



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ  
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΥΠΑΡΞΗ Ή ΜΗ ΙΣΟΤΗΤΑΣ  
ΣΕ ΝΕΥΡΑΛΓΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ;**

**ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΗ ΜΑΡΟΥΛΙΑ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2022**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ  
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΥΠΑΡΞΗ Ή ΜΗ ΙΣΟΤΗΤΑΣ  
ΣΕ ΝΕΥΡΑΛΓΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ;**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΗ ΜΑΡΟΥΛΙΑ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2022**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © **Εμμανουηλίδη Μαρουλία, 2022**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Παπαδημητρίου Χρήστο, για τη στήριξη και την καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια του εξαμήνου. Ακόμα, ένα μεγάλο ευχαριστώ αξίζει να σημειωθεί για όλη την οργάνωση του Πανεπιστημίου Νεάπολης, την άμεση ανταπόκριση σε τυχόν κωλύματα αλλά και το επίπεδο σπουδών.

Το εξ αποστάσεως τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, υπήρξε αρωγός στην προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη και διεύρυνε σε μεγάλο βαθμό τους πνευματικούς μου ορίζοντες. Όλοι οι καθηγητές που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος, είναι άξιοι συγχαρητηρίων και ελπίζω να συνεχίσουν να εμπνέουν τους μελλοντικούς τους φοιτητές. Επίσης, ένα τεράστιο ευχαριστώ οφείλω σε όλη την οικογένεια μου που με στήριξε ανιδιοτελώς.

## Αφιέρωση

Τη διπλωματική αυτή εργασία, θα ήθελα να την αφιερώσω στον άνθρωπο μου, ο οποίος ήταν δίπλα μου σε όλο αυτό το δύσκολο εγχείρημα και δεν έπαψε στιγμή να πιστεύει στις δυνατότητές μου...

**Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας:** Εμμανουηλίδη Μαρουλία

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Διαχείριση ποικιλομορφίας ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις: ύπαρξη ή μη ισότητας σε νευραλγικές θέσεις;

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου: Δρ. Παπαδημητρίου Χρήστος, Επίκουρος καθηγητής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Κουστέλιος Αθανάσιος, Καθηγητής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Μπελιάς Δημήτριος, Επίκουρος καθηγητής

## Περίληψη

Έναυσμα για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η ανισότητα που κυριαρχεί ανάμεσα στους άνδρες και της γυναίκες, ακόμη και σήμερα. Η μελέτη έχει επικεντρωθεί στην έρευνα της ύπαρξης ή μη ισότητας, σε νευραλγικές θέσεις εργασίας, στον κλάδο του ιδιωτικού τομέα. Αρχικά, εξετάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο και οι νόμοι που είναι ψηφισμένοι, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρουσιάστηκαν, αντίστοιχες έρευνες του εξωτερικού και καταγράφηκαν τα 'πρότυπα' με τα οποία η εκάστοτε επιχείρηση προσλαμβάνει υποψηφίους σε καίριες θέσεις εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί, πως οι επιχειρηματίες κατά την επιλογή διευθυντών ή μάντζερ, δρουν έχοντας κατά νου ένα ανδρικό και αυστηρό πρότυπο. Αυτό, αυτόματα αποκλείει κάθε υποψήφια γυναίκα.

Έπειτα, ακολουθεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την περαιτέρω εξέταση του ζητουμένου. Έγινε η χρήση ποσοτικής έρευνας και η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο, καθώς και η επιστολή έγκρισης που εστάλη στις εταιρείες για τη διεξαγωγή της έρευνας, παρουσιάζονται στα παραρτήματα της εργασίας. Εξαιτίας της επικαιρότητας του θέματος, η ανταπόκριση των ερωτώμενων, ήταν θετική. Αξίζει να σημειωθεί, μάλιστα, πως αντίστοιχες έρευνες στον ελλαδικό χώρο δεν πραγματοποιούνται συχνά.

Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, δυστυχώς επιβεβαιώνουν πως η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, δεν έχει επιτευχθεί στο μέγιστο βαθμό. Ωστόσο, γίνονται με αργά βήματα προσπάθειες να ενταχθεί το γυναικείο φύλο στον ανδροκρατούμενο χώρο της εξουσίας. Πρωτοπόρος σε αυτήν την προσπάθεια είναι η Σουηδία και σιγά σιγά ενεργοποιούνται και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Εν κατακλείδι, τροφή για σκέψη και μελλοντικές έρευνες στην Ελλάδα, θα μπορούσε να αποτελέσει η συγκεκριμένη μελέτη.

*Λέξεις κλειδιά: Ισότητα, Θέσεις εξουσίας, Γυάλινη οροφή, Μισθολογικές απολαβές, Ποικιλομορφία*

## **Abstract**

The impetus for this thesis is the inequality that prevails between men and women, even today. The study has focused on investigating the existence or otherwise of equality in key jobs in the private sector. Initially, the theoretical framework and the laws that have been passed, both in Greece and in the European Union, were examined. Similar surveys from abroad were presented and the 'standards' by which each company recruits candidates for key jobs were recorded. It is worth noting that when choosing directors or managers, entrepreneurs act with a masculine and strict standard in mind. This automatically disqualifies any female candidate.

The following is the methodology followed to further examine the claim. Quantitative research was used and the analysis of the results was carried out with the statistical program SPSS. The full questionnaire, as well as the letter of approval sent to the companies to conduct the survey, is presented in the appendices of the paper. Due to the topicality of the issue, the response of the respondents was positive. It is worth noting that similar surveys in Greece are not often carried out.

The results, presented in the last chapter of the paper, unfortunately confirm that equality between men and women has not been achieved to the fullest extent. However, efforts are slowly being made to integrate the female gender into the male-dominated sphere of power. Sweden is a pioneer in this effort and other European countries are slowly becoming active. In conclusion, this study could be food for thought and future research in Greece.

**Keywords:** *Equality, Leadership, Glass ceiling, Salary, Diversity*

## **Περιεχόμενα**

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή .....                                                          | 11 |
| Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....                                          | 12 |
| 2.2 Ποικιλομορφία & Διαστάσεις .....                                                 | 12 |
| 2.3 Εργασία & Φύλο.....                                                              | 13 |
| 2.3.1 Γυναικεία εργασία: μια κοινωνιολογική προσέγγιση .....                         | 15 |
| 2.4 Θέσεις εξουσίας & Φύλο.....                                                      | 16 |
| 2.4.1 Η ‘γυάλινη’ οροφή (‘glass ceiling’) .....                                      | 18 |
| 2.4.2 Ηγεσία & Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....                                         | 21 |
| 2.5 Επαγγελματικός διαχωρισμός .....                                                 | 24 |
| 2.6 Μισθολογικές απολαβές.....                                                       | 25 |
| 2.7 Διακρίσεις στον εργασιακό χώρο: Ευρωπαϊκή & Ελληνική προσέγγιση ...              | 25 |
| 2.7.1 Έρευνες περί ισότητας των δυο φύλων στην εργασία σε παγκόσμιο<br>επίπεδο ..... | 28 |
| Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία.....                                                        | 33 |
| 4.1 Σκοπός της έρευνας.....                                                          | 33 |
| 4.2 Είδος & Μεθοδολογία .....                                                        | 34 |
| 4.3 Δείγμα .....                                                                     | 38 |
| 4.4 Στατιστική ανάλυση.....                                                          | 38 |
| Κεφάλαιο 5 – Παρουσίαση δεδομένων.....                                               | 39 |
| 5.1 Δημογραφικά στοιχεία .....                                                       | 39 |
| 5.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση .....                                             | 40 |
| 5.3 Ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων .....                                             | 46 |
| 5.4 Έλεγχος βάσει δημογραφικών στοιχείων .....                                       | 48 |
| 5.4.1 Φύλο.....                                                                      | 49 |
| 5.4.2 Ηλικία .....                                                                   | 54 |
| 5.4.3 Μορφωτικό επίπεδο .....                                                        | 55 |
| 5.4.4 Έτη εργασίας.....                                                              | 60 |
| 5.5.5 Θέση εργασίας.....                                                             | 60 |
| 5.5 Σύνοψη ευρημάτων .....                                                           | 61 |
| 5.5 Ανάλυση συσχετίσεων.....                                                         | 62 |
| 5.6 Έλεγχος αξιοπιστίας.....                                                         | 65 |
| Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα.....                                                       | 66 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Περιορισμοί έρευνας .....                                | 70 |
| Μελλοντική έρευνα .....                                  | 71 |
| Κεφάλαιο 8 - Βιβλιογραφία.....                           | 72 |
| Παράρτημα 1 – Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου .....  | 76 |
| Παράρτημα 2 – Ερωτηματολόγιο.....                        | 78 |
| Παράρτημα 3 – Επιστολή έγκρισης διεξαγωγής έρευνας ..... | 79 |

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Γράφημα 1. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες συμφωνούν πολύ.....                                                        | 44 |
| Γράφημα 2. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες συμφωνούν.....                                                             | 44 |
| Γράφημα 3. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες διατηρούν ουδέτερη γνώμη .....                                             | 45 |
| Γράφημα 4. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες διαφωνούν.....                                                             | 45 |
| Γράφημα 5. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες διαφωνούν πολύ.....                                                        | 46 |
| Γράφημα 6. Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια ..... | 53 |
| Γράφημα 7. Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά.....                                                             | 53 |
| Γράφημα 8. Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους.....                     | 58 |
| Γράφημα 9. Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.....              | 59 |
| Γράφημα 10. Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα .....        | 59 |

## **Κατάλογος Πινάκων**

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. Παρουσίαση δείγματος .....                                                                                                  | 40 |
| Πίνακας 2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση .....                                                                                        | 42 |
| Πίνακας 3. Ερωτήματα που αφορούν την ισότητα ανδρών-γυναικών στις θέσεις εξουσίας των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων ..... | 47 |
| Πίνακας 4. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης .....                                                                                        | 49 |
| Πίνακας 5. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου.....                                                                                 | 49 |
| Πίνακας 6. Ανάλυση συσχετίσεων του μοντέλου .....                                                                                      | 50 |
| Πίνακας 7. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης .....                                                                                        | 54 |
| Πίνακας 8. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου.....                                                                                 | 54 |
| Πίνακας 9. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης .....                                                                                        | 55 |
| Πίνακας 10. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου.....                                                                                | 55 |
| Πίνακας 11. Ανάλυση συσχετίσεων του μοντέλου .....                                                                                     | 56 |
| Πίνακας 12. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης .....                                                                                       | 60 |
| Πίνακας 13. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου.....                                                                                | 60 |
| Πίνακας 14. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης .....                                                                                       | 61 |
| Πίνακας 15.Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου.....                                                                                 | 61 |
| Πίνακας 16. Σύνοψη ευρημάτων .....                                                                                                     | 61 |
| Πίνακας 17. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων.....                                                                                     | 64 |
| Πίνακας 18. Ανάλυση αξιοπιστίας αποτελεσμάτων.....                                                                                     | 65 |

## **Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να εξετάσει το κατά πόσο υπάρχει ισότιμη αντιμετώπιση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ανέκαθεν υπήρχε η τάση, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, θέσεις εξουσίας ή υψηλής σημαντικότητας, να καλύπτονται από τους άνδρες. Με το πέρασμα των χρόνων, γίνονται προσπάθειες να αλλάξει αυτό το φαινόμενο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι πως οι γυναίκες παλαιότερα δεν είχαν κανένα δικαίωμα-λόγο. Σταδιακά, απέκτησαν χώρο στην κοινωνία και ύψωσαν τον 'ανάστημα' τους με το δικαίωμα της ψήφου, σαν αρχή. Το φαινόμενο αυτό, είναι μόνο ένα σε σχέση με τις αμέτρητες διακρίσεις που υφίστανται οι εργαζόμενοι γενικότερα.

Μελετώντας, λοιπόν, τις μεταβολές των διατάξεων αλλά και τη συμπεριφορά των ηγετών των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, στόχος είναι να διαπιστωθούν τα κάτωθι:

- Εάν η πεποίθηση πως οι άνδρες είναι πιο ικανοί από τις γυναίκες, υπάρχει ακόμα στη νοοτροπία των οργανισμών.
- Εάν ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης, είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ήτοι συμπεριφοράς μεταξύ των υπαλλήλων.
- Εάν υπάρχει ισότητα, σχετικά με τις προαγωγές σε υψηλότερες θέσεις.
- Εάν οι προσλήψεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια και όχι βάσει προσωπικών προτιμήσεων.
- Εάν ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού, είναι ικανό να προσφέρει την απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ των εργαζομένων.
- Εάν οι ισχύουσες διατάξεις της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, περί ανθρωπίνων δικαιωμάτων, υλοποιούνται στην πραγματικότητα. Και αν ναι, σε ποιο ποσοστό.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να τεθούν αρχικά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, αυτό της διεθνούς οργανωσιακής συμπεριφοράς. Έπειτα, θα γίνει ανασκόπηση της σύγχρονης ελληνικής βιβλιογραφίας και των νόμων περί δικαιωμάτων των υπαλλήλων αλλά και των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων αυτών, σύμφωνα με το Σύνταγμα της Ελλάδας.

## **Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

### **2.2 Ποικιλομορφία & Διαστάσεις**

Σύμφωνα με το ψήφισμα της 6/4/2001<sup>1</sup> του Ελληνικού Συντάγματος, δηλώνεται πως “όλοι όσοι βρίσκονται στην Ελληνική Επικράτεια απολαμβάνουν την απόλυτη προστασία της ζωής, της τιμής και της ελευθερίας τους, χωρίς διάκριση εθνικότητας, φυλής, γλώσσας και θρησκευτικών ή πολιτικών πεποιθήσεων” (αρ.5/§1, επιμ.Σάμιος, 2020). Ακόμη, το Ελληνικό Σύνταγμα ορίζει πως “[...] όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας” (αρ.22/§1, επιμ.Σάμιος, 2020).

Η ποικιλομορφία διακρίνεται σε δύο επίπεδα, το επιφανειακό και το βαθύτερο. Στο επιφανειακό επίπεδο, κυριαρχούν διαφορές οι οποίες μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτές, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα, κ.α. Από την αντίπερα όχθη, η ποικιλομορφία βαθύτερου επιπέδου αφορά διαφορές που δεν είναι άμεσα αντιληπτές μεταξύ των ανθρώπων. Αυτό, γιατί αφορούν κυρίως στοιχεία του εσωτερικού κόσμου του καθενός, καθώς και διάφορες πεποιθήσεις. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η θρησκεία, οι αντιλήψεις για τον κόσμο, οι αξίες, κ.α. (Robbins and Judge, 2018). Το ίδιο συμβαίνει ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες και τις θέσεις εξουσίας ή τη ‘συμφιλίωση’ τους με την κοινωνία. Τα δύο φύλα κινητοποιούνται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς μηχανισμούς. Οι εξωτερικοί μηχανισμοί, μπορεί να είναι απόρροια κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, ενώ οι εσωτερικοί μηχανισμοί σχετίζονται τον χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου, κατά πόσο είναι δυναμικός ή με αυτοπεποίθηση. Αυτοί οι μηχανισμοί, μπορούν να βγουν στην επιφάνεια συνειδητά ή ασυνειδητά. Επομένως, ένας άνδρας ή μια γυναίκα αντίστοιχα, μπορεί να αντιδράσουν με τον ίδιο τρόπο σε μια κατάσταση εάν έχουν παρόμοια προσωπικά χαρακτηριστικά ή βιώματα (Brueckner, Bosak and Lang, 2021).

Η έννοια της ποικιλομορφίας, μπορεί είτε να δημιουργήσει πολλές ευκαιρίες στα σπλάχνα των επιχειρήσεων είτε να φέρει στην επιφάνεια το φαινόμενο των διακρίσεων. Αυτό είναι και το κρισιμότερο στοιχείο για μια επιχείρηση. Ο τρόπος που θα διαχειριστεί ο εκάστοτε ηγέτης ή μάνατζερ τις διαφορές, που μπορεί να προκύψουν και να προκαλέσουν αναταράξεις μεταξύ των εργαζομένων, χρήζει υψίστης σημασίας (Robbins and Judge, 2018).

---

1 Ζ’ Αναθεωρητική Βουλή

## **2.3 Εργασία & Φύλο**

Σύμφωνα με το νόμο 3896 του 2010 (ΦΕΚ Α' 207/08-12-2010), ορίζεται η *“εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης – εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5<sup>ης</sup> Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις”*. Ο συγκεκριμένος νόμος, έρχεται να αντικαταστήσει τον 3488 του 2006, ως προς α) την ισότητα στις μισθολογικές απολαβές μεταξύ ανδρών και γυναικών, β) την ισότητα σε ζητήματα κοινωνικής ασφάλισης, γ) την ισότητα κατά τη διαδικασία πρόσληψης αλλά και εσωτερικής ανέλιξης και δ) την ισορροπία περί ίσων ευκαιριών και μεταχείρισης, μεταξύ των δυο φύλων (Παζαρζή, 2019).

Οι τελευταίες τρεις δεκαετίες, ήταν καθοριστικής σημασίας για τη θέση των γυναικών στην επαγγελματική σκηνή. Πιο συγκεκριμένα, με το πέρασμα των χρόνων υπάρχει εξέλιξη όσον αφορά στην τοποθέτηση γυναικών σε θέσεις εξουσίας και υψηλού ρίσκου. Σήμερα, είναι αισθητή η πρόοδος και στα πλαίσια της εκάστοτε κοινωνίας. Οι γυναίκες μορφώνονται ολοένα και περισσότερο, γίνονται προσπάθειες από την πολιτική ζώνη για την ισότητα των δύο φύλων και ανοίγουν ολοένα και περισσότερες θέσεις εργασίας σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, δίνοντας περισσότερες ευκαιρίες στο γυναικείο φύλο. Ακόμα, έχει μειωθεί σημαντικά η μισθολογική ανισότητα που υπήρχε όταν είχαν κάνει για πρώτη φορά την εμφάνιση τους στην εργασία. Είναι σημαντικό, πως οι γυναίκες του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι οικονομικά ανεξάρτητες και μπορούν να σταθούν μόνες τους στην περίπτωση ενός ατυχούς γάμου (Carbone and Cahn, 2016; Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018).

Ωστόσο, το ανδρικό φύλο φαίνεται πως έχει ακόμα τα μεγαλύτερα ποσοστά σε θέσεις εξουσίας και χρειάζονται περεταίρω προσπάθειες για να καταρριφθούν οι υπάρχουσες καθολικές πεποιθήσεις περί της δυναμικής των δύο φύλων. Αυτό γιατί, η ικανότητα και συσχέτιση ενός άνδρα ή μιας γυναίκας, σε μια θέση εργασίας δεν κρίνεται αντικειμενικά τις περισσότερες φορές. Αν και υπάρχουν πρόσφατα ευρήματα που αναδεικνύουν τη θετική δέσμευση των γυναικών, όταν βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας και τη σταθερή απόδοσή τους, ακόμη υπό-εκπροσωπούνται σε αυτές (Scholten and Witmer, 2017).

Έχει αποδειχθεί πως οι γυναίκες ανταπεξέρχονται καλύτερα σε διοικητικές θέσεις εξουσίας ή manager, σε σχέση με τους άνδρες και γι' αυτό η έλλειψη τους από αυτές, είναι αισθητή σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο. Ακόμα και τα χρηματοοικονομικά ρίσκα που παίρνει η εκάστοτε εταιρεία, είναι θετικά πιο αντιμετωπίσιμα από τις γυναίκες παρά από τους άνδρες (Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018).

Είναι αναγκαίο να σημειωθεί, πως τα στερεότυπα μεταξύ ανδρών-γυναικών σε επαγγελματικό επίπεδο, κυριαρχούν σε 'ισότιμες' θεωρητικά κοινωνίες. Τα στερεότυπα αυτά, γεννούν άτυπες προσδοκίες από το κάθε φύλο. Δηλαδή, ο άνδρας ή η γυναίκα αντίστοιχα, αναμένεται να έχουν συγκεκριμένες δυνάμεις-αντιδράσεις-συμπεριφορά, ανάλογα με την κάθε περίπτωση, εκ φύσεως (Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018). Σύμφωνα με τις θεωρήσεις της κοινωνίας οι άνδρες είναι ή πρέπει να είναι πιο 'σκληροί', 'απόλυτοι', ενώ οι γυναίκες πιο 'ευαίσθητες', 'συμπνευτικές' (Brueckner, Bosak and Lang, 2021). Ειδικότερα, υπάρχουν κάποια επαγγέλματα, τα οποία εκ πεποιθήσεως θεωρούνται 'ανδρικά' ή 'γυναικεία'. Για παράδειγμα, ο χώρος του στρατού θεωρείται ανδροκρατούμενος, κάτι που σε μεγάλο ποσοστό ισχύει λόγω της μυϊκής δύναμης που προδιαθέτει μια τέτοια θέση. Στην αντίπερα όχθη, ο νοσοκομειακός χώρος θεωρείται γυναικοκρατούμενος. Οι αντιλήψεις που κυριαρχούν στην κοινωνία, αποκλείουν 'άτυπα' τα δύο φύλα από πολλούς εργασιακούς κλάδους (Larsson and Alvinus, 2020).

Οι έμφυλες διαφορές στον εργασιακό χώρο, εναπόκεινται σε διάφορους παράγοντες (κοινωνικοί, ψυχολογικοί, εκπαιδευτικοί, κ.α.). Έχει παρατηρηθεί, πως η απουσία των γυναικών από θέσεις υψηλού κύρους, αποδίδεται κυρίως σε κοινωνικούς και δομικούς παράγοντες. Δηλαδή, η γυναίκα κοινωνικοποιείται και δραστηριοποιείται σύμφωνα με τις ήδη υπάρχουσες πεποιθήσεις που έχει σχηματίσει η κοινωνία γι' αυτήν, ανά τους αιώνες. Το γεγονός αυτό, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη του χαρακτήρα και κατά συνέπεια την εξέλιξη της (Παζαρτζή, 2019). Η ερευνήτρια Kanter το 1977, ήταν η πρώτη που ασχολήθηκε με τα αίτια που εμποδίζουν τη γυναικεία εξέλιξη στην εργασία. Κάποιοι χαρακτηρισμοί, που λειτουργούσαν ως ανασταλτικοί παράγοντες και δημιουργούσαν αρνητική εντύπωση για το γυναικείο φύλο στην εργασία, αλλά τους είχε δημιουργήσει η ίδια η κοινωνία, ήταν (Kanter, 1977):

- Γυναίκα = Μητέρα
- Γυναίκα = Μαυλίστρα (χρησιμοποιεί τη γοητεία της για να επιτύχει)
- Γυναίκα = Σκέρτσο
- Γυναίκα = ‘Σιδηρά κυρία’ (σκληρή, συνήθως αντιπαθής στους τρίτους)

### **2.3.1 Γυναικεία εργασία: μια κοινωνιολογική προσέγγιση**

Η κοινωνιολογική προσέγγιση της θέσης της γυναίκας στην εργασία, αποτελεί δύσκολο εγχείρημα. Παρακάτω θα παρουσιασθούν κάποιες βασικές κατηγορίες, που προσεγγίζουν τις ήδη υπάρχουσες θεωρίες γύρω από την εργασία και το γυναικείο φύλο. Η πρώτη θεωρία, χαρακτηρίζεται ως ‘βιολογική’ και αποτυπώνει την πεποίθηση της κοινωνίας πως ο ρόλος της γυναίκας είναι η βιολογική αναπαραγωγή. Δηλαδή, η γέννηση και η ανατροφή των τέκνων. Εν προκειμένω, θεωρείται πως οι γυναίκες μπορούν να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά, αφού έχουν ικανοποιήσει πρώτα τα καθήκοντα τους ως σύζυγοι και ως μητέρες. Αυτό, αυτομάτως θέτει τις γυναίκες σε μειονεκτική θέση και τείνει να τις τοποθετεί συνεχώς υπό τη σκιά του ανδρικού φύλου στην εργασία. Η δεύτερη θεωρία, είναι εκείνη που θεωρεί το φύλο ως μεταβλητή, μέσα σε ένα σύνολο μεταβλητών. Δηλαδή, το γυναικείο φύλο αναλύεται μέσω κοινωνιολογικών και δημογραφικών μοντέλων. Μπορεί, όμως, η μεταβλητή του γυναικείου φύλου να χρησιμοποιηθεί και ως δευτερεύουσα, όταν η οικογενειακή τους κατάσταση δηλώνεται ως ‘κανονική’ στην αγορά εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση, τον κυρίαρχο λόγο των έχουν οι άνδρες. Η τρίτη θεωρία, προσεγγίζει μια νεομαρξιστική αντίληψη περί εργασίας και γυναικείου φύλου. Η θεωρία αυτή, συνδέει άρρηκτα τον ‘δημόσιο’ και τον ‘ιδιωτικό’ τομέα, με την ‘παραγωγή’ και ‘αναπαραγωγή’ των εργαζομένων. Εξετάζει, δηλαδή, την εργασία των γυναικών, υπό το πρίσμα της ‘βιολογικής’ ευθύνης τους για αναπαραγωγή και θεωρεί πως αυτή η σχέση έχουν περισσότερο κοινωνικό και όχι απαραίτητα βιολογικό αντίκτυπο (Παζαρζή, 2019).

## **2.4 Θέσεις εξουσίας & Φύλο**

Είναι εύλογο, πως ο ηγέτης ενός οργανισμού είναι εκείνος που μπορεί να διαμορφώσει την οργανωσιακή του κουλτούρα, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Το πιο σημαντικό, λοιπόν, είναι να επιτυγχάνεται η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων (και όχι μόνο, όμως εν προκειμένω, το αντικείμενο ορίζει αυτή την εξειδίκευση), ανεξάρτητα από το φύλο του ηγέτη. Τι είναι όμως η ισοτιμία ανάμεσα στα δύο φύλα και γιατί πρέπει να επιτευχθεί; Αυτή η διαφοροποίηση των δύο φύλων, υποδηλώνει πως βάσει των βιολογικών χαρακτηριστικών, οι άνδρες και οι γυναίκες, τείνουν να συμπεριφέρονται με καθορισμένο τρόπο, βάσει των έμφυτων ικανοτήτων τους. Η θεώρηση αυτή, ωστόσο, δημιουργεί προβληματισμούς. Βάσει των βιολογικών χαρακτηριστικών, οι γυναίκες φαίνονται κατώτερες όσον αφορά στην οργάνωση της κοινωνικής τους ζωής, με αποτέλεσμα να θεωρείται πως χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση για μια θέση εξουσίας. Άρα η ισοτιμία που πρέπει να επιτευχθεί μήπως δημιουργεί η ίδια ανισότητες (Kelan and Wratil, 2020);

Υπάρχουν θεωρήσεις που υποστηρίζουν πως το σημαντικότερο πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, είναι η ύπαρξη γυναικών σε νευραλγικές θέσεις, λόγω της ευχέρειας του λόγου τους. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί από μόνο του μια απόσταση μεταξύ των δύο φύλων. Το πιο υγιές και αποτελεσματικό, λοιπόν, είναι να υπάρχουν από κοινού τα δύο φύλα στις θέσεις εξουσίας, με σκοπό να αλληλοσυμπληρώνονται (Kelan and Wratil, 2020).

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό, που επηρεάζει τα δύο φύλα, την εργασία αλλά και την ηγεσία είναι οι 'αξίες'. Η αντίληψη πίσω από τις αξίες, είναι πως όλοι οι άνθρωποι έχουν ίσες ευκαιρίες για να πετύχουν στην επαγγελματική τους ζωή. Εάν αυτό δεν επιτευχθεί, τότε θεωρείται πως είναι προσωπική τους ευθύνη και όχι της κοινωνίας. Γι' αυτό ο ηγέτης ενός οργανισμού πρέπει να είναι δίκαιος και να εμπνέει εμπιστοσύνη, γιατί είναι ο άνθρωπος εκείνος που ουσιαστικά 'μιμούνται' και ακολουθούν οι εργαζόμενοι. Αν εκείνος πρεσβεύει την ισότητα μεταξύ των υπαλλήλων, τότε και εκείνοι θα ακολουθήσουν (Kelan and Wratil, 2020).

Οι άνδρες και οι γυναίκες σε θέσεις εξουσίας, έχουν, ωστόσο, διαφορετική δυναμική. Οι άνδρες, μοιάζει να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί καθώς δεν φαίνεται να έχουν κάποιο προσωπικό όφελος, από αυτές τις ενέργειες. Σε αντίθεση με τις γυναίκες, οι οποίες έχουν σαν στόχο να καθιερώσουν την παρουσία τους στην εργασία. Το θεωρούν αυτοσκοπό, καθώς παλαιότερα η κοινωνία δεν τις υπολόγιζε σαν μονάδα και δε μπορούσαν να εκφέρουν ουδεμία άποψη. Έτσι, σήμερα έχοντας κατακτήσει τα βασικότερα δικαιώματά τους, προσπαθούν να αφομοιωθούν ισότιμα στην επαγγελματική ζώνη (Holmvall and Sobhani, 2020; Kelan and Wratil, 2020).

Οι θέσεις εξουσίας, όπως φαίνεται, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, τα οποία διέπονται από μακροχρόνια σταθερές συμπεριφορές σε δύσκολες καταστάσεις. Αυτά έχουν χαρακτηριστεί και ως ‘σιωπηρά κίνητρα’ (IM → Implicit Motives), καθώς είναι εκείνα που ωθούν τον εργαζόμενο και καθορίζουν την πορεία ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά, οι ερευνητές ακόμη δεν έχουν καταφέρει να συνδέσουν αυτά τα ‘σιωπηρά κίνητρα’, με την παρουσία των γυναικών σε υψηλές θέσεις εργασίας (Brueckner, Bosak and Lang, 2021). Με ποια κριτήρια όμως γίνεται η τελική πρόσληψη ενός υποψηφίου για μια θέση εξουσίας; Υπάρχει μια θεώρηση που αναφέρει πως πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν μια κρυφή διαδικασία αξιολόγησης, με απώτερο σκοπό την πρόσληψη ενός άνδρα. Αυτό καθώς έχουν ήδη διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού με ένα συγκεκριμένο ανδρικό πρότυπο (Scholten and Witmer, 2017). Το ιδανικότερο, ωστόσο, όλων είναι ο συνδυασμός από κοινού ανδρών και γυναικών στις θέσεις εξουσίας. Η χρήση των μοναδικών χαρακτηριστικών τους συνδυαστικά, μπορεί να επιφέρει όχι μόνο κέρδη αλλά και ισορροπία στο εσωτερικό της επιχείρησης (Coron, 2021).

Εν κατακλείδι, αξίζει να σημειωθεί πως οι γυναίκες είναι πολύ συχνά θύματα αγενών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα, τείνουν να χλευάζονται και να υποτιμώνται από άνδρες συναδέλφους τους, σημειώνοντας οι δεύτεροι πως οι γυναίκες δεν είναι ισάξιες με το αντίθετο φύλο. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα, τη συναισθηματική ‘καταρράκωση’ των γυναικών, η οποία μελλοντικά θα έχει αντίκτυπο στην εργασιακή τους απόδοση (Holmvall and Sobhani, 2020).

Σύμφωνα με το περιοδικό Forbes του 2019, το 6,6% των γυναικών βρίσκεται σε διευθυντικές θέσεις εργασίας (CEOs), όμως σε εταιρείες με υψηλές μετοχές και δυναμική, μόνο το 12-14% των διευθυντικών θέσεων εκπροσωπείται από το γυναικείο φύλο. Αυτό είναι απόρροια κοινωνικών προκαταλήψεων, όμως μπορεί να εξαλειφθεί ανάλογα με το όραμα και την θέληση της εκάστοτε γυναίκας. Έχει παρατηρηθεί, πως οι άνδρες όταν βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας, έχουν ως μοναδικό στόχο τους την προσωπική τους επιτυχία και τη δημιουργία κερδών για την επιχείρηση. Οι γυναίκες, από την άλλη σκέφτονται διαφορετικά. Ως πρωταρχικό στόχο τους, έχουν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους. Αυτό το επιτυγχάνουν χρησιμοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη τους. Για το λόγο αυτό, χαρακτηρίζονται ως αναποτελεσματικές και πως δε μπορούν να φέρουν εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης. Θέτοντας σε προτεραιότητα την καλή σχέση με τους συναδέλφους, μπορεί να επηρεάζονται συναισθηματικά και να αποκλίνουν από το ζητούμενο. Χωρίς να ισχύει στο 100%, οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτή την άποψη και γι' αυτό προτιμούν κάποιον πιο 'αδιάφορο', 'σκληρό' σε μια θέση εξουσίας. Έναν άνδρα δηλαδή (Hartman and Barber, 2020).

#### **2.4.1 Η 'γυάλινη' οροφή ('glass ceiling')**

Ο καθιερωμένος όρος, που περιγράφει την αδυναμία ανέλιξης των γυναικών στον εργασιακό κλάδο, είναι εκείνος της 'γυάλινης οροφής'. Εν έτη 1986, ένα δημοσίευμα του περιοδικού της Wall Street παραθέτει τους λόγους για τους οποίους οι γυναίκες, καθώς και άνθρωποι με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (μειονότητες), δε μπορούν να εξελιχθούν και να ανέβουν στην υψηλότερη κλίμακα μιας επιχείρησης (Federal Glass Ceiling Commission, 1995). Τα εμπόδια αυτά, είναι συνυφασμένα με συγκεκριμένες απαιτήσεις που έχει η κοινωνία από μια γυναίκα. Οι θέσεις εξουσίας, συνηθίζεται να περιγράφονται με 'αρρενωπά' χαρακτηριστικά. Ακόμα και αν μια γυναίκα επιτύχει επαγγελματικά, φτάνοντας στην ανώτατη κλίμακα, έρχεται αντιμέτωπη με αρνητικά σχόλια, λόγω των πεποιθήσεων του κοινωνικού συνόλου. Το γεγονός αυτό, έχει δημιουργήσει χάσμα ανάμεσα στα δύο φύλα και οι γυναίκες τείνουν σε μεγάλο ποσοστό να πιστεύουν πως οι θέσεις εξουσίας, είναι καλύτερο να δίνονται σε άνδρες (Wirth, 2001; Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018).

Στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, μάλιστα, η ερευνήτρια Schein έθιξε το ζήτημα της αυστηροποίησης των νόμων από την πολιτεία, περί των ίσων δικαιωμάτων στην εξέλιξη μέσα στα πλαίσια της εργασίας. Εξέφρασε την επιτακτική ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών και της κυβέρνησης, έτσι ώστε να υπάρχει αξιοκρατία στις προαγωγές των δύο φύλων (Schein, 2007). Η ‘γυάλινη οροφή’, θέτει έναν κάθετο διαχωρισμό ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες, όσον αφορά στις δεξιότητες, την υπευθυνότητα, το μισθό και τη δυναμική τους σε νευραλγικές θέσεις εργασίας (Wirth, 2001).

Οι μισθολογικές απολαβές, είναι εκείνες που κάνουν πιο έντονο το διαχωρισμό των δύο φύλων στην εργασία και παρουσιάζουν τη θεώρηση πως οι γυναίκες είναι ‘βοηθοί’ σε μια επιχείρηση. Τα τελευταία έτη, γίνονται προσπάθειες εξάλειψης αυτού του φαινομένου. Ωστόσο, για την απαλοιφή τέτοιων συμπεριφορών είναι επιτακτική η αλλαγή ολόκληρης της κοινωνίας, ως προς τις πεποιθήσεις της περί ισότητας σε όλα τα επίπεδα. Οι άνδρες, θα πρέπει να συμμεριστούν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει μια γυναίκα προσπαθώντας να ισορροπήσει δουλειά και οικογένεια. Η φροντίδα της οικογένειας, θα πρέπει να πάψει να θεωρείται αποκλειστικά γυναικείο μέλημα. Επιβάλλεται να προστεθεί και η παρουσία των ανδρών. Μόνο με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσει να επέλθει σταδιακά η αλλαγή στην κοινωνία γενικότερα και την εργασία ειδικότερα (Wirth, 2001).

Το φαινόμενο της ‘γυάλινης οροφής’, αντιμετωπίζουν όχι μόνο οι γυναίκες που βρίσκονται υπάλληλοι σε δημόσιο ή ιδιωτικό κλάδο εργασίας αλλά και εκείνες που είναι επιχειρηματίες. Αξιοσημείωτο θεωρείται, πως οι γυναίκες ως επιχειρηματίες, μέχρι και το έτος 1980, δεν είχαν κάποιο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον προς μελέτη. Από το 1999 και έπειτα, ο αρθρογράφος Moore, ήταν εκείνος που όρισε συγκεκριμένο αντικείμενο αναφοράς και μελέτης επί του θέματος. Είναι γεγονός πως οι γυναίκες, επιλέγουν να ανεξαρτητοποιηθούν στην επιχειρηματική σκηνή, για να μη δέχονται κριτική και καταπίεση από το αντίθετο φύλο. Στο σημείο αυτό, αξίζει να παρατεθούν τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διεξήχθη το 2010, όσον αφορά στη συμπεριφορά των γυναικών ως επιχειρηματίες αλλά και ως ηγέτες. Οι γυναίκες **ως επιχειρηματίες** (Nixdorff and Rosen, 2010):

- Όσον αφορά στο **στυλ ηγεσίας**: Έχουν ομαδικό πνεύμα, δε μπορούν να αποδώσουν εύκολα ευθύνες σε περίπτωση λάθους, έχουν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και είναι πρόθυμες να ακούσουν τις απόψεις των συναδέλφων τους.
- Όσον αφορά στις **διαπροσωπικές τους σχέσεις**: Πλαισιώνονται από ένα ισχυρό συνεργατικό δίκτυο, είναι ευέλικτες στις σχέσεις με τους υπαλλήλους και τους πελάτες και κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων προηγείται ένας καταιγισμός ιδεών (brain storming), με τους συναδέλφους τους. Έχουν, όμως, έλλειψη προτύπων.
- Όσον αφορά στην **αυτό-αποτελεσματικότητα**: Έχουν έλλειψη αυτοπεποίθησης, σχετικά με την επιτυχία κερδών και υπάρχει μέσα τους έντονα ο φόβος της αποτυχίας.

Οι γυναίκες **ως ηγέτες** (Nixdorff and Rosen, 2010):

- Όσον αφορά στο **στυλ ηγεσίας**: Διακρίνονται από αισθήματα συνεργασίας, προσήλωσης, ενδυνάμωσης των συναδέλφων τους και κοινό όραμα για την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων.
- Όσον αφορά στις **διαπροσωπικές τους σχέσεις**: Ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και την ύπαρξη σημαντικών επιχειρηματικών δικτύων. Έχουν, όμως, έλλειψη προτύπων.
- Όσον αφορά στην **αυτό-αποτελεσματικότητα**: Έχουν χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα.

Μια ακόμα σκέψη της θεωρίας της ‘γυάλινης οροφής’, είναι πως τοποθετώντας περισσότερες γυναίκες σε ένα brand, θα προσελκύονται αυτόματα περισσότερες γυναίκες σαν καταναλωτικό κοινό. Επίσης, προσλαμβάνοντας γυναίκες σε θέσεις εξουσίας το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού θα λειτουργεί πιο οργανωτικά. Δηλαδή, οι γυναίκες ως διευθυντικά μέλη θα μπουν στη διαδικασία να δημιουργήσουν ευέλικτα ωράρια εργασίας, προγράμματα ενδυνάμωσης-καθοδήγησης των υπαλλήλων αλλά και δώσουν ευκαιρίες-κίνητρα για την επαγγελματική εξέλιξη του κάθε εργαζομένου (Ng and Sears, 2017). Παρόλα ταύτα, με το πέρασμα των χρόνων και τη ραγδαία εξέλιξη της κοινωνίας, οι νέες γυναίκες παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά φόβου ανέλιξης στην εργασία. Το πλέον υψηλότερο επίπεδο σπουδών αλλά και η νοοτροπία σε κάποιες Ευρωπαϊκές χώρες, αλλάζουν με σημαντικούς ρυθμούς, υπέρ της ισότητας των δύο φύλων (Nixdorff and Rosen, 2010).

### **2.4.2 Ηγεσία & Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι ηγετών. Ο πρώτος τύπος ηγέτη, είναι ο συναλλακτικός. Σε αυτό το στυλ, ο προϊστάμενος επιβραβεύει τον υπάλληλο με βάση το στόχο. Στην αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος τιμωρείται. Ο δεύτερος τύπος ηγέτη, είναι ο χαρισματικός, όπου έχει τη δεξιότητα να κινητοποιεί την ομάδα μέσα από την προσωπικότητά του. Το στυλ αυτού του ηγέτη, έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την ικανότητα εμφύσησης του οράματος στο σύνολο της ομάδας, όπου η πλειοψηφία θα ακολουθεί και θα υλοποιεί το έργο, βάσει της δύναμης του λόγου του. Τέλος, ο τρίτος τύπος ηγέτη, είναι ο μετασχηματιστής. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας, έχει ως βασική επιδίωξη την αμοιβαία κατανόηση των μερών ενός οργανισμού. Δηλαδή, προϊσταμένου και εργαζόμενου. Μέσα από το σχεδιασμό της στρατηγικής του οργανισμού, όλα τα μέλη νιώθουν ισάξια και αμοιβαία υπεύθυνα για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Βασικά χαρακτηριστικά αυτού του ηγέτη είναι η διαμόρφωση ενός αμφίπλευρου σεβασμού και κατανόησης (Κουστέλιος, Μπελιάς και Ζουρνατζή, 2021).

Η συμπεριφορά ενός ηγέτη, πολλές φορές εάν όχι πάντα, καθορίζεται από την κουλτούρα της εκάστοτε χώρας γενικότερα και της επιχείρησης ειδικότερα. Τι ορίζεται όμως σαν ‘κουλτούρα’; Σύμφωνα με τους Burke και Noumair (2015), η κουλτούρα ή αλλιώς ο πολιτισμός, επικεντρώνεται στους κανόνες και τις αξίες. Λαμβάνοντας υπόψιν φυσικά, πως οι κανόνες-πρότυπα μπορούν να αλλάξουν με το πέρασμα των χρόνων. Σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα, καλούνται να συμμορφωθούν αντίστοιχα, τα μέλη μιας ομάδας-επιχείρησης-χώρας. Εξειδικεύοντας λίγο περισσότερο τον ορισμό της κουλτούρας και θέτοντας τον σε ισχύ μέσα σε έναν οργανισμό, σημαντικά στοιχεία που διαμορφώνονται ανάλογα είναι *“η δομή της εξουσίας, ο τρόπος άσκησης της εξουσίας, οι αξίες, οι ανταμοιβές, ο τρόπος διανομής των ανταμοιβών και τα πρότυπα επικοινωνίας”* (Burke and Noumair, 2015).

Η οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τον Schein (1992) είναι “το μοτίβο βασικών υποθέσεων που έχει εφεύρει ή ανακαλύψει μια ομάδα, μαθαίνοντας να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, και που έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρηθούν έγκυρες και επομένως να διδαχθούν στα νέα μέλη, ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα”. Οι ηγέτες, σύμφωνα με τους Belias και Koustelios (2014), πρέπει να έχουν “σαφή κατανόηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού τους, να προσδιορίζουν τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών και να διεξάγουν ανάλυση των ήδη υπάρχουσών ιδεολογιών του”.

“Η ηγεσία είναι η τέχνη της δημιουργίας και της επικοινωνίας” (Oswald A. J. Mascarenhas, 2019). Υπάρχει πληθώρα ειδών ηγεσίας, όπως είναι η συναλλακτική, η αυθεντική, η θετική, η χαρισματική, η μετασχηματιστική, κ.α.. Όλα τα είδη της, εμπεριέχουν απαραίτητως στοιχεία ηθικής. Για το λόγο αυτό, επιβάλλεται να τα ενστερνίζεται ο εκάστοτε ηγέτης, ειδικά η αποτυχία του είναι προγεγραμμένη. Σύμφωνα με τον Oswald A. J. Mascarenhas (2019), ένας ηγέτης πρέπει να βοηθάει, να προσφέρει επιλογές στον εργαζόμενο και όχι να τον κατευθύνει.

Επιπρόσθετα, ένας επιτυχημένος ηγέτης, σύμφωνα με τον Karr (2009), έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πίστη στις ικανότητες
- Εξέλιξη και προσαρμοστικότητα
- Εμπιστοσύνη στις διαδικασίες και το όραμα
- Προετοιμασία
- Σωστή διαβάθμιση προτεραιοτήτων

Εκτενέστερα, τα τρία σημαντικότερα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι “η ικανότητα επιρροής, ο κοινός στόχος-όραμα και οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την υλοποίηση του οράματος” (Belias and Koustelios, 2014). Επομένως, ο ηγέτης ενός οργανισμού είναι εκείνος που μπορεί να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα του, βάσει βέβαια και των προσωπικών του προτύπων, πεποιθήσεων, αξιών και εν τέλει στόχων (Schein, 1992).

Έρευνες από τον κλάδο της ψυχολογίας, αναδεικνύουν πως οι γυναίκες έχουν χαμηλότερα κίνητρα για να ηγηθούν και φαίνεται πως υποσυνείδητα τους κυριεύει ο φόβος μήπως βλάψουν κάποιον εργαζόμενο με τις αποφάσεις τους. Φαίνεται να μην τους ενθαρρύνει το γεγονός πως πρέπει να αποφασίζουν για χάρη άλλων. Το ενδεχόμενο ενός ρίσκου, προκαλεί στις περισσότερες γυναίκες μεγαλύτερο άγχος παρά πρόκληση, σε αντίθεση με τους άνδρες (Alan *et al.*, 2020). Ακόμα και αν μια γυναίκα πληροί όλες τις προϋποθέσεις για να ηγηθεί ενός οργανισμού, υφίσταται πιο αυστηρή κριτική και δυσκολεύεται να πείσει τους υπεύθυνους των εκάστοτε οργανισμών για τις ικανότητες της. Αυτό, συμβαίνει ιδιαίτερα σε χώρες όπου οι προκαταλήψεις για την ‘επιβεβλημένη αρρενωπότητα’ στις θέσεις εξουσίας, είναι ακόμη ζωντανές (Szymanska and Rubin, 2018).

Το πιο παράδοξο όλων, είναι πως όταν οι γυναίκες ηγούνται ενός οργανισμού και συμπεριφέρονται αυστηρά και σκληρά στους υφιστάμενους τους, επιδέχονται ξανά κριτική. Αυτό, γιατί η απόλυτη συμπεριφορά είναι χαρακτηριστικό μόνο των ανδρών και όχι των γυναικών, όπως θεωρείται. Στο σημείο αυτό δημιουργείται ένα χάσμα ανάμεσα στη γυναίκα-ηγέτη και τη γυναίκα ως άτομο (Szymanska and Rubin, 2018).

Έχει παρατηρηθεί πως η συμπεριφορά των γυναικών σε μια θέση εξουσίας είναι περισσότερο μετασχηματιστική ενώ των ανδρών πιο ελεγκτική (Larsson and Alvinus, 2020). Η μετασχηματιστική ηγεσία, αναλυτικότερα, όπως είναι εμφανές από την ονομασία της, είναι εκείνη που ‘μεταλλάσσει’ τους ανθρώπους (Northouse, 2001, as cited in Farnsworth *et al.*, 2020). Σε αυτό το είδος ηγεσίας, η ενδυνάμωση και η διαρκής επικοινωνία, αποτελούν αρωγό με κύριο μέλημα να επιτευχθεί το πλέον κοινό όραμα (Yukl, 1999). Τέλος, με τη χρήση της αυξάνεται η αυτό-αποτελεσματικότητα και η ισορροπία των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων (Liu and Gumah, 2020).

Λαμβάνοντας υπόψιν, λοιπόν, αυτές τις πεποιθήσεις, μπορεί να κατανοήσει κανείς γιατί όλοι οι μεγάλοι ηγέτες των προηγούμενων ετών ήταν άνδρες (Brueckner, Bosak and Lang, 2021). Αξίζει να σημειωθεί πως οι άνδρες θεωρούν πιο ανταγωνιστικούς τους ηγέτες του ιδίου φύλου, παρά τις γυναίκες. Σε κάποιες περιπτώσεις παρατηρούνται έντονες αντιδράσεις από τους άνδρες, όταν οι γυναίκες εργαζόμενοι προσπαθούν να εξελιχθούν στην οργανωσιακή κλίμακα. Θεωρούν πως ‘κοινωνικά’ δεν πληρούν όλες τις προδιαγραφές και για το λόγο αυτό τις τιμωρούν, ασκώντας σκληρές κριτικές (Szymanska and Rubin, 2018). Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των δύο φύλων, διαμορφώνεται ανάλογα και η θέση τους στην κοινωνία (Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018).

## **2.5 Επαγγελματικός διαχωρισμός**

Σε όλα τα επαγγέλματα τείνουν να υπερτερούν είτε οι γυναίκες είτε οι άνδρες, ανάλογα με το είδος της εργασίας. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί ένα χάσμα ανάμεσα στα δύο φύλα και δημιουργεί την πεποίθηση πως οι άνδρες όπως και οι γυναίκες, είναι ικανοί/ές σε συγκεκριμένα πόστα. Ο διαχωρισμός αυτός *“διακρίνεται σε οριζόντιο και κάθετο”* και δεν θα υπήρχε εάν η αναλογία μεταξύ των δύο φύλων, ήταν ίση σε όλα τα επαγγέλματα. Ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός, αφορά την απασχόληση των δύο φύλων σε συγκεκριμένους κλάδους εργασίας, ενώ ο κάθετος πραγματεύεται την ιεραρχία ανδρών και γυναικών, στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (Παζαρζή, 2019).

Χαρακτηριστικό είναι, πως οι γυναίκες στην ΕΕ γενικότερα, και την Ελλάδα ειδικότερα, τείνουν να απασχολούνται περισσότερο με αγροτικά επαγγέλματα αλλά και το δημόσιο. Το δημόσιο, πιο συγκεκριμένα τους δίνει ευελιξία όσον αφορά στην τήρηση ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της οικογένειας. Ακόμα, αξιοσημείωτο είναι πως οι γυναίκες, ακόμη και στα επαγγέλματα που κυριαρχούν, δε μπορούν να εξελιχθούν εύκολα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επίσης, τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας διακατέχονται από γυναίκες. Βέβαια, οι προαναφερθέντες διαχωρισμοί είναι αποτέλεσμα πολιτικών και κοινωνικών πρακτικών. Η κοινωνία έχει καθορίσει συγκεκριμένα επαγγέλματα ως ‘θηλυκά’ ή ‘αρσενικά’ αντίστοιχα (Παζαρζή, 2019).

Η πρόοδος, όσον αφορά στην εξισορρόπηση του κάθετου διαχωρισμού, έρχεται με αργούς ρυθμούς. Υπάρχουν τυπικοί και άτυποι κανόνες, όσον αφορά στη διαχείριση διευθυντικών θέσεων εργασίας. Έχει καθιερωθεί μια ‘ανδρική νόρμα’, η οποία πρέπει να διακατέχει όλες τις υψηλές θέσεις εργασίας. Για το λόγο αυτό, οι γυναίκες σε περίπτωση που επιλεγθούν για μια τέτοια θέση, πρέπει να εργαστούν περισσότερο, για να αποδείξουν την αξία τους. Οι εργοδότες, δρουν με γνώμονα την αντίληψη πως οι γυναίκες δεν θα μπορούν να αφιερώσουν την απαιτούμενη προσοχή και χρόνο στην εργασία τους, σε περίπτωση που κάνουν οικογένεια. Σε αντίθεση με τους άνδρες, οι οποίοι θεωρείται ακόμα πως είναι το μέλος εκείνο που πρέπει να στηρίζει οικονομικά την οικογένεια (Παζαρζή, 2019).

## **2.6 Μισθολογικές απολαβές**

Βάσει του Συντάγματος της Ελλάδας αλλά και της ΕΕ, κατοχυρώνεται η ισότητα στις οικονομικές απολαβές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Στην πράξη, όμως, αυτό δεν εφαρμόζεται και μάλιστα διογκώνεται από ένα συγκεκριμένο ηλικιακό εύρος. Η ανισότητα αυτή, υπάρχει εξαιτίας του ανθρώπινου κεφαλαίου. Δηλαδή, λόγω των εργοδοτών, των εργαζομένων αλλά και των καταναλωτών, με τις διακρίσεις που κάνουν αισθητά ή ασυναίσθητα. Πιο συγκεκριμένα, το χάσμα αυτό είναι απόρροια (Παζαρζή, 2019):

- Του επαγγελματικού διαχωρισμού που υπάρχει
- Της αδυναμίας των γυναικών να υπερασπιστούν την αξία τους για ίσες ή και παραπάνω απολαβές
- Της υπάρχουσας ή απαιτούμενης προϋπηρεσίας ανάλογα με τον κλάδο

## **2.7 Διακρίσεις στον εργασιακό χώρο: Ευρωπαϊκή & Ελληνική προσέγγιση**

Η Ευρωπαϊκή νομοθεσία, έχτισε δεσμευτικούς κανόνες και οδηγίες, προκειμένου να καθοριστεί ένα σαφές και ίσο τοπίο σχετικά με τα δικαιώματα στην εργασία, των κρατών μελών της ΕΕ. Κάθε Ευρωπαϊκή χώρα, θέτει τους κανόνες αυτούς σε ισχύ, μέσω της μετατροπής τους σε νόμους. Οι ρυθμίσεις του κοινωνικού αυτού Ευρωπαϊκού μοντέλου, αφορούν στην ελευθερία των εργαζομένων, στην ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών αλλά και στην εξάλειψη όποιου είδους διάκρισης σε εργασιακά θέματα. Πιο συγκεκριμένα, το άρθρο 119 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (ΕΟΚ)<sup>2</sup>, ορίζει την ισότητα ως προς τη μισθολογική αμοιβή του εκάστοτε εργαζομένου. Ως προς τον όρο ‘αμοιβή’, ορίζεται όχι μόνον ο μηνιαίος ή ημερομίσθιος μισθός αλλά και κάθε είδους απολαβή, που αποδίδεται από την εργασιακή σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (Παζαρζή, 2019).

Στις 7/12/2000 στη Νίκαια της Γαλλίας, υπογράφηκε από τους Προέδρους του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, του Συμβουλίου και της Επιτροπής, ο χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ. Συμπεριλαμβάνεται η προστασία ως προς τα αστικά, πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά δικαιώματα των ανθρώπων που βρίσκονται στον κλοιό της ΕΕ. Τα δικαιώματα που έχουν αναγνωριστεί κατανέμονται ως κάτωθι: Αξιοπρέπεια, Ελευθερία, Ισότητα, Αλληλεγγύη, Ιθαγένεια, Δικαιοσύνη (Παζαρζή, 2019).

---

<sup>2</sup> Συνθήκη της Ρώμης, 1958 / Σήμερα αρ.141 της Ενοποιημένης Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας

Εκτενέστερα, το άρθρο 23 και 1, που αναφέρεται στην ισότητα των δυο φύλων, υπογραμμίζει πως “η ισότητα ανδρών και γυναικών πρέπει να εξασφαλίζεται σε όλους τους τομείς, μεταξύ άλλων στην απασχόληση, την εργασία και τις αποδοχές”. Ακόμα, “η αρχή της ισότητας δεν αποκλείει τη διατήρηση ή τη θέσπιση μέτρων που προβλέπουν ειδικά πλεονεκτήματα υπέρ του υπο-εκπροσωπούμενου φύλου”. Το άρθρο 33, που πραγματεύεται την οικογενειακή και επαγγελματική ζωή, τονίζει πως “η οικογένεια απολαμβάνει νομική, οικονομική και επαγγελματική ζωή”. Επίσης, “κάθε πρόσωπο, προκειμένου να μπορεί να συνδυάζει την οικογενειακή με την επαγγελματική ζωή του, έχει δικαίωμα προστασίας από την απόλυση για λόγους που συνδέονται με τη μητρότητα καθώς και δικαίωμα αμειβόμενης άδειας μητρότητας και γονικής άδειας μετά τη γέννηση ή την υιοθεσία παιδιού” (Παζαρζή, 2019).

Σύμφωνα με το Νομοθετικό διάταγμα υπ.αριθμ.53/1974 (ΦΕΚ Α' 256/20-9-1974)<sup>3</sup> ορίζεται πως “η χρήση των αναγνωριζόμενων εν τη παρούση Συμβάσει δικαιωμάτων και ελευθεριών δέον να εξασφαλισθή ασχέτως διακρίσεως φύλου, φυλής, χρώματος, γλώσσας, θρησκείας, πολιτικών ή άλλων πεποιθήσεων, εθνικής ή κοινωνικής προελεύσεως, συμμετοχής εις εθνικήν μειονότητα, περιουσίας, γεννήσεως ή άλλης καταστάσεως” (αρ.1/§14, επιμ.Σάμιος, 2020). Στην παρούσα διάταξη, καθορίζονται οι ελευθερίες και τα ίσα δικαιώματα όλων των ανθρώπων σε Ευρωπαϊκό πλαίσιο.

Το Συμβούλιο της ΕΕ, δημιούργησε ένα σύμφωνο για την ισότητα μεταξύ των δυο φύλων, μεταξύ 2011-2020, ονόματι ‘Ευρώπη 2020’<sup>4</sup>. Τα μέτρα που ζήτησε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο να ληφθούν υπόψιν από τα κράτη μέλη του, διακρίνονται σε τρία επίπεδα (Παζαρζή, 2019):

1. Μέτρα για την εξάλειψη της ανισότητας μεταξύ των δυο φύλων, σε εργασιακό πλαίσιο. Μέσω της προώθησης των γυναικών όλων των ηλικιών, στην αγορά εργασίας, της κατάρριψης των στερεοτύπων, της διασφάλισης των ίσων μισθολογικών απολαβών μεταξύ των δυο φύλων, της ανέλιξης των γυναικών σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο και της ενθάρρυνσης των σύγχρονων επιχειρήσεων, για την ευαισθητοποίηση τους επί του θέματος.

---

3 “Περί κυρώσεως της εν Ρώμη την 4<sup>η</sup> Νοεμβρίου 1950 υπογραφείσης Συμβάσεως ‘διά την προάσπισιν των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των θεμελιωδών ελευθεριών’, ως και του Προσθέτου εις αυτήν Πρωτοκόλλου των Παρισίων της 20ής Μαρτίου 1952”

4 Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 23/11/2010, Στρασβούργο, COM

2. Μέτρα για την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μέσω της δημιουργίας ευέλικτων ωραρίων για τις νέες μητέρες, της παροχής υψηλότερου επιπέδου υποδομών παιδικής μέριμνας, της βελτίωσης των συνθηκών και για πιθανά άλλα εξαρτώμενα μέλη και την παροχή ευέλικτων μορφών εργασίας και άδειας και για τα δυο φύλα.
3. Μέτρα για την καταπολέμηση όλων των πιθανών μορφών βίας, προς το γυναικείο φύλο. Μέσω της παρακολούθησης των στρατηγικών των εκάστοτε επιχειρήσεων, της ανάπτυξης περισσότερων μορφών πρόληψης και προστασίας για τα ήδη υπάρχοντα θύματα αλλά και τα πιθανά και της ενημέρωσης του ανδρικού φύλου για την ευθύνη που έχουν απέναντι στις γυναίκες.

Οι διακρίσεις στον εργασιακό χώρο, προκαλούν προβλήματα στη σωστή ροή της εσωτερικής επικοινωνίας. Αυτό έχει ως επακόλουθο την ασυνέπεια των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού (ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση είναι ενταγμένη στο χώρο της εξυπηρέτησης πελατών). Για το λόγο αυτό, καλούνται οι εκάστοτε υπεύθυνοι των επιχειρήσεων να διαχειριστούν με το σωστό τρόπο αυτά τα φαινόμενα. Προσπαθούν, πιο συγκεκριμένα, να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζομένους και να τους κάνουν να αντιληφθούν τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των άλλων συναδέλφων τους (Robbins and Judge, 2018).

### **2.7.1 Έρευνες περί ισότητας των δυο φύλων στην εργασία σε παγκόσμιο επίπεδο**

Η κατεύθυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι η ενθάρρυνση της γυναικείας συμμετοχής στον παραγωγικό ιστό, με απώτερο σκοπό την κοινωνική ευημερία και την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας των κρατών μελών της. Ενώ το κοινωνικό νομοθετικό πλαίσιο της ΕΕ έχει ως γενική κατεύθυνση την προώθηση της ισότητας των δυο φύλων στην αγορά εργασίας, οι διαφορές των δυο φύλων εξακολουθούν να υφίστανται. Μια προοπτική είναι η ενθάρρυνση της αναβάθμισης του ρόλου των ανδρών στη φροντίδα των παιδιών, ακριβώς επειδή οι γυναίκες εξακολουθούν και αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο βάρος αυτής (Castellano and Rocca, 2020).

Οι γυναίκες εξακολουθούν να επωμίζονται μεγάλο ποσοστό απλήρωτης εργασίας. Αθροιστικά, πέρα από τη συμβατική εργασία, η γυναίκα ασχολείται με τις καθημερινές δραστηριότητες ανατροφής των παιδιών, δίχως φυσικά υλικές απολαβές. Αυτό έχει ως απόρροια, η αναζήτηση της εργασίας να έχει ως κίνητρο ευέλικτες μορφές απασχόλησης, όπως είναι η μερική απασχόληση. Δηλαδή, συμβατικές σχέσεις τέτοιες, όπου θα καθιστούν εύκολη στη γυναίκα την πρόσβαση στα παιδιά και την ανατροφή τους (Dubbel, Rispens and Demerouti, 2016). Φυσικό επακόλουθο, είναι η αμοιβή της να είναι πιο μικρή και δυσανάλογη του ανδρικού φύλου. Στα κράτη μέλη της ΕΕ, στον αντίποδα με τα παραπάνω, οι γυναίκες έχουν πολύ υψηλότερη μόρφωση έναντι των ανδρών. Γεγονός που δημιουργεί απορίες για το μεγάλο ποσοστό ανδρών, σε στελεχικές θέσεις στον χώρο εργασίας. Το γεγονός αυτό, επιπλέον, εξισορροπεί σε μεγάλο βαθμό το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δυο φύλων (Castellano and Rocca, 2020).

Η Πορτογαλία ως ιδιαίτερη χώρα της ΕΕ, αναδεικνύεται με υψηλά ποσοστά συμμετοχής και των δυο φύλων στην αγορά εργασίας. Το μοντέλο εκεί επιτάσσει τη γρήγορη επιστροφή της γυναίκας στην εργασία μετά τον τοκετό, θέτοντας ως στόχο την αρμονία εργασίας και οικογένειας. Χώρες όπως η Λιθουανία, η Σλοβενία και η Λετονία, έχουν ιδιαίτερα ποσοστά μερικής απασχόλησης και ευέλικτων μορφών εργασίας. Γεγονός που επιτρέπει την ισότιμη πρόσβαση των γυναικών στην αγορά εργασίας. Η Τσεχία, η Ουγγαρία, η Σλοβακία και η Εσθονία, χαρακτηρίζονται ως χώρες με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας λόγω του σοσιαλιστικού μοντέλου κατανομής της εργασίας (Castellano and Rocca, 2020).

Άλλες νοοτροπίες χωρών όπως η Γερμανία, η Αυστρία και το Λουξεμβούργο, με ιδιαίτερα ευέλικτα μοντέλα εργασίας και με ευνοϊκές συνθήκες στους εργασιακούς χώρους γενικότερα, παρουσιάζουν τις υψηλότερες διαφορές σε επίπεδο ΕΕ. Ευνοώντας, μάλιστα, τους άνδρες, δείχνοντας διάθεση τιμωρίας προς τις γυναίκες που εργάζονται σε πιο ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Τα παραπάνω, αναδεικνύουν το γεγονός ότι οι γενικεύσεις δεν είναι σε καμία περίπτωση χρήσιμες. Ακόμα και οι σύγχρονες καπιταλιστικές κοινωνίες, αδυνατούν να δομήσουν ένα άρτιο σύστημα ισοκατανομής στο χώρο εργασίας και των δυο φύλων (Castellano and Rocca, 2020).

Χρειάζεται λεπτομερέστερη ανάλυση και όχι βιαστικά συμπεράσματα για την κατανομή εργασίας σε κάθε χώρα. Η προσέγγιση του ζητήματος μεταξύ των δυο φύλων, έχει πολύπλευρες προσεγγίσεις. Πραγματική ισότητα μεταξύ των δυο φύλων δε μπορεί να επιτευχθεί, διότι και τα δυο μέρη αποδίδουν διαφορετική σημασία σε αυτό. Η προώθηση πολιτικών ίσων αποδοχών και εργασιακού πλαισίου, αποσκοπεί στην ενθάρρυνση ίσης ανάληψης ευθυνών στη μη αμειβόμενη εργασία (Castellano and Rocca, 2020).

Οι γυναίκες στις ΗΠΑ, εκτενέστερα, αναφέρουν ότι βιώνουν σύνθετες και πολυποίκιλες διακρίσεις σε διάφορες εκφάνσεις της ζωής τους. Για παράδειγμα, σε δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένης της υγειονομικής περίθαλψης, στο χώρο εργασίας, στις προσωπικές καθημερινές στιγμές τους, μέσα από τη συνεχή προσβολή του φύλου. Επιδέχονται, μάλιστα, λεκτική βία αλλά και σεξουαλικές παρενοχλήσεις. Οι εμπειρίες των διακρίσεων ποικίλουν ανάλογα την κοινωνική υπόσταση, το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και τις πολιτικές αντιλήψεις του ατόμου. Οι ιθαγενείς Αμερικανίδες, αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα έντονα διακρίσεις και παρενοχλήσεις εξαιτίας του φύλου τους, σε πολλές πτυχές της ζωής τους (SteelFisher *et al.*, 2019).

Στο παράδειγμα της Κορέας, μελετάται η εμπειρία από εργασιακούς χώρους όπου το γυναικείο φύλο είναι σε θέσεις στελεχικές και κυρίως εποπτικές σε διάφορες ομάδες. Καλλιεργείται ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλίμα και αναδεικνύεται η αντίληψη του “Συνδρόμου της Βασίλισσας”, όπου το στέλεχος που ανήκει στο γυναικείο φύλο, δύσκολα θα βοηθήσει την ανέλιξη μελών του ιδίου φύλου. Αυτό μπορεί να αποτελεί απόρροια της κοινωνικής καταπίεσης, αλλά και της καλλιέργειας της ανταγωνιστικότητας στα πρώιμα εκπαιδευτικά στάδια, με τη λογική της υπερίσχυσης του ισχυρού. Υπάρχουν πολιτικές οι οποίες προσπαθούν για την ανάδειξη της ισότητας των δυο φύλων στη χώρα. Δηλαδή, μέσω των αξιολογήσεων στους χώρους εργασίας και της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίοι συνεισφέρουν στο αξιοκρατικό αποτέλεσμα για την ανάδειξη ικανών στελεχών, ανεξάρτητα φυλετικής προσέγγισης (Kim and Kang, 2020).

Η Σουηδία, επιπρόσθετα, κατηγοριοποιείται ως μια γυναικεία κοινωνία, όπου οι αντιλήψεις είναι συνήθως διαφορετικές από το λεγόμενο δυτικό πολιτισμό. Βασική επιδίωξη, είναι η ενθάρρυνση για μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Η συγκεκριμένη κοινωνική δομή, μοιάζει πιο δίκαια και ηθική απέναντι σε μια κοινωνία με ισχύ του ανδρικού φύλου, όπου βασική επιδίωξη είναι οι υλικές απολαβές (Nasution and Jonnergård, 2017).

Έρευνες έχουν αποδείξει πως η ελληνική κοινωνία κατατάσσεται σε αρκετά χαμηλό ποσοστό, όσον αφορά στην πρόσληψη ‘διαφορετικών’ σε ποικίλα επίπεδα ανθρώπων. Έχει αναδειχθεί πως υπάρχει η τάση να γίνονται διακρίσεις ανάμεσα στο γυναικείο και το ανδρικό φύλο στα πλαίσια της εργασίας. Έχουν παρατηρηθεί, επίσης, φαινόμενα θρησκευτικού ρατσισμού, ενώ οι πολιτικές πεποιθήσεις είναι κάτι το οποίο για πολλές επιχειρήσεις παραμένει ταμπού. Στην Ελλάδα ειδικότερα, υπάρχουν ελάχιστες έρευνες οι οποίες να εξετάζουν το θέμα της ποικιλομορφίας στον εργασιακό κλάδο. Το 2015, από το περιοδικό ‘HR Professional’ υπήρξε μια διερεύνηση ανάμεσα στα ποσοστά διακρίσεων που υφίσταντο οι γυναίκες έναντι των ανδρών στις θέσεις εργασίας (Kyparissiadis, 2019).

Το 2018 οι Vassakis, Sakka και Lemonakis, πραγματοποίησαν μια έρευνα ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες στην Ελλάδα, προκειμένου να διαπιστωθούν τα χαρακτηριστικά που κατέχει ένας manager του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Η σύγχρονη βιβλιογραφία, έχει εκφράσει κατά πολύ την αντίληψη του ‘σκέψου σαν manager-σκέψου σαν άνδρας’. Αυτή η σκέψη, δεν φαίνεται να υποστηρίζεται στην Ελλάδα, καθώς τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου σε μια υψηλή θέση εξουσίας, τείνουν είναι τόσο ανδρικά όσο και γυναικεία. Οι κοινωνικοί λόγοι, για τους οποίους μια γυναίκα δυσκολεύεται να ανέλθει επαγγελματικά, είναι είτε λόγω της οικογένειας της και των πεποιθήσεων που υπάρχουν, είτε λόγω των δικών της αμφιβολιών για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας. Σε επαγγελματικό επίπεδο, οι λόγοι είναι είτε λόγω της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, είτε λόγω των στερεοτύπων που έχουν οι εταιρείες, για την ύπαρξη ανδρών σε θέσεις εξουσίας. Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα διακρίνει την ευθύνη της ίδιας της κοινωνίας για τα στερεότυπα που κυριαρχούν μέχρι και σήμερα (Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018).

Το 2020 στα πλαίσια μιας έρευνας, διεξήχθησαν κάποιες συνεντεύξεις σε ηγέτες (CEOs) μεγάλων επιχειρήσεων της Ευρώπης, περί της εφαρμογής ισότητας μεταξύ των εργαζομένων, ανάλογα με το φύλο. Τα αποτελέσματα, ανέδειξαν πως οι γυναίκες θεωρείται ότι έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα στην εργασία, λόγω των έμφυτων δεξιοτήτων τους. Επίσης, αναδείχθηκε πως το καλύτερο άτομο για πρόσληψη σε μια σημαντική θέση είναι μια γυναίκα, βάσει των ηγετών (Kelan and Wratil, 2020).

Τέλος, η μεροληψία και η αίσθηση του δικαίου, είναι σημαντικά κατά την επιλογή ενός εργαζομένου. Όμως, το σημαντικότερο όλων, είναι πως η πλειονότητα των ηγετών εξέφρασε την άποψη μιας ‘ουδέτερης’ αντιμετώπισης των εργαζομένων και όχι την προσπάθεια εξάλειψης της μη ισότητας μεταξύ των δύο φύλων. Ίσως, γιατί οι πράξεις για την ‘κατάκτηση’ της ισότητας στην εργασία, από μόνες τους δημιουργούν την πεποίθηση πως ήδη υπάρχουν προκαταλήψεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες (Kelan and Wratil, 2020).

Το 2018, διεξήχθη μια έρευνα ανάμεσα σε ηγέτες οι οποίοι είχαν συμμετάσχει σε μαθήματα Αναπτυξιακής Ηγεσίας του Σουηδικού Πανεπιστημίου Αμύνης, εν έτη 2017-2018. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, οι ερωτώμενοι έπρεπε να αξιολογήσουν οι ίδιοι τον εαυτό τους στο ρόλο του ηγέτη. Τα αποτελέσματα έδειξαν, πως οι γυναίκες βαθμολόγησαν υψηλά τον εαυτό τους όσον αφορά στην αναπτυξιακή ηγεσία και τη συμβατική θετική ηγεσία, ενώ οι άνδρες παρουσιάζεται να έχουν τα ακριβώς αντίθετα χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα αυτά ήταν τοποθετημένα σε ένα αμιγώς γυναικοκρατούμενο κλάδο εργασίας (υγεία και εκπαίδευση). Όταν οι άνδρες έπρεπε να βαθμολογήσουν τον εαυτό τους, σε ένα αμιγώς ανδροκρατούμενο κλάδο (στρατός και επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων), φάνηκε πως χρησιμοποιούν περισσότερο τη συμβατική θετική ηγεσία. Αντίθετα, όταν οι γυναίκες έπρεπε να αυτό-βαθμολογηθούν σε έναν ανδροκρατούμενο κλάδο, τα αποτελέσματα τους ήταν ακριβώς τα ίδια. Από αυτό, απορρέει πως οι γυναίκες έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες και τον εαυτό τους στον εργασιακό χώρο, κάτι το οποίο δε συνάδει με τις ισχύουσες προκαταλήψεις της κοινωνίας (Larsson and Alvinus, 2020).

Βέβαια, για την αξιολόγηση των παραπάνω αποτελεσμάτων, σημαντικό ρόλο έπαιξε και η χώρα όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Η χώρα αυτή ήταν η Σουηδία, όπου είναι από τις πρώτες χώρες που εφάρμοσαν την ισότητα μεταξύ ανδρών-γυναικών στην εργασία. Μάλιστα, το 2015 αναδείχθηκε η πρώτη 'φεμινιστική' κυβέρνηση στον κόσμο. Οι γυναίκες σε περίοπτες θέσεις, αγγίζουν το 40% και αυξάνονται σταδιακά. Έχει παρατηρηθεί πως η συνεργασία γυναικών σε θέσεις εξουσίας, έχει πιο θετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό, ενώ καταλύει τυχόν διαχωρισμούς μεταξύ των εργαζομένων (Larsson and Alvinus, 2020).

Το 2020 οι Holmval and Sobhani, διεξήχθησαν για πρώτη φορά έρευνα με στόχο να διαπιστωθούν οι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν ή όχι αγενείς συμπεριφορές στις θέσεις εξουσίας. Σε αντίθεση με τα ευρήματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε πως οι γυναίκες δεν έχρηζαν, σε μεγαλύτερο ποσοστό, αγενούς συμπεριφοράς σε σχέση με τους άνδρες. Το ακριβώς αντίθετο μάλιστα. Οι άνδρες είχαν μεγαλύτερα ποσοστά 'ασυδοσίας' μεταξύ τους, σε σχέση με τις γυναίκες. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να έρχονται σε ρήξη με προηγούμενες έρευνες, καθώς εν προκειμένω ζητήθηκε να αξιολογηθούν συμπεριφορές βασιζόμενες μόνο στις εμπειρίες των δύο τελευταίων εβδομάδων. Αναφέρεται χαρακτηριστικά, πως παρόμοιες έρευνες έχουν αναδείξει περισσότερο αγενείς συμπεριφορές από γυναίκες σε γυναίκες (Holmval and Sobhani, 2020)

## **Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία**

### **4.1 Σκοπός της έρευνας**

Τα ζητήματα ποικιλομορφίας στον εργασιακό τομέα, έχουν αρχίσει να απασχολούν κυρίως τα τελευταία χρόνια. Αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης, αποτελεί το γεγονός πως θα αναδειχθούν τυχόν ευκαιρίες ή κωλύματα, τα οποία επικρατούν στον εργασιακό κλάδο σήμερα. Τυχόν καθολικές πεποιθήσεις του παρελθόντος, οι οποίες έχουν μείνει ανέγγιχτες με το πέρασμα των ετών. Για παράδειγμα, ‘οι άνδρες είναι πιο ικανοί από τις γυναίκες’, ‘η πρόσληψη ενός νέου προϋποθέτει πως δεν θα έχει υψηλές μισθολογικές απαιτήσεις’, ‘κάποια επαγγέλματα είναι εξ ολοκλήρου γυναικεία και το αντίστροφο’, κ.ο.κ.

Για την καλύτερη διαχείριση, λοιπόν, του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αναπτύχθηκαν τα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα:

- Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια;
- Υπάρχει ισότητα ανδρών-γυναικών στις θέσεις εξουσίας των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων;
- Συμβάλλει θετικά η ύπαρξη ενός τμήματος HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα;
- Μπορεί το Σύνταγμα της Ελλάδας να επηρεάσει και κατ’ επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων;
- Η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών έχει κατακτηθεί πλήρως;

Όπως γίνεται αντιληπτό, το ζήτημα της ‘ποικιλομορφίας’ είναι ευρύ και χρήζει μεγάλης έρευνας. Στην παρούσα διπλωματική, θα γίνει μια προσπάθεια να απαντηθούν τα κύρια σημεία αυτού του φαινομένου. Σαν αρχή θα πρέπει να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους οι σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν τους εργαζομένους. Έπειτα, θα πρέπει να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ισότητα μεταξύ ανδρών-γυναικών, στις θέσεις εξουσίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Επίσης, εάν και κατά πόσο είναι εν τέλει ωφέλιμο ή κοστοβόρο ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, για την ομαλή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Τέλος, βάσει των ελληνικών διατάξεων και των νόμων που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα (Υπαλληλικός Κώδικας), πρέπει να διερευνηθεί σε τι ποσοστό υλοποιείται η ισχύουσα νομοθεσία.

## **4.2 Είδος & Μεθοδολογία**

Για την κάλυψη των παραπάνω ερωτημάτων, έγινε ανασκόπηση της ξένης και ελληνικής σύγχρονης βιβλιογραφίας, πάνω σε εργασιακά θέματα, ζητήματα ποικιλομορφίας, ανθρώπινα δικαιώματα, ηγεσία αλλά και θέματα που αφορούν τα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακόμα, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει απόκλιση των ευρημάτων της βιβλιογραφίας με την ελληνική πραγματικότητα.

Υπάρχουν ποικίλες μέθοδοι συλλογής δεδομένων, και καθεμία από αυτές εμπεριέχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. Ως δεδομένα, νοούνται μη επεξεργασμένα γεγονότα ή γεγονότα που είναι απόρροια κάποιας συστηματικής παρατήρησης ή προσωπικής εμπειρίας. Ενδεικτικά, μπορούν να εμφανίζονται ως αριθμοί, λέξεις ή ακόμα και ως σκίτσο-εικόνα. Εν συνεχεία, ως προς τη συλλογή των απαιτούμενων για την κάθε έρευνα δεδομένων πρέπει να έχει κατανοηθεί πλήρως ο σκοπός της έρευνας αλλά και το κοινό που διερευνάται. Ως μέθοδοι έρευνας, νοούνται τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, αλλά και οι μελέτες περίπτωσης. Υπάρχουν φυσικά και άλλες μέθοδοι, όμως οι ως άνω αναφερθέντες είναι από τις βασικότερες. Τα ερωτηματολόγια, κατατάσσονται στις ποσοτικές μεθόδους έρευνας ενώ οι συνεντεύξεις και οι μελέτες περίπτωσης στις ποιοτικές (Osuaagwu, 2020).

Όσον αφορά στις συνεντεύξεις, αποτελούν μια δύσκολη και χρονοβόρα μέθοδο συλλογής δεδομένων, η οποία μάλιστα απαιτεί άριστη προετοιμασία πριν τη διεξαγωγή. Οι συνεντεύξεις, χωρίζονται σε ημι-δομημένες, μη δομημένες και πλήρως δομημένες. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις, βασίζονται σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες όμως μπορούν να τροποποιηθούν ή να διαφοροποιηθούν τελείως, ανάλογα με την πορεία της συζήτησης με τον ερωτώμενο. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις, δε βασίζονται σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά επαφίονται σε γενικές θεματικές κατηγορίες, τις οποίες έχει επιλέξει ο ερευνητής. Τέλος, η πλήρως δομημένη έρευνα βασίζεται σε προκαθορισμένες ερωτήσεις και έχει πιο αυστηρό ύφος. Το τελευταίο αυτό είδος συνέντευξης, δεν παρέχει ευελιξία και δε χρησιμοποιείται σχεδόν ποτέ από τους ερευνητές, καθώς τους περιορίζει ως προς τον τρόπο διεξαγωγής και άντλησης συμπερασμάτων, λόγω της αυστηροποίησης της (DeJonckheere and Vaughn, 2019).

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα των συνεντεύξεων είναι πως παρέχεται πληροφόρηση εις βάθος και αναλύεται διεξοδικά το θέμα μελέτης. Όμως, η διαδικασία αυτή απαιτεί πολύ χρόνο και ο ερευνητής πρέπει όχι μόνο να είναι επικοινωνιακά ικανός αλλά και να είναι ευαισθητοποιημένος σχετικά με τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας. Τέλος, η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων είναι επίπονη και χρονοβόρα εξίσου (DeJonckheere and Vaughn, 2019).

Οι μελέτες περίπτωσης, βασίζονται στην ανάλυση ενός συγκεκριμένου αριθμού ανθρώπων, βάσει ενός γεωγραφικού προσδιορισμού ή ακόμα και ενός συγκεκριμένου κλάδου εργασίας. Τα κύρια πλεονεκτήματα, είναι πως δίνεται η δυνατότητα ποιοτικής αλλά και ποσοτικής επεξεργασίας των αποτελεσμάτων και αναλύεται διεξοδικά το αντικείμενο μελέτης. Δηλαδή, είναι πιθανό να προκύψουν περαιτέρω ερωτήματα και απαντήσεις, σε πιο περίπλοκα με το θέμα ζητήματα, τα οποία δεν είχε σκεφτεί ο ερευνητής εξ αρχής. Στον αντίποδα, τα αρνητικά αυτής της μεθόδου είναι πως απαιτεί πολύ χρόνο για τη διεξαγωγή της, χρησιμοποιεί περιορισμένο δείγμα και συχνά τα δεδομένα δεν αντιμετωπίζονται με αντικειμενική ματιά (Osuagwu, 2020).

Η ποσοτική έρευνα, όπως είναι φυσιολογικό, δίνει τη δυνατότητα επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων. Λαμβάνοντας υπόψιν, τη μεγαλύτερη ανταποκρισιμότητα σε σχέση με τις δύο προηγούμενες μεθόδους. Για τη δημιουργία ενός δόκιμου ερωτηματολογίου, θα πρέπει να γίνει σαφής εξειδίκευση του στόχου της έρευνας, καθώς και να προσδιοριστεί το κοινό που πρέπει να μελετηθεί. Ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνεται ο ερευνητής, προσδιορίζονται το ύφος και η γλώσσα αποτύπωσης των ερωτήσεων. Ένα σωστό ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι σύντομο και να μην κουράζει τον ερωτώμενο, να είναι άρτια κατασκευασμένο, να υπάρχει συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων, σαφήνεια αλλά και να διασφαλίζεται η διακριτικότητα. Το τελευταίο είναι φρόνιμο να τηρείται έτσι ώστε ο ερωτώμενος να μη νιώσει άβολα με κάποια ερώτηση.

Οι κύριοι λόγοι, λοιπόν, για τους οποίους επιλέχθηκε η χρήση ποσοτικής έρευνας, είναι καθώς (Enshassi, Saleh and Mohamed, 2019):

- Υπάρχει μηδαμινό έως και ελάχιστο κόστος
- Εξασφαλίζεται μεγαλύτερο εύρος απαντήσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα
- Συνίσταται για έρευνες όπου η μελέτη συμπεριφοράς δεν είναι εφικτή
- Ο ερωτώμενος απαντά με μεγαλύτερη ειλικρίνεια και άνεση όταν δεν υπάρχει άμεση επαφή με τον ερευνητή
- Οι τρόποι ανάλυσης των δεδομένων είναι τυποποιημένοι

Για τους ως άνω αναφερθέντες λόγους, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έναντι της ποιοτικής έρευνας. Αν και έχει αποδειχθεί πως ένα βασικό μειονέκτημα των ποσοτικών ερευνών, είναι πως οι ερωτώμενοι συχνά προσπαθούν να παρουσιάσουν μια καλή πλευρά του εαυτού τους και δεν απαντούν αντικειμενικά. Εντούτοις, το αρνητικό αυτό ήταν μικρό σε σχέση με τα θετικά που έχει η αξιοποίηση ενός σωστά δομημένου ερωτηματολογίου (Enshassi, Saleh and Mohamed, 2019).

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, βασίστηκε σε παρόμοια έρευνα η οποία παρουσιάζεται στο βιβλίο 'Κοινωνικό φύλο & Εργασία' της κα. Παζαρζή και έλαβε χώρα το 2019. Έγινε μέσω της φόρμας Google (Google Forms), καθώς παρέχεται ευελιξία και ταχύτητα κατά τη διαμόρφωση των ερωτήσεων και είναι πλέον το πιο διαδεδομένο μέσο όσον αφορά στις ποσοτικές έρευνες. Το ερωτηματολόγιο αυτό, διανεμήθηκε σε υπαλλήλους αλλά και στελέχη ελληνικών ιδιωτικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνταν, ενδεικτικά, με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Ναυτιλία, την Εξυπηρέτηση πελατών και την Εκπαίδευση. Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων, βασίστηκε στην κλίμακα Likert (ως προς την κλιμάκωση των απαντήσεων). Η κλίμακα ήταν 7βάθμια, όπου η μεταβλητή 1 δήλωνε το χαμηλότερο βαθμό προτίμησης και η μεταβλητή 7 τον υψηλότερο. Όλες οι ερωτήσεις ήταν κλειστού και όχι ανοιχτού τύπου.

Ενδεικτικά, κάποιες από τις ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν (βλ. σελίδα 78-Παράρτημα 2):

- Εάν η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων έχει κατακτηθεί
- Εάν οι θέσεις εξουσίας καλύπτονται με αξιολογικά κριτήρια
- Εάν οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι ικανοί/ές για όλες τις θέσεις εργασίας

Πριν την τελική διανομή του ερωτηματολογίου, προηγήθηκε μια πιλοτική έρευνα. Εστάλησαν, λοιπόν, δέκα ερωτηματολόγια σε άτομα του εργασιακού μου κλάδου. Στόχος της πιλοτικής έρευνας είναι να εντοπιστούν τυχόν αστοχίες ή παραλείψεις στα ήδη υπάρχοντα ερωτήματα αλλά και τη δομή-σύνταξη αυτών. Γίνεται κατά κύριο λόγο, για να αποφευχθούν παρερμηνείες και να διαπιστωθεί εάν απαντώνται τελικά με βάσει τον ερωτώμενο τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα. Αν γίνεται αντιληπτό το θέμα της έρευνας και αν υπάρχουν τυχόν δυσκολίες (Susilo *et al.*, 2015).

Έπειτα από την ολοκλήρωση της πιλοτικής έρευνας, σχεδιάστηκε το κατάλληλο e-mail, το οποίο απευθύνθηκε στα στελέχη των επιχειρήσεων και αφορούσε τη διαδικασία έγκρισης της έρευνας στους εργαζομένους (βλ. σελίδα 79-Παράρτημα 3). Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω των κοινωνικών δικτύων (σε ηλεκτρονική μορφή-Facebook-Instagram-LinkedIn) και μέσω e-mail. Η διανομή έγινε μόνο ηλεκτρονικά, λόγω της έξαρσης της πανδημίας αλλά και για την αμεσότητα των απαντήσεων.

Τα κύρια κεφάλαια του ερωτηματολογίου ήταν, το Εισαγωγικό Σημείωμα (βλ. σελίδα 76-77-Παράρτημα 1), όπου παρουσιάζονταν οι στόχοι της έρευνας, η ανωνυμία, ο τρόπος διεξαγωγής, ο χρόνος εκτέλεσης, βασικές οδηγίες για τη μετέπειτα συμπλήρωση των ερωτήσεων, καθώς και βασικά στοιχεία όπως είναι ο τίτλος του Μεταπτυχιακού προγράμματος, ο επιβλέπωντας, κ.ο.κ. Έπειτα, ακολουθούσε το κεφάλαιο με τα Δημογραφικά Στοιχεία, όπου ενδεικτικά συμπεριλαμβάνονταν το φύλο και η θέση εργασίας. Και στο τρίτο κεφάλαιο, υπήρχαν ερωτήσεις που αφορούσαν τις Προσωπικές Εκτιμήσεις των ερωτώμενων, σε συγκεκριμένα ζητήματα. Για παράδειγμα, εάν έχει κατακτηθεί η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών σήμερα και αν η εμφάνιση των γυναικών παίζει καθοριστικό ρόλο κατά την πρόσληψή τους.

### **4.3 Δείγμα**

Λόγω της ευρύτητας του θέματος, επιλέχθηκε συγκεκριμένη κλίμακα στην οποία κινήθηκε η έρευνα. Ο περιορισμός αυτός, έγκειται στις ελληνικές ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Η επιλογή αυτή έγινε, καθώς ο δημόσιος τομέας έχει ήδη διερευνηθεί, έστω και σε πρώιμο στάδιο. Ένας ακόμη λόγος, ήταν πως ο ιδιωτικός τομέας είναι περισσότερο προσβάσιμος, όσον αφορά στη συλλογή δεδομένων. Η έρευνα απευθύνθηκε τόσο σε άνδρες όσο και σε γυναίκες και οι ηλικίες αυτών κυμαίνονταν από 20 και άνω.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 190 εργαζομένους, από τους οποίους ελήφθησαν 144 απαντήσεις στο σύνολο. Το ποσοστό ανταπόκρισης (response rate), ήταν 76%. Το ποσοστό αυτό εξαρτάται από τρεις παράγοντες, την ανταμοιβή, την εμπιστοσύνη αλλά και το κόστος (as Dillman, 2007 said in Bista, 2017). Ακόμα, το μέγεθος της έρευνας αλλά και ο τρόπος παρουσίασης αυτής, είναι λόγοι που μπορεί να επηρεάσουν τον ερωτώμενο για το αν θα ανταποκριθεί θετικά ή όχι (Bista, 2017). Ένας σημαντικός λόγος, λοιπόν, για τον οποίο ανταποκρίθηκε το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων, ήταν εκείνος της εμπιστευτικότητας. Στο εισαγωγικό σημείωμα, είχε δηλωθεί πως θα διατηρηθεί η ανωνυμία των απαντήσεων και πως η ανάλυση της έρευνας προορίζονταν μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

### **4.4 Στατιστική ανάλυση**

Στα πλαίσια της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας αυτής πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, κατά την οποία παρουσιάζονται τα ποσοστά απαντήσεων που δόθηκαν σε κάθε απάντηση. Για τον πιο σαφή προσδιορισμό της τάσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων υπολογίστηκαν και οι μέσοι όροι κάθε απάντησης, οι διάμεσες τιμές και οι αντίστοιχες τυπικές αποκλίσεις.

Έτσι, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι 1=Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ αρκετά, 3=Διαφωνώ λίγο, 4=Ουδέτερη γνώμη, 5=Συμφωνώ λίγο, 6=Συμφωνώ πολύ και 7=Συμφωνώ απολύτως, ο μέσος όρος κάθε μεταβλητής θα δείχνει ποια είναι η απάντηση που δόθηκε περισσότερο από τους συμμετέχοντες (π.χ. εάν ο μέσος όρος μιας μεταβλητής είναι 3,00 τότε οι συμμετέχοντες έχουν απαντήσεις στο μεγαλύτερο μέρος τους «Διαφωνώ λίγο», ενώ εάν είναι 6,00 έχουν απαντήσει κυρίως «Συμφωνώ πολύ»). Με τον τρόπο αυτό θα πραγματοποιηθεί η ερμηνεία των στάσεων και απόψεων των συμμετεχόντων.

Επιπροσθέτως, η διάμεση τιμή αποτελεί έναν ακαριαίο αριθμό που δείχνει πιο ξεκάθαρα από το μέσο όρο των απαντήσεων (δεκαδικός αριθμός), την επικρατέστερη απάντηση των συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, εάν ένας μέσος όρος είναι 3,42 και ένας δεύτερος είναι 4,76, η διάμεση τιμή του πρώτου θα είναι το 3 και του δεύτερου το 5. Συνεπώς, θα έχει προσδιοριστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η απάντηση των συμμετεχόντων.

Τέλος, υπολογίστηκε η τυπική απόκλιση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, σε σχέση με το μέσο όρο. Πιο αναλυτικά, όταν μια μεταβλητή έχει μέσο όρο 4,68 και τυπική απόκλιση 1,00, θεωρείται ότι το μεγαλύτερο εύρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων είναι 4,68 (διάμεσος 5)  $\pm$  1,00 γεγονός το οποίο σημαίνει ότι δόθηκε περισσότερο η πέμπτη απάντηση (Συμφωνώ λίγο), ενώ πολλοί από τους συμμετέχοντες έχουν απαντήσει την τέταρτη (-1 της απόκλισης) και την έκτη απάντηση (+1 της απόκλισης), χωρίς ωστόσο να επηρεάζεται το αποτέλεσμα του μέσου όρου.

## **Κεφάλαιο 5 – Παρουσίαση δεδομένων**

### **5.1 Δημογραφικά στοιχεία**

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 59 άνδρες (40,97%) και 85 γυναίκες (59,03%). Η ηλικία των συμμετεχόντων, είναι 20-30 ετών για τους 46 συμμετέχοντες του δείγματος (31,94%), 31-40 ετών για τους 48 συμμετέχοντες (33,33%), 41-50 ετών για τους 36 συμμετέχοντες (25%), 51-60 ετών για τους 9 συμμετέχοντες (6,25%) και 61 και άνω ετών για τους 5 συμμετέχοντες (3,47%).

Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, είναι μέχρι και δευτεροβάθμια εκπαίδευση για τους 19 συμμετέχοντες του δείγματος (13,19%), μέχρι και τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ) για τους 51 συμμετέχοντες του δείγματος (35,42%) και τέλος, 74 συμμετέχοντες έχουν ολοκληρώσει τις μεταπτυχιακές τους σπουδές (51,39%).

Οι 15 από τους συμμετέχοντες (10,42%), αναφέρουν 0-2 έτη εργασίας, οι 17 από τους συμμετέχοντες (11,81%) αναφέρουν 3-5 έτη εργασίας, οι 19 από τους συμμετέχοντες (13,19%) αναφέρουν 6-8 έτη εργασίας και οι 93 από τους συμμετέχοντες (64,58%) αναφέρουν 8 και άνω έτη εργασίας.

Τέλος, οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι είναι υπάλληλοι γραφείου (back office) (66 συμμετέχοντες - 45,83%), manager (23 συμμετέχοντες - 15,97%), στελέχη επιχειρήσεων (22 συμμετέχοντες - 15,28%), διευθυντές/ντρίες τμήματος (19

συμμετέχοντες - 13,19%), απασχόληση σε τηλεφωνικό κέντρο (5 συμμετέχοντες - 3,47%), βιβλιοθηκονόμοι (3 συμμετέχοντες - 2,08%), εκπαιδευτικό προσωπικό (2 συμμετέχοντες - 1,39%) και υπάλληλοι στην εξυπηρέτηση πελατών (4 συμμετέχοντες - 2,78%).

**Πίνακας 1. Παρουσίαση δείγματος**

| <b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b> |                                   | <b>N</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------|----------|
| <b>Φύλο</b>                 | Άνδρας                            | 59       | 40,97    |
|                             | Γυναίκα                           | 85       | 59,03    |
| <b>Ηλικία</b>               | 20-30                             | 46       | 31,94    |
|                             | 31-40                             | 48       | 33,33    |
|                             | 41-50                             | 36       | 25,00    |
|                             | 51-60                             | 9        | 6,25     |
|                             | 61 και άνω                        | 5        | 3,47     |
| <b>Μορφωτικό επίπεδο</b>    | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση          | 19       | 13,19    |
|                             | Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ) | 51       | 35,42    |
|                             | Μεταπτυχιακές σπουδές             | 74       | 51,39    |
| <b>Έτη εργασίας</b>         | 0-2                               | 15       | 10,42    |
|                             | 3-5                               | 17       | 11,81    |
|                             | 6-8                               | 19       | 13,19    |
|                             | 8 και άνω                         | 93       | 64,58    |
| <b>Θέση εργασίας</b>        | Υπάλληλος γραφείου (back office)  | 66       | 45,83    |
|                             | Τηλεφωνικό κέντρο                 | 5        | 3,47     |
|                             | Manager                           | 23       | 15,97    |
|                             | Στέλεχος επιχείρησης              | 22       | 15,28    |
|                             | Διευθυντής/ντρια τμήματος         | 19       | 13,19    |
|                             | Εκπαιδευτικό προσωπικό            | 2        | 1,39     |
|                             | Εξυπηρέτηση πελατών               | 4        | 2,78     |
|                             | Βιβλιοθηκονόμος                   | 3        | 2,08     |

## **5.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση**

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή, συμφωνούν έντονα πως η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, είναι αναγκαία ( $M.O.=6,31$   $Διάμεσος=6$   $T.A.=0,99$ ), πως οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σε θέσεις εξουσίας, από κοινού άνδρες και γυναίκες σε συνεργασία ( $M.O.=6,33$   $Διάμεσος=6$   $T.A.=0,98$ ) και πως ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης, είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ήτοι συμπεριφοράς μεταξύ των υπαλλήλων ( $M.O.=6,3$   $Διάμεσος=6$   $T.A.=0,97$ ).

Επιπλέον, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν πως συμφωνούν σε μικρό βαθμό πως οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι ικανοί/ές για όλες τις μορφές εργασίας ( $M.O.=5,09$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,75$ ), πως μπορεί να υπάρξει συμφιλίωση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής ( $M.O.=5,49$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,32$ ), πως η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους ( $M.O.=5,01$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,59$ ), πως υπάρχει δίλημμα στη ζωή των γυναικών, για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας ( $M.O.=4,94$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,48$ ) και στο ότι υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων ( $M.O.=4,82$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,46$ ). Επίσης, οι συμμετέχοντες συμφωνούν σε μικρό βαθμό πως τα τμήματα HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία τους ( $M.O.=4,69$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,42$ ) και πως η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί ( $M.O.=4,42$   $\Deltaιάμεσος=4$   $T.A.=1,39$ ).

Επιπρόσθετα, θεωρούν πως σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών ( $M.O.=4,77$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,59$ ) και ότι το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων ( $M.O.=4,63$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,55$ ).

Ακόμα, οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν ουδέτερη άποψη στο γεγονός ότι το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους ( $M.O.=3,99$   $\Deltaιάμεσος=4$   $T.A.=1,94$ ), ότι οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι περισσότερο ικανοί/ές σε κάποια επαγγέλματα εκ φύσεως ( $M.O.=4,63$   $\Deltaιάμεσος=5$   $T.A.=1,84$ ) και πως οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες ( $M.O.=4,21$   $\Deltaιάμεσος=4$   $T.A.=1,77$ ).

Εκτενέστερα, οι συμμετέχοντες διαφωνούν σε μικρό βαθμό πως η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής ( $M.O.=3,13$   $\Deltaιάμεσος=3$   $T.A.=1,68$ ), πως οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια ( $M.O.=3,11$   $\Deltaιάμεσος=3$   $T.A.=1,42$ ), πως σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί ( $M.O.=2,35$   $\Deltaιάμεσος=2$   $T.A.=1,61$ ) και πως οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά, γι' αυτό οι θέσεις εξουσίας δίνονται σε άνδρες, οι οποίοι εκ πεποιθήσεως είναι αυστηρότεροι ( $M.O.=2,54$   $\Deltaιάμεσος=3$   $T.A.=1,51$ ). Τέλος οι συμμετέχοντες διαφωνούν σε μεγάλο βαθμό πως οι οικιακές εργασίες είναι αμιγώς γυναικείες ( $M.O.=1,8$   $\Deltaιάμεσος=2$   $T.A.=1,28$ ).

**Πίνακας 2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση**

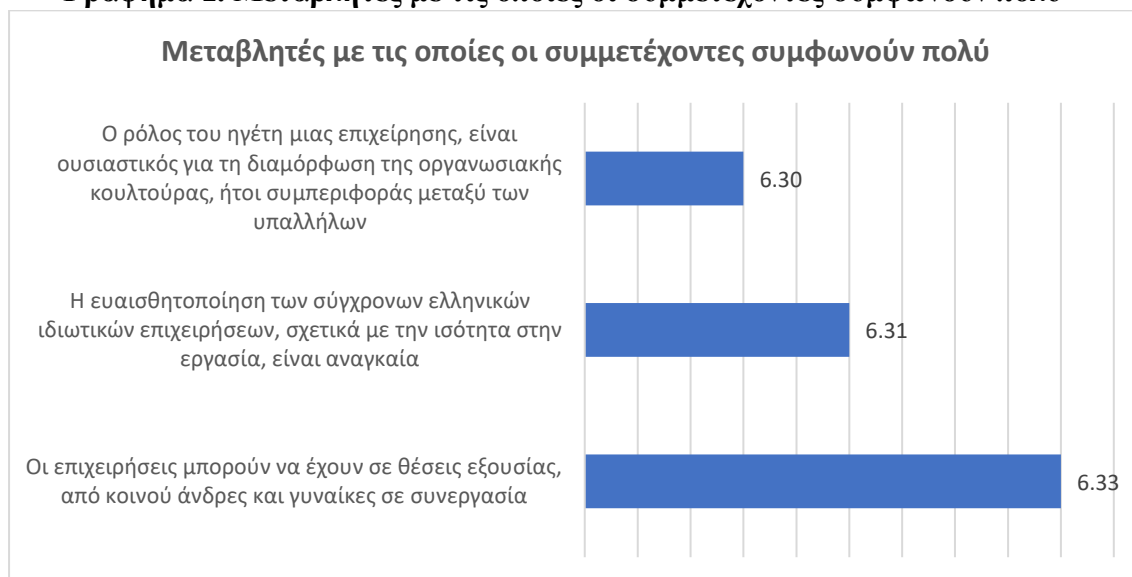
| <b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ<br/>ΕΡΕΥΝΑΣ</b>                                                                                                               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>M.O.</b> | <b>MD</b> | <b>T.A.</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|-----------|-------------|
| Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί                                                                                       | 2,08     | 5,56     | 21,53    | 17,36    | 32,64    | 14,58    | 6,25     | 4,42        | 4         | 1,39        |
| Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι περισσότερο ικανοί/ές σε κάποια επαγγέλματα εκ φύσεως                                          | 10,42    | 6,25     | 9,03     | 11,81    | 22,92    | 26,39    | 13,19    | 4,63        | 5         | 1,84        |
| Οι οικιακές εργασίες είναι αμιγώς γυναικείες                                                                                                | 59,72    | 20,83    | 8,33     | 5,56     | 3,47     | 0,69     | 1,39     | 1,80        | 2         | 1,28        |
| Υπάρχει δίλημμα στη ζωή των γυναικών, για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας                                                                | 4,17     | 2,78     | 8,33     | 15,28    | 32,64    | 22,92    | 13,89    | 4,94        | 5         | 1,48        |
| Μπορεί να υπάρξει συμφιλίωση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής                                                                   | 0,00     | 0,69     | 8,33     | 16,67    | 17,36    | 28,47    | 27,78    | 5,49        | 5         | 1,32        |
| Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους                                                 | 3,47     | 6,25     | 6,94     | 12,50    | 28,47    | 23,61    | 18,06    | 5,01        | 5         | 1,59        |
| Οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες                                                                   | 5,56     | 9,72     | 25,69    | 19,44    | 11,81    | 12,50    | 15,28    | 4,21        | 4         | 1,77        |
| Υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων                                                 | 2,08     | 3,47     | 13,19    | 21,53    | 24,31    | 22,22    | 13,19    | 4,82        | 5         | 1,46        |
| Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι ικανοί/ές για όλες τις μορφές εργασίας                                                         | 6,25     | 4,86     | 7,64     | 8,33     | 25,00    | 23,61    | 24,31    | 5,09        | 5         | 1,75        |
| Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης, είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ήτοι συμπεριφοράς μεταξύ των υπαλλήλων | 0,69     | 0,00     | 0,00     | 4,17     | 13,19    | 27,08    | 54,86    | 6,30        | 6         | 0,97        |
| Σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών                                                                                              | 6,25     | 5,56     | 5,56     | 18,06    | 25,00    | 31,25    | 8,33     | 4,77        | 5         | 1,59        |
| Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια                              | 13,89    | 21,53    | 29,17    | 16,67    | 13,89    | 3,47     | 1,39     | 3,11        | 3         | 1,42        |

|                                                                                                                                                       |       |       |       |       |       |       |       |      |   |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|---|------|
| Τα τμήματα HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία τους                                            | 1,39  | 6,25  | 12,50 | 21,53 | 28,47 | 20,14 | 9,72  | 4,69 | 5 | 1,42 |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων | 3,47  | 8,33  | 9,72  | 22,92 | 20,83 | 25,69 | 9,03  | 4,63 | 5 | 1,55 |
| Η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, είναι αναγκαία                                 | 0,00  | 0,00  | 1,39  | 6,25  | 11,11 | 22,22 | 59,03 | 6,31 | 6 | 0,99 |
| Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά, γι' αυτό οι θέσεις εξουσίας δίνονται σε άνδρες οι οποίοι εκ πεποιθήσεως είναι αυστηρότεροι       | 32,64 | 23,61 | 18,75 | 12,50 | 8,33  | 2,78  | 1,39  | 2,54 | 3 | 1,51 |
| Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                                                                           | 43,75 | 21,53 | 10,42 | 13,19 | 5,56  | 2,78  | 2,78  | 2,35 | 2 | 1,61 |
| Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σε θέσεις εξουσίας, από κοινού άνδρες και γυναίκες σε συνεργασία                                                     | 0,00  | 1,39  | 0,69  | 2,08  | 12,50 | 25,69 | 57,64 | 6,33 | 6 | 0,98 |
| Η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής                                                                              | 19,44 | 21,53 | 20,83 | 19,44 | 7,64  | 6,25  | 4,86  | 3,13 | 3 | 1,68 |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους                                                         | 14,58 | 13,89 | 9,03  | 20,14 | 16,67 | 13,89 | 11,81 | 3,99 | 4 | 1,94 |

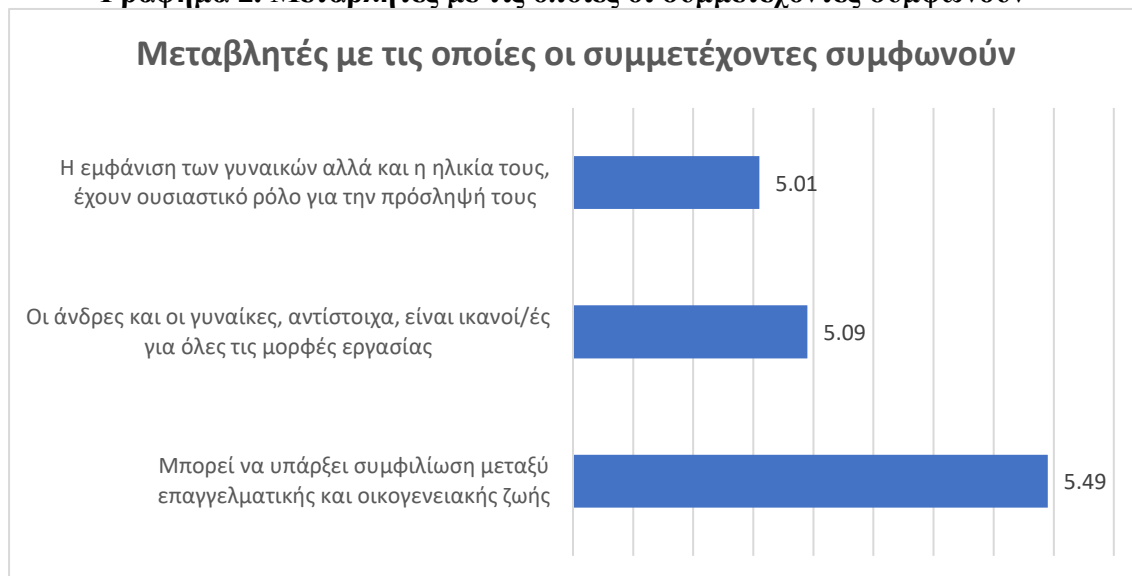
**Υπόμνημα:** 1=Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ αρκετά, 3=Διαφωνώ λίγο, 4=Ουδέτερη γνώμη, 5=Συμφωνώ λίγο, 6=Συμφωνώ πολύ και 7=Συμφωνώ απολύτως.

Στα γραφήματα που ακολουθούν παρουσιάζονται οι στάσεις των συμμετεχόντων ως προς τις μεταβλητές της έρευνας (Γράφημα 1-5).

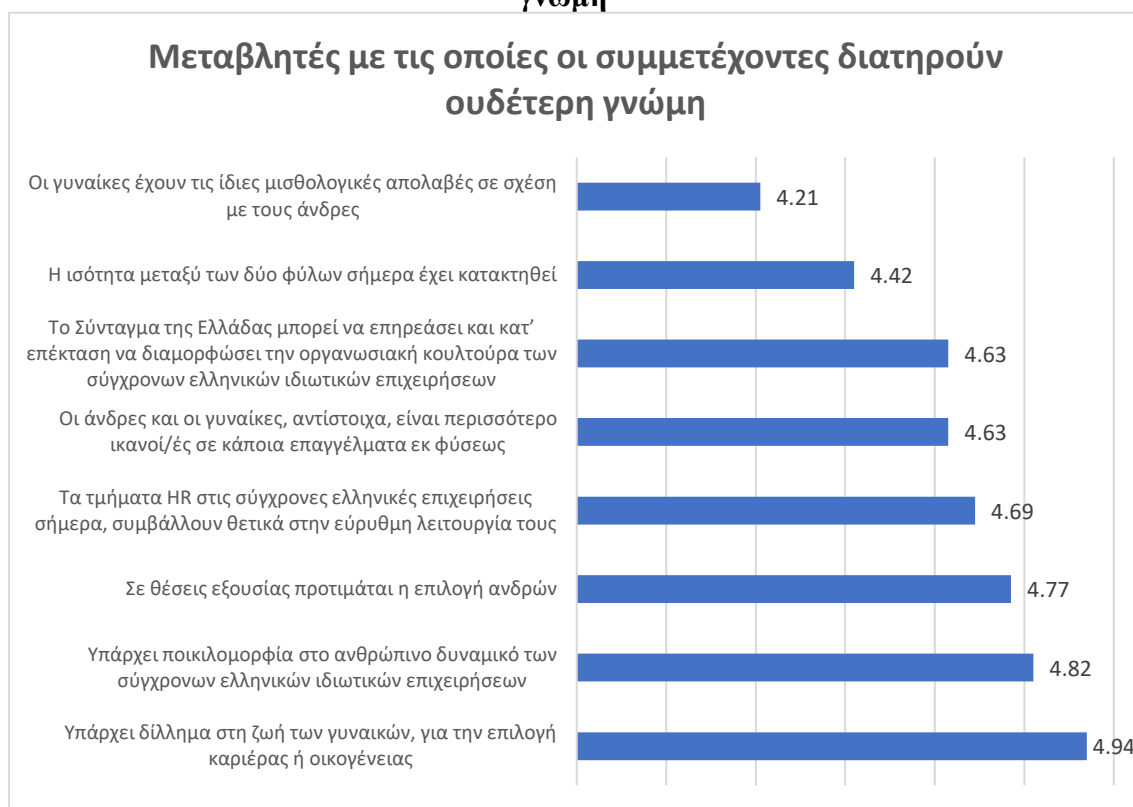
**Γράφημα 1. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες συμφωνούν πολύ**



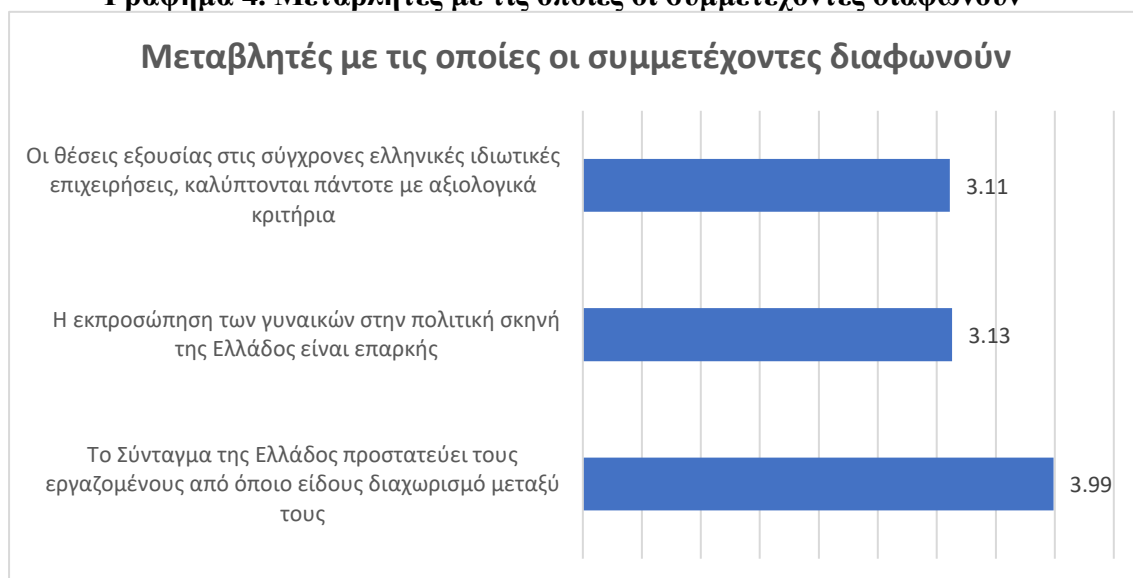
**Γράφημα 2. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες συμφωνούν**



**Γράφημα 3. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες διατηρούν ουδέτερη γνώμη**



**Γράφημα 4. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες διαφωνούν**



**Γράφημα 5. Μεταβλητές με τις οποίες οι συμμετέχοντες διαφωνούν πολύ**



### **5.3 Ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων**

Επιχειρώντας την απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα «Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια;», διαπιστώνεται ότι το 13,89% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα, το 21,53% διαφωνούν αρκετά, το 29,17% διαφωνούν σε μικρό βαθμό, το 16,67% έχουν ουδέτερη γνώμη, το 13,89% συμφωνούν σε μικρό βαθμό, το 3,47% συμφωνούν έντονα και τέλος το 1,39% συμφωνούν πολύ. Λαμβάνοντας υπόψη και το μέσο όρο της μεταβλητής ( $M.O.=3,11$   $Διάμεσος=3$   $T.A.=1,42$ ), διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους εκφράζουν τη διαφωνία τους αν και σε μικρό βαθμό. Συνεπώς, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν οι συμμετέχοντες δεν συμφωνούν πως οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια, γεγονός το οποίο εγείρει προβληματισμό.

Στα πλαίσια απάντησης του δευτέρου ερευνητικού ερωτήματος «Υπάρχει ισότητα ανδρών-γυναικών στις θέσεις εξουσίας των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων;», διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη γνώμη. Πιο αναλυτικά, λαμβάνοντας υπόψη τους μέσους όρους των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα ερωτήματα του **Πίνακα 3**, όπως επίσης και το συνολικό μέσο όρο διαπιστώνεται, ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν μέσο όρο 4,20 που αντιπροσωπεύει την τέταρτη απάντηση (Ουδέτερη γνώμη). Συνεπώς, δεν αποσαφηνίζεται, βάσει των απαντήσεων των συμμετεχόντων, εάν υπάρχει ισότητα ανδρών-γυναικών στις θέσεις εξουσίας των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων ή όχι.

**Πίνακας 3. Ερωτήματα που αφορούν την ισότητα ανδρών-γυναικών στις θέσεις εξουσίας των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων**

| ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ                                                                                                                              | M.O.        | MD | T.A. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----|------|
| Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σε θέσεις εξουσίας, από κοινού άνδρες και γυναίκες σε συνεργασία                                               | 6,33        | 6  | 0,98 |
| Η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, είναι αναγκαία                           | 6,31        | 6  | 0,99 |
| Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι ικανοί/ές για όλες τις μορφές εργασίας                                                             | 5,09        | 5  | 1,75 |
| Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους                                                     | 5,01        | 5  | 1,59 |
| Σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών                                                                                                  | 4,77        | 5  | 1,59 |
| Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι περισσότερο ικανοί/ές σε κάποια επαγγέλματα εκ φύσεως                                              | 4,63        | 5  | 1,84 |
| Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί                                                                                           | 4,42        | 4  | 1,39 |
| Οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες                                                                       | 4,21        | 4  | 1,77 |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους                                                   | 3,99        | 4  | 1,94 |
| Η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής                                                                        | 3,13        | 3  | 1,68 |
| Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά, γι' αυτό οι θέσεις εξουσίας δίνονται σε άνδρες οι οποίοι εκ πεποιθήσεως είναι αυστηρότεροι | 2,54        | 3  | 1,51 |
| Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                                                                     | 2,35        | 2  | 1,61 |
| Οι οικιακές εργασίες είναι αμιγώς γυναικείες                                                                                                    | 1,80        | 2  | 1,28 |
| <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ Μ.Ο.:</b>                                                                                                                          | <b>4,20</b> |    |      |

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «*Συμβάλλει θετικά η ύπαρξη ενός τμήματος HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα;*», φαίνεται να συμβάλλει σε μικρό βαθμό. Πιο αναλυτικά, στο ερώτημα «*Τα τμήματα HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία τους*», το 1,39% διαφωνεί απόλυτα, το 6,25% διαφωνεί αρκετά, το 12,50% διαφωνεί λίγο, το 21,53% έχει ουδέτερη γνώμη, το 28,47% συμφωνεί λίγο, το 20,14% συμφωνεί πολύ και το 9,72% συμφωνεί απόλυτα. Λαμβάνοντας το μέσο όρο των απαντήσεων του δείγματος (Μ.Ο.=4,69 Διάμεσος=5 Τ.Α.=1,42), μπορεί να υποστηριχθεί ότι συμβάλλει σε μικρό βαθμό.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «*Μπορεί το Σύνταγμα της Ελλάδας να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων;*», φαίνεται να επιδρά σε μικρό βαθμό. Πιο αναλυτικά, στο ερώτημα «*Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων*» το 3,47% διαφωνεί απόλυτα, το 8,33% διαφωνεί αρκετά, το 9,72% διαφωνεί λίγο, το 22,92% έχει ουδέτερη γνώμη, το 20,83% συμφωνεί λίγο, το 25,69% συμφωνεί πολύ και το 9,03% συμφωνεί απόλυτα. Λαμβάνοντας το μέσο όρο των απαντήσεων του δείγματος (Μ.Ο.=4,63 Διάμεσος=5 Τ.Α.=1,55), μπορεί να υποστηριχθεί ότι συμβάλλει σε μικρό βαθμό και πως πιθανόν υπάρχουν πρακτικοί περιορισμοί.

Τέλος, το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα «*Η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών έχει κατακτηθεί πλήρως;*», αφορά όλα τα ερωτήματα του κυρίως μέρους της έρευνας αυτής, για τα οποία υπολογίστηκε ο συνολικός μέσος όρος τους, ο οποίος είναι 4,57 που αντιστοιχεί οριακά στην πέμπτη πιθανή απάντηση (5=Συμφωνώ λίγο). Συνεπώς, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών έχει κατακτηθεί αλλά όχι πλήρως.

#### **5.4 Έλεγχος βάσει δημογραφικών στοιχείων**

Για τη διερεύνηση πιθανών στατιστικά σημαντικών σχέσεων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο Enter. Η επιλογή της ανάλυσης της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, επιλέχθηκε με βάση το κριτήριο ότι η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς μιας μεταβλητής Y, κάτω από την ύπαρξη μιας ορισμένης συνθήκης, η οποία περιγράφεται

από μία άλλη μεταβλητή X. Πιο αναλυτικά, σε κάθε έλεγχο με τα δημογραφικά στοιχεία, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σε τρεις πίνακες ανά ερευνητικό ερώτημα. Οι πίνακες αυτοί είναι, ο συγκεντρωτικός με τίτλο «*Model Summary*», ο πίνακας που παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης «*ANOVA*» και ο πίνακας που παρουσιάζει τις συσχετίσεις των μεταβλητών που συμμετέχουν στο μοντέλο της έρευνας «*Coefficients*».

#### **5.4.1 Φύλο**

Από την εκτίμηση του μοντέλου, προκύπτει ο **Πίνακας 4**, στον οποίο παρουσιάζονται ο συντελεστής προσδιορισμού (0,468) και ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (0,091). Από τις τιμές αυτές, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα. Στον **Πίνακα 5**, παρουσιάζεται η στατιστική F του μοντέλου, που είναι σημαντική σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Λαμβάνοντας υπόψη την τιμή του sig.=0,041, επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει μία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή (φύλο) και στις ανεξάρτητες (μεταβλητές κυρίως μέρους) ή αλλιώς ότι το μοντέλο έχει νόημα. Τέλος, στον **Πίνακα 6**, παρουσιάζονται οι εκτιμημένοι συντελεστές της παλινδρόμησης μαζί με τα αντίστοιχα t στατιστικά. Παρατηρείται ότι οι συντελεστές «*Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια*» (F=2,312 Sig.=0,022) και «*Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά*» (F=2,011 Sig.=0,047), είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται πως το φύλο επιδρά στη διαμόρφωση των απόψεων των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 4. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης**

| <b>Model Summary</b> |                   |          |                   |                            |
|----------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                    | ,468 <sup>a</sup> | ,219     | ,091              | ,47113                     |

**Πίνακας 5. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 7,578          | 20 | ,379        | 1,707 | ,041 <sup>b</sup> |

|  |          |        |     |      |  |  |
|--|----------|--------|-----|------|--|--|
|  | Residual | 27,079 | 122 | ,222 |  |  |
|  | Total    | 34,657 | 142 |      |  |  |

**Πίνακας 6. Ανάλυση συσχετίσεων του μοντέλου**

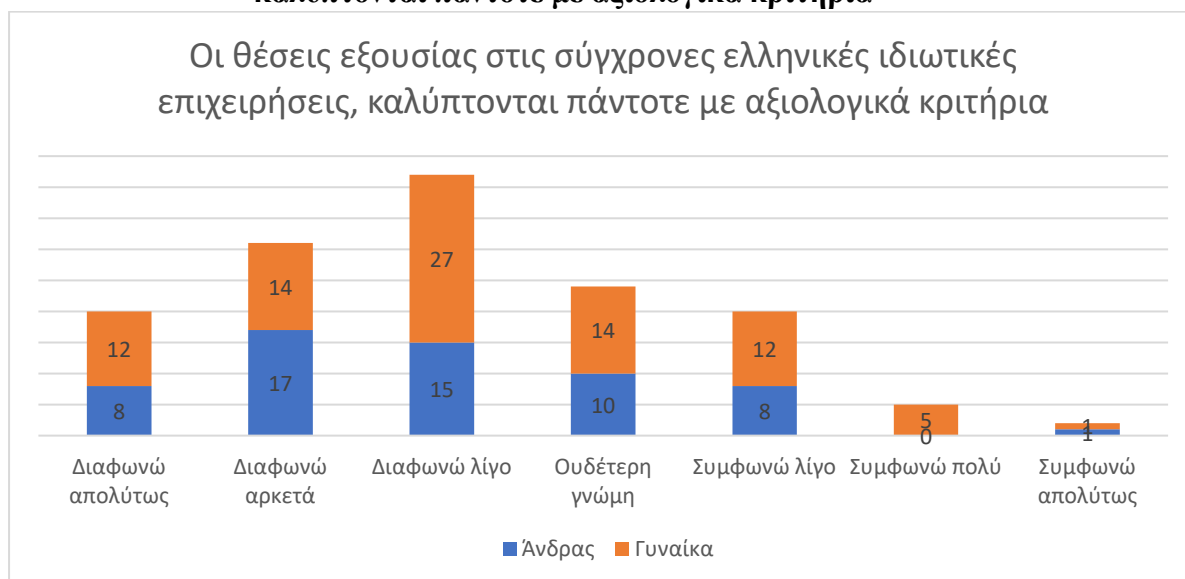
| Coefficients <sup>a</sup> |                                                                                                    |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                                                                                                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                                                                                                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                                                                                         | 1,041                       | ,550       |                           | 1,891 | ,061 |
|                           | Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί                                              | -,030                       | ,039       | -,085                     | -,767 | ,445 |
|                           | Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι περισσότερο ικανοί/ές σε κάποια επαγγέλματα εκ φύσεως | ,006                        | ,026       | ,022                      | ,221  | ,825 |
|                           | Οι οικιακές εργασίες είναι αμιγώς γυναικείες                                                       | -,002                       | ,037       | -,005                     | -,051 | ,960 |
|                           | Υπάρχει δίλλημα στη ζωή των γυναικών, για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας                       | -,006                       | ,033       | -,018                     | -,175 | ,862 |
|                           | Μπορεί να υπάρξει συμφιλίωση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής                          | ,019                        | ,033       | ,051                      | ,569  | ,571 |
|                           | Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους        | ,056                        | ,031       | ,180                      | 1,824 | ,071 |
|                           | Οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες                          | ,016                        | ,029       | ,056                      | ,545  | ,587 |
|                           | Υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων        | ,011                        | ,035       | ,033                      | ,315  | ,754 |

|                                                                                                                       |      |      |      |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|
| Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι ικανοί/ές για όλες τις μορφές εργασίας                                   | ,028 | ,026 | ,100 | 1,089 | ,278 |
| Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας                    | ,061 | ,045 | ,120 | 1,377 | ,171 |
| Σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών                                                                        | ,007 | ,032 | ,023 | ,226  | ,821 |
| Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια        | ,079 | ,034 | ,226 | 2,312 | ,022 |
| Τα τμήματα HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία τους            | ,046 | ,036 | ,132 | 1,281 | ,202 |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα                | ,035 | ,033 | ,110 | 1,059 | ,292 |
| Η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, είναι αναγκαία | ,016 | ,048 | ,033 | ,341  | ,734 |
| Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά                                                                   | ,065 | ,032 | ,198 | 2,011 | ,047 |
| Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                                           | ,046 | ,033 | ,151 | 1,404 | ,163 |

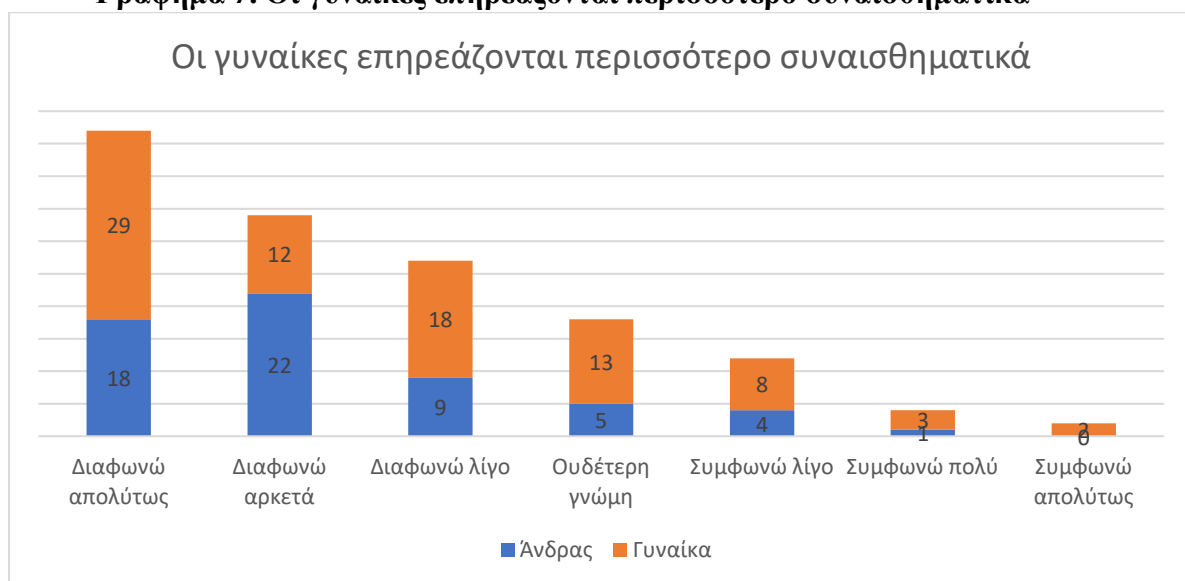
|                                                                                                   |      |      |      |       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|
| Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σε θέσεις εξουσίας, από κοινού άνδρες και γυναίκες σε συνεργασία | ,064 | ,046 | ,128 | 1,387 | ,168 |
| Η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής                          | ,000 | ,030 | ,001 | ,014  | ,989 |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους     | ,032 | ,024 | ,124 | 1,324 | ,188 |
| a. Dependent Variable: Φύλο                                                                       |      |      |      |       |      |

Οι διαφοροποιήσεις των απαντήσεων μεταξύ των δυο φύλων αποτυπώνονται στα Γραφήματα 6 και 7. Σύμφωνα με το γράφημα 6, διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες διαφωνούν πιο πολύ από τους άνδρες ως προς το ότι οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια, ενώ από το γράφημα 7 διαπιστώνεται πως διαφωνούν εντονότερα από τους άνδρες ως προς το ότι οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά.

**Γράφημα 6. Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια**



**Γράφημα 7. Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά**



### **5.4.2 Ηλικία**

Από την εκτίμηση του μοντέλου, προκύπτει ο **Πίνακας 7**, στον οποίο παρουσιάζονται ο συντελεστής προσδιορισμού (0,438) και ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (0,059). Από τις τιμές αυτές, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα. Στον **Πίνακα 8**, παρουσιάζεται η στατιστική F του μοντέλου, που είναι σημαντική σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Λαμβάνοντας υπόψη την τιμή του  $\text{sig.}=0,113$ , επιβεβαιώνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή (ηλικία) και στις ανεξάρτητες (μεταβλητές κυρίως μέρους).

**Πίνακας 7. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης**

| Model Summary |      |          |                   |                            |
|---------------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,438 | ,192     | ,059              | 1,02721                    |

**Πίνακας 8. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου**

| ANOVA <sup>a</sup>            |            |                |     |             |       |                   |
|-------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model                         |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                             | Regression | 30,572         | 20  | 1,529       | 1,449 | ,113 <sup>b</sup> |
|                               | Residual   | 128,729        | 122 | 1,055       |       |                   |
|                               | Total      | 159,301        | 142 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: Ηλικία |            |                |     |             |       |                   |

### 5.4.3 Μορφωτικό επίπεδο

Από την εκτίμηση του μοντέλου, προκύπτει ο **Πίνακας 9**, στον οποίο παρουσιάζονται ο συντελεστής προσδιορισμού (0,467) και ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (0,090). Από τις τιμές αυτές, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα. Στον **Πίνακα 10**, παρουσιάζεται η στατιστική F του μοντέλου, που είναι σημαντική σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Λαμβάνοντας υπόψη την τιμή του  $\text{sig.}=0,042$ , επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει μία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή (μορφωτικό επίπεδο) και στις ανεξάρτητες (μεταβλητές κυρίως μέρους) ή αλλιώς ότι το μοντέλο έχει νόημα. Τέλος, στον **Πίνακα 11**, παρουσιάζονται οι εκτιμημένοι συντελεστές της παλινδρόμησης μαζί με τα αντίστοιχα t στατιστικά. Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές «*Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους*» ( $F=2,383$   $\text{Sig.}=0,019$ ), «*Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας*» ( $F=2,615$   $\text{Sig.}=0,010$ ), και «*Το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους*» ( $F=2,108$   $\text{Sig.}=0,037$ ) είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται πως το μορφωτικό επίπεδο επιδρά στη διαμόρφωση των απόψεων των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 9. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,467 <sup>a</sup> | ,218     | ,090              | ,67750                     |

**Πίνακας 10. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |     |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 15,610         | 20  | ,780        | 1,700 | ,042 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 55,999         | 122 | ,459        |       |                   |
|                    | Total      | 71,608         | 142 |             |       |                   |

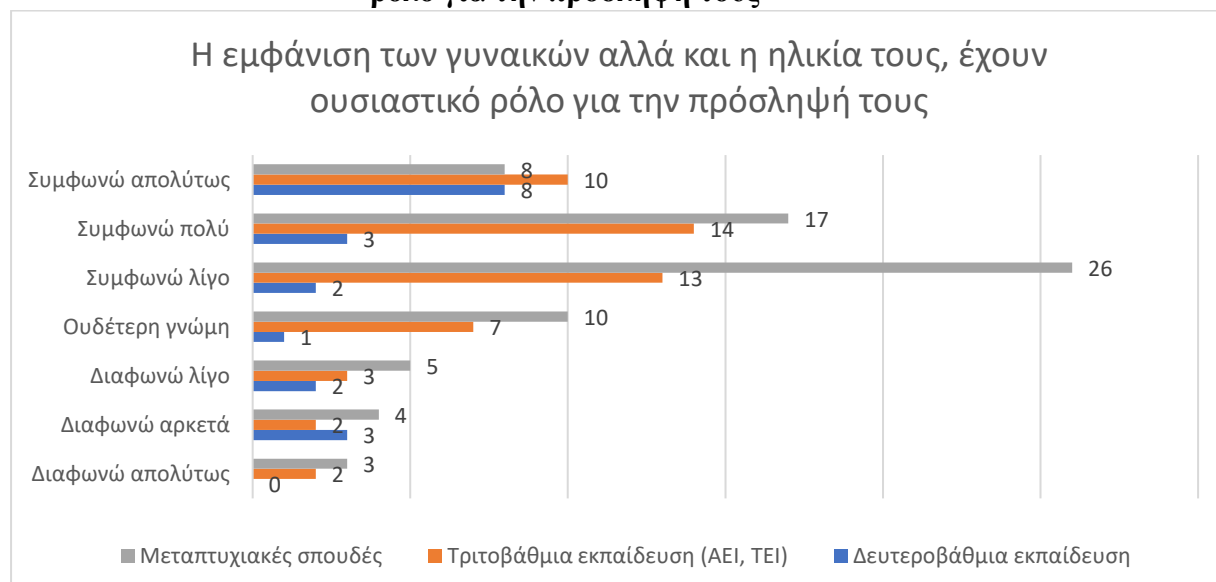
**Πίνακας 11. Ανάλυση συσχετίσεων του μοντέλου**

| Coefficients <sup>a</sup> |                                                                                                    |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                                                                                                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                                                                                                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                                                                                         | 1,375                       | ,791       |                           | 1,738 | ,085 |
|                           | Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί                                              | ,077                        | ,056       | ,151                      | 1,365 | ,175 |
|                           | Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι περισσότερο ικανοί/ές σε κάποια επαγγέλματα εκ φύσεως | ,023                        | ,038       | ,059                      | ,593  | ,554 |
|                           | Οι οικιακές εργασίες είναι αμιγώς γυναικείες                                                       | ,014                        | ,053       | ,025                      | ,264  | ,792 |
|                           | Υπάρχει δίλλημα στη ζωή των γυναικών, για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας                       | ,089                        | ,048       | ,187                      | 1,856 | ,066 |
|                           | Μπορεί να υπάρξει συμφιλίωση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής                          | ,035                        | ,048       | ,065                      | ,732  | ,466 |
|                           | Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους        | ,105                        | ,044       | ,235                      | 2,383 | ,019 |
|                           | Οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες                          | ,063                        | ,042       | ,157                      | 1,509 | ,134 |
|                           | Υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων        | ,016                        | ,051       | ,033                      | ,318  | ,751 |
|                           | Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι ικανοί/ές για όλες τις μορφές εργασίας                | ,011                        | ,037       | ,026                      | ,287  | ,774 |
|                           | Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας | ,168                        | ,064       | ,228                      | 2,615 | ,010 |
|                           | Σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών                                                     | ,075                        | ,046       | ,167                      | 1,634 | ,105 |

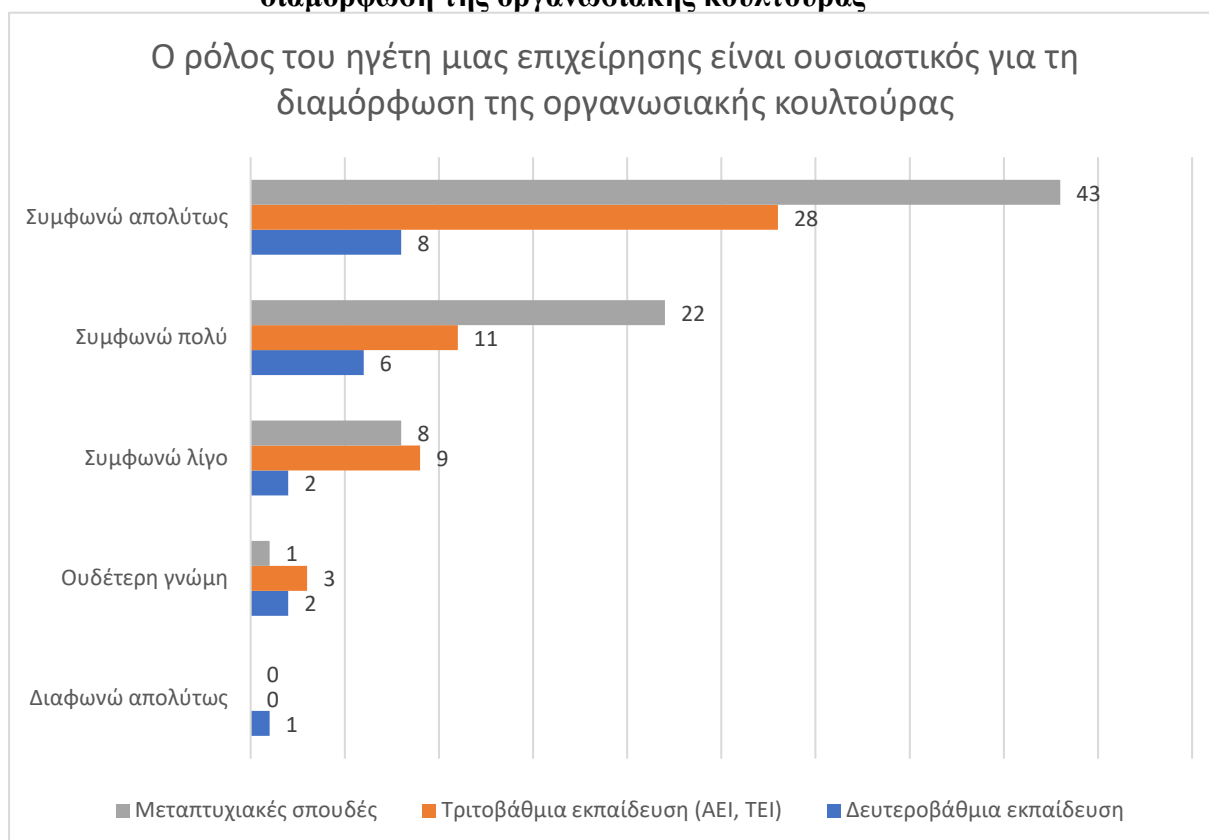
|                                                                                                                       |      |      |      |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|
| Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια        | ,028 | ,049 | ,056 | ,573  | ,568 |
| Τα τμήματα HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία τους            | ,037 | ,052 | ,073 | ,711  | ,478 |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα                 | ,029 | ,047 | ,063 | ,612  | ,542 |
| Η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, είναι αναγκαία | ,047 | ,070 | ,064 | ,670  | ,504 |
| Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά                                                                   | ,009 | ,047 | ,018 | ,186  | ,853 |
| Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                                           | ,034 | ,048 | ,076 | ,705  | ,482 |
| Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σε θέσεις εξουσίας, από κοινού άνδρες και γυναίκες σε συνεργασία                     | ,043 | ,067 | ,059 | ,642  | ,522 |
| Η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής                                              | ,051 | ,043 | ,120 | 1,192 | ,236 |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους                         | ,072 | ,034 | ,198 | 2,108 | ,037 |
| a. Dependent Variable: Μορφωτικό επίπεδο                                                                              |      |      |      |       |      |

Οι διαφοροποιήσεις των απαντήσεων βάσει του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων αποτυπώνονται, στα Γραφήματα 8 και 10. Σύμφωνα με το γράφημα 8, διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες με μεταπτυχιακές σπουδές έχουν περισσότερο θετική στάση ως προς τη μεταβλητή «*Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους*», ενώ οι συμμετέχοντες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρουσιάζουν τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας. Βάσει των στοιχείων του γραφήματος 9, διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες με μεταπτυχιακές σπουδές διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους, σημαντικά στο βαθμό συμφωνίας τους αναφορικά με τη μεταβλητή «*Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας*». Τέλος, από το γράφημα 10, διαπιστώνεται ότι πρωτίστως οι συμμετέχοντες με μεταπτυχιακές σπουδές και δευτερευόντως οι συμμετέχοντες που έχουν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερη συμφωνία ως προς το ότι «*Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα*».

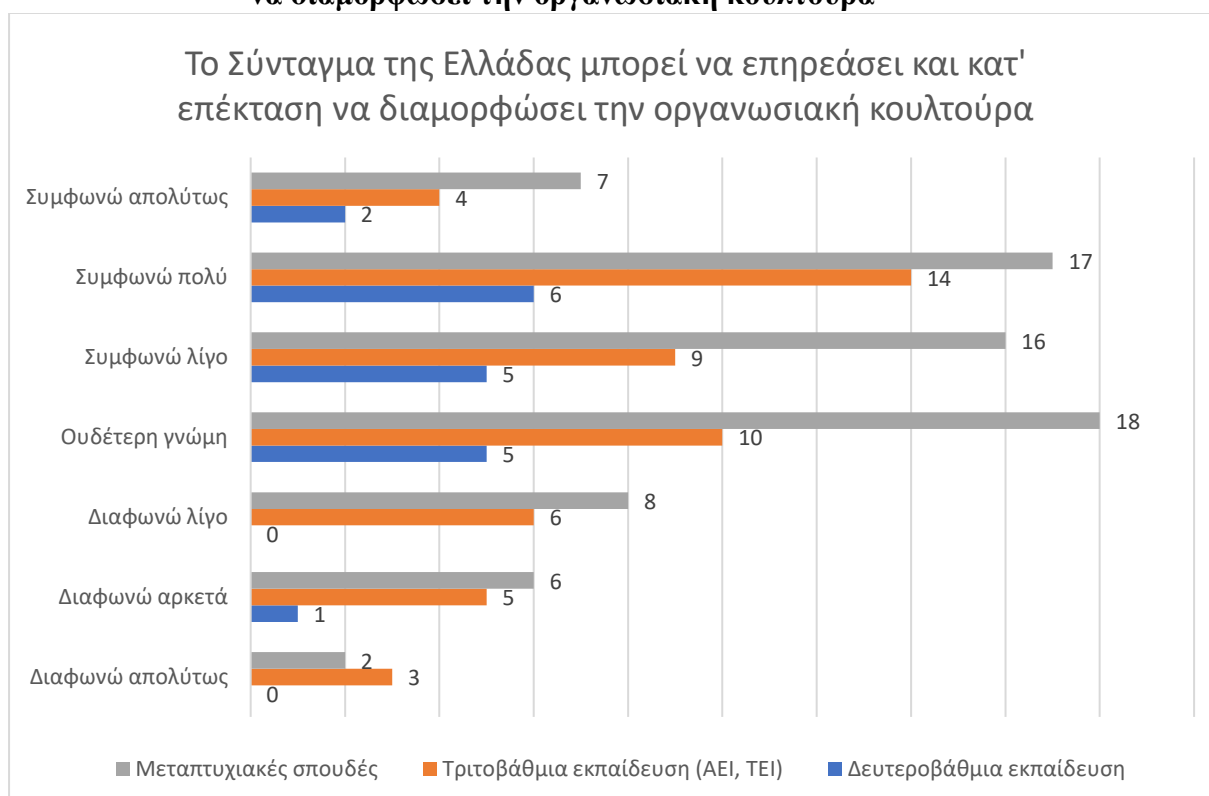
**Γράφημα 8. Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους**



**Γράφημα 9. Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας**



**Γράφημα 10. Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα**



#### **5.4.4 Έτη εργασίας**

Από την εκτίμηση του μοντέλου, προκύπτει ο **Πίνακας 12**, στον οποίο παρουσιάζονται ο συντελεστής προσδιορισμού (0,387) και ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (0,010). Από τις τιμές αυτές, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα. Στον **Πίνακα 8**, παρουσιάζεται η στατιστική F του μοντέλου, που είναι σημαντική σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Λαμβάνοντας υπόψη την τιμή του  $\text{sig.}=0,387$ , επιβεβαιώνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή (έτη εργασίας) και στις ανεξάρτητες (μεταβλητές κυρίως μέρους).

**Πίνακας 12. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,387 <sup>a</sup> | ,149     | ,010              | 1,02223                    |

**Πίνακας 13. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |     |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 22,405         | 20  | 1,120       | 1,072 | ,387 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 127,484        | 122 | 1,045       |       |                   |
|                    | Total      | 149,888        | 142 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Έτη εργασίας

#### **5.5.5 Θέση εργασίας**

Από την εκτίμηση του μοντέλου, προκύπτει ο **Πίνακας 12**, στον οποίο παρουσιάζονται ο συντελεστής προσδιορισμού (0,439) και ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (0,061). Από τις τιμές αυτές, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα. Στον **Πίνακα 8**, παρουσιάζεται η στατιστική F του μοντέλου, που είναι σημαντική σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Λαμβάνοντας υπόψη την τιμή του  $\text{sig.}=0,109$ , επιβεβαιώνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή (θέση εργασίας) και στις ανεξάρτητες (μεταβλητές κυρίως μέρους).

**Πίνακας 14. Μοντέλο ανάλυσης παλινδρόμησης**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | ,439 <sup>a</sup> | ,193     | ,061              | 1,91087                    |

**Πίνακας 15. Ανάλυση διακύμανσης εντός του μοντέλου**

| ANOVA <sup>a</sup>                   |            |                |     |             |       |                   |
|--------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model                                |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                                    | Regression | 106,444        | 20  | 5,322       | 1,458 | ,109 <sup>b</sup> |
|                                      | Residual   | 445,472        | 122 | 3,651       |       |                   |
|                                      | Total      | 551,916        | 142 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: Θέση εργασίας |            |                |     |             |       |                   |

### **5.5 Σύνοψη ευρημάτων**

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, διαπιστώνεται ότι μπορεί να υποστηριχθεί πως οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη διαχείριση της ποικιλομορφίας ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις και την ύπαρξη ή μη ισότητας σε νευραλγικές θέσεις, επηρεάζονται από το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Ωστόσο, δεν υποστηρίζεται η άποψη ότι η ηλικία, τα έτη και η θέση εργασίας επιδρούν στις απόψεις που αναφέρουν.

**Πίνακας 16. Σύνοψη ευρημάτων**

| ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ | Sig.  | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ                    |
|----------------------|-------|-------------------------------|
| Φύλο                 | 0,041 | Στατιστικά σημαντική σχέση    |
| Ηλικία               | 0,113 | Στατιστικά μη σημαντική σχέση |
| Μορφωτικό επίπεδο    | 0,042 | Στατιστικά σημαντική σχέση    |
| Έτη εργασίας         | 0,387 | Στατιστικά μη σημαντική σχέση |
| Θέση εργασίας        | 0,109 | Στατιστικά μη σημαντική σχέση |

## **5.5 Ανάλυση συσχετίσεων**

Για τη διερεύνηση πιθανών σχέσεων στατιστικά σημαντικών μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας, πέραν όσων διερευνήθηκαν πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων. Για κάθε έλεγχο, εξετάζεται ο δείκτης συσχέτισης του Pearson και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας Sig. Πιο αναλυτικά, γίνεται αποδεκτή η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ των ελεγχόμενων μεταβλητών όταν το Sig. κυμαίνεται μεταξύ 0,000 και 0,050. Στις περιπτώσεις, όπου επιβεβαιώνεται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης, ελέγχεται η τιμή του συντελεστή συσχέτισης του Pearson, ο οποίος λαμβάνει τιμές από το 0,000 μέχρι και το 1,000. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του δείκτη Pearson, τόσο πιο ισχυρή είναι η σχέση που έχει εντοπιστεί. Τέλος, στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης, ελέγχθηκαν οι τιμές που έλαβε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και διαπιστώθηκε ότι όλες οι σχέσεις που εντοπίστηκαν και είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 5%. έχουν ασθενείς συσχετίσεις (κάτω από 0,500).

Πιο αναλυτικά διαπιστώθηκε ότι:

- Όταν υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, τότε αναμένεται οι γυναίκες να έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες (Pearson=0,412 Sig.=0,000).
- Όταν οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες, τότε επιτυγχάνεται η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στο χώρο της εργασίας (Pearson=0,411 Sig.=0,000).
- Όσο το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, τόσο η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, θα αναγνωρίζεται ως αναγκαία (Pearson=0,398 Sig.=0,000).
- Όσο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί, τόσο θα πιστεύουν ότι οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά (Pearson=0,396 Sig.=0,000).
- Όσο σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών, τόσο αναμένεται να υποστηρίζεται η πεποίθηση ότι η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία

τους, έχουν καθοριστική σημασία για την πρόσληψή τους (Pearson=0,387 Sig.=0,000).

- Όταν οι συμμετέχοντες θεωρούν πως οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια, τότε αναμένεται ότι θα υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων (Pearson=0,374 Sig.=0,000).
- Όσο το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους, τόσο αναμένεται οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις να καλύπτονται με αξιολογικά κριτήρια (Pearson=0,374 Sig.=0,000).
- Όσο επεκτείνεται η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων, τόσο η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος θα κρίνεται ως επαρκής (Pearson=0,368 Sig.=0,000).
- Όταν θα επικρατεί η άποψη ότι η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους, τόσο θα υποστηρίζεται και η άποψη ότι υπάρχει δίλλημα στη ζωή των γυναικών, για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας (Pearson=0,361 Sig.=0,000).
- Όταν οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν πως το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους, τότε αναμένεται να υποστηρίζουν πως η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί (Pearson=0,348 Sig.=0,000).
- Όταν οι συμμετέχοντες θεωρούν πως οι οικιακές εργασίες είναι αμιγώς γυναικείες, τότε αναμένεται να πιστεύουν πως οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά (Pearson=0,331 Sig.=0,000).

**Πίνακας 17. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων**

| ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ                                                                                                    |   | PEARSON                                                                                                | SIG.           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους                           | & | Υπάρχει δίλλημα στη ζωή των γυναικών, για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας                           | 0,361<br>0,000 |
| Οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες                                             | & | Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί                                                  | 0,411<br>0,000 |
| Υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων                           | & | Οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες                              | 0,412<br>0,000 |
| Σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών                                                                        | & | Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους            | 0,387<br>0,000 |
| Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια        | & | Υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων            | 0,374<br>0,000 |
| Τα τμήματα HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία τους            | & |                                                                                                        | 0,322<br>0,000 |
| Η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, είναι αναγκαία | & | Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα | 0,398<br>0,000 |
| Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά                                                                   | & |                                                                                                        | 0,331<br>0,000 |
| Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                                           | & | Οι οικιακές εργασίες είναι αμιγώς γυναικείες                                                           | 0,379<br>0,000 |
| Η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής                                              | & | Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί                                                  | 0,368<br>0,000 |
|                                                                                                                       | & |                                                                                                        | 0,348<br>0,000 |

|                                                                                               |   |                                                                                                                |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους | & | Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια | 0,374 | 0,000 |
| Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                   | & | Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά                                                            | 0,396 | 0,000 |
| Η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής                      | & | Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                                    | 0,383 | 0,000 |

### **5.6 Έλεγχος αξιοπιστίας**

Σε κάθε ερευνητική διαδικασία, ο προσδιορισμός του επιπέδου εσωτερικής συνοχής (αξιοπιστίας) των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει είναι σημαντικός. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Chronbach. Ο δείκτης αυτός εκφράζεται με τιμές μεταξύ του μηδέν και της μονάδας. Όταν το αποτέλεσμα του δείκτη  $\alpha$  του Chronbach προσεγγίζει πολύ κοντά στη μονάδα, τότε θεωρείται πως τα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα, ενώ όταν η τιμή του δείκτη είναι χαμηλή υποδηλώνει πρόβλημα αξιοπιστίας.

**Πίνακας 18. Ανάλυση αξιοπιστίας αποτελεσμάτων**

| <b>Chronbach <math>\alpha</math></b> | <b>Πλήθος μεταβλητών</b> |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 0,788                                | 20                       |

## **Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα**

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα που αντλήθηκαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, όσον αφορά στα ερευνητικά ερωτήματα, προκύπτει πως: οι θέσεις εξουσίας δεν καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια, δεν αποσαφηνίζεται η ύπαρξη ή μη ισότητας στις θέσεις εξουσίας, τα τμήματα HR μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης σε μικρό βαθμό, το Σύνταγμα της Ελλάδος μπορεί να διαμορφώσει σε μικρό βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης και η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών έχει κατακτηθεί αλλά όχι πλήρως. Τα αποτελέσματα αυτά, δεν διαφέρουν κατά πολύ από εκείνα που παρουσιάστηκαν σε παρόμοιες έρευνες του εξωτερικού.

Όπως έχει αναφερθεί και στο κεφάλαιο της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, οι επιχειρηματίες επιλέγουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, έχοντας κατά νου ένα συγκεκριμένο μοτίβο. Αυτό το μοτίβο είναι το ‘σκέψου σαν μάνατζερ, σκέψου σαν άνδρας’ (Vassakis, Sakka and Lemonakis, 2018). Υπάρχει βαθιά ριζωμένη η πεποίθηση πως οι άνδρες είναι πιο ικανοί από τις γυναίκες στις θέσεις εξουσίας. Θεωρείται πως οι γυναίκες επηρεάζονται πολύ συναισθηματικά και δεν είναι αντικειμενικές κατά τη διαδικασία λήψης δύσκολων αποφάσεων. Έρευνες του εξωτερικού αναδεικνύουν, λοιπόν, πως δεν υπάρχει ισότητα στις θέσεις εξουσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η παρούσα έρευνα, παρουσιάζει μια ουδέτερη άποψη, η οποία όμως μπορεί να μην είναι πλήρως αντικειμενική, λόγω του μικρού δείγματος.

Η βιβλιογραφία ανέδειξε, επίσης, πως τα τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού βοηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό, όσον αφορά στην ισορροπία των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα, στο συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα, ήταν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό. Αυτό, μπορεί να αιτιολογηθεί καθώς στην Ελλάδα τμήματα τέτοιου βεληνεκούς είναι ανερχόμενα. Δεν υπήρχαν τα προηγούμενα έτη, οπότε είναι λογικό να μην αναγνωρίζεται η αξία τους όπως πρέπει. Επιπρόσθετα, το Σύνταγμα της κάθε χώρας μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας του κάθε οργανισμού. Εν προκειμένω, αναδεικνύεται πως συμβάλλει να μην, σε μικρό βαθμό δε. Ίσως ο λόγος είναι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ύπαρξη μικρού δείγματος. Τέλος, γίνεται φανερό πως η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων έχει κατακτηθεί, αλλά όχι εντελώς. Το ίδιο φαίνεται και από μελέτες του εξωτερικού. Διαφοροποιήσεις και ανισότητες, φαίνεται πως δεν έχουν ξεθωριάσει τελείως με το πέρασμα των χρόνων.

Η μόνη χώρα που κάνει ουσιαστικές προσπάθειες, πολλά χρόνια τώρα, για την ισότητα των δύο φύλων στην εργασία αλλά και τη ζωή, είναι η Σουηδία. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, χώρες όπως η Βόρειο και Νότιο Αμερική και η Ανατολική Ευρώπη, έχουν μεγαλύτερα ποσοστά γυναικών σε διευθυντικές θέσεις, σε σχέση με χώρες της Μέσης Ανατολής. Στις θέσεις εξουσίας στις επιχειρήσεις, υπάρχει μεγάλο ποσοστό γυναικών, όπως και στην πολιτική σκηνή (Andersson *et al.*, 2018). Εκτενέστερα, την προηγούμενη δεκαετία στατιστικά της ΓΣΕΕ ανέδειξαν πως (Παζαρζή, 2019):

- Υπάρχει μικρή συμμετοχή του γυναικείου φύλου στην εργασία
- Οι γυναίκες υπο-εκπροσωπούνται από τον επαγγελματικό κλάδο έως την πολιτική ζώνη
- Οι απολαβές μεταξύ των δύο φύλων, διαφέρουν σημαντικά
- Το ποσοστό ανεργίας των γυναικών, είναι μεγαλύτερο
- Σε ‘εναλλακτικές’ μορφές εργασίας, όπως είναι η μερική απασχόληση, οι γυναίκες υπερτερούν
- Οι γυναίκες δεν καλύπτονται από συλλογικές συμβάσεις και δεν έχουν ίσες ευκαιρίες στην εργασία σε σχέση με τους άνδρες
- Υπάρχει ακόμη δυσκολία να εναρμονιστεί η εργασία με την οικογένεια
- Δεν υπάρχουν ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης μεταξύ των δύο φύλων

Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζουν ένα πρόβλημα εναρμόνισης των γυναικών με την εργασία γενικότερα και τις θέσεις εξουσίας ειδικότερα. Παρόλο που έχει αποδειχτεί πως οι γυναίκες επαγγελματίες έχουν περισσότερη προσήλωση στους επιθυμητούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης, εντούτοις η κοινωνία μένει προσηλωμένη στις ήδη υπάρχουσες καθολικές πεποιθήσεις για τη θέση της γυναίκας. Το φύλο καθώς και το μορφωτικό επίπεδο, απορρέει πως είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις απόψεις των ερωτώμενων, στην παρούσα εργασία.

Σε βαθύτερο επίπεδο, η αδυναμία των γυναικών να ανελιχθούν επαγγελματικά, έγκειται στο γεγονός πως υπάρχει ακόμα το δίλημμα καριέρας ή οικογένειας. Κάποιες γυναίκες, δε μπορούν ακόμα να βρουν τις ‘τέλειες’ ισορροπίες ανάμεσα σε αυτά τα δύο και τείνουν να επιλέγουν είτε το ένα είτε το άλλο. Επίσης, οι εργοδότες σκέφτονται πως εάν προχωρήσουν στην πρόσληψη μιας γυναίκας, εκείνη κάποια στιγμή μπορεί να θελήσει να δημιουργήσει οικογένεια ή να κάνει ένα παιδί. Αυτό σημαίνει πως, στην περίπτωση που μείνει έγκυος, θα απουσιάζει για ένα εύλογο χρονικό διάστημα από την εργασία της και έπειτα θα πρέπει να εργάζεται υπο ‘φυσιολογικά’ ωράρια. Φυσικά αυτό επαφίεται στην κρίση του εκάστοτε εργοδότη. Επιπρόσθετα, η κοινωνία έχει την πεποίθηση πως οι θέσεις εξουσίας διακατέχονται από αρρενωπά χαρακτηριστικά. Έτσι, μια γυναίκα για να εξελιχθεί πρέπει να προσπαθήσει πιο σκληρά ή να τα παρατήσει. Σε αυτή την περίπτωση, μοχλούς εξέλιξης αποτελούν η αυτό-εκτίμηση της κάθε γυναίκας αλλά και η θέληση που έχει να πετύχει (Παζαρζή, 2019; Offermann *et al.*, 2021).

Ως συμπέρασμα προκύπτει, μέσα και από σχετικά ερευνητικά συγγράμματα, ότι η πορεία προς την 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση καθιστά αναγκαίο τον τύπο του μετασχηματιστή ηγέτη. Κοινή επιδίωξη όλων των κυβερνήσεων ανά τα έτη, ήταν η αναβάθμιση της λειτουργίας του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα, με βασική επιδίωξη την ποιοτικότερη απόδοση των υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο (Καραστάθης, 2018).

Σαν αρχή, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα, κατά τη διαδικασία εφαρμογής νέων διοικητικών μοντέλων υποχρεούνται με μεγαλύτερη υπευθυνότητα να λογοδοτούν έναντι των πολιτών που εξυπηρετούν. Χρειάζεται ένα προσωπικό που θα επιλέγεται με αντικειμενικά κριτήρια και θα αξιολογείται για την απόδοσή του. Για την επιλογή και ανάδειξη ηγετικών προσόντων στα στελέχη του δημοσίου, αναγκαία καθίστανται τα διάφορα σεμινάρια αλλά και διάφορα προγράμματα, όπου σκοπό θα έχουν την ανάδειξη των ηγετικών προσόντων των στελεχών αυτών. Κλειδί για την ανάπτυξη της παραγωγικής λειτουργίας του δημοσίου αποτελεί η ανάδειξη τέτοιων χαρακτηριστικών στα στελέχη, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα τις καλύτερες ποιοτικά αλλά και αποτελεσματικά υπηρεσίες προς τους πολίτες. Η ποιοτικότερη απόδοση υπηρεσιών του δημοσίου θα παίζει καθοριστικό ρόλο στην ίδια την οικονομική πορεία της Ελλάδας (Κουστέλιος, Μπελιάς και Ζουρνατζή, 2021). Σε κάθε περίπτωση, ανεξαρτήτως κλάδου, η επιλογή ενός ηγέτη θα πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά και όχι με γνώμονα το φύλο (Παζαρζή, 2019).

Πολλές έρευνες, με θέμα την ισότητα ανάμεσα στα δυο φύλα στην εργασία έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα. Όλες, όμως, είναι επικεντρωμένες στον κλάδο του Δημοσίου. Η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, σε κλάδους του ιδιωτικού τομέα, δεν έχει μελετηθεί. Και αν υπάρχουν μελέτες στην ελληνική επικράτεια, βρίσκονται δυστυχώς σε πρώιμο στάδιο.

Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνεται πως ο ηγέτης μιας επιχείρησης αποτελεί τον κύριο μοχλό για την ανάπτυξή της. Είναι εκείνος που οφείλει να είναι δίκαιος και να αποφεύγει τις διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η ηγεσία, εξάλλου, είναι μια περίπλοκη διαδικασία και περιλαμβάνει πολλούς διαφορετικούς παράγοντες μέσα στη δομή της. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι επιχειρησιακές πρακτικές, οι δεξιότητες, οι συνάδελφοι, το κλίμα, ακόμα και το όραμα της επιχείρησης (Langford, Dougall and Parkes, 2017).

Στη σημερινή εποχή, τα εργασιακά δεδομένα έχουν εξελιχθεί σε σχέση με παλαιότερα χρόνια. Πλέον οι υπάλληλοι αποκαλούνται συνεργάτες και εντάσσονται στο πλαίσιο μιας ομάδας. Ακόμα ένα ιδιαίτερο στοιχείο, είναι πως μπορούν να διεκδικήσουν με την πάροδο των χρόνων μια υψηλότερη βαθμίδα στην επιχείρηση, μέχρι και εκείνη της ηγεσίας. Αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες, αν και αυτό προϋποθέτει και μεγαλύτερες ευθύνες των ηγετών (Oswald A. J. Mascarenhas, 2019). Την ελπίδα, λοιπόν, για εργασιακή ενότητα-ισότητα αποτελεί σε μέγιστο βαθμό ο εκάστοτε ηγέτης της επιχείρησης.

Προσωπική θεώρηση, επί του συνόλου του ερευνητικού θέματος, είναι πως η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών στις θέσεις εξουσίας δεν έχει επιτευχθεί. Είναι ακόμη σε πρώιμο στάδιο, ειδικά μάλιστα στην Ελλάδα. Οι μελέτες δε, όσον αφορά στις γυναίκες και τη θέση τους σε νευραλγικά πόστα στον ιδιωτικό τομέα, δεν επαρκούν. Έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό ο Δημόσιος τομέας, όχι όμως και ο Ιδιωτικός. Η σύγκριση μεταξύ της οργανωσιακής συμπεριφοράς στο Δημόσιο και τον Ιδιωτικό τομέα, σε σχέση πάντοτε με το γυναικείο φύλο, θα είχε μεγάλο ακαδημαϊκό και κοινωνικό ενδιαφέρον.

Η ισότητα στην εργασία, όμως, δεν αγγίζει μόνο τα θέματα της ισότητας, αλλά όλο το φάσμα της λεγόμενης ‘ποικιλομορφίας’, η οποία αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Η ελληνική επικράτεια, δεν έχει εναρμονιστεί με τα δεδομένα της ΕΕ. Δηλαδή, ευκαιρίες σε νέες θέσεις εργασίας δε δίνονται στον οποιονδήποτε. Πρέπει να πληρούνται κάποια συγκεκριμένα στερεοτυπικά χαρακτηριστικά, για την πρόσληψη του εκάστοτε εργαζομένου. Οποιαδήποτε μορφή διαφοροποίησης των ατόμων, μάλλον απωθητική κάνει τη διαδικασία της συνέντευξης για τους μάνατζερ. Οι καθολικές πεποιθήσεις που κυριαρχούν, λοιπόν, στην κοινωνία, πρέπει να αρχίσουν να καταρρίπτονται. Δεν πρέπει κανείς να νιώθει μειονεκτικά αλλά και ούτε αποκλεισμένος από την κοινωνία.

### **Περιορισμοί έρευνας**

Μια από τις βασικότερες δυσκολίες στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, ήταν η εξειδίκευση του θέματος στις ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό, περιόριζε το κοινό στο οποίο θα μπορούσε να σταλεί το ερωτηματολόγιο. Έτσι, ο αριθμός των τελικών απαντήσεων, δεν ξεπερνούσε τις 144. Ένας ακόμη περιορισμός στη συγκεκριμένη έρευνα, ήταν πως το ερωτηματολόγιο έμεινε ανοιχτό για ένα μήνα. Μετά το πέρας των 30 ημερών, δε γίνονταν δεκτές άλλες απαντήσεις. Αυτό γιατί ξεκίνησε απευθείας η επεξεργασία των απαντήσεων, με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Επίσης, δεν υπήρξε τόσο μεγάλη ανταποκρισιμότητα καθώς η περίοδος που διανύει αυτή την εποχή η Ελλάδα, είναι ιδιαίτερη και ο καθένας από τους εργαζόμενους έχει άλλες προτεραιότητες. Τέλος, δε ήταν εφικτή η άμεση επαφή με τον ερωτώμενο, λόγω της πανδημίας και το γεγονός αυτό μπορεί να έκανε την έρευνα ελάχιστα πιο απρόσωπη.

### **Μελλοντική έρευνα**

Έναυσμα για μελλοντικές έρευνες, με μεγαλύτερο δείγμα, θα μπορούσε να γίνει η παρούσα διπλωματική εργασία. Λαμβάνοντας υπόψιν, τους ως άνω αναφερθέντες περιορισμούς, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου, μια πιο ολοκληρωμένη εργασία. Ακόμα, θα μπορούσε να μην υπάρχει εξειδίκευση στις ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά να εστίαζε σε όλο τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι, θα απέρρεαν συμπεράσματα σε ένα γενικότερο πλαίσιο στον Ελλαδικό χώρο και θα μπορούσαν να κατανοηθούν τυχόν συμπεριφορές και προκαταλήψεις που υπάρχουν. Επίσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μια μικτή μεθοδολογία, για την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος. Οι συνεντεύξεις, όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, δίνουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του πάνω στο ζητούμενο. Έτσι, εξετάζεται αναλυτικότερα το θέμα και διαμορφώνονται πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα. Τέλος, θα μπορούσε να εφαρμοσθεί ξεχωριστή έρευνα, που να αφορά τις απόψεις ανδρών και γυναικών σχετικά με την ισότητα στην εργασία και να εφαρμόζονταν μια συγκριτική στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

## **Κεφάλαιο 8 - Βιβλιογραφία**

- Alan, S. *et al.* (2020) 'Understanding Gender Differences in Leadership', *Economic Journal*. Oxford University Press, 130(626), pp. 263–289.
- Andersson, E. *et al.* (2018) 'Constituting gender and gender equality through policy: The political of gender mainstreaming in the Swedish forest industry', *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(8), pp. 763–779.
- Belias, D. and Koustelios, A. (2014) 'The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture', *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7), pp. 451–470.
- Bista, K. (2017) 'Examining Factors Impacting Online Survey Response Rates in Educational Research: Perceptions of Graduate Students', *Online Submission*, 13(2), pp. 63–74.
- Brueckner, J., Bosak, J. and Lang, J. W. B. (2021) 'Connect vs conquer? CEO gender and implicit motives', *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), pp. 13–30.
- Burke, W. . and Noumair, D. A. (2015) *Organization Development A Process of Learning and Changing*. 3rd edn. United States of America: Pearson Education.
- Carbone, J. and Cahn, N. (2016) 'Unequal terms: Gender, power, and the recreation of hierarchy', *Studies in Law Politics and Society*, 69, pp. 189–220.
- Castellano, R. and Rocca, A. (2020) 'On the unexplained causes of the gender gap in the labour market', *International Journal of Social Economics*, 47(7), pp. 933–949.
- Coron, C. (2021) 'Measuring the gender pay gap: the complexity of HR metrics', *Employee Relations*, 43(5), pp. 1194–1213.
- DeJonckheere, M. and Vaughn, L. M. (2019) 'Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour', *Family Medicine and Community Health*, 7(2), pp. 1–8.
- Dubbelt, L., Rispens, S. and Demerouti, E. (2016) 'Gender discrimination and job characteristics', *Career Development International*, 21(3), pp. 230–245.
- Enshassi, A., Saleh, N. and Mohamed, S. (2019) 'Application level of lean construction techniques in reducing accidents in construction projects', *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 24(3), pp. 274–293.
- Farnsworth, D. *et al.* (2020) 'Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates', *Food and Resource Economics*, pp. 1–3.

- Federal Glass Ceiling Commission (1995) 'Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital', in *US Department of Labor*. Washington: DC.
- Hartman, R. L. and Barber, E. G. (2020) 'Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations', *Gender in Management*, 35(1), pp. 92–118.
- Holmvall, C. M. and Sobhani, S. M. (2020) 'Incivility toward managers: gender differences in well-being outcomes', *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(3), pp. 301–317.
- Kanter R.M. (1977) Some Effects of Proportions on Group Life. In: Rieker P.P., Carmen E. (eds) *The Gender Gap in Psychotherapy*. Springer, Boston, MA.
- Karr, R. (2009) *Lead, Sell, or Get Out of the Way, Lead, Sell, or Get Out of the Way*.
- Kelan, E. K. and Wratil, P. (2020) 'CEOs as agents of change and continuity', *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(5), pp. 493–509.
- Kim, H. and Kang, T. H. (2020) 'Effects of supervisor gender on promotability of female managers', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), pp. 85–106.
- Kyparissiadiis, G. (2019) 'A changing country: Diversity management in greece', *Advanced Series in Management*, 21, pp. 217–238.
- Langford, P. H., Dougall, C. B. and Parkes, L. P. (2017) 'Measuring leader behaviour: evidence for a "big five" model of leadership', *Leadership and Organization Development Journal*, 38(1), pp. 126–144.
- Larsson, G. and Alvinus, A. (2020) 'Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments', *Journal of Gender Studies*. Routledge, 29(7), pp. 739–750.
- Liu, W. and Gumah, B. (2020) 'Leadership style and self-efficacy: The influences of feedback', *Journal of Psychology in Africa*, 30(4), pp. 289–294.
- Moore, D. P. (1999). Women Entrepreneurs: Approaching a New Millennium. In G. Powell (Ed.) *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks: Sage Publications, 371–389.
- Nasution, D. and Jonnergård, K. (2017) 'Do auditor and CFO gender matter to earnings quality? Evidence from Sweden', *Gender in Management*, 32(5), pp. 330–351.
- Ng, E. S. and Sears, G. J. (2017) 'The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management', *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 133–151.

- Nixdorff, J. L. and Rosen, T. H. (2010) 'The glass ceiling women face: An examination and proposals for development of future women entrepreneurs', *New England Journal of Entrepreneurship*, 13(2), pp. 71–87.
- Offermann, L. R. *et al.* (2021) 'College women leaders, 1985–2015: achievement motivations across generations', *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), pp. 89–117.
- Osuagwu, L. (2020) 'Research Methods: Issues and Research Direction', *Business and Management Research*, 9(3), p. 46.
- Oswald A. J. Mascarenhas, S. J. (2019) 'The Ethics of Corporate Ethical and Moral Charismatic Leadership', *Corporate Ethics for Turbulent Markets*, pp. 113–149.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2018) *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. 14η. Αθήνα: Κριτική.
- Schein, E. H., 1992, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2<sup>nd</sup> eds. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, V. E. (2007) 'Women in management: Reflections and projections', *Women in Management Review*, 22(1), pp. 6–18.
- Scholten, C. and Witmer, H. (2017) 'The opaque gendered lens – barriers to recruitment and career development', *Gender in Management*, 32(1), pp. 47–65.
- SteelFisher, G. K. *et al.* (2019) 'Gender discrimination in the United States: Experiences of women', *Health Services Research*, 54(S2), pp. 1442–1453.
- Susilo, Y. O. *et al.* (2015) 'Implementing a Behavioural Pilot Survey for the Stage-based Study of the whole Journey Traveller Experience', *Transportation Research Procedia*. Elsevier B.V., 11, pp. 172–184.
- Szymanska, I. I. and Rubin, B. A. (2018) 'Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership', *Gender in Management*, 33(4), pp. 254–281.
- Vassakis, K., Sakka, G. and Lemonakis, C. (2018) 'Demystification of the glass ceiling phenomenon: Gender stereotyping and successful managers' personality traits in Greece', *EuroMed Journal of Business*, 13(1), pp. 2–19.
- Wirth, L. (2001) *Breaking through the glass ceiling: women in management*, *Choice Reviews Online*.
- Yukl, G. (1999) 'An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories', *Leadership Quarterly*. Elsevier Science Inc., 10(2), pp. 285–305.
- Καραστάθης, Δ. (2018) *Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ Και Ο Αντίκτυπος Της*

*Δημοσιονομικής Κρίσης Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ. και Ζουρνατζή, Ε. (2021) ‘Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα’, *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), pp. 43–55.

Παζαρζή, Ε.-Ν. (2019) *Κοινωνικό φύλο & εργασία*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Σάμιος, Θ. (ed.) (2020) *Το Σύνταγμα της Ελλάδας και Διεθνή & Ευρωπαϊκά κείμενα*. 6η. Αθήνα: Π. Ν. Σάκκουλας.

## **Παράρτημα 1 – Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου**

### **Διαχείριση ποικιλομορφίας ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις: ύπαρξη ή μη ισότητας σε νευραλγικές θέσεις;**

Αγαπητοί συμμετέχοντες/ούσες,

Απαντώντας στο παρόν ερωτηματολόγιο συμβάλλετε στη διεξαγωγή της διπλωματικής μου εργασίας, που έχει ως στόχο να εξετάσει το κατά πόσο υπάρχει ισότιμη αντιμετώπιση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν είναι απολύτως εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση.

#### **Αντικείμενο της έρευνας**

Σύμφωνα με το άρθρο 5 του Ελληνικού Συντάγματος “όλοι όσοι βρίσκονται στην Ελληνική Επικράτεια απολαμβάνουν την απόλυτη προστασία της ζωής, της τιμής και της ελευθερίας τους, χωρίς διάκριση εθνικότητας, φυλής, γλώσσας και θρησκευτικών ή πολιτικών πεποιθήσεων” (αρ.5/§1, επιμ.Σάμιος, 2020). Τα ζητήματα ποικιλομορφίας στον εργασιακό τομέα, έχουν αρχίσει να απασχολούν κυρίως τα τελευταία χρόνια την κοινή γνώμη (Robbins and Judge, 2018). Ωστόσο, λόγω της ευρύτητας του θέματος, έχει επιλεγθεί συγκεκριμένη κλίμακα στην οποία θα κινηθεί η έρευνα. Ο περιορισμός αυτός, έγκειται στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις του σήμερα, όπως προαναφέρθηκε. Η επιλογή αυτή έγινε, καθώς ο δημόσιος τομέας έχει ήδη διερευνηθεί, έστω και σε πρώιμο στάδιο.

Αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης, αποτελεί το γεγονός πως θα αναδειχθούν τυχόν ευκαιρίες ή κωλύματα, τα οποία επικρατούν στον εργασιακό κλάδο σήμερα. Τυχόν καθολικές πεποιθήσεις του παρελθόντος, οι οποίες έχουν μείνει ανέγγιχτες με το πέρασμα των ετών, για παράδειγμα, ‘οι άνδρες είναι πιο ικανοί από τις γυναίκες’, ‘η πρόσληψη ενός νέου προϋποθέτει πως δεν θα έχει υψηλές μισθολογικές απαιτήσεις’, ‘κάποια επαγγέλματα είναι εξ ολοκλήρου γυναικεία και το αντίστροφο’, κ.ο.κ. Επιπρόσθετα, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας θα δοθούν λύσεις-απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα και μπορεί να είναι η απαρχή για περισσότερες μελέτες στον ελληνικό χώρο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο περιλαμβάνει δημογραφικές ερωτήσεις και το δεύτερο αφορά προσωπικές απόψεις σας σχετικά με την κοινωνία σήμερα αλλά και το εργασιακό σας περιβάλλον. Οι απαντήσεις βασίζονται σε επταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 έως το 7. Η μεταβλητή 1 δηλώνει το χαμηλότερο βαθμό προτίμησης, ο οποίος σταδιακά αυξάνεται και φτάνει στο 7, το οποίο αποτελεί τον υψηλότερο βαθμό προτίμησης. Πιο συγκεκριμένα, 1=Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ αρκετά, 3=Διαφωνώ λίγο, 4=Ουδέτερη γνώμη, 5=Συμφωνώ λίγο, 6=Συμφωνώ πολύ και 7=Συμφωνώ απολύτως.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα διαρκέσει περίπου 10 λεπτά.

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέσατε.

Με εκτίμηση,

Εμμανουηλίδη Μαρουλία, e-mail: m.emmanouilidi@nup.ac.cy

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Επιβλέπων καθηγητής: Παπαδημητρίου Χρήστος

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

## Παράρτημα 2 – Ερωτηματολόγιο

| Δημογραφικά στοιχεία |                                  |                                   |                           |           |                      |       |
|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------|----------------------|-------|
| Φύλο                 | Άνδρας                           | Γυναίκα                           |                           |           |                      |       |
| Ηλικία               | 20-30                            | 31-40                             | 41-50                     | 51-60     | 61 και άνω           |       |
| Μορφωτικό επίπεδο    | Δευτεροβάθμια εκπαίδευση         | Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ) | Μεταπτυχιακές σπουδές     |           |                      |       |
| Έτη εργασίας         | 0-2                              | 3-5                               | 5-8                       | 8 και άνω |                      |       |
| Θέση εργασίας        | Υπάλληλος γραφείου (back office) | Τηλεφωνικό κέντρο                 | Διευθυντής/ντρία τμήματος | Manager   | Στέλεχος επιχείρησης | Άλλο: |

| Προσωπικές εκτιμήσεις (1/2)                                                                                                                 |                    |                  |                |                  |                |                |                    |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|--------------------|--|
| Η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων σήμερα έχει κατακτηθεί                                                                                       | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι περισσότερο ικανοί/ές σε κάποια επαγγέλματα εκ φύσεως                                          | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Οι οικιακές εργασίες είναι αμειβώς γυναικείες                                                                                               | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Υπάρχει διλλημα στη ζωή των γυναικών, για την επιλογή καριέρας ή οικογένειας                                                                | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Μπορεί να υπάρξει συμφιλίωση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής                                                                   | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Η εμφάνιση των γυναικών αλλά και η ηλικία τους, έχουν ουσιαστικό ρόλο για την πρόσληψή τους                                                 | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Οι γυναίκες έχουν τις ίδιες μισθολογικές απολαβές σε σχέση με τους άνδρες                                                                   | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων                                                 | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Οι άνδρες και οι γυναίκες, αντίστοιχα, είναι ικανοί/ές για όλες τις μορφές εργασίας                                                         | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης, είναι ουσιαστικός για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ήτοι συμπεριφοράς μεταξύ των υπαλλήλων | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |

| Προσωπικές εκτιμήσεις (2/2)                                                                                                                           |                    |                  |                |                  |                |                |                    |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|--------------------|--|
| Σε θέσεις εξουσίας προτιμάται η επιλογή ανδρών                                                                                                        | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Οι θέσεις εξουσίας στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καλύπτονται πάντοτε με αξιολογικά κριτήρια                                        | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Τα τμήματα HR στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, συμβάλλουν θετικά στην εύρυθμη λειτουργία τους                                            | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει και κατ' επέκταση να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Η ευαισθητοποίηση των σύγχρονων ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, σχετικά με την ισότητα στην εργασία, είναι αναγκαία                                 | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο συναισθηματικά, γι' αυτό οι θέσεις εξουσίας δίνονται σε άνδρες οι οποίοι εκ πεποιθήσεως είναι ανσηρότεροι        | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Σε κρίσιμες αποφάσεις για την επιχείρηση οι άνδρες είναι πιο αντικειμενικοί                                                                           | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σε θέσεις εξουσίας, από κοινού άνδρες και γυναίκες σε συνεργασία                                                     | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Η εκπροσώπηση των γυναικών στην πολιτική σκηνή της Ελλάδος είναι επαρκής                                                                              | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |
| Το Σύνταγμα της Ελλάδος προστατεύει τους εργαζομένους από όποιο είδους διαχωρισμό μεταξύ τους                                                         | 1=Διαφωνώ απολύτως | 2=Διαφωνώ αρκετά | 3=Διαφωνώ λίγο | 4=Ουδέτερη γνώμη | 5=Συμφωνώ λίγο | 6=Συμφωνώ πολύ | 7=Συμφωνώ απολύτως |  |

### **Παράρτημα 3 – Επιστολή έγκρισης διεξαγωγής έρευνας**

Αξιότιμοι/ες κύριοι/ες,

Ονομάζομαι Εμμανουηλίδη Μαρουλία και στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολης της Πάφου, διεξάγεται η διπλωματική μου εργασία, με θέμα **“Διαχείριση ποικιλομορφίας ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ελληνικές ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις: ύπαρξη ή μη ισότητας σε νευραλγικές θέσεις;”**. Ως εκ τούτου, θα με βοηθούσε ιδιαίτερα η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού σας, με τη συμπλήρωση του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου μου. Η επιλογή της εταιρείας σας, έγινε με γνώμονα την πολύχρονη εμπειρία σας στην αγορά εργασίας.

Η έρευνα έχει αποκλειστικά διδακτικό χαρακτήρα και κάθε στοιχείο είναι απολύτως εμπιστευτικό. Μετά το πέρας της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις θα διατηρηθούν σε αρχείο για στατιστική ανάλυση, η οποία θα παρουσιαστεί στα πλαίσια της παρουσίασης της διπλωματικής εργασίας. Έπειτα, θα διαγραφούν από κάθε μέσο.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περιορισμένος στον χαμηλότερο δυνατό, λαμβάνοντας υπόψιν πάντα τις υποχρεωτικές εργασίες της εταιρείας σας.

Η συμμετοχή σας θα είναι πολύτιμη και μπορεί να γίνει αρωγός για τη διεξαγωγή περισσότερων συναφών ερευνών στο μέλλον. Το link για το ερωτηματολόγιο είναι: <https://docs.google.com/forms/d/1itlleZI3i4uNDV86JZ2zEg0DlCZZOmAP76mI453AiI/edit>

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας!

Με εκτίμηση,

Εμμανουηλίδη Μαρουλία, e-mail: [m.emmanouilidi@nup.ac.cy](mailto:m.emmanouilidi@nup.ac.cy)

Επιβλέπων καθηγητής: Παπαδημητρίου Χρήστος (Συντονιστής του Εξ Αποστάσεως Μεταπτυχιακού στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφου)