

# Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων, δώστε μια ευκαιρία στο ταλέντο

Εγχειρίδιο  
ΚΑΤΑΡΓΗΣΤΕ ΤΑ  
ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ –  
ΧΤΙΣΤΕ ΜΙΑ ΥΓΙΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ  
Συμβουλές και εργαλεία για  
έξυπνους διευθυντές



Προετοιμασμένο από το Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης του Διεθνούς Οργανισμού Απασχόλησης (ILO), σε συνεργασία με την Ένωση των Ευρωπαϊκών Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων (ΕΥΡΩΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ) στο πλαίσιο της σύμβασης «Αφυπνίζοντας την επίγνωση των εταιριών για την καταπολέμηση των στερεοτύπων σχετικά με τα φύλα» που ανατέθηκε από τη Γενική Διεύθυνση για την Απασχόληση, τις Κοινωνικές Υποθέσεις και τις Ίσες Ευκαιρίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.





# ΚΑΤΑΡΓΗΣΤΕ ΤΑ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ, ΔΩΣΤΕ ΜΙΑ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΣΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ

## Εγχειρίδιο ΚΑΤΑΡΓΗΣΤΕ ΤΑ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ - ΧΤΙΣΤΕ ΜΙΑ ΥΓΙΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Συμβουλές και εργαλεία για  
έξυπνους διευθυντές



Προετοιμασμένο από το Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης του Διεθνούς Οργανισμού Απασχόλησης (ILO). Σε συνεργασία με την Ένωση των Ευρωπαϊκών Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων (ΕΥΡΩΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ) στο πλαίσιο της σύμβασης «Αφυπνίζοντας την επίγνωση των εταιριών για την καταπολέμηση των στερεοτύπων σχετικά με τα φύλα» που ανατέθηκε από τη Γενική Διεύθυνση για την Απασχόληση, τις Κοινωνικές Υποθέσεις και τις Ίσες Ευκαιρίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.



Η παρούσα έκδοση υποστηρίζεται στο πλαίσιο του προγράμματος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για την απασχόληση και την κοινωνική αλληλεγγύη (2007-2013) «PROGRESS». Η ΓΔ Απασχόληση, κοινωνικές υποθέσεις και ισότητα ευκαιριών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής διαχειρίζεται το πρόγραμμα αυτό, το οποίο θεσπίστηκε με σκοπό να υποστηρίξει οικονομικά την επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την απασχόληση και τις κοινωνικές υποθέσεις, όπως ορίζεται στην κοινωνική ατζέντα, και να συμβάλει έτσι στην υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής της Λισαβόνας στους τομείς αυτούς.

Το επταετές πρόγραμμα απευθύνεται σε όλους τους φορείς που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη κατάλληλης και αποτελεσματικής νομοθεσίας και πολιτικής στον τομέα της απασχόλησης και στον κοινωνικό τομέα, στην ΕΕ των 27, τις χώρες ΕΖΕΣ-ΕΟΧ και τις υποψήφιες και τις δυνάμει υποψήφιες χώρες για προσχώρηση στην ΕΕ.

---

*Αποστολή του προγράμματος PROGRESS είναι η ενίσχυση της συμβολής της ΕΕ στην υποστήριξη των δεσμεύσεων που αναλαμβάνουν και των προσπαθειών που καταβάλλουν τα κράτη μέλη για τη δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας και για την οικοδόμηση μιας κοινωνίας με μεγαλύτερη συνοχή. Για το σκοπό αυτό, το πρόγραμμα PROGRESS θα συμβάλει:*

1. στην παροχή αναλύσεων και συμβουλών πολιτικής στους τομείς που καλύπτει το πρόγραμμα PROGRESS·
2. στην παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με την εφαρμογή της νομοθεσίας και των πολιτικών της ΕΕ στους τομείς που καλύπτει το πρόγραμμα·
3. στην προώθηση της μεταφοράς πολιτικών, γνώσεων και υποστήριξης μεταξύ των κρατών μελών όσον αφορά τους στόχους και τις προτεραιότητες της ΕΕ και·
4. στην προώθηση των απόψεων των φορέων και της κοινωνίας γενικότερα.

Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

---

Η έκδοση αυτή έχει ανατεθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στα πλαίσια της σύμβασης «Αφυπνίζοντας την επίγνωση των εταιριών για την καταπολέμηση των στερεοτύπων σχετικά με τα φύλα» υπό τη διεύθυνση του Διεθνούς Εκπαιδευτικού Κέντρου του Διεθνούς Οργανισμού Απασχόλησης (ITC-ILO) σε συνεργασία με την Ένωση των Ευρωπαϊκών Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων (ΕΥΡΩΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ).

Περισσότερες πληροφορίες και πόρους σε 14 επίσημες γλώσσες της ΕΕ είναι διαθέσιμα στο: <http://www.businessandgender.eu>

Το περιεχόμενο αυτής της έκδοσης δεν αντανάκλα απαραίτητα τη θέση ή την άποψη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ούτε η Επιτροπή ούτε κανένα πρόσωπο που ενεργεί αυτόβουλα δε φέρει ευθύνη για την πιθανή χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν την έκδοση.

ISBN 978-92-9049-509-3

© Ευρωπαϊκές Κοινότητες, 2009

Η αναπαραγωγή επιτρέπεται υπό τον όρο ότι η πηγή είναι εγκεκριμένη.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>1. Εισαγωγή</b> .....	<b>5</b>
1.1. Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του Εγχειριδίου «Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων - Χτίστε μια υγιή επιχείρηση: Συμβουλές και εργαλεία για έξυπνους διευθυντές» .....	5
<b>2. Το υφιστάμενο πλαίσιο: ισότητα των φύλων και ανταγωνιστικότητα</b> .....	<b>7</b>
2.1. Η τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση: επιπτώσεις στην απασχόληση και την ανάπτυξη στα κράτη της Ευρώπης, με ιδιαίτερη αναφορά στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).....	7
2.2. Τάσεις σχετικά με τον διαχωρισμό με βάση το φύλο στην αγορά εργασίας και η οπτική του φύλου στο πλαίσιο της κρίσης. ....	8
2.3. Η απάντηση της ΕΕ στην κρίση: μέσα άσκησης πολιτικής για την υποστήριξη των ΜΜΕ· η Πράξη για τις μικρές επιχειρήσεις και άλλες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες. ....	8
2.4. Πρωτοβουλίες και οπτική του φύλου: προώθηση θετικής δράσης στην αγορά εργασίας (με ιδιαίτερη εστίαση στις ΜΜΕ) για την υποστήριξη της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας.....	10
<b>3. Κάντε την ισότητα των φύλων τη στρατηγική επιτυχία σας: Πώς να προσελκύσετε, να διατηρήσετε και να προωθήσετε το ταλέντο στην επιχείρησή σας</b> .....	<b>11</b>
3.1. Επισκόπηση - Η Ίριδα των Ανθρωπίνων Πόρων με μια οπτική του φύλου ....	11
3.2. Πώς λειτουργεί το Εγχειρίδιο .....	13
3.2.1. Πρόσληψη.....	14
Ερωτήσεις για την επιχείρησή σας .....	14
Μερικές βασικές έννοιες .....	14
Μια οπτική του φύλου .....	15
3.2.1.1. Επιλογή .....	16
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Η ανακοίνωση της θέσης εργασίας</i> .....	16
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	18
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	20
δ) Ορθές πρακτικές .....	22
3.2.1.2. Ένταξη & Προσανατολισμός .....	23
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Επιχειρησιακές αξίες</i> .....	23
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	25
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	26
δ) Ορθές πρακτικές .....	28
3.2.2. Διατήρηση.....	29
Ερωτήσεις για την επιχείρησή σας .....	29
Μερικές βασικές έννοιες .....	29
Μια οπτική του φύλου .....	30

3.2.2.1. Διαχείριση απόδοσης.....	31
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Η οδηγός</i> .....	31
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	34
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	36
δ) Ορθές πρακτικές .....	37
3.2.2.2. Αμοιβή & Συνθήκες εργασίας .....	38
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Πρακτορείο Ταξιδίων Blue Skies</i> .....	38
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	40
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	41
δ) Ορθές πρακτικές .....	42
3.2.2.3. Συμβιβασμός εργασιακής & οικογενειακής/ιδιωτικής ζωής.....	44
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Άδεια πατρότητας</i> .....	44
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	45
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	48
δ) Ορθές πρακτικές .....	50
3.2.2.4. Επιμόρφωση & Εξέλιξη της σταδιοδρομίας .....	51
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Οι συγκολλητές</i> .....	51
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	52
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	55
δ) Ορθές πρακτικές .....	57
3.2.3. Απόλυση .....	58
Ερωτήσεις για την επιχείρησή σας .....	58
Μερικές βασικές έννοιες .....	58
Μια οπτική του φύλου .....	59
3.2.3.1. Διαχείριση συγκρούσεων & Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων .....	60
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Η σύγκρουση</i> .....	60
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	62
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	63
δ) Ορθές πρακτικές .....	65
3.2.3.2. Στρατηγική εξόδου .....	66
α) Μελέτη περίπτωσης: <i>Αναδιάρθρωση επιχείρησης</i> .....	66
β) Συμβουλές παρακολούθησης .....	67
γ) Διαχειριστικά εργαλεία.....	68
δ) Ορθές πρακτικές .....	70
3.3. Πίνακας για την εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης για τα φύλα σε MME .....	71
<b>4. Γλωσσάρι όρων .....</b>	<b>74</b>
<b>Πρόσθετη βιβλιογραφία &amp; παραπομπές .....</b>	<b>78</b>

# ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1.

## Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του Εγχειριδίου «Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων - Χτίστε μια υγιή επιχείρηση: Συμβουλές και εργαλεία για έξυπνους διευθυντές»

*Ανδρες και γυναίκες στο σωστό μέρος κάνουν τη διαφορά.*

Η αποτελεσματική και δίκαιη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και μια αξιοκεντρική επιχειρηματική οργάνωση συνιστούν καίρια εργαλεία για την αύξηση της προστιθέμενης αξίας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ καθώς και για την ανταπόκριση στις προκλήσεις που θέτει η τρέχουσα οικονομική κρίση.

Το Εγχειρίδιο «**Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων - χτίστε μια υγιή επιχείρηση: συμβουλές και εργαλεία για έξυπνους διευθυντές**» (2009) προσφέρει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων με μια οπτική του φύλου. Αναλύει την πρόσληψη, τη διατήρηση και την απόλυση του προσωπικού σε μια επιχείρηση, εστιάζοντας στην ισότητα των φύλων και στις επιβλαβείς συνέπειες των στερεοτύπων. Εργαλεία με επίκεντρο την επιχείρηση, μελέτες περιπτώσεων, πρακτικές ασκήσεις, παραδείγματα ορθών και κακών πρακτικών, εθνικές, κοινοτικές και διεθνείς αναφορές προσφέρουν ένα απτό πλαίσιο για την εφαρμογή ενός «Σχεδίου δράσης για την ισότητα των φύλων» στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.

Έχει προστεθεί μια ειδική ενότητα για τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης για την ένταξη των προσφερόμενων εργαλείων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Η αποτελεσματική διαχείριση των ταλέντων σε μια ΜΜΕ απαλλαγμένη από μεροληψία όσον αφορά το φύλο μπορεί στην πραγματικότητα να αποτελεί περαιτέρω ευκαιρία υπέρβασης των δυσκολιών σε μια επιχείρηση.

Το Εγχειρίδιο συμπληρώνει ένα μεγαλύτερο πακέτο που περιλαμβάνει:

- **Το Εγχειρίδιο «Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων, δώστε μια ευκαιρία στο ταλέντο – Εγχειρίδιο για Συμβούλους ΜΜΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων»** (2008): στοιχεία και επιχειρήματα, εργαλεία κατάρτισης και συμβουλές στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τα οφέλη της κατάργησης των στερεοτύπων των φύλων στην εργασία·
- **Επισκοπήσεις** της κατάστασης σχετικά με την ισότητα των φύλων σε ΜΜΕ σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ και σε δύο χώρες της ΕΖΕΣ (Ισλανδία και Νορβηγία), με στατιστικά δεδομένα για γυναίκες και άνδρες στις εθνικές αγορές εργασίας, ιδιαίτερα σε ΜΜΕ·
- Τον **ιστότοπο** ([www.businessandgender.eu](http://www.businessandgender.eu)) για ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων σε όλες τις επίσημες γλώσσες της ΕΕ συν την ισλανδική και τη νορβηγική·
- Μια συλλογή **10 βίντεο κλιπ** σχετικά με την ορθή πρακτική στις ευρωπαϊκές ΜΜΕ.

Τα προϊόντα αυτά αποτελούν μέρος μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης: οι στόχοι τους αλληλοσυμπληρώνονται και μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του χρήστη. Είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να βοηθήσουν όλους όσοι εργάζονται για τη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, ήτοι:

- Επιχειρηματικά «κέντρα διάδοσης» όπως προσωπικό ιδιωτικών ή δημόσιων οργανισμών επιχειρηματικής στήριξης που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, υποστήριξη και κατάρτιση σε ΜΜΕ, ειδικοί και σύμβουλοι σε θέματα ανθρωπίνων πόρων, εκπαιδευτές και πάροχοι υπηρεσιών.
- Ιδιοκτήτες ΜΜΕ ή εργαζόμενοι υπεύθυνοι για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, την επιμόρφωση, την ποιότητα, την παραγωγικότητα ή την καινοτομία.

Μέσα από αυτό το σύνολο εργαλείων οι χρήστες μπορούν να αντιληφθούν πώς οι στρατηγικές, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητές τους στο εσωτερικό των επιχειρήσεών τους επικεντρώνονται στο φύλο. Θα παρουσιάσουν καταστάσεις βασισμένες σε στερεότυπα (Εγχειρίδιο για Συμβούλους ΜΜΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων, 2008) και θα συμβάλουν στην κατάργηση των φραγμών ενάντια στις ταλαντούχες γυναίκες και στους ταλαντούχους άνδρες στην εργασία (Εγχειρίδιο «Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων - χτίστε μια υγιή επιχείρηση: Συμβουλές και εργαλεία για έξυπνους διευθυντές», 2009).

Τα προϊόντα αυτά, που δεν διατίθενται στην αγορά εμπορικών βιβλίων, προκύπτουν από πρακτικές εμπειρίες που συλλέχθηκαν από μια διετή πρωτοβουλία μεταξύ των χωρών της Ευρώπης. Είναι διαθέσιμα σε πολλές γλώσσες της ΕΕ<sup>1</sup>. έχουν δοκιμαστεί σε εργαστήρια σε ολόκληρη την Ευρώπη και αξιοποιούν εκτεταμένη διεθνή εμπειρία.

Το πακέτο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της σύμβασης έργου 2008 για την «Ευαισθητοποίηση των εταιρειών σχετικά με τον αγώνα κατά των στερεοτύπων των φύλων», όπως ανανεώθηκε το 2009 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με το Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης του Διεθνούς Οργανισμού Απασχόλησης (ITC-ILO) σε συνεργασία με την Ένωση Ευρωπαϊκών Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων (EUROCHAMBRES).

---

<sup>1</sup> Βλ. <http://www.businessandgender.eu/en/products>



## ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

### ΤΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

#### 2.1.

#### Η τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση: επιπτώσεις στην απασχόληση και την ανάπτυξη στα κράτη της Ευρώπης, με ιδιαίτερη αναφορά στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Το μέγεθος της τρέχουσας οικονομικής κρίσης δεν έχει προηγούμενο από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Η παγκοσμιοποίηση εξάπλωσε τις επιπτώσεις της πολύ περισσότερο από τον στεγαστικό και πιστωτικό κλάδο των ΗΠΑ, δημιουργώντας μια παγκόσμια κρίση όσον αφορά τη ζήτηση και την απασχόληση.

Τα στοιχεία μέχρι τον Μάιο του 2009 δείχνουν ότι η ανεργία στην ΕΕ εξακολουθεί να έχει ανοδική τάση (ξεπερνώντας σήμερα σημαντικά τα 20 εκατομμύρια), ότι οι θέσεις εργασίας εξακολουθούν να μειώνονται ύστερα από τον αρχικό αντίκτυπο και ότι αυτό επηρεάζει πολλούς τομείς<sup>2</sup>. Οι τάσεις αυτές είναι εμφανείς σε όλα τα κράτη μέλη, πράγμα που δεν έχει ξανα συμβεί.<sup>3</sup>

Οι κλάδοι με επίκεντρο στις εξαγωγές, αλλά και ο κατασκευαστικός κλάδος, ένωσαν νωρίς τον αντίκτυπο της κρίσης. Ο χρηματοοικονομικός κλάδος, οι ασφαλίσεις, ο κτηματομεσιτικός κλάδος, οι κατασκευές και η παραγωγή χτυπήθηκαν στην αρχή περισσότερο από την κρίση. Αλλά επηρεάστηκαν εταιρείες κάθε μεγέθους. Παρότι η κάλυψη των μέσων ενημέρωσης εστίασε περισσότερο στη δοκιμασία των μεγάλων εταιρειών, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις και οι ΜΜΕ επλήγησαν επίσης βαριά, κυρίως από καθυστερήσεις στις πληρωμές πωληθέντων αγαθών ή παρεχόμενων υπηρεσιών σε μεγαλύτερες εταιρείες<sup>4</sup>.

Επιπλέον, η κρίση εξαπλώνεται τώρα και στους κλάδους των υπηρεσιών όπου λειτουργούν πολλές πολύ μικρές επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων εργαζομένων για ίδιο λογαριασμό), αυτοαπασχολούμενοι και μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Επίσης, ενώ είναι δύσκολο να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος της κρίσης στην άτυπη οικονομία, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αυτή αντιπροσωπεύει μια μεγάλη αγορά και πηγή απασχόλησης, ακόμη και σε βιομηχανοποιημένες χώρες<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, *EU Employment situation and social outlook*, Monthly monitor, Ιούνιος 2009, σ. 3 – Στοιχεία και στατιστικές διατίθενται στους ιστοτόπους: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Πρόσβαση: Ιούνιος 2009· και ΟΟΣΑ: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>3</sup> ό.π., σ. 3

<sup>4</sup> Δεδομένης της τρέχουσας κρίσης πολλά κράτη μέλη έχουν ξεκινήσει να αντιμετωπίζουν την καθυστέρηση των πληρωμών ως ζήτημα εθνικού επιπέδου. Βάσει μιας δέσμευσης που περιέχεται στην πρωτοβουλία SBA (Small Business Act – Πράξη για τις μικρές επιχειρήσεις) τον Απρίλιο του 2009, η Επιτροπή πρότεινε μια νέα πολιτική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της κατάστασης των καθυστερήσεων πληρωμών και πρότεινε ουσιαστικές αλλαγές στην οδηγία για τις καθυστερήσεις πληρωμών του 2000. [http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late\\_payments/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm)

<sup>5</sup> Εστιάζοντας σε ΜΜΕ, βλ. ILO Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, 2009 που διατίθεται στον ιστότοπο: <http://www.ilo.org/publns>

## 2.2

### Τάσεις σχετικά με τον διαχωρισμό με βάση το φύλο στην αγορά εργασίας και η οπτική του φύλου στο πλαίσιο της κρίσης.

Με μια πρώτη ματιά, η κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει εντονότερα τους άνδρες παρά τις γυναίκες, κυρίως γιατί οι κλάδοι που επλήγησαν περισσότερο (για παράδειγμα οι κατασκευές και η αυτοκινητοβιομηχανία) απασχολούν πολύ περισσότερους άνδρες από ό,τι γυναίκες. Πράγματι, ένα άνευ προηγουμένου αποτέλεσμα είναι ότι το συνολικό ποσοστό ανεργίας στους άνδρες ξεπερνά το ποσοστό των γυναικών. Ωστόσο, η εικόνα ποικίλει από χώρα σε χώρα, και ο αντίκτυπος στις γυναίκες είναι επίσης σοβαρός, καθώς οι κλάδοι των υπηρεσιών στους οποίους συγκεντρώνονται έχουν βιώσει σε μεγάλο βαθμό τις επιπτώσεις της κρίσης, και οι θέσεις εργασίας στα επαγγέλματα των εν λόγω κλάδων σημειώνουν πτωτική τάση<sup>6</sup>.

Επίσης, οι γυναίκες υπερεκπροσωπούνται στην εργασία μερικής απασχόλησης και σε θέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλή ειδίκευση, χαμηλή αμοιβή και ευέλικτα ωράρια εργασίας, και οι πιέσεις της ύφεσης στους τομείς αυτούς μπορεί κάλλιστα να επιφέρει αύξηση των επιπέδων φτώχειας στις γυναίκες καθώς και επιδείνωση όσον αφορά τα κοινωνικά «δίκτυα ασφαλείας» που διαθέτουν οι γυναίκες και αφορούν την εργασία<sup>7</sup>.

Η τάση των μέσων ενημέρωσης να επικεντρώνονται στις μεγάλες εταιρείες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, διαστρεβλώνει επίσης τη δημοσιότητα που παρέχεται στον αντίκτυπο της πιστωτικής κρίσης στους άνδρες και τις γυναίκες αντίστοιχα, καθώς πολλοί από τους μεγαλύτερους κλάδους που βρίσκονται στο προσκήνιο είναι ανδροκρατούμενοι, ενώ οι περισσότερο γυναικοκρατούμενοι κλάδοι της λιανικής και της παροχής υπηρεσιών έχουν λάβει πολύ λιγότερη κάλυψη παρά τον σοβαρό αντίκτυπο που βιώνουν.

## 2.3.

### Η απάντηση της ΕΕ στην κρίση: μέσα άσκησης πολιτικής για την υποστήριξη των ΜΜΕ· η Πράξη για τις μικρές επιχειρήσεις και άλλες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες.

Τον Ιούνιο του 2008 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε την Πράξη για τις μικρές επιχειρήσεις (Small Business Act - SBA) για την Ευρώπη, η οποία αντικατοπτρίζει την πολιτική βούληση της Επιτροπής να αναγνωρίσει τον κεντρικό ρόλο των ΜΜΕ στην οικονομία της ΕΕ. Η SBA είναι ένα σύνολο δέκα αρχών που αποσκοπούν στην καθοδήγηση του σχεδιασμού και στην εφαρμογή πολιτικών σε εθνικό επίπεδο και σε επίπεδο ΕΕ. Οι αρχές αυτές παίζουν βασικό ρόλο στη συνδρομή της ΕΕ στις ΜΜΕ που επηρεάζονται από την ύφεση. Οι στόχοι είναι η βελτίωση μιας καθολικής προσέγγισης της επιχειρηματικότητας, η στήριξη της αρχής της «Προτεραιότητας στις μικρές επιχειρήσεις» στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής και η προώθηση της ανάπτυξης των ΜΜΕ. Η SBA υπενθυμίζει επίσης τη σημασία των γυναικών ως μηχανές ανάπτυξης και ανάκαμψης και προωθεί την εξέλιξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

<sup>6</sup> Προσαρμογή από την ανάλυση που παρουσιάστηκε τον Μάρτιο του 2009 στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και την G20 σχετικά με τα μέτρα ανάκαμψης και τη μεταρρύθμιση της χρηματοπιστωτικής αρχιτεκτονικής από μια επιλεγμένη ομάδα επιφανών γυναικών οικονομολόγων και κοινωνικών επιστημόνων στην Ευρώπη, που συναντήθηκαν στις Βρυξέλλες υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας Γυναικών Επιστημόνων ([www.epws.org](http://www.epws.org)) για την ανάλυση της τρέχουσας κρίσης με μια οπτική του φύλου.

<sup>7</sup> Το Ευρωπαϊκό Λόμπι Γυναικών, Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world, 2009 Editorial [http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=)

## ΤΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ως τμήμα της απάντησης της ΕΕ στην κρίση, το εαρινό Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και η σύνοδος κορυφής για την απασχόληση που διεξήχθη στην Πράγα τον Μάιο προσδιόρισαν τρεις βασικές προτεραιότητες: τη διατήρηση της απασχόλησης, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την προώθηση της κινητικότητας. Επί αυτής της βάσης, η Επιτροπή πρότεινε στις 3 Ιουνίου μια «Κοινή δέσμευση για την απασχόληση» για την προώθηση της συνεργασίας σχετικά με τις προτεραιότητες αυτές μεταξύ της ΕΕ και των κρατών μελών και μεταξύ των ευρωπαϊκών κοινωνικών εταίρων. Τα προτεινόμενα μέτρα περιλαμβάνουν προβλεπόμενη χορήγηση κονδυλίων ύψους 19 δισεκατομμυρίων ευρώ για την παροχή βοήθειας στους εργαζομένους για να παραμείνουν στην εργασία τους ή να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, με τη βοήθεια της αναβάθμισης των δεξιοτήτων, της ενθάρρυνσης της επιχειρηματικότητας και της βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησης στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου<sup>8</sup>. Πραγματοποιήθηκε επίσης δέσμευση για τη δημιουργία τουλάχιστον 5 εκατομμυρίων θέσεων μαθητείας σε όλη την ΕΕ για τους νέους που αντιμετωπίζουν την ανεργία και καθορισμός ημερήσιας διάταξης με στόχους για την παροχή σε νεαρούς ανέργους ευκαιριών για κατάρτιση ή εργασία<sup>9</sup>.

Στις 2 Ιουλίου η Επιτροπή της ΕΕ πρότεινε ένα νέο σύστημα μικροχρηματοδοτήσεων. Είναι σχεδιασμένο για πολύ μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα (καλύπτοντας το 91% όλων των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων), και για άνεργους ή μη ενεργά άτομα που αναζητούν αυτοαπασχόληση, αλλά δεν έχουν πρόσβαση σε παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Εργαζόμενοι που έχασαν τη δουλειά τους ή διακινδυνεύουν να τη χάσουν, και σκοπεύουν να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση, θα έχουν καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια και θα επωφεληθούν από πρόσθετη υποστήριξη όπως καθοδήγηση και κατάρτιση. Τα μειονεκτούντα άτομα, συμπεριλαμβανομένων των νέων, που επιθυμούν να ξεκινήσουν ή να αναπτύξουν περαιτέρω τη δική τους μικρή επιχείρηση, θα επωφεληθούν επίσης από εγγυήσεις και συνδρομή στην κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων.<sup>10</sup>

### ΜΙΑ ΧΡΗΣΙΜΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΜΜΕ

#### Small Business Act (Πράξη για τις μικρές επιχειρήσεις)

Αρχές και μέτρα για τη διευκόλυνση των ευρωπαϊκών ΜΜΕ

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm)

#### Online εργαλείο για τη χρηματοδότηση ΜΜΕ

Αυτό το εργαλείο αποσκοπεί στην παρουσίαση των κύριων ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων που είναι διαθέσιμα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και περιέχει σύντομες πληροφορίες καθώς και τους βασικούς ιστοτόπους κάθε προγράμματος.

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm)

#### Χρηματοδότηση της ΕΕ για ΜΜΕ

Για τη βοήθεια των ΜΜΕ να υποβάλουν αίτηση χορήγησης χρηματοδότησης από την ΕΕ

<http://www.access2finance.eu/>

#### Δίκτυο «Enterprise Europe Network»

Πύλη επιχειρηματικής στήριξης και εξειδικευμένης συμβουλευτικής. Εθνικά σημεία επαφής ΜΜΕ στα κράτη μέλη.

[http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm)

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/news/news/article\\_7362\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_en.htm)

<sup>9</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

<sup>10</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes>  
Σύμφωνα με τις στατιστικές, το 99% των νέων επιχειρήσεων στην Ευρώπη είναι πολύ μικρές ή μικρές επιχειρήσεις και το ένα τρίτο αυτών ιδρύεται από ανέργους.

## 2.4.

**Πρωτοβουλίες και οπτική του φύλου: προώθηση θετικής δράσης στην αγορά εργασίας (με ιδιαίτερη εστίαση στις ΜΜΕ) για την υποστήριξη της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας.**

Οι γυναίκες επηρεάζονται παραδοσιακά από την κρίση, δεδομένης της κυριαρχίας τους σε ασταθείς εργασίες, της έλλειψης επαρκούς κοινωνικής προστασίας και του γενικά πολύ περιορισμένου ελέγχου τους επί οικονομικών και χρηματοδοτικών πόρων. Συνεπώς, η πολιτική απάντηση στην κρίση πρέπει να είναι επαρκώς ευαισθητοποιημένη ως προς τη διάσταση του φύλου ώστε να διασφαλιστεί ότι οποιαδήποτε κατευναστικά μέτρα λαμβάνονται κατά τη δημιουργία απασχόλησης και την επένδυση σε κοινωνική υποδομή ευνοούν τις γυναίκες τουλάχιστον στον ίδιο βαθμό που ευνοούν τους άνδρες<sup>11</sup>.

Η ευρωπαϊκή έκθεση σχετικά με την ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών του 2009 υπενθυμίζει ότι, όσο και αν έχει μεταβάλει η οικονομική επιβράδυνση το γενικό πλαίσιο, είναι σημαντικό να συνεχιστεί η ενίσχυση πολιτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου ούτως ώστε να μην διακυβεύσουμε την αναίρεση της επίπονης προόδου που σημειώθηκε σε δεκαετίες κοινών προσπαθειών που έχουν βελτιώσει την κατάσταση και τα δικαιώματα των γυναικών και ως εκ τούτου έχουν συμβάλει στη στήριξη της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Αυτό δεν σημαίνει να υπερτονίσουμε τον βαθμό αυτής της προόδου, καθώς η κρίση συμβάλλει στην αποκάλυψη του πλήρους εύρους ανισοτήτων μεταξύ γυναικών και ανδρών που υπήρχαν ήδη, αλλά ήταν λιγότερο εμφανείς σε περιόδους οικονομικής ευημερίας. Και παρότι τα εθνικά και ευρωπαϊκά σχέδια ανάκαμψης υπογραμμίζουν την αξία των κοινωνικών μοντέλων, παραμένουν ουδέτερα ως προς το φύλο. Ως εκ τούτου, πρέπει να παρακολουθούνται στενά οι επιπτώσεις στη διάσταση του φύλου των μέτρων ανάκαμψης ώστε να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη της πρόσφατης προόδου δεν θα διακυβευτούν και ότι οι φιλοδοξίες και οι ανάγκες γυναικών και ανδρών αντιμετωπίζονται επαρκώς<sup>12, 13</sup>.

Για τον ίδιο σκοπό, η επένδυση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και ανθρώπινης ανάπτυξης πρέπει να συνιστά προτεραιότητα για την ελάφρυνση της επιβάρυνσης της κρίσης στα τμήματα του πληθυσμού που πλήττονται περισσότερο και για την προετοιμασία του εδάφους για ένα καλύτερο μέλλον. Ειδικότερα, πρέπει να εξετασθούν ενδελεχώς οι επιπτώσεις φορολογικών περικοπών στις κοινωνικές υπηρεσίες, την υγεία και την εκπαίδευση αναφορικά με τις επιπτώσεις τους σε γυναίκες και παιδιά, καθώς η φτώχεια των γυναικών είναι ιδιαίτερα δαπανηρή για την ευημερία των παιδιών και τη δημογραφική ανάπτυξη.

Η συμβολή της γνώσης όσον αφορά τα θέματα ισότητας των φύλων σε μια πλήρη κατανόηση, και κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης μπορεί επίσης να δώσει απαντήσεις σε μελλοντικές κρίσεις (περίθαλψη, διατροφή, κλίμα, ενέργεια) και να προωθήσει την οικονομική αποκατάσταση με έναν ισόρροπο όσον αφορά το φύλο και καθόλα βιώσιμο τρόπο.

**Οι κοινωνικοί εταίροι, οι οργανισμοί εκπροσώπησης επιχειρήσεων, οι γυναίκες - που συχνά καταλαμβάνουν θέσεις διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων - και οι γυναικείες οργανώσεις θα διαδραματίσουν καίριο ρόλο στη διαδικασία σε συνδυασμό με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις και τις ΜΜΕ. Είναι μια μοναδική ευκαιρία που δεν πρέπει να πάει χαμένη.**

<sup>11</sup> Δήλωση του κ. Sha Zukang, Γενικού Υπογραμματέα Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων στην πενηνταστή τρίτη σύνοδο της Επιτροπής για τη θέση της γυναίκας Νέα Υόρκη, 2 Μαρτίου 2009

<sup>12</sup> Το Ευρωπαϊκό Λόμπι Γυναικών, Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world, 2009  
[http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=)

<sup>13</sup> Mark Smith, Gender Equality and recession – analysis note, Grenoble Ecole de Management - EGGE (Δίκτυο εμπειρογνομημόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε θέματα απασχόλησης και ισότητας των φύλων), Μάιος 2009 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> σ.2

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:

### ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

#### 3.1.

#### Επισκόπηση - Η Ίριδα των Ανθρωπίνων Πόρων με μια οπτική του φύλου

Αυτό το Εγχειρίδιο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να σας βοηθήσει να αναθεωρήσετε τις πρακτικές σας και ίσως να προσδιορίσετε μέτρα που θα σας βοηθήσουν να αποφύγετε τη σπατάλη των ταλέντων του υφιστάμενου ή μελλοντικού προσωπικού σας.

Για κάθε επιχείρηση υπάρχει ένας φυσικός κύκλος ζωής της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Σημείο αφετηρίας είναι η **πρόσληψη**, που ακολουθείται από τη **διατήρηση** και τελειώνει με την **απόλυση**. Κάτω από αυτές τις κεφαλίδες υπάρχουν υποενοότητες που αντιμετωπίζουν τις βασικές πτυχές της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου.

Για παράδειγμα, κάτω από την **πρόσληψη** υπάρχει επίσης η *ένταξη* νέων εργαζομένων και ο *προσανατολισμός* εργαζομένων που μετατέθηκαν σε νέα καθήκοντα. Η διασφάλιση του κατάλληλου ατόμου για τη θέση εργασίας και την επιχείρησή σας είναι σημαντική.

Τα απαιτούμενα μέτρα για τη **διατήρηση** καλών ατόμων γενικά εμπίπτουν σε τέσσερις υποενοότητες:

- *διαχείριση απόδοσης*
- *αμοιβή και συνθήκες εργασίας*
- *συμβιβασμός εργασιακής και οικογενειακής/ιδιωτικής ζωής*
- *επιμόρφωση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας*.

Οι εργαζόμενοι **αποχωρούν** για κάθε λογής προσωπικούς λόγους - συνταξιοδότηση, υγεία, επιστροφή στις σπουδές - ή για λόγους που αφορούν τον οργανισμό όπως περικοπή προσωπικού, απόλυση, χαμηλή απόδοση ή ανάρμοστη συμπεριφορά. Όταν αποχωρούν, μαθαίνετε τον λόγο; Ακόμη κι αν δεν ήταν ευπρόσδεκτο, κατάλαβαν ότι κάνατε το καλύτερο για αυτούς;

Περιγράφουμε αυτούς τους κύκλους ως «Ίριδα». Στο κέντρο τοποθετούμε την Ισότητα των φύλων. Στο παρόν έγγραφο, τοποθετούμε πάνω από τον κύκλο ζωής εργοδότη-εργαζομένου ένα **φακό της διάστασης του φύλου** μέσα από τον οποίο εξετάζουμε όλες τις δραστηριότητες.

*«Τα στερεότυπα σε σχέση με το φύλο είναι γενικεύσεις του τι προσδοκάται από τους άνδρες και τις γυναίκες μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Είναι υπεραπλουστευμένες*

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

αντιλήψεις σχετικά με τις διαφορές γυναικών και ανδρών, τις ικανότητές τους, τις ψυχολογικές τους προδιαθέσεις, τις φιλοδοξίες και τις συμπεριφορές τους. Κρίσεις που βασίζονται σε τέτοιες γενικεύσεις μπορεί αρχικά να δείχνουν ότι βοηθούν στην εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας. Στην πραγματικότητα αποτυγχάνουν να συλλάβουν τον πλούτο των ατομικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και των ικανοτήτων. Η ΕΕ έχει αναγνωρίσει την επιμονή στα στερεότυπα ως την αιτία προέλευσης των ανισορροπιών μεταξύ των δυο φύλων και των ανεπαρκειών στην αγορά εργασίας»<sup>14</sup>.

Σας προσκαλούμε να σκεφτείτε την επιχείρησή σας και τις σχέσεις σας με τους εργαζομένους σας με μια οπτική του φύλου: αν εξετάσετε το εύρος δραστηριοτήτων που αναλαμβάνετε, είστε σίγουροι ότι προσλαμβάνετε και διατηρείτε τους καλύτερους ανθρώπους; Ή θα ανακαλύψετε απαρχαιωμένες πρακτικές και στάσεις που εμποδίζουν τον εντοπισμό και τη διατήρηση του ταλέντου;

## Η Ίριδα των Ανθρωπίνων Πόρων



<sup>14</sup> Από το «Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων, δώστε μια ευκαιρία στο ταλέντο - Εγχειρίδιο για Συμβούλους ΜΜΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων», Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008 (σελίδα 17) – <http://www.businessandgender.eu>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## 3.2. Πώς λειτουργεί το Εγχειρίδιο

Η Ίριδα των Ανθρωπίνων Πόρων διαμορφώνει τη δομή για τη Τρίτη Ενότητα του Εγχειριδίου. Υπάρχουν τρία κύρια σημεία εστίασης:

- Πρόσληψη
- Διατήρηση
- Απόλυση

Σε κάθε ενότητα, υπάρχουν πολλές υποενότητες, ήτοι:

Ενότητες	Πρόσληψη	Διατήρηση	Απόλυση
<b>Υποενότητες</b>	Επιλογή Ένταξη & Προσανατολισμός	Διαχείριση απόδοσης Αμοιβή & Συνθήκες εργασίας Συμβιβασμός εργασιακής & οικογενειακής/ιδιωτικής ζωής Επιμόρφωση & Εξέλιξη της σταδιοδρομίας	Επίλυση διαφορών & Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων Στρατηγική εξόδου

### Αρχικά

Διαβάστε τις τρεις ενότητες και τις αντίστοιχες υποενότητες και στη συνέχεια, για να μπορέσετε να καταλάβετε το πεδίο εφαρμογής τους:

- Σκεφτείτε τις «ερωτήσεις για την επιχείρησή σας»
- Βεβαιωθείτε ότι κατανοείτε τις βασικές έννοιες

### Έπειτα

Για κάθε υποενότητα:

- α) Διαβάστε την μελέτη περίπτωσης
- β) Κάντε τις πρακτικές ασκήσεις, έχοντας υπόψη τις «συμβουλές παρακολούθησης»
- γ) Εξοικειωθείτε με τα προτεινόμενα εργαλεία ή δείγματα
- δ) Αναλύστε τις ορθές/κακές πρακτικές

### Στη συνέχεια

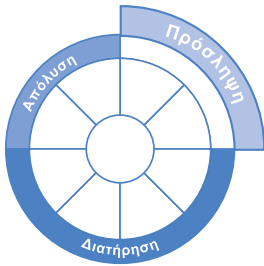
Χρησιμοποιήστε τον πίνακα για την εφαρμογή ενός Σχεδίου δράσης για την ισότητα των φύλων στις ΜΜΕ (βλ. σημείο 3.3) για να μπορέσετε να αναγνωρίσετε, υπό το πρίσμα των υποενοτήτων, τι κάνετε ήδη και τι χρειάζεται να κάνετε για την επιχείρησή σας:

- Ποια μπορεί να είναι η εξέλιξη από την τρέχουσα θέση της;
- Τι λείπει και τι πρέπει να προστεθεί;

### Άλλα εργαλεία

Αξιοποιήστε τις μελέτες περιπτώσεων, τις πρακτικές ασκήσεις, τις ορθές/κακές πρακτικές, τα εργαλεία και ούτω καθεξής για να μπορέσετε (i) να εξερευνήσετε πώς μπορούν να καταργηθούν τα στερεότυπα των φύλων ώστε να επωφεληθεί η επιχείρησή σας και (ii) να εφαρμόσετε ένα Σχέδιο δράσης για την ισότητα των φύλων στη ΜΜΕ σας!

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.1. ΠΡΟΣΛΗΨΗ

#### Ερωτήσεις για την επιχείρησή σας

- Είναι η εταιρεία σας έτοιμη να προβαίνει σε προσλήψεις βάσει προσόντων;
- Εκπροσωπούνται οι γυναίκες στη διαχειριστική σας δομή;
- Όταν η εταιρεία σας προσλαμβάνει έναν νέο εργαζόμενο, διασφαλίζετε σε αυτόν/αυτήν την ίδια διαδικασία ένταξης («αμερόληπτους» κανονισμούς, δικαιώματα, συνθήκες εργασίας προσωπικού, κτλ.) ανεξαρτήτως του φύλου;
- Όταν μεταβάλλεται ο ρόλος ενός εργαζομένου στην εταιρεία, του/της παρέχετε την ίδια καθοδήγηση στα νέα καθήκοντα;

#### Μερικές βασικές έννοιες

**Πρόσληψη/Επιλογή** είναι η διαδικασία επιλογής κατάλληλων ατόμων για μια εργασία. Μερικές φορές οι διευθυντές ή οι διαχειριστές μπορούν να αναλάβουν τις απαραίτητες διαδικασίες. Σε άλλες περιπτώσεις, προσφεύγουν σε εξωτερικούς, επαγγελματίες υπεύθυνους πρόσληψης ή εταιρείες πρόσληψης. Τα στάδια της πρόσληψης μπορεί να περιλαμβάνουν εύρεση προσωπικού, ανακοίνωση της θέσης εργασίας, εξέταση, επιλογή, δοκιμή ή συνέντευξη.

Η **Ένταξη και ο Προσανατολισμός** αποτελούνται από την εισαγωγή και εγκλιμάτωση προσωπικού σε έναν οργανισμό και το εργασιακό του περιβάλλον. Καλύπτει τα δικαιώματα εργοδότη και εργαζομένου και τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης. Ένα πρόγραμμα ένταξη θα πρέπει να καλύπτει κάθε νομική απαίτηση και απαίτηση συμμόρφωσης για τη θέση (θέσεις) και πληροφορίες σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια, καθώς και να παρέχει τη δυνατότητα σε αυτούς που ξεκινούν να ενσωματωθούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις ομάδες τους. Ο προσανατολισμός έχει σχέση με **εσωτερικές** μετακινήσεις προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν τον νέο τους ρόλο και να λάβουν τη διαθέσιμη υποστήριξη.



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## Μια οπτική του φύλου

**Πρόσληψη και επιλογή του κατάλληλου ατόμου (γυναίκας ή άνδρα) για τη δουλειά:** μια δομημένη προσέγγιση θα βοηθήσει στην αποφυγή εξόδων που προκύπτουν από: i) την πρόσληψη λάθος ατόμων, την υπερβολική επένδυση στην εκπαίδευσή τους, την παρατεταμένη χαμηλή παραγωγικότητα, την πιθανότητα απόλυσης και μια νέα διαδικασία στελέχωσης· ii) την τυχαία εφαρμογή μεροληπτικών πρακτικών πρόσληψης, που παραβιάζουν τη νομοθεσία για την ισότητα και διακινδυνεύουν δικαστικές διαδικασίες<sup>15</sup>. Μια δομημένη διαδικασία ευαισθητοποιημένη ως προς το φύλο διευκολύνει την ισότητα των ευκαιριών μεταξύ των γυναικών και των ανδρών υποψηφίων ενώ σέβεται τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων (οι εργοδότες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την κοινοτική οδηγία για την ισότητα στην απασχόληση 2000/78/EK της 27ης Νοεμβρίου 2000 - Επίσημη Εφημερίδα L 303, της 02/12/2000 σ. 0016 - 0022<sup>16</sup> που βασίστηκε στη Σύμβαση αριθ. 111 του ΔΟΕ, 1958 σχετικά με τις Διακρίσεις στην Απασχόληση και την Εργασία<sup>17</sup>) και βοηθά τις εταιρείες να αποφύγουν τα προαναφερόμενα έξοδα.

**Ίση μεταχείριση μεταξύ των φύλων κατά τη ένταξη και τον προσανατολισμό:** μια εσωτερική πολιτική επιχειρήσεων μπορεί να διασφαλίσει την εφαρμογή κατάλληλων οδών μύησης για νέους άνδρες και γυναίκες εργαζομένους και ίση πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με δικαιώματα, συνθήκες εργασίας και σχετικά με παρεπόμενες διαδικασίες προσανατολισμού εσωτερικών μετακινήσεων. Η ένταξη είναι επίσης η στιγμή που πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι κοινές αξίες του οργανισμού - όπως ο σεβασμός της ισότητας των ευκαιριών και του προσωπικού ταλέντου - μεταδίδονται σαφώς στο νέο προσωπικό και ενισχύονται μεταξύ των υφιστάμενων εργαζομένων.

<sup>15</sup> Για περισσότερες πληροφορίες επί του θέματος, βλ. «Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων, δώστε μια ευκαιρία στο ταλέντο - Εγχειρίδιο για Συμβούλους ΜΜΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων», Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008 (σελίδες 47-50) – <http://www.businessandgender.eu>

<sup>16</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:el:HTML> \_

<sup>17</sup> Για περισσότερες πληροφορίες [http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang—en/docName—WCMS\\_DECL\\_FS\\_85\\_EN/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang—en/docName—WCMS_DECL_FS_85_EN/index.htm)

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.1.1. Πρόσληψη ΕΠΙΛΟΓΗ

#### α) Μελέτη περίπτωσης: Η ανακοίνωση της θέσης εργασίας

**Μάθετε από τα λάθη άλλων κατά τη διαδικασία στελέχωσης και επιλογής προσωπικού**

#### **ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Ανώτερος Κλινικός Ερευνητικός Συνέταιρος (Senior Clinical Research Associate)**

Ένα ιδιωτικό ίδρυμα ερευνών αναζητά Ανώτερο Κλινικό Ερευνητικό Συνέταιρο (Senior Clinical Research Associate) με εξαιρετή φήμη. Καθώς εργάζεται για μεγάλες και μεσαίου μεγέθους φαρμακευτικές εταιρείες, το Ινστιτούτο λειτουργεί με μια οργάνωση μήτρας που καθιστά δυνατή την έκθεση σε όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έχει ισχυρό αγωγό διοχέτευσης και τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου. Ο ρόλος θα ανταποκρίνεται στην ιδανική περίπτωση σε έναν Ανώτερο Κλινικό Ερευνητικό Συνέταιρο με τουλάχιστον τρία χρόνια εμπειρία και την ικανότητα να εργάζεται με αυτοπεποίθηση, με περιορισμένη εποπτεία και διάδραση σε όλες τις βαθμίδες.

Θα διεξάγετε τις δικές σας δοκιμές και θα διαχειρίζεστε τις σχέσεις του κέντρου σας. Θα υπάρχει υποστήριξη από έναν επικεφαλής ομάδας, αλλά θα έχετε επίσης την ευκαιρία να εκπαιδεύετε και να καθοδηγείτε νέο προσωπικό καθώς εξελίσσεστε. Οι αρμοδιότητές σας θα περιλαμβάνουν ευθύνη προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος καθώς και ευθύνη για όλα τα βασικά ορόσημα.

#### **Δεξιότητες και εμπειρία**

- Πτυχίο ή ισοδύναμη εμπειρία στον κλάδο των φυσικών επιστημών ή της ιατρικής με τρία χρόνια εμπειρία ως
- Κλινικός Ερευνητικός Συνέταιρος (Clinical Research Associate)
- Δεξιότητες διαχείρισης έργου μεταξύ των οποίων, προϋπολογισμοί, χρονοδιαγράμματα και ευθύνη για τη συνολική παράδοση
- Άριστες ικανότητες γραφής και ομιλίας
- Άριστες ηγετικές ικανότητες
- Κίνητρα και δεξιότητες καινοτομίας

#### **Παροχές**

- Ευκαιρία προσχώρησης σε μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες και συμμετοχής σε μια στενά συνδεδεμένη ομάδα κλινικών ερευνών
- Εργασία με προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας στο πλαίσιο συγκεκριμένων θεραπευτικών τομέων
- Έκθεση σε όλες τις οργανωτικές βαθμίδες
- Πρόσθετα έργα για την τελειοποίηση τεχνικών και με βάση το έργο ικανοτήτων
- Εξαιρετικές εγκαταστάσεις κέντρου συμπεριλαμβανομένου αναψυκτηρίου και χώρου στάθμευσης, και ισχυρή διάρθρωση των παροχών
- Μόνιμος ρόλος απευθείας εργασίας για τον πελάτη με ανταγωνιστικό μισθό

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## Το γεγονός

### Η διαδικασία επιλογής

Το Ινστιτούτο έλαβε βιογραφικά σημειώματα και συνοδευτικές επιστολές για τη θέση από τέσσερις γυναίκες και 16 άνδρες. Δώδεκα πληρούσαν τις απαιτήσεις: οκτώ άνδρες και οι τέσσερις γυναίκες. Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων διεξήγαγε αρχικές τηλεφωνικές συνεντεύξεις με τέσσερις υποψηφίους, όλοι άνδρες, από τους οποίους κάλεσε δύο για προσωπική συνέντευξη.

Τέλος, ο κ. Bryne ξεκίνησε να εργάζεται ως ο νέος Ανώτερος Κλινικός Ερευνητικός Συνέταιρος. Ήταν συνάδελφος της κ. Sterton η οποία υπέβαλε επίσης αίτηση για τη θέση, απαριθμώντας πολλές εντυπωσιακές συστατικές επιστολές καταξιωμένων ατόμων. Η επαγγελματική τους σταδιοδρομία ήταν παράλληλη, είχαν ισοδύναμα πτυχία και συναφή εμπειρία. Η κ. Sterton απηύθυνε επιστολή στο Ινστιτούτο ζητώντας τον λόγο για τον οποίο δεν είχαν επικοινωνήσει μαζί της. Δεν έλαβε καμία απάντηση.

## Σημεία προς εξέταση/συζήτηση

### Ομαδική συζήτηση

Εξέταση της περιγραφής της θέσης εργασίας:

- Παρέχονται εξηγήσεις με τρόπο ευαισθητοποιημένο ως προς το φύλο;
- Είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες και συμπεριφορές σαφείς και κατανοητές;
- Υπάρχουν στοιχεία που μπορούν να αποδοθούν στο ένα ή στο άλλο φύλο;

Εξέταση της διαδικασίας επιλογής:

- Ποιος έλαβε αποφάσεις;
- Ποια ήταν τα κριτήρια επιλογής; Πόσα διαφορετικά εργαλεία (π.χ.: αναλύσεις βιογραφικών σημειωμάτων, συνεντεύξεις, έλεγχος συστάσεων, κτλ.) χρησιμοποιήθηκαν;
- Για ποιον λόγο δεν υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία με τις γυναίκες;

**Κάντε έναν κατάλογο με τα λάθη**

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.1.1. Πρόσληψη ΕΠΙΛΟΓΗ

#### β) Συμβουλές παρακολούθησης

#### Ένα καλό παράδειγμα ανακοίνωσης θέσης εργασίας

##### ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Ανώτερος Κλινικός Ερευνητικός Συνέταιρος (Senior Clinical Research Associate)

##### Προφίλ εργασίας (σύνοψη)

Οι κατάλληλοι υποψήφιοι πρέπει να έχουν εμπειρία σε κλινική έρευνα στον φαρμακευτικό κλάδο και διαχειριστικές ικανότητες και ικανότητες σχέσεων.

##### Εργοδότης

Το ιδιωτικό Ινστιτούτο ερευνών εργάζεται για μεγάλες και μεσαίου μεγέθους φαρμακευτικές εταιρείες και λειτουργεί με μια οργάνωση μήτρας που καθιστά δυνατή την έκθεση σε όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έχει ισχυρό κανάλι πληροφόρησης και τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου. Το Ινστιτούτο προσφέρει εξαιρετικά ενδιαφέρον εργασιακό περιβάλλον με ευέλικτη οργάνωση της εργασίας και υψηλά επίπεδα ατομικής ευθύνης. Ως οργανισμός μάθησης και ανταλλαγής γνώσεων, το Ινστιτούτο προάγει και προσφέρει εξαιρετικές ευκαιρίες συνεχιζόμενης επαγγελματικής εξέλιξης στο προσωπικό του. Ισχύουν φιλικές προς την οικογένεια ρυθμίσεις.

##### Βασικές αρμοδιότητες

Αναφερόμενος/-η στον Επικεφαλής του καθορισμένου τμήματος, ο επιτυχών/η επιτυχούσα θα είναι υπεύθυνος/-η για τα εξής:

- Διεξαγωγή των δικών του/της δοκιμών και διαχείριση των σχέσεων του κέντρου του
- Θα υπάρχει υποστήριξη από έναν επικεφαλής ομάδας, αλλά θα έχει επίσης την ευκαιρία να εκπαιδεύσει και να καθοδηγεί νέο προσωπικό καθώς εξελίσσεται.
- Οι αρμοδιότητές του/της θα περιλαμβάνουν ευθύνη προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος καθώς και ευθύνη για όλα τα βασικά ορόσημα.

##### Κριτήρια επιλογής

- Πτυχίο ή ισοδύναμη εμπειρία στον κλάδο των φυσικών επιστημών ή της ιατρικής
- Τουλάχιστον τρία χρόνια εμπειρία ως Κλινικός Ερευνητικός Συνέταιρος (Clinical Research Associate)

Απαιτούμενες ικανότητες:

- Δεξιότητες διαχείρισης έργου μεταξύ των οποίων προϋπολογισμοί, χρονοδιαγράμματα και ευθύνη για τη συνολική παράδοση
- Άριστες ικανότητες γραφής και ομιλίας
- Άριστες ηγετικές ικανότητες
- Κίνητρα και δεξιότητες καινοτομίας
- Ικανότητα εργασίας με αυτοπεποίθηση, με περιορισμένη εποπτεία και διάδραση σε όλες τις βαθμίδες

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

### Παροχές

- Ευκαιρία προσχώρησης σε μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες και συμμετοχής σε μια στενά συνδεδεμένη ομάδα κλινικών ερευνών
- Εργασία με προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας στο πλαίσιο συγκεκριμένων θεραπευτικών τομέων
- Έκθεση σε όλες τις οργανωτικές βαθμίδες
- Πρόσθετα έργα για την τελειοποίηση τεχνικών και με βάση το έργο ικανοτήτων
- Μόνιμος ρόλος απευθείας εργασίας για τον πελάτη με ανταγωνιστικό μισθό
- Εξαιρετικές εγκαταστάσεις συμπεριλαμβανομένου αναψυκτηρίου, παιδικού σταθμού, χώρου στάθμευσης και ισχυρή διάρθρωση των παροχών

### Κριτήρια επιλεξιμότητας

Για να κριθούν επιλέξιμοι, οι υποψήφιοι πρέπει να πληρούν τις ακόλουθες απαιτήσεις:

- Να απολαμβάνουν πλήρως των πολιτικών τους δικαιωμάτων
- Να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις σύμφωνα με τον νόμο
- Να έχουν μόρφωση που αντιστοιχεί σε περάτωση τουλάχιστον τετραετών πανεπιστημιακών σπουδών η οποία πιστοποιείται από πτυχίο, καθώς και τουλάχιστον δεκαετή κατάλληλη επαγγελματική εμπειρία

Πριν από την υπογραφή της σύμβασης, θα ζητηθεί από τον επιτυχόντα/την επιτυχούσα η υποβολή πρωτότυπων ή επικυρωμένων αντιγράφων όλων των σχετικών εγγράφων που αποδεικνύουν την επιλεξιμότητά του/της, συμπεριλαμβανομένου αποσπάσματος ποινικού μητρώου.

Το Ινστιτούτο εφαρμόζει πολιτική ισότητας ευκαιριών και ενθαρρύνει την υποβολή αίτησης από όλους τους υποψηφίους με τα κατάλληλα προσόντα.

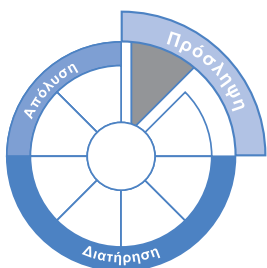
## «Διεξαγωγή» της διαδικασίας επιλογής με μια οπτική του φύλου

**Η πρόσληψη των σωστών ατόμων (γυναικών/ανδρών) είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης· τα λάθη μπορεί να αποβούν πολύ ακριβά!**

### Ακολουθούν μερικά από τα συνηθέστερα λάθη όσον αφορά τις προσλήψεις:

1. απόδοση βαρύτητας μόνο σε συνεντεύξεις· οι ασυναίσθητες υποθέσεις (στερεότυπα των φύλων) μπορεί να επηρεάσουν έντονα την ανάλυσή σας·
2. χρήση γνωστών, επιτυχημένων ατόμων (συμπεριλαμβανομένου του εαυτού σας) ως προτύπου, καθώς το φύλο μπορεί σε μια τέτοια περίπτωση να συνιστά παράγοντα επιρροής·
3. χρήση πάρα πολλών ή ανεπίδεκτων επαλήθευσης συντελεστών αξιολόγησης·
4. αξιολόγηση της «προσωπικότητας» αντί των ικανοτήτων· και πάλι, τα ασυναίσθητα στερεότυπα των φύλων συνιστούν παράγοντες επιρροής·
5. παράκαμψη του ελέγχου των συστάσεων.

Η διαδικασία προσλήψεων έχει νομικές επιπλοκές. Ο προσδιορισμός μιας διαδικασίας προσλήψεων απαιτεί μια καλά καθορισμένη διαδικασία ευαισθητοποιημένη ως προς το φύλο από τον ορισμό του προφίλ ως την τελική συνέντευξη, με αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει κοινών, διαφανών κριτηρίων που δεν εισάγουν διακρίσεις.



### 3.2.1.1. Πρόσληψη ΕΠΙΛΟΓΗ

#### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

Με ποιον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί ότι οι επαγγελματικές δεξιότητες και όχι το φύλο καθορίζουν ποιος θα πάρει τη δουλειά;

### Ο κατάλογος ελέγχου με τα «πρέπει & δεν πρέπει»

1. Δημιουργήστε μια δομημένη, διαφανή διαδικασία χωρίς μεροληψία όσον αφορά το φύλο

Πολλοί άνθρωποι προσλαμβάνονται μέσω ανεπίσημων δικτύων, διασυνδέσεων και συστάσεων, ή μέσω διαδικασιών αίτησης υποβολής υποψηφιότητας. *Μια δομημένη προσέγγιση θα βοηθήσει τις εταιρείες να επιλέξουν το καταλληλότερο άτομο για την εργασία, βασισμένες στην αξιοκρατία, και θα καταστήσουν ικανό τον υπεύθυνο αποφάσεων να εξηγήσει με σαφή τρόπο την επιλογή του/της*<sup>18</sup>.

- Αποφύγετε τη χρήση ανεπίσημων δικτύων, που τείνουν να διογκώνουν το ποσοστό του ενός φύλου μεταξύ των εργαζομένων.
- Επιδείξτε δίκαιες ως προς το φύλο, διαφανείς και δομημένες διαδικασίες, που ελέγχονται καθόλη τη διάρκεια για την ποιότητα και την ορθότητά τους.
- Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι επαρκώς εξοικειωμένοι με θέματα φύλου και με τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων και ότι σέβονται τη διαδικασία προσλήψεων της εταιρείας.

2. **Συντάξτε ένα αντικειμενικό προφίλ της θέσης εργασίας, χωρίς μεροληψία όσον αφορά το φύλο**

Οι προκαταλήψεις και ο προϋδεασμός σχετικά με το φύλο είναι συχνά εμφανείς στη σύνταξη προφίλ θέσεων εργασίας. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας πρέπει να βασίζονται σε τρέχουσες ή μελλοντικές απαιτήσεις, και να μην αντιγράφονται συμβατικά από παλαιότερες πρακτικές.

- Συντάξτε μια σαφώς μελετημένη περιγραφή των απαιτήσεων, αποφεύγοντας τα στερεότυπα των φύλων και θέτοντας σε προτεραιότητα το ταλέντο.
- Αποφύγετε χαρακτηριστικά που αποδίδονται στο ένα φύλο. Στο προφίλ, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση λέξεων που στερεοτυπικά συσχετίζονται με ανδρική ή γυναικεία συμπεριφορά.
- Αν είστε μόνο εσείς υπεύθυνος για τις προσλήψεις, συμβουλευτείτε κάποιον - ενδεχομένως από το αντίθετο φύλο - ο οποίος μπορεί να σας βοηθήσει για το προφίλ της θέσης εργασίας και να θέσει καίρια ερωτήματα.
- Αποφύγετε τις περιπτές ή αδικαιολόγητες απαιτήσεις που άμεσα ή έμμεσα εισάγουν διακρίσεις εναντίον του ενός φύλου (παραδείγματος χάρι, ο προσδιορισμός μιας νεαρής ηλικίας μπορεί να αποκλείει γυναίκες που αναζητούν μια νέα θέση εργασίας μετά τη γέννηση παιδιών).
- Σκεφτείτε τη γλώσσα, τον σχεδιασμό της ανακοίνωσης της θέσης και το μήνυμα που μεταδίδουν οι εικόνες. Η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να αποφεύγει στοιχεία που εισάγουν διακρίσεις (π.χ. εικόνες που παρουσιάζουν μόνο άνδρες ή γυναίκες).

<sup>18</sup> Από το «Καταργήστε τα στερεότυπα των φύλων, δώστε μια ευκαιρία στο ταλέντο - Εγχειρίδιο για Συμβούλους ΜΜΕ και Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων», Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008 (σελίδα 47) – <http://www.businessandgender.eu>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

### 3. Προσδιορίστε μια ισόρροπη όσον αφορά το φύλο επιτροπή επιλογής

- Επιλέξτε μια ομάδα προσλήψεων που αποτελείται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες, για να διασφαλίσετε ότι οι δεξιότητες των υποψηφίων αξιολογούνται πραγματικά βάσει του προφίλ της θέσης εργασίας.
- Συμπεριλάβετε γυναίκες και άνδρες από διαφορετικές ομάδες που θα έχουν επαφή με τον νέο εργαζόμενο ώστε να διευκολύνετε τη διαδικασία ένταξη και τη δημιουργία ενός καλού περιβάλλοντος.
- Βεβαιωθείτε ότι όσοι εμπλέκονται είναι επαρκώς εξοικειωμένοι με θέματα φύλου και με τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων.

### 4. Βεβαιωθείτε ότι οι συνεντεύξεις είναι απαλλαγμένες από προκαταλήψεις όσον αφορά το φύλο

Η διαδικασία επιλογής ξεκινά όταν οι υποψήφιοι επικοινωνούν για να μάθουν λεπτομέρειες σχετικά με τη θέση εργασίας.

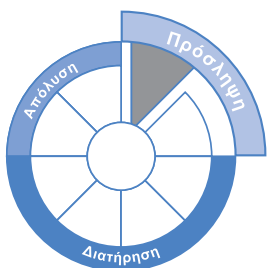
- Βεβαιωθείτε ότι και τα δύο φύλα λαμβάνουν ίση αντιμετώπιση και ότι δεν τίθενται άσχετες ερωτήσεις.
- Η προκατάληψη είναι εμφανής στην επικοινωνία μας με άλλους. Προκειμένου να έχουν περισσότερη αυτογνωσία οι υπεύθυνοι προσλήψεων, δώστε τους εντολή να βιντεοσκοπούν και να αναλύουν τις συνεντεύξεις τους, κατά προτίμηση μαζί με κάποιο άλλο άτομο που διεξάγει συνεντεύξεις, ενδεχομένως του αντίθετου φύλου. Είναι οι ερωτήσεις ουδέτερες και απαλλαγμένες από προσωπικές απόψεις ή προκαταλήψεις;
- Επιλέξτε τόσο άνδρες όσο και γυναίκες για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων.
- Ζητήστε τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες να προσέλθουν σε συνεντεύξεις και θέστε τους τις ίδιες ερωτήσεις.
- Ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, το θρήσκευμα, την οικογενειακή ζωή, την ηλικία και την υγεία γίνονται αποδεκτές ως αποδεικτικά στοιχεία σε περίπτωση έγερσης διαφοράς.

### 5. Ίση μεταχείριση των φύλων κατά την αξιολόγηση και την επιλογή

Κατά την πρώτη εξέταση των εγγράφων υποψηφιότητας, πρέπει να καλύπτονται τα ονόματα, το φύλο, η ηλικία ή άλλες πληροφορίες που δεν έχουν σχέση με τη θέση εργασίας. Στοιχεία που δεν έχουν σχέση με τη θέση εργασίας επηρεάζουν την κρίση περισσότερο από ό,τι γίνεται αντιληπτό.

- Να είστε επικριτικοί όσον αφορά τη δική σας ικανότητα κρίσης υποψηφίων.
- Αν χρησιμοποιούνται δείγματα και άλλα μέσα επιλογής, ελέγξτε τον τρόπο και το γενικό πλαίσιο παραγωγής τους, τις νόρμες στις οποίες βασίζονται, και κατά πόσον αντικατοπτρίζουν την εμπειρία και τις δεξιότητες και των δύο φύλων. Αφορούν τυχόν καταγεγραμμένα αποτελέσματα το φύλο; Αν διατηρείτε αμφιβολίες, χρησιμοποιήστε περισσότερες από μία μεθόδους ελέγχου της καταλληλότητας των υποψηφίων.
- Αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο οι οικιακές και οικογενειακές ευθύνες ανδρών και γυναικών; Θυμηθείτε ότι είναι παράνομος ο αποκλεισμός γυναικών υποψηφίων λόγω εγκυμοσύνης ή μητρότητας· οι εργοδότες που προβαίνουν σε τέτοιου είδους αποκλεισμό διακινδυνεύουν δικαστικές διαμάχες.
- Όταν παίρνετε συστάσεις, θυμηθείτε να θέτετε τις ίδιες ερωτήσεις σε γυναίκες και άνδρες. Ο ίσος αριθμός γυναικών και ανδρών συνιστά καλό μοντέλο για την τελική επιλογή.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.1.1. Πρόσληψη ΕΠΙΛΟΓΗ

#### δ) Ορθές πρακτικές

#### Taxi Nurx Ltd - ΛΕΤΟΝΙΑ<sup>19</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς οι πολιτικές προσλήψεων χωρίς μεροληψία όσον αφορά το φύλο μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα μιας εταιρείας.**

Ο λετονός επιχειρηματίας Normunds Nurks είχε μια ευκαιρία ίδρυσης μιας επιχείρησης γυναικών οδηγών ταξί στον ανδροκρατούμενο κλάδο των ταξί στη Λετονία. Σήμερα, είναι ο Διευθυντής και συνιδιοκτήτης της «Lady Taxi», μιας μεσαίου μεγέθους επιχείρησης που λειτουργεί από το 2006 με 64 γυναίκες οδηγούς ταξί. Παρότι ο πρώτος χρόνος ήταν δύσκολος λόγω των στερεοτύπων («οι γυναίκες δεν είναι καλές οδηγοί· η δουλειά δεν είναι κατάλληλη για γυναίκες, κτλ.), η τακτική αύξηση του αριθμού των πελατών μιλάει από μόνη της· η επιχείρηση δέχεται εκδηλώσεις εκτίμησης από πελάτες και οι υπηρεσίες της έχουν αποκτήσει καλή φήμη ακόμη και στις γειτονικές χώρες. Η επιχείρηση εφαρμόζει ένα ενδοεταιρικό σύστημα ποιότητας: όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να περάσουν ειδικές δοκιμασίες πριν να ξεκινήσουν να εργάζονται. Το γεγονός ότι ο οδηγός του ταξί είναι γυναίκα επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα της επιχείρησης (οι πελάτες προτιμούν γυναίκες οδηγούς) και η εταιρεία έχει αποδείξει ότι σε αυτόν τον κλάδο οι γυναίκες είναι εξίσου ανταγωνιστικές με τους άνδρες.

#### Εμπορική εταιρεία που λειτουργεί στον κατασκευαστικό κλάδο – ΕΣΘΟΝΙΑ<sup>20</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς μπορεί να τεθεί το ταλέντο σε πρώτη προτεραιότητα, καταργώντας τα στερεότυπα των φύλων κατά την πρόσληψη προσωπικού**

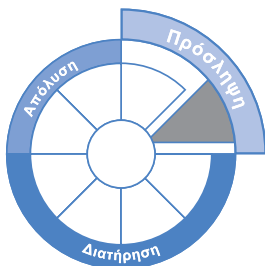
Μια παγκόσμια εμπορική εταιρεία που ειδικεύεται στην πώληση υλικών στερέωσης και συναρμολόγησης επεδίωξε να αυξήσει τις ευκαιρίες απασχόλησης για τις γυναίκες. Αυτή η εσθονική επιχείρηση απασχολεί πάνω από 150 άτομα και έχει σχεδόν 20 καταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα. Το βασικό πρόβλημα που αντιμετώπισε ήταν ο έντονος οριζόντιος διαχωρισμός με σχεδόν καμία γυναίκα στο εργατικό δυναμικό, πράγμα που φανέρωνε ένα παραδοσιακά ανδροκρατούμενο περιβάλλον. Το 2003 η επιχείρηση αποφάσισε να αρχίσει να προσλαμβάνει γυναίκες αντιπροσώπους πωλήσεων οι οποίες μέχρι το 2007 αντιπροσώπευαν πάνω από το 20% του δυναμικού πωλήσεων. Τα αποτελέσματα αυτής της αλλαγής ήταν ότι παρά την αρχική επιφυλακτικότητα των πελατών, η ικανότητα των γυναικών αντιπροσώπων πωλήσεων σύντομα αναγνωρίστηκε. Η υπόθεση ότι οι πελάτες του κατασκευαστικού κλάδου δεν εμπιστεύονται τις γυναίκες αντιπροσώπους πωλήσεων αμφισβητήθηκε και σήμερα όλο και περισσότεροι πελάτες χαίρονται να εξυπηρετούνται από γυναίκες. Χάρη σε αυτά τα αποτελέσματα, οι διευθυντές τομέων ζητάνε πλέον από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να προσλαμβάνει τουλάχιστον μία γυναίκα αντιπρόσωπο πωλήσεων για κάθε κατάσταση.

<sup>19</sup> Από την εθνική επισκόπηση «Review of national situation for the purpose of the workshop in Estonia», 2009 (σελίδα 14) - <http://www.businessandgender.eu>

<sup>20</sup> Από την εθνική επισκόπηση «Review of national situation for the purpose of the workshop in Estonia», 2008 (σελίδα 10) - <http://www.businessandgender.eu>



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.1.2. Πρόσληψη ΕΝΤΑΞΗ & ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

#### α) Μελέτη περίπτωσης: Επιχειρησιακές αξίες

##### Σενάριο

Η επιχείρησή σας έχει βιώσει μια περίοδο ανάπτυξης και πλέον αναγνωρίζετε την ανάγκη δημιουργίας σαφών συστημάτων και διαδικασιών. Στο παρελθόν η επιχείρησή σας ήταν τόσο μικρή ώστε ο καθένας αναλάμβανε συνδυασμό καθηκόντων. Ήταν εύκολη η επικοινωνία των ιδεών καθώς όλοι εργάζονταν δίπλα δίπλα.

Τώρα που η επιχείρηση αναπτύσσεται, πρέπει να είστε σαφέστεροι όσον αφορά τόσο το τι κάνει ο καθένας όσο και το πώς το κάνει. Είναι δύσκολο να συγκεντρώνεται το σύνολο του προσωπικού σε συναντήσεις ή να βλέπουν όλοι πώς διοικείτε την επιχείρηση. Τώρα πρέπει να στηριχθείτε στη δημιουργία μιας νέας διαχειριστικής δομής και να διασφαλίσετε την ορθή ένταξη του νέου προσωπικού και τον προσανατολισμό του προσωπικού που έλαβε πρόσφατα προαγωγή.

Έχετε συνοψίσει τις πεποιθήσεις σας στις ακόλουθες λέξεις:

- (Growth) Ανάπτυξη
- (Excellence) Υπεροχή
- (Nurturing) Καλλιέργεια αρμονικής συνεργασίας
- (Dedication) Αφοσίωση
- (Equality) Ισότητα
- (Respect) Σεβασμός

Για να εξηγήσετε τι σημαίνουν αυτές οι λέξεις, αποφασίσατε να σχεδιάσετε μια νέα διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού που εξηγεί όχι μόνο το τι γίνεται αλλά και το πώς γίνεται· δηλαδή, μυώντας τα άτομα στην οργανωτική κουλτούρα σας.

##### Πρώτη εργασία

Συμπληρώστε τον ακόλουθο πίνακα με παραδείγματα του τι θα μπορούσαν να σημαίνουν οι έξι λέξεις για την επιχείρησή σας και πώς θα μπορούσατε να μεταδώσετε τη σημασία τους. Σημειώστε ότι τα αρχικά γράμματα των έξι λέξεων σχηματίζουν το μνημονικό GENDER (φύλο)· το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι να δώσετε ένα παράδειγμα της κάθε λέξης που έχει σαφή σχέση με την ισότητα των φύλων.

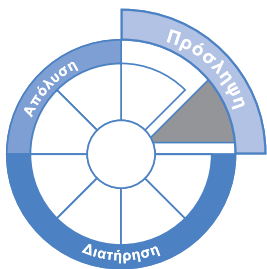
##### Δεύτερη εργασία

Σχεδιάστε μια διαδικασία ένταξης τέτοια ώστε όταν νέα άτομα εισέρχονται στην επιχείρησή σας η ένταξη τους να καλύπτει όχι μόνο τι κάνουν οι ίδιοι και οι συνάδελφοί τους, αλλά και ποιος είναι ο επιδιωκόμενος στόχος της επιχείρησης.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

Αξίες	Επεξήγηση και παραδείγματα	
	Παράδειγμα στην επιχείρησή σας	Παράδειγμα που σχετίζεται με την ισότητα των φύλων
Ανάπτυξη ( <b>G</b> rowth)		
Υπεροχή ( <b>E</b> xcellence)		
Καλλιέργεια αρμονικής συνεργασίας ( <b>N</b> urturing)		
Αφοσίωση ( <b>D</b> edication)		
Ισότητα ( <b>E</b> quality)		
Σεβασμός ( <b>R</b> espect)		

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



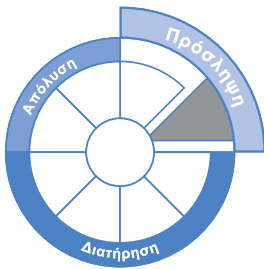
### 3.2.1.2. Πρόσληψη ΕΝΤΑΞΗ & ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

#### β) Συμβουλές παρακολούθησης

- **Λαμβάνετε υπόψη την οργανωτική κουλτούρα σας.** Ο θεωρητικός της διοίκησης και κοινωνικός ανθρωπολόγος *Ed Schien*<sup>21</sup> είπε ότι η οργανωτική κουλτούρα υπάρχει σε **τρία επίπεδα**:
  - πρώτον, στο **ορατό** επίπεδο - αντικείμενα ορατά στην επιχείρηση μεταξύ των οποίων αφίσες, καλλιτεχνικά έργα, εμβλήματα, διαμόρφωση χώρου, κατά πόσον είναι εξατομικευμένος ο χώρος εργασίας, και ούτω καθεξής
  - δεύτερον, στο επίπεδο των **αξιών** όσον αφορά τις πεποιθήσεις που ενστερνίζεται ο οργανισμός, οι οποίες συνήθως μεταδίδονται μέσω έγγραφων πολιτικών και διαδικασιών που είτε παρουσιάζονται σε επίσημους πίνακες ανακοινώσεων είτε διανέμονται στα μέλη του προσωπικού·
  - τρίτον, στο επίπεδο των «**πραγμάτων που λαμβάνονται ως δεδομένα**» - σιωπηρές πεποιθήσεις που γίνονται αποδεκτές, αλλά κατά πάσα πιθανότητα δεν σχολιάζονται ποτέ ρητά (π.χ. κώδικας ενδυμασίας). Πολλά μέλη του προσωπικού βρίσκουν δύσκολο, μετά από μια σχετικά σύντομη περίοδο, να αναγνωρίσουν αυτές τις πεποιθήσεις και το προσωπικό μπορεί κάλλιστα ακόμη και να ξεχάσει ποιες είναι μέχρι κάποιος να παραβιάσει μία από αυτές. Τα νέα μέλη δεν θα μοιραστούν άμεσα αυτές τις κοινές υποθέσεις και έτσι μπορεί να μας βοηθήσουν να αναγνωρίσουμε τις σιωπηρές υιοθετημένες αξίες μας.
- **Μοιραστείτε τις αξίες σας** - Κατά την προετοιμασία σεμιναρίων ένταξης και προσανατολισμού, οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν μόνο στον άμεσο εργασιακό χώρο, σε συναδέλφους και σε βασικές διεργασίες και διαδικασίες. Ολοένα και περισσότερο οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη ανταλλαγής των αξιών τους, ούτως ώστε να βοηθήσουν τους νέους εργαζομένους να καταλάβουν τι είναι και τι δεν είναι αποδεκτό.  
Η ισότητα των φύλων είναι μία από αυτές τις αξίες και η κατάργηση των υφιστάμενων στερεοτύπων πρέπει να καθίσταται σαφής. Για μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνεται σε κώδικες δεοντολογίας, αλλά για μικρότερες επιχειρήσεις η ικανότητα σαφούς άρθρωσης και επίδειξης των πεποιθήσεών τους μέσω ενδεδειγμένων μέτρων πρέπει να είναι αρκετή.
- **Ενημερώστε τους ανθρώπους** - Βοηθήστε τους ανθρώπους να καταλάβουν εξ αρχής όντας σαφείς σχετικά με τις πεποιθήσεις σας, ειδικά όσον αφορά την ισότητα των φύλων. Είναι πιθανόν οι νέοι εργαζόμενοι να έχουν διαφορετικές προσδοκίες, για τον λόγο αυτό οι έγκαιρες συζητήσεις πρέπει να προλαμβάνουν τις δυνητικές συγκρούσεις. Μια εύχρηστη τεχνική για την ενημέρωση του νέου προσωπικού σχετικά με τις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες είναι η **καθοδήγηση** που συμβάλλει στο να διασφαλιστεί ότι το νέο προσωπικό κατανοεί και συμμορφώνεται με τις βασικές αξίες και πρακτικές από τη στιγμή που θα αρχίσει να απασχολείται στην εταιρεία. Η καλή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων διασφαλίζει ότι ο «κώδικας δεοντολογίας» της επιχείρησης είναι οικείος σε όλο το προσωπικό (νέο και παλιό) και βοηθά στη διαχείριση εσωτερικών συγκρούσεων (βλ. επίσης ενότητα 3.2.3.1 Διαχείριση συγκρούσεων & Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων).

<sup>21</sup> Για περισσότερες πληροφορίες [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_schein\\_three\\_levels\\_culture.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html)

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.1.2. Πρόσληψη ΕΝΤΑΞΗ & ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

#### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

Μια «**Πολιτική Ισότητας Ευκαιριών**» είναι μια δήλωση που υιοθετείται από έναν εργοδότη και η οποία δηλώνει την πρόθεση αυτού να μην εισάγει διακρίσεις καθώς και να προωθεί την ισότητα. Πολλοί οργανισμοί ισχυρίζονται δημόσια ότι εφαρμόζουν «**πολιτική ισότητας ευκαιριών**», πράγμα που υποδεικνύει την ύπαρξη εσωτερικής πολιτικής. Οι εν λόγω εργοδότες ουσιαστικά δεσμεύονται να αποφεύγουν τις διακρίσεις λόγω **φύλου** ή οικογενειακής κατάστασης και προβαίνουν ενδεχομένως επίσης σε παρόμοιες δεσμεύσεις για άτομα με αναπηρία και εθνικές μειονότητες καθώς και σε δεσμεύσεις για την αποφυγή των διακρίσεων λόγω μητρότητας/πατρότητας, ηλικίας, γενετήσιου προσανατολισμού ή θρησκευτικών και πολιτικών πεποιθήσεων.

Σε πολλές περιπτώσεις, η δέσμευση αυτή ότι εφαρμόζουν πολιτική ισότητας ευκαιριών μπορεί να ξεπερνά την απλή προσπάθεια αποφυγής αθέμιτων διακρίσεων και συνιστά δημόσια δήλωση. Παραδείγματος χάρη, στις ανακοινώσεις προσλήψεων μερικοί εργοδότες μπορεί να τονίζουν θετικά μέτρα από τις πολιτικές ισότητας ευκαιριών που εφαρμόζουν.

Η πολιτική πρέπει να προσδιορίζει τη δράση που θα ληφθεί σε περίπτωση παραβίασης της πολιτικής από τον οργανισμό ή κάποιον εργαζόμενο.

Τέλος, σκόπιμη είναι η κατανομή αρμοδιοτήτων για την επίβλεψη της εφαρμογής και την παρακολούθηση της πολιτικής σε ένα συγκεκριμένο μέλος της διοίκησης και η επαφή αυτού του μέλους με αναγνωρισμένες συνδικαλιστικές οργανώσεις κατά την εκπλήρωση της εν λόγω αρμοδιότητας.<sup>22</sup>

#### Δείγμα μιας «Πολιτικής Ισότητας Ευκαιριών» σε μια επιχείρηση<sup>23</sup>

Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης  
Αριθμός πολιτικής \_\_\_\_

ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ ΑΠΟ:  
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΙΣΧΥΟΣ:  
ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ:

Σκοπός: Δήλωση της δέσμευσης του συστήματος στις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης.

Πολιτική:

1) Η Εταιρεία XYZ είναι περήφανη που εφαρμόζει πολιτική ισότητας ευκαιριών. Κανένας δεν αποκλείεται αθέμιτα από τη διαδικασία εξέτασης για απασχόληση λόγω φύλου, φυλής, χρώματος, θρησκευτικών πεποιθήσεων, εθνικής καταγωγής, καταγωγής, ηλικίας, ιδιότητας βετεράνου, οικογενειακής κατάστασης ή φυσικών προκλήσεων.

2) Η πολιτική ισχύει όχι μόνο για τις πρακτικές στελέχωσης και προσλήψεων, αλλά περιλαμβάνει επίσης θετική δράση στους τομείς της τοποθέτησης σε θέση εργασίας, της προαγωγής, της μετάθεσης, της αμοιβής και της απόλυσης.

<sup>22</sup> Από το <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>

<sup>23</sup> Από το [http://www.elinfonet.com/blog/index/wiki/Sample\\_EEO\\_Policy/](http://www.elinfonet.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/)

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

3) Το εκτελεστικό, διοικητικό και εποπτικό προσωπικό είναι υπεύθυνο για την περαιτέρω εφαρμογή αυτής της πολιτικής καθώς και για τη διασφάλιση της τήρησής της από τους υφισταμένους.

4) Κάθε εργαζόμενος της Εταιρείας XYZ ο οποίος εισάγει διακρίσεις θα τίθεται σε διαθεσιμότητα ή θα απολύεται.

5) Κάθε εργαζόμενος εποπτικής ή διοικητικής βαθμίδας ο οποίος γνωρίζει τέτοιου είδους συμπεριφορά και αδυνατεί να προβεί σε άμεση και ενδεδειγμένη διορθωτική δράση θα υπόκειται επίσης σε πειθαρχική δίωξη.

6) Οποιοσδήποτε βρεθεί στο στόχαστρο διακρίσεων ενθαρρύνεται να συζητήσει το ζήτημα με τον Διευθυντή Τμήματος ή, αν θεωρείται ότι κάτι τέτοιο θα ήταν αντιπαραγωγικό, με τον Διευθυντή/το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

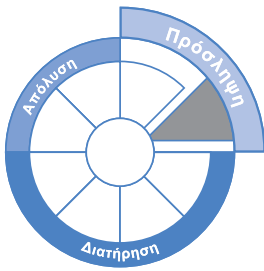
7) Θα ανατεθεί σε μέλος του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (ή μη εμπλεκόμενο μέλος του προσωπικού) να διερευνήσει τον ισχυρισμό.

8) Ο κατηγορούμενος δύναται να τεθεί σε διαθεσιμότητα ενόσω εκκρεμεί το αποτέλεσμα της έρευνας.

9) Δεν θα γίνονται ανεκτά τυχόν αντίποινα εναντίον των καταγγελλόντων.

Επίσης, δεν θα ανεχτούμε οποιαδήποτε μορφή διακρίσεων ή παρενόχλησης των εργαζομένων μας από συναδέλφους, προϊσταμένους, πελάτες ή προμηθευτές. Η δέσμευση αυτή καλύπτει πολιτικές στελέχωσης, ανακοίνωσης θέσεων εργασίας, τοποθέτησης σε θέση εργασίας, προαγωγής, επιμόρφωσης, μετάθεσης, αμοιβών, παροχών, απολύσεων και άλλα προνόμια, όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.1.2. Πρόσληψη ΕΝΤΑΞΗ & ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

#### δ) Ορθές πρακτικές

Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν πώς οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και διαδίδουν εσωτερικές πολιτικές και πρακτικές για τη διασφάλιση των ίσων ευκαιριών απασχόλησης για όλο το προσωπικό τους.

#### VicHealth – ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ <sup>24</sup>

Οι κατά προσέγγιση 45 εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης της Victorian Health Promotion Foundation (VicHealth) εργάζονται σε συνεργασία με οργανισμούς, κοινότητες και ιδιώτες για την προώθηση της καλής υγείας.

Εργαζόμενη για λογαριασμό του Υπουργείου Υγείας, η VicHealth ενεργεί ηθικά, συνετά και στο πλαίσιο του νόμου. Δεσμεύεται για την εφαρμογή όλων των εταιρικών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών για ένα χώρο εργασίας απαλλαγμένο από διακρίσεις (όλοι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν ίση πρόσβαση σε ευκαιρίες στο εσωτερικό του οργανισμού. Η βάση των αποφάσεων σχετικά με την απασχόληση είναι τα ατομικά προσόντα) και παρενόχληση.

Δεσμεύεται επίσης για την παροχή ενός ασφαλούς, ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και για την ενθάρρυνση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

- Η VicHealth δεσμεύεται για την επίτευξη των ακόλουθων στόχων Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης:
- διασφάλιση θεμιτής μεταχείρισης όλων των εργαζομένων
- πλήρη αξιοποίηση και ανάπτυξη του δυναμικού κάθε εργαζομένου
- διατήρηση της συνέπειας όλων των πολιτικών και διαδικασιών με τις αρχές των Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης
- αύξηση του ηθικού των εργαζομένων και της κινητροδότησης με αύξηση της αυτοπεποίθησης του προσωπικού όσον αφορά την ορθότητα των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων μας και την πρόσβαση σε ευκαιρίες απασχόλησης
- διασφάλιση της επίτευξης των στόχων μας μέσω του προγράμματος Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης της εταιρείας μας που περιλαμβάνει κατάρτιση του προσωπικού σε ζητήματα Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης και σε συναφή ζητήματα.

#### Κολλέγιο Dundee – ΣΚΩΤΙΑ (Ηνωμένο Βασίλειο) <sup>25</sup>

Όντας ένα από τα κορυφαία κολλέγια της Σκωτίας, το Κολλέγιο Dundee παρέχει προγράμματα σπουδών και κατάρτισης στη λογιστική, στις τέχνες, στην επικοινωνία, στον χορό και σε άλλους τομείς.

Δεσμεύεται για μια ολοκληρωμένη πολιτική ισότητας ευκαιριών για το προσωπικό του, τους φοιτητές και τους παρόχους υπηρεσιών, με στόχο τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης όλων ανεξαρτήτως ηλικίας, αναπηρίας, οικογενειακών ευθυνών, οικογενειακής κατάστασης, εθνικής καταγωγής, εθνικότητας, θρησκείας, φύλου, γενετήσιου προσανατολισμού, συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης ή άσχετων ποινικών καταδικών.

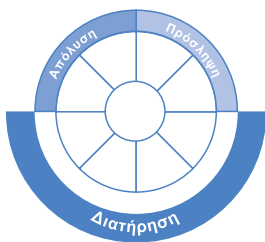
Τόσο ως εκπαιδευτικό περιβάλλον όσο και ως εργοδότης, το Κολλέγιο πασχίζει να απομακρύνει κάθε αποκλεισμό από τον οργανισμό ούτως ώστε όλοι, ανεξαρτήτως φύλου, να μπορούν να συμμετέχουν πλήρως ως ίσοι πολίτες. Έχει δεσμευτεί να τηρεί τη σχετική εθνική νομοθεσία: τον Νόμο περί Ισότητας του 2006.

Προσωπικό, φοιτητές και πάροχοι υπηρεσιών ενημερώνονται εγκαίρως σχετικά με τις πολιτικές του Κολλεγίου.

<sup>24</sup> Για περισσότερες πληροφορίες: <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

<sup>25</sup> Για περισσότερες πληροφορίες [http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal\\_opportunities.xml](http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml)

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ

## Ερωτήσεις για την επιχείρησή σας

Κάνετε τα εξής;

- Αξιολογείτε την πρόοδο του προσωπικού στην εταιρεία σας με ουδέτερο ως προς το φύλο τρόπο;
- Θεωρείτε ότι οι άνδρες και οι γυναίκες που απασχολούνται στην εταιρεία σας έχουν τους ίδιους προκαθορισμένους στόχους;
- Παρέχετε ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας;
- Προσφέρετε ίσες συνθήκες εργασίας και ίση μεταχείριση στους εργαζομένους σας;
- Προσφέρετε πρόσβαση σε ευκαιρίες επιμόρφωσης και εξέλιξης τόσο σε άνδρες όσο και σε γυναίκες;
- Προσφέρετε τις ίδιες ευκαιρίες επιμόρφωσης και εξέλιξης στα δύο φύλα; Υπάρχουν περιορισμοί όσον αφορά τις προαγωγές και την επαγγελματική ανέλιξη για γυναίκες ή άνδρες;
- Αξιοποιείτε στο μέγιστο το δυναμικό κάθε εργαζομένου;

## Μερικές βασικές έννοιες

**Η «διατήρηση» καλύπτει τέσσερις διαφορετικές υποενότητες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων:**

**Διαχείριση απόδοσης:** αξιολόγηση της προόδου προς προκαθορισμένους επιχειρηματικούς στόχους, και ευθυγράμμιση της δραστηριότητας του εργαζομένου με αυτούς. Υπάρχουν μηχανισμοί όπως συστήματα επιχειρηματικού σχεδιασμού, αξιολόγησης και παροχής κινήτρων. Περιλαμβάνουν:

- τον καθορισμό στόχων και τη συμφωνία ως προς αυτούς
- την προσθήκη σχετικών επικοινωνιακών στρατηγικών
- την παρακολούθηση και την αναθεώρηση της προόδου προς τους στόχους
- τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων.

**Αμοιβή & Συνθήκες εργασίας:** εστίαση στη σύμβαση απασχόλησης. Ουσιώδεις παράγοντες είναι:

- το επίπεδο και η φύση της πληρωμής
- η τοποθέτηση σε θέση εργασίας
- τα συστήματα συνταξιοδότησης
- οι περίοδοι ειδοποίησης σε περίπτωση απόλυσης
- επίδομα αδειάς και δικαιώματα

Συνήθως υπάρχει μια νομική απαίτηση για τους εν λόγω παράγοντες η οποία ορίζεται σε έγγραφη σύμβαση. Μπορεί να καλύπτει σχετικά ζητήματα όπως οι ρυθμίσεις αποζημίωσης και οι ειδικές παροχές.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

**Συμβιβασμός εργασιακής & οικογενειακής/ιδιωτικής ζωής:** μεταξύ των προληπτικών μέτρων και πολιτικών που σχεδιάζονται για τη διασφάλιση των βέλτιστων συνθηκών εργασίας για όλους τους εργαζομένους, τα μέτρα συμβιβασμού μπορεί να είναι διαθέσιμα για την αντιμετώπιση επίμονων συγκρούσεων για τους εργαζομένους με οικογενειακές ευθύνες.

Οι δραστηριότητες **επιμόρφωσης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας** εστιάζουν στον τρόπο βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης βοηθώντας τους εργαζομένους να αποκτήσουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις συμπεριφορές που απαιτούνται από ένα ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό<sup>26</sup>. Η **επιμόρφωση** κατά κανόνα αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης σε συγκεκριμένες εργασίες μέσω της ενίσχυσης των δεξιοτήτων, ειδικά όταν οι τεχνολογικές αλλαγές δημιουργούν την ανάγκη για νέες δεξιότητες, ή όταν ένας εργαζόμενος προσλαμβάνεται, μετατίθεται ή προάγεται. Η **εξέλιξη της σταδιοδρομίας** αναφέρεται σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην προετοιμασία του εργατικού δυναμικού για μελλοντικούς ρόλους.

## Μια οπτική του φύλου

**Ίση διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού:** η διαχείριση της απόδοσης σε μια επιχείρηση πρέπει να είναι πανομοιότυπη για άνδρες και γυναίκες (αρχή της μη διάκρισης μεταξύ φύλων της ΕΕ/του ΔΟΕ)<sup>27</sup>, να λαμβάνει υπόψη διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά και να προλαμβάνει τις εσωτερικές συγκρούσεις. Τα πρότυπα και οι στόχοι πρέπει να τίθενται σε συμφωνία με το προσωπικό. Πρέπει να θεσπίζονται μηχανισμοί αξιολόγησης της απόδοσης και της προόδου του προσωπικού απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις και στερεότυπα των φύλων. Πρέπει να ενθαρρύνεται η εσωτερική ανταλλαγή πληροφοριών και η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού ώστε να διασφαλίζεται η ανάδραση (feedback).

**Ίση αμοιβή και συνθήκες εργασίας:** στην ΕΕ οι γυναίκες κερδίζουν κατά μέσο 17,4% λιγότερα χρήματα από τους άνδρες<sup>28</sup>. «Οι μισθολογικές διαφορές παραμένουν μία από τις πιο επίμονες μορφές ανισότητας μεταξύ γυναικών και ανδρών (...). Οι πολιτικές εξάλειψης των διακρίσεων που συνδέονται με το φύλο όσον αφορά την αμοιβή πρέπει να ασχολούνται όχι μόνο με τις ανισότητες στην αγορά εργασίας, αλλά και με αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο των γυναικών, τη συμμετοχή τους στον κοινωνικό διάλογο και τη δυσκολία της εξισορρόπησης των εργασιακών και οικογενειακών ευθυνών»<sup>29</sup>. Οι μισθολογικές ανισότητες έχουν πολλά αίτια, όπως τη συγκέντρωση των γυναικών σε εργασίες χαμηλότερου κύρους ή μερικής απασχόλησης, την πιο αδύναμη ικανότητα διαπραγματεύσεώς τους, ή τα μη αντικειμενικά συστήματα αξιολόγησης εργασίας και μισθολογικού προσδιορισμού. Τα διεθνή πρότυπα, που έχουν κυρωθεί από τα κράτη, προωθούν την ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας<sup>30</sup> (βλ. επίσης Εγχειρίδιο 2008 – Κεφάλαια 3 και 4). Η αξία της εργασίας πρέπει να ορίζεται μέσω της ανάλυσης των σχετικών εργασιών και των απαιτούμενων ικανοτήτων, και να αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια που δεν εισάγουν διακρίσεις και ξεφεύγουν από τα στερεότυπα. Οι ΜΜΕ μπορούν να συμβάλουν στην εξάλειψη αυτού του χάσματος με τη χρήση ίσων μεθόδων για τον καθορισμό της αμοιβής και των συνθηκών εργασίας για γυναίκες και άνδρες εργαζομένους.

<sup>26</sup> Rogovsky, N., Tolentino, A. et al. Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, Διεθνές Κέντρο Κατάρτισης του ΔΟΕ, 2007, σ. 136.

<sup>27</sup> Κοινοτική οδηγία για την ισότητα στην απασχόληση 2000/78/ΕΚ της 27ης Νοεμβρίου 2000 – Επίσημη Εφημερίδα L 303, της 02/12/2000 σ. 0016 – 0022 που βασίστηκε στη Σύμβαση αριθ. 111 του ΔΟΕ, 1958 σχετικά με τις Διακρίσεις στην Απασχόληση και την Εργασία. «Η ισότητα των φύλων αναφέρεται σε ίσα δικαιώματα, ευθύνες και ευκαιρίες που πρέπει να απολαμβάνουν όλοι, ανεξαρτήτως του αν είναι άνδρες ή γυναίκες. Δεδομένου ότι οι γυναίκες βρίσκονται συνήθως σε μειονεκτική θέση στον χώρο εργασίας συγκριτικά με τους άνδρες, η προαγωγή της ισότητας των φύλων συνεπάγεται σαφή εστίαση στις ανάγκες και τις προοπτικές των γυναικών. Ταυτόχρονα, υπάρχουν επίσης σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις άνιστων σχέσεων εξουσίας και προσδοκιών που εναποτίθενται στους άνδρες και στα αγόρια λόγω των στερεοτύπων σχετικά με το τι σημαίνει να είσαι άνδρας» (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang=en/index.htm>)

<sup>28</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στην ΕΕ: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

<sup>29</sup> Έκθεση ΔΟΕ «Gender Equality at the Heart of Decent Work» – σελίδα 119

<sup>30</sup> Σύμβαση αριθ. 100 του ΔΟΕ σχετικά με την ίση αμοιβή (1951) <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

**Συμβιβασμός εργασιακής & οικογενειακής/ιδιωτικής ζωής:** πρέπει να εξασφαλίζεται ένα καλό εργασιακό περιβάλλον για όλους. Πολλές συγκεκριμένες πτυχές της ποιότητας εργασίας – συμπεριλαμβανομένων των ωρών εργασίας, της ικανοποίησης από την εργασία, της συμβατότητας εργασίας-ιδιωτικής ζωής και τα αποτελέσματα της εργασίας στην υγεία– πρέπει να προωθούνται και να εγγυώνται εξίσου τόσο σε γυναίκες όσο και σε άνδρες. Η ΕΕ προωθεί μέτρα για τη βελτίωση του συμβιβασμού οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής<sup>31</sup>, πράγμα που συνάδει επίσης με τις διατάξεις της Σύμβασης αριθ. 156 του ΔΟΕ και της Σύστασης αριθ. 165 του ΔΟΕ<sup>32</sup>. Οι φιλικές προς την οικογένεια ρυθμίσεις δεν αφορούν μόνο τις γυναίκες· ενθαρρύνουν τους άνδρες να συνεισφέρουν περισσότερο στην οικογενειακή ζωή.

**Ίσες ευκαιρίες επιμόρφωσης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας:** Η Σύσταση αριθ. 195 του ΔΟΕ (2004) σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού<sup>33</sup> ορίζει ότι «η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η διά βίου μάθηση συμβάλλει σημαντικά στην προώθηση των συμφερόντων των ατόμων, των επιχειρήσεων, της οικονομίας και της κοινωνίας ως σύνολο (...). Η υλοποίηση της διά βίου μάθησης θα πρέπει να βασίζεται σε ρητή δέσμευση: (...) από τις επιχειρήσεις όσον αφορά την επιμόρφωση των εργαζομένων τους και από τα άτομα όσον αφορά την ανάπτυξη των ικανοτήτων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (...). Τα κράτη μέλη πρέπει να προωθούν την ισότητα των ευκαιριών για γυναίκες και άνδρες στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση και τη διά βίου μάθηση. (...)».

Οι επιχειρήσεις έχουν τον σημαντικό ρόλο της δημιουργίας ανάπτυξης και «αξιοπρεπών θέσεων εργασίας»<sup>34</sup>. Πρέπει να «διασφαλίζουν και να διευκολύνουν, καθόλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, τη συμμετοχή και την πρόσβαση σε επαγγελματικές πληροφορίες και πληροφορίες σταδιοδρομίας καθώς και σε καθοδήγηση (...)» χωρίς διακρίσεις βάσει του φύλου.

<sup>31</sup> Το COM(2008) 635 τελικό – 3.10.2008 σχετικά με την «Καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: μεγαλύτερη υποστήριξη για τον συνδυασμό της επαγγελματικής με την ιδιωτική ζωή» παρέχει μια καλή περιγραφή των δράσεων της ΕΕ επί του θέματος  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

<sup>32</sup> Για περισσότερες πληροφορίες  
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

<sup>33</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>

<sup>34</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την έννοια του ΔΟΕ περί «Αξιοπρεπούς εργασίας»  
[http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang-en/index.htm)

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.1 Διατήρηση ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### α) Μελέτη περίπτωσης: Η οδηγός

#### Το ιστορικό

Είστε νέος διευθυντής σε ένα τμήμα που απασχολεί πολλούς οδηγούς. Η Τζέιν είναι η μοναδική γυναίκα οδηγός. Εργάζεται στην ομάδα 2½ χρόνια. Μοιάζει να μην έχει καλή φήμη. Ο διευθυντής σας είπε ότι πρέπει να την παρακολουθείτε, ότι δεν οδηγεί καλά και ότι διατηρεί το όχημά της βρώμικο.

#### Η κατάσταση

Ακολουθώντας αυτήν την προειδοποίηση, παρατηρείτε ότι η Τζέιν δηλώνει ασθένεια μονές ημέρες. Εύκολα καταλαβαίνετε επίσης ότι οι συνάδελφοί της φαίνεται να την αντιπαθούν. Αστεειούνται για την κατάσταση του οχήματός της και για τις ικανότητές της ως οδηγού, αν και δεν έχει υπάρξει ποτέ αναφορά ατυχήματος που να την εμπλέκει. Ένα μέλος της ομάδας σας προσεγγίζει και σας λέει ότι θα πρέπει να την επιπλήξετε και να μην είστε τόσο επικριχτές μαζί της όσο ο προκάτοχός σας.

#### Ερωτήσεις που πρέπει να έχετε υπόψη



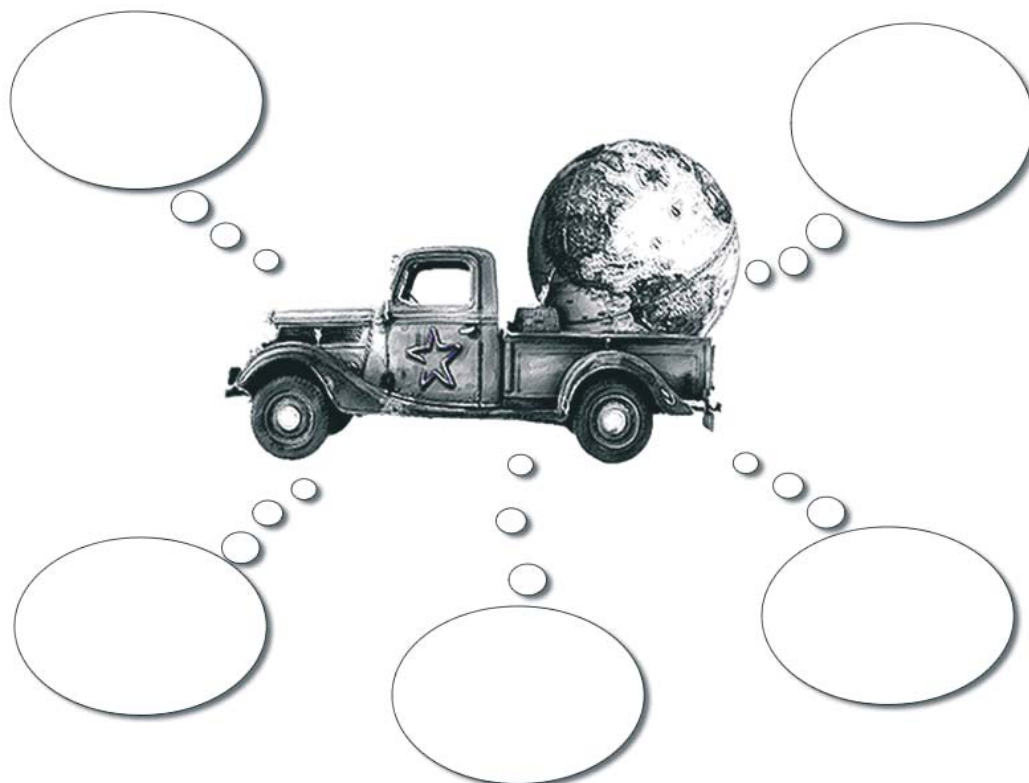
- Είναι ο νέος διευθυντής αφοσιωμένος στην αξιολόγηση της απόδοσης;
- Έχει το αφεντικό (=ο διευθυντής του νέου διευθυντή) εξηγήσει και διαβιβάσει τους επιχειρηματικούς στόχους;
- Έχει σχεδιαστεί μια διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης των οδηγών;
- Συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στον προσδιορισμό των κριτηρίων και προτύπων αξιολόγησης;
- Συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης;
- Έχουν αποδοθεί βάρη ή προτεραιότητες στις εργασίες;

#### Σημεία προς εξέταση/συζήτηση

1. Αναγνωρίστε τα βασικά ζητήματα (χρησιμοποιώντας τον εννοιολογικό χάρτη).
2. Ποια μέτρα θα λαμβάνετε;
3. Ποιες δεξιότητες και προετοιμασία θα σας βοηθούσαν;

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

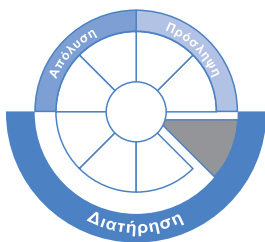
Σχήμα 1: Ο εννοιολογικός χάρτης του διευθυντή



### Σχεδιασμός δράσεων: Η οδηγός

Αναγνωρισμένα ζητήματα	Δράσεις που πρέπει να ληφθούν	Προετοιμασία

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.1 Διατήρηση ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### β) Συμβουλές παρακολούθησης

##### Φύλλο απαντήσεων

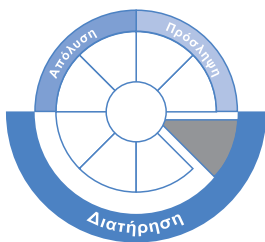
Το 2005, το 36% περίπου των γυναικών, που εργάζονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση εργάζονταν σε 6 μόνο από τις 130 καθιερωμένες επαγγελματικές κατηγορίες (ταξινόμηση ISCO-88 3-ψήφιο επίπεδο) ενώ τα έξι κορυφαία επαγγέλματα για τους άνδρες ήταν υπεύθυνα για λίγο περισσότερο από το 25% του συνόλου των εργαζόμενων ανδρών. Επίσης, τα επαγγέλματα που αφορά η έρευνα ήταν σαφώς διαφορετικά για τις γυναίκες και τους άνδρες<sup>35</sup>. «Οδηγός μηχανοκίνητου οχήματος» είναι ένα από τα έξι κορυφαία ανδρικά επαγγέλματα. Το ζήτημα είναι ότι η φήμη της Τζέιν ως κακής οδηγού συνδέεται με ένα κοινότυπο στερεότυπο, ήτοι: «οι γυναίκες δεν είναι κατάλληλες για απασχόληση στα ίδια επαγγέλματα με τους άνδρες και το αντίστροφο». Αυτό είναι ένα από τα δύο μετα-στερεότυπα που αναγνωρίζονται ως η βάση του διαχωρισμού των φύλων (βλ. Εγχειρίδιο 2008 – Ενότητα 1, Κεφάλαιο 2).

- **Στόχοι και αποδεικτικά στοιχεία προτύπων:** είναι σημαντικό να μην λαμβάνουμε απλώς υπόψη αμφισβητούμενης αξιοπιστίας αντιλήψεις για την Τζέιν και την απόδοσή της. Σε τι βασίζονται αυτές οι απόψεις; Για την αποτελεσματική διαχείριση της Τζέιν και των άλλων οδηγών χρειάζονται στόχοι και πρότυπα που είναι σαφείς, δίκαιοι και αντικειμενικοί. Μπορεί να είναι παρόμοιοι για άνδρες και γυναίκες και μερικοί μάλιστα μπορεί να είναι πανομοιότυποι. Πρέπει επίσης να εξακριβώσετε γιατί η Τζέιν δηλώνει ασθένεια τις μονές ημέρες. Με σαφείς στόχους και πρότυπα, μπορείτε στη συνέχεια να παρακολουθήσετε κάθε άτομο και να διασφαλίσετε ότι ικανοποιεί τους στόχους του και, αν αυτοί δεν γίνονται κατανοητοί, να αναγνωρίσετε τα εμπόδια. Σύντομα περιστατικά και αντιλήψεις μπορεί να κρύβουν προκατάληψη και οι άνθρωποι που είναι διαφορετικοί ξεχωρίζουν ως πιθανοί στόχοι. Άρα, η ύπαρξη αποδεικτικών στοιχείων θα σας βοηθήσει να αμφισβητήσετε ξεπερασμένες πληροφορίες και στερεότυπα.
- **Αμφισβήτηση των στερεοτύπων:** ορισμένα μέλη της ομάδας μπορεί να τρέφουν αρνητικά στερεότυπα: μια γυναίκα σε μια «ανδρική» δουλειά μπορεί να τους κάνει να νιώθουν άβολα. Η αγνόηση των εν λόγω συναισθημάτων δεν θα βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να αντιμετωπίσουν τις διαφορές. Σε επίπεδο ομάδας, είναι σημαντικό να υπάρχει διάλογος όσον αφορά τον αντίκτυπο μιας τέτοιου είδους προκατάληψης στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στη συνέχεια να τίθενται τα αντίστοιχα πρότυπα για τα μέλη της ομάδας.

<sup>35</sup> EUROSTAT, Statistics in focus, 53/2007 «The concentration of men and women in sectors of activity», Ana Franco.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

- **Ανάπτυξη της ομάδας:** αν τα μέλη της ομάδας αντιληφθούν ότι κάποιος λαμβάνει «ιδιαίτερη μεταχείριση» ή δεν αναμένεται από αυτόν να έχει τον ίδιο βαθμό απόδοσης με τους άλλους, θα νιώσουν προσβεβλημένοι. Το να είστε δίκαιοι δεν σημαίνει να μεταχειρίζεστε όλους το ίδιο. Σημαίνει να αναγνωρίζετε τις ικανότητες του κάθε ατόμου και να χρησιμοποιείτε τις πληροφορίες αυτές για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Το να αναθέσετε στην Τζέιν χαμηλότερους στόχους ή να της παρέχετε ειδική απαλλαγή γιατί είναι γυναίκα δεν την βοηθάει και μπορεί να αυξήσει τη δυσαρέσκεια μεταξύ των άλλων μελών της ομάδας. Ούτε αναμένεται από την Τζέιν να έχει υπερβολικά καλή απόδοση για να αποδείξει ότι οι γυναίκες μπορούν να κάνουν αυτήν τη δουλειά.
- **Προσωπική στήριξη:** Η Τζέιν και τα άλλα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν τακτικές προσωπικές συναντήσεις με τον άμεσο προϊστάμενό τους. Η διαδικασία αυτή θα προσφέρει την ευκαιρία παρακολούθησης της προόδου έναντι των στόχων. Θα δώσει επίσης τη δυνατότητα στην Τζέιν να συζητήσει τις σχέσεις της με τους συναδέλφους της. Αν κάποιος στην ομάδα είναι διαφορετικός και φαίνεται ότι δεν ενσωματώνεται σωστά, είναι δική σας ευθύνη να κατανοήσετε τον λόγο και να διερευνήσετε τι μπορεί να γίνει.
- **Έκφραση της επιτυχίας:** μερικοί άνθρωποι βρίσκουν προκλητικό έναν άνδρα σε «γυναικείο επάγγελμα» ή μια γυναίκα σε «ανδρικό επάγγελμα». Μπορεί να αναζητούν αποδείξεις για τις πεποιθήσεις τους και έτσι να βλέπουν μόνο τις αρνητικές πτυχές. Ένας τρόπος αμφισβήτησης αυτής της κατάστασης είναι η παραγωγή αποδεικτικών στοιχείων ότι ένα δεδομένο άτομο είναι εξίσου καλό στη δουλειά με ένα άλλο. Αυτό δεν σημαίνει να ξεχωρίζετε αυτό το συγκεκριμένο διαφορετικό άτομο, αλλά να γνωρίζετε πώς αποδίδει κάθε μέλος της ομάδας και να εκφράζετε με αυτοπεποίθηση τις επιτυχίες της ομάδας.



### 3.2.2.1 Διατήρηση ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

##### Η αξιολόγηση της απόδοσης

Πρόκειται για τη διαδικασία αξιολόγησης και καταγραφής της απόδοσης του προσωπικού που αποσκοπεί στη διαμόρφωση κρίσεων οι οποίες θα οδηγήσουν σε αποφάσεις. Είναι άκρως διαδραστική, καθώς περιλαμβάνει σε διαφορετικό βαθμό προσωπικό όλων των βαθμίδων για τον προσδιορισμό των προσδοκίων εργασίας, τη σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας, την επιλογή των συναφών κριτηρίων αξιολόγησης, την ανάπτυξη εργαλείων και διαδικασιών εκτίμησης και τη συλλογή, ερμηνεία και αναφορά των αποτελεσμάτων.

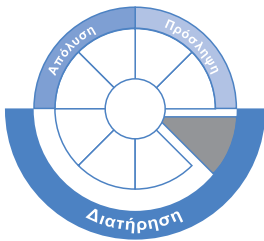
Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να είναι συμμετοχική και διαδραστική, σχεδιασμένη από κοινού με όλους τους ενδιαφερομένους και ανοικτή σε συνεχή διάδραση με αυτούς, με στόχους που γίνονται καλύτερα κατανοητοί με όρους δυνητικών οφελών όπως:

- αυξημένη κινητροδότηση για αποτελεσματική απόδοση
- αυξημένη αυτοεκτίμηση του προσωπικού
- βελτιωμένες πληροφορίες για το προσωπικό και τους προϊσταμένους
- καλύτερα προσδιορισμένα καθήκοντα εργασίας και αρμοδιότητες
- πολύτιμη επικοινωνία σχετικά με την αξιολόγηση η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων
- αυξημένη αλληλοκατανόηση μεταξύ του προσωπικού και διορατικότητα όσον αφορά το είδος δραστηριοτήτων ανάπτυξης που έχουν αξία
- απόδοση ανταμοιβών σε δίκαιη και αξιόπιστη βάση
- διευκρίνιση των οργανωτικών στόχων ώστε να γίνονται πιο εύκολα αποδεκτοί
- βελτιώσεις όσον αφορά τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού/τμήματος, επικύρωση δοκιμών και ανάπτυξη προγραμμάτων επιμόρφωσης

Οι βασικές ιδιότητες ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η **σαφήνεια**, η **ευθύτητα** και η **ορθότητα**. Πρέπει να συμπεριλαμβάνει λειτουργικές μορφές που αποφεύγουν τη συστηματική μεροληψία όπως ειδική μεταχείριση σε επιλεγμένο προσωπικό, απόδοση της ίδιας βαθμολογίας σε όλο το προσωπικό, υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα προς μέρος του προσωπικού ή το σύνολο αυτού, ή εισαγωγή συνειδητών/ασυνείδητων φυλετικών προκαταλήψεων ή προκαταλήψεων όσον αφορά το φύλο. Η συμμετοχή περισσότερων του ενός υπεύθυνων αξιολόγησης (ανάμεικτες ομάδες γυναικών και ανδρών) μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή τέτοιου είδους μεροληπτικών πρακτικών. Επιπλέον, ένα αποτελεσματικό σύστημα συνεπάγεται **συνεχή** αξιολόγηση τόσο της θέσης όσο και του μέλους του προσωπικού που την κατέχει.

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας πρέπει να είναι ακριβείς, κατανοητές και αρκετά συγκεκριμένες ώστε να καθοδηγούν τη συμπεριφορά του προσωπικού. Πρέπει να εστιάζουν στο τι κάνει ο εργαζόμενος και στα προσδοκώμενα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να συνδέονται με σαφήνεια με τους καθολικούς οργανωτικούς στόχους. Οι αρμοδιότητες του μέλους του προσωπικού πρέπει να είναι δυνατόν να απαριθμούνται και να σταθμίζονται ανάλογα με τη σημασία και να **ελέγχονται ώστε να διασφαλίζεται η απαλλαγή από μεροληψία όσον αφορά το φύλο**.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.1 Διατήρηση ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### δ) Ορθές πρακτικές

#### Market Makers – ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ<sup>36</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ίση μεταχείριση κατά την αξιολόγηση της απόδοσης για επαγγελματική ανάπτυξη.**

Η Market Makers είναι μια μικρή εταιρεία μάρκετινγκ (64 εργαζόμενοι). Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι νέοι άνθρωποι (γύρω στα 25). Η αναλογία γυναικών/ανδρών είναι υψηλή: 44:56. Οι διευθυντές έχουν διοριστεί στο σύνολό τους από το εσωτερικό της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι «δεν υπάρχουν όρια όσον αφορά την ανάπτυξή μας στην εταιρεία» (83%). Η εταιρεία καταλαμβάνει την 25η θέση μεταξύ των «100 καλύτερων ΜΜΕ για το 2009 των Sunday Times».

Η υψηλή αναλογία γυναικών στο προσωπικό, σε συνδυασμό με τον εσωτερικό διορισμό διευθυντών, δείχνει ότι η εταιρεία αξιολογεί την απόδοση επί ίσοις όροις και εφαρμόζει μια δίκαιη διαδικασία εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Η χαμηλή εναλλαγή προσωπικού που επιτυγχάνεται έτσι (10%) εξοικονομεί επίσης χρήματα που θα δαπανούνταν σε προσλήψεις.

#### J Sainsbury plc – ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ<sup>37</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς οι εργοδότες μπορούν να προάγουν την ισότητα των ευκαιριών και την ίση μεταχείριση μεταξύ του προσωπικού τους.**

Η J Sainsbury plc είναι μια μεγάλη εταιρεία λιανικού εμπορίου τροφίμων. Αναγνωρίζει τη σημασία της δίκαιης και ίσης μεταχείρισης στον χώρο εργασίας και έχει υιοθετήσει μια πολιτική ισότητας και διαφορετικότητας. Η δέσμευσή της αναγνωρίστηκε από τον δείκτη «FTSE Female Index»<sup>38</sup> τοποθετώντας την εταιρεία στην 4η θέση το 2008, όταν 30% των διευθυντικών θέσεων της καταλαμβάνονταν από γυναίκες.

Η εταιρεία θέσπισε τη «Διευθύνουσα Ομάδα Ισότητας και Διαφορετικότητας» για να διασφαλίσει την επίτευξη των εταιρικών στόχων ισότητας, η πρόοδος προς την επίτευξη των οποίων μετράται με αντικειμενικούς στόχους και ανάδραση από συναδέλφους μέσω:

- μιας εξαμηνιαίας εσωτερικής έρευνας, στην οποία η εταιρεία ρωτά το προσωπικό – με μια οπτική του φύλου – πώς νιώθει που εργάζεται για την εταιρεία, τη γνώμη του όσον αφορά την απόδοση της εταιρείας και την αντίληψή του όσον αφορά την επιχειρηματική της στρατηγική·
- ετήσιας παρακολούθησης του εργατικού δυναμικού όλων των βαθμίδων·
- ετήσιας αναθεώρησης των πολιτικών ανθρωπίνων πόρων για να διασφαλίζεται ότι δεν εισάγουν διακρίσεις·
- ετήσιας παρακολούθησης της επιμόρφωσης που προσφέρεται στο προσωπικό για εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Η εταιρεία προσφέρει σε γυναίκες και άνδρες ειδική άδεια έως και ενός έτους για προσωπική ανάπτυξη.

<sup>36</sup> Για περισσότερες πληροφορίες:  
[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career\\_and\\_jobs/best\\_100\\_companies/article5667569.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece)

<sup>37</sup> Από το «Gender Equality and Decent Work – Good practices at the workplace» - ΔΟΕ (2004)

<sup>38</sup> Για περισσότερες πληροφορίες:

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.2 Διατήρηση ΑΜΟΙΒΗ & ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### α) Μελέτη περίπτωσης: Πρακτορείο Ταξιδίων Blue Skies

#### Το ιστορικό

##### Πρακτορείο ταξιδίων Blue Skies

Το πρακτορείο αυτό λειτουργεί δέκα χρόνια. Ιδρύθηκε από και ανήκει στον κ. Makariou. Αναπτύχθηκε σταθερά και πριν από πέντε χρόνια επεκτάθηκε στο τρέχον μέγεθός του, απασχολώντας έξι μέλη προσωπικού και παρέχοντας έναν μισθό για τον κ. Makariou ο οποίος δεν εμπλέκεται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά γενικά προσφέρει μισθολογικές αυξήσεις (εφόσον το επιτρέπουν τα κέρδη) κάθε Οκτώβριο. Ο κ. Makariou είναι άγαμος και θεωρεί την επιχείρηση οικογένειά του.

Ο κ. Dubois έχει αναλάβει την καθημερινή διαχείριση, ο οποίος απασχολείται στο πρακτορείο έξι χρόνια. Ξεκίνησε ως βοηθός του κ. Makariou, αλλά, με την επέκταση της επιχείρησης, έλαβε προαγωγή σε ανώτερο ταξιδιωτικό πράκτορα πριν από τρία χρόνια όταν προσλήφθηκαν δύο νέοι ταξιδιωτικοί πράκτορες.

Ο κ. Warne (42 ετών) προσλήφθηκε πριν από πέντε χρόνια ως ταξιδιωτικός πράκτορας, έχει τρία παιδιά και ζει στην πόλη όπου λειτουργεί το πρακτορείο.

Οι δύο νέοι πράκτορες ήταν ο κ. Thomas (32 ετών) και η κ. Kiln (43 ετών). Ξεκίνησαν με διαφορά τριών μηνών μεταξύ τους με τον ίδιο αρχικό μισθό. Νωρίτερα φέτος, μετά τη γέννηση του πρώτου του παιδιού, ο κ. Thomas πήρε αύξηση από τον κ. Makariou.

Η Δις Royce εργάζεται ως υπάλληλος γραφείου και αναλαμβάνει όλα τα διοικητικά καθήκοντα συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των οικονομικών συναλλαγών και της αλληλογραφίας. Δεν αναλαμβάνει κρατήσεις και δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Εργάζεται πέντε ώρες την ημέρα καθώς πρέπει να παίρνει τα παιδιά της από το σχολείο.

Η κ. Chani (55 ετών) εργάζεται με πλήρη απασχόληση ως καθαρίστρια, και καθαρίζει το σπίτι του κ. Makariou και το σύνολο των εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Μερικές φορές αναλαμβάνει εξωτερικές δουλειές όπως ψώνια για τον κ. Makariou.

Ο κ. Makariou πιστεύει ότι μεταχειρίζεται δίκαια και ορθά το προσωπικό του. Δεν συνειδητοποιεί τον διαχωρισμό ως προς το φύλο του μισθολογικού κόστους της επιχείρησής του, αλλά πιστεύει ότι το προσωπικό πληρώνεται δίκαια και ότι δεν λαμβάνουν χώρα διακρίσεις ως προς το φύλο.

##### Οργανόγραμμα του πρακτορείου ταξιδίων Blue Skies

Τίτλος θέσης εργασίας	Βαθμίδα ή εύρος μισθού	Κατέχεται από Α ή Γ	Διάρκεια εργασίας
1. Διευθυντής	50.000	A	10 έτη
2. Ανώτερος ταξιδιωτικός πράκτορας	25.000	A	6 έτη
3. Υπάλληλος γραφείου	15.000	Γ	6 έτη
4. Ταξιδιωτικός πράκτορας	20.000	A	5 έτη
5. Ταξιδιωτικός πράκτορας	18.000	Γ	3 έτη
6. Ταξιδιωτικός πράκτορας	18.500	A	3 έτη
7. Καθαρίστρια	10.000	Γ	9 έτη



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

### Κατανομή θέσεων εργασίας στο πρακτορείο ταξιδίων Blue Skies κατά φύλο και μισθό

Τίτλος θέσης εργασίας	Βαθμίδα ή εύρος μισθού	Κατέχεται από Α ή Γ	Διάρκεια εργασίας
1. Διευθυντής	50.000	A	10 έτη
2. Ανώτερος ταξιδιωτικός πράκτορας	25.000	A	6 έτη
3. Ταξιδιωτικός πράκτορας	20.000	A	5 έτη
4. Ταξιδιωτικός πράκτορας	18.500	A	3 έτη
Υποσύνολο ετήσιων εισοδημάτων ανδρών	113.500		
Μέσος όρος	28.375		
5. Υπάλληλος γραφείου	15.000	Γ	6 έτη
6. Ταξιδιωτικός πράκτορας	18.000	Γ	3 έτη
7. Καθαρίστρια	10.000	Γ	9 έτη
Υποσύνολο ετήσιων εισοδημάτων γυναικών	43.000		
Μέσος όρος	14.333		

### Σημεία προς εξέταση/συζήτηση

Τα μέσα ετήσια εισοδήματα ανδρών και γυναικών είναι αρκετά διαφορετικά. Αναλογιστείτε τι μπορεί να συμβάλει στο μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στο πρακτορείο ταξιδίων Blue Skies.

Λόγοι μισθολογικού χάσματος μεταξύ των δύο φύλων	Πιθανότητα εμφάνισης στη δική σας επιχείρηση	Δράσεις που μπορούν να ληφθούν για την πρόληψη αυτού του φαινομένου...
Άμεσες/έμμεσες διακρίσεις		
Υποτίμηση της εργασίας των γυναικών		
Κάθετος και οριζόντιος διαχωρισμός στην αγορά εργασίας		
Σtereότυπα και παραδόσεις		
Εξισορρόπηση ιδιωτικής ζωής και εργασίας		
...		

Αν υπάρχει πιθανότητα, μπορείτε να προσδιορίσετε δράσεις που μπορούν να ληφθούν για τη μείωση ή εξάλειψη του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των δύο φύλων;

Ο σκοπός αυτής της άσκησης είναι να σας προειδοποιήσει αναφορικά με πιθανές διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Έπειτα, εξαρτάται από εσάς να αποφασίσετε κατά πόσον θα τις αντιμετωπίσετε ή θα διαιωνίσετε τις ανισότητες.

Αυτή η άσκηση αποτελεί ένα πολύ θεμελιώδες εργαλείο εμπνευσμένο από μια πολύ πιο σύνθετη διαδικασία βήμα προς βήμα στην οποία συνιστά το αρχικό στοιχείο ευαισθητοποίησης. Μέσω της χρήσης της θα πρέπει να είστε σε θέση όχι μόνο να εκτιμήσετε καλύτερα το γεγονός ότι άνδρες και γυναίκες πρέπει να πληρώνονται εξίσου για ίσες εργασίες, αλλά και να κατανοήσετε την έννοια της «ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας». Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με μεθόδους αξιολόγησης της εργασίας απαλλαγμένες από μεροληψία όσον αφορά το φύλο, συμβουλευτείτε τη βιβλιογραφία.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τα μισθολογικά χάσματα μεταξύ ανδρών και γυναικών στην εργασία. Μπορείτε να διερευνήσετε περαιτέρω τα αίτιά τους στην ενότητα «Συμβουλές για παρακολούθηση» παρακάτω.



### 3.2.2.2 Διατήρηση ΑΜΟΙΒΗ & ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### β) Συμβουλές παρακολούθησης

Παρά την πολυετή νομοθεσία στις χώρες της Ευρώπης, τα στατιστικά στοιχεία εξακολουθούν να δείχνουν σημαντικό μισθολογικό χάσμα μεταξύ γυναικών και ανδρών, με τις γυναίκες να κερδίζουν κατά μέσο όρο 17,4%<sup>39</sup> λιγότερα χρήματα από τους άνδρες. Η ικανότητα διαχωρισμού των δεδομένων όσον αφορά την αμοιβή στην επιχείρησή σας θα σας βοηθήσει να αναλύσετε την προοπτική αμφισβήτησης ή διαιώνισης του χάσματος, τα αίτια της οποίας είναι πολύπλευρα και μπορεί να προέρχονται από τα ακόλουθα:

- **Άμεσες διακρίσεις:** εξετάστε αν πληρώνετε τις γυναίκες λιγότερο από τους άνδρες για την ίδια ακριβώς εργασία. Η ευρωπαϊκή νομοθεσία απαγορεύει τις διακρίσεις. Βεβαιωθείτε ότι δεν παραβαίνετε τον νόμο και δεν διακινδυνεύεται κυρώσεις.
- **Μη αναγνώριση της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας:** στην Ευρώπη, οι έμμεσες διακρίσεις λαμβάνουν χώρα συχνότερα από τις άμεσες διακρίσεις. Στις γυναίκες προσφέρεται συχνά εργασία ίσης αξίας με αυτήν των ανδρών, αλλά με χαμηλότερη αμοιβή. Τα λεγόμενα «γυναικεία» επαγγέλματα, που χαρακτηρίζονται από υψηλή συγκέντρωση γυναικών, συνήθως αξιολογούνται λιγότερο και πληρώνονται λιγότερο από τα κατά κανόνα «ανδρικά» επαγγέλματα.

Συχνά, περισσότερο ή λιγότερο επιφανείς τίτλοι εργασίας για παρεμφερή εργασία μπορεί να προσφέρουν πλασματικούς λόγους για διαφορετικές μισθολογικές βαθμίδες. Αποδίδονται διαφορετικοί τίτλοι εργασίας για παρεμφερείς εργασίες στην επιχείρησή σας;

- **Στερεότυπα:** για άλλη μια φορά τα παραδοσιακά στερεότυπα μπορεί να υποκρύπτουν διαιώνιση του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των δύο φύλων. Επίσης, τείνουν να διατηρούν τα υφιστάμενα μοτίβα διαχωρισμού στην αγορά εργασίας, διατηρώντας ζωντανά ξεπερασμένα και αδικαιολόγητα συστήματα διαμόρφωσης μισθών.
- **Κάθετος και οριζόντιος διαχωρισμός:** οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε διευθυντικές και ανώτερες θέσεις (κάθετος διαχωρισμός) και συναντούνται περισσότερο σε επαγγέλματα χαμηλής ειδίκευσης και αμοιβής όπου αποτελούν την πλειονότητα (οριζόντιος διαχωρισμός). Οι γυναίκες και οι άνδρες συχνά κυριαρχούν σε διαφορετικούς κλάδους, ακόμη και στο εσωτερικό της ίδιας επιχείρησης. Αναλογιστείτε κατά πόσον υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι για αυτήν την κατάσταση, ή κατά πόσον θα μπορούσατε να την αλλάξετε εύκολα και να επωφεληθείτε περισσότερο από τους ανθρώπινους πόρους σας.
- **Συμβιβασμός εργασιακής και οικογενειακής ζωής:** Ο συμβιβασμός δεν θα πρέπει να αποτελεί κυρωτικό παράγοντα όσον αφορά την αμοιβή και τις συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι που επιλέγουν να απασχολούνται υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης για να εξισορροπήσουν τις διάφορες ευθύνες όχι μόνο λαμβάνουν μειωμένο εισόδημα, αλλά συχνά πάσχουν από μειωμένες προοπτικές σταδιοδρομίας. Εξετάστε τα συγκεκριμένα talέντα που μπορεί να χάνονται ή να υποεκμεταλλεύονται όταν δεν προσφέρονται ευκαιρίες σταδιοδρομίας στους εργαζομένους εκείνους ώστε να λαμβάνεται υπόψη η μειωμένη διαθεσιμότητά τους.
- **Η έλλειψη δεδομένων κατά φύλο** – ή ουσιαστικότερα, η έλλειψη προσοχής στις διαφορές μεταξύ των φύλων, μπορεί να επιφέρει ανεπαρκή κατανομή και ανάλυση του εργατικού δυναμικού στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Οι επιλογές που βασίζονται στην παράδοση αντί στο ταλέντο μπορεί να συνεπάγονται μη στρατηγική χρήση της αμοιβής, των κινήτρων, κτλ.

<sup>39</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.2 Διατήρηση ΑΜΟΙΒΗ & ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

Σε επίπεδο επιχείρησης είναι σκόπιμο να:

- Απαριθμήσετε όλες τις θέσεις εργασίας που υφίστανται στην επιχείρηση και να προσδιορίσετε για καθεμία τον ακαθάριστο μισθό (συμπεριλαμβανομένων των επιδομάτων).
- Αναγνωρίσετε το φύλο του ατόμου που καταλαμβάνει επί του παρόντος την εν λόγω θέση εργασίας.
- Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, να αναγνωρίσετε και να συγκρίνετε τα αντίστοιχα μέσα εισοδήματα των απασχολούμενων ανδρών και γυναικών.

Στην επιχείρησή σας:

Κατανομή θέσεων εργασίας στην επιχείρηση κατά φύλο και μισθό			
Τίτλος θέσης εργασίας	Βαθμίδα ή εύρος μισθού	Κατέχεται από Α ή Γ	Διάρκεια εργασίας
1.			
2.			
3.			

- Για όλες τις θέσεις εργασίας που καταλαμβάνονται επί του παρόντος από άνδρες προσθέστε τη στήλη του μισθού και διαιρέστε με τον αριθμό των ανδρών που καταλαμβάνουν τη θέση.
- Επαναλάβετε την άσκηση για τις γυναίκες.
- Αναλύστε τα διαχωρισμένα μισθολογικά δεδομένα για την επιχείρησή σας και αναλογιστείτε τις διαφορές που παρατηρείτε και τις πιθανές αιτίες.

Οι συμβάσεις απασχόλησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την υφιστάμενη νομοθεσία για την ίση αμοιβή, και ειδικότερα:

- Τη Σύμβαση αριθ. 100 του ΔΟΕ για την ίση αμοιβή, 1951<sup>40</sup>
- Την ευρωπαϊκή νομοθεσία (ήδη το 1957, η Συνθήκη ΕΟΚ περιελάμβανε μια διάταξη που απαγόρευε την άνιση αμοιβή για άνδρες και γυναίκες, η οποία αναθεωρήθηκε στη Συνθήκη του Άμστερνταμ. Από το 1975 η ΕΕ έχει εκδώσει πολλές οδηγίες σχετικά με τις διακρίσεις όσον αφορά το φύλο και το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων έχει λάβει πολυάριθμες αποφάσεις σχετικά με υποθέσεις διακρίσεων όσον αφορά το φύλο)<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

<sup>41</sup> Για περισσότερες πληροφορίες: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=en>



### 3.2.2.2 Διατήρηση ΑΜΟΙΒΗ & ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### δ) Ορθές πρακτικές

#### Ξενοδοχεία και εστιατόρια - ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ

##### Έλλειψη μεροληψίας όσον αφορά το φύλο στην αξιολόγηση εργασίας σε ξενοδοχεία και εστιατόρια<sup>42</sup>

Ο ξενοδοχειακός κλάδος και ο κλάδος της εστίασης στην Πορτογαλία είναι ο πρώτος κλάδος στη χώρα που ανέπτυξε μια μέθοδο αξιολόγησης της εργασίας χωρίς μεροληψία όσον αφορά το φύλο.

Ένα πρόσφατο πρόγραμμα με τίτλο «Επανεκτίμηση της εργασίας για την προώθηση της ισότητας των φύλων» (Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade) χρηματοδοτήθηκε από την κοινοτική πρωτοβουλία EQUAL και συντονίστηκε από τη Γενική Συνομοσπονδία Πορτογάλων Εργαζομένων (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN).

Η αξιολόγηση καθιστά δυνατή την εκτίμηση του κατά πόσον τα επαγγέλματα του εν λόγω τομέα εκτιμούνται δίκαια - δηλαδή, κατά πόσον οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τα εργασιακά τους καθήκοντα, χωρίς καμία μεροληψία όσον αφορά το φύλο.

Το 2005, όταν ξεκίνησε το πρόγραμμα, η FESAHT<sup>43</sup> ανησυχούσε σχετικά με τις συνθήκες εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και τον κλάδο της εστίασης. Ο κλάδος χαρακτηριζόταν από κυριαρχία γυναικών εργαζομένων σε τυπικά γυναικεία επαγγέλματα (μαγείρισσες, βοηθοί εστίασης) τα οποία απαιτούν λιγότερα προσόντα και αμείβονται λιγότερο από άλλα, τυπικά ανδρικά, επαγγέλματα. Το 2004, οι γυναίκες εργαζόμενοι σε τέτοιους οργανισμούς κέρδιζαν περίπου 91% του μισθού των ανδρών ομολόγων τους.

Δεδομένης της ποικιλίας των μεθόδων αξιολόγησης της εργασίας, οι διοργανωτές του προγράμματος επέλεξαν την ανάπτυξη μιας αναλυτικής μεθόδου που καθιστούσε δυνατή τη συστηματική αξιολόγηση και σύγκριση κάθε εργασίας σε έναν οργανισμό, με τη χρήση κοινών, ακριβών και λεπτομερών κριτηρίων. Δεδομένων των κριτηρίων, αυτή η «μέθοδος σημείων» ενδείκνυται για την αξιολόγηση της ισότητας των φύλων. Μέσω της μεθόδου είναι δυνατή η αναγνώριση και εξάλειψη της επίδρασης της μεροληψίας και των στερεοτύπων που βασίζονται στο φύλο κατά τον προσδιορισμό της αμοιβής ανδρών και γυναικών.

Για τη συλλογή σχετικών πληροφοριών για την κατασκευή της μεθόδου αξιολόγησης της εργασίας, διανεμήθηκε ένα ερωτηματολόγιο σε 25 εστιατόρια και αναψυκτήρια που καλύπτουν συνολικά 79 διαφορετικούς τύπους θέσεων εργασίας.

Στο τέλος του προγράμματος, οι κοινωνικοί εταίροι συμπέραναν ότι, μέσω ανάλυσης σε βάθος των χαρακτηριστικών και απαιτήσεων της εργασίας, αυτή η μέθοδος συμβάλλει επίσης στη βελτίωση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων όσον αφορά τη διαδικασία προσλήψεων, την επαγγελματική κατάρτιση, την αξιολόγηση της απόδοσης, την αμοιβή και την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Καθώς η μέθοδος προϋποθέτει ενεργή συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων, ενθαρρύνει επίσης τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τον κοινωνικό διάλογο.

<sup>42</sup> Για περισσότερες πληροφορίες: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>

<sup>43</sup> <http://www.fesaht.pt/>

## Sörmlands Grafiska Quebecor AB – ΣΟΥΗΔΙΑ

### Σχέδια για την ισότητα<sup>44</sup>

Η επίτευξη ίσης αμοιβής σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό είναι ένα σημαντικό βήμα προς την ισότητα των φύλων, καθώς και εργαλείο επαναξιολόγησης των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας και των διαδικασιών αμοιβής.

Η Sörmlands Grafiska Quebecor AB είναι η κορυφαία εταιρεία εκτύπωσης κατά παραγγελία (print-on-demand) της Σουηδίας στον τομέα των εκτυπώσεων όφσετ. Στο πλαίσιο του νόμου περί ίσων ευκαιριών, απαιτείται από τους σουηδούς εργοδότες να διερευνήσουν και να συγκρίνουν την αμοιβή μεταξύ γυναικών και ανδρών που εκτελούν ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας. Η Sörmlands Grafiska εντάχθηκε στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα ίσης αμοιβής (PEP) προκειμένου να λάβει συνδρομή στο έργο αυτό. Το δίκτυο που εξελίχθηκε από το πρόγραμμα λειτούργησε ως ομάδα διαβούλευσης και παρείχε επίσης πολύτιμη στήριξη στο έργο της αντιμετώπισης των διαφόρων πρακτικών και στρατηγικών ερωτημάτων που εκάστοτε προέκυπταν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μισθολογικής έρευνας.

Εκτός από την αμοιβή εργασίας, αναγνωρίστηκαν επίσης άλλα αδύνατα σημεία όσον αφορά την ισότητα των φύλων. Μερικές εργασίες και τμήματα είναι έντονα ή πλήρως ανδροκρατούμενα και υπάρχει έλλειψη γυναικών μεταξύ του ανώτερου προσωπικού. Ως αποτέλεσμα της μισθολογικής έρευνας και ως μέσο αποκατάστασης των εν λόγω ελλείψεων, θα συνταχθεί πλέον ένα σχέδιο δράσης.

Πέρα από τις αποκαλυπτικές διαφορές όσον αφορά την αμοιβή μεταξύ ανδρών και γυναικών μελών του προσωπικού, η μισθολογική έρευνα παρέχει επίσης στους εργοδότες μια λεπτομερή εικόνα των απαιτήσεων και αρμοδιοτήτων της εργασίας, όπως αυτές ορίζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να επιφέρει αναθεώρηση μακροχρόνιων απόψεων σχετικά με το βαθμό δυσκολίας μιας εργασίας και να οδηγήσει σε επαναξιολόγηση ορισμένων επαγγελματών.

<sup>44</sup> Για περισσότερες πληροφορίες: [http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor\\_eng.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf)

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.3 Διατήρηση ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ/ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

#### α) Μελέτη περίπτωσης: Άδεια πατρότητας

#### Το ιστορικό

Ο Τζο εργάζεται για εσάς τέσσερα χρόνια, είναι καλό μέλος του προσωπικού, ηγείται της ομάδας πωλήσεων και έχει καλή σχέση με τους πελάτες.

Έγινε πατέρας. Η σύζυγός του, λογίστρια, κερδίζει περισσότερα χρήματα από αυτόν. Σας υπέβαλε αίτημα για πενθήμερη άδεια πατρότητας ώστε να είναι με τη σύζυγό του και το νεογέννητο παιδί τους· καθώς πρόκειται για σχετικά ήσυχη περίοδο του έτους, συμφωνήσατε.

#### Η κατάσταση

Εντούτοις, τώρα έχει επιστρέψει και σας ζητά έναν χρόνο απουσίας ώστε να φροντίσει το παιδί για να επιστρέψει η σύζυγός του στην εργασία. Θα ήθελε να επιστρέψει όταν το παιδί γίνει ενός έτους και μπορεί να πάει σε παιδικό σταθμό.

Ο Διευθυντής του θα ήθελε να είναι σε θέση να συμφωνήσει με το αίτημα του Τζο, αλλά αποφάσισε να το συζητήσει με την ομάδα του σε μια συνέλευση του προσωπικού.

Η ομάδα πωλήσεων αποτελείται από τα ακόλουθα άτομα (χρόνος απασχόλησης στην επιχείρηση σε παρένθεση):

- Τζο (άνδρας), επικεφαλής ομάδας, 33 ετών (4 έτη)
- ΤΤ (άνδρας), αναπληρωτής επικεφαλής ομάδας, 59 ετών (10 έτη)
- Μαίρη (γυναίκα), πωλήτρια, 45 ετών (1 έτος)
- Τζασμίν (γυναίκα), πωλήτρια, 30 ετών (2 έτη)
- Μάρκο (άνδρας), διαχειριστής ομάδας, 22 ετών (8 μήνες)

#### Σημεία προς εξέταση/συζήτηση

Ετοιμάστε μια παρουσίαση των ζητημάτων και τη σύστασή σας. Να είστε προετοιμασμένοι στην παρουσίασή σας για πιθανές αντιρρήσεις των μελών της ομάδας και συγκεκριμένα για ποια στερεότυπα μπορεί να υφίστανται.

Ακολουθούν μερικές καθοδηγητικές ερωτήσεις:

- Ποια είναι η αρχική σας απάντηση;
- Ποιο είναι το εύρος των απαντήσεων που μπορείτε γενικά να περιμένετε από την ομάδα;
- Ποια στερεότυπα μπορεί να είναι εμφανή;
- Πώς θα μπορούσατε να διασφαλίσετε ότι ο Τζο θα παραμείνει ενσωματωμένος στην ομάδα;
- Πόσο διαφορετική θα ήταν η απάντησή σας αν ο Τζο ήταν γυναίκα;
- Πώς μπορείτε να ικανοποιήσετε τις ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων;
- Ποιες πληροφορίες χρειάζεστε για να διαμορφώσετε την τελική σας απάντηση;

Αν είστε σίγουροι για τη διαχείριση αυτής της κατάστασης, θα μπορέσει να επωφεληθεί και ο Τζο και η ομάδα. Μπορεί να είναι χρήσιμο να περιγράψετε τις προκλήσεις και τα οφέλη της χορήγησης άδειας στον Τζο. Μπορείτε να αναλύσετε τους παράγοντες υπέρ και κατά της αλλαγής και στη συνέχεια να σχεδιάσετε πώς θα επωφεληθείτε από τα θετικά στοιχεία και θα μειώσετε τα πιθανά εμπόδια.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.3 Διατήρηση ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ/ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

#### β) Συμβουλές παρακολούθησης

**Προτεινόμενα μέτρα** – Ο ακόλουθος κατάλογος ελέγχου μπορεί να σας δώσει μερικές ιδέες σχετικά με τα πιθανά μέτρα για τον επιτυχή συμβιβασμό της εργασιακής, της οικογενειακής και της ιδιωτικής ζωής μεταξύ των εργαζομένων σας.

#### Φιλικές προς την οικογένεια ρυθμίσεις στον χώρο εργασίας<sup>45</sup>

##### Εργασιακές ρυθμίσεις

- Μειωμένη εβδομάδα εργασίας για εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης
- Ευέλικτο ωράριο εργασίας και κατάλογοι ονομάτων
- Μόνο συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου
- Εναλλαγή από πλήρη απασχόληση σε μερική απασχόληση σε μόνιμη ή προσωρινή βάση
- Επιμερισμός της εργασίας (Job-sharing)
- Εργασία από το σπίτι ή τηλεργασία

##### Φροντίδα παιδιών και ηλικιωμένων

- Βρεφονηπιακός σταθμός στον χώρο εργασίας ή συνεργαζόμενο ίδρυμα
- Δυνατότητα έλευσης των παιδιών στην εργασία/αίθουσες για την κάλυψη οικογενειακών αναγκών
- Οικονομική βοήθεια/επιχορήγηση σε γονείς για φροντίδα παιδιών
- Εγκαταστάσεις θηλασμού
- Βοήθεια στον χώρο εργασίας με την παροχή υποστήριξης για εργαζομένους που ασχολούνται με τη φροντίδα παιδιών ή ηλικιωμένων
- Τηλέφωνο στην εργασία για χρήση για οικογενειακούς λόγους

##### Απουσία από την εργασία

- Έκτακτη άδεια για την αντιμετώπιση οικογενειακών υποχρεώσεων
- Άδεια μετ' αποδοχών
- Άδεια άνευ αποδοχών
- Άδεια ασθενείας
- Άδεια κύησης
- Άδεια μητρότητας/πατρότητας
- Γονική άδεια
- Άδεια για την παροχή φροντίδας σε ηλικιωμένους συγγενείς
- Διακοπές σταδιοδρομίας
- Άδεια λόγω θανάτου συγγενικού προσώπου

<sup>45</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwff/workplace.htm>

**Σχετικές πληροφορίες και επιμόρφωση**

- Πακέτα μητρότητας/πληροφορίες σχετικά με την άδεια μητρότητας και την απουσία
- Πολιτική ενεργής πληροφόρησης του προσωπικού σχετικά με τις διαθέσιμες παροχές και ενθάρρυνση της χρήσης τους
- Πρόσθετες συμπληρωματικές πληροφορίες, π.χ. σχετικά με κατά τόπους παιδικούς σταθμούς
- Επικοινωνία κατά τη διάρκεια της άδειας μητρότητας/πατρότητας/γονικής άδειας
- Σεμινάρια και εργαστήρια για πληροφόρηση και υποστήριξη ή ως προετοιμασία για την επάνοδο στην εργασία

**Στερεότυπα** – Για πολλές χώρες η άδεια πατρότητας αναγνωρίζεται ακόμα μόνο ως μια βραχυπρόθεσμη ευκαιρία και η ιδέα να ανατρέφει ένας άνδρας ένα μικρό παιδί μπορεί να είναι προκλητική. Η διερεύνηση των πραγματικών αντιρρήσεων μπορεί να αποκαλύψει την υποθάλπουσα ιδέα «ενός άνδρα που εκπληρώνει το ρόλο μιας γυναίκας».

Όπου υφίσταται νομοθεσία (για δικαιώματα μητρότητας ή πατρότητας)<sup>45</sup> είναι ευκολότερο να γίνει αποδεκτή και να εφαρμοστεί η αίτηση και θα αναπτυχθούν κατάλληλες διαδικασίες. Με λίγη ή καμία νομοθετική καθοδήγηση είναι δυσκολότερη η αμφισβήτηση των στερεοτύπων.

**Επιχειρηματικές ανάγκες** – Εξετάστε τα δυνητικά επιχειρηματικά οφέλη της εν λόγω κατάστασης: μπορεί να έχετε αναγνωρίσει διάφορες ευκαιρίες, παραδείγματος χάρι:

- την ενίσχυση της απόδοσης και της κινητροδότησης μεταξύ των εργαζομένων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας<sup>46</sup>
- τη διατήρηση ενός καλού εργαζομένου και την αύξηση της αφοσίωσης και της δέσμευσης αυτού στην επιχείρηση και ταυτόχρονα τη μείωση της εναλλαγής του προσωπικού σε θέσεις εργασίας, πράγμα που μπορεί να μειώσει το κόστος προσλήψεων, ένταξης και επιμόρφωσης που σχετίζεται με την αντικατάσταση των αποχωρούντων υπαλλήλων<sup>47</sup>
- την προσέλκυση επιθυμητού προσωπικού προσφέροντας γενναιόδωρα πακέτα πατρότητας (ακόμη μεγαλύτερα από ό,τι ορίζει ο νόμος)<sup>48</sup>
- τη μείωση της απουσίας από την εργασία και της αργοπορίας<sup>49</sup>
- τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας συμβάλλοντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας<sup>50</sup>
- την ενίσχυση της φήμης της επιχείρησής σας και τη μετατροπή σε τοπικό «εργοδότη επιλογής»
- την απόδοση αρμοδιοτήτων σε άλλα μέλη του προσωπικού και περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους
- την έναρξη σχεδιασμού διαδοχής

<sup>45</sup> Βλ. μια σύνοψη των εθνικών νομοθεσιών σχετικά με την άδεια πατρότητας στην Ευρώπη στη βάση δεδομένων προτύπων του ΔΟΕ <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

<sup>46</sup> Από το «The family-friendly workplace» – Πληροφοριακό δελτίο αρ. WF-3 / ΔΟΕ, Πρόγραμμα Συνθηκών Εργασίας και Απασχόλησης <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

<sup>47</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

<sup>48</sup> ό.π.

<sup>49</sup> ό.π.

<sup>50</sup> ό.π.



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

«Η εφαρμογή πολιτικών φιλικών προς την οικογένεια είναι μια επιχειρηματική στρατηγική με διττή ατζέντα δημιουργίας μιας κατάστασης που επιφέρει μόνο οφέλη, επιτυγχάνοντας τόσο οργανωτική αποτελεσματικότητα όσο και ευημερία εργαζομένων. Για το προσωπικό, οι φιλικές προς την οικογένεια πρωτοβουλίες αυξάνουν την ικανοποίηση, τη δέσμευση, την αφοσίωση και το ηθικό των εργαζομένων και συμβάλλουν σε ένα περισσότερο υποστηρικτικό και θετικό εργασιακό περιβάλλον. Για τον εργοδότη, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η μείωση των απουσιών από την εργασία και της εναλλαγής του προσωπικού σε θέσεις εργασίας συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων οφελών. Βοηθώντας τον οργανισμό να προσελκύσει, να προσλάβει και να διατηρήσει προσωπικό, οι φιλικές προς την οικογένεια πρακτικές μπορεί να μειώσουν τα έξοδα που σχετίζονται με την αντικατάσταση των αποχωρούντων εργαζομένων»<sup>51</sup>. Μια τέτοιου είδους φιλική προς την οικογένεια προσέγγιση μπορεί επίσης να βελτιώσει την εικόνα της εταιρείας για τους μετόχους, τους επενδυτές και τους πελάτες.

**Ανησυχίες της ομάδας** – Εξετάστε για ποια πράγματα μπορεί να ανησυχεί η ομάδα και βεβαιωθείτε ότι τα μέλη είναι σε θέση να εκφράσουν πλήρως τις ανησυχίες τους. Ακούστε καλά και συμπεριλάβετε τους στη λύση ή επίλυση του προβλήματος. Προκειμένου να έχει επιτυχία κάτι τέτοιο πρέπει να υπάρχει κυριότητα των ομάδων η οποία με τη σειρά της απαιτεί συμμετοχή, άρα τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να σχολιάσουν πλήρως όλες τις ανησυχίες τους και επίσης να δοκιμάσουν τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν ως συνέπεια της αλλαγής.

**Κοινωνικές ανησυχίες** - Στην Ευρώπη, 2,1 παιδιά ανά γυναίκα θεωρείται ότι είναι το κατώτατο όριο ανανέωσης των γενεών. Το μέσο ποσοστό γονιμότητας στην ΕΕ των 27 είναι 1,53<sup>52</sup>. Οι κυβερνήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν ένα θετικό περιβάλλον για την ανατροφή παιδιών προκειμένου να διατηρήσουν τις γεννήσεις. Αν τα ποσοστά εξακολουθήσουν να σημειώνουν πτωτική τάση, θα υπάρχει μικρότερο εργατικό δυναμικό για την υποστήριξη των αναγκών των ηλικιωμένων και γενικότερα για τη βιωσιμότητα των συστημάτων κοινωνικής προστασίας. Ακόμη και οι εργοδότες μπορούν να συμβάλουν μέσω μέτρων φιλικών προς την οικογένεια όπως πιο ευέλικτη εργασία, δικαιώματα ειδικών αδειών, μέτρα φροντίδας των παιδιών και ούτω καθεξής για να βοηθήσουν τις νέες οικογένειες να αντεπεξέλθουν.

<sup>51</sup> ΔΟΕ – Πρόγραμμα Συνθηκών Εργασίας και Απασχόλησης – Συμβιβασμός εργασίας και οικογένειας: Επιχειρηματικές πολιτικές <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilw/entpolicies.htm>

<sup>52</sup> Πηγή: Eurostat – στοιχεία 2006

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.3 Διατήρηση ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ/ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

#### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

Οι συμβάσεις απασχόλησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο για την άδεια μητρότητας/πατρότητας/γονική άδεια. Συγκεκριμένα:

- **Διεθνείς αρχές – Συμβάσεις ΔΟΕ για:**
  - Εργαζόμενους με οικογενειακές υποχρεώσεις – αριθ. 156, 1981 και Σύσταση αριθ. 165 του ΔΟΕ, 1981<sup>53</sup>
  - Προστασία της μητρότητας, αριθ. 183, 2000<sup>54</sup> ή σε περίπτωση που δεν έχει κυρωθεί,
  - Προστασία της μητρότητας, αριθ. 103, 1952
- **Κοινοτική νομοθεσία – Οδηγίες της ΕΕ σχετικά με:**
  - τον χρόνο εργασίας (οδηγία 93/104/ΕΚ της 23ης Νοεμβρίου 1993 - ΕΕ L 307, της 13/12/1993 σ. 0018 – 0024)
  - τη γονική άδεια (οδηγία 96/34/ΕΚ της 3ης Ιουνίου 1996 - ΕΕ L 145, της 19/06/1996 σ. 0004 – 0009)
  - την άδεια μητρότητας (οδηγία 92/85/ΕΟΚ της 19ης Οκτωβρίου 1992 - ΕΕ L 348, της 28/11/1992 σ. 0001 – 0008)
- **Εθνική/τοπική νομοθεσία**

Πολιτικές συμβιβασμού εργασίας-οικογένειας προωθούνται και εφαρμόζονται από εθνικές ή τοπικές κυβερνήσεις. Ποικίλες προσεγγίσεις για θέματα εργασίας-οικογένειας έχουν υιοθετηθεί από ευρωπαϊκές χώρες<sup>55</sup>. Μεταξύ αυτών, η σουηδική νομοθεσία<sup>56</sup> αποτελεί θετικό παράδειγμα:

Χώρα	Άδεια μητρότητας μετ' αποδοχών	Άδεια πατρότητας μετ' αποδοχών	Άδεια μητρότητας άνευ αποδοχών	Άδεια πατρότητας άνευ αποδοχών	Περιορισμοί
Σουηδία	480 ημέρες (16 μήνες) (80% έως ένα ανώτατο όριο τις πρώτες 390 ημέρες, 90 ημέρες με πάγιο συντελεστή) – επιμερισμένη με τον πατέρα (60 ημέρες)	480 ημέρες (16 μήνες) (80% έως ένα ανώτατο όριο τις πρώτες 390 ημέρες, 90 ημέρες με πάγιο συντελεστή) – επιμερισμένη με τη μητέρα (60 ημέρες) + 10 εργάσιμες ημέρες αναφορικά με τη γέννηση του παιδιού	Τους πρώτους 18 μήνες (το μέγιστο) ατομικά, αναβάλλοντας την επιμερισμένη μετ' αποδοχών περίοδο.	Τους πρώτους 18 μήνες (το μέγιστο) ατομικά, αναβάλλοντας την επιμερισμένη μετ' αποδοχών περίοδο.	/

<sup>53</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilw/standards.htm>

<sup>54</sup> Έχει κυρωθεί προς το παρόν από την Αυστρία, τη Βουλγαρία, την Κύπρο, την Ουγγαρία, την Ιταλία, τη Λετονία, τη Λιθουανία, το Λουξεμβούργο, τις Κάτω Χώρες, τη Ρουμανία, τη Σλοβακία από τις χώρες της ΕΕ. Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

<sup>55</sup> Βλ. μια σύνοψη της εθνικής νομοθεσίας στην Ευρώπη στη βάση δεδομένων προτύπων του ΔΟΕ

<sup>56</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Parental\\_leave](http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave)

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

Οι συμβάσεις απασχόλησης πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη διμερείς διαπραγματεύσεις σχετικά με τη γονική άδεια μεταξύ κοινωνικών εταίρων<sup>57</sup>:

#### ■ Συλλογικές συμβάσεις εργασίας

Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας μεταξύ κοινωνικών εταίρων συχνά ενισχύουν και δυναμικά υπερβαίνουν τις κανονιστικές απαιτήσεις. Η θέσπιση διμερών συμφωνιών μεταξύ οργανώσεων εργαζομένων και εργοδοτών συνιστά αποδεδειγμένη προσέγγιση για τη διασφάλιση εθνικών πολιτικών και πολιτικών χώρου εργασίας που είναι συναφείς με και ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των μερών.

Η εταιρική δέσμευση για την υποστήριξη της ισορροπίας εργασίας-ιδιωτικής ζωής είναι επίσης πολύ σημαντική:

#### ■ Πρακτική διαχείρισης από την επιχείρηση

Μέτρα εργασίας-οικογένειας μπορούν να ληφθούν επίσης σε επίπεδο επιχείρησης. Η ενθάρρυνση φιλικών προς την οικογένεια μέτρων στον χώρο εργασίας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας με την παράλληλη διασφάλιση της εταιρικής ανταγωνιστικότητας έχει σημαντικά ευεργετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και το προσωπικό της καθώς και για την κοινωνία γενικότερα.

#### ■ Κατάρτιση και καθοδήγηση για άμεσους προϊσταμένους

Τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορούν να δείξουν την αφοσίωσή τους εφαρμόζοντας οι ίδιοι μια φιλική προς την οικογένεια προσέγγιση. Είναι επίσης σημαντικό να προσφέρεται κατάλληλη κατάρτιση σε διευθυντές που είναι συχνά υπεύθυνοι για την εφαρμογή εσωτερικών πολιτικών, ούτως ώστε να διασφαλίζεται η ορθή εφαρμογή των μέτρων. Ο διάλογος και η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού είναι ουσιώδεις για μια επιτυχή πρακτική.

<sup>57</sup> Στις 18 Ιουνίου 2009, εκπρόσωποι εργοδοτών και εργαζομένων σε επίπεδο ΕΕ υπέγραψαν επίσημα μια αναθεώρηση της συμφωνίας για τη γονική άδεια του 1995. Για περισσότερες πληροφορίες <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.3 Διατήρηση ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ/ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

#### δ) Ορθές πρακτικές

##### Όμιλος εταιρειών DeLeMa – ΚΥΠΡΟΣ<sup>58</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς οι εργοδότες μπορούν να προάγουν πολιτικές ισότητας των φύλων και συμβιβασμού μεταξύ του προσωπικού.**

Η DeLeMa είναι ένας διαφημιστικός/επικοινωνιακός Όμιλος αποτελούμενος από τις εταιρείες DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd και RedMelon Universal Cyprus Ltd. Ο όμιλος απασχολεί περίπου 50 άτομα. Από το 2006, υποστηρίζει με δικούς του πόρους πολιτικές ισότητας των φύλων που θεωρεί σημαντικές, ως εξής:

- Άδεια πατρότητας (για τον πατέρα) όταν η οικογένεια αποκτά μωρό: ο πατέρας λαμβάνει επιπρόσθετη τριήμερη άδεια μετ' αποδοχών όταν γεννιέται το μωρό.
- Επέκταση του δώρου μητρότητας ώστε να καλύπτει επιπλέον ένα δώρο πατρότητας για το νεογέννητο: τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες εργαζόμενοι λαμβάνουν δώρο ύψους €1.700 (μετρητοίς) όταν η οικογένεια αποκτά μωρό.
- Ενισχυμένη πολιτική σεξουαλικής παρενόχλησης ώστε να καλύπτει άνδρες εργαζομένους (όταν ο προϊστάμενος/διευθυντής είναι γυναίκα): καθώς ο Όμιλος έχει πολλές γυναίκες διευθύντριες, η πολιτική του επεκτάθηκε για να καλύπτει τη σεξουαλική παρενόχληση από γυναίκα διευθύντρια έναντι ανδρών εργαζομένων.

Ο Όμιλος δηλώνει ότι οι άνθρωποι είναι πιο παραγωγικοί και η ομαδική εργασία εξαιρετική. Ακριβώς όπως οι υπόλοιποι συνάδελφοι καλύπτουν την εργασία μιας μητέρας σε άδεια μητρότητας, σέβονται επίσης και καλύπτουν τον πατέρα όταν πρέπει να λείπει για να βοηθήσει στην ανατροφή του παιδιού του. Η εταιρεία θεωρείται «προτιμώμενος εργοδότης», τόσο λόγω της ποιότητας της δημιουργικής της εργασίας όσο και λόγω της αποστολής της η οποία προωθεί την ανάπτυξη των «ανθρώπων» ανεξαρτήτως φύλου.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία, βλ. το βίντεο κλιπ σχετικά με την ορθή πρακτική στη διεύθυνση <http://www.businessandgender.eu>

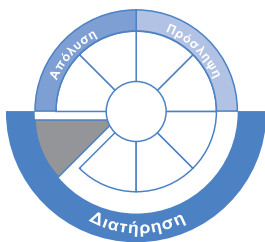
##### TDC – ΔΑΝΙΑ<sup>59</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς οι εργοδότες μπορούν να προάγουν την άδεια πατρότητας μεταξύ του προσωπικού.**

Η TDC είναι κορυφαίος πάροχος λύσεων επικοινωνίας στη Δανία. Στον κλάδο των ιδιωτικών επιχειρήσεων υπάρχουν περίπου 250 νέοι πατέρες κάθε χρόνο, οι οποίοι λαμβάνουν άδεια πατρότητας 14 ημερών μετ' αποδοχών μετά τη γέννηση του παιδιού τους. Η εταιρεία προσφέρει περαιτέρω άδεια πατρότητας μετ' αποδοχών 10 εβδομάδων, την οποία ο πατέρας μπορεί να χρησιμοποιήσει έως ότου το παιδί γίνει ενός έτους. Η ρύθμιση αυτή δημιουργεί πιο ισορροπημένους και με περισσότερα κίνητρα εργαζομένους, πράγμα που ωφελεί τόσο την TDC όσο και την οικογένεια. Κατά μέσο όρο, οι νέοι πατέρες της TDC πήραν μιάμιση εβδομάδα επιπλέον άδεια το 2005 από το 2002, όταν πρωτοεφαρμόστηκε το πρόγραμμα «Dad's stuff (Για τον πατέρα)».

<sup>58</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία παρακολουθήστε το βίντεο κλιπ στη διεύθυνση <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

<sup>59</sup> Από την εθνική επισκόπηση «Review of national situation for the purpose of the workshop in Denmark», 2009 (σελίδα 13) - <http://www.businessandgender.eu>



### 3.2.2.4 Διατήρηση ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ & ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

#### α) Μελέτη περίπτωσης: Οι συγκολλητές

## Η κατάσταση

Η διδάκτωρ Τατιάνα Σ. είναι η Διευθύντρια Ανθρωπίνων Πόρων ενός μεσαίου μεγέθους εργοστασίου κατασκευής μηχανημάτων. Ο Γενικός Διευθυντής της ζήτησε να ορίσει δέκα υφιστάμενους εργαζομένους που θα εκπαιδευτούν ως συγκολλητές.

Προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του εργοστασίου, ο Γενικός Διευθυντής ξεκινά αναδιοργάνωση· προβαίνει σε περικοπές των χαμηλής ποιότητας μεθόδων παραγωγής και εφαρμόζει προγράμματα επιμόρφωσης των εργαζομένων.

Πριν από την αναδιοργάνωση, υπήρχαν δέκα συγκολλητές, δύο γυναίκες και οκτώ άνδρες. Οι γυναίκες ήταν οι πρώτες που ανέλαβαν τέτοιου είδους εργασία στην ιστορία της εταιρείας. Στην αρχή, η εμπιστοσύνη ήταν περιορισμένη όσον αφορά το κατά πόσον μπορούσαν να αντεπεξέλθουν εξίσου καλά με τους άνδρες ομολόγους τους, αλλά σύντομα έγινε σαφές ότι εργάζονταν γρήγορα και παρήγαγαν εργασία καλής ποιότητας. Δηλώθηκε ότι ο αριθμός των συγκολλητών θα διπλασιαστεί.

Στο τμήμα πωλήσεων, υπάρχουν 25 γυναίκες και 65 άνδρες: οι περισσότερες γυναίκες δεν έχουν μεγάλη μόρφωση και εργάζονται ως ανειδίκευτες εργάτριες.

Η διδάκτωρ Τατιάνα είναι υπεύθυνη για το σύνολο της διαδικασίας επιμόρφωσης από την εσωτερική επικοινωνία μέσω της επιλογής των συμμετεχόντων έως την παράδοση και την τελική αξιολόγηση του προγράμματος.

## Άσκηση

Υποδυθείτε το ρόλο της Δρ Τατιάνας.

1. Προσδιορίστε πώς θα ενημερώσετε και θα ανακοινώσετε το πρόγραμμα επιμόρφωσης εντός του εργοστασίου. Θέλετε να υποβάλουν αίτηση πολλοί εργαζόμενοι.
2. Προσδιορίστε κριτήρια για την επιλογή των δέκα συμμετεχόντων.

Ξεκινήστε την ομαδική συζήτηση με τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πώς θα ενημερώσετε τους διευθυντές/προϊσταμένους και τους εργαζομένους (i) σχετικά με τις ανάγκες επιμόρφωσης του ΓΔ και (ii) σχετικά με την προσφορά επιμόρφωσης;
- Τι στυλ, εικόνες και γλώσσα θα χρησιμοποιηθούν;
- Κατά τη χρήση και προσαρμογή της ανακοίνωσης του προγράμματος επιμόρφωσης που χρησιμοποιείται ήδη, θα ελέγξετε κατά πόσον ήταν σχεδιασμένη με ένα συγκεκριμένο προφίλ συμμετεχόντων (π.χ. όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, κτλ.);
- Θα χρειαστούν οι ασκούμενοι συγκεκριμένες δεξιότητες, γνώσεις ή προσόντα;
- Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιήσετε για την επιλογή συμμετεχόντων;

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.4 Διατήρηση ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ & ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

#### β) Συμβουλές παρακολούθησης

#### Λάβετε το καλύτερο από το φάσμα ταλέντων σας

##### Οι προκλήσεις

Ο **έντονος** αλλοδαπός **ανταγωνισμός** στο πλαίσιο της διεύρυνσης της ΕΕ και η παγκοσμιοποίηση καθιστούν επιτακτική για τις ΜΜΕ την ανάγκη βελτίωσης της ικανότητας καινοτομίας τους και την αναβάθμιση των προσόντων και δεξιοτήτων. Ο πληθυσμός της Ευρώπης γερνά και οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ελλείψεις δεξιοτήτων.

Η επιμόρφωση είναι δαπανηρή για μια ΜΜΕ η οποία πρέπει **να ανακτήσει το κόστος της επένδυσης**. Συχνά οι ΜΜΕ επιμορφώνουν τους εργαζομένους τους, αλλά τους βλέπουν να αποχωρούν για καλύτερα αμειβόμενες εργασίες σε μεγαλύτερες εταιρείες. Για τις μικρές εταιρείες, η εξεύρεση του χρόνου που απαιτείται για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορεί να είναι δύσκολη. Η επιλογή των σωστών ατόμων για την επιμόρφωση και η διασφάλιση ότι θα παραμείνουν στην εταιρεία μετά είναι καίρια.

Οι γυναίκες έχουν αποδειχθεί εξαιρετικά καλές σε μη παραδοσιακούς ρόλους, είτε τεχνικούς είτε διαχειριστικούς. Η **προσέλκυση ταλαντούχων, πιστών γυναικών εργαζομένων** στα επαγγέλματα αυτά και η προσφορά βοήθειας σε αυτές ώστε να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό τους μπορεί να αποτελεί επιτυχή στρατηγική.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι το πεδίο ανταγωνισμού για άνδρες και γυναίκες στην εργασία δεν είναι ακόμη το ίδιο και επίσης ότι εκτός από τους «εσωτερικούς» φραγμούς (π.χ. αναφορικά με την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση), υπάρχουν εξωτερικοί φραγμοί ή εμπόδια που εμποδίζουν τις μετακινήσεις των γυναικών σε μη παραδοσιακές εργασίες ή σε διευθυντικές θέσεις (παραδείγματος χάρη οι προκαταλήψεις των εργοδοτών σχετικά με τις ικανότητες ή τη διαθεσιμότητά τους που προκύπτουν από τις οικογενειακές υποχρεώσεις).

Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να συμβάλλει στην άρση μερικών από αυτά τα προβλήματα.

#### Συμβουλές για ισόρροπη όσον αφορά το φύλο επιμόρφωση και πρακτικές εξέλιξης της σταδιοδρομίας

- **Καταστήστε την επιμόρφωση και την εξέλιξη μέρος του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού σας σχεδίου και της ισόρροπης όσον αφορά το φύλο πολιτικής ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας σας.** Ποιες δεξιότητες θα χρειαστείτε; Θα συνταξιοδοτηθούν πολλά άτομα; Πώς θα αντιμετωπίσετε ξαφνικές αλλαγές (μια μεγάλη παραγγελία ή την ανάγκη περιορισμού ορισμένων γραμμών παραγωγής); Η επιμόρφωση και η εξέλιξη του εργατικού δυναμικού σας – συμπεριλαμβανομένων γυναικών και όσων απασχολούνται σε θέσεις με χαμηλή ειδίκευση – μπορεί να σας βοηθήσει να ανταποκριθείτε σε ξαφνικές εξωτερικές απαιτήσεις και μπορεί να αποτελεί βιωσιμότερη στρατηγική από τις εξωτερικές προσλήψεις.
- **Θέστε τη δική σας σωστή γραμμή βάσης κατά φύλο.** Μάθετε πόση επιμόρφωση παρασχέθηκε και σε ποιον στο παρελθόν, για ποιον λόγο και τι συνέβη μετά. Ποιος παρακολούθησε ποιον τύπο σεμιναρίου; Οι γυναίκες είχαν την τάση να εστιάζουν στη

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

βελτίωση στις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους ή αποτόλμησαν νέα επαγγέλματα; Σε ποιον δόθηκε η ευκαιρία να παρακολουθήσει δραστηριότητες εξέλιξης σταδιοδρομίας/ηγετικών ικανοτήτων; Ή να βελτιώσει ηγετικές ή τεχνολογικές δεξιότητες; Γιατί; Ποιος αποχώρησε από την επιχείρηση και γιατί; Ποιος απέτυχε και γιατί; Ήταν λόγω ανεπαρκούς ικανότητας ή ανεπαρκούς στήριξης; Εξωτερική πίεση (π.χ. φόβος ή αναμονή εχθρικού εργασιακού περιβάλλοντος από τους συναδέλφους);

- **Αποκτήστε κορυφαία διαχειριστική δέσμευση για καλύτερη ισορροπία μεταξύ των φύλων σε όλες τις βαθμίδες, τεχνικές και διευθυντικές.** Εξασφαλίστε βάσιμα στοιχεία που αφορούν γυναίκες με υψηλή απόδοση, εξετάστε τα πρότυπα προς μίμηση, τα πρότυπα απόδοσής τους, και βρείτε αν ένα πιο ισόρροπο όσον αφορά το φύλο εργατικό δυναμικό έχει επιφέρει βελτιώσεις στη γενική ποιότητα και παραγωγικότητα της εργασίας.
- **Μάθετε περισσότερα για το κρυφό φάσμα ταλέντων σας.** Τι ταλέντα μπορεί να κρύβονται στο εργατικό δυναμικό σας, ειδικά στη γραμμή παραγωγής χαμηλής ειδίκευσης; Προετοιμάστε ένα μικρό ερωτηματολόγιο σχετικά με τα ενδιαφέροντα και τις δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου του εργατικού δυναμικού. Ή προσφέρετε ένα μικρό ποσό ως «μπόνους επιμόρφωσης» που μπορεί ο καθένας να χρησιμοποιήσει όπως επιθυμεί, υπό τον όρο ότι θα σας ενημερώσει. Οι εκ πρώτης όψεως ανειδίκευτοι εργάτες έχουν απίστευτα ταλέντα από τα οποία μπορεί να επωφεληθεί η επιχείρησή σας.
- **Προσφέρετε σε άνδρες και γυναίκες εργαζομένους παρόμοιες ευκαιρίες και προωθήστε το καλύτερο ταλέντο.** Δώστε σε όλους μια ευκαιρία να εκφράσουν τα σχέδια ανάπτυξής τους. Αλλά χρησιμοποιήστε μια σθεναρή, διαφανή και αμερόληπτη διαδικασία επιλογής όταν προσφέρετε ευκαιρίες επιμόρφωσης, ανάπτυξης και εξέλιξης (βλ. Ενότητα 3.2.1.1 Επιλογή), και συνδέστε τις ευκαιρίες εξέλιξης της σταδιοδρομίας με σαφείς στόχους και πρότυπα απόδοσης (βλ. ενότητα 3.2.2.1 Διαχείριση απόδοσης). Αποφύγετε τις διακρίσεις με βάση στερεότυπα των φύλων που μπορούν να επηρεάσουν ασυνείδητα τις επιλογές σας!
- **Χρησιμοποιήστε την επιμόρφωση και την εξέλιξη ως μια ευκαιρία διάδοσης της επιχειρηματικής στρατηγικής σας.** Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το σκεπτικό πίσω από τις προσφερόμενες ευκαιρίες (επανα-)κατάρτισης. Θα μπορούσατε να συντάξετε και να διανείμετε σε όλο το προσωπικό ένα φιλικό προς τον αναγνώστη έγγραφο που εξηγεί την επιχειρηματική στρατηγική και πώς ενσωματώνεται η επιμόρφωση σε αυτήν.
- **Κάντε τους διευθυντές και τους προϊσταμένους παράγοντες αλλαγής.** Ενημερώστε τους διευθυντές και τους προϊσταμένους πώς μπορούν να κοινοποιήσουν ευκαιρίες επιμόρφωσης και εξέλιξης με τρόπο που δεν εισάγει διακρίσεις, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων ανεξαρτήτως φύλου. Προωθήστε την επιμόρφωση και τα αποτελέσματά της (το να γίνει ένας εργαζόμενος συγκολλητής, τεχνικός, διευθυντής...) ως μια ελκυστική επιλογή για την οποία τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες θα νιώσουν καλοί υποψήφιοι και θα είναι πρόθυμοι να υποβάλουν αίτηση. Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι δυνητικά επιλέξιμοι εργαζόμενοι έχουν ενημερωθεί και έχουν κίνητρα να υποβάλουν αίτηση. Αποφύγετε την τεχνική ειδική ορολογία ή τη μεταβίβαση πληροφοριών μόνο σε ορισμένες ομάδες. Ζητήστε από γυναίκες που βρίσκονται ήδη σε νέες θέσεις (τεχνικές, διευθυντικές) να μοιραστούν τις εμπειρίες και την επιτυχία τους.
- **Ανακοινώστε ευρέως** τη θέση χρησιμοποιώντας μη τεχνική γλώσσα, αποφεύγοντας στερεοτυπικές εικόνες της εργασίας και παρουσιάζοντας θετικά πρότυπα προς μίμηση συμπεριλαμβανομένων γυναικών που ήδη εκτελούν με επιτυχία την εργασία. Βεβαιωθείτε ότι δεν υπάρχουν «αδιατύπτωτες» υποθέσεις σχετικά με το ποιος θα επιλεγεί, παραδείγματος χάρη στο στήσιμο των γραφικών ή στη γλώσσα που χρησιμοποιείται στο διαφημιστικό υλικό (π.χ. χρησιμοποιήστε εικόνες γυναικών και ανδρών).
- **Χρησιμοποιήστε την επιμόρφωση ως ευκαιρία καινοτομίας.** Μην χρησιμοποιείτε παλιά βιογραφικά σημειώματα. Εκτιμήστε τις ανάγκες δεξιοτήτων, επισημάνετε τις προκλήσεις και την εμπειρία όσων εκτελούν με επιτυχία τις εργασίες -

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

γυναίκες και άνδρες - και σχεδιάστε την επιμόρφωση και την εξέλιξη γύρω από τις υφιστάμενες δεξιότητες και ανάγκες των πιθανών υποψηφίων.

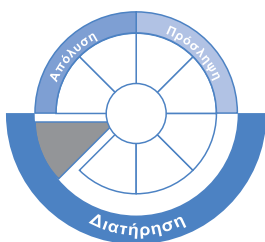
- **Χρησιμοποιήστε ποικίλες μεθόδους εκμάθησης** για να ικανοποιήσετε τα διαφορετικά προφίλ και τις ανάγκες του εργατικού σας δυναμικού. (π.χ. στον τόπο εργασίας, εκ περιτροπής, καθοδήγηση, εκμάθηση εξ αποστάσεως). Οι γυναίκες μπορεί να χρειαστούν ενθάρρυνση μέσω λιγότερο επίσημων προσεγγίσεων εκμάθησης, ή υποστήριξη στην ανάπτυξη ηγετικών και διευθυντικών δεξιοτήτων. Παρέχετε καθοδήγηση από συναδέλφους.
- **Εγγυηθείτε προσβασιμότητα και εξαλείψτε τους περιττούς φραγμούς ώστε να ελαχιστοποιήσετε μελλοντικούς κινδύνους δικαστικών διαφορών.** Αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό αν η επιμόρφωση αποτελεί μέρος μιας στρατηγικής αναδιοργάνωσης ή συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και με μισθολογικές αυξήσεις. Η ευρωπαϊκή νομοθεσία - η οποία πρέπει να μεταφέρεται σε εθνικό επίπεδο - ορίζει ότι οι ιδιωτικοί και οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι *οι γυναίκες δεν πρέπει να αποκλείονται άμεσα ή έμμεσα από την πρόσβαση σε όλα τα επίπεδα επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και επαγγελματικού αναπροσανατολισμού, περιλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής εμπειρίας*.<sup>60</sup> Επίσης, ο ΔΟΕ τονίζει τη δέσμευση των εργοδοτών στην προώθηση και εφαρμογή της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και της διά βίου μάθησης στην εργασιακή ζωή<sup>61</sup>. Έχετε υπόψη τις προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν γυναίκες ή άνδρες με αρμοδιότητες φροντίδας, για παράδειγμα όσον αφορά τον χρόνο (ανάγκες εργαζομένων μερικής απασχόλησης/ευέλικτων ωραρίων εργασίας) και τη διαθεσιμότητα των δημόσιων συγκοινωνιών. Επίσης, η συμμετοχή δεν πρέπει να απαιτεί τυχόν περιττές προϋποθέσεις (π.χ. επίσημο τεχνικό δίπλωμα όταν η θέση εργασίας δεν το απαιτεί), πράγμα που εκ των πραγμάτων αποκλείει ορισμένες γυναίκες.
- **Ενθαρρύνετε την αφοσίωση.** Καταστείτε «εργοδότης επιλογής», ούτως ώστε όσοι εκπαιδεύονται να μην αποχωρήσουν στη συνέχεια από την επιχείρηση. Οι δίκαιες ευκαιρίες εξέλιξης της σταδιοδρομίας που συνδέονται με σαφή διαχείριση της απόδοσης, ή η από κοινού αναζήτηση λύσεων για προβλήματα συμβιβασμού εργασίας-οικογένειας με όλο το προσωπικό, θα ωφελήσουν όχι μόνο τις γυναίκες, αλλά και τους άνδρες και το εργασιακό περιβάλλον.
- **Διαδώστε και προωθήστε τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος.** Όταν οι ομάδες υφίστανται σημαντικές αλλαγές, μπορεί να είναι πολύτιμη η οργάνωση μιας εκδήλωσης για τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος ούτως ώστε τα μέλη της ομάδας (γυναίκες και άνδρες) να έχουν μια ευκαιρία να εξερευνήσουν τις αλλαγές και να αναλογιστούν τους ρόλους τους και τη συνεισφορά τους. Πρόκειται επίσης για μια ευκαιρία εξέτασης των κανόνων και λειτουργικών διαδικασιών των ομάδων για να διασφαλιστεί ότι ταιριάζουν ακόμη με τις αξίες και τις πεποιθήσεις που ενστερνίζεται η ομάδα.
- **Μηδενική ανοχή κατά των σεξιστικών προκαταλήψεων!** Το περιβάλλον επιμόρφωσης και εργασίας πρέπει να είναι απαλλαγμένο από σεξιστικά αστεία, στερεότυπα και σεξουαλική παρενόχληση.

<sup>60</sup> Η οδηγία 2002/73/ΕΚ ορίζει ότι «... δεν υφίσταται άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φύλου στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, περιλαμβανομένων των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου όσον αφορά: β) την πρόσβαση σε όλους τους τύπους και τα επίπεδα επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και επαγγελματικού αναπροσανατολισμού, περιλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής εμπειρίας»

<sup>61</sup> Σύσταση αριθ. 195 του ΔΟΕ, 2004 σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού - <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.4. Διατήρηση ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ & ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

#### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

## Διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών μέσω της επιμόρφωσης και της εξέλιξης

### Βήμα 1.

Χρησιμοποιήστε τον πίνακα για να προβλέψετε τις μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης της εταιρείας σας και να προγραμματίσετε μέτρα επιμόρφωσης και εξέλιξης.

- Πώς μπορείτε να εκμεταλλευτείτε το ανεκμετάλλευτο δυναμικό κάθε εργαζομένου σας;
- Μπορείτε να εκπαιδεύσετε ανθρώπους ώστε να μπορούν να μετακινηθούν προσωρινά σε άλλες εργασίες αν αυτό κριθεί απαραίτητο;
- Θα είναι οικονομικά αποδοτικότερη μια διαδικασία εξωτερικών προσλήψεων;

	Σήμερα		Σε 2/3/5 χρόνια		Επιμόρφωση;	Πρόσληψη;
	Α	Γ	Α	Γ		
Διευθυντικές θέσεις						
Διοικητικές/γραμματειακές θέσεις						
Μάρκετινγκ						
Προϊστάμενοι						
Τεχνικές θέσεις						
Γραμμή παραγωγής						

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## Βήμα 2.

Χρησιμοποιήστε τον κατάλογο ελέγχου για να αναγνωρίσετε προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσετε όταν επιχειρείτε να προάγετε την πρόσβαση των γυναικών σε μη παραδοσιακές σταδιοδρομίες ή διευθυντικές θέσεις.

Πιθανά εμπόδια	Πιθανές αντιδράσεις/λύσεις
Οι γυναίκες δεν υποβάλλουν αίτηση για διευθυντικές θέσεις, δεν πιέζουν αρκετά τον εαυτό τους και βάζουν σε προτεραιότητα την οικογένεια	
Οι τεχνικές θέσεις δεν προσελκύουν γυναίκες και απαιτούν υπερωριακή εργασία	
Οι γυναίκες γενικά δεν διαθέτουν αρκετή από την εμπειρία που απαιτείται από την περιγραφή των προσόντων του κατάλληλου υποψηφίου και συνεπώς δεν συμπεριλαμβάνονται σε καταλόγους επίλεκτων υποψηφίων για διευθυντικές θέσεις	
Ο οργανισμός θέλει πιο επιθετικούς και ανταγωνιστικούς διευθυντές και οι γυναίκες συχνά δεν διαθέτουν επαρκείς ικανότητες τέτοιου είδους	
Μια γυναίκα διευθύντρια μιας ομάδας ανδρών μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα	
Δεν υπάρχουν γυναικεία πρότυπα προς μίμηση που θα ανοίξουν το δρόμο για τη μετακίνηση άλλων γυναικών σε διευθυντικά ή τεχνικά επαγγέλματα	
Υπήρχε κάποτε μια γυναίκα διευθύντρια και ήταν εφιάλης – δεν χρειαζόμαστε κάτι τέτοιο!	
Οι γυναίκες γενικά δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την εργασία	
Θα είναι δύσκολο για μια γυναίκα τεχνικό να είναι μέλος μιας ομάδας ανδρών	
Η γυναίκα τεχνικός που είχαμε ήταν μια καταστροφή και δεν τα πήγαινε καλά με τους άλλους	
Δοκιμάσαμε κάποτε έναν άνδρα γραμματέα και δεν ήταν αρκετά ακριβής	
Οι πελάτες προτιμούν να τους υποδέχεται μια ωραία κοπέλα, αλλά όταν πρόκειται για τεχνικές προδιαγραφές οι άνδρες είναι περισσότερο πειστικοί	

### Ένα χρήσιμο εργαλείο για επιχειρήσεις

Το έγγραφο **EU Guide for Training in SME** (Οδηγός της ΕΕ για την Επιμόρφωση σε ΜΜΕ) (Ιούλιος 2009) αποσκοπεί στην απεικόνιση του πώς οι καθημερινές προκλήσεις και εργασίες στο πλαίσιο της επιμόρφωσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν επιτυχώς από ΜΜΕ. Ο οδηγός βασίζεται σε πρακτική εμπειρία και συνοδεύεται επίσης από 50 πρακτικά παραδείγματα ορθών πρακτικών.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.2.4 Διατήρηση ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ & ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

#### δ) Ορθές πρακτικές

#### SKUBIOS SIUNTOS UAB, ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ<sup>62</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς μια εταιρεία προωθεί τις ευκαιρίες επιμόρφωσης για τις γυναίκες**

Η SKUBIOS SIUNTOS UAB, διεθνής ταχυμεταφορέας, ιδρύθηκε το 1991 στην Kaunas με 70 εργαζομένους (38% γυναίκες, 62% άνδρες). Η εταιρεία υπέγραψε μια συμφωνία με την UPS και κατέστη εξουσιοδοτημένος επίσημος ανάδοχος αυτής στη Λιθουανία.

Από το 2001, η εταιρεία επιχειρεί να καταπολεμήσει τα στερεότυπα των φύλων και τον επαγγελματικό διαχωρισμό των γυναικών μέσω:

- της ενθάρρυνσης της συμμετοχής των γυναικών σε επιχειρηματικά σεμινάρια/συνέδρια (π.χ. καλύπτοντας τα έξοδα συμμετοχής)
- της ενθάρρυνσης της ολοκλήρωσης εκ μέρους των γυναικών πανεπιστημιακών σπουδών (καλύπτοντας μέρος ή το σύνολο των διδάκτρων): 40 εργαζόμενοι διαθέτουν πτυχίο πανεπιστημίου (18 άνδρες, 22 γυναίκες, 11 από τις οποίες έλαβαν πτυχίο ή μεταπτυχιακό ενόσω εργάζονταν στην εταιρεία)
- της πρόσκλησης των γυναικών να συμμετέχουν στην εταιρική επιμόρφωση ενώ βρίσκονται σε άδεια μητρότητας, και προσφέροντας το δικαίωμα και την επιλογή να συνεχίσουν τη σταδιοδρομία τους στην εταιρεία μετά την άδεια μητρότητας
- της προώθησης γυναικών στην ανώτατη ιεραρχία: 8 από τα 10 τμήματα της εταιρείας διοικούνται από γυναίκες
- της ενθάρρυνσης της καινοτομίας, π.χ. εφαρμογή ενός προγράμματος ανθρωπίνων πόρων από τρεις γυναίκες στο οποίο οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να καθορίσουν τους μισθούς τους. Η εταιρεία βραβεύτηκε για το εν λόγω πρόγραμμα – «Το καλύτερο πρόγραμμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη Λιθουανία για το 2008».

#### ETAP LIGHTING SA, Malle - ΒΕΛΓΙΟ<sup>63</sup>

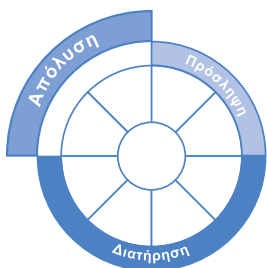
**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς μια εταιρεία μπορεί να καλλιεργήσει την πρόσβαση των γυναικών σε παραδοσιακά ανδρικά επαγγέλματα μέσω της επιμόρφωσης.**

Πριν από μερικά χρόνια, αυτή η σημαντική βελγική κατασκευάστρια εταιρεία φωτιστικού εξοπλισμού υιοθέτησε μια ιδιαίτερη πολιτική για την πρόσληψη γυναικών με ελάχιστη ή καθόλου μόρφωση οι οποίες καταλάμβαναν στο παρελθόν θέσεις ανειδίκευτων εργατριών σε βιομηχανικές εταιρείες. Πριν από τρία χρόνια ξεκίνησε προγράμματα επιμόρφωσης παρέχοντας τη δυνατότητα σε γυναίκες να αποκτήσουν τεχνικά προσόντα (εγκαταστάτης-χειριστής), ένα επάγγελμα που προηγουμένως ήταν κατά κανόνα ανδρικό. Η πολιτική αυτή παρέχει στις γυναίκες παρόμοιες ευκαιρίες ανέλιξης με τους άνδρες. Στόχος ήταν η αύξηση του αριθμού ειδικευμένου τεχνικού προσωπικού. Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι η πρόσληψη ατόμων από όλα τα κοινωνικά στρώματα· οι γυναίκες εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν πρόσβαση σε διευθυντικές θέσεις, ενώ ένα τεχνολογικό κέντρο παραδίδει μαθήματα ειδικευμένης επιμόρφωσης και επιτόπια παρακολούθηση για να βοηθήσει τις γυναίκες να αποκτήσουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία. Απαξ και λάβουν τη θέση, οι γυναίκες επωφελούνται από έντονη καθοδήγηση.

<sup>62</sup> Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.skubiossiuntos.lt/>

<sup>63</sup> Από την εθνική επισκόπηση «Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium», 2009 (σελίδα 15) - <http://www.businessandgender.eu>. Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.3. ΑΠΟΛΥΣΗ

#### Ερωτήσεις για την επιχείρησή σας

- Διασφαλίζετε στους εργαζομένους σας ίση μεταχείριση όσον αφορά τη διαχείριση εσωτερικών συγκρούσεων;
- Όταν απαιτούνται περικοπές προσωπικού, εξετάζετε κατά πόσον αυτές μπορεί να επηρεάσουν διαφορετικά τις γυναίκες και τους άνδρες που απασχολούνται στην εταιρεία σας;

#### Μερικές βασικές έννοιες

Η «απόλυση» καλύπτει τρεις διαφορετικές υποενότητες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων:

**Διαχείριση Συγκρούσεων & Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων:** αναφέρεται στη διαχείριση των εργαζομένων (κατά τη διάρκεια παραπόνων και πειθαρχικών διαδικασιών) και στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων. Η διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να καλύπτει μακροπρόθεσμη διαχείριση ανελαστικών συγκρούσεων και τα βήματα που μπορεί να ληφθούν. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων συνήθως καλύπτουν τον κύκλο ζωής της επικοινωνίας για όλους όσοι εργάζονται στον οργανισμό· περιστρέφεται γύρω από το σχεδιασμό και τη διατήρηση μηχανισμών αμοιβαίας υποστήριξης μέσω της ανάμιξης και της συμμετοχής. Περικλείει όλα τα μέσα με τα οποία αντιμετωπίζονται τα παράπονα (παραδείγματος χάρη κουτσομπολιό, εχθρότητα, αποφυγή, κτλ.). Οι εταιρείες και οι λοιποί οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν λύσεις για τέτοιου είδους προβλήματα. Οι ίδιες διαδικασίες για τη ροή της ενημέρωσης και τη χρήση πληροφοριών ισχύουν για εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες της εταιρείας ή του οργανισμού.

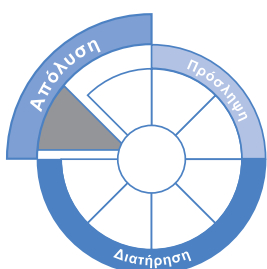
**Στρατηγική εξόδου:** γνωστή και ως πρόγραμμα εξόδου ή στρατηγική αποχώρηση. Αφορά το πώς ο οργανισμός επιθεωρεί με τον εργαζόμενο τα talέντα και την τεχνογνωσία που πρόκειται να χαθούν, τι μπορεί να γίνει για τη διατήρηση των προσόντων του εργαζομένου και πώς ο οργανισμός αναλαμβάνει κάποια επιμερισμένη ευθύνη για μια ομαλή μετάβαση ούτως ώστε να δώσει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αποχωρήσει άνετα και με αξιοπρέπεια. Στο πλαίσιο των ΜΜΕ μια στρατηγική εξόδου έχει διττή σημασία· πρώτον, όσον αφορά τους εργαζομένους που επιθυμούν, ή αναγκάζονται, να αποχωρήσουν γιατί συνταξιοδοτούνται· δεύτερον, όσον αφορά απαραίτητες απολύσεις, ή μια ευρεία διαδικασία περικοπών εντός της εταιρείας, ή σχεδιασμό «διαδοχής» που προκύπτει από οικογενειακή μεταβίβαση ή πώληση σε εξωτερικά συμφέροντα.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## Μια οπτική του φύλου

**Ισότητα των φύλων στη διαχείριση συγκρούσεων και τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων:** Οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόζουν τις ίδιες αρχές ίσης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών για γυναίκες και άνδρες αναφορικά με τη διαχείριση συγκρούσεων. Οι ανισότητες των φύλων στην εργασία συχνά προκύπτουν από βαθιές πολιτιστικές συμπεριφορές· για αυτόν τον λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετούν εσωτερικές πολιτικές αντιμετώπισής τους (όπως μέτρα κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης). Η κατανόηση της στρατηγικής είναι ουσιώδους σημασίας για τη δημιουργία ενός φόρουμ συζήτησης και ενός κλίματος εμπιστοσύνης.

**Ίσες στρατηγικές εξόδου για γυναίκες και άνδρες:** λόγω της οικονομικής κρίσης, πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις υφίστανται αναδιάρθρωση. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τις εργασίες γυναικών και ανδρών. Οι εργοδότες μπορούν να λάβουν υπόψη τη Σύμβαση αριθ. 158, 1982 και τη Σύσταση αριθ. 166, 1982 του ΔΟΕ σχετικά με τη λύση της σχέσης εργασίας κατά τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής εξόδου ενός εργαζομένου. Πρέπει να γίνονται σεβαστές οι αρχές της ίσης μεταχείρισης για γυναίκες και άνδρες. Το στερεότυπο του άνδρα ως κουβαλητή και της γυναίκας ως παρόχου φροντίδας μπορεί να παίζει ασυνείδητο ρόλο στον προσδιορισμό του ποιος θα επιλεγεί σε περίπτωση περικοπής προσωπικού ή ανανέωσης των γενεών στο εσωτερικό οικογενειακών ΜΜΕ.



### 3.2.3.1 Απόλυση

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ & ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### α) Μελέτη περίπτωσης: Η σύγκρουση

#### Ιστορικό

Πριν από έξι μήνες ορίσατε τον Τζον στη θέση του υπεύθυνου υποδοχής της επιχείρησής σας. Παρότι ασυνήθιστη επιλογή, καθώς προηγουμένως όλοι οι υπεύθυνοι υποδοχής ήταν γυναίκες, έμοιαζε να είναι ο καταλληλότερος υποψήφιος. Αναλαμβάνει καλά τα καθήκοντά του, είναι πάντοτε συνεπής, δεν παίρνει άδειες, είναι φιλικός και χρήσιμος στους πελάτες και κρατά τον χώρο της υποδοχής καλά οργανωμένο. Η θέση επιβλέπεται από την Προϊσταμένη Διοίκησης, τη Σάρα.

#### Η κατάσταση

Μίλησατε με τη Σάρα η οποία ένωθε ότι ο Τζον ήταν πρόβλημα γιατί δεν έχει τις ίδιες αξίες ή εμπειρίες με τα άλλα μέλη της ομάδας, και αυτή και τα μέλη της ομάδας έχουν την αίσθηση ότι δεν προσπαθεί να ενταχθεί. Όταν σχολιάσατε την απόδοσή του, η Σάρα ανέφερε ότι εσείς και οι πελάτες δεν βλέπετε πώς είναι πραγματικά, δηλαδή κυκλοθυμικός και ανιεπικοινωνιακός. Λόγω του γεγονότος αυτού, η ομάδα αποφάσισε να τον αγνοεί και να μην τον συμπεριλαμβάνει σε δραστηριότητες εκτός της εργασίας, νιώθοντας ότι δεν πρέπει να τον προσκαλεί για φαγητό καθώς είναι ο προσωπικός τους χρόνος. Η διοικητική ομάδα ήταν πάντοτε σταθερή, με πολύ μικρή εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Υπάρχουν τέσσερις διοικητικοί υπάλληλοι/υπάλληλοι γραφείου και ο ανώτερος υπάλληλος διοίκησης, που καταλαμβάνει το πόστο που συνδέεται με τον χώρο της υποδοχής. Βρίσκεστε στη διαδικασία συλλογής δεδομένων για την εξαμηνιαία αξιολόγηση του Τζον, και ενώ τα σχόλια από τους πελάτες και το κοινό όσον αφορά τα τυπικά καθήκοντα επικοινωνίας ήταν άσφογα, τα σχόλια της διοικητικής ομάδας ήταν πολύ διαφορετικά. Είπαν τα εξής:

- «Δεν εναρμονίζεται με την ομάδα»
- «Δεν έχει ομαδικό πνεύμα»
- «Τα πράγματα δεν είναι τα ίδια από τότε που έφυγε η προηγούμενη υπεύθυνη υποδοχής»
- «Τι τρέχει με αυτόν; Δεν μπορεί να πιάσει μια κανονική ανδρική δουλειά;»

Κανένας από την ομάδα δεν μίλησε με καλά λόγια για τον Τζον, πράγμα που σας εκπλήσσει. Έχετε αποκαλύψει ένα πρόβλημα στην ομάδα που δεν γνωρίζατε και μιλώντας με τον Τζον διαπιστώνετε ότι δεν είναι ευχαριστημένος με τον τρόπο που του φέρονται. Σας είπε ότι είναι αποκλεισμένος από τη γενική κουβέντα στο γραφείο, δεν προσκαλείται ποτέ για φαγητό με την υπόλοιπη ομάδα και κανείς δεν έχει κάνει καμία προσπάθεια να μάθει οτιδήποτε για αυτόν. Ο Τζον λαμβάνει φαρμακευτική αγωγή για να νιώθει λιγότερο πιεσμένος από αυτήν την κατάσταση και σκέφτεται να υποβάλει επίσημη καταγγελία. Πιστεύει ότι του φέρονται έτσι απλώς γιατί είναι άνδρας και ότι αν ήταν αντίστροφα τα πράγματα, ο σεξισμός δεν θα γινόταν ανεκτός.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## Σημεία προς εξέταση/συζήτηση

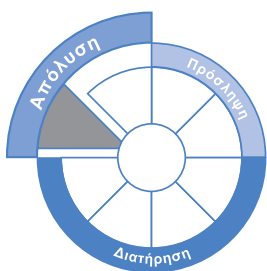
1. Καταγράψτε τα ζητήματα που πιστεύετε ότι υπάρχουν και χωρίστε τα σε αποτελέσματα και βαθύτερα αίτια
2. Καθορίστε τις επιλογές σας, σημειώνοντας την πρώτη σας επιλογή και τον λόγο
3. Δεδομένου ότι δεν θέλετε να αποχωρήσει ο Τζον, αναπτύξτε ένα σχέδιο δράσης για την επίλυση των ζητημάτων όπως τα αντιλαμβάνεστε και για τη βελτίωση των αισθημάτων της ομάδας

## Σχέδιο δράσης

Προσδιορίζοντας το εύρος ζητημάτων ή αποτελεσμάτων μπορεί να διαπιστώσετε ότι υπάρχουν ένα ή δύο βασικά βαθύτερα αίτια. Αυτά τα βαθύτερα αίτια πρέπει να αντιμετωπίσετε, καθώς η αντιμετώπιση μόνο των αποτελεσμάτων δεν θα επιλύσει το πραγματικό πρόβλημα.

Σχέδιο δράσης

Ζήτημα/αποτέλεσμα	Βαθύτερο αίτιο	Δράση



### 3.2.3.1 Απόλυση

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ & ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### β) Συμβουλές παρακολούθησης

**Επιδιώξτε πρώτα να καταλάβετε** – Το πρώτο και σημαντικότερο εργαλείο για την επίλυση των συγκρούσεων είναι η ενεργητική ακρόαση, η εξασφάλιση ότι όλα τα μέρη έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν για τα ζητήματα όπως τα αντιλαμβάνονται. Η ενεργητική ακρόαση κάνει επίσης τους ανθρώπους να νιώθουν ότι τους εκτιμούν. Μόνο αφού ακούσετε πλήρως τι είπε (και τι δεν είπε) το κάθε μέρος αξίζει να εμπλακείτε.

**Αποτελεσματική χρήση ενός παράγοντα αλλαγής** – Όταν ένα νέο μέλος εντάσσεται στην ομάδα, ίσως είναι καλή ιδέα να χρησιμοποιήσετε ένα σύστημα «φίλων». Επιλέξτε κάποιον που έχει επιρροή στην ομάδα (επίσημα ή ανεπίσημα) και δώστε του τον ρόλο του «φίλου» του νέου ατόμου ώστε να το βοηθήσει να καταστεί πλήρες μέλος της ομάδας. Ο παράγοντας αλλαγής μπορεί να χρησιμεύει επίσης ως συνήγορος του νέου μέλους της ομάδας και να αμφισβητεί τα υφιστάμενα αρνητικά στερεότυπα που είναι εμφανή στα άλλα μέλη της ομάδας.

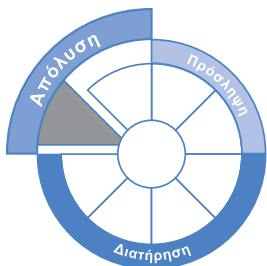
**Υμνήστε τη διαφορετικότητα** – Σε ορισμένες ομάδες οι ομοιότητες, όχι οι διαφορές, δένουν τους ανθρώπους. Αυτή η επικέντρωση στο «πόσο ίδιοι είμαστε» μπορεί στην πραγματικότητα να συνιστά αδυναμία. Είναι εύκολο να αναγνωρίσετε αν υπάρχει «αγελαία σκέψη» στην ομάδα σας. Υπάρχουν στοιχεία ότι οι διαφοροποιημένες εταιρείες καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης έναντι μη διαφοροποιημένων εταιρειών. Από την οπτική του φύλου, οι διαφορές πρέπει να διαχειρίζονται έτσι ώστε να επισημαίνονται τα οφέλη των διαφορών των φύλων. Η απόδοση της εταιρείας επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η διάσταση των φύλων. Ένα υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον μπορεί να συμβάλει στην επίλυση των συγκρούσεων και να επιβεβαιώσει τα οφέλη της διάστασης των φύλων. Όσο περισσότερο ποικίλη είναι η ομάδα σας, τόσο πιο εύκολο είναι να ενταχθούν νέα και διαφορετικά άτομα.

**Υπερβολική ύπαρξη στερεοτύπων** – Η ομάδα φτιάχνει αρνητικά στερεότυπα ανθρώπων εκτός της ομάδας και έτσι δημιουργεί πίεση ως προς τη συμμόρφωση, πίεση που εφαρμόζεται σε κάθε μέλος που εκφράζει απόψεις αντίθετες από τα στερεότυπα, τις ψευδαισθήσεις ή τις δεσμεύσεις της ομάδας, και η εν λόγω αντίθεση αντιμετωπίζεται ως δυσπιστία. Η ομάδα μπορεί επίσης να δημιουργήσει την ψευδαίσθηση της ομοφωνίας όταν τα μέλη αντιλαμβάνονται λανθασμένα ότι όλοι συμφωνούν με μια απόφαση της ομάδας· η σιωπή αντιμετωπίζεται ως συγκατάθεση και η διαφωνία δεν εκτιμάται ή δεν ενθαρρύνεται. Προκειμένου να ταιριάξουν στην ομάδα, τα μέλη συχνά θα λογοκρίνουν τον εαυτό τους, μην εκφράζοντας αντίθετες ή εναλλακτικές απόψεις.

Σε τέτοιες καταστάσεις, είναι σύνηθες να υπάρχει μια ψεύτικη αίσθηση τρωτότητας, όπου τα μέλη ξεφεύγουν από τον προφανή κίνδυνο ή ρίσκο και είναι υπερβολικά αισιόδοξα, και όπου τα μέλη έχουν μια ψευδαίσθηση ηθικής, πιστεύοντας ότι οι αποφάσεις τους είναι ορθές και αγνοώντας τις ηθικές τους συνέπειες. Είναι επίσης κοινό τα μέλη ομάδων να δυσπιστούν και να απορρίπτουν μη συγκλίνουσες απόψεις που αντιμάχονται στη φαινομενική άποψη της πλειονότητας και ακόμη κάποια μέλη να ορίζουν τους εαυτούς τους «φρουρούς απόψεων», προστατεύοντας την ομάδα από αντίθετες πληροφορίες που μπορεί να απειλήσουν την αυταρέσκεια της ομάδας.



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.3.1 Απόλυση

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ & ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

Υπάρχουν γενικά πέντε προσεγγίσεις αντιμετώπισης των συγκρούσεων:

- Η πρώτη και συνηθέστερη είναι η **αποφυγή** της σύγκρουσης· η προσέγγιση αυτή μπορεί να είναι επιτυχής αν ούτε το επίτευγμα (ή εργασία) ούτε οι σχέσεις είναι σημαντικές ή άλλες από προσωρινές. Αλλά αν η σύγκρουση αποφεύγεται συνεχώς, υπάρχει πιθανότητα η δυσαρέσκεια να φουντώσει και να καταστεί λιγότερο διαχειρίσιμη.
- Μια ανταγωνιστική προσέγγιση ρισκάρει τη δημιουργία νικητών και ηττημένων και το άτομο με τη μεγαλύτερη εξουσία έχει περισσότερες πιθανότητες να «νικήσει».
- Έντονη ανησυχία για τις σχέσεις έναντι της εργασίας/επιτεύγματος θα έχει ως αποτέλεσμα τη «**διευκόλυνση**», όπου οι άνθρωποι παραιτούνται από τις επιθυμίες τους για να διατηρήσουν τη σχέση· αλλά το αποτέλεσμα μπορεί να είναι να περάσει η άποψη του ατόμου με την ισχυρότερη θέληση, αντί ό,τι είναι καλύτερο για την επιχείρηση.
- Συχνά υπάρχει **συμβιβασμός**, μια «γρήγορη λύση» όπου το βαθύτερο αίτιο της σύγκρουσης δεν αντιμετωπίζεται αλλά επέρχεται συμφωνία σε μια μέση λύση. Ο συμβιβασμός μπορεί να είναι χρήσιμος αν απαιτείται ένα γρήγορο αποτέλεσμα ή αν υπάρχει αδιέξοδο, αλλά υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η σύγκρουση να επανεμφανιστεί καθώς δεν έχει παραμεριστεί το βαθύτερο αίτιο.
- Μια πραγματικά **συνεργατική** προσέγγιση όσον αφορά τη σύγκρουση θα αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών και των δύο μερών και στην αποκάλυψη της πραγματικής βάσης της σύγκρουσης. Η αξιολόγηση των υφιστάμενων προσδιοριστικών παραγόντων της σύγκρουσης σε σχέση με το φύλο αποτελεί μέρος της εν λόγω προσέγγισης. Καθιστά δυνατή την πραγματική επίλυση της σύγκρουσης, αλλά μπορεί να χρειαστεί χρόνος και πρέπει να ληφθεί μια απόφαση ως προς την αξία της δαπάνης χρόνου και ενέργειας που απαιτούνται για την πλήρη επίλυση της σύγκρουσης.

### Ερωτήσεις για την επιχείρησή σας

- Ποια είναι η κυρίαρχη **στρατηγική επίλυσης συγκρούσεων** που χρησιμοποιείται στην επιχείρησή σας;
- Πιστεύετε ότι εγγυάται ίση μεταχείριση απέναντι στα φύλα;
- Δώστε παραδείγματα του πότε χρησιμοποιήθηκε (προσπαθώντας να συγκρίνετε περιπτώσεις που εμπλέκουν διαφορετικά φύλα) και αναλογιστείτε κατά πόσον ήταν ενδεδειγμένη σε κάθε περίπτωση.
- Ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται λιγότερο; Γιατί;

**Να είστε πάντα προσεκτικοί όταν επιλέγετε την προσέγγιση που θα ακολουθήσετε για τη διαχείριση συγκρούσεων ώστε να είναι απαλλαγμένη από μεροληψία όσον αφορά το φύλο.**

## Αποφύγετε την αγελαία σκέψη

Η αγελαία σκέψη είναι ένας τύπος σκέψης που επιδεικνύεται από μέλη ομάδας που προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τις συγκρούσεις και να επιτύχουν συναίνεση χωρίς κριτική δοκιμή, ανάλυση και αξιολόγηση ιδεών. Η ατομική δημιουργικότητα, η μοναδικότητα και η ανεξάρτητη σκέψη χάνονται στην επιδίωξη της συνοχής και της γενικής συναίνεσης της ομάδας, όπως και τα πλεονεκτήματα της εύλογης ισορροπίας όσον αφορά την επιλογή και τη σκέψη που θα επιτυγχάνονταν κανονικά με τη λήψη αποφάσεων ως ομάδα. Η αμφισβήτηση των στερεοτύπων των φύλων μπορεί να είναι δύσκολη αν η αγελαία σκέψη συνιστά παράγοντα επιρροής. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας είναι απρόθυμα να αμφισβητήσουν ο ένας τον άλλο· θέλουν να αποφύγουν να φανούν ανόητοι, να ντροπιαστούν ή να εκνευρίσουν άλλα μέλη. Η αγελαία σκέψη μπορεί να οδηγήσει σε βιαστικές, παράλογες αποφάσεις, με τις προσωπικές αμφιβολίες να παραμερίζονται από τον φόβο της αναστάτωσης της ισορροπίας της ομάδας. Ο όρος χρησιμοποιείται συχνά υποτιμητικά· μπορεί να εμποδίζει μια ομάδα από το να ενστερνιστεί τις διαφορές και τη διαφορετικότητα καθώς τα μέλη πασχίζουν να διατηρήσουν την ισορροπία της ομάδας και το status quo.

1. Προτείνετε η ομάδα να εξετάσει τις «λειτουργικές αρχές» της και να επιδιώξει να κατανοήσει τις πεποιθήσεις των μελών της και τις επιπτώσεις αυτών.
2. Εκπαιδεύστε ή καθοδηγήστε την ομάδα προς την αμφισβήτηση των στερεοτύπων, δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι η δύναμη βρίσκεται στη διαφορετικότητα και όχι στην ομοιομορφία.
3. Ενθαρρύνετε την ηγεσία για τη δημιουργία ενός κλίματος όπου οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να αμφισβητούν και να προβαίνουν σε εποικοδομητική κριτική.
4. Οργανώστε τακτικές δραστηριότητες δημιουργίας ομαδικού πνεύματος για τη διαμόρφωση σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, καλύτερης αμοιβαίας κατανόησης και αποτελεσματικότερης ομαδικής εργασίας.
5. Αναθέστε τον ρόλο του «δικηγόρου του διαβόλου» ούτως ώστε κάποιος στην ομάδα να συμβάλλει στην αμφισβήτηση των μοτίβων σκέψης και των στερεοτύπων (εναλλάσσοντας τον ρόλο ώστε όλα τα μέλη να μπορέσουν να αναπτύξουν κριτική ικανότητα και το μη δημοφιλές φορτίο να μην πέσει σε ένα άτομο).
6. Ανταμείψτε ενεργά την κριτική σκέψη.

## Πολιτικές επιχειρήσεων

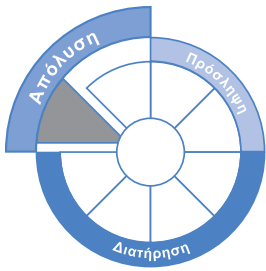
Οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν μέσω διαδικασιών για την αντιμετώπιση κάθε λογής παραπόνων. Οι καλοί διευθυντές γνωρίζουν ότι η διασφάλιση της μεταχείρισης των εργαζομένων με σεβασμό και η προώθηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος είναι μακροπρόθεσμα προς όφελος της επιχείρησης και παρέχει προστιθέμενη αξία στους εργοδότες. Η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η αξιολόγηση εσωτερικών πολιτικών και μέτρων για τη διασφάλιση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος που ευνοεί την ισότητα των φύλων είναι ιδιαίτερως σημαντικές.

### Μερικά χρήσιμα εργαλεία για επιχειρήσεις

Η δημοσίευση του ΔΟΕ για τη Σεξουαλική παρενόχληση: Η αντιμετώπιση της σεξουαλικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας – Ένα έντυπο πληροφοριών για τη διοίκηση (1999), του A. Reinhart μπορεί να είναι χρήσιμη στους εργοδότες. Εξετάζει τα απαραίτητα βήματα για την ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση πολιτικών και προγραμμάτων και προσφέρει πολλά παραδείγματα υφιστάμενων εταιρικών πρακτικών. <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

Το Εγχειρίδιο κατάρτισης της ΕΕ για Διαχείριση της Διαφορετικότητας (που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για την καταπολέμηση των διακρίσεων, Σεπτέμβριος 2007) δείχνει πώς μπορούν οι εταιρείες να θέσουν σε εφαρμογή διαδικασίες αλλαγής προς τη βέλτιστη διαχείριση της διαφορετικότητας. Πραγματικές μελέτες περιπτώσεων σκιαγραφούν τα βήματα που ανέλαβαν πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.3.1 Απόλυση

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ & ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### δ) Ορθές πρακτικές

#### Γυναίκα σεφ - ΜΑΛΤΑ<sup>64</sup>

**Η ιστορία επιτυχίας μιας μικρής επιχείρησης που ανέλαβε επιτυχώς δράση για την κατάρτιση των στερεοτύπων των φύλων.** Τα πραγματικά ονόματα της επιχείρησης και των εμπλεκόμενων ατόμων αλλάχθηκαν για τη διατήρηση της εμπιστευτικότητας.

Μια γυναίκα επαγγελματίας σεφ, την οποία θα ονομάσουμε Έλεν, είχε χάσει ευκαιρίες καλά αμειβόμενης μακροπρόθεσμης απασχόλησης. Υποσχέθηκε στον εαυτό της ότι θα ζητούσε τον λόγο στο άτομο που θα της έπαιρνε συνέντευξη αν επαναλαμβάνονταν κι άλλη φορά η ίδια συμπεριφορά που εισάγει διακρίσεις. Η ευκαιρία ήρθε και η συνέντευξή της τελείωσε με το σχόλιο ότι παρότι έμοιαζε ιδανική, η δουλειά θα απαιτούσε να δουλεύει μέχρι αργά το βράδυ και σε μια πολυσύχναστη κουζίνα μόνο με άντρες όπου η πίεση θα ήταν υψηλή, η ατμόσφαιρα θορυβώδης και η αθυροστομία ανεξέλεγκτη. Η Έλεν απάντησε ότι ήταν δικό της πρόβλημα και ότι αν ήταν δύσκολο για εκείνη, έτσι θα ήταν για τους άλλους άνδρες εργαζομένους στους οποίους δεν αρέσει ένα τέτοιο περιβάλλον. Ο εργοδότης της έδωσε μια δοκιμαστική περίοδο.

Στην αρχή, οι συνάδελφοί της δεν την υποδέχτηκαν με τον καλύτερο τρόπο ενώ διατυπώθηκαν και δηκτικά σχόλια. Αλλά κατάφερε να εντυπωσιάσει τον εργοδότη της με την προσγειωμένη στάση της και την υψηλή της αποτελεσματικότητα. Πρότεινε αλλαγές σε περιπτώσεις που οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι ήταν πολύ χρονοβόρες και απαιτούνταν μια μηχανική προσέγγιση. Κέρδισε τον σεβασμό των συναδέλφων της και, ενώ έπρεπε να αντιμετωπίσει δηκτικά σχόλια στο χέιλος της σεξουαλικής παρενόχλησης, γενικά σημειώθηκε βελτίωση. Ο διορισμός της στη θέση αυτή απέφερε καρπούς τόσο για την Έλεν, η οποία έλαβε προαγωγή μετά από λίγο καιρό, όσο και για τον εργοδότη, ο οποίος αργότερα προσέλαβε άλλη μία γυναίκα, σχολιάζοντας ότι η συμπεριφορά και η νοοτροπία του προσωπικού είχαν βελτιωθεί χάρη στη γυναικεία παρουσία.

#### Sitel Belgium NV – ΒΕΛΓΙΟ<sup>65</sup>

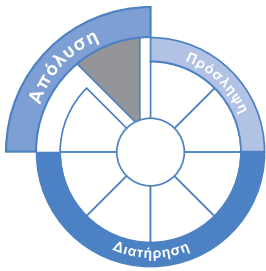
**Η ιστορία επιτυχίας μιας εταιρείας που εισήγαγε μια προσέγγιση ισότητας ευκαιριών για τα φύλα.**

Η εταιρεία, ένα κέντρο επικοινωνίας για τη δημιουργία πολυγλωσσικών πελατειακών σχέσεων, εισήγαγε πολιτικές κατά των διακρίσεων και ατομική στήριξη όπου απαιτούνταν· σέβεται τις πολιτιστικές διαφορές και προσφέρει εξειδικευμένες λύσεις, συμπεριλαμβανομένων ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των εργαζομένων σε δύσκολες καταστάσεις, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών συγκρούσεων. Το 2002-2003 η εταιρεία εισήγαγε μια πολιτική ίσης αμοιβής και ένα σύστημα κατάταξης της εργασίας που προσέφερε πανομοιότυπες ευκαιρίες σε άνδρες και γυναίκες. Και τα δύο φύλα εκπροσωπούνταν εξίσου σε όλες τις βαθμίδες. Άλλες βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν ανοικτή εσωτερική επικοινωνία αναφορικά με νέες πρωτοβουλίες και ένα νέο σύστημα υποστήριξης που βοηθά στην επιτυχή ενσωμάτωση των νεοπροσλαμβανόμενων εργαζομένων.

<sup>64</sup> Από την εθνική επισκόπηση «Review of national situation for the purpose of the workshop in Malta», 2008 (σελίδα 11) - <http://www.businessandgender.eu>

<sup>65</sup> Από την εθνική επισκόπηση «Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium», 2009 (σελίδα 15) - <http://www.businessandgender.eu>. Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.3.2 Απόλυση ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΟΔΟΥ

#### α) Μελέτη περίπτωσης: Αναδιάρθρωση επιχείρησης

## Μάθετε από τα λάθη άλλων κατά τη διαδικασία αναδιάρθρωσης

### Το ιστορικό

#### ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΧΧΥΥ ήταν μια μικρή επιχείρηση με 40 εργαζομένους που παρήγαγε δερμάτινα αξεσουάρ πολυτελείας. Ιδρύθηκε το 1912 και ήταν οικογενειακή εταιρεία· για δεκαετίες περνούσε από πατέρα σε γιο. Έπειτα από τον ξαφνικό θάνατο του ιδιοκτήτη το 2006 πωλήθηκε σε διεθνές ταμείο ασφαλίσεων. Ένα χρόνο μετά τη μετάβαση η οικονομική της απόδοση άρχισε να επιδεινώνεται. Κατά συνέπεια, ο νέος Γενικός Διευθυντής αποφάσισε να εξορθολογίσει τις διαδικασίες παραγωγής, να μεταστεγάσει μέρος της παραγωγής στο εξωτερικό και να προβεί σε περικοπές. Και οι δώδεκα εργαζόμενοι 55 ετών και άνω κλήθηκαν να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα λαμβάνοντας παροχές. Όλοι εργάζονταν τουλάχιστον 15 χρόνια για την εταιρεία.

Όταν έλαβαν την επιστολή, ο κύριος και η κυρία Cruciani αιφνιδιάστηκαν. Ο κ. Cruciani εργαζόταν στο τμήμα συντήρησης μηχανημάτων από τη δεκαετία του 1990· κανείς δεν ήξερε τα μηχανήματα κοπής και ραφής δέρματος τόσο καλά όσο αυτός. Η κ. Cruciani δούλευε χρόνια στο Τμήμα Προμηθειών, διευθύνοντας λειτουργίες με άκρως ειδικευμένους προμηθευτές που γνώριζε προσωπικά.

Οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών απηύθυναν επιστολή στον Γενικό Διευθυντή ρωτώντας για την απόφασή του. Αυτός απάντησε με ένα σύντομο σημείωμα στον πίνακα ανακοινώσεων αιτιολογώντας την περικοπή προσωπικού. Οι εργαζόμενοι ζήτησαν την παρέμβαση τόσο των τοπικών αρχών όσο και συνδικαλιστικών σωματείων. Στο τέλος, η πλειονότητα συνταξιοδοτήθηκε πρόωρα με μεγαλύτερες παροχές.

Ο κ. Cruciani παρέμεινε στην εργασία· η κ. Cruciani ζήτησε περικοπή των ωρών εργασίας και προσφέρθηκε να εκπαιδεύσει τη νέα της βοηθό για ένα επιπλέον έτος· αλλά όταν ο ΓΔ αρνήθηκε, αποφάσισε να μείνει στο σπίτι και να βοηθήσει την κόρη της να φροντίζει τα παιδιά.

Η φήμη της εταιρείας κατέρρευσε. Λόγω της μετεγκατάστασης της παραγωγής, μερικοί άκρως ειδικευμένοι προμηθευτές, φοβούμενοι απώλειες παραγγελιών, αναζήτησαν νέους πελάτες. Η ποιότητα έπεσε και η εταιρεία έχασε το μερίδιο αγοράς της.

### Σημεία προς εξέταση/συζήτηση

- Ποια κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν για τις περικοπές;
- Πώς αξιολογείτε την επικοινωνία μεταξύ του Γενικού Διευθυντή και των εργαζομένων;
- Θεωρείτε την επικοινωνία από την κορυφή στη βάση καλή για την επιχείρηση;
- Γιατί πιστεύετε ότι ο κ. Cruciani παρέμεινε στην επιχείρηση;
- Γιατί πιστεύετε ότι ο ΓΔ αρνήθηκε την προσφορά της κ. Cruciani να παραμείνει στην επιχείρηση και να εργάζεται λιγότερες ώρες ενώ εκπαιδεύει τη νέα βοηθό;
- Προσδιορίστε τα συνδετικά στοιχεία μεταξύ της στρατηγικής εξόδου της εταιρείας και της φήμης της.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.3.2 Απόλυση ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΟΔΟΥ

#### β) Συμβουλές παρακολούθησης

**Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής εξόδου** για τους εργαζομένους πρέπει να αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις καθώς οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εργασιακή εμπειρία ενισχύουν την ανάπτυξη της εταιρείας. Οι στρατηγικές εξόδου έχουν συνέπειες για τις διαδικασίες και τους πόρους της επιχείρησης. Οι εργοδότες πρέπει να σκεφτούν ενδεχομένως ότι κάθε αποχώρηση επηρεάζει τις δεξιότητες και τα συναισθήματα τόσο αυτών που αποχωρούν όσο και αυτών που παραμένουν.

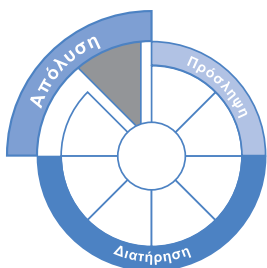
Μια αποτελεσματική στρατηγική εξόδου είναι επίσης καίριας σημασίας για τη **φήμη της επιχείρησης**: οι εργοδότες που εφαρμόζουν διαδικασίες αναδιάρθρωσης δίκαιες ως προς τα φύλα και παρέχουν υποστήριξη αναποποθέτησης σε όσους αποχωρούν προσελκύουν περισσότερους υποψήφιους εργαζομένους, βελτιώνουν το ηθικό του προσωπικού και διασφαλίζουν την εταιρική τους φήμη. Μια καλά οργανωμένη πολιτική στρατηγικής εξόδου, συνδυασμένη με άλλες πρωτοβουλίες ανθρωπίνων πόρων σχετικά με τη βελτιστοποίηση της στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθίσταται πολύτιμο εργαλείο που συμβάλλει στη μείωση της εναλλαγής του προσωπικού και αυξάνει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Και μια αποτελεσματική μείωση της εναλλαγής του προσωπικού έχει σαφή οικονομικά και οργανωτικά οφέλη.

Για **μοντέλα οικογενειακής μεταβίβασης** (μεταξύ γενεών, κυρίως σε ΜΜΕ), προκειμένου να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα της εταιρείας είναι σημαντικό οι επιχειρηματίες να βασίζονται στην αξιολόγησή τους όσον αφορά τη δεξιότητα και τα talέντα του διαδόχου, αποφεύγοντας τα στερεότυπα των φύλων (π.χ. μετάβαση από πατέρα σε γιο αντί για κόρη).

**Στρατηγική εξόδου και η οικονομική κρίση**: οι έξυπνες ΜΜΕ γνωρίζουν καλά ότι η διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων είναι καίρια για την επιβίωση της εταιρείας στη διάρκεια της κρίσης. Ακόμη κι αν οι περικοπές είναι αναπόφευκτες, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να «φαλιρίσουν» τους πόρους τους. Στις μεσαίου μεγέθους και μεγάλες εταιρείες, οι διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για προγράμματα περικοπών κατά κανόνα εστιάζουν στα επιδιωκόμενα νούμερα, αποδίδοντας λίγη ή καθόλου σημασία στην ποιότητα ή το φύλο του προσωπικού που επηρεάζεται. Οι ιδιοκτήτες πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων μοιάζουν να εργάζονται διαφορετικά λόγω της προσωπικής τους σχέσης με τους εργαζομένους. Μια αποτελεσματική, ευαισθητοποιημένη ως προς τη διάσταση του φύλου στρατηγική εξόδου σε ΜΜΕ μπορεί να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες και τους εργοδότες να λάβουν αποφάσεις.

**Σταματήστε τον διαχωρισμό των φύλων**: καθώς η τρέχουσα κρίση επηρεάζει τους άνδρες περισσότερο από τις γυναίκες, η προσοχή πρέπει να εστιάζεται στην αποφυγή του έντονου διαχωρισμού των φύλων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα καθοδηγήσουν μελλοντικές επιτυχημένες επιχειρήσεις. Ακόμη και σε χώρες με υψηλό ποσοστό απασχόλησης γυναικών, πολλές γυναίκες έχουν χαμηλή ειδίκευση. Όσες αποτελέσουν μέρος μιας διαδικασίας περικοπών θα κληθούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Οι κυβερνήσεις, σε συνεργασία με ΜΜΕ, μπορούν να διαδραματίσουν θεμελιώδη ρόλο βοηθώντας τις να αποφύγουν περαιτέρω σπατάλη του δυναμικού τους ή αύξηση της κοινωνικής και οικονομικής ευαισθησίας τους και να είναι έτοιμες όταν ανακάμψει η οικονομία.

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.3.2 Απόλυση ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΟΔΟΥ

#### γ) Διαχειριστικά εργαλεία

Εξετάζοντας τους βασικούς λόγους αποχώρησης, διαπιστώνονται πέντε πρωτεύοντα «μοτίβα», το καθένα με διαφορετικές επιπτώσεις για τις γυναίκες και τους άνδρες:

- Ευκαιρίες σταδιοδρομίας (συμπεριλαμβανομένων ίσων ευκαιριών ανέλιξης: ύπαρξη ή/και σαφήνεια σχεδίου ανάπτυξης για την ισότητα των φύλων και συναφούς σχεδίου)
- Ευχαρίστηση της εργασίας (πόσο καλά ο οργανισμός αξιοποιεί τις ανδρικές/γυναικείες δεξιότητες και λαμβάνει υπόψη την «καταλληλότητα» για την εργασία, την ισορροπία εργασίας/ιδιωτικής ζωής, κτλ.)
- Εταιρική διοίκηση (όραμα/αποστολή, στυλ διοίκησης, σεβασμός και παρεχόμενη στήριξη, ισότητα των φύλων)
- Διαθεσιμότητα επιμόρφωσης (ίσες ευκαιρίες για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων/ταλέντων, εταιρική δέσμευση για επιμόρφωση και εξέλιξη για όλους, παρακολούθηση της τελευταίας τεχνολογίας)
- Ίση αμοιβή/επιβραβεύσεις/μεταχείριση (πληρωμή/παροχές, αναγνώριση συνεισφοράς, επικοινωνία όσον αφορά την απόδοση)

Οι εταιρείες που διαθέτουν καλή διαχείριση θέτουν σε εφαρμογή σαφείς διαδικασίες πριν από το ενδεχόμενο απωλειών θέσεων εργασίας, προσδιορίζοντας μια «στρατηγική εξόδου» η οποία ορίζει σαφείς διαδικασίες και εργαλεία, και προγράμματα επιμόρφωσης για τους εργαζομένους, αποφεύγοντας έτσι μια προσέγγιση «της τελευταίας στιγμής»

Τα ακόλουθα βήματα μπορεί να βοηθήσουν τους εργοδότες/διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ΜΜΕ να προσδιορίσουν μια καλή στρατηγική εξόδου, προσανατολισμένη στο φύλο:

#### 1. Ανάλυση: εφαρμογή του πίνακα γήρανσης

Η διαδικασία αυτή βοηθά τους ιδιοκτήτες και διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ΜΜΕ να είναι ενήμεροι του μέσου όρου ηλικίας των εργαζομένων τους και της ιεραρχίας στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και να σχεδιάζουν εκ των προτέρων μέτρα για τη διατήρηση της γνώσης με τη συνταξιοδότηση των εργαζομένων. Μπορεί να διευκολύνει ουδέτερες και δίκαιες οργανωτικές αποφάσεις σχετικά με τη στελέχωση, αποφεύγοντας την ασυνείδητη επιρροή στερεοτύπων των φύλων.

Πίνακας γήρανσης εργατικού δυναμικού ΜΜΕ					
Θέση εργασίας	Τμήμα	Γυναίκα/ Άνδρας	Ηλικία εργαζομένου	Ιεραρχία στην επιχείρηση	Εικαζόμενη ημερομηνία αποχώρησης

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## 2. Ακρόαση: εφαρμογή μιας έρευνας εξόδου

Όταν κάποιος πρόκειται να αποχωρήσει από έναν οργανισμό, πρέπει και πάλι να τον ακούσουμε και να μάθουμε από αυτό το άτομο καθώς και να αποδείξουμε ότι ο οργανισμός νοιάζεται για αυτόν/αυτήν.

Η έρευνα εξόδου βασίζεται σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο και μια συνέντευξη. Για να βοηθηθούν οι εργοδότες και οι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων να εστιάσουν στους λόγους αποχώρησης των εργαζομένων, είναι στρατηγικά σκόπιμο να ενσωματωθούν στην έρευνα βασικά μέτρα συμπεριφοράς όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων με τις εργασίες τους, μια εκτίμηση της εργασιακής κουλτούρας του οργανισμού, η αποτελεσματικότητα των γραμμών επικοινωνίας του, πόσο καλά ορίζονταν οι εργασιακές αρμοδιότητες, ευκαιρίες ανέλιξης και οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την επιμόρφωση, την ανάδραση και την αναγνώριση που χορηγούνται.

Όταν χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις συνταξιοδότησης ή απολύσεων ή περικοπών, η έρευνα εξόδου είναι χρήσιμη για τον προσδιορισμό μέτρων ελαχιστοποίησης της απώλειας των γνώσεων και δεξιοτήτων του οργανισμού καθώς και του αρνητικού αντίκτυπου στην αφοσίωση που μπορεί να έχει η απόλυση ή περικοπή για τους εργαζομένους που παραμένουν στην επιχείρηση.

Επιπλέον, η έρευνα μπορεί να αποκαλύψει κατά πόσον μια επιχείρηση είναι φιλική προς τη γυναίκα/οικογένεια και να διατηρήσει τους ιδιοκτήτες και διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ενήμερους σχετικά με τη διάσταση του φύλου των παραιτήσεων ή απολύσεων.

## 3. Διατήρηση της γνώσης: εκπαίδευση

Κατά την αποχώρησή τους, οι εργαζόμενοι παίρνουν μαζί τους πλήθος δεξιοτήτων, πληροφοριών και εμπειρίας που είναι σχεδόν αναντικατάστατες. Ως εκ τούτου, η διατήρηση της γνώσης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως περιουσιακό στοιχείο μαζί με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Όταν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί, η εκπαίδευση είναι ένας καλός τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων που πρόκειται να αποχωρήσουν. Κατά τη διάρκεια της εν λόγω περιόδου, οι εργαζόμενοι αφιερώνουν τμήμα του χρόνου τους για τη μεταβίβαση σε άλλους εργαζομένους των γνώσεων και της εμπειρίας τους. Όταν γίνεται σωστά, βοηθάει τόσο τον οργανισμό, όσο και τους εκπαιδευόμενους εργαζομένους και τους ίδιους τους εκπαιδευτές (οι οποίοι έτσι συνειδητοποιούν περισσότερο τις γνώσεις τους). Η εκπαίδευση θα πρέπει να προσφέρεται εξίσου σε άνδρες και γυναίκες εργαζομένους και μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία κατάρτησης υφιστάμενων στερεοτύπων των φύλων.

## 4. Μέτρα ανατοποθέτησης: επικοινωνία και ίσες διαδικασίες

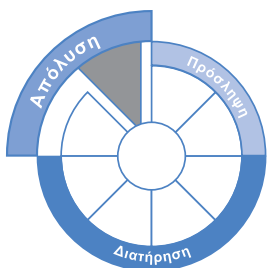
Κάθε οργανισμός, ακόμη και οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, μπορούν να υιοθετήσουν μέτρα ανατοποθέτησης. Το πρώτο είναι η συμβουλευτική: πολλά προβλήματα προκύπτουν από έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Η εμπιστοσύνη μεταξύ του εργατικού δυναμικού και του ιδιοκτήτη ή της διοίκησης είναι ουσιώδης και πρέπει να αναπτύσσεται με τον καιρό. Το δεύτερο είναι η υιοθέτηση σαφών διαδικασιών που λαμβάνουν υπόψη την ισότητα των φύλων.

Τέλος, οι ενέργειες απολύσεων πρέπει να προκύπτουν από επίσημη συμφωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων αυτών. Ο οργανισμός πρέπει να αιτιολογεί τις προτεινόμενες απολύσεις, δηλώνοντας τα κριτήρια επιλογής τα οποία πρέπει να αποφεύγουν με σαφήνεια τη μεροληψία όσον αφορά το φύλο.

Όταν είναι δυνατόν, ορθή πρακτική είναι η παροχή βοήθειας στους εργαζομένους για την εξεύρεση εναλλακτικών εργασιών εντός ή εκτός της εταιρείας, προσφέροντας συμβουλές και επιμόρφωση σε όσους επιθυμούν να παραμείνουν.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ	
Φάσεις	Εργαλεία
1 – Ανάλυση	Πίνακας γήρανσης
2 – Ακρόαση	Έρευνα εξόδου
3 – Διατήρηση της γνώσης	Εκπαίδευση
4 – Μέτρα ανατοποθέτησης	Επικοινωνία & ίσες διαδικασίες

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ



### 3.2.3.2 Απόλυση ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΟΔΟΥ

#### δ) Ορθές πρακτικές

#### IGT – ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ<sup>66</sup>

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πώς μια ΜΜΕ μπορεί να εφαρμόσει μια δομημένη στρατηγική εξόδου ισόρροπη όσον αφορά το φύλο**

Η IGT, μια εταιρεία μεσαίου μεγέθους (250 εργαζόμενοι, 24% γυναίκες, 20% γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις), ηγέτης στον σχεδιασμό, την κατασκευή και την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών παιχνιδιών, είναι αφιερωμένη στην παροχή στο προσωπικό της ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής ποιότητας που επιτρέπει την πρόσληψη και τη διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων. Για να καταστεί «εργοδότης επιλογής», η IGT ανέπτυξε και υποστήριξε βασικές πολιτικές και πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην προσφορά στους εργαζομένους πολυάριθμων επιλογών για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους. Μεταξύ των πρωτοβουλιών, αυτές που σχετίζονται με στρατηγικές εξόδου είναι οι εξής:

- Προσδιορισμός ζητημάτων εργασίας/ιδιωτικής ζωής μέσω ετήσιων ερευνών, έρευνας και ανάλυσης συγκριτικής αξιολόγησης, ετήσιων επισκοπήσεων απόδοσης και τακτικών συναντήσεων των τμημάτων.
- Πρόγραμμα συνδρομής εργαζομένων
- Σεμινάρια οικονομικής συμβουλευτικής συμπεριλαμβανομένου σχεδιασμού συνταξιοδότησης
- Προοδευτική συνταξιοδότηση

Οι διαδικασίες αυτές διασφαλίζουν ότι όλες οι προτάσεις αναδιάρθρωσης υποστηρίζονται από στατιστικά δεδομένα και καλά τεκμηριωμένη έρευνα αντί να προκύπτουν από υποκειμενικές αποφάσεις επιρρεπείς σε στερεότυπα και άνιση μεταχείριση των φύλων.

<sup>66</sup> EOWA (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, Αυστραλία) / Μελέτες περιπτώσεων – Για περισσότερες πληροφορίες [http://www.eowa.gov.au/Case\\_Studies/docs/2006\\_20Case\\_20Studies/IGT\\_20Case\\_Study\\_EOWA.pdf](http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/docs/2006_20Case_20Studies/IGT_20Case_Study_EOWA.pdf)



ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

## Η αγρότισσα - ΜΑΛΤΑ<sup>67</sup>

**Αυτή η ιστορία επιτυχίας δείχνει πώς μια επιχείρηση έλαβε επιτυχώς δράση για την κατάργηση των στερεοτύπων των φύλων στη διαδοχή των γενεών** (όλα τα πραγματικά ονόματα αλλάχθηκαν για τη διατήρηση της εμπιστευτικότητας).

Η Τζέιν ήταν η κόρη μιας οικογένειας τεσσάρων αδερφών και άλλης μίας αδερφής. Όλα τα παιδιά ολοκλήρωσαν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, αλλά η μεγαλύτερη αδερφή της Τζέιν προχώρησε τη μόρφωσή της και έπειτα παντρεύτηκε. Ο πατέρας της Τζέιν και μερικές φορές η μητέρα της εργάζονταν στα χωράφια, όπως και κάθε παιδί όταν ήταν αρκετά μεγάλο. Ωστόσο, ο πατέρας σκόπευε να συνταξιοδοτηθεί και να παραδώσει την επιχείρηση στα αγόρια. Η Τζέιν αμφισβήτησε αυτήν την απόφαση καθώς της άρεσε να εργάζεται στα χωράφια και πάντα είχε ιδέες για το μέλλον της επιχείρησης. Αυτό για τον πατέρα ήταν πρόβλημα καθώς έπρεπε να σκεφτεί και την άλλη αδερφή. Μετά από πολυετείς διαφωνίες, οι αδερφοί της παρακίνησαν τον πατέρα να συμπεριλάβει την Τζέιν στην επιχείρηση· ο πατέρας, αν και αυτό ήταν εναντίον των παραδοσιακών του πεποιθήσεων, υποχώρησε.

Η Τζέιν αποδείχτηκε ηγέτης καθώς η επιχείρηση προχώρησε από την καλλιέργεια και την πώληση των σοδειών στην παραγωγή τουρισμού και μαρμελάδας και στη διατήρηση του πλεονάσματος της παραγωγής κατά τη διάρκεια της περιόδου αιχμής. Η Τζέιν και δύο από τους αδερφούς της επιμορφώθηκαν περαιτέρω σχετικά με την εργασία τους. Ο πατέρας της ακόμη πιστεύει ότι έπρεπε να είχε παντρευτεί και να κάνει οικογένεια, αλλά η Τζέιν είναι ακόμη 30 ετών και μπορεί να παντρευτεί αν βρει τον κατάλληλο άνδρα, και παράλληλα να συνεχίσει τη δουλειά της. Είναι σίγουρη ότι υπάρχει χώρος στη ζωή της και για τα δύο.

<sup>67</sup> Από την εθνική επισκόπηση «Review of national situation for the purpose of the workshop in Malta», 2008 (σελίδα 11) - <http://www.businessandgender.eu>

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

### 3.3. Πίνακας για την εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης για τα φύλα σε ΜΜΕ

ΑΠΟΛΥΣΗ	Τι ισχύει επί του παρόντος;	Καταλληλότητα προς χρήση: πώς αμφοιβητεί αυτό τα στερέοτυπα των φύλων;	Πώς αξιολογείται αυτό;	Προτεινόμενα μέτρα και αλλαγές
Πτυχές της επιλογής				
Πτυχές της ένταξης				
Πτυχές του προσανατολισμού				

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ	Τι ισχύει επί του παρόντος;	Καταλληλότητα προς χρήση: πώς αμφισβητεί αυτό τα στερεότυπα των φύλων;	Πώς αξιολογείται αυτό;	Προτεινόμενα μέτρα και αλλαγές
Διαχείριση απόδοσης				
Αμοιβή & Συνθήκες εργασίας				
Συμβιβασμός εργασιακής & οικογενειακής/ιδιωτικής ζωής				
Επιμόρφωση & Εξέλιξη της σταδιοδρομίας				

ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΑΣ:  
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΕΤΕ, ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΤΕ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΩΘΗΣΕΤΕ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ	Τι ισχύει επί του παρόντος;	Καταλληλότητα προς χρήση: πώς αμφισβητεί αυτό τα στερεότυπα των φύλων;	Πώς αξιολογείται αυτό;	Προτεινόμενα μέτρα και αλλαγές
Διαχείριση συγκρούσεων & Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων				
Στρατηγική εξόδου				

## 4. ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΟΡΩΝ

### Αξιοπρεπής εργασία

Αξιοπρεπής εργασία σημαίνει παραγωγική εργασία στην οποία προστατεύονται τα δικαιώματα, η οποία παράγει επαρκές εισόδημα, με επαρκή κοινωνική προστασία. Επίσης, σημαίνει επαρκή εργασία, υπό την έννοια ότι όλοι θα πρέπει να έχουν πλήρη πρόσβαση σε ευκαιρίες εξασφάλισης εισοδήματος. (ΔΟΕ, 1999).

### Γονική άδεια

Προσωπικό δικαίωμα ανδρών και γυναικών εργαζομένων να πάρουν γονική άδεια λόγω γέννησης ή υιοθέτησης τέκνου προκειμένου να φροντίσουν το εν λόγω τέκνο μέχρι μια δεδομένη ηλικία έως και οκτώ ετών που θα προσδιοριστεί από τα κράτη μέλη ή/και τους κοινωνικούς εταίρους. (Ευρωπαϊκοί κοινωνικοί εταίροι, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP και ETUC, 2009).

### Διάκριση λόγω φύλου

Διαφορετική μεταχείριση ανδρών και γυναικών – στην απασχόληση, στην εκπαίδευση και στην πρόσβαση σε πόρους και παροχές, κτλ. – με βάση το φύλο τους.

*Άμεση διάκριση λόγω φύλου:* όταν ένα άτομο γίνεται αποδέκτης λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης λόγω του φύλου του/της. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998).

*Έμμεση διάκριση λόγω φύλου:* όταν ένας νόμος, κανονισμός, πολιτική ή πρακτική, φαινομενικά ουδέτερος, έχει δυσανάλογο αρνητικό αντίκτυπο στα μέλη του ενός φύλου, εκτός αν η διαφορά στη μεταχείριση μπορεί να αιτιολογηθεί από αντικειμενικούς παράγοντες (οδηγία 76/207/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 09/02/76, ΕΕ L 39) (πρβλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998).

### Διαχείριση της διαφορετικότητας

Διαφορετικότητα σημαίνει συμμετοχή γυναικών, μειονοτήτων, μεταναστών, ηλικιωμένων και διαφορετικών εθνικοτήτων στο εργατικό δυναμικό. Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενεργή και συνειδητή ανάπτυξη μιας στρατηγικής, επικοινωνιακής και διοικητικής διαδικασίας με μελλοντικό προσανατολισμό και οδηγούμενη από αξίες, η οποία αποδέχεται και χρησιμοποιεί ορισμένες διαφορές και ομοιότητες ως προοπτική σε μια εταιρεία, μια διαδικασία που προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρεία. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007).

### Επαγγελματικός διαχωρισμός

Η συγκέντρωση γυναικών και ανδρών σε διαφορετικούς τύπους και επίπεδα δραστηριότητας και απασχόλησης, με τις γυναίκες να περιορίζονται σε ένα στενότερο εύρος επαγγελματών (*οριζόντιος διαχωρισμός*) από τους άνδρες, και σε χαμηλότερες βαθμίδες εργασίας (*κάθετος διαχωρισμός*). (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998).

### Θετικές δράσεις

Αναφέρονται επίσης και ως θετικά μέτρα και περιλαμβάνουν ειδικά προσωρινά μέτρα για την επανόρθωση των αποτελεσμάτων παλαιότερων διακρίσεων με στόχο τη δημιουργία μιας εκ των πραγμάτων ισότητας ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αποσκοπούν στην εξάλειψη και πρόληψη των διακρίσεων και στην αντιστάθμιση των μειονεκτημάτων που προκύπτουν από υφιστάμενες στάσεις, συμπεριφορές και δομές που βασίζονται σε στερεότυπα και αφορούν τον καταμερισμό των κοινωνικών ρόλων μεταξύ ανδρών και γυναικών. (ΔΟΕ, 2000).

**Ίσες ευκαιρίες**

Η απουσία φραγμών για την οικονομική, πολιτική και κοινωνική συμμετοχή λόγω φύλου. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998).

*Ίσες ευκαιρίες στον κόσμο της εργασίας* σημαίνει ίσες πιθανότητες υποβολής αίτησης για μια συγκεκριμένη εργασία, απασχόλησης, ιδιοκτησίας ή διοίκησης μιας επιχείρησης, παρακολούθησης εκπαιδευτικών ή επιμορφωτικών σεμιναρίων, επιλεξιμότητας για την απόκτηση ορισμένων προσόντων, και για την ιδιότητα του εργαζομένου ή για μια προαγωγή σε όλα τα επαγγέλματα και τις θέσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων στα οποία κυριαρχεί το ένα ή το άλλο φύλο. Η *ίση μεταχείριση στον κόσμο της εργασίας* αναφέρεται σε ίσα δικαιώματα όπως στην αμοιβή, στις συνθήκες εργασίας, στην ασφάλεια της απασχόλησης και στην κοινωνική ασφάλιση.

**Ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας**

Ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας χωρίς διακρίσεις φύλου αναφορικά με όλες τις πτυχές της αμοιβής και των συνθηκών αμοιβής (Άρθρο 141 (πρώην 119) της Συνθήκης) (πρβλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998).

**Ισότητα των φύλων**

Η έννοια που σημαίνει ότι όλοι οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι να αναπτύξουν τις προσωπικές τους ικανότητες και να κάνουν επιλογές χωρίς τους περιορισμούς που θέτουν οι αυστηροί ρόλοι των φύλων· ότι η διαφορετική συμπεριφορά, οι διαφορετικές φιλοδοξίες και οι διαφορετικές ανάγκες γυναικών και ανδρών λαμβάνονται υπόψη, εκτιμούνται και ευνοούνται εξίσου. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998).

**Κοινωνικοί εταίροι**

Εκπρόσωποι εργοδοτών και εργαζομένων. (ΔΟΕ, 1998).

**Μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων**

Είναι η μέση διαφορά μεταξύ των ωριαίων αποδοχών ανδρών και γυναικών στο σύνολο της οικονομίας. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009).

**ΜΜΕ (Μικρομεσαία επιχείρηση)**

Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ. (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003).

**Οικογενειακές ευθύνες**

Καλύπτουν τη φροντίδα και υποστήριξη εξαρτώμενων τέκνων και άλλων στενών συγγενών που χρειάζονται βοήθεια. Οι εθνικές πολιτικές θα πρέπει να αποσκοπούν στη δημιουργία αποτελεσματικής ισότητας των ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης για γυναίκες και άνδρες εργαζομένους, και για εργαζομένους χωρίς οικογενειακές ευθύνες (...) θα πρέπει να είναι απαλλαγμένες από περιορισμούς βάσει των οικογενειακών ευθυνών κατά την προετοιμασία για και εισαγωγή, συμμετοχή ή εξέλιξη στην οικονομική δραστηριότητα (ΔΟΕ, 2000).

**Σεξουαλική παρενόχληση**

Ανεπιθύμητη συμπεριφορά σεξουαλικής φύσεως ή οποιαδήποτε άλλη συμπεριφορά βασιζόμενη στη διαφορά φύλου, η οποία θίγει την αξιοπρέπεια ανδρών ή γυναικών στην εργασία, ιδίως εκ μέρους ανωτέρων και ομοιοβάθμων (Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 1990).

**Στερεότυπα**

Τα στερεότυπα σε σχέση με το φύλο είναι γενικεύσεις του τι προσδοκείται από τους άνδρες και τις γυναίκες μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Είναι υπεραπλουστευμένες αντιλήψεις σχετικά με τις διαφορές γυναικών και ανδρών, τις ικανότητές τους, τις ψυχολογικές τους προδιαθέσεις, τις φιλοδοξίες και τις συμπεριφορές τους. Κρίσεις που βασίζονται σε τέτοιες γενικεύσεις μπορεί αρχικά να δείχνουν ότι βοηθούν στην εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας. Στην πραγματικότητα αποτυγχάνουν να συλλάβουν τον πλούτο των ατομικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και των ικανοτήτων. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006).

**Φύλο**

Έννοια που αναφέρεται στις κοινωνικές διαφορές μεταξύ γυναικών και ανδρών οι οποίες έχουν γίνει γνωστές, εναλλάσσονται με το πέρασμα του χρόνου και έχουν ευρείες παραλλαγές τόσο εντός όσο και μεταξύ των πολιτισμών. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1998).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance)* (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (1990). Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02). Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004  
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\);EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05);EN:HTML)).
- EUROPEAN COMMISSION (EC)** (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap.  
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).
- EC** (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. *Training Manual for Diversity Management*.  
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).
- EC** (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. A *Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010*. COM (2006) 92.  
([http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10404\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm)).
- EC** (1998) *100 words for equality*.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO)**. (2000). *ABC of women workers' rights and gender equality*. Geneva, International Labour Office.
- ILO** (1999). *Report of the Director-General: Decent Work*. Geneva, 87<sup>th</sup> International Labour Conference.  
(<http://www.ilo.org/public/english/standards/reIm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).
- ILO** (1998). *The role of the social partners in the design and implementation of active measures*. Geneva, International Labour Office.  
(<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).
- ILO** (1951). C100 Equal Remuneration Convention. Geneva, 34<sup>th</sup> International Labour Conference. (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).
- European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC**. (2009). *Framework Agreement on Parental Leave*.  
([http://www.etuc.org/IMG/pdf\\_Framework\\_agreement\\_parental\\_leave\\_revised\\_\\_18062009.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf)).



## ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

### ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ - ΤΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

- EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (October 2008). Employment in Europe 2008.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_115076.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf)
- ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)  
[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Publications/lang—en/docName—WCMS\\_103456/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang—en/docName—WCMS_103456/index.htm)
- ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>
- ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ - ΚΑΝΤΕ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑ. Στρατηγική: Πώς να προσελκύσετε, να διατηρήσετε και να προωθήσετε το ταλέντο στην επιχείρησή σας**
- BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used
- CHICHA, Marie-Thérèse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.
- CHICHA, Marie-Thérèse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line]  
 Available at [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ\\_wp49.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf)
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final.  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10917\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm)

- EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency  
<http://www.eowa.gov.au>
- EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>
- EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>
- EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPubs=yes>
- ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_105119.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf)
- ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.  
[http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS\\_106538/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_106538/index.htm)
- ILO (2008). . Geneva, International Labour Office.  
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>
- ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_emp/—ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_103457.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf)
- ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at  
[http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality\\_07.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf)
- ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.  
<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting20Gender20ANG.pdf>
- LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at:  
[http://www.unisoncommunity.org/lge\\_guide\\_to\\_equal\\_pay\\_1.pdf](http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf)
- MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.

NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.

SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-900019-77-0. Available at <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO. practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.  
<http://enterpriseacademy.itcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd  
[www.dev-chemist.com](http://www.dev-chemist.com)

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.  
[http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender\\_20Gap/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm)