεία της κυβέρνησης επίσης δημοσιεύτηκαν μαζί με παρόμοια έρευνα που δείχνει ότι οι βρετανικές εταιρείες είναι οι πιο συχνοί εργοδότες σε γυναίκες διευθύντριες.

Η έκθεση, από τον Egon Zehnder, τοποθέτησε το Ηνωμένο Βασίλειο στην τέταρτη θέση σε ένα παγκόσμιο πίνακα κατάταξης που δείχνει τις χώρες με το υψηλότερο ποσοστό γυναικών διευθυντών, από ένα δείγμα 1.000 εταιριών σε περισσότερες από 40 χώρες. Η Νορβηγία βρέθηκε στην κορυφή με 38%, ακολουθούμενη από τη Γαλλία με 28,5%, τη Σουηδία με 27,5% και το Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλία με 22,6%.

2.4 Επιλογή μιας γυναίκας στα Δ.Σ

Τα δύο βασικά ζητήματα επιλογής μιας γυναίκας στα Δ.Σ:

- έλλειψη ευελιξίας γύρω από την ισορροπία εργασίας/ζωής, ιδιαίτερα γύρω από την άδεια μητρότητας και τις νέες οικογένειες.
- Η αντίληψη ενός παραδοσιακού αρσενικού πολιτιστικού περιβάλλοντος, το παλαιό δίκτυο αγοριών και η έλλειψη δικτύωσης και ευκαιριών για τις γυναίκες είναι πολλά από τα προβλήματα που ανέκυψαν και οι λύσεις που προτείνονται, βασίστηκαν στη βελτίωση του διορισμού γυναικών που έρχεται μέσω των εταιριών.

Η παροχή προτύπων, η εκπαίδευση και η κατάρτιση και η ευέλικτη εργασία είναι όλες οι λύσεις, που θα ενθαρρύνουν τις γυναίκες να υπηρετούν σε εταιρικά διοικητικά συμβούλια, έχοντας αποκτήσει την εμπειρία, την τεχνογνωσία και το προφίλ. Πολλές περισσότερες γυναίκες από άνδρες αναφέρουν ότι, έχουν αντιμετωπίσει εμπόδια που βασίζονται στο φύλο, αφήνοντας τους εργοδότες ή κάνοντας αλλαγή καριέρας. Αυτό σημαίνει ότι το ταλέντο θα κινηθεί σε εταιρείες που είναι καλύτερες στην ενθάρρυνση της διαφορετικότητας. Μια σειρά από παρεμβάσεις στην αναθεώρηση έδειξαν ότι οι ποσοτώσεις, ή κάποια άλλη μορφή νομικού μηχανισμού, ήταν ένας δρόμος προς την επίτευξη της αλλαγής. Άλλοι πρότειναν φιλόδοξους στόχους ή προσεγγίσεις που

βασίζονται σε κίνητρα. Αυτή η αφήγηση βασίζεται σε μια ανάλυση των απαντήσεων που έχουν ληφθεί από την Έρευνα ICM .

Σύμφωνα με ένα μεγάλο αριθμό κρατικών και ιδιωτικών μελετών, κοιτάζοντας τα βασικά θέματα που αναφέρονται ως εμπόδια που καθιστούν τις γυναίκες να υποεκπροσωπούνται στην αίθουσα συνεδριάσεων, η συμπεριφορά αναφέρθηκε κατά 30% με την προκατάληψη ή τη στερεοτυπική συμπεριφορά να είναι ο κορυφαίος παράγοντας. Αυτό αναφέρθηκε από το 8% των ανδρών και το 10% αντίστοιχα των γυναικών. Αυτό ήταν και το 13% των απαντήσεων από τις εισηγμένες εταιρείες, όπως και το 28% των ερωτηθέντων από την επενδυτική κοινότητα. Ένα δεύτερο θέμα γύρω από το περιβάλλον εργασίας αναφέρθηκε επίσης από το 30% των ερωτηθέντων. Άλλα θέματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις περιλαμβάνουν την εξέλιξη της καριέρας, που αναφέρθηκε από το 22% των ερωτηθέντων, όπως και πολύ λίγες ευκαιρίες για πρόοδο ή επαγγελματική ανάπτυξη ή έλλειψη ενθάρρυνσης ή υποστήριξης. Τέλος, το 18% των ερωτηθέντων περιγράφουν ζητήματα γύρω από την πρόσληψη, συμπεριλαμβανομένης της πιθανότητας ανδρών να προσλαμβάνουν άνδρες ή ανθρώπους της δικής τους εικόνας.

Αναζητώντας σε ένα πιο λεπτομερές επίπεδο τις απαντήσεις γύρω από τα εμπόδια που κάνουν τις γυναίκες να υποεκπροσωπούνται στην αίθουσα συνεδριάσεων αποκαλύπτονται δύο ακόμη εμπόδια. Το πρώτο περιστρέφεται γύρω από την ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής, κυρίως γύρω από την άδεια μητρότητας και το δεύτερο γύρω από το αρσενικό πολιτιστικό περιβάλλον και τις απουσίες των γυναικείων δικτύων.

Μια νέα σειρά ερωτήσεων κινούνταν γύρω από τις επιπτώσεις, που θα μπορούσε να έχει για τις επιχειρήσεις η μεγαλύτερη ποικιλομορφία των φύλων σε ανώτερες θέσεις. Το κύριο θέμα, όπως αναφέρθηκε από το 48% των ερωτηθέντων, ήταν ότι η μεγαλύτερη ποικιλομορφία των φύλων θα αλλάξει τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Το 22% των ερωτηθέντων θεωρούσαν ότι θα επηρεάσει επίσης και την απόδοση της εταιρείας. Μια λεπτομερής ανάλυση αυτών των βασικών θεμάτων δείχνει ότι το 20% πιστεύει ότι η μεγαλύτερη ποικιλομορφία των φύλων θα φέρει μια νέα ή διαφορετική οπτική γωνία, με το 10% να κάνει αναφορά σε μια ισορροπημένη προσέγγιση. Το 8% αναφέρθηκε σε καλύτερη λήψη αποφάσεων. Το 22% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι θεωρούν πως η μεγαλύτερη διαφοροποίηση των δύο φύλων, θα έχει επιπτώσεις για τις επιδόσεις της εταιρείας, με το 30% των ερωτηθέντων από τις εισηγμένες εταιρείες και

το 32% από τις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις των επιχειρήσεων να κάνουν αυτή την αναφορά. Μια σειρά από δράσεις προτάθηκαν ως απάντηση σε αυτή την ερώτηση. Η κύρια σύσταση που αναφέρθηκε από το 19% των ερωτηθέντων, κινούνταν γύρω από τις νομικές αλλαγές που η κυβέρνηση θα μπορούσε να κάνει, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής ποσοτώσεων για τις γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια ή άλλες νομοθετικές προτάσεις. Προτάθηκε επίσης ότι οι αριθμοί διαφορετικότητας θα πρέπει να αναφέρονται ή να δημοσιεύονται ή να εισαχθεί μια πολιτική «συμμόρφωσης ή αιτιολόγησης». Ένα άλλο σύνολο δράσεων, που προτάθηκε από το 16% των ερωτηθέντων, κινούνταν γύρω από τις διαδικασίες πρόσληψης. Αυτές περιλάμβαναν την αύξηση της διαφάνειας και την διεύρυνση των δεξιοτήτων και των εμπειριών που νοούνται ως αναγκαίες για ένα αποτελεσματικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Το 16% των απαντήσεων ανέφεραν την κατάρτιση και την εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένης της σκίασης και της καθοδήγησης. Το 15% των ερωτηθέντων έκανε αναφορά σε μια σειρά από εξελίξεις καριέρας, συμπεριλαμβανομένης της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης για τις γυναίκες, προωθώντας πρότυπα, αναγνωρίζοντας την επίτευξη και την δράση για την αντιμετώπιση του ζητήματος της διακοπής της καριέρας. Περαιτέρω δράσεις προτάθηκαν γύρω από τη δημοσιότητα και την προώθηση, την αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τη σημασία των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και της διαφορετικότητας των φύλων, και βελτιώσεις στο περιβάλλον εργασίας. Μια σειρά από προτάσεις έγιναν γύρω από τη μετατόπιση στάσεων και μερικές γύρω από την πληρωμή και τα οφέλη, συμπεριλαμβανομένων των διατάξεων για τη φροντίδα των παιδιών, την ισότητα των αμοιβών για τις γυναίκες, καθώς και μια πρόταση για την επιβράβευση των επιχειρήσεων που υλοποιούν τη διαφορετικότητα των δύο φύλων. Μια περαιτέρω ομάδα εισφορών κινούνταν γύρω από τα θέματα ευέλικτης εργασίας, ισορροπίας εργασίας/ζωής και το φόρτο εργασίας. Μετά από περαιτέρω ανάλυση οι βασικές λύσεις που τέθηκαν, επικεντρώθηκαν στις περισσότερες ευκαιρίες κατάρτισης για τις γυναίκες, τις πιο ανοικτές και διαφανείς διαδικασίες πρόσληψης και τις ευέλικτες επιλογές εργασίας, σε συνδυασμό με την καθιέρωση των ποσοτώσεων. Σήμερα, οι γυναίκες έχουν μια αναλογία απασχόλησης-πληθυσμού των 46% σε σύγκριση με σχεδόν 72% για τους άνδρες. Αυτό αντιπροσωπεύει μια βελτίωση των μόλις 0,6 ποσοστιαίων μονάδων από το 1995. Το ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες θέσεις ηγεσίας σε όλο τον κόσμο παρουσίασε επίσης πολύ μικρή βελτίωση κατά την τελευταία δεκαετία περίπου και σήμερα ανέρχεται σε περίπου 22%, σύμφωνα με την Grant

Thornton. Οι χώροι όπου οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να αναλάβουν ανώτερες διευθυντικές θέσεις είναι η εκπαίδευση και οι κοινωνικές υπηρεσίες, μαζί με την υγειονομική περίθαλψη. Σε αυτές τις δύο βιομηχανίες, ένα στα τέσσερα ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι γυναίκες, κατά μέσο όρο. Το 33% των ανώτερων διευθυντικών ρόλων στη φιλοξενία κατέχεται από γυναίκες, μαζί με 27% στον τομέα των τροφίμων και ποτών. Ο τομέας της τεχνολογίας έχει επικριθεί σκληρά για το κατά κύριο λόγο ανδρικό εργατικό δυναμικό της όλα αυτά τα χρόνια και η έρευνα της Grant Thornton αποκαλύπτει ότι μόνο το 19% των ανώτερων θέσεων στην τεχνολογία κατέχονται από γυναίκες. Στα τέλη του 2014, οι γυναίκες αντιπροσώπευαν λιγότερες από μία στις πέντε θέσεις εργασίας στην Apple, Google, Facebook, LinkedIn, Yahoo και το Twitter.

Η διαφορετικότητα των φύλων και η εταιρική απόδοση, η έμφαση στην ποικιλομορφία μέσα στις ομάδες της εταιρικής διαχείρισης και τα αντιληπτά πλεονεκτήματα της, έχει γίνει ακόμη πιο συζητημένο θέμα. Ένα ιδιαίτερο σημείο έχει λάμψει πάνω στο θέμα, από την αποκάλυψη των χαμηλών επιπέδων ποικιλότητας σε κορυφαίες εταιρείες της Silicon Valley κατά την διάρκεια του καλοκαιριού του 2014. Η πρόσφατη ανάλυση του Επίσημου Συμβουλίου για τις γυναίκες στελέχη σε μεγάλες επιχειρήσεις με πωλήσεις πάνω από 100 εκατομμύρια δολάρια ετησίως δείχνει την υψηλότερη συγκέντρωση των γυναικών να είναι 44% σε VP Επικοινωνιών, 35% σε VP Επενδυτικών Σχέσεων και 33% σε VP Ανθρώπινου Δυναμικού, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα αυτά. Αυτό μας οδηγεί σε ένα σημαντικό συμπέρασμα. Ενώ η εκπροσώπηση των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις και στο διοικητικό συμβούλιο των εταιρειών είναι παρόμοια, είναι ποιοτικά διαφορετική στη σύνθεση της: Αυτό καλείται «Διαχείριση Power Line». Η σημασία αυτών των ρόλων όσον αφορά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την αποζημίωση και την ικανότητα να κινείται πλευρικά ομολογουμένως διαφέρει πολύ από τομέα σε τομέα και από εταιρεία σε εταιρεία, αλλά θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι αυτά τείνουν να αντικατοπτρίζουν λιγότερο σημαντικές θέσεις στη δομή της διοίκησης.

2.5 Οικονομική επιρροή των γυναικείων συμμετοχών στα Δ.Σ

Οι διαφορές στα προφίλ κινδύνου των ανδρών και των γυναικών έχουν ερευνηθεί. Μια εκτεταμένη μελέτη από τους Barber και Odean («Boys Will Be Boys», 2001) και δείγμα 35.000 νοικοκυριών, έδειξε ότι οι άνδρες επενδύουν σε πιο ριψοκίνδυνες θέσεις από ότι οι γυναίκες (μεταβλητότητα πορτφόλιου, ατομική μεταβλητότητα των μετοχών, βήτα και μέγεθος) και αλλάζουν το μυαλό τους πιο συχνά (45% υψηλότερη μεταλλαγή). Μπορούν να βρεθούν στοιχεία για μια πιο συντηρητική οικονομική προσέγγιση κατά την εξέταση της επιρροής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και την διαχείριση και όχι τη συμπεριφορά των ανδρών σε ένα οικιακό περιβάλλον;

Ενώ υπάρχει ο κίνδυνος της υπερβολικής ερμηνείας των δεδομένων αυτών, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο ότι ένα σχέδιο όπως αυτό, θα μπορούσε να είναι η άλλη όψη μερικών εκ των άλλων ακαδημαϊκών και ανεξάρτητων ερευνών που έχουν παραπεμφθεί σε πιο μελετημένη προσέγγιση για επενδύσεις και εξαγορές. Για παράδειγμα, άξια προσοχής είναι μια μελέτη από τους Parrotta και Smith (Επιχειρήσεις Διοικούμενες από Γυναίκες: Απόδοση και Συμπεριφορές Κινδύνου, 2013), η οποία επικεντρώθηκε σε σχεδόν 2.000 δανικές επιχειρήσεις με περισσότερους από 50 υπαλλήλους και έδειξε ότι οι γυναίκες διευθύνοντες σύμβουλοι (CEO) οδήγησαν σε μείωση της τάξης του 56% στη μεταβλητότητα των επενδύσεων.

Άλλες πρόσφατες μελέτες δείχνουν, για παράδειγμα, ότι οι γυναίκες διευθύνοντες σύμβουλοι (CEO) έχουν χαμηλότερα επίπεδα κεφαλαιουχικών δαπανών ως ποσοστό του συνολικού ενεργητικού, ενώ ο Levi et. al. ανέλυσε τις εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν από τις εταιρίες S&P 500, μεταξύ του 1997 και του 2009 και διαπίστωσε ότι για κάθε επιπλέον γυναικείο μέλος του συμβουλίου, το κόστος μιας επιτυχημένης εξαγοράς ήταν 15,4% λιγότερο από ό, τι εάν δεν υπήρχαν γυναίκες. Σε περαιτέρω μη δημοσιευμένες αναλύσεις τους, δείχνουν ότι «το κλάσμα των γυναικών διευθυντών σχετίζεται αρνητικά και σημαντικά τόσο με τις κεφαλαιουχικές δαπάνες όσο και τις δαπάνες R & D.»

2.6 Χρηματική απόδοση των Γυναικών στο Δ.Σ

Η σημερινή απόδοση της χρηματιστηριακής αγοράς ήταν στο επίκεντρο της στατιστικής ανάλυσης, οι μεγάλες εταιρείες που είναι μεγαλύτερες από 10 δισεκατομμύρια δολάρια και οι οποίες είχαν τουλάχιστον μία γυναίκα στο διοικητικό συμβούλιο, ξεπερνούν εκείνες που δεν έχουν καμία κατά 26% για τις μεγάλες κεφαλαιοποιήσεις κατά την διάρκεια των έξι χρόνων ως το Δεκέμβριο του 2011 (με ουδέτερη ως προς τον τομέα βάση). Σημαντικό είναι το γεγονός ότι αυτό το μίγμα των εταιρειών θα είχε πολύ καλύτερες επιδόσεις σε παγκόσμιες μετοχές, όπως μετράται από το MSCI ACWI.

Ωστόσο, με δεδομένη την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μετά από μια περίοδο σημαντικής αγοραστικής και οικονομικής δυσχέρειας, ένα βασικό ερώτημα ήταν το αν η υπέρβαση επιστροφής έχει διατηρηθεί σε ένα περιβάλλον της αγοράς με μικρότερο κίνδυνο, ενώ επίσης συνέπεσε με την αισθητή βελτίωση στην εκπροσώπηση των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια. Τα παρακάτω σχήματα φέρουν την ανάλυση του 2012 μέχρι σήμερα.

Από την αρχή του 2012 έως τον Ιούνιο του 2014 υπάρχει 5% υπεραπόδοση βάση ουδέτερου τομέα από τις εταιρείες με τουλάχιστον μία γυναίκα στο διοικητικό συμβούλιο. Αυτό στη συνέχεια ισοδυναμεί με μια ένωση υπερβάλλουσας απόδοσης από το 2005 κατά 3,3%, ως εκ τούτου, διατηρώντας σε γενικές γραμμές την ίδια ορμή. Τα σχήματα 10-12 δείχνουν τα στοιχεία σε περιφερειακό επίπεδο-ΗΠΑ, Ευρώπη και Ασία-Ειρηνικό. Η υπεραπόδοση είναι εντονότερη για τις εταιρίες σε Ασία-Ειρηνικό με 55% περίσσεια επιστροφή, ακολουθούμενη από τις ΗΠΑ με 20% και την Ευρώπη με 18%.

2.7 Γυναικεία Εκπροσώπηση σε ανώτερους οργανωτικούς ρόλους

Οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται δραματικά στον ανώτερο οργανωτικό ρόλο. Δεν έχει σημασία αν επανεξετάζονται τα στατιστικά στοιχεία από τις Ηνωμένες Πολιτείες (Catalyst, 2013a; 2013b), το Ηνωμένο Βασίλειο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013, Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, 2013), την Αυστραλία (Αυστραλιανή Στατιστική Υπηρεσία- Australian Bureau of Statistics, 2012, Υπηρεσία για την Ισότητα των Φύλων στο χώρο εργασίας ή WGEA, 2014), ή μια σειρά από άλλες χώρες (Catalyst, 2014c). Δεν

έχει σημασία αν γίνεται καταμέτρηση των γυναικών στο Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στα ανώτερα διευθυντικά (Hellicar, 2013) ή αν οι γυναίκες υπηρετούν στα διοικητικά συμβούλια (Αυστραλιανό Ινστιτούτο Εταιρείας Συμβούλων- Australian Institute of Company Directors- AICD, 2014; Deloitte, 2013). Τα στοιχεία αποδεικνύουν συνεχώς ότι οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται στην κορυφή των οργανισμών.

2.8 Όταν οι γυναίκες είναι Διευθύνοντες σύμβουλοι

Ίσως το καλύτερο μέρος άντλησης στοιχείων που αποδεικνύουν ότι οι γυναίκες κάνουν την διαφορά, είναι στην κορυφή των οργανισμών-να συγκριθούν οι επιδόσεις των οργανισμών με γυναίκες διευθύνοντες συμβούλους (CEO) έναντι της απόδοσης των οργανισμών με άνδρες διευθύνοντες συμβούλους. Οι γυναίκες διευθύνοντες συμβούλους, ωστόσο συναντώνται σπάνια στις περισσότερες χώρες (WGEA, 2012; Grant Thornton, 2013). Για παράδειγμα, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 5,1% των διευθυνόντων συμβούλων σε Οικονομικές θέσεις σε 500 εταιρείες στον Καναδά (Catalyst, 2014d), το 4,8% στις ΗΠΑ Fortune 500 (Catalyst, 2014e), το 4,0% στο Ηνωμένο Βασίλειο FTSE 100 (Reuters, 2013), και το 2,4% στην Αυστραλία ASX 500 (WGEA, 2012). Περαιτέρω, οι Wang και Kelan (2013) παρουσίασαν 112 εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο (νορβηγικό) από το Όσλο κατά την περίοδο 2001-2010. Κατά την περίοδο του δείγματος, υπήρχαν μόνο οκτώ συναντήσεις γυναικών διευθυνόντων συμβούλων, αλλά 69 ραντεβού με άντρες. Όλα τα ραντεβού με γυναίκες διευθύνοντες συμβούλους σημειώθηκαν μεταξύ του 2006 και του 2010. Στην πραγματικότητα, έχουν υπάρξει τόσες λίγες γυναίκες διευθύνοντες συμβούλους, που η πρώτη λίστα του περιοδικού TIME για τις 50 πιο ισχυρές γυναίκες σε όλο τον κόσμο, δόθηκε στη δημοσιότητα μόλις τον Μάρτιο του 2014. Η Mary Barra, Διευθύνων Σύμβουλος της General Motors (Ηνωμένες Πολιτείες), καταλαμβάνει την πρώτη θέση και η Angela Ahrendts, Διευθύνων Σύμβουλος της Burberry (Βρετανία), καταλαμβάνει την τελευταία. Δεν είναι όλες οι γυναίκες στη λίστα των TIME διευθύνοντες σύμβουλοι, αλλά πολλές είναι, συμπεριλαμβανομένων των Indra Nooyi (PepsiCo, Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής), Maria das Graças Silva Foster (Petrobras, Βραζιλία), Gail Kelly (Westpac Bank, Αυστραλία), Marissa Mayer (Google, Ηνωμένες Πολιτείες), και Chua Sock Koong (Singapore Telecommunications, Σιγκαπούρη) (Arora et al., 2014). Πολλές από αυτές τις γυναίκες είναι οι πρώτες γυναίκες διευθύνοντες σύμβουλοι στην ιστορία της εταιρείας τους (ή ακόμα και της βιομηχανίας τους). Για παράδειγμα, η Mary Barra είναι η πρώτη γυναίκα που διευθύνει μια παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία και η Chua

Sock Koong είναι η πρώτη που διευθύνει μια ομάδα τηλεπικοινωνιών στην Ασία (Tulshyan, 2011).

2.9 Γυναικεία συμμετοχή στο Δ.Σ και συσχέτιση οικονομικής απόδοσης

Υπάρχουν έρευνες που εστιάζουν σε πολύ μεγάλους οργανισμούς στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ευρώπη δείχνει ότι η απάντηση είναι ναι και η απάντηση ευνοεί τις γυναίκες διευθύνοντες συμβούλους (CEO). Οι επιχειρήσεις με γυναίκες επικεφαλές αναφέρουν υψηλότερα ROA και ROI (π.χ., Jalbert et al, 2013, Khan & Vieito, 2013, Peni, 2014) και υψηλότερη απόδοση των πωλήσεων (Jalbert et al, 2013, Smith et al, 2006). Αλλά υπάρχουν και άλλες έρευνες που καταλήγουν σε αντίθετο συμπέρασμα, ιδίως σε σχέση με τα μέτρα των πωλήσεων (π.χ., Du Rietz & Henrekson, 2000). Η έρευνα δείχνει επίσης ότι υπάρχουν σημαντικές συμφραζόμενες μεταβλητές προς εξέταση. Οι επιπτώσεις του «γυναικείου πλεονεκτήματος» δεν μπορούν να παρατηρηθούν σε οργανισμούς όλων των μεγεθών (Du Reitz & Henrekson, 2000) ή σε όλα τα πολιτιστικά πλαίσια (Lam et al., 2013).

Περαιτέρω, εάν το φύλο του Διευθύνοντα Σύμβουλου επηρεάζει την οργανωτική απόδοση, δεν είναι καθόλου σαφές το γιατί. Οι τεκμηριωμένες διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων με επικεφαλές γυναίκες έναντι ανδρών, μπορεί να αντικατοπτρίζουν πραγματικές διαφορές μεταξύ των φύλων στον προσανατολισμό της αγοράς (Davis et al., 2010) ή την αναφορά συντηρητισμού (Ho et al., 2014) που οδηγούν γυναίκες και άνδρες ηγέτες να παίρνουν διαφορετικές στρατηγικές αποφάσεις. Αλλά μπορεί επίσης να αντανάκλα τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με τις διαφορές μεταξύ των φύλων (Lee & James, 2007, Martin et al, 2009, Wolfers, 2006). Δυστυχώς, οι ερευνητές στηρίζονται σε μέτρα των αποτελεσμάτων τους για να διακρίνουν ανάμεσα σε θεωρητικές εξηγήσεις: τα ROI, ROA και ROE θεωρούνται ως αποτελέσματα των σχετιζόμενων με το φύλο διαφορών στη λήψη αποφάσεων των Διευθυνόντων Συμβούλων και οι τιμές των μετοχών θεωρείται ότι αντανάκλουν τις αντιδράσεις των ενδιαφερομένων διευθυνόντων συμβούλων των δύο φύλων. Αλλά όλα αυτά τα οικονομικά αποτελέσματα είναι πολύ απομακρυσμένα από τα δυο φύλα και οι ερευνητές δεν έχουν ακόμη ερευνήσει τις διαδικασίες λήψης διευθυνόντων συμβούλων (CEO) και τις αντιληπτικές διαδικασίες που λειτουργούν μεταξύ των δύο μερών.

Κεφάλαιο 3

Εμπειρική Εφαρμογή

3.1 Βιβλιογραφία για την οικονομική απόδοση

Υπάρχει μια μεγάλη και αυξανόμενη βιβλιογραφία που συνδέει την διαφορετικότητα των φύλων στα διοικητικά συμβούλια και τις οικονομικές επιδόσεις των οργανισμών. Ένας κινητήριος παράγοντας της έρευνας αυτής είναι η διαθεσιμότητα των δεδομένων από δημόσιες πηγές. Για βοήθεια προς την οργάνωση της βιβλιογραφίας, συνοψίζονται πολλές μελέτες, με επίκεντρο τα άρθρα που χρησιμοποιούν τα πιο συχνά μελετημένα μέτρα έκβασης. Οι ερευνητές περιλαμβάνουν τακτικά το ROA (λειτουργικά κέρδη/ σύνολο ενεργητικού), το ROI (λειτουργικά κέρδη/ συνολικές επενδύσεις), και το ROE (λειτουργικά κέρδη/ Ίδια Κεφάλαια)- μέτρα επίσης κοινά στην βιβλιογραφία των Διευθυνόντων Συμβούλων των δύο φύλων. Ωστόσο, η βιβλιογραφία του εταιρικού διοικητικού συμβουλίου είναι πιο πιθανό να περιλαμβάνει το Q του Tobin ή την αναλογία της αγοράς προς τη λογιστική αξία (MB) (αγοραία αξία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης/ λογιστική αξία). Ενώ τα ROA, ROI, και ROE είναι σε μεγάλο βαθμό τα μέτρα των κερδών/ εσόδων που προκύπτουν από την προηγούμενη απόδοση, τα μέτρα Q και MB του Tobin ενσωματώνουν την αντίληψη της αγοράς για την αξία της επιχείρησης (αγοραία αξία). Ως εκ τούτου, τα Q και MB του Tobin αντιμετωπίζονται καλύτερα από τις εκτιμήσεις των ενδιαφερόμενων μερών της μελλοντικής απόδοσης (Campbell & Mínguez-Vera, 2008, Carter, D'Souza, Simkins, & Simpson, 2010).

Study	Country	Number of Organizations	Data Period	Mean Proportion Women on Boards	Outcome and Effects
Adams & Ferreira (2009)	United States	1,939	1996–2003	.08	Tobin's Q: negative, $p < .10$ ROA: negative, $p < .10$ (when controlling for fixed firm effects)
Ahern & Dittmar (2012)	Norway	248	2001–2009	.04-.43	Tobin's Q: negative, $p < .01$
Ali, Ng & Kulik (2014)	Australia	288	2011–2012	.08	Productivity: positive, $p < .05$ ROA: positive, n.s.
Bøhren & Strøm (2010)	Norway	229	1989–2002	.05	Tobin's Q: negative, $p < .05$
Bonn (2004)	Australia	84	1999–2003	.05	ROE: negative, n.s. MB: positive, $p < .05$
Bonn, Yoshikawa & Phan (2004)	Japan and Australia	<ul style="list-style-type: none"> • 169 (Japan) • 104 (Australia) 	1998–1999	<ul style="list-style-type: none"> • .00 (Japan) • .05 (Australia) 	ROA: negative, n.s. in both Japan and Australia MB: negative, n.s. in Japan but positive, $p < .001$

Study	Country	Number of Organizations	Data Period	Mean Proportion Women on Boards	Outcome and Effects
					in Australia
Campbell & Miguez-Vera (2008)	Spain	68	1995–2000	.03	Tobin's Q: Percentage of women positive, $p < .05$; Presence of women (yes/no) negative, n.s.
Carter, D'Souza, Simkins & Simpson (2010)	United States	641	1998–2002	.12	Tobin's Q: positive, n.s. ROA: positive, $p < .05$
Carter, Simkins & Simpson (2003)	United States	638	1997	.10	Tobin's Q: positive, $p < .05$
Darmadi (2013)	Indonesia	354	2007	.12	Tobin's Q: negative, $p < .05$ ROA: negative, n.s.
Dobbin & Jung (2011)	United States	432	1997–2006	Not reported	ROA: positive, n.s. Tobin's Q: negative, $p < .05$
Erhardt et al. (2003)	United States	112	1997–1998	.24	ROA: positive, $p < .001$ Profitability:

Study	Country	Number of Organizations	Data Period	Mean Proportion Women on Boards	Outcome and Effects
					positive, $p < .001$
Haslam et al. (2010)	United Kingdom	126	2001–2005	.07–.11	<p>ROA: Percentage of women positive, n.s.; Presence of women (yes/no) negative, n.s.</p> <p>ROE: Percentage of women and Presence of women (yes/no) positive, n.s.</p> <p>Tobin's Q: Percentage of women and Presence of women (yes/no) negative, n.s.</p>
He & Huang (2011)	United States	530	2001–2007	.16	ROA: negative, $p < .10$
Joecks, Pull & Vetter (2013)	Germany	151	2000–2005	.08	<p>ROE: negative linear, $p < .10$</p> <p>Profitability: positive curvilinear, $p < .05$</p>
Lückerath-Rovers (2013)	Netherlands	99	2005–2007	.04	ROE: positive, $p < .05$
Mahadeo,	Mauritius	42	2007	.03	ROA: positive, $p <$

Study	Country	Number of Organizations	Data Period	Mean Proportion Women on Boards	Outcome and Effects
Soobaroyen & Hanuman (2012)					.01
Miller & del Carmen Triana (2009)	United States	326-432	2003–2005	.13	ROI+ROS: positive, n.s.
Nguyen & Faff (2006-2007)	Australia	500	2000–2001	.05	Tobin's Q: positive, $p < .01$
Randøy, Oxelheim & Thomsen (2006)	Norway, Denmark, Sweden	343	2004–2005	.15	ROA, MB: positive, n.s.
Rose (2007)	Denmark	More than 100	1998–2001	.04	Tobin's Q: negative, n.s.
Shrader, Blackburn & Iles (1997)	United States	200	1992–1993	.08	Non-lagged ROA, ROE, ROI, ROS: negative, all n.s. Lagged ROA, ROS negative, n.s., ROE positive, n.s.,
Smith, Smith & Verner (2006)	Denmark	2,500	1993–2001	.10-.12	ROS: positive, $p < .05$
Ujunwa, Okoyeuzu & Nwakoby	Nigeria	122	1998–2008	.05	ROA: negative, n.s.

Study	Country	Number of Organizations	Data Period	Mean Proportion Women on Boards	Outcome and Effects
(2012)					
Yasser (2012)	Pakistan	90	2008–2012	.06	EVA: positive, n.s.

Πίνακας 1.Υπάρχουσες μελέτες που αφορούν την γυναικεία συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια.

3.2 Οικονομετρική Ανάλυση

Στο **E-Views 7** έγινε χρήση της *μεθόδου Ελαχίστων Τετραγώνων (Least Squares)* σε διαστρωματικά δεδομένα (Panel data) για την εκτίμηση των συντελεστών της γραμμικής παλινδρόμησης στο Γραμμικό Υπόδειγμα χωρίς Επιδράσεις, στο *Υπόδειγμα Σταθερών Επιδράσεων (Fixed Effects Model)* στα διαστρωματικά στοιχεία (*cross-section fixed*) καθώς επίσης και στο *Υπόδειγμα Τυχαίων Επιδράσεων (Random Effects Model)* στα διαστρωματικά στοιχεία (*cross-section random*).

3.3 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Επιλέγοντας προσεκτικά τις μεταβλητές μας, αναφέρεται μια ανάλυση συσχέτισης των μεγεθών στο Excel (Ανάλυση Συσχέτισης-Correlation Analysis) προκειμένου να παρατηρηθεί εάν υπάρχουν υψηλές συσχετίσεις ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή και τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Ακόμη εξετάζεται και η σχέση των ανεξάρτητων μεταβλητών μεταξύ τους. Οι τιμές από $-0.5 < \rho < 0.5$ είναι αποδεκτές και δείχνουν μικρή συσχέτιση θετική ή αρνητική. Πράγματι κάποια μεγέθη που εμφάνισαν υψηλή συσχέτιση πάνω ή κάτω από 0.50 εξαιρέθηκαν στη συνέχεια από το μοντέλο της παλινδρόμησης.

Το γραμμικό υπόδειγμα που χρησιμοποιήθηκε έχει την εξής μορφή:

$$D = \alpha + \beta P + \gamma CF + \delta L + \varepsilon E + u$$

Η **Πολλαπλή Παλινδρόμηση** παρέχει τη στατιστική συμπερασματολογία για τον καθορισμό του κατά πόσον μια μεταβλητή είναι σημαντική με έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης $H_0: \beta_i=0$ έναντι της εναλλακτικής $H_1: \beta_i \neq 0$.

Αν η H_0 δεν απορριφθεί για κάποια τιμή του i συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχουν στοιχεία ικανά να μας πείσουν ότι η αντίστοιχη μεταβλητή έχει συνεισφορά σημαντική στο μοντέλο.

Επομένως κρίνεται σκόπιμο να διαγραφτεί η συγκεκριμένη μεταβλητή από το μοντέλο.

3.3.1 Θεωρία πάνελ δεδομένων

Για την εφαρμογή διαστρωματικών δεδομένων (Panel data) σε μια οικονομετρική ανάλυση είναι απαραίτητο να έχουν τα στοιχεία συγκεκριμένη δομή, έτσι ώστε η μονάδα διαστρωμάτωσης (στην προκειμένη περίπτωση οι επιχειρήσεις) να συνδέεται με τη χρονική μονάδα στην οποία αναφέρεται. *Είναι σύνηθες σε διαστρωματικά δεδομένα ο αριθμός των διαστρωματικών στοιχείων να είναι μεγάλος συγκριτικά με τον αριθμό των χρονικών περιόδων κι εστιάζεται το ενδιαφέρον στην ετερογένεια που οφείλεται στις επιδράσεις μη παρατηρούμενων μεταβλητών.*

Το βασικό υπόδειγμα είναι το εξής :

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{it,1} + \beta_2 X_{it,2} + \dots + \beta_k X_{it,k} + \alpha_i + u_{it}$$

όπου :

Y_{it} = η παρατήρηση της μονάδας i της εξαρτημένης μεταβλητής Y για $i=1,2,\dots,N$ και $t=1,2,\dots,T$.

$X_{it,j}$ = η t παρατήρηση της μονάδας i της ερμηνευτικής μεταβλητής X_j για $i=1,2,\dots,N$, $t=1,2,\dots,T$ και $j=1,2,\dots,K$.

α_i = οι μη παρατηρούμενοι παράγοντες που επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή και οι οποίοι δε μεταβάλλονται διαχρονικά.

u_{it} = το σφάλμα ιδιοσυγκρασίας που εκφράζει μη παρατηρούμενους παράγοντες που επηρεάζουν διαχρονικά την εξαρτημένη μεταβλητή.

Η παράσταση $\alpha_i + u_{it}$ είναι γνωστή και ως σύνθετο σφάλμα.

Οι **κύριες υποθέσεις** που αναφέρονται στην μη-παρατηρούμενη επίδραση είναι:

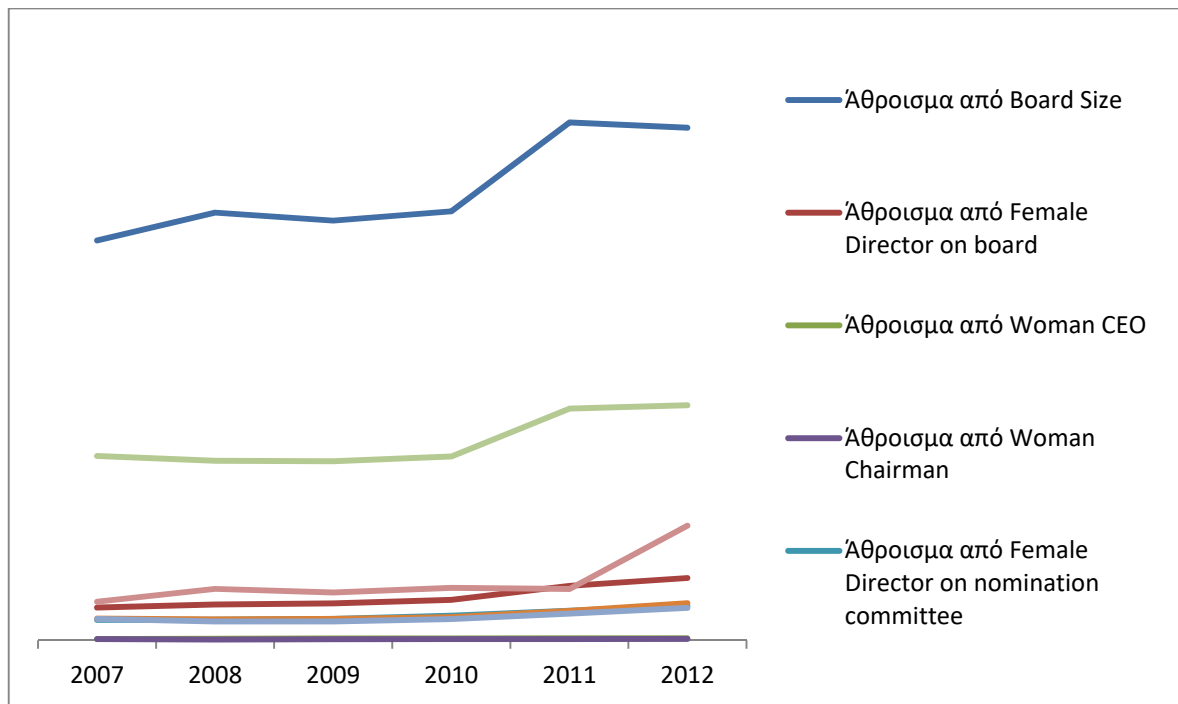
1) Το Υπόδειγμα Μη-παρατηρούμενων ή Σταθερών Επιδράσεων (*Fixed Effects Model*) το οποίο έχει την εξής μορφή :

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{it,1} + \beta_2 X_{it,2} + \dots + \beta_k X_{it,k} + \alpha_i + u_{it}, \text{Cov}(\alpha_i, X_{it}) \neq 0$$

Σε μια εξίσωση δεν είναι πάντα δυνατό να προσδιοριστούν οι ερμηνευτικές μεταβλητές του υποδείγματος, είτε επειδή δεν προβλέπονται από τη θεωρία, είτε επειδή δεν παρατηρούνται. Στην περίπτωση αυτή, οι μη παρατηρούμενοι παράγοντες που εκφράζονται από την απαρατήρητη επίδραση συσχετίζονται με τις ερμηνευτικές μεταβλητές του υποδείγματος. Το υπόδειγμα θα γραφτεί με τη μορφή πρώτων διαφορών και θα απουσιάζει η μη-παρατηρούμενη επίδραση. Επιπλέον, αφού η ερμηνευτική μεταβλητή δεν περιλαμβάνει την εξαρτημένη με χρονική υστέρηση, η συνδιακύμανση (Cov) του σφάλματος ιδιοσυγκρασίας με τις ερμηνευτικές μεταβλητές είναι μηδέν, άρα είναι δυνατό να εφαρμοστεί η μέθοδος Ελαχίστων τετραγώνων (OLS). Σε αντίθεση με το υπόδειγμα σταθερών επιδράσεων στο οποίο στόχος είναι να εξαλειφθεί η απαρατήρητη επίδραση, το υπόδειγμα τυχαίων επιδράσεων δεν προϋποθέτει κάτι τέτοιο, αφού η σταθερή επίδραση δε συσχετίζεται με τις ερμηνευτικές μεταβλητές του υποδείγματος. Το μοντέλο σταθερών επιδράσεων χρησιμοποιεί *ψευδο-μεταβλητές* που επιτρέπουν οι όροι τομής να ποικίλει τόσο σε εγκάρσια τομή μεταξύ των μεταβλητών και την πάροδο του χρόνου.

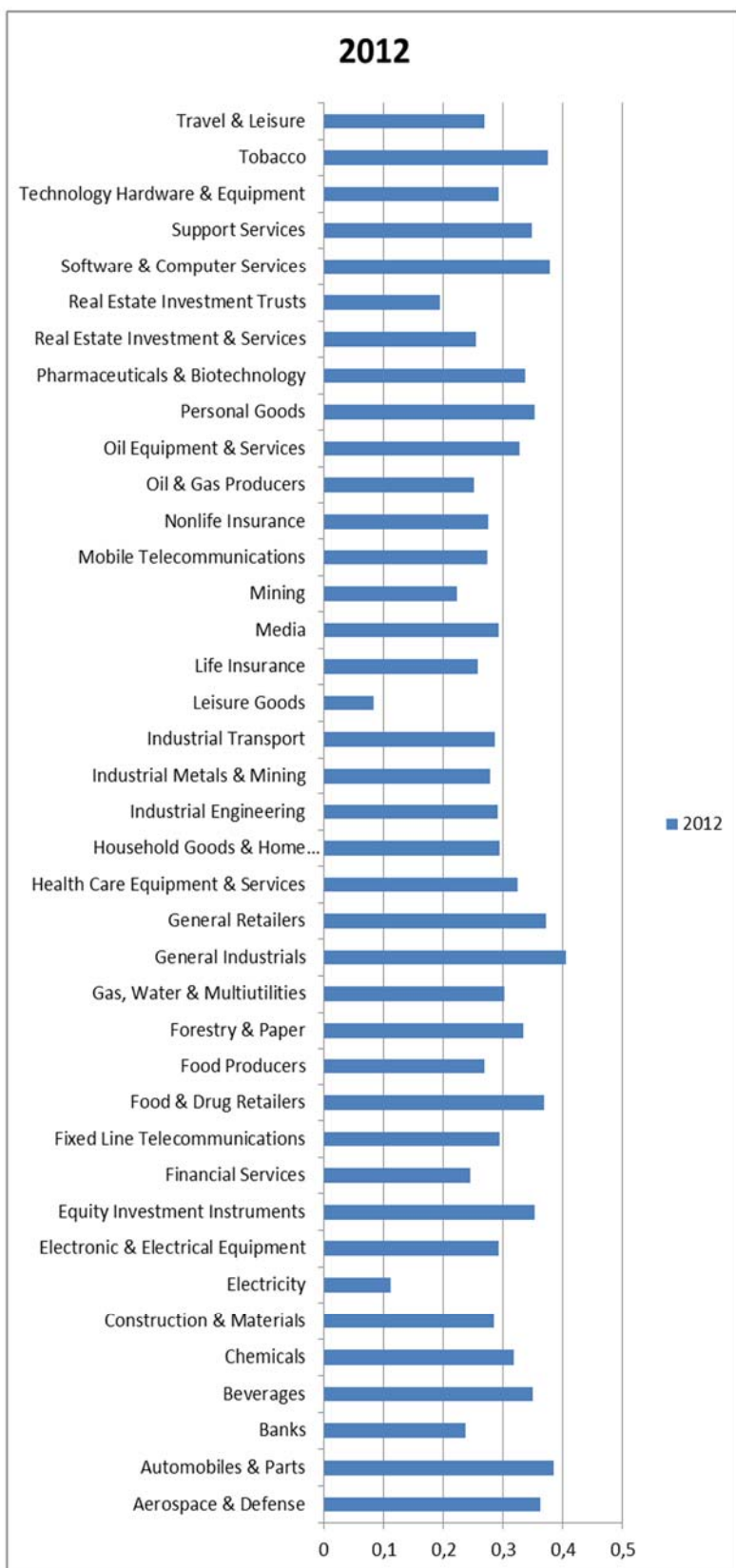
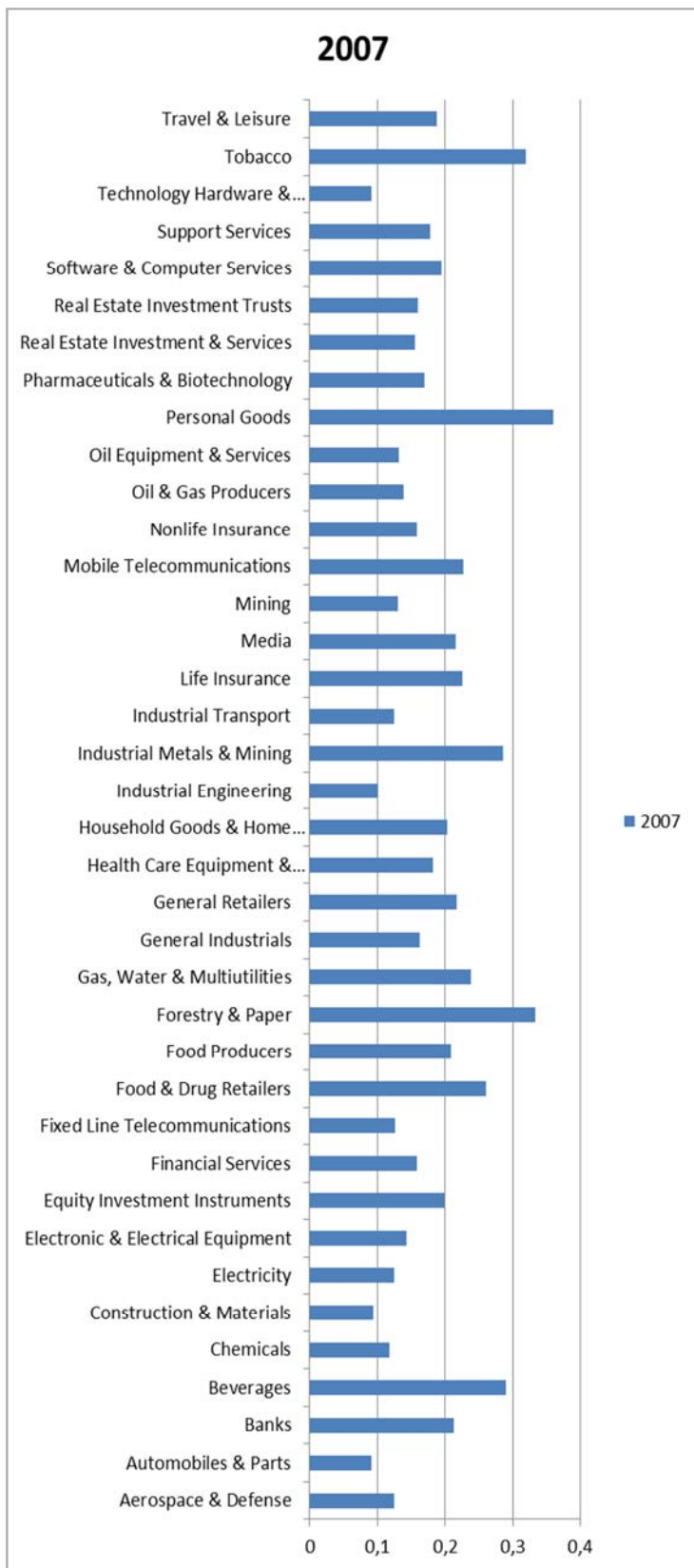
3.4 Διαγραμματική Ανάλυση Βρετανικών εισηγμένων

Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, διαγραμματικά γίνεται παρακάτω μια βαθύτερη ανάλυση της συμμετοχής των γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια των Αγγλικών Εισηγμένων Επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 1. Ετήσια αθροίσματα μεταβλητών.

Αναλύοντας και συγκρίνοντας τα ποσοστά από τους παραπάνω τομείς διαπιστώνεται ότι το άθροισμα των γυναικών που είναι διευθύντριες στο διοικητικό συμβούλιο (female director on board) σημειώνει σε όλους μίαν αύξηση, με εξαιρέσεις στους τομείς Τράπεζες, Ηλεκτρική Ενέργεια και Τηλεπικοινωνίες Σταθερής Τηλεφωνίας όπου είναι στάσιμο ή ίδιο. Το άθροισμα των γυναικών διευθυνόντων συμβούλων (Women Ceo) είναι μηδενικό, εκτός από την περίπτωση του τομέα Ηλεκτρικής Ενέργειας όπου παραμένει στάσιμο μεταξύ 2007 ως 2012. Τέλος, το άθροισμα των γυναικών που είναι διευθύντριες σε επιτροπές ελέγχου (female director on audit committees) παρουσιάζει και αυτό σε όλους σχεδόν τους τομείς αύξηση, εκτός από αυτούς των Τραπεζών και των Τηλεπικοινωνιών όπου μένει στάσιμο και μηδενίζεται, αντίστοιχα. Συγκριτικά το έτος 2012 παρουσιάζει σημαντική αύξηση σε όλους τους τομείς σε σχέση με το 2007.



Διάγραμμα 2.

Ποσοστά γυναικών στα ανώτερα στρώματα και σύγκριση τομέων Ηνωμένου Βασιλείου μεταξύ των ετών 2007 & 2012.

3.5 Μεταβλητές που θα χρησιμοποιήσουμε

Η εύρεση των παραγόντων που επηρεάζουν την συμμετοχή των γυναικών στα Διοικητικά συμβούλια τα έτη 2007-2012. Το δείγμα μας αποτελείται από 2602 παρατηρήσεις.

Aerospace & Defense	=	Αεροδιαστημική & Άμυνα
Alternative Energy	=	Εναλλακτική ενέργεια
Automobiles & Parts	=	Αυτοκίνητα & Ανταλλακτικά
Banks	=	Τράπεζες
Beverages	=	Ποτά
Chemicals	=	Χημικές ουσίες
Construction & Materials	=	Υλικά κατασκευής
Electricity	=	Ηλεκτρική ενέργεια
Electronic & Electrical Equipment	=	Ηλεκτρονικά & Ηλεκτρικές συσκευές
Equity Investment Instruments	=	Επενδυτικές Όργανα
Financial Services	=	Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες
Fixed Line Telecommunications	=	Τηλεπικοινωνίες Σταθερής Γραμμής
Food & Drug Retailers	=	Οι έμποροι λιανικής πώλησης τροφίμων και φαρμάκων
Food Producers	=	Οι παραγωγοί τροφίμων
Forestry & Paper	=	Δασοκομία & Χαρτί
Gas, Water & Multiutilities	=	Αέριο, Νερό & πολλαπλών ωφελειών
General Industrials	=	Γενικές Βιομηχανίες
General Retailers	=	Γενικά οι έμποροι λιανικής πώλησης
Health Care Equipment & Services	=	Υγεία Εξοπλισμού & Υπηρεσιών Φροντίδας
Household Goods & Home Construction	=	Οικιακά Είδη & Κατασκευή Σπιτιών
Industrial Engineering	=	Βιομηχανική μηχανική
Industrial Metals & Mining	=	Βιομηχανικά Μέταλλα & Ορυχεία
Industrial Transport	=	Βιομηχανική Μεταφορών
Leisure Goods	=	Προϊόντα αναψυχής
Life Insurance	=	Ασφάλεια ζωής
Media	=	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Mining	=	Εξόρυξη

Mobile Telecommunications	=	Κινητές Τηλεπικοινωνίες
Nonlife Insurance	=	Μη Ασφάλειες Ζωής
Oil & Gas Producers	=	Πετρέλαιο & Αέριο Παραγωγών
Oil Equipment & Services	=	Εξοπλισμός Πετρελαίου & Υπηρεσίες
Personal Goods	=	Προσωπικά Αγαθά
Pharmaceuticals & Biotechnology	=	Φαρμακευτική & Βιοτεχνολογία
Real Estate Investment & Services	=	Επενδύσεις σε Ακίνητη Περιουσία & Υπηρεσίες
Real Estate Investment Trusts	=	Trusts Επενδύσεων σε Ακίνητη Περιουσία
Software & Computer Services	=	Λογισμικό & Υπηρεσίες Πληροφορικής
Support Services	=	Υπηρεσίες υποστήριξης
Technology Hardware & Equipment	=	Τεχνολογία Hardware & Εξοπλισμός
Tobacco	=	Καπνός
Travel & Leisure	=	Ταξίδια & Αναψυχή

Πίνακας 2. Οι κλάδοι αγοράς της Αγγλίας από όπου αναλύθηκαν τα δεδομένα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που αντλούνται από την εταιρεία NRG METRICS, συγκεκριμένες μεταβλητές αναλύθηκαν στην οικονομετρική ανάλυση:

Board Size	=	Μέγεθος Διοικητικού συμβουλίου
Executive Directors	=	Εκτελεστικοί Διοικητικοί Σύμβουλοι
Non-Executive Directors	=	Μη Εκτελεστικοί Σύμβουλοι
Independent Directors	=	Ανεξάρτητοι Διοικητικοί Σύμβουλοι
Board Independence	=	Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου
Leadership Structure	=	Δομή Ηγεσίας
Chairman classification	=	Ταξινόμηση Πρόεδρος
CEO other boards	=	Διευθύνων Σύμβουλος άλλους πίνακες
Nomination Committee	=	Επιτροπή Διορισμών
Nomination Committee chairman classification	=	Διορισμός κατάταξης ο πρόεδρος της Επιτροπής

Nomination Committee Independence	=	Διορισμός επιτροπής Ανεξαρτησίας
Nomination committee charter	=	Τσάρτερ επιτροπής διορισμών
Nomination committee size	=	Μέγεθος επιτροπής διορισμών
Nomination Committee meetings	=	Συναντήσεις επιτροπής Διορισμών
Meeting Attendance	=	Συνάντηση Συμμετοχή
Lead Director	=	Επικεφαλής Σύμβουλος
Board Meetings	=	Συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου
Female Director on board	=	Γυναίκα Διευθυντής επί του συμβουλίου
Woman CEO	=	Γυναίκα CEO
Woman Chairman	=	Γυναίκα Πρόεδρος
Female Director on nomination committee	=	Θηλυκός διευθυντής για επιτροπή ανάδειξης υποψηφίων
Female Director on audit committee	=	Γυναίκα Διευθυντής της Επιτροπής Ελέγχου
Female Director on remuneration committee	=	Θηλυκός διευθυντής για επιτροπή αμοιβών
CEO Age	=	Ηλικία Διευθύνοντος Συμβούλου
CEO tenure	=	Θητεία CEO
Corporate Governance Committee	=	Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης
Audit Committee	=	Ελεγκτική επιτροπή
Audit Committee Independence	=	Επιτροπή Ελέγχου Ανεξαρτησίας
Audit Committee chairman classification	=	Επιτροπή Ελέγχου Ταξινόμηση Πρόεδρος
Audit Committee meetings	=	Συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου
Financial Experts	=	Χρηματο-οικονομικοί Ειδικοί
Audit committee charter	=	Τσάρτερ Ελεγκτικής επιτροπής
Audit committee size	=	Μέγεθος της ελεγκτικής επιτροπής
Remuneration committee	=	Επιτροπή Αμοιβών
Remuneration committee	=	Ανεξαρτησία επιτροπή αμοιβών

independence	
Remuneration committee chairman classification	= Αμοιβή ταξινόμηση πρόεδρος της επιτροπής
Remuneration committee charter	= Τσάρτερ επιτροπής αμοιβών
Remuneration committee size	= Μέγεθος επιτροπής αμοιβών
Remuneration committee meetings frequency	= Αμοιβή συχνότητα συνεδριάσεις των επιτροπών

Πίνακας 3. Παρουσίαση μεταβλητών και επεξήγηση.

Οι Εξαρτημένες μεταβλητές που εξετάζονται στην παρούσα εργασία είναι:

Εξαρτημένη Μεταβλητή	1.Woman CEO- Διευθύνων σύμβουλος Γυναίκα	2.CEO Age- η ηλικία της Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος	3.Woman Chairman- Επικεφαλής Διοικητικού Συμβουλίου Γυναίκα	4.Female Director on audit committee- Γυναίκα Διευθυντής στην ελεγκτική επιτροπή	5.CEO tenure- χρονική διάρκεια θητείας Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος	6.Female Director on nomination committee- Γυναίκα διευθύντρια στο τμήμα HR
----------------------	--	---	---	--	--	---

Η μεταβλητή Γυναίκα CEO (Woman CEO), δείχνει τα ποσοστά συμμετοχής των υπαρχόντων γυναικών διευθύνων συμβούλων στις Βρετανικές Επιχειρήσεις, η μεταβλητή γυναίκα Πρόεδρος (Woman Chairman) η οποία εκφράζει ότι η Πρόεδρος του Διοικητικού συμβουλίου που αναφέρεται ο κάθε Διευθύνων σύμβουλος είναι γυναίκα, η μεταβλητή Γυναίκα διευθυντής στην επιτροπή ανάδειξης υποψηφίων (Female Director on nomination committee) που αφορά κάθε στέλεχος που προσλαμβάνεται, η Γυναίκα Διευθυντής της Επιτροπής Ελέγχου (Female Director on audit committee) η μεταβλητή αυτή δείχνει την οικονομική δυνατότητα ελέγχου του Οργανισμού, η μεταβλητή Ηλικία Διευθύνων Σύμβουλος (CEO Age) δείχνει την δυνατότητα που έχει ένας Διευθύνων σύμβουλος να ανταποκρίνεται στις καταστάσεις και να παίρνει γρήγορα αποφάσεις. Τέλος η μεταβλητή θητεία CEO (CEO tenure) μιας γυναίκας δείχνει κατά πόσο η εμπειρία της μέσα από αλλαγές επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η ποικιλομορφία των επιχειρήσεων, δίνει την δυνατότητα σε μια Γυναίκα Διευθύνων

σύμβουλο να ανταποκρίνεται στα καθημερινά καθήκοντα ρουτίνας αλλά και να σχεδιάζει με αποτελεσματικότητα την μακροχρόνια στρατηγική του Οργανισμού σύμφωνα πάντα με την γνώμη και την καθοδήγηση του Διοικητικού Συμβουλίου.

3.6 Μεθοδολογία

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στην μεθοδολογία που θα υλοποιηθεί για την ανάλυση των υπάρχοντων δεδομένων.

3.6.1 Ανάπτυξη υποθέσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η εύρεση των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την απόδοση των αγγλικών εισηγμένων εταιριών την χρονική περίοδο 2007-2012, υπό το πρίσμα της στελέχωσης στις ανώτερες ιεραρχικές θέσεις από γυναίκες. Τείνει να διαπιστωθεί αν τα οικονομικά στοιχεία των εισηγμένων επηρεάζονται ανάλογα το φύλλο που βρίσκεται στην ιεραρχική πυραμίδα. Επομένως οι υποθέσεις προς εξέταση της συγκεκριμένης μελέτης για κάθε μια από τις παραπάνω θεωρίες διαμορφώνονται ως εξής:

H₁: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ γυναικείου φύλλου σε ανώτερες θέσεις και κερδοφορίας.

H₂: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ γυναικείου φύλλου σε ανώτερες θέσεις και μεγέθους εταιρίας, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο διαφοροποιημένη θα είναι και τόσο μικρότερη μεταβλητότητα θα παρατηρείται στις ταμειακές ροές της, με αποτέλεσμα να έχει την δυνατότητα να έχει υψηλότερο δανεισμό.

H₃: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ γυναικείου φύλλου και αναπτυξιακών προοπτικών, καθώς εταιρίες με μεγάλες αναπτυξιακές προοπτικές θα έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να αποφύγουν τα προβλήματα που προκύπτουν εξαιτίας της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ δανειστών-μετόχων.

Οι παραπάνω υποθέσεις δημιουργούνται με σκοπό να αναλυθούν οι επιλεχθείσες μεταβλητές και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα ελέγχοντας τις οικονομικές μεταβλητές. Είναι πεποίθηση ότι όσο πιο πολλές γυναίκες συμμετέχουν ενεργά σε πολιτικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες, τόσο πιο ισορροπημένες αποφάσεις

λαμβάνονται στα κέντρα λήψης των αποφάσεων και δίνονται πιο ολοκληρωμένες και βιώσιμες λύσεις. Αυτό βέβαια ανταποκρίνεται και μεταφράζεται μέσω των χρηματοοικονομικών μεταβλητών που επιλέξαμε. Ένα επιπλέον αποτελεσματικό εργαλείο για την μεγαλύτερη ανάλυση των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας είναι οι μεταβλητές κερδοφορίας οι οποίες εστιάζουν περισσότερο στην απόδοση και λιγότερο στα μακροχρόνια αποτελέσματα.

Στην εργασία χρησιμοποιείται η μέθοδος Διαστρωματικών δεδομένων με τυχαίες επιδράσεις (Panel Data με Random Effect-RE). Το μοντέλο τυχαίων επιδράσεων (RE) χρησιμοποιεί διαφορετική σταθερά (intercept) για κάθε σετ δεδομένων στην διαστρωματική χρονοσειρά, διατηρώντας έτσι τους βαθμούς ελευθερίας. Θα χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω εξισώσεις:

$$\text{Woman CEO}_{it} = \alpha_1 + \alpha_2(\text{Growth}_{i,t}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_3(\text{I}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_4(\text{PROF}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} + \alpha_5(\text{Size}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_6(\text{Liq}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} \quad \text{Εξίσωση 1- Eq(1)}$$

$$\text{CEO Age}_{it} = \alpha_1 + \alpha_2(\text{Growth}_{i,t}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_3(\text{I}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_4(\text{PROF}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} + \alpha_5(\text{Size}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_6(\text{Liq}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} \quad \text{Εξίσωση 2- Eq(2)}$$

$$\text{Woman Chairman}_{it} = \alpha_1 + \alpha_2(\text{Growth}_{i,t}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_3(\text{I}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_4(\text{PROF}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} + \alpha_5(\text{Size}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_6(\text{Liq}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} \quad \text{Εξίσωση 3- Eq(3)}$$

$$\text{Female Director on audit committee}_{it} = \alpha_1 + \alpha_2(\text{Growth}_{i,t}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_3(\text{I}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_4(\text{PROF}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} + \alpha_5(\text{Size}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_6(\text{Liq}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} \quad \text{Εξίσωση 4- Eq(4)}$$

$$\text{CEO tenure}_{it} = \alpha_1 + \alpha_2(\text{Growth}_{i,t}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_3(\text{I}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_4(\text{PROF}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} + \alpha_5(\text{Size}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_6(\text{Liq}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} \quad \text{Εξίσωση 5- Eq(5)}$$

$$\text{Female Director on nomination committee}_{it} = \alpha_1 + \alpha_2(\text{Growth}_{i,t}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_3(\text{I}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_4(\text{PROF}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} + \alpha_5(\text{Size}_{it}/\text{TA}_{i,t}) + \alpha_6(\text{Liq}_{i,t})/\text{TA}_{i,t} \quad \text{Εξίσωση 6- Eq(6)}$$

όπου:

- **Κερδοφορία (PROF)**, Κέρδη προ φόρων και τόκων προς το σύνολο ενεργητικού όπως χρησιμοποιήθηκε από τους Lemmon και Zender, (2010).
- **Μέγεθος (Size)**, ο λογάριθμος του κύκλου εργασιών όπως χρησιμοποιήθηκε από τους Rajan και Zingales, (1995).

- **Ρευστότητα (LIQ)**, ο δείκτης των κυκλοφορούν ενεργητικού προς τις τρέχουσες υποχρεώσεις, όπως χρησιμοποιήθηκε από τους Graham, (2000); De Jong, Kabir, and Nguyen,(2008).
- **Growth_{i,t}** = (TA_{i,t} - TA_{i,t-1}), διαφορά του συνόλου του ενεργητικού δείκτη για την ανάπτυξη της εταιρείας, όπως χρησιμοποιήθηκε από τους Voulgaris, Asteriou και Agiomirgianakis (2002).
- **I_{it}**=Επενδύσεις, σύμφωνα με τους Lewellen και Badrinath (1997). Υπολογισμός Επενδύσεων.
- **I_{it}**= NPPE_{i,t} -NPPE_{i,t-1} +D_{i,t}.
- **NPPE_{i,t}**= Ενσώματες ακινητοποιήσεις (υλικά πάγια περιουσιακά στοιχεία).
- **D_{i,t}**= Αποσβέσεις.
 - Woman CEO= Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος.
 - CEO Age= η ηλικία της Γυναίκας Διευθύνοντα συμβούλου.
 - Woman Chairman= Γυναίκα Επικεφαλής Διοικητικού Συμβουλίου.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι, καθώς μεγάλες πολυεθνικές έχουν Διοικητικό θεσμικό και Διοικητικό συμβούλιο ξεχωριστό από την Διοίκησης της Εταιρείας, μελετάτε ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) δέχεται κατευθυντήριες εντολές από γυναίκα Επικεφαλή Διοικητικού Συμβουλίου.

- Female Director on audit committee= Γυναίκα Διευθυντής στην ελεγκτική επιτροπή.
- CEO tenure= χρονική διάρκεια θητείας Γυναίκας Διευθύνοντα συμβούλου.
- Female Director on nomination committee= Γυναίκα διευθύντρια στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR) μιας εταιρείας και συγκεκριμένα στην επιτροπή ανάδειξης υποψηφίων για ανώτερες Διοικητικές θέσεις.

3.6.2 Δείγμα οικονομετρικής ανάλυσης

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας δεδομένα των αγγλικών επιχειρήσεων που ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου κατά την περίοδο 2007 έως 2012. Η εξεταζόμενη περίοδος θεωρείτε ότι είναι αντιπροσωπευτική των ανοδικών και καθοδικών κινήσεων της αγγλικής οικονομίας. Τα στοιχεία προήλθαν από την βάση δεδομένων της εταιρείας NRG METRICS. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί πως όλα τα απαιτούμενα στοιχεία αντλήθηκαν από την συμβουλευτική εταιρεία NRG METRICS που πραγματοποιεί τα project και εξειδικεύεται σε θέματα εταιρικής

διακυβέρνησης. Έχει παρθεί άδεια από την εταιρεία και όλα τα στοιχεία δίδονται νόμιμα, προσωπικά προς χρήση και ανάλυση.

Τα δεδομένα τα οποία ήταν απαραίτητα για την διεξαγωγή της ανάλυσης, συγκεντρώθηκαν σε ένα αρχείο EXCEL 2010 και ελέγχθηκε η ορθότητα και η εγκυρότητά τους και υλοποιήθηκε, όπου ήταν εφικτή, η συμπλήρωση των μη διαθέσιμων παρατηρήσεων. Για την οικονομετρική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό E-views v7.0.

Κεφάλαιο 4

Παρουσίαση αποτελεσμάτων

4.1 Δείγμα - Δεδομένα

Αρχικά θα παρουσιάσουμε τα περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών που θα χρησιμοποιήσουμε.

Εξαρτημένη Μεταβλητή	1.Woman CEO- Διευθύνων σύμβουλος Γυναίκα	2.CEO Age- η ηλικία της Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος	3.Woman Chairman- Επικεφαλής Διοικητικού Συμβουλίου Γυναίκα	4.Female Director on audit committee- Γυναίκα Διευθυντής στην ελεγκτική επιτροπή	5.CEO tenure- χρονική διάρκεια θητείας Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος	6.Female Director on nomination committee- Γυναίκα διευθύντρια στο τμήμα HR
<i>Mean</i>	0.037209	0.016021	0.490439	5.085.685	0.488372	0.480429
<i>Median</i>	0.000000	0.000000	0.000000	5.000.000	0.000000	0.000000
<i>Maximum</i>	1.000.000	1.000.000	4.000.000	7.500.000	4.000.000	2.000.000
<i>Minimum</i>	0.000000	0.000000	0.000000	3.400.000	0.000000	0.000000
<i>Std. Dev.</i>	0.189323	0.125587	0.702916	6.370.796	0.739451	0.603912
<i>Skewness</i>	4.890.158	7.709.451	1.481.404	0.205067	1.609.533	1.482.405
<i>Kurtosis</i>	2.491.365	6.043.564	5.379.264	3.183.176	5.615.976	5.979.366
<i>Jarque-Bera</i>	46428.92	285138.0	1.164.155	1.626.719	1.387.211	1.465.145
<i>Probability</i>	0.000000	0.000000	0.000000	0.000294	0.000000	0.000000
<i>Sum</i>	7.200.000	3.100.000	9.490.000	98408.00	9.450.000	9.210.700
<i>Sum Sq. Dev.</i>	6.932.093	3.050.336	9.555.731	78495.35	1.057.488	9.352.711
<i>Observations</i>	1935	1935	1935	1935	1935	1935

Πίνακας 4. Περιγραφική στατιστική εξαρτημένων μεταβλητών για την περίοδο 2007-2012.

Ανεξάρτητη Μεταβλητή	PPE (Ενσώματες ακινητοποιήσεις)	I (Επενδύσεις)	Ρευστότητα (LIQ)	Κερδοφορία (PROF)	Μέγεθος (Size)	Ανάπτυξη (GROWTH)
Mean	0.278598	333195.4	177.196	0.044072	5.025.145	-0.020767
Median	0.22536	4267	1.367.716	0.068797	5.084.959	0.057552
Maximum	0.99681	3.68E+08	1.237.351	9.1	8.628.481	1
Minimum	9.64E-05	-1.18E+08	0.007299	-685.767	0.30103	-333
Std. Dev.	0.225659	6929691	2.704.462	0.310088	1.096.055	5.264.804
Skewness	0.919624	3.985.302	2.637.622	0.116841	-0.25879	-6.291.182
Kurtosis	306.715	2.078.648	1.075.976	3.300.548	364.258	3.979.293
Jarque-Bera	5.678.036	7.23E+08	1.93E+08	17929995	1.141.192	2.65E+09
Probability	0	0	0	0	0	0
Sum	1.120.799	1.34E+09	7.128.597	177.301	20216.16	-835.463
Sum Sq. Dev.	2.048.076	1.93E+17	29417.37	3.867.339	4.831.778	111482.5
Κοινές Παρατηρήσεις	4023	4023	4023	4023	4023	4023

Πίνακας 5. Περιγραφική στατιστική ανεξάρτητων μεταβλητών για την περίοδο 2007-2012.

Όπως παρατηρείται από τους πίνακες η μεταβλητή επένδυση είχε μία αύξηση το 2007 και μετά την περίοδο 2011-2012, όπου έχει περάσει η χρηματοπιστωτική κρίση για την Αγγλία και το κόστος δανεισμού είναι χαμηλό.

Όπως αναφέρεται, χρησιμοποιείται η μέθοδος Διαστρωματικών δεδομένων (Panel Data). Προκειμένου να επιλέξουμε ανάμεσα σε Συγκεντρωτική Παλινδρόμηση (Pooled Regression), τυχαίες επιδράσεις (Random Effects) και σταθερές επιδράσεις (Fixed Effects) διεξήγαμε τον έλεγχο Redundant Fixed Effects Tests για να εξετάσουμε αν, η Συγκεντρωτική Παλινδρόμηση (Pooled Regression) είναι κατάλληλη και τον έλεγχο Hausman (Hausman Test) για να επιλέξουμε ανάμεσα σε τυχαίες επιδράσεις (Random Effects) και σταθερές επιδράσεις (Fixed Effects).

Πίνακας 1. Redundant Fixed Effects

Tests EQ(1)

Equation: Untitled

Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	7.608731 (102,4512)		0.0000
	2177.3703		
Cross-section Chi-square	10	102	0.0000

Πίνακας 2. Redundant Fixed Effects Tests EQ(2)

Equation: Untitled

Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	3.128511 (090,7831)		0.0000
Cross-section Chi-square	3329.028292	090	0.0000

Από τους παραπάνω πίνακες παρατηρείται ότι η Συγκεντρωτική Παλινδρόμηση (Pooled Regression) δεν είναι κατάλληλη και για τις 2 πρώτες εξισώσεις με στατιστική πιθανότητα 99% (prob=0.000).

Πίνακας 3 Redundant Fixed Effects Tests

EQ(3)

Equation: Untitled

Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	1.52679	1528	0.0000
	2658.3654		
Cross-section Chi-square	9	1258	0.0000

Πίνακας 4. Redundant Fixed Effects

Tests **EQ(4)**

Equation: Untitled

Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	2.36579 (110,0001)		0.0000
	6957.2107		
Cross-section Chi-square	9	110	0.0000

Πίνακας 5. Redundant Fixed Effects

Tests **EQ(5)**

Equation: Untitled

Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
--------------	-----------	------	-------

Cross-section F	3.692178	125)	0.0000
Cross-section Chi-square	369.12789	125	0.0000

Πίνακας 6. Redundant Fixed Effects

Tests **EQ(6)**

Equation: Untitled

Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	6.31579	254.239	0.0000
Cross-section Chi-square	6987.2471	254	0.0000

Πίνακας 7. Correlated Random Effects - Hausman

Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random EQ(1)	32.51744	7	0.0001
Cross-section random EQ(2)	49.361078	8	0.0000

Ομοίως και στις προηγούμενες εξισώσεις.

Στους πίνακες παρατηρείται ότι το αποτέλεσμα του ελέγχου Hausman (*Hausman Test*) το οποίο καταλήγει για τις εξισώσεις με στατιστική πιθανότητα 99% (prob=0,0001 και prob=0.0000 αντίστοιχα) και το οποίο είναι ότι το μοντέλο των τυχαίων επιδράσεων (*Random Effects*) είναι καλύτερο για τα δείγματα μας.

Εκτελώντας τις παλινδρομήσεις και αλλάζοντας κάθε φορά την εξαρτημένη μας μεταβλητή δημιουργούνται τα παρακάτω αποτελέσματα:

Πίνακας 8: Εκτίμηση του υποδείγματος
(*Random Effects Model*)

- Εξαρτημένη μεταβλητή: **Woman CEO**

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.197080	0.029698	6.636197	0.0000
Κερδοφορία (PROF)	1.318015	0.067504	1.981121	0.0015
Μέγεθος (Size)	1.293633	0.025117	8.002482	0.1506
Ρευστότητα (LIQ)	0.007135	0.002742	-2.981661	0.0001
Growth	-0.00073	0.000012	-3.281559	0.1690
Επενδύσεις (I)	0.025515	0.060785	0.374219	0.7221

Ενσώματες ακινήτοποιήσεις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	-0.028780	0.005550	-2.1579317	0.0018
---	-----------	----------	------------	--------

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.111312	0.1933
Idiosyncratic random	0.312007	0.7338

Weighted Statistics

R-squared	0.213915	Mean dependent var	0.039784
Adjusted R-squared	0.219764	S.D. dependent var	0.373198
S.E. of regression	0.331958	Sum squared resid	169.5112
F-statistic	543.702 9	Durbin-Watson stat	0.859371
Prob(F-statistic)	0.628700		

Unweighted Statistics

R-squared	0.211640	Mean dependent var	0.129112
Sum squared resid	1316.371	Durbin-Watson stat	0.650117

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί για την περίοδο 2007-2012, το δεύτερο υπόδειγμα έχει αρκετά χαμηλότερη ερμηνευτική ικανότητα, καθώς η τιμή του συντελεστή παλινδρόμησης R^2 ισούται με 0,2139 ενώ αυτή του προσαρμοσμένου συντελεστή παλινδρόμησης (adjusted R^2) είναι 0,2297, αριθμοί που δείχνουν ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό της μεταβολής της εξαρτημένης μεταβλητής μας. Από την τιμή του ελέγχου Durbin-Watson stat. παρατηρείται πως

υπάρχει αυτοσυσχέτιση πρώτου βαθμού καθώς ισούται με 0,650, τιμή που βρίσκεται μεταξύ του μηδέν και του δύο.

Παρατηρώντας τα κριτήρια ελέγχου t-statistic και Probability στην τελική μορφή του υποδείγματος, εξαιτίας της χαμηλής τιμής του t-statistic και του γεγονότος ότι Prob.= 0,0015<0,05 για το συντελεστή της μεταβλητής της κερδοφορίας επηρεάζεται από την εξαρτημένη μεταβλητή: Woman CEO. Το ίδιο συμβαίνει και με την μεταβλητή που αναπαριστά τον δείκτη Ενσώματες ακινητοποιήσεις (περιουσιακά στοιχεία) (NPPE) καθώς το t-statistic συνεχίζει να παραμένει χαμηλό και Prob. = 0,0001<0,05. Παράλληλα, πρέπει να επισημανθεί ότι η μεταβλητή (NPPE) είναι στατιστικά σημαντική κατά 95%. Οι υπόλοιπες μεταβλητές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Ως Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις ορίζονται τα ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία που κατέχονται για χρήση στην παραγωγή ή παροχή αγαθών ή υπηρεσιών, για για διοικητικούς σκοπούς και αναμένεται να χρησιμοποιηθούν για περισσότερο από μία λογιστική περίοδο (ΔΛΠ 16, παρ. 6). Υπάρχει ένα βασικό ζήτημα, το οποίο εδώ αφορά τη λογιστική παρακολούθηση των ενσώματων ακινήτοποιήσεων και καλύπτεται από το ΔΛΠ 16. Η παρούσα μελέτη ερευνά την κατανομή της αξίας των παγίων σε μεταγενέστερες περιόδους. Η λογιστική καταχώρηση της απόσυρσης των ενσώματων ακινήτοποιήσεων οι οποίες αναγνωρίζονται όταν είναι πιθανό ότι μελλοντικά οικονομικά οφέλη συνδεδεμένα με το ενεργητικό στοιχείο θα εισρεύσουν στην επιχείρησης. Στην συγκεκριμένη μεταβλητή ερευνάτε το κατά πόσο έχει επηρεαστεί κατά την υπηρεσία Γυναίκας Διευθύνοντος συμβούλου Ο προσδιορισμός αυτός αποτελεί μια ξεχωριστή ενσώματη ακινήτοποίηση και απαιτείται αξιολογική κρίση στην εφαρμογή των παραπάνω κριτηρίων σε συγκεκριμένες καταστάσεις και συγκεκριμένους κλάδους.

Εντύπωση προκαλεί ότι στις επόμενες διαστρωματικές (panel) παλινδρομήσεις, η κερδοφορία δεν είναι στατιστικά σημαντική, ενώ ήταν στο πρώτο και στο τελευταίο υπόδειγμα.

Πίνακας 9: Εκτίμηση του υποδείγματος (*Random Effects Model*)

- Εξαρτημένη μεταβλητή: **CEO Age**

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.127080	0.029657	5.632199	0.0000
Μέγεθος (Size)	- 0.118014	0.017504	-4.781921	0.0000
Ρευστότητα (LIQ)	0.093633	0.014187	9.002582	0.0000
Growth	5.84E-10	8.77E-10	0.610544	0.5283
Επενδύσεις (I)	- 0.017325	0.001911	-3.782579	0.0001
Ενσώματες ακινητοποιήσεις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	0.023445	0.086485	0.354299	0.9221

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.198311	0.2872
Idiosyncratic random	0.315009	0.3018

Weighted Statistics

R-squared	0.219415	Mean dependent var	0.08594
			4
Adjusted R-squared	0.298564	S.D. dependent var	0.37165
			8
S.E. of regression	0.312618	Sum squared resid	739.562
			2
F-statistic	43.4418	Durbin-Watson stat	0.88917
			5
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.389650	Mean dependent var	0.19812
			3
Sum squared resid	1199.991	Durbin-Watson stat	0.57075
			3

Πίνακας 10: Εκτίμηση του υποδείγματος

(Random Effects Model)

- Εξαρτημένη μεταβλητή: **Woman Chairman**

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.091010	0.019627	2.616177	0.1037
Μέγεθος (Size)	-0.32791	1.061705	4.281127	0.1370
Ρευστότητα (LIQ)	0.182927	0.167471	2.119747	0.1597
Growth	1.979045	0.31791	0.615784	0.2397
Επενδύσεις (I)	1.22189	0.019742	1.300448	0.0001
Ενσώματες ακινητοποιήσεις (περιουσιακά στοιχεία) (NPPE)	0.236615	0.178105	0.313399	0.01731

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.238312	0.2911
Idiosyncratic random	0.305008	0.7037

Weighted Statistics

R-squared	0.219427	Mean dependent var	0.085185
Adjusted R-squared	0.219764	S.D. dependent var	0.273151
S.E. of regression	0.311267	Sum squared resid	919.1621
F-statistic	544.28	Durbin-Watson stat	0.823179
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.279631	Mean dependent var	0.182122
Sum squared resid	1196.271	Durbin-Watson stat	0.650351

Πίνακας 11: Εκτίμηση του υποδείγματος

(Random Effects Model)

- Εξαρτημένη μεταβλητή: Female Director on audit committee

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.022198	0.101242	2.679421	0.19710
Μέγεθος (Size)	0.001040	0.103611	6.397917	0.13970
Ρευστότητα (LIQ)	0.014970	0.022714	1.048717	0.39127
Growth	7.631167	7.397017	0.368751	0.12337
Επενδύσεις (I)	0.013742	0.001811	2.397517	0.88377
Ενσώματες ακινητοποιήσεις (περιουσιακά στοιχεία) (NPPE)	0.021755	0.063005	0.336710	0.23217

Effects Specification

S.D. Rho

Cross-section random	0.191321	0.3772
Idiosyncratic random	0.310179	0.9921

Weighted Statistics

R-squared	0.299375	Mean dependent var	0.08513 7
Adjusted R-squared	0.298361	S.D. dependent var	0.73631 0
S.E. of regression	0.312521 7	Sum squared resid	819.236 7
F-statistic	543.4237	Durbin-Watson stat	0.12977 5
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.226750	Mean dependent var	0.18217 3
Sum squared resid	1155.591	Durbin-Watson stat	0.62679 0

Πίνακας 12: Εκτίμηση του υποδείγματος

(Random Effects Model)

- Εξαρτημένη μεταβλητή: CEO tenure

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.191080	0.217891	5.212791	0.9700
Μέγεθος (Size)	-0.218010	0.314791	-5.314897	0.2170
Ρευστότητα (LIQ)	0.1932173	0.332179	9.314127	0.9217
Growth	1.85E-10	8.13E-10	0.785217	0.8913
Επενδύσεις (I)	-0.007220	0.897811	-1.031507	0.1781
Ενσώματες ακινήτοποιήσεις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	0.093521	0.012977	0.354289	0.7831

Effects Specification			
		S.D.	Rho
Cross-section random		0.191272	0.1397
Idiosyncratic random		0.112009	0.7127

Weighted Statistics

R-squared	0.299322	Mean dependent var	0.083184
Adjusted R-squared	0.298157	S.D. dependent var	0.373358
S.E. of regression	0.322167	Sum squared resid	869.9022
F-statistic	527.4229	Durbin-Watson stat	0.962170
Prob(F-statistic)	0.001900		

Unweighted Statistics

R-squared	0.283952	Mean dependent var	0.188212
Sum squared resid	1156.267	Durbin-Watson stat	0.652177

Πίνακας 13: Εκτίμηση του υποδείγματος
(*Random Effects Model*)

- Εξαρτημένη μεταβλητή: Female Director
on nomination committee

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.197180	0.023978	9.362189	0.0100
Μέγεθος (Size)	0.318036	0.901594	6.301897	0.0400
Ρευστότητα (LIQ)	0.190333	0.02291	7.892317	0.0100
Growth	1.590078	9.67E-10	0.487878	0.0528
Επενδύσεις (I)	0.803735	0.001995	1.365978	0.0001
Ενσώματες ακίνητοποιήσεις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	0.023555	0.02279	0.902397	0.8219
Effects Specification				
			S.D.	Rho
	Cross-section random		0.198115	0.3928

Idiosyncratic random 0.305129 0.8961

Weighted Statistics

R-squared	0.299225	Mean dependent var	0.09518 4
Adjusted R-squared	0.299631	S.D. dependent var	0.37315 1
S.E. of regression	0.312379	Sum squared resid	899.563 9
F-statistic	933.422	Durbin-Watson stat	0.89617 5
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.321858	Mean dependent var	0.18217 2
Sum squared resid	1186.391	Durbin-Watson stat	0.65317 1

Μεταβλητές\Coefficient	Κερδοφορία (PROF)	Μέγεθος (Size)	Ρευστότητα (LIQ)	Ανάπτυξη (Growth)	Επενδύσεις (I)	Ενσώματες ακινητοποιήσεις (περιουσιακά στοιχεία) (NPPE)
1.Woman CEO- Διευθύνων σύμβουλος Γυναίκα	1.318.015*	1.293.633	0.007135*	-0.00073	0.025515	-0.028780
2.CEO Age- η ηλικία της Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος	0.127080	-0.118014	0.093633	5.84E-10	-0.017325*	0.023445
3.Woman Chairman- Επικεφαλής Διοικητικού Συμβουλίου Γυναίκα	0.091010	-0.32791	0.182927	1.979.045	1.22189*	0.236615
4.Female Director on audit committee- Γυναίκα Διευθύντρια στην ελεγκτική επιτροπή	0.022198	0.001040	0.014970	7.631.167	0.013742	0.021755
5.CEO tenure- χρονική διάρκεια θητείας Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος	0.191080	-0.218010	0.1932173	1.85E-10	-0.007220	0.093521
6.Female Director on nomination committee- Γυναίκα διευθύντρια στο τμήμα HR	0.197180*	0.318036*	0.190333*	1.590.078*	0.803735*	0.023555

Πίνακας 6. Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα.

(οι αστερίσκοι * και ** αντιστοιχούν σε επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας 5% και 10%).

Παρατηρώντας τα παρακάτω συνολικά δεδομένα των Μοντέλων, παρατηρείται ότι στο πρώτο μοντέλο με εξαρτημένη την μεταβλητή - Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος (Woman CEO) η κερδοφορία των οργανισμών επηρεάζεται θετικά, καθώς επίσης και η ρευστότητα των οργανισμών έχει θετική συσχέτιση. Πιο συγκεκριμένα, για κάθε μία μονάδα μεταβολή της μεταβλητής Κερδοφορία (PROF), η επίδραση της μεταβλητής Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος (Woman CEO) επηρεάζεται κατά 1,138 μονάδες. Φυσικά στην παρούσα μελέτη ένα ποσοστό αύξησης της συμμετοχής το να αυξάνει το profitability κατά 1,138 μονάδες αυτό μεταφράζεται σε εκατομμύρια λίρες.

Εντύπωση προκαλεί ότι στο επόμενο μοντέλο, η ηλικία της μεταβλητής Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος, φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά τις επενδύσεις. Αν μεταφραστεί αυτό το αποτέλεσμα, τότε όσο πιο μικρή ηλικία έχει μία γυναίκα Διευθύνων Σύμβουλος (CEO), τόσο λιγότερη εμπειρία έχει, άρα αυτό επιδρά αρνητικά στο να οραματιστεί να σχεδιάσει αλλά και να πραγματοποιήσει μακροχρόνιες επενδύσεις. Όσον αφορά τα μοντέλα 1 και 6 με τις εξαρτημένες μεταβλητές «Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος» και «Γυναίκα διευθύντρια στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού-HR» αντίστοιχα, τα ευρήματα

φαίνεται να συμφωνούν με τις έρευνες των Lückerath-Rovers (2013), Joecks, Pull & Vetter (2013), Mahadeo, Soobaroyen & Hanuman (2012), Miller & del Carmen Triana (2009), οι οποίοι πράγματι απόδειξαν ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ γυναικών και αύξηση κερδοφορίας και ρευστότητας μέσα σε ένα Οργανισμό. Μεγαλύτερη έκπληξη προκύπτει στο τελευταίο μοντέλο, καθώς παρατηρείται πόσο σημαντική είναι η συγκεκριμένη θέση όταν καλύπτεται με γυναίκα Διευθύντρια στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού-HR. Αυτό μπορεί να αναλυθεί στο ότι μια γυναίκα αντιλαμβάνεται καλύτερα τις αρμοδιότητες που πρέπει να αναλάβει ένα άτομο ανάλογα με το γνωστικό του επίπεδο.

Από την ανάλυση που έγινε για την μακροχρόνια κερδοφορία των επιχειρήσεων (ROA) που διοικούνται από γυναίκες διευθύνων συμβούλους παρατηρήθηκε ότι οι εταιρίες με υψηλό R^2 ; έχουν χαμηλότερη κερδοφορία απ' ότι οι εταιρίες με χαμηλό R^2 , κατά την ανάλυση του δείγματος. Η διαφορά τους αυτή είναι σε κάθε έτος και για κάθε επίπεδο σημαντικότητας στατιστικά σημαντική. Όμως δεν θα ήταν ορθολογικά σωστό να εξαχθούν συμπεράσματα βασιζόμενα αποκλειστικά στον συλλογισμό αυτό.

Η ικανότητα της κερδοφορίας στο να αποδώσει αξιόπιστα αποτελέσματα όπου υπάρχει καθαρή σχέση ανάμεσα σε γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις και θετικές εταιρικές αποδόσεις, η μελέτη προχώρησε ώστε να χρησιμοποιηθεί και ο μακροχρόνιος έλεγχος ρευστότητας των επιχειρήσεων. Από τα αποτελέσματα μπορεί να παρατηρηθεί ότι οι εταιρίες με υψηλό R^2 , σε βάθος ανάλυσης εξαετίας του δείγματος 2007-2012, έχουν αυξημένη ρευστότητα, και από τις εταιρίες με χαμηλό R^2 . Η διαφορά τους αυτή είναι σημαντική. Παρόλα αυτά η μειωμένη ρευστότητα στην οποία παρατηρείται μακροπρόθεσμα στις επιχειρήσεις με υψηλό R^2 , θα έπρεπε να οδηγήσει την αγορά στο να αποδώσει ακόμα πιο χαμηλές μακροχρόνιες αποδόσεις. Αυτό θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να το μελετήσουμε και σε Ελληνικές επιχειρήσεις στην Ελληνική χρηματαγορά.

Συμπληρωματικά από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προκύπτουν αξιοπρόσεχτες και σημαντικές παρατηρήσεις αναφορικά με τον ρόλο της ρυθμιστικής αρχής της κεφαλαιαγοράς του Ηνωμένου Βασιλείου. Πρωτίστως η υψηλή τιμή του R^2 συνδέεται με τις αναπτυσσόμενες κεφαλαιαγορές. Επιπλέον το , υψηλό R^2 χαρακτηρίζει τις λιγότερο αποτελεσματικές αγορές, αυτό οφείλεται, ενδεχομένως, στην ροή πληροφοριών από την πλευρά των επιχειρήσεων και την διαφάνεια που μπορεί να της χαρακτηρίζει. Η Γυναίκες διευθύνοντες σύμβουλοι φαίνεται να διαχειρίζονται άριστα

αυτή ην διαχείριση των πληροφοριών καθώς και την σωστή καθοδήγηση προς τους μετόχους. Εν τέλει ερμηνεύεται και από τον υψηλό βαθμό Βρετανικής κυβερνητικής και ρυθμιστικής προστασίας της ιδιωτικής περιουσίας, των εταιρικών και των πρακτικών τους στη δημοσιοποίηση πληροφοριών.

Οι επενδυτικές αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται από τη διοίκηση που αποτελείται από γυναίκα διευθύνων σύμβουλο της εκάστοτε εταιρείας επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αποτιμούν οι μέτοχοι και η αγορά την επιχείρηση. Άρα αν μια Βρετανική επιχείρηση έχει χαμηλές επενδυτικές αποδόσεις, μακροχρόνια θα παρουσιάσει χαμηλές λειτουργικές αποδόσεις και κατ' επέκταση χαμηλότερες μετοχικές αποδόσεις.

Χαιρετίζεται η πρόταση του μοντέλου για την συμμετοχή των γυναικών σε ποσοστό 40% και άνω σε μη Εκτελεστικές θέσεις των Διοικητικών Συμβουλίων εταιρειών. Μόνο σε μεγάλα ποσοστά φαίνεται να ανταποκρίνεται το μοντέλο αυτό. Σύμφωνα με την οικονομετρική ανάλυση παρατηρείται ότι στα Βρετανικά διοικητικά Συμβούλια κυριαρχεί ένα χαμηλό ποσοστό γυναίκας Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου φύλο με τις γυναίκες να κατέχουν το ποσοστό του 4%. Παρόλα αυτά, αυτό το ποσοστό φαίνεται να επιδρά θετικά στις μακροχρόνιες επενδύσεις. Αν και οι γυναίκες στην Αγγλία αμείβονται 21% λιγότερο από τους άντρες, κυρίως λόγω των έντονων μισθολογικών αλλαγών κυρίως σε τομείς που κυριαρχούν οι άνδρες, όπως ο τομέας των Ορυχείων και της βαριάς μεταποίησης μετάλλων. Παρατηρείται ακόμα ότι η συμμετοχή των γυναικών στην λήψη αποφάσεων καθίσταται επιτακτική, καθώς η μεταβλητή Γυναίκα διευθύντρια στο τμήμα HR (Female Director on nomination committee) δείχνει μεγάλη σημαντικότητα σε όλες τις οικονομικές μεταβλητές ενός ισολογισμού. Εδώ φαίνεται και η κρίση των γυναικών στο τμήμα επιλογής στελεχών. Η θέση είναι άκρως καθοριστική διότι έχουν την δυνατότητα να προσλαμβάνουν και να τοποθετούν τα σωστά άτομα στην σωστή θέση πάντα προς όφελος του Οργανισμού.

Μπορεί να διαπιστωθεί ότι υπάρχει ανάγκη για την συμμετοχή των γυναικών σε θέσεις κλειδιά, όχι μόνο στην ελεγκτική επιτροπή, αλλά σε πολλά στάδια ενός οικονομικού και μη οργανισμού, γιατί έτσι ενισχύεται το δημοκρατικό πλαίσιο, κυρίως σε θέματα που αφορούν οικονομικές αποφάσεις και διαχείριση κινδύνων. Επίσης αξιοποιούνται πολύτιμοι ανθρώπινοι πόροι. Οι γυναίκες αποτελούν το ήμισυ του παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού ταλέντων και ικανοτήτων. Ενώ εμπλουτίζεται η

πολυπολιτισμικότητα με διαφορετικές εμπειρίες, ενδιαφέροντα και συστήματα αξιών. Οι γυναίκες, ως σύνολο, δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη δικαιοσύνη, το διάλογο, την ειρήνη, την ηθική διάσταση της πολιτικής ζωής και την διαμόρφωση προτεραιοτήτων, είναι ευαισθητοποιημένες πάνω στην αξία της συναίνεσης, διαθέτουν ευχέρεια στην επίτευξη συμφωνιών λόγω υψηλότερου αισθήματος κοινωνικής αλληλεγγύης και ενδιαφέρονται περισσότερο για τις επερχόμενες γενεές. Η γυναικεία συμμετοχή στην επιχειρηματική ζωή μπορεί να συμβάλει στον αναπροσδιορισμό των πολιτικών προτεραιοτήτων, θέτοντας νέα θέματα στην πολιτική ατζέντα και δίνοντας νέες προοπτικές σε βασικά οικονομικά θέματα.

Ένα αξιοσημείωτο γεγονός είναι η μεταβλητή της ηλικίας της Γυναίκα Διευθύνων σύμβουλος (CEO Age). Η μικρή ηλικία και η απειρία που μπορεί να υπάρχει δεν βοηθάει καθόλου τον κομμάτι των επενδύσεων σε μια επιχείρηση. Εδώ παρατηρείται μια μικρή αρνητική συσχέτιση. Αν και στην εποχή μας το φαινόμενο «Millennials_ γενιά του εγώ» δηλαδή αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του εργατικού δυναμικού έχει στοιχεία εγωκεντρισμού, υπερβολικής αυτοπεποίθησης, ρεαλισμού αλλά πολύ καλή προσαρμογή στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, παρόλα αυτά δεν φαίνεται να ενισχύει τον ηγετικό ρόλο και έτσι υπάρχει αποσύνδεση των στόχων που επικεντρώνονται στα κέρδη.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Αυτή η μελέτη καταλύτης αποδεικνύει την ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των εταιρικών οικονομικών επιδόσεων και της διαφορετικότητας των δύο φύλων. Αναγνωρίζεται ότι η ποικιλομορφία και η καλή διαχείριση παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι η διαφοροποίηση των διοικητικών συμβουλίων τους με τις γυναίκες μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανεξαρτησία, την καινοτομία και τη χρηστή διακυβέρνηση και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της εταιρείας. Η έκθεση διαπίστωσε υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις για εταιρείες με την υψηλότερη εκπροσώπηση των διευθυντών των γυναικών του σκάφους σε δύο σημαντικά μέτρα:

- Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων: Κατά μέσο όρο, οι εταιρείες με τα υψηλότερα ποσοστά των γυναικών Διοικητικού Συμβουλίου φαίνεται να επηρεάζονται οι Ενσώματες ακινητοποιήσεις(PPE).

- Κερδοφορία: Κατά μέσο όρο, οι εταιρείες με τα υψηλότερα ποσοστά των γυναικών Διοικητικού Συμβουλίου εμφανίζουν μεγάλα ποσοστά κερδών κυρίως βραχυχρόνιων που αξιοποιούνται για τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις των Βρετανικών Οικονομικών Οργανισμών.

Η συσχέτιση μεταξύ διαφορετικότητας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια και των εταιρικών επιδόσεων μπορεί επίσης να βρεθεί στις περισσότερες βιομηχανίες και κυρίως στην τεχνολογία των πληροφοριών.

Η μελέτη εμφάνισε ότι οι γυναίκες CEOs δεν υστερούν συστηματικά σε επιδόσεις, ούτε σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Υπάρχουν τουλάχιστον δύο κανάλια μέσω των οποίων περισσότερες γυναίκες θα γίνουν ηγέτες και θα μπορούσαν να συμβάλουν σε κερδοφόρα απόδοση: αυξημένη ποικιλομορφία δεξιοτήτων εντός των ανώτατων διοικητικών στελεχών, η οποία αυξάνει την αποτελεσματικότητα της απόδοσης του

προσωπικού ελέγχου, και λιγότερες διακρίσεις λόγω φύλου σε όλες τις τάξεις διαχείρισης, το οποίο βοηθά να προσλάβει, να προωθήσει και να διατηρήσει το ταλέντο ενός εργαζομένου. Επειδή οι επιχειρήσεις είναι προκατειλημμένες σε σχέση με το φύλο, δεν ανταμείβουν τους υπαλλήλους με αρμοδιότητες ανάλογες με το ταλέντο τους. Η έλλειψη της διαφορετικότητας των φύλων επηρεάζει ακράδαντα την κερδοφορία αλλά και την απόδοση ενός Οργανισμού.

Η εταιρική προσέγγιση και το επιχειρηματικό περιβάλλον σε χώρες, όπως η Αγγλία, βοηθάει την εταιρική εξέλιξη των γυναικών. Έτσι, αν η παρουσία των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια έχει μια θετική οικονομική επίδραση τότε πρέπει να υπάρξει περισσότερο ενθάρρυνση των γυναικών να ακολουθήσουν ανώτερες εκτελεστικές θέσεις, ιδιαίτερα εάν αυξημένη διαφορετικότητα των φύλων στην εταιρική ηγεσία συμβάλλει στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Ωστόσο για να υπάρξουν προϋποθέσεις αύξησης της θητείας αλλά και του χρόνου εμπειρίας θα πρέπει οι γυναίκες να παίρνουν ένα χρονικό διάστημα για να δημιουργήσουν την εμπειρία και το δίκτυο των μηχανισμών, ώστε να αυξηθεί η έκθεση των γυναικών σε εταιρικούς ηγέτες. Φυσικά η εκπαίδευση μέσω των εταιρειών θα βοηθήσει τις γυναίκες στην ηγετική τους σταδιοδρομία.

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των αγγλικών εισηγμένων εταιριών, κατά τη διάρκεια της περιόδου 2007-2012, σε σχέση με την παρουσία και την θέση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια. Σύμφωνα με την οικονομετρική ανάλυση, διαπιστώνεται ότι οι ανώτερες θέσεις σε ένα οργανισμό που διοικούνται από γυναίκες Διευθύνοντες Συμβούλους (CEO) συμβάλουν θετικά στην κερδοφορία του Οργανισμού, ακόμα κι αν ο Οργανισμός έχει καταστεί ως «ανδροκρατούμενος». Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζονται όταν το τμήμα προσλήψεων αποτελείται από γυναίκες στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις.

Για την έρευνα, χρησιμοποιήθηκε ένα πολύ μεγάλο δείγμα εταιριών εισηγμένων στο χρηματιστήριο του Λονδίνου και με την μέθοδο των Διαστρωματικών δεδομένων με τυχαίες επιδράσεις (Panel Data with Random Effects). Προσδιορίστηκαν ποιοτικοί παράγοντες απόδοσης των Αγγλικών επιχειρήσεων που διοικούνται από γυναίκες στις ανώτερες διοικητικές ιεραρχίες. Σαν μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μια σύνθετη οικονομετρική μέθοδο, η difference GMM που προτάθηκε από τους Holtz-Eakin, Newey and Rosen (1988) ή ακόμα να αναλυθεί το δείγμα σε περισσότερους υποπεριόδους.

Παράρτημα Α

Οικονομετρικά αποτελέσματα

Πίνακας 1. Redundant Fixed Effects Tests **EQ(1)**
Equation: Untitled
Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	7.608.731	102,45	0.0000
Cross-section Chi-square	2.177.370.310	102	0.0000

Πίνακας 2. Redundant Fixed Effects Tests **EQ(2)**
Equation: Untitled
Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	3.128.511	90,783	0.0000
Cross-section Chi-square	3.329.028.292	90	0.0000

Πίνακας 3 Redundant Fixed Effects Tests **EQ(3)**
Equation: Untitled
Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	152.679	1528	0.0000
Cross-section Chi-square	265.836.549	1258	0.0000

Πίνακας 4. Redundant Fixed Effects Tests **EQ(4)**
Equation: Untitled
Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	236.579	-110	0.0000
Cross-section Chi-square	695.721.079	110	0.0000

Πίνακας 5. Redundant Fixed Effects Tests **EQ(5)**
Equation: Untitled
Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	3.692.178	125)	0.0000
Cross-section Chi-square	36.912.789	125	0.0000

Πίνακας 6. Redundant Fixed Effects Tests **EQ(6)**
Equation: Untitled
Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	631.579	254.239	0.0000
Cross-section Chi-square	69.872.471	254	0.0000

Πίνακας 7. Correlated Random Effects -
Hausman Test
Equation: Untitled
Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random EQ(1)	3.251.744	7	0.0001
Cross-section random EQ(2)	49.361.078	8	0.0000

Πίνακας 8: Εκτίμηση του υποδείγματος
(*Random Effects Model*)

☑ Εξαρτημένη μεταβλητή:

Woman CEO

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.197080	0.029698	6.636.197	0.0000
Κερδοφορία (PROF)	1.318.015	0.067504	1.981.121	0.0015
Μέγεθος (Size)	1.293.633	0.025117	8.002.482	0.1506
Ρευστότητα (LIQ)	0.007135	0.002742	-2.981.661	0.0001
Growth	-0.00073	0.000012	-3.281.559	0.1690
Επενδύσεις (I)	0.025515	0.060785	0.374219	0.7221
Ενσώματες ακίνητοποιήσεις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	-0.028780	0.005550	#####	0.0018

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.111312	0.1933
Idiosyncratic random	0.312007	0.7338

Weighted Statistics

R-squared	0.213915	Mean dependent var	0.039784
Adjusted R-squared	0.219764	S.D. dependent var	0.373198
S.E. of regression	0.331958	Sum squared resid	1.695.112
F-statistic	543.702 9	Durbin-Watson stat	0.859371
Prob(F-statistic)	0.628700		

Unweighted Statistics

R-squared	0.211640	Mean dependent var	0.129112
Sum squared resid	1.316.371	Durbin-Watson stat	0.650117

Πίνακας 9: Εκτίμηση του υποδείγματος (*Random Effects Model*)

☑ Εξαρτημένη μεταβλητή:

CEO Age

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.127080	0.029657	5.632.199	0.0000
Μέγεθος (Size)	-0.118014	0.017504	4.781.921	0.0000
Ρευστότητα (LIQ)	0.093633	0.014187	9.002.582	0.0000
Growth	5.84E-10	8.77E-10	0.610544	0.5283
Επενδύσεις (I)	-0.017325	0.001911	3.782.579	0.0001
Ενσώματες ακινητοποιήσεις (περιουσιακά στοιχεία) (NPPE)	0.023445	0.086485	0.354299	0.9221

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.198311	0.2872
Idiosyncratic random	0.315009	0.3018

Weighted Statistics

R-squared	0.219415	Mean dependent var	0.085944
Adjusted R-squared	0.298564	S.D. dependent var	0.371658
S.E. of regression	0.312618	Sum squared resid	7.395.622
F-statistic	434.418	Durbin-Watson stat	0.889175
Prob(F-statistic)	0.000000		

**Unweighted
Statistics**

R-squared	0.389650	Mean dependent var	0.198123
Sum squared resid	1.199.991	Durbin-Watson stat	0.570753

Πίνακας 10: Εκτίμηση του υποδείγματος

(Random Effects Model)

☐ Εξαρτημένη μεταβλητή:

Woman Chairman

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t- Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.091010	0.019627	2.616.177	0.1037
Μέγεθος (Size)	-0.32791	1.061.705	4.281.127	0.1370

Ρευστότητα (LIQ)	0.182927	0.167471	2.119.747	0.1597
Growth	1.979.045	0.31791	0.615784	0.2397
Επενδύσεις (I)	122.189	0.019742	1.300.448	0.0001
Ενσώματες ακινήτοποιήσεις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	0.236615	0.178105	0.313399	0.01731

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.238312	0.2911
Idiosyncratic random	0.305008	0.7037

Weighted Statistics

R-squared	0.219427	Mean dependent var	0.085185
Adjusted R-squared	0.219764	S.D. dependent var	0.273151
S.E. of regression	0.311267	Sum squared resid	9.191.621
F-statistic	544.28	Durbin-Watson stat	0.823179
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.279631	Mean dependent var	0.182122
-----------	----------	--------------------	----------

Sum squared resid 1.196.271 Durbin-Watson stat 0.650351

Πίνακας 11: Εκτίμηση του υποδείγματος

(Random Effects Model)

☑ Εξαρτημένη μεταβλητή:
Female Director on audit committee

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.022198	0.101242	2.679.42 1	0.19710
Μέγεθος (Size)	0.001040	0.103611	6.397.91 7	0.13970
Ρευστότητα (LIQ)	0.014970	0.022714	1.048.71 7	0.39127
Growth	7.631.16 7	7.397.017	0.368751	0.12337
Επενδύσεις (I)	0.013742	0.001811	2.397.51 7	0.88377

Ενσώματες ακίνητοποιήσ εις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	0.021755	0.063005	0.336710	0.23217
--	----------	----------	----------	---------

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.191321	0.3772
Idiosyncratic random	0.310179	0.9921

Weighted Statistics

R-squared	0.299375	Mean dependent var	0.08513 7
Adjusted R-squared	0.298361	S.D. dependent var	0.73631 0
S.E. of regression	0.312521 7	Sum squared resid	8.192.36 7
F-statistic	5.434.23 7	Durbin-Watson stat	0.12977 5
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.226750	Mean dependent var	0.18217 3
Sum squared resid	1.15559 1	Durbin-Watson stat	0.62679 0

Πίνακας 12: Εκτίμηση του υποδείγματος

(Random Effects Model)

☑ Εξαρτημένη μεταβλητή: CEO tenure

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.191080	0.217891	5.212.791	0.9700
Μέγεθος (Size)	-0.218010	0.314791	- 5.314.897	0.2170
Ρευστότητα (LIQ)	0.1932173	0.332179	9.314.127	0.9217
Growth	1.85E-10	8.13E-10	0.785217	0.8913
Επενδύσεις (I)	-0.007220	0.897811	- 1.031.507	0.1781
Ενσώματες ακινητοποιήσεις (περιουσιακά στοιχεία) (NPPE)	0.093521	0.012977	0.354289	0.7831

Effects Specification			
		S.D.	Rho
	Cross-section random	0.191272	0.1397
	Idiosyncratic random	0.112009	0.7127

Weighted Statistics			
R-squared	0.299322	Mean dependent var	0.083184
Adjusted R-squared	0.298157	S.D. dependent var	0.373358
S.E. of regression	0.322167	Sum squared resid	#####
F-statistic	5.274.229	Durbin-Watson stat	0.962170
Prob(F-statistic)	0.001900		

Unweighted Statistics			
R-squared	0.283952	Mean dependent var	0.188212
Sum squared resid	1.156.267	Durbin-Watson stat	0.652177

Πίνακας 13: Εκτίμηση του υποδείγματος
(*Random Effects Model*)

☑ Εξαρτημένη μεταβλητή: Female
Director on nomination committee

Sample: 2007 2012

Periods included: 06

Cross-sections included: 737

Total panel (unbalanced) observations: 6912

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t- Statistic	Prob.
Κερδοφορία (PROF)	0.197180	0.023978	9.362.189	0.0100
Μέγεθος (Size)	0.318036	0.901594	6.301.897	0.0400
Ρευστότητα (LIQ)	0.190333	0.02291	7.892.317	0.0100
Growth	1.590.078	9.67E-10	0.487878	0.0528
Επενδύσεις (I)	0.803735	0.001995	1.365.978	0.0001
Ενσώματες ακινήτοποιήσεις (περιουσιακά στοχεία) (NPPE)	0.023555	0.02279	0.902397	0.8219

Effects Specification

S.D. **Rho**

Cross-section random	0.198115	0.3928
Idiosyncratic random	0.305129	0.8961

Weighted Statistics

R-squared	0.299225	Mean dependent var	0.095184
Adjusted R-squared	0.299631	S.D. dependent var	0.373151
S.E. of regression	0.312379	Sum squared resid	8.995.639
F-statistic	933.422	Durbin-Watson stat	0.896175
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.321858	Mean dependent var	0.182172
Sum squared resid	1.186.391	Durbin-Watson stat	0.653171

Παράρτημα Β

Αναφορά Πινάκων

Πίνακας 1.....	σελίδα 44
Πίνακας 2.....	σελίδα 50
Πίνακας 3.....	σελίδα 52
Πίνακας 4.....	σελίδα 57
Πίνακας 5.....	σελίδα 58
Πίνακας 6.....	σελίδα 75

Παράρτημα Γ

Αναφορά Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. σελίδα 47

Διάγραμμα 2. σελίδα 48

Βιβλιογραφία

Accenture. (2014) *Career Capital – 2014 Global Research Results*.

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009) Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, pp. 291–309.

Adams, R. B., Almeida, H., & Ferreira, D. (2009) Do directors perform for pay? *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 46/1, pp. 154-171.

Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012) The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 127, pp. 137–197.

Ali, M., Ng, Y. L., & Kulik, C. T. (2014) Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 125, pp. 497-512.

Alves, P., Couto, A. B., & Francisco, P. M. (2014) Board of directors' composition and financing choices. http://mpira.ub.uni-muenchen.de/52973/MPRA_Paper_No._52973. [Accessed 03 February 2013].

Arora, R., Dunn, C., Kowitt, B., Leahey, C., Sellers, P., & Vandermeij, A. (2014) 50 Most powerful women. *TIME*, March 17, pp. 30–35.

Australian Bureau of Statistics. (2012) Australian Social Trends, Dec. 2012, Women in leadership. <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/4102.0Main+Features30Dec+2012> [Retrieved August 29, 2014]

Australian Institute of Company Directors. (2014) Gender diversity on boards. *Australian Institute of Company Directors*. <http://www.companydirectors.com.au/Director-Resource-Centre/Governance-and-Director-Issues/Board-Diversity/Statistics> [Retrieved August 29, 2014]

Barber, B. M., & Odean, T. (2001), “Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 116, pp. 261-292.

Beaman, L., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Pande, R., & Topalova. P. (2009) Powerful women: Does exposure reduce bias? *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 124/4. pp. 1497–540.

Bell, S., & Bentley. R. (2005) Women in Research, *AVCC National Colloquium of Senior Women Executives*,

http://www.universitiesaustralia.edu.au/documents/policies_programs/women/BellBentleyAVCC.05.pdf accessed 10 May 2009

Bertrand, M., Black, S., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2014) Breaking the glass ceiling: The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway, *NBER Working Paper No20245*.

Bilimoria, D., & Pinderit, S. (1994). Qualifications of Corporate Board Committee Members. *Group & Organization Management*, Vol. 19/3, pp. 334-362.

Bøhren, Ø., & Strøm, R. Ø. (2010) Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 37, pp. 1281–1308.

Bonn, I. (2004) Board structure and firm performance: Evidence from Australia. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Vol. 10, pp. 14–24.

Bonn, I., Yoshikawa, T., & Phan, P. H. (2004). Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia. *Asian Business & Management*, Vol. 3, pp. 105–125.

BT plc reports 63% fewer sick days in its home-based staff compared to office-based staff and they have cut their average sick day count to 3.1 days per employee vs the UK national average of 8.5 days. Opportunity Now website: https://www2.bt.com/static/i/media/pdf/flex_working_wp_07.pdf

Burgess Z., & Tharenou, P. (2002), *Journal of Business Ethics*, Vol. 37/1, pp. 39 - 49.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008) Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 435–451.

Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18, pp. 396–414.

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, Vol. 38, pp. 33–53.

Catalyst. (2013a). 2013 Catalyst census: Fortune 500 women board directors. Catalyst Knowledge Center. <http://www.catalyst.org/knowledge/2013-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors> [Retrieved August 29, 2014]

Catalyst. (2014d). Women CEOs and Heads of the Financial Post 500. Catalyst Knowledge Center. <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-and-heads-financial-post-500> [Retrieved August 29, 2014]

Catalyst. (2014e). Women CEOs of the Fortune 1000. Catalyst Knowledge Center. <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000> [Retrieved August 29, 2014]

Center for Talent Innovation: Hewlett and others – Sponsor Effect: UK. <http://www.talentinnovation.org/>

Coates & Herbert (2008) Endogenous steroids and financial risk taking on a Londontrading floor Working paper.

Cotter D., England, P., & Hermsen, J. (2008) Moms and Jobs: Trends in Mothers' Employment and Which Mothers Stay Home. *American families: A multicultural reader*, Vol 2.

Croson, R., & Gneezy, U. (2009) Gender Differences in Preference, *Journal of Economic Literature, American Economic Association*, Vol. 47/2.

Darmadi, S. (2013) Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance*, Vol. 13, pp. 288–304.

Davis, P. S., Babakus, E., Englis, P. D., & Pett, T. (2010). The influence of CEO gender on market orientation and performance in service small and medium-sized service businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, pp. 475–496.

De Jong, A., Rezaul K., & Nguyen. T. T. (2008) Capital structure around the world: The roles of firm- and country-specific determinants, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 32/9, pp. 1954-1969.

Deloitte. (2013) Women in the boardroom: A global perspective. Deloitte. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Tanzania/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Article Women%20in%20the%20boardroom.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Tanzania/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Article%20Women%20in%20the%20boardroom.pdf).

Dezsö, C. L. & Ross, D. G. (2012) Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, Vol. 33/9, pp. 1072-1089.

Directors' Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender.

Dobbin F., & Jung, J. (2011) Corporate Board Gender Diversity and Stock performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?, *North Carolina Law Review*, Vol. 89, pp. 809–838.

Dobbin, F., & Jung, J. (2011) Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias? *Harvard University Department of Sociology*.

Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000) Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, Vol. 14, pp. 1–10.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003) Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, Vol. 11, pp. 102–111.

European Commission. (2013) National factsheet: Gender balance in boards. Country: United Kingdom.

Frauen. (2012) DIW Wochenbericht Nr. 3.

Furnham, A., & Chamorro-Premuzic T. (2007) Self-assessed intelligence and confidence for the acquisition of skills. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, Vol. 6/1.

Furnham, A. (2001) Self-estimates of intelligence: culture and gender difference in self and other estimates of both general and multiple intelligences. *Personality and Individual Differences*, Vol 31/8.

Gneezy, U., Niederle, M., & Rustichini, A. (2003) Performance in Competitive Environments: Gender Differences. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118/3, pp.1049–74.

Graham, J., & Harvey, R. (2010). The Real Effects of Financial Constraints: Evidence from Financial Crisis. *Journal of Economic*, Vol. 97/3, pp. 470-487.

Grant Thornton (2013) Women in senior management: Setting the stage for growth. Grant Thornton International Ltd. http://www.grantthornton.com.au/files/ibr2013_wib_report_final.pdf.

Großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für.

Guenther, C, Ekinci N. A., Schwieren, C., & Strobel, M. (2010) Women can't Jump – an experiment on competitive attitudes and stereotype threat. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 75/3.

- Hambrick, D., & Mason, P. (1984) Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9/2, pp. 193-206.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., & Atkins, C. (2010) Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, Vol. 21, pp. 484-497.
- He, J., & Huang, Z. (2011) Board informal hierarchy and firm financial performance: Exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, pp. 1119-1139.
- Hellicar, M. (2013) Increasing the number of women in senior executive positions. Report prepared for the Business Council of Australia. [http://www.eetrust.org.nz/content/Increasing Number Women Senior Exec Positions report FINAL 5%2011%202013.pdf](http://www.eetrust.org.nz/content/Increasing%20Number%20Women%20Senior%20Exec%20Positions%20Report%20FINAL%205%202011%202013.pdf).
- Ho, S. S., Li, A. Y., Tam, K., & Zhang, F. (2014) CEO gender, ethical leadership, and accounting conservatism. *Journal of Business Ethics*, Online First, pp. 1-20.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, *Thousand Oaks*, CA.
- Holst, E., & Schimeta, J. (2012) *Zuletzt im Jahr 2012*, vgl. Spitzengremien.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010) Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, Vol. 88/9.
- Ibarra, H. (2012) To Close the Gender Gap, Focus on Assignments. *HBR Blog Network*.
- It's time to break the glass ceiling for Europe's women.
- Jakobsson, N., Levin, M., & Kotsadam, A. (2013) Gender and Overconfidence: Effects of Context, Gendered Stereotypes and Peer Group. *Advances in Applied Sociology*, Vol 3/2.
- Jalbert, T., Jalbert, M., & Furumo, K. (2013) The relationship between CEO gender, financial performance, and financial management. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 11, pp. 25-33.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2012) Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass"? *Journal of Business Ethics*, forth-coming.

- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013) Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass”? *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, pp. 61–72.
- Kanter, R. M. (1977a) Men and Women of the corporation. *New York: Basic Books*.
- Kanter, R.M. (1977b) Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, pp. 965-990.
- Kesner, I. F. (1988) *The Academy of Management Journal* Vol. 31/1, pp. 66-84.
- Khan, W. A., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, Vol. 67, pp. 55–66.
- Kohaut, S., & Möller, I. (2012) Führungspositionen in Deutschland. Im Osten sind die Frauen einen Schritt voraus. *IAB-Forum Nr. 1*.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, Vol. 37/2, pp. 145—164.
- KPMG (2014) Cracking the Code
<https://home.kpmg.com/uk/en/home/insights/2014/04/world-of-work-cracking-the-code-blog.html>.
- Kurtulus & Tomaskovic-Devey, (2012) Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records *Annals of American Academy of Political and Social Science*, Vol. 639, pp. 173.
- Lam, K. C. K., McGuinness, P. B., & Vieito, J. P. (2013) CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 21, pp. 1136–1159.
- Lee, P. M., & James, E. H. (2007) She'-E-Os: Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 227–241.
- Lemmon, M. L., & Zender, J. F. (2010) Debt capacity and tests of capital structure theories, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 45/5, pp. 1161-1187.
- Levi, M., Li, K., & Zhang, F. (2014) Director gender and mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 28, pp. 185-200.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.005>.

Lewellen, W. G., Badrinath, S. G. (1997) On the measurement of Tobin's q. *Journal of Financial Economics*, Vol. 44, pp. 77–122.

Lückerath-Rovers, M. (2013) Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, Vol. 17, pp. 491–509.

Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012) Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, pp. 375–388.

Making Features Can Unleash a Diversity Advantage. *The International Journal of Human Re-source Management*, forthcoming.

Martin, A. D., Nishikawa, T., & Williams, M. A. (2009) CEO gender: Effects on valuation and risk. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, Vol. 48/3, pp. 23–40.

McGinn, K. L., & Milkman, K. L. (2013) Looking Up and Looking Out: Career Mobility Effects of Demographic Similarity among Professionals. *Organizational Science*, Vol. 24/4.

McKinsey & Company: Unlocking the full potential of women at work. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women-at-work>.

Miller, T., & del Carmen Triana, M. D. (2009) Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, pp. 755–786.

NCT Survey: Experiences of Women Returning to Work after Maternity Leave in the UK. https://www.nct.org.uk/sites/default/files/related_documents/ReturningToWork-Survey.pdf.

Nguyen, H., & Faff, R. (2006–2007) Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 4/1, pp. 24–32.

Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007) Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete too Much? *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 122/3.

Pande, R., & Ford, D. (2011) “Gender Quotas and Female Leadership: A Review”. *Washington DC: Worldbank*.

Parrotta, P., & Smith, N. (2013) Female-Led Firms: Performance and Risk Attitudes. *IZA Discussion Paper No. 7613*.

Peni, E. (2014) CEO and chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance*, Vol. 18, pp. 185–205.

Peterson, C. A., & Philpot, J. (2007) *Journal of Business Ethics*, Vol. 72/2, pp. 177 - 196.

Rajan, R. G., & Zingales, L. (1995) What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *Journal of Finance*, Vol. 1, pp. 1421–1461.

Randøy, T., Oxelheim, L., & Thomsen, S. (2006) A Nordic perspective on corporate board diversity. Nordic Innovation Centre.

http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2006/The%20performance%20effects%20of%20board%20diversity%20in%20Nordic%20Firms.pdf.

[Retrieved August 29, 2014]

Reuben, E., Rey-Biel, P., Sapienza, P., & Zingales, L. (2010) The emergence of male leadership in competitive environments, *IZA Discussion Paper No. 5300*.

Reuters, (2013) New Severn Trent CEO lifts women FTSE 100 bosses to four. Yahoo Finance.

<http://uk.finance.yahoo.com/news/severn-trent-ceo-lifts-women-100841091.html>. [Retrieved August 29, 2014]

Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013) The Impact of Racial and Gender Diversity in Management on Financial Performance: How Participative Strategy.

Rose, C. (2007) Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance*, Vol. 15, pp. 404–413.

Rosenfeld, R. A., Trappe, H., & Gornick, J. C., Gender and Work in Germany: Before and After Reunification. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, pp. 103-124.

Schmid, T., & Urban, D. (2014) Does it matter where you work? *International evidence on female board representation. Working paper*.

Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997) Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, pp. 355–372.

Simard, C., Henderson, A. D., Gilmartin, S. K., Schiebinger, L., & Whitney, T. (2008) Climbing the Technical Ladder: Obstacles and Solutions for Mid-Level Women in Technology. Stanford, CA, Michelle R. Clayman Institute for Gender Research, Stanford University and Anita Borg Institute for Women and Technology.

Smith Institute “Unlocking Potential – perspectives of women in science, engineering and technology” <http://www.smithinstitute.org.uk/file/Women%20in%20SET.pdf>.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006) Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, pp. 569–593.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009) “Women directors on corporate boards: A review and research agenda”, *Corporate Governance: An international review*, Vol. 17/3, pp. 32–37.

Tulshyan, R. (2011) Asian women at the top of world business. *Forbes*, *Forbeswoman*. <http://www.forbes.com/sites/worldviews/2011/12/02/asian-women-at-the-top-of-world-business/>. [Retrieved August 29, 2014]

Ujunwa, A., Okoyeuzu, C., & Nwakoby, I. (2012) Corporate board diversity and firm performance: Evidence from Nigeria. *Review of International Comparative Management*, Vol. 13, pp. 605–620.

UK Official Board. (2014) “The Growing Presence of Female Corporate Executives”: A Study of The Official Board.

Viviane Reding <http://www.theguardian.com/commentisfree/2012/nov/19/time-break-glass-ceiling-women-europe>.

Voulgaris F., Asteriou, D., & Agiomirgianakis, G. (2002) "Capital structure, asset utilization, profitability and growth in the Greek manufacturing sector," *Applied Economics, Taylor & Francis Journals*, Vol. 34/11, pp. 1379-1388.

Wang, M., & Kelan, E. (2013) The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 117, pp. 449–466.

Wolfers, J. (2006) Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, Vol. 4, pp. 531–541.

Workplace Gender Equality Agency. (2010) Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency 2010: Australian census of women in leadership. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/2010_census_tag.pdf. [Retrieved August 29, 2014]

Workplace Gender Equality Agency. (2012) 2012 Australian census of women in leadership. <https://www.wgea.gov.au/lead/australian-census-women-leadership>. [Retrieved August 29, 2014]

World Economic Forum. (2013) The global gender gap report, 2013. Geneva, Switzerland: *World Economic Forum*.

Yasser, Q. R. (2012) Affects of female directors on firms performance in Pakistan. *Modern Economy*, Vol. 3, pp. 817–825.