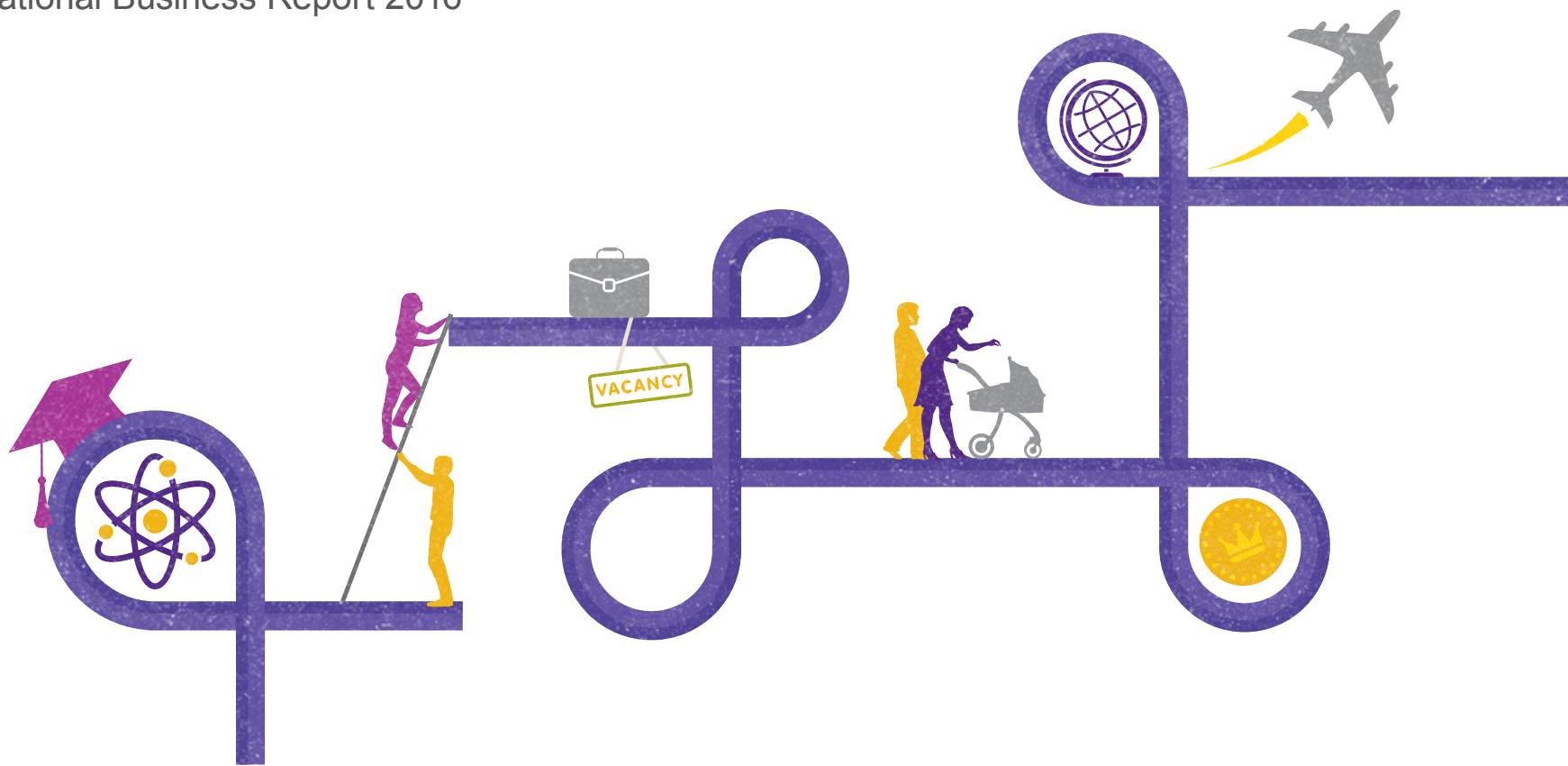


# Γυναικείο επιχειρείν

## *Όταν οι υποσχέσεις γίνονται πράξη*

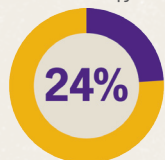
Grant Thornton International Business Report 2016



# Περίληψη

## Ποικιλομορφία σε στρατηγικούς ρόλους παγκοσμίως

Παρά το γεγονός ότι το ένα τρίτο των επιχειρήσεων εξακολουθούν να μην έχουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, το ποσοστό των γυναικών σε τέτοιες θέσεις έχει αυξηθεί ελαφρά σε σύγκριση με την προηγούμενη πενταετία, με τις χώρες G7 να εξακολουθούν να κατατάσσονται κάτω από τις χώρες ASEAN (Ένωση των Χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας).



των ανώτατων διοικητικών θέσεων κατέχουν οι γυναίκες



των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες στην ανώτατη διοίκηση

## Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση γυναικών σε διευθυντικές θέσεις

Υπάρχουν τρία βασικά θέματα που θα πρέπει να εξετάσουν οι επιχειρήσεις για να εξασφαλίσουν ότι προσελκύουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, οι οποίες θα τις βοηθήσουν να ευδοκιμήσουν στο σημερινό όλο και περισσότερο μεταβαλλόμενο και σύνθετο διεθνές πλαίσιο:

Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη;

Ποια είναι τα κίνητρα των ανώτατων στελεχών;

Τι αποθαρρύνει τους δυνητικούς ηγέτες;

## Προτάσεις

Τρεις βασικές προτάσεις που θα πρέπει να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις και οι ίδιες οι γυναίκες για τη βελτίωση της ποικιλομορφίας ως προς το φύλο σχετικά με τη διοίκηση επιχειρήσεων:

1. Να επιδείξουν ζήτηση για τις ηγετικές δεξιότητες που εκτιμούν οι γυναίκες



### Οι Επιχειρήσεις

Να εξασφαλίσουν ότι είναι έτοιμες να λειτουργήσουν στο ολόένα και πιο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον: να επανεξετάσουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν ανώτατα στελέχη

Χρειάζεται διαφορετικότητα: ένα ευρύ σύνολο δεξιοτήτων πρέπει να επιβραβεύεται



### Οι Γυναίκες

Να αναζητήσουν νέες εμπειρίες για να αποκτήσουν διαφορετικές προοπτικές και να αποδείξουν ότι κατέχουν τις δεξιότητες που χρειάζονται οι επιχειρήσεις



### Η Κυβέρνηση

Να επιδικνύει βέλτιστες πρακτικές σχετικά με την ποικιλομορφία στη διοίκηση

2. Να κατανοήσουν γιατί τα στελέχη θέλουν να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις



### Οι Επιχειρήσεις

Να προωθήσουν ευκαιρίες για ανώτατα στελέχη που θέλουν να κάνουν τη διαφορά

Οι αποδοχές έχουν σημασία για τις γυναίκες, οπότε θα πρέπει να συζητούνται ελεύθερα



### Οι Γυναίκες

Να ξεκαθαρίσουν τι ακριβώς θέλουν και να το ζητήσουν



### Η Κυβέρνηση

Να ενισχύσει τη διαφάνεια σχετικά με τις αποδοχές και να εφαρμόσει την αρχή της ίσης αμοιβής για όμοια εργασία

3. Να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα υποστηρίξει τις γυναίκες που θέλουν να προαχθούν



### Οι Επιχειρήσεις

Να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τις προκαταλήψεις που εμποδίζουν τη σταδιοδρομία των γυναικών

Να υποστηρίξουν τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης και χορηγιών



### Οι Γυναίκες

Να αναγνωρίσουν ότι λειτουργούν ως πρότυπα και να μιλήσουν με ειλικρίνεια για τις εμπειρίες τους στη διοίκηση



### Η Κυβέρνηση

Να εξασφαλίσει ότι η, υψηλής ποιότητας, ευέλικτη φροντίδα των παιδιών είναι προσιτή και διαθέσιμη

# Πρόλογος

Το ζήτημα της ποικιλομορφίας ως προς το φύλο αποτελεί αντικείμενο συζήτησης εδώ και πολλά χρόνια, αλλά παρ' όλα αυτά το ένα τρίτο των επιχειρήσεων εξακολουθούν να μην έχουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Επομένως, κάτι δε λειτουργεί σωστά.

Γνωρίζουμε ότι τα σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις συνδέονται με την ποικιλομορφία της ομάδας διοίκησης και σίγουρα υπάρχουν πάρα πολλές ικανές γυναίκες που μπορούν να ενταχθούν στις ομάδες αυτές. Το ερώτημα είναι: το θέλουν αυτό οι γυναίκες; Είναι σωστή η συμπεριφορά των επιχειρήσεων έναντι των γυναικών; Φαίνεται ότι κάπου υπάρχει αναντιστοιχία.

Η σημασία της ποικιλομορφίας ως προς το φύλο σχετικά με τις γυναίκες και τη διοίκηση επιχειρήσεων έχει αποδειχτεί. Η ποικιλομορφία μειώνει τους κινδύνους που προέρχονται από την “κοινή σκέψη” και ανοίγει νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η ποικιλομορφία βελτιώνει την απόδοση των επιχειρήσεων: η έρευνα της Grant Thornton διαπιστώνει ότι οι εισηγμένες επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις ΗΠΑ και στην Ινδία που δεν έχουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις έχουν πιθανά διαφυγόντα κέρδη ύψους \$ 655 δις<sup>1</sup>. Και η ποικιλομορφία έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο σύγχρονο κόσμο των VUCA (ακρωνύμιο των λέξεων Volatile (ασταθής), Uncertain (αβέβαιος), Complex (περίπλοκος), Ambiguous (ασαφής) ) στον οποίο πλέον λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, οι ανησυχίες για βιωσιμότητα και τα αποτελέσματα της τεχνολογικής προόδου, αλλάζουν το

επιχειρηματικό περιβάλλον. Επομένως, πώς μπορούν να προετοιμαστούν οι επιχειρήσεις; Πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψουν την αλλαγή, να κατανοήσουν τους πιθανούς κινδύνους και να αναπτύξουν λύσεις για τη διαχείρισή τους και για τη δημιουργία ανάπτυξης. Αυτή η προετοιμασία απαιτεί την ύπαρξη διαφορετικών προοπτικών. Άρα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν περισσότερες γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις για να το επιτύχουν.

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι τα στοιχεία για τα οφέλη της ποικιλομορφίας ως προς το φύλο σχετικά με τις γυναίκες και τη διοίκηση επιχειρήσεων, παγκοσμίως, είναι συντριπτικά, οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις δίνουν πολλές υποσχέσεις, αλλά στην πραγματικότητα, η πρόοδος στο θέμα αυτό είναι μικρή. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το ποσοστό γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις έχει αυξηθεί μόλις κατά 3% τα τελευταία πέντε χρόνια. Με αυτούς τους ρυθμούς, θα επιτύχουμε ισότητα των φύλων το 2060. Θεωρώ υπερβολικά μακροχρόνια μια τέτοια προοπτική. Το ζήτημα πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα.

Η έρευνα της Grant Thornton διαπιστώνει ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων χωρίς γυναίκες στην ανώτερη διοίκηση παραμένει στάσιμο κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας, γύρω στο 33%. Αυτό σημαίνει ότι, το ένα τρίτο των

επιχειρήσεων εξακολουθούν να μη συμπεριλαμβάνουν γυναίκες στη διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων που θα τις βοηθήσουν να αναπτυχθούν.

**Επομένως, τι πρέπει να αλλάξει;**

Η έρευνά μας εξετάζει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν τα στελέχη αυτά και τι είναι αυτό που αναζητούν τα ανώτατα στελέχη, ιδίως οι γυναίκες. Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας προέρχονται από 5.500 συνεντεύξεις σε 36 χώρες και 17 διεξοδικές συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη. Η έρευνά μας εξετάζει τα προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος για να γίνει ανώτατο στέλεχος και τα κίνητρα που έχει για να επιδιώκει την προαγωγή σε ανώτατη διοικητική θέση.

Το ζήτημα της ποικιλομορφίας ως προς το φύλο αποτελεί αντικείμενο συζήτησης στις επιχειρήσεις εδώ και πολλά χρόνια. Ήρθε η ώρα οι υποσχέσεις τους να γίνουν πράξη και να φανούν αποτελέσματα. Πάρα πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να λειτουργούν σύμφωνα με την παραδοσιακή προσέγγιση του «alpha male», η οποία δεν προσελκύει πολλές ταλαντούχες γυναίκες.

Επίσης, φαίνεται ότι οι γυναίκες επηρεάζονται από διαφορετικά κίνητρα για να αναλάβουν ανώτατες θέσεις. Επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επανεξετάσουν τα οφέλη που

προσφέρουν στις γυναίκες για να τις ενθαρρύνουν να αναλάβουν τις θέσεις αυτές. Προκύπτει, συνεπώς, το ερώτημα κατά πόσον τα εν δυνάμει ανώτατα στελέχη θέλουν να είναι μέρος του ανώτερου εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, υφίσταται σημαντική απόκλιση μεταξύ των υποσχέσεων και των πράξεων των επιχειρήσεων. Οι γυναίκες συγκρίνουν τις ιστορίες που ακούν, τα σημεία που θεωρούνται σημαντικά και τις αποδεκτές συμπεριφορές και συχνά διαπιστώνουν ότι οι αποκλίσεις μεταξύ της εικόνας που δείχνουν οι επιχειρήσεις και της πραγματικότητας είναι μεγάλες.

Στον κόσμο των VUCA, οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους καλύτερους ανθρώπους στη διοίκηση, γι' αυτό είναι θέμα ζωτικής σημασίας να ανταποκριθούν σε αυτή την πρόκληση. Ακολουθώντας τις προτάσεις που συνιστώνται στην έρευνα της Grant Thornton, οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις και, οι ίδιες, οι γυναίκες θα είναι σε θέση να κάνουν πράξη την υπόσχεσή τους ως προς την ισότητα των φύλων σχετικά με τις γυναίκες και τη διοίκηση. Υπάρχουν ξεκάθαρα οφέλη για όσες επιχειρήσεις το καταφέρουν.

---

**Francesca Lagerberg**

Global leader for tax services and sponsor on women in leadership Grant Thornton

<sup>1</sup> [http://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_value\\_of\\_diversity.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf)

“Γνωρίζουμε ότι οι επιχειρήσεις με πολυμορφία ανθρώπινου δυναμικού έχουν καλύτερη απόδοση από εκείνες που δεν τη διαθέτουν και προσαρμόζονται πιο εύκολα στο ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεπεράσουν τους κινδύνους που προέρχονται από την “κοινή σκέψη” και να καλωσορίζουν τις καινούριες προοπτικές, προκειμένου να αναπτυχθούν και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του σήμερα.”

Francesca Lagerberg

Global leader for tax services  
and sponsor on women in leadership  
Grant Thornton



## Περιεχόμενα

- 5 Η ποικιλομορφία στη διοίκηση παγκοσμίως
- 9 Παγκόσμια στοιχεία
- 10 Ο ρόλος της γυναίκας στη διοίκηση επιχειρήσεων

- 11 Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις
- 12 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη;
- 15 Τι οδηγεί του ηγέτες να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους;

- 17 Τι αποθαρρύνει τους δυνητικούς ηγέτες;
- 20 Προτάσεις
- 24 Πώς μπορεί να βοηθήσει η Grant Thornton

# Η ποικιλομορφία στη διοίκηση παγκοσμίως

Η έρευνά μας εξετάζει το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ποικιλομορφία στη διοίκηση που θα τους οδηγήσει σε ανάπτυξη σε ένα ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όμως, αρχικά, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη σημερινή έκταση της ποικιλομορφίας στη διοίκηση των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Τα στοιχεία της τελευταίας έρευνας της Grant Thornton δείχνουν ότι το ποσοστό γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις έχει αυξηθεί, τους τελευταίους δώδεκα μήνες, στο 24% μετά από τη μείωση στο 22% που καταγράφηκε το 2015. Ωστόσο, το ένα τρίτο (33%) των επιχειρήσεων παγκοσμίως εξακολουθούν να μην έχουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις.

Υπάρχουν, όμως, και οι γεωγραφικές περιοχές που ξεχωρίζουν.

Παραδοσιακά, συνεχίζει να προηγείται η Ανατολική Ευρώπη, όπου οι γυναίκες κατέχουν το 35% των ανώτατων διοικητικών θέσεων και μόνο το 16% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες στη διοίκηση. Στην πρώτη θέση βρίσκεται η Ρωσία, όπου οι γυναίκες κατέχουν το 45% των ανώτατων διοικητικών θέσεων, και ακολουθούν οι χώρες της Βαλτικής: η Λιθουανία (39%), η Εσθονία (37%) και η Λετονία (35%).

Η επιτυχία των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην Ανατολική Ευρώπη συνδέεται με την «ισότητα των ευκαιριών» στο κομμουνιστικό καθεστώς. Το αξίωμα ότι οι άνδρες και οι γυναίκες είναι ίσοι φαίνεται να έχει προκαλέσει αυτή την τάση στον επιχειρηματικό κόσμο και δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι το ποσοστό αυτό θα μειωθεί.

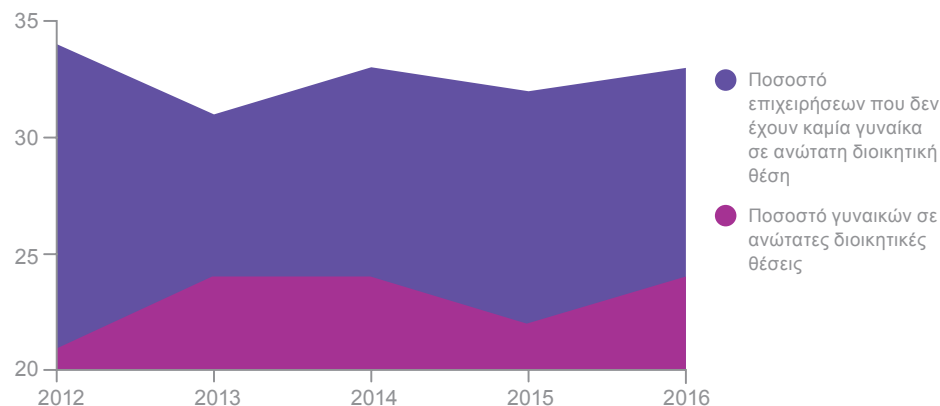
## 24%

των ανώτατων διοικητικών θέσεων παγκοσμίως, κατέχουν οι γυναίκες

## 45%

των ανώτατων διοικητικών θέσεων στη Ρωσία καλύπτονται από γυναίκες

## Γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015

Η αναλογία των γυναικών που κατέχουν ανώτατες διοικητικές θέσεις έχει αυξηθεί τους τελευταίους 12 μήνες

VACANCY



Στη συνέντευξή της στην εφημερίδα Guardian για τη ζωή στην Πολωνία, η Maya Mortensen, που μεγάλωσε υπό κομμουνιστικό καθεστώς στη δεκαετία του 1950 και του '60, σχολίασε: «Το κομμουνιστικό καθεστώς δεν έκανε καμία απολύτως διάκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ποτέ δε σκέφτηκα καν ότι υπάρχει αυτή η διάκριση. Η πρόοδος στην κοινωνία ήταν ανοιχτή για τους άνδρες και τις γυναίκες εξίσου»<sup>2</sup>. Φαίνεται ότι, στη διάρκεια της κομμουνιστικής περιόδου, δημιουργήθηκε στην Ανατολική Ευρώπη το κοινωνικό φαινόμενο, όπου οι νεότερες γυναίκες δεν αμφισβητούν καν το κατά πόσον ή όχι μπορούν να καταστούν ανώτατα στελέχη και γενικά, η παρουσία γυναικών στη διοίκηση επιχειρήσεων δεν θεωρείται κάτι σπάνιο ή περίεργο.

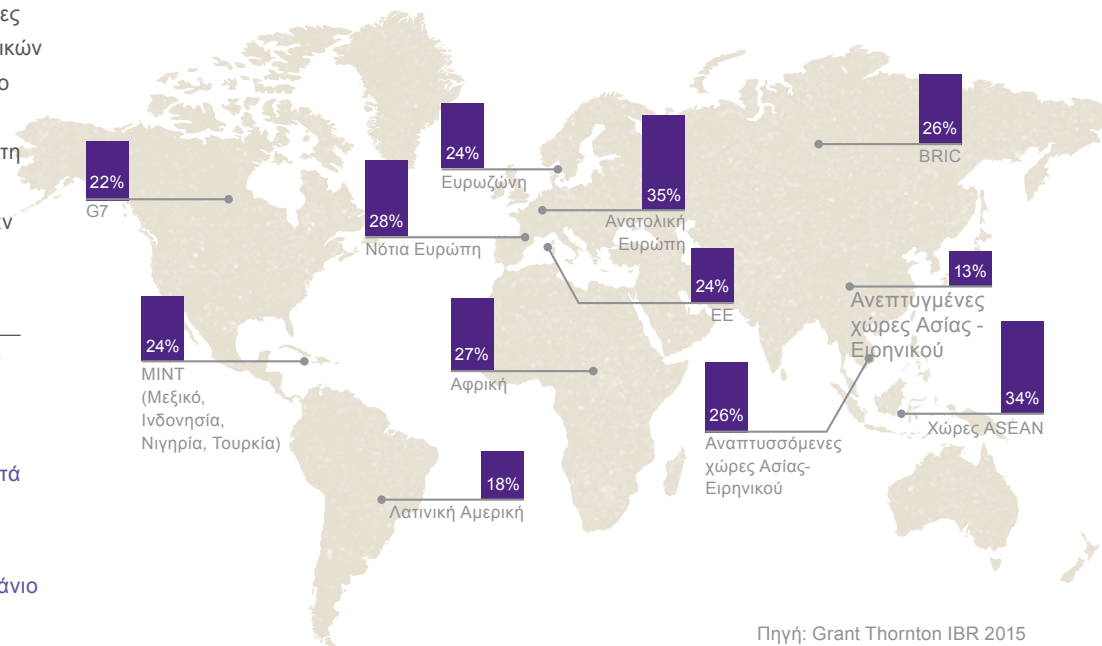
Επιπλέον, στην Ανατολική Ευρώπη ήταν σύνηθες για τις γυναίκες να λαμβάνουν ανώτερη εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένων και μαθημάτων μηχανικής και μαθηματικών, κάτι που τους παρέχει ισχυρή βάση για επιτυχημένη καριέρα. Επίσης, υπήρχαν και οι παράγοντες υψηλής ποιότητας παιδικής φροντίδας στους περισσότερους εργασιακούς χώρους, επομένως, είχε ξεπεραστεί ένα από τα πιο κοινά εμπόδια στην πρόοδο των γυναικών στις επιχειρήσεις.

Μια άλλη περιοχή που καταγράφει οφέλη από την ιστορία της σε θέματα ισότητας στην εκπαίδευση και στην απασχόληση είναι οι χώρες

ASEAN, όπου το 34% των ανώτατων διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες και μόνο το 21% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Και οι πέντε χώρες της ASEAN έχουν μεγαλύτερα ποσοστά γυναικών στη διοίκηση σε σχέση με τον παγκόσμιο μέσο όρο. Οι χώρες, οι οποίες έχουν σημειώσει τη μεγαλύτερη πρόοδο και βρίσκονται στην πρώτη δεκάδα παγκοσμίως, είναι οι Φιλιππίνες, η Ταϊλάνδη και η Ινδονησία, όπου καταγράφηκαν ποσοστά 39%, 37% και 36% γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις αντίστοιχα.

Φαίνεται ότι, στη διάρκεια της κομμουνιστικής περιόδου, δημιουργήθηκε στην Ανατολική Ευρώπη το κοινωνικό φαινόμενο, όπου οι νεότερες γυναίκες δεν αμφισβητούν καν το κατά πόσον ή όχι μπορούν να καταστούν ανώτατα στελέχη και γενικά, η παρουσία γυναικών στη διοίκηση επιχειρήσεων δεν θεωρείται κάτι σπάνιο ή περίεργο.

## Ποσοστό γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις



**Στην Ανατολική Ευρώπη ήταν σύνηθες για τις γυναίκες να λαμβάνουν ανώτερη εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένων και μαθημάτων μηχανικής και μαθηματικών**



<sup>2</sup> <http://www.theguardian.com/world/2011/apr/08/polish-women-communism-better-equality>

Η Marivic Espano, Πρόεδρος και Διευθύνουσα Σύμβουλος στην Grant Thornton Philippines, θεωρεί ότι τα καλά αποτελέσματα που καταγράφουν οι χώρες ASEAN, εν μέρει προκύπτουν από το γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν πρόσβαση σε καλή εκπαίδευση, αλλά και επειδή οι ίδιες οι γυναίκες κατανοούν πολύ καλά τα οφέλη που φέρνουν στις επιχειρήσεις. Η Maria Saab, επιστημονική συνεργάτης στο New America Foundation, επισημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία των γυναικών στις αναδυόμενες αγορές. Αναφέρει: “Οι γυναίκες αποφοιτούν από τα Πανεπιστήμια και τα Μεταπτυχιακά προγράμματα με υψηλότερα ποσοστά σε σχέση με τους άντρες, επομένως, βρίσκονται σε καλύτερη θέση ώστε να καταστούν ανώτατα

στελέχη. Η ίδια τάση υπάρχει και στις πρώην κομμουνιστικές χώρες”<sup>3</sup>.

Σε αντίθεση με την Ανατολική Ευρώπη και τις χώρες ASEAN, και παρά τις σημαντικές προσπάθειες που έγιναν από τις κυβερνήσεις και τις εκστρατείες για την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στη διοίκηση, το ποσοστό γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις στις χώρες G7 είναι χαμηλότερο από τον παγκόσμιο μέσο όρο. Σε αυτές τις χώρες, μόνο το 22% των ανώτατων διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες, παρουσιάζοντας μικρή βελτίωση σε σχέση με το 18% που καταγράφηκε το 2012. Είναι αρκετά ανησυχητικό ότι το 39% των επιχειρήσεων δεν έχουν καμία γυναίκα σε ανώτατη διοικητική θέση.

Ενώ η Ιταλία, η Γαλλία και ο Καναδάς έχουν σημειώσει τη μεγαλύτερη πρόοδο, τα ποσοστά

στη Γερμανία και στην Ιαπωνία παραμένουν πολύ χαμηλά. Παρά το γεγονός ότι η καγκελάρια της Γερμανίας σήμερα είναι γυναίκα, και ότι η κυβέρνηση έχει θέσει στόχο μια στις τρεις μη εκτελεστικές διοικητικές θέσεις να καλύπτονται από γυναίκες, μόνο το 15% των ανώτατων διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες στη Γερμανία, ενώ το 60% των επιχειρήσεων δεν έχουν καμία γυναίκα σε ανώτατη διοικητική θέση. Εν τω μεταξύ, στην Ιαπωνία, η κατάσταση είναι ακόμη χειρότερη, αφού οι γυναίκες καλύπτουν μόνο 7% των ανώτατων διοικητικών θέσεων και τα τρία τέταρτα σχεδόν (73%) των επιχειρήσεων δεν έχουν καμία γυναίκα στην ανώτερη διοίκηση.

# 73%

των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία δεν έχουν γυναίκες στην ανώτατη διοίκηση

# 4/10

επιχειρήσεις στις χώρες G7 δεν έχουν γυναίκες στην ανώτατη διοίκηση

“Παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι στη Μέση Ανατολή, δεν υπάρχει κουλτούρα ευέλικτης εργασίας, και ακόμη και η μερική απασχόληση αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Όμως, υπάρχει προσιτή, ευέλικτη και υψηλής ποιότητας παιδική φροντίδα, επομένως, πολλές γυναίκες επιστρέφουν στην αγορά εργασίας και συνεχίζουν την εξέλιξη της καριέρα τους.”

Lindsay Degouve De Nuncques  
Head, ACCA Middle East

**Οι γυναίκες αποφοιτούν από τα Πανεπιστήμια και τα Μεταπτυχιακά προγράμματα με υψηλότερα ποσοστά σε σχέση με τους άντρες**



<sup>3</sup> <http://time.com/2861431/female-executives-gender-quotas/>

Παρά τη δημοσίευση της έκθεσης Davies και πολλές εκστρατείες για την ισότητα των φύλων, τα ποσοστά στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν οριακά μειωθεί κατά το τελευταίο έτος. Μόνο το 21% των ανώτατων διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες (22% το 2015), ενώ το 36% των επιχειρήσεων δεν έχουν καμία γυναίκα στην ανώτερη διοίκηση.

Εν τω μεταξύ, οι ΗΠΑ έχουν σημειώσει σχετική πρόοδο. Το ποσοστό ανώτατων διοικητικών θέσεων που καλύπτονται από γυναίκες αυξήθηκε

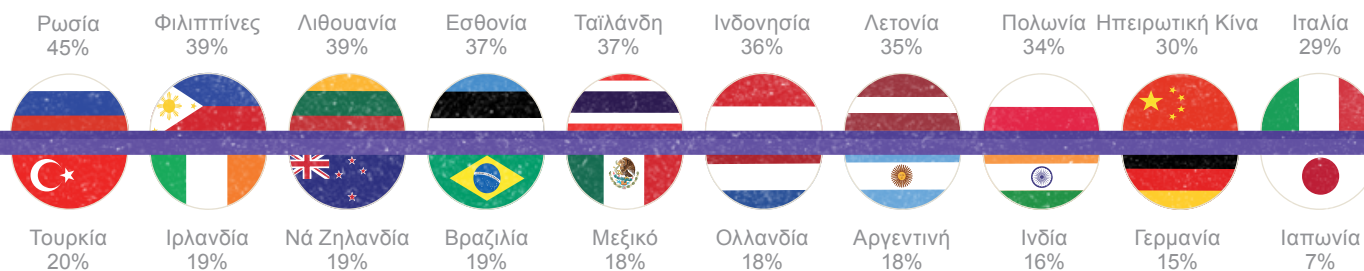
από 21% το 2015 σε 23% φέτος, και αποτελεί το υψηλότερο ποσοστό που έχει καταγραφεί από το 2007. Ωστόσο, 31% των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ δεν έχουν καμία γυναίκα σε ανώτατη διοικητική θέση.

Η Pamela Harless, chief people and culture officer at Grant Thornton US, πιστεύει ότι τα χαμηλά ποσοστά που καταγράφονται στις ΗΠΑ και στο Ην. Βασίλειο οφείλονται σε μια ευρύτερη κουλτούρα της ανώτερης διοίκησης, η οποία δεν εκτιμά τις γυναίκες ως ανώτατα στελέχη.

«Στις ΗΠΑ και στο Ην. Βασίλειο, οι κοινωνικές νόρμες βασίζονται στη δομή «διοίκησης και ελέγχου». Στις κυβερνητικές δομές, η στρατηγική επιβάλλεται από πάνω προς τα κάτω, και θεωρείται ότι η ανώτατη κυβέρνηση πρέπει να είναι ισχυρή και άμεση, όχι συνεργατική. Αυτό επηρεάζει και τον επιχειρηματικό κόσμο».

Pamela Harless  
Chief people and culture officer, Grant Thornton US

### Ποσοστό γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις (top & bottom ten)



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015



# Παγκόσμια στοιχεία

## Ευρωπαϊκή Ένωση

Η ΕΕ έχει παραμείνει σχετικά σταθερή κατά τα τελευταία πέντε χρόνια, με περίπου το ένα τέταρτο των ανώτατων διοικητικών θέσεων να καλύπτονται από γυναίκες και ελαφρώς πάνω από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων να μην έχουν καμία γυναίκα στην ανώτερη διοίκηση. Τα υψηλά ποσοστά που καταγραφίστηκαν στις χώρες της Βαλτικής έχουν ουδετεροποιηθεί από τα χαμηλά ποσοστά της Γερμανίας και στην Ολλανδία, που παραμένουν σταθερά στην τελευταία δεκάδα των χωρών παγκοσμίως.



## Ανατολική Ευρώπη

Πέντε χώρες συμπεριλαμβάνονται στις πρώτες θέσεις στην κατάταξη σε σχέση με το ποσοστό γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις στην Ανατολική Ευρώπη, πολλές από τις οποίες παρουσίασαν μεγάλη βελτίωση από το 2015 στο 2016. Στην πρώτη θέση βρίσκεται η Ρωσία, και ακολουθούν η Λιθουανία, η Εσθονία, η Λετονία και η Πολωνία, που, επίσης, βρίσκονται στην πρώτη δεκάδα.



## Αναδυόμενες χώρες Ασίας-Ειρηνικού

Σημαντική βελτίωση σημειώθηκε το 2016 στην Ινδονησία, στις Φιλιππίνες και στην Ταϊλάνδη, που βρίσκονται στην πρώτη δεκάδα παγκοσμίως. Ωστόσο, η Κίνα καταγράφει ποσοστά, τα οποία είναι κάτω του μέσου όρου της πενταετίας και η Ινδία εξακολουθεί να παραμένει στην τελευταία δεκάδα της παγκόσμιας κατάταξης.



## Ανεπτυγμένες χώρες Ασίας-Ειρηνικού

Το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν καμία γυναίκα στην ανώτερη διοίκηση έχει μειωθεί στην Αυστραλία, δεδομένου ότι η άδεια μητρότητας νομιμοποιήθηκε πριν από πέντε χρόνια. Ωστόσο, το ποσοστό των ανώτατων διοικητικών θέσεων που καλύπτονται από γυναίκες παραμένει χαμηλό. Η Νέα Ζηλανδία καταγράφει ποσοστά τα οποία είναι σημαντικά κάτω από το μέσο όρο της πενταετίας, ενώ η Ιαπωνία εξακολουθεί να βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα της παγκόσμιας κατάταξης.



## Βόρεια Αμερική

Η Βόρεια Αμερική κατέγραψε τα υψηλότερα ποσοστά έως σήμερα, αφού το 23% των ανώτατων διοικητικών θέσεων στην περιοχή καλύπτονται από γυναίκες, με τον Καναδά να συνεχίζει να έχει καλύτερες επιδόσεις από τις ΗΠΑ. Ωστόσο, το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν καμία γυναίκα σε ανώτατη διοικητική θέση έχει αυξηθεί στο 31%.



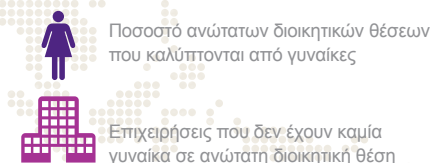
## Λατινική Αμερική

Παρά την ισχυρή παρουσία των γυναικών στην πολιτική σκηνή σε ορισμένες χώρες της Λατινικής Αμερικής, τα ποσοστά στις επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμα βελτιωθεί. Αν και υπήρχε μια μικρή βελτίωση στην Αργεντινή και στη Βραζιλία, τα ποσοστά που κατέγραψαν και οι δύο χώρες έχουν μειωθεί κατά τα τελευταία πέντε χρόνια. Στη Λατινική Αμερική, ως σύνολο, οι γυναίκες καλύπτουν μόνο το 18% των ανώτατων διοικητικών θέσεων και το 52% των επιχειρήσεων δεν έχουν καμία γυναίκα σε ανώτατη διοικητική θέση.



## Αφρική

Τα ποσοστά που καταγράφονται στην Νότια Αφρική έχουν μειωθεί στο 23% σε σχέση με τις γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις και στο 39% όσον αφορά τις επιχειρήσεις που δεν έχουν καμία γυναίκα σε ανώτατη διοικητική θέση. Σχετική βελτίωση καταγράφεται στη Μποτσουάνα, αλλά τα ποσοστά παραμένουν σημαντικά χαμηλότερα από το μέσο όρο της πενταετούς περιόδου. Εν τω μεταξύ, σημαντική βελτίωση καταγράφηκε φέτος και στη Νιγηρία.



# Ο ρόλος της γυναίκας στη διοίκηση επιχειρήσεων

Παρά τη συνολική πρόοδο που έχει σημειωθεί, οι γυναίκες ακόμα βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις ως στελέχη διοικητικής υποστήριξης και δεν ενεργούν ως διαχειριστές των επιχειρήσεων. Για άλλη μια φορά, το 2016 η πλειοψηφία των γυναικών στην ανώτερη διοίκηση καταλαμβάνει τις θέσεις του Επικεφαλής Ανθρώπινου Δυναμικού (23%), του Οικονομικού Διευθυντή (21%) ή του Επικεφαλής Μάρκετινγκ (11%). Μόνο το 9% των γυναικών αναλαμβάνει τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Και πάλι, οι χώρες ASEAN καταγράφουν ποσοστά που ξεπερνούν το μέσο όρο, με 22% των γυναικών στη ανώτατη διοίκηση να καλύπτουν τις θέσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEOs), ενώ στην Ανατολική Ευρώπη το 10% των γυναικών είναι CEOs, αλλά το 48% είναι Οικονομικές Διευθύντριες (CFOs). Εν τω μεταξύ, στις χώρες G7, μόνο το 7% των γυναικών στην ανώτερη διοίκηση είναι CEOs, σε σύγκριση με το 20% των γυναικών που καλύπτουν τις

θέσεις του Επικεφαλής Ανθρώπινου Δυναμικού, το 12% των γυναικών που είναι στη θέση του Επικεφαλής Μάρκετινγκ και το 11% που είναι CFOs.

Ενώ οι CEOs σπάνια προέρχονται από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού,<sup>4</sup> η κατάσταση είναι κάπως καλύτερη για τις γυναίκες που εργάζονται στα οικονομικά τμήματα. Η έκθεση που δημοσιεύθηκε πρόσφατα από τον κ. Korn Ferry υπογράμμισε την ανάγκη για τους CFOs να

“προχωρήσουν πέρα από τις τεχνικές δεξιότητες του αριστερού ημισφαίριου του εγκεφάλου τους, και να αναπτύξουν περισσότερες αρμοδιότητες δεξιού ημισφαίριου, που σχετίζονται με τον άνθρωπο και τις ανθρώπινες σχέσεις”, προκειμένου να αναλάβουν τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO)<sup>5</sup>. Όπως υποστηρίζουν επιστημονικές μελέτες, αυτό θα είναι πιο εύκολο για τις γυναίκες επειδή κατά μέσο όρο, ο γυναικείος εγκέφαλος εκμεταλλεύεται καλύτερα και τα δυο ημισφαίρια.<sup>6</sup>

“Αν πράγματι θέλουμε να λυθεί το πρόβλημα των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση, θα πρέπει να έχουμε περισσότερες γυναίκες να αναλάβουν τις θέσεις που συνδέονται με την άμεση λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι γυναίκες δε θα πρέπει μόνο να βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις ως στελέχη διοικητικής υποστήριξης, όπως Ανθρώπινο Δυναμικό και Μάρκετινγκ, αλλά να είναι στην πρώτη γραμμή και να διευθύνουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων.”

Pamela Harless  
Chief people and culture officer, Grant Thornton US

Ποσοστό επιχειρήσεων όπου οι γυναίκες έχουν τις παρακάτω θέσεις



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015

**9%** των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση είναι Διευθύνουσες Σύμβουλοι (CEO)

<sup>4</sup> <http://www.managementtoday.co.uk/opinion/1181415/want-ceo-hard-luck-youre-hr-director/>

<sup>5</sup> <http://www.kornferry.com/institute/cfo-ceo-right-brain-leadership-gap>

<sup>6</sup> <http://www.pnas.org/content/111/2/823>

# Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις

Σήμερα, το ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί διαφορετική σύνθεση ομάδων διοίκησης με διαφορετικές προοπτικές και απόψεις, προκειμένου οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αναπτυχθούν. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον το οποίο προσελκύει και αναπτύσσει αυτές τις διαφορετικές ομάδες διοίκησης.

Η σημασία της ποικιλομορφίας ως προς το φύλο σχετικά με τις γυναίκες και τη διοίκηση επιχειρήσεων έχει αποδειχτεί. Υπάρχουν πολλές μελέτες που παρουσιάζουν τη σημασία της αποφυγής της “κοινής σκέψης”, που προκύπτει από τις ομογενείς ομάδες διοίκησης. Υπάρχουν, επίσης, ενδείξεις που επιβεβαιώνουν την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση, από τη μεριά της ανώτατης διοίκησης, των εργαζομένων και πελατών, που είναι πολύ πιθανό να περιλαμβάνουν υψηλό ποσοστό γυναικών, καθώς και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε νέες αγορές, αλλά χάνονται επειδή οι γυναίκες προάγονται μόνο μέχρι τα μεσαία επίπεδα της ιεραρχίας. Μιλώντας στο Νταβός το 2016, ο πρωθυπουργός του Καναδά, Justin Trudeau, σχολίασε ότι η ποικιλομορφία είναι «η κινητήρια δύναμη της εφεύρεσης». Και η ποικιλομορφία σίγουρα θα αποδώσει καρπούς. Η έρευνα της

Grant Thornton διαπιστώνει ότι οι εισηγμένες επιχειρήσεις στο Ην. Βασίλειο (FTSE 350), στις ΗΠΑ (S&P 500) και στην Ινδία (CNX 200) που δεν έχουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, έχουν πιθανά διαφυγόντα κέρδη ύψους \$ 655 δις, ενώ στο Ην. Βασίλειο και στις ΗΠΑ, η αλλαγή προς τα μικτά διοικητικά συμβούλια για S&P 500 και FTSE 350 θα μπορούσε να αυξήσει το ΑΕΠ κατά περίπου 3%.<sup>7</sup>

Η ποικιλομορφία έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στον σύγχρονο κόσμο των VUCA. Η Francesca Lagerberg, global leader of tax services στην Grant Thornton International, σχολιάζει: “Κύκλοι που παλαιότερα συνέβαιναν κάθε δεκαετία, τώρα, συμβαίνουν ετησίως. Επομένως, η επιχείρησή σας μπορεί να έχει τις ίδιες δραστηριότητες αλλά να λειτουργεί σε τόσο διαφορετικό περιβάλλον που θα πρέπει να αλλάξει ριζικά τον τρόπο της λειτουργίας της”. Οι

επιχειρήσεις χρειάζονται ανώτατα στελέχη και ομάδες διοίκησης με διαφορετικές προοπτικές που θα είναι σε θέση να κατανοήσουν αυτό το νέο κόσμο και να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Αλλά πώς θα διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις προσελκύουν, αναπτύσσουν και διατηρούν ένα ευρύ φάσμα στην ανώτατη διοίκηση και βελτιώνουν το ποσοστό των γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις;

Η έρευνά μας εξετάζει τα χαρακτηριστικά που, άνδρες και γυναίκες στην ανώτατη διοίκηση παγκοσμίως, θεωρούν να έχουν μεγαλύτερη σημασία για έναν καλό ηγέτη, καθώς και τα κίνητρα που τους οδήγησαν σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Τα ευρήματα της έκθεσης διαπιστώνουν ότι υπάρχουν αναντιστοιχίες ανάμεσα σε αυτό που παρέχουν οι επιχειρήσεις και σε αυτό που επιθυμούν τα ανώτατα στελέχη,

και η έρευνα μας διατυπώνει ορισμένες προτάσεις που θα συμβάλλουν στην υπερπήδηση αυτών των εμποδίων.

**“Αν θέλουμε να δημιουργήσουμε υγιείς επιχειρήσεις, χρειαζόμαστε, στην ανώτατη διοίκηση, ανθρώπους από όλα τα κοινωνικά στρώματα.”**

Norman Pickavance  
Leader of brand, culture and sustainability,  
Grant Thornton UK

**“Όταν οι γυναίκες δεν προάγονται σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, χάνονται πολύτιμες σχέσεις με πελάτες και θετικές προοπτικές στη λήψη αποφάσεων.”**

Sian Sinclair  
Partner, Grant Thornton Australia

**Οι εισηγμένες επιχειρήσεις που έχουν μόνο άντρες στα ΔΣ στο Ην. Βασίλειο, στις ΗΠΑ και στην Ινδία έχουν πιθανά διαφυγόντα κέρδη ύψους \$655 δις**

<sup>7</sup> [http://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_value\\_of\\_diversity.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf)

# Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη;

Πάθος, ειλικρίνεια, ακεραιότητα, κίνητρο. Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν τα ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι αναζητούν και αναπτύσσουν στους μελλοντικούς ηγέτες τους. Επίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι ορισμένες δεξιότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στον κόσμο των VUCA, και ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται στην ηγεσία.

## Επικοινωνία

Όταν ρωτήσαμε ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων για τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη, το πιο σημαντικό αναδείχθηκε η επικοινωνία (35%). Η Stephanie Hasenbos-Case, global leader of people and culture στην Grant Thornton, σχολιάζει: “Η επικοινωνία είναι το βασικό χαρακτηριστικό για κάθε καλό ηγέτη. Εάν θέλετε να σας ακολουθήσουν οι άνθρωποι, ο μόνος τρόπος είναι να τους εξηγήσετε ποια είναι η στρατηγική σας, ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησής σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν”.

Ωστόσο, οι γυναίκες θεωρούν ότι η επικοινωνία έχει μεγαλύτερη σημασία, αφού το 42% την αναφέρουν ως σημαντικότερο χαρακτηριστικό, σε σύγκριση με το 32% των ανδρών που δήλωσαν το ίδιο. Η έρευνά μας δείχνει ότι οι γυναίκες και οι άνδρες έχουν διαφορετικές απόψεις για τη σημασία της επικοινωνίας γενικότερα.

Αρκετοί από τους συμμετέχοντες (άνδρες και γυναίκες), δήλωσαν ότι οι άνδρες, οι οποίοι κυριαρχούν στις ομάδες διοίκησης, πιστεύουν ότι ο σκοπός της επικοινωνίας είναι η ενημέρωση του προσωπικού για τις αποφάσεις που έχουν γίνει, ενώ οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη

συζήτηση. Για τις γυναίκες, η καλή επικοινωνία έχει να κάνει με τη διαφάνεια, με την ικανότητα να ακούν και να συμπεριλαμβάνουν περισσότερα άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όπως σχολιάζει η Sacha Romanovitch, CEO στη Grant Thornton UK: “Νομίζω ότι, για υπερβολικά μεγάλη χρονική περίοδο, όλοι νόμιζαν ότι η επικοινωνία έχει να κάνει μόνο με την ανακοίνωση αποφάσεων, ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για συνομιλία και οικοδόμηση κοινού αισθήματος ευθύνης”.

Στο σημερινό κόσμο, όπου τα μέσα μαζικής ενημέρωσης λειτουργούν σε 24ωρη βάση, η ανοικτή και διαφανής επικοινωνία έχει ζωτική σημασία. Αν τα ανώτατα στελέχη θέλουν να περάσουν από το στάδιο των ανακοινώσεων στο στάδιο των συζητήσεων, θα πρέπει να μάθουν να ακούν. “Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να συνδέονται με την επιχείρησή τους και να την κατανοούν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται γρήγορα και σωστά, όταν τα πράγματα πρέπει να αλλάξουν”, σχολιάζει η Lindsay Degouve De Nuncques, head of ACCA Middle East.

Οι γυναίκες αναμένουν από τους ηγέτες να ακούν, αλλά αναγνωρίζουν, επίσης, ότι οι υφιστάμενοί τους έχουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι ακούγονται. Αυτό ίσως γίνεται και πιο φυσικά στις γυναίκες. Ο Norman Pickavance, leader of brand, culture and sustainability στη Grant Thornton UK, σχολιάζει: «Μερικές φορές, οι άνδρες επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό στην δική τους ατζέντα για να αποδείξουν ότι εκτιμούν όλες τις απόψεις».

“Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, όλοι πρέπει να έχουν λόγο. Ζούμε στον κόσμο που οι ιδέες πηγάζουν από τον κόσμο, ακούγονται όλες οι φωνές και οι ηγέτες θα πρέπει να εφαρμόσουν αυτές τις εξελίξεις στον τρόπο που διευθύνουν τις επιχειρήσεις τους”.

Norman Pickavance  
Leader of brand, culture and sustainability,  
Grant Thornton UK

**42%**  
των γυναικών αναφέρουν την επικοινωνία ως σημαντικό χαρακτηριστικό των καλών ηγετών, σε σχέση με το 32% των ανδρών



## Όραμα που εμπνέει

Αυτό που συνδέεται στενά με την επικοινωνία είναι η ικανότητα της διοίκησης να παρακινεί και να ενθαρρύνει το προσωπικό, το δεύτερο πιο σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζει έναν καλό ηγέτη (31%). Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσουν νέο προσανατολισμό στη επιχείρησή τους και να παρακινήσουν τις ομάδες τους να τους ακολουθήσουν.

Όμως και πάλι, φαίνεται ότι οι γυναίκες εκτιμούν την ικανότητα αυτή διαφορετικά. Ενώ οι γυναίκες αναγνωρίζουν ότι, κατά καιρούς, είναι σημαντικό για τα ανώτατα στελέχη να έχουν μονόπλευρη σκέψη, ακόμα και εμμονή, με το όραμά τους, τις περισσότερες φορές οι γυναίκες τους ζητούν να είναι πιο πρόθυμα να ακούν και να τους ενημερώνουν στην αρχή. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό ενόψει της ταχύτητας με την οποία αλλάζει ο κόσμος. Τα πολιτιστικά πρότυπα έχουν αλλάξει. Παλαιότερα, οι επιχειρήσεις και οι εμπειρογνώμονες επηρέαζαν τη λήψη αποφάσεων, ενώ σήμερα η κοινωνία περιμένει από τις επιχειρήσεις να έχουν ένα ευρύτερο φάσμα απόψεων.

## Ανάθεση αρμοδιοτήτων έναντι συνεργασίας

Οι ηγέτες δεν μπορούν να τα κάνουν όλα μόνοι τους. Πρέπει να έχουν μια ισχυρή ομάδα ανθρώπων, στους οποίους μπορούν να αναθέτουν αρμοδιότητες. Ένα άρθρο που πρόσφατα δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review, υπογραμμίζει ότι η ομαδική εργασία γίνεται όλο και πιο σημαντική, καθώς η παγκοσμιοποίηση επιχειρήσεων αποκτά μεγαλύτερη σημασία και αυξάνονται οι διασυννοριακές τους δραστηριότητες και η συνδεσιμότητα<sup>8</sup>. Το ένα τέταρτο των ανώτατων στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνά μας, δήλωσαν ότι η ικανότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για τον καλό ηγέτη, αλλά αυτή η ικανότητα είχε μεγαλύτερη σημασία για τους άνδρες.

Αντίθετα, φαίνεται ότι οι γυναίκες επικεντρώνονται περισσότερο στη συνεργασία, η οποία, όπως πιστεύουν τα ανώτατα στελέχη, αποκτά διαρκώς μεγαλύτερη σημασία. Όπως σχολιάζει η Pamela Harless: "Εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι σε θέση να επιλύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, θα πρέπει να έχουν στην ανώτατη διοίκηση ανθρώπους με

διαφορετικές εμπειρίες. Αυτό απαιτεί συνεργασία και όχι δικτατορία στην ανώτατη διοίκηση."

Ανώτατα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνά μας, δήλωσαν ότι αυτή η συλλογική προσέγγιση αποτελεί συνήθη πρακτική στις γυναίκες, και όχι τόσο πολύ στους άνδρες, και σχολίασαν ότι η γενική τάση στην περίπτωση που η CEO είναι γυναίκα είναι "πάντα να φέρνει κι άλλους ανθρώπους στο τραπέζι των συζητήσεων". Επίσης, οι γυναίκες φαίνεται ότι εκτιμούν δεξιότητες όπως η οργάνωση της ομάδας και η συνεργασία, περισσότερο από τους άνδρες, και αυτό μπορεί να επιφέρει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα από την απλή ανάθεση αρμοδιοτήτων. "Όσο περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν στην επίλυση ενός προβλήματος, τόσο περισσότερο πιθανό είναι ότι θα καταλήξουν σε κάτι που πρόκειται να έχει νόημα και να πετύχει", σχολιάζει η Francesca Lagerberg.

**«Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να ορίσουν σαφή προσανατολισμό στην επιχείρηση, και στη συνέχεια να εμπνεύσουν και τους άλλους να ακολουθήσουν αυτή την κατεύθυνση, μέσω ξεκάθαρης επικοινωνίας. Θα πρέπει να δημιουργηθεί εταιρική κουλτούρα όπου οι άνθρωποι έχουν και τη δύναμη και τα κίνητρα να κάνουν τη διαφορά»**

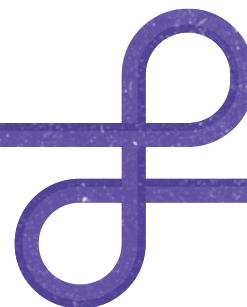
Lindsay Degouve De Nuncques  
Head, ACCA Middle East

**«Νομίζω ότι η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο. Ο ηγέτης δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος κάνοντάς τα όλα μόνος του.»**

Stephanie Hasenbos-Case  
Global leader of people and culture, Grant Thornton

**26%** των ανδρών αναφέρουν την ικανότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων ως σημαντικό χαρακτηριστικό του καλού ηγέτη, σε σύγκριση με το 20% των γυναικών

<sup>8</sup> <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>



### Αντιμετώπιση πολυπλοκότητας

Αυτό που πάντα υπογραμμίζουν τα ανώτατα στελέχη είναι η δυνατότητα προσαρμογής. Αν και η ικανότητα να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα δεν θεωρείται ως ένα από τα τρία πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη, είναι κάτι που έχει μεγαλύτερη σημασία για τις γυναίκες από τους άνδρες, εφόσον το 24% των γυναικών δηλώνουν ότι αυτή η ικανότητα είναι σημαντική, σε σύγκριση με το 18% των ανδρών. Αυτό θα μπορούσε να υποδηλώνει ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη επίγνωση της αυξανόμενης πολυπλοκότητας του κόσμου των VUCA και αναγνωρίζουν την ανάγκη για τα στελέχη να είναι σε θέση να λειτουργήσουν εντός αυτής της αβεβαιότητας.

Ο επιχειρηματικός κόσμος διανύει μια περίοδο μετασχηματισμού. Η γενιά των Millennials έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις από τους εργοδότες και οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν στους ανταγωνιστές να ξεφύγουν από τις παραδοσιακές πρακτικές της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι η προσαρμοστικότητα έχει ζωτική σημασία για έναν καλό ηγέτη.

Η Sacha Romanovitch τονίζει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ προσαρμοστικής και

τεχνικής ηγεσίας: “Η τεχνική ηγεσία αφορά στην εφαρμογή μιας γνωστής λύσης σε ένα σύνθετο πρόβλημα. Όμως, σε έναν ασταθή και συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, δεν ξέρουμε ποια είναι η απάντηση, οπότε θα πρέπει να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον στο οποίο πολλοί άνθρωποι συμμετέχουν στην εξεύρεση λύσεων για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε.”

**“Η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι εξαιρετικά σημαντική. Στη Βραζιλία, έχουμε απόλυτη επίγνωση του τι αντιμετωπίζουμε και, με την πάροδο των ετών, έχουμε βιώσει πολλές οικονομικές και πολιτικές αλλαγές. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να φέρει δημιουργικές, ευέλικτες και εμπνευσμένες λύσεις, στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις επιτυχημένες επαγγελματικά γυναίκες που μεγάλωσαν σε αυτή τη χώρα.»**

Madeleine Blankenstein  
Partner, Grant Thornton Brazil

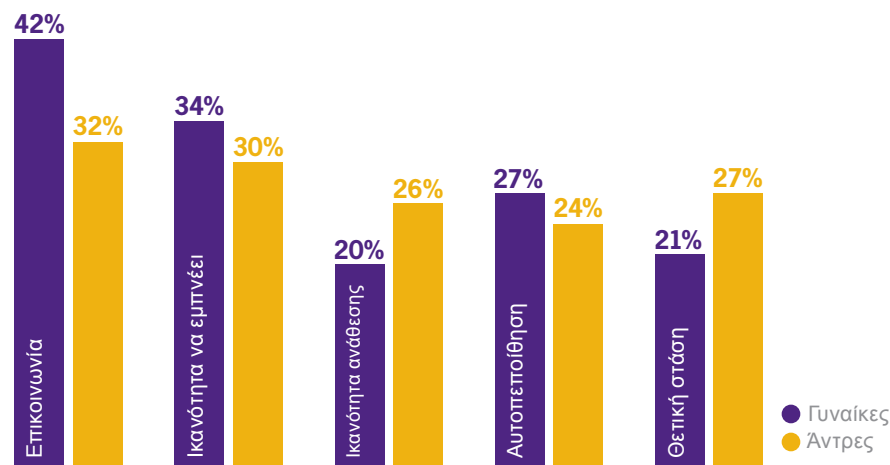
### Νέο στυλ διοίκησης

Οι γυναίκες εκτιμούν τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη διαφορετικά από τους άνδρες, αλλά αναγνωρίζουν, επίσης, ότι ο κόσμος αλλάζει και επομένως, θα πρέπει να αλλάξουν και οι επιχειρήσεις. Οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι ήρθε η ώρα για ένα νέο στυλ διοίκησης, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις, να ξεφύγουν από την παραδοσιακή προσέγγιση του «alpha male» και να εφαρμόσουν το στυλ διοίκησης που ακούει τις ερωτήσεις και τις απόψεις των άλλων και συνεργάζεται μαζί τους για να βρει τις

καλύτερες λύσεις.

Όπως ανέφερε μια συμμετέχουσα στην έρευνα: «Ιστορικά, τα ανώτατα στελέχη βασίζονται στη δομή «διοίκησης και ελέγχου», αλλά τέτοιες συμπεριφορές πηγάζουν από τον στρατιωτικό κόσμο και εμποδίζουν τους ανθρώπους να αναζητούν ευκαιρίες και διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης των πραγμάτων. Δεν νομίζω ότι αυτό το μοντέλο είναι κατάλληλο».

### Οι απόψεις των ανώτατων στελεχών για τα πέντε χαρακτηριστικά του ηγέτη



Πηγή: Grant Thornton IBR 2015

# Τι οδηγεί του ηγέτες να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους;

Για να προσελκύσουν τα ανώτατα στελέχη, που προέρχονται είτε από την ίδια την επιχείρηση είτε όχι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν τα κίνητρα και τους λόγους που παρακινούν τους άνδρες και τις γυναίκες να ανταγωνιστούν για τις ανώτατες διοικητικές θέσεις.

## Οι ηγέτες θέλουν να κάνουν τη διαφορά

Οι ηγέτες, άντρες ή γυναίκες, θέλουν να κάνουν τη διαφορά, εντός και εκτός των επιχειρήσεων τους. Παγκοσμίως, το σημαντικότερο κίνητρο που αναφέρουν τα στελέχη για να αναλάβουν διευθυντική θέση, είναι η ικανότητα να διαμορφώσουν την εταιρική στρατηγική και να επιφέρουν αλλαγές, κάτι που δήλωσαν με ποσοστό 37% οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Όπως σχολιάζει η Pamela Harless: “Το κίνητρό μου ήταν ότι ήθελα να είμαι σε θέση να επηρεάσω τον προσανατολισμό της επιχείρησης και την εταιρική κουλτούρα. Ήθελα να διαμορφώσω τη στρατηγική, να έχω λόγο και να φέρω μια καινούργια προοπτική.”

Άλλα σημαντικά κίνητρα που αναφέρουν τα στελέχη είναι η ικανότητα ενδυνάμωσης των άλλων (28%) και η ικανότητα να κάνουν θετική διαφορά στην τοπική κοινωνία (23%). Δεν είναι πλέον αρκετό για μια θέση εργασίας να παρέχει οικονομική ασφάλεια. Οι ηγέτες αναζητούν μια καριέρα που τους επιτρέπει να βοηθούν την κοινωνία και να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά που κάνουν. Έχει παρέλθει η εποχή κατά την οποία η έκφραση “κάνω τη διαφορά” σήμαινε ότι ο

CEO απλώς επέλεγε το φιλανθρωπικό ίδρυμα για την επιχείρηση να δωρίσει χρηματικά πόσα. Τώρα οι ηγέτες πρέπει να εμπνέουν και να ενδυναμώνουν το προσωπικό για να αφιερώνουν χρόνο και να συμμετέχουν σε “χειροπιαστά” έργα. Ο Norman Pickavance περιγράφει αυτή την αλλαγή ως μετάβαση από το μοντέλο διοίκησης που επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους, στο νέο μοντέλο το οποίο εστιάζει στην κοινωνική αξία.

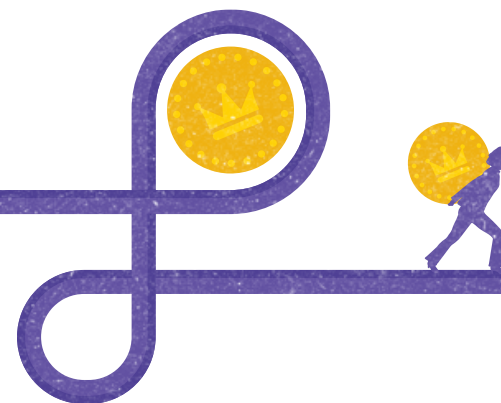
## Όμως οι γυναίκες θέλουν, επίσης, να γνωρίζουν ότι ανταμείβονται δίκαια

Η επιθυμία να κάνουν τη διαφορά δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο στην απόφαση των στελεχών για ανάληψη διευθυντικής θέσης. Το δεύτερο ισχυρότερο κίνητρο που ανέφεραν, είναι η αναγνώριση των ικανοτήτων τους, με το 32% των ερωτηθέντων να δηλώνουν ότι αυτός ο λόγος συνέβαλε στην επιθυμία τους να φτάσουν σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, και τις γυναίκες να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον συγκεκριμένο παράγοντα σε σχέση με τους άντρες. Ομοίως, το θέμα του υψηλότερου μισθού είχε μεγαλύτερη σημασία για τις γυναίκες (28%) σε σχέση με τους άντρες (21%).

Για πολλές από τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα κάτι τέτοιο είναι λογικό, αφού οι γυναίκες έπρεπε να αγωνιστούν για την επίτευξη αναγνώρισης και ισότητας στον επιχειρηματικό κόσμο. Η Sacha Romanovitch σχολιάζει: “Οι γυναίκες θέλουν να έχουν ίση μεταχείριση και να αισθάνονται ότι αμοιβόνται δίκαια σύμφωνα με τη συμβολή τους στην επιχείρηση. Όμως, ενώ οι άντρες θεωρούν δεδομένο ότι η συμβολή τους αναγνωρίζεται και ότι ανταμείβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν, οι γυναίκες αισθάνονται διαφορετικά και, σε πολλές περιπτώσεις, θα πρέπει να αγωνιστούν για την αναγνώριση των ικανοτήτων τους.”

# 28%

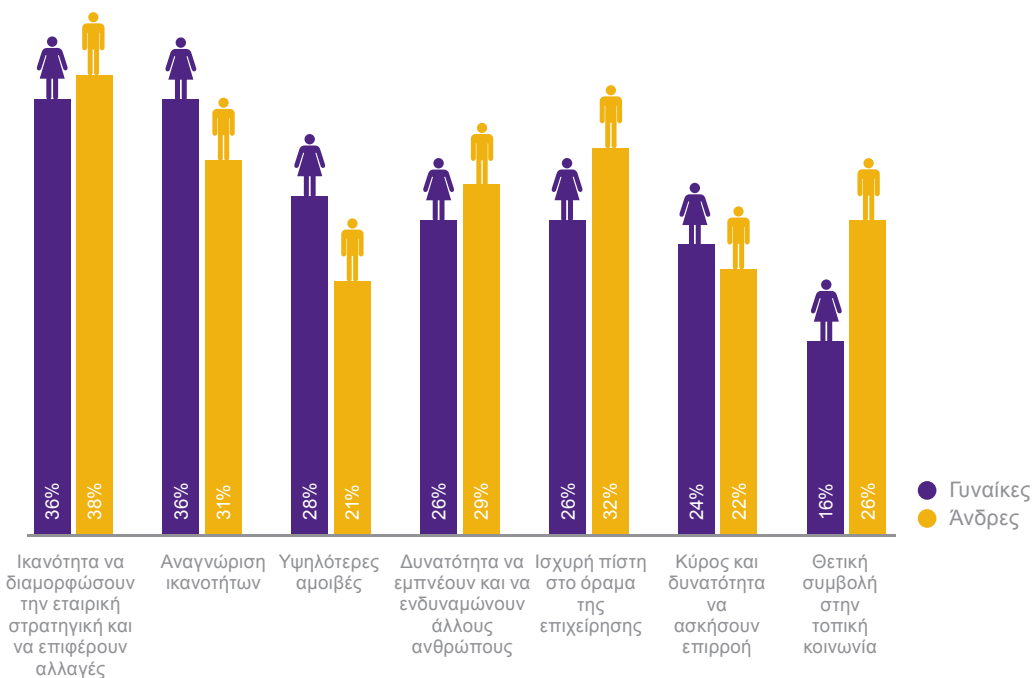
των γυναικών αισθάνθηκαν ότι ήταν σημαντικό να αναλάβουν μια θέση στην ανώτατη διοίκηση, ώστε να αυξηθούν οι παροχές τους, σε σύγκριση με το 21% των ανδρών



Ένας σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων τόνισε τη σημασία της διαφάνειας σε θέματα μισθολογικής ανισότητας, και δήλωσε ότι τα μισθολογικά θέματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις γυναίκες που σκοπεύουν να αναλάβουν διευθυντική θέση: “Το γεγονός ότι περισσότερες γυναίκες αναφέρουν τον υψηλότερο μισθό ως σημαντικό παράγοντα, οφείλεται στην ιστορική έλλειψη διαφάνειας σε θέματα μισθολογικής πολιτικής. Προηγουμένως, οι γυναίκες δεν γνώριζαν ότι υπήρχε αυτή η ανισότητα, αλλά τώρα είναι πλέον ενημερωμένες και ξέρουν ότι υπάρχει ο κίνδυνος μη δίκαιης αμοιβής και, ως εκ τούτου, το θέμα αποκτά μεγαλύτερη σημασία”, σχολιάζει η Lindsay Degoune de Nuncques.

Όμως, υπάρχει και η ευρύτερη κοινωνική δυναμική που παρακινεί την επιθυμία της γυναίκας να έχει μεγαλύτερες αποδοχές όταν προάγεται σε ανώτερη διοικητική θέση. Η ανάγκη να διασφαλίσει την οικονομική κατάσταση της οικογένειάς της. Αν η γυναίκα συντηρεί την οικογένεια της ή πρέπει να πληρώσει για τη φροντίδα των παιδιών, ενώ εργάζονται και οι δύο σύζυγοι, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η αμοιβή της θα είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της οικογένειάς της.

Οι σημαντικότεροι λόγοι που παρακινούν τις γυναίκες να αναλάβουν διευθυντική θέση



**32%**

των ερωτηθέντων αναφέρουν την αναγνώριση των ικανοτήτων ως το σημαντικότερο κίνητρο για να αναλάβουν ανώτατη διοικητική θέση

Πηγή: Grant Thornton IBR 2015



# Τι αποθαρρύνει τους δυνητικούς ηγέτες;

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ανώτατες διοικητικές θέσεις προσελκύουν ταλαντούχους εργαζόμενους, που επιθυμούν να κάνουν το επόμενο βήμα στην καριέρα τους. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση των θεμάτων που αποτρέπουν τους εργαζόμενους, και ιδίως τις γυναίκες, από το να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις, και να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για την υποστήριξη γυναικών στη σταδιοδρομία τους.

## Ασυνείδητες προκαταλήψεις κατά των γυναικών

Ενώ οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο κατανοούν τα οφέλη της ποικιλομορφίας στην ανώτατη διοίκηση και λειτουργούν βάσει των αρχών της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ της θεωρίας και των πράξεων. Οι γυναίκες αναφέρουν ότι η νοοτροπία των επιχειρήσεων εξακολουθεί να βασίζεται στην παραδοσιακή άποψη ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να λειτουργούν με απόλυτη αποφασιστικότητα και να είναι πρόθυμα να θυσιάσουν τα πάντα για να πετύχουν αυτό που θέλουν. Όμως, αυτή η νοοτροπία δεν συμβαδίζει με τις επιθυμίες των γυναικών. Όπως αναφέρει μια συμμετέχουσα: «Όταν ήμουν πολύ νέα, μου επικοινωνήθηκε ότι αν ήθελα να φτάσω στην κορυφή, έπρεπε να είμαι άπληστη για εξουσία και υπερβολικά φιλόδοξη. Το πρόσωπο που απεικόνιζα στο μυαλό μου τότε ήταν ένα τέρας και σκέφτηκα ότι εγώ δεν είμαι τέτοιος άνθρωπος, άρα, αν ψάχνετε αυτό, η θέση δεν είναι για μένα».

Επιπλέον, οι επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν, άθελά τους, να δυσκολέψουν περισσότερο τις γυναίκες να ανελιχθούν. Είναι δύσκολο για τις εργαζόμενες μητέρες να παρακολουθούν τις εταιρικές εκδηλώσεις που πάντα διοργανώνονται το βράδυ. Επίσης, το γεγονός ότι πολύ συχνά τα στελέχη καλούνται να αναλάβουν ένα έργο εθελοντικά αντί να κληθούν να το αναλάβουν επίσημα, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του ποσοστού των αντρών που αναλαμβάνουν νέους ρόλους, σε σύγκριση με τις γυναίκες. Η Emily Cox, head of employment law, ER and people services στη Virgin Money, σχολιάζει: «Δυστυχώς, πρόκειται για αυτό που λένε “ακούσια συνέπεια” της πολιτικής των επιχειρήσεων, όπου η άποψη ότι το προσωπικό πρέπει πάντα να παραμένει στη διάθεση της διοίκησης, σημαίνει ότι η διοίκηση δεν είναι πάντα πρόθυμη να συζητήσει την ανάθεση καινούργιων έργων με τις γυναίκες που επιστρέφουν από άδεια μητρότητας. Επομένως, οι γυναίκες συχνά αισθάνονται ότι έχουν να επιλέξουν μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, και αποχωρούν αντί να συνεχίσουν την καριέρα τους.»

## Έλλειψη υποδομών

Οι γυναίκες αισθάνονται, επίσης, ότι υπάρχει έλλειψη επαρκών υποδομών υποστήριξης. Όπως διαπιστώνει η έρευνά μας, περισσότερες γυναίκες από άνδρες δηλώνουν ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές που μπορούν να τους βοηθήσουν να παραμείνουν στη διευθυντική θέση μακροπρόθεσμα. Όπως αναφέρει η Sacha Romanovitch, η ανώτατη διοίκηση είναι μοναχικό επάγγελμα, επομένως, είναι πολύ σημαντικό να έχεις ισχυρή ομάδα ανθρώπων που σε ενθαρρύνουν και σε εμπνέουν. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι γυναίκες ξέρουν ότι οι απόψεις τους θα ακουστούν και θα εκτιμηθούν, και ότι η επιχείρηση θα τις υποστηρίξει στις δύσκολες στιγμές.

**«Συχνά μου φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις προωθούν την ποικιλομορφία, επειδή αναγκάζονται να το κάνουν, επειδή υπάρχουν ποσοτώσεις, αξιολογήσεις, έλεγχοι και πίεση μετόχων, και όχι επειδή το πιστεύουν πραγματικά».**

Rhodri Williams  
Vice president of communications and public affairs EMEA, AIG

**«Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να κάνουν ανοικτές συζητήσεις με τις γυναίκες στο εργατικό τους δυναμικό για να κατανοήσουν τις απόψεις και τις ανάγκες τους σχετικά με την υποστήριξη που θα πρέπει να τους παρέχουν.»**

Deborah Stern-Vieitas  
CEO, American Chamber of Commerce for Brazil

### Οι επιπτώσεις στην οικογενειακή ζωή

Υπάρχει η αντίληψη ότι τα ανώτατα στελέχη αναγκάζονται να διαλέξουν ανάμεσα στην καριέρα και στην οικογένεια, κάτι που εμποδίζει την επαγγελματική εξέλιξη για τις γυναίκες. Οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα, παραδέχονται ότι, μερικές φορές, η προαγωγή σε ανώτατη διοικητική θέση δεν έρχεται την κατάλληλη στιγμή, με μια συμμετέχουσα να αναφέρει ότι αρνήθηκε μια θέση επειδή απαιτούσε πολλά ταξίδια, ενώ εκείνη την περίοδο ήθελε να είναι στο σπίτι με την οικογένειά της. Παρά το γεγονός ότι η διοίκηση της επιχείρησης ήταν πρόθυμη να προσαρμόσει τα καθήκοντα ανάλογα με τις δυνατότητες της, εκείνη αισθάνθηκε ότι δεν θα ήταν σε θέση να κάνει την καλύτερη δυνατή δουλειά.

Οι γυναίκες, επίσης, ανέφεραν την ανάγκη να αλλάξουν οι πολιτιστικοί και οι επιχειρηματικοί κανόνες ώστε να είναι ευκολότερο για εκείνες να συνεχίσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία ότι η μητέρα, και όχι ο πατέρας, θα θυσιάσει την καριέρα της για να φροντίσει τα παιδιά, να ομαλοποιηθούν οι γονικές άδειες και να βελτιωθεί η υποστήριξη για τις γυναίκες σε άδεια μητρότητας και να γίνουν οι εργασιακές ρυθμίσεις πραγματικά ευέλικτες. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνά μας διαπιστώνει ότι η παροχή προσιτής και ευέλικτης παιδικής φροντίδας ήταν το βασικό ζήτημα για τις γυναίκες, γιατί διαφορετικά μπορεί να μην είναι οικονομικά βιώσιμο να συνεχίσουν να εργάζονται και να εξελίσσονται.

Και ενώ αυτά τα θέματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις γυναίκες, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η ίδια πρόκληση θα αποτελέσει εμπόδιο και για την επόμενη γενιά αντρών στην ανώτατη διοίκηση: “Η επόμενη γενιά ανώτατων στελεχών, η γενιά των Millennials, ανεξαρτήτως φύλου, επιθυμεί εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ευελιξία. Θέλουν να εργάζονται από το σπίτι ή να είναι σε θέση να μην εργάζονται καθόλου για δύο χρόνια, εάν το επιθυμούν, είτε για να κάνουν παιδιά είτε για να ταξιδεύουν ή για να ασχοληθούν με τον εθελοντισμό, και θα είναι προετοιμασμένοι να αποχωρήσουν από την επιχείρηση εάν η διοίκηση δεν τους παρέχει τέτοια ευελιξία”, σχολιάζει η Kim Schmidt, senior advisor on leadership, talent and culture στην Grant Thornton Australia.

«Λένε ότι δεν μπορείς να συνδυάσεις την οικογένεια με την καριέρα, ότι θα πρέπει να διαλέξεις, αλλά γιατί να μην μπορώ να είμαι και καταπληκτική μαμά και πολύ καλή στο επάγγελμά μου;»

Emily Cox  
Head of employment law, ER and people services,  
Virgin Money

«Ανησυχούσα για το γεγονός ότι αν έφτανα σε ανώτατη διοικητική θέση, θα είχα λιγότερο χρόνο να αφιερώσω στην οικογένειά μου. Πρέπει να αλλάξουμε την αντίληψη ότι τα ανώτατα στελέχη αναγκάζονται να διαλέξουν ανάμεσα στην καριέρα και στην οικογένεια.»

Marivic Espano  
Chairperson and CEO,  
Grant Thornton Philippines



Η εξασφάλιση ότι υπάρχει ευελιξία και οικονομική άνεση για την φροντίδα των παιδιών, καθ' όλη την παιδική ηλικία, είναι παράγοντας - κλειδί για τις γυναίκες



# Η κατάσταση στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το ποσοστό των γυναικών σε ανώτατες διοικητικές θέσεις δεν έχει μεταβληθεί σε σχέση με την περσινή χρονιά και παραμένει στο 27%, 3 μονάδες πάνω από τον παγκόσμιο και τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (24%).

Η κατανομή των ανώτατων διοικητικών θέσεων που καλύπτουν οι γυναίκες στην Ελλάδα έχει αλλάξει αρκετά σε σχέση με το 2015, όχι τόσο σε σχέση με τον τίτλο της θέσης, αλλά σε σχέση με τα ποσοστά. Φέτος, τα υψηλότερα ποσοστά σημειώνονται στη θέση του Οικονομικού Διευθυντή (16%, σε σύγκριση με 19% το 2015), του Επικεφαλής Μάρκετινγκ (13%, σε σύγκριση με 29% το 2015) και του Επικεφαλής Ανθρώπινου Δυναμικού (13%, σε σύγκριση με 31% το 2015).

Το ποσοστό το επιχειρήσεων που δεν έχουν καμία γυναίκα σε διευθυντική θέση έχει αυξηθεί από 18% το 2015 σε 29% φέτος, εξακολουθώντας, ωστόσο, να είναι χαμηλότερο από τον παγκόσμιο (33%) και ευρωπαϊκό (37%) μέσο όρο.

## Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη στην Ελλάδα;

Στην παραπάνω ερώτηση οι γυναίκες και οι άντρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα φαίνεται

εν μέρει να συμφωνούν. Οι γυναίκες αναφέρουν ως σημαντικότερα χαρακτηριστικά την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει (62,5%), να έχει όραμα (62,5%) και πάθος (37,5%). Οι άντρες αναφέρουν αντίστοιχα την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει (40,9%), να είναι επικοινωνιακός (40,9%) και να έχει όραμα (38,6%).

## Τα κίνητρα και η υποστήριξη για την προαγωγή σε διευθυντική θέση

Η έρευνα της Grant Thornton αναφέρει ότι τα σημαντικότερα κίνητρα στην Ελλάδα για να αναλάβουν τα στελέχη διευθυντική θέση είναι κοινά και για τα δύο φύλα και αφορούν α) την αναγνώριση των ικανοτήτων τους (75% για τις γυναίκες και 34,1% για τους άντρες), β) την επιθυμία να διαμορφώσουν την εταιρική στρατηγική και να επιφέρουν αλλαγές (50% για τις γυναίκες και 38,6% για τους άντρες) και γ) το γεγονός ότι ήταν το επόμενο λογικό βήμα για την καριέρα τους (50% για τις γυναίκες και 34,1% για τους άντρες).

Αρκετά ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι, όταν ερωτήθηκαν εάν υπάρχουν οι απαραίτητες δομές και η υποστήριξη για να παραμείνουν στην διευθυντική τους θέση μακροπρόθεσμα, τόσο οι

γυναίκες όσο και οι άντρες στην Ελλάδα απάντησαν θετικά. Συγκεκριμένα, οι θετικές\* απαντήσεις των γυναικών ανήλθαν σε 87,5%, ενώ των αντρών σε 95,5%, υποδεικνύοντας ότι το σύνολο σχεδόν των αντρών θεωρούν πως δεν υπάρχει κανένα εμπόδιο.

Η Ελπίδα Λεωνίδου, Partner στη Grant Thornton στην Ελλάδα, αναφέρει: “Είναι πολύ λογικό να παρατηρείται η διαφορά αυτή ανάμεσα στους άντρες και στις γυναίκες, αν αναλογιστεί κανείς ότι οι γυναίκες επιβαρύνονται περισσότερο με την ανατροφή των παιδιών και τις υποχρεώσεις του σπιτιού. Στην Grant Thornton, αδιάρρηκτο κομμάτι της στρατηγικής αλλά και της κουλτούρας μας, αποτελούν οι άνθρωποι. Ορμώμενοι από βέλτιστες πρακτικές και σε συνεργασία με άλλες χώρες του δικτύου, διερευνούμε συνεχώς νέους τρόπους ευέλικτης εργασίας και πρακτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ώστε να είμαστε σε θέση να παρέχουμε κατάλληλες δομές και υποστήριξη για την εξέλιξη της καριέρας του συνόλου του προσωπικού μας, αλλά και των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις (35% στην Grant Thornton στην Ελλάδα).”

“Ορμώμενοι από βέλτιστες πρακτικές και σε συνεργασία με άλλες χώρες του δικτύου, διερευνούμε συνεχώς νέους τρόπους ευέλικτης εργασίας και πρακτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ώστε να είμαστε σε θέση να παρέχουμε κατάλληλες δομές και υποστήριξη για την εξέλιξη της καριέρας του συνόλου του προσωπικού μας .”



Ελπίδα Λεωνίδου  
Partner  
Grant Thornton Greece

\*Η κλίμακα της συγκεκριμένης ερώτησης είναι «Ναι, οπωσδήποτε», «Ναι, μάλλον», «Όχι» και «ΔΞ/ΔΑ». Θετικές απαντήσεις θεωρούμε τις «Ναι, οπωσδήποτε» και «Ναι, μάλλον».

# Προτάσεις

“Το ζήτημα της ποικιλομορφίας στην ηγεσία αποτελεί αντικείμενο συζήτησης στις επιχειρήσεις εδώ και πολλά χρόνια. Είναι στιγμή οι υποσχέσεις τους να γίνουν πράξη και να αποφέρουν αποτελέσματα.”

Francesca Lagerberg – Global leader for tax services and sponsor on women in leadership, Grant Thornton

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προσελκύουν, να αναπτύσσουν και να διατηρούν ποικιλομορφία στην ηγεσία τους, ώστε να επιτύχουν και να αναπτυχθούν. Ωστόσο, το ένα τρίτο των επιχειρήσεων παγκοσμίως εξακολουθούν να μην έχουν γυναίκες σε ανώτατες διοικητικές θέσεις.

Δεδομένου ότι οι άνδρες αποτελούν την πλειοψηφία των ανώτατων στελεχών, το στυλ της ανώτατης διοίκησης, τα χαρακτηριστικά δηλαδή που αναζητούνται και προωθούνται, είναι πιθανό να συνδέονται με την ανδρική άποψη για την ηγεσία και συνεπώς να μην προσελκύουν γυναίκες που αναζητούν ανώτατες

διοικητικές θέσεις. Υπάρχουν όμως πρακτικές που βοηθούν να ξεπεραστούν αυτές οι διαφορές και να διασφαλίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από την ποικιλόμορφη, ισορροπημένη εκπροσώπηση και των δύο φύλων στην ηγετική τους ομάδα.

Οι γυναίκες αισθάνθηκαν ότι η ύπαρξη ενός μέντορα είναι ο πιο επικοινωνητικός τύπος υποστήριξης για τη διαδοχή σε ηγετική θέση



“Ακόμα και μέσα στην ίδια μου την ομάδα συνειδητοποίησα ότι οι πιο κοινές περιγραφές των ανωτάτων στελεχών που χρησιμοποιούμε κατά τις συναντήσεις μας σχετίζονται είτε με τον αθλητισμό, είτε με το στρατό. Έπρεπε να επαναπροσδιορίσουμε τις απόψεις μας για την ανώτατη διοίκηση και να τις παρομοιάσουμε με μια μουσική ορχήστρα ως το καλύτερο παράδειγμα που έχει νόημα και για τα δύο φύλα.”

Sacha Romanovitch – CEO, Grant Thornton UK

## 1. Να επιδείξουν ζήτηση για τις ηγετικές δεξιότητες που εκτιμούν οι γυναίκες



### Επιχειρήσεις

Να εξασφαλίσουν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι έτοιμες να λειτουργήσουν στο ολόενα και πιο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον – να επανεξετάσουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα ανώτατα στελέχη.

Πάρα πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να λειτουργούν χρησιμοποιώντας τις παραδοσιακές απόψεις για ανώτατη διοίκηση που δεν πληρούν τις προκλήσεις του σημερινού κόσμου και δεν προσελκύουν τις γυναίκες ή την επόμενη γενιά των ανδρών. Για παράδειγμα, αναμένεται ότι τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να έχουν αυταρχική προσωπικότητα, να μη δέχονται προτάσεις ή ερωτήσεις από άλλους, ή να λειτουργούν σχεδόν μόνο τους, παρά να συνεργάζονται με τους άλλους κατά την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Είναι πολύ σημαντικό να εντοπιστούν και να αμφισβητηθούν οι τυχόν διαστρεβλώσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επανεξετάσουν τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα υπάρχοντα ανώτατα στελέχη και να αξιολογήσουν το μήνυμα που αυτά τα στοιχεία στέλνουν στις γυναίκες εντός και εκτός επιχείρησης. Θα προκύψουν συμπληρωματικά οφέλη, αν ο έλεγχος διεξάγεται από έναν εξωτερικό φορέα, ειδικά αν δεν υπάρχει ποικιλομορφία στην ομάδα διοίκησης.

<sup>9</sup> <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

<sup>10</sup> <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-17429786>



### Επιχειρήσεις

Χρειάζεται διαφορετικότητα – ένα ευρύ σύνολο δεξιοτήτων πρέπει να επιβραβεύεται

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να διασφαλίσουν ότι τα κριτήρια των συστημάτων αξιολόγησης τους, λαμβάνουν υπόψη τα ηγετικά στοιχεία που χρειάζονται σε έναν άστατο και αβέβαιο κόσμο, καθώς και αυτά που κατά τις γυναίκες είναι οι πιο σημαντικά για έναν καλό ηγέτη. Περιγραφές θέσης εργασίας, εκπαιδευτικοί στόχοι και αξιολογήσεις, πρέπει να περιλαμβάνουν ευρύτερα στοιχεία ηγεσίας. Όπως αναφέρει ένα άρθρο του Harvard Business Review, οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν πολλά από τις επαγγελματικές αθλητικές ομάδες οι οποίες δεν αναγνωρίζουν μόνο τα γκολ των παιχτών, αλλά και τη συνολική συμβολή τους.<sup>9</sup> Ομοίως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι πολιτικές αποδοχών αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν το ευρύτερο έργο των ηγετών και όχι μόνο την επίτευξη οικονομικών στόχων.



### Γυναίκες

Να αναζητούν νέες εμπειρίες για να αποκτήσουν διαφορετικές προοπτικές και να αποδείξουν ότι κατέχουν τις δεξιότητες που χρειάζονται οι επιχειρήσεις

Οι ομάδες διοίκησης λειτουργούν πολύ καλύτερα όταν τα μέλη, άνδρες και γυναίκες, έχουν ευρύ φάσμα εμπειριών, επομένως, οι γυναίκες θα πρέπει να επιδιώξουν ευκαιρίες για να εργαστούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα και να διευρύνουν τις δεξιότητες τους. Αυτό μπορεί να σημαίνει εθελοντική εργασία, αποσπάσεις και καινούργιες θέσεις, κάτι, που θα τους παρέχει την ευκαιρία να αναπτύξουν νέες διασυνδέσεις και γνώσεις σχετικά με διάφορα θέματα. Όπως σχολιάζει η Kathy MacDermott, chief operating officer στο Property Council of Australia, οι άνθρωποι που έχουν δουλέψει σε διάφορες θέσεις εργασίας και έχουν αποκτήσει διαφορετικές εμπειρίες θα είναι πολύ καλύτερα προετοιμασμένοι να προαχθούν σε ανώτερες θέσεις, επομένως, οι επίδοξοι ηγέτες θα πρέπει να αδράξουν τις ευκαιρίες για να αναλάβουν ειδικά έργα και να επεκτείνουν έγκαιρα το δίκτυο επαφών τους.



### Κυβέρνηση

Να χρησιμοποιεί τη βέλτιστη πρακτική σχετικά με την ποικιλομορφία διοίκησης επιχειρήσεων

Οι κρατικές οργανώσεις, από το Υπουργείο Αμύνης των ΗΠΑ, τον Στρατό της Κίνας, την Εθνική Υπηρεσία Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου μέχρι τους Ινδικούς Σιδηροδρόμους, συνήθως καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις στην κατάταξη των μεγαλύτερων εργοδοτών παγκοσμίως<sup>10</sup>. Αυτό σημαίνει ότι οι κυβερνήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι σε προνομακική θέση για να προωθήσουν την ποικιλομορφία στην ανώτατη διοίκηση, δίνοντας το παράδειγμα στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι διοικητικές ομάδες τους περιλαμβάνουν τόσο άντρες όσο και γυναίκες, και ότι τα ανώτατα στελέχη του δημόσιου τομέα έχουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες για να επιτύχουν στον κόσμο των VUCA.

“Το πρόβλημα οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι, ιστορικά, υπήρξε ο αποτρεπτικός παράγοντας των ανώτατων διοικητικών θέσεων. Δεν είναι απλά ότι δεν υπάρχει ανέλιξη, αλλά ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη.”

Rhodri Williams – Vice president of communications and public affairs EMEA, AIG

## 2. Να κατανοήσουν γιατί τα στελέχη θέλουν να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις



### Επιχειρήσεις

Να προωθήσουν ευκαιρίες για ανώτατα στελέχη που θέλουν να κάνουν τη διαφορά

Πολλοί ηγέτες επιθυμούν να κάνουν τη διαφορά, επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταστήσουν σαφές ότι η ανάληψη μιας ανώτερης θέσης θα τους προσφέρει την ευκαιρία να το κάνουν. Θα πρέπει να απομυθοποιήσουν τις ανώτερες θέσεις ηγεσίας και να δείξουν ότι είναι ένας συναρπαστικός και ανταποδοτικός ρόλος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εκφράσουν το σκοπό τους και την κληρονομιά που θα αφήσουν στην τοπική κοινωνία. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προωθούν τις διεθνείς ευκαιρίες ηγεσίας και τη δυνατότητα που έχει ένας ηγέτης να κάνει τη διαφορά σε παγκόσμια κλίμακα.



### Επιχειρήσεις

Οι αποδοχές έχουν σημασία για τις γυναίκες, οπότε θα πρέπει να συζητούνται ελεύθερα

Ενώ η αμοιβή ενδιαφέρει σχεδόν όλους, ένας υψηλότερος μισθός αποτελεί σημαντικότερη ώθηση για μία γυναίκα στην αποδοχή ενός ανώτερου ρόλου από ότι για τους άντρες. Οι γυναίκες βλέπουν τις αποδοχές τους ως επίδειξη αναγνώρισης της αξίας τους από την επιχείρηση και ως δίκαιη ανταμοιβή για τη δουλειά τους, αλλά και ως ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης ότι κερδίζουν αρκετά ώστε να διασφαλίζεται οικονομικά η οικογένειά τους. Ωστόσο, οι γυναίκες είναι πιο διστακτικές στο να ζητήσουν μεγαλύτερους μισθούς και καλύτερες θέσεις και είναι λιγότερο πιθανό να ξεκινήσουν διαπραγματεύσεις. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να συζητήσουν για τα χρήματα. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο καθώς οι άνθρωποι συχνά αισθάνονται άβολα όταν κάνουν λόγο για αμοιβές. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να επιτρέψουν στους εργαζόμενούς τους να μιλήσουν ελεύθερα και να εκπαιδεύσουν τους managers να έχουν ειλικρινείς συζητήσεις με το προσωπικό για θέματα αμοιβών.



### Γυναίκες

Να ξεκαθαρίσουν τι ακριβώς θέλουν και να το ζητήσουν

Ενώ κάποιες γυναίκες βρίσκουν τις διαπραγματεύσεις άβολες, είναι σημαντικό να είναι ικανές και πρόθυμες να εκφράσουν τι θέλουν από έναν ανώτερο ρόλο ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης και της αμοιβής. Πολλές γυναίκες με τις οποίες μιλήσαμε, τόνισαν την ανάγκη ανάληψης ρίσκου και νέων ρόλων από εκείνες που επιθυμούν να ηγηθούν, ενώ μπορεί να είναι χρήσιμη η εκπαίδευση στους τομείς που θα ήθελαν να αναπτύξουν περαιτέρω ως ένδειξη των φιλοδοξιών τους. Αλλά οι γυναίκες θα πρέπει να προσεγγίσουν τις διαπραγματεύσεις όντας ικανές να εκφράσουν ξεκάθαρα τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από τα αιτήματά τους, (κάτι που φαίνεται να έχει μεγαλύτερη επιτυχία, σύμφωνα με έρευνες), παρά να ζητούν κάτι για τον εαυτό τους.<sup>13</sup>



### Κυβέρνηση

Να ενισχύσει τη διαφάνεια σχετικά με τις αποδοχές και να εφαρμόσει την αρχή της ίσης αμοιβής για όμοια εργασία

Η κυβέρνηση παίζει σημαντικό ρόλο στη συζήτηση σχετικά με τη δίκαιη αμοιβή και στην επίδειξη βέλτιστων πρακτικών επάνω στο ζήτημα. Πολλές χώρες έχουν εφαρμόσει ή εξερευνούν νέους κανονισμούς για τη διαφάνεια στις αμοιβές, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να είναι ανοιχτές για το πόσο ανταμείβουν τους υπαλλήλους διαφορετικού φύλου και σε διαφορετικά επίπεδα. Αυτό ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις δομές τους και να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν ίσες αμοιβές για άντρες και γυναίκες.



<sup>11</sup> <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/10/16/how-women-should-ask-for-a-raise/#49ef20b74101>

<sup>12</sup> <http://www.womendontask.com/stats.html>

<sup>13</sup> <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers/>

“Νομίζω ότι το σημαντικότερο είναι να δημιουργηθεί το επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο πράγματι να ενδιαφέρει τις γυναίκες και στο οποίο να αισθάνονται ότι η συμβολή τους ανταμείβεται σωστά και οι απόψεις τους έχουν σημασία.”

Sacha Romanovitch – CEO, Grant Thornton UK

### 3. Να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα υποστηρίξει τις γυναίκες που θέλουν να προαχθούν



#### Επιχειρήσεις

Να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τις προκαταλήψεις που εμποδίζουν τη σταδιοδρομία των γυναικών

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν τα εμπόδια που λειτουργούν αποτρεπτικά για τις γυναίκες που θέλουν να καταστούν ανώτατα στελέχη. Ενώ οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι οι διαδικασίες αξιολόγησής που εφαρμόζουν είναι δίκαιες, όπως σχολιάζει η Anne Richard, chief investment officer στην Aberdeen Asset Management: “Για πολλές γυναίκες, δεν χρησιμοποιούνται αξιολογικά κριτήρια στο χώρο εργασίας”.<sup>14</sup> Οργάνωση σεμιναρίων σε θέματα ασυνείδητων προκαταλήψεων θα βοηθούσε τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πώς – άθελα τους – εμποδίζουν τη σταδιοδρομία των γυναικών, για παράδειγμα, με τη χρήση της λέξης «επιθετική» και όχι «δυναμική» όταν πρόκειται για μια γυναίκα με ισχυρή επιθυμία να επιτύχει πραγματικά αποτελέσματα ή όταν οι άνδρες αποτελούν πλειοψηφία των μελών του πάνελ και προσλαμβάνουν και προωθούν ανθρώπους που συμπεριφέρονται με παρόμοιο τρόπο.



#### Επιχειρήσεις

Να υποστηρίξουν τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης και χορηγιών

Πολλές γυναίκες ανέφεραν ότι οι σύμβουλοι και οι χορηγοί έχουν παίξει το πιο καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της σταδιοδρομίας τους. Πρόκειται για ανώτερα στελέχη, εντός ή εκτός επιχείρησης, που έχουν δημιουργήσει ευκαιρίες για τις γυναίκες και τους έχουν μάθει να μην φοβούνται να αναλαμβάνουν κινδύνους και να προτείνουν νέες ιδέες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα μελλοντικά ανώτατα στελέχη έχουν την κατάλληλη υποστήριξη ενός συμβούλου ή χορηγού που θα τους βοηθήσουν να καταλάβουν τι περιμένουν από τη σταδιοδρομία τους και πώς μπορούν να το επιτύχουν καλύτερα. Εξίσου σημαντικό θα ήταν, ωστόσο, για τους συμβούλους και χορηγούς να πιστεύουν σε σωστές αξίες που σκοπεύουν να καλλιεργήσουν στα μελλοντικά ανώτατα στελέχη.



#### Γυναίκες

Να αναγνωρίσουν ότι λειτουργούν ως υπόδειγμα - και ότι πρέπει να μιλήσουν με ειλικρίνεια για τις εμπειρίες τους στη διοίκηση επιχειρήσεων

Ενώ οι γυναίκες αποτελούν τη μειοψηφία σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, είναι αναπόφευκτο ότι οι άλλες γυναίκες εντός επιχείρησης που βρίσκονται σε χαμηλότερες θέσεις τις βλέπουν ως υπόδειγμα. Είναι σημαντικό για τις γυναίκες που βρίσκονται σε ανώτατες διοικητικές θέσεις να κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες που εξασφαλίζουν την πρόοδο της επιχείρησης, και, ως εκ τούτου, προσελκύουν τις άλλες γυναίκες στην ανώτατη διοίκηση.

Όπως σχολιάζει η Ida Tillisch, director general της EWSWWF: «Οι γυναίκες που βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις μπορούν να εμπνεύσουν τις νεότερες γυναίκες που θέλουν να προοδεύσουν. Αλλά δεν θα πρέπει ποτέ να μεταμορφωθούν σε superwomen – θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξουν ότι είναι σαν οποιαδήποτε (άλλη) γυναίκα που προσπαθεί να συνδυάσει την επαγγελματική με την προσωπική και την οικογενειακή ζωή.»



#### Κυβέρνηση

Να εξασφαλίσει ότι η υψηλής ποιότητας ευέλικτη φροντίδα των παιδιών είναι προσιτή και διαθέσιμη

Πολλά ανώτατα στελέχη, ανεξαρτήτως φύλου, έχουν πάθος για τη σταδιοδρομία τους αλλά, ταυτόχρονα, θέλουν και να έχουν ενεργό ρόλο στην ανατροφή των παιδιών τους. Ωστόσο, η έλλειψη αξιόπιστης, ευέλικτης και προσιτής φροντίδας των παιδιών συχνά στερεί από τον έναν γονέα κάθε δυνατότητα να συνεχίσει την καριέρα του, ειδικά σε ανώτερο επίπεδο. Η κυβέρνηση θα πρέπει να θεσπίσει τα μέτρα που θα παρέχουν στους γονείς την υποστήριξη που χρειάζονται για να συνδυάσουν τη σταδιοδρομία τους με τη βιώσιμη οικογενειακή ζωή. Η κυβέρνηση θα πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι η φροντίδα των παιδιών είναι διαθέσιμη σε όλη την παιδική ηλικία και δεν διακόπτεται όταν τα παιδιά φτάνουν στη σχολική ηλικία και ότι παρέχεται και το βράδυ και κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών.

<sup>14</sup> <http://www.dailymail.co.uk/money/comment/article-3403879/ANNE-RICHARDS-Slow-progress-weighs-Davos-diversity-men-outnumber-women-four-one.html>

# Πώς μπορεί να σας βοηθήσει η Grant Thornton

Η δεξαμενή ταλέντων του μέλλοντος θα αλλάξει και θα απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες. Επίσης, θα εργάζεται με διαφορετικούς τρόπους και θα ζει σε διαφορετικά μέρη

## Σχετικά με τη Grant Thornton

Η Grant Thornton International Limited είναι ένας παγκόσμιος ηγετικός οργανισμός που απαρτίζεται από ανεξάρτητες εταιρείες παροχής ελεγκτικών, φορολογικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι εταιρείες-μέλη του δικτύου, μέσα από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, παρέχουν συμβουλές σε εισηγμένες και μη εισηγμένες εταιρείες, καθώς και σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Πάνω από 40.000 άτομα, σε περίπου 140 χώρες, έχουν ως κοινό στόχο τη δημιουργία μίας ξεχωριστής ταυτότητας στην αγορά, προσφέροντας υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες.

Στη Grant Thornton μπορούμε να σας υποστηρίξουμε στην προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων και στη βελτιστοποίηση του αντικτύπου τους στον οργανισμό σας. Μπορούμε επίσης να σας υποστηρίξουμε στον στρατηγικό σας σχεδιασμό, διασφαλίζοντας ότι διαθέτετε τα κατάλληλα στελέχη για να στηρίξουν την ανάπτυξή σας.

Για να μάθετε περισσότερα, επισκεφθείτε μας στο:  
[www.grant-thornton.gr](http://www.grant-thornton.gr)





## IBR 2016: Μεθοδολογία

Η έρευνα International Business Report (IBR) της Grant Thornton διεξάγεται πραγματοποιώντας συνεντεύξεις σε περίπου 2.500 ανώτατα στελέχη εισηγμένων και ιδιωτικών επιχειρήσεων παγκοσμίως κάθε τρίμηνο. Ξεκίνησε το 1992 σε εννέα ευρωπαϊκές χώρες, και πλέον ερευνά περισσότερες από 10.000 επιχειρήσεις σε 35 χώρες σε ετήσια βάση, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με οικονομικά και εμπορικά θέματα που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις παγκοσμίως.

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας προέρχονται από 5.520 συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ Ιουλίου - Δεκεμβρίου 2015, με διευθυντικά στελέχη, διευθύνοντες συμβούλους, προέδρους και άλλα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους σε 36 χώρες. 17 επιπλέον συνεντεύξεις σε βάθος πραγματοποιήθηκαν με στελέχη εντός και εκτός της Grant Thornton.

Ο ορισμός “επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους” διαφέρει ανά περιοχή: στην Κίνα οι συνεντεύξεις έγιναν σε εταιρείες με 100-1000 υπαλλήλους, στις ΗΠΑ σε εταιρείες με ετήσια έσοδα US\$20m έως US\$2bn και στην Ευρώπη, σε εταιρείες με 50-499 υπαλλήλους.

Περισσότερες πληροφορίες:

Publications: [www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

Methodology: [www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

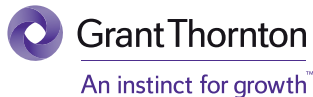
---

### Marketing & Business Development Dpt.

E [marketing@gr.gt.com](mailto:marketing@gr.gt.com)

T 210 72800 69-70

W [www.grant-thornton.gr](http://www.grant-thornton.gr)



© 2016 Grant Thornton International Ltd.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires.

Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

[www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)

Curious Agency 1601-14

**Linstock**  
communications

This report was produced in collaboration with Linstock Communications.