



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ»**

**«WOMEN'S PARTICIPATION AND LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR.
CASE STUDY OF A PUBLIC UNIVERSITY»**

ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΥ (Α.Μ.: ΔΜ2217)

Επιβλέπων Καθηγητής: ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ

Αθήνα

Απρίλιος, 2024

Υπογραφές μελών επιτροπής	
Όνοματεπώνυμο	Υπογραφή
ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ	
ΚΛΗΜΗΣ ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ	
ΙΩΑΝΝΗΣ ΨΥΧΑΡΗΣ	

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μαργαρίτα Μιχαλοπούλου του Ηλία με αριθμό μητρώου ΔΜ 2217 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρικαι έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Μαργαρίτα Μιχαλοπούλου

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους μου έδωσαν τη δυνατότητα, την ώθηση και τη στήριξη για την πραγματοποίηση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ	6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ	12
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	12
1.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	13
1.3. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΦΥΛΟ	16
2.1. ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ (GENDER GAP)	17
2.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	19
2.2.1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ (ΜΑΚΡΟ-) ΕΠΙΠΕΔΟ.....	19
2.2.2. ΟΡΓΑΝΩΝΤΙΚΟ (ΜΕΣΟ-) ΕΠΙΠΕΔΟ.....	20
2.2.3. ΑΤΟΜΙΚΟ (ΜΙΚΡΟ-) ΕΠΙΠΕΔΟ	22
2.3. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ	23
2.3.1.ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΦΥΛΗ ΙΣΟΤΗΤΑ	24
2.3.2. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	27
3.1. Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ	27
3.2. Η ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	33
4.1. ΕΜΦΥΛΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΠαΔΑ	33
4.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
4.2.1. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	33
4.2.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	35
4.2.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	35
4.2.4. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ.....	35
4.2.5. ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	35
4.3. ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ	36
4.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	73

ΠΙΝΑΚΕΣ		
Πίνακας 1:	Διαφορές μάντζερ - ηγέτη	13
Πίνακας 2:	Το μείγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη	14
Πίνακας 3:	Χαρακτηριστικά των βασικών στυλ ηγεσίας	16
Πίνακας 4:	Σtereότυπα συμπεριφοράς με βάση το φύλο	20
Πίνακας 5:	Αιτίες που οι γυναίκες δεν συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό	23
Πίνακας 6:	Ερευνητικές Υποθέσεις	34
Πίνακας 7:	«Είμαι ικανοποιημένος/η με την εργασία μου»	46
Πίνακας 8:	«Ο/Η προϊστάμενός μου έχει ανοικτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας»	47
Πίνακας 9:	«Ο/Η προϊστάμενος μου ασκεί αυστηρό έλεγχο»	48
Πίνακας 10:	«Ο/Η προϊστάμενος μου επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφισταμένους του/της»	50
Πίνακας 11:	«Φύλο * ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό-Crosstabulation»	54
Πίνακας 12:	«Ικανοποίηση από την εργασία * φύλο – Crosstabulation»	56
Πίνακας 13:	«Δυνατότητα επιτυχίας προσδοκιών * φύλο – Crosstabulation»	56
Πίνακας 14:	«Αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής * φύλο – Crosstabulation»	58
Πίνακας 15:	«Ανοικτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας * φύλο - Crosstabulation»	59
Πίνακας 16:	«Προσεκτικός σχεδιασμός * φύλο - Crosstabulation»	60

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ		
Διάγραμμα 1:	Ποσοστό γυναικών σε συγκεκριμένους ρόλους παγκοσμίως	17
Διάγραμμα 2:	Δείκτης class – ceiling περιβάλλον για εργαζόμενες γυναίκες παγκοσμίως το 2020	22
Διάγραμμα 3:	Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα	37
Διάγραμμα 4:	Ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα	37
Διάγραμμα 5:	Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων	38
Διάγραμμα 6:	Εργασιακή εμπειρία στον δημόσιο τομέα	38
Διάγραμμα 7:	Εργασιακή εμπειρία στην τρέχουσα θέση	39
Διάγραμμα 8:	Κατοχή θέσης ευθύνης	39
Διάγραμμα 9:	Φύλο άμεσα προϊστάμενου	40
Διάγραμμα 10:	Ύπαρξη ισότητας μεταξύ των δύο φύλων	40
Διάγραμμα 11:	Αιτίες για την μην ύπαρξη ισότητας των δύο φύλων	41
Διάγραμμα 12:	Ύπαρξη πολιτικής για την ισότητα των φύλων	41
Διάγραμμα 13:	Σχεδιασμός ανάπτυξης των ικανοτήτων των γυναικών στον οργανισμό	42
Διάγραμμα 14:	Δράσεις για την ανάπτυξη των γυναικών	42
Διάγραμμα 15:	Υποστήριξη του φορέα στη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών	43
Διάγραμμα 16:	Μέτρα παρακίνησης γυναικών προς ηγετικές θέσεις	43
Διάγραμμα 17:	Κίνητρα επαγγελματικής ανέλιξης γυναικών	44
Διάγραμμα 18:	Οφέλη από την ηγεσία των γυναικών	44
Διάγραμμα 19.1:	Δυνατότητα επιτυχίας επαγγελματικών και προσωπικών προσδοκιών	45
Διάγραμμα 19.2:	Δυνατότητα επιτυχίας επαγγελματικών και προσωπικών προσδοκιών (με βάση το φύλο του συμμετέχοντα στην έρευνα)	45
Διάγραμμα 20:	Ικανοποίηση από την εργασία	46
Διάγραμμα 21.1:	Σημαντικότητα εργασιακής ανέλιξης	46
Διάγραμμα 21.2:	Σημαντικότητα εργασιακής ανέλιξης με βάση το φύλο	47
Διάγραμμα 22:	Ο/Η προϊστάμενός μου έχει ανοικτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας	47
Διάγραμμα 23:	Ο/Η προϊστάμενός μου ασκεί αυστηρό έλεγχο	48
Διάγραμμα 24.1:	Ο/Η προϊστάμενός συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του/της	49

Διάγραμμα 24.2:	Ο/Η προϊστάμενος συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του/της, με βάση το φύλο του/της προϊσταμένου	49
Διάγραμμα 25:	Ο προϊστάμενος προγραμματίζει με προσοχή	50
Διάγραμμα 26:	Ο/Η προϊστάμενος μου επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφισταμένους, απαντήσεις με βάση το φύλο του προϊσταμένου	51
Διάγραμμα 27:	Ο/Η προϊστάμενος μου συμβάλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος	51
Διάγραμμα 28:	Ο/Η προϊστάμενος μου επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας	52
Διάγραμμα 29:	Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα	52
Διάγραμμα 30:	Σύνδεση φύλου και αποτελεσματικότητας	53

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να εξετάσει το ζήτημα της συμμετοχής και ηγεσίας των γυναικών στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται μια προσπάθεια σκιαγράφησης στα θέματα της έμφυλης ισότητας στο χώρο εργασίας, των εμποδίων που συναντούν οι γυναίκες στην επαγγελματική τους πορεία και των διορθωτικών, είτε οργανωτικών είτε νομοθετικών, ενεργειών για την εξάλειψη των ανισοτήτων.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας στοχεύει στη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠαΔΑ) σχετικά με την επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης, για την ισότητα στον εργασιακό χώρο, αλλά και για τα μέτρα που θεσμοθετούνται από τον οργανισμό με σκοπό τη στήριξη της γυναίκας στην επαγγελματικής τους ανέλιξη.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσιος τομέας, Ηγεσία, Στερεότυπα, Έμφυλη ισότητα, Κίνητρα

ABSTRACT

This paper attempts to examine the issue of women's participation and leadership in the public sector workplace. Through the bibliographic review, an attempt is made to outline the issues of gender equality in the workplace, the obstacles that women encounter in their professional career and the corrective actions, either organizational or legislative in order to eliminate inequalities. The paper's research part aims to investigate the opinions of the employees of the University of West Attica regarding the effect of gender on the effectiveness of management, on equality in the workplace, but also on the measures taken by the organization with concerning the women's support in their professional development.

Keywords: Public sector, Leadership, Stereotypes, Gender equality, Motivation

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το μεγάλο αποτύπωμα του δημόσιου τομέα τον καθιστά στρατηγικό ηγέτη στην αλλαγή κανόνων και συμπεριφορών καθώς και αρωγό στην προώθηση της ισότητας των φύλων στην απασχόληση στο σύνολο της αγοράς εργασίας.

Τα στοιχεία της έκθεσης, για το έτος 2023, αναφορικά με την εξέλιξη της έμφυλης ισότητας στη δημόσια απασχόληση στις 26 ευρωπαϊκές χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) δείχνουν ότι το 54% του εργατικού δυναμικού του δημόσιου είναι γυναίκες ενώ το 40,8% των ανώτερων διευθυντικών θέσεων καλύπτονται από αυτές¹.

Στις έρευνες καταγράφεται η πρόοδος που γίνεται για την ισότιμη συμμετοχή, όλων των μελών της κοινωνίας, στις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης παράλληλα όμως αποτυπώνεται και το γεγονός ότι οι γυναίκες, εξακολουθούν, να ανεβαίνουν πολύ πιο δύσκολα στην κλίμακα των διευθυντικών θέσεων.

Στη βιβλιογραφία αναλύονται, σε μεγάλο βαθμό, οι αιτίες για την υποεκπροσώπηση των γυναικών, παρόλο αυτά δεν έχει επιτευχθεί η ισορροπία. Η γυναίκα εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται στερεοτυπικά και να κρίνεται ως «άνδρας» στερώντας στην ίδια τη δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης και στην οικονομία την πιθανότητα αξιοποίησης ταλέντων του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται μια σύντομη βιβλιογραφική προσέγγιση της ηγεσίας, του χάσματος ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα, των εμποδίων και προκλήσεων που συναντά η γυναίκα στην προσπάθειά της για επαγγελματική καταξίωση καθώς και των παρεμβάσεων που μπορούν να γίνουν στο οργανωτικό και νομοθετικό πλαίσιο προκειμένου να αρθούν οι δυσκολίες. Επίσης γίνεται αναφορά στο τι δείχνει η έρευνα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στο δεύτερο μέρος αποτυπώνεται η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και η εξαγωγή συμπερασμάτων από που προέκυψαν από τη έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

¹ Κοινωνικό Πολύκεντρο (2024), *Ισότητα των φύλων στην Δημόσια Διοίκηση στις χώρες του ΟΟΣΑ: Στοιχεία από την έκδοση «Η κυβέρνηση με μια ματιά, 2023»*, διαθέσιμο από: <https://kpolykentro.gr/2024/02/20/ισότητα-των-φύλων-στη-δημόσια-διοίκηση/> (πρόσβαση: 07.03.2024)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην διάρκεια των χρόνων έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για την εννοιολογική οριοθέτηση της λέξης «ηγεσία». Ο Warren Bennis (1989), πρωτοπόρος στην ηγετική έρευνα, έλεγε ότι «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα»².

Στην ελληνική γλώσσα η ηγεσία σημαίνει την άσκηση ανώτατης εξουσίας, την αρχηγία αλλά και την διοίκηση. Για τις ανθρωπιστικές επιστήμες, η ηγεσία αποκτά μια ευρύτερη έννοια, ηγετικό ρόλο μπορεί να έχει ένα άτομο στην οικογένεια, στη φιλική παρέα, στις μικρές κοινωνικές ομάδες.

Η διοικητική επιστήμη εστιάζει στην ηγεσία που ασκούν τα άτομα εξαιτίας της θέσης που κατέχουν. Ανάμεσα στους πολλούς ορισμούς θα υιοθετήσουμε τον ορισμό που δίνει η Νάνσυ Παπαλεξανδρή (2018) «*Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ασκεί επιρροή στα μέλη της ομάδας του, ώστε αυτά εθελοντικά και πρόθυμα να συμμετέχουν και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό τους για την ολοκλήρωση των κοινών στόχων της ομάδας*»³.

Στους οργανισμούς η ηγεσία συμπληρώνεται με τη λειτουργία του management για να επιτευχθούν οι στόχοι. Σύμφωνα με τον Kotter (1990) η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι αλληλοσυμπληρούμενες και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες, καθώς το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα της καθημερινής διαχείρισης, ενώ η ηγεσία εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και συγχρόνως την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων⁴.

Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι ο μάνατζερ επιδιώκει τη σταθερότητα του οργανισμού και των αρχών του, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα ως δεδομένο και βρίσκονται συνεχώς σε μια αναζήτηση του διαφορετικού και του καινούργιου. Διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον. Ο άριστος συνδυασμός των δεξιοτήτων του ηγέτη και του μάνατζερ είναι πρόκληση και η επιτυχία του οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις και τη βέλτιστη ικανοποίηση για των άνθρωπο⁵.

² Bennis, W. (1989), *On Becoming a Leader*, New York: Addison-Wesley

³ Παπαλεξανδρή, Ν. (2018), *Γυναικεία Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., σελ.18

⁴ Kotter, J.P. (1990), *What leaders really do*, Harvard Business Review

⁵ Μπουραντάς, Δ. (2017), *Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος, σελ.28 - 29

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Διαφορές μάνατζερ - ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία) • Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό • Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς» • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Έμφαση στον παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανωτέρων» αναγκών • Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί» • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Ερευνά την πραγματικότητα • Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις: Κρητική, σελ.203

1.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ένα από τα βασικά ερωτήματα περί ηγεσίας είναι αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Ο Πλάτων στο πρώιμο έργο του «Μένων» υποστηρίζει ότι η ηγεσία και οι αρετές της δεν μπορούν να διδαχτούν, αφού δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι δάσκαλοι για αυτό. Οι σκέψεις του φιλοσόφου ακολούθησαν μια εξελικτική πορεία με το πέρασμα των χρόνων για να καταλήξει στο πλέον ώριμο έργο του «Πολιτεία» να λέει ότι για τον φιλόσοφο – άρχοντα της πόλης, δεν αρκεί μόνο η ευγενής φύση και τα θεϊκά ηγετικά

χαρίσματα, αλλά πρέπει, οι προοριζόμενοι για ηγετικούς ρόλους στην πόλη, να δέχονται την άριστη αρωγή στη ψυχή, στο σώμα και στο πνεύμα⁶.

Το άτομο μπορεί να γεννιέται με κάποια έμφυτα ηγετικά ταλέντα, αλλά αυτό από μόνο του δεν αρκεί, πρέπει αυτά να αναπτυχθούν και να συνεχίζουν να εξελίσσονται. Σύμφωνα με τον καθηγητή Δημήτριο Μπουραντά τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες, (α) τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας και (β) τον χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς. Επίσης και οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, (α) τις «ικανότητες» ρόλων και (β) «μετα-ικανότητες».⁷

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Το μείγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη	
ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ Τι απαιτεί η ηγετική συμπεριφορά Διάθεση για άσκηση ηγεσίας x Ικανότητα άσκησης ηγεσίας	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάγκες – κίνητρα • Αξίες – πιστεύω • Στοιχεία της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του ηγέτη 	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες άσκησης των ηγετικών ρόλων • Μετά – ικανότητες <ol style="list-style-type: none"> 1.Λήψη δημιουργικών αποφάσεων 2.Συστηματική σκέψη 3.Επικοινωνία 4.Συναισθηματική νοημοσύνη

Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2017), *Ηγεσία*: Αθήνα: Εκδόσεις: Παπαδόπουλος, σελ.88

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει γίνει κατανοητό ότι η «ανακάλυψη» ατόμων με χαρακτηριστικά ηγετών δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στους άνδρες αλλά θα πρέπει να αναζητηθούν και ανάμεσα στις γυναίκες που αποτελούν, πλέον, σχεδόν το ήμισυ του ανθρώπινου δυναμικού και να δοθεί και σε αυτές η δυνατότητα ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων.

⁶ Ελληνική Πύλη (2011), *Οι Αρχές Ηγεσίας κατά Πλάτων*. Διαθέσιμο από: <http://ellinofilosofia.blogspot.com/2011/05/blog-post.html>, (πρόσβαση: 31.12.2023)

⁷ Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ.252 - 263

1.3. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγετική συμπεριφορά και το στυλ είναι η μέθοδος με την οποία εκτελούνται οι λειτουργίες της ηγεσίας, ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες συνήθως συμπεριφέρονται στα μέλη της ομάδας. Υπάρχουν διαφορετικά ύφη ηγεσίας στους οργανισμούς και το καθένα από αυτά έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Η «πολιτική» του οργανισμού, οι επιδιωκόμενοι στόχοι, οι προσωπικότητες και η ψυχολογία των εργαζομένων, είναι οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν ποιο στυλ ηγεσίας ταιριάζει καλύτερα στον οργανισμό. Μερικές φορές συναντάται το φαινόμενο της συνύπαρξης περισσότερων της μιας μορφής ηγεσίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον ανάλογα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα και των στόχων που αυτή έχει. Ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς ο οποίος μπορεί να είναι: (α) **ανθρωποκεντρικός**, ενδιαφέρεται για την ηθική ικανοποίηση των ανθρώπων, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και φιλίας, αποδέχεται τις αδυναμίες και τις ιδιαιτερότητες ενώ παράλληλα αναδεικνύει τις δυνατότητες και τις ικανότητες, (β) **τυπικός**, ο οποίος δίνει έμφαση στην τυπική άσκηση των καθηκόντων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και στα διαχειριστικά ζητήματα παραμερίζοντας τις ανάγκες των εργαζομένων που συμμετέχουν στην ομάδα⁸.

Υπάρχουν πολλές διαστάσεις της ηγεσίας και πολλοί πιθανοί τρόποι έκφρασής της. Τα βασικά στυλ ηγεσίας είναι (α) **το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό** (autocratic), (β) **το γραφειοκρατικό** (bureaucratic), (γ) **το δημοκρατικό ή συμμετοχικό** (democratic) και (δ) **το χαλαρό** (laissez faire).

⁸ Φωτόπουλος, Ν. (..). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, διαθέσιμο από: https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/AENOP115/ΗΓΕΣΙΑ_ΚΑΙ_ΔΙΟΙΚΗΣΗ.pdf (πρόσβαση: 14.01.2024)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Χαρακτηριστικά των βασικών στυλ ηγεσίας

Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή δικτατορικό (autocratic)

1. Το στέλεχος διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης.
2. Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των υφισταμένων του, οι οποίοι πρέπει να υπακούουν στις εντολές του.
3. Το στυλ αυτό ενδείκνυται για νέους εργαζομένους που πρέπει γρήγορα να μάθουν το έργο, για προσωρινούς υπαλλήλους, δύσκολους να διοικηθούν και που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα ηγετικά στυλ.

Γραφειοκρατικό (bureaucratic)

1. Το στέλεχος διοικεί τυπικά με βάση το βιβλίο (by the book), ενώ δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργου και συμπεριφέρεται με βάση κανόνες, πολιτικές και συγκεκριμένες διαδικασίες.
2. Για να λύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από υφιστάμενους κανόνες βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.
3. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για ανθρώπους που πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, σε ειδικές συνθήκες ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό.

Δημοκρατικό ή συμμετοχικό (democratic)

1. Το στέλεχος επιζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.
2. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.
3. Το δημοκρατικό στυλ είναι κατάλληλο για εργαζομένους με εμπειρία, δεξιότητες, που επιδιώκουν αλλαγές στον χώρο εργασίας και που έχουν κοινά προβλήματα και θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους.

Χαλαρό (laissez faire)

1. Το στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία και το δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους, τους δίνει λίγες οδηγίες και τους επιτρέπει να έχουν ελευθερία.
2. Το χαλαρό στυλ ενδείκνυται για άτομα με μεγάλο βαθμό παρακίνησης, π.χ. συμβούλους ή εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.

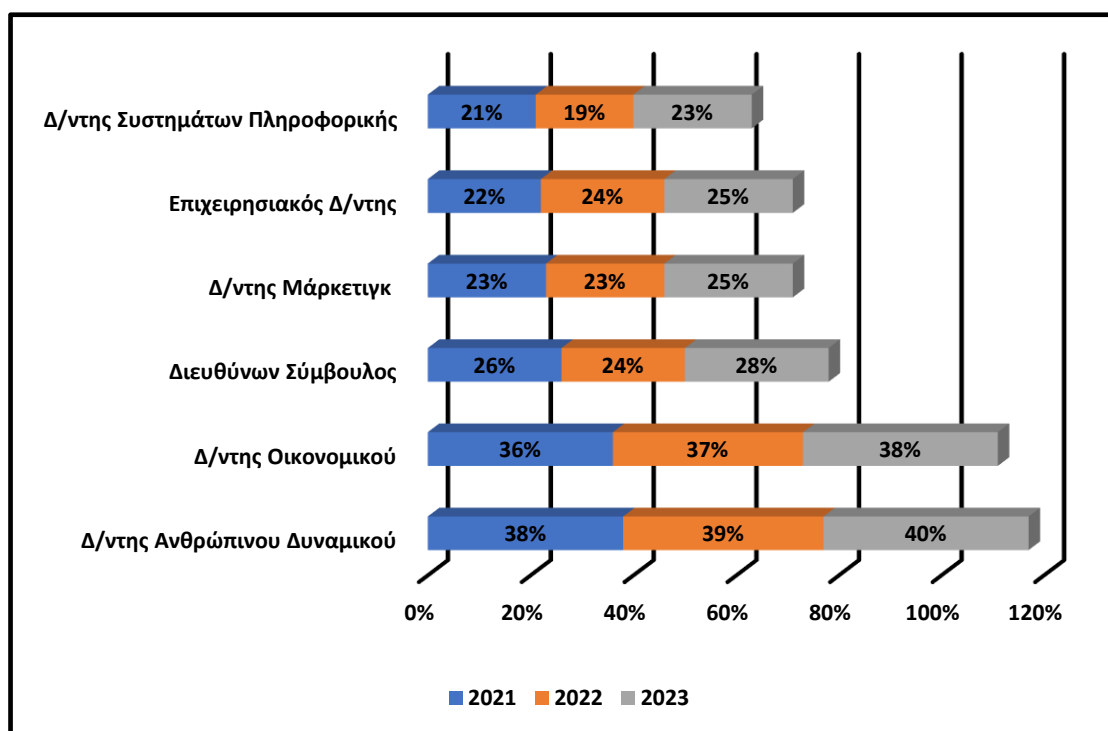
Πηγή: Κουστέλιος Α. (2013), *Ηγεσία*, διαθέσιμο από <https://eclass.uth.gr/modules/document/> (πρόσβαση: 01.01.2024)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΦΥΛΟ

2.1. ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ (GENDER GAP)

Οι γυναίκες, σήμερα, αντιπροσωπεύουν το ήμισυ του παγκόσμιου πληθυσμού και επομένως και το ήμισυ των δυνατοτήτων του. Όμως η ανισότητα αντιπροσώπευσης των φύλων στην ηγεσία επιμένει, στις οργανισμούς, στην πολιτική, στα πανεπιστήμια οι άνδρες ηγέτες υπερέχουν αριθμητικά. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, οι γυναίκες αποτελούν το 60% περίπου των νέων αποφοίτων πανεπιστημίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση ωστόσο υποεκπροσωπούνται σημαντικά σε θέσεις λήψης οικονομικών αποφάσεων, ιδίως στα ανώτερα κλιμάκια. Μόλις το 31,5% των μελών διοικητικών συμβουλίων και το 8% των προέδρων αυτών είναι γυναίκες.⁹

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα της Grant Thornton (2023) σε παγκόσμιο επίπεδο, το ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις ανέρχεται σε 32,4%, καταγράφοντας αύξηση μόλις 0.5% σε σχέση με το 2022 και μόνο 13% από το 2004, όταν πραγματοποιήθηκε η πρώτη έρευνα από τον οργανισμό.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Ποσοστό γυναικών σε συγκεκριμένους ρόλους παγκοσμίως, Πηγή: Grant Thornton

⁹ EIGE (2022), Έρευνα του EIGE μεταξύ των μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών στην ΕΕ, <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/gender-balance-corporate-boards/#figures> (πρόσβαση: 01.01.2024)

Ενώ σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (WEF) για το 2021, το παγκόσμιο χάσμα μεταξύ των φύλων θα χρειαστεί άλλα 136 χρόνια για να καλυφθεί¹⁰.

Η διεθνής κοινότητα έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στο «κλείσιμο» του χάσματος και στην ίση συμμετοχή των φύλων στα ηγετικά κλιμάκια.

Η Νάνσυ Παπαλεξανδρή στο βιβλίο της «Γυναικεία Ηγεσία» αναφέρει ότι οι λόγοι που προβληματίζουν τις χώρες και τις επιχειρήσεις η ύπαρξη αυτού του χάσματος είναι¹¹:

- 1.** Η αυξημένη ανάγκη για εξειδικευμένο και ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργοδότες διαπιστώνουν αυξανόμενες ελλείψεις σε δεξιότητες – κλειδιά, όπως είναι οι ψηφιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες. Για αυτό προσανατολίζονται προς την αξιοποίηση μέρους του ταλέντου που ήδη διαθέτουν, δηλαδή του γυναικείου ανθρώπινου δυναμικού τους.
- 2.** Οι δυσχερείς οικονομικές συνθήκες των τελευταίων ετών. Η χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις είναι μια χαμένη ευκαιρία ιδίως σε εποχές κρίσης, ενώ η συμβολή στην ανέλιξή τους μπορεί να αποτελέσει την καλύτερη στρατηγική επιβίωσης μιας επιχείρησης.
- 3.** Οι γυναίκες εκπροσωπούν πάνω από το 50% της αγοραστικής δύναμης. Η προσέγγιση του γυναικείου αγοραστικού κοινού απαιτεί νέες στο κατευθύνσεις στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις. Η έρευνα καταναλωτή και η ανάπτυξη προϊόντων βασίζονται στις γυναικείες προτιμήσεις και, κατά συνέπεια, η προώθηση γυναικών μάνατζερ στα κέντρα λήψης αποφάσεων κρίνεται πλέον αναγκαία.
- 4.** Η σημασία της δημιουργίας μιας σωστής ηγετικής ομάδας που να μπορεί να λειτουργήσει σε ένα πολυπολιτισμικό, ετερογενές και απρόβλεπτο περιβάλλον.

¹⁰ WEF (2021), *It will take another 136 years to close the global gender gap*, <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/136-years-is-the-estimated-journey-time-to-gender-equality/> (πρόσβαση: 01.01.2024)

¹¹ Παπαλεξανδρή, Ν. (2018) *Γυναικεία Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., σελ.28-31

2.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τις Diehl και Dzubinski (2016)¹² τα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στην πορεία της επαγγελματικής τους ανέλιξη σε ηγετικές θέσεις ταξινομούνται σε τρία επίπεδα, κοινωνικό (μακρο-επίπεδο), οργανωτικό (μεσο-επίπεδο) και ατομικό (μικρο-επίπεδο).

2.2.1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ (ΜΑΚΡΟ-) ΕΠΙΠΕΔΟ

Η θεωρία του κοινωνικού ρόλου του Eagly (1987)¹³ υποστηρίζει ότι τα ευρέως αποδεκτά στερεότυπα¹⁴ φύλου αναπτύσσονται από τον έμφυλο καταμερισμό της εργασίας που χαρακτηρίζει μια κοινωνία. Στις δυτικές κοινωνίες, η μεγαλύτερη συμμετοχή των ανδρών σε θέσεις καλύτερα αμειβόμενες και υψηλότερα ιεραρχικά και η δυσανάλογη ανάθεση κοινωνικών ρόλων στις γυναίκες έχουν δημιουργήσει στερεότυπα που συνδέουν την εξουσία με το ανδρικό φύλο και την «οικογένεια» με τις γυναίκες. Επιπλέον η έμφυλη αυτή κατανομή δίνει στα δύο φύλα διαφοροποιημένες δεξιότητες· οι γυναίκες είναι πιο συμπονετικές, ευαίσθητες και περιποιητικές ενώ οι άνδρες πιο διεκδικητικοί, ελεγκτικοί, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και ανεξαρτησία.

Όταν τα στερεότυπα αυτά είναι εμφανή στο πλαίσιο μιας ομάδας, οι προσδοκίες από τη συμπεριφορά των μελών είναι άμεσα προκαθορισμένες από το φύλο τους. Ακόμα και στις περιπτώσεις που οι κοινωνικοί ρόλοι συνδέονται περισσότερο με το πλαίσιο παρά με το φύλο, όπως ο διευθυντής και με τον υπάλληλο, έχουμε μια ελαφρώς διαφοροποιημένη στάση εξαιτίας των στερεότυπων φύλων.

Η ισχύς των στερεοτύπων είναι τέτοια, που κάθε άλλη αντίθετη συμπεριφορά, από αυτή που «προβλέπουν», θεωρείται τυχαία (π.χ γυναίκες με ιδιαίτερες ηγετικές ικανότητες), ενώ κάθε φορά που η συμπεριφορά του ατόμου ως μέλος μιας ομάδας ανταποκρίνεται προς την στερεοτυπική εικόνα, το στερεότυπο ενισχύεται

¹² Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016), *Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers*, Human Resource Development Quarterly, 27(2), p. 181–206.

¹³ Eagly, A. H. (1987), *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

¹⁴ Στην κοινωνική ψυχολογία, το **στερεότυπο** είναι η υπεργενικευμένη πεποίθηση σχετικά με μια κατηγορία ανθρώπων. Είναι η προσδοκία ότι ο άνθρωπος που ανήκει σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα έχει όλα τα χαρακτηριστικά της ομάδας στην οποία ανήκει. Τα στερεότυπα είναι γενικευμένα, επειδή το άτομο υποθέτει ότι το στερεότυπο που πιστεύει για μια κατηγορία ανθρώπων ισχύει για κάθε μεμονωμένο άτομο σε μια συγκεκριμένη κατηγορία ατόμων. (Πηγή: <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF>)

περισσότερο και εδραιώνεται χωρίς να θεωρείται απλώς ως προσωπική ιδιομορφία και επιλογή¹⁵.

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα στερεότυπα συμπεριφοράς όπως τα έχει περιγράψει ο Wilson (2003)¹⁶:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Στερεότυπα συμπεριφοράς με βάση το φύλο	
Ανδρική Συμπεριφορά	Γυναικεία Συμπεριφορά
Πολύ ικανός	Όχι ιδιαίτερα ικανή
Επιθετικός	Φιλική
Ανεξάρτητος	Εξαρτημένη
Κρύβει τα συναισθήματά του	Δεν κρύβει τα συναισθήματά της
Αντικειμενικός	Υποκειμενική
Επηρεάζεται δύσκολα	Επηρεάζεται εύκολα
Κυριαρχικός	Υποτακτική
Απόμακρος	Εκδηλωτική
Λιγομίλητος	Ομιλητική
Σκληρός	Τρυφερή
Δεν αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων	Αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων

2.2.2. ΟΡΓΑΝΩΝΤΙΚΟ (ΜΕΣΟ-) ΕΠΙΠΕΔΟ

Ένα από τα «δημοφιλή» εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία είναι το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής – glass ceiling» ένας όρος που περιγράφει τα αόρατα κοινωνικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες και οι μειονότητες στην επαγγελματική τους ανέλιξη.

Επίσης οι όροι «κολλώδες πάτωμα – sticky floor» (περιβάλλον χωρίς δυνατότητα εξέλιξης), «γυάλινος ανελκυστήρας – glass elevator» (εμπόδια ανόδου στην ιεραρχία) και «φαινόμενο διαρροής- leaking pipeline» (αποχώρηση γυναικών λόγω των εμποδίων εξέλιξης) χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις δυσκολίες που συναντούν οι γυναίκες τόσο σε ιδιωτικούς όσο και σε δημόσιους οργανισμούς.

¹⁵ Βακόλα Μ., Νικολάου Ι. (2012), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili, σελ.101

¹⁶ Wilson, M.F. (2003), *Organizational Behaviour and Gender*. London: Ashgate Publishing,

Όσες γυναίκες διαπερνούν το αόρατο φράγμα των προηγούμενων εννοιών έρχονται αντιμέτωπες με έναν «γυάλινο γκρεμό – glass cliffs», ένα φαινόμενο όπου «οι γυναίκες μπορούν να τοποθετούνται, κατά προτίμηση, σε ηγετικούς ρόλους που συνδέονται με αυξημένο κίνδυνο αρνητικών συνεπειών, με αποτέλεσμα αυτοί να είναι πιο επισφαλείς από εκείνους που καταλαμβάνουν οι άνδρες»¹⁷. Ο «γυάλινος γκρεμός» έχει σημαντικές επιπτώσεις στη σταδιοδρομία των γυναικών που εισέρχονται σε αυτές τις θέσεις.

Τις τελευταίες δεκαετίες η οργανωτική έρευνα έχει μετατοπιστεί στην μελέτη των προκαταλήψεων «δεύτερης γενιάς» προκειμένου να κατανοήσει την έλλειψη και τη συνεχή υποεκπροσώπηση του γυναικείου φύλου σε ηγετικές θέσεις. Οι μορφές προκατάληψης «δεύτερης γενιάς» ορίζονται ως τα λεπτά, λιγότερο σαφή και συχνά ακούσια, αόρατα εμπόδια στην πρόοδο των γυναικών που προκύπτουν από πολιτιστικές πεποιθήσεις σχετικά με το φύλο, καθώς και δομές, πρακτικές και πρότυπα στο χώρο εργασίας που ευνοούν, αθέλητα τους άνδρες¹⁸.

Η έννοια του φύλου δεν αποτελεί ένα ατομικό χαρακτηριστικό ή βάση διάκρισης, αλλά ένα «σύνολο κοινωνικών σχέσεων που διαδραματίζονται σε όλη την έκταση μιας σειράς κοινωνικών πρακτικών που υπάρχουν εντός και εκτός των οργανισμών»¹⁹. Το φύλο είναι κοινωνικά κατασκευασμένο και όχι στατικό.²⁰

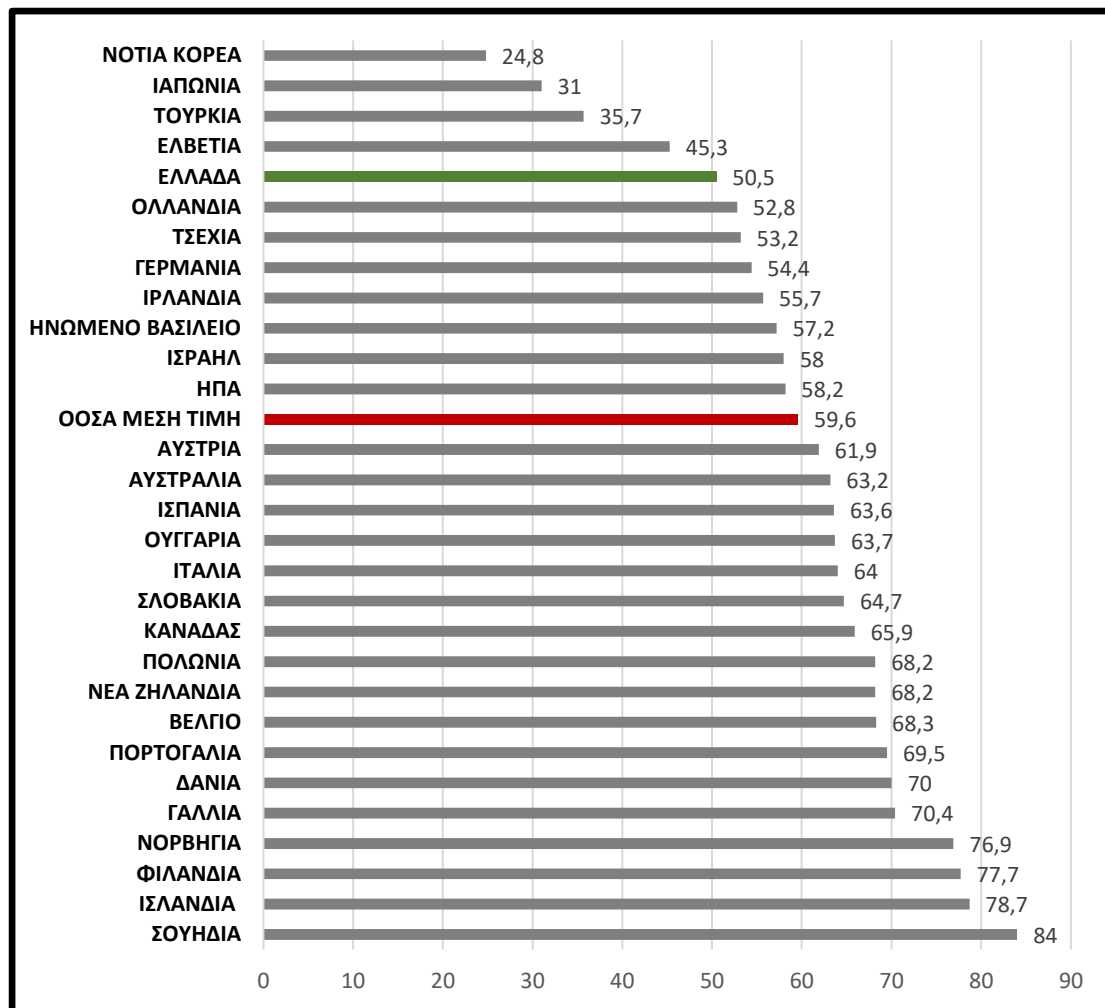
Οι κοινωνικές πρακτικές, περιλαμβάνοντας και τις «επίσημες» πρακτικές και διαδικασίες, βασίζονται σε άτυπα πρότυπα καθημερινής αλληλεπίδρασης που έχουν δημιουργηθεί κυρίως «από και για άνδρες». Αυτές οι πρακτικές μπορεί να φαίνονται ουδέτερες ως προς το φύλο, στην ουσία όμως αντιπροσωπεύουν μια έμφυλη κοινωνική τάξη όπου κυριαρχεί η «αρρενωπότητα» και τείνουν να ευνοούν τους άνδρες με «λεπτούς» τρόπους⁶.

¹⁷ Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). *The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions*, British Journal of management, 16(2), 81-90.

¹⁸ Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). *Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change*. Research in organizational behavior, 22, 103-151.

¹⁹ Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). *Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs*. Academy of Management Learning & Education, 2011, Vol. 10, No. 3, 474-493.

²⁰ Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). *Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations*. Administrative science quarterly, 152-163.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Δείκτης class – ceiling: περιβάλλον για εργαζόμενες γυναίκες παγκοσμίως το 2020, ανά χώρα, με άριστα το 100 (Πηγή: www.statista.com)

2.2.3. ΑΤΟΜΙΚΟ (ΜΙΚΡΟ-) ΕΠΙΠΕΔΟ

Η αρμονία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έρχεται σε σύγκρουση με τους μεταβαλλόμενους ρόλους των γυναικών στο χώρο εργασίας. Παραδοσιακά, οι άνδρες ήταν οι «κουβαλητές του ψωμιού» και οι γυναίκες οι «νοικοκυρές».

Ωστόσο, αυτοί οι ρόλοι αλλάζουν και ενώ οι άνδρες συνεχίζουν να είναι η κύρια πηγή του εισοδήματος, το ποσοστό των γυναικών που συνεισφέρουν στο εισόδημα αυξάνεται συνεχώς. Το γεγονός αυτό προκαλεί διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ του «οικιακού» και επαγγελματικού ρόλου της γυναίκας.

Η σύγκρουση των ρόλων συνδέεται άμεσα με την ανάγκη του ατόμου να θέτει όρια, χρονικά, χωρικά ή νοητά, που το βοηθούν να διαχωρίζει γεγονότα και δραστηριότητες διαφορετικών τομέων της ζωής του (θεωρία ορίων). Με τον ορισμό των ορίων το άτομο μπορεί να εστιάσει την προσοχή του και τις δυνάμεις στον τομέα

που προέχει σε μια δεδομένη στιγμή. Παράλληλα όμως, τα όρια αυτά κάνουν τη μετάβαση από τον έναν τομέα στον άλλο δυσκολότερη και δυσχεραίνουν την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν σε κάθε τομέα. Στη σημερινή εποχή, τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι δυσδιάκριτα, δημιουργώντας προβλήματα συγκρούσεων μεταξύ των ρόλων ²¹.

Οι γυναίκες συχνά επιλέγουν να μην αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις ή να αναστέλλουν την καριέρα τους όταν έρχονται αντιμέτωπες με την επιλογή καριέρα ή μητρότητα. Το κοινωνικό κόστος που σχετίζεται με γυναίκες και άνδρες που εργάζονται σε παρόμοιους τομείς και θέσεις είναι διαφορετικό κατά φύλο. Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να χωρίσουν, να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στις οικιακές εργασίες, να καθυστερήσουν να παντρευτούν και να αποκτήσουν παιδιά²²

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Αιτίες που οι γυναίκες δεν συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό (15 – 64, %)		
	2004 - 2007	2010 - 2016
Για οικογενειακούς και προσωπικούς λόγους	17,4	13,4
Εκπαιδεύεται ή επιμορφώνεται	13,1	13,9
Είναι ασθενής ή ανίκανη για εργασία	1,6	2,1
Πιστεύει ότι δεν θα βρει εργασία/ Δεν γνωρίζει που να απευθυνθεί	0,3	0,8
Για άλλους λόγους	12,4	12,7
Δεν προσδιόρισε τον λόγο	0,7	0,9

Πηγή: Ιωάννης Χολέζας (2018), *Η προσφορά εργασίας των γυναικών στην Ελλάδα πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης*, διαθέσιμο από https://www.kepe.gr/images/oikonomikes_ekselikseis/teyxos-35-gr/B.1.pdf (πρόσβαση: 03.01.2024)

2.3. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ

Η ισότητα δεν σημαίνει ομοιότητα, η μείωση του έμφυλου ηγετικού χάσματος είναι θέμα δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Σύμφωνα με τους Wittenber-Cox & Maitland οι γυναίκες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μειονότητες, στην πραγματικότητα αυτές αποτελούν το ήμισυ του πληθυσμού, την πλειοψηφία των

²¹ Αποστόρη Ε., Ραφαηλίδου Μ. (2007) *Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» στην εξέλιξη των γυναικών στις επιχειρήσεις*, Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εμπόδια μύθοι και προσδοκίες, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ 49

²² Tower, L. E., & Alkadry, M. G. (2008). *The social costs of career success for women*, Review of Public Personnel Administration, 28(2), 144-165.

αποφοίτων πανεπιστημίων καθώς και την πλειοψηφία των εργαζομένων σε πολλούς εργασιακούς χώρους²³.

2.3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΦΥΛΗ ΙΣΟΤΗΤΑ

Οι οργανισμοί μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην ανέλιξη των γυναικών επανακαθορίζοντας τις επιμέρους πρακτικές που ακολουθούν για το ανθρώπινο δυναμικό τους²⁴:

- 1. Προσλήψεις:** Οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι για να επιλέγουν υποψηφίους με βάση τα προσόντα και όχι το φύλο.
- 2. Εντοπισμός ταλέντων:** Τα προγράμματα για την ένταξη ατόμων με υψηλές αποδόσεις, που προορίζονται για ηγετικές θέσεις στις εταιρίες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι η σταδιοδρομία των γυναικών δεν μπορεί να ακολουθήσει πάντα εκείνη των ανδρών και να προσφέρουν τρόπους αντιμετώπισης των προσωρινών εμποδίων.
- 3. Αξιολόγηση απόδοσης:** Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την αξιολόγηση πρέπει να είναι σε θέση να ξεχωρίσουν τις διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα και να αποφεύγουν να υιοθετούν την κυρίαρχη κουλτούρα ή να λειτουργούν υποκειμενικά.
- 4. Πρόγραμμα διαδοχής και προαγωγές:** Απαραίτητη είναι η θέσπιση διαφανών κριτηρίων για προαγωγές. Σίγουρα σε έναν οργανισμό στον οποίο υπάρχει «συσσώρευση» πολλών γυναικών σε χαμηλόβαθμες θέσεις θα πρέπει να επανεξετάζεται το σύστημα προαγωγών που εφαρμόζεται καθώς το υπάρχον μπορεί να κρύβει έμμεσες διακρίσεις.
- 5. Χάσμα και αμοιβές:** Η άνιση μεταχείριση στις αμοιβές προκαλεί αίσθημα αδικίας και οδηγεί σε μείωση απόδοσης ή αποχώρηση από την εταιρεία. Θα πρέπει να υπάρξει έλεγχος του συστήματος αμοιβών και να εξομαλυνθούν οι διαφορές αμοιβών μεταξύ γυναικών και ανδρών.
- 6. Εκπαίδευση:** Δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης με θέματα:
 - α. ευαισθητοποίηση** των εργαζομένων για την σημασία της ισορροπίας των φύλων,
 - β. ανάπτυξη** της γυναικείας ηγεσίας,
 - γ. καταπολέμηση** των στερεοτύπων καθώς και των άμεσων και έμμεσων διακρίσεων.

²³ Wittenberg – Cox, A., & Maitland, A. (2009), *Why women mean business*, Jossey-Bass

²⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. (2018) *Γυναικεία Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., σελ.110 - 116

7. Ευέλικτες μορφές απασχόλησης: η ευελιξία είναι επιθυμητή τόσο για τους άνδρες όσο και τις γυναίκες. Οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές περιλαμβάνουν κυρίως το ευέλικτο ωράριο εργασίας και τη μέριμνα για την φύλαξη των παιδιών.

8. Δείκτες και στόχοι ισότητας: τα περισσότερα προγράμματα ισότητας θέτουν αριθμητικούς στόχους για την παρακολούθηση της προόδου.

2.3.2. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το 1981 τέθηκε σε ισχύ η «Σύμβαση για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεων κατά των γυναικών» από τα Ηνωμένα Έθνη²⁵, ένα διεθνές νομικό εργαλείο, το οποίο «επιβάλλει» στις χώρες που την έχουν επικυρώσει να εξαλείψουν τις διακρίσεις κατά των γυναικών σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας τους και προωθεί τα ίσα δικαιώματα²⁶.

Τα περισσότερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν υιοθετήσει μεταρρυθμίσεις που οδηγούν στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας. Σε αυτές περιλαμβάνονται²⁷:

- Παροχή άδειας μετ' αποδοχών για οικογενειακούς λόγους, η οποία βοηθάει τις γυναίκες να συνδυάσουν την επαγγελματική με την οικογενειακή ζωή,
- Ισορροπημένη χρήση των δικαιωμάτων αδείας μεταξύ γυναικών και ανδρών μετά τη γέννηση του παιδιού, αυτό έχει θετική επίδραση στην κατανομή των οικιακών ευθυνών και των ευθυνών φροντίδας καθώς και στις επιδόσεις των γυναικών στην αγορά εργασίας. Η χρήση των θεσμοθετημένων αδειών από τους πατέρες δίνει τη δυνατότητα στις γυναίκες να επιστρέψουν νωρίτερα στην αγορά εργασίας.

²⁵ Ηνωμένα Έθνη (1979), *Σύμβαση για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεων κατά των γυναικών*, διαθέσιμο από: <https://unric.org/el/el/σύμβαση-για-την-εξάλειψη-όλων-των-μορφ-2//> (πρόσβαση: 06.01.2024)

²⁶ Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ), (2017), *Σύμβαση για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεων κατά των γυναικών έκδοση για νέους και νέες*, https://www.kethi.gr/sites/default/files/wp-content/uploads/2018/04/CEDAW_Web_Spreads-1.pdf, (πρόσβαση: 06.01.2024)

²⁷ European Commission (2017), *Θεματικό ενημερωτικό δελτίο Ευρωπαϊκού εξαμήνου – Γυναίκες στην αγορά εργασίας*, https://commission.europa.eu/system/files/2021-01/european-semester-thematic-factsheet-labour-force-participation-women_el.pdf, (πρόσβαση: 06.01.2024)

- Ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η τηλεργασία και το ευέλικτο ή μειωμένο ωράριο, βοηθούν τα άτομα με ευθύνες φροντίδας να παραμείνουν στην αγορά εργασίας.
- Επίσημες υπηρεσίες φροντίδας, οι οποίες αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την άρση των εμποδίων στην απασχόληση.

Στην Ελλάδα, η αρχή ισότητας των δύο φύλων προβλέπεται στην παρ.2 του άρθρου 4 του Συντάγματος ενώ στην παρ. 1 του άρθρου 22 θεσπίζεται το δικαίωμα της ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας ανεξαρτήτου φύλου ή άλλης διάκρισης. Με τον ν. 4604/2019 (50 Α΄) εισάγεται για πρώτη φορά στην εθνική έννομη τάξη ένα αυτοτελές θεσμικό πλαίσιο με αντικείμενο την ουσιαστική προώθηση της ισότητας. Το νομοθέτημα αυτό διατρέχει οριζόντια το σύνολο των βιοτικών και έννομων σχέσεων, ιδιωτικού και δημόσιου δικαίου, κατατείνοντας στην εμπέδωση της ουσιαστικής ισότητας των φύλων και στην καταπολέμηση της έμφυλης βίας, μέσα από στοχευμένες παρεμβάσεις, που αναμετρώνται με παγιωμένες πρακτικές και νοοτροπίες, αναπαραγωγικές των διακρίσεων με βάση το φύλο²⁸

Επιπλέον, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 47 του ν.4837/2021 (178 Α΄), καθιερώθηκε το «Σήμα Διαφορετικότητας» για την επιβράβευση των επιχειρήσεων που ξεχωρίζουν όσον αφορά την προώθηση της ίσης μεταχείρισης και την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου, φυλής, χρώματος, εθνικότητας, θρησκείας, αναπηρία, ηλικία, πεποιθήσεις και σεξουαλικό προσανατολισμό. Αρκετοί νόμοι, και συγκεκριμένα ο ν.4808/2021 (101 Α΄) για την επικύρωση της Σύμβασης 190/2019 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ) και ο ν.4531/2018 (62 Α΄) για την Κύρωση της Σύμβασης της Κωνσταντινούπολης προωθούν συγκεκριμένες πτυχές της ισότητας των φύλων²⁹.

²⁸ Αιτιολογική έκθεση του νόμου 4604/2019, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/10968500.pdf> (πρόσβαση: 07.01.2024)

²⁹ <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/greece> (πρόσβαση: 07.01.2023)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η έρευνα για την ισότητα σταδιοδρομίας των δύο φύλων και την ανέλιξη των γυναικών σε ηγετικές θέσεις έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία για την πρόοδο της κοινωνικής δικαιοσύνης και των ίσων ευκαιριών απασχόλησης τόσο σε Εθνικό όσο και σε Διεθνές επίπεδο.

3.1. Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Στην Ελλάδα δύο έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, και αποτελούν βάση για πολλές έρευνες που έγιναν μετέπειτα, το **1990** και το **2007** εξέτασαν διαχρονικά τις στάσεις και την αποδοχή που έχει η γυναίκα στέλεχος στην Ελλάδα στον χώρο εργασίας. Το **1990** συμμετείχαν **294** εργαζόμενοι, άνδρες και γυναίκες, του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Η στάση των συμμετεχόντων ήταν θετική ως προς τις ίσες ευκαιρίες, αλλά υπήρξε επιφυλακτική ως προς την ικανότητα των γυναικών να ανταπεξέλθουν σε ηγετικές θέσεις. Η στάση αυτή διαφοροποιούταν στους νεότερους ερωτηθέντες και σε όσους είχαν ήδη εμπειρία με γυναίκα προϊστάμενο. Επίσης σημαντικός παράγοντας ήταν και το τμήμα απασχόλησης του εργαζομένου, τα τμήματα παραγωγής είχαν χαμηλότερο βαθμό αποδοχής της γυναικείας ηγεσίας. Στη μελέτη αυτή δεν προέκυψε διαφορά ως προς την ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο του προϊσταμένου ή διαφοροποίηση στο στυλ ηγεσίας. Στη δεύτερη έρευνα συμμετείχαν **144** εργαζόμενοι. Η μεγάλη διαφορά με την προηγούμενη έρευνα ήταν το ποσοστό του δείγματος που είχε εμπειρία από γυναίκα προϊσταμένη. Φαίνεται ότι στα 17 χρόνια που μεσολάβησαν μεταξύ των δύο μελετών τα ποσοστά των γυναικών σε θέσεις ευθύνης αυξήθηκαν σημαντικά. Οι συμμετέχοντες και σε αυτή την έρευνα πίστευαν στις ίσες ευκαιρίες για άνδρες και γυναίκες, καθώς και ότι οι γυναίκες δε στερούνται των ικανοτήτων, εντούτοις εξέφρασαν την επιφύλαξή τους αν οι γυναίκες μπορεί να συνδυάσει του πολλαπλούς ρόλους στην προσωπική και την επαγγελματική της ζωή³⁰.

Το 2023 ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), πραγματοποίησε έρευνα με σκοπό την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον σχετικά με την ισότητα στην απασχόληση. Στην έρευνα συμμετείχαν 618

³⁰ Παπαλεξανδρή, Ν. (2018) *Γυναικεία Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., σελ.156- 158

επιχειρήσεις και 1061 άτομα γενικού κοινού ηλικίας 17+. Από αυτή προέκυψε ότι το **43% των γυναικών**, που εργάζονταν στις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, **αμειβόταν** με το εθνικό μέσο όρο, το **27% με μισθό μεγαλύτερο** και το **28% με μικρότερο**. Ενώ η **έρευνα στο ευρύ κοινό** έδειξε ότι το **51%** των συμμετεχόντων διατηρούσαν την εντύπωση πως **δεν υπάρχει ισότητα στις αμοιβές** μεταξύ ανδρών και γυναικών το ευρύ κοινό, με εντυπωσιακή τη διαφορά ποσοστών μεταξύ γυναικών (29%) και ανδρών (58%) που πίστευαν στην ισότητα αμοιβών. Εξετάζοντας την **παράμετρο συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας** και διοίκησης τα αποτελέσματα δεν ήταν ενθαρρυντικά, στο **53%** των επιχειρήσεων του δείγματος, η συμμετοχή των γυναικών στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης **ήταν λιγότερο από 15%**. Η **έρευνα του κοινού** έδειξε ότι η γνώμη της κοινωνίας είναι δυσμενέστερη από την πραγματική εικόνα, μόλις το **30% πίστευε ότι οι επικεφαλής στις επιχειρήσεις ήταν γυναίκες**. Η συνεχής επιμόρφωση, σε συνδυασμό με τα κατάλληλα συστήματα διοίκησης, είναι από τους αποτελεσματικότερους τρόπους για την επαγγελματική ενδυνάμωση των γυναικών. Παρόλα αυτά μόλις το **34% των επιχειρήσεων** που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι προσφέραν, συστηματικά ή όχι, τέτοια προγράμματα επιμόρφωσης, ενώ το **41%** δεν διαφοροποιούσαν την πολιτική εκπαίδευσης ανάλογα με το φύλο. Η έρευνα έδειξε ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων επηρεάζει τον βαθμό υιοθέτησης επιπρόσθετων μέτρων και παροχών για τη μητρότητα και την ανατροφή τέκνων αφού το **94%** των μεγάλων εφάρμοζαν πρόσθετα μέτρα ενώ το **83%** των μικρών επιχειρήσεων δεν είχε υιοθετήσει κανένα μέτρο. Τέλος, στην έρευνα του ΣΕΒ, η συντριπτική πλειοψηφία (97%) της επιχειρηματική κοινότητας αναγνώριζε ότι έχει συντελεστεί πρόοδος στην έμφυλη ισότητα στο εργασιακό περιβάλλον ενώ η αντίληψη της κοινωνίας διαμορφωνόταν στο **36%** που πίστευε ότι η πρόοδος είναι σημαντική ενώ στο **20%** ότι είναι μικρή ή αμελητέα³¹.

Το 2017 πραγματοποιήθηκε η έρευνα *«Διερεύνηση των προσδοκιών και στερεοτύπων της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας για τη συμβουλευτική υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του σχεδιασμού της υπαλληλικής του*

³¹ ΣΕΒ, (2023), *Επιχείρηση Ισότητα-Μια έρευνα για τη θέση των γυναικών στις επιχειρήσεις στη Ελλάδα*, διαθέσιμη από https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2023/07/ENTYPO-GYNAIKES_FINAL_02-1.pdf (πρόσβαση: 15.01.2024)

σταδιοδρομίας» , από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δημόσιοι υπάλληλοι υποστήριξαν στην πλειοψηφία τους ότι **το φύλο αποτελεί παράγοντα επιλογής επαγγέλματος**. Επίσης δήλωσαν ότι **παρά τα θετικά βήματα που έχουν πραγματοποιηθεί συνέχισαν να υφίστανται στερεότυπα φύλου που πολλές φορές αποτελούσαν εμπόδιο για την ανέλιξη σε θέση ευθύνης**. Η πεποίθηση αυτή βρίσκεται σε αντίθεση με την παραδοχή ότι τα τελευταία χρόνια έχει επιτευχθεί μεγάλη πρόοδος και ότι για την κατάληψη θέσης ευθύνης παίζουν πρωτεύοντα ρόλο η προσωπικότητα και η αξιολογία των υποψηφίων και λιγότερο το φύλο τους.

Οι συμμετέχοντες θεωρούσαν, στην πλειοψηφία τους, ότι **ο επιτυχής τρόπος άσκησης διοίκησης επηρεάζεται από την προσωπικότητά και όχι από το φύλο** του προϊσταμένου. Όσοι απάντησαν το αντίθετο τόνισαν ότι αυτό, ίσως, οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες λόγω των προκαταλήψεων έχουν περισσότερο άγχος για την επιτυχημένη άσκηση της ηγεσίας. Υπήρχαν και αυτοί που πιστεύαν ότι λόγω της ενσυναίσθησης και της πρακτικότητας οι γυναίκες είναι πιο αποτελεσματικές³²

Σε όλες τις παρατιθέμενες έρευνες, τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι έχουν γίνει μεγάλα βήματα ως την ισότητα στον χώρο εργασίας με σύμμαχο το θεσμικό πλαίσιο, αφήνουν όμως και την αίσθηση μιας «υπόγειας» στερεοτυπικής αντίληψης για τη θέση της γυναίκας.

3.2. Η ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ

Το 2018 δημοσιεύτηκε ένα ειδικό τεύχος του περιοδικού *Human Resource Management*³³ με τίτλο “*Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change*”. Στόχος αυτού του ειδικού τεύχους είναι να λειτουργήσει ως «μήτρα» έρευνας. Τα άρθρα που περιέχονται σε αυτό παρουσιάζουν σύγχρονες θεωρίες και προτάσεις για την μετουσίωσή τους σε μέτρα που προωθούν την πρόοδο της ισότητας σταδιοδρομίας, μιας πορείας που τα τελευταία χρόνια έχει επιβραδυνθεί ή έχει παραμείνει στάσιμη. Στην εισαγωγή του τεύχους γίνεται μια σύντομη επισκόπηση, από τις Ellen Ernst Kossek και Patrice M. Buzzanell, των προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για τη μελέτη της

³² Κομσέλη Φ., Καλογερόπουλος Κ, κ.α.,(2017), *Διερεύνηση των προσδοκιών και στερεοτύπων της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας για τη συμβουλευτική υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του σχεδιασμού της υπαλληλικής του σταδιοδρομίας*, ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ

³³ <https://doi.org/10.1002/hrm.21864>

σταδιοδρομίας των γυναικών και της συζήτησης για το πως η έρευνα και οι πρακτικές θα «πάνε» ένα βήμα πιο πέρα ώστε να περιλαμβάνουν πιο εκτεταμένες και λιγότερο έμφυλες έννοιες της σταδιοδρομίας³⁴. Συνολικά, τα άρθρα που περιλαμβάνονται σε αυτό το ειδικό τεύχος υποδηλώνουν ότι οι γυναίκες έχουν κάνει πολύ δρόμο προς την ισότητα των φύλων, αλλά εξακολουθούν να βρίσκονται πίσω σε πολλές διαδικασίες σταδιοδρομίας, αποτελέσματα και εμπειρίες.

Τα άρθρα του τεύχους καταδεικνύουν ότι η ισότητα σταδιοδρομίας και ηγεσίας της γυναίκας απαιτούν περίπλοκη και διαφοροποιημένη υποστήριξη που αμφισβητεί κανονιστικά πρότυπα και δομές και παράγει μια θετική αλλαγή με τη μορφή πειραμάτων που αξιολογούν τη σκοπιμότητα και τα αποτελέσματα από τη νέα πολιτική και πρακτική.

Μια ομάδα άρθρων σε αυτό το τεύχος αναπτύσσει νέες ιδέες για τις βασικές διαδικασίες σταδιοδρομίας, τις αντιφάσεις και τη γεφύρωση πολλαπλών επιπέδων μικρο-μεσο-μακροεπίπεδο. Η έρευνα για τις βασικές διαδικασίες σταδιοδρομίας στα «διαχειριστικά» και επιστημονικά επαγγέλματα (από το c-suite του Fortune 500 έως τους χώρους εργασίας του STEM) επικεντρώνεται συνήθως στην ταυτότητα, τον χρόνο, τον χώρο και την αξιοπρέπεια (Arthur et al., 1989, 1999; Buzzanell & Lucas, 2006, 2013; Hall, 2002; Inkson et al., 2015). Αυτές οι διαδικασίες συγκεντρώνουν διάφορες ροές γνώσεων από διαφορετικούς κλάδους. Η ενσωμάτωση του εύρους και του βάθους αυτής της γνώσης είναι πρόκληση για όσους ασχολούνται με την έρευνα διακρίσεων λόγω φύλου και την εναρμόνιση της οικογενειακής – επαγγελματικής ζωής³⁵. Στο άρθρο *“Retaining Professionally Employed New Mothers: The Importance of Maternal Confidence and Workplace Support to their Intent to Stay”*³⁶ ερευνάται η υπόθεση, εάν οι οργανισμοί θέλουν να προσλάβουν, να διατηρήσουν στη θέση τους ή και να προωθήσουν γυναίκες γνωρίζοντας ότι πρέπει να «αντιμετωπίσουν» τις επιπτώσεις της μητρότητας στην προσωπική ζωή και τη

³⁴ Kossek EE, Buzzanell PM,(2018), *“Women’s career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change”*, Human Resource Management 57:13-822 <https://doi.org/10.1002/hrm.21936>

³⁵ Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017), *“Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions*, Journal of Management, 43, 228–254

³⁶ Ladage, J. J., Humberd, B. K., & Eddleston, K. A. (2018), *Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and workplace support to their intent to stay*, Human Resource Management, 57(4), 883–900. <https://doi.org/10.1002/hrm.21889>

σταδιοδρομία αυτών. Η μελέτη, δείχνει πως αγωνίζονται οι γυναίκες για να συνεχίσουν τη σταδιοδρομία τους και να δημιουργήσουν βιώσιμες, σχετιζόμενες με την εργασία, ταυτότητες μετά τον τοκετό. Γίνεται αντιληπτό ότι η οργανωτική υποστήριξη για την οικογένεια έχει σημαντική θετική επίδραση σε αυτόν τον αγώνα. Το άρθρο *“Why Do Women Engineers Leave the Engineering Profession? The Roles of Work-Family Conflict, Occupational Commitment, and Perceived Organizational Support”*³⁷ επικεντρώνεται στην εξέταση της πρόθεσης των γυναικών να εγκαταλείψουν το επάγγελμα του μηχανικού, χρησιμοποιώντας τη θεωρία της Διατήρησης Πόρων, τη θεωρία του Κύκλου Εργασιών και το μοντέλο εκούσιας αλλαγής σταδιοδρομίας. Διαπιστώνεται ότι οι προθέσεις αλλαγής επαγγελματικού κύκλου εργασιών και ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να επηρεάσει έμμεσα τις αποφάσεις των γυναικών σχετικά με την παραμονής τους στο επάγγελμα του μηχανικού.

Ο Fritz και Van Knippenberg στο άρθρο *«Gender and Leadership Aspiration: The effect of Work Life Initiatives»*³⁸ διαπιστώνουν ότι η διάθεση για πρωτοβουλίες στον εργασιακό χώρο μπορεί να αφαιρέσει τα εμπόδια για την πρόοδο, επηρεάζοντας έτσι τις ηγετικές φιλοδοξίες των γυναικών που, με τη σειρά τους προβλέπουν ιεραρχική πρόοδο, επαγγελματική ανέλιξη και αντικειμενική επιτυχία σταδιοδρομίας. Αυτές οι πρωτοβουλίες ήταν επίσης σημαντικές και για τους άνδρες. Προτείνεται οι πρωτοβουλίες αυτές να θεωρηθούν μέρος των δικαιωμάτων των εργαζομένων, να ενσωματωθούν στην οργανωτική δομή και την κουλτούρα και οι προϊστάμενοι να μοντελοποιήσουν και να υποστηρίξουν πολυδιάστατες προσπάθειες για ικανοποίηση από την καριέρα, την οικογένεια και άλλες πτυχές της προσωπικής ζωής.

Οι συγγραφείς προτείνουν στους οργανισμούς να κάνουν σαφές το σύστημα συμμετοχής, ανταμοιβών και ευκαιριών και να απορρίψουν την προκατάληψη σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας, από την επιλογή έως και την προώθηση. Παροτρύνουν για αλλαγή των οργανωτικών συστημάτων, για την προώθηση

³⁷ Singh, R., Zhang, Y., Wan, M., & Fouad, N. A. (2018), *Why do women engineers leave the engineering profession? The roles of work–family conflict, occupational commitment, and perceived organizational support*, Human Resource Management, 57(4), 901–914. <https://doi.org/10.1002/hrm.21900>

³⁸ Fritz, C., & van Knippenberg, D. (2018), *Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives*, Human Resource Management, 57 (4), 855–868. <https://doi.org/10.1002/hrm.21875>

μεγαλύτερης αυθεντικότητας στις δραστηριότητες ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Πρέπει να εξετάζονται τόσο οι στόχοι απασχλησιμότητας και ευημερίας των εργαζομένων όσο και οι στόχοι επιχειρηματικής κερδοφορίας και τα δύο πρέπει να είναι ισορροπημένα με κοινωνικά υπεύθυνους τρόπους για αμοιβαία οφέλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται ο σκοπός και ο σχεδιασμός της έρευνας, τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και οι περιορισμοί της μελέτης.

4.1. ΕΜΦΥΛΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΠαΔΑ

Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής (ΠαΔΑ) ιδρύθηκε τον Μάρτιο του 2018 με τον Νόμο 4521. Η ίδρυση του νεοσύστατου Πανεπιστημιακού ιδρύματος προήλθε μέσω της διαδικασίας συγχώνευσης του ΤΕΙ Αθήνας και του ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα. Το 2019 εντάχθηκε στο νεοϊδρυθέν Πανεπιστήμιο η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας³⁹. Στο ΠαΔΑ απασχολούνται⁴⁰ 627 μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (ΔΕΠ), 105 Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό (ΕΔΙΠ), 53 Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό (ΕΤΕΠ) και 344 Διοικητικό προσωπικό. Στο σύνολο των 1129 εργαζομένων οι 590 είναι γυναίκες ποσοστό 52%.

Η συγκεκριμένη ανάλυση του έμφυλου χάρτη του Πανεπιστημίου αφορά μόνο το μόνιμο προσωπικό του ιδρύματος και δεν περιλαμβάνει ολόκληρες κατηγορίες εργαζομένων που επιτελούν διδακτικό και ερευνητικό έργο υπό επισφαλή καθεστώς εργασίας (π.χ. με συμβάσεις έργου ορισμένου χρόνου , ακαδημαϊκή υπότροφοι, κ.α.)

4.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση αντιλήψεων των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠαΔΑ) για την αντιμετώπιση των γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού αλλά και για τα κίνητρα που μπορούν να τους δοθούν κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Επίσης εξετάζεται η γνώμη των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου του ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

4.2.1. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Τα **ερευνητικά ερωτήματα** που προκύπτουν από τους παραπάνω σκοπούς είναι:

E.1.: Υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό;

E.2.: Ποια είναι τα μέτρα που θα βοηθήσουν τις γυναίκες να καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις;

³⁹ <https://www.uniwa.gr/to-panepistimio/>

⁴⁰ Ημερομηνία αναφοράς 28.10.2023

Ε.3.: Ποια είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του φορέα για την αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα της διοίκησης με βάση το φύλο του ατόμου που προϊστάται;

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι **ερευνητικές υποθέσεις** που βοήθησαν στη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων και στην απάντηση των ερωτημάτων.

Πίνακας 6: Ερευνητικές Υποθέσεις	
Ερευνητικό Ερώτημα	Ερευνητικές Υποθέσεις
Ε.1.: Υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό;	<p>1. H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ισότητας είναι ανεξάρτητα».</p> <p>2. H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία του είναι ανεξάρτητα».</p> <p>3. H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και η δυνατότητα επιτυχίας όσων προσδοκούνται τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο είναι ανεξάρτητα».</p>
Ε.2.: Ποια είναι τα μέτρα που θα βοηθήσουν τις γυναίκες να καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις;	
Ε.3.: Ποια είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του φορέα για την αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα της διοίκησης με βάση το φύλο του ατόμου που προϊστάται;	<p>4. H0: «Το φύλο του προϊσταμένου και το στυλ ηγεσίας είναι ανεξάρτητα».</p> <p>5. H0: «Το φύλο του προϊσταμένου και ο προσεκτικός σχεδιασμός είναι ανεξάρτητα».</p> <p>6. H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και ο βαθμός συμφωνίας με την πρόταση «Μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν ο επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα» είναι ανεξάρτητα».</p>

4.2.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα προτιμήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, η αξιοποίηση των αριθμητικών δεδομένων με τη χρήση στατιστικών εργαλείων επιτρέπει την εύρεση συσχετισμών και γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό. Η ποσοτική έρευνα είναι μια εύχρηστη και ευέλικτη μέθοδος, με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα από την ποιοτική έρευνα η οποία επηρεάζεται από φαινομενολογικές αναλύσεις του ερευνητή. Η έρευνα ήταν μιας χρονικής περιόδου (συγχρονική)⁴¹ αφού διεξάγει στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας και η επαναμέτρηση δεν θα είχε διαφοροποιήσεις από την αρχική.

4.2.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Το ερωτηματολόγιο ήταν το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε και προέκυψε από προηγούμενες έρευνες με το ίδιο θέμα τροποποιημένο και προσαρμοσμένο από τον ερευνητή. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού και ανοικτού τύπου κλίμακας Likert, ήταν χωρισμένο σε τρία μέρη και είχε δεκαοκτώ ερωτήσεις.

4.2.4. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της αναλογικής στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Το σύνολο των υπαλλήλων του Ιδρύματος ήταν, κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, **344** εκ των οποίων **94 άνδρες (27%)** και **250 γυναίκες (73%)**. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που αποφασίστηκε να συμπληρωθούν ήταν 110. Μεταξύ των υπο-ομάδων άνδρες και γυναίκες επιλέχθηκαν 30 άνδρες (0.27×110) και 80 γυναίκες (0.73×110) με τη μέθοδο του πίνακα τυχαίων αριθμών.

4.2.5. ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Αφού καθορίστηκε το δείγμα, διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από ενημερωτικό σημείωμα του ερευνητή σχετικά με το σκοπό της έρευνας και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων. Η συμπλήρωσή του ήταν ανώνυμη και εθελοντική. Οι απαντήσεις καταχωρήθηκαν στο λογισμικό πακέτο SPSS το οποίο βοήθησε στη μετέπειτα στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

⁴¹ Συγχρονική είναι η μελέτη που βασίζεται σε παρατηρήσεις που αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο σημείο και αφορούν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, 2015, σ. 24)

4.3. ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Η ηθική και δεοντολογία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της έρευνας. Τα πιο συνηθισμένα ζητήματα, που αγγίζουν και την παρούσα έρευνα, είναι η συνειδητή συγκατάθεση και η προστασία των προσωπικών δεδομένων.

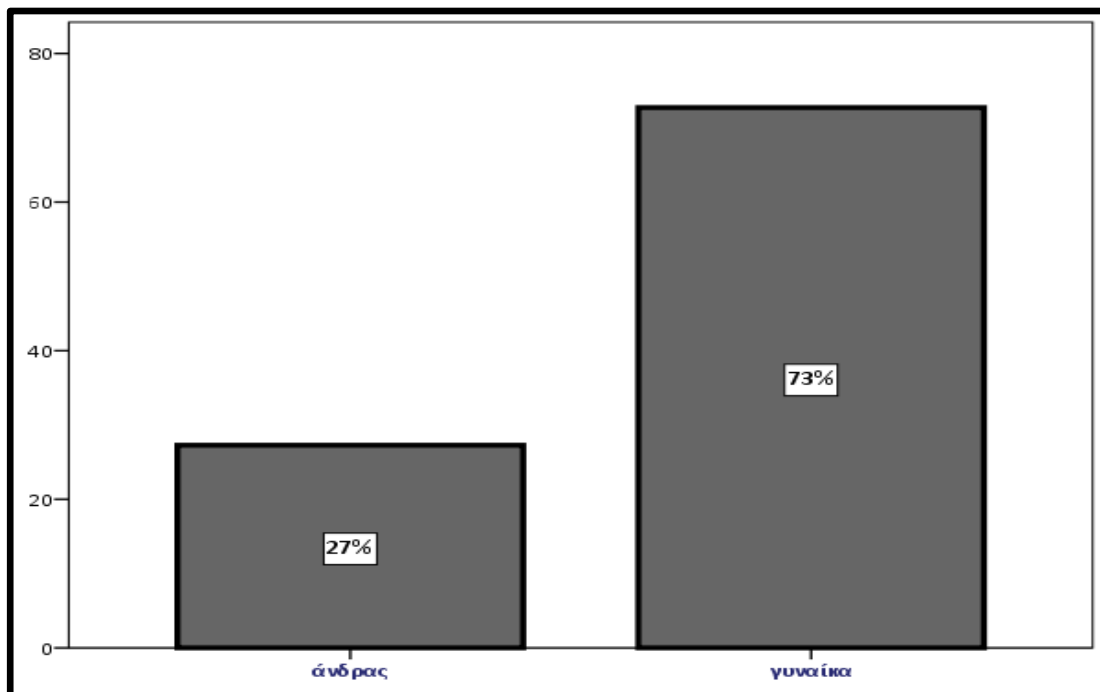
Η συνειδητή συγκατάθεση για τη συγκεκριμένη έρευνα καλύφθηκε με το ενημερωτικό σημείωμα το οποίο ήταν αναπόσπαστο κομμάτι του ερωτηματολογίου. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων διασφαλίστηκε με την διανομή των ερωτηματολογίων και η επιστροφή τους σε κλειστό φάκελο. Προτιμήθηκε αυτός ο τρόπος και όχι η ηλεκτρονική συμπλήρωση γιατί πολλές φορές στο παρελθόν ο πληθυσμός της έρευνας έχει εκφράσει την ανησυχία του για τη διασφάλιση του απορρήτου σε παρόμοιες διαδικασίες.

4.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο κυριότερος περιορισμός της έρευνας ήταν η σύνθεση του πληθυσμού των διοικητικών υπαλλήλων του ΠαΔΑ. Από τους 344 υπαλλήλους (κατά τη διεξαγωγή της έρευνας) οι 250 (73%) ήταν γυναίκες εκ των οποίων οι 76 ήταν σε θέση ευθύνης, ενώ από τους 94 άνδρες οι 24. Αυτή η αριθμητική υπεροχή των γυναικών μπορεί να δημιουργεί ένα επίπλαστο αίσθημα ισότητας που «κρύβει» τα τυχόν εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στην επαγγελματική τους ανέλιξη.

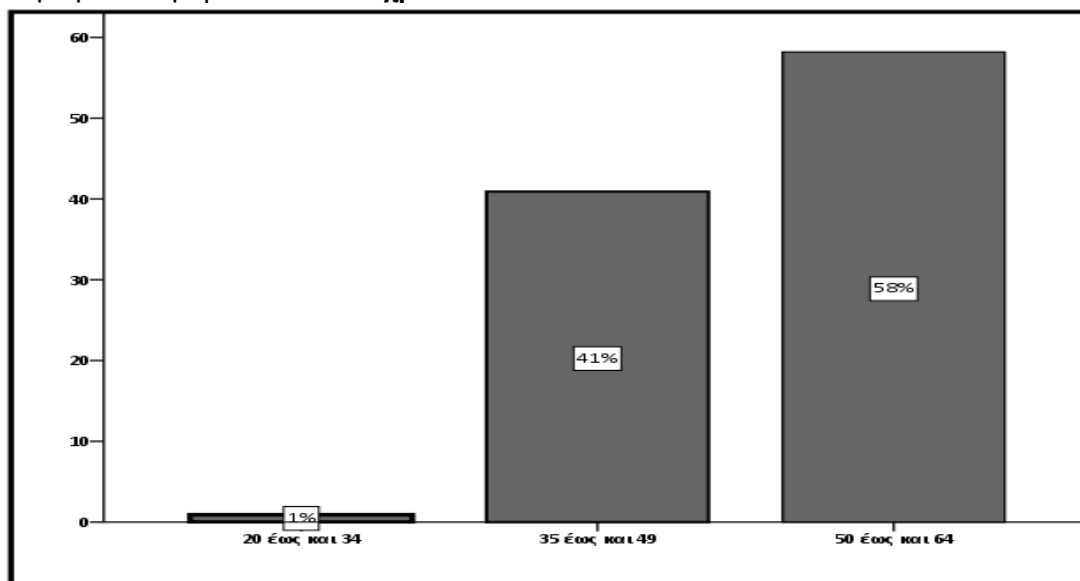
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στην έρευνα συμμετείχαν **110 διοικητικοί υπάλληλοι** του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, **30 άνδρες (27%)** και **80 γυναίκες (73%)**.



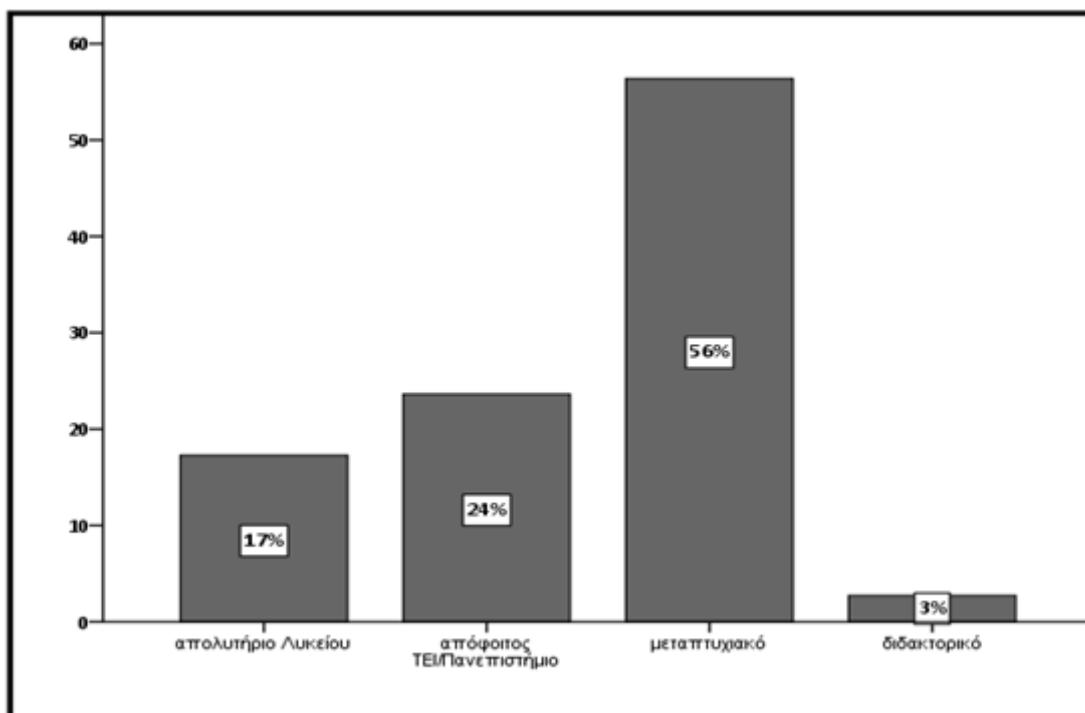
Διάγραμμα 3: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Η ηλικία του **58% (64 υπάλληλοι)** του δείγματος ήταν μεταξύ **50 έως και 64 ετών** το **41% (45 υπάλληλοι)** είχαν ηλικία από **35 έως και 49 ετών**, ενώ μόλις το **1%** άνηκε στην ηλικιακή ομάδα **20 – 34 χρόνων**.



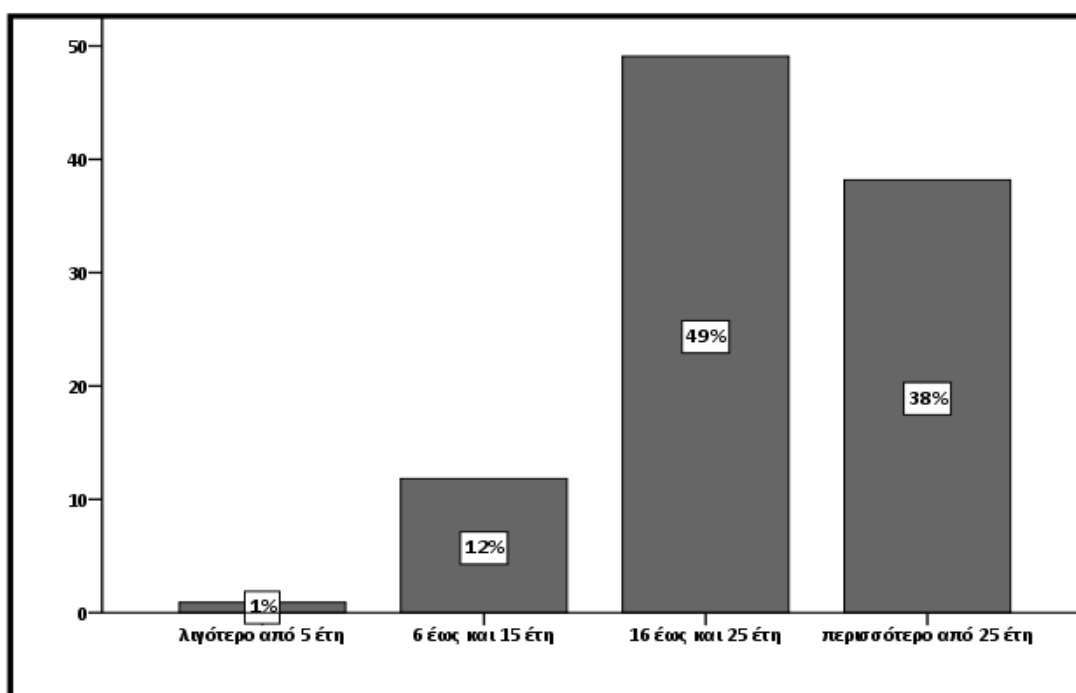
Διάγραμμα 4: Ηλικία συμμετεχόντων

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το **17%** είχαν **απολυτήριο λυκείου**, το **24%** ήταν απόφοιτοι **τριτοβάθμιας εκπαίδευσης** ενώ το **56%** διέθετε **μεταπτυχιακό δίπλωμα**.



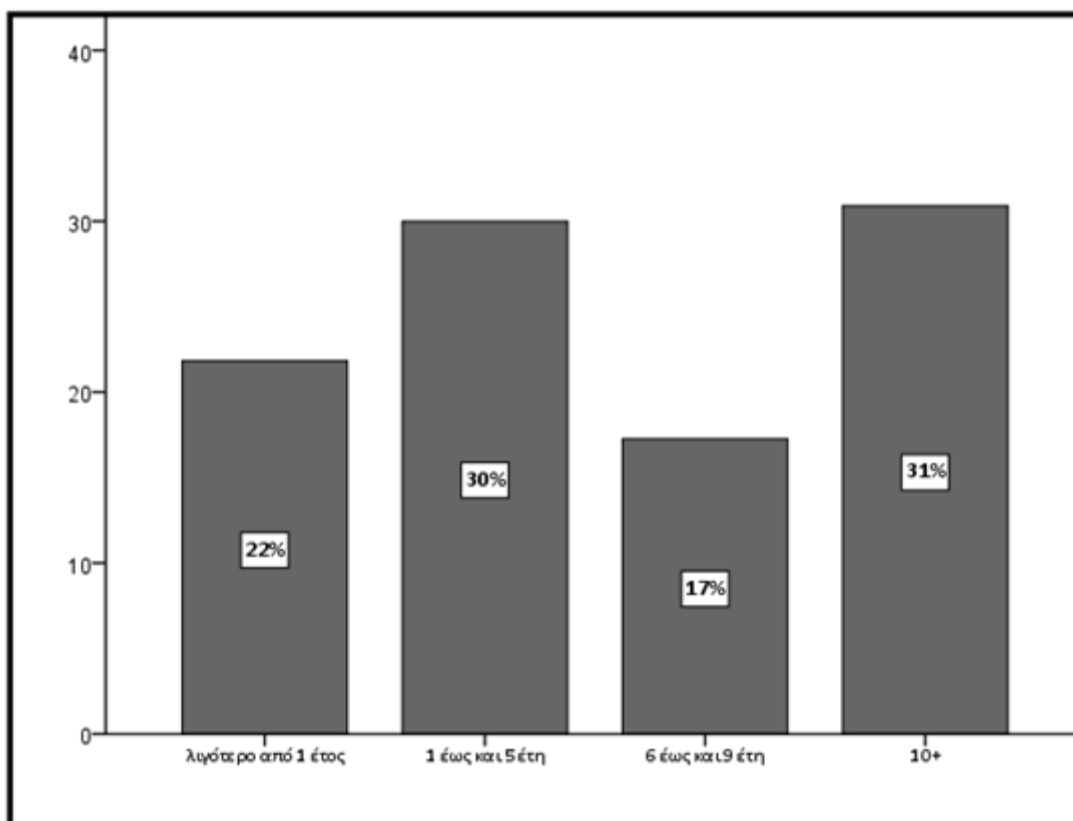
Διαγράμματα 5: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Το **87%** των συμμετεχόντων εργάζονταν στο δημόσιο τομέα για **περισσότερα από 16 έτη**.



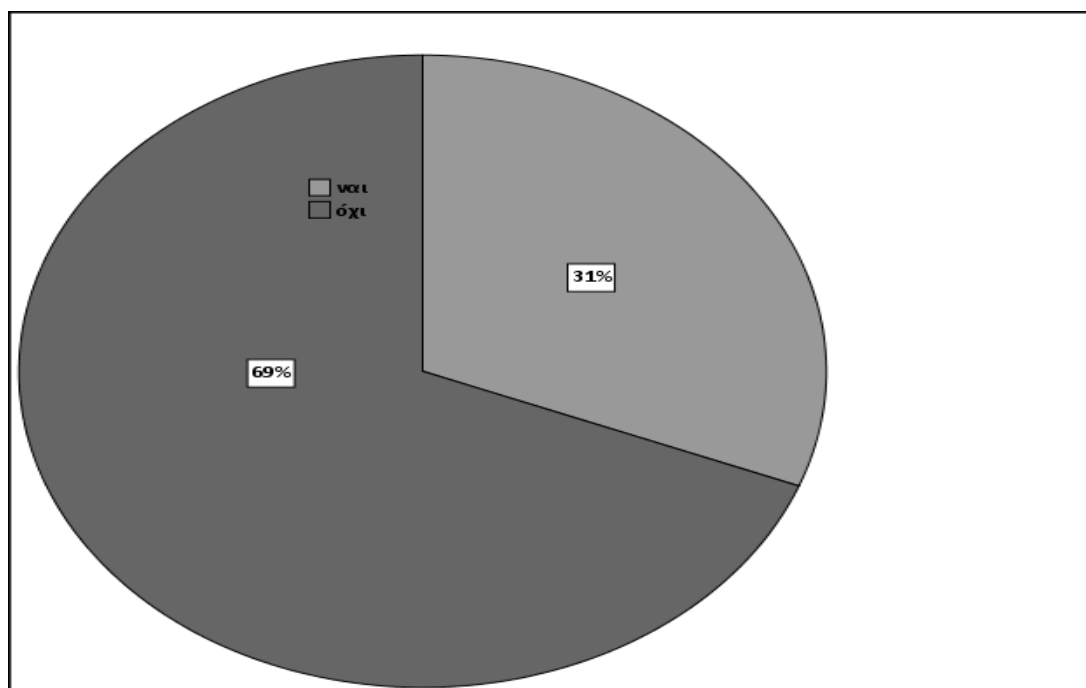
Διάγραμμα 6: Εργασιακή εμπειρία στον δημόσιο τομέα

Το **48%** των υπαλλήλων ήταν τοποθετημένοι στην θέση πάνω **από 6 έτη**.



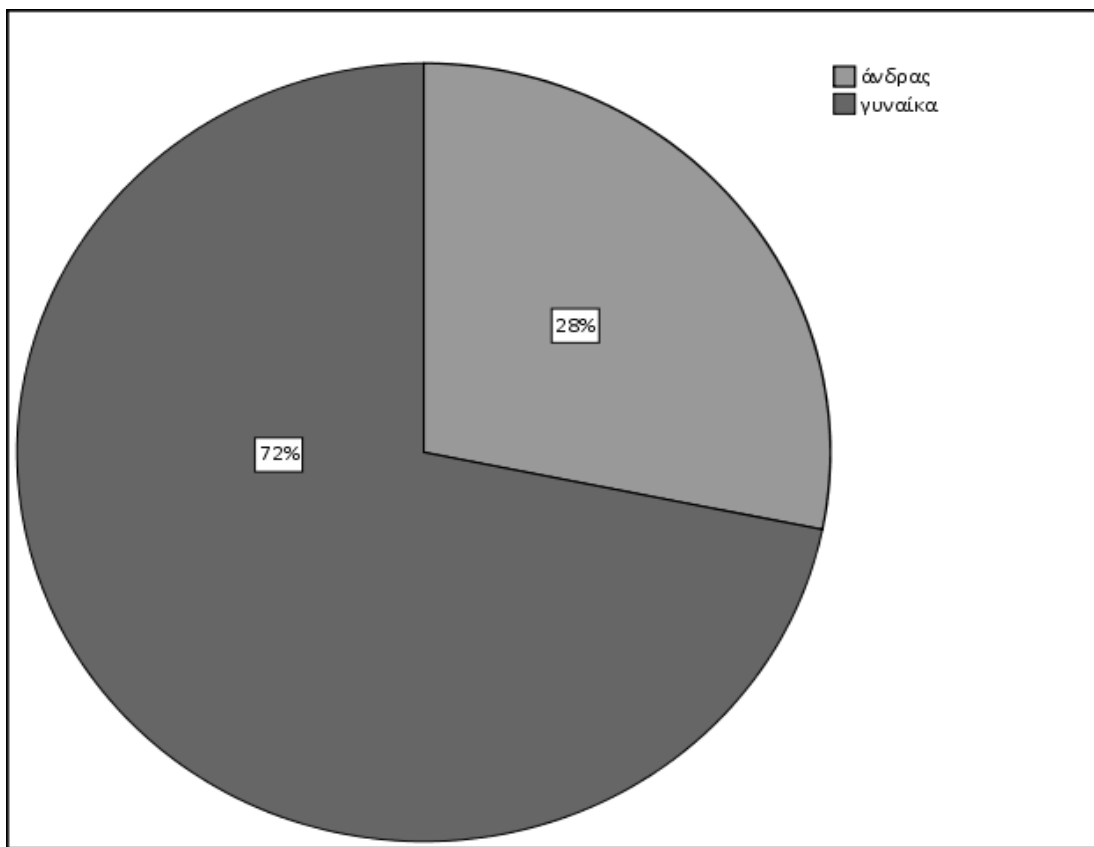
Διάγραμμα 7: Εργασιακή εμπειρία στην τρέχουσα θέση

Το **31% (34 υπάλληλοι)** των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι κατέχουν θέση ευθύνης.



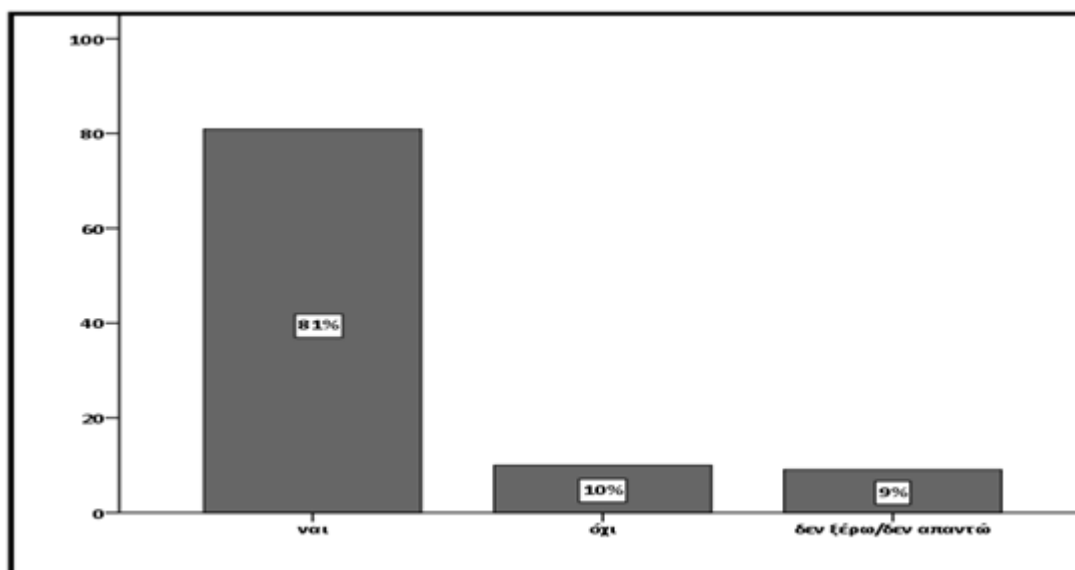
Διαγράμματα 8: Κατοχή θέσης ευθύνης

Το **72%** του δείγματος είχε ως άμεσα προϊστάμενο **γυναίκα**, ενώ το **28%** δήλωσε ότι ο άμεσος προϊστάμενος του ήταν **άνδρας**.



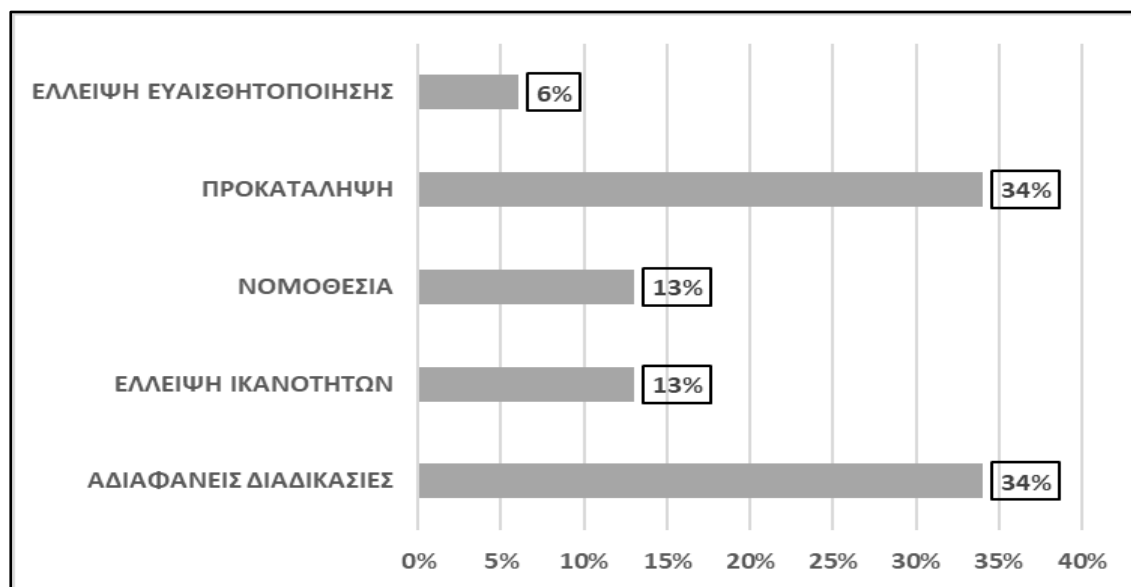
Διαγράμματα 9: Φύλο άμεσα προϊσταμένου

Στην ερώτηση «**Αν πιστεύετε ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στο οργανισμό σας;**» το **81%** απάντησε **ναι**, ενώ το **10%** **όχι**.



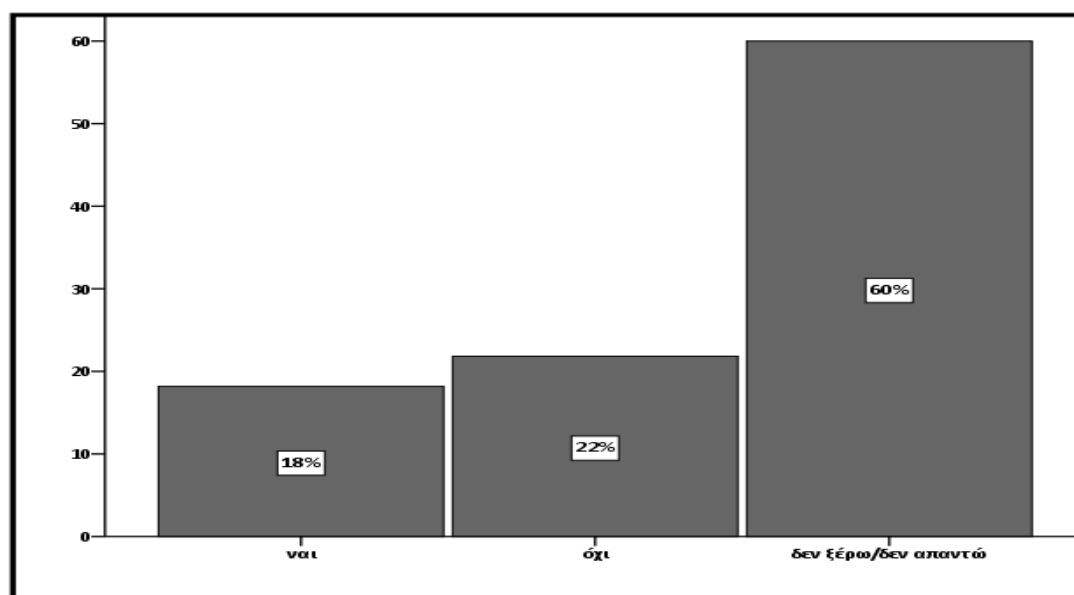
Διάγραμμα 10: Ύπαρξη ισότητας μεταξύ των δύο φύλων

Οι αιτίες για τις οποίες οι συμμετέχοντες που απάντησαν ότι δεν υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον φορέα αποτυπώνονται διαγραμματικά ακολούθως.



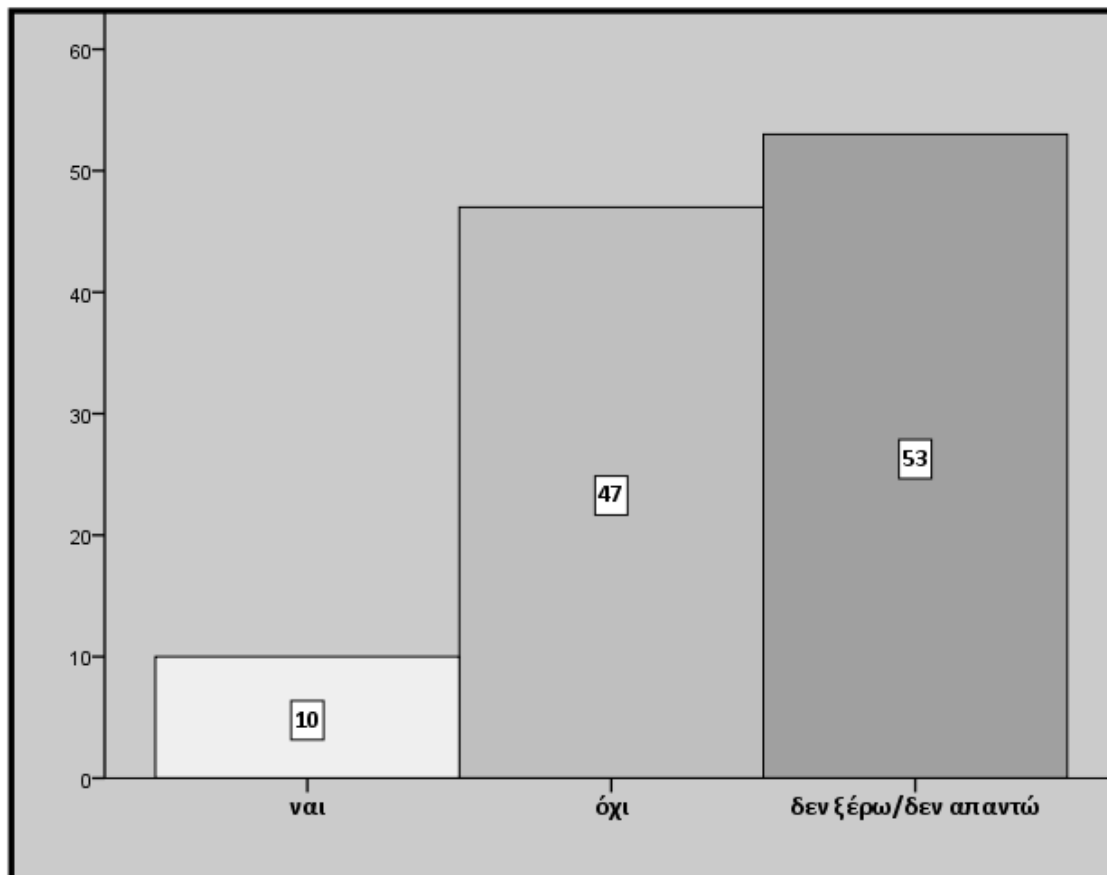
Διάγραμμα 11: Αιτίες για την μην ύπαρξη ισότητας των δύο φύλων

Παρόλο που μόλις το 7% (1 υπάλληλος) των συμμετεχόντων που απάντησε ότι **δεν** υπάρχει ισότητα, την απέδιδε στην έλλειψη ευαισθητοποίησης της ανώτατης διοίκησης για την διαφορετικότητα των δύο φύλων, στην ερώτηση 14: **«Έχει ο οργανισμός σας σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων;»** μόλις το 22% (24 υπάλληλοι) απάντησε πως όχι.



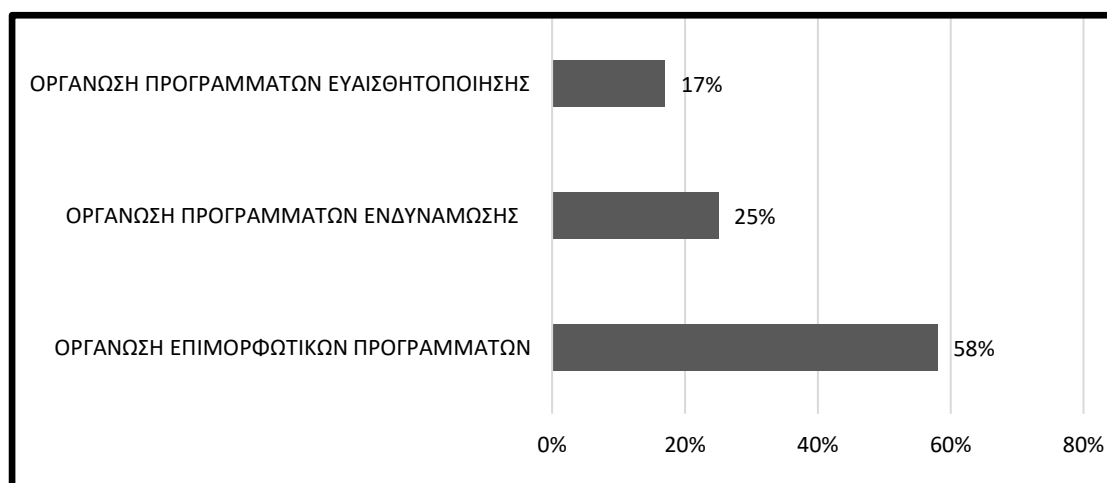
Διάγραμμα 12: Ύπαρξη πολιτικής για την ισότητα των φύλων

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στο ερώτημα «Υπάρχει σχεδιασμός για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των γυναικών στον οργανισμό σας;». Οι 53 , ποσοστό 48%, απάντησε **δεν ξέρω/δεν απαντώ** ενώ οι 47 (43%) από τους συμμετέχοντες απάντησε **όχι**.



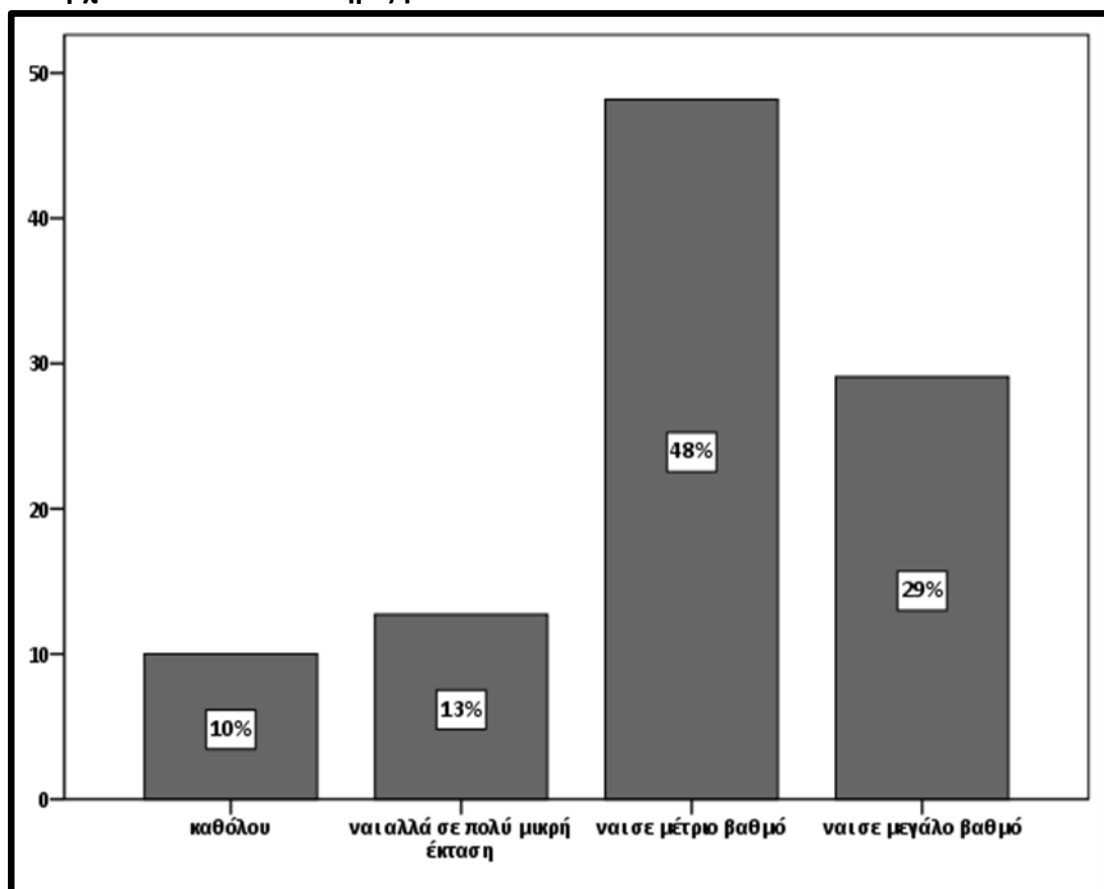
Διάγραμμα 13: Σχεδιασμός ανάπτυξης των ικανοτήτων των γυναικών στον οργανισμό

Οι δράσεις για την ανάπτυξη των γυναικών που εκτιμά το 10% των συμμετεχόντων στην έρευνα ότι γίνονται στον φορέα παρουσιάζονται στο διάγραμμα:



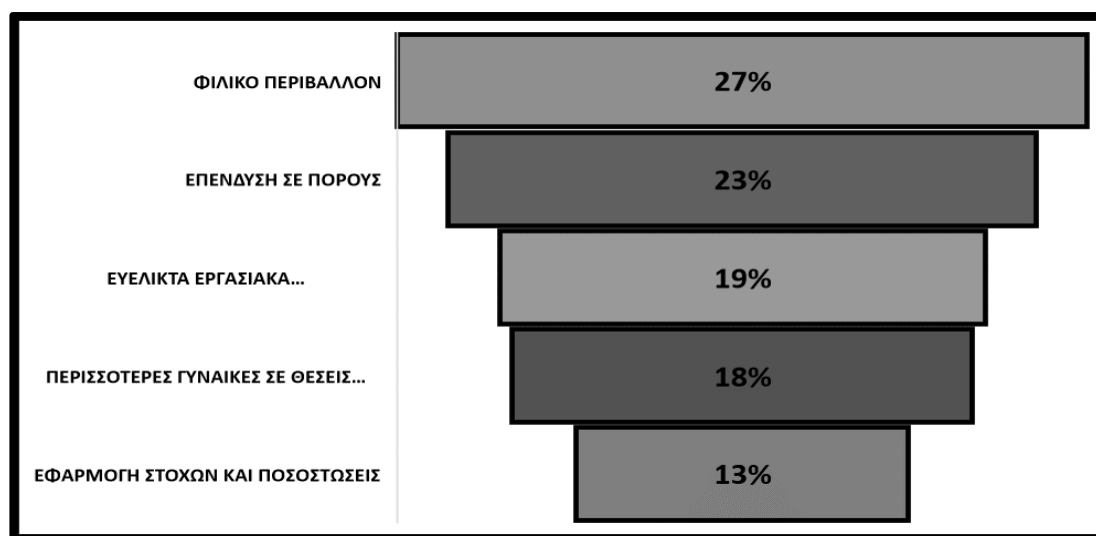
Διάγραμμα 14: Δράσεις για την ανάπτυξη των γυναικών

Το 48% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ο οργανισμός υποστηρίζει τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών σε μέτριο βαθμό ενώ το 10% πιστεύουν ότι δεν υπάρχει καθόλου υποστήριξη.



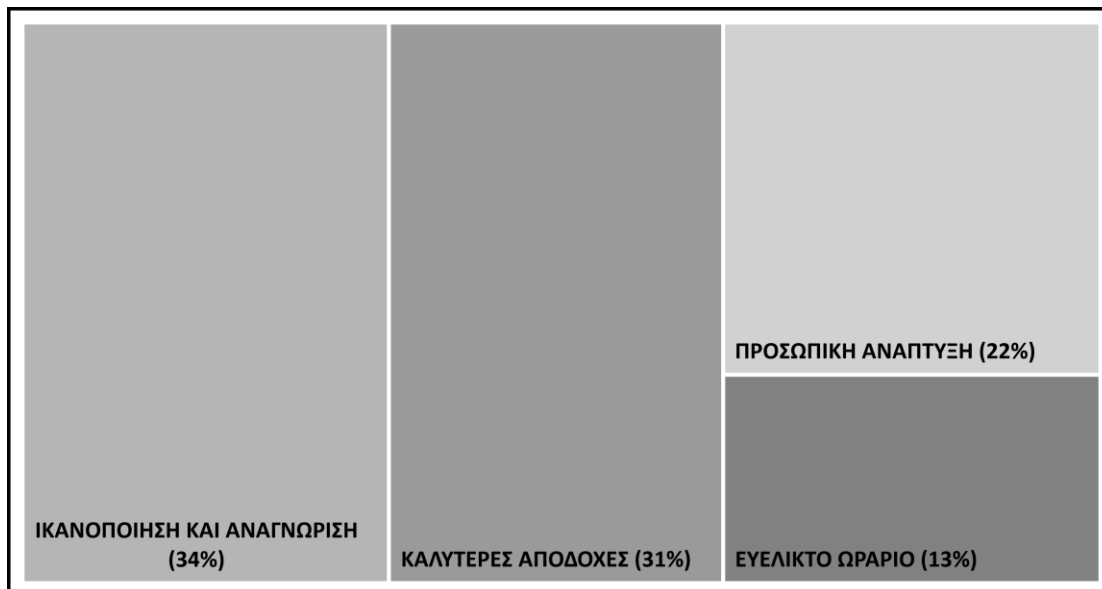
Διάγραμμα 15: Υποστήριξη του φορέα στη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών

Στο **διάγραμμα 16** αποτυπώνονται τα μέτρα που θεωρούνται απαραίτητα από τους ερωτηθέντες για να παρακινηθούν οι γυναίκες προς ηγετικές θέσεις.



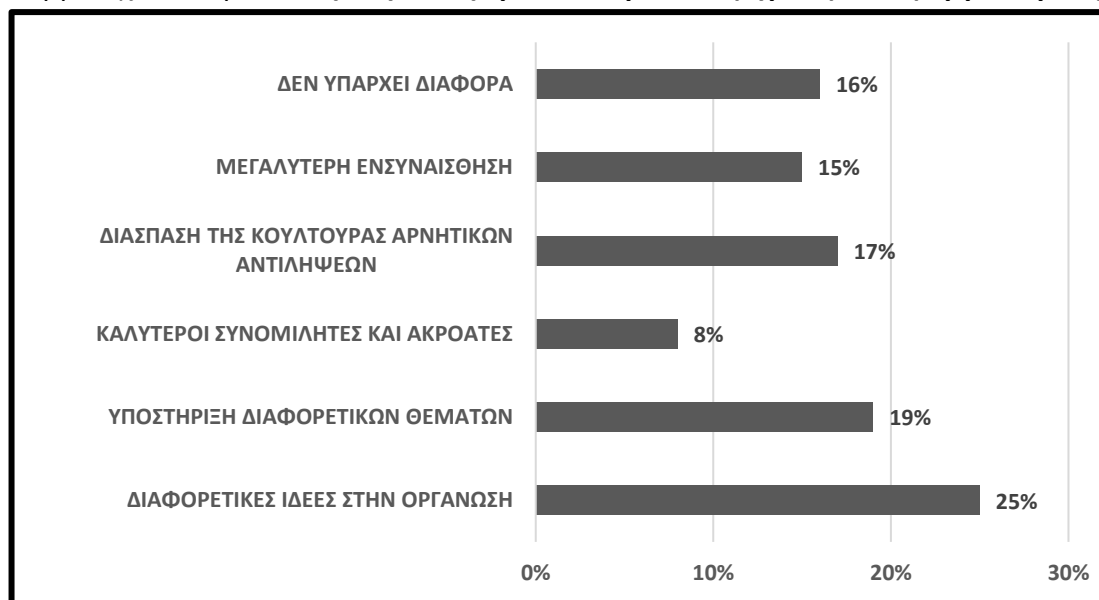
Διάγραμμα 16: Μέτρα παρακίνησης γυναικών προς ηγετικές θέσεις

Στην ερώτηση για **τα κίνητρα των γυναικών** για να ανέλθουν επαγγελματικά το **34%** των συμμετεχόντων απάντησε «**η ικανοποίηση και αναγνώριση**», το **31%** «**οι καλύτερες αποδοχές**», ενώ μόλις το **13%** πίστευε ότι το «**ευέλικτο ωράριο**» αποτελεί κίνητρο για την επαγγελματική ανέλιξη.



Διάγραμμα 17: Κίνητρα επαγγελματικής ανέλιξης γυναικών

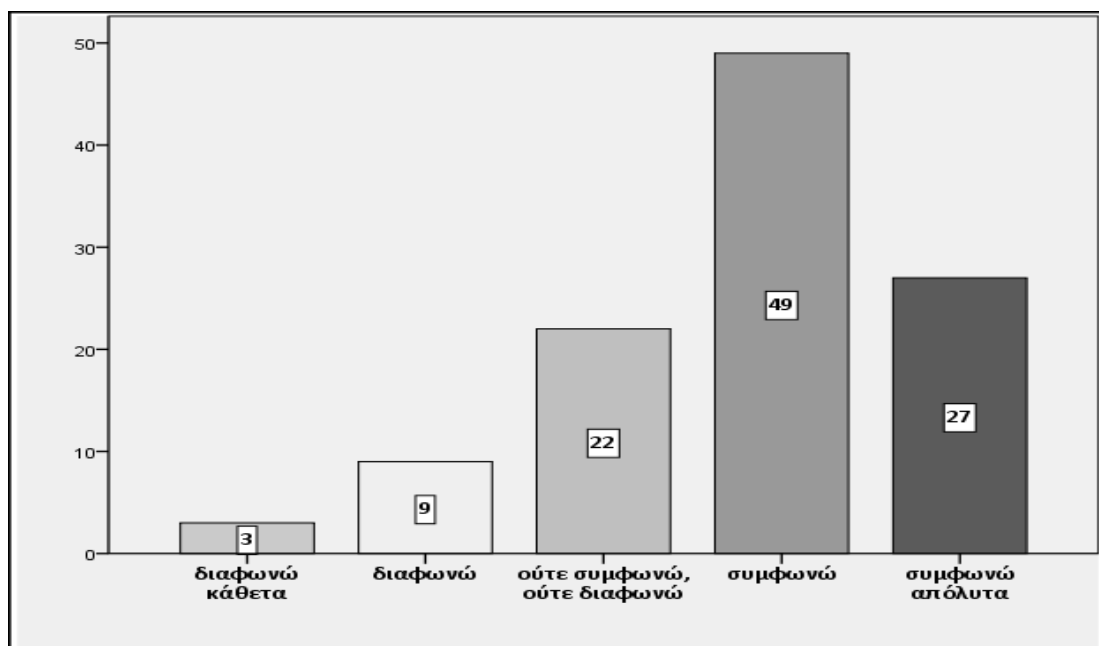
Στο επόμενο διάγραμμα εμφανίζονται τα ποσοστά των απαντήσεων των συμμετεχόντων για **τα οφέλη που φέρνουν οι γυναίκες ηγέτες στους οργανισμούς.**



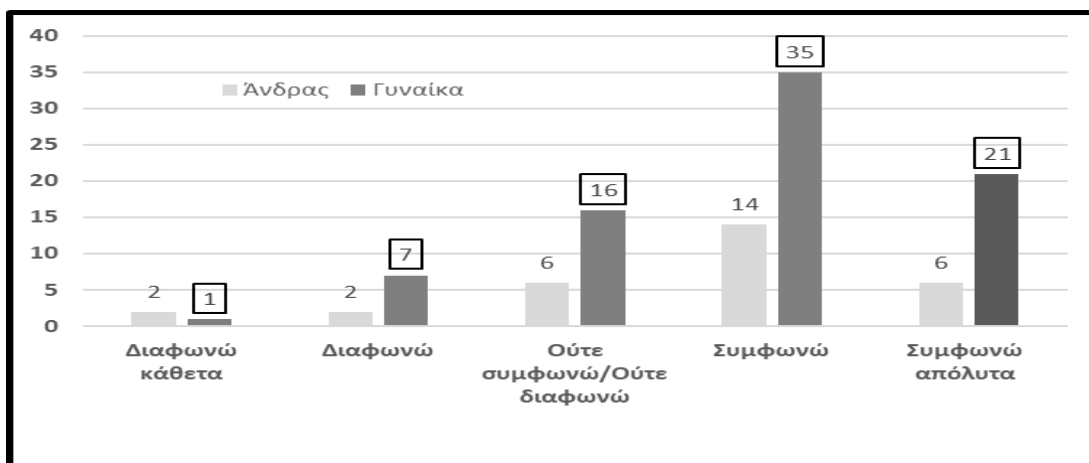
Διάγραμμα 18: Οφέλη από την ηγεσία των γυναικών

Τέλος, θα αποτυπώσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 12 η οποία είναι δομημένη σε κλίμακα Likert⁴². Οι δηλώσεις **1, 9** και **11** είχαν σκοπό να αποτυπώσουν την **εργασιακή – προσωπική ικανοποίηση των συμμετεχόντων**, ενώ οι προτάσεις από **2 - 8** και **10** να εκφράσουν το **αποτύπωμα του προϊσταμένου**.

Με τη δήλωση : **«Έχω τη δυνατότητα να επιτύχω όσα προσδοκούνται από εμένα τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο»** 76 υπάλληλοι (ποσοστό 69%) είτε συμφώνησε είτε συμφώνησε απόλυτα ενώ 12 υπάλληλοι (12%) διαφώνησε ή διαφώνησε απόλυτα.



Διάγραμμα 19.1: Δυνατότητα επιτυχίας επαγγελματικών και προσωπικών προσδοκιών

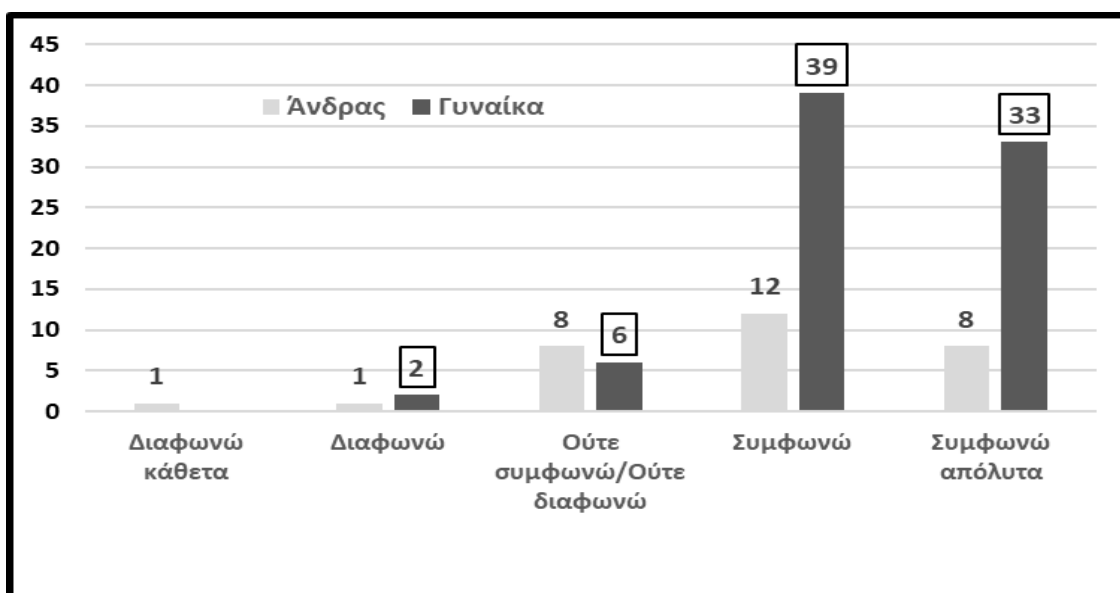


Διάγραμμα 19.2: Δυνατότητα επιτυχίας επαγγελματικών και προσωπικών προσδοκιών (με βάση το φύλο του συμμετέχοντα στην έρευνα)

⁴² Η κλίμακα Likert είναι μια κλίμακα που χρησιμοποιείται στα ερωτηματολόγια εκτίμησης του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων αναφορικά με διάφορες δηλώσεις/προτάσεις.

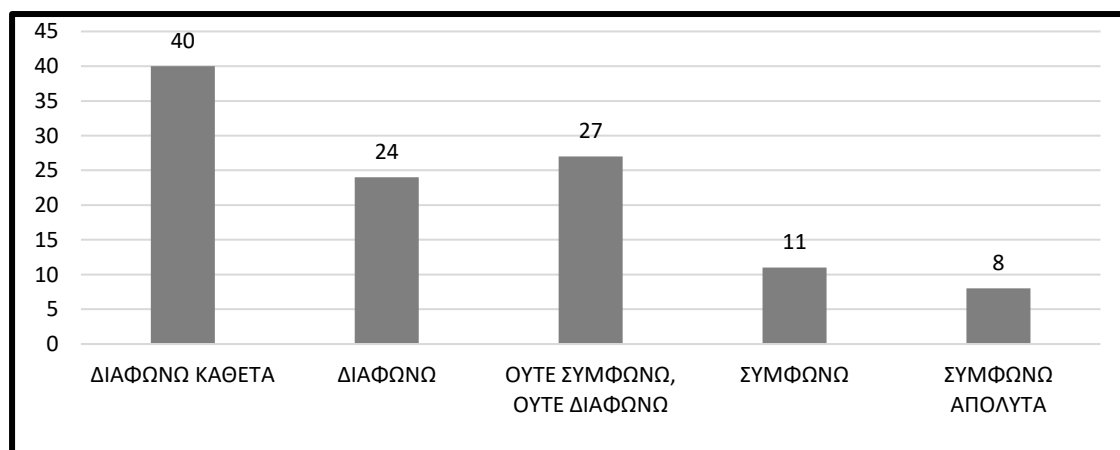
Στην επόμενη πρόταση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων η ανάλυση των απαντήσεων καταγράφεται στον **Πίνακα 7**:

Πίνακας 7	«Είμαι ικανοποιημένος/η με την εργασία μου»				
	Διαφωνώ κάθετα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	1	1	8	12	8
Γυναίκα	0	2	6	39	33



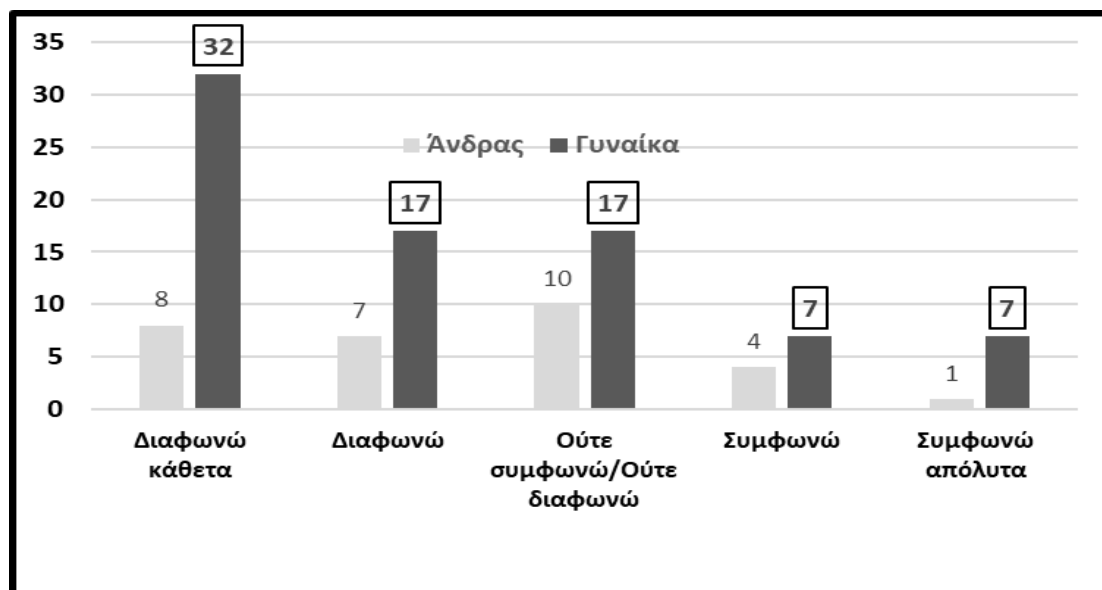
Διάγραμμα 20: Ικανοποίηση από την εργασία

Στην τελευταία δήλωση **«Είναι σημαντικό για έναν άνδρα να έχει εργασιακή ανέλιξη από ότι για μια γυναίκα»** που εντάσσεται στην ομάδα μέτρησης της εργασιακής – προσωπικής ικανοποίησης, **40 (36%)** ερωτηθέντες απάντησαν ότι **διαφωνούν**



Διάγραμμα 21.1: Σημαντικότητα εργασιακής ανέλιξης

κάθετα, 24 (22%) απάντησαν ότι διαφωνούν, 27 (25%) ούτε συμφωνούν-ούτε διαφωνούν, ενώ 19 (17%) από αυτούς είτε συμφωνούν είτε συμφωνούν απόλυτα.

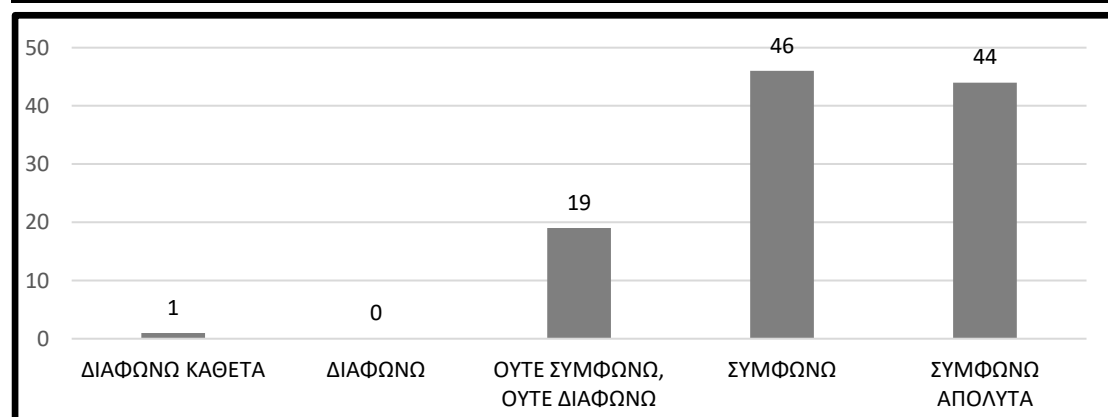


Διάγραμμα 21.2: Σημαντικότητα εργασιακής ανέλιξης με βάση το φύλο

Η ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στις δηλώσεις 2 – 8 και 10 της ερώτησης 12, οδηγεί στην κατανόηση του αποτυπώματος του προϊσταμένου.

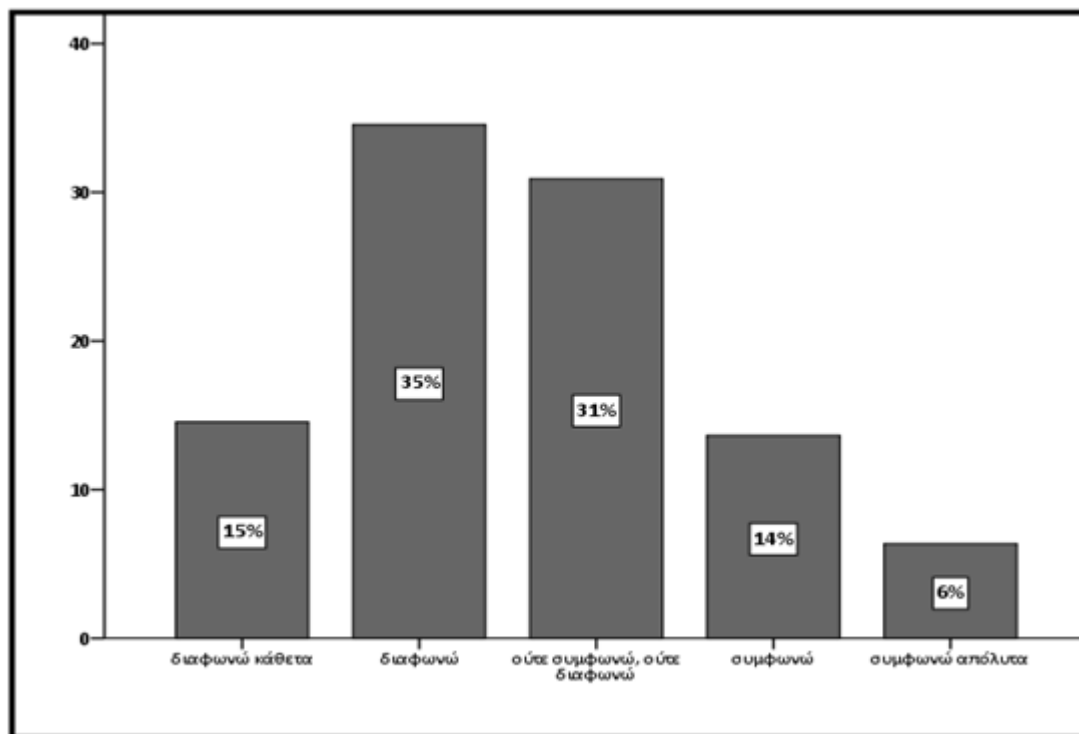
Στην πρόταση «*Ο/Η προϊστάμενός μου έχει ανοικτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας*» οι απαντήσεις με βάση το φύλο του ερωτηθέντος αποτυπώνονται στον πίνακα 8:

Πίνακας 8 Φύλο ερωτηθέντος	«Ο/Η προϊστάμενός μου έχει ανοικτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας»				
	Διαφωνώ κάθετα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	1	0	5	14	10
Γυναίκα	0	0	14	32	34



Διάγραμμα 22: Ο/Η προϊστάμενός μου έχει ανοικτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας

Στη δήλωση «*Ο/Η προϊστάμενός μου ασκεί αυστηρό έλεγχο*» το 14% απάντησε ότι διαφωνούσε κάθετα, το 35% διαφωνούσε, το 31% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνούσε, το 14% συμφωνούσε ενώ το 6% ότι συμφωνούσε απόλυτα.

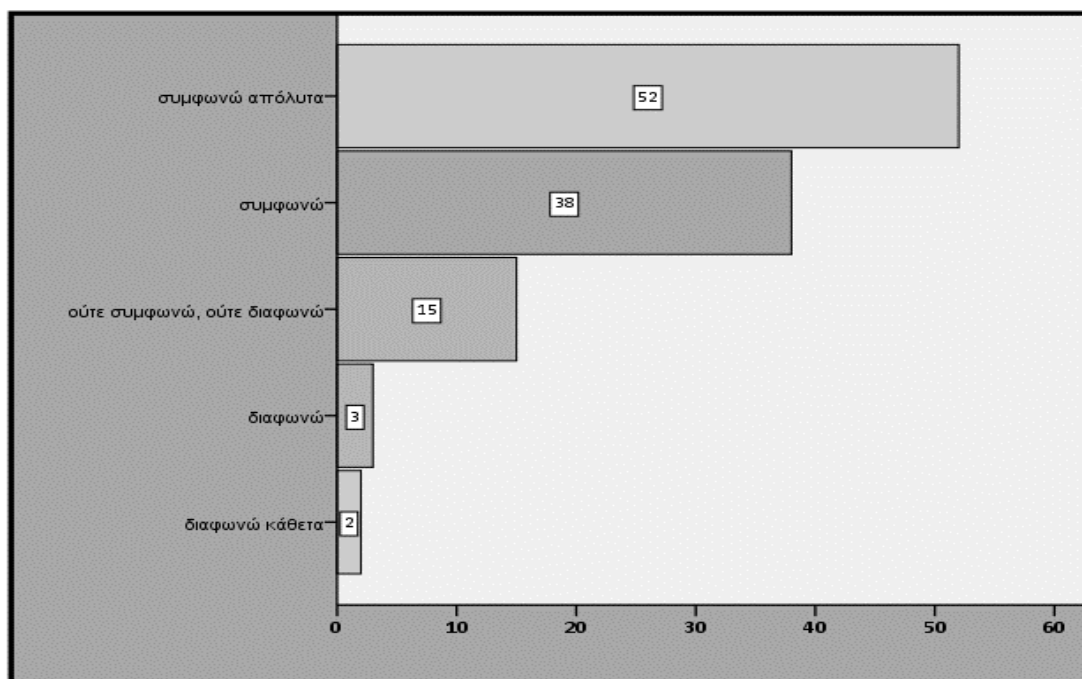


Διάγραμμα 23: Ο/Η προϊστάμενός μου ασκεί αυστηρό έλεγχο

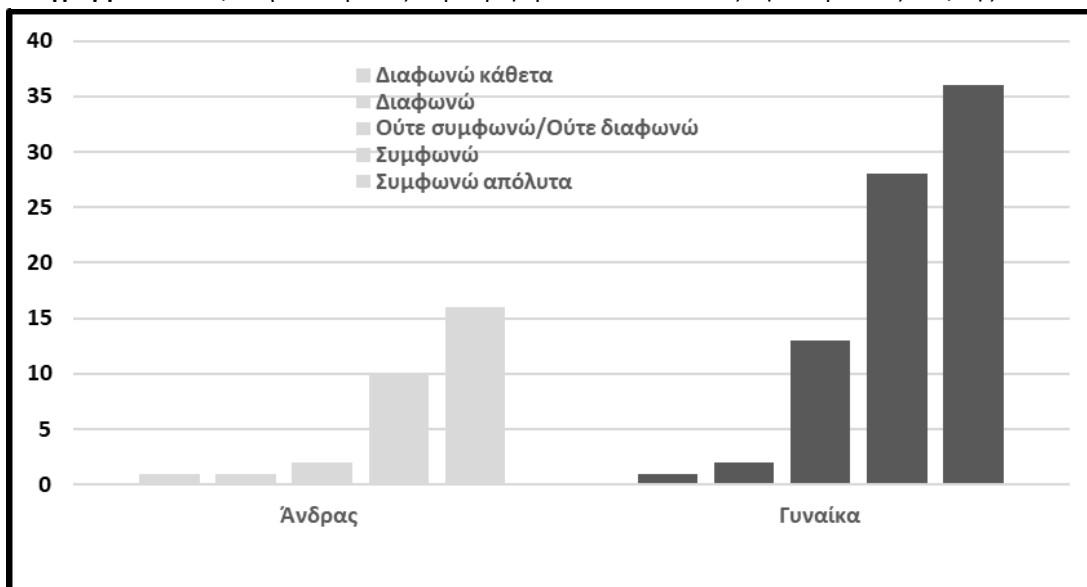
Η ανάλυση των απαντήσεων στην παραπάνω δήλωση αναλύονται ως προς το φύλο του/της προϊσταμένου και του φύλου του ερωτηθέντος ως εξής:

Πίνακας 9 Φύλο ερωτηθέντος	«Ο/Η προϊστάμενός μου ασκεί αυστηρό έλεγχο»				
	Διαφωνώ κάθετα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	2	8	13	5	2
Γυναίκα	14	30	21	10	5
Φύλο προϊσταμένου					
Άνδρας	3	11	12	4	1
Γυναίκα	13	27	22	11	6

Με την πρόταση «Ο/Η προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του/της» 52 (47%) συμμετέχοντες συμφωνούσαν απόλυτα, 38 (34%) συμφωνούσαν, 15 (14%) ούτε συμφωνούσαν – ούτε διαφωνούσαν ενώ 5 (5%) από τους ερωτηθέντες είτε διαφωνούσαν είτε διαφωνούσαν απόλυτα.

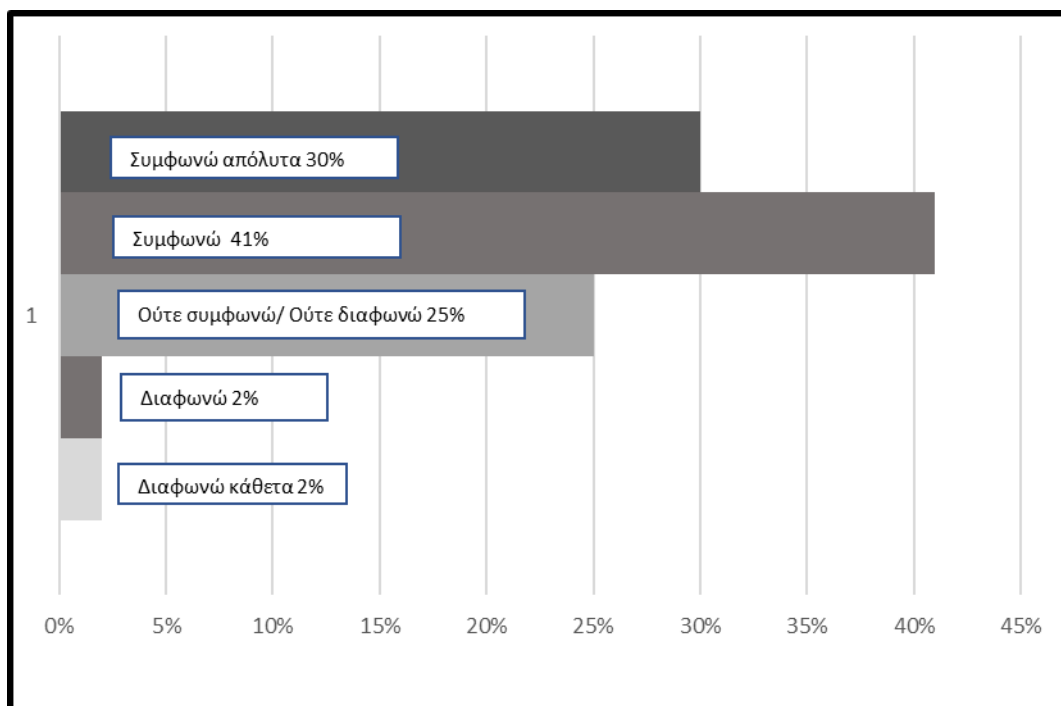


Διάγραμμα 24.1: Ο/Η προϊστάμενος συμπεριφέρεται δίκαια στους υφιστάμενους του/της



Διάγραμμα 24.2: Ο/Η προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται δίκαια στους υφιστάμενους του/της, με βάση το φύλο του/της προϊσταμένου

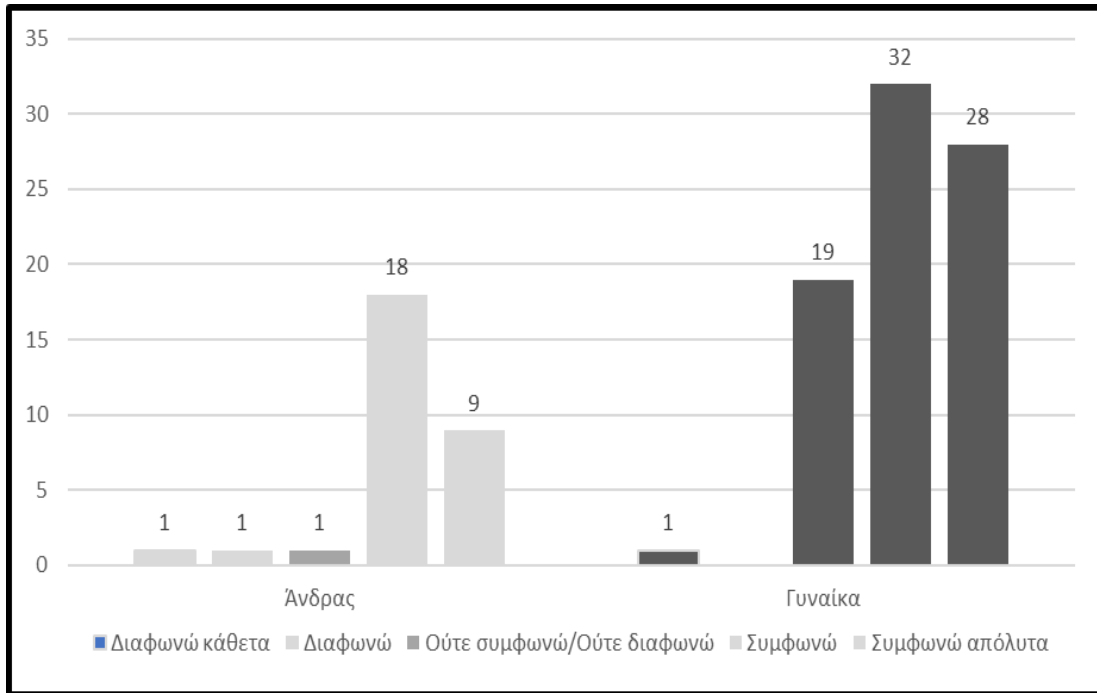
Στη δήλωση «*Ο/Η προϊστάμενός μου προγραμματίζει με προσοχή*» το 71% συμφωνούσαν ή συμφωνούσαν απόλυτα ενώ το 25% ούτε συμφωνούσαν – ούτε διαφωνούσαν



Διάγραμμα 25: Ο προϊστάμενος προγραμματίζει με προσοχή

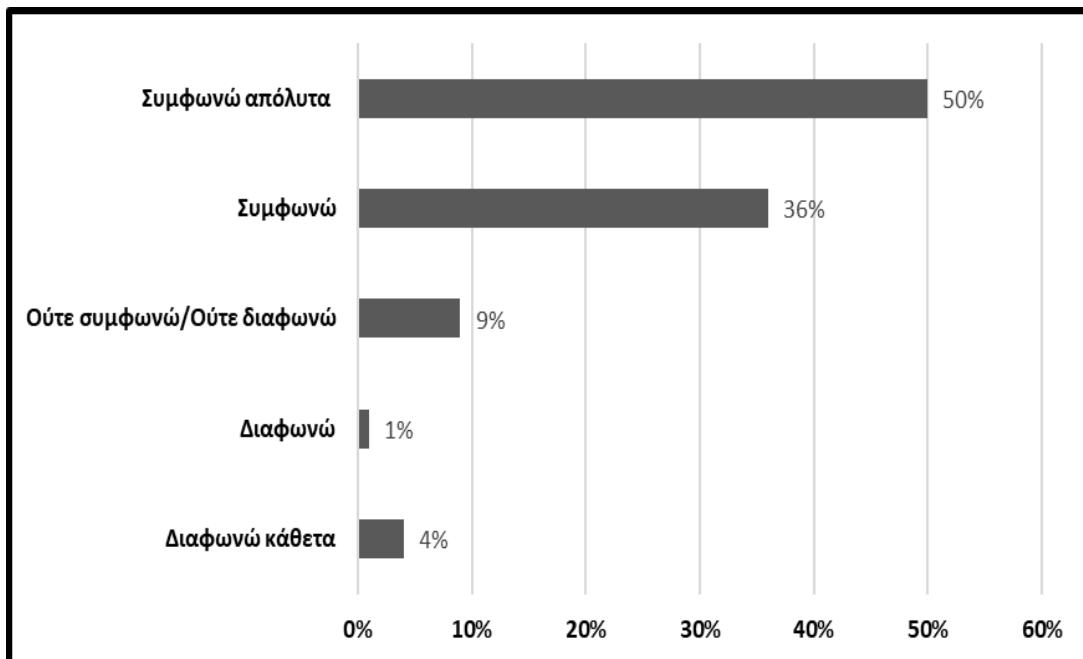
Οι απαντήσεις που δόθηκαν για την πρόταση «*Ο/Η προϊστάμενός μου επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφισταμένους του/της*» εμφανίζονται στον πίνακα 10:

Πίνακας 10 Φύλο ερωτηθέντος	« <i>Ο/Η προϊστάμενός μου επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφισταμένους του/της</i> »				
	Διαφωνώ κάθετα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	0	0	6	18	6
Γυναίκα	2	1	14	32	31
Φύλο προϊσταμένου					
Άνδρας	1	1	1	18	9
Γυναίκα	1	0	19	32	28



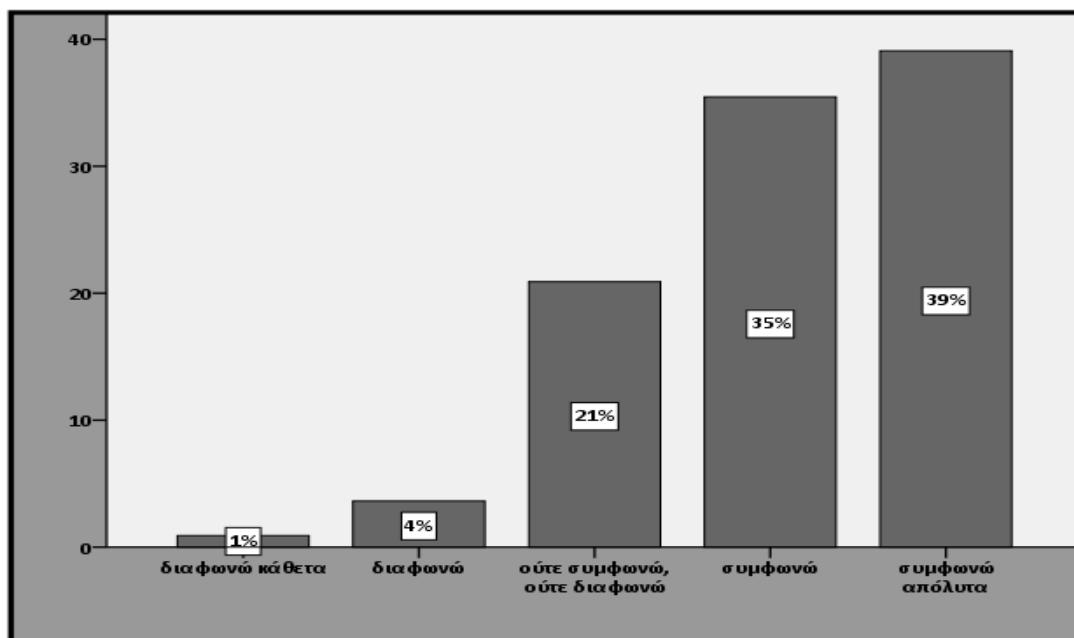
Διάγραμμα 26: Ο/Η προϊστάμενός μου επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους, απαντήσεις με βάση το φύλο του προϊσταμένου

Για συμβολή στη δημιουργία θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος το 86% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί ή ότι συμφωνεί απόλυτα.

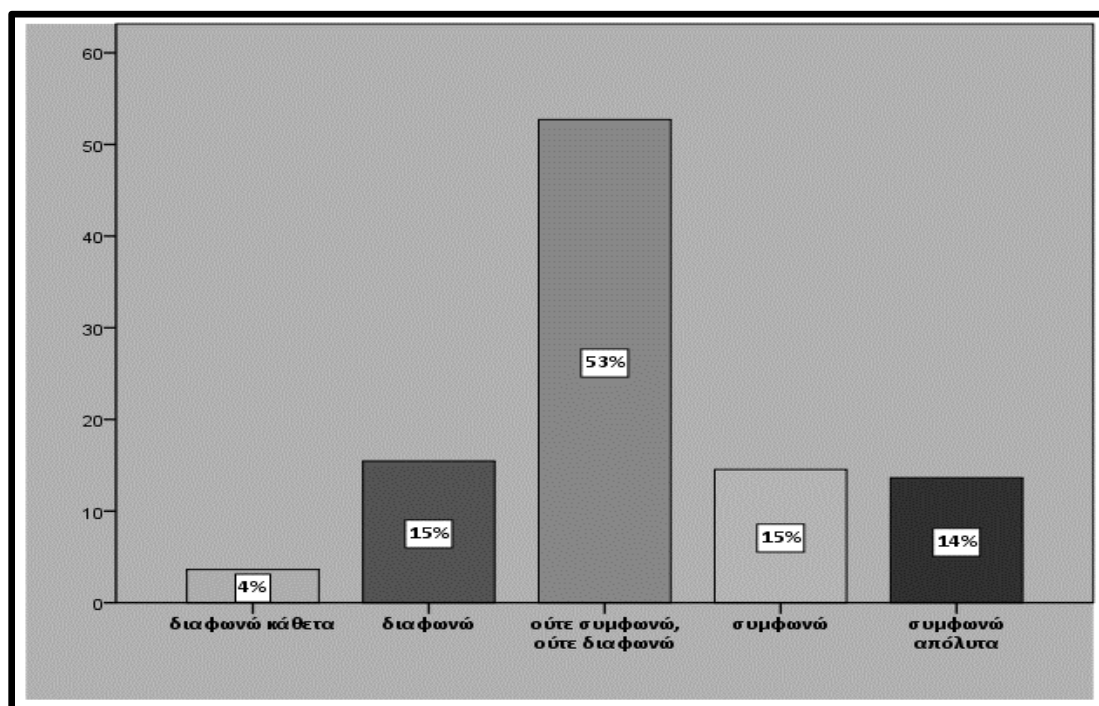


Διάγραμμα 27: Ο/Η προϊστάμενός μου συμβάλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος

Στη δήλωση «*Ο/Η προϊστάμενος μου επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας*» το 74% του δείγματος απάντησε ότι συμφωνούσε ή ότι συμφωνούσε απόλυτα.

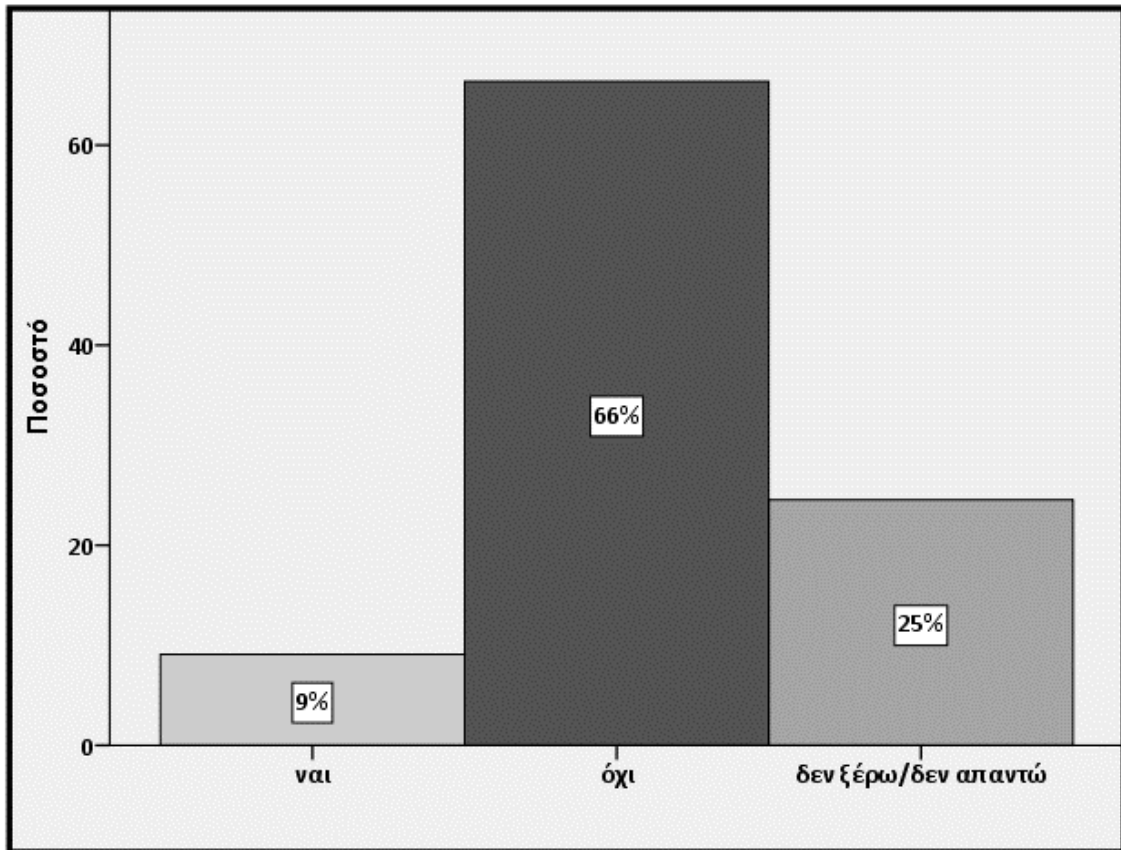


Διάγραμμα 28: *Ο/Η προϊστάμενος μου επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας*
 Τέλος θα αναλύσουμε την πρόταση «*Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας*» θα παραθέσουμε και τις απαντήσεις στην ερώτηση 18 του ερωτηματολογίου «*Πιστεύετε ότι το φύλο συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης*».



Διάγραμμα 29: *Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα*

Οι ερωτηθέντες στην ερώτηση 18 του ερωτηματολογίου «**Πιστεύετε ότι το φύλο συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης**» 66% απάντησαν πως **όχι** ενώ μόλις το 9% απάντησε **καταφατικά**



Διάγραμμα 30: Σύνδεση φύλου και αποτελεσματικότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

1^ο Ερευνητικό ερώτημα: «Πιστεύετε ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό σας;».

Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αναλύσαμε τις απαντήσεις που δόθηκαν στην **ερώτηση 8 «Πιστεύετε ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό σας;»** του ερωτηματολογίου συνδυαστικά με την ερευνητική υπόθεση **«H0: Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ισότητας είναι ανεξάρτητα»**. Επίσης εξετάσαμε τις απαντήσεις στην **ερώτηση 14 «Έχει οργανισμός σας σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων;»**.

Στην ερώτηση **«Πιστεύετε ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό σας»**, οι **89** συμμετέχοντες (**81%**) απάντησε **ναι** ενώ **11** (**10%**) απάντησε **όχι**.

Εξετάζοντας την ερευνητική υπόθεση, **H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ισότητας είναι ανεξάρτητα»** εφαρμόσαμε έλεγχο **chi square test (χ^2)**

Πίνακας 11: «φύλο * ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό Crosstabulation		ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό			Σύνολο
		ναι	όχι	δεν ξέρω/δεν απαντώ	
άνδρας	Count	26	3	1	30
	% within φύλο	86,7%	10,0%	3,3%	100,0%
	% within ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό	29,2%	27,3%	10,0%	27,3%
γυναίκα	Count	63	8	9	80
	% within φύλο	78,8%	10,0%	11,2%	100,0%
	% within ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό	70,8%	72,7%	90,0%	72,7%
Σύνολο	Count	89	11	10	110
	% within φύλο	80,9%	10,0%	9,1%	100,0%
	% within ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square	1,673 ^a	2	,433		
Likelihood Ratio	1,996	2	,369		
Linear-by-Linear Association	1,411	1	,235		
N of Valid Cases	110				
a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,73.					

Εφόσον το Sig=1,673, (**$p = 0,4330 > 0,05$**) η συσχέτιση του φύλου του ερωτηθέντος και του αισθήματος ισότητας είναι **μη σημαντική και ισχύει** η ερευνητική υπόθεση **H0 «Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ισότητας είναι ανεξάρτητα»**.

Στην κορυφή της λίστας των αιτιών που απέδιδαν οι συμμετέχοντες την έλλειψη ισότητας ήταν οι αδιαφανείς διαδικασίες διαδοχής και προώθησης και η προκατάληψη για τη σχέση γυναίκας – ηγεσίας με ποσοστό 34% η καθεμία, ακολουθούσαν η έλλειψη ικανοτήτων των γυναικών για θέσεις ευθύνης και η απουσία νομοθετικής δέσμευσης για ποικιλομορφία των φύλων στην ηγεσία.

Στο σημείο αυτό εξετάστηκαν και οι απαντήσεις στην **ερώτηση 14 «Έχει ο οργανισμός σας σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων»** . Από τους 110 συμμετέχοντες μόλις το **18% (20 ερωτηθέντες)** απάντησαν **ναι** ενώ το 60% (66) απάντησαν **δεν ξέρω/δεν απαντώ**.

Ο συσχετισμός των απαντήσεων στις ερωτήσεις 8 και 14 επιβεβαιώνει τον περιορισμό της έρευνας ότι η αριθμητική υπεροχή των γυναικών δημιουργεί ένα **επίπλαστο αίσθημα ισότητας**. Οι υπάλληλοι έχουν την αίσθηση ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των φύλων στον οργανισμό χωρίς όμως να γνωρίζουν αν είναι αποτέλεσμα μιας σαφούς πολιτικής και προγραμματισμού.

Για τον λόγο αυτό προχωρήσαμε στον έλεγχο δύο ακόμα ερευνητικών υποθέσεων προκειμένου να κατανοηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων:

H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία του είναι ανεξάρτητα».

H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και η δυνατότητα επιτυχίας όσων προσδοκούνται τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο είναι ανεξάρτητα».

Για την ερευνητική υπόθεση **H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία του είναι ανεξάρτητα»** από τον έλεγχο **chi square test (χ^2)** προέκυψε ότι ο συντελεστής Pearson Chi square έχει τιμή ελέγχου 10,651, $p=0,031 < 0,05$ και άρα η στατιστική συσχέτιση του φύλου του ερωτηθέντος και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι σημαντική και απορρίπτεται η ερευνητική υπόθεση H0 «Το φύλο του ερωτηθέντος και το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία του είναι ανεξάρτητα».

Πίνακας 12: «ικανοποίηση από την εργασία * φύλο Crosstabulation»		φύλο		Σύνολο
		άνδρας	γυναίκα	
διαφωνώ κάθετα	Count	1	0	1
	% within ικανοποίηση από την εργασία	100,0%	0,0%	100,0%
	% within φύλο	3,3%	0,0%	0,9%
διαφωνώ	Count	1	2	3
	% within ικανοποίηση από την εργασία	33,3%	66,7%	100,0%
	% within φύλο	3,3%	2,5%	2,7%
ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Count	8	6	14
	% within ικανοποίηση από την εργασία	57,1%	42,9%	100,0%
	% within φύλο	26,7%	7,5%	12,7%
συμφωνώ	Count	12	39	51
	% within ικανοποίηση από την εργασία	23,5%	76,5%	100,0%
	% within φύλο	40,0%	48,8%	46,4%
συμφωνώ απόλυτα	Count	8	33	41
	% within ικανοποίηση από την εργασία	19,5%	80,5%	100,0%
	% within φύλο	26,7%	41,2%	37,3%
Σύνολο	Count	30	80	110
	% within ικανοποίηση από την εργασία	27,3%	72,7%	100,0%
	% within φύλο	100,0%	100,0%	100,0%
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	10,625 ^a	4	,031	
Likelihood Ratio	9,846	4	,043	
Linear-by-Linear Association	6,715	1	,010	
N of Valid Cases	110			
a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.				

Για την ερευνητική υπόθεση **H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και η δυνατότητα επιτυχίας όσων προσδοκούνται τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο είναι ανεξάρτητα».**

Πίνακας 13: «δυνατότητα επιτυχίας προσδοκίων * φύλο Crosstabulation»		φύλο		Σύνολο
		άνδρας	γυναίκα	
διαφωνώ κάθετα	Count	2	1	3
	% within δυνατότητα επιτυχίας προσδοκίων	66,7%	33,3%	100,0%
	% within φύλο	6,7%	1,2%	2,7%
διαφωνώ	Count	2	7	9
	% within δυνατότητα επιτυχίας προσδοκίων	22,2%	77,8%	100,0%
	% within φύλο	6,7%	8,8%	8,2%
ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Count	6	16	22
	% within δυνατότητα επιτυχίας προσδοκίων	27,3%	72,7%	100,0%
	% within φύλο	20,0%	20,0%	20,0%
συμφωνώ	Count	14	35	49
	% within δυνατότητα επιτυχίας προσδοκίων	28,6%	71,4%	100,0%
	% within φύλο	46,7%	43,8%	44,5%
συμφωνώ απόλυτα	Count	6	21	27
	% within δυνατότητα επιτυχίας προσδοκίων	22,2%	77,8%	100,0%
	% within φύλο	20,0%	26,2%	24,5%
Σύνολο	Count	30	80	110
	% within δυνατότητα επιτυχίας προσδοκίων	27,3%	72,7%	100,0%
	% within φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,852 ^a	4	,583
Likelihood Ratio	2,539	4	,638
Linear-by-Linear Association	,743	1	,389
N of Valid Cases	110		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

Εφόσον το $p = 0,583 > 0,05$ ισχύει η ερευνητική υπόθεση H_0 : **«Το φύλο του ερωτηθέντος και η δυνατότητα επιτυχίας όσων προσδοκούνται τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο είναι ανεξάρτητα».**

2^ο Ερευνητικό ερώτημα: «Ποια είναι τα μέτρα που θα βοηθήσουν τις γυναίκες να καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις;».

Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα χρησιμοποιήσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν στην **ερώτηση 15** συνδυαστικά με τις απαντήσεις στην **ερώτηση 17**.

Στην ερώτηση 15 **«Ποια από τα παρακάτω είναι απαραίτητα για να βοηθήσουμε περισσότερες γυναίκες να κινηθούν προς ηγετικές θέσεις;»** το **27%** των συμμετεχόντων απάντησε το φιλικό περιβάλλον, το **23%** η επένδυση σε πόρους, το **19%** τα ευέλικτα εργασιακά χρονοδιαγράμματα, το **18%** το παράδειγμα των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας και το **13%** η εφαρμογή στόχων και ποσοστώσεις.

Επίσης εξετάστηκαν και οι απαντήσεις στην ερώτηση 17: **«Ποια πιστεύεται ότι είναι τα κίνητρα των γυναικών για ανέλθουν επαγγελματικά;»** καθώς τα κίνητρα θα μπορούσαν να πάρουν τη μορφή μέτρων στήριξης για τη δημιουργία γυναικών ηγετών. Οι συμμετέχοντες τοποθέτησαν στην κορυφή της λίστας των κινήτρων την ικανοποίηση και αναγνώριση με 34% και έπονται οι καλύτερες αποδοχές με ποσοστό 31%, η προσωπική ανάπτυξη με 22% και η ευελιξία ωραρίου εργασίας με 13%.

3^ο Ερευνητικό ερώτημα: «Ποια είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του φορέα για αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα της διοίκησης με βάση το φύλο του ατόμου που προΐσταται;»

Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα αναλύσαμε τις απαντήσεις στην **ερώτηση 18 «Πιστεύετε ότι το φύλο συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης;»** και στην πρόταση 10 **«Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα»** της ερώτησης 12. Επίσης

τέθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις 1.**H0**: «Το φύλο του προϊσταμένου και στυλ ηγεσίας είναι ανεξάρτητα», 2.**H0**: «Το φύλο του προϊσταμένου και ο προσεκτικός σχεδιασμός είναι ανεξάρτητα», 3.**H0**: «Το φύλο του ερωτηθέντος και ο βαθμός συμφωνίας με την πρόταση «Μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν ο επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα» είναι ανεξάρτητα».

Το 66% του δείγματος (N=73) απάντησε πως το φύλο **δεν συνδέεται** άμεσα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ενώ μόλις το 9% απάντησε ότι υπάρχει σύνδεση αποτελεσματικότητας και φύλου ηγέτη.

Με την πρόταση «**Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα**» το 19% (N=21) των συμμετεχόντων είτε διαφωνούσαν είτε διαφωνούσαν κάθετα, το 53% (N=58) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, ενώ το 28% (N=31) συμφωνούσαν ή συμφωνούσαν απόλυτα.

Στο σημείο αυτό έγινε έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης **H0**: «**Το φύλο του ερωτηθέντος και ο βαθμός συμφωνίας με την πρόταση «Μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα» είναι ανεξάρτητα**» εφαρμόζοντας δοκιμασία χ^2 .

Πίνακας 14: «αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής * φύλο Crosstabulation»		φύλο		Σύνολο
		άνδρας	γυναίκα	
διαφωνώ κάθετα	Count	1	3	4
	% within αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής	25,0%	75,0%	100,0%
	% within φύλο	3,3%	3,8%	3,6%
	% of Total	0,9%	2,7%	3,6%
διαφωνώ	Count	9	8	17
	% within αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής	52,9%	47,1%	100,0%
	% within φύλο	30,0%	10,0%	15,5%
	% of Total	8,2%	7,3%	15,5%
ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Count	14	44	58
	% within αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής	24,1%	75,9%	100,0%
	% within φύλο	46,7%	55,0%	52,7%
	% of Total	12,7%	40,0%	52,7%
συμφωνώ	Count	5	11	16
	% within αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής	31,2%	68,8%	100,0%
	% within φύλο	16,7%	13,8%	14,5%
	% of Total	4,5%	10,0%	14,5%
συμφωνώ απόλυτα	Count	1	14	15
	% within αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής	6,7%	93,3%	100,0%
	% within φύλο	3,3%	17,5%	13,6%
	% of Total	0,9%	12,7%	13,6%
Σύνολο	Count	30	80	110
	% within αποδοτικότερη ομάδα με γυναίκα επικεφαλής	27,3%	72,7%	100,0%
	% within φύλο	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	27,3%	72,7%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,284 ^a	4	,054
Likelihood Ratio	9,571	4	,048
Linear-by-Linear Association	4,502	1	,034
N of Valid Cases	110		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

Εφόσον το $p = 0,054 > 0,05$ ισχύει η ερευνητική υπόθεση (έστω και οριακά) **H0: «Το φύλο του ερωτηθέντος και ο βαθμός συμφωνίας με την πρόταση «Μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα» είναι ανεξάρτητα»**

Επίσης έγινε έλεγχος και στις ερευνητικές προτάσεις:

H0: «Το φύλο του προϊσταμένου και στυλ ηγεσίας είναι ανεξάρτητα», και

H0: «Το φύλο του προϊσταμένου και ο προσεκτικός σχεδιασμός είναι ανεξάρτητα».

Για την πρώτη ερευνητική πρόταση προέκυψε:

Πίνακας 15: «ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας * φύλο Crosstabulation»		φύλο		
		άνδρας	γυναίκα	Σύνολο
διαφωνώ κάθιστα	Count	1	0	1
	% within ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας	100,0%	0,0%	100,0%
	% within φύλο	3,3%	0,0%	0,9%
	% of Total	0,9%	0,0%	0,9%
ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Count	5	14	19
	% within ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας	26,3%	73,7%	100,0%
	% within φύλο	16,7%	17,5%	17,3%
	% of Total	4,5%	12,7%	17,3%
συμφωνώ	Count	14	32	46
	% within ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας	30,4%	69,6%	100,0%
	% within φύλο	46,7%	40,0%	41,8%
	% of Total	12,7%	29,1%	41,8%
συμφωνώ απόλυτα	Count	10	34	44
	% within ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας	22,7%	77,3%	100,0%
	% within φύλο	33,3%	42,5%	40,0%
	% of Total	9,1%	30,9%	40,0%
Σύνολο	Count	30	80	110
	% within ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας	27,3%	72,7%	100,0%
	% within φύλο	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	27,3%	72,7%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,366 ^a	3	,339
Likelihood Ratio	3,310	3	,346
Linear-by-Linear Association	1,182	1	,277
N of Valid Cases	110		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Το $p = 0,339 > 0,05$ άρα ισχύει η ερευνητική υπόθεση **H0: «Το φύλο του προϊσταμένου και στυλ ηγεσίας είναι ανεξάρτητα»**

Για την ερευνητική υπόθεση **H0: «Το φύλο του προϊσταμένου και ο προσεχτικός σχεδιασμός είναι ανεξάρτητα»** από τη chi-square δοκιμασία συμπεραίνουμε:

Πίνακας 16: «προσεχτικός σχεδιασμός * φύλο Crosstabulation»		φύλο		Σύνολο
		άνδρας	γυναίκα	
διαφωνώ κάθετα	Count	1	1	2
	% within προσεχτικός σχεδιασμός	50,0%	50,0%	100,0%
	% within φύλο	3,3%	1,2%	1,8%
	% of Total	0,9%	0,9%	1,8%
διαφωνώ	Count	0	2	2
	% within προσεχτικός σχεδιασμός	0,0%	100,0%	100,0%
	% within φύλο	0,0%	2,5%	1,8%
	% of Total	0,0%	1,8%	1,8%
ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Count	10	18	28
	% within προσεχτικός σχεδιασμός	35,7%	64,3%	100,0%
	% within φύλο	33,3%	22,5%	25,5%
	% of Total	9,1%	16,4%	25,5%
συμφωνώ	Count	11	34	45
	% within προσεχτικός σχεδιασμός	24,4%	75,6%	100,0%
	% within φύλο	36,7%	42,5%	40,9%
	% of Total	10,0%	30,9%	40,9%
συμφωνώ απόλυτα	Count	8	25	33
	% within προσεχτικός σχεδιασμός	24,2%	75,8%	100,0%
	% within φύλο	26,7%	31,2%	30,0%
	% of Total	7,3%	22,7%	30,0%
Σύνολο	Count	30	80	110
	% within προσεχτικός σχεδιασμός	27,3%	72,7%	100,0%
	% within φύλο	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	27,3%	72,7%	100,0%
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	2,611 ^a	4	,625	
Likelihood Ratio	3,031	4	,553	
Linear-by-Linear Association	,761	1	,383	
N of Valid Cases	110			

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

Από τον έλεγχο προέκυψε ότι ισχύει η ερευνητική υπόθεση **H0: «Το φύλο του προϊσταμένου και στυλ ηγεσίας είναι ανεξάρτητα»** ($p = 0,625 > 0,05$) ισχύει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας ήταν να καταγραφούν (μέσω ερωτηματολογίου) οι απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων του ΠαΔΑ σχετικά, με τον αν υπάρχει ισότητα των δύο φύλων στον οργανισμό, την επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας, αλλά και να εντοπιστούν τα τυχόν κίνητρα που δίνονται στις γυναίκες κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Στην έρευνα συμμετείχαν 110 υπάλληλοι ,με ισορροπημένη κατανομή όσο αφορά το φύλο (27% άνδρες και 73% γυναίκες, ίδιο με την αναλογία ποσοστού στο γενικό πληθυσμό των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος) ώστε τα αποτελέσματα να οδηγήσουν σε συμπεράσματα που θα αφορούν το σύνολο του πληθυσμού.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε , εν συντομία, στους μηχανισμούς απόδοσης και ισχύος των στερεοτύπων σε οργανωσιακό (ή συλλογικό) επίπεδο. Στο συλλογικό επίπεδο επιδρά σε μεγάλο βαθμό η σύσταση της ομάδας (π.χ., αναλογία ανδρών και γυναικών). Σύμφωνα με την επικρατούσα θεωρία, υπάρχουν τέσσερα είδη ομάδων⁴³: (α) οι ομοειδής που έχουν άτομα μόνο ενός κοινωνικού τύπου (100:00)⁴⁴, (β) οι ασύμμετρες (85:15), (γ) οι κυρτές (65:35) και τέλος (δ) οι ισορροπημένες ομάδες (60:40 ή 50:50). Η ομάδα των διοικητικών υπαλλήλων του ΠαΔΑ ανήκει στις κυρτές. Οι ομάδες αυτές τείνουν προς την ισορροπία μεταξύ διαφορετικών υποομάδων, τα μέλη της μειονοτικής ομάδας δεν αντιμετωπίζονται αρνητικά αλλά ως στοιχεία που μπορεί να επηρεάσουν την κουλτούρα της ομάδας και μπορούν να ξεχωρίσουν σύμφωνα με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά⁴⁵.

Προχωρώντας στην ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε, ξεκάθαρα, ότι η πλειοψηφία του δείγματος, ανεξάρτητα του φύλου του συμμετέχοντα, πίστευε **ότι υπάρχει ισότητα των δύο φύλων στον οργανισμό**, χωρίς όμως να γνωρίζουν (μόλις το 18% απάντησε θετικά στην αντίστοιχη ερώτηση) για το αν υπάρχει πολιτική και προγράμματα για την προώθηση αυτής. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στον προβληματισμό εάν το αίσθημα ισότητας είναι **ένα επίπλαστο αίσθημα** που

⁴³ Kanter Rosabeth Moss, 1977, *Some Effects of Proportion on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*, American Journal of Sociology, Vol.82, No 5, σελ. 182 – 195

⁴⁴ Αναλογία ατόμων στην ομάδα Επικρατούσα : μειοψηφούσα ομάδα

⁴⁵ Αποστόρη Ε., Ραφαηλίδου Μ. (2007) *Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» στην εξέλιξη των γυναικών στις επιχειρήσεις*, Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εμπόδια μύθοι και προσδοκίες, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ 59

οφείλεται στη σύνθεση του πληθυσμού των υπαλλήλων ή αποτελεί πραγματικό φαινόμενο.

Για να διαπιστώσουμε, τι πραγματικά, συμβαίνει προχωρήσαμε στον έλεγχο δύο ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων. Στην πρώτη ερευνητική υπόθεση τέθηκε ευθέως το ερώτημα **της ικανοποίησης από την εργασία** για την οποία προέκυψε **άμεση συσχέτιση με το φύλο** του ερωτηθέντα, με την πλειοψηφία των ανδρών συμμετεχόντων να έχουν ουδέτερη στάση. Στη δεύτερη ερευνητική υπόθεση που αφορούσε τη **δυνατότητα επιτυχίας** όσων προσδοκώσαν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο οι απαντήσεις είχαν **ανεξαρτησία από το φύλο** του συμμετέχοντα.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρόλο που δεν γίνεται αντιληπτό από τους εργαζόμενους η εφαρμογή μέτρων για την ισότητα στην υπαλληλική σταδιοδρομία τους υπάρχει το **αίσθημα της ισορροπίας**. Σε αυτό συμβάλλει, πιθανόν, το ευρύ φάσμα **πλεονεκτημάτων** που προσφέρει **η εργασία στον δημόσιο τομέα**, (i) σταθερότητα και ασφάλεια (ωράριο, αποφυγή εντάσεων, κ.α.), (ii) ίσες μισθολογικές απολαβές για υπαλλήλους με τα ίδια τυπικά προσόντα, ανεξαρτήτως φύλου, (iii) μαθησιακό όφελος (απόκτηση νέων γνώσεων, κ.α.) και (iv) προστασία της μητρότητας και διευκολύνσεις για την ανατροφή τέκνων.

Επίσης η **σύνθεση του πληθυσμού** των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην απουσία **αρνητικών εντυπώσεων**, το **73%** του συνόλου των υπαλλήλων είναι **γυναίκες**, το **99%** ανήκει στην γενιά **«Gen Xers»** που σημαίνει ότι έχουν κοινό τρόπο αντίληψης ή ιεράρχησης αξιών και προτεραιοτήτων.

Το **88%** είναι πάνω από **3 έτη** στην παρούσα θέση γεγονός που δημιουργεί μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα που οδηγεί στην αύξηση της συνεκτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Στο ερώτημα «Ποια μέτρα θα βοηθήσουν τις γυναίκες να καταλάβουν ηγετικές θέσεις;» το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι **ένα φιλικό περιβάλλον**, μέσα στο οποίο αισθάνονται ικανοποίηση και αναγνώριση, είναι αυτό που βοηθάει και παρακινεί τις γυναίκες.

Από την έρευνα αντιλαμβανόμαστε ότι το **στυλ ηγεσίας** που ακολουθείται καθώς και η **αποδοτικότητα της ομάδας** είναι **ανεξάρτητα** από το φύλο του ατόμου που προΐσταται.

Βιβλιογραφικά προκύπτει ότι στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, η υιοθέτηση προσεγγίσεων «ομοιοτήτων/διαφορών» μεταξύ των δύο φύλων μπορεί να καταλήξει προβληματική. Επικεντρώνοντας στις διαφορές του ύφους ηγεσίας μπορεί να καταλήξουμε σε απλοϊκές γενικεύσεις, υποθέτοντας ότι όλες οι γυναίκες ηγέτες είναι ίδιες, παραβλέποντας τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ γυναικών όσο και μεταξύ ανδρών. Επίσης τείνει να δημιουργήσει στερεότυπα μειώνοντας τη σημασία των άλλων προσόντων που οι γυναίκες προϊστάμενοι διαθέτουν⁴⁶.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι το περιβάλλον του δημόσιου τομέα, με το «ισχυρό» νομοθετικό πλαίσιο στήριξης και του αξιοκρατικού συστήματος επιλογής προϊσταμένων, είναι ευνοϊκό για την εργασιακή ανέλιξη των γυναικών σε θέσεις ευθύνης και ηγεσίας.

Προτείνεται η διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας με θέμα την εξερεύνηση των αιτιών της συνάρτησης του φύλου και της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης σκόπιμη είναι και η πραγματοποίηση μιας έρευνας στο σύνολο του προσωπικού του Πανεπιστημίου πάνω σε θέματα ισότητας, εμποδίων και ευκαιριών ανέλιξης, καθώς η ανάδειξη των μελών του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού σε θέσεις ευθύνης γίνεται μέσω εκλογικής διαδικασίας, μια ενέργεια στην οποία «εύκολα» μπορούν να διεισδύσουν έμφυλα στερεότυπα κάνοντας την ανοδική πορεία των γυναικών αργή και δύσκολη.

⁴⁶ Νικάνδρου Ε., Παναγιωτοπούλου Λ, (2007) *Άνδρες και Γυναίκες μάνατζερ, Σε τι διαφέρουν τελικά, Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εμπόδια μύθοι και προσδοκίες*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ 127

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αιτιολογική έκθεση του νόμου 4604/2019 «Πρώθηση της ουσιαστικής ισότητας των φύλων, πρόληψη και καταπολέμηση της έμφυλης βίας - Ρυθμίσεις για την απονομή Ιθαγένειας - Διατάξεις σχετικές με τις εκλογές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - Λοιπές διατάξεις», διαθέσιμη από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/10968500.pdf>

Αποστόρη Ε., Ραφαηλίδου Μ. (2007) *Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» στην εξέλιξη των γυναικών στις επιχειρήσεις, Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εμπόδια μύθοι και προσδοκίες*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ 49

Αποστόρη Ε., Ραφαηλίδου Μ. (2007) *Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» στην εξέλιξη των γυναικών στις επιχειρήσεις, Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εμπόδια μύθοι και προσδοκίες*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ 59

Βακόλα Μ., Νικολάου Ι. (2012), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili, σελ.101

Ελληνική Πύλη (2011), *Οι Αρχές Ηγεσίας κατά Πλάτων*, διαθέσιμο από: <http://ellinofilosofia.blogspot.com/2011/05/blog-post.html>

Ηνωμένα Έθνη (1979), *Σύμβαση για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεως κατά των γυναικών*, διαθέσιμο από: <https://unric.org/el/el/σύμβαση-για-την-εξάλειψη-όλων-των-μορφ-2/>

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ) (2017), *Σύμβαση για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεως κατά των γυναικών έκδοση για νέους και νέες*, διαθέσιμο από: https://www.kethi.gr/sites/default/files/wp-content/uploads/2018/04/CEDAW_Web_Spreads-1.pdf,

Κοινωνικό Πολύκεντρο (2024), *Ισότητα των φύλων στην Δημόσια Διοίκηση στις χώρες του ΟΟΣΑ: Στοιχεία από την έκδοση «Η κυβέρνηση με μια ματιά, 2023* διαθέσιμο από: <https://kpolykentro.gr/2024/02/20/ισότητα-των-φύλων-στη-δημόσια-διοίκηση/>

Κομσέλη Φ., Καλογερόπουλος Κ, κ.α.,(2017), *Διερεύνηση των προσδοκιών και στερεοτύπων της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας για τη συμβουλευτική υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του σχεδιασμού της υπαλληλικής του σταδιοδρομίας*, ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ

Κουστέλιος Α.(2013), *Ηγεσία*, διαθέσιμο από: <https://eclass.uth.gr/modules/document/>

Μπουρουντάς, Δ. (2017), *Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος, σελ. 28-29

Μπουρουντάς Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 252 – 263

Παπαλεξανδρή, Ν. (2018), *Γυναικεία Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., σελ. 18

Παπαλεξανδρή, Ν. (2018) *Γυναικεία Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., σελ.2831

Παπαλεξανδρή, Ν. (2018) *Γυναικεία Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., σελ.110–116

ΣΕΒ, (2023), *Επιχείρηση Ισότητα-Μια έρευνα για τη θέση των γυναικών στις επιχειρήσεις στη Ελλάδα*, διαθέσιμη από: https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2023/07/ENTYPO-GYNAIKES_FINAL_02-1.pdf

Φωτόπουλος, Ν. (..). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, διαθέσιμο από: <https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/AENOP115/ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.pdf>

Χολέζας Ι (2018), *Η προσφορά εργασίας των γυναικών στην Ελλάδα πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης*, διαθέσιμο από: https://www.kepe.gr/images/oikonomikes_ekselikseis/teyxos-35-gr/B.1.pdf

Ξενόγλωσση

Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). *Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations*. *Administrative science quarterly*, 152-163.

Bass, B.M., Avolio, B.J. & Atwater, L. (1996), *The transformational and transactional leadership of men and women*, *Applied Psychology: An International Review* 45, p.5-34

Bennis, W. (1989), *On Becoming a Leader*, New York: Addison – Wesley

Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016), *Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers*, *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), p. 181–206.

Eagly, A. H. (1987), *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

EIGE (2022), *Έρευνα του EIGE μεταξύ των μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών στην ΕΕ*, <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/gender-balance-corporate-boards/#figures>

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). *Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change*¹. *Research in organizational behavior*, 22, 103-151

Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). *Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs*. *Academy of Management Learning & Education*, 2011, Vol. 10, No. 3, 474–493.

European Commission (2017), *Θεματικό ενημερωτικό δελτίο Ευρωπαϊκού εξαμήνου – Γυναίκες στην αγορά εργασίας*, <https://commission.europa.eu/system/files/2021-01/european-semester-thematic-factsheet-labour-force-participation-women-el.pdf>

Fritz, C., & van Knippenberg, D. (2018), *Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives*, Human Resource Management, 57 (4), 855–868. <https://doi.org/10.1002/hrm.21875>

Kanter Rosabeth Moss, 1977, *Some Effects of Proportion on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*, American Journal of Sociology, Vol.82, No 5, σελ. 182 – 195

Kotter, J.P. (1990), *What leaders really do*, Harvard Business Review

Kossek EE, Buzzanell PM,(2018), *Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change*, Human Resource Management 57:13-822 <https://doi.org/10.1002/hrm.21936>

Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017), “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions, Journal of Management, 43, 228–254

Kotter, J.P. (1990), *What leaders really do*, Harvard Business Review

Ladge, J. J., Humberd, B. K., & Eddleston, K. A. (2018), *Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and workplace support to their intent to stay*, Human Resource Management, 57(4), 883–900. <https://doi.org/10.1002/hrm.21889>

Singh, R., Zhang, Y., Wan, M., & Fouad, N. A. (2018), *Why do women engineers leave the engineering profession? The roles of work–family conflict, occupational commitment, and perceived organizational support*, Human Resource Management, 57(4), 901–914. <https://doi.org/10.1002/hrm.21900>

Tower, L. E., & Alkadry, M. G. (2008). *The social costs of career success for women*, Review of Public Personnel Administration, 28(2), 144-165.

WEF (2021), *It will take another 136 years to close the global gender gap*, <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/136-years-is-the-estimated-journey-time-to-gender-equality/>

Wilson, M.F. (2003), *Organizational Behaviour and Gender*. London: Ashgate Publishing

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). *The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions*, British Journal of management, 16(2), 81-90.

Wittenberg – Cox, A., & Maitland, A. (2009), *Why women mean business*, Jossey-Bass

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας «**Μελέτη της συμμετοχής και της ηγεσίας των γυναικών στον Δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης σε δημόσιο Πανεπιστήμιο**» για τις ανάγκες του Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»

Η έρευνα εστιάζει στις απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας, στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην πορεία της επαγγελματικής τους ανέλιξης αλλά και στα τυχόν κίνητρα που μπορούν να τους δοθούν κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Το ερωτηματολόγιο διανέμεται, αποκλειστικά, προς συμπλήρωση από τους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής το οποίο αποτελεί και τη μελέτη περίπτωσης. Τα αποτελέσματα που θα συγκεντρωθούν, θα χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση και μόνο της προαναφερθείσας εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου κλίμακας Likert, είναι εμπιστευτικό και διασφαλίζει την ανωνυμία.

Η συμμετοχή και η συνεργασία σας θεωρούνται σημαντικές προκειμένου τα δεδομένα που θα συλλεχθούν να οδηγήσουν σε έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα.

Μέρος 1

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο:

άνδρας

γυναίκα

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

20 - 34

35 - 49

50 - 64

65+

3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

(παρακαλώ συμπληρώστε το ανώτερο)

απολυτήριο Λυκείου

απόφοιτος ΤΕΙ/Πανεπιστημίου

μεταπτυχιακό

διδακτορικό

Εργασιακό Περιβάλλον

4. Πόσο χρόνο εργάζεστε στον Δημόσιο Τομέα;

λιγότερο από 5 έτη

6 έως 15 έτη

16 έως 25 έτη

περισσότερο από 25 έτη

5. Πόσο καιρό βρίσκεστε στην τρέχουσα θέση σας;

Λιγότερο από 1 έτος

1 έως 5 έτη

6 έως 9 έτη

10+ έτη

6. Κατέχετε θέση ευθύνης;

ναι

όχι

7. Ο άμεσα προϊστάμενος σας είναι:

άνδρας

γυναίκα

8. Πιστεύετε ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό σας;

ναι

όχι

δεν ξέρω/δεν απαντώ

9. Αν στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε όχι, σημειώστε ποιες αιτίες πιστεύετε ότι είναι υπεύθυνες για αυτή την έλλειψη ισότητας; (μέχρι 3 απαντήσεις)

Οι διαδικασίες διαδοχής και προώθησης δεν είναι διαφανής σε όλους (συμπεριλαμβανομένων των γυναικών)

Οι γυναίκες στον οργανισμό σας δε διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες για θέσεις ευθύνης

Ο εσωτερικός κανονισμός και η νομοθεσία με την οποία λειτουργεί ο οργανισμός δεν έχουν δεσμευτεί για την ποικιλομορφία των φύλων και την ένταξή τους στην ηγεσία

Η ανώτατη διοίκηση δεν έχει ευαισθητοποιηθεί για τη διαφορετικότητα των φύλων

Η ανώτατη διοίκηση δε εκτιμά την εμπειρία που μπορούν να προσφέρουν οι γυναίκες

Η προκατάληψη για την σχέση γυναίκας – ηγεσίας

10. Υπάρχει σχεδιασμός για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των γυναικών στον οργανισμό σας

ναι

όχι

δεν ξέρω/δεν απαντώ

11. Αν ναι, ποιες δράσεις εφαρμόζονται; (επιλέξτε όσα ισχύουν)

Οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων για ενίσχυση των τυπικών προσόντων

Οργάνωση προγραμμάτων βελτίωσης κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων

Οργάνωση προγραμμάτων ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε θέματα διακρίσεων και ισότητας των φύλων

Κανένα από τα παραπάνω

Μέρος 2

12. Παρακαλούμε δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις.

Χρησιμοποιείται η παρακάτω κλίμακα βαθμολογίας, ανάλογα με τον βαθμό συμφωνίας:

1 διαφωνώ κάθετα

2 διαφωνώ

3 ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 συμφωνώ

5 συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
Έχω τη δυνατότητα να επιτύχω όσα προσδοκούνται από εμένα τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο					
Ο/Η προϊστάμενός μου έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας					
Ο/Η προϊστάμενός μου ασκεί αυστηρό έλεγχο					
Ο/Η προϊστάμενος συμπεριφέρεται δίκαια στους υφιστάμενούς του/της					
Ο/Η προϊστάμενος προγραμματίζει με προσοχή					
Ο/Η προϊστάμενος μου επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφισταμένους του/της					
Ο/Η προϊστάμενος μου συμβάλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις					
Ο/Η προϊστάμενος μου επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας					
Είμαι ικανοποιημένος/η με την εργασία μου					
Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα					
Είναι πολύ σημαντικό για έναν άνδρα να έχει εργασιακή ανέλιξη από ότι για μια γυναίκα					

Μέρος3

13. Κατά την άποψή σας, υποστηρίζει ο φορέας σας τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών;

α. καθόλου

β. ναι, αλλά σε πολύ μικρή έκταση

γ. ναι, σε μέτριο βαθμό

δ. ναι, σε μεγάλο βαθμό

14. Έχει ο οργανισμός σας σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων;

ναι

όχι

δεν ξέρω/δεν απαντώ

15. Ποια από τα παρακάτω είναι απαραίτητα για να βοηθήσουμε περισσότερες γυναίκες να κινηθούν προς ηγετικές θέσεις; (επιλέξτε όλα ισχύουν)

Επένδυση σε πόρους (π.χ. σεμινάρια και άλλα ηγετικά προγράμματα κλπ)

Βλέποντας περισσότερο τις γυναίκες σε θέσεις διαχείρισης ή ηγεσίας

Εφαρμογή στόχων και ποσοστώσεις

Ευέλικτα εργασιακά χρονοδιαγράμματα

Ένα μη προκατειλημμένο και φιλικό περιβάλλον που να αναγνωρίζει, αναπτύσσει τις γυναίκες μέσα στον οργανισμό

16. Ποια είναι τα οφέλη που πιστεύετε ότι φέρνουν οι γυναίκες ηγέτες στους οργανισμούς;

(επιλέξτε όσα ισχύουν)

Οι γυναίκες οδηγούν στην ποικιλομορφία που φέρνει διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες και ιδέες στην οργάνωση

Οι γυναίκες υποστηρίζουν διάφορα θέματα από ότι οι άνδρες (πχ μηδενική ανοχή στην παρενόχληση, ευέλικτες ώρες εργασίας κλπ)

Οι γυναίκες είναι καλύτερες συνομιλητές και καλύτερες ακροατές

Οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση προς τους πολίτες/πελάτες

Οι γυναίκες διασπούν την κουλτούρα των αρνητικών αντιλήψεων και των στερεοτύπων κατά των γυναικών

Δεν υπάρχει διαφορά

17. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά;

(μέχρι 2 απαντήσεις)

Ευελιξία ωραρίου εργασίας

Καλύτερες αποδοχές

Ικανοποίηση και αναγνώριση

Προσωπική ανάπτυξη

18. Πιστεύετε ότι το φύλο συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης;

ναι

όχι

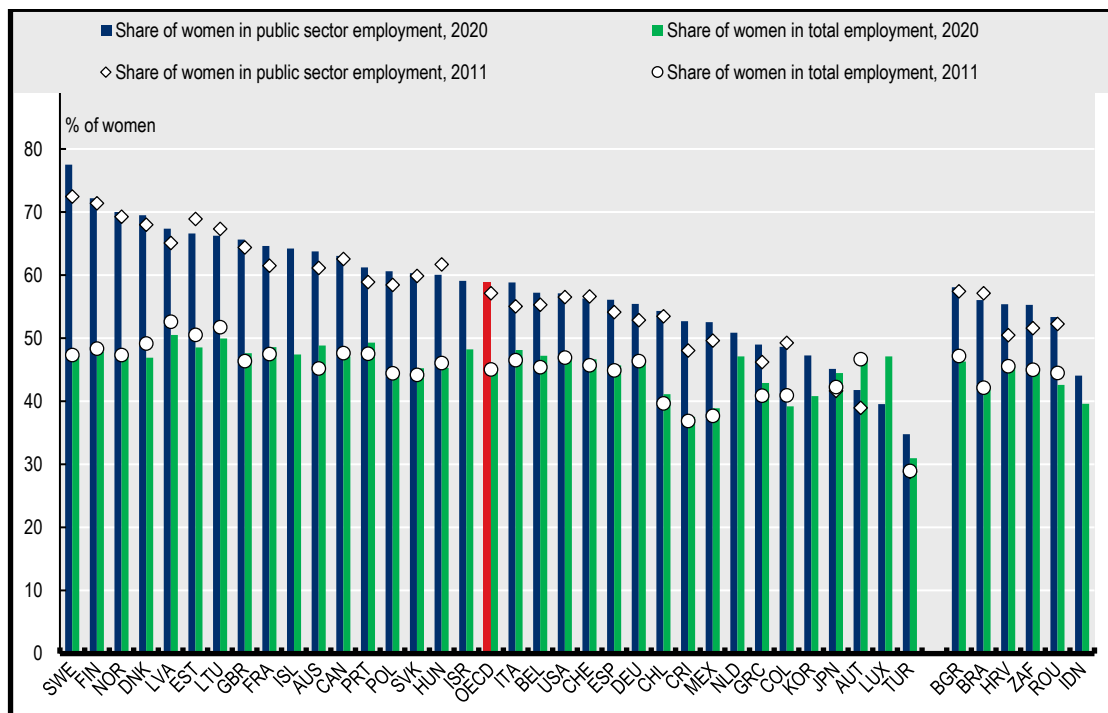
δεν ξέρω/δεν απαντώ

ευχαριστώ πολύ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

«Ισότητα των φύλων στην Δημόσια Διοίκηση στις χώρες του ΟΟΣΑ», Στοιχεία από την έκδοση «Η κυβέρνηση με μια ματιά, 2023»

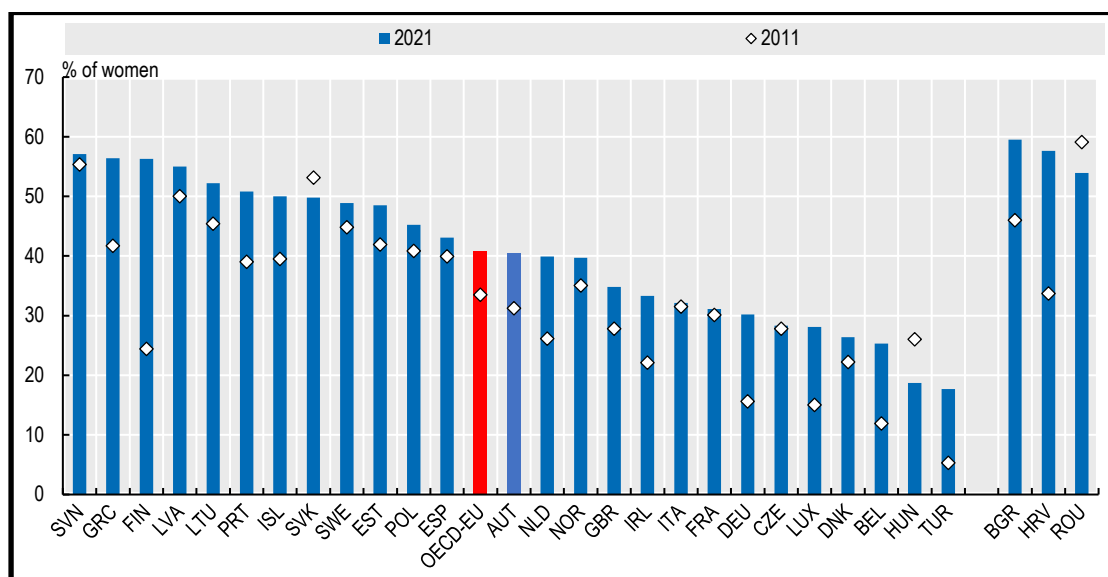
Ισότητα των φύλων στην απασχόληση στον δημόσιο τομέα και στη συνολική απασχόληση, 2011 και 2020



Πηγή: International Labour Organization (ILO) ILOSTAT (database), Employment by sex and institutional sector.

Τα δεδομένα για Ιταλία, Ισλανδία και Πορτογαλία προήλθαν από τις εθνικές αρχές. Δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα για την Δημοκρατία της Τσεχίας, την Ιρλανδία, τη Νέα Ζηλανδία και τη Σλοβενία. Τα στοιχεία βασίζονται στην Έρευνα για το Εργατικό Δυναμικό (τα δεδομένα για τη Γερμανία και τη Βραζιλία βασίζονται σε σχετικά διοικητικά αρχεία ή σε συνεχείς εθνικές έρευνες στα νοικοκυριά. Τα στοιχεία για την Ισλανδία, το Ισραήλ, την Κορέα, το Λουξεμβούργο και τις Κάτω Χώρες δεν περιλαμβάνονται στον μέσο όρο του ΟΟΣΑ. Βέλγιο, Γερμανία, Κορέα, Πολωνία και Ισπανία και Ινδονησία: 2019 και όχι 2020. Ουγγαρία και Λουξεμβούργο: 2018 αντί 2020.

Ισότητα των φύλων σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις στις εθνικές διοικήσεις, 2011 και 2021



Πηγή: European Institute for Gender Equality (EIGE) Gender Statistics (database); women and men in decision-making (WMID) authorities.

Οι ανώτεροι διαχειριστές είναι το άθροισμα των διαχειριστών επιπέδου 1 και επιπέδου 2. Οι διαχειριστές επιπέδου 1 περιλαμβάνουν όλες τις διοικητικές (μη πολιτικές) θέσεις από τον επικεφαλής του υπουργείου μέχρι το επίπεδο του προϊσταμένου διεύθυνσης ή παρόμοια, όπου μια διεύθυνση αποτελεί σημαντικό τμήμα του υπουργείου. Οι διαχειριστές επιπέδου 2 περιλαμβάνουν όλες τις θέσεις κάτω από τον επικεφαλής της διεύθυνσης μέχρι το επίπεδο του προϊσταμένου τμήματος/τμήματος, όπου ένα τμήμα/τμήμα είναι το πρώτο επίπεδο οργάνωσης κάτω από τη διεύθυνση (δηλαδή το δεύτερο επίπεδο λειτουργικής οργάνωσης).

Τα δεδομένα αναφέρονται στις χώρες του ΟΟΣΑ-ΕΕ συν την Ισλανδία, τη Νορβηγία το Ηνωμένο Βασίλειο και την Τουρκία.