

Μητέρα επαγγελματίας - επαγγελματίας μητέρα:

## Μια ισορροπία γένους θηλυκού

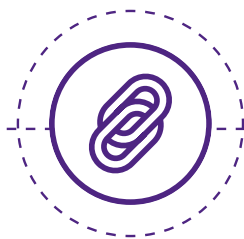
Η εξισορρόπηση μεταξύ της επιτυχημένης καριέρας και της οικογένειας, συχνά αποτελεί μια πρόκληση για κάθε εργαζόμενη γυναίκα. Σήμερα, σε μια μέρα αφιερωμένη στη μητρότητα, η Grant Thornton παρουσιάζει ένα σχέδιο δράσης για κάθε επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ενσωματώνει την πολυμορφία, «αγκαλιάζει» την ισότητα των φύλων και στηρίζει τις εργαζόμενες μητέρες στον διπλό τους ρόλο, ως γυναίκες και επαγγελματίες. Πέρα όμως από τα λόγια, πρέπει να προχωρήσουμε σε συγκεκριμένες και αποφασιστικές πράξεις. Αυτές οι πράξεις εμπίπτουν σε έξι βασικούς πυλώνες, οι οποίοι θεμελιώνουν την ισότητα των δύο φύλων στον εργασιακό χώρο.



**Champion the  
business case**



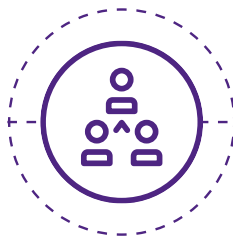
**Know your  
diversity data**



**Identify and  
source talent**



**Open up development  
and advancement**



**Retain diverse  
employees**



**Create an  
inclusive culture**



# Υποστηρίζοντας μια επιχειρηματική κουλτούρα που ενσωματώνει την πολυμορφία

Στον ολοένα και πιο περίπλοκο κόσμο μας, η πολυμορφία των ομάδων είναι κομβικής σημασίας για την καλύτερη απόδοση των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και την καινοτομία.

Μπορεί τα τελευταία χρόνια να υπάρχει μια ανοιχτή συζήτηση σχετικά με την ισότητα των δύο φύλων, ωστόσο η πρόοδος είναι αργή. Η έρευνα της Grant Thornton δείχνει πως παρά το γεγονός ότι το παγκόσμιο ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις άγγιξε το 29% εντός του 2019, το 2018 βρισκονταν στο 24%, το ίδιο ακριβώς με τα ποσοστά που καταγράφηκαν το 2016, το 2014 και το 2007 [1].

Προκειμένου να επέλθουν οι επιθυμητές αλλαγές, χρειαζόμαστε κάτι παραπάνω από καλές προθέσεις. Ειδικότερα, τα οφέλη των επιχειρήσεων από την πολυμορφία των δύο φύλων πρέπει να υποστηριχθούν σθεναρά. Σύμφωνα με μελέτη της McKinsey & Company, η οποία πραγματοποιήθηκε σε 1.000 εταιρείες από 12 χώρες, το 25% των κορυφαίων οργανισμών, όσον αφορά στην πολυμορφία των δύο φύλων, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να καταγράψει υψηλές επιδόσεις στην κερδοφορία (κατά 21%) και στη δημιουργία αξίας (κατά 27%) [2].






Η Catherine Dahl, Διευθύνων Σύμβουλος και συνιδρύτρια της Καναδικής εταιρείας παροχής λογισμικού Beanworks, χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «οι πρόσφατες μελέτες έδειξαν πως το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από πολυμορφία στα δύο φύλα, μπορεί να αποτελέσει στρατηγική ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις» και συνεχίζει λέγοντας ότι «η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού, το οποίο αγκαλιάζει την πολυμορφία των

δύο φύλων, μπορεί να προσθέσει \$12 τρισ. επιπλέον στο παγκόσμιο ΑΕΠ έως το 2025 [3]. Συνεπώς, η προσπάθεια για ισότητα των δύο φύλων στις ομάδες εργασίας και στα Διοικητικά Συμβούλια θα πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις».

Επιπλέον, η Danica Murphy, Διευθύνων Σύμβουλος της συμβουλευτικής Prism τονίζει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να βρίσκονται σε εγρήγορση σε ό,τι αφορά στις ευκαιρίες που προσφέρει η πολυμορφία των φύλων. «Στον δικό μου τομέα οι γυναίκες αποτελούν τη μεγαλύτερη πλειοψηφία. Δεν πρέπει όμως να εξετάζουμε το ζήτημα μόνο από την πλευρά των γυναικών. Για το λόγο αυτό, έχω συνεχώς στο νου μου να διατηρείται η πολυμορφία των φύλων μέσα στην ομάδα μου».

Η πολυμορφία των δύο φύλων δεν είναι αμιγώς γυναικεία υπόθεση. Η συνεισφορά των ανδρών, ιδιαίτερα αυτών που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, κρίνεται απαραίτητη για να έρθει η αλλαγή. Ο Greg Keith, Διευθύνων Σύμβουλος της Grant Thornton στην Αυστραλία συμφωνεί, δηλώνοντας ότι «Η πολυμορφία δεν είναι ένα ζήτημα που αφορά αποκλειστικά τις γυναίκες. Οι γυναίκες το αντιλαμβάνονται και βιώνουν καθημερινώς τις συνέπειες. Η αλλαγή έρχεται όταν οι ηγέτες προχωρούν σε δράσεις. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό οι άνδρες σε θέσεις ισχύος να ενστερνιστούν αυτές τις αξίες και να τις ενσωματώσουν στην καθημερινότητά τους».

## Δράσεις:

-  **Ανεύρεση της σύνδεσης μεταξύ της πολυμορφία των δύο φύλων και των επιχειρηματικών στόχων**
-  **Ξεκάθαρη επικοινωνία των στόχων σχετικά με την πολυμορφία των δύο φύλων**
-  **Έλλειψη εφησυχασμού**
-  **Απόκτηση ηγετικών στελεχών που δίνουν το σωστό παράδειγμα**
-  **Στήριξη της επιχειρηματικής κουλτούρας που ενσωματώνει την πολυμορφία από όλα τα στελέχη**



# Μελέτη των δεδομένων για την πολυμορφία της επιχείρησής

**Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της θέση στην κλίμακα μέτρησης της πολυμορφίας. Ωστόσο, πριν προχωρήσετε στην οποιαδήποτε δράση θα πρέπει να αξιολογήσετε που βρίσκεται ο οργανισμός σας και να κατανοήσετε τα σημεία που χρήζουν αλλαγής.**

Τα δεδομένα για την πολυμορφία των δύο φύλων έχουν τεράστια σημασία, αλλά οι αριθμοί από μόνοι τους δεν μπορούν να φέρουν την αλλαγή. Για να μεγιστοποιήσετε τις δυνατότητες των ανθρώπων σας, θα πρέπει να εντοπίσετε τα κενά και τις ευκαιρίες που έχετε. Ειδικότερα, σύμφωνα με έρευνα του Catalyst, τα πέντε βασικά μεγέθη για να φτιάξετε μια συγκριτική αξιολόγηση της πολυμορφίας των δύο φύλων στον οργανισμό σας είναι: τα κενά στην εκπροσώπηση των φύλων, οι προσλήψεις, ο κύκλος εργασιών, οι προαγωγές και ο χρόνος σε μια θέση [4].






Ασφαλώς υπάρχουν και άλλες μέθοδοι για να αξιολογήσετε τη θέση της επιχείρησής σας στην κλίμακα μέτρησης της ενσωμάτωσης. «Στην εταιρεία μας αξιολογούμε θέματα όπως το ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να ενδυναμώσουμε την ισότητα των δύο φύλων, καθώς επίσης η πολυμορφία και η ενσωμάτωση» περιγράφει χαρακτηριστικά ο Michelle Ferrari, Διευθύνων Σύμβουλος της Great Place to Work, που εδρεύει στο Μεξικό. «Είναι σημαντικό τα δεδομένα, να μην καταγράφονται απλώς σε ένα αρχείο, αλλά να γίνονται πράξη καθημερινώς. Μόνο έτσι η διαδικασία θα γίνει οργανικό και αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού», συμπληρώνει ο ίδιος.

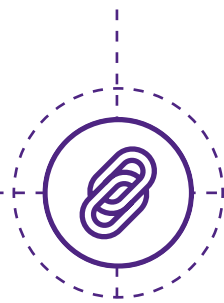
Η σημασία των δεδομένων υπογραμμίζεται και από τον Peter Grauer, Πρόεδρο της Bloomberg LP, ο οποίος

υποστηρίζει πώς η πολυμορφία των φύλων γεννά καινοτομία και φέρνει καλύτερη εταιρική απόδοση. «Ο δείκτης του Bloomberg με τίτλο Gender-Equality Index (GEI) αποτελεί περίτρανη απόδειξη. Αυτός ο δείκτης μετράει την ισότητα των δύο φύλων στο εσωτερικό της επιχείρησης, τις πολιτικές που ασκούνται για τους εργαζόμενους, την υποστήριξη και τη συμμετοχή της κοινότητας και ευκαιρίες που λαμβάνουν υπ' όψη την διάσταση του φύλου. Τα τελευταία τρία χρόνια οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τον δείκτη GEI και ανήκουν στον χρηματοοικονομικό κλάδο, υπεραποδίδουν ακόμα και συγκριτικά με εισηγμένες επιχειρήσεις στον Dow Jones, FTSE και MSCI» σημειώνει χαρακτηριστικά.

Η παρακολούθηση της επαγγελματικής πορείας των εργαζομένων είναι άλλη μια χρήσιμη πηγή δεδομένων. Η Nicole Bradley, Managing Partner στην Grant Thornton στο Σίδνεϋ της Αυστραλίας, λέει πως «κάθε χρόνο, εκτελούμε μια χαρτογράφηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων μας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία εντοπίζουμε τους εργαζόμενους με τις περισσότερες δυνατότητες. Από εκεί και πέρα, συζητάμε πώς θα κρατήσουμε αυτούς τους εργαζόμενους στην εταιρεία, τι δεξιότητες θα πρέπει να αναπτύξουν για να φτάσουν σε επίπεδο partner και πως μπορούμε να υποστηρίξουμε τον κάθε έναν με διαφορετικό τρόπο».

## Δράσεις:

-  Αξιολόγηση της τρέχουσας θέσης της επιχείρησης
-  Ανάλυση των δεδομένων για απόκτηση πληροφοριών
-  Εντοπισμός των κενών στη γυναικεία εκπροσώπηση
-  Ανεύρεση ευκαιριών για τη βελτίωση της ισότητας μεταξύ των φύλων
-  Χαρτογράφηση της επαγγελματικής πορείας των εργαζομένων σε βάθος χρόνου



# Ανεύρεση και προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών

**Η εξάλειψη των προκαταλήψεων, τόσο στον εντοπισμό και στην προσέλκυση υποψηφίων όσο και στις συνεντεύξεις και προαγωγές, θα προστατέψουν τις γυναίκες από το να προσλαμβάνονται βάσει των τωρινών δυνατοτήτων τους, ενώ οι άντρες βάσει των δυνητικών δυνατοτήτων τους.**

Η πρόσληψη των καλύτερων δυνατών υποψηφίων αποτελεί μια πρόκληση, όταν οι ίδιοι δεν αναζητούν τις καλύτερες δυνατές ευκαιρίες. Σύμφωνα με έκθεση της Hewlett Packard, οι άνδρες κάνουν αίτηση για μια θέση εργασίας όταν πληρούν το 60% των απαιτούμενων προσόντων, ενώ οι γυναίκες κάνουν αίτηση μόνο όταν πληρούν το 100%. Ωστόσο, για αυτό δεν ευθύνονται οι υποψήφιοι αλλά η διαδικασία πρόσληψης, η οποία δεν διευκρινίζει ξεκάθαρα τις απαιτήσεις κάθε θέσης [5]. Στην έκθεση της Grant Thornton για το 2018 αναφέρεται ότι το 71% των επιχειρήσεων έχουν θεσπίσει πολιτικές κατά των διακρίσεων στη διαδικασία πρόσληψης, όμως αυτό δεν είναι αρκετό για να έρθει η αλλαγή.






Η Δρ. Anna Zaroda-Dąbrowska, ιδρύτρια και ηγετική στέλεχος του think tank Diversity Hub στην Πολωνία, αναφέρει χαρακτηριστικά πως «θα πρέπει να εξαλείψουμε ή έστω να περιορίσουμε τις προκαταλήψεις στη διαδικασία πρόσληψης και να χρησιμοποιούμε μια γλώσσα, που δεν αποθαρρύνει τις γυναίκες από το να αιτηθούν για μια θέση εργασίας». Η ίδια συμπληρώνει ότι «η έρευνα για τη σημασία της γλώσσας που χρησιμοποιείται στις αγγελίες θέσεων εργασίας, δείχνει ότι η χρήση αρσενικών αντωνυμιών και λέξεων που σχετίζονται με έναν στερεοτυπικά αρσενικό τρόπο διοίκησης, κάνει τις γυναίκες να αισθάνονται στο περιθώριο. Συνεπώς, είναι δύσκολο για τις γυναίκες να

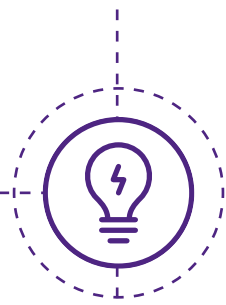
ταυτιστούν με μια θέση και άρα δεν έχουν έντονο κίνητρο για να κάνουν αίτηση».

Η χρήση μιας ουδέτερης ορολογίας στις αγγελίες εργασίας, μπορεί να προσελκύσει μια ευρεία γκάμα υποψηφίων. Ο Josh Graff, Country Manager του LinkedIn στο Ηνωμένο Βασίλειο σημειώνει ότι «τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να επιμένουν στο να υπάρχει πολυμορφία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης». Παράλληλα συμπληρώνει πως «στο LinkedIn έχουμε υιοθετήσει μια διαδικασία πρόσληψης, η οποία λαμβάνει υπόψη την ισότητα στα δύο φύλα. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε θέση εργασίας, υπάρχει ισορροπία σε ό,τι αφορά στα δύο φύλα, από την αρχή έως το τέλος της διαδικασίας. Στις τελικές επιλογές συμπεριλαμβάνονται πάντα γυναίκες υποψήφιοι, ενώ προωθούμε την ισορροπία των δύο φύλων και από την πλευρά των συνεντευξιζόντων».

Οι διακρίσεις κατά τη διαδικασία επιλογής αποτελούν ένα επιπλέον εμπόδιο. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με έρευνα του Catalyst τα ανώτερα στελέχη επηρεάζουν το σύστημα διαχείρισης ταλέντων, δίνοντας προτεραιότητα σε στελέχη με κοινά χαρακτηριστικά με τους ίδιους. Παράλληλα, τα στερεότυπα κατά του φύλου υφίστανται, όταν οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν τους ελέγχους και τις ισορροπίες που προφυλάσσουν από αυτά [7], όπως αναφέρθηκαν παραπάνω.

## Δράσεις:

-  Επανεξέταση ή εισαγωγή στόχων για τη διαδικασία πρόσληψης
-  Εντοπισμός της πολυμορφίας στις δεξαμενές ταλέντων
-  Αποφυγή λεκτικών διατυπώσεων που δημιουργούν διακρίσεις στις αγγελίες εργασίας
-  Επιλογή υποψηφίων με διαφορετικά προφίλ
-  Εξάλειψη προκαταλήψεων από τη διαδικασία των συνεντεύξεων



# Διεύρυνση των ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης των γυναικών

**Οι γυναίκες επιτυγχάνουν όταν τους δίνονται ευκαιρίες ανάπτυξης και δικτύωσης. Παρ' όλα αυτά το 70% των ευκαιριών ανάπτυξης είναι ανεπίσημες, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι στους άνδρες παρέχεται περισσότερη ανατροφοδότηση. Συνεπώς, η υποστήριξη των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους, με περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης κρίνεται κομβικής σημασίας.**

Στην έκθεση IBR της Grant Thornton, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια των επιχειρήσεων απάντησαν για τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά την ανέλιξή τους. Αναλυτικότερα, ενώ και τα δύο φύλα αναφέρουν την ανεύρεση χρόνου για δραστηριότητες εκτός δουλειάς ως το βασικότερο εμπόδιό τους, οι γυναίκες ήταν πιο πιθανό να αναφέρουν την έλλειψη αναπτυξιακών ευκαιριών ως το δεύτερο βασικότερο εμπόδιο κατά σειρά. Εκεί μάλιστα παρατηρείται η μεγαλύτερη ανισότητα μεταξύ των δύο φύλων, με το ποσοστό των γυναικών να ανέρχεται στο 27%, ενώ των ανδρών στο 23% [8].

Όπως καταδεικνύει έρευνα του Catalyst, που αφορά στις εμπειρίες που βοηθούν στην επαγγελματική ανάπτυξη, οι γυναίκες έχουν λιγότερη πρόσβαση σε μεγάλα και σημαντικά projects, λιγότερους ρόλους κομβικής σημασίας και λιγότερη διεθνή εμπειρία, με αποτέλεσμα να μην τους δίνονται ευκαιρίες στην ανώτερη διοίκηση. Αξίζει να σημειωθεί πως ενώ τα επίσημα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης παρέχουν πρόσβαση σε τέτοιους ρόλους, δε σημαίνει πως πάντα έχουν ως αποτέλεσμα την εξέλιξη, και δη, την εξέλιξη των γυναικών.

Η Carla Wall, Διευθύνων Σύμβουλος της Construction Industry Solutions (COINS) στην Αυστραλία, περιγράφοντας το σχέδιό της για την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών αναφέρει: «Κατά τη γνώμη μου

υπάρχουν τέσσερα θεμελιώδη χαρακτηριστικά για την ενδυνάμωση των γυναικών, αλλά και των ανδρών. Αυτά είναι η εκπαίδευση, η αυτοπεποίθηση, η έκθεση και η ανεξαρτησία. Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων, για οποιονδήποτε οργανισμό, είναι σημαντική για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων του. Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν την ευέλικτη εργασία, την προσωπική ανάπτυξη και τις επενδύσεις στην κατάρτιση και εκπαίδευση των στελεχών, ώστε να αναπτύξουν αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση. Επιπρόσθετα, πιστεύω πως είναι απαραίτητο να αντιμετωπίσουμε την ανισότητα των φύλων στις αμοιβές και να θέσουμε τα κατάλληλα μέτρα για να επιτύχουμε την ισορροπία».

Η Funke Abimbola, MBE, δικηγόρος, ηγετικό στέλεχος και υποστηρικτής της πολυμορφίας των δύο φύλων, πιστεύει ότι τα παραδείγματα προς μίμηση και οι μέντορες διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Χαρακτηριστικά σχολιάζει: «Η ενίσχυση της προβολής των γυναικών έχει μεγάλη σημασία, καθώς οι γυναίκες αποφεύγουν την αυτοπροβολή και έχουν την τάση να υποτιμούν τον εαυτό τους. Επιπλέον η συμμετοχή των ανδρών, ως υποστηρικτές της ισότητας, θα ανοίξει νέους δρόμους στην επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών. Οι άνδρες που υποστηρίζουν την ισότητα και έχουν εξουσία μπορούν να φέρουν περισσότερες σημαντικές αλλαγές, από ό,τι οι γυναίκες μόνες τους».

## Δράσεις:



Εισαγωγή περισσότερων ευκαιριών ανάπτυξης και προγραμμάτων καθοδήγησης



Εξασφάλιση ευκαιριών δικτύωσης και για τα δύο φύλα



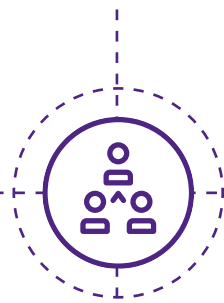
Θεμελίωση εργασιών και ρόλων που ενδυναμώνουν την επαγγελματική ανάπτυξη



Ανάπτυξη των δικτύων των γυναικών



Υποστήριξη των γυναικών σε ηγετικές θέσεις και προβολή της επιτυχίας τους



# Διατηρώντας την πολυμορφία στο προσωπικό

**Η ευέλικτη εργασία πρέπει να αφορά όλο τον οργανισμό, με τους εργοδότες να δημιουργούν συστήματα απασχόλησης που ικανοποιούν την ανάγκη των εργαζομένων για ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.**

Η διατήρηση των ταλέντων σε έναν οργανισμό αποτελεί πρόκληση για όλους. Προκειμένου ένας εργασιακός χώρος να συνεχίσει να παραμένει ελκυστικός για τις γυναίκες, υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που θα πρέπει να μπουν σε εφαρμογή. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας IBR της Grant Thornton, οι ευκαιρίες ευέλικτης εργασίας αποτελούν την τρίτη πιο συχνή πρακτική που ασκούν οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν την πολυμορφία των δύο φύλων σε παγκόσμιο επίπεδο [10]. Παράλληλα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε η Boston Consulting Group, η ευέλικτη εργασία αποτελεί την πιο αποτελεσματική στρατηγική για τη βελτίωση της πολυμορφίας των δύο φύλων. Μάλιστα, το 51% του δείγματος κατέταξε την ευέλικτη εργασία ανάμεσα στα πιο αποτελεσματικά μέτρα.

Η Vandana Saxena Poria, OBE, FCA και καινοτόμος στοχαστής, προσπαθεί να επαναπροσδιορίσει τους χώρους εργασίας, έτσι ώστε να ταιριάζουν σε όλους τους εργαζόμενους και όχι μόνο στην πλειοψηφία. «Οι γυναίκες έλαβαν δικαίωμα ψήφου μόλις 100 χρόνια πριν. Επιπλέον οι απόψεις των γυναικών για τον εργασιακό χώρο δεν λαμβάνονταν υπόψη μέχρι πρότινος. Όλα ήταν σχεδιασμένα να λειτουργούν με γνώμονα τους άνδρες. Ειδικότερα, οι ώρες εργασίας μας, η αναμενόμενη

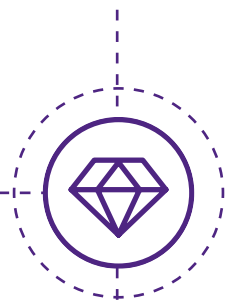
απόδοσή μας και εργασιακές πρακτικές μας, χτίστηκαν με σκοπό την εξυπηρέτηση μιας τελείως διαφορετικής κοινωνίας. Δυστυχώς, παρά το γεγονός ότι η κοινωνία έχει αλλάξει, αυτοί οι παράγοντες παραμένουν ίδιοι. Όλες οι έρευνες αποδεικνύουν ότι η καλύτερη απόδοση στον εργασιακό χώρο εξαρτάται από μια ισορροπημένη ζωή στο σπίτι».

Η Janki Lalani Gandhi, Διευθύνων Σύμβουλος στην Lincoln International LLC στις ΗΠΑ, λέει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να σχεδιάζουν μόνοι τους τις εργασιακές πρακτικές που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. «Από μια αμιγώς πρακτική οπτική, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πρόθυμη να εξελίσσεται, όσο εξελίσσεται και η ζωή της εργαζόμενης γυναίκας. Για να διασφαλίσουμε την ενδυνάμωση των καλύτερων ταλέντων, τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών, ο εργοδότης και ο εργαζόμενος θα πρέπει να κρατήσουν ανοιχτή τη συζήτηση σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει τακτικά την κουλτούρα και τα προγράμματά της, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι μπορούν να πετύχουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ζωή».

## Δράσεις:

- Ενσωμάτωση της ευέλικτης εργασίας στον οργανισμό
- Εντοπισμός και ανάπτυξη εργαλείων για την αποδοτική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Υποστήριξη ενός πραγματικού μοντέλου για τις κομβικές αλλαγές στα στάδια της ζωής των εργαζομένων
- Δημιουργία ευκαιριών προβολής και για τα δύο φύλα που εργάζονται ευέλικτα
- Έμφαση στο αποτέλεσμα εργασίας και όχι στη φυσική παρουσία των εργαζομένων





# Δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας ενσωμάτωσης

**Μια εταιρική κουλτούρα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται πως ανήκουν κάπου όπου η μοναδικότητά τους εκτιμάται και όπου μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους, θα πρέπει να υποστηρίζεται από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, μέσω της ενδυνάμωσης, του θάρρους, της ανάληψης ευθύνης και της ταπεινότητας.**

Η παγκόσμια έκθεση του Catalyst για το θέμα της ενσωμάτωσης στην ηγεσία, διερεύνησε το πώς τα ηγετικά στελέχη ορίζουν την κουλτούρα ενσωμάτωσης και τις ηγετικές συμπεριφορές [12]. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ενσωματωμένοι στο περιβάλλον εργασίας τους, δηλώνουν πιο καινοτόμοι και πιο συνδεδεμένοι με την ομάδα τους.

Η Brenda Trenowden, CBE και Πρόεδρος του 30% Club επισημαίνει: «Η δημιουργία μιας κουλτούρας ενσωμάτωσης χρειάζεται ηγετικά στελέχη στις επιχειρήσεις, τα οποία καταλαβαίνουν πολύ καλά τα «συναισθήματα» του οργανισμού τους και τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους. Αυτά τα στελέχη πρέπει να οργανώσουν στοχευμένες δράσεις για να εξαλείψουν αρνητικές συμπεριφορές, οι οποίες αποκλίνουν από την εταιρική κουλτούρα. Οι καλές συμπεριφορές οφείλουν να γίνουν παράδειγμα προς μίμηση και να κλιμακωθούν σε όλον τον οργανισμό, τόσο από τη διοίκηση όσο και από άτομα κλειδιά μέσα στην εταιρεία που ασκούν επιρροή. Αυτές οι αξίες πρέπει να ευθυγραμμιστούν και να ενσωματωθούν στις στρατηγικές φιλοδοξίες του κάθε οργανισμού».

Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να κάνουν πολλά περισσότερα από το να υποστηρίξουν απλώς την πολυμορφία. Θα πρέπει να ηγηθούν με έναν τρόπο που ενσωματώνει τους πάντες και διασφαλίζει την έκφραση πολλών και διαφορετικών απόψεων. Αυτές οι

διαφορετικές απόψεις είναι ένας παράγοντας που μπορεί να προσθέσει πραγματική αξία στην εταιρεία.

Η Heather Price, ιδιοκτήτρια και Διευθύνων Σύμβουλος της Symmetra, μιας συμβουλευτικής εταιρείας σε θέματα πολυμορφίας, σχολιάζει πως «έχουμε ανάγκη από ηγετικά στελέχη, τα οποία ξέρουν να αξιοποιούν και όντως αξιοποιούν την πολυμορφία της σκέψης. Παράλληλα, χρειαζόμαστε ηγετικά στελέχη, τα οποία γνωρίζουν πως να κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ψυχολογική ασφάλεια. Με άλλα λόγια πρέπει να ξέρουν πως θα τους εμπνεύσουν στο να φέρουν διαφορετικές απόψεις στο τραπέζι και πως να τους κάνουν να νιώσουν ασφαλείς για να τις εκφράσουν. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να τους κάνουν να αισθάνονται πως τιμωρούνται ή χλευάζονται αν αντιδράσουν, διαφωνήσουν, εκφράσουν την ανησυχία τους ή πειραματιστούν με δράσεις που δεν ακολουθούν την πεπατημένη».

Η αλλαγή κουλτούρας είναι απαραίτητη, αλλά δύσκολη. «Πρόκειται για ένα από τα πιο δύσκολα πράγματα, καθώς δεν απαιτεί μόνο από ένα άτομο να αλλάξει τη συμπεριφορά του, αλλά από έναν ολόκληρο οργανισμό να αλλάξει νοοτροπία», αναφέρει η Kim Schmidt, Global Leader – Leadership, People and Culture στην Grant Thornton International. «Ως οργανισμοί, προκειμένου να επιβιώσουμε και να αναπτυχθούμε, χρειαζόμαστε μια κουλτούρα που προάγει την καινοτομία και για αυτό η πολυμορφία είναι απαραίτητη», καταλήγει η ίδια.

## Δράσεις:

- Ανάδειξη της ατομικότητας και προβολή τρόπων με τους οποίους μπορεί να ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις
- Δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ψυχολογικής ασφάλειας
- Κατανομή ευθυνών σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για τις συμπεριφορές και τις πράξεις του
- Θεμελίωση της ενσωμάτωσης σε κάθε διαδικασία, από τις αξιολογήσεις έως τις εκπαιδεύσεις
- Συμπερίληψη των ανδρών στη συζήτηση περί ισότητας, με σκοπό την κατανόηση των διακρίσεων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες
- Προβολή της κουλτούρας ενσωμάτωσης ως βασική φιλοδοξία της εταιρείας

## Σχετικά με την Grant Thornton

Η Grant Thornton είναι ένα βραβευμένο και διεθνώς αναγνωρισμένο δίκτυο παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών. Ειδικότερα, πρόκειται για έναν ηγετικό οργανισμό, σε παγκόσμια κλίμακα, στην παροχή ελεγκτικών, φορολογικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η Grant Thornton είναι ένας σύμβουλος που βοηθά τις δυναμικές επιχειρήσεις να ξεκλειδώσουν τις αναπτυξιακές τους δυνατότητες.

Το όνομά μας χαίρει παγκόσμιας αναγνώρισης και εκτίμησης, ως ένας από τους σημαντικότερους ελεγκτικούς οργανισμούς σε όλον τον κόσμο που αναγνωρίζεται από τις κεφαλαιαγορές, τις ρυθμιστικές αρχές και τους διεθνείς οργανισμούς πιστοποίησης.

Οπουδήποτε κι αν δραστηριοποιούνται οι πελάτες μας παγκοσμίως, διαθέτουμε περισσότερα από 53.000 εξειδικευμένα στελέχη σε πάνω από 140 χώρες, αυτό σημαίνει ότι μπορούμε να ανταποκριθούμε στις οποιεσδήποτε ανάγκες σας και να σας προσφέρουμε τις καλύτερες υπηρεσίες με διαορατικότητα και ευελιξία ώστε να βρίσκεστε πάντα στην πρώτη γραμμή.

Εισηγμένες ή μη επιχειρήσεις και εταιρίες δημόσιου τομέα μας εμπιστεύονται λόγω των τεχνικών μας δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων μας στον επιχειρηματικό χώρο, αλλά και για τον διαφορετικό τρόπο σκέψης μας. Οι συνεργαζόμενοι Partners και οι συνεργάτες μας επενδύουν τον χρόνο τους για να κατανοήσουν πραγματικά τις ανάγκες της επιχείρησής σας και να σας δώσουν προοπτική και φρέσκιες ιδέες για το μέλλον σας.

Ανεξάρτητα αν η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται εντός ή εκτός συνόρων η Grant Thornton μπορεί να σας βοηθήσει να ξεκλειδώσετε τις δυνατότητές σας για ανάπτυξη. Επισκεφθείτε την [grantthornton.global](http://grantthornton.global) σήμερα και ανακαλύψτε πώς μπορούμε να σας βοηθήσουμε

## Η Grant Thornton στην Ελλάδα

Για περισσότερα από 20 χρόνια, η Grant Thornton στην Ελλάδα παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών σε εταιρίες που έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν, που έχουν διεθνείς δραστηριότητες, που χρειάζεται να προσαρμοστούν στις συνθήκες της αγοράς και να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα γεγονότα ή συναλλαγές. Με παρουσία σε 4 πόλεις της Ελλάδας, είμαστε όπου μας χρειάζεστε. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στην Αθήνα ενώ διαθέτει γραφεία στη Θεσσαλονίκη, στο Ηράκλειο της Κρήτης και στα Ιωάννινα.

Η Grant Thornton στην Ελλάδα έχει επιλεγεί ως International Business Centre, το οποίο αντανακλά την ικανότητά μας να ανταποκρινόμαστε αποτελεσματικά στις όποιες ανάγκες της διεθνούς αγοράς.

Η ισχυρή αυτή παγκόσμια δομή και παρουσία της Grant Thornton, σε συνδυασμό με τη βαθιά κατανόηση τόσο της τοπικής αγοράς, όσο και των δυναμικών οικονομιών σε όλο τον κόσμο, την αναδεικνύει ως τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο οργανισμό επαγγελματικών υπηρεσιών στη χώρα μας και ως αποτελεσματικό φορέα υποστήριξης όλων των στρατηγικών σχεδίων των πελατών της, όπου κι αν επιλέξουν να κατευθύνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

## Πηγές

1. 'Women matter Africa', McKinsey & Company, 2016
2. 'Introduction: Interpreting the transformation of gender inequalities in Southern Europe', María José González, Teresa Jurado and Manuela Naldini in 'South European Society and Politics', Routledge, 2009
3. 'In Latin America, why women face an iron ceiling', Angélica Fuentes, 'Fortune', 2014
4. 'Women matter: Time to accelerate – 10 years of insights into gender diversity', McKinsey & Company, 2017
5. 'The mix that matters: Innovation through diversity', Boston Consulting Group, 2017
6. 'Women in business: beyond policy to progress', Grant Thornton, 2018
7. 'The great debate: Flexibility vs. face time – Busting the myths behind flexible work arrangements', Catalyst, 2013
8. 'Women's Leadership Study', Nielsen for American Express and Women of Influence, 2015
9. Gender Forward Pioneer (GFP) Index, Shandwick, 2016
10. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017
11. 'Womonomics 4.0: Time to Walk the Talk', Goldman Sachs, 2014
12. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017



**Grant Thornton**  
An instinct for growth™

[grantthornton.gr](http://grantthornton.gr)

© 2019 Grant Thornton. All rights reserved.

"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 Greece is a member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). 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.