

Μεθοδολογία FEMIN-ICT:

Πώς δημιουργούμε οικοσυστήματα που ενσωματώνουν τη διάσταση του φύλου στην απασχόληση, εκπαίδευση και ανάπτυξη στον τομέα της τεχνολογίας

# Πίνακας περιεχομένων

## **Σχετικά με το FEMIN-ICT**

Θεωρητικό πλαίσιο

Αρχές για την ενδυνάμωση των γυναικών (WEP)

Ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου

Η εντολή και οι οδηγίες της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας

## **Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον οδηγό**

Πυλώνας 1 | Ηγεσία

Πυλώνας 2 | Ίσες ευκαιρίες και εξάλειψη των διακρίσεων

Πυλώνας 3 | Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Πυλώνας 4 | Υγεία, ασφάλεια και ελευθερία από τη βία και την παρενόχληση

Πυλώνας 5 | Εκπαίδευση και κατάρτιση

Πυλώνας 6 | Πρακτικές επιχειρηματικής ανάπτυξης, εφοδιαστικής αλυσίδας και marketing

Πυλώνας 7 | Ενεργοποίηση της κοινότητας

## **Πώς συνδέονται όλα αυτά μεταξύ τους**

### **Οι δυσκολίες της αλλαγής**

### **Προτεινόμενοι πόροι**

# Σχετικά με το FEMIN-ICT

Το χάσμα μεταξύ των φύλων στην εκπαίδευση, τις θέσεις εργασίας και τις λειτουργίες του τομέα Τεχνολογίας Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) είναι ένα καλά τεκμηριωμένο παγκόσμιο φαινόμενο. Το FEMIN-ICT στοχεύει στην **καταπολέμηση** των στερεοτύπων και άλλων εμποδίων εντός των οργανισμών που μπορούν να επιτρέψουν ή να εμποδίσουν τη συμμετοχή των γυναικών και των θηλυκοτήτων στον κλάδο ΤΠΕ, στον **εξοπλισμό** του κλάδου ΤΠΕ με τις απαραίτητες δεξιότητες, τα εργαλεία και τις γνώσεις για την ενδυνάμωση των γυναικών στον κλάδο ΤΠΕ και την καλύτερη ενσωμάτωση και των δύο φύλων σε όλες τις λειτουργίες και τα επίπεδα ευθύνης, καθώς και στην **υποβοήθηση** όλων των διαρθρωτικών, νομοθετικών, ακαδημαϊκών και κοινωνικών προσπαθειών για την κάλυψη του χάσματος μεταξύ των φύλων στον κλάδο ΤΠΕ.

Η βασική ιδέα του έργου είναι ότι με την κατάρτιση και την υποστήριξη του ευρύτερου οικοσυστήματος ΤΠΕ, ώστε να υιοθετήσει μέτρα ισότητας των φύλων και να προσφέρει χώρους, προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των γυναικών και των θηλυκοτήτων, ο κλάδος ΤΠΕ θα μπορέσει να προσελκύσει/απορροφήσει/διατηρήσει/ενισχύσει περισσότερες από αυτές και έτσι να γίνει πιο διαφοροποιημένος, δίκαιος και χωρίς αποκλεισμούς.

Για τον σκοπό αυτό, το FEMIN-ICT θα προσφέρει ένα μοναδικό πρόγραμμα κατάρτισης και υποστήριξης, εξοπλίζοντας, αφενός, τις επιχειρήσεις ΤΠΕ, το οικοσύστημα των επιχειρήσεων ΤΠΕ και τις δημόσιες αρχές με τις δεξιότητες και τα εργαλεία που απαιτούνται για την ενδυνάμωση των γυναικών στον κλάδο ΤΠΕ και την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε όλες τις πρακτικές τους και, αφετέρου, υποστηρίζοντας τις γυναίκες που απασχολούνται στον κλάδο ΤΠΕ, διευθύνουν ήδη επιχειρήσεις ΤΠΕ ή είναι άνεργες αλλά ενδιαφέρονται να ακολουθήσουν καριέρα στον κλάδο ΤΠΕ, να ξεκινήσουν ή να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους στην ψηφιακή οικονομία.

Μέσω των αποτελεσμάτων του έργου, επιδιώκουμε να επιτύχουμε τους ακόλουθους στόχους:

- Οι επιχειρήσεις ΤΠΕ ως υπάρχοντες και μελλοντικοί εργοδότες θα λάβουν υποστήριξη και εκπαίδευση για την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς.
- Τα οικοσυστήματα υποστήριξης των επιχειρήσεων θα λάβουν εκπαίδευση και θα προετοιμαστούν καλύτερα για να παρέχουν υπηρεσίες που ανταποκρίνονται περισσότερο στο φύλο, να υιοθετούν στρατηγικές επικοινωνίας και προσέγγισης ευαίσθητες ως προς το φύλο και να υποστηρίζουν αποτελεσματικότερα τις γυναίκες επιχειρηματίες ΤΠΕ, εξισορροπώντας το έμφυλο χάσμα.
- Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, οι δήμοι και οι νομαρχίες θα λάβουν εκπαίδευση και θα προετοιμαστούν καλύτερα για να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν πρωτοβουλίες και δομές ενδυνάμωσης φιλικότερες προς τις γυναίκες, όπως προγράμματα επιμόρφωσης, δραστηριότητες

δικτύωσης, κοινόχρηστους χώρους εργασίας και κόμβους και έργα ΤΠΕ υπό την αιγίδα της κοινότητας.

– Οι γυναίκες θα λάβουν υποστήριξη ώστε να ακολουθήσουν καριέρα στον κλάδο ΤΠΕ ή να συνεχίσουν την εργασία τους και να έχουν μια παραγωγική και αποδοτική σταδιοδρομία παράλληλα με εκείνη των ανδρών συναδέλφων τους.

## Σε ποιους απευθύνεται η μεθοδολογία FEMIN-ICT;

Το εργαλείο αυτό αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών και των προτεραιοτήτων που αφορούν την ισότητα, τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη:

Για εργοδότες (π.χ. επιχειρήσεις, εταιρείες κ.λπ.) στον κλάδο ΤΠΕ, που ενδιαφέρονται να διαφοροποιήσουν το προσωπικό τους στον κλάδο ΤΠΕ και επιθυμούν να ενσωματώσουν τις αρχές τη διάσταση του φύλου στην καθημερινή τους εργασία.

Για θερμοκοιτίδες που υποστηρίζουν νέες και μικρές τεχνολογικές επιχειρήσεις και επιθυμούν να εντάξουν την ισότητα των φύλων στις πρακτικές τους.

Για ακαδημαϊκά ιδρύματα και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης (π.χ. δήμοι, νομαρχίες κ.λπ.) που στοχεύουν στην υποστήριξη της ισότητας των φύλων στον κλάδο ΤΠΕ και επιθυμούν να εντάξουν σχετικές δραστηριότητες στο φάσμα των δραστηριοτήτων τους.

Μέσω αυτού του μεθοδολογικού εργαλείου στοχεύουμε να δώσουμε τη δυνατότητα σε κάθε οικοσύστημα που σχετίζεται με την τεχνολογία να ξεκινήσει το ταξίδι του προς τη δημιουργία πολιτικών, πρακτικών και λειτουργιών που να ενσωματώνουν τη διάσταση του φύλου, ώστε να υποστηριχθεί ένα ολοένα πιο ισότιμο πεδίο ΤΠΕ.

Περιμένουμε με ενδιαφέρον τις σκέψεις, τα σχόλια και τις προτάσεις σας για προσαρμογές του υλικού αυτού, προκειμένου να το κάνουμε ακόμα πιο αποτελεσματικό και συμπεριληπτικό για όλους/όλες.

*Το FEMIN-ICT χρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης.*

## Θεωρητικό πλαίσιο

Για την ανάπτυξη της μεθοδολογίας FEMIN-ICT, το WoT διεξήγαγε εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα, έλαβε υπόψη τα ευρήματα και τα συμπεράσματα του σταδίου [έρευνας πεδίου και ανάλυσης αναγκών του έργου](#) και αξιοποίησε την ευρεία γνώση και εμπειρία του οργανισμού στα τρία πλαίσια εργασίας που περιγράφονται παρακάτω.

### Αρχές για την ενδυνάμωση των γυναικών (WEP)

Οι αρχές για την ενδυνάμωση των γυναικών (Women's Empowerment Principles ή WEP) παρουσιάστηκαν το 2010 από τον οργανισμό UN Women και το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact) και έχουν υιοθετηθεί από τη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ, την G20 και την G7. Προσφέρουν μια πλατφόρμα για την ενεργοποίηση της επιχειρηματικής δράσης προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ), και ιδίως του ΣΒΑ 5 για την ισότητα των φύλων και τη ενδυνάμωση των γυναικών. Οι επτά Αρχές παρέχουν καθοδήγηση στις επιχειρήσεις ως προς την προώθηση της ισότητας των φύλων στον χώρο της εργασίας, στην αγορά και στην ευρύτερη κοινότητα. Στο πνεύμα του διεθνούς εργατικού δικαίου και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι WEP βασίζονται στην αναγνώριση του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις έχουν ενεργό ρόλο και φέρουν μερίδιο ευθύνης όσον αφορά την ισότητα των φύλων και την ενδυνάμωση και τη συμπερίληψη των γυναικών.

#### **Οι αρχές για την ενδυνάμωση των γυναικών (WEP)**

- Αρχή 1: Δέσμευση των ανώτερων εταιρικών στελεχών στην ισότητα των φύλων
- Αρχή 2: Δίκαιη μεταχείριση γυναικών και ανδρών στον χώρο της εργασίας – σεβασμός και υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και εξάλειψη των διακρίσεων
- Αρχή 3: Διασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας και της ευημερίας όλων των εργαζομένων, γυναικών και ανδρών
- Αρχή 4: Προώθηση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επαγγελματικής εξέλιξης των γυναικών
- Αρχή 5: Εφαρμογή πρακτικών επιχειρηματικής ανάπτυξης, εφοδιαστικής αλυσίδας και marketing υπέρ της γυναικείας ενδυνάμωσης
- Αρχή 6: Προώθηση της ισότητας μέσω πρωτοβουλιών και συνηγορίας σε επίπεδο κοινότητας
- Αρχή 7: Μέτρηση και δημοσιοποίηση της προόδου ως προς την επίτευξη της ισότητας των φύλων

## Ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου

Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου (gender mainstreaming) υιοθετείται σε ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο ως στρατηγική προς την επίτευξη της έμφυλης ισότητας. Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου αναφέρεται στην προετοιμασία, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των πολιτικών, των κανονιστικών μέτρων και των προγραμμάτων χρηματοδότησης με στόχο την προώθηση της ισότητας μεταξύ γυναικών και ανδρών, και της καταπολέμησης των διακρίσεων.

Η πολιτική δέσμευση ως προς την έμφυλη ισότητα καθώς και το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου. Πέρα από σαφείς και συγκεκριμένους στόχους, η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου απαιτεί επίσης ένα σαφές σχέδιο δράσης. Ένα τέτοιο σχέδιο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το γενικότερο πλαίσιο, να πληροί τις αναγκαίες συνθήκες, να καλύπτει όλες τις σχετικές πτυχές, να προβλέπει τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων και εργαλείων, να καθορίζει αρμοδιότητες και να διασφαλίζει ότι υπάρχουν οι απαραίτητες δεξιότητες ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα εντός του προδιαγεγραμμένου χρονοδιαγράμματος.

Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου απαιτεί τόσο την υιοθέτηση σχετικής οπτικής στο περιεχόμενο των διαφόρων πολιτικών, όσο και την αντιμετώπιση του ζητήματος της εκπροσώπησης των γυναικών και των ανδρών στον αντίστοιχο τομέα πολιτικής. Και οι δύο αυτές πτυχές – η εκπροσώπηση των φύλων και το περιεχόμενο που να ανταποκρίνεται στη διάσταση του φύλου – πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας χάραξης πολιτικής.

## Η εντολή και οι οδηγίες της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας

Η εντολή της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO) σχετικά με την έμφυλη ισότητα μιλάει για την προώθηση της ισότητας μεταξύ γυναικών και ανδρών στον χώρο της εργασίας. Η εντολή βασίζεται σε Διεθνείς Συμβάσεις Εργασίας που σχετίζονται στενά με την ισότητα των φύλων, ιδίως στις τέσσερις βασικές Συνθήκες περί ισότητας. Πρόκειται για τη Συνθήκη για τη διάκριση στην απασχόληση και το επάγγελμα, του 1958 (αρ. 111), τη Συνθήκη για την ίση αμοιβή μεταξύ ανδρών και γυναικών για εργασία ίσης αξίας, του 1951 (αρ. 100), τη Συνθήκη για την ισότητα των ευκαιριών και τη μεταχείριση εργαζομένων και των δύο φύλων: εργαζόμενοι με οικογενειακές υποχρεώσεις, του 1981 (αρ. 156), και τη Συνθήκη για την αναθεώρηση της σύμβασης για την προστασία της μητρότητας, του 2000 (αρ. 183). Η εντολή βασίζεται επίσης στα ψηφίσματα της Διεθνούς Συνδιάσκεψης Εργασίας (International Labour Conference) –το ανώτατο όργανο καθορισμού

πολιτικής της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας– το 1975, το 1985 και το 1991, καθώς και στο ψήφισμα του Ιουνίου 2004 για την Έμφυλη Ισότητα, την Ισότητα της Αμοιβής και την Προστασία της Μητρότητας.

Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας ακολουθεί διττή προσέγγιση κατά την προώθηση της ισότητας των φύλων. Καταρχάς, όλες οι πολιτικές, τα προγράμματα και οι δραστηριότητες στοχεύουν στη συστηματική και τυπική αντιμετώπιση των συγκεκριμένων και συχνά διαφορετικών προβληματισμών τόσο των γυναικών όσο και των ανδρών. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται οι πρακτικές και στρατηγικές έμφυλες ανάγκες των γυναικών. Δεύτερον, πραγματοποιούνται στοχευμένες παρεμβάσεις –βάσει αναλύσεων που λαμβάνουν υπόψη αυτούς τους προβληματισμούς και τις ανάγκες– με σκοπό γυναίκες και άνδρες να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν και να επωφελούνται εξίσου από τις προσπάθειες ανάπτυξης.

Η πολιτική αυτή υλοποιείται μέσω ενός σχεδίου δράσης της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου με στόχο την έμφυλη ισότητα (Gender Mainstreaming for Gender Equality), η οποία υιοθετήθηκε από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας τον Νοέμβριο του 1999. Τα πέντε βασικά στοιχεία του σχεδίου δράσης ώστε γίνει πράξη η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου είναι τα εξής: ενίσχυση των θεσμικών ρυθμίσεων, υιοθέτηση μηχανισμών λογοδοσίας και παρακολούθησης, διάθεση επαρκών πόρων για την προσπάθεια ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου, βελτίωση και αύξηση των ικανοτήτων του προσωπικού όσον αφορά το φύλο και βελτίωση της ισορροπίας στον αριθμό των απασχολούμενων γυναικών και ανδρών, σε όλες τις βαθμίδες.

## Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον οδηγό

Μπορείτε να ξεκινήσετε να διαβάζετε αυτόν τον οδηγό από την αρχή ως το τέλος, χρησιμοποιώντας τα περιθώρια για σημειώσεις και σχόλια. Ή μπορείτε να ανατρέξετε κατευθείαν σε κάποιο συγκεκριμένο κεφάλαιο και να μελετήσετε σε βάθος τις πληροφορίες και τις προτάσεις που περιέχει για να δείτε πώς μπορείτε να τις αξιοποιήσετε στην ομάδα, στην εταιρεία, στη θερμοκοιτίδα, στο σχολείο, στην κοινότητα ή στον οργανισμό σας.

Προτείνουμε, ωστόσο, να μην τον διαβάσετε μόνο εσείς. Είναι πιθανό να θέλετε καταρχάς να εξοικειωθείτε με το περιεχόμενο. Όμως αν θέλετε να πετύχετε ουσιαστική αλλαγή, χρειάζεται τελικά να κινηθείτε παράλληλα με βασικά μέλη της ομάδας σας και να αναπτύξετε ένα κοινό λεξιλόγιο με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, εντός και εκτός του οργανισμού σας.

Οι πυλώνες εξέτασης και παρέμβασης που συμπεριλάβαμε σε αυτόν τον οδηγό βασίζονται στις 7 αρχές για την ενδυνάμωση των γυναικών (WEP) που αναφέρονται παραπάνω, αλλά επίσης λαμβάνουν υπόψη την εκτίμηση αναγκών που πραγματοποίησε η ομάδα συνεργατών του

FEMIN-ICT, καθώς και την 11ετή εμπειρία που έχει αποκομίσει το Women On Top από την εργασία του πάνω στην αποτίμηση του έμφυλου αντικτύπου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Με βάση όλα τα παραπάνω, προσαρμόσαμε τους 7 πυλώνες των WEP ως εξής:

- Η αρχή 7 (WEP 7, Μέτρηση και υποβολή αναφορών) έχει ενταχθεί οριζόντια σε όλους τους υπόλοιπους πυλώνες, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ορθή αξιολόγηση οποιουδήποτε σχεδιασμού ή/και οποιασδήποτε δράσης υλοποιείται στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου σε υπηρεσίες ή/και οργανισμούς.
- Η αρχή 1 (WEP 1, Δέσμευση ηγετικών στελεχών) διευρύνθηκε για να συμπεριλάβει την ισότιμη εκπροσώπηση των γυναικών στις ανώτερες βαθμίδες των μηχανισμών λήψης αποφάσεων.
- Συμπεριλήφθηκε ένας ξεχωριστός πυλώνας με δύο επιμέρους σκέλη (Εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, με τα επιμέρους σκέλη των Πρακτικών και της Υποδομής), προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αυξημένη ανάγκη των ενδιαφερόμενων μερών να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν δομές και πολιτικές για την εργασία και την ιδιωτική ζωή που να ανταποκρίνονται στη διάσταση του φύλου, τόσο για το προσωπικό όσο και για τις ωφελούμενες ή τους ωφελούμενούς τους.

Κάθε πυλώνας που εξετάζεται στο πλαίσιο αυτής της μεθοδολογίας διαρθρώνεται στη βάση τεσσάρων βασικών σκελών ή βημάτων:

**Γιατί** | Τα «οικονομικά επιχειρήματα» που υποστηρίζουν την ανάληψη δράσης σε αυτόν τον τομέα

**Πού** | Ενδείξεις και δείκτες προόδου και επιτυχίας

**Πώς** | Βήματα για την αντιμετώπιση της αντίστασης και την προώθηση θετικής αλλαγής

**Ποιος** | Άτομα και τμήματα που πρέπει να εμπλακούν

Σε κάθε πυλώνα, θα βρείτε επιμέρους «σημαντικές σημειώσεις» που απαριθμούν τις διαφορετικές προκλήσεις και ευκαιρίες που κάθε ενδιαφερόμενο μέρος ενδέχεται να αντιμετωπίσει. Οι σημαντικές σημειώσεις απευθύνονται στους εξής:

A. Εταιρείες

B. Εκκολαπτήρια επιχειρήσεων

Γ. Ακαδημαϊκά ιδρύματα και αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης που υλοποιούν προγράμματα επιμόρφωσης για την αναβάθμιση και την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων

Στόχος μας ήταν να σχεδιάσουμε και να παρουσιάσουμε το παρόν υλικό με τρόπο που να καθιστά εύκολο να ενσωματωθεί σε αυτό κάθε χρήσιμο σχόλιο ή/και πρόταση για το οικοσύστημα συνολικά.



Περισσότερες πληροφορίες, δεδομένα, καλές πρακτικές και εργαλεία παρουσιάζονται στην ενότητα με τους Προτεινόμενους πόρους που περιλαμβάνει ο οδηγός.

## Πυλώνας 1 | Ηγεσία

Η ισότιμη και συμπεριληπτική εταιρική ηγεσία (τόσο στους αριθμούς όσο και στην πράξη) αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο, ώστε η έμφυλη ισότητα να μετατραπεί σε κορυφαία στρατηγική προτεραιότητα σε κάθε εταιρεία, ίδρυμα ή οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους. Υποδεικνύει δημοσίως ποιοι είναι οι στόχοι και οι προτεραιότητες των ανώτερων ηγετικών στελεχών και καθορίζει ένα υψηλού επιπέδου πλαίσιο που περιγράφει πώς αυτή η δέσμευση θα ενσωματωθεί στη στρατηγική, τις καθημερινές δραστηριότητες και τη συνολική κουλτούρα του οργανισμού.

### Γιατί πρέπει να δράσετε

Η δέσμευση στον στόχο της ισότητας των φύλων από τα ανώτερα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού θέτει την ατζέντα της έμφυλης ισότητας και βοηθά στο ξεκίνημα, στη συντήρηση ή/και στην κλιμάκωση πρωτοβουλιών με σημαντικά αποτελέσματα.

Σε εξωτερικό επίπεδο, η διαφανής δημοσιοποίηση αυτής της δέσμευσης και των τρόπων με τους οποίους μετατρέπεται σε δράση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις εργαζόμενες / στους εργαζομένους, τους πελάτες, άλλους οργανισμούς αλλά και τους προμηθευτές, συμβάλλοντας παράλληλα στην αύξηση της ευαισθητοποίησης για ζητήματα φύλου στο ευρύ κοινό.

Εσωτερικά, η ίση συμμετοχή, εκπροσώπηση και δραστηριοποίηση των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια, επιτροπές και ηγετικές ομάδες:

- συμβάλλει στην ύπαρξη πολυφωνίας κατά τη λήψη αποφάσεων
- εξαλείφει τον ομογενοποιημένο τρόπο σκέψης (κοινή γραμμή) και τη μεροληψία λόγω προσωπικής προτίμησης
- ενθαρρύνει πιο δυναμικές συζητήσεις γύρω από τις προτεινόμενες λύσεις
- οδηγεί σε αποφάσεις, προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες ενός διαφοροποιημένου καταναλωτικού κοινού

### Πού στοχεύετε

- Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου ή/και της ηγετική ομάδας ενός οργανισμού να αντανάκλα τη σύνθεση των ενδιαφερόμενων μερών του.
- Τα ανώτερα ηγετικά στελέχη να επιβεβαιώνουν δημόσια και συστηματικά την υποστήριξή τους σε θέματα έμφυλης ισότητας και συμπερίληψης, αλλά και τις σχετικές εφαρμοζόμενες πολιτικές.

- Να καθορίζονται στόχοι σε σχέση με την έμφυλη ισότητα σε επίπεδο εταιρείας και η πρόοδος σε αυτούς τους στόχους να συμπεριλαμβάνεται ως παράγοντας στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών διοίκησης.

#### **Χρήσιμοι δείκτες**

- Αριθμός των δεσμεύσεων που κάνουν δημοσίως ηγετικά στελέχη του οργανισμού και αριθμός δηλώσεων υποστήριξης από τη διευθύνουσα/τον διευθύνοντα σύμβουλο σε σχέση με την έμφυλη ισότητα
- Αριθμός/ποσοστό γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού
- Αριθμός/ποσοστό γυναικών που εξετάζονται για την κάλυψη των κενών θέσεων στην ανώτερη διοίκηση

#### **Πώς θα το πετύχετε**

Ούτε το διοικητικό συμβούλιο πρόκειται να αποκτήσει πολυμορφία ούτε η εταιρική ατζέντα θα συμπεριλάβει ποτέ τη διάσταση του φύλου χωρίς προηγούμενη προσπάθεια. Και τα δύο απαιτούν ισχυρή ηγεσία και συγκεκριμένες δράσεις, ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια για την πρόσβαση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις και να επέλθει ουσιαστική αλλαγή.

#### **Προκλήσεις ή παράγοντες αντίστασης που είναι πιθανό να αντιμετωπίσετε**

- Η ηγεσία ενός οργανισμού (διευθυντικά στελέχη, μέλη του μη εκτελεστικού συμβουλίου, επενδυτές ή η παγκόσμια ηγετική ομάδα) κλίνει πιο ευνοϊκά προς τη διατήρηση του status quo παρά προς την αλλαγή του.
- Η ενίσχυση της διαφορετικότητας ως προς το φύλο στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου ή η επανεξέταση των διαδικασιών προαγωγής θέσης δεν αποτελούν προτεραιότητες εντός του οργανισμού.
- Επικρατούν στερεότυπα και προκαταλήψεις ως προς το φύλο, που μειώνουν τον αριθμό των γυναικών που εξετάζονται ή προσλαμβάνονται για να καλύψουν ανώτερες ηγετικές θέσεις.
- Υπάρχει τεκμηριωμένη ή θεωρούμενη έλλειψη γυναικών με αντίστοιχα προσόντα σε ανδροκρατούμενους εργασιακούς τομείς.
- Οι υποχρεώσεις παροχής φροντίδας των γυναικών αντιμετωπίζονται ως ατομική επιλογή που αντίκειται στη φιλοδοξία τους ή σε πραγματικές ευκαιρίες εξέλιξης.

Είτε πρόκειται για επιχείρηση, οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης ή ακαδημαϊκό ίδρυμα, **η υπογραφή των αρχών για την ενδυνάμωση των γυναικών (WEP)** από το ανώτατο ηγετικό στέλεχος του οργανισμού (διευθύνοντα/διευθύνουσα σύμβουλο, γενικό διευθυντή/γενική διευθύντρια, πρύτανη, δήμαρχο κ.λπ.) μπορεί να αξιοποιηθεί ως δημόσια δέσμευση στην έμφυλη ισότητα, ως εσωτερική ένδειξη αλλαγής και ως πλαίσιο για την ανάληψη δράσης και την επίτευξη στόχων.

Η γνωστοποίηση των αξιών σε σχέση με την έμφυλη ισότητα και τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη ενδέχεται να συμπεριλαμβάνεται ήδη στην επικοινωνιακή ατζέντα του οργανισμού. Ωστόσο, η **δημοσιοποίηση δεδομένων** για τον αριθμό των γυναικών στο μη εκτελεστικό συμβούλιο ή στη μη εκτελεστική ηγετική ομάδα του, καθώς και άλλων βασικών δεικτών μπορεί να διασφαλίσει ότι ο φορέας λογοδοτεί απέναντι στο προσωπικό, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τη βάση καταναλωτών, τα ωφελούμενα μέρη ή το εκλογικό σώμα. Αξιοποιήστε ευκαιρίες για να μοιραστείτε την εταιρική δέσμευση μέσα από μέσα ενημέρωσης ή τυχόν ιδιόκτητα κανάλια επικοινωνίας, εκδηλώσεις και εσωτερικές δράσεις για να δημιουργήσετε έναν συνεχή βρόχο επικοινωνίας βασισμένο στη διαφάνεια και τη δέσμευση.

Εάν υπόκεισθε στην υποχρέωση υποβολής μη οικονομικών αναφορών, μη διστάσετε **να ενσωματώσετε δείκτες που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου** στους υφιστάμενους υποχρεωτικούς δείκτες αναφοράς.

Ο εντοπισμός ή/και ο ορισμός ενός ατόμου ανώτερης διοικητικής θέσης το οποίο να υποστηρίζει ενεργά την εφαρμογή των πολιτικών έμφυλης ισότητας μπορεί να βοηθήσει ώστε να παραμείνουν οι στόχοι και τα σχέδια που σχετίζονται με τη διάσταση του φύλου στην εταιρική ατζέντα ακόμα και σε περιόδους κρίσης ή/και αλλαγών στη διακυβέρνηση. Ο οργανισμός μπορεί, επίσης, να δημιουργήσει μια **επιτροπή σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου**, επιφορτισμένη με την ανάπτυξη πολιτικών διαφορετικότητας ως προς το φύλο και την παρακολούθηση της εφαρμογής τους, ώστε να διασφαλιστεί η συνέχεια και η λογοδοσία.

**Η πραγματοποίηση έρευνας σε εσωτερικό επίπεδο** μπορεί να βοηθήσει τόσο στην αναγνώριση όσο και στην εξάλειψη των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να κατακτήσουν ηγετικές θέσεις, μέσω της συλλογής στατιστικών στοιχείων και αναλυτικών δεδομένων κατά φύλο, με έμφαση στη διαθεματικότητα (intersectionality). Τα δεδομένα αυτά μπορούν να βοηθήσουν την παρακολούθηση της εξέλιξης των γυναικών εσωτερικά, τη συμμετοχή τους σε ευκαιρίες επιμόρφωσης, την πρόσβαση που έχουν σε καίρια έργα, καθώς και τον αντίκτυπο των υφιστάμενων πρωτοβουλιών γυναικείας ενδυνάμωσης εντός του οργανισμού. Η διεξαγωγή συνεντεύξεων κατά την αποχώρηση των μελών του διοικητικού συμβουλίου βοηθά στην αποτύπωση της εμπειρίας τους, προκειμένου αυτή να ληφθεί υπόψη στο μέλλον.

**Η θέσπιση ποσοτικών στόχων** που σχετίζονται με τη γυναικεία ενδυνάμωση και ηγεσία αποτελεί σημαντικό πρώτο βήμα. Αφού οριστεί η βάση αναφοράς για τους δείκτες που αναφέρονται παραπάνω, η ηγετική ομάδα του οργανισμού μπορεί να θέσει φιλόδοξους αλλά

ρεαλιστικούς στόχους SMART που να αποτυπώνουν τη δέσμευσή της να επιφέρει σταδιακές θετικές αλλαγές. Στη συνέχεια, οφείλει να θεσπίσει συστήματα για τη διαχείριση, την παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων αποτελεσμάτων. Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια ανεξάρτητη διαδικασία ώστε να καταγράφουν την εφαρμογή των προγραμμάτων που σχετίζονται με τη διάσταση του φύλου, ή να ενσωματώσουν δείκτες που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου στα υφιστάμενα συστήματα υποβολής αναφορών.

### **Πώς να ορίσετε και να παρακολουθείτε έναν στόχο SMART**

Ο όρος SMART προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Specific, Measurable, Achievable, Relevant και Time-Bound. Επομένως, ένας στόχος SMART είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, σχετικός και χρονικά περιορισμένος.

Ένας στόχος SMART θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής: Στόχος μας είναι η αύξηση του ποσοστού των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο κατά [μετρήσιμος στόχος] έως [χρονικό πλαίσιο ή προθεσμία]. [Βασικοί παράγοντες ή ομάδες] θα επιτύχουν αυτόν τον στόχο μέσω [τα βήματα που θα ληφθούν για να επιτευχθεί ο στόχος]. Η επίτευξη του στόχου θα οδηγήσει σε [αποτέλεσμα ή όφελος].

Κατά τον καθορισμό στόχων SMART σχετικών με τη γυναικεία εκπροσώπηση, μην παραλείπετε να παρακολουθείτε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και το παράλληλο σχέδιο υλοποίησης, για σκοπούς εκπαίδευσης και μελλοντικής αναφοράς.

Ρωτήστε και απαντήστε τα εξής:

1. Ποια ήταν η αρχική κατάσταση;
2. Πώς ήταν ο στόχος ή το τελικό αποτέλεσμα που καθορίστηκε;
3. Ποιες ήταν οι δράσεις που εφαρμόστηκαν;
4. Ποια ενδιαφερόμενα μέρη συμμετείχαν;
5. Πώς παρακολουθήσαμε και μετρήσαμε την πρόοδο;
6. Ποιες ήταν οι σημαντικότερες προκλήσεις;
7. Ποιους παράγοντες επιτυχίας και ποιες απρόβλεπτες συνέπειες ή συμβουλές μπορούμε να εντοπίσουμε;

Κατά την επιλογή των μελών ενός μη εκτελεστικού συμβουλίου ή μιας μη εκτελεστικής ηγετικής ομάδας, η **συμπερίληψη κριτηρίων επιλογής που σχετίζονται με το φύλο** μπορεί να δράσει ως σημαντικός μοχλός αλλαγής σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Αυτό πιθανώς να αντιμετωπίσει αντίσταση από την υφιστάμενη δομή διακυβέρνησης. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό τα κριτήρια που σχετίζονται με το φύλο να ενσωματώνονται σε μια ευρύτερη πολιτική του διοικητικού συμβουλίου για τη διαφορετικότητα, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες

πρόσληψης είναι συμπεριληπτικές και ότι εξαλείφονται τα εμπόδια σε ολόκληρο τον μηχανισμό προσέλκυσης και πρόσληψης ταλέντων της εταιρείας. Τόσο η πολιτική όσο και το σύνολο των κριτηρίων για τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής πρέπει να δομηθούν προσεκτικά, με τρόπο που να μην αφήνει περιθώρια αμφιβολίας σχετικά με το αν τα πρόσωπα που τελικά επιλέγονται είναι τα «καλύτερα για τη δουλειά».

Είναι επίσης σημαντικό για όλους τα κριτήρια επιλογής να **εξετάζονται και να επαναξιολογούνται συστηματικά**, έτσι ώστε να παραμένουν συναφή με τους ρόλους των πιθανών ηγετικών στελεχών και να μη διαιωνίζουν έμμεσες διακρίσεις με τη μορφή αναγκαίων προϋποθέσεων που αποκλείουν τις περισσότερες γυναίκες από τη διαδικασία αξιολόγησης.

Κατά την αξιολόγηση για πρόσληψη προσώπων σε ηγετικούς ρόλους, **η περιγραφή της θέσης με χρήση όρων ουδέτερων ως προς το φύλο, η διαφορετικότητα στα πάνελ των συνεντεύξεων εργασίας και τα «τυφλά» βιογραφικά σημειώματα** μπορούν να βοηθήσουν στην εξάλειψη βαθιά ριζωμένων προκαταλήψεων από τη διαδικασία επιλογής. Τα παραδοσιακά κανάλια πρόσληψης πρέπει επίσης να αναθεωρηθούν, ενώ ενδεχομένως να πρέπει να υιοθετηθεί μια καινούργια προσέγγιση που να εστιάζει στην ανάδειξη ενός πιο πολύμορφου και αντιπροσωπευτικού μείγματος υποψηφίων.

Παρέχετε στα ηγετικά στελέχη του οργανισμού την αναγκαία **επιμόρφωση** πάνω στη σημασία της συμμετοχής γυναικών σε διοικητικές θέσεις, την εξάλειψη των έμφυλων στερεοτύπων και προκαταλήψεων και τη δημιουργία μιας συμπεριληπτικής κουλτούρας. Καθορίστε σαφή επιδιωκόμενα αποτελέσματα όσον αφορά τους στόχους και τη συχνότητα αυτών των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η ένταξη αυτών των συνεδριών σε ευρύτερα προγράμματα «ετοιμότητας συμβουλίων» και ενίσχυσης ικανοτήτων μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην κάμψη των αντιστάσεων ως προς την εστίαση της προσοχής του διοικητικού συμβουλίου σε «ελαφρά», «μη ουσιώδη» θέματα.

**Η καθιέρωση ορίων για την ηλικία και τη διάρκεια της θητείας** των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου (όπου υφίστανται) θα διασφαλίσει ότι θα προκύπτουν τακτικά νέες ευκαιρίες για προσλήψεις με πολύμορφα χαρακτηριστικά, για την κάλυψη θέσεων του διοικητικού συμβουλίου, ηγετικών ρόλων και θέσεων ανώτερων στελεχών. Ταυτόχρονα, η τακτική αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις και τα ιδρύματα να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να παραμένουν ανταγωνιστικά, ενώ προσφέρει στις γυναίκες που διαθέτουν τα αντίστοιχα προσόντα περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Ωστόσο, ακόμα και με την ένταξη ορίων ηλικίας και διάρκειας θητείας, η αλλαγή της σύστασης ενός διοικητικού συμβουλίου πιθανώς να καθυστερεί σημαντικά. Η εκπροσώπηση των γυναικών στα μη εκτελεστικά συμβούλια είναι δυνατό να βελτιωθεί με την **προσθήκη θέσεων**. Οι θέσεις αυτές πρέπει να καλύπτονται από γυναίκες αντίστοιχων προσόντων και ποικίλων υποβάθρων, ταυτοτήτων και δυνατοτήτων.

Η αύξηση της γυναικείας παρουσίας στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες και τα διοικητικά συμβούλια προαπαιτεί την αύξηση της διαφορετικότητας σε όλους τους μηχανισμούς

προσέλκυσης και πρόσληψης ταλέντων. **Ο σχεδιασμός της διαδοχής** αποτελεί επίσης σημαντικό στοιχείο για να διασφαλίζεται ότι η ηγετική ομάδα ή/και το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού είναι ισορροπημένα ως προς το φύλο. Ο σχεδιασμός της διαδοχής περιλαμβάνει τα εξής:

- α. Παρακολούθηση των μελλοντικών κενών θέσεων
- β. Εκ των προτέρων αναγνώριση των γυναικών που ταιριάζουν σε κάθε ρόλο
- γ. Δημοσιοποίηση των πρακτικών αυτών για λόγους διαφάνειας
- δ. Διασφάλιση ότι οι γυναίκες εντός του οργανισμού αποκτούν επαρκή επιχειρησιακή και γενική διοικητική εμπειρία
- ε. Ενθάρρυνση και προετοιμασία των γυναικών με τα αντίστοιχα προσόντα να αναλαμβάνουν πιο προβλεπόμενους ρόλους με περισσότερες ευθύνες, έτσι ώστε να καλλιεργούν τις δυνατότητές τους και να αναπτύσσουν το δίκτυό τους
- στ. Παροχή επιμόρφωσης, mentoring ή/και coaching σε κατάλληλες γυναίκες, αν οι τρέχουσες πρακτικές δεν τους επιτρέπουν να προχωρήσουν στη διοικητική ιεραρχία
- ζ. Συνεργασία με επαγγελματικές οργανώσεις γυναικών και άλλους οργανισμούς που διαθέτουν βάσεις δεδομένων για γυναίκες αντίστοιχων προσόντων, προκειμένου να αναγνωριστούν πιθανές υποψήφιες εκτός του οργανισμού

Η καθιέρωση προγραμμάτων **επιμόρφωσης, mentoring ή/και coaching** για την υποστήριξη γυναικών που θέλουν να προχωρήσουν σε θέσεις ηγεσίας θα συμβάλει στην ενίσχυση των γενικών τους δεξιοτήτων ηγεσίας και θα βοηθήσει να παραμείνουν οι εργαζόμενες ενημερωμένες για τις νέες εργασιακές εξελίξεις, όπως τις εξελίξεις στην ταχέως κινούμενη τεχνολογική βιομηχανία, ιδίως δε όταν οι εργαζόμενες αυτές έχουν πρόσφατα πάρει άδεια μητρότητας/φροντίδας.

Είναι σημαντικό, ακόμα και αφού οι γυναίκες αναλάβουν ανώτερες διοικητικές θέσεις, ο οργανισμός να συνεχίσει να λαμβάνει **τα αναγκαία μέτρα για να διασφαλίσει την επιτυχία τους**, όχι μόνο προς όφελος της επιχείρησης και του ατόμου, αλλά και ως παράδειγμα προς μίμηση.

Σε περίπτωση που οι ηγετικές θέσεις στον οργανισμό σας απαιτούν **κινητικότητα ή/και συχνά ταξίδια είναι σημαντικό:**

- α. Να εξετάσετε τη δυνατότητα καθιέρωσης πιο ευέλικτων τρόπων εργασίας.
- β. Να μην απορρίπτετε γυναίκες που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις χωρίς να τις λάβετε καν υπόψη για αυτές τις θέσεις.
- γ. Να διερευνήσετε κατά πόσο θα μπορούσατε να προσφέρετε κάποια θέση ή υποστήριξη κατά την αναζήτηση εργασίας στον σύντροφο της εργαζόμενης, ώστε να γίνει πιο εύκολη η οικογενειακή μετακόμιση.
- δ. Να στηρίζετε τη συμφιλίωση επαγγελματικής/προσωπικής ζωής των εργαζομένων σε περίπτωση ταξιδιών σύντομης διάρκειας, παρέχοντας επιδόματα φροντίδας τέκνου, υπηρεσίες

υποστήριξης για τα καθημερινά ψώνια, διευρυμένο προϋπολογισμό ταξιδιών ώστε να καλύπτεται και η οικογένεια κ.λπ.

### **Σημαντικές σημειώσεις**

Για επιχειρήσεις: Στον σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο κόσμο, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση συμπεριληπτικών ως προς το φύλο πρωτοβουλιών σε επίπεδο περιοχής ή ακόμα και χώρας ίσως να αποτελεί πρόκληση, στο πλαίσιο μιας πολυεθνικής εταιρείας. Αν τα δεδομένα σας υποδεικνύουν ότι οι υφιστάμενες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές δεν υποστηρίζουν την ανάπτυξη μιας ισότιμης εργασιακής κουλτούρας στη χώρα ή στις χώρες ευθύνης σας, μη διστάσετε να γνωστοποιήσετε τα δεδομένα και τους προβληματισμούς σας και να ενθαρρύνετε τα κατά τόπους ενδιαφερόμενα μέρη να προτείνουν βελτιωμένες λύσεις τοπικού χαρακτήρα για την προώθηση της έμφυλης ισότητας παντού.

Για θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας: Ως φορέας υποστήριξης για άλλες εταιρείες και οργανισμούς που κάνουν τα πρώτα τους βήματα, χρειάζεται να κατανοήσετε τα θέματα ηγεσίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και να συμπεριλάβετε σημαντικούς επενδυτές/τριες και δωρητές, έμπειρους/ες εκπαιδευτές/τριες και συντονιστές/τριες, καθώς και ιδρυτικά μέλη γνωστών νεοφυών επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν (ή εξακολουθούν να λειτουργούν) στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής σας. Αυτά τα άτομα συχνά αντιμετωπίζονται από τα λοιπά μέλη σας –συχνά και από το ευρύτερο κοινό– ως εκπρόσωποι της δουλειάς σας. Συνεπώς, χρειάζεται να τα συμπεριλάβετε στα μέτρα που θα λάβετε για να διασφαλίσετε μια ισότιμη και συμπεριληπτική ως προς το φύλο ηγεσία.

Για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ακαδημαϊκά ιδρύματα: Οι μαθητές και οι μαθήτριές σας, οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευόμενες σας και οι δικαιούχοι των σύντομων προγραμμάτων ή των πρωτοβουλιών αναβάθμισης δεξιοτήτων δεν θεωρούν εκπροσώπους της ηγεσίας μόνο τον/τη δήμαρχο, τον/την πρύτανη, τον/τη διευθυντή/διευθύντρια ή τα μέλη του συμβουλίου. Τα μέλη του διδακτικού και εκπαιδευτικού προσωπικού που απασχολείτε άμεσα ή έμμεσα αντιμετωπίζονται επίσης ως φορείς εξουσίας και η ηγεσία τους πρέπει πάντα να ευθυγραμμίζεται με τις προτεραιότητές σας ως προς την έμφυλη ισότητα και τη συμπερίληψη.

### **Ποια άτομα πρέπει να εμπλακούν**

- Εκτός από τα ανώτερα ηγετικά στελέχη της εταιρείας ή του οργανισμού, η προσπάθεια απαιτεί την ενεργό συμμετοχή άλλων τμημάτων όπως το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) και το τμήμα Επικοινωνίας, εφόσον υφίστανται.



→ Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή οποιασδήποτε πολιτικής για την προώθηση της ισότητας των φύλων σε όλα τα επίπεδα απαιτείται επίσης διάλογος, ιδίως με τις γυναίκες εργαζόμενες και ωφελούμενες. Διασφαλίζοντας ότι οι γυναικείες φωνές ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, μπορεί κανείς να δημιουργήσει μια ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας που με τη σειρά της θα βοηθήσει στην κάμψη της αντίστασης και στην αντιμετώπιση των έμφυλων προκαταλήψεων.

## Πυλώνας 2 | Ίσες ευκαιρίες και εξάλειψη των διακρίσεων

Δεν μπορούμε να συζητήσουμε για συμπερίληψη, ισότητα και εξάλειψη των διακρίσεων χωρίς να σκεφτούμε πώς θα δημιουργήσουμε μια βάση ισότιμης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών για άτομα κάθε φύλου στον χώρο εργασίας. Παρόλο που η εθνική νομοθεσία και οι εταιρικές πολιτικές συχνά καθορίζουν αυτές τις αρχές από την αρχή, η οργανωτική δομή και κουλτούρα, οι άγραφοι κανόνες, η ασυνείδητη προκατάληψη και οι στερεότυπες απόψεις μπορούν να οδηγήσουν σε έμμεσες διακρίσεις ή άνιση μεταχείριση γυναικών και ανδρών, ατόμων με ή χωρίς ευθύνες φροντίδας. Η εξάλειψη κάθε είδους διάκρισης από τις εταιρικές πολιτικές, την εταιρική κουλτούρα και τις εταιρικές πρακτικές –στις προσλήψεις, τις προαγωγές, τους μισθούς και τις παροχές– είναι ένα κρίσιμο πρώτο βήμα στη διαδρομή οποιουδήποτε οργανισμού προς την έμφυλη ισότητα.

### Γιατί πρέπει να δράσετε

Η δίκαιη μεταχείριση όλων των ατόμων και ομάδων, ανεξαρτήτως φύλου, ευθυγραμμίζεται με τις διεθνείς αρχές για τα ανθρώπινα δικαιώματα. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζει καλύτερα αποτελέσματα στην προσέλκυση ταλέντων, στη συγκράτηση των εργαζομένων, στην ενεργή συμμετοχή και την ικανοποίηση, στην παραγωγικότητα και στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, όπως ισχύει και με τους περισσότερους πυλώνες που περιγράφονται σε αυτόν τον οδηγό, αποτελεί βασικό άξονα μιας αποτελεσματικής στρατηγικής σε επίπεδο κριτηρίων ESG (περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση) και ισχυρών αποτελεσμάτων.

### Πού στοχεύετε

- Όλοι/Όλες οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με ισότιμο και συμπεριληπτικό τρόπο που τους επιτρέπει να εξελιχθούν.
- Γυναίκες και άνδρες να εκπροσωπούνται ισότιμα σε διαφορετικούς τύπους εργασιακών συμβάσεων, σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και σε διαφορετικούς επαγγελματικούς τομείς και εργασιακούς ρόλους.
- Γυναίκες και άνδρες να αμείβονται με δίκαιο και ισότιμο τρόπο.

#### Χρήσιμοι δείκτες

- Ποσοστά γυναικών και ανδρών που εκπροσωπούνται σε συγκεκριμένους τύπους εργασιακών συμβάσεων ή σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργασίας
- Αριθμός γυναικών στη διοίκηση

- Έμφυλο μισθολογικό χάσμα ανά βαθμίδα και συνολικά (βλ. Σημαντικές σημειώσεις για επιχειρήσεις)
- Ποσοστά προσλήψεων/προαγωγών/αποχωρήσεων γυναικών και ανδρών
- Απόψεις του προσωπικού και των ενδιαφερόμενων μερών για τους τρόπους που ο οργανισμός αντιμετωπίζει τα θέματα των ίσων ευκαιριών, της συμπερίληψης, της εξάλειψης των διακρίσεων και των δίκαιων αμοιβών (μέσα από έρευνες δέσμευσης εργαζομένων και έρευνες κλίματος σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων)

## Πώς θα το πετύχετε

Οι έμφυλες διακρίσεις ίσως να μην είναι πάντα εσκεμμένες, αλλά ενδέχεται να προκύπτουν από έλλειψη πληροφόρησης, ασυνειδήτη προκατάληψη σε προσωπικό επίπεδο ή σε επίπεδο οργανισμού, μη συμπεριληπτικούς άγραφους κανόνες στον χώρο εργασίας ή/και απουσία δέσμευσης και εφαρμοζόμενων προγραμμάτων για την προώθηση της έμφυλης ισότητας.

### Προκλήσεις ή παράγοντες αντίστασης που είναι πιθανό να αντιμετωπίσετε

- Οι έμμεσες διακρίσεις θεωρούνται αναπόφευκτο υποπροϊόν των «κανόνων του κλάδου» ή των διαφορετικών «επιλογών» που κάνουν οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες εκτός εργασίας, για παράδειγμα «Γιατί να πρέπει να κάνουμε ειδικές παραχωρήσεις σε **γυναίκες** που επιλέγουν να γίνουν μητέρες;».
- Ο έμφυλος επαγγελματικός διαχωρισμός που συναντάτε στον οργανισμό ή/και στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείτε (και εκδηλώνεται σε γυναικοκρατούμενα και ανδροκρατούμενα τμήματα ή/και ιεραρχικά επίπεδα) μοιάζει αναπόφευκτος και αντιμετωπίζεται ως κάτι που «έτσι ήταν πάντα».
- Σας είναι δύσκολο να προσελκύσετε γυναίκες υποψήφιες ή άνδρες υποψηφίους για συγκεκριμένους ρόλους εντός του οργανισμού.
- Η ιδέα ότι υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν είναι αποδεκτή, καθώς οι ανισότητες αυτές δεν αντικατοπτρίζονται κατ' ανάγκη στον μισθό τους, αλλά ενδέχεται να προέρχονται από τα μπόνους ή/και τις μη μισθολογικές παροχές.
- Αντιμετωπίζετε αντίσταση όσον αφορά τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων κατά φύλο ή/και την επανεκτίμηση εδραιωμένων πρακτικών (με βάση την άποψη ότι «αν κάτι λειτουργεί, γιατί να το αλλάξεις;»).
- Οποιαδήποτε θετική δράση που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου αντιμετωπίζεται με καχυποψία ή ξεκάθαρη εχθρότητα, παραγνωρίζοντας το γεγονός ότι

αποτελεί συχνά αναγκαίο εργαλείο για την αντιμετώπιση της εδραιωμένης έμφυλης ανισότητας στον κλάδο ΤΠΕ μέσω προληπτικών μέτρων.

**Η συστηματική συλλογή, παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων κατά φύλο** μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό άμεσων ή έμμεσων φαινομένων διάκρισης λόγω φύλου. Μόλις ολοκληρωθεί η ανάλυση της αρχικής κατάστασης, ο οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει αυτή την πρακτική για να αναλύσει επίσης **τις πολιτικές και τις λειτουργίες του** υπό ένα «έμφυλο» πρίσμα και να εντοπίσει με ακρίβεια χάσματα, κινδύνους και ευκαιρίες. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί επίσης να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης με στόχους και βήματα SMART, προκειμένου να επιτύχει την επιδιωκόμενη αλλαγή.

Είναι σημαντικό να διενεργούνται **περιοδικές έρευνες δέσμευσης εργαζομένων**, οι οποίες θα εξετάζουν τις απόψεις σχετικά με τις εταιρικές πολιτικές που αφορούν τις ίσες ευκαιρίες, τη συμπερίληψη και την εξάλειψη των διακρίσεων, καθώς και με τα εμπόδια που πιθανώς να δυσχεραίνουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών. Παράλληλα, είναι σημαντικό να καθιερωθεί ένας **προσβάσιμος μηχανισμός** όπου οι εργαζόμενοι/ες να μπορούν να υποβάλλουν παράπονα σε σχέση με τυχόν διακρίσεις σε διαρκή βάση.

**Η καθιέρωση μιας πολιτικής ίσων ευκαιριών απασχόλησης** συμβάλλει στη διασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλους του όρους και τις συνθήκες απασχόλησης, όπως είναι η αξιολόγηση, η πρόσληψη, η προαγωγή, η μετάθεση, η αλλαγή ρόλου, η κατάρτιση, η επαγγελματική εξέλιξη, οι παροχές και η απόλυση. Αυτές οι πολιτικές μπορούν να περιλαμβάνουν προβλέψεις για τη σεξουαλική ή μη παρενόχληση και τον εκφοβισμό (bullying) στην εργασία. Η εφαρμογή μιας πολιτικής ίσων ευκαιριών απασχόλησης μπορεί επίσης να παρέχει στις εταιρείες κάποια μορφή προστασία απέναντι σε αγωγές για διακρίσεις. Ο οργανισμός σας είναι πιθανό να διαθέτει ήδη κάποια πολιτική που να αναφέρεται στη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη. Ωστόσο, αυτό δεν επαρκεί. Η εν λόγω πολιτική πρέπει να επικεντρώνεται ειδικά στα θέματα της έμφυλης ισότητας και συμπερίληψης.

**Στοχευμένες προσπάθειες που διευκολύνουν τα άτομα και τις ομάδες να διαχειρίζονται τις έμφυλες προκαταλήψεις** στη διαδικασία προσλήψεων και προαγωγών ενισχύουν τις γυναίκες στην προσπάθειά τους να διεκδικήσουν απαιτητικές θέσεις και αυξάνουν τις πιθανότητες επιλογής τους. Αυτές οι προσπάθειες μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- α. Ευαισθητοποίηση και επιμόρφωση του προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού και των επικεφαλής των ομάδων αναφορικά με την ύπαρξη, τους κινδύνους και τις επιπτώσεις της ασυνείδητης προκατάληψης στην πρόσληψη, την προαγωγή και τη διατήρηση των εργαζομένων.
- β. Προσοχή στην περιγραφή των θέσεων και των αγγελιών εργασίας, ώστε η διατύπωση να είναι απαλλαγμένη από έμφυλα στερεότυπα. Μια γλώσσα που αντικατοπτρίζει έμφυλα στερεότυπα συχνά επηρεάζει τις γυναίκες υποψήφιες, οι οποίες συμπεραίνουν ότι η θέση αφορά μόνο το ένα

από τα δύο φύλα. Η αναθεώρηση των περιγραφών λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση του φύλου μπορεί να οδηγήσει περισσότερες γυναίκες υποψήφιες να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους σε ευκαιρίες απασχόλησης όπου κυριαρχούν οι άνδρες.

γ. Απαίτηση η τελική λίστα υποψηφίων για κάθε ανοιχτή θέση να περιέχει τόσο άνδρες όσο και γυναίκες. Αυτό προϋποθέτει τη συμμετοχή τυχόν τρίτων συνεργατών, όπως εταιρειών αναζήτησης στελεχών, στη διαδικασία.

δ. Πραγματοποίηση εκστρατειών πρόσληψης που να στοχεύουν ειδικά τις γυναίκες. Τέτοιες εκστρατείες είναι δυνατό να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στον αριθμό των γυναικών που διεκδικούν θέσεις εργασίας και εκπαιδευτικές ή επιχειρηματικές ευκαιρίες. Το ίδιο ισχύει και για εκστρατείες που στοχεύουν ειδικά τους άνδρες, σε τομείς όπου οι άνδρες υποεκπροσωπούνται ως φύλο.

ε. Χρήση παρόμοιων ερωτήσεων συνέντευξης τόσο για τις γυναίκες όσο και για τους άνδρες υποψήφιους. Έλεγχος της διατύπωσης των ερωτήσεων ώστε να καταστεί σίγουρο ότι δεν ευνοούν κάποιο φύλο έναντι του άλλου.

στ. Επιδίωξη έμφυλης ισορροπίας στις επιτροπές επιλογής υποψηφίων (40/60 από τα δύο φύλα) προκειμένου να αμβλύνονται οι έμφυλες προκαταλήψεις.

ζ. Εξασφάλιση ότι όλοι/όλες οι νεοπροσληφθέντες/νεοπροσληφθείσες αναλαμβάνουν ενδιαφέροντα και ορατά καθήκοντα από την πρώτη στιγμή της πρόσληψής τους. Αυτό θα τους επιτρέψει να δείξουν εξ αρχής τις δυνατότητές τους.

η. Δίκαιη και αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία εφαρμόζει σχετικά και διαφανή κριτήρια που δεν επιτρέπουν να χρησιμοποιούνται δύο μέτρα και δύο σταθμά (π.χ. ευνοϊκή μεταχείριση των ανδρών με βάση τις δυνατότητες και όχι τις επιδόσεις τους, αξιολόγηση των γυναικών με βάση χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την εργασιακή τους απόδοση κ.λπ.).

### **Διακρίσεις πέρα από τους αριθμούς**

Μπορεί η διάκριση να παρατηρηθεί σε ποιοτικό αντί σε ποσοτικό πλαίσιο; Οι κύριες τεχνικές επικράτησης (Master Suppression Techniques), οι οποίες περιγράφηκαν από την κοινωνική ψυχολόγο Berit Ås, αποτελούν καλό παράδειγμα μιας τέτοιας προσέγγισης. Η κατανόηση αυτών των τεχνικών μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό περιστατικών διάκρισης και καταπίεσης στον χώρο εργασίας, επιχειρηματικής δραστηριότητας και εκπαίδευσης. Αν εξοικειωθείτε με αυτές τις έννοιες μπορείτε να αποτρέψετε ή/και να πάψετε την εμφάνισή τους.

#### Κύριες τεχνικές επικράτησης

1. Κάνω το άτομο να νιώθει άορατο αγνοώντας το ή αγνοώντας τις ιδέες του.
2. Γελοιοποιώ το άτομο υποβαθμίζοντας και κοροϊδεύοντας συνεχώς το ίδιο, την κοινωνική ομάδα όπου ανήκει ή τις ιδέες του.
3. Αποσιωπώ πληροφορίες και κρατάω το άτομο έξω από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

4. Επικρίνω συνεχώς το άτομο, ό,τι κι αν κάνει.
5. Κατηγορώ το θύμα: όταν ένα άτομο αρχίσει να συνειδητοποιεί ότι το καταπιέζω, υποστηρίζω ότι το φταίξιμο είναι δικό του.

**Η λήψη μέτρων ώστε να κατανοηθεί αλλά και να γεφυρωθεί το μισθολογικό χάσμα εντός του οργανισμού** αποτελεί σημαντικό βήμα για την εξάλειψη των διακρίσεων. Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας, οι οργανισμοί πρέπει να κάνουν τα εξής:

- α. Να αξιολογήσουν τις διαφορετικές λειτουργίες εντός του οργανισμού, χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια που ανταποκρίνονται στη διάσταση του φύλου, και να αναθεωρούν περιοδικά τα συμπεράσματά τους. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει υπόψη πλήθος παραγόντων, όπως είναι οι δεξιότητες, η προσπάθεια, οι αρμοδιότητες και οι συνθήκες εργασίας.
- β. Να καθιερώσουν και να εφαρμόσουν μια ολοκληρωμένη πολιτική ίσων αμοιβών. Να καθιερώσουν, επίσης, μια πολιτική διαφάνειας, η οποία να βοηθά τους/τις εργαζόμενους/ες να έχουν μια έγκυρη άποψη για τον μισθό τους, αλλά και να ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού.
- γ. Να καθιερώσουν τη διενέργεια περιοδικών ελέγχων σε σχέση με τις ίσες αποδοχές, συμπεριλαμβάνοντας τον βασικό μισθό, τις υπερωρίες και τα μπόνους.
- δ. Να διαχειριστούν τα ευρήματα του αρχικού μισθολογικού ελέγχου ως βάση αναφοράς και να καταστρώσουν ένα σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση του υφιστάμενου μισθολογικού χάσματος.
- ε. Να εξετάσουν το ενδεχόμενο να ορίσουν έναν ειδικό προϋπολογισμό με στόχο την εξάλειψη των μισθολογικών ανισοτήτων μεταξύ γυναικών και ανδρών.
- στ. Να διερευνήσουν μια σειρά πιθανών εξηγήσεων για την πηγή, τη φύση και τις πιθανές αιτίες τυχόν χασμάτων στην αμοιβή γυναικών και ανδρών.
- ζ. Να υποστηρίξουν τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.
- η. Να σταματήσουν να ζητούν το μισθολογικό ιστορικό και να βασίζονται τις τρέχουσες αμοιβές στις προηγούμενες. Αυτή η πρακτική διαιωνίζει το υπάρχον μισθολογικό χάσμα.

#### **Γιατί είναι σημαντική η διαφάνεια στις αμοιβές;**

Η διαφάνεια παίζει καίριο ρόλο στην εξάλειψη της μισθολογικής ανισότητας. Γιατί;

- Παρέχει στους/στις εργαζόμενους/εργαζόμενες τη βεβαιότητα ότι ο μισθός τους είναι δίκαιος και χωρίς διακρίσεις.
- Τους/Τις κινητοποιεί να αποδίδουν περισσότερο.
- Διευκολύνει τη συζήτηση, σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο, και προάγει την ανταλλαγή γνώσεων.

- Βοηθά τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους/τις εργαζόμενες να λάβουν τις αναγκαίες πληροφορίες για να αξιολογήσουν τις έμφυλες διακρίσεις και να διορθώσουν τα μισθολογικά χάσματα, καθώς και να διαπραγματευθούν τη δίκαιη αμοιβή τους, είτε ατομικά ή μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων.
- Μειώνει τον κίνδυνο να γίνουν αγωγές κατά των επιχειρήσεων εξαιτίας των μισθολογικών ανισοτήτων.
- Η μη αποκάλυψη των μισθών μπορεί να ενισχύσει τις έμφυλες διακρίσεις στην επιχειρηματική πρακτική και να δημιουργήσει αμφιβολίες και δυσπιστία μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων.

**Η ενθάρρυνση προς τους πατέρες να κάνουν χρήση της άδειας ανατροφής τέκνου** βοηθάει να διασφαλιστεί ότι η απώλεια αποδοχών και η καθυστέρηση στην επαγγελματική εξέλιξη που συχνά προκύπτουν μετά από μια περίοδο άδειας ανατροφής τέκνου δεν θα επιβαρύνει πάντα τις γυναίκες («ποινή μητρότητας»).

**Ο απομακρυσμένος ή υβριδικός τρόπος εργασίας** δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για χαμηλότερες αποδοχές στους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες που αξιοποιούν αυτή την επιλογή έναντι των συναδέλφων τους που εργάζονται από το γραφείο. Επιπλέον, οι οργανισμοί οφείλουν να φροντίσουν να παρέχουν στους εργαζόμενους/στις εργαζόμενες που δουλεύουν από το σπίτι ίσο χρόνο με τους/τις επικεφαλής τους, διασφαλίζοντας έτσι την παροχή ίσως ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης ή/και προαγωγής.

**Ορίστε έναν στόχο SMART** για την αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών κατά 30% στη λήψη αποφάσεων και στη διακυβέρνηση σε όλες τις βαθμίδες και σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς του οργανισμού.

### **Σημαντικές σημειώσεις**

Για επιχειρήσεις: Ισότητα αποδοχών δεν σημαίνει μόνο ίσες αμοιβές για εργασία ίσης αξίας. Συνεπάγεται, επίσης, την εξάλειψη των ανισοτήτων στο μέσο επίπεδο αποδοχών μεταξύ ανδρών και γυναικών, οι οποίες υποδεικνύουν την ύπαρξη σημαντικού ιεραρχικού χάσματος (κάθετος διαχωρισμός). Από την άλλη, ένα γενικό νούμερο είναι πιθανό να συσκοτίσει μισθολογικές ανισότητες σε διαφορετικές βαθμίδες εντός του οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες οφείλουν να εξετάσουν τις ανισότητες των αποδοχών σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων και μισθολογικές βαθμίδες.

Για θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας: Όσον αφορά τις θερμοκοιτίδες, η συζήτηση σχετικά με την εξάλειψη των διακρίσεων, τις ίσες ευκαιρίες και τις δίκαιες αμοιβές πρέπει να συμπεριλάβει όχι μόνο τους/τις εργαζόμενους/εργαζόμενες και τους αναδόχους που εργάζονται εντός και για

λογαριασμό του οργανισμού, αλλά και τους ωφελούμενους – ιδρυτές και επιχειρηματίες που με τον έναν ή τον άλλον τρόπο συμμετέχουν στις δράσεις τους. Τα κριτήρια επιλογής και οι ισότιμες ευκαιρίες εκπαίδευσης και προβολής, καθώς και μια κουλτούρα που προάγει τη δίκαιη μεταχείριση των ωφελουμένων συνιστούν καίρια δομικά στοιχεία για την επιτυχή εφαρμογή του πυλώνα 2 στις θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας, τους επιταχυντές καινοτομίας και άλλες δομές υποστήριξης των επιχειρήσεων.

Για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ακαδημαϊκά ιδρύματα: Λόγω της νομικής δομής και της σύνδεσής τους με τον δημόσιο τομέα, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα συχνά βασίζονται στις γενικές πολιτικές που διέπουν τις δραστηριότητές τους για να απαλλαγούν από την υποχρέωση να κατανοήσουν καλύτερα τις έμμεσες διακρίσεις, την ασυνείδητη προκατάληψη και άλλα ζητήματα που εμποδίζουν ομάδες και άτομα να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους. Ωστόσο, η ενεργή προσπάθεια κατανόησης αυτών των ζητημάτων αποτελεί προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη μιας πραγματικά συμπεριληπτικής κουλτούρας και την πιλοτική εφαρμογή πρωτοβουλιών υπέρ της ισότητας που ενδεχομένως να είναι άνευ προηγουμένου στον δημόσιο τομέα.

## Ποια άτομα πρέπει να εμπλακούν

- Για να καθιερώσει πολιτικές και πρακτικές εξάλειψης των διακρίσεων και ίσων ευκαιριών, ένας οργανισμός πρέπει να εδραιώσει διαρκή συνεργασία μεταξύ της διοίκησης, των εργαζόμενων (είτε εργάζονται από απόσταση είτε εντός του γραφείου) και των εκπροσώπων τους, καθώς και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών ή/και ανεξάρτητων ειδικών. Όλες οι πλευρές έχουν σημαντικό ρόλο να επιτελέσουν προκειμένου να διαμορφωθούν οι δομές και η κουλτούρα που ταιριάζουν στις συγκεκριμένες ανάγκες και το προφίλ κάθε οργανισμού.
- Εξάλλου, η διαβούλευση με τα στελέχη και το προσωπικό από όλες τις λειτουργίες σχετικά με την εφαρμογή των πολιτικών που θα προκύψουν προάγει την ενεργή συμμετοχή και την ανάληψη ευθυνών.



## Πυλώνας 3 | Εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής

Η εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί ζήτημα αυξανόμενης σημασίας στη σύγχρονη κοινωνία και αγορά εργασίας, ενώ συνδέεται άρρηκτα με την έμφυλη ισότητα και την οικονομική ενδυνάμωση των γυναικών. Η διαμόρφωση χώρων εργασίας, δομών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και ακαδημαϊκών περιβάλλοντων που είναι συμπεριληπτικά ως προς τις γυναίκες και τα άτομα με υποχρεώσεις παροχής φροντίδας, ειδικά στο ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον του κλάδου ΤΠΕ, μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να επιτύχει τον στόχο της έμφυλης διαφορετικότητας και μέσα από αυτό, να προάγει την καινοτομία. Παράλληλα, οι οργανισμοί οφείλουν να αναγνωρίσουν ότι είναι σημαντικό να σχεδιάζουν και να υλοποιούν μέτρα και πολιτικές που να αφορούν όλο το προσωπικό και όχι απλώς τους εργαζόμενους γονείς ή/και φροντιστές.

### Γιατί πρέπει να δράσετε

Έχει αποδειχθεί ότι η διαφορετικότητα ευνοεί την καινοτομία, προάγει την απόδοση και προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες. [Μελέτη](#) της συμβουλευτικής εταιρείας Boston Consulting Group σε συνεργασία με το Πολυτεχνείο του Μονάχου υπέδειξε ότι η ενίσχυση της διαφορετικότητας μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα ενός οργανισμού να καινοτομεί κατά περίπτωση 2,5%. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ευθύνη της μη αμειβόμενη εργασία φροντίδας επιβαρύνει δυσανάλογα τις γυναίκες, η σχεδίαση και η υλοποίηση πολιτικών εναρμόνισης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής φέρνει κάθε εταιρεία, θερμοκοιτίδα ή ακαδημαϊκό/εκπαιδευτικό ίδρυμα ένα βήμα πιο κοντά στον στόχο της έμφυλης διαφορετικότητας.

Επιπλέον, στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά εργασίας του κλάδου ΤΠΕ, η διαμόρφωση ενός συμπεριληπτικού περιβάλλοντος εργασίας για άτομα με οικογενειακές υποχρεώσεις, καθώς και για ανθρώπους που εκτιμούν την αξία της εναρμόνισης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, ασχέτως αν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις ή όχι, εξασφαλίζει στους οργανισμούς την πρόσβαση σε μεγαλύτερη δεξαμενή ταλέντων.

Η επένδυση σε πολιτικές φιλικές για την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και την οικογένεια διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενες/εργαζόμενοι, οι ωφελούμενες/ωφελούμενοι, οι φοιτήτριες/φοιτητές και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη με οικογενειακές υποχρεώσεις αισθάνονται ότι λαμβάνουν την κατάλληλη υποστήριξη και αναγνώριση. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκράτησης και δέσμευσης εργαζομένων, περιορίζει τα προβλήματα απουσιών και μειώνει τα έξοδα προσλήψεων.

Οι πολιτικές που είναι φιλικές για την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και την οικογένεια, όπως είναι οι ευέλικτες ρυθμίσεις στην εργασία και η ενθάρρυνση της χρήσης της γονικής άδειας εξίσου από άνδρες και γυναίκες, παρέχουν την ευκαιρία σε εργαζόμενους και εκπαιδευόμενους γονείς, και ιδίως στις μητέρες, να εξελιχθούν επαγγελματικά και ως εκ τούτου βελτιώνουν τους κύριους δείκτες απόδοσης σε σχέση με την έμφυλη ισότητα εντός του οργανισμού.

Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της άδειας, οι γονείς αναπτύσσουν μεταφερόμενες δεξιότητες, όπως διαχείριση συγκρούσεων, εκτέλεση πολλών καθηκόντων ταυτόχρονα (multi-tasking), διαχείριση χρόνου, οικονομική υπευθυνότητα κ.λπ. Οι δεξιότητες αυτές είναι πολύτιμες, αλλά δεν τυγχάνουν πάντοτε αναγνώρισης στο εργασιακό ή το εκπαιδευτικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί που συγκρατούν τους γονείς, είτε ως εργαζομένους είτε ως δικαιούχους, βγαίνουν απολύτως κερδισμένοι από αυτές τις νεοαποκτηθείσες ή βελτιωμένες δεξιότητες.

## Πού στοχεύετε

- Όλοι οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες, ανεξαρτήτως εργασιακής σχέσης, να κατανοούν πλήρως και να έχουν πρόσβαση σε ποιοτικές παροχές για την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, και να νιώθουν την άνεση να αξιοποιήσουν αυτές τις παροχές.
- Η κουλτούρα του οργανισμού να αποθαρρύνει ενεργά την υπερ-εργασία, να προστατεύει τους/τις εργαζομένους/εργαζόμενες, τους/τις φοιτητές/φοιτήτριες και άλλους/άλλες δικαιούχους από την εξάντληση, και να υποστηρίζει ενεργά μια ισορροπημένη προσέγγιση στην εργασία.
- Να κυριαρχεί η πεποίθηση ότι εργαζόμενες και οι εργαζόμενοι οφείλουν να συνεισφέρουν εξίσου στις οικογενειακές υποχρεώσεις και οι γυναίκες να μην αντιμετωπίζουν διακρίσεις εξαιτίας αυτών των υποχρεώσεων σε σχέση με την πρόσληψη, τις ισότιμες αποδοχές ή την εξέλιξή τους εντός του οργανισμού. Ταυτόχρονα, οι πατέρες να μην «τιμωρούνται» όταν κάνουν χρήση της γονικής άδειας ή άλλων φιλικών προς την οικογένεια μέτρων.

### Χρήσιμοι δείκτες

- Απόψεις και ικανοποίηση εργαζομένων όσον αφορά τις πολιτικές και τις πρακτικές για την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής
- Αριθμός γυναικών και ανδρών που κάνουν χρήση των πολιτικών που ευνοούν την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και είναι φιλικές προς την οικογένεια<sup>1</sup>, με έμφαση στα στελέχη με διευθυντικούς και ηγετικούς ρόλους

<sup>1</sup> Αναρρωτική άδεια, μερική απασχόληση, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας κ.λπ.

- Διάρκεια αδειών μητρότητας, πατρότητας και οικογενειακών υποχρεώσεων
- Αριθμός γυναικών και ανδρών που αξιοποιούν τη γονική άδεια
- Αριθμός γυναικών και ανδρών που επιστρέφουν στην εργασία μετά από απουσία γονικής άδειας
- Μέση διάρκεια άδειας γυναικών και ανδρών
- Ποσοστά αποχώρησης και επιθυμητής αποχώρησης γυναικών και ανδρών
- Οικονομικοί και μη οικονομικοί πόροι που επενδύονται για τη γνωστοποίηση πολιτικών φιλικών για την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και την οικογένεια

## Πώς θα το πετύχετε

Όπως διαφαίνεται από τον πίνακα με τους προτεινόμενους δείκτες, παραπάνω, η συλλογή, παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων κατά φύλο σε σχέση με την αξιοποίηση των πολιτικών για την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί καίριο πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της θετικής αλλαγής. Τα δεδομένα αυτά διευκολύνουν έναν οργανισμό να σχεδιάσει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά μέτρα και πρακτικές, όπως:

**Διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων αναγκών** προτού προβεί στην ανακοίνωση στρατηγικών για την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής κατάλληλων για όλους. Διαφορετικές ομάδες ενδέχεται να έχουν διαφορετικές ανάγκες. Τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού μπορούν να μάθουν χρήσιμες πληροφορίες για τις ανάγκες των εργαζομένων και των δικαιούχων υπ' ευθύνη τους με διάφορους τρόπους, όπως είναι οι εξής:

- A. έρευνες κλίματος (ανώνυμες ή όχι)
- B. συζητήσεις στο πλαίσιο ομάδων εστίασης (focus groups)
- Γ. διαδραστικά εργαστήρια
- Δ. συνεντεύξεις αποχώρησης

Αυτού του είδους η αξιολόγηση πρέπει επίσης να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση και την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αξίας κάθε εφαρμοζόμενης πρωτοβουλίας ή πολιτικής.

### **Προκλήσεις ή παράγοντες αντίστασης που είναι πιθανό να αντιμετωπίσετε**

- Περιορισμός των πολιτικών εναρμόνισης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής κατά κύριο λόγο στις γυναίκες. Όταν δεν συμπεριλαμβάνουμε τους άνδρες στην φροντίδα, εντός και εκτός του οργανισμού, διαιωνίζουμε ακούσια τον κύκλο της ανισότητας στην επαγγελματική εξέλιξη και τις αποδοχές.
- Οι άνδρες εργαζόμενοι που αξιοποιούν την άδεια πατρότητας πιθανόν να

αντιμετωπιστούν ως λιγότερο αφοσιωμένοι υπάλληλοι. Αυτός ο στιγματισμός δρα αποτρεπτικά για άλλους πατέρες, που δεν αξιοποιούν τις υφιστάμενες πολιτικές.

- Ίσως να παρατηρήσετε ότι τα έμφυλα στερεότυπα ενισχύονται, αντί να καταρρίπτονται, όταν ο οργανισμός προσφέρει μεν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ή εκπαίδευσης αλλά συνεχίζει να ευνοεί την εκτός ωραρίου εργασία στο γραφείο, ενώ οι γυναίκες αξιοποιούν δυσανάλογα τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ή εκπαίδευσης.
- Δεδομένου ότι δεν είναι όλοι/όλες οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες γονείς ή φροντιστές, όλα τα μέλη του προσωπικού πρέπει να αισθάνονται ότι οι πρωτοβουλίες που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιούνται λαμβάνουν υπόψη τις δυσκολίες εναρμόνισης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής του συνόλου των εργαζομένων, και ότι είναι προσβάσιμες σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

**Διεύρυνση ή/και επισημοποίηση ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας** ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενες/εργαζόμενοι που τις αξιοποιούν δεν τιμωρούνται γι' αυτό. Μπορεί να εξεταστεί το ενδεχόμενο του ευέλικτου ωραρίου: για παράδειγμα, μια ομάδα μπορεί να αποφασίσει ότι όλα τα μέλη της θα εργάζονται συγκεκριμένο ωράριο το πρωί ώστε να συνεργάζονται μεταξύ τους και στη συνέχεια κάθε μέλος θα μπορεί να συμπληρώνει τις υπόλοιπες ώρες εργασίας ανάλογα με το προσωπικό του πρόγραμμα.

**Καθιέρωση άλλων παροχών/παραχωρήσεων για εργαζόμενες/εργαζομένους των οποίων η θέση δεν επιτρέπει την εργασία από το σπίτι.**

**Σχεδίαση και υλοποίηση πρωτοβουλιών προσωπικής φροντίδας για όλο το προσωπικό** (πρωτοβουλίες άσκησης, μέρες επιπλέον άδειας για προσωπική χρήση, γραμμή ψυχολογικής υποστήριξης).

**Προτροπή των ηγετικών στελεχών να λειτουργούν ως παράδειγμα εναρμόνισης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.** Αυτό αποτελεί κρίσιμο βήμα ώστε όλα τα άτομα να αισθάνονται ότι λαμβάνονται υπόψη στη συνολική στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού εντός του οργανισμού. Η αποχώρηση από το γραφείο στην ώρα λήξης του ωραρίου, η χρήση του χρόνου άδειας και η σαφής άσκηση του δικαιώματος αποσύνδεσης από την εργασία μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας που στηρίζει ενεργά την αυτοφροντίδα.

**Επέκταση του δικαιώματος άδειας** σε άτομα μερικής, βραχυχρόνιας, συμβατικής, εποχικής ή προσωρινής απασχόλησης και σε λοιπούς δικαιούχους. Όταν διασφαλίζεται ότι η άδεια για οικογενειακούς λόγους και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας προσφέρονται ισότιμα σε όλα τα άτομα, αποτρέπονται οι διακρίσεις και καλλιεργείται μια πιο ανοιχτή, δίκαιη και συμπεριληπτική οργανωσιακή κουλτούρα.

**Αποφυγή να επιβαρύνονται οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες με ατέλειωτα ωράρια εργασίας και απρογραμμάτιστες υπερωρίες ή/και εργασία σε αργίες.**

**Εκπαίδευση των επικεφαλής των ομάδων να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν το στίγμα και την προκατάληψη στην εργασία εναντίον ατόμων που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη παροχής φροντίδας.** Αυτό αποτελεί πολύ σημαντικό βήμα για την προστασία των εγκύων και των εργαζομένων, των σπουδαστών και των δικαιούχων με οικογενειακές υποχρεώσεις από τις διακρίσεις όσον αφορά την πρόσληψη, την ανάθεση καθηκόντων, την κατάρτιση, την προαγωγή, τις εργασιακές συνθήκες και την απόλυση.

**Χρήση συμπεριληπτικής γλώσσας** ή/και εξάλειψη της διάστασης του φύλου από εκφράσεις που σχετίζονται με ρόλους παροχής φροντίδας. Ακόμα και μια ελάχιστη αλλαγή στη διατύπωση μπορεί να συμβάλει στη σταδιακή μεταβολή των αντιλήψεων σχετικά με τους ρόλους των ανδρών και των γυναικών, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Η γλώσσα μπορεί, επίσης, να αποτελέσει ισχυρό παράγοντα επανεκτίμησης των υποχρεώσεων παροχής φροντίδας, όχι πλέον ως εμπόδιου στην επαγγελματική εξέλιξη αλλά ως πλεονεκτήματος και ευκαιρίας για την εταιρεία.

**Προσωρινές τροποποιήσεις στην εργασία για τη διευκόλυνση των εγκύων:** αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ευελιξία στο ωράριο εργασίας ώστε να εξυπηρετούνται ιατρικά ραντεβού και να παρέχονται διαστήματα τακτικής ανάπαυσης, τροποποιήσεις στη στολή εργασίας, πιο χαλαρή πολιτική για την κατανάλωση τροφίμων και ποτών και μη υποχρέωση σε ορθοστασία. Σε περίπτωση που οι κίνδυνοι δεν είναι δυνατόν να εξαιρεθούν και δεν υπάρχει δυνατότητα τέτοιων παροχών, οι εργοδότες οφείλουν να προσφέρουν άδεια μετ' αποδοχών σύμφωνα με τη νομοθεσία, τους κανονισμούς ή την πρακτική που ακολουθείται σε κάθε χώρα.

**Έμπρακτη αποδοχή της γονεϊκής ιδιότητας εντός του οργανισμού.** Από την προσφορά δώρων για τα νεογέννητα μέχρι τον εορτασμό σημαντικών οικογενειακών επιτυχιών, ο οργανισμός μπορεί να στείλει το μήνυμα ότι ο ρόλος του εργαζόμενου/της εργαζόμενης και ο ρόλος του γονέα μπορούν να συνυπάρχουν.

**Η ενεργή προώθηση της χρήσης της άδειας πατρότητας ή της γονικής άδειας από τους άνδρες,** ιδίως αυτούς που βρίσκονται σε υψηλές και επομένως προβεβλημένες θέσεις της ιεραρχίας. Αυτό προάγει την ισότιμη κατανομή των υποχρεώσεων φροντίδας μεταξύ ανδρών και γυναικών, τόσο στην εργασία όσο και στο σπίτι. Το παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- α. Εκστρατειών ενημέρωσης
- β. Κυκλοφορίας πληροφοριακού υλικού
- γ. Ατομικών συζητήσεων με μέλλοντες γονείς αναφορικά με τις ρυθμίσεις γονικής άδειας
- δ. Συγκεκριμένης κατανομής του δικαιώματος αδειών (έτσι ώστε να είναι ατομικές, μη μεταβιβάσιμες ή υποχρεωτικές)
- ε. Καλλιέργειας εταιρικής κουλτούρας που να αναγνωρίζει την αξία των οικογενειακών υποχρεώσεων και την ισότιμη χρήση της άδειας από τους δύο γονείς

στ. Ενθάρρυνσης των ανδρών που έχουν πάρει άδεια (ιδίως αυτών σε υψηλές θέσεις) να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές

**Παροχή ευρύτερης αποζημίωσης**, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενες/εργαζόμενοι λαμβάνουν πλήρη μισθολογική κάλυψη, τουλάχιστον κατά την ελάχιστη εγγυημένη άδεια μητρότητας ή πατρότητας μετ' αποδοχών που ορίζεται από την εθνική νομοθεσία.

**Παροχή μεγαλύτερης γονικής άδειας μετ' αποδοχών, καθώς και παρατεταμένης προστασίας μητρότητας και πατρότητας** σε σχέση με αυτό που ορίζει η νομοθεσία, για να προωθηθεί η αξιοποίηση του δικαιώματος. Η καθιέρωση και η σχολαστική υλοποίηση των στρατηγικών που αφορούν τη γονική άδεια, καθώς και των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας διασφαλίζει ότι οι γυναίκες με υποχρεώσεις παροχής φροντίδας μπορούν να επανενταχθούν εύκολα στο εργατικό δυναμικό και να εξελιχθούν εντός του εταιρικού μηχανισμού.

**Παροχή στους μέλλοντες γονείς ενός προγράμματος ομαλής αποχώρησης, ώστε να ενισχυθεί η δέσμευση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων.** Τα προγράμματα προσαρμογής πριν από τη γονική άδεια επιτρέπουν στους εργαζόμενους/τις εργαζόμενες να μειώνουν σταδιακά τον φόρτο εργασίας τους, να πάρουν την άδειά τους λίγες εβδομάδες πριν από τη γέννηση του παιδιού, να επιλέξουν την τηλε-εργασία ή να εργάζονται με μειωμένο ωράριο. Έτσι προσαρμόζονται καλύτερα στην απουσία από την εργασία, ενώ παράλληλα οι συνάδελφοί τους προετοιμάζονται για την αναχώρησή τους.

**Διευκόλυνση της ομαλής επιστροφής στην εργασία μετά την άδεια.** Τα προγράμματα επανένταξης μπορεί να περιλαμβάνουν βαθμιαία επιστροφή με εργασία από το σπίτι κάποιες ημέρες της εβδομάδας ή με μειωμένο ωράριο για τις πρώτες εβδομάδες, καθώς και ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Τα προγράμματα επανένταξης μπορούν, επίσης, να προσφέρουν ενίσχυση δεξιοτήτων και επιμόρφωση, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες παραμένουν ενήμεροι/ες για τις νέες εργασιακές εξελίξεις. Παράλληλα μπορούν να αξιοποιηθούν και προγράμματα υποστήριξης, όπως το buddy system, στο οποίο ένας γονέας που επιστρέφει τώρα στη δουλειά συνεργάζεται με έναν γονέα που έχει ήδη επιστρέψει έπειτα από γονική άδεια, για να βοηθηθούν οι γονείς να προσαρμοστούν ξανά στην εργασία τους.

**Ο ορισμός προσώπων που λειτουργούν ως «σύνδεσμοι»,** τα ξεκάθαρα όρια και οι σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες, καθώς και ένα προσεχτικά σχεδιασμένο πλάνο επικοινωνίας (τι θα συζητείται, ποια θα είναι η συχνότητα και η μέθοδος επικοινωνίας) με τους εργαζόμενους / τις εργαζόμενες που βρίσκονται σε άδεια. Αυτό διευκολύνει τους γονείς να παραμένουν σε επαφή με τις εξελίξεις στην εργασία τους ενόσω απουσιάζουν. Ωστόσο, πρέπει να υπάρχουν ασφαλιστικές δικλείδες προκειμένου οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες να μην αισθάνονται την πίεση ότι πρέπει να εργαστούν κατά τη διάρκεια της άδειας μητρότητας ή πατρότητας, ή της άδειας για άλλες οικογενειακές υποχρεώσεις.

**Υποστήριξη του θηλασμού στον χώρο εργασίας** Η παροχή αμειβόμενων διαλειμμάτων ή η μείωση του ημερήσιου ωραρίου για τις θηλάζουσες μητέρες είναι ιδιαίτερα σημαντική.

**Διασφάλιση ότι οι πρωτοβουλίες και τα μέτρα που εφαρμόζονται έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα.** Αυτό παρέχει στις εργαζόμενες/στους εργαζομένους και στη διοίκηση να προσαρμοστούν στη νέα εργασιακή κουλτούρα και σε ένα νέο σύνολο συμπεριφορών. Αν τα προγράμματα εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αλλάζουν διαρκώς, οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες είναι πιθανό να καταλήξουν να επιδεικνύουν επιφυλακτικότητα και αδιαφορία, και τα αποτελέσματα και οι στόχοι δεν θα είναι τα αναμενόμενα.

### **Σημαντικές σημειώσεις**

Για επιχειρήσεις: Ο κλάδος ΤΠΕ είναι ένας από τους πιο πρωτοποριακούς και ευέλικτους επιχειρηματικούς τομείς. Αυτό διευκολύνει τους οργανισμούς να πειραματίζονται με νέα εργαλεία και μεθόδους. Η ευελιξία και η καινοτομία αποτελούν βασικές αξίες του κλάδου, επομένως οι νεοφυείς εταιρείες (αλλά και εδραιωμένες επιχειρήσεις) μπορούν να πειραματίζονται και να κάνουν δοκιμές με διάφορες πρωτοβουλίες. Μέχρι τώρα, η καινοτομική σκέψη περιοριζόταν κυρίως στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Γιατί, όμως, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού να μην αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της καινοτομίας; Μπορούν να αναλάβουν πιλοτικά έργα και βραχυχρόνιες πρωτοβουλίες, να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα και τελικά να εφαρμόσουν τα πιο επιτυχημένα εγχειρήματα, έχοντας παράλληλα την υποστήριξη των τεχνολογικών πόρων που μπορεί να παρέχει μια εταιρεία του κλάδου ΤΠΕ.

Για θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας: Προκειμένου να προσελκύσουν περισσότερες γυναίκες στις δομές στήριξης, οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές χρειάζεται να αναρωτηθούν αν ο προγραμματισμός των παρουσιάσεων, των εκδηλώσεων δικτύωσης, των διαγωνισμών και των καθιερωμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι φιλικός και προσβάσιμος για τα άτομα με υποχρεώσεις παροχής φροντίδας. Για παράδειγμα, αν οι περισσότερες εκδηλώσεις δικτύωσης πραγματοποιούνται το βράδυ, είναι πιθανό ότι θα μπορέσουν να παρευρεθούν λιγότερα άτομα φροντιστές. Καταγράψτε τα δεδομένα κατά φύλο για όλες τις ευκαιρίες που προσφέρετε και ρωτήστε τα μέλη σας αλλά και πιθανά ωφελούμενα πρόσωπα τι θα μπορούσε να γίνει (και να οργανωθεί) διαφορετικά. Όσον αφορά τις ομάδες σας, φροντίστε να ελέγχετε τακτικά την κατάσταση σε επικοινωνία με το προσωπικό και τους/τις συναδέλφους σας. Αυτό θα σας βοηθήσει να προβλέψετε πιθανά ζητήματα όπως την εξάντληση. Τέλος, εξετάστε το ενδεχόμενο να προσφέρετε επιμορφωτικά προγράμματα στο θέμα της εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στις νεοφυείς επιχειρήσεις που υποστηρίζετε.

Για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ακαδημαϊκά ιδρύματα: Είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα να λαμβάνουν υπόψη τις υποχρεώσεις παροχής φροντίδας όλων των ομάδων-στόχων κατά τον σχεδιασμό προγραμμάτων ή πρωτοβουλιών αναβάθμισης δεξιοτήτων. Είναι εξίσου σημαντικό να προωθούν ρεαλιστικά πρότυπα ανθρώπων που φέρουν μεν ευθύνες παροχής φροντίδας αλλά πέτυχαν να ολοκληρώσουν ένα πρόγραμμα ή/και να αποφοιτήσουν από κάποιο ταχύρυθμο πρόγραμμα σπουδών. Αυτοί οι πρεσβευτές και αυτές οι πρέσβειρες εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να μοιραστούν τις ιστορίες τους και τα συστήματα που τους/τις υποστήριξαν, ώστε να ενθαρρύνουν και άλλους σπουδαστές, σπουδάστριες και δικαιούχους να τολμήσουν το επόμενο βήμα. Αντίστοιχα, πρέπει να

προβάλλονται ιστορίες επιτυχίας ακαδημαϊκών, οι οποίες να επικεντρώνονται στις βέλτιστες πρακτικές των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων που στήριξαν την προσπάθειά τους. Οι αξιωματούχοι της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για να ανοίξουν έναν διάλογο για τη σημασία της εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να υποστηρίξουν την ανάγκη συστημικής αλλαγής.

## Ποια άτομα πρέπει να εμπλακούν

- Ο ρόλος των επικεφαλής των ομάδων, καθώς και των μελών της ανώτερης διοίκησης είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχή εφαρμογή των πολιτικών και των μέτρων εναρμόνισης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Μπορούν να λειτουργήσουν ως παραδείγματα προς μίμηση για τη λήψη τέτοιων μέτρων, ως πρεσβευτές για την ισότιμη κατανομή των υποχρεώσεων παροχής φροντίδας και ως προστάτες και υπερασπιστές των αναγκών των μελών της ομάδας τους.
- Οι ομάδες του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβουν βοήθεια από τις/τους συναδέλφους στον τομέα της τεχνολογίας, προκειμένου να μπορέσουν να σχεδιάσουν, να υλοποιήσουν, να ελέγξουν και να αξιολογήσουν εργαλεία εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν, επίσης, να δικτυωθούν και να επικοινωνήσουν με άλλες εταιρείες του κλάδου ώστε να ενημερωθούν για σχετικές βέλτιστες πρακτικές.
- Οι ομάδες εσωτερικής επικοινωνίας οφείλουν να στηρίξουν αυτή την προσπάθεια, διασφαλίζοντας ότι όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες γνωρίζουν τις παροχές τις οποίες δικαιούνται, καθώς και τις πολιτικές εναρμόνισης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής που εφαρμόζει ο οργανισμός.

## Πυλώνας 4 | Υγεία, ασφάλεια και ελευθερία από τη βία και την παρενόχληση

Αυτός ο πυλώνας υπογραμμίζει το δικαίωμα των εργαζομένων, των σπουδαστών/σπουδαστριών και λοιπών δικαιούχων στην ασφάλεια και την ελευθερία από τη βία στον χώρο της εργασίας. Επιπλέον, υπογραμμίζει το γεγονός ότι ενίοτε γυναίκες και άνδρες έχουν διαφορετικές ανάγκες όταν εκτελούν ορισμένες εργασίες. Για παράδειγμα, η σωματική δομή των περισσότερων γυναικών διαφέρει από αυτή των περισσότερων ανδρών, πράγμα που σημαίνει ότι ορισμένα έπιπλα ή εργαλεία στον χώρο της εργασίας πρέπει να σχεδιάζονται κατάλληλα. Η πρόληψη και η προσπάθεια εξάλειψης των κινδύνων για την ασφάλεια και τη σεξουαλική παρενόχληση στον



χώρο της εργασίας έχει ουσιαστική σημασία για τη δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους και όλες, χωρίς διακρίσεις.

## Γιατί πρέπει να δράσετε

Παρά τη γενική αποδοχή για την κλίμακα και τον αντίκτυπο της σεξουαλικής παρενόχλησης στον επαγγελματικό χώρο, το πρόβλημα παραμένει επίμονο και έντονο και επηρεάζει άμεσα τις γυναίκες σε όλες τις θέσεις εργασίας, σε όλα τα επαγγέλματα και σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, ειδικά (σύμφωνα με παγκόσμια έρευνα) όπου κυριαρχεί το ανδρικό φύλο.

Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για το θύμα, τους/τις συναδέλφους της/του, τον οργανισμό και την κοινωνία ως σύνολο. Επηρεάζει την ψυχική, σωματική και σεξουαλική υγεία ενός ατόμου, την αξιοπρέπειά του, καθώς και την οικογενειακή και κοινωνική του ζωή. Μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ψυχικής υγείας, κατάθλιψη, διαταραχή μετατραυματικού στρες, αϋπνία, άγχος και προβλήματα υγείας. Αλλά και οι συνάδελφοι που γίνονται μάρτυρες περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης επηρεάζονται από το κλίμα φόβου και εκφοβισμού που δημιουργεί η παρενόχληση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και περισσότερες απουσίες από την εργασία.

### **Τι ακριβώς είναι η σεξουαλική παρενόχληση;**

#### Είδη σεξουαλικής παρενόχλησης

Πρόταση δούναι και λαβείν (*quid pro quo*): Κάθε σωματική, λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης που επηρεάζει την αξιοπρέπεια γυναικών και ανδρών, και η οποία είναι ανεπιθύμητη, παράλογη και προσβλητική για την αποδέκτρια / τον αποδέκτη. Στις περιπτώσεις *quid pro quo*, η απόρριψη από την πλευρά ενός προσώπου αυτής της συμπεριφοράς ή η υποταγή σε αυτή χρησιμοποιείται ευθέως ή πλαγίως ως βάση για μία ή περισσότερες αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία του.

Εχθρικό περιβάλλον εργασίας: Συμπεριφορά που δημιουργεί απειλητικό, εχθρικό ή εξευτελιστικό περιβάλλον εργασίας για την αποδέκτρια / τον αποδέκτη.

#### Μορφές σεξουαλικής παρενόχλησης

Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές, όπως ενδεικτικά:

- Απόπειρα σεξουαλικής επίθεσης ή σεξουαλική επίθεση, συμπεριλαμβανομένου του βιασμού.

- Κοινοποίηση ή προβολή σεξουαλικά ανάρμοστων εικόνων ή βίντεο σε οποιαδήποτε μορφή.
- Αποστολή επικοινωνίας με σεξουαλικά υπονοούμενα σε οποιαδήποτε μορφή.
- Σεξουαλικά ή πρόστυχα αστεία ή ανέκδοτα.
- Ανάρμοστες σεξουαλικές χειρονομίες, όπως το κούνημα της λεκάνης που μιμείται τη σεξουαλική πράξη.
- Ανεπιθύμητα αγγίγματα, όπως τσιμπήματα, ελαφρά χτυπηματάκια ή χάδια, ή σκόπιμη επαφή με το άλλο πρόσωπο.
- Έντονα βλέμματα με σεξουαλική διάθεση.
- Επανελημμένες προτάσεις για ραντεβού ή σεξ.
- Βαθμολόγηση της σεξουαλικότητας άλλου προσώπου.
- Σεξουαλικά σχόλια για την εμφάνιση, τα ρούχα ή τα μέρη του σώματος του άλλου προσώπου.
- Χαρακτηρισμοί ή βρισιές που σχετίζονται με το φύλο ή τη σεξουαλικότητα.
- Υποτιμητικά ή μειωτικά σχόλια για τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή την έκφραση φύλου του άλλου προσώπου.

Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να συμβεί έξω από τον χώρο της εργασίας ή/και κατά τη διάρκεια του ωραρίου της εργασίας – μεταξύ άλλων σε επαγγελματικά ταξίδια ή κοινωνικές εκδηλώσεις, καθώς και μέσα από επικοινωνίες που σχετίζονται με την εργασία. Μπορεί επίσης να προέρχεται από οποιονδήποτε: προϊσταμένους/προϊσταμένες, συναδέλφους, υφισταμένους/υφισταμένες, πελάτες, προμηθευτές, παρόχους υπηρεσιών ή μέλη του κοινού.

Συχνά η συμπεριφορά σεξουαλικής παρενόχλησης εντείνεται όταν το φύλο συνδυάζεται με άλλες διαστάσεις ανισότητας, όπως η φυλή και η εθνικότητα, η ηλικία, η αναπηρία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός και το μεταναστευτικό προφίλ, μεταξύ άλλων.

Όταν τα περιστατικά σεξουαλικής παρενόχλησης δεν αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικό και έγκαιρο τρόπο, τα θύματα συχνά νιώθουν να εξαναγκάζονται σε παραίτηση. Αυτό αποδεικνύεται σημαντικό εμπόδιο για την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών, ιδίως στον ανδροκρατούμενο κλάδο της τεχνολογίας. Οι γυναίκες που αρνούνται να υποκύψουν στην σεξουαλική παρενόχληση συχνά βλέπουν τις ευκαιρίες τους για μάθηση, εξέλιξη και καθοδήγηση να μειώνονται. Επιπλέον, η σεξουαλική παρενόχληση είναι δυνατό να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της απόδοσης του θύματος και να επιβραδύνει την πρόοδο προς την έμφυλη ισότητα.

Ωστόσο, η σεξουαλική παρενόχληση συνεπάγεται επίσης υψηλό κόστος για τις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματά τους: η μειωμένη κερδοφορία, το πλήγμα στις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις και στη δέσμευση των εργαζομένων και ο αντίκτυπος στη φήμη της εταιρείας είναι μόνο μερικές από τις αρνητικές συνέπειες, που ορισμένες φορές δεν γίνονται αντιληπτές παρά μόνο όταν πλέον είναι πολύ αργά για να ανατραπούν.

## Η παρενόχληση δεν είναι ο μόνος κίνδυνος

Πέρα από την πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης, ο πυλώνας αυτός συμπεριλαμβάνει τα εξής:

- επίγνωση του διαφορετικού αντίκτυπου που έχουν οι εργασιακές πρακτικές σε γυναίκες και άνδρες
- παροχή συνθηκών εργασίας ασφάλειας και προστασίας από έκθεση σε επικίνδυνα υλικά
- γνωστοποίηση δυνητικών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων για την αναπαραγωγική υγεία
- προσπάθεια να παρέχεται ολοκληρωμένη ασφάλεια υγείας υψηλού επιπέδου και διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε όλους τους εργαζομένους
- σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων και των δικαιούχων όσον αφορά τις άδειες για ιατρικούς λόγους για τους ίδιους/τις ίδιες και τα εξαρτώμενα μέλη τους
- αναγνώριση και αντιμετώπιση κοινωνικών θεμάτων, όπως είναι η ασφάλεια των γυναικών κατά τη μετακίνηση από και προς την εργασία ή για επαγγελματικούς λόγους
- πραγματοποίηση αξιολόγησης για το κατά πόσο οι υφιστάμενες υποδομές του οργανισμού λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου: ξεχωριστές τουαλέτες, αποδυτήρια, βρεφονηπιακοί σταθμοί για το προσωπικό, δωμάτια παιχνιδιού κ.λπ.

## Πού στοχεύετε

- Τα μέτρα υγείας και ασφάλειας να σχεδιάζονται και να αξιολογούνται λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση του φύλου.
- Να υφίστανται τα κατάλληλα μέτρα πρόληψης που θα μειώνουν τον κίνδυνο οι άγραφοι κανόνες σε σχέση με το φύλο ή οι πολιτισμικοί ή κοινωνικοί άγραφοι κανόνες να αποδέχονται σιωπηρά ή να διαιωνίζουν τη σεξουαλική παρενόχληση.
- Να υπάρχει ένα αξιόπιστο, εμπιστευτικό και ανεξάρτητο σύστημα που να προσφέρει γρήγορη, ολοκληρωμένη και δίκαιη διερεύνηση των καταγγελιών σεξουαλικής παρενόχλησης και άλλων παραπτόνων σχετικών με την ασφάλεια, καθώς και μέτρα δίκαιης επίλυσης και αντιμετώπισης του κάθε περιστατικού.
- Όλοι και όλες στον χώρο εργασίας να αισθάνονται τη βεβαιότητα ότι θα ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και ότι όσοι/όσες έχουν βιώσει, καταγγείλει, παρατηρήσει και αναφέρει περιστατικά θα προστατευθούν από αντίποινα.

## Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός παραπόνων/παραβιάσεων υγείας και ασφάλειας
- Αριθμός καταγγελιών σεξουαλικής παρενόχλησης
- Αριθμός περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης που επιλύονται χωρίς περαιτέρω θυματοποίηση των αποδεκτριών/αποδεκτών της παρενόχλησης
- Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δυνατότητα του οργανισμού να αποτρέψει και να διαχειρίζεται τις υποθέσεις σεξουαλικής παρενόχλησης
- Ώρες εκπαίδευσης σχετικά με την πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης και άλλων ζητημάτων υγείας και ασφάλειας, με έμφαση στα στελέχη που διοικούν ομάδες προσωπικού

## Πώς θα το πετύχετε

Η υιοθέτηση μιας συμπεριληπτικής, ενοποιημένης προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου είναι κρίσιμης σημασίας για την εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας, καθώς και για να διασφαλιστεί ότι όλες οι απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας συνυπολογίζουν τις διαφορετικές ανάγκες ανδρών και γυναικών εργαζομένων, σπουδαστών και δικαιούχων. Η αποτελεσματική διαχείριση του θέματος απαιτεί από τις εταιρείες να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ολοκληρωμένες πολιτικές, διαδικασίες και επιμορφωτικά προγράμματα.

### **Προκλήσεις ή παράγοντες αντίστασης που είναι πιθανό να αντιμετωπίσετε**

- Ακόμα και σήμερα, τα ζητήματα υγείας και ασφάλειας, αλλά κυρίως τα ζητήματα σεξουαλικής βίας και παρενόχλησης εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται ως ταμπού από ανησυχητικό αριθμό εταιρειών και οργανισμών. Η νοοτροπία του «αυτά τα πράγματα δεν συμβαίνουν εδώ» είναι ενδεικτική όχι μόνο της άγνοιας ή της συστηματικής αποφυγής του ζητήματος, αλλά και της απροθυμίας των ηγετικών στελεχών των οργανισμών να αναλάβουν την ευθύνη εφαρμογής όλων των μέτρων και των πολιτικών πρόληψης.
- Πιθανώς να διαπιστώσετε, επίσης, ότι παρά τη συχνότητα με την οποία συμβαίνει και τις δαπανηρές της συνέπειες, η σεξουαλική παρενόχληση πολύ συχνά δεν καταγγέλλεται. Οι λόγοι για αυτό αφορούν την έλλειψη επίγνωσης για το τι ακριβώς είναι η σεξουαλική παρενόχληση, ο φόβος για αντίποινα, η έλλειψη αποτελεσματικών μηχανισμών διαχείρισης ή αναφοράς, καθώς και τα στερεότυπα που έχουν ως αποτέλεσμα να κατηγορείται το θύμα αντί να τιμωρείται ο δράστης.

**Η συστηματική αξιολόγηση των κινδύνων υγιεινής και ασφάλειας** διασφαλίζει ότι τα ισχύοντα πρότυπα υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων και των δικαιούχων, λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση του φύλου. Αυτό οφείλει να συμπεριλαμβάνει την απάντηση στις ανησυχίες για το αν κάποιες συγκεκριμένες εργασίες (όπως είναι η μεταφορά φορτίων ή η έκθεση σε χημικά) μπορεί να ενέχει κινδύνους για μια εγκυμονούσα και το παιδί της. Η κριτική αξιολόγηση αυτών των ανησυχιών μέσω ανοιχτού διαλόγου και η άμεση δράση για την αντιμετώπιση κινδύνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία αποτελεί σημαντικό βήμα για την παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους και όλες.

**Ο ορισμός της σεξουαλικής παρενόχλησης ως ανεπιθύμητης σεξουαλικής συμπεριφοράς** στον χώρο εργασίας και η συμπλήρωση αυτού του ορισμού με παραδείγματα μη αποδεκτών συμπεριφορών αποτελεί καλή αφετηρία για να καταστεί σαφές ότι τέτοια φαινόμενα δεν θα γίνονται ανεκτά. Είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η σεξουαλική παρενόχληση αποτελεί παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και διάκριση λόγω φύλου, που συχνά διασταυρώνεται με άλλες διαστάσεις ανισότητας (φυλή, εθνικότητα, ηλικία, αναπηρία, υπηκοότητα, θρήσκευμα, σεξουαλικός προσανατολισμός και άλλες κοινωνικές ευαλωτότητες, όπως η φτώχεια).

**Κάθε πολιτική μηδενικής ανοχής** οφείλει να προσδιορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων και του εργοδότη, συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος οποιασδήποτε εργαζόμενης / οποιουδήποτε εργαζομένου να απομακρυνθεί από μια συνθήκη βίας ή παρενόχλησης χωρίς φόβο για αντίποινα. Η πολιτική κατά της παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας πρέπει να ευθυγραμμίζεται με άλλες πολιτικές του οργανισμού όπως τις πολιτικές για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, τις συλλογικές συμβάσεις ή τους κώδικες δεοντολογίας.

**Η εστίαση στην πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης** αντί για την απλή αντίδραση σε αυτή σημαίνει ότι όλα τα μέλη του προσωπικού, του φοιτητικού σώματος και της ομάδας δικαιούχων πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην εξάλειψη του φαινομένου με τη θέσπιση ξεκάθαρων γραμμών λογοδοσίας και διαφάνειας. Αυτό εμπεριέχει, επίσης, την καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας που να θέτει στο επίκεντρο την ασφάλεια, τον σεβασμό και την ιστιμιά, προάγοντας τη συνεργασία και την ενσυναίσθηση και προωθώντας την έμφυλη ισότητα και τη διαφορετικότητα.

**Η αξιολόγηση των διαφορετικών παραγόντων κινδύνου** που σχετίζονται με τη βία και την παρενόχληση με διαφανή τρόπο θα συμβάλει ώστε όλες οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι δράσεις επιμόρφωσης να στρέφονται γύρω από τις πραγματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η αξιολόγηση κινδύνων στον χώρο εργασίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα εκδήλωσης βίας και παρενόχλησης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται σε κινδύνους που πηγάζουν από τα εξής:

- τις συνθήκες εργασίας, όπως επισφαλείς ρυθμίσεις εργασίας
- τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- τρίτα μέρη, όπως πελάτες, παρόχους υπηρεσιών, χρήστες, ασθενείς και μέλη του κοινού

- άλλες μορφές διάκρισης
- κατάχρηση εξουσίας
- το φύλο και την ηλικία
- πολιτισμικούς και κοινωνικούς άγραφους κανόνες που συντηρούν τη βία και την παρενόχληση

### **Οι χώροι εργασίας και εκπαίδευσης υψηλότερου κινδύνου**

Η σεξουαλική παρενόχληση τείνει να είναι πιο συχνό φαινόμενο σε ορισμένους κλάδους, επαγγέλματα και ρυθμίσεις εργασίας/εκπαίδευσης. Οι χώροι εργασίας και εκπαίδευσης έχουν συνήθως τα εξής χαρακτηριστικά:

- χαμηλά ποσοστά έμφυλης διαφορετικότητας<sup>2</sup>
- συχνή επαφή με το κοινό
- συστηματική παροχή αλκοόλ
- μη τυπικό ωράριο εργασίας
- μοναχική εργασία σε σχετικά απομονωμένη ή απομακρυσμένη θέση
- η απόδοση επιμέρους συνεργατών υπερεκτιμάται παρά την προβληματική συμπεριφορά τους

**Η διεξαγωγή ανώνυμων ερευνών προσωπικού** που περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να δώσει στη διοίκηση σημαντικά στοιχεία για τις απόψεις και τις εμπειρίες των εργαζόμενων στο ζήτημα της σεξουαλικής παρενόχλησης. Μπορεί, επίσης, να επιστήσει την προσοχή της διοίκησης σε συμπεριφορές προβεβλημένων εργαζομένων από διάφορες ομάδες ή τμήματα, οι οποίες δεν συνάδουν με τις αξίες και τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας, αλλά γίνονται παρ' όλα αυτά ανεκτές ή/και ενθαρρύνονται.

**Η θέσπιση μηχανισμών παραπόνων** για το προσωπικό και τη διοίκηση βοηθά να γίνει σαφές ότι τα θύματα θα λάβουν συμπαράσταση και ότι οι δράστες θα λογοδοτήσουν. Οι διαδικασίες αναφοράς περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης πρέπει να πληρούν τα διεθνή πρότυπα του εργατικού δικαίου, τα οποία συμμορφώνονται με τους τοπικούς εργατικούς νόμους και κανονισμούς ή τους υπερβαίνουν. Οι εν λόγω διαδικασίες οφείλουν να περιγράφουν πώς μπορούν οι εργαζόμενες/εργαζόμενοι να υποβάλλουν καταγγελίες μέσω επίσημων και ανεπίσημων καναλιών. Ωστόσο, όλες οι καταγγελίες πρέπει να εξετάζονται γρήγορα, διεξοδικά και

<sup>2</sup> Ένας ανδροκρατούμενος εργασιακός χώρος ή ένα ανδροκρατούμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον ενέχει κινδύνους, όπως άλλωστε συμβαίνει και με τα γυναικοκρατούμενα επαγγέλματα, όπου οι γυναίκες αναλαμβάνουν στερεοτυπικούς ρόλους παροχής φροντίδας και υπηρεσιών και εκλαμβάνονται ως δουλικές. Η λήψη μέτρων για την ενίσχυση της διαφορετικότητας ως προς το φύλο σε όλες τις βαθμίδες και η αντιμετώπιση της ανισορροπίας εξουσίας μπορούν να συμβάλουν στην άμβλυνση αυτής της τρωτότητας.

με σεβασμό, και να επιλύονται χωρίς εκ νέου θυματοποίηση των αποδεκτριών/αποδεκτών της κακοποίησης.

Οι πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες καταγγελίας και διερεύνησης πρέπει να είναι προσβάσιμες σε όλους και όλες, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρίες. **Ενημερώνοντας τακτικά όλους τους/τις εργαζομένους/ες** και διασφαλίζοντας ότι όλοι και όλες γνωρίζουν και κατανοούν τις εφαρμοζόμενες πολιτικές και διαδικασίες, ενισχύεται η αντίληψη ότι δεν υφίσταται κίνδυνος ή φόβος για αντίποινα σε περίπτωση που κάποιος ή κάποια παρίσταται σε τέτοιο περιστατικό και επέμβει.

**Τα συστήματα διαμεσολάβησης ή οι εξωτερικοί σύμβουλοι πρέπει δρουν με τρόπο ανεπίσημο, ουδέτερο και εμπιστευτικό**, γνωστοποιώντας το ζήτημα μόνο σε περιορισμένο αριθμό ατόμων (1 ή 2 άτομα). Λαμβάνοντας τις πληροφορίες και τον χώρο που χρειάζονται για να εξετάσουν τις διαθέσιμες επιλογές τους και να αποφασίσουν σε τι ενέργειες να προβούν, τα θύματα ενδυναμώνονται.

**Τα θύματα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό** και να λαμβάνουν τη διαβεβαίωση ότι η ευθύνη της σεξουαλικής παρενόχλησης δεν βαρύνει τα ίδια. Πρέπει, επίσης, να υποστηρίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας παραπόνων ή διερεύνησης και να τους προσφέρονται πρακτικά μέσα και αποζημίωση για υλικές και μη υλικές ζημιές, όπου απαιτείται. Όσον αφορά τη διερεύνηση, η θυματοκεντρική προσέγγιση διασφαλίζει ότι θα λαμβάνεται η συναίνεση του θύματος πριν από τη λήψη οποιουδήποτε επίσημου μέτρου. Ωστόσο, υπό κάποιες συνθήκες, η υποχρέωση του εργοδότη απέναντι στους/στις εργαζομένους/εργαζόμενες υπαγορεύει βάσει νόμου την ανάληψη δράσης ακόμα και χωρίς τη συναίνεση του θύματος.

**Κάθε διαδικασία διερεύνησης πρέπει να είναι διακριτική, άμεση και επισταμένη, με σαφώς καθορισμένα χρονικά όρια.** Επιπλέον, οφείλει να είναι ισότιμη. Αν επιτρέπεται στους δράστες να έχουν δικηγόρο ή εκπρόσωπο του συνδικάτου ή συνήγορο, το ίδιο πρέπει να ισχύει για τα θύματα και τους μάρτυρες.

**Οι κυρώσεις πρέπει να ορίζονται με σαφήνεια** στην πολιτική του οργανισμού και να είναι ανάλογες με την εν λόγω συμπεριφορά και σύμφωνες με προηγούμενα περιστατικά. Ανάλογα με τις συνθήκες και την εθνική νομοθεσία, στις κυρώσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνονται οι προφορικές ή γραπτές προειδοποιήσεις, η άμεση έκφραση συγγνώμης, η απόλυση, η διαμεσολάβηση, το coaching, η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης ή η επίβλεψη. Είναι πολύ σημαντικό να διασφαλίζεται ότι οι δράστες δεν μετατίθενται απλώς, ιδίως όταν η μετάθεση αυτή εμπεριέχει κάποια μορφή προαγωγής. Ακόμα και πριν από την επιβολή κυρώσεων, είναι σημαντικό η πολιτική να περιγράφει τα ενδιάμεσα μέτρα που θα λαμβάνονται από τον οργανισμό για την προστασία του θύματος, για παράδειγμα την αλλαγή χώρου εργασίας για τον φερόμενο ως δράστη ή την υποχρέωσή του σε άδεια.

**Πρέπει να παρέχεται επιμόρφωση, εκπαίδευση, καθοδήγηση και ευαισθητοποίηση** της διοίκησης, των προϊστάμενων και των εργαζομένων (ανδρών και γυναικών) σε περιοδική βάση, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι όλοι/όλες κατανοούν τη φύση και τους κινδύνους της σεξουαλικής παρενόχλησης και τους τρόπους αντιμετώπισής της. Τα συχνά επιμορφωτικά σεμινάρια δια ζώσης φαίνεται ότι είναι η καλύτερη προσέγγιση, ιδίως όταν περιλαμβάνουν υλικό ειδικά σχεδιασμένο για κάθε συγκεκριμένο τμήμα, εταιρεία ή ομάδα εργαζομένων. Η εκπαίδευση πρέπει να αξιολογείται ως προς τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητά της.

Οι πιο αποτελεσματικές πρωτοβουλίες συμπεριλαμβάνουν την εκπαίδευση των στελεχών της διοίκησης όσον αφορά την **αναγνώριση πρώιμων ενδείξεων παρενόχλησης και την άμεση παρέμβαση, καθώς και προγράμματα παρέμβασης παρισταμένων**, στα οποία οι συμμετέχοντες και οι συμμετέχουσες διδάσκονται πώς να επεμβαίνουν όταν γίνονται μάρτυρες ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Οι ολοκληρωμένες πολιτικές γύρω από τη σεξουαλική παρενόχληση πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνουν μέτρα για την **αντιμετώπιση της οικογενειακής βίας**: ενημέρωση, παροχή άδειας μετ' αποδοχών στα θύματα, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, προσωρινή προστασία από απόλυση για τα θύματα, καθώς και παραπομπή σε κρατικούς μηχανισμούς υποστήριξης.

**Εντοπίστε επιφανείς άνδρες σε υψηλές θέσεις που μπορούν να παίξουν τον ρόλο του συμμάχου**, να καταδικάσουν δημόσια τη σεξουαλική παρενόχληση και να ενθαρρύνουν τις ομάδες στα διάφορα τμήματα να υποστηρίξουν τα θύματα και να τιμωρήσουν τους θύτες.

Η αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των διαδικασιών που σχετίζονται με τη σεξουαλική παρενόχληση είναι σημαντικό να παρακολουθείται και να αξιολογείται. Ωστόσο, κάθε προσπάθεια ή πρωτοβουλία με στόχο την πρόληψη και την καταπολέμηση της σεξουαλικής παρενόχλησης πρέπει να έχει **τον απαιτούμενο χρόνο και πόρους για να τελεσφορήσει**.

### **Σημαντικές σημειώσεις**

Για επιχειρήσεις: Σήμερα, η σεξουαλική παρενόχληση και άλλοι επαγγελματικοί κίνδυνοι λαμβάνουν χώρα όλο και περισσότερο στο διαδίκτυο, κυρίως στο πλαίσιο της επιταχυνόμενης ψηφιοποίησης της εργασίας και της επικράτησης της εργασίας εξ αποστάσεως. Οι εταιρείες ΤΠΕ μπορούν να πρωτοστατήσουν και να ηγηθούν σε αυτή την πραγματικότητα, πρωτοστατώντας στην προσπάθεια δημιουργίας πιο ασφαλών ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών που να λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου και να επεκτείνουν την έννοια της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο για να συμπεριλάβει ζητήματα και έννοιες που σχετίζονται με το φύλο.

Για θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας: Ακόμα και οι μικροί ή μεσαίου μεγέθους οργανισμοί όπως οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις κοινωνικές συμβάσεις και τις συμπεριφορές γύρω από την έμφυλη βία και την παρενόχληση μέσα από



διαφημίσεις και εκστρατείες, ιδίως όταν τα ζητήματα αυτά ευθυγραμμίζονται με τους βασικούς επιχειρηματικούς τους στόχους – όπως συμβαίνει με τις εταιρείες και τους οργανισμούς που υποστηρίζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα.

Για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ακαδημαϊκά ιδρύματα: Δεδομένης της εγγενούς ανισορροπίας ισχύος που χαρακτηρίζει τη σχέση εκπαιδευτικού-εκπαιδευόμενου/ες, τα περιβάλλοντα εκπαίδευσης, επίσημα και άτυπα, είναι ιδιαίτερος ευάλωτα σε συμπεριφορές σεξουαλικής παρενόχλησης. Η αποσπασματική και αποκεντρωμένη φύση των διαδικασιών διαβίου μάθησης καθιστά ακόμη πιο σημαντικό για τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και άλλα περιβάλλοντα εκπαίδευσης να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν ισχυρές αλλά και καινοτόμες πολιτικές και πρακτικές πρόληψης, υποστηρίζοντας συμπεριληπτικές ως προς το φύλο πρακτικές κατά τα πιο σημαντικά χρόνια διαμόρφωσης χαρακτήρα των ατόμων υπ' ευθύνης τους.

## Ποια άτομα πρέπει να εμπλακούν

- Η δημιουργία της σωστής κουλτούρας και η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας όλων των εργαζομένων πρέπει να ξεκινά από και να συμπεριλαμβάνει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και βέβαια το διοικητικό συμβούλιο. Τα ανώτερα στελέχη παίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό των σχετικών ζητημάτων ως προτεραιότητες, στην παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να αναφέρουν τους προβληματισμούς τους και στη δίκαιη αντιμετώπιση όλων.
- Εκτός από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, όλες οι πολιτικές και οι διαδικασίες περί σεξουαλικής παρενόχλησης, υγείας και ασφάλειας πρέπει να αναπτύσσονται σε συνεργασία με εκπροσώπους των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις ενός πολύμορφου συνόλου εργαζομένων και προϊσταμένων (ανδρών και γυναικών).

## Πυλώνας 5 | Εκπαίδευση και κατάρτιση

Ο συγκεκριμένος πυλώνας περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την πρόσβαση των εργαζομένων, σπουδαστών και δικαιούχων σε ποιοτική εκπαίδευση και κατάρτιση, στο πλαίσιο της απασχόλησης ή/και των σπουδών τους. Τα προγράμματα επιμόρφωσης που στηρίζουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών μπορούν και πρέπει να συνδυάζονται με πρωτοβουλίες δικτύωσης και mentoring.

### Γιατί πρέπει να δράσετε

Η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, η δικτύωση και η επαγγελματική εξέλιξη είναι αλληλένδετες. Συνεπώς, όλοι οι στόχοι που αφορούν την έμφυλη ισότητα, σε κάθε κλάδο και επιχειρηματικό εγχείρημα, πρέπει να συνοδεύονται από ίσες ευκαιρίες ενίσχυσης ικανοτήτων για γυναίκες και άνδρες.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για δεξιότητες που αφορούν νέα τεχνολογικά εργαλεία και νέους τρόπους εργασίας. Οι ταχύτατες τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν σημαντικά τον κόσμο της εργασίας, και οι συνέπειες για το μέλλον της έμφυλης ισότητας είναι σοβαρές, ιδίως στον κλάδο ΤΠΕ. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών είναι πιθανό να εκτοπίσει εκατομμύρια γυναικών από τις θέσεις τους στην εξυπηρέτηση πελατών, τις θέσεις διοικητικής υποστήριξης ή την παροχή φροντίδας, ενώ πολλές ακόμα γυναίκες θα χρειαστεί να αλλάξουν τον τρόπο που εργάζονται. Οι πολιτικές και οι πρακτικές δια βίου μάθησης που ενθαρρύνουν τις γυναίκες, εντός και εκτός των οργανισμών, να διευρύνουν τις δεξιότητές τους θα τις βοηθήσουν να προετοιμαστούν ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που σχετίζονται με τον μεταβαλλόμενο κόσμο της εργασίας.

Παράλληλα, η εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σχετικά με διαδεδομένα και επίμονα ζητήματα φύλου, καθώς και με τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός τους προωθεί την έμφυλη ισότητα μπορεί να βοηθήσει να υιοθετήσουν όλοι κοινές αξίες, να καλλιεργήσουν δεξιότητες που προάγουν τη συμπερίληψη και να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τις εταιρικές πολιτικές.

### Πού στοχεύετε

- Εργασιακές πολιτικές και προγράμματα σπουδών που να προωθούν την εξέλιξη των γυναικών σε όλες τις βαθμίδες και σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς
- Γυναίκες και άνδρες να έχουν ισότιμη πρόσβαση στα εταιρικά προγράμματα κατάρτισης
- Γυναίκες και άνδρες να απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες για δικτύωση και mentoring

- Εργαζόμενοι/ες και ανώτερα στελέχη να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ευαισθητοποίησης και ικανοτήτων γύρω από τα ζητήματα φύλου και τον τρόπο που τα αντιμετωπίζει ο οργανισμός

### **Χρήσιμοι δείκτες**

- Ώρες εκπαίδευσης βάσει ρόλου (κατά φύλο)
- Ώρες mentoring (κατά φύλο)
- Ώρες εκπαίδευσης σχετιζόμενης με το φύλο (κατά φύλο)

### **Πώς θα το πετύχετε**

Είτε απασχολήστε σε επιχείρηση του κλάδου ΤΠΕ, σε θερμοκοιτίδα επιχειρηματικότητας, φορέα επιτάχυνσης της καινοτομίας ή σε εκπαιδευτικό ίδρυμα, υπάρχουν βήματα που μπορείτε να κάνετε για να διαμορφώσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και μια μαθησιακή κουλτούρα που να είναι συμπεριληπτικά και να ανταποκρίνονται στη διάσταση του φύλου.

### **Προκλήσεις ή παράγοντες αντίστασης που είναι πιθανό να αντιμετωπίσετε**

- Οι διαφορές στην ποσότητα εκπαίδευσης και mentoring που λαμβάνουν άνδρες και γυναίκες σε έναν οργανισμό ενδέχεται να αποδίδεται αποκλειστικά σε προσωπικές προτιμήσεις ή επιλογές. Ορισμένες φορές, τέτοιου είδους δείκτες δεν έχουν οριστεί ή δεν έχουν καταγραφεί ποτέ στο παρελθόν.
- Οι ρόλοι που αναλαμβάνουν συνήθως οι γυναίκες εντός του οργανισμού δεν θεωρείται ότι αξίζουν ευκαιρίες ανάπτυξης όπως αυτοί των ανδρών.
- Οι γυναίκες ή/και τα άτομα με υποχρεώσεις παροχής φροντίδας δεν έχουν ισότιμη πρόσβαση σε ευκαιρίες εκπαίδευσης, λόγω προγραμματισμού και άλλων πρακτικών ζητημάτων (απόσταση, μη προσβάσιμη ορολογία κ.λπ.).
- Πιθανόν να υπάρχουν πολύ λίγοι/λίγες εργαζόμενοι/εργαζόμενες και στελέχη σε οποιαδήποτε βαθμίδα του οργανισμού που να διαθέτουν επαρκείς γνώσεις γύρω από τα ζητήματα φύλου και που να είναι σε θέση να μεταδώσουν αυτές τις γνώσεις και τη συνείδηση στις ομάδες και τα τμήματά τους. Ή αυτά τα ζητήματα μπορεί να χαρακτηρίζονται «ελαφρά» ή μη σημαντικά από τα ανώτερα στελέχη ή τους/τις επικεφαλής των ομάδων, με συνέπεια να περιθωριοποιούνται στην οργανωσιακή κουλτούρα.

**Οι οργανισμοί μπορούν να ορίσουν στόχους SMART** ως προς τη συμπερίληψη των γυναικών συναδέλφων στα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης ταλέντων. Η συστηματική συλλογή δεδομένων κατά φύλο σε σχέση με τους συμμετέχοντες / τις συμμετέχουσες στις επιμορφώσεις και η τακτική επανεξέταση αυτών των δεδομένων αποτελεί κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας. Όταν οι γυναίκες και οι άνδρες δεν επωφελούνται εξίσου από τις ευκαιρίες επιμόρφωσης, οι οργανισμοί οφείλουν να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τους λόγους για την απόκλιση. Μερικά από τα βήματα στα οποία μπορούν να προβούν είναι τα εξής:

- κατάρριψη των εμποδίων για τη συμμετοχή των γυναικών
- παροχή προτεραιότητας στις γυναίκες εκπαιδευόμενες σε περιπτώσεις ισάξιων προσόντων
- διασφάλιση ότι οι ευκαιρίες επιμόρφωσης (θέματα, χώρος διεξαγωγής, χρόνος κ.λπ.) είναι προσβάσιμες για εργαζόμενες/εργαζόμενους με οικογενειακές υποχρεώσεις
- δημιουργία ευκαιριών επιμόρφωσης, mentoring, ή επαγγελματικής εξέλιξης ειδικά σχεδιασμένες για γυναίκες

Για ομάδες-στόχους με οικογενειακές υποχρεώσεις, ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει τη λήψη μέτρων και τη δημιουργία δομών που να στηρίζουν αυτά τα άτομα στην προσπάθειά τους να εστιάσουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη ενώ φροντίζουν παράλληλα την οικογένειά τους. **Οι χώροι φύλαξης παιδιών ή/και τα επιδόματα παιδικού σταθμού** αποτελούν δύο πολύ καλά εργαλεία για την επίτευξη αυτού του στόχου.<sup>3</sup>

Οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε ανδροκρατούμενους τομείς, όπως είναι αυτός της τεχνολογίας, μπορούν να προωθήσουν τη συμπερίληψη των γυναικών και να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα του καταρτισμένου γυναικείου ταλέντου μέσω της συνεργασίας με πανεπιστήμια, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και σχολές, ώστε **να ενισχύσουν ή/και να καλλιεργήσουν το ενδιαφέρον και τη δυναμική γυναικών και κοριτσιών σε ανδροκρατούμενα επαγγέλματα.**

**Οι έρευνες κλίματος** είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την αναγνώριση αναγκών και κενών στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και εμπειρίες εργαζομένων, σπουδαστών και δικαιούχων, ιδίως όταν έχουν ήδη εντοπιστεί αποκλίσεις στην εκπαιδευτική πραγματικότητα ανδρών και γυναικών.

Οι επιχειρήσεις, οι θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες ώστε να σχεδιάζουν ή να χρησιμοποιούν **εκπαιδευτικό υλικό που ανταποκρίνεται στη διάσταση του φύλου** και αντισταθμίζει τον έμφυλο επαγγελματικό διαχωρισμό. Αυτό έχει καίρια σημασία για την προώθηση της παρουσίας γυναικών σε τέτοιους τομείς.

---

<sup>3</sup>Βλ. εργαλειοθήκη FEMIN-ICT για την ανάπτυξη δομών στήριξης των γονέων εντός των εταιρειών και άλλων ιδρυμάτων.

**Οι οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν στο διοικητικό προσωπικό, στο προσωπικό και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη δυνατότητες να βελτιώσουν την κατανόησή τους σχετικά με την έμφυλη ισότητα, τα ζητήματα ενδυνάμωσης των γυναικών και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν την εργασία τους. Η επιμόρφωση που σχετίζεται με ζητήματα φύλου πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη από ειδικούς, να προσφέρεται σε περιοδική και βιώσιμη βάση και να συνοδεύεται από σαφείς προτροπές σε δράση. Οφείλει, επίσης, να είναι άκρως διαδραστική και να πραγματοποιείται δια ζώσης τουλάχιστον κατά ένα μέρος της (όχι αποκλειστικά διαδικτυακά).**

### **Πώς να αναπτύξετε την ικανότητα σε σχέση με την έμφυλη ισότητα**

Για να αναπτύξετε την ικανότητα ενός οργανισμού σε σχέση με τα ζητήματα του φύλου και την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου, το προσωπικό, οι εκπαιδευόμενοι, οι σπουδαστές και οι δικαιούχοι κάθε φύλου πρέπει να επιμορφώνονται περιοδικά σε θέματα όπως τα εξής:

- Ασυνείδητες έμφυλες προκαταλήψεις
- Επικοινωνία που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου
- Πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης
- Άμεσες και έμμεσες διακρίσεις
- Σχεδιασμός και εφαρμογή σχεδίων δράσης για ζητήματα φύλου
- Ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε τμήματα και λειτουργίες
- Συλλογή δεδομένων και ανάλυση με βάση το φύλο
- Συμπεριληπτική ως προς το φύλο ηγεσία
- Πρακτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που ανταποκρίνονται στη διάσταση του φύλου
- Έμφυλο μισθολογικό χάσμα

**Η επιμόρφωση δεν αναφέρεται αποκλειστικά σε διαλέξεις,** σεμινάρια και μακροπρόθεσμες πιστοποιήσεις. Οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνουν μαθητείες και επαγγελματικό προσανατολισμό, εκδηλώσεις ενημέρωσης και εκθέσεις θέσεων εργασίας (job fairs) ειδικά για γυναίκες, προγράμματα επιδότησης και υποτροφίες, οικονομική και σε είδος υποστήριξη για άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα, καλοκαιρινές κατασκηνώσεις, κ.λπ. Αυτές οι εξαιρετικά ευέλικτες μέθοδοι μπορούν πιο εύκολα να προσελκύσουν και να διατηρήσουν γυναίκες και άτομα με υποχρεώσεις παροχής φροντίδας.

### **Σημαντικές σημειώσεις**

Για επιχειρήσεις: Τα προγράμματα επιμόρφωσης που σχετίζονται με τη διάσταση του φύλου πρέπει να ενταχθούν και να υποστηριχθούν ενεργά ήδη από την πρώτη στιγμή εισόδου ενός/μιας εργαζομένου/εργαζόμενης στην εταιρεία. Το βάθος και η εστίαση της επιμόρφωσης πρέπει να προσαρμόζονται στους ρόλους των ατόμων, στην ικανότητά τους για λήψη αποφάσεων και στη λειτουργία όπου απασχολούνται. Τα προγράμματα επιμόρφωσης πρέπει να ενημερώνονται με βάση τις τρέχουσες τάσεις και εξελίξεις στη σκέψη και τις μεθοδολογίες για

την έμφυλη ισότητα. Ωστόσο, ιδανικά οι εκπαιδεύσεις δεν πρέπει να είναι υποχρεωτικές, αλλά να είναι αρκετά ελκυστικές και συνεργατικές ώστε να αποτελέσουν με ομαλό τρόπο βασικό στοιχείο της επαγγελματικής εξέλιξης των ανθρώπων.

Για θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας: Στις νεοφυείς επιχειρήσεις που κάνουν τα πρώτα τους βήματα και αντιμετωπίζουν πληθώρα προκλήσεων και εμποδίων, η εκπαίδευση στα ζητήματα της έμφυλης ισότητας συνήθως βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις της λίστας προτεραιοτήτων τους – ή ακόμα χειρότερα, δεν περιλαμβάνεται καν. Ως οργανισμός που στηρίζει νεοφυείς εταιρείες, έχετε τη μεγάλη ευθύνη αλλά και ευκαιρία να τις βοηθήσετε να χτίσουν την ικανότητα που θα τους επιτρέψει να ενσωματώσουν την έμφυλη ισότητα και τη συμπερίληψη στις θεμελιώδεις αποφάσεις και πρακτικές τους στο μέλλον.

Για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ακαδημαϊκά ιδρύματα: Στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι εκπαιδευτές/εκπαιδευτριες και οι εκπαιδευτικοί συχνά είναι το δημόσιο πρόσωπο όλων των αξιών και των πρωτοβουλιών του ιδρύματος. Μην υποτιμήσετε πόσο σημαντικό είναι να αναπτύξετε την ικανότητα σε σχέση με την έμφυλη ισότητα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ακόμα και αν πρόκειται για εξωτερικούς ή προσωρινούς συνεργάτες. Η δυνατότητα να βασίζεστε σε μια ομάδα εκπαιδευτών και εκπαιδευτικών με υψηλή παιδεία ως προς τα ζητήματα φύλου θα σας βοηθήσει να κάνετε όλα τα μαθήματα και τα προγράμματα πιο συμπεριληπτικά ως προς το φύλο και να μεγιστοποιήσετε την προσπάθεια για έμφυλη ισότητα.

## Ποια άτομα πρέπει να εμπλακούν

- Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευσης & Εξέλιξης είναι τα πρώτα που σκεφτόμαστε όταν μιλάμε για την επιμόρφωση και την εκπαίδευση στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Ωστόσο, ο σχεδιασμός και η παράδοση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να συμπεριλαμβάνει την ενεργή συμμετοχή εργαζομένων και διοίκησης από όλο τον οργανισμό, προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών του προσωπικού αλλά και η αίσθηση προσωπικής ευθύνης που είναι αναγκαία ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά να μπορεί να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες επιμόρφωσης σε μακροπρόθεσμη βάση.
- Εξωτερικοί σύμβουλοι, πάροχοι εκπαίδευσης και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών προσφέρουν σημαντική βοήθεια με την εμπειρία και τους εξειδικευμένους επαγγελματίες εκπαιδευτές/εκπαιδευτριές τους. Τελικά, όμως, όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να σχεδιάζονται και να προσαρμόζονται με βάση τις ανάγκες κάθε οργανισμού και κάθε ομάδας-στόχου.

## Πυλώνας 6 | Πρακτικές επιχειρηματικής ανάπτυξης, εφοδιαστικής αλυσίδας και marketing

Η διασφάλιση ότι τα ανθρώπινα δικαιώματα δεν παραβιάζονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης αποτελεί ουσιαστικό βήμα για κάθε οργανισμό που ενδιαφέρεται για τα ζητήματα έμφυλης ισότητας και συμπερίληψης και θέλει να επικεντρωθεί σε αυτόν τον πυλώνα. Δημιουργώντας δεσμούς με γυναικείες επιχειρήσεις και επηρεάζοντας τους προμηθευτές προς την κατεύθυνση του σεβασμού των ανθρώπινων δικαιωμάτων και της ενίσχυσης της έμφυλης ισότητας, επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να έχουν θετική επίδραση στις ζωές των γυναικών και των κοινοτήτων. Η προσαρμογή του υλικού marketing ώστε να είναι συμπεριληπτικό ως προς το φύλο είναι επίσης καίριας σημασίας.

### Γιατί πρέπει να δράσετε

Η καθιέρωση πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου στη διαδικασία των προμηθειών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα:

- Η χρήση προμηθευτών που στηρίζουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη προάγει την καινοτομία μέσα από νέα προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις.
- Αυξάνει τη διείσδυση στην αγορά και βελτιώνει την πρόσβαση σε νέες αγορές.
- Η διαφορετικότητα των προμηθευτών μπορεί, επίσης, να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση: ο περιορισμός στους ίδιους και τους ίδιους προμηθευτές ενέχει κινδύνους.
- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές διαφορετικότητας και συμπερίληψης στην εφοδιαστική τους αλυσίδα ενισχύουν την εικόνα και τη φήμη της επωνυμίας τους.
- Παράλληλα, οι θεσμικοί επενδυτές όλο και περισσότερο ασκούν τα δικαιώματά τους για να καταψηφίσουν εταιρείες που δεν τηρούν τα υψηλά πρότυπα των κριτηρίων ESG (περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση) που σχετίζονται με την «αξία των ενδιαφερόμενων μερών».

Τα υλικά marketing χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως μέσα προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Παράλληλα, όμως, προβάλλουν τις αξίες και την εικόνα της επιχείρησης στους πελάτες και στο ευρύτερο κοινό. Τηλεοπτικά σποτ, διαφημιστικές καταχωρήσεις και άλλα υλικά εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας έχουν τη δυναμική να επηρεάσουν όχι μόνο την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια του κοινού, αλλά και τις απόψεις της κοινωνίας σχετικά με τον ρόλο των γυναικών και των ανδρών.

## Πού στοχεύετε

- Στην εφοδιαστική αλυσίδα του οργανισμού να συμμετέχουν γυναικείες επιχειρήσεις.
- Στους πελάτες/ωφελομένους του οργανισμού να συμπεριλαμβάνονται γυναικείες επιχειρήσεις.
- Όλοι οι επιχειρηματικοί εταίροι, ωφελοόμενοι και προμηθευτές να σέβονται τη δέσμευση του οργανισμού για την προώθηση της ισότητας και της συμπερίληψης.

### Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός και αναλογία προμηθευτών και πελατών/ωφελομένων που έχουν ελεγχθεί με χρήση κριτηρίων έμφυλης ισότητας (π.χ. με τη χρήση των WEP ως οδικό χάρτη)
- Αριθμός και αναλογία γυναικείων επιχειρήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα και την πελατειακή βάση του οργανισμού
- Συνολική/μέση αξία συμβάσεων (αναλυτικά κατά το φύλο του ιδιοκτήτη της εταιρείας και το αν έχει υπογράψει ή όχι τις αρχές WEP) σε απόλυτο νόμισμα ή/και ως ποσοστό της συνολικής ετήσιας δαπάνης προμηθειών
- Αναλογία των φύλων στις βαθμίδες διοίκησης των προμηθευτών και των πελατών/ωφελομένων σας
- Αναλογία των φύλων στο προσωπικό αυτών των εταιρειών

## Πώς θα το πετύχετε

Στην εφοδιαστική αλυσίδα μιας επιχείρησης ελλοχεύουν διάφοροι κίνδυνοι παραβίασης των δικαιωμάτων των γυναικών και των κοριτσιών. Για παράδειγμα, η χρήση των εταιρικών υπηρεσιών ή εγκαταστάσεων για την εμπορία και τη σεξουαλική εκμετάλλευση ανθρώπων ή οι παραβιάσεις των εργατικών δικαιωμάτων από τους προμηθευτές. Ωστόσο, η εφοδιαστική αλυσίδα ενός οργανισμού μπορεί επίσης να γίνει ισχυρή πηγή δημιουργίας οικονομικών ευκαιριών για γυναικείες επιχειρήσεις ή επιρροής των προμηθευτών ώστε να καθιερώσουν πολιτικές έμφυλης ισότητας και να ενισχύσουν τη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας.

Πώς;

Είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι εγκαταστάσεις του οργανισμού **δεν χρησιμοποιούνται για την εμπορία ανθρώπων** ή/και για σκοπούς εργασιακής ή σεξουαλικής εκμετάλλευσης.



### **Προκλήσεις ή παράγοντες αντίστασης που είναι πιθανό να αντιμετωπίσετε**

- Ίσως δυσκολεύεστε να προωθήσετε αυτόν τον στόχο στην ηγεσία του οργανισμού σας και μπορεί να αντιμετωπίσετε αντίσταση λόγω μακρόχρονων, εδραιωμένων σχέσεων και άγραφων κανόνων.
- Πιθανόν να παρατηρήσετε διαχωρισμό ως προς το φύλο στην αλυσίδα εφοδιασμού που να σχετίζεται με τον κλάδο σας και κατά συνέπεια να είναι δύσκολο να επιδιώξετε τη διαφοροποίηση.
- Οι ειδικοί marketing και επικοινωνίας στον οργανισμό πιθανώς να μην έχουν την απαιτούμενη ικανότητα ώστε να κατανοήσουν ζητήματα φύλου που σχετίζονται με τη χρήση της γλώσσας και την επικοινωνία.
- Τα τμήματα προμηθειών ίσως να μην αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ή να μην αντιμετωπίζονται από τον οργανισμό ως σχετικά με τις προσπάθειες ενίσχυσης της έμφυλης ισότητας και συμπερίληψης.

**Στρατολογείτε ενεργά γυναίκες για την ανάληψη ρόλων στο τμήμα προμηθειών** και αναθέστε τους εκτελεστικές θέσεις ή θέσεις στη διοίκηση. Προσφέρετέ τους επιμόρφωση για να ενισχύσετε τη δεξαμενή γυναικείου ταλέντου και τα ηγετικά στελέχη γυναικείου φύλου σε αυτόν τον τομέα.

**Επιδιώξτε να λάβετε τη δέσμευση** της ανώτερης διοίκησης ότι η χρήση πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου στην εφοδιαστική αλυσίδα θα αποτελέσει κεντρικό στοιχείο για την κουλτούρα και τη στρατηγική του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

α. Μια ανάλυση για να βρεθεί ο αρχικός αριθμός των προμηθευτών (εφοδιαστική αλυσίδα) και ωφελουμένων (ανάπτυξη δραστηριοτήτων) που αποτελούν γυναικείες επιχειρήσεις ή που εφαρμόζουν πολιτικές έμφυλης ισότητας. Με βάση τα ευρήματα της μελέτης, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να αξιολογήσει κατά πόσο υπάρχει ανισορροπία στις ευκαιρίες που προσφέρει σε επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου.

β. Μια εκτίμηση κινδύνων για να αναγνωριστούν τυχόν πραγματικοί ή δυνητικοί κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τις διακρίσεις λόγω φύλου. Για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτούς τους κινδύνους, μπορούμε να εξετάσουμε ορισμένους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εφοδιαστική αλυσίδα ή/και την πελατειακή βάση.

- Γεωγραφική περιοχή: διακρίσεις λόγω φύλου και πολιτισμικών συμβάσεων μπορεί να οδηγήσουν σε προκλήσεις για τις γυναίκες σε επίπεδο χώρας.

- Έκτακτη κρίση: ζητήματα που σχετίζονται με τη μετανάστευση είναι πιθανόν να συμβάλουν στην ανάπτυξη καλύτερων πρακτικών. Οι γυναίκες μετανάστριες είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένες σε διακρίσεις λόγω φύλου και βρίσκονται σε πολύ ευάλωτη θέση.
- Μοντέλο παραγωγής: η εργασία από το σπίτι αντιπροσωπεύει μια εξαιρετική ευκαιρία για να καταφέρουν γυναίκες και άνδρες να εναρμονίσουν τις οικογενειακές υποχρεώσεις με την ανάγκη να έχουν ένα εισόδημα. Ωστόσο, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός έμφυλων διακρίσεων, μέσω της χαμηλότερης αμοιβής και του παρατεταμένου ωραρίου εργασίας.
- Ειδικό παράγοντες ανά κλάδο: ορισμένοι κλάδοι ή κάποιες γραμμές παραγωγής, όπως είναι η βιομηχανία υφαντουργίας και ενδυμάτων, παραδοσιακά βασίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο γυναικείο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων εξακολουθούν να είναι άνδρες.

γ. Έναν κώδικα δεοντολογίας που να λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου και ένα ισχυρό σύστημα ειδικού ελέγχου (due diligence) τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους επιχειρηματικούς εταίρους του.

δ. Ένα ισχυρό σύστημα συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων με τα αναλυτικά χαρακτηριστικά των προμηθευτών και πελατών/ωφελουμένων. Η συστηματοποίηση της συλλογής δεδομένων μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, τόσο στις σχέσεις τους με τον οργανισμό όσο και έξω από αυτόν.

ε. Μια στρατηγική υλοποίησης με ξεκάθαρο οδικό χάρτη που να περιγράφει τα μέτρα που χρειάζονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, αλλά και η γραμμή λογοδοσίας για τα αποτελέσματα.

στ. Διάθεση των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη των στόχων.

ζ. Μια αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική για την ευαισθητοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την πολιτική και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

η. Ένα άρτιο πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης.

**Εμπλέξτε τους προμηθευτές και τους πελάτες/ωφελουμένους** στη διαδικασία και καταστήστε όλους τους/τις επικεφαλής σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού υπεύθυνους/υπεύθυνες για την επιτυχία στον τομέα της έμφυλης ισότητας, μέσω σχεδίων και αξιολογήσεων απόδοσης.

**Καθιερώστε αποτελεσματικούς μηχανισμούς παραπόνων** για να διασφαλίσετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τους προβληματισμούς τους. Προσπαθήστε να επιτύχετε ισότιμη εκπροσώπηση των δύο φύλων στις ομάδες διαχείρισης παραπόνων.

**Διευκολύνετε την πρόσβαση** σε επιχειρηματικές ευκαιρίες στους προμηθευτές που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου, κάνοντας τα εξής:

α. Γνωστοποιήστε τους πληροφορίες σχετικά με ευκαιρίες προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών. Δημοσιεύστε τις πολιτικές και τις διαδικασίες προμηθειών, καθώς και τα στοιχεία επικοινωνίας για θέματα προμηθειών στην εταιρική ιστοσελίδα.

β. Τυποποιήστε και ενοποιήστε τις διαδικασίες υποβολής ενδιαφέροντος για δυνητικούς προμηθευτές.

γ. Δημοσιεύστε αποτελέσματα σχετικά με τη διάσταση του φύλου για την εφοδιαστική αλυσίδα στην ετήσια έκθεση ή/και στην έκθεση βιωσιμότητας του οργανισμού.

δ. Αναπτύξτε την ικανότητα των δυνητικών προμηθευτών να ενταχθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα του οργανισμού. Αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να κερδίσει μια σύμβαση, παρέχετε ανατροφοδότηση ώστε να διδαχτεί από την εμπειρία και να διορθώσει τις ελλείψεις της σε μελλοντικές ευκαιρίες υποβολής προσφοράς.

ε. Περιορίστε το μέγεθος των συμβάσεων διασπώντας τις απαιτήσεις σας (μία μεγάλη σύμβαση πιθανώς να αποκλείει από τη διαδικασία πολλές μικρές γυναικείες επιχειρήσεις που δεν έχουν το αναγκαίο εύρος ή βάθος για να ανταγωνιστούν τις άλλες εταιρείες).

στ. Διερευνήστε λύσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου σε σχέση με τα εμπόδια πίστωσης και δανεισμού.

ζ. Αναθέστε ένα μέρος των συμβάσεων σε «προτιμώμενες επιχειρήσεις» (γυναικείες επιχειρήσεις ή/και επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου) και γνωστοποιήστε το γεγονός. Αναθεωρείτε τη λίστα σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διασφαλίζετε ανταγωνισμό επί ίσοις όροις για τις καινούργιες και μικρότερες αλλά εξίσου ικανές γυναικείες επιχειρήσεις.

η. Συζητήστε με τις προτιμώμενες επιχειρήσεις σχετικά με τις εμπειρίες τους, τα εμπόδια ή τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ως προς την πρόσβαση ή την πλήρη συμμετοχή στην εφοδιαστική αλυσίδα σας. Ζητήστε τη γνώμη τους για το πώς μπορούν να επιλυθούν τα όποια προβλήματα.

θ. Εισαγάγετε απαιτήσεις υπερβολαβίας. Για παράδειγμα, οι προμηθευτές στους οποίους ανατίθενται συμβάσεις πάνω από κάποιο συγκεκριμένο ύψος πρέπει να υποβάλλουν σχέδια για αγορές από γυναικείες επιχειρήσεις, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων.

ι. Συνθέστε έναν κατάλογο με τις επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου και τις γυναικείες επιχειρήσεις και προσκαλέστε τις να υποβάλουν προσφορές. Θέστε πρωτότυπα ερωτήματα σχετικά με το πού μπορεί να εντοπιστούν αυτές οι γυναικείες επιχειρήσεις.

ια. Οργανώστε συναντήσεις προμηθευτών ώστε να διευκολύνετε τη δικτύωση και να χτίσετε μια συμπεριληπτική κοινότητα εφοδιαστικών αλυσίδων που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου.

*Τα παραπάνω βήματα μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για να διευκολυνθεί η πρόσβαση σε προγράμματα και υπηρεσίες σε πελάτες και ωφελουμένους/ες που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου.*

#### **Ερωτήσεις για την ανάλυση του υλικού marketing από την οπτική της διάστασης του φύλου**

- Πώς παρουσιάζονται γυναίκες ή/και άνδρες στο υλικό;
- Ποιες λέξεις έρχονται στο μυαλό όταν κοιτάζω τις εικόνες ή παρακολουθώ ένα βίντεο;
- Ποια εικόνα για τις γυναίκες ή/και για τους άνδρες δημιουργεί ή αναπαράγει το υλικό;

- Το υλικό αναπαράγει ή αμφισβητεί έμφυλα στερεότυπα; Αν ναι, ποια;
- Τι επίδραση μπορεί να έχει υλικό αυτού του είδους: (1) στον οργανισμό, (2) στους πελάτες/ωφελουμένους του οργανισμού, (3) στην κοινωνία συνολικά;
- Θα μπορούσε το υλικό να παραχθεί με διαφορετικό τρόπο; Αν ναι, πώς;
- Ποια κανάλια χρησιμοποιούνται για την κυκλοφορία του υλικού; Είναι αυτά τα κανάλια συμπεριληπτικά ως προς το φύλο τόσο σε επίπεδο λειτουργιών όσο και σε επίπεδο κοινού;
- Τι είδους ενδιαφερόμενα μέρη μπορώ να προσκαλέσω ώστε να συνδημιουργήσουμε, να αξιολογήσουμε από κοινού και να διασπείρουμε το υλικό με τρόπο πιο συμπεριληπτικό ως προς το φύλο;

Οι οργανισμοί που δεσμεύονται να εφαρμόσουν αυτή την αρχή μπορούν επίσης να ξεκινήσουν **αναλύοντας το υλικό marketing που διαθέτουν ήδη** από την οπτική της διάστασης του φύλου. Επιπλέον, πρέπει να ζητήσουν από όλους τους επιχειρηματικούς τους εταίρους, προμηθευτές και πελάτες να σέβονται την αξιοπρέπεια των γυναικών σε όλα τα υλικά marketing και λοιπά εταιρικά υλικά.

**Οι οργανισμοί οφείλουν, επίσης, να εκπαιδεύουν τα στελέχη marketing και επικοινωνίας** πάνω σε ζητήματα ισότητας των φύλων και στον τρόπο που τα ζητήματα αυτά επηρεάζουν την εργασία τους.

### Σημαντικές σημειώσεις

Για επιχειρήσεις: Η διαφοροποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε κλάδους και γραμμές παραγωγής υψηλής εξειδίκευσης ίσως να μην είναι πάντα 100% δυνατή, ιδίως στην περίπτωση επιχειρήσεων που προέρχονται από μικρές αγορές, με περιορισμένη δύναμη. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να αγνοήσετε τον πυλώνα 6 στις προσπάθειές σας για μεγαλύτερη έμφυλη ισότητα. Ίσως να σημαίνει ότι χρειάζεται να επικεντρωθείτε περισσότερο στις πρακτικές επιχειρηματικής ανάπτυξης, ώστε να διαφοροποιήσετε καλύτερα τη βάση πελατών σας, και να επανεξετάσετε το υλικό marketing, ώστε να επικοινωνείτε καλύτερα τις αξίες και τις προτεραιότητές σας. Ίσως χρειάζεται, επίσης, να εστιάσετε πρώτα σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας σας, για παράδειγμα κάποιο που είναι πιο ευρύ, πιο προσβάσιμο και πιο ανοιχτό στην αλλαγή.

Για θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας: Τόσο οι δυνητικοί επενδυτές όσο και οι νεοφυείς ομάδες αποτελούν αναπόσπαστους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας και της επιχειρηματικής ανάπτυξης: επικεντρωθείτε στη διαφοροποίησή τους, ανάλογα με τη σύνθεση του φύλου στο εσωτερικό τους και την ευθυγράμμισή τους με τις αξίες σας για έμφυλη ισότητα και συμπερίληψη. Το ίδιο ισχύει και για τους/τις εκπαιδευτές/τριες, τους/τις μέντορες, τους/τις διεθνείς συνεργάτες/ίδες, τους εταιρικούς συνεργάτες/ίδες και φυσικά τους κάθε είδους προμηθευτές σας.

Για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ακαδημαϊκά ιδρύματα: Για έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης ή/και δημόσιο ακαδημαϊκό ίδρυμα, η διαφοροποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να συναντήσει ορισμένα διαρθρωτικά εμπόδια. Ωστόσο, λόγω της υψηλής αξίας της εκπαίδευσης ως κοινωνικού αγαθού, το κομμάτι της επιχειρηματικής ανάπτυξης παρουσιάζει μια πολύτιμη ευκαιρία για διαφοροποίηση. Επιπλέον, οι δημόσιοι φορείς μπορούν και πρέπει να επιδιώξουν τη συνεργασία με οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών που ευθυγραμμίζονται με τις προτεραιότητές τους σχετικά με την έμφυλη ισότητα και τη συμπερίληψη και που μπορούν να τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους διαφοροποίησης.

## Ποια άτομα πρέπει να εμπλακούν

- Για την επιτυχία μιας πολιτικής πολύ σημαντική είναι η στήριξη της ανώτερης διοίκησης και των τμημάτων του οργανισμού, ιδίως του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, του τμήματος Επιχειρήσεων (παραγωγής, προμηθειών και πόρων), του Νομικού τμήματος και του τμήματος ή των ομάδων Επικοινωνίας.
- Εξίσου σημαντικό είναι να διασφαλιστεί η υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου του οργανισμού, των επιχειρηματικών εταίρων και άλλων βασικών ενδιαφερόμενων μερών.
- Ως προς τις πρακτικές marketing, οι ομάδες εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας πρέπει να αποτελούν το πρώτο σημείο επαφής (και εκπαίδευσης) για να υποστηρίξουν αυτού του είδους τους στόχους και τις πρωτοβουλίες.

## Πυλώνας 7 | Ενεργοποίηση της κοινότητας

Οι οργανισμοί επενδύουν ολοένα και περισσότερο στα αναπτυξιακά προγράμματα σε επίπεδο κοινότητας, προκειμένου να συμβάλλουν με τρόπο αξιόλογο, αποτελεσματικό και υπεύθυνο στην έμφυλη ισότητα και την ενδυνάμωση των γυναικών. Αυτές οι πρωτοβουλίες μπορεί να διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, ανάλογα με τον επιχειρηματικό κλάδο, τη στρατηγική και το πεδίο εξειδίκευσης.

### Γιατί πρέπει να δράσετε

Συμμετέχοντας σε πρωτοβουλίες για την έμφυλη ισότητα στην ευρύτερη κοινότητα, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν την προτίμηση των καταναλωτών να αλληλεπιδρούν με κοινωνικά

υπεύθυνες εταιρείες οι οποίες εφαρμόζουν πρακτικές που ανταποκρίνονται στη διάσταση του φύλου.

Επιπλέον, η συμμετοχή της κοινότητας σε θέματα όπως η έμφυλη ισότητα έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την αίσθηση του σκοπού και τη δέσμευση των εργαζομένων οποιουδήποτε οργανισμού.

## Πού στοχεύετε

- Ο οργανισμός να αναγνωρίζεται ως ενεργός και αποτελεσματικός συντελεστής στην προώθηση της έμφυλης ισότητας εντός της ευρύτερης κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται.
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη, μέσα και έξω από τον οργανισμό, να αισθάνονται σύνδεση με τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο οργανισμός ή ο θεσμός για την υποστήριξη γυναικών και κοριτσιών.

### Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός γυναικών και κοριτσιών που έχουν επηρεαστεί θετικά από πρωτοβουλίες κινητοποίησης της κοινότητας
- Αριθμός ενδιαφερόμενων μερών σε επίπεδο κοινότητας που ωφελήθηκαν από τις ευρύτερες συνεργασίες και πρωτοβουλίες
- Αριθμός θετικών αλλαγών σε επίπεδο πολιτικής ή πρακτικής τις οποίες επέφερε η κινητοποίηση και ενεργή συμμετοχή της κοινότητας

## Πώς θα το πετύχετε

Τα έργα κινητοποίησης της κοινότητας δεν αφορούν κατ' ανάγκη φιλανθρωπικές δράσεις. Ωστόσο, καλό είναι να στηρίζουν έναν στόχο στον οποίο η εταιρεία ή/και τα ενδιαφερόμενα μέρη της πιστεύουν και έχουν τις γνώσεις και τις δυνατότητες να τον υποστηρίξουν ιδεολογικά, ιδανικά σε μεσοπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη βάση.

### Προκλήσεις ή παράγοντες αντίστασης που είναι πιθανό να αντιμετωπίσετε

- Οι πρωτοβουλίες υπέρ της έμφυλης ισότητας δεν θεωρούνται άμεσα σχετικές με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες του οργανισμού.
- Η στρατηγική κινητοποίησης της κοινότητας αλλάζει συχνά ως απάντηση σε εξωτερικά ερεθίσματα. Αυτό έχει ως συνέπεια, οι πρωτοβουλίες υπέρ της έμφυλης ισότητας να είναι βραχύβιες, σποραδικές και εποχιακές.
- Ο οργανισμός επιχειρεί να σχεδιάσει και να εφαρμόσει πρωτοβουλίες υπέρ της ισότητας των φύλων χωρίς εξωτερική συνεισφορά ή εταίρους, καταλήγοντας σε κοντόφθαλμα και βραχύβια προγράμματα ή/και υπηρεσίες.

**Θεσπίστε επίσημες και ανεπίσημες συνεργασίες** με ομάδες γυναικών, γυναικείες επιχειρηματικές ενώσεις και ΜΚΟ που εστιάζουν στην προώθηση της έμφυλης ισότητας στο ευρύτερο πεδίο δραστηριοποίησης του οργανισμού.

**Συνεργαστείτε με ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από την κοινότητα**, με δημόσιους αξιωματούχους και άλλα άτομα, για να εξαλείψετε τις διακρίσεις και να αυξήσετε τις ευκαιρίες που προσφέρονται σε γυναίκες και κορίτσια. Όποτε μπορείτε, αξιοποιήστε την επιρροή, μεμονωμένα ή σε συνεργασία με τρίτους, για να υποστηρίξετε συγκεκριμένες όψεις της έμφυλης ισότητας που άπτονται της εργασίας σας. Συνεργαστείτε με εταίρους, προμηθευτές και ηγετικές προσωπικότητες της κοινότητας, για να προάγετε την έμφυλη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη.

**Λίστα ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσετε για να αναλύσετε και να αξιολογήσετε τις πρωτοβουλίες σε επίπεδο κοινότητας**

- Ποιο είναι το υποκείμενο πρόβλημα ή η υποκείμενη δυσκολία που στοχεύει να αντιμετωπίσει η πρωτοβουλία;
- Ποιο είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα;
- Ποια είναι τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη και ποιοι είναι οι ρόλοι τους;
- Ποιες είναι οι υφιστάμενες ανάγκες των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών όταν εντάσσονται στην πρωτοβουλία;
- Ποια είναι τα υφιστάμενα θετικά στοιχεία των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών όταν εντάσσονται στην πρωτοβουλία;
- Ποια είναι τα οφέλη της πρωτοβουλίας για την κοινότητα;
- Ποια είναι τα οφέλη της πρωτοβουλίας για τον οργανισμό;
- Ποιες είναι οι πιθανές προκλήσεις για την υλοποίηση της πρωτοβουλίας;
- Τι θα χρειαστεί για την υλοποίηση της πρωτοβουλίας;
- Πώς μπορεί να διασφαλιστεί ότι η πρωτοβουλία θα είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα;
- Ποιο πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της ιδέας;

**Πρωθήστε και αναγνωρίστε τον ηγετικό ρόλο των γυναικών** καθώς και τη συνεισφορά τους στην κοινότητα, και διασφαλίστε επαρκή εκπροσώπηση των γυναικών σε οποιαδήποτε διαβούλευση σε επίπεδο κοινότητας που αφορά τον κλάδο σας ή τον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητάς σας.

**Χρησιμοποιήστε φιλανθρωπικές δράσεις και προγράμματα επιδότησης** για να στηρίξετε τη δέσμευση του οργανισμού σας στον στόχο της συμπερίληψης, της ισότητας και της διαφορετικότητας. Οι πρωτοβουλίες μπορεί να ποικίλλουν, για παράδειγμα: χορήγηση υποτροφιών σε γυναίκες επιχειρηματίες, ανάπτυξη των δεξιοτήτων των τοπικών προμηθευτών ώστε να συμπεριληφθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας, καθιέρωση προγραμμάτων υποτροφίας για νεαρές γυναίκες ώστε να πραγματοποιήσουν σπουδές στους τομείς των φυσικών επιστημών, της τεχνολογίας, της μηχανικής και των μαθηματικών, προσφορά προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων και μαθητείας, αλλά και ευκαιριών απασχόλησης σε ευάλωτες ομάδες γυναικών και κοριτσιών κ.λπ.

### **Σημαντικές σημειώσεις**

Για επιχειρήσεις: Για να επιτύχετε μια βιώσιμη, αποτελεσματική και κοινωνικά υπεύθυνη ενεργοποίηση της κοινότητας, αποφύγετε την επιλογή πρωτοβουλιών που συμβάλλουν κυρίως σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων ενώ έχουν ελάχιστο μακροπρόθεσμο αντίκτυπο. Επιδιώξτε να συνεργαστείτε με αξιόπιστες οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και αξιόπιστους παράγοντες της κοινότητας, που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες σας και θέτουν ως προτεραιότητα να στηρίξουν την τεχνογνωσία και το έργο τους, ανεξάρτητα από τις προτεραιότητες του οργανισμού σας. Αν ο προϋπολογισμός σας δεν επιτρέπει τη χορήγηση υποτροφιών ή χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες μεγάλης κλίμακας, εξετάστε το ενδεχόμενο δωρεών σε είδος ή/και κινητοποίησης των εργαζομένων σας και άλλων ενδιαφερόμενων μερών να προσφέρουν εθελοντικά σε αξιολογες πρωτοβουλίες της κοινότητας.

Για θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας: Οι επενδύσεις κοινωνικού αντίκτυπου και η στήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ένας εξαιρετικός τρόπος να προωθήσετε τις προτεραιότητες έμφυλης ισότητας και συμπερίληψης χωρίς να χρειάζεται να εμπλακείτε σε πρωτοβουλίες μεγάλης κλίμακας που μόνο μια μεγάλη εταιρεία θα μπορούσε να υποστηρίξει. Ακόμα και αν η εντολή σας δεν επιτρέπει τέτοιου είδους συνεργασίες, μπορείτε να αξιοποιήσετε το δίκτυο νεοφυών επιχειρήσεων για να σχεδιάσετε και να υλοποιήσετε από κοινού καινοτόμα κοινοτικά έργα, τα οποία να δημιουργούν ένα πρότυπο σχέδιο δράσης και για άλλους οργανισμούς στήριξης.

Για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ακαδημαϊκά ιδρύματα: Ως έμπιστοι παράγοντες σε επίπεδο κοινότητας, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα είναι σε εξαιρετική θέση ώστε να αξιοποιήσουν και να κινητοποιήσουν ανθρώπινους και άλλους πόρους και να δημιουργήσουν ή να στηρίξουν κοινοτικές πρωτοβουλίες μεσαίας και μεγάλης κλίμακας



με σημαντικό θετικό αντίκτυπο για τις γυναίκες και τα κορίτσια. Εμπνέοντας τον εθελοντισμό μεταξύ των μελών του φοιτητικού σώματος και του προσωπικού, συγκεντρώνοντας κεφάλαια και ευαισθητοποιώντας την ευρύτερη κοινότητα, αυτοί οι φορείς μπορούν, επίσης, να εμπλουτίσουν τις δράσεις της τοπικής κοινότητας με ιδέες, τάσεις, εργαλεία και μεθοδολογίες από την εθνική και διεθνή εμπειρία τους, μεγιστοποιώντας έτσι τον αντίκτυπο και τη βιωσιμότητα των κοινοτικών πρωτοβουλιών.

## Ποια άτομα πρέπει να εμπλακούν

Τα ενδιαφερόμενα μέρη, εσωτερικά και εξωτερικά (προσωπικό, φοιτητικό σώμα και δικαιούχοι, ηγετικά στελέχη του οργανισμού, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, εκπαιδευτικά ιδρύματα, τοπικές κοινότητες και αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης) οφείλουν να συνεργαστούν προκειμένου να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις πιο αποτελεσματικές και βιώσιμες πρωτοβουλίες.

## Πώς συνδέονται όλα αυτά μεταξύ τους

Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε μια πολιτική, μια πρακτική ή έναν οργανισμό σημαίνει ότι η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε όλες τις αποφάσεις, σε κάθε φάση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, από όλους τους παράγοντες που συμμετέχουν σε αυτή.

Η διαδικασία γίνεται κατανοητή ως κύκλος πολλών σταδίων, στον οποίο περιλαμβάνεται ο ορισμός, ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος (παρακολούθηση και αξιολόγηση). Σε πολλές περιπτώσεις, τα στάδια αυτά μετατρέπονται σε κύκλο, με το κάθε βήμα να επαναλαμβάνεται καθώς επέρχονται αλλαγές. Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση μιας πολιτικής ενδέχεται να αποκαλυφθούν νέα προβλήματα, τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν με νέο προγραμματισμό.

Ο κύκλος της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου που παρουσιάστηκε εδώ από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE) μπορεί να προσαρμοστεί για να ανταποκρίνεται σε διαφορετικές οργανωσιακές διαδικασίες, όπως είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής ή ενός σχεδίου δράσης για θέματα φύλου. Το παρακάτω [γράφημα](#) αναφέρεται στα συγκεκριμένα στάδια του κύκλου και τα αναγκαία στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε κάθε στάδιο. Επίσης, περιλαμβάνει συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιούνται σε κάθε στάδιο του κύκλου. Ορισμένες μέθοδοι και ορισμένα εργαλεία, όπως η διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη ή η εκπαίδευση των εμπλεκόμενων παραγόντων πάνω σε ζητήματα φύλου, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν σε περισσότερα από ένα στάδια.



## Οι δυσκολίες της αλλαγής

Η αλλαγή δεν είναι εύκολη ούτε συμβαίνει από τη μία μέρα στην άλλη. Συχνά απαιτεί προετοιμασία, υποστήριξη και συστηματική παρακολούθηση. Με τη χρήση δεδομένων, στοιχείων και καλών πρακτικών από άλλους οργανισμούς ΤΠΕ και με τη συνεργασία με ένα εύρος εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν σημαντικά την προσπάθεια και να εμπνεύσουν τη γνήσια δέσμευση και την ανάληψη ευθυνών.

Διάφορες προκλήσεις και εμπόδια μπορεί να απειλήσουν την προσπάθεια επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων για την έμφυλη ισότητα στον τομέα της τεχνολογίας.

α. Για πολλές εταιρείες και οργανισμούς, απαιτείται χρόνος και συστηματική προσπάθεια από εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να δοθεί προτεραιότητα στην ανάληψη δράσης ενάντια στις έμφυλε ανισότητες. Αυτό γίνεται ακόμα δυσκολότερο όταν διάφορες κρίσεις και προκλήσεις που πάντα φαντάζουν πιο σημαντικές ή πιο επείγουσες καταλαμβάνουν τον χρόνο και τον χώρο που χρειάζεται για να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με το φύλο και να ξεκινήσει η επίλυσή τους.

β. Οι μικρότεροι οργανισμοί πιθανώς να μη διαθέτουν επαρκείς κρίσιμους πόρους ή τα κίνητρα για να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες μεγάλης κλίμακας. Από την άλλη, οι μεγαλύτερες (αλλά λιγότερο ευέλικτες) επιχειρήσεις συχνά χρειάζονται μια τελείως νέα εσωτερική στρατηγική επικοινωνίας προκειμένου να κάνουν τον εργασιακό χώρο πιο φιλικό προς τις γυναίκες και την οικογένεια.

γ. Πολλές εταιρείες αναφέρουν ότι παρότι αυτή τη στιγμή γίνονται πολλές ενέργειες σχετικά με το ζήτημα της έμφυλης διαφορετικότητας, η παρουσία των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και σε ομάδες ηγεσίας είναι ακόμα μικρή, και ότι συχνά είναι οι ίδιες οι γυναίκες αυτές που δεν βγαίνουν μπροστά για να αναλάβουν ανώτερες θέσεις.

δ. Η εφαρμογή μέτρων όπως οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας, χωρίς παράλληλα να τεθεί σε κίνδυνο η εκπλήρωση των επιχειρησιακών και πελατειακών απαιτήσεων, παραμένει μια πρόκληση.

ε. Σε ορισμένες χώρες, η υπερβολική συγκέντρωση ανδρών στους τομείς της τεχνολογίας και ΤΠΕ καθιστά δύσκολο να επιλεγούν γυναίκες υποψήφιες ανάλογων προσόντων σε ευκαιρίες απασχόλησης, σπουδών και επιχειρηματικότητας. Αυτό σπάνια αποτελεί πρόβλημα ενός μόνο οργανισμού – συνήθως αποτελεί κοινωνικό ζήτημα, το οποίο εντείνεται όταν η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από έμφυλους διαχωρισμούς.

Όλες οι παραπάνω (και πολύ περισσότερες) προκλήσεις επηρεάζουν αναγκαστικά με τον έναν ή τον άλλον τρόπο την προσπάθειά μας για μεγαλύτερη έμφυλη ισότητα στον κλάδο ΤΠΕ. Πρέπει αυτό να μας αποθαρρύνει; Όχι. Ίσως πρέπει να σκεφτούμε πιο έξυπνα, να δράσουμε πιο

συλλογικά ή απλώς να κάνουμε ένα διάλειμμα προτού συνεχίσουμε τον αγώνα μας για ένα πιο συμπεριληπτικό μέλλον.

## Προτεινόμενοι πόροι

[A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts, ILO \(Συγκριτική ανάλυση για την προώθηση της ισότιμης αμοιβής: μοντέλα και αντίκτυπος\)](#)

[Attracting and Retaining Talent through Inclusive Family-Friendly Policies, UN Women \(Προσέλκυση και συγκράτηση ταλέντου μέσω συμπεριληπτικών, φιλικών προς την οικογένεια πολιτικών\)](#)

[Building Inclusive Boards to Achieve Gender Equality, UN Women \(Δημιουργία συμπεριληπτικών διοικητικών συμβουλίων για την επίτευξη της έμφυλης ισότητας\)](#)

[Empowering Women at Work Company Policies and Practices for Gender Equality, ILO \(Ενδυνάμωση των γυναικών σε εργασιακές εταιρικές πολιτικές και πρακτικές για την έμφυλη ισότητα\)](#)

[Equality means business: Training Manual for Gender Equality and Women's Empowerment in the Private Sector, UN Women Georgia Country Office \(Ισότητα ίσον επιχειρηματικότητα: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για την έμφυλη ισότητα και την ενδυνάμωση των γυναικών στον ιδιωτικό τομέα\)](#)

[Gender Diversity Journey: Company Good Practices, ILO \(Το ταξίδι προς την έμφυλη διαφορετικότητα: Καλές εταιρικές πρακτικές\)](#)

[Gender Impact Assessment, EIGE \(Αποτίμηση έμφυλου αντίκτυπου\)](#)

[Gender-Responsive Procurement Guidance Note, UN Women \(Οδηγίες για τη χρήση πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου στις προμήθειες\)](#)

[Global best practices in banking for women-led SMEs, EBRD \(Παγκόσμιες βέλτιστες πρακτικές στον τραπεζικό τομέα για γυναικείς μικρές/μεσαίες επιχειρήσεις\)](#)

[Promoting women's economic independence and entrepreneurship: Good Practices, EIGE \(Προώθηση της οικονομικής ανεξαρτησίας και επιχειρηματικότητας των γυναικών: Καλές πρακτικές\) Good Practices, EIGE \(Προώθηση της οικονομικής ανεξαρτησίας και επιχειρηματικότητας των γυναικών: Καλές πρακτικές\)](#)

[Tackling Sexual Harassment in the World of Work, UN Women \(Αντιμετώπιση της σεξουαλικής παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας\)](#)

[The EU approach to gender mainstreaming, EIGE \(Η Ευρωπαϊκή προσέγγιση στην ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου\)](#)

[The Mix That Matters: Innovation Through Diversity \(Το μείγμα που αξίζει: Καινοτομία μέσω της διαφορετικότητας\)](#)

[Ο ιστότοπος των αρχών για την ενδυνάμωση των γυναικών \(Women's Empowerment Principles, WEPs\)](#)

[Work-life balance in the ICT sector, EIGE \(Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον κλάδο ΤΠΕ\)](#)