



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**Έμφυλες ανισότητες και απασχόληση στον τραπεζικό κλάδο:  
Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής και πολιτικές**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**Βασιλική Μελέτη**

**Τριμελής συμβουλευτική επιτροπή:**

**Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Στρατηγάκη Μαρία**

**Καθηγητής Κουζής Ιωάννης**

**Λέκτορας Παπάζογλου-Μητροπούλου Αιμιλία**

**Αθήνα, Ιούνιος, 2020**

Copyright © Βασιλική Μελέτη, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διατριβής, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δε δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Στη Μνήμη της Μητέρας μου Μαρίας*

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε στο Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής του Παντείου Πανεπιστημίου και υποκινήθηκε από την επιθυμία μου να αναλύσω και να συνθέσω τη μακρόχρονη εμπειρία μου μέσα από την επαγγελματική, συνδικαλιστική και φεμινιστική μου δράση. Εμπειρία που αποκτήθηκε μέσα από το χώρο των τραπεζών και τις άμεσες ή/και έμμεσες διακρίσεις σε βάρος των εργαζομένων γυναικών, από το συνδικαλιστικό κίνημα που εκπροσώπησα στη διάρκεια της τραπεζικής μου πορείας καθώς και από την ώσμωσή μου με ευρωπαϊκά κοινωνικά δίκτυα, χώρους στους οποίους συχνά συνάντησα τον αποκλεισμό γυναικών από θέσεις ευθύνης. Η εν λόγω εργασία εκπονήθηκε εν μέσω της έσχατης πολιτικής και οικονομικής κρίσης, συμβάλλοντας πρακτικά στην εμβάθυνση, αλλά και στην αποκρυστάλλωση των θεωρητικών μου γνώσεων.

Η διδακτορική αυτή διατριβή έρχεται να εμπλουτίσει την ακαδημαϊκή γνώση ως προς την ισότητα των γυναικών στον τραπεζικό κλάδο τα χρόνια της μνημονιακής κρίσης. Γεγονός είναι ότι για τις γυναίκες εργαζόμενες στις τράπεζες υπήρχαν και υπάρχουν «γυάλινες οροφές», δηλαδή αόρατα εμπόδια που αντιμετωπίζουν κατά την ανέλιξή τους στον επαγγελματικό στίβο. Η μεταχείριση των γυναικών τραπεζοϋπαλλήλων στις εκφάνσεις της εργασιακής ζωής παραμένει στη χώρα μας διακριτή και άνιση, πράγμα το οποίο άλλωστε υφίσταται και σε άλλους κλάδους εκτός τραπεζών. Παρά τις σημαντικές αλλαγές της δεκαετίας του 1980 στο εργατικό, οικογενειακό και κοινωνικοασφαλιστικό δίκαιο για την εξίσωση των δικαιωμάτων ανδρών και γυναικών, στην πράξη οι ανισότητες εξακολουθούν.

Συνεπώς, η απάλειψη καταστάσεων ανισότητας που οφείλονται σε κοινωνικά στερεότυπα και προκαταλήψεις, είναι σαφές ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την απαρέγκλιτη εφαρμογή της αρχής της ισότητας, αλλά προϋποθέτει τη λήψη μέτρων. Ζητούμενο παραμένει η σύζευξη επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, η εξισορρόπηση της συμμετοχής των φύλων στα κέντρα λήψης αποφάσεων, η αντιμετώπιση της σεξουαλικής παρενόχλησης και η ενεργητική προστασία της μητρότητας. Η ανακατασκευή των έμφυλων ταυτοτήτων, η αποδόμηση του σεξισμού και η ουσιαστική χειραφέτηση των γυναικών προϋποθέτουν την επίμονη αποδοκιμασία συγκεκριμένων πρακτικών. Αν οι «γυάλινες οροφές» είναι παντού, άρα και στις τράπεζες, χρειάζεται μία, μία να τις θρυμματίσουμε. Η ερευνητική εργασία έρχεται μάλιστα να συμπληρώσει το έργο λίγων μελετητών του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» στις τράπεζες πανευρωπαϊκά και παγκόσμια. Και ο δρόμος για την επίτευξη του δύσκολου αυτού εγχειρήματος πέρασε από αλλεπάλληλα στάδια εμπειρικής έρευνας, ανάλυσης, ερμηνείας και μεθόδου.

Γι' αυτό και η ολοκλήρωση της διδακτορικής αυτής διατριβής δεν θα ήταν δυνατή, χωρίς την ενθάρρυνση της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής. Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω την Επιβλέπουσα της διδακτορικής διατριβής μου, τ. Γενική Γραμματέα Ισότητας των Φύλων και τ. Αντιδήμαρχο Κοινωνικής Αλληλεγγύης του Δήμου Αθηναίων, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Μαρία Στρατηγάκη, για την υψηλού επιπέδου επιστημολογική και ακαδημαϊκή καθοδήγησή της καθώς και

για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην κοινή μας διαδρομή. Ευχαριστώ θερμά ακόμα τον Καθηγητή και Κοσμήτορα της Σχολής Πολιτικών Επιστημών, Ιωάννη Κουζή, για την ανιδιοτελή και ακούραστη συμπαράστασή του στην ερευνητική μου προσπάθεια. Στην Λέκτορα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, Αιμιλία Παπάζογλου-Μητροπούλου, επίσης μέλος της Συμβουλευτικής Επιτροπής, θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή ευγνωμοσύνη για την πολύχρονη συνεργασία μας και τις δημιουργικές ημέρες που ζήσαμε και θα ζήσουμε στο μέλλον.

Σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε επιπλέον η συνεισφορά της Προέδρου του Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής, Καθηγήτριας Δέσποινας Παπαδοπούλου, την οποία και ευχαριστώ για την ολόπλευρη επιστημονική και ηθική στήριξη που μου παρείχε, ιδίως κατά τα τελευταία στάδια περάτωσης της διατριβής. Θα ήταν παράλειψη ωστόσο να μην ευχαριστήσω συνολικά και το διδακτικό όσο και διοικητικό προσωπικό του Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής του Παντείου Πανεπιστημίου για τη διακριτική συμβολή τους στην ολοκλήρωση του πολύχρονου αυτού ταξιδιού.

Πάνω απ' όλα, όμως, οφείλω να εκφράσω ολόθερμες ευχαριστίες στα μεσαία και ανώτερα στελέχη των συστημικών τραπεζών που συνεργάστηκα, για τη συναδελφικότητά τους, τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσαν και την ακατάπαυστη βοήθειά τους αφενός στην παροχή στατιστικών δεδομένων που απαιτήθηκαν στο πλαίσιο υλοποίησης του εμπειρικού μέρους της ερευνητικής εργασίας, αφετέρου στη διάχυση και συλλογή των ερωτηματολογίων της εργασίας στο τραπεζικό δίκτυο.

Τέλος, η προσπάθεια δεν θα είχε ευοδωθεί, χωρίς την απεριόριστη αγάπη, κατανόηση, πνευματική και ψυχική στήριξη της οικογένειάς μου. Ευχαριστώ ιδιαιτέρως τους γονείς μου, Παναγιώτη και Μαρία, για τη φροντίδα και τις πολυετείς θυσίες τους. Η διατριβή αφιερώνεται στη μνήμη της μητέρας μου Μαρίας, που από μικρή ηλικία με έμαθε να πιστεύω στον εαυτό μου, να επαγρυπνώ και να μην επαναπαύομαι.

Ένα ταξίδι χιλιομέτρων αρχίζει πάντα με ένα βήμα.

Μελέτη Βασιλική,  
Μάιος 2020

## Περιεχόμενα

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>                                                                                                  | <b>4</b>  |
| <b>ΠΙΝΑΚΕΣ.....</b>                                                                                                                  | <b>8</b>  |
| <b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....</b>                                                                                                              | <b>9</b>  |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>                                                                                                                 | <b>10</b> |
| <b>Α ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ .....</b>                                                                                                       | <b>11</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> - Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.<br/>Η ΓΥΑΛΙΝΗ ΟΡΟΦΗ.....</b>                                    | <b>11</b> |
| <b>1.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασίας των γυναικών .....</b>                                                                   | <b>11</b> |
| 1.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΣΤΗΝ<br>ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....                            | 13        |
| 1.1.2 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ .....                                                                                                   | 19        |
| <b>1.2 Η Ευρωπαϊκή πολιτική και οι δράσεις που σχετίζονται με τη «γυάλινη<br/>οροφή» και τη θέση της γυναίκας στη κοινωνία .....</b> | <b>21</b> |
| <b>1.3 Επαγγελματικός διαχωρισμός με βάση το φύλο .....</b>                                                                          | <b>23</b> |
| 1.3.1. ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΙΖΟΝΤΙΟΥ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΥ.....                                                                                  | 24        |
| 1.3.2 Ο ΟΡΟΣ ΚΑΘΕΤΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ.....                                                                                 | 25        |
| 1.3.3 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕΤΟ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΟ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟ .....                                              | 26        |
| <b>1.4 Ο Επαγγελματικός Διαχωρισμός στην αγορά Εργασίας –Θεωρίες και<br/>έννοιες σχετικές με τη γυάλινη οροφή .....</b>              | <b>29</b> |
| 1.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΔΡΑ ΣΤΙΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΛΟΓΩ ΦΥΛΟΥ ΣΤΟΝ<br>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΧΩΡΟ.....                    | 29        |
| 1.4.2 Η ΑΥΤΟ-ΕΠΙΛΟΓΗ.....                                                                                                            | 30        |
| 1.4.3 Το ΘΕΣΜΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....                                                               | 31        |
| 1.4.4 ΦΕΜΙΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ, Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΦΥΛΟΥ .....                                                                        | 31        |
| <b>1.5 Θεσμικό πλαίσιο για την απασχόληση των γυναικών στην ΕΕ .....</b>                                                             | <b>32</b> |
| 1.5.1 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ-ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....                                                           | 33        |
| 1.5.2 Το ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .....                                                                   | 36        |
| 1.5.3 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΧΩΡΟ.....                                                             | 41        |
| <b>1.6 Οικονομική κρίση και απασχόληση γυναικών .....</b>                                                                            | <b>45</b> |
| 1.6.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΑΝΕΡΓΙΑ .....                                                                                   | 51        |

|                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.6.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΠΙΕΣΗ ΣΤΙΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ .....                                                                                    | 54         |
| 1.6.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΠΑΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ .....                                                                | 56         |
| 1.6.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ, ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ .....                                                         | 58         |
| <b>1.7 Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» .....</b>                                                                                                | <b>60</b>  |
| 1.7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ, ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....                                                                                               | 60         |
| 1.7.2 Η «ΓΥΑΛΙΝΗ ΟΡΟΦΗ» ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....                                                                          | 62         |
| 1.7.2.1 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΘΕΤΕΙ Η «ΓΥΑΛΙΝΗ ΟΡΟΦΗ».....                                                                                                | 63         |
| 1.7.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ «ΓΥΑΛΙΝΗΣ ΟΡΟΦΗΣ» .....                                                                             | 66         |
| 1.7.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ «ΓΥΑΛΙΝΗΣ ΟΡΟΦΗΣ» ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ .....                                                               | 68         |
| 1.7.5 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ «ΓΥΑΛΙΝΗΣ ΟΡΟΦΗΣ».....                                                                                                        | 73         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup> ΑΝΑΚΑΤΑΤΑΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ .....</b>                                                        | <b>75</b>  |
| <b>2.1 Εισαγωγή .....</b>                                                                                                                          | <b>75</b>  |
| <b>2.2 Ανακατατάξεις στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα .....</b>                                                                                    | <b>76</b>  |
| 2.2.1 ΚΥΚΛΟΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....                                                       | 76         |
| 2.2.2 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ .....                                                                                  | 82         |
| 2.2.3 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ .....                                                   | 84         |
| 2.2.4 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ .....                                                                                            | 88         |
| <b>2.3 Αλλαγές στο τραπεζικό τοπίο, σε όρους δομών, ιεραρχίας, διοίκησης και στελέχωσης, υπό τις νέες συνθήκες εξαγορών και συγχωνεύσεων .....</b> | <b>97</b>  |
| 2.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ .....                                                                                                      | 97         |
| 2.3.2 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΛΟΓΩ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ .....                                                                    | 107        |
| 2.3.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ .....                                                                                                                             | 124        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>Ο</sup> ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ .....</b>                                                                         | <b>128</b> |
| <b>3.1 Ανισότητα σε εργασιακό επίπεδο.....</b>                                                                                                     | <b>128</b> |
| 3.1.1 ΆΝΙΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΑΝΔΡΩΝ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ .....                                                                    | 132        |
| 3.1.2 ΠΑΡΑΒΙΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .....                                                                       | 133        |
| 3.1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΤΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ .....                                                                         | 146        |
| 3.1.4 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΕ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΝΔΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΚΑΤΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ.....                                                                 | 149        |
| 3.1.5 Η ΣΧΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΤΡΑΣ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΑΣ .....                                                                | 153        |
| 3.1.6 ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟ ΧΑΣΜΑ ΑΝΔΡΩΝ/ΓΥΝΑΙΚΩΝ.....                                                       | 156        |
| 3.1.7 ΑΝΔΡΙΚΑ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ .....                                                                                                      | 161        |
| <b>3.2 Εργασιακές Σχέσεις στις Τράπεζες.....</b>                                                                                                   | <b>166</b> |
| 3.2.1 ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΡΟ ΚΡΙΣΗΣ .....                                                                                                           | 171        |
| 3.2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΕΝ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ .....                                                                                | 173        |
| 3.2.3 ΑΝΙΣΟΤΗΤΕΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΔΡΩΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ, ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ .....                                                        | 176        |

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Β ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ .....</b>                                    | <b>181</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ .....</b>        | <b>181</b> |
| <b>4.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....</b>                            | <b>181</b> |
| <b>4.2 Η Ερευνητική φιλοσοφία και προσέγγιση της μελέτης .....</b> | <b>181</b> |
| <b>4.3 Ερευνητική διαδικασία.....</b>                              | <b>183</b> |
| 4.3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....                                   | 184        |
| <b>4.4 Ερευνητική μέθοδος.....</b>                                 | <b>185</b> |
| 4.4.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ .....                                       | 185        |
| 4.4.2 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....                                        | 187        |
| 4.4.3 ΣΥΓΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ.....                                  | 188        |
| 4.4.4 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ.....                                              | 189        |
| <b>4.5 Σχεδιασμός έρευνας-Μέθοδος προσέγγισης.....</b>             | <b>189</b> |
| 4.5.1 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ & ΔΕΙΓΜΑ .....                                     | 191        |
| 4.5.2 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....                                | 193        |
| 4.5.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....                                   | 194        |
| <b>4.6 Περιορισμοί της έρευνας .....</b>                           | <b>195</b> |
| <b>4.7 Κώδικας έρευνας.....</b>                                    | <b>195</b> |
| <b>4.8 Στατιστικές αναλύσεις .....</b>                             | <b>196</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>Ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>           | <b>197</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>Ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>                   | <b>282</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ</b>                |            |
| <b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΟΥ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ</b>                 |            |
| <b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....</b>                                               | <b>294</b> |
| <b>Βιβλιογραφία .....</b>                                          | <b>296</b> |

## ΠΙΝΑΚΕΣ

|                                                                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Επιδράσεις της κρίσης στο οικογενειακό μοντέλο και στη διάκριση ανά φύλο στην πληρωμένη απασχόληση στην Ελλάδα την περίοδο 2008-2012 (Ζευγάρια ηλικίας 20-49 ετών με παιδιά κάτω των 18 ετών) ..... | 55 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Αντίκτυπο της κρίσης στα καταβληθέντα ποσά σε σχέση με το διαχωρισμό των φύλων.....                                                                                                                 | 57 |



|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Μέγεθος δείγματος ..... | 192 |
|-----------------------------------|-----|

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Αποτίμηση 2014 .....                                                                                                         | 91  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Οφειλές ΜΜΕ 2014 .....                                                                                                       | 92  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 Μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης από τις επιχειρήσεις .....                                                                    | 94  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 Η δραστηριότητα των Ε&Σ στο Ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα .....                                                                | 98  |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 Η ραγδαία αύξηση στον αριθμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη ζώνη του ευρώ, με τη δημιουργία της Νομισματικής Ένωσης ..... | 108 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 Μέσες ακαθάριστες ωριαίες αμοιβές σε συνάρτηση με την ηλικία .....                                                           | 150 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 Κατανομή αμοιβών κατά επίπεδο εκπαίδευσης και φύλο (2002) .....                                                              | 153 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 Κατανομή φύλων ανά επίπεδο εκπαίδευσης .....                                                                                 | 155 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 Ποσοστό πτυχιούχων ανά ηλικία και φύλο .....                                                                                 | 156 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 Μέση μικτή ωριαία αμοιβή σε συνάρτηση με τον χρόνο προϋπηρεσίας ανά φύλο .....                                              | 157 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11 Χάσμα αμοιβών σε συνάρτηση με τον χρόνο προϋπηρεσίας .....                                                                  | 159 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 Κατανομή ανδρών και γυναικών ανά έτος προϋπηρεσίας .....                                                                    | 160 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13 Μέση ωριαία αμοιβή ανά φύλο και επάγγελμα .....                                                                             | 162 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14 Το χάσμα αμοιβών ανδρών-γυναικών ανά επάγγελμα .....                                                                        | 163 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15 Συσχέτιση αποδοχών στο επάγγελμα με την αναλογία γυναικών / ανδρών στο επάγγελμα .....                                      | 164 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16 Συγκριτικές μεταβολές της απασχόλησης στις Τράπεζες σε χώρες της ΕΕ κατά την περίοδο 2008-2015 .....                        | 166 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Εργαζόμενοι στα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα 1990-2014 .....                                                             | 168 |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η «γυάλινη οροφή» είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών. Μία σειρά στερεοτύπων περιορίζουν τις γυναίκες στις κατώτερες ιεραρχικά θέσεις, χωρίς στην πραγματικότητα να αξιολογούνται τα προσόντα τους και οι ικανότητες για την κατάληψη ανώτερων θέσεων. Το γεγονός και μόνο ότι είναι γυναίκες, θεωρείται εμπόδιο και οδηγεί στην αναπαραγωγή μύθων, για να επεξηγηθεί μία διάκριση φύλου που είναι μεν παράνομη, αφού οι πολιτικές που υπάρχουν για την εργασία προωθούν την ισότητα, αλλά και άδικη και λανθασμένη αφού η διεθνής βιβλιογραφία έχει αποδείξει κατά κόρον ότι οι μύθοι που εδραιώνουν τη «γυάλινη οροφή», δεν έχουν καμία βάση απολύτως. Η «γυάλινη οροφή» είναι στην ουσία η κοινωνική απάντηση στην εξέλιξη των γυναικών στην αγορά εργασίας.

Οι γυναίκες τη σημερινή εποχή οφείλουν να αντιμετωπιστούν ισότιμα, δεδομένου ότι έχουν παρόμοιες ικανότητες με τους άνδρες και μάλιστα έχουν επιδείξει γενικότερα μία καλύτερη αντιμετώπιση κυρίως σε διοικητικά πόστα. Πολύ σημαντικό είναι και το κομμάτι της εκπαίδευσης. Οι τράπεζες θα επωφεληθούν πολύ περισσότερο αν επενδύσουν στις γυναίκες, τις εκπαιδεύσουν κατάλληλα και τους δώσουν κίνητρα τα οποία στην παρούσα φάση δεν δίνονται στο βαθμό που πρέπει κυρίως σε σχέση με την ανάγκη τους. Παράλληλα η συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα θα βοηθούσε στον τομέα αυτό, μια συνεργασία που δεν υπάρχει στην παρούσα φάση. Γενικά η λειτουργία βάσει παραδοσιακών μοντέλων μάνατζμεντ δεν εξυπηρετεί στην σημερινή εποχή. Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας και οι σύγχρονες οργανωσιακές λειτουργίες πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να υπάρξει καλύτερη σχέση με το προσωπικό, να δοθούν περισσότερα κίνητρα για να γίνει πιο αποτελεσματικό, ώστε το κέρδος να μην έρθει από τη μείωση του κόστους αλλά από την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων. Συμπερασματικά οι τράπεζες οφείλουν να εκσυγχρονιστούν σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας και να δουν τις γυναίκες ως ισότιμο εργαζόμενο με τον άνδρα.

Λέξεις Κλειδιά: γυάλινη οροφή, τραπεζικός κλάδος, οικονομική κρίση, διοίκηση

## **A ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> - Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. Η ΓΥΑΛΙΝΗ ΟΡΟΦΗ**

#### **1.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασίας των γυναικών**

Η εργασία αποτελούσε ανέκαθεν για την αστική και μαρξιστική κοινωνιολογία ένα κοινωνικό γεγονός με κεντρική θέση στη ζωή του ανθρώπου. Θεωρείται κυρίαρχο χαρακτηριστικό της κοινωνικής δομής, αλλά και της δυναμικής της (Spyridakis, 2010)<sup>1</sup>.

Η παραγωγικότητα που δημιουργείται μέσα από την εργασία, προσδίδει στον άνθρωπο ζωντάνια, σύμφωνα με τον Σπινόζα, τον Χέγκελ και τον Μαρξ. Ο άνθρωπος που εργάζεται ελεύθερα και συνειδητά, σύμφωνα με τον Μαρξ, εκφράζει τον εαυτό του. Υπό αυτήν την έννοια, μέσω της εργασίας εκφράζονται οι ατομικές, φυσικές και πνευματικές δυνάμεις του ατόμου. Η εργασία λοιπόν, πέρα από παραγωγική διαδικασία, αποτελεί ένα μέσο για την ανάπτυξη και τη διαμόρφωση του εαυτού (Dedotsi, YoungandBroadhurst, 2016)<sup>2</sup>.

Η απασχόληση ορίζεται από τον αριθμό των απασχολούμενων συγκριτικά με το συνολικό πληθυσμό μίας περιοχής. Η έκφραση της απασχόλησης γίνεται με ποσοστό επί τις εκατό του πληθυσμού της περιοχής που εξετάζεται<sup>3</sup>.

Με την έννοια εργασία, νοείται παράλληλα τόσο η απασχόληση όσο και το επάγγελμα κάποιου ανθρώπου. Και τα δύο περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες των ανθρώπων που είναι απαραίτητες για την επιβίωση των ίδιων, αλλά και των κοινωνιών τους. Υπό αυτήν την έννοια, η εργασία και η απασχόληση θεωρούνται ταυτόσημες έννοιες (Κασιμάτη, 2004).<sup>4</sup>

Από το 2009 κι έπειτα, στην Ελλάδα παρουσιάζεται μία σημαντική επιδείνωση της ανεργίας, η οποία την περίοδο 2010-2016 οδήγησε στη μείωση της

---

<sup>1</sup>Spyridakis, M. (2010). Κοινωνία&εργασία, IDHE - Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie

<sup>2</sup>Dedotsi, S., Young, A., & Broadhurst, K. (2016). Social work education in a time of national crisis in Greece: educating the workforce to combat inequalities: Η εκπαίδευση στην κοινωνική εργασία την εποχή της κρίσης στην Ελλάδα: εκπαιδεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό να καταπολεμήσει τις ανισότητες. European Journal of Social Work, 1-17.

<sup>3</sup>Σαρρής, Μ., Σούλης, Σ., & Υφαντόπουλος, Γ. Ν. (2015). Θεωρία της κοινωνικής παραγωγής λειτουργιών. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 18(3),σ.230-238

<sup>4</sup> Κασιμάτη Κ. (2004), Δομές και ροές. Το φαινόμενο της κοινωνικής και επαγγελματικής κινητικότητας, Αθήνα: Gutenberg, σ. 63.

απασχόλησης κατά περίπου 9.000.000 άτομα έναντι του 2008. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι από το 1992 μέχρι και το 2008, υπήρξε ανοδική τάση στον αριθμό των απασχολούμενων στην Ελλάδα, η οποία έφτασε συνολικά το 24% (1991-3,9 εκατομμύρια άνθρωποι/2008-4,8 εκατομμύρια άνθρωποι). Αυτό σημαίνει ότι στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, την περίοδο 1992-2008, δηλαδή για 17 χρόνια, δημιουργήθηκαν 930.000 θέσεις εργασίας, οι οποίες χάθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια (INE-ΓΣΕΕ, 2016).<sup>5</sup> Το θετικό είναι ότι εξελικτικά τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σταθεροποίηση της κατάστασης, συγκεκριμένα ο ρυθμός μείωσης του ποσοστού ανεργίας τόσο το 2014 όσο και το 2015 παραμένει σταθερός στο 5,6% κατ' έτος και φαίνεται να αποτυπώνει την οριακή βελτίωση των μακροοικονομικών συνθηκών της οικονομίας στη διάρκεια του β' εξαμήνου του 2014 και του α' τριμήνου του 2015.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η αύξηση της ανεργίας την περίοδο 2009-2013 δεν οφείλεται μόνο στην απώλεια θέσεων εργασίας και, συνεπώς, στη μείωση της απασχόλησης, αλλά και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού σε ποσοστό 1,2%, που αντιστοιχεί περίπου 60.000 άτομα. Υπήρξε δηλαδή σημαντική μείωση της απασχόλησης, αλλά χωρίς να υπάρχει και αντίστοιχη μείωση του εργατικού δυναμικού, στοιχείο δήλωσης της ύπαρξης δύο αντιθετικών χαρακτηριστικών.

Το πρώτο, είναι η προσπάθεια εκ μέρους των νοικοκυριών στη μέση της κρίσης να αντιμετωπίσουν τη μείωση των εισοδημάτων τους και το δεύτερο, ότι οι μισθωτοί, λόγω της ανασφάλειας που τους προκαλεί η ενδεχόμενη ανεργία και απώλεια του εισοδήματός τους, προσπάθησαν να προσφέρουν περισσότερη εργασία είτε αυξάνοντας τις ώρες εργασίας τους είτε αυξάνοντας τον αριθμό του εργατικού δυναμικού (INE-ΓΣΕΕ, 2016).<sup>6</sup>

Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι το Α' τρίμηνο του 2013, το εργατικό δυναμικό της Ελλάδας ανέρχονταν σε 4.951.159 άνδρες και γυναίκες, με το 42,6% εξ αυτών να είναι γυναίκες. Σε σχέση με το 2012, παρατηρείται μείωση του εργατικού δυναμικού κατά 6.888 άτομα με το 22,8% (1568 άτομα), να είναι γυναίκες. Στους νέους μέχρι 29 ετών, η απασχόληση δεν ξεπερνούσε τα 460.000 άτομα, με το 42,1% εξ αυτών να είναι γυναίκες. Συνολικά, οι νέοι μέχρι 29 ετών,

---

<sup>5</sup> INE-ΓΣΕΕ (2016), Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ετήσια έκθεση 2016, σ.σ.95-97.

<sup>6</sup> INE-ΓΣΕΕ (2016), Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ετήσια έκθεση 2016, σ.σ. 95-97.

αποτελούν το 12,8% του συνόλου των απασχολούμενων. Από το σύνολο των απασχολούμενων, το 62,4% ήταν μισθωτοί, περίπου το ¼ ήταν αυτοαπασχολούμενοι, το 6,9% εργοδότες και το 4,8% άτομα που βοηθούσαν στην απασχόληση και μέλη της οικογένειας χωρίς αμοιβή. Η γυναικεία απασχόληση δε φτάνει στο 40,5% της συνολικής απασχόλησης, στο 25,5% των εργοδοτών, το 31,6% των αυτοαπασχολούμενων, το 44,0% των μισθωτών και το 64,3% των συμβοληθούτων μελών (INE-ΓΣΕΕ, 2016).<sup>7</sup> Η μείωση της απασχόλησης σε περίπου 242.000 άτομα οφείλεται κυρίως στην απασχόληση των ατόμων άνω των 30 ετών και κυρίως των ανδρών, αφού 6 στους 10 απασχολούμενους με μείωση της απασχόλησης είναι άνδρες.

### **1.1.1 Οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές θεωρίες για τη θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας**

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο αριθμός των γυναικών που έχουν εισέλθει στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα και παγκοσμίως έχει αυξηθεί σημαντικά. Η αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό οφείλεται στο ότι οι γυναίκες είναι σε θέση να ελέγξουν πόσα παιδιά θα γεννήσουν, η πρόσβαση τους στην εκπαίδευση έχει αυξηθεί, έχουν μεταβληθεί σημαντικά οι αντιλήψεις που υπάρχουν για την εργαζόμενη γυναίκα, η γυναικεία απασχόληση ευνοείται από πολιτικές και θεσμούς, ο τομέας των υπηρεσιών έχει διογκωθεί και κατά συνέπεια, ευνοείται η απασχόληση των γυναικών, ενώ στηρίζεται και προωθείται η γυναικεία επιχειρηματικότητα. Η Ελλάδα είχε ήδη το μεγαλύτερο χάσμα σε επίπεδο ανεργίας στις χώρες της Ε.Ε 27 πριν την κρίση, ειδικά λόγω της υψηλής ανεργίας στις τάξεις των γυναικών. Παρότι την περίοδο 1980-2000 υπήρξε εργασιακή ενίσχυση στις γυναίκες, στην πορεία η κατάσταση επιδεινώθηκε, ειδικά τα χρόνια της κρίσης <sup>8</sup>.

Παρόλα αυτά, η θέση των γυναικών στην αγορά εργασίας δεν είναι ισότιμη με εκείνη του άνδρα, φαινόμενο που έχει αποτελέσει το επίκεντρο αρκετών

---

<sup>7</sup> INE-ΓΣΕΕ (2016), Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ετήσια έκθεση 2015, σ.253.

<sup>8</sup>Karamessini, M., & Koutentakis, F. (2014). Labour market flows and unemployment dynamics by sex in Greece during the crisis. *Revue de l'OFCE*, (2), pp.215-239.

θεωρητικών συζητήσεων<sup>9</sup>. Ειδικά στην Ελλάδα, η γυναίκα κουβαλά ακόμα αντιλήψεις και προκαταλήψεις του παρελθόντος που την θέλουν να παντρεύεται, να γεννά παιδιά και να τα μεγαλώνει. Το στίγμα αυτό, είτε δυσκολεύει τις γυναίκες που θέλουν να κάνουν τα πάντα, δηλαδή να εργαστούν, να παντρευτούν και να κάνουν παιδιά, είτε αναγκάζει μια άλλη ομάδα γυναικών να μην εκπληρώσει τα όνειρα της και να κλειστεί σε ένα σπίτι, υπηρετώντας σύζυγο και παιδιά<sup>10</sup>.

Το κοινό αποτέλεσμα που προκύπτει μέσα από την καθημερινή πρακτική και τη θεωρητική συζήτηση έχει οδηγήσει στην προσπάθεια ανάλυσης των αιτιών αυτού του φαινομένου. Κάτι τέτοιο όμως, δεν είναι εύκολο λόγω των διαφόρων θεωριών που υφίστανται για τη θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας και τη σκοπιά, από την οποία κάθε μία από αυτές την εξετάζουν.

Μία τέτοια οπτική είναι αυτή των οικονομικών θεωριών, σύμφωνα με τις οποίες, γίνεται απόπειρα να προσδιοριστεί η θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, κάθε εργάτης έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά που του παρέχουν και την ανάλογη θέση στην αγορά εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ποικίλα, όπως για παράδειγμα το πόσα χρόνια έχει μετάσχει κάποιος στην εκπαίδευση, εάν έχει επαγγελματική κατάρτιση και σε ποιον βαθμό κ.λπ. Η θεωρία, λοιπόν του ανθρώπινου κεφαλαίου υποστηρίζει ότι, ανάλογα με την ποσοτική ερμηνεία αυτών των χαρακτηριστικών, καθορίζεται και ο βαθμός παραγωγής του κάθε εργάτη και βάσει αυτού κατέχει και τη θέση που του αναλογεί στην αγορά εργασίας<sup>11</sup>.

Η παραπάνω θεωρία κατά συνέπεια, ερμηνεύει την υποτιμημένη θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας ως αποτέλεσμα των ανεπαρκών τυπικών προσόντων της, που συνεπάγονται θεωρητικά και τη χαμηλή παραγωγικότητα. Αυτός είναι και ο λόγος, σύμφωνα με τη θεωρία του κεφαλαίου, που η γυναίκα όχι μόνο δεν έχει τις ίδιες μισθολογικές απολαβές με τον άνδρα, αλλά και δεν

---

<sup>9</sup>Webster, J. (2014). *Shaping women's work: Gender, employment and information technology*. London: Routledge.

<sup>10</sup>Karamessini M.(2012). "Female Activity and Employment Trends and Patterns in Greece: Women's Difficult Road to Economic Independence." In A. Bura and Y. Özkan eds. *Trajectories of Female Employment in the Mediterranean*, Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp.65–90

<sup>11</sup>Marelli, E., & Signorelli, M. (2016). 10 Youth unemployment and the disadvantages of the young in the labour market. *Varieties of Economic Inequality*, p.197.

απολαμβάνει την ίδια επαγγελματική-εργασιακή σταθερότητα και μονιμότητα με αυτόν<sup>12</sup>.

Η θεωρία αυτή, όμως διαψεύδεται στην πραγματικότητα από τα στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν αναφορικά με την εργασία των γυναικών. Πρώτα απ' όλα, τα στατιστικά στοιχεία καταδεικνύουν ότι η παραγωγικότητα ανδρών και γυναικών δεν διαφέρει. Επίσης, τα στατιστικά στοιχεία δεν τεκμηριώνουν ότι οι γυναίκες ασχολούνται περιοδικά με κάποιο επάγγελμα, πράγμα που ισχύει και στην Ελλάδα. Ειδικότερα, η πλειοψηφία των γυναικών, που ανήκουν κυρίως στην εργατική και μικροαστική τάξη, εργάζονται συνεχόμενα, διακόπτοντας την εργασία τους σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπως σε περίπτωση εγκυμοσύνης ή τον πρώτο καιρό ανατροφής των παιδιών, φαινόμενο που θα εξεταστεί αναλυτικότερα παρακάτω<sup>13</sup>.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά στην εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάποια διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, αφού ισχύει το ίδιο χρονικό πλαίσιο και για τα δυο φύλα. Τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι ποσοτικά, τα χαρακτηριστικά των ανδρών και των γυναικών δεν διαφέρουν και κατά συνέπεια, δεν μπορεί να ερμηνευτεί βάσει αυτών η κατώτερη θέση των γυναικών στην αγορά εργασίας<sup>14</sup>.

Παράλληλα η θεωρία των στερεότυπων ρόλων ανάλογα με το φύλο υποστηρίζει ότι η γυναίκα έχει διαφορετική και κατώτερη θέση στην αγορά εργασίας λόγω των ειδικών ρόλων και αξιών, που έχουν καθιερωθεί από την κοινωνία γι' αυτήν. Ο κυρίαρχος ρόλος που η κοινωνία έχει επιβάλει και έχει αποδεχτεί για τη γυναίκα, είναι αυτός της συζύγου και μητέρας. Έτσι, ο ρόλος της στην αγορά εργασία δεν θεωρείται βασικός αλλά προέκταση του αρχικού της ρόλου. Το αποτέλεσμα αυτής της αντίληψης είναι ότι υπάρχουν εργασίες, οι οποίες θεωρείται ότι απευθύνονται αποκλειστικά στους άνδρες και αντίστοιχα, ότι υπάρχουν άλλες, οι οποίες θεωρείται ότι απευθύνονται αποκλειστικά στις

---

<sup>12</sup>Bettio, F., & Verashchagina, A. (2013). Women and men in the "great European recession.". Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality.

<sup>13</sup>Karamessini, M., & Rubery, J. (2013). Women and austerity: the economic crisis and the future for gender equality (11). Routledge.

<sup>14</sup>Koutentakis, F. (2015). Gender Unemployment Dynamics: Evidence from Ten Advanced Economies. Labour, 29(1), pp.15-31.

γυναίκες<sup>15</sup>.

Ακόμα όμως και αν ισχύει αυτή η θεωρία και υπάρχουν ξεχωριστές εργασιακές θέσεις για τους άνδρες και τις γυναίκες, δεν εξηγείται το γιατί τα φύλα έχουν διαφορετικές αμοιβές. Επίσης, δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια για το πώς καθορίζεται ποιά εργασία είναι ανδρική και ποιά γυναικεία, γεγονός που σημαίνει ότι η διάκριση αυτή είναι καθαρά υποκειμενική και ενδέχεται να υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις από περίπτωση σε περίπτωση. Τέλος, άλλο ένα ζήτημα που αδυνατεί να εξηγήσει η συγκεκριμένη θεωρία είναι γιατί, όταν δεν υπάρχει ζήτημα ανδρικής ή γυναικείας εργασίας και εκπρόσωποι και των δυο φύλων εργάζονται σε ίδιες θέσεις ή περίπου ίδιες, υπάρχει και πάλι μισθολογική διαφορά ανάμεσα τους<sup>16</sup>.

Επίσης η θεωρία που αναφέρεται στον καταμερισμό στην αγορά εργασίας, χωρίζει την αγορά εργασίας σε δύο τομείς. Στον πρώτο τομέα, είναι συγκεντρωμένα όλα τα θετικά που μπορεί να διατίθενται στην αγορά εργασίας, όπως υψηλός μισθός, σταθερή απασχόληση και ενδιαφέρουσα εργασία. Στο δεύτερο τομέα, τα χαρακτηριστικά είναι τα εντελώς αντίθετα ενώ το εργατικό δυναμικό που απασχολείται σε αυτόν απαρτίζεται από νέους, μετανάστες και άτομα κάθε μειονοτικής ομάδας. Η συγκεκριμένη θεωρία καταγράφει μία γενικότητα, η οποία αγγίζει αισθητά τα όρια της ασάφειας. Αποδίδει τις εργασίες που ανήκουν στο δεύτερο τομέα, στις γυναίκες χωρίς να εξετάζει τα διαθέσιμα στοιχεία και που αποδεικνύουν ότι σε χώρες, όπως η Γαλλία και η Ελλάδα, που αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών η μία, και ημι-βιομηχανοποιημένων η άλλη, το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών εργάζονται σε εργασίες που φέρουν τα χαρακτηριστικά του πρώτου τομέα<sup>17</sup>.

Αναφορικά με τον τομέα, στον οποίο απασχολούνται οι γυναίκες, παγκοσμίως για τα δύο φύλα, παρατηρείται μία αύξηση της συγκέντρωσης της απασχόλησης στον τομέα των υπηρεσιών σε βάρος της απασχόλησης στον πρωτογενή και

---

<sup>15</sup>Ιωαννίδου Α. (2011), Γυναικεία εργασία, διακρίσεις και κοινωνικά στερεότυπα.[Online] Available from: [http://www.apostaktirio.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1195:2011-10-27-23-05-47&catid=44:2010-05-30-21-51-25&Itemid=59](http://www.apostaktirio.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1195:2011-10-27-23-05-47&catid=44:2010-05-30-21-51-25&Itemid=59) [20 December 2016]

<sup>16</sup>De la Rica, S., & Sanz, Y. R. (2015). Gender differentials in unemployment ins and outs during the Great Recession in Spain.

<sup>17</sup>Koutentakis, F. (2015). Gender Unemployment Dynamics: Evidence from Ten Advanced Economies. Labour, 29(1), pp.15-31.



δευτερογενή τομέα, κάτι που αποδίδεται στις μεταβολές της τεχνολογίας και στη διεύρυνση συγκεκριμένων κλάδων του τριτογενή τομέα, όπως η υγεία και ο τουρισμός<sup>18</sup>. Αυτή η τάση παρατηρείται πιο ενισχυμένη στην απασχόληση των γυναικών.

Σύμφωνα με διεθνείς στατιστικές, η συμμετοχή των γυναικών στο κλάδο υπηρεσιών είναι υψηλότερη από τη συμμετοχή τους στους δύο άλλους τομείς σε περιοχές, όπως η Δυτική Ευρώπη, η Βόρεια και Λατινική Αμερική, η Δυτική Ασία και η Ωκεανία. Πιο συγκεκριμένα, η συγκέντρωση της γυναικείας απασχόλησης στον κλάδο των υπηρεσιών κυμαίνεται από 61 έως 77%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνδρες στις ίδιες περιοχές δεν ξεπερνά το 50%<sup>19</sup>.

Εκτός όμως από τη συγκέντρωση των γυναικών σε έναν τομέα, παρατηρείται και ανάλογη συγκέντρωση σε συγκεκριμένους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας του τομέα αυτού. Από αυτή την παρατήρηση, συνάγεται το συμπέρασμα ότι, παρόλο που οι γυναίκες έχουν αυξήσει το ποσοστό συμμετοχής τους στην απασχόληση, υπάρχουν κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας που μονοπωλούνται από το αντρικό φύλο<sup>20</sup>.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η διάκριση των επαγγελμάτων σε γυναικεία και ανδρικά είναι κάτι που υφίσταται σε πολλές χώρες, ασχέτως πολιτικού συστήματος, θρησκείας, κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος. Η διάκριση αυτή μπορεί να είναι οριζόντια, δηλαδή να αφορά στο είδος των επαγγελμάτων, και κάθετη, δηλαδή να αφορά στις ιεραρχικές θέσεις σε ένα επάγγελμα<sup>21</sup>. Αναφορικά με την οριζόντια διάκριση λοιπόν, η ανδρική εργασία κατανέμεται σε περισσότερα επαγγέλματα απ' ότι η γυναικεία και μάλιστα, σύμφωνα με μελέτη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας, τα ανδρικά επαγγέλματα είναι 7 φορές περισσότερα από τα γυναικεία<sup>22</sup>.

Το γεγονός ότι οι γυναίκες συγκεντρώνονται σε ορισμένα επαγγέλματα δεν

---

<sup>18</sup>Bharadwaj, P., De Giorgi, G., Hansen, D. R., & Neilson, C. (2015). The gender gap in mathematics: evidence from a middle-income country. FRB of New York Working Paper No. FEDNSR721.

<sup>19</sup>Hensvik, L. E. (2014). Manager impartiality: Worker-firm matching and the gender wage gap. *Industrial & Labour Relations Review*, 67(2), 395-421.

<sup>20</sup>Martin, P. M., Scholar, U. F., Time, O. W. A. A., & Cyprus, O. W. A. A. T. (2015). Accessing the human right to no contact. *Gender, Law and Institutions*, 233.

<sup>21</sup>Eagly, A. H. (2013). Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation. Psychology Press.

<sup>22</sup>Arat, Z. F. K. (2015). Feminisms, Women's Rights, and the UN: Would Achieving Gender Equality Empower Women?. *American Political Science Review*, 109(04), 674-689.

επιτρέπει στα επαγγέλματα αυτά να αναπτυχθούν ισότιμα με τα ανδρικά κι έτσι παραμένουν χαμηλόμισθα, με μικρή ασφάλεια, χωρίς υψηλά επίπεδα εξουσίας και με χαμηλό κοινωνικό κύρος, διαιωνίζοντας τις διακρίσεις και τις μισθολογικές διαφορές. Διαφορές όμως ανά φύλο παρατηρούνται και σε περιπτώσεις απασχόλησης στον ίδιο κλάδο ή ακόμα και μέσα στον ίδιο φορέα. Έτσι, τομείς όπως οι χειριστές μηχανημάτων ή προγραμματιστές ηλεκτρονικών υπολογιστών ανδροκρατούνται παρόλο τη συμμετοχή των γυναικών, ενώ άλλοι, όπως αυτοί των νοσοκόμων μονοπωλούνται από τις γυναίκες<sup>23</sup>.

Αξιοσημείωτη είναι και η μαρξιστική θεωρία περί εφεδρικού βιομηχανικού στρατού, η οποία υποστηρίζει ότι η χαμηλή θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας προέρχεται από την εδραίωση του καπιταλισμού και κατά συνέπεια, μετατρέπει τη γυναίκα σε αντικείμενο εκμετάλλευσης του κεφαλαίου. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία, αν η γυναίκα καταφέρει να ελευθερωθεί από την εκμετάλλευση του κεφαλαίου, θα καταφέρει σταδιακά να απελευθερωθεί και από την εκμετάλλευση του άνδρα. Αυτή βέβαια η άποψη μόνο απλοϊκή μπορεί να χαρακτηριστεί ενώ σίγουρα η πάλη εναντίον του καπιταλιστικού κεφαλαίου δεν είναι η μόνη πάλη που η γυναίκα καλείται να κάνει<sup>24</sup>.

Ο εφεδρικός βιομηχανικός στρατός που αναφέρεται στη συγκεκριμένη θεωρία είναι κι αυτός αποτέλεσμα της συσσώρευσης του κεφαλαίου. Όσο το σταθερό κεφάλαιο συσσωρεύετε και αυξάνεται, τόσο λιγότερη ανάγκη για εργατικό δυναμικό υπάρχει. Έτσι, δημιουργείται ένας εφεδρικός βιομηχανικός στρατός, που όταν ο καπιταλισμός έχει ανάγκη από εργάτες, τους αντλεί από εκεί κι όταν δεν έχει, τους επιστρέφει.

Ανάλογες με το μέγεθος αυτού του στρατού είναι και οι μισθολογικές απαιτήσεις. Σαφέστατα, αν ο εφεδρικός βιομηχανικός στρατός είναι μεγάλος σημαίνει ότι μεγάλος αριθμός του εργατικού δυναμικού δεν εργάζεται και κατά συνέπεια, λόγω της ανάγκης που υπάρχει για εργασία, δεν ασκείται καμία πίεση

---

<sup>23</sup>Wooton, B.H. (1997), Gender differences in occupational employment, Monthly Labor Review, April, σ.15-24.

<sup>24</sup> Οικονομάκης Γ. & Σωτηρόπουλος Δ. (2006), Οι μισθοί στον Μαρξ: μία διερεύνηση όψεων της μαρξιστικής προβληματικής στο Κεφάλαιο, Θέσεις, τχ.95, Απρίλιος- Ιούνιος.

για την αύξηση των μισθών<sup>25</sup>. Και αυτή η θεωρία, ενώ καλύπτει περισσότερα κενά απ' ό,τι οι άλλες, τα θεωρητικά στοιχεία που παρουσιάζει για τη θέση των γυναικών στην αγορά εργασίας δεν ταυτίζονται με τα πραγματικά, αφού σε μία περίοδο κρίσης, ο αριθμός των γυναικών που εισέρχεται στην αγορά εργασίας αυξάνεται σημαντικά.

Συνεπώς, η ανάλυση των διαφόρων θεωριών δεν μπορεί να εξηγήσει επαρκώς γιατί η γυναίκα έχει κατώτερη θέση από τον άνδρα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι κάποια από τα χαρακτηριστικά τους δεν συνεισφέρουν προς αυτή την κατεύθυνση.

### **1.1.2 Οικογένεια και εργασία**

Στην Ελλάδα, οι ανισότητες που υπήρχαν στην αγορά εργασίας δεν μεταβλήθηκαν σημαντικά λόγω των κοινωνικών ιδιομορφιών που υπήρχαν. Η οικογένεια είναι ένας σημαντικός ελληνικός θεσμός. Αυτό οδήγησε πολλές γυναίκες να θέτουν ως προτεραιότητά τους τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις και στη συνέχεια, τις επαγγελματικές. Έτσι, όταν η εργασιακή τους θέση δεν μπορούσε να συμβαδίσει με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, εγκαταλείπονταν. Ακόμα κι αν κάποιες γυναίκες επέστρεφαν στην αγορά εργασίας, μετά το τέλος των οικογενειακών τους υποχρεώσεων (ανατροφή παιδιού για παράδειγμα), το μεγάλο διάστημα παραμονής εκτός εργασίας τις οδηγούσε εκ νέου στην ανεργία. Ακόμα κι αν ήθελαν κάποιες από αυτές να διατηρήσουν και τις δύο ιδιότητες, της εργαζόμενης και της μητέρας, αδυνατούσαν, λόγω της ανεπάρκειας του ελληνικού κράτους να προσφέρει επαρκείς και αποτελεσματικές υπηρεσίες δομές φύλαξης των παιδιών τους.

Τέλος, στην εγχώρια αγορά εργασίας επικρατεί η πεποίθηση ότι η μητέρα ή η μέλλουσα μητέρα αποτελεί «προβληματικό» υπάλληλο, λόγω των αδειών που δικαιούται. Κατά συνέπεια, μεγάλο ποσοστό γυναικών απολύονταν λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλές απολύονταν μόλις παντρεύονταν, γιατί θεωρούνταν από τον εργοδότη, μελλοντικό «πρόβλημα».

---

<sup>25</sup> Οικονομάκης Γ. & Σωτηρόπουλος Δ. (2006), Οι μισθοί στον Μαρξ: μία διερεύνηση όψεων της μαρξικής προβληματικής στο Κεφάλαιο, Θέσεις, τχ.95, Απρίλιος- Ιούνιος.

Οι γυναίκες αυτές που παρέμειναν για μεγάλο χρονικό διάστημα εκτός εργασίας, κυρίως λόγω της μητρότητας, ακόμα και όταν ήθελαν να επανενταχθούν στερούνταν βασικών δεξιοτήτων, που είχαν καταστεί αναγκαίες στη διάρκεια της απουσίας τους<sup>26</sup>. Εντούτοις, όλη αυτή η κατάσταση αποτελεί μία απλή πεποίθηση και μάλιστα λανθασμένη, γιατί δεν υπάρχει καμία έρευνα που να υποστηρίζει ότι οι γεννήσεις των γυναικών τις καθιστούν «κακές» εργαζόμενες. Αντίθετα, έχουν καταγραφεί έρευνες, όπως αυτή της Goldman Sachs, της κορυφαίας Τράπεζας Επενδύσεων το 2007<sup>27</sup>, που υποστηρίζουν ότι η γυναικεία γονιμότητα και η γυναικεία απασχόληση, όταν συνδυάζονται, οδηγούν σε υψηλά ποσοστά αμφοτέρως.

Το θέμα των εργαζόμενων γυναικών έχει πολλές διαστάσεις. Οι περισσότερες εργαζόμενες γυναίκες, μετά τη γέννηση του πρώτου τους παιδιού έχουν να αντιμετωπίσουν νέα δεδομένα που δυστυχώς, δεν αλλάζουν ούτε με τη γέννηση των επόμενων παιδιών. Το θέμα της φύλαξης των παιδιών κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, απασχολεί πολλές εργαζόμενες μητέρες. Προς αυτή την κατεύθυνση, θα μπορούσαν να συνεισφέρουν οι βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί στην Ελλάδα. Κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει, κυρίως λόγω έλλειψης κρατικής μέριμνας.

Οι δημόσιοι βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί είναι λίγοι για να καλύψουν τις ανάγκες που υπάρχουν, με αποτέλεσμα πολλές φορές οι γονείς να αναγκάζονται να στέλνουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικούς και, όταν δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, να μην εργάζονται<sup>28</sup>. Και σε αυτή την περίπτωση, όμως, εντοπίζεται πρόβλημα έλλειψης κρατικής μέριμνας, αφού δεν υπάρχει ουσιαστικός κρατικός έλεγχος, με αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς να μην τηρούν στοιχειώδεις κανόνες και να λειτουργούν με άτομα χωρίς παιδαγωγικές γνώσεις. Ακόμα όμως κι αν εντοπιστεί κάποιος ιδιωτικός σταθμός που να πληροί κάποια κριτήρια, οι περισσότεροι δεν δέχονται παιδιά κάτω από 2 ½ χρονών και το κόστος είναι πολύ μεγάλο για μία οικογένεια με μεσαίο εισόδημα .

Η γυναίκα, λοιπόν, για να συνεχίσει να εργάζεται, μετά την γέννηση του

---

<sup>26</sup> Μελέτη, Β. (2014), Ύφεση και ανεργία στις γυναίκες: μία συνισταμένη πολλές συνιστώσες, Αυγή, 07/02, στο [www.avgi.gr](http://www.avgi.gr).

<sup>27</sup> Wittenberg- Cox Av., Maitland Al. (2009), Why women mean business, John Wiley & Sons, p.194.

<sup>28</sup> Clarke - Stewast A. (1998), Το παιδί όταν η μητέρα εργάζεται, Αθήνα: Κουτσούμπος, σ.σ. 11-13.

παιδιού της, πρέπει είτε να έχει κάποιο συγγενικό της μέλος μέσα ή κοντά στο σπίτι της, για να την βοηθάει στην ανατροφή του παιδιού ή πρέπει να απευθυνθεί σε ένα τρίτο πρόσωπο, με κόστος πολλές φορές σχεδόν ανάλογο του μισθού που λαμβάνει<sup>29</sup>.

## **1.2 Η Ευρωπαϊκή πολιτική και οι δράσεις που σχετίζονται με τη «γυάλινη οροφή» και τη θέση της γυναίκας στη κοινωνία**

Το πλαίσιο της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ισότητα, προσδιορίζεται από τα μεσοπρόθεσμα προγράμματα. Η συνθήκη του Μάαστριχτ έχει υποστεί κριτική και ως προς τον βαθμό που έχει ή δεν έχει ενσωματώσει τη διάσταση του φύλου και ως προς το αν έχει εκφράσει επαρκώς τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις προτεραιότητες των γυναικών ως κοινωνικής κατηγορίας, ως φύλου<sup>30</sup>.

Η αρχή της «ίσης αμοιβής για ίση εργασία» στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα αναγνωρίστηκε με τη Συνθήκη της Ρώμης του 1957 (άρθρο 119). Η φαινομενικά περιορισμένη εμβέλεια εφαρμογής αυτής της αρχής αποκαταστάθηκε με την οδηγία 75/117/ΕΟΚ, όπου γίνεται ρητή αναφορά στην αρχή της ισότητας των αμοιβών για εργασία ίσης αξίας. Δηλαδή, οι όροι αμοιβής δεν μπορούν να εισάγουν διακρίσεις με βάση το φύλο, όταν εκτελείται εργασία ίσης αξίας<sup>31</sup>.

Κατά τη δεκαετία του '90 παρατηρούνται περαιτέρω εξελίξεις στην ευρωπαϊκή πολιτική. Η συνθήκη του Άμστερνταμ περιλαμβάνει στο άρθρο 141 μια διάταξη που απαγορεύει τη διάκριση σε επίπεδο αμοιβής μεταξύ ανδρών και γυναικών για εργασία ίσης αμοιβής. Το 1994 και το 1996 εκδόθηκαν επίσης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ένα υπόμνημα και ένας κώδικας δεοντολογίας για την εν λόγω αρχή. Ο κώδικας απευθύνεται κατά κύριο λόγο στους διαπραγματευτές του συστήματος καθορισμού των αμοιβών και αποσκοπεί στο να τους παράσχει βοήθεια για να διαμορφώσουν συστήματα αμοιβών ουδέτερα ως προς το φύλο και να εντοπίσουν τυχόν διακρίσεις στα συστήματα αμοιβών.

---

<sup>29</sup> Clarke - Stewart A. (1998), Το παιδί όταν η μητέρα εργάζεται, Αθήνα: Κουτσούμπος, σ.σ. 11-13.

<sup>30</sup> Verloo, M. (2016). Mainstreaming gender equality in Europe. A critical frame analysis approach. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 117(117), 11-34.

<sup>31</sup> Krizsan, A., & Lombardo, E. (2013). The quality of gender equality policies: A discursive approach. *European Journal of Women's Studies*, 20(1), pp.77-92.

Ως εκ τούτου, στην ΕΕ απαγορεύεται δια νόμου η διάκριση των αμοιβών με βάση το φύλο. Αυτό σημαίνει ότι στις περιπτώσεις που μια γυναίκα αναλαμβάνει εργασία εξίσου απαιτητική με εκείνη του άλλου φύλου, ακόμη και αν η εργασία είναι διαφορετική, πρέπει να λαμβάνει την ίδια αμοιβή και τις ίδιες παροχές, εκτός αν υπάρχει κάποια εξήγηση για τη διαφορά, που δεν θα συνιστά όμως διάκριση<sup>32</sup>.

Παρόλα αυτά, στην πράξη εξακολουθεί να υφίσταται χάσμα μεταξύ των αμοιβών ανδρών και γυναικών. Παρά τη νομική υπόσταση της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας, στην πράξη δεν αποδίδεται πάντα ίση αξία στην εργασία ανδρών και γυναικών. Έτσι, προκύπτει η άνιση αμοιβή καθαρά ως αποτέλεσμα διαφοράς λόγω φύλου.

Το πρόβλημα επιδεινώνεται από τον επαγγελματικό διαχωρισμό – δηλαδή από το γεγονός ότι οι γυναίκες απασχολούνται κυρίως σε τομείς στους οποίους η εργασία παραδοσιακά θεωρείτο χαμηλότερης αξίας. Σε αυτό συμβάλλουν δύο άλλοι παράγοντες. Κατ' αρχήν πολλοί περισσότεροι άνδρες απασχολούνται στον ιδιωτικό αντί του δημόσιου τομέα, ενώ οι γυναίκες είναι πιο ισότιμα κατανεμημένες μεταξύ των δύο τομέων.

Δεύτερον, πολύ μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών αποτελούν εργαζόμενες μερικής απασχόλησης. Και στις δύο περιπτώσεις, οι γυναίκες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση όσον αφορά τα επίπεδα αμοιβής.

Πέραν της οδηγίας του 1975 και των αποφάσεων του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, οι μόνες θετικές πρωτοβουλίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο που αποσκοπούν ειδικά στην υπέρβαση της διαφοράς αμοιβής λόγω φύλου ήταν οι Κώδικες Συμπεριφοράς της Επιτροπής και των κοινωνικών εταίρων, καθώς και παρεμφερείς κώδικες που εισήχθησαν από ινστιτούτα για την ισότητα σε ορισμένα κράτη μέλη. Όμως, οι Κώδικες Συμπεριφοράς δεν φαίνεται να είχαν σημαντική επίπτωση επί των πρακτικών ή των επιπέδων αμοιβής.

Ο στόχος να αποτελέσουν οι γυναίκες το 60% της ενεργούς απασχόλησης, όπως αποφασίστηκε στη διάσκεψη κορυφής της Λισσαβόνας το 2000, είναι άνευ νοήματος, αν η πλειοψηφία των γυναικών αυτών απασχολείται σε υποτιμημένες

---

<sup>32</sup>Breitenbach, E., Brown, A., Mackay, F., & Webb, J.(2016). The Changing Politics of Gender Equality. Springer.

εργασίες με χαμηλότερη αμοιβή.

Μια άλλη προσέγγιση για τη επίλυση του προβλήματος, είτε μέσω της αναθεώρησης της Οδηγίας του 1975, είτε με άμεση συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων, είναι να επικεντρωθεί η προσπάθεια στη συρρίκνωση των διαφορών αμοιβής με διαδικασίες διαπραγμάτευσης συλλογικών συμβάσεων εργασίας<sup>33</sup>.

Τέλος, μεγάλη σημασία έχει η πρόσφατη αναθεώρηση, με την ουσιαστική συμβολή και της Επιτροπής Δικαιωμάτων των Γυναικών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, της Οδηγίας 76/207/ΕΟΚ του Συμβουλίου περί της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης των ανδρών και των γυναικών, όσον αφορά την πρόσβαση στην απασχόληση και στην επαγγελματική εκπαίδευση, που αναμένεται να βοηθήσει στην αντιμετώπιση και του προβλήματος της ισότητας αμοιβών.

### **1.3 Επαγγελματικός διαχωρισμός με βάση το φύλο**

Η άνιση εκπροσώπηση των γυναικών στις ανώτερες και ανώτατες θέσεις συνδέεται κυρίως με τον διαχωρισμό των επαγγελματιών, που ορίζεται ως συγκέντρωση γυναικών και ανδρών σε διαφορετικές μορφές και διαφορετικά επίπεδα της επαγγελματικής δραστηριότητας, με τις γυναίκες να περιορίζονται σε ένα στενότερο πεδίο επαγγελματιών (οριζόντιος διαχωρισμός) και σε εργασία χαμηλότερης βαθμίδας (κάθετος διαχωρισμός).

Πολλοί ερευνητές έχουν δείξει ενδιαφέρον για το μέγεθος και τους καθοριστικούς παράγοντες της φυλετικής διάκρισης και της ανισότητας μεταξύ των φύλων στην αγορά εργασίας. Κατά τη δεκαετία του 1990, η έννοια της «γυάλινης οροφής» ήταν διάχυτη στη βιβλιογραφία για την περιγραφή της έλλειψης των γυναικών και των μειονοτήτων στην ηγεσία οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Τον όρο που προσθέσανε σε σχέση με την εργασία, συνδέοντας τον με τη «γυάλινη οροφή» είναι ο κάθετος διαχωρισμός στην απασχόληση.

Ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός αποτελεί την τάση των ανδρών και γυναικών να συγκεντρώνονται σε διαφορετικά επαγγέλματα. Απόλυτος

---

<sup>33</sup>Forest, M., & Lombardo, E. (2012). The Europeanization of gender equality policies: a discursive-sociological approach. In *The Europeanization of Gender Equality Policies* Palgrave Macmillan UK, pp. 1-27

οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός υφίσταται όταν οι άνδρες και οι γυναίκες εργάζονται σε τελείως διαφορετικά επαγγέλματα. Αντίστοιχα, δεν υφίσταται επαγγελματικός διαχωρισμός όταν η αναλογία ανδρών-γυναικών σε κάθε επάγγελμα είναι η ίδια με την αναλογία των φύλων στη συνολική απασχόληση<sup>34</sup>.

### **1.3.1. Οι συνέπειες του οριζόντιου διαχωρισμού**

Η μελέτη και παρακολούθηση του επαγγελματικού διαχωρισμού είναι απαραίτητη, καθώς η εκδήλωση του φαινομένου αυτού προκαλεί στεγανά και δυσκαμψίες στην αγορά εργασίας, μειώνοντας αρκετά τη δυνατότητα της τελευταίας να ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές και τις ανάγκες της παραγωγής σε ανθρώπινους πόρους.

Επιπλέον, τα στεγανά και οι δυσκαμψίες αποτελούν σοβαρό εμπόδιο στη μείωση ή συγκράτηση της ανεργίας, καθώς δυσκολεύουν περισσότερο τους/τις ανέργους/-ες, στην αναζήτηση νέας θέσης εργασίας σε κλάδους ή επαγγελματικές ομάδες με έντονη την εκδήλωση του φαινομένου του διαχωρισμού. Για παράδειγμα, οι άνδρες που απολύονται από τους κλάδους της μεταποιητικής βιομηχανίας πιθανόν να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην ανάληψη θέσεων εργασίας στους κλάδους των υπηρεσιών, αν στους τελευταίους οι επιλογές των εργοδοτών ευνοούν συστηματικά τις γυναίκες. Αντίστοιχα, οι γυναίκες που αναζητούν εργασία σε τεχνικά επαγγέλματα θα αντιμετωπίσουν εμπόδια σε κλάδους ή επαγγελματικές κατηγορίες, όπου οι άνδρες επιλέγονται συστηματικά περισσότερο για την κάλυψη αυτών των θέσεων<sup>35</sup>.

Όπως γίνεται λοιπόν αντιληπτό από τα ανωτέρω ενδεικτικά παραδείγματα, ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ισότητα των φύλων, ιδιαίτερα στο αν οι γυναίκες αποκλείονται από συγκεκριμένα επαγγέλματα ως αποτέλεσμα των κατά φύλο διακρίσεων. Οι διακρίσεις μπορούν να εκδηλωθούν τόσο από την πλευρά των εργοδοτών (π.χ.

---

<sup>34</sup> Ντερμανάκης, Ν. Ε. (2005) Ο οριζόντιος-επαγγελματικός διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας, ΚΕΘΙ.

<sup>35</sup> Ντερμανάκης, Ν. Ε. (2005) Ο οριζόντιος-επαγγελματικός διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας, ΚΕΘΙ.



κατά τις προσλήψεις και τις προαγωγές προσωπικού) όσο και από την πλευρά των καταναλωτών (π.χ. κατά την επιλογή επαγγελματιών-συνεργατών για την αγορά αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών). Ωστόσο, μπορεί επίσης να είναι το αποτέλεσμα επιλογών, που δεν εκδηλώνονται για πρώτη φορά στην αγορά εργασίας, αλλά συνδέονται με ήδη διαμορφωμένες επιλογές και καταστάσεις σε επίπεδο προγενέστερο από αυτό της αγοράς εργασίας.

Ειδικότερα, ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός μπορεί να προκληθεί και από τις επιλογές των εργοδοτών στο επίπεδο της αξιολόγησης των τυπικών και άτυπων προσόντων των υποψήφιων ανδρών και γυναικών δηλαδή, η επιλογή μπορεί είτε να γίνεται σύμφωνα με το καλύτερο εκπαιδευτικό-επαγγελματικό προφίλ είτε να είναι και αποτέλεσμα των προσωπικών επιλογών (για παράδειγμα, η επιλογή διαφορετικών εκπαιδευτικών κατευθύνσεων ή επαγγελλμάτων από κάθε φύλο κ.ά.). Επομένως, η εκδήλωση του οριζοντίου επαγγελματικού διαχωρισμού δεν αποτελεί από μόνη της απόδειξη για την ύπαρξη διακρίσεων ανάμεσα στα φύλα. Το φαινόμενο του επαγγελματικού διαχωρισμού είναι ιδιαίτερα σύνθετο και απαιτεί ανάλογη αντιμετώπιση κατά τη μελέτη και ανάλυση του.

### **1.3.2 Ο όρος κάθετος επαγγελματικός διαχωρισμός**

Ο κάθετος διαχωρισμός στην αγορά εργασίας είναι εμφανής. Αναφέρεται στις διαφορετικές θέσεις ιεραρχίας ανδρών και γυναικών στο εσωτερικό των κλάδων. Μέσα στον ίδιο τομέα – για παράδειγμα στον τραπεζικό τομέα – οι άνδρες συσχετίζονται με τα επαγγέλματα ανώτατης μισθολογικής κλίμακας και ιεραρχίας (π.χ. διευθύνον σύμβουλοι και οι διευθυντές), ενώ οι χαμηλότερες θέσεις εργασίας (σε ιεραρχική και μισθολογική κλίμακα ή εκείνες που συνδέονται με την αυτό-απασχόληση) είναι ως επί το πλείστον συναφείς με τις γυναίκες<sup>36</sup>.

Σε επίπεδο διαχείρισης οι γυναίκες δεν διαχειρίζονται περισσότερες από το 10% των θέσεων εργασίας. Προκειμένου να γίνει κατανοητό το φαινόμενο του κάθετου επαγγελματικού διαχωρισμού θα γίνει μια αναφορά στο κλάδο του ραδιοφώνου. Συγκεκριμένα στη Καναδική Ραδιοφωνία το 93% των διευθυντικών

---

<sup>36</sup>Γιάννης. Κ.(2007) Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος : Αποκλίσεις και συγκλίσεις με τον ευρωπαϊκό χώρο / Γιάννης Κουζής · επιμέλεια σειράς Δ. Γ. Τσαούσης. - 1η έκδ. -

θέσεων καταλαμβάνεται από άνδρες, στην Αυστραλιανή Επιτροπή καμία διευθυντική θέση δεν ανήκει σε γυναίκα. Στην Ιταλική RAI, μόλις το 4% των γυναικών κατέχει διευθυντικό αξίωμα. Στη Φιλανδία και 14 μέλη του διοικητικού συμβόλαιου. Σε γενικές γραμμές σε όλους τους ανταγωνιστικούς κλάδους, οι εταιρείες επιλέγουν να δώσουν ηγετική θέση στους άνδρες αντί στις γυναίκες<sup>37</sup>.

### **1.3.3 Ενδεικτική αναφορά μελετών που αφορούν στον κάθετο και οριζόντιο διαχωρισμό**

Αρκετές έρευνες που διεξήχθησαν σε διαφορετικές χρονικές στιγμές επισημαίνουν την έλλειψη γυναικών σε διευθυντικές θέσεις στον ιδιωτικό τομέα, αναφερόμενες στον κάθετο διαχωρισμό σε όρους απασχόλησης.

Ειδικότερα, οι μελέτες που διεξήχθησαν στο διάστημα των τελευταίων πέντε δεκαετιών, δείχνουν ότι η αναλογία των γυναικών που απασχολούνται σε διευθυντικές θέσεις στον ιδιωτικό τομέα δεν ξεπερνά το 4% και ότι δεν υπήρξε καμία αύξηση στα επίπεδα της εκπροσώπησής τους τα τελευταία 30 χρόνια στον τομέα της μεταποίησης. Ακόμη και σε τομείς όπως στον τραπεζικό και ασφαλιστικό που απασχολεί παραδοσιακά έναν υψηλό αριθμό γυναικών, το ποσοστό τους σε διευθυντικές θέσεις είναι κοντά στο 3% ή 4%. Υπάρχει επίσης, μια απότομη μείωση στην παρουσία των γυναικών όσο η θέση τείνει να γίνεται πιο στρατηγική και να περιλαμβάνει ευθύνες λήψης αποφάσεων για μεγάλες ομάδες ανθρώπων και σημαντικό μέρος πόρων.

Οι Bender και Pigeyre (2008) εξηγούν ότι στις Τράπεζες οι γυναίκες αντιμετωπίζονται δήθεν πιο αξιοκρατικά. Εντούτοις, στις Τράπεζες και ειδικά του δημοσίου, οι γυναίκες συγκεντρώνονται σε θέσεις που απαιτούν λιγότερα προσόντα. Υπάρχει επίσης, ένας μεγάλος βαθμός κατακερματισμού όσον αφορά στην επαγγελματική σταδιοδρομία. Στο πανεπιστήμιο, για παράδειγμα, ενώ φαίνεται να υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός ομοιότητας στις ανώτερες βαθμίδες, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μόνο το 15% των καθηγητών σε όλους τους κλάδους των επιστημών.

Ορισμένα στοιχεία δείχνουν ότι οι επιπτώσεις των διαφορών λόγω φύλου και

---

<sup>37</sup>Becker, G. S. (2010). The economics of discrimination. University of Chicago press.

φυλετικής προέλευσης ως προς τις προαγωγές είναι πιο διαδεδομένες σε ορισμένα τμήματα της ιεραρχίας ενός οργανισμού απ' ότι σε άλλα. Οι Powell και Butterfield (1994) θεωρούν ότι το φύλο ενός αιτούντα προαγωγής, μπορεί να έχει άμεση και έμμεση επίδραση στην απόφαση που θα ληφθεί από τους ιθύνοντες για την προαγωγή αυτού του ατόμου ή όχι επιπλέον, θεώρησαν ότι το φύλο των φορέων λήψης αποφάσεων μπορεί να ασκήσει επίσης μια επίδραση μετριασμού στη σχέση μεταξύ του φύλου του αιτούντα και της απόφασης προαγωγής για τις κορυφαίες διοικητικές θέσεις.

Παρόλα αυτά, διαπίστωσαν ότι για τις προαγωγές στα ανώτερα επίπεδα οργάνωσης, οι γυναίκες παρουσίασαν ένα πλεονέκτημα έναντι των ανδρών συναδέλφων τους και προσθέτουν ότι στον ίδιο οργανισμό, το θέμα της φυλής δεν είχε καμία επίπτωση, είτε θετικά είτε αρνητικά, ως προς τις προαγωγές στα υψηλότερα κλιμάκια του οργανισμού. Άλλα στοιχεία όμως, δείχνουν ότι οι γυναίκες βιώνουν μεγάλα μειονεκτήματα ως προς τις προαγωγές σε επαγγέλματα που βρίσκονται στα χαμηλότερα κλιμάκια του οργανισμού.

Οι περισσότερες μελέτες για τις αποφάσεις που λαμβάνονται για τις διευθυντικές θέσεις έχουν επικεντρωθεί στην επιλογή και όχι, στις προαγωγές ή έχουν εξετάσει κριτήρια για αποφάσεις που λαμβάνονται για υποθετικούς και όχι για πραγματικούς αιτούντες. Ευρήματα ότι οι φυλετικές διακρίσεις είναι εξασθενημένες και ότι οι γυναίκες έχουν ένα πλεονέκτημα στις προαγωγές σε κορυφαίες θέσεις μεγάλων οργανισμών υποστηρίζουν ότι, για να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι γυναίκες και τα μέλη των φυλετικών μειονοτήτων για ανώτατες διοικητικές θέσεις, πρέπει να διαθέτουν αξιοσημείωτα τυπικά και άτυπα προσόντα. Τα άτομα που ανεβαίνουν γρήγορα μέχρι και τα μεσαία διοικητικά κλιμάκια έχουν περισσότερες πιθανότητες να φθάσουν τελικά στις ανώτατες διευθυντικές θέσεις

Οι Stumpf και London (1981) προσδιόρισαν τα κριτήρια σχετικά με το πώς λαμβάνονται πραγματικά οι αποφάσεις προαγωγής για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές στην διοίκηση. Καθόρισαν κριτήρια άσχετα με την δουλειά, όπως το φύλο, η φυλή και η εμφάνιση, καθώς και κριτήρια σχετικά με τη δουλειά, όπως η σχετική εργασιακή εμπειρία, εάν ο αιτών είναι υφιστάμενο

μέλος του οργανισμού που προσφέρει τη θέση, τις προηγούμενες επιδόσεις, την εκπαίδευση και την αρχαιότητα. Σύμφωνα με τους Yap & Konrad (2009), οι προαγωγές συνδέονται με τόσους πολλούς σημαντικούς παράγοντες, ανάμεσά τους και το φύλο και η φυλή, οι οποίοι επηρεάζουν το αποτέλεσμα της απόφασης για την προαγωγή έτσι, αναφέρουν μια διαφορετική πρόσβαση σε μια σημαντική πηγή πόρων, παροχών και ικανοποίησης.

Οι διακρίσεις λόγω φύλου μπορεί να έχουν επηρεαστεί άμεσα από προηγούμενες αποφάσεις επί του προσωπικού για τις γυναίκες, γεγονός που καθιστά πιο δύσκολο γι' αυτές να κάνουν την απαραίτητη προετοιμασία για την κατάκτηση ανώτερων διοικητικών θέσεων απ' ότι οι άνδρες. Επίσης, θα μπορούσαν να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των φύλων στην κατανομή των δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, όπως η εκπαίδευση και εργασιακή εμπειρία.

Οι γυναίκες αναφέρονται στους χαμηλότερους μισθούς και επίπεδα ικανοποίησης της εργασίας τους απ' ότι οι άνδρες συνάδελφοί τους. Παρά το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες από τα φύλα ανταποκρίθηκαν θετικά ως προς την εργασία τους, υποδεικνύοντας ότι την θεωρούν ενδιαφέρουσα, καθώς τους παρέχει έναν επιθυμητό βαθμό αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων, οι γυναίκες ακαδημαϊκοί αναφέρουν λιγότερες ευκαιρίες για προαγωγή και γι' αυτό, δεν θα συνιστούσαν στους νεότερους φοιτητές να ακολουθήσουν την καριέρα τους εξαιτίας των καταπιεστικών στερεοτύπων που τις περιορίζουν.

Όπως γίνεται σαφές, οι καλές αξιολογήσεις απόδοσης συνήθως αυξάνουν την πιθανότητα προαγωγής ή ανέλιξης. Ένα μικρό ποσοστό των γυναικών στο υψηλότερο κλιμάκιο της εταιρείας εμφάνισε μεγαλύτερη πρόθεση αποχώρησης από μια επιχείρηση και μειωμένη ικανοποίηση στην εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι δεν πιστεύουν ότι θα λάβουν θέση διοικητικού στελέχους στο μέλλον. Κατά συνέπεια, μία γυναίκα διευθύντρια μπορεί να χάνει το ενδιαφέρον για την δουλειά της από την έλλειψη προοπτικών προαγωγής και να συμμετέχει λιγότερο σε ό,τι αφορά στον επαγγελματικό τομέα της.

Ωστόσο, το ότι οι προαγωγές οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, σε ευκαιρίες για την επίτευξη πιο πολύπλοκων εργασιών, καθώς και μεγαλύτερη ικανότητα άσκησης εξουσίας, έχει ως απόρροια πολλοί εργαζόμενοι να τις εκτιμούν.

Εντούτοις, σύμφωνα με τους Bielby και Bielby (1992) για να είναι καλές οι προαγωγές, οι γυναίκες πρέπει να έχουν ένα ισχυρό υπόβαθρο ανθρώπινου κεφαλαίου, δεδομένου ότι είναι περισσότερο συνδεδεμένες με μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση για οικογενειακούς λόγους απ' ό,τι οι άνδρες, οι οποίοι γι' αυτό και προτιμώνται από τους εργοδότες τους.

Έτσι, οι γυναίκες πέφτουν θύματα των πραγματικών ή αντιληπτών διακρίσεων των προϊσταμένων, των συναδέλφων ή ακόμη και των πελατών, σε περιπτώσεις που οι άνδρες είναι πιθανότερο να γίνονται αποδέκτες περισσότερων εξωτερικών προσφορών, γεγονός που οδηγεί σε αυξήσεις στις αποδοχές τους. Το επιχείρημα αυτό σημαίνει ότι το φύλο και η φυλή δεν επηρεάζουν αναγκαστικά την πιθανότητα της ίδιας της προαγωγής.<sup>38</sup>

#### **1.4 Ο Επαγγελματικός Διαχωρισμός στην αγορά Εργασίας –Θεωρίες και έννοιες σχετικές με τη γυναικινή οροφή**

##### **1.4.1 Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου και πώς επιδρά στις διακρίσεις λόγω φύλου στον επαγγελματικό χώρο**

Επιπρόσθετος σημαντικός παράγοντας επιρροής στην απόφαση προαγωγής ενός ατόμου (άνδρα ή γυναίκας), αποτελεί και η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, δηλαδή η επένδυση στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εργασιακή εμπειρία. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται στις παραγωγικές γνώσεις και δεξιότητες των ατόμων, συνδέθηκε με χαρακτηριστικά όπως η εκπαίδευση, η επαγγελματική εμπειρία, η προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση, η επαγγελματική κατάρτιση. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αυξάνουν την ατομική παραγωγικότητα των εργαζομένων<sup>39</sup>.

Οι γυναίκες λοιπόν, που προβλέπουν ή επιθυμούν να διακόψουν την καριέρα τους λόγω μητρότητας θα επενδύσουν λιγότερο στην εκπαίδευσή τους. Έτσι, επενδύουν λιγότερο στην εκπαίδευσή τους και την επαγγελματική τους κατάρτιση απ' ό,τι οι άνδρες, με αποτέλεσμα να αποτρέπεται η πρόσβασή τους σε

---

<sup>38</sup> Σαββίδου, Σ.(2008) Μισθολογικό Χάσμα και Οριζόντιος και κάθετος διαχωρισμός επαγγελματιών, Συνέδριο εθνικού μηχανισμού για τα δικαιώματα της γυναίκας με θέμα: «εθνικό σχέδιο δράσης για την ισότητα ανδρών και γυναικών - ισότητα στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση.

<sup>39</sup> Paci, P., Joshi, H. & Makepeace, G. (1995) 'Pay Gaps Facing Men and Women Born in 1958: Differences within the Labour Market', in J. Humphries and J. Rubery (eds) The Economics of Equal Opportunities, Manchester: Equal Opportunities Commission.

κορυφαίες θέσεις επαγγελματικής ιεραρχίας.

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υπό αυτήν την έννοια δεν είναι πλέον ισχυρή, διότι οι γυναίκες έχουν καταφέρει να συμβαδίσουν με τους άνδρες και μάλιστα, να τους ξεπεράσουν όσον αφορά στα εκπαιδευτικά επιτεύγματα. Ο Becker (1971) μάλιστα, αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι κάνουν ορθολογικές επιλογές όσον αφορά στις επενδύσεις στην εκπαίδευσή τους και την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Αν οι γυναίκες δημιουργούν λιγότερο ανθρώπινο κεφάλαιο σε βάθος χρόνου απ' ότι οι άνδρες, τότε η εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, συμπεριλαμβανομένης της ανέλιξης σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, θα είναι πιο περιορισμένη.

#### **1.4.2 Η αυτό-επιλογή**

Τέλος, η διάκριση λόγω φύλου μπορεί να έχει επηρεάσει προηγούμενες αξιολογήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου των εργαζομένων, με τις γυναίκες να ενδιαφέρονται λιγότερο για την εκπαίδευσή τους, την εργασιακή εμπειρία κ.λπ. απ' ότι οι άνδρες.

Με βάση τη θεωρία αυτή, οι διακρίσεις στις αμοιβές λόγω φύλου, οι διαφορετικές αναλογίες ανδρών και γυναικών σε ορισμένα επαγγέλματα και τομείς εργασίας κι επομένως, και ο διαχωρισμός της αγοράς εργασίας με βάση το φύλο, εξηγούνται με τη λεγόμενη αυτό-επιλογή.<sup>40</sup> Με τον όρο αυτόν εννοείται ότι η επιλογή του επαγγέλματος με βάση το φύλο είναι επίσης αποτέλεσμα ενός ορθολογικού υπολογισμού κόστους-χρησιμότητας.

Επομένως, οι γυναίκες επιλέγουν κυρίως θέσεις εργασίας που μπορούν να συνδυαστούν με τις οικογενειακές ευθύνες, όπως για παράδειγμα εκείνες που επιτρέπουν την εργασία μερικής απασχόλησης ή την απασχόληση με διαλείμματα ή εκείνες με χαμηλό κίνδυνο απαρχαίωσης. Το διαφορετικό επίπεδο της ένταξης στην αγορά εργασίας μπορεί, σύμφωνα με την προσέγγιση της αυτό-επιλογής, να εξηγήσει σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική κινητικότητα βάσει φύλου.

---

<sup>40</sup> Σαββίδου, Σ.(2008) Μισθολογικό Χάσμα και Οριζόντιος και κάθετος διαχωρισμός επαγγελματών, Συνέδριο εθνικού μηχανισμού για τα δικαιώματα της γυναίκας με θέμα: «εθνικό σχέδιο δράσης για την ισότητα ανδρών και γυναικών - ισότητα στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση.

### **1.4.3 Το Θεσμικό μοντέλο και οι θεωρίες τμηματοποίησης της αγοράς**

Οι θεσμικοί έχουν εκφράσει την άποψη ότι ατομικιστικό μοντέλο, δεν λειτουργεί αποτελεσματικά σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα. Το χάσμα σε επίπεδο μισθού μεταξύ των δυο φύλων, όπως αυτό προκύπτει από τη σύγκριση των αποδοχών βασίζεται στη θεσμοθετημένη ατομική και συλλογική διαπραγμάτευση, η οποία φροντίζει να θεωρήσει τις γυναίκες υποδεέστερες, ό,τι τα χαρακτηριστικά τους μειονεκτούν από αυτά των ανδρών. Η εκκίνηση των θεσμικών με βάση το παρόν μοντέλο αναφέρεται στην παραδοχή ότι όργανα όπως τα συνδικάτα και οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν σημαντικό ρόλο στο καθορισμό των εργαζομένων, στη διαδικασία πρόσληψής τους, στις απολύσεις ενώ αποφασίζουν και τα επίπεδα του μισθού.

Οι θεσμικοί θεωρούν ότι οι αγορές εργασίας είναι διαχωρισμένες, τμηματοποιημένες με διάφορους τρόπους, οπότε κάθε αγορά μπορεί να λειτουργεί με βάση τις νεοκλασικές παραδοχές. Μια εκ των γνωστών θεωριών των θεσμικών είναι αυτή «των διπλών αγορών εργασίας» που αναφέρεται στη διάκριση ανάμεσα σε έναν πρωτεύοντα και σε έναν δευτερεύοντα τομέα. Είναι βασικό να αναφερθεί ότι όλα τα παραπάνω αναφέρονται στη στατική και προοδευτική αγορά. Οι δυο αυτές λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο σε επίπεδο κινητικότητας, οπότε και τα θέματα των γυναικών ανά αγορά διαφοροποιούνται λειτουργούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο.

### **1.4.4 Φεμινιστική θεωρία, η θεωρία του κοινωνικού φύλου**

Οι φεμινιστικές θεωρίες ασχολούνται με τη μελέτη της αγοράς εργασίας και εξάγουν παραδοχές, τις οποίες οι οικονομολόγοι αντιλαμβάνονται ως δεδομένες. Οι φεμινιστικές θεωρίες πιστεύουν ότι αυτό που επηρεάζει τις σχέσεις των δυο φύλων στην αγορά εργασίας, είναι οι προ-αγοραίοι παράγοντες, οι οποίοι δυσχεραίνουν την πρόσβαση των γυναικών στην αμειβομένη εργασία. Στόχος των φεμινιστικών θεωριών αποτελεί η ανάδειξη κυρίως του τρόπου, με τον οποίο ιστορικά και πολιτισμικά, η γυναίκα επένδυσε στον ιδιωτικό τομέα καταφέροντας με αυτό τον τρόπο να μειώσει τη μη αμειβομένη αγορά εργασίας. Σε επίπεδο εξέλιξης χρόνου, οι γυναίκες καθοριόταν από τη βιολογική τους ικανότητα αναπαραγωγής αλλά και με το πώς αυτή επηρεάζει τη τοποθέτηση της

σε μια ιδιωτική εταιρεία αλλά και αργότερα κατά την ανέλκυση της.

### **1.5 Θεσμικό πλαίσιο για την απασχόληση των γυναικών στην ΕΕ**

Οι λόγοι που οδήγησαν τη γυναίκα να ενταχθεί στην αγορά εργασίας ήταν πολλοί και ποικίλοι. Η γυναίκα χρησιμοποιήθηκε κυρίως ως φθηνό, εργατικό δυναμικό με στόχο να αναπληρώσει την απουσία της ανδρικής εργασίας και αυτός ήταν ο λόγος που θεωρείται κυρίως ως «υποκατάστατο» και όχι ως σημαντικός εργασιακός παράγοντας. Ωστόσο, η ένταξη της γυναίκας στην αγορά εργασίας ανέδειξε σημαντικά κοινωνικά προβλήματα.

Πρώτα-πρώτα, ήρθε στην επιφάνεια η διάκριση λόγω φύλου, που είναι ορατή ως το φαινόμενο του να θεωρείται η γυναίκα το «αδύναμο» τμήμα της αγοράς και να αναλαμβάνει συγκεκριμένες και κακοπληρωμένες εργασίες, χωρίς να υπάρχει κάποια οικονομική ή άλλη θεωρία που να εξηγεί με σαφήνεια και λογική τη θέση αυτή. Οι γυναίκες πολλές φορές παρά το ότι μπορεί να έχουν περισσότερα προσόντα από αυτά των ανδρών συναδέλφων τους, κάνουν συγκεκριμένες εργασίες, αμείβονται χαμηλότερα και αντιμετωπίζονται γενικότερα ως εργασιακό δυναμικό που καλείται να συμπληρώσει την ανδρική εργασία, όχι ισοδύναμα, αλλά βοηθητικά.

Ένας βασικός παράγοντας που επεξηγεί ως έναν βαθμό αυτό το φαινόμενο είναι ο κοινωνικός. Ο χώρος της εργασίας είναι εξωτερικός όπου οι κοινωνικές πεποιθήσεις που υπήρχαν για πολλές δεκαετίες τον θεωρούν ως «φυσικό» χώρο του άνδρα και όχι, της γυναίκας. Ο κοινωνικός ρόλος της γυναίκας είναι ταυτισμένος με την οικογένεια και τη μητρότητα, ενώ ο άνδρας θεωρείται ο τροφοδότης αυτού του θεσμού, αυτός που θα εργαστεί για να παράσχει στην οικογένειά του τα βασικά αγαθά. Ο ρόλος αυτός θεωρείται τόσο ισχυρός κοινωνικά ώστε η εργασία της γυναίκας να μπορεί και να πρέπει να χαρακτηριστεί μόνο συμπληρωματική προκειμένου να διαφυλαχτεί ότι δεν θα αμφισβητηθεί η ανδρική κυριαρχία στην εργασία και συνεπώς, στην οικογένεια και στην κοινωνία.

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση δόθηκε μια πρώτη εικόνα της θέσης της γυναίκας στην αγορά εργασίας. Συγκεκριμένα γίνεται κατανοητό ότι ο ρόλος της είναι δύσκολος, γιατί η γυναίκα σε σχέση με τον άνδρα από τη μια τη



χαρακτηρίζουν συγκεκριμένοι ρόλοι που οφείλει να παίζει αν δεν θέλει να είναι διαφορετική για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και από την άλλη δεν γίνεται αποδεκτή ως ισότιμο μέλος μέσα σε έναν οργανισμό. Υπάρχει ακόμα η αντίληψη ότι ο άνδρας είναι πιο ικανός και ότι αυτός θα πρέπει να στελεχώνει τις εργασιακές μονάδες και κυρίως να αναλαμβάνει τα πόστα εξουσίας.

### **1.5.1 Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη-Ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο**

Οι εργασιακές σχέσεις στον ευρωπαϊκό χώρο, το 2011, παρουσιάζουν την ευρύτερη κατάσταση που επικρατεί στην ευρωπαϊκή οικονομία και αγορά εργασίας μετά την οικονομική κρίση που καταγράφηκε τα προηγούμενα χρόνια και οι συνέπειες της οποίας εξακολουθούν να εκδηλώνονται και να εντείνονται με ιδιαίτερα επώδυνο τρόπο, κυρίως στις χώρες του ευρωπαϊκού νότου, λόγω των σοβαρών δημοσιονομικών προβλημάτων που αυτές αντιμετωπίζουν<sup>41</sup>.

Η κρίση στο πεδίο της απασχόλησης και η διατήρηση της ανεργίας σε υψηλά επίπεδα συνοδεύονται από πολιτικές εργασιακών σχέσεων που ενισχύουν την ευελιξία και σε μεγάλο βαθμό συνεπάγονται περαιτέρω βήματα απορρύθμισης της εργασίας. Η απορρύθμιση αυτή συντελείται, με την αποδυνάμωση του θεσμού της πλήρους και σταθερής απασχόλησης σε όφελος των ευέλικτων μορφών εργασίας, με την απελευθέρωση και τη διευκόλυνση των απολύσεων σε βάρος της προστασίας των εργαζομένων σε περίπτωση καταγγελίας των συμβάσεων, με την ελαστικοποίηση των ωραρίων και με την αποδιάρθρωση του συστήματος των συλλογικών διαπραγματεύσεων και του τρόπου καθορισμού των μισθών<sup>42</sup>.

Σε ορισμένες, μάλιστα, χώρες η εν λόγω απορρύθμιση λαμβάνει ιδιαίτερα ανησυχητικές διαστάσεις που, σε συνδυασμό με τη συντελεσμένη συμπίεση των μισθών και την αυξημένη ανεργία, ενισχύουν τα φαινόμενα κοινωνικής αποδιάρθρωσης και φτωχοποίησης<sup>43</sup>.

Ο χώρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης χαρακτηρίζεται από σοβαρή επιβράδυνση

---

<sup>41</sup>Aleksynska, M., & Schindler, M. (2011). Labor market regulations in low-, middle-and high-income countries: A new panel database.

<sup>42</sup>Boeri, T., & Van Ours, J. (2013). The economics of imperfect labor markets. Princeton University Press.

<sup>43</sup>Adsera, A. (2011). Where are the babies? Labor market conditions and fertility in Europe. *European Journal of Population/Revue européenne de Démographie*, 27(1), 1-32.

της ανάκαμψης της αγοράς εργασίας υπό την εύθραυστη ανάκαμψη της οικονομίας των χωρών που τη συνθέτουν και υπό την επίδραση της έντασης της οικονομικής κρίσης στη γηραιά ήπειρο με σοβαρότατες επιπτώσεις, κυρίως στις χώρες του ευρωπαϊκού νότου, για τις οποίες όχι μόνο δεν αποτελεί παρελθόν αλλά συνεχώς εντείνεται<sup>44</sup>.

Το ποσοστό απασχόλησης δεν έχει επανέλθει στο αντίστοιχο επίπεδο που προηγήθηκε της κρίσης, ενώ η ανεργία διατηρείται σε υψηλά επίπεδα (9,7%), κατά 2,5 μονάδες υψηλότερα σε σχέση με το 2008. Ιδιαίτερα πλήττονται από την ανεργία οι ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού όπως οι νέοι (21% και στην Ελλάδα 52%), οι γυναίκες (9,8%), οι μετανάστες από τρίτες χώρες (20%) και οι χαμηλής ειδίκευσης (15%). Οι χώρες με την υψηλότερη αύξηση της ανεργίας είναι εκείνες που πλήττονται περισσότερο από την οικονομική κρίση, όπως η Ισπανία, η Ελλάδα, η Ιρλανδία και οι χώρες της Βαλτικής<sup>45</sup>.

Στην περίπτωση μάλιστα των δύο μεσογειακών χωρών, τα ποσοστά των ανέργων έχουν κατά πολύ υπερβεί το όριο του 20% (24% για την Ισπανία και 23% για την Ελλάδα με την τελευταία να παρουσιάζει αύξηση των ποσοστών σε διάστημα ενός έτους κατά 5,1 μονάδες)<sup>46</sup>.

Υψηλά διατηρούνται τα ποσοστά ανεργίας στη Λετονία (17,5%), στη Λιθουανία (16%), στη Σλοβακία (14%) και στην Πορτογαλία (13%), παρά το γεγονός ότι στις τρεις πρώτες χώρες καταγράφεται σοβαρή μείωση των ποσοστών της. Στον αντίποδα αυτών των χωρών, η Αυστρία (4%), η Ολλανδία (4,5%) και το Λουξεμβούργο (4,7%) παρουσιάζουν τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας, ενώ οι βαλτικές χώρες (κυρίως η Εσθονία) είναι εκείνες με τους υψηλότερους ρυθμούς μείωσης των ποσοστών της ανεργίας<sup>47</sup>.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της απασχόλησης, υποχωρεί η παρουσία της τυπικής εργασίας υπό την έννοια της πλήρους και σταθερής απασχόλησης υπέρ

---

<sup>44</sup>Mulligan, C. B. (2012). The redistribution recession: How labour market distortions contracted the economy. Oxford University Press.

<sup>45</sup>Cuñat, A., & Melitz, M. J. (2012). Volatility, labour market flexibility, and the pattern of comparative advantage. *Journal of the European Economic Association*, 10(2), 225-254.

<sup>46</sup>Hanushek, E. A., Schwerdt, G., Woessmann, L., & Zhang, L. (2017). General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Lifecycle. *Journal of Human Resources*, 52(1), 48-87.

<sup>47</sup>Bell, D. N., & Blanchflower, D. G. (2011). Youth unemployment in Europe and the United States. *Nordic Economic Policy Review*, 1(2011), 11-37.

των επιμέρους μορφών ευελιξίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου αναφέρονται στο 14% του συνόλου των απασχολούμενων, ενώ η μερική απασχόληση αντιπροσωπεύει το 19,5% του αντίστοιχου ευρωπαϊκού μέσου όρου. Η ένταση της οικονομικής κρίσης αποτελεί την αφορμή για την περαιτέρω απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων που συντελούνται στον ευρωπαϊκό χώρο από τη δεκαετία του '80, συμβάλλοντας στη συνακόλουθη επιδείνωση του περιεχομένου της εργασίας<sup>48</sup>.

Η εξέλιξη αυτή εκδηλώνεται με ιδιαίτερη ένταση σε χώρες που έχουν πληγεί περισσότερο από την κρίση, παρουσιάζοντας σημαντικά δημοσιονομικά προβλήματα. Για τις χώρες, μάλιστα, σαν την Ελλάδα, που έχει προβεί σε δανειακές συμβάσεις για τη στήριξη της οικονομίας της από το 2010, η απορρύθμιση και η υποβάθμιση του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων είναι ραγδαίες και οι παρενέργειες αυτής της εξέλιξης δραματικές για τον κόσμο της εργασίας. Ειδικότερα για τις χώρες της ευρωζώνης, υιοθετείται το Σύμφωνο για το ευρώ, με διακηρυγμένο στόχο τη διασφάλιση της σταθερότητας του κοινού νομίσματος, με άξονες την ανταγωνιστικότητα, την προώθηση της απασχόλησης και τη βιωσιμότητα των δημόσιων οικονομικών<sup>49</sup>.

Οι αποφάσεις που το συνοδεύουν συνεπάγονται σοβαρές επιπτώσεις στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων, διότι ο στόχος ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας ακολουθείται από την προσαρμογή των μισθών στα επίπεδα της παραγωγικότητας σε συνάρτηση με τις εξελίξεις στο μοναδιαίο κόστος εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, προωθούνται η αναθεώρηση του συστήματος καθορισμού των μισθών και η άμεση προσαρμογή τους στο επίπεδο των τιμών, η αποκέντρωση των συλλογικών συμβάσεων, η ανάπτυξη της ευελιξίας με όρους ασφάλειας (flexicurity), η διαμόρφωση των μισθών στον δημόσιο τομέα με όρους εξασφάλισης της ανταγωνιστικότητας του ιδιωτικού τομέα και η ευθυγράμμιση του συνταξιοδοτικού συστήματος με τις δημογραφικές εξελίξεις<sup>50</sup>.

Οι αποφάσεις αυτές, που ενισχύουν τη σιδηρά πειθαρχία απέναντι στους

---

<sup>48</sup>Faia, E., Lechthaler, W., & Merkl, C. (2013). Fiscal stimulus and labour market policies in Europe. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 37(3), 483-499.

<sup>49</sup>Leuven, E., & Oosterbeek, H. (2011). Overeducation and mismatch in the labour market. *Handbook of the Economics of Education*, 4, 283-326.

<sup>50</sup>Campolmi, A., & Faia, E. (2011). Labour market institutions and inflation volatility in the euro area. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 35(5), 793-812.

σκληρούς κανόνες της λειτουργίας του ευρώ, δίνουν το έναυσμα για περαιτέρω δυσμενείς εξελίξεις στον κόσμο της εργασίας στηριγμένες στον άξονα της ευελιξίας και της ανάγκης μείωσης κόστους του μισθού. Η προοπτική «συνταγματοποίησης» των κανόνων λειτουργίας του Συμφώνου για το ευρώ και η επιβολή κυρώσεων στις χώρες που δεν συμμορφώνονται σε αυτούς δημιουργούν τους όρους για σημαντικές περαιτέρω αλλαγές στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας στο άμεσο μέλλον<sup>51</sup>.

### 1.5.2 Το κοινοτικό εργατικό δίκαιο και οι εργασιακές σχέσεις

Η ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική σε ρόλους περιορισμένους. Κατά την εξεταζόμενη περίοδο, οι νομοθετικές παρεμβάσεις της Ένωσης στο πεδίο του εργατικού δικαίου είναι ιδιαίτερα περιορισμένες και συνδέονται με θέματα ήσσονος σημασίας. Το κύριο ενδιαφέρον εντοπίζεται σε πρωτοβουλίες που εκδηλώνονται για την αναθεώρηση ισχυουσών κοινοτικών οδηγιών<sup>52</sup>.

Παράλληλα, ιδιαίτερης μνείας είναι οι παρεμβάσεις στο ευρύτερο φάσμα της κοινωνικής πολιτικής, ορισμένες από τις οποίες συνδέονται έμμεσα με την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις και λαμβάνουν χώρα σε μια περίοδο έντασης της οικονομικής κρίσης και των επιδράσεών της στον ευρωπαϊκό κοινωνικό χώρο. Πρόκειται για παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες αποσπασματικού χαρακτήρα σύμφωνα με τη σταθερή επιλογή της Ένωσης απέναντι στο πεδίο της κοινωνικής πολιτικής, το οποίο το έχει τοποθετήσει σε δευτερεύουσα κλίμακα προτεραιότητας σε σχέση με τις οικονομικές και νομισματικές της στοχεύσεις. Ειδικότερα<sup>53</sup>:

- Οι πρωτοβουλίες που καταγράφονται στο πλαίσιο του κοινοτικού εργατικού δικαίου αφορούν προτάσεις των αρμόδιων κοινοτικών οργάνων με στόχο την αναθεώρηση ισχυουσών κοινοτικών οδηγιών.
- Κατά το 2015 επαναλαμβάνεται η συζήτηση, που έχει αρχίσει από το 2008, για την τροποποίηση των κοινοτικών διατάξεων, που εντάσσονται στην οδηγία 92/85 για την υγεία και την ασφάλεια των εγκύων εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, το

---

<sup>51</sup>Rupert, P., & Wasmer, E. (2012). Housing and the labour market: Time to move and aggregate unemployment. *Journal of Monetary Economics*, 59(1), 24-36.

<sup>52</sup>Fossum, J. A. (2014). *Labour relations*. McGraw Hill Higher Educat.

<sup>53</sup>Holley, W. H., Jennings, K. M., & Wolters, R. S. (2011). *The labour relations process*. Cengage Learning.

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο επιλαμβάνεται της πρότασης της Κομισιόν που αφορά την επέκταση της άδειας μητρότητας με αποδοχές, από τις 14 στις 18 εβδομάδες, εκ των οποίων οι 6 θα λαμβάνονται μετά από τον τοκετό, προτείνοντας η συγκεκριμένη επέκταση να αφορά τους 20 μήνες. Η άρνηση των εκπροσώπων της ευρωπαϊκής εργοδοσίας να συναινέσουν σε μια τέτοια νομοθετική εξέλιξη διατηρεί τη συζήτηση, χωρίς να προωθείται ουσιαστική λύση.

- Η πρωτοβουλία της Κομισιόν για την αναθεώρηση της κοινοτικής οδηγίας 2003/88, που τροποποίησε την οδηγία 93/104 για τον εργάσιμο χρόνο, ώστε να αρχίσουν σχετικές διαβουλεύσεις με τις ευρωπαϊκές οργανώσεις των εργοδοτών και των συνδικάτων εστιάζεται σε δύο καίρια σημεία, χωρίς όμως να προκύπτει κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα στο ζήτημα του χρόνου εφημερίας και σε εκείνο της αντισταθμιστικής ανάπαυσης σε περίπτωση ελαστικοποίησης του ωραρίου. Ως προς το πρώτο, η Κομισιόν επιζητεί παρεκκλίσεις από την απόφαση του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που θεωρεί ότι ολόκληρος ο χρόνος των εφημεριών λογίζεται ως εργάσιμος χρόνος, καθότι ο εργαζόμενος βρίσκεται στο χώρο και στη διάθεση του εργοδότη. Σε αυτό το πλαίσιο επιδιώκεται ο μερικός υπολογισμός των εφημεριών ως εργάσιμου χρόνου με βάση την πραγματική απασχόληση σε άσκηση καθηκόντων και με τη θέσπιση ανώτατου σχετικού εβδομαδιαίου ωραρίου. Ως προς το δεύτερο ζήτημα, επιδιώκεται η άμεση παροχή της αντισταθμιστικής ανάπαυσης όταν ο χρόνος εργασίας είναι ευέλικτος με την αύξηση των ημερήσιων και εβδομαδιαίων ωραρίων και απαιτείται η εξισορρόπηση των φορτωμένων ωραρίων με περιόδους ανάπαυσης.
- Σχετικά με την ενίσχυση των πολιτικών ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αγορά εργασίας επισημαίνεται η απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την καθιέρωση ποσόστωσης αναφορικά με τη συμμετοχή των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών, με στόχο την άνοδό της σε ποσοστό 30% μέχρι το 2015 και 40% έως το 2020. Πρόκειται για παρέμβαση που επιζητεί την αύξηση της παρουσίας των γυναικών στα κεντρικά όργανα λήψης των αποφάσεων στις επιχειρήσεις.

Οι νομοθετικές παρεμβάσεις στο πεδίο της Β εργατικής νομοθεσίας των χωρών της Ένωσης χαρακτηρίζονται, κυρίως, από την προσπάθεια ενίσχυσης της ευελιξίας της εργασίας, διακηρυγμένο και αμφισβητούμενης αποτελεσματικότητας εργαλείο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης, που ευνοείται ακόμη περισσότερο υπό την πίεση που ασκεί η

οικονομική κρίση και από τον αρνητικό συσχετισμό δύναμης για τον κόσμο της μισθωτής εργασίας<sup>54</sup>.

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις που υιοθετούνται αφορούν, συνήθως, επιμέρους πεδία των εργασιακών σχέσεων ενώ, επίσης, καταγράφονται και εκτεταμένες αλλαγές, και κατά το 2011, σε ορισμένες χώρες της Ένωσης, όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ρουμανία, που παρουσιάζουν τις σοβαρότερες επιπτώσεις από την οικονομική κρίση, η οποία και εκλαμβάνεται ως αφορμή για τη συνέχιση πολιτικών βίαιης απορρύθμισης του εργατικού δικαίου που συντελείτε κατά την τελευταία τριετία. Οι νομοθετικές παρεμβάσεις που συναντώνται σε εθνικό επίπεδο εντοπίζονται στα ακόλουθα θεματικά πεδία<sup>55</sup>:

1 Η ενίσχυση της παρουσίας των μορφών ευέλικτης εργασίας, που διαφοροποιούνται από τις συμβάσεις σταθερής και πλήρους απασχόλησης, εκδηλώνεται με ρυθμίσεις που αναφέρονται στις ακόλουθες θεματικές ενότητες της ευέλικτης εργασίας:

α) Ως προς τις προσωρινές συμβάσεις ορισμένου χρόνου επισημαίνονται τα εξής: η επέκταση της ανώτατης διάρκειας των διαδοχικών συμβάσεων ορισμένου χρόνου έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της προστασίας των εργαζομένων, εφόσον διευρύνεται η χρονική διάρκεια της έννοιας της προσωρινής απασχόλησης. Η περίπτωση αυτή συναντάτε στη Ρουμανία, όπου επεκτείνεται το σχετικό ανώτατο όριο από τους 24 στους 36 μήνες ακολουθώντας το αντίστοιχο μέτρο που υιοθετήθηκε την προηγούμενη χρονιά στην Ελλάδα. Στην ίδια κατεύθυνση κινούνται σχετικές ρυθμίσεις και στη Σλοβακία. Αντιθέτως, στη Σλοβενία, μετά από δημοψήφισμα και με ποσοστό 80% των συμμετεχόντων σε αυτό, αποτρέπεται το ενδεχόμενο νομοθέτησης ρυθμίσεων για την περαιτέρω ενίσχυση της παρουσίας των προσωρινών συμβάσεων στην Β αγορά εργασίας.

β) Ως προς το καθεστώς ενοικίασης των εργαζομένων μέσω γραφείων προσωρινής απασχόλησης καταγράφονται τα εξής: i) Η χαλάρωση των προϋποθέσεων για τη σύσταση εταιρειών δανεισμού εργαζομένων, ii) Η επέκταση του ανώτατου χρονικού ορίου δανεισμού των εργαζομένων από τα 2 στα 3 έτη, iii) Η αναγνώριση του συνδικαλιστικού δικαιώματος στους

---

<sup>54</sup>Kearney, R. C., & Mareschal, P. M. (2014). Labour relations in the public sector. crc Press.

<sup>55</sup>Felstiner, A. (2011). Working the crowd: employment and labour law in the crowdsourcing industry.

εργαζόμενους με καθεστώς δανεισμού από την πρώτη ημέρα του δανεισμού τους (π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο), iii) δ) Η καθιέρωση της ίσης μεταχείρισης μεταξύ ενοικιαζόμενου προσωπικού μέσω γραφείου προσωρινής απασχόλησης και εργαζόμενων της δανειζόμενης εταιρείας, υπό τον όρο της παρέλευσης 12 συνολικά εβδομάδων, ως προς τις αποδοχές, το χρόνο εργασίας και ανάπαυσης, τις άδειες και τη νυκτερινή εργασία, ν) Η καθιέρωση της συνευθύνεις της δανειζόμενης επιχείρησης στην περίπτωση δυσμενούς διάκρισης σε βάρος των ενοικιαζόμενων εργαζομένων από μέρους της δανείζουσας εταιρείας με τη συνακόλουθη επιβολή ποινής αποζημίωσης προς τους θιγόμενους (π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο).

2. Ως προς τη λειτουργία της τυπικής μερικής απασχόλησης επισημαίνονται οι ακόλουθες ρυθμίσεις: α) Μετατροπή της πλήρους σε μερική απασχόληση, για διευκόλυνση της επιχείρησης, σε επίπεδο κόστους (π.χ. Πορτογαλία), β) Η καθιέρωση της δυνατότητας μετατροπής της πλήρους απασχόλησης σε προαιρετική μερική απασχόληση με αποτέλεσμα τη μείωση εργάσιμου χρόνου και αποδοχών μέχρι 50% για χρονικό διάστημα μέχρι 5 ετών (π.χ. Ελλάδα), γ) Η καθιέρωση της έγγραφης ατομικής σύμβασης για εργασία μέχρι τις 150 ώρες ετησίως με απαλλαγή της υποχρέωσης του εργοδότη για πληρωμή κοινωνικών εισφορών και παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης (π.χ. Τσεχία).

3. Ως προς τη λειτουργία της εκ περιτροπής εργασίας, που συνιστά επιμέρους έκφραση της μερικής απασχόλησης, καταγράφεται η δυνατότητα μετατροπής της πλήρους απασχόλησης σε εκ περιτροπής εργασία, πράγμα που μεταφράζεται σε μειωμένο αριθμό ημερών εβδομαδιαίας εργασίας, λόγω δυσμενών οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, αυτό εφαρμόστηκε κατά κόρον και συνεχίζεται να εφαρμόζεται στη Πορτογαλία.

4. Ως προς το ειδικό καθεστώς συμβάσεων για νεαρές ηλικίες με περιορισμένα εργασιακά δικαιώματα. Καθιερώνεται αμοιβή χαμηλότερη από τον κατώτατο μισθό για τους νεοπροσλαμβανόμενους νέους.

5. Ως προς τις συμβάσεις με καθεστώς δοκιμής. Οι συμβάσεις δοκιμής, προκειμένου να ακολουθήσει πρόσληψη με καθεστώς τυπικής εργασίας, συνδέονται με το φαινόμενο της επέκτασης της διάρκειάς τους, ώστε να περιορίζεται το δικαίωμα στην αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης. Σε αυτό το

πλαίσιο εντάσσεται το ουγγρικό παράδειγμα με την επέκταση της δοκιμαστικής περιόδου από τους 3 στους 6 μήνες.

6. Η καθιέρωση των συμβάσεων μαθητείας αναφέρονται με βάση το διαμορφωμένο λόγω της οικονομικής κρίσης, διαμορφωμένο κοινοτικού δικαίου σε συγκεκριμένες ρυθμίσεις: α) Θεσμός αντικατάστασης του τελευταίου έτους της υποχρεωτικής εκπαίδευσης (π.χ Ιταλία), β) Καθιέρωση με βάση το ιταλικό παράδειγμα εφαρμογή εκπαιδευτικού μοντέλου για ηλικίες 15-25 ετών που διαρκούν για 3 έως και 4 έτη και αντικαθιστούν το τελευταίο έτος της περιφερειακής πρακτικής, γ) Μαθητεία ηλικιών 18-29 σε εξειδικευμένα πεδία κατάρτισης με τη σύμπραξη των τοπικών επιμελητηρίων, γ) Ανάπτυξη ειδικών μορφών πρακτικής άσκησης για εργαζόμενους με στόχο τη καταπολέμηση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, πράγμα που ίσχυε στη Γαλλία.

7. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις για την καταγγελία των συμβάσεων εργασίας έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό, κατά την εξεταζόμενη περίοδο, περαιτέρω διευκόλυνση των απολύσεων για τις επιχειρήσεις με πρόσχημα την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την αύξηση της απασχόλησης.

8. Η ρύθμιση του χρόνου εργασίας με άξονα την ευελιξία και τη μείωση του κόστους εργασίας. Οι νομοθετικές παρεμβάσεις αναφορικά με τα ωράρια εργασίας έχουν ως άξονα την περαιτέρω ελαστικοποίηση του χρόνου εργασίας με στόχο τον περιορισμό των κενών χρόνων και τη μείωση του εργασιακού κόστους που επέρχεται είτε με τις ελαστικές διευθετήσεις είτε με τη μείωση του κόστους των υπερωριών.

9. Οι συντελούμενες αλλαγές στο σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων χαρακτηρίζονται από τη σοβαρή αποδιάρθρωση του περιεχομένου του, με εντονότερο το φαινόμενο στις χώρες που δοκιμάζονται περισσότερο από την οικονομική κρίση.

10. Ο περιορισμός του απεργιακού δικαιώματος συναντάτε στη Μάλτα, όπου ο σχετικός νόμος θέτει περιορισμούς στην άσκηση του δικαιώματος της απεργίας στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα στις δημόσιες συγκοινωνίες. Πρόκειται για τη θέσπιση της υποχρέωσης διάθεσης του ελάχιστου αριθμού απασχολούμενων ως προσωπικό κάλυψης στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου με κυρώσεις απόλυσης σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.



11. Η ενδυνάμωση της συνδικαλιστικής δράσης εκδηλώνεται με νομοθετικές παρεμβάσεις με τους ακόλουθους όρους: α) Αναγνώριση του δικαιώματος στο συνδικαλισμό σε ορισμένες κατηγορίες της μισθωτής εργασίας που στερούνταν αυτού του δικαιώματος, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Μάλτας, όπου αναγνωρίζεται το συνδικαλιστικό δικαίωμα στους αστυνομικούς υπαλλήλους, ενώ διατηρείται η απαγόρευση της συνδικαλιστικής δράσης σε άλλες κατηγορίες των σωμάτων ασφαλείας και στις ένοπλες δυνάμεις, β) Αναγνώριση της δυνατότητας διεύρυνσης της σύνθεσης των συνδικάτων των μισθωτών με τη συμμετοχή σε αυτά και άλλων κατηγοριών όπως των μεταναστών, των ανέργων, των σπουδαστών και των συνταξιούχων, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Λιθουανίας, γ) Αναγνώριση της συνδικαλιστικής δράσης στην επιχείρηση με τα συνακόλουθα δικαιώματα συνδικαλιστικής εκπροσώπησης και προστασίας (π.χ. Λιθουανία).

12. Περιορισμός του απεργιακού δικαιώματος, πράγμα που είναι έντονο στη Μάλτα.

13. Η καταπολέμηση του φαινομένου της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας που αποκτά πρωτοφανείς διαστάσεις κατά την περίοδο όξυνσης της οικονομικής κρίσης επιχειρείται με σειρά παρεμβάσεων. Είναι ενδεικτικό ότι σε χώρες που δοκιμάζονται εντονότερα από τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης, η αδήλωτη εργασία αντιπροσωπεύει το 17% του ΑΕΠ της Ισπανίας και το αντίστοιχο 20% της Ρουμανίας, ενώ η ανασφάλιστη εργασία εκτοξεύεται από το 22% στο 34% στην Ελλάδα κατά την τελευταία τριετία. Τα μέτρα αντιμετώπισης είναι τα ακόλουθα: α) Δημιουργία οργάνων για αυστηρή εφαρμογή των νόμων ενάντια στην αδήλωτη εργασία, β) Καθιέρωση της ηλεκτρονική κάρτας εργασίας, γ) Καθιέρωση μητρώου παραβατών, δ) Αυστηροποίηση των ποινών για τους παρανομούντες εργοδότες.

### **1.5.3 Πολιτικές απασχόλησης τα τελευταία χρόνια στον ευρωπαϊκό χώρο**

Οι πολιτικές απασχόλησης στον ευρωπαϊκό χώρο κατά τα τελευταία χρόνια επιχειρούν να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και την αυξανόμενη ανεργία με τους όρους που κυριάρχησαν κατά το διάστημα της τελευταίας 20ετίας, που συνοψίζονται στη χρήση των ενεργητικών πολιτικών

απασχόλησης και στη χρήση ευελιξιών, ενώ παράλληλα οι πολιτικές επιδότησης της ανεργίας περιορίζονται και μειώνουν τις σχετικές παροχές, σε μια περίοδο κατά την οποία η ανεργία σε ορισμένες χώρες λαμβάνει εκρηκτικές διαστάσεις. Οι πολιτικές αυτές εκδηλώνονται σε μια περίοδο όξυνσης της ανεργίας αλλά και πρωτοφανούς αύξησης της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας. Είναι ενδεικτικό ότι στην Ελλάδα η ανασφάλιστη εργασία εκτοξεύεται στο 34% (67% στα ξενοδοχεία), ενώ σε επίσης υψηλά επίπεδα εντοπίζεται το αντίστοιχο φαινόμενο στη Ρουμανία, στη Λετονία και στη Βουλγαρία<sup>56</sup>.

Ένα άλλο σημαίνουν σημείο αναφοράς, σε σχέση με το κοινοτικό δίκαιο αναφορικά με την απασχόληση είναι οι πολιτικές αμοιβών με κύριο περιεχόμενο τη μείωση των πραγματικών αποδοχών<sup>57</sup>.

Οι πολιτικές αμοιβών που καταγράφονται στις χώρες της Ένωσης κατά την εξεταζόμενη περίοδο δεν παρουσιάζουν ομοιογένεια. Κατά κανόνα καταγράφονται συγκρατημένες μισθολογικές ονομαστικές αυξήσεις που, ωστόσο, στην πλειονότητα των εθνικών περιπτώσεων εξανεμίζονται από την αύξηση του πληθωρισμού, με άμεση συνέπεια τη μείωση των πραγματικών μισθών. Παράλληλα, εντοπίζονται και ονομαστικές μειώσεις μισθών σε χώρες που εξακολουθούν να πλήττονται σοβαρά από την κρίση και να υπόκεινται σε διαδικασίες εξωτερικής στήριξης της Β τους οικονομίας, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις συναντιόνται και φαινόμενα σταθερότητας των μισθών<sup>58</sup>.

Θα πρέπει παράλληλα να επισημανθεί ότι η διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών προέρχεται από τις συλλογικές ρυθμίσεις μεταξύ εργοδοτών και συνδικάτων στο πλαίσιο των συλλογικών διαπραγματεύσεων αλλά και από τις ασκούμενες εθνικές εισοδηματικές πολιτικές που εκδηλώνονται και με άμεσο τρόπο μέσα από τη δυνατότητα καθορισμού των γενικών κατώτατων μισθών από το κράτος, όταν μάλιστα το επίπεδό τους καθορίζει και τις εξελίξεις στα ειδικότερα πεδία των μισθολογικών πολιτικών (κλαδικό, επιχειρησιακό). Σχετικές δράσεις σε αυτό το πεδίο είναι: α) Συγκρατημένες αυξήσεις

---

<sup>56</sup>Wallace, H., Pollack, M. A., & Young, A. R. (Eds.). (2015). Policy-making in the European Union. Oxford University Press, USA.

<sup>57</sup>Wallace, H., Pollack, M. A., & Young, A. R. (Eds.). (2015). Policy-making in the European Union. Oxford University Press, USA.

<sup>58</sup>El-Agraa, A. M. (2011). The European Union: economics and policies. Cambridge University Press.

ονομαστικών μισθών, β) Πραγματικές αυξήσει των μισθών, γ) Οι ονομαστικές μειώσεις των μισθών φαινόμενο των χωρών που έχουν προσβληθεί περισσότερο από την οικονομική κρίση, δ) Κινητικότητα για τη καθιέρωση γενικού κατώτατου μισθού, ε) Αλλαγές στον τρόπο διαμόρφωσης του γενικού κατώτατου μισθού, ζ) Πρωτοβουλίες για καθιέρωση κατώτατων αμοιβών σε κλάδους και επαγγέλματα που δεν μπορούν να καλυφθούν από συλλογικές συμβάσεις, ε) Η διάβρωση των γενικών η κλαδικών κατώτατων μισθών, ζ) Τιμαριθμοποίηση των μισθών με στόχο την κατάργησή τους<sup>59</sup>.

1. Οι νομοθετικές παρεμβάσεις αποδιαρθρώνουν το σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων οδηγούν όχι μόνο στη μείωση του ρόλου των κεντρικών συλλογικών ρυθμίσεων, αλλά και στην αμφισβήτηση συνολικά του ρόλου τους ως πηγής του εργατικού δικαίου και διαμόρφωσης του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων. Πρόκειται για εξέλιξη που ενθαρρύνει την προοπτική εξατομίκευσης όρων εργασίας, και κυρίως των αμοιβών, γεγονός που ενισχύεται και από πρακτικές εργοδοτών, οι οποίοι με την εν γένει στάση τους οδηγούν σε σημαντική αποδυνάμωση του ρόλου της συλλογικής σύμβασης.
2. Οι διακρίσεις στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας εξακολουθούν να αποτελούν μια σημαντική παράμετρο, παρά τις μικρές σχετικές βελτιώσεις των τελευταίων ετών που, ωστόσο, δεν έχουν σταθερή πορεία λόγω των επιπτώσεων της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Οι διακρίσεις αυτές εκδηλώνονται, κυρίως, σε επίπεδο φύλου, ηλικιακής κατηγορίας, εθνικών μειονοτήτων, φυλής, σεξουαλικών προτιμήσεων και αναπηρίας. Ως προς το ζήτημα του χάσματος των αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών στο πεδίο της Ευρωπαϊκής Ένωσης επισημαίνεται ότι αυτό έχει παρουσιάσει σχετική μείωση, όταν κατά την περίοδο 2008-10 υποχώρησε από το 21,4% στο 19,5%. Παράλληλα, καταδεικνύεται το στοιχείο της διάκρισης ως προς τα ποσοστά της ανεργίας και τη συμμετοχή στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Ειδικότερα, στη Βουλγαρία η ανεργία πλήττει, κυρίως, τις γυναίκες, τους νέους, τους άνω των 50 ετών, τους ανάπηρους, τους μουσουλμάνους και τους Ρομά, ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν σημαντικά μεγαλύτερα ποσοστά έναντι

---

<sup>59</sup>Geyer, R. R. (2013). Exploring European social policy. John Wiley & Sons.

των ανδρών στην απασχόληση με προσωρινές συμβάσεις και στην αδήλωτη εργασία. Στο πεδίο των διακρίσεων καταγράφονται, κατά την εξεταζόμενη περίοδο, επιμέρους εξελίξεις σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες τόσο υπό τη θετική όσο και υπό την αρνητική τους διάσταση.

3. Η πορεία των συνθηκών εργασίας στον ευρωπαϊκό χώρο συνδέεται με όρους επιδείνωσης η οποία μεταφράζεται με την ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών σε βάρος της πλήρους και σταθερής απασχόλησης, την αύξηση του φαινομένου της αδήλωτης εργασίας, των επαγγελματικών κινδύνων, ακόμα και σε χώρες που χαρακτηρίζονται από παράδοση υψηλών προδιαγραφών ασφάλειας, αλλά και την αύξηση των κρουσμάτων επιβουλής της ψυχικής υγείας των εργαζομένων.
4. Ο εργάσιμος χρόνος στην ΕΕ-27 κατά την εξεταζόμενη περίοδο (2011) παρουσιάζει συνολική αύξηση που προέρχεται από τον υπολογισμό των ωρών εργασίας του εβδομαδιαίου ωραρίου για το σύνολο των εργάσιμων εβδομάδων εντός του έτους και από το συνυπολογισμό της ετήσιας άδειας με αποδοχές και των ημερών αργίας.
5. Το φαινόμενο των αναδιαρθρώσεων εξακολουθεί να διατηρεί κεντρική θέση στις συντελούμενες αλλαγές στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας, με σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Οι απώλειες των θέσεων εργασίας συνιστούν τη βασική συνέπεια των αναδιαρθρώσεων, εφόσον ο αριθμός από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας φαίνεται να υπολείπεται σοβαρά του αντίστοιχου εκείνων που χάνονται. Επιπλέον οι αναδιαρθρώσεις συνεπάγονται αλλαγές στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων που, κατά κανόνα, συνοδεύονται από μεγαλύτερη ευελιξία και πολιτικές μείωσης του εργασιακού κόστους.
6. Η εικόνα των συνδικάτων στον ευρωπαϊκό χώρο, κατά την εξεταζόμενη περίοδο, παρουσιάζεται σχετικά σταθεροποιημένη ως προς τους ρυθμούς μείωσης των δυνάμεών τους που καταγράφονται ως ιδιαίτερα σοβαροί κατά το διάστημα της τελευταίας 20ετίας. Το φαινόμενο της μείωσης της συνδικαλιστικής πυκνότητας, που έντονα εκδηλώνεται στην πλειονότητα των χωρών ως αποτέλεσμα μιας ποικιλίας παραγόντων, τόσο εξωγενών όσο και ενδογενών, από τη δεκαετία του '80 και εντεύθεν, εξακολουθεί να συνιστά τη

βασικότερη εξέλιξη στο πεδίο των συλλογικών εργασιακών σχέσεων. Στο πλαίσιο αυτό, τα ευρωπαϊκά συνδικάτα επιχειρούν να περιορίσουν τις απώλειές τους, καταγράφοντας σε γενικές γραμμές, ένα αποτέλεσμα σταθεροποίησης των ρυθμών μείωσης των δυνάμεών τους μέσα από παρεμβάσεις που έχουν ως βάση την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό επιχειρούν οργανωτικές αλλαγές για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δράσης τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προσέλκυση νέων μελών στους κόλπους τους και την εκπροσώπηση κατηγοριών της μισθωτής εργασίας με χαμηλά ποσοστά συνδικαλιστικής εκπροσώπησης, ενώ εκδηλώνονται και τάσεις ενίσχυσης της διεθνοποίησης της παρέμβασης των συνδικάτων σε μια συγκυρία που τα συμπτώματα της οικονομικής κρίσης εκτείνονται σε ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο στη βάση εθνικών ιδιαιτεροτήτων.

## **1.6 Οικονομική κρίση και απασχόληση γυναικών**

Το 2008, ήταν η ημερομηνία ορόσημο έναρξης της οικονομικής κρίσης που έπληξε όλο τον κόσμο. Η οικονομική κρίση, που πλέον έχει προσλάβει και τα χαρακτηριστικά κοινωνικής, αποτέλεσε το ανάχωμα διαδικασιών του παρελθόντος για την ύπαρξη της ισότητας των φύλων σε όλους τους τομείς και συνεπώς, και στον εργασιακό.

Η οικονομική κρίση αλλά και τα μέτρα λιτότητας που τη συνοδεύουν, έχουν οδηγήσει τα δικαιώματα των γυναικών που είχαν αποκτηθεί με αγώνες δεκαετιών, σε κρίση. Οι γυναίκες πλήττονται από την οικονομική κρίση άμεσα και έμμεσα. Δεν είναι μόνο η απώλεια της εργασίας τους και των αποδοχών τους, αλλά και οι επιπτώσεις που δέχονται από τις περικοπές που γίνονται στη δημόσια διοίκηση και στην κοινωνική πρόνοια.

Στην Ελλάδα βέβαια, τα προβλήματα στην απασχόληση των γυναικών δεν ξεκίνησαν από την οικονομική κρίση αλλά έχουν ένα μεγάλο παρελθόν αφού οι γυναίκες δεν είχαν πάντα το δικαίωμα να εργάζονται σε όποιο επάγγελμα ήθελαν. Από την εποχή που οδηγήθηκαν στην εργασία λόγω έλλειψης εργατικού δυναμικού, λόγω του φύλου τους δεν είχαν δικαίωμα πρόσβασης σε επαγγέλματα που θεωρούνταν «ανδρικά». Ο αποκλεισμός αυτός νομιμοποιούνταν και νομοθετικά και πέρασαν αρκετά χρόνια μέχρι οι εργαζόμενες γυναίκες να

μπορέσουν να αποκτήσουν εργασιακά δικαιώματα και η νομοθεσία να τους επιτρέψει την πρόσβαση σε συγκεκριμένα ανδροκρατούμενα επαγγέλματα.

Στην Ελλάδα, τα νομοθετικά εμπόδια άρχισαν να εκλείπουν μόλις την δεκαετία του 1950. Είχε προηγηθεί το 1925 με νομοθετικό διάταγμα η είσοδος των γυναικών στο δικηγορικό επάγγελμα. Το ίδιο διάταγμα βέβαια απαγόρευε στις γυναίκες να εκλέγονται στις διοικήσεις των δικηγορικών συλλόγων. Η έναρξη της άρσης της απαγόρευσης άσκησης συγκεκριμένων επαγγελματιών από τις γυναίκες έγινε το 1954. Τότε, με δύο νομοθετικά διατάγματα οι γυναίκες μπόρεσαν να αποκτήσουν το δικαίωμα να διορίζονται ως συμβολαιογράφοι και ως ένορκοι<sup>60</sup>.

Το 1955 επιτράπηκε στις γυναίκες να ασκούν δημόσια λειτουργήματα και να διορίζονται σε δημόσιες θέσεις αλλά υπήρχαν ακόμη κάποιες απαγορεύσεις. Οι γυναίκες δεν μπορούσαν να ασκήσουν «εκκλησιαστικά» λειτουργήματα και δεν μπορούσαν να συμμετέχουν στις ένοπλες δυνάμεις κατά γη, θάλασσα και αέρα, στον στρατό, στην χωροφυλακή, στην αστυνομία πόλεων, στο λιμενικό σώμα, στην πυροσβεστική, στην δασοφυλακή, στην τελωνοφυλακή και στην αγροφυλακή παρά μόνο σε βοηθητικές υπηρεσίες. Η διάκριση αυτή βέβαια δεν ισχύει και οι περισσότερες γυναίκες μπορούν να συμμετέχουν στα περισσότερα από αυτά τα σώματα αφού κάποια.

Υπήρχαν βέβαια και επαγγέλματα που θεωρούνταν αποκλειστικά γυναικεία όπως αυτό της νοσοκόμας ή της μαίας. Παρόλο που νομοθετικά δεν απαγορεύονταν η άσκηση τους από τους άνδρες, στους νόμους που τα αφορούσαν γινόταν χρήση μόνο του θηλυκού γένους καθορίζονται και θεωρώντας δεδομένο ότι αυτά ασκούνται μόνο από γυναίκες<sup>61</sup>. Έπρεπε να περάσουν σχεδόν τριάντα χρόνια, δηλαδή την δεκαετία του 1980 για να σταματήσουν και άλλες διακρίσεις που υπήρχαν. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η άδεια που έπρεπε να έχει η γυναίκα από τον άνδρα της για να ασκήσει το επάγγελμα του εμπόρου. Αυτή η διάταξη που υπήρχε από το 1910 καταργήθηκε μόλις το 1983.

Το 1984 τροποποιήθηκε ένας συνταξιοδοτικός νόμος που δεν επέτρεπε στις

---

<sup>60</sup> Κακλαμανάκη Ρ., (2007), Η γυναίκα χτες και σήμερα- Ισονομία, ισότητα αλλά και διαφορετικότητα, Αθήνα: Κέδρος, σ.104.

<sup>61</sup> Κακλαμανάκη Ρ., (2007), Η γυναίκα χτες και σήμερα- Ισονομία, ισότητα αλλά και διαφορετικότητα, Αθήνα: Κέδρος, σ.104.

γυναίκες που ήταν στο Σώμα των Αξιωματικών Αδελφών Νοσοκόμων να πανδρευτούν ή να κάνουν παιδί αλλιώς απολύονταν. Τη δεκαετία όμως του 1980 καταργήθηκαν και πολλές διακρίσεις που υπήρχαν εις βάρος της γυναίκας αγρότισσας. Το 1982, δόθηκε το δικαίωμα στην γυναίκα αγρότισσα να έχει αυτοτελή και πλήρη συνταξιοδότηση και ασφάλιση από τον ΟΓΑ διορθώνοντας τον νόμο της προηγούμενης χρονιάς ο οποίος της έδινε συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά δικαιώματα μόνο εφόσον ήταν και ο άνδρας της ασφαλισμένος στον ΟΓΑ.

Το 1982 επίσης, καταργήθηκε η απαγόρευση που υπήρχε για τις γυναίκες ώστε να μην τις δέχονται σαν πλειοδότες σε δημοπρασίες ενοικίασης δικαιώματος κάρπωσης γαιών καθώς και η απαγόρευση διορισμού των γυναικών που υπήρχε σαν ιδιωτικοί δασοφύλακες από τους ιδιοκτήτες δασών. Το επόμενο έτος, η γυναίκα αγρότισσα είχε το δικαίωμα να πάρει δάνειο από την Αγροτική Τράπεζα με τους ίδιους όρους και προϋποθέσεις που τα έπαιρναν οι άνδρες συνάδελφοι της<sup>62</sup>.

Ο νόμος 1414 του 1984 προέβλεπε την εφαρμογή της ισότητας των δύο φύλων στις εργασιακές σχέσεις. Ο νόμος αυτός, προσπαθούσε να εναρμονιστεί με τις οδηγίες που είχαν εκδοθεί από την ΕΟΚ προκειμένου να μην υπάρχουν άμεσες ή έμμεσες διακρίσεις λόγω φύλου στις εργασιακές σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο νόμος αναφερόταν ότι τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες, είχαν το ίδιο δικαίωμα στην πρόσβαση στην εργασία, δικαιούνταν ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας και είχαν το δικαιώματα και οι δύο του ίδιου επαγγελματικού προσανατολισμού<sup>63</sup>.

Ο ίδιος νόμος όμως προέβλεπε και άλλα εκτός από τα παραπάνω. Πρώτα, απ' όλα απαγορεύτηκε, τουλάχιστον νομοθετικά, η καταγγελία της σχέσης εργασίας, δηλαδή η απόλυση, για λόγους που είχαν σχέση με το φύλο του εργαζόμενου ή της εργαζόμενης. Έπειτα, νομιμοποιούσε την ίδρυση γραφείο ισότητας σε κάθε επιθεώρηση εργασίας και καθόριζε ίδιο όριο ηλικίας και για τα φύλα για την είσοδο τους στο επάγγελμα.

---

<sup>62</sup> Γενική Γραμματεία Ισότητας, (1995). Β Έκθεση της Ελλάδας. Η Κατάσταση των Γυναικών στην Ελλάδα κατά τη Δεκαετία 1984-1994. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

<sup>63</sup> Κακλαμανάκη Ρ., (2007), Η γυναίκα χτες και σήμερα- Ισονομία, ισότητα αλλά και διαφορετικότητα, Αθήνα: Κέδρος, σ.104.

Συνοπτικά, ο νόμος αυτός διασφάλισε ότι και οι άνδρες αλλά και οι γυναίκες θα έχουν την ίδια μεταχείριση σε θέματα όπως:

1. Στον επαγγελματικό προσανατολισμό και σε κάθε μορφή επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης, με την παροχή στους ενδιαφερόμενους ίσων ευκαιριών, ανάλογα με τις προσωπικές τους ικανότητες, χωρίς να γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στα φύλα.
2. Στην πρόσληψη σε θέσεις εργασίας που καλύπτουν όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας και σε όλες τις βαθμίδες της επαγγελματικής ιεραρχίας.
3. Στην αμοιβή (στο θέμα αυτό εξάλλου υπάρχει και ειδική συνταγματική επιταγή).
4. Στις συνθήκες εργασίας καθώς και στην επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία των εργαζόμενων<sup>64</sup>.

Ο ίδιος νόμος επίσης, προστάτευε τις γυναίκες σε περίπτωση εγκυμοσύνης αφού απαγόρευε στον εργοδότη να αρνηθεί να προσλάβει γυναίκα έγκυο. Για να μπορέσει να εξασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή του νόμου, περιέχει και ειδικές διοικητικές κυρώσεις που θα επιβάλλονταν σε όποιον εργοδότη παράβαινε τις διατάξεις του.

Οι λόγοι που μία γυναίκα εισερχόταν και συνεχίζει να εισέρχεται στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς, είναι ποικίλοι. Η γυναίκα ανέκαθεν εργαζόταν στα πλαίσια του παραδοσιακού ρόλου που της αποδίδονταν κοινωνικά, αλλά επειδή η εργασία αυτή δεν ήταν αμειβόμενη, σύμφωνα με τους όρους που επικρατούν στην αγορά εργασίας, δεν θεωρούνταν και δεν χαρακτηρίζονταν ως εργασία. Συνεπώς, η γυναίκα εργαζόταν εντός και εκτός οικίας, σε οικογενειακές επιχειρήσεις κυρίως, αλλά κοινωνικά χαρακτηρίζονταν ως μη εργαζόμενη. Στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες η γυναίκα ενώ εργαζόταν πολλές φορές πιο σκληρά από τον άνδρα, δεν γινόταν αποδεκτή η προσπάθεια και ο ρόλος της<sup>65</sup>

Η είσοδος της γυναίκας στην αγορά εργασίας δεν σήμανε παράλληλα και το τέλος των αρνητικών κοινωνικών αντιλήψεων που υπήρχαν γι' αυτήν. Αυτό

---

<sup>64</sup> Κακλαμανάκη Ρ., (2007), Η γυναίκα χτες και σήμερα- Ισονομία, ισότητα αλλά και διαφορετικότητα, Αθήνα: Κέδρος, σ.105.

<sup>65</sup>Heilman, M., & Caleo, S. (2015). Gender discrimination in the workplace.



σημαίνει ότι δεν υπήρχε στην ουσία καμία κοινωνική αλλαγή, αφού οι περισσότερες γυναίκες εργάζονταν, προκειμένου να έχουν τα μέσα για να αποκατασταθούν. Έτσι, όταν αυτό συμβεί, σταματούν να εργάζονται. Κατά συνέπεια, όχι μόνο ενθαρρυνόταν η συμμετοχή των άγαμων γυναικών στην εργασία, αλλά υποστηριζόταν κιόλας ως ένας παραδοσιακός τρόπος για να «αποκατασταθούν» και που είναι πλέον περιττός.<sup>66</sup>

Ειδικότερα, στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες οι άγαμες γυναίκες, προκειμένου να ξεπεράσουν τις κοινωνικές αντιδράσεις που υπήρχαν, χρησιμοποίησαν το επιχείρημα ότι πρέπει να εργαστούν για να συγκεντρώσουν χρήματα για την προίκα τους, δηλαδή χρησιμοποίησαν ένα βασικό χαρακτηριστικό του παραδοσιακού ρόλου που τους αποδίδονταν για να κάνουν τη δική τους επανάσταση και να κάμψουν τις κοινωνικές αντιδράσεις<sup>67</sup>. Ουσιαστικά η έννοια της προίκας ήταν άμεσα συνδεδεμένη με το γάμο, οπότε η γυναίκα που εργαζόταν για το συγκεκριμένο ρόλο, γινόταν αποδεκτή.

Πέρα όμως από τους κοινωνικούς λόγους που οδηγούν τη γυναίκα στην εργασία, υπήρχαν και λόγοι που προέρχονταν από τις πολιτικές αλλαγές που υπήρξαν και που έδωσαν κίνητρα και δυνατότητες στις γυναίκες να εργαστούν. Ένας από αυτούς είναι ότι πολλές γυναίκες στην Ελλάδα, οδηγήθηκαν στην εργασία ειδικά μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου λόγω της μεγάλης ζήτησης που είχε δημιουργηθεί σε εργατικό δυναμικό, κάνοντας μία εντυπωσιακή αρχή, η οποία διατηρείται σε μεγάλο βαθμό.<sup>68</sup>

Ένας άλλος λόγος είναι η γυναικεία χειραφέτηση που οδήγησε στη μείωση της κοινωνικής αντίδρασης και σταδιακά στην ενσωμάτωση της γυναικείας εργασίας τόσο σε κοινωνικό όσο και σε θεσμικό επίπεδο. Επίσης, οι σύγχρονες ανάγκες που υπάρχουν είναι τόσο μεγάλες, ώστε είναι εξαιρετικά δύσκολο να καλυφθούν μόνο από ένα μέλος της οικογένειας, και πολύ σπάνιες πλέον είναι οι περιπτώσεις που κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

Παράλληλα, πολλές γυναίκες στην Ελλάδα, ακόμα κι αν δεν υπάρχει η ανάγκη

---

<sup>66</sup>Marchiondo, L., Ran, S., & Cortina, L. (2015). Modern discrimination. In *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*.

<sup>67</sup>Moghadam, V. (2015). Gender and globalization: Female labour and women's mobilization. *Journal of world-systems research*, 5(2), pp.366-389.

<sup>68</sup>Lips, H. M. (2013). The gender pay gap: Challenging the rationalizations. Perceived equity, discrimination, and the limits of human capital models. *Sex Roles*, 68(3-4), pp.169-185.

κάλυψης οικονομικών υποχρεώσεων θέλουν να εισέλθουν στην αγορά εργασίας, διότι θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο θα γίνουν ανεξάρτητες, πιο κοινωνικές και θα γλιτώσουν από την απομόνωση του σπιτιού, καθώς και από τη ρουτίνα της οικιακής εργασίας. Τέλος, υπάρχουν γυναίκες που οδηγούνται στην αγορά εργασία από προσωπικά κίνητρα αποκλειστικά, όπως επειδή θέλουν να αποκτήσουν καλύτερη κοινωνική θέση ή καλύτερη οικονομική κατάσταση, ή γιατί απλώς ενδιαφέρονται για την εργασία που ασκούν ή επιθυμούν να ασκήσουν<sup>69</sup>.

Όπως διαφάνηκε, η γυναικεία απασχόληση δεν είναι αναπόσπαστη από τις κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις. Εξάλλου, αυτές είναι που καθορίζουν την ένταξη ή όχι των γυναικών στην αγορά εργασίας, καθώς και το βαθμό συμμετοχής τους. Ειδικότερα, το αν οι γυναίκες ενταχθούν στην αγορά εργασίας και σε ποιον βαθμό εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από τις κοινωνικές και πολιτισμικές αντιλήψεις που υπάρχουν αναφορικά με τον κοινωνικό ρόλο που πρέπει να έχει (μητέρα, εργαζόμενη, σύζυγος) και ποιον πρέπει να θέσει σε προτεραιότητα. Επίσης, εξαρτάται και από τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας, καθώς και από τις πολιτικές πρακτικές που την διέπουν. Παρόλο που η εποχή που οι γυναίκες έπρεπε να παραμένουν αποκλειστικά στο σπίτι έχει παρέλθει και οι ευκαιρίες να εισαχθούν στην αγορά εργασίας υπάρχουν, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι λειτουργούν υπό συνθήκες ισονομίας και ισοτιμίας συγκριτικά με τους άνδρες<sup>70</sup>.

Μία σειρά παραγόντων οδήγησαν στην ένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας, όπου η απασχόληση τους ήταν αμειβόμενη<sup>71</sup>(βλ. ανωτέρω). Υπάρχουν όμως δυο διαχρονικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τη συμμετοχή και τη θέση των γυναικών σε αυτήν.

Το πρώτο, είναι το υψηλό ποσοστό ανεργίας που υπάρχει στις γυναίκες, που

---

<sup>69</sup>Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), pp.1579-1605.

<sup>70</sup>Στρατηγάκη, Μ. (2006), Το φύλο της κοινωνικής πολιτικής, Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 27, Wirth, L. (2001), *Breaking through the glass ceiling*, Geneva: International Labour Office, p.p.2-3.

<sup>71</sup> Αντίθετα από τις οικίες τους και τις οικογενειακές επιχειρήσεις και δραστηριότητες όπου η εργασία τους ήταν χωρίς αμοιβή. Karamessini, M. (2013), *Structural crisis and adjustment in Greece* (p.p.163-185), in Karamessini M., Rubery, J. (eds.), *Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality*, Routledge, p.167.

παρά το γεγονός ότι κατά περιόδους υφίσταται μειώσεις, εντούτοις παραμένει υψηλό συγκριτικά με αυτό των ανδρών<sup>72</sup>. Η ανισότητα αυτή αιτιολογείται από το γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν εφεδρικό εργατικό δυναμικό. Σε περιόδους λοιπόν, οι οποίες είναι μάλιστα μακροχρόνιες, που το ανδρικό εργατικό δυναμικό παραμένει στη θέση του, το γυναικείο εργατικό δυναμικό εισέρχεται σε καθεστώς ανεργίας.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στη γυναικεία και στην ανδρική απασχόληση<sup>73</sup>. Οι άνδρες εργαζόμενοι είναι περισσότεροι, ενώ το ποσοστό των γυναικών χαμηλότερο. Στις περιπτώσεις που το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών μεγαλώνει, δεν έχει θετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά, καθώς οι γυναίκες επιλέγονται έναντι των ανδρών, λόγω της μερικής απασχόλησης, της χαμηλότερης αμοιβής, της περιορισμένης ή καθόλου ασφάλισης “μαύρη εργασία”, καθώς και της απουσίας επαγγελματικών προοπτικών<sup>74</sup>.

Οι ανισότητες αυτές οδήγησαν στην υιοθέτηση μίας σειρά πολιτικών με στόχο τη θεσμοθέτηση της ισότιμης πρόσβασης ανδρών και γυναικών στην εργασία. Στην Ελλάδα, η θεσμοθέτηση αυτή επιχειρήθηκε μέσω της εναρμόνισης με τις εφαρμοζόμενες οδηγίες. Οι πολιτικές που χαράσσονται λαμβάνουν υπόψη τους τη διάσταση του φύλου, έχοντας ως στόχο την ισότητα και την ισονομία, με σκοπό την άρση των διακρίσεων έναντι των γυναικών<sup>75</sup>.

### **1.6.1 Οικονομική κρίση και γυναικεία ανεργία**

Το νομοθετικό πλαίσιο όμως δεν μπορεί να παράσχει την απαραίτητη προστασία σε περιόδους κρίσης. Ο μηχανισμός ένταξης της Ελλάδος στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) το 2010, οδήγησε στην εφαρμογή ενός σκληρού προγράμματος οικονομικής και δημοσιονομικής προσαρμογής με σημαντικές

---

<sup>72</sup> Μουρίκη, Α. (2005), Η ισότητα των φύλων στις πολιτικές απασχόλησης (σ., στο Καραμεσίνη, Μ., Κουζής, Γ. (επιμ.), Πολιτική απασχόλησης. Πεδίο σύζευξης της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής, Αθήνα: Gutenberg, σ.241.

<sup>73</sup> Μουρίκη, Α. (2005), Η ισότητα των φύλων στις πολιτικές απασχόλησης (σ.σ.241-259), στο Καραμεσίνη, Μ., Κουζής, Γ. (επιμ.), Πολιτική απασχόλησης. Πεδίο σύζευξης της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής, Αθήνα: Gutenberg, σ.241.

<sup>74</sup> ΙΝΕ ΓΣΣΕ –ΑΔΕΔΥ (2014), Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα. Ετήσια Έκθεση 2014, Αθήνα, σ.202.

<sup>75</sup> Μελέτη, Β. (2013), Μνημονιακή κρίση και γυναικεία ανεργία: μια συνισταμένη, πολλές συνιστώσες, Επιχειρώ, 27/12 στο <http://www.epixeiro.gr>.

επιπτώσεις στη ζωή των Ελλήνων πολιτών. Ένας από τους τομείς που επλήγησαν λόγω της οικονομικής κρίσης ήταν και ο τομέας της απασχόλησης.

Αρκετοί επαγγελματικοί τομείς όπως ο κατασκευαστικός, δέχτηκαν μεγάλο πλήγμα λόγω της οικονομικής στασιμότητας της αγοράς και το ποσοστό ανεργίας αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς. Είναι χαρακτηριστικό ότι τον Σεπτέμβριο του 2013, τρία χρόνια δηλαδή μετά την ένταξη της Ελλάδας στο ΔΝΤ, η ανεργία άγγιξε το 27,4%, ποσοστό ρεκόρ για την Ελλάδα. Σύμφωνα με έρευνα του εργατικού δυναμικού της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, το Σεπτέμβριο του 2013 το ποσοστό ανεργίας των γυναικών έφτασε το 31,4% (30,2% Σεπτέμβριο του 2012), ενώ των ανδρών το 24,5% (22,9% Σεπτέμβριο του 2012)<sup>76</sup>.

Η κατάσταση όμως δεν ήταν διαφορετική και τα προηγούμενα χρόνια που η ανεργία των γυναικών επικρατούσε και πάλι έναντι αυτής των ανδρών. Οι έρευνες εργατικού δυναμικού που γίνονται από την Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος επιβεβαιώνουν και στατιστικά αυτό το φαινόμενο. Την περίοδο 1998-2000 συγκριτικά ανά τρίμηνο η ανεργία των γυναικών αυξάνονταν και μόλις το πρώτο τρίμηνο του 2001 υπήρχε μία μικρή πτώση φτάνοντας από το 18,2% του πρώτου τριμήνου του 2000 σε 16,3%. Δεν ισχύει όμως το ίδιο και για την περίπτωση των ανδρών αφού την ίδια περίοδο τα ποσοστά τους όχι μόνο μειώνονταν σταδιακά αλλά ήταν και σχεδόν τα μισά από τις γυναίκες αφού για παράδειγμα το πρώτο τρίμηνο του 2001 η γυναικεία ανεργία έφτανε το 16,3% ενώ η ανδρική μόλις το 7,2% <sup>77</sup>.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που κατέγραψε η Στατιστική Υπηρεσία το 2001 ήταν ότι στο πρώτο τρίμηνο του έτους εντάχθηκαν στην αγορά εργασίας 52149 γυναίκες που το 2000 είχαν δηλώσει ότι η απασχόληση τους ήταν νοικοκυρές. Από αυτές μόλις οι 18.114 κατάφεραν να διατηρήσουν την εργασία τους ενώ οι 34.035 δήλωσαν ότι είναι άνεργες. Από αυτό το στοιχείο παρατηρούμε ότι για τις γυναίκες είναι εξαιρετικά δύσκολο όχι μόνο να βρουν εργασία πολλές φορές αλλά και να την διατηρήσουν αφού περίπου 3 στις 5 γυναίκες που βρήκαν

---

<sup>76</sup> Μελέτη, Β. (2013), Μνημονιακή κρίση και γυναικεία ανεργία: μια συνισταμένη, πολλές συνιστώσες, Επιχειρώ, 27/12 στο <http://www.epixeiro.gr>.

<sup>77</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2001), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2001, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

εργασία την έχασαν σε λιγότερο από ένα χρόνο<sup>78</sup>.

Το πρώτο τρίμηνο του 2002 το ποσοστό των γυναικών μειώθηκε ελαφρά, μόλις 0,1% αφού έφτασε το 16,2% ενώ για τους άνδρες αντίστοιχη μείωση ήταν της τάξεως του 0,3%<sup>79</sup>.

Μείωση της ανεργίας υπήρχε και το 2003 αφού οι γυναίκες έφτασαν το ποσοστό του 14,9% και οι άνδρες το ποσοστό του 6,5% αλλά και πάλι το ποσοστό ανεργίας των γυναικών ήταν παραπάνω από το διπλάσιο των ανδρών<sup>80</sup>.

Αυτή η παραπάνω από το διπλάσιο διαφορά ανεργίας ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες διατηρήθηκε και το 2004 (16,8% έναντι 7,3%)<sup>81</sup>, και το 2005 (16,1%-6,5%)<sup>82</sup>, και το 2006 (14,6%-6,3%). Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για το 2006 είναι ότι στις γυναίκες τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας παρατηρούνται σε αυτές που έχουν πτυχίο ανώτερης τεχνολογικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης ενώ τα μικρότερα ποσοστά ανεργίας έχουν αυτές που έχουν διδακτορικό ή μεταπτυχιακό και αυτές που έχουν πάει μερικές τάξεις στο δημοτικό<sup>83</sup>.

Η μεγάλη διαφορά ανάμεσα στην ανεργία ανδρών και γυναικών διατηρήθηκε και το 2007 (13,9%- 5,7%). Από το ίδιο δελτίο προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό άνεργων γυναικών βρίσκεται στην ηλικία 15-29 ετών (24,8%), ενώ το μικρότερο στις ηλικίες 65 και άνω. Μικρότερο ποσοστό ανεργίας συνέχισαν να παρουσιάζουν οι γυναίκες που φοίτησαν σε μερικές τάξεις του δημοτικού<sup>84</sup>.

Το 2008, το ποσοστό ανεργίας των γυναικών έφτανε το 12,3% ενώ των ανδρών το 5,5%. Και πάλι οι περισσότερες άνεργες γυναίκες βρίσκονταν στην ηλικία 15-29 ενώ οι γυναίκες που ήταν 65 και άνω είχαν μηδενικό ποσοστό. Η

---

<sup>78</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2001), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2001, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

<sup>79</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2002), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2002, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

<sup>80</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2003), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2003, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

<sup>81</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2004), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2004, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

<sup>82</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2005), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2005, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

<sup>83</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2006), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2006, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

<sup>84</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2007), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2007, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

αλλαγή που υπήρχε σε αυτή την χρονιά έναντι των άλλων ήταν ότι οι γυναίκες που είχαν τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας ήταν αυτές που είχαν απολυτήριο τριτάξιας μέσης εκπαίδευσης ενώ τα χαμηλότερα αυτές που είχαν διδακτορικό ή μεταπτυχιακό<sup>85</sup>. Από το 2008 μέχρι και το 2013 η ανεργία των γυναικών παρουσιάζει συνεχώς αυξητική τάση, όπως διαφαίνεται και από τα ποσοστά στους παρακάτω πίνακες:

### **1.6.2 Οικονομική κρίση και ψυχολογική πίεση στις γυναίκες**

Η πίεση όμως που ασκείται στις εργαζόμενες γυναίκες σε συνθήκες οικονομικές κρίσης δεν περιορίζεται μόνο στην εργασία. Ένα φαινόμενο που διαφαίνεται ότι έχει σχέσεις με την γυναικεία απασχόληση και την οικονομική κρίση είναι η αύξηση της ενδοοικογενειακής βίας.

Οι πρώτοι που επλήγησαν ιδιαίτερα από την οικονομική κρίση είναι οι άνδρες των χειρωνακτικών κυρίως επαγγελμάτων. Λόγω της απώλειας του εισοδήματος του ανδρός, σε πολλές οικογένειες οι γυναίκες αναγκάστηκαν να βρουν εργασία και το εισόδημα τους, όσο ισχνό και να είναι, να αποτελεί το μόνο μέσο βιοπορισμού και επιβίωσης.

Αυτό ισχύει και για περιπτώσεις, όπου εργάζονταν και οι δύο, και ο άνδρας της οικογένειας απολύθηκε. Το φαινόμενο αυτό επέφερε αλλαγές στην ισορροπία της οικογένειας. Ο άνδρας όσο ήταν ο τροφοδότης της οικογένειας με το εισόδημα του είχε την οικονομική υπεροχή και έτσι δεν ήταν «υποχρεωμένος» να ασχοληθεί με κάτι άλλο στο εσωτερικό της οικογένειας.

Με τη γυναίκα όμως ως τροφοδότη πλέον της οικογένειας, ο άνδρας ένιωσε ότι χάνει την ανδρική του ταυτότητα. Το γεγονός αυτό μαζί με το γεγονός ότι πλέον νιώθει εξαρτώμενος οικονομικά από τη σύζυγο, η έλλειψη χρημάτων, η απογοήτευση από τη μη εύρεση εργασίας, έχουν οδηγήσει στην αύξηση των φαινόμενων ενδοοικογενειακής βίας και κακοποίησης των γυναικών στην Ελλάδα<sup>86</sup>.

Η Karamessini (2013) παραθέτει τις αλλαγές που προκαλεί στο οικογενειακό μοντέλο η γυναικεία απασχόληση την εποχή της κρίσης βασιζόμενη και σε

---

<sup>85</sup> Β Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2008), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού δυναμικού Α τρίμηνο 2008, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.

<sup>86</sup> Καραμεσίνη, Μ. (2011), Κρίση, γυναίκες, ανδρική ταυτότητα, Αυγή, 30/10, στο [www.avgi.gr](http://www.avgi.gr).

στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ<sup>87</sup>:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1** Επιδράσεις της κρίσης στο οικογενειακό μοντέλο και στη διάκριση ανά φύλο στην πληρωμένη απασχόληση στην Ελλάδα την περίοδο 2008-2012 (Ζευγάρια ηλικίας 20-49 ετών με παιδιά κάτω των 18 ετών)

|                                                                                                        | 2008 | 2012 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Άνδρας και γυναίκα που εργάζονται και οι δύο<br>(δύο τροφοδότες)                                       | 55,1 | 46,0 |
| Άνδρας και γυναίκα που εργάζονται πλήρες<br>ωράριο                                                     | 48,6 | 4,03 |
| Άνδρας που εργάζεται πλήρες ωράριο και<br>γυναίκα που εργάζεται μερική απασχόληση                      | 5,7  | 4,5  |
| Άνδρας που εργάζεται μερική απασχόληση και<br>γυναίκα που εργάζεται πλήρες ωράριο/μερική<br>απασχόληση | 0,9  | 1,2  |
| Ο άνδρας εργάζεται και η γυναίκα δεν<br>εργάζεται (άνδρας τροφοδότης)                                  | 40,3 | 37,3 |
| Ο άνδρας εργάζεται πλήρες ωράριο και η<br>γυναίκα είναι ανενεργή                                       | 34,4 | 24,0 |
| Ο άνδρας εργάζεται πλήρες ωράριο και η<br>γυναίκα είναι άνεργη                                         | 5,7  | 11,8 |
| Ο άνδρας εργάζεται μερική απασχόληση και η<br>γυναίκα δεν εργάζεται                                    | 0,2  | 1,5  |
| Η γυναίκα εργάζεται και ο άνδρας δεν<br>εργάζεται (γυναίκα τροφοδότης)                                 | 2,1  | 6,7  |
| Η γυναίκα εργάζεται πλήρες ωράριο και ο<br>άνδρας δεν εργάζεται                                        | 2,0  | 5,5  |
| Η γυναίκα εργάζεται μερική απασχόληση και ο                                                            | 0,1  | 1,2  |

<sup>87</sup>Karamessini, M. (2013), Structural crisis and adjustment in Greece (p.p.163-185), in Karamessini M., Rubery, J. (eds.), Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality, Routledge, p.182.

|                                                               |     |      |
|---------------------------------------------------------------|-----|------|
| άνδρας δεν εργάζεται                                          |     |      |
| Η γυναίκα και ο άνδρας δεν εργάζεται (άνεργοι γονείς)         | 2,5 | 10,1 |
| Όλα τα ζευγάρια ηλικίας 40-49 ετών με παιδιά κάτω των 18 ετών | 100 | 100  |

Πηγή: Karamessini, M. (2013), *Structural crisis and adjustment in Greece* (p.p.163-185), in Karamessini M., Rubery, J. (eds.), *Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality*, Routledge, p.182.

### 1.6.3 Οικονομική κρίση και καταπάτηση των εργασιακών δικαιωμάτων των γυναικών

Η επιδείνωση της εργασιακής θέσης των γυναικών στην Ελλάδα επιβεβαιώνεται και από έρευνα του Συνηγόρου του Πολίτη που ανέδειξε μία δραματική κατάσταση. Το φαινόμενο καταπάτησης των εργασιακών δικαιωμάτων των γυναικών έχει φθάσει σε τέτοιο βαθμό που πλέον η αρχή κάνει αναφορά για ακύρωση της προόδου των περασμένων ετών με μόνο κριτήριο στερεοτυπικούς αποκλεισμούς λόγω φύλου.

Από τις υποθέσεις που χειρίστηκε ο Συνήγορος του Πολίτη το 2012 και αφορούσαν την ίση μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών, αναδείχθηκε ότι οι γυναίκες δέχονται το μεγαλύτερο πλήγμα στην εργασία και μάλιστα σε περιόδους εγκυμοσύνης και μητρότητας που θεωρητικά προστατεύονται από το νόμο. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες που βρίσκονται σε κατάσταση εγκυμοσύνης ή έχουν επιστρέψει στην εργασία τους από άδεια μητρότητας, είναι αυτές που κινδυνεύουν περισσότερο να απωλέσουν την εργασία τους ή να εισέλθουν σε καθεστώς εκ περιτροπής απασχόλησης και μείωσης των αποδοχών τους. Άλλες πάλι, μπροστά στον κίνδυνο απώλεια της εργασίας τους συναινούν στην καταστρατήγηση των εργασιακών τους δικαιωμάτων. Όλα αυτά συμβαίνουν εκ μέρους των εργοδοτών με την πίεση της οικονομικής κρίσης<sup>88</sup>. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι μεταβολές που υπάρχουν στην

<sup>88</sup> Η ...κρίση παράγει αποκλεισμούς γυναικών στην εργασία, Ελευθερία, 08/04/2013, στο [http://www.eleftheria.gr/index.asp?cat=39&aid=50204#.VG3iCmcW6\\_Q](http://www.eleftheria.gr/index.asp?cat=39&aid=50204#.VG3iCmcW6_Q)



εργασιακή κατάσταση των γυναικών από το 2008 μέχρι και το 2012<sup>89</sup>:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Αντίκτυπο της κρίσης στα καταβληθέντα ποσά σε σχέση με το διαχωρισμό των φύλων**

|                               | 2008q2 | 2012q2 |
|-------------------------------|--------|--------|
| Μερίδια γυναικών σε σχέση με: |        |        |
| Μισθωτές                      | 39.1   | 40.5   |
| Εργοδότες                     | 20.2   | 23.9   |
| Εργαζόμενες για ίδιο εργοδότη | 31.7   | 31.4   |
| Απλήρωτη αδήλωτη εργασία      | 64.8   | 64.2   |
| Μόνιμες                       | 42.1   | 43.2   |
| Εποχιακές                     | 50     | 52.4   |
| Part-time                     | 69.9   | 62.9   |
| Άνεργες                       | 61.7   | 49.3   |
| Άνεργες για μεγάλο διάστημα   | 66.3   | 38.9   |

Πηγή: Karamessini, M. (2013), *Structural crisis and adjustment in Greece* (p.p.163-185), in Karamessini M., Rubery, J. (eds.), *Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality*, Routledge, p.182.

Ακόμα όμως κι οι γυναίκες καταφέρουν μέσα στην οικονομική κρίση να βρουν εργασία, τότε έρχονται αντιμέτωπες με πολλά εμπόδια και προβλήματα που οι άνδρες δεν αντιμετωπίζουν. Μικρές αμοιβές, σχεδόν μηδαμινές, εργασιακή εκμετάλλευση, άσχημες εργασιακές συνθήκες, επιβολή σωματικής, λεκτικής και ψυχολογικής βίας, ακόμα και σεξουαλικές παρενοχλήσεις<sup>90</sup>. Ένα ακόμα σημαίνον πρόβλημα είναι η αδήλωτη εργασία. Συγκεκριμένα το άτομο είτε άνδρας είτε γυναίκα για να μπορέσει να εργαστεί δέχεται να δουλέψει αδήλωτος δηλαδή χωρίς να γνωρίζει το κράτος την ύπαρξη του σε συγκεκριμένο

---

<sup>89</sup>Karamessini, M. (2013), *Structural crisis and adjustment in Greece* (p.p.163-185), in Karamessini M., Rubery, J. (eds.), *Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality*, Routledge, p.182.

<sup>90</sup> Μελέτη, Β. (2014), Ύφεση και ανεργία στις γυναίκες: μία συνισταμένη πολλές συνιστώσες, Αυγή, 07/02, στο [www.avgi.gr](http://www.avgi.gr).

φορέα. Αυτό προϋποθέτει ότι το άτομο παραμένει ανασφάλιστο ενώ δεν έχει τα προνόμια ενός δηλωμένου εργαζόμενου.

#### **1.6.4 Οικονομική κρίση και ηθική, ψυχολογική και σεξουαλική παρενόχληση των γυναικών**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την αγορά εργασίας και έχει δημιουργήσει επιβαρυνμένα περιβάλλοντα για τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία προστασία. Η νέα αυτή κατάσταση, απόρροια της οικονομικής κρίσης, έχει οδηγήσει στην έντονη ύπαρξη ηθικής, ψυχολογικής και σεξουαλικής παρενόχλησης, ιδιαίτερα απέναντι στις γυναίκες που αναζητούν απεγνωσμένα εργασία.

Η ηθική και ψυχολογική παρενόχληση, παρόλο που δεν αντιμετωπίζεται το ίδιο σοβαρά με τη σεξουαλική παρενόχληση, αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα, γιατί δημιουργεί τοξικές συνθήκες για τους εργαζόμενους και επηρεάζει σημαντικά την προσωπική τους υγεία, την ασφάλεια τους αλλά και την παραγωγικότητα τους<sup>91</sup>.

Η ηθική και ψυχολογική παρενόχληση πρόκειται στην ουσία για την ψυχολογική βία που ασκείται σε κάποιο εργαζόμενο μέσω συμπεριφορών αντιδεοντολογικών, αντί-συναδερφικών προσπαθώντας να τον ταπεινώσουν και να τον εκφοβίσουν.

Η Hirigoyen (2009) υποστηρίζει ότι τροφοδοτείται σε μεγάλο βαθμό από τη διαφορετικότητα του εργαζόμενου και στην περίπτωση των γυναικών από το φύλο τους ή την προηγούμενη οικονομική τους κατάσταση ή κοινωνική τους, γιατί όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, πολλές γυναίκες που στο παρελθόν δεν ήταν αναγκασμένες να εργαστούν και είχαν καλύτερο βιοτικό επίπεδο, πλέον έχουν ανάγκη να εργαστούν.

Μία γυναίκα λοιπόν που μπορεί να προέρχεται από εύπορη οικογένεια και να φέρει τις συνήθειες της κοινωνικής τάξης, μπορεί να στιγματισθεί και να απομονωθεί μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αποτελείται από άτομα

---

<sup>91</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. (2011), Workplace bullying: Εκφοβίζει τους εργαζόμενους και μπλοκάρει το καλό κλίμα ακόμη και στις ελληνικές επιχειρήσεις, HR FOCUS, 42, σ.σ.24-27.

διαφορετικής κοινωνικής τάξης<sup>92</sup>.

Η σεξουαλική παρενόχληση από την άλλη είναι ένα φαινόμενο που προϋπήρχε στους εργασιακούς χώρους με βασικό θύμα τις γυναίκες σε μία προσπάθεια ελέγχου των γυναικών εργαζομένων. Στην Ελλάδα ειδικά το φαινόμενο της σεξουαλικής παρενόχλησης έχει μακρόχρονη ιστορία. Κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα, τα περισσότερα φτωχά κορίτσια, για να επιβιώσουν, εργάζονταν ως υπηρέτριες. Πολλές από αυτές έρχονταν αντιμέτωπες με τον κίνδυνο του βιασμού από τα αφεντικά τους που τις θεωρούσαν «ιδιοκτησίες» τους<sup>93</sup>.

Το ΚΕΘΙ, το 2004 διεξήγαγε έρευνα αναφορικά με την σεξουαλική παρενόχληση στους χώρους εργασίας, σε δείγμα 1800 ατόμων. Τα βασικά ευρήματα της έρευνας είναι ότι περισσότερες των μίας γυναίκες ενδέχεται να έχουν παρενοχληθεί σεξουαλικά στον ίδιο εργασιακό χώρο, ότι συνήθως αυτοί που παρενοχλούν σεξουαλικά είναι οι ιεραρχικά ανώτεροι και ότι συνήθως η παρενόχληση δεν γίνεται αντιληπτή από την εργασιακή διοίκηση και όταν αναφέρεται δεν αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα ο δράστης<sup>94</sup>.

Στην Ελλάδα, έγινε απόπειρα τις τελευταίες δεκαετίες να καθοριστεί ένα νομικό πλαίσιο που θα προστατεύει τις γυναίκες εργαζόμενες από σεξουαλική παρενόχληση. Και αναφερόμαστε στις γυναίκες, γιατί επισήμως είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που καταγγέλλουν σεξουαλική παρενόχληση. Οι έρευνες στην Ελλάδα αναδεικνύουν την ατιμωρησία του δράστη στην περίπτωση της σεξουαλικής παρενόχλησης και την «τιμωρία» του θύματος. Η συντριπτική πλειοψηφία των γυναικών που καταγγέλλει τα τελευταία χρόνια σεξουαλική παρενόχληση στον ιδιωτικό τομέα, είτε απολύεται, είτε αναγκάζεται να οδηγηθεί σε παραίτηση. Εάν η γυναίκα εργάζεται στο δημόσιο τομέα, συνήθως μετατίθεται ενώ αυτός που παρενοχλεί παραμένει στη θέση του χωρίς καμία κύρωση.

---

<sup>92</sup> Hirigoyen M. F. (2009), Ηθική παρενόχληση: Η διατροφική βία στην καθημερινή ζωή, Αθήνα: Πατάκης.

<sup>93</sup> Θαναηλάκη Π. (2013), Γυναικείες μαρτυρίες στις σελίδες της ιστορίας. Οι κοινωνικές προκαταλήψεις στις ελλαδικές και στις διεθνείς κοινότητες κατά το 19ο με αρχές του 20ου αιώνα, Αθήνα: Παπαζήσης, σ.σ.110-111.

<sup>94</sup> ΚΕΘΙ (2004), Η σεξουαλική παρενόχληση στους χώρους εργασίας, Αθήνα: ΚΕΘΙ, σ.83.

## **1.7 Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής»**

### **1.7.1 Ορισμός του φαινομένου. Ιστορική αναδρομή**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, εντοπίζονται σημαντικές ανισότητες αναφορικά με τον βαθμό συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας, καθώς και το είδος απασχόλησης τους. Οι ανισότητες αυτές εκφράζονται και σε άλλους τομείς της απασχόλησης, όπως στην επαγγελματική ιεραρχία. Η επαγγελματική ιεραρχία είναι ένας τομέας όπου στο παρελθόν η πρόσβαση των γυναικών ήταν αποκλεισμένη.

Με την πάροδο του χρόνου όμως, σημειώθηκαν κάποιες εξελίξεις, οι οποίες άφησαν να διαφανεί ότι σταδιακά θα μπορούσε να υπάρξει ισότιμη πρόσβαση, αφού οι κοινωνικές αντιλήψεις που εμπόδιζαν την ένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας αμβλυνθήκαν. Σημαντικό θετικό στοιχείο ήταν επίσης και ο αγώνας των ίδιων των γυναικών για την εξάλειψη των τυπικών, τουλάχιστον, εμποδίων κατακτώντας μέσω της μόρφωσης και της εκπαίδευσης τα τυπικά προσόντα που απαιτούν οι ανώτερες ιεραρχικά επαγγελματικές θέσεις<sup>95</sup>.

Εντούτοις, η πραγματικότητα καταδείχτηκε διαφορετική. Οι γυναίκες μπορεί να συμμετέχουν όλο και περισσότερο στην αγορά εργασίας δεν σημαίνει όμως, ότι καταφέρνουν να διευθύνουν και να διοικούν. Υπάρχουν ακόμα στερεότυπα και διακρίσεις που εμποδίζουν τις γυναίκες να ανελιχθούν ιεραρχικά λόγω του φύλου τους<sup>96</sup>.

Τα στερεότυπα αυτά και οι διακρίσεις στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών αποτελούν το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», το οποίο δεν είναι νέο. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1979 σε ένα συνέδριο της εταιρίας Hewlett Packard σχετικά με τη μέθοδο που χρησιμοποιούσε η εταιρία για τις προαγωγές. Χρησιμοποιήθηκε εκ νέου το 1984 από την Gay Bryant, εκδότη διαφόρων περιοδικών, για να περιγράψει τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, μεταξύ των οποίων και η ίδια, στην κατάκτηση ανώτερων ιεραρχικά θέσεων<sup>97</sup>.

Τη δεκαετία του 1970, μόλις το 15% του συνόλου των διευθυντών ήταν

---

<sup>95</sup>Wirth, L. (2001), *Breaking through the glass ceiling*, Geneva: International Labor Office, p.11.

<sup>96</sup> Ντερμανάκης, Ν. (2004), Το εύρος της «γυάλινης οροφής» σε επιλεγμένους κλάδους και επαγγέλματα στην Ελλάδα, Αθήνα: ΚΕΘΙ, σ. 1.

<sup>97</sup> Bollinger L., O' Neil C. (2008), *Women in media careers: success despite the odds*, University Press of America, p.p.9-10.

γυναίκες. Μέχρι το 1995, οι γυναίκες κατάφεραν να αποτελούν το 63% του συνολικού εργατικού δυναμικού. Παρόλα αυτά όμως, μόνο το 6% των γυναικών είναι καταταγμένες στους διευθυντές μεσαίου επιπέδου. Τα ευρήματα διαφόρων ερευνών έχουν καταδείξει ότι ένας μικρός αριθμός γυναικών καταφέρνει τελικώς να αναρριχηθεί σε διευθυντικές θέσεις και μάλιστα αρκετοί ειδικοί επισημαίνουν ότι η ισότητα στις υψηλές διευθυντικές θέσεις ανάμεσα στα φύλα δεν θα επέλθει πριν τη πάροδο πολλών δεκαετιών ακόμα.<sup>98</sup>

Αυτό που εμποδίζει τις γυναίκες να προσεγγίσουν τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις που είναι αντάξιες των προσόντων τους και οδηγεί στο να υποσκελίζονται από άνδρες συναδέλφους με λιγότερα προσόντα είναι το φαινόμενο που είναι γνωστό ως «γυάλινη οροφή»<sup>99</sup>. Η «γυάλινη οροφή» διευκρινίζει ότι οι γυναίκες δεν κατακτούν ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας, όχι γιατί δεν μπορούν ή γιατί δεν θέλουν, αλλά γιατί είναι αντιμέτωπες με ένα «τείχος», δηλαδή πολλούς φραγμούς και εμπόδια<sup>100</sup>.

Η «γυάλινη οροφή» αποτελεί ένα φράγμα το οποίο είναι κατασκευασμένο από αρνητικές συμπεριφορές και προκαταλήψεις, το οποίο εμποδίζει τις γυναίκες να μετακινηθούν πέρα από ένα συγκεκριμένο επίπεδο στην εταιρική ιεραρχία. Όπως ακριβώς μαρτυρά και το πρώτο συστατικό του όρου, τα εμπόδια αυτά είναι «γυάλινα». Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι αντιληπτά άμεσα ώστε να περιοριστούν, να παραμεριστούν ή να καταπολεμηθούν, αλλά παράλληλα είναι ισχυρά, γιατί αποτελούν παράγωγα των στερεότυπων και των προκαταλήψεων, που υπάρχουν για το γυναικείο φύλο εδώ και αιώνες<sup>101</sup>.

Στο ότι δεν είναι ορατά συμβάλλει και το γεγονός ότι δεν εμποδίζεται ολοκληρωτικά η πρόσβαση των γυναικών στις διοικητικές θέσεις (χαμηλότερες και μεσαίες), αλλά η «οροφή» τίθεται στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Στην ουσία, επιτρέπεται στις γυναίκες να αποκτήσουν διοικητικές θέσεις, αλλά μέχρι

---

<sup>98</sup>Garland, S. (1991), Throwing Stones at the Glass Ceiling, Business Week, 19 August, σ. 29, Sharpe, R. (1994), The Waiting Game: Women Make Strides but Men Stay Firmly in Top Company Jobs, The Wall Street Journal, 19 March, σ. 1-8.

<sup>99</sup>Το φαινόμενο είναι επίσης γνωστό ως «ολισθηρός στύλος», «προστατευτική ασπίδα», «τσιμεντένια οροφή» και «φράγμα οροφής». Μελέτη Β. (2012), Η «γυάλινη οροφή» στις επιχειρήσεις, στο <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=7&arID=3379>

<sup>100</sup> Βακόλα, Μ., Αποσπότη, Ε. (2007), Γυναίκες και διοίκηση επιχειρήσεων. Εμπόδια, μύθοι, προσδοκίες, Αθήνα: Σιδέρης, σ.26.

<sup>101</sup> Βακόλα, Μ., Αποσπότη, Ε. (2007), Γυναίκες και διοίκηση επιχειρήσεων. Εμπόδια, μύθοι, προσδοκίες, Αθήνα: Σιδέρης, σ.27.

ενός σημείου. Εμποδίζονται δηλαδή, οι γυναίκες να αποκτήσουν και να διατηρήσουν εργασιακές θέσεις, που έχουν εξουσία και υψηλό κύρος και αποδοχές<sup>102</sup>.

### 1.7.2 Η «γυάλινη οροφή» και η θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας

Οι γυναίκες παρότι τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει βήματα προόδου σε επαγγελματικό επίπεδο, συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν εμπόδια στην ανέλιξή τους στη διοικητική ιεραρχία των οργανισμών όπου εργάζονται.<sup>103</sup> Αρκετοί όροι έχουν χρησιμοποιηθεί για να τεκμηριώσουν τα εμπόδια και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στο παρόν επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως «γυάλινη οροφή», γυάλινοι τοίχοι, οι γυάλινες κυλιόμενες σκάλες, κολλώδη πατώματα.

Η «γυάλινη οροφή» αποτελεί έναν όρο που επινοήθηκε το 1986 από τους Hymowitz και Schellhardt και δημοσιεύθηκε στο περιοδικό The Wall Street Journal σε ένα άρθρο που σχετιζόταν με τις γυναίκες στις εταιρείες. Οι αρθογράφοι έγραψαν σε ένα σημείο στο άρθρο τους: «...οι γυναίκες έχουν φτάσει πλέον σε «γυάλινη οροφή». Έχουν ανέβει στα μεσαία διοικητικά επίπεδα και εκεί σταματούν και παραμένουν.<sup>104</sup> Ο υπολογισμός του εύρους της γυάλινης οροφής αποτυπώνει τον βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προκειμένου να καταφέρουν να προωθήσουν την καριέρα τους σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους.<sup>105</sup>

Ως όρος, η «γυάλινη οροφή» αναφέρεται στα εμπόδια που οι γυναίκες αντιμετωπίζουν στην προσπάθειά τους να ανέλθουν σε ηγετικές θέσεις. Οι γυάλινοι τοίχοι είναι τα εμπόδια που κρατούν τις γυναίκες σε ορισμένα είδη οργανισμών που θεωρούνται παραδοσιακά «γυναικεία» ως προς τη φύση τους. Οι γυάλινες κυλιόμενες σκάλες, αναφέρονται στον επαγγελματικό διαχωρισμό

---

<sup>102</sup>Hesse- Biber S.N., Carter G.L. (2005), *WorkingwomeninAmerica*, NewYork: Oxford University Press, p.77.

<sup>103</sup>Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mut030.

<sup>104</sup>Sabatier, M., Carrere, M. & Mangematin, V.(2006) Profiles of Academic Activities and Careers: Does Gender Matter? An Analysis Based on French Life Scientist CVs. *TheJournalofTechnologyTransfer*.

<sup>105</sup> Ντερμανάκης, Ν.(2009) Η ανισότητα των αμοιβών σε επιλεγμένους κλάδους και επαγγέλματα στην Ελλάδα, Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας.

των φύλων όταν οι άνδρες προωθούνται σε ηγετικές θέσεις με πολύ ταχύτερο ρυθμό απ' ότι οι γυναίκες.

Τα κολλώδη πατώματα, αφορούν στο ότι κρατάνε τις γυναίκες σε εργασίες χαμηλού επιπέδου και τις αποτρέπουν από το να ζητήσουν υψηλές διευθυντικές θέσεις. Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος όρος είναι η «γυάλινη οροφή», γι' αυτό και έχει επιλεχθεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση του φαινομένου.<sup>106</sup>

#### **1.7.2.1 Τα εμπόδια που θέτει η «γυάλινη οροφή»**

Για να εμποδιστεί η πρόσβαση των γυναικών στις ανώτερες διοικητικές θέσεις τοποθετούνται μία σειρά εμποδίων που οι γυναίκες δεν είναι σε θέση να υπερβούν με ευκολία. Τα εμπόδια αυτά καθορίζονται σύμφωνα με τις ελλείψεις που υπάρχουν. Αν μία γυναίκα έχει εμπειρία τότε θα της ζητηθεί μεγαλύτερη εκπαίδευση και αντιστρόφως, προσόντα που είναι γνωστό ότι η ίδια δεν έχει αλλά αντίθετα τα έχει ένας άνδρας συνάδελφος της, υποψήφιος για την ίδια θέση.

Στην περίπτωση που κατέχει όλα τα προσόντα που απαιτούνται και αυτό δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, τότε υπάρχει το ενδεχόμενο να της προταθεί μικρότερη αμοιβή συγκριτικά με τον άνδρα συνυποψήφιο της. Στην ουσία, θεωρείται ότι ακόμη κι αν έχει ακριβώς τα ίδια προσόντα με έναν άνδρα, τότε μόνο γιατί είναι γυναίκα πρέπει να πληρωθεί λιγότερο, μία νοοτροπία αρκετών δεκαετιών πριν<sup>107</sup>.

Μία από τις συνηθισμένες προφάσεις της «γυάλινης οροφής» είναι ότι οι ανώτερες ιεραρχικά διοικητικές θέσεις χρειάζονται ανθρώπους που να παίρνουν ρίσκα, να τολμούν και παράλληλα, να προωθούν τους αυτούς τους, ιδιότητες που θεωρείται ότι οι γυναίκες δεν κατέχουν. Αυτό βέβαια συμβαίνει γιατί οι γυναίκες εκπαιδεύονται από τη νεαρή ηλικία τους να συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο. Η πραγματικότητα βέβαια είναι ότι πολλές γυναίκες, όπως και πολλοί άνδρες όμως, δεν έχουν τέτοιες ιδιότητες. Απλώς, από τους άνδρες λόγω του φύλου τους, αναμένεται να τις έχουν. Η φιλοδοξία λοιπόν, είναι απαιτούμενη από

---

<sup>106</sup>Morgan, M. S. (2015). Glass ceilings and sticky floors: drawing new ontologies, Economic History Working Papers.

<sup>107</sup>HSandberg περιγράφει μία τέτοια περίπτωση το 1947. Η μητέρα του μέντορα της Anita Summers προληφθεί ως οικονομολόγος στην εταιρία StandardOilCompany. Όταν το αφεντικό της την καλωσόρισε της είπε ότι ήταν πολύ χαρούμενος που θα εργάζονταν στην εταιρία γιατί «έπαιρνε το ίδιο μυαλό για λιγότερα λεφτά», εννοώντας έναν άνδρα συνάδελφο της. Sandberg, S. (2014), Lean in. Women, work, and the will to lead, New York: Alfred A. Knopf, p.4.

τους άνδρες αλλά αρνητικό στοιχείο για τις γυναίκες<sup>108</sup>.

Ένας από τους μύθους που υπάρχουν αναφορικά με την εργασία των γυναικών, είναι ότι οι γυναίκες αλλάζουν εργασίες πιο συχνά απ' ότι οι άνδρες. Παρόλο που δεν έχει αποδειχθεί στατιστικά, ένας θεμιτός λόγος είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι πάνε σε μία άλλη εργασία όταν θεωρούν ότι πλέον δεν υπάρχει καμία πρόκληση ή ευκαιρία για την εξέλιξη τους. Επίσης, υποστηρίζεται ότι οι γυναίκες παίρνουν τις δουλειές από τον βασικό τροφοδότη της οικογένειας. Η άποψη αυτή βέβαια, δεν ισχύει πλέον σε μεγάλο βαθμό, γιατί δεν επικρατεί πια η οπτική ότι ο άνδρας είναι ο βασικός τροφοδότης μίας οικογένειας. Ανύπανδρες γυναίκες, χήρες και διαζευγμένες αποτελούν κι αυτές με τη σειρά τους τον βασικό τροφοδότη.

Άλλοι τέτοιου είδους μύθοι είναι ότι οι γυναίκες δεν θα δούλευαν αν δεν υπήρχαν οικονομικοί λόγοι που θα τις πίεζαν ή ότι η εκπαίδευση των γυναικών είναι περιττή, γιατί θα εγκαταλείψουν την εργασία τους όταν προκύψει το θέμα του γάμου και της τεκνοποίησης. Αυτή η συμπεριφορά αποτελεί βέβαια περισσότερο δικαιολογία παρά ένας λόγος για τον οποίο οι γυναίκες υφίστανται διακρίσεις, καθώς και οι άνδρες αφήνουν μία εταιρία μετά από την εκπαίδευση τους σε ίδιο ρυθμό με τις γυναίκες. Τέλος, μία σειρά στερεοτύπων που εδραιώνουν τη «γυάλινη οροφή» είναι τα ακόλουθα:

- ο ούτε οι άνδρες ούτε οι γυναίκες προτιμούν να εργάζονται για μία γυναίκα,
- ο οι γυναίκες καταρρέουν κατά τη διάρκεια μίας κρίσης,
- ο οι γυναίκες ασχολούνται ιδιαίτερα με τις κοινωνικές διαστάσεις της εργασίας τους και δεν πρέπει να τους εμπιστεύονται σοβαρά θέματα,
- ο οι γυναίκες ασχολούνται περισσότερο από τους άνδρες με τις συνθήκες εργασίας και αυτού του είδους η συμπεριφορά, παρόλο που θεωρείται αρνητική, θεωρητικά αποτελεί πλεονέκτημα για το εργασιακό περιβάλλον και μπορεί να παράσχει κίνητρα,
- ο οι γυναίκες δεν επιζητούν την αυτοπραγμάτωση μέσα από την εργασία τους όπως οι άνδρες,
- ο οι γυναίκες ενδιαφέρονται λιγότερο να γίνουν επικεφαλής, να επιτύχουν και να αποκτήσουν εξουσία,
- ο οι γυναίκες δεν μπορούν να αναλάβουν διοικητικές θέσεις, γιατί πρέπει να είναι

---

<sup>108</sup>Sandberg, S. (2014), *Lean in. Women, work, and the will to lead*, New York: Alfred A. Knopf, p.17.



έτοιμες να μετακινούνται όταν οι άνδρες τους κατέχουν παρόμοιες θέσεις κ.ά. πολλοί<sup>109</sup>.

Ένας άλλος λόγος για τον μικρό αριθμό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις, ο οποίος δεν μπορεί να παραβλεφθεί γιατί συμβάλλει στην ανάπτυξη των εταιρικών διακρίσεων, είναι η ανισότητα που υπάρχει στις εταιρίες αναφορικά με τις ανταμοιβές και της ευκαιρίες εξέλιξης. Είναι σύνηθες ότι στις εταιρίες υπάρχουν δίκτυα από παλαιά στελέχη, τα οποία είναι άνδρες και αγνοούν και αποθαρρύνουν τις γυναίκες από το να αναζητούν υψηλές διοικητικές θέσεις.

Η διάκριση μπορεί να συμβεί στη μορφή των οργανωτικών δομών, πολιτικών, ανεπισήμων δικτύων, και κουλτούρων, στις οποίες οι άνδρες είναι τόσο κυρίαρχοι που αποτελούν το μεγάλο φράγμα το οποίο εμποδίζει τις γυναίκες να ανέλθουν στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, σε μία μελέτη των Cannings & Montmarquette (2015)<sup>110</sup>, καταδείχτηκε ότι οι άνδρες δεν βασίζονται στις επίσημες διαδικασίες για να κερδίσουν τις διευθυντικές θέσεις. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, κατά μέσο όρο, οι άνδρες επιδεικνύουν μικρότερη φιλοδοξία στις προαγωγές και έχουν μικρότερη επίδοση από τις γυναίκες, εντούτοις σε αυτούς προσφέρονται κάθε χρόνο οι προαγωγές, κυρίως λόγω της ύπαρξης ανεπίσημων δικτύων που υπάρχουν στον οργανισμό.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι υπάρχουν και στερεότυπα που εμποδίζουν την εξέλιξη των γυναικών. Σε έρευνα που έγινε στις Ηνωμένες Πολιτείες, η πλειοψηφία συμφώνησε ότι η προκατάληψη και τα στερεότυπα αποτελούν τα πιο αναγνωρισμένα φράγματα στην ανάπτυξη των γυναικών στις επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών. Τα στερεότυπα που αναφέρονται με μεγαλύτερη συχνότητα είναι:

- η έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους των γυναικών στην καριέρα τους,
- οι γυναίκες δεν είναι αρκετά σκληρές,
- οι γυναίκες δεν θέλουν να εργάζονται πολλές και ασυνήθιστες ώρες,
- οι γυναίκες είναι υπερβολικά ευαίσθητες,
- οι γυναίκες πάσχουν από έλλειψη αναλυτικών δεξιοτήτων

---

<sup>109</sup> Murgai, S.R. (1991), Attitudes Toward Women as Managers in Library and Information Science, Sex Roles, Vol. 24 (11/12), σ. 681-699.

<sup>110</sup> Cannings, K., Montmarquette, C. (2015), Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progression of Male and Female Managers, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 44 (2), σ. 212-228.

- οι γυναίκες έχουν πρόβλημα στο να λαμβάνουν αποφάσεις.<sup>111</sup>

### 1.7.3 Τεχνικές και πολιτικές αντιμετώπισης της «γυάλινης οροφής»

Μία τεχνική που υιοθετείται από αυτές τις γυναίκες είναι η προσαρμογή της καριέρας τους συγκριτικά με τις προσδοκίες που είχαν. Πολλές γυναίκες καριέρας λένε ότι βάζουν τους επαγγελματικούς στόχους σε αναμονή προκειμένου να επιδιώξουν οικογενειακούς στόχους και αυτές οι γυναίκες αναφέρουν ότι αυτό βλάπτει τις καριέρες τους μη αναστρέψιμα ακόμα και αν συνεχίζουν να διατηρούν την εργασία τους.<sup>112</sup>

Οι γυναίκες λοιπόν, ανακαλύπτουν ότι ο χρόνος τους μοιράζεται ανάμεσα στην οικογένεια και την καριέρα και κατά συνέπεια, δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για να αφιερωθεί στην ολοκλήρωση των προσδοκιών που έχουν για την εργασία τους. Οι γυναίκες διευθύντριες που πριν ήταν διαθέσιμες για συναντήσεις πριν και μετά την εργασία τους, για κοινωνικές επαφές με τους πελάτες, ταξίδια και υπερωρίες, πλέον πρέπει να εκπληρώσουν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι γυναίκες διευθύντριες που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις δεν κάνουν σωστά τη δουλειά τους ή δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους, αλλά πρέπει να παραμερίσουν τις προσωπικές τους προσδοκίες και να προσαρμοστούν προκειμένου να ισορροπήσουν σε όλες τις απαιτήσεις. Υπό την οπτική του οργανισμού, οι γυναίκες διευθύντριες με παιδιά είναι λιγότερο δεσμευμένες από αυτές που δεν έχουν παιδιά, και οι γυναίκες νιώθουν ότι αυτές οι στάσεις βλάπτουν τη καριέρα τους.<sup>113</sup>

Η τελευταία τεχνική που αυτές οι γυναίκες υιοθετούν είναι η επιλογή καριέρας. Πολλές γυναίκες δήλωσαν ότι επιλέγουν καριέρες βάση της τοποθεσίας, του ευέλικτου ωραρίου, των βολικών ωρών ή άλλων παροχών, όπως με το αν η εταιρία έχει σταθμό φύλαξης των παιδιών. Πολλές γυναίκες λοιπόν, νιώθουν ότι βάζουν στην άκρη τα σχέδια που έχουν για καριέρα για να επιλέξουν

---

<sup>111</sup>Caudron, S. (1994), The Concrete Ceiling, Industry Week, 4 July, σ. 31-36.

<sup>112</sup>Peeters, J., Dohrmann, T., & Emilsen, K. (2015). Gender balance in ECEC: why is there so little progress?. European Early Childhood Education Research Journal, 23(3), pp.302-314.

<sup>113</sup>Durrant, H. (2016). Governing good, bad and ugly workplaces? Explaining the paradox of state-steered voluntarism in New Labour's Skills Strategy. Journal of Education and Work, 29(4), pp.373-401.

κάποια η οποία είναι πιο συμβατή με την οικογένεια τους.<sup>114</sup>

Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις στην Ευρώπη κι αυτό, οδήγησε σε έναν διάλογο στην Ευρωπαϊκή Ένωση προκειμένου να αντιμετωπιστεί με την επιβολή ποσοτώσεων ώστε εργαζόμενοι και των φύλων να συμμετέχουν ισότιμα στα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων που βρίσκονται στο πλαίσιο της Ένωσης. Η επιβολή κρίθηκε ως απαραίτητη λόγω του ότι οι εταιρίες δεν επιδίωκαν οικιοθελώς την ισοτιμία. Είχε προηγηθεί το 2011 το κάλεσμα των επιχειρήσεων να λάβουν εθελοντικά μέτρα για την ισότιμη εκπροσώπηση των φύλων αλλά ένα χρόνο μετά, το 2012, τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά. Σύμφωνα με ειδική έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο του 2012, οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις είχαν μόνο μία γυναίκα στα επταμελή διοικητικά τους συμβούλια, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 13,7%. Η Ελλάδα παρουσίαζε χαμηλότερο ποσοστό και από αυτό (7,4%). Αυτό οδήγησε την Ευρωπαϊκή Ένωση στο να υιοθετήσει τη «Στρατηγική για την Ισότητα των Φύλων» προκαλώντας δεσμεύσεις εκ μέρους των χωρών<sup>115</sup>. Πιο πρόσφατα τη περίοδο 2013-2016 διαφαίνεται και πάλι ένας προβληματισμός ο οποίος πηγάζει από τη δομή του εργασιακού περιβάλλοντος στην Ελλάδα, η οποία δομή αναφέρεται σε μια ανομοιογένεια, σε μια υπέρμετρη στήριξη του ανδρικού φύλου στο εργασιακό περιβάλλον, η Ελλάδα παρουσιάζει ακόμα χαμηλούς δείκτες ποιότητας

Παρά την έκταση του φαινομένου και τα μέτρα και τις πολιτικές που υιοθετούνται για την αντιμετώπισή του, υπάρχουν και απόψεις που υποστηρίζουν ότι ο όρος «γυάλινη οροφή» είναι παραπλανητικός και προκαλεί περισσότερα προβλήματα από αυτά που προσπαθεί να επιλύσει. Σύμφωνα με δύο καθηγήτριες ψυχολογίας, την Alice H. Eagly και την Linda L. Carli, τα εμπόδια που υπάρχουν για τις γυναίκες είναι υπαρκτά αλλά όχι αξεπέραστα.

Ο όρος «γυάλινη οροφή» όμως, έδινε την εντύπωση στις γυναίκες ότι αποτελείται από εμπόδια που ήταν αδύνατο να ξεπεραστούν και τις αποθάρρυνε.

---

<sup>114</sup>Durrant, H. (2016). Governing good, bad and ugly workplaces? Explaining the paradox of state-steered voluntarism in New Labour's Skills Strategy. *Journal of Education and Work*, 29(4), pp.373-401.

<sup>115</sup>Μελέτη Β. (2012), Η «γυάλινη οροφή» στις επιχειρήσεις, στο <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=7&arID=3379>

Οι καθηγήτριες δεν αμφισβητούν την ύπαρξη του φαινομένου. Υποστηρίζουν όμως ότι πρέπει να ονομάζεται «λαβύρινθος», γιατί, όπως και ο λαβύρινθος, είναι δύσκολο και επίπονο για κάποιον να τον περάσει, αλλά όχι ακατόρθωτο. Οι ίδιες προτείνουν ότι η λύση στο πρόβλημα είναι μία σειρά μέτρων, όπως για παράδειγμα η αλλαγή των μεγάλων ωραρίων στις διοικητικές θέσεις ώστε να είναι σε θέση να καταλαμβάνονται από γυναίκες που έχουν κι άλλες υποχρεώσεις, αλλά και τη σωστή και έγκαιρη προετοιμασία των γυναικών για να αναλάβουν τέτοιες θέσεις.

Την άποψή τους για τη λανθασμένη και παραπλανητική ονομασία του φαινομένου, την τεκμηριώνουν με τα παραδείγματα των γυναικών που έχουν καταφέρει να γίνουν ηγέτιδες και τονίζουν ότι το πρόβλημα δεν είναι πως οι γυναίκες κατακτούν όλες τις θέσεις και σταματούν ένα βήμα πριν την οροφή αλλά ότι η διάρθρωση των εταιριών είναι τέτοια που οι γυναίκες εξαφανίζονται σε διάφορα επίπεδα αυτής στην προσπάθεια τους να ανέβουν στην ιεραρχία<sup>116</sup>. Για την άποψη όμως αυτήν, δεν υπάρχει βιβλιογραφική τεκμηρίωση πέρα από τη δημοσιογραφική ενημέρωση και παρατίθεται με στόχο να αναδείξει μία διαφορετική οπτική επί του ζητήματος και να θέσει προβληματισμούς.

#### **1.7.4 Η επίδραση της «γυάλινης οροφής» στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών**

Η κατάσταση αυτή που βίωναν οι γυναίκες, φαίνεται με τα χρόνια να βελτιώνεται. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί βιώνουν μια σταθερή αύξηση των γυναικών, όχι μόνο στο σύνολο του εργατικού δυναμικού αλλά και στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις.<sup>117</sup> Το 2010, οι γυναίκες αντιπροσώπευαν το 30% των μόνιμων θέσεων εργασίας στους οργανισμούς αυτό το ποσοστό αυξήθηκε σε σχέση με το 1992 που κάλυπταν μόλις του 12% των θέσεων εργασίας. Προβλέπεται ότι μέχρι το 2030, θα υπάρξει μια αύξηση της τάξης του 11%· δηλαδή, οι γυναίκες υπολογίζεται ότι θα καλύπτουν το 41% των θέσεων

---

<sup>116</sup> Δαμουλιάνου Χ. (2008), Παραπλανητικός ο όρος «γυάλινη οροφή» που κρατάει τις γυναίκες εκτός ηγεσίας, Καθημερινή, στο <http://www.kathimerini.gr/324176/article/oikonomia/epixeirhseis/paraplanhtikos-o-oros-gyalinh-orofh-poy-krataei-tis-gynaikes-ektos-hgesias>

<sup>117</sup> Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. Journal of Public Administration Research and Theory.

εργασίας στις δημόσιες και ιδιωτικές εταιρείες.<sup>118</sup>

Παρότι οι γυναίκες βιώνουν καλύτερες συνθήκες εργασίας από το παρελθόν και έχουν περισσότερες πιθανότητες να προαχθούν στην ιεραρχία των οργανισμών και φαίνεται ότι καταφέρνουν σιγά-σιγά να σπάνε τη «γυάλινη οροφή» και να οδηγούνται πιο άνετα σε ανώτατες διευθυντικές θέσεις. Υπάρχει όμως, περιορισμένη έρευνα σχετικά με το τι θα συμβεί σε αυτές τις γυναίκες όταν φθάσουν σε ηγετικές θέσεις. Είναι αδιευκρίνιστο το αν εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις παρά το γεγονός ότι φαίνεται να σπάνε τη «γυάλινη οροφή». Οι γυναίκες στελέχη έχουν την τάση να αξιολογούνται λιγότερο ευνοϊκά, να λαμβάνουν λιγότερη υποστήριξη από τους συνεργάτες τους, να εξαιρούνται από σημαντικά δίκτυα, ενώ είναι αναγκασμένες να υποστούν μεγαλύτερο έλεγχο και κριτική, ακόμα και όταν εκτελούν με επιτυχία το έργο τους.<sup>119</sup>

Τα περιθώρια εξέλιξης των γυναικών σε πολλούς τομείς της αγοράς εργασίας είναι περιορισμένα τόσο σε επίπεδο διοίκησης, όσο και σε θέματα αμοιβών. Ακόμα κι αν κάποιες γυναίκες καταφέρουν να ξεπεράσουν κάποια εμπόδια, λίγες είναι αυτές που καταφέρνουν να προωθήσουν την καριέρα τους στα επίπεδα που βρίσκονται οι άνδρες συνάδερφοί τους.

Έτσι, η «γυάλινη οροφή» δηλώνει το σύνολο των απογοητεύσεων που υφίστανται οι γυναίκες σε χώρους εργασίας σε σχέση με τη μισθολογική και διοικητική του εξέλιξη. Οι γυναίκες θέλουν να ξεπεράσουν τις διάφορες απογοητεύσεις, άλλα εμποδίζονται από φράγματα και περιορισμούς, που αναπόφευκτα επηρεάζουν την επαγγελματική τους εξέλιξη, τις φιλοδοξίες τους, περιορίζοντας τις σε χαμηλά και μεσαία διοικητικά επίπεδα.

Η «γυάλινη οροφή» επομένως, αποτελεί έναν όρο που καθορίζει διάφορους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν και αντιμετωπίζουν οι γυναίκες και οι μειονότητες στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν το καθεστώς απασχόλησης

---

<sup>118</sup>Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. Journal of Public Administration Research and Theory, mut030.

<sup>119</sup>Morgan, M. S. (2015). Glass ceilings and sticky floors: drawing new ontologies, Economic History Working Papers

τους.<sup>120</sup> Πολλές μελέτες επιβεβαίωσαν την ύπαρξη της «γυάλινης οροφής» δείχνοντας ότι οι γυναίκες στην πρώιμη ζωή τους γνώρισαν μια σειρά από εμπόδια, τόσο ορατά όσο και αόρατα, στην προσπάθειά τους να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη καριέρα<sup>121</sup>.

Σύμφωνα με τους Adams and Funk (2012), οι γυναίκες και οι άνδρες στελέχη που ακολουθούν παρόμοιες επαγγελματικές διαδρομές δεν είχαν την ίδια αντιμετώπιση κατά την προσπάθεια τους να αναρριχηθούν στις εταιρικές ιεραρχίες. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα και χρειάζονται διαφορετικές στρατηγικές για να πετύχουν ότι και οι άνδρες. Οι γυναίκες επιδιώκουν να βγουν από την κοινωνική απομόνωση, που αποτελεί απόρροια των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων του φύλου τους.

Οι Cook and Glass (2014) μελέτησαν τρία επιπρόσθετα κριτήρια που οδηγούν στη «γυάλινη οροφή». Αρχικά, η «γυάλινη οροφή» υφίσταται όταν τεχνικά εμπόδια επηρεάζουν την πρόοδο των γυναικών. Τα εμπόδια αυτά είναι η εκπαίδευση, η εργασιακή εμπειρία, οι οικογενειακοί παράγοντες, παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα εν γένει. Ένα δεύτερο κριτήριο είναι τα διαχρονικά δεδομένα και γενικά, οι θέσεις και στάσεις που υιοθετούνται έναντι των γυναικών.

Το τρίτο κριτήριο έχει να κάνει με τα εμπόδια που τίθενται σε μια γυναίκα που θέλει να κάνει καριέρα. Υποστήριξαν επίσης, ότι η έννοια της «γυάλινης οροφής» αποτελεί ολόένα και πιο πολύ την έννοια της διάκρισης με όποιον τρόπο και αν αυτή εκφράζεται ή γίνεται αντιληπτή. Ουσιαστικά, οι δυο θεωρητικοί επεκτείνανε την παρούσα έρευνα με στόχο να εξηγήσουν την κάθε πιθανή μορφή διάκρισης και περιορισμού μέσα στις επιχειρήσεις.

Η εξεταζόμενη έννοια ουσιαστικά αποτελεί μία από τις πιο δυναμικές μεταφορές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της ανισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών στον χώρο εργασίας, προκειμένου να περιγράψει ένα εμπόδιο στην περαιτέρω πρόοδο των γυναικών, τη στιγμή μάλιστα που οι γυναίκες έχουν φθάσει σε ένα ορισμένο επίπεδο. Το θέμα της «γυάλινης οροφής»

---

<sup>120</sup> Pitts, D., Marvel, J., and Fernandez, S.(2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71 (5), p.751–60.

<sup>121</sup>Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?. 35(7) *Strategic Management Journals*, p. 1080-1089.

υποδηλώνει ότι είναι μεγαλύτερες στα ανώτερα επίπεδα ενός οργανισμού, αλλά μπορεί επίσης να αναφέρεται σε φυλετικές και εθνικές μειονότητες και στους άνδρες, όταν βιώνουν εμπόδια στην επαγγελματική εξέλιξη.

Μπορεί επίσης να αναφέρεται σε φυλετικές και εθνοτικές μειονότητες και στους άνδρες, όταν βιώνουν εμπόδια στην επαγγελματική εξέλιξη. Οι επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται συχνά σε ηγετικές θέσεις που τους επιτρέπουν να ασκούν μια ευρεία επίδραση στους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να είναι γνώστες για το πώς το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» μπορεί να επηρεάσει άμεσα ή έμμεσα τη φήμη ενός οργανισμού, την αφοσίωση των πελατών, την ποικιλομορφία των δεξιοτήτων, το αναπτυξιακό δυναμικό και τα κέρδη ή τις απώλειες.

Πολλές φορές, ο διευθύνων σύμβουλος ή πρόεδρος ενός οργανισμού καλείται να χρησιμοποιήσει κατάλληλα τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για συμβουλές και για να αξιοποιήσει την εμπειρία τους σχετικά με τη στρατηγική της οργανωτικής αλλαγής, που είναι απαραίτητη για τον περιορισμό του φαινομένου της «γυάλινης οροφής», ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση και η φήμη<sup>122</sup>.

Οι επαγγελματίες του HR υποχρεούνται επίσης να είναι γνώστες των νόμων για, των προγραμμάτων και των πρακτικών για την οργάνωσή τους, καθώς επίσης και της απασχόλησης εν γένει. Επειδή ο νόμος παρέχει προστασία σε ορισμένες πληθυσμιακές ομάδες στην αγορά εργασίας, όπως λ.χ. οι γυναίκες, οι επαγγελματίες του HR πρέπει να κατανοήσουν την πιθανή επίδραση των εμποδίων της «γυάλινης οροφής».

Οι διακρίσεις στον χώρο εργασίας είναι παράνομες. Ωστόσο, η διάκριση υπάρχει και μάλιστα, σε πολλές μορφές. Για τις γυναίκες για παράδειγμα, η διάκριση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των αποδοχών τους και σε λιγότερες αυξήσεις του μισθού τους σε σύγκριση με τους άνδρες μπορεί επίσης να εκδηλωθεί με πρακτικές προσλήψεων, εκπαίδευσης και ανάπτυξης και προώθησης των ευκαιριών που θα είναι δυσανάλογες υπέρ των ανδρών.

Οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο, όπως οι προσλήψεις, οι μεταθέσεις, η

---

<sup>122</sup>Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., and Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), p.202-232.

κατάρτιση και η ανάπτυξη, οι προαγωγές, ο προγραμματισμός της διαδοχής και οι απολύσεις, που διευκολύνονται και εφαρμόζονται από έμπειρους επαγγελματίες του HR, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά τα εμπόδια της «γυάλινης οροφής». Για παράδειγμα, από πολλούς οργανισμούς απαιτείται η ανάπτυξη σχεδίων θετικών δράσεων, η υποβολή ολοκληρωμένων εκθέσεων και η διενέργεια ελέγχων. Ένα κρίσιμο τμήμα του ετήσιου προγράμματος δράσης είναι η ανάλυση αξιοποίησης, η οποία συγκρίνει τον αριθμό των γυναικών και των μειονοτήτων που διατίθενται στην αγορά εργασίας με τον αριθμό που απασχολείται στον οργανισμό.

Οι εκθέσεις του εταιρικού management που συνήθως διεξάγονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου του ετήσιου προγράμματος δράσης και εστιάζουν κυρίως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των ανώτερων στελεχών και των CEO, μερικές φορές αποκαλούνται και έλεγχοι της «γυάλινης οροφής» και αποτελούν μια άλλη απαίτηση συμμόρφωσης.<sup>123</sup>

Η «γυάλινη οροφή» περιγράφεται ως μη φανερή, αλλά στη ρίζα της βρίσκονται τα εμπόδια σε σχέση με το φύλο. Τα εμπόδια αυτά αφορούν στα στερεότυπα των φύλων, στα προτιμώμενα στυλ ηγεσίας, στη συμβολική συμμετοχή στις ανώτατες διευθυντικές βαθμίδες κ.ά. πολλά.<sup>124</sup> Μια σημαντική ένδειξη της δραματικής επίδρασής της είναι η προκατάληψη ως προς τις αμοιβές των φύλων. Οι διαφορές υπέρ των ανδρών εξακολουθούν να υφίστανται ακόμη και σε σύγκριση με τα μεγέθη των εσόδων των οργανισμών. Επίσης, οι γυναίκες που δεν έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν πρόσθετες αρμοδιότητες είναι απίθανο να έχουν τις δεξιότητες, όπως ειδική εμπειρία στο management, που απαιτείται για την διεκδίκηση και κατάκτηση ισότιμων θέσεων με τους άνδρες ώστε να μειωθεί το χάσμα στις αμοιβές. Στο ίδιο πεδίο εντάσσεται και η παρεμπόδιση της ανέλιξης των γυναικών από καλά εδραιωμένες εταιρικές κουλτούρες. Για παράδειγμα, οι εταιρικές πολιτικές και πρακτικές μπορούν διακριτικά να διατηρήσουν το status quo με τη διατήρηση των ανδρών στις

---

<sup>123</sup>Güvenen, F., Kaplan, G., & Song, J. (2014). The glass ceiling and the paper floor: Gender differences among top earners, 1981-2012. National Bureau of Economic Research.

<sup>124</sup>Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., and Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), pp.202-232.



θέσεις της εταιρικής εξουσίας. Τα διοικητικά συμβούλια, τα οποία ως επί το πλείστον αποτελούνται από άνδρες, μερικές φορές διαιωνίζουν το status quo επιλέγοντας CEO που μοιάζουν με αυτούς.

### 1.7.5 Μηχανισμός της «γυάλινης οροφής»

Εν ολίγοις, έχει υποστηριχθεί ότι η ύπαρξη μιας «γυάλινης οροφής» πρέπει να εφαρμοστεί στην ανάλυση της διαχειριστικής επίτευξης. Η ανάθεση του ελέγχου των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης αποτελεί μια σημαντική συμβολική ένδειξη εμπιστοσύνης στον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τον Maume (1999), αν οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο πρόθυμες να προάγουν τους άνδρες σε διευθυντικές θέσεις και όχι τις γυναίκες (ή/και τις μειονότητες), τότε υφίσταται ένας σημαντικός μηχανισμός, με τον οποίο δημιουργούνται οι ανισότητες και διατηρούνται. Αυτός ο μηχανισμός μπορεί να ονομαστεί «γυάλινη οροφή», εάν παρατηρούνται φυλετικές διακρίσεις και ανισότητα λόγω φύλου μετά τον έλεγχο των σχετικών με την παραγωγικότητα παραγόντων. Η ανισότητα αυτή μεγαλώνει στην πορεία της καριέρας ενός ατόμου.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι γυναίκες περιορίζονται σε στενότερο φάσμα επαγγελμάτων (φαινόμενο του οριζόντιου διαχωρισμού) και σε χαμηλότερα κλίμακια της ιεραρχίας (κάθετος διαχωρισμός) απ' ότι οι άνδρες<sup>125</sup>. Ο κάθετος διαχωρισμός αναπτύσσεται όταν οι άνδρες αντιπροσωπεύονται στα ανώτερα πόστα και οι γυναίκες σε ιεραρχικά κατώτερες θέσεις. Πιο συγκεκριμένα, στις Τράπεζες ονομάζεται κάθετος διαχωρισμός επαγγελμάτων κατά φύλο με βάση την ιεραρχία. Ένας τρόπος να εξασφαλιστεί η ισότητα σε σχέση με την ποιότητα των θέσεων απασχόλησης είναι η εξάλειψη ή μείωση του επαγγελματικού διαχωρισμού<sup>126</sup>.

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε τον ορισμό του φαινομένου της γυάλινης οροφής,

---

<sup>125</sup> Πηλαβάκη, Α.(2008) Μισθολογικό Χάσμα και Οριζόντιος και κάθετος διαχωρισμός επαγγελμάτων, Συνέδριο εθνικού μηχανισμού για τα δικαιώματα της γυναίκας με θέμα: «εθνικό σχέδιο δράσης για την ισότητα ανδρών και γυναικών - ισότητα στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση.

<sup>126</sup> Σαββίδου, Σ.(2008) Μισθολογικό Χάσμα και Οριζόντιος και κάθετος διαχωρισμός επαγγελμάτων, Συνέδριο εθνικού μηχανισμού για τα δικαιώματα της γυναίκας με θέμα: «εθνικό σχέδιο δράσης για την ισότητα ανδρών και γυναικών - ισότητα στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση.

τον ρόλο δηλαδή των γυναικών στην αγορά εργασίας, Αρχικά παρουσιάστηκε η θέση της γυναίκας στην ελληνική αγορά πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης και εν συνεχεία παρουσιάστηκαν η ευρωπαϊκή πολιτική και οι δράσεις που σχετίζονται με την γυάλινη οροφή και τη θέση της γυναίκας στην κοινωνία. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε ο κάθετος και ο οριζόντιος διαχωρισμός στην εργασία, ο επαγγελματικός διαχωρισμός στην αγορά εργασίας, η ένταξη της γυναίκας στην αγορά εργασίας μετά την κρίση, οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη, αλλά και η επίδραση της οικονομικής κρίσης στο φαινόμενο της απασχόλησης. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με πρόσφατα δεδομένα μετά την οικονομική κρίση στην αγορά εργασίας το 2018. Συνοψίζοντας η «γυάλινη οροφή» είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών. Μία σειρά στερεοτύπων περιορίζουν τις γυναίκες στις κατώτερες ιεραρχικά θέσεις, χωρίς στην πραγματικότητα να αξιολογούνται τα προσόντα τους και οι ικανότητες για την κατάληψη ανώτερων θέσεων. Το γεγονός και μόνο ότι είναι γυναίκες, θεωρείται εμπόδιο και οδηγεί στην αναπαραγωγή μύθων, για να επεξηγηθεί μία διάκριση φύλου που είναι μεν παράνομη, αφού οι πολιτικές που υπάρχουν για την εργασία προωθούν την ισότητα, αλλά και άδικη και λανθασμένη αφού η διεθνής βιβλιογραφία έχει αποδείξει κατά κόρον ότι οι μύθοι που εδραιώνουν τη «γυάλινη οροφή», δεν έχουν καμία βάση απολύτως.

Η «γυάλινη οροφή» είναι στην ουσία η κοινωνική απάντηση στην εξέλιξη των γυναικών στην αγορά εργασίας. Σε έναν χώρο ανδροκρατούμενο που απαντά με τη «γυάλινη οροφή» ότι ναι μεν αποδέχεται τις γυναίκες να εντάσσονται στην αγορά εργασίας, αλλά στις θέσεις που αυτός ορίζει προσπαθώντας να «νομιμοποιήσει» τη διάκριση αυτή με στερεότυπα και μύθους και αποδίδοντας την ευθύνη στις ίδιες τις γυναίκες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΝΑΚΑΤΑΤΑΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο, θα μελετηθούν οι αλλαγές και ανακατατάξεις που συντελέστηκαν και συνεχίζουν να συντελούνται στον τραπεζικό κλάδο, με στόχο να καταστούν κατανοητοί οι λόγοι που επηρέασαν τη δομή και λειτουργία του. Συγχρόνως, σκοπός του κεφαλαίου είναι να κατανοηθούν οι αιτίες που τα τελευταία χρόνια εξελίχθηκαν σε σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές στον χώρο, ενώ παράλληλα οδήγησαν και στην ανάπτυξη συνεχόμενων συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Θα επιχειρηθεί συνεπώς μια προσέγγιση της οικονομίας της κρίσης για να οδηγηθεί η ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου στην παρουσίαση της εικόνας του τραπεζικού κλάδου κατά την κρίσιμη περίοδο των ετών 2008 - 2014. Αρχικά, θα αποκρυσταλλωθεί ο ορισμός της κρίσης προκειμένου να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο της κατάστασης που βιώνει η χώρα την περίοδο της ύφεσης.

Σύμφωνα με τον Βαρουφάκη (2011), «η κρίση ορίζεται κατά την υφιστάμενη δομή, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, ως μια απειλή η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας»<sup>127</sup>. Αποτελεί ένα φαινόμενο, βάση του οποίου μια οποιαδήποτε οικονομία χαρακτηρίζεται από διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας.

Όταν γίνεται αναφορά στον όρο οικονομική δραστηριότητα, νοούνται μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.ά. Ο βασικός δείκτης της οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες αυξομειώνονται, συμπαρασύροντας μαζί τους και όλα τα λοιπά οικονομικά μεγέθη<sup>128</sup>. Η οικονομική κρίση αναφέρεται σε μία από τις δυο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα, στη φάση της καθόδου, όπου η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε συνεχή

---

<sup>127</sup> Βαρουφάκης, Γ., (2011), Κρίσης λεξιλόγιο: Οι οικονομικοί όροι που μας καταδυναστεύουν, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα

<sup>128</sup> Ζωγραφάκης, Σ., Σπαθής, Π., (2011), «Οικονομική κρίση και ελληνική οικονομία: το τέλος των αποκλίσεων και επιπτώσεις». Στο: Τράπεζα της Ελλάδας, 'Η ελληνική αγορά εργασίας: χαρακτηριστικά, εξελίξεις και προκλήσεις', Ομιλίες Ημερίδας 22 Μαρτίου 2010

συρρίκνωση<sup>129</sup>.

Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται κατανοητό ότι στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η μελέτη του τραπεζικού χώρου στην Ελλάδα, κάνοντας ειδική αναφορά στις ανακατατάξεις που βίωσε τα χρόνια της κρίσης. Επιπρόσθετα ζητήματα που πρόκειται να μελετηθούν αποτελούν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα, αντικείμενο που άλλωστε αποτελεί το κεντρικό θέμα της διατριβής, αλλά και διοικητικά θέματα σχετικά με τη λειτουργία των Τραπεζών, σύγχρονα μισθολογικά ζητήματα και τέλος, ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργάνων στις διεργασίες των τραπεζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων.

## **2.2 Ανακατατάξεις στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα**

### **2.2.1 Κύκλοι της οικονομίας και η επίδραση στον τραπεζικό κλάδο διεθνώς και στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με τον Βαρουφάκη (2011), η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουν οι χώρες της Ευρώπης, κυρίως του Νότου, αποτελεί μια κατάσταση, η οποία έχει διαχρονικά βαθύτατες ρίζες και οφείλεται κυρίως διαχρονικά στη λειτουργία των Τραπεζών και στους τρόπους με τους οποίους συνέβαλαν στις κρίσεις αλλά και σε μεγάλο βαθμό τις καθόρισαν. Κάθε κρίση, κατά τον ίδιο, δεν αναπτύσσεται ιστορικά τη στιγμή που την βιώνουν οι πολίτες, αλλά πηγάζει χρόνια πριν, μέσα από γεγονότα και καταστάσεις που οδηγούν τελικά στην οικονομική αβεβαιότητα. Συγκεκριμένα η λειτουργία των Τραπεζών μέσα στα χρόνια επηρέασε και συνεχίζει να επηρεάζει την οικονομική κατάσταση των κρατών και ως αποτέλεσμα της ευρύτερης κατάστασης και των πολιτών.

Η κρίση που ξεκίνησε στην Αμερική πριν από το 2008 εδράζεται σε προγενέστερες κρίσεις, οι οποίες δεν αντιμετωπίστηκαν σωστά ή δεν έγιναν αντιληπτές, με αποτέλεσμα να καταλήξει η Αμερική το 2007 σε σαρωτική ύφεση. Ο Παπαδημητρίου ανέφερε το 2013 ότι «Η μεγάλη ύφεση στις ΗΠΑ του 1930 ωχριά μπροστά στην κρίση του 2008 και σε επίπεδο έκτασης, αλλά και σε επίπεδο επιπτώσεων για τις χώρες που την βιώνουν»<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup> Λιαργκόβας, Π., και Ρεπούσης, Σ.(2011) Κρίση, Δανεισμός και Χρεοκοπία, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης

<sup>130</sup> Παπαδημητρίου, Δ., Νιηφόρος, Μ., και Zezza, G.(2013) Οικονομική κρίση και πολιτικές λιτότητας στην Ελλάδα, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ

Στην παρούσα ενότητα λοιπόν, θα γίνει αρχικά μια ιστορική προσέγγιση του κύκλου των κρίσεων, κάνοντας μια σύνδεση με τον τραπεζικό κλάδο και τις στρατηγικές που ανέπτυξε προκειμένου να επιβιώσει. Αυτή η προσέγγιση θα βοηθήσει καλύτερα στην κατανόηση της παρούσας κατάστασης του τραπεζικού κλάδου, αλλά και των λόγων που οδήγησαν σε συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις στην ελληνική αγορά ως διαδικασία αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης, αλλά και ειδικότερα ως μέσο επιβίωσης.

Το θέμα της παρούσας υπό-ενότητας εστιάζει στη διαδικασία αποσαφήνισης και ορισμού των οικονομικών κρίσεων αλλά και τη σύνδεση αυτών με τις Τράπεζες. Σύμφωνα με τους Andrian & Shin (2008), ο βέλτιστος τρόπος για να γίνει η παραπάνω διαδικασία είναι η μελέτη των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας, μια και μέσα από αυτές είναι δυνατόν να μελετηθούν στοιχεία τα οποία συνέβησαν στο παρελθόν και μπορούν να αποσαφηνίσουν καταστάσεις που αναπτύχθηκαν στο παρόν αλλά και θα αναπτυχθούν στο μέλλον. Οι Τράπεζες μέσα από τις στρατηγικές τους όριζαν και συνεχίζουν να ορίζουν την οικονομική πορεία των κρατών. Οι Τράπεζες είναι αυτές που ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό την οικονομική δεινότητα των καταναλωτών, τον ευρύτερο καταναλωτισμό, τη πορεία της οικονομίας, τα μέτρα που παίρνονται για τη προστασία των οικονομικών των Τραπεζών, τα οποία επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στη δομή και τη φιλοσοφία των κυβερνητικών πολιτών.

Οι κυκλικές διακυμάνσεις, αναπτύχθηκαν από τον Schumpeter (1935)<sup>131</sup>. Αυτές οι διακυμάνσεις είναι η Kitchin (ή αποθεματικός κύκλος) με διάρκεια 3-5 χρόνια και η Juglar (ή επενδυτικός κύκλος) με διάρκεια 7 έως 11 χρόνια, κατά τη διάρκεια του οποίου υπήρξαν μικρού μεγέθους καινοτομίες με ορισμένες διακυμάνσεις σε επίπεδο επενδύσεων. Παράλληλα, ο Kuznetz κύκλος διήρκησε 15-25 χρόνια και σχετίστηκε με διάφορες κατασκευαστικές δράσεις, ενώ ο Kondratieff (ή αλλιώς μακρά κύματα), με διάρκεια 45-55 χρόνια, συνδέθηκε με καινοτόμες δράσεις και επενδύσεις σε τομείς μαζικής παραγωγής αυτοκινήτων, στην ενέργεια και στις νέες τεχνολογίες.

Σύμφωνα με τον Kondratieff, αποκρυσταλλώθηκε η θεώρηση των

---

<sup>131</sup>Shin, S.H., &Andrian, T.(2008) "Liquidity and Leverage", April 18, Financial Cycles Liquidity and Securitization conference

οικονομικών κρίσεων, η οποία αναπτύχθηκε μέσω της θεωρίας των μακρών κυμάτων: το συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι οι οικονομίες των καπιταλιστών βιώνουν διακυμάνσεις διάρκειας 45-55 ετών. Μετά από μια σημαντική περίοδο οικονομικής άνθησης, ακολουθεί μια περίοδος κρίσης<sup>132</sup>. Η ανάπτυξη των επόμενων παραγράφων σε σχέση με τη κρίση και τις στρατηγικές των Τραπεζών θα γίνει με βάση το κύκλο του Kondratieff. Αυτό που διαπιστώνεται μέσα από τις κρίσεις και τους κύκλους τους είναι ότι με στόχο το συμφέρον των Τραπεζών υπήρξε και συνεχίζει να υπάρχει μια ευρύτερη στρατηγική λειτουργία των κρατών προκειμένου να διαφυλαχθεί ο τραπεζικός τομέας.

Με βάση το συγκεκριμένο κύκλο λοιπόν, ο Farrell (2008) διαπίστωσε ότι το καπιταλιστικό σύστημα έχει βιώσει τρεις κρίσεις, ενώ υπήρξαν κατά την έναρξή του και δύο ακόμα κρίσεις, μία το 1850 και μια το 1891<sup>133</sup>. Η κρίση του 1850 αναφέρεται στο οθωμανικό κράτος, το οποίο βρισκόταν στα πρόθυρα της διάλυσης, δεδομένων των εθνικών επαναστάσεων και των πολέμων με τις Μεγάλες Δυνάμεις, που το οδήγησαν σε οικονομική καθίζηση. Ένας ακόμα λόγος ήταν ότι το οθωμανικό κράτος δεν παρακολούθησε τις εξελίξεις σε επίπεδο εμπορίου και βιομηχανικής επανάστασης, με αποτέλεσμα να μείνει αρκετά πίσω σε σχέση με τις χώρες της Ευρώπης, αλλά και την Αμερική<sup>134</sup>.

Την περίοδο αυτή οι Τράπεζες αποτελούσαν τη βάση στήριξης του οθωμανικού κράτους, αλλά και έναν από τους βασικούς λόγους χρεοκοπίας του. Το οθωμανικό κράτος δανειζόταν από τραπεζίτες του Γαλατά, κυρίως Αρμένιους και Εβραίους επιχειρηματίες, οι οποίοι ήταν αυτόνομοι και δάνειζαν με υψηλότοκα βραχυρόνια δάνεια. Το οθωμανικό κράτος επέλεγε τον εσωτερικό δανεισμό για να αποφύγει τον διεθνή έλεγχο, μετά όμως τον πόλεμο της Κριμαίας, αναγκάστηκε να αναζητήσει νέα κεφάλαια, τα οποία επιδίωξε να τα εξασφαλίσει με εξωτερικό δανεισμό<sup>135</sup>.

---

<sup>132</sup> Adrian, T., and Shin H. S.(2007). "Liquidity and Financial Cycles", 6th BIS Annual Conference, Financial System and Macroeconomic Resilience, 18-19 June 2007, Brunnen, Switzerland,

<sup>133</sup> Farrell, B.L.D. (2008), Leading through uncertainty, McKinsey, pp.1-14

<sup>134</sup> Pamuk, S.(2004) «The evolution of financial institutions in the Ottoman Empire, 1600-1914», Financial History Review, τ. 11, 1, σ.σ. 21-24

<sup>135</sup>Ozeckioğlu, S., & Ozekioğlu, H.(2010) "First borrowing period at Ottoman Empire (1854-1876): Budget policies and consequences», Business and Economic Horizons", Business and

Η Οθωμανική Αυτοκρατορία, αδυνατώντας να παράγει, να κάνει νέες επενδύσεις και γενικά, να παρουσιάσει εμπορικά πλεονάσματα, οδηγήθηκε σε αδυναμία να καλύψει τον εξωτερικό δανεισμό. Η λύση που δόθηκε από τις Τράπεζες και τις Μεγάλες Δυνάμεις ήταν το κούρεμα του χρέους και η ίδρυση ενός οργανισμού ελέγχου της οθωμανικής οικονομίας<sup>136</sup>.

Το οθωμανικό κράτος μετά τις παραπάνω ενέργειες κινήθηκε με κάποιους σχετικά καλούς ρυθμούς ανάπτυξης, όμως τελικά δεν μπόρεσε να αποφύγει το 1881 την οριστική κατάρρευση και χρεοκοπία. Η κατάρρευση του οθωμανικού κράτους δημιούργησε μια παρατεταμένη κρίση μέχρι και το 1891, που επηρέασε όλον το τότε πολιτισμένο κόσμο σε Ευρώπη και Αμερική.

Για τις Τράπεζες εκείνης της περιόδου, δεν καταγράφονται συνεργασίες, ενώ η διαδικασία της εξαγοράς και της συγχώνευσης είναι άγνωστη ως στρατηγική τάση. Η μόνη καταγεγραμμένη συνεργασία εκείνης της περιόδου αναφέρεται στο συντονισμό των Τραπεζών σε συνεργασία με τις Μεγάλες Δυνάμεις, για την οικονομική στήριξη της οθωμανικής οικονομίας. Οι Τράπεζες του Γαλατά αναγκάστηκαν να συνεργαστούν, επειδή η κάλυψη του χρέους και των λειτουργικών αναγκών του οθωμανικού κράτους ήταν δύσκολο να επέλθει από ένα μόνο τραπεζικό ίδρυμα.

Η κρίση της περιόδου 1929-1933 αποτέλεσε απόρροια κυρίως αυξημένης παραγωγής παρά ζήτησης, με αποτέλεσμα τη μείωση της βιομηχανικής παραγωγής κατά 40% και την παύση λειτουργίας 865.000 μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με ταυτόχρονη εκτόξευση του ποσοστού ανέργων σε 35.000.000. Κατά τη διάρκεια της πρώτης αυτής κρίσης, ραγδαία ήταν η πτώση του χρηματιστηρίου, η οποία οδήγησε στο κραχ της Wall Street και στη μεγάλη ύφεση, όπου οδηγήθηκε αρχικά η αμερικανική και στην πορεία η παγκόσμια οικονομία.

Την 24η Οκτωβρίου, που ονομάστηκε και «Μαύρη Πέμπτη», το χρηματιστήριο έκλεισε με απώλειες 13%<sup>137</sup>. Η αγορά κατέβαλλε γιγαντιαίες

---

Economic Horizonsτ. 3, 3, Οκτώβριος

<sup>136</sup> Birdal, M.(2010) The political economy of the Ottoman public debt, Tauris Academic Studies, Λονδίνο και Νέα Υόρκη, σ. 29.

<sup>137</sup>Wright R.E.,(2008), Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future, McKinsey, pp.1-3

προσπάθειες να ανατρέψει κάθε αρνητική εξέλιξη, όμως έχοντας απωλέσει το χρηματιστήριο το 90% της αξίας του, η κατάσταση ήταν μη αναστρέψιμη. Εκατομμύρια οικογένειες στις ΗΠΑ απώλεσαν τις οικονομίες τους, το ΑΕΠ μειώθηκε δραματικά, κατεγράφησαν μεγάλα ποσοστά ανεργίας, ενώ οι Τράπεζες χρεοκόπησαν. Παρατηρείται λοιπόν ότι μέσα σε ένα διάστημα 100 και χρόνων υπήρχαν σημαντικές οικονομικές ανακατατάξεις οι οποίες ήταν αποτέλεσμα κυρίως της λειτουργίας των Τραπεζών, του τρόπου που διαχειρίστηκαν τα κεφάλαια τους, το τρόπου που επέλεξαν να στηρίζουν κράτη όπως το οθωμανικό και γενικά της ευρύτερης στρατηγικής τους.

Η αμερικανική οικονομία χρειάστηκε 10 ολόκληρα χρόνια αλλά και την έναρξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου για να εξέλθει της κρίσης, καθώς οι στρατιωτικές δαπάνες μείωσαν την ανεργία και επανέφεραν σταδιακά την ανάπτυξη. Η κρίση στην αμερικανική οικονομία επανήλθε κατά το τέταρτο κύμα του πολέμου, με τον πόλεμο του Βιετνάμ. Οι ΗΠΑ τότε αναγκάστηκαν να δανεισθούν, όμως λόγω των ισοτιμιών αλλά και της Συνθήκης Bretton Woods, το αμερικανικό νόμισμα υπέστη υποτίμηση, με αποτέλεσμα να εκτιναχθούν ο πληθωρισμός μαζί με τα ποσοστά ανεργίας<sup>138</sup>.

Αναφορικά με τη μορφή και τη λειτουργία των Τραπεζών εκείνη την περίοδο διαπιστώνονται σημαίνουσες εξελίξεις, οι οποίες επηρέασαν την κρίση, την καθόρισαν, ενώ παρατηρούνται και οι πρώτες δράσεις σε επίπεδο συνεργασιών μεταξύ τραπεζικών οργανισμών, αλλά και σε επίπεδο αναδιοργάνωσης σε δομικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Κωστή (2004), στις αρχές εκείνου του αιώνα η βαθμιαία οργάνωση του τραπεζικού συστήματος και η ενίσχυση της πίστης προσέλκυσε νέες καταθέσεις, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του μεγέθους των ισολογισμών και τη μείωση της αναλογίας του μετοχικού κεφαλαίου<sup>139</sup>.

Η ενίσχυση των Τραπεζών έγινε πιο έντονη στις αρχές του 1920 όταν η αύξηση του πληθυσμού και η εκδόσεις χαρτονομισμάτων συσσώρευαν στις Τράπεζες νέες καταθέσεις. Εκείνη την περίοδο υπήρξε η πρώτη μορφή

---

<sup>138</sup> Κρούγκμαν, Π.(2008), Η Κρίση του 2008, Καστανιώτης

<sup>139</sup> Κωστής, Κ. (2004), "Το χρονικό μιας αποτυχημένης προσπάθειας: η ιστορία των Τραπεζών στην Ελλάδα", στο: Κιτρομηλίδης Π., και Σκλαβενίτης, Τ, Ιστοριογραφία της νεότερης και σύγχρονης Ελλάδας, 1833-2002, τόμος 2, Αθήνα



συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο, λόγω του ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί προσπάθησαν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά, προκειμένου να αξιοποιήσουν τα έντονα κέρδη που είχαν τη συγκεκριμένη περίοδο.

Σύμφωνα πάλι με τον Κωστή (1986), ένα πλήθος νέων τραπεζικών μονάδων ιδρύθηκε είτε με την αθρόα μετατροπή ατομικών τραπεζικών επιχειρήσεων σε ανώνυμες εταιρίες είτε με τη συνένωση και τη συγχώνευση οργανισμών μικρού μεγέθους με μοναδικό σκοπό την εκμετάλλευση αυτών των κερδών. Ελάχιστες από αυτές κατάφεραν να αναπτύξουν σοβαρή τραπεζική δραστηριότητα, ενώ οι περισσότερες, μετά τη κρίση του 1930, παρότι συγχωνεύθηκαν και ισχυροποιήθηκαν, δεν επιβίωσαν<sup>140</sup>.

Η δεύτερη κρίση, η οποία ονομάστηκε σιωπηρή, επειδή χαρακτηρίστηκε ως μη αναμενόμενη, καθώς οι επιπτώσεις της δεν επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό την παγκόσμια οικονομία, σχετίστηκε με το πετρέλαιο και εκδηλώθηκε από το 1973 μέχρι το 1980. Τον Οκτώβριο του 1987, σημειώθηκε μεγάλη πτώση του δείκτη DowJones, ο οποίος απώλεσε το 22% της αξίας του σε ελάχιστες ώρες. Οι αιτίες της κρίσης αυτής ήταν η μεγάλη και αιφνίδια πτώση του δολαρίου, η αύξηση των επιτοκίων από τη Γερμανία προκειμένου να αποφύγει το δανεισμό, η φημολογία για επικείμενες εξαγορές, αλλά και η στρεβλή πληροφόρηση των πολιτών<sup>141</sup>.

Η Fed και άλλες Τράπεζες οδηγήθηκαν μαζικά στη χρεοκοπία, και, στο τέλος, η κρίση βαθμιαία ξεπεράστηκε. Έδωσε πάντως το έναυσμα για εφαρμογή αυστηρότερων κανόνων σε σχέση με τη λειτουργία των Τραπεζών και της εν γένει οικονομίας. Κατά τη διάρκεια της εν λόγω κρίσης δεν υπήρχαν συγχωνεύσεις μεταξύ των Τραπεζών, δεν προέκυψαν δηλαδή συνεργασίες σε τραπεζικό επίπεδο, οι οποίες στόχευαν, ώστε να βοηθήσουν τις Τράπεζες να καταστούν βιώσιμες, αντίθετα, έγιναν κινήσεις σε νομοθετικό επίπεδο, μέσα από τη θέσπιση συγκεκριμένων κανόνων, για τη βελτίωση της λειτουργίας των

---

<sup>140</sup> Κωστής, Κ. και Β. Τσοκόπουλος (1988), Οι Τράπεζες στην Ελλάδα, 1898-1928, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, εκδόσεις Παπαζήση

<sup>141</sup> Charles P. Kindleberger and Robert A. (2005), Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises, 5th ed. Wiley,

Τραπεζών, αλλά και την έξοδό τους από την κρίση<sup>142</sup>.

Η τρίτη κρίση ξέσπασε, όταν το επενδυτικό Fund Long-Term Capital Market (LTCM) βρέθηκε σε δεινή θέση η οποία ήταν απόρροια των κρίσεων της Ασίας, Ρωσίας και Βραζιλίας την περίοδο 1997-1998. Το LTCM υπέστη σοβαρές ζημιές, όταν οι Ρώσοι ανέστειλαν από τη πλευρά τους τον Αύγουστο του 1998 την εξόφληση των κρατικών ομολόγων, καταβαθαθρώνοντας το αμερικανικό χρηματιστήριο. Κατά τη διάρκεια της παρούσας κρίσης, οι Τράπεζες έπαιξαν σημαντικό ρόλο κυρίως ως φορείς παροχής κεφαλαίων, για παράδειγμα η Κορέα και άλλες χώρες της Ασίας, όπου ήταν και πιο έντονο το πρόβλημα δέχτηκε βοήθεια από διεθνείς τραπεζικούς οργανισμούς<sup>143</sup>.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν καταγράφονται τη συγκεκριμένη περίοδο, το μόνο που έγινε όπως προαναφέρθηκε είναι η εισροή κεφαλαίων από οργανισμούς όπως το Διεθνές Νομισματικό ταμείο σε συνεργασία με μεγάλες κεντρικές Τράπεζες, προκειμένου να ενισχυθούν οι οικονομίες παγκοσμίως<sup>144</sup>. Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι Τράπεζες είχαν πάντα σημαντικό ρόλο στις κρίσεις, είτε αποτελούσαν το λόγο για τον οποίο ξέσπασε μια κρίση, είτε βοήθησαν στην εξομάλυνσή της.

Κατά την ανάπτυξη των οικονομικών κύκλων, διαπιστώθηκε ότι οι αλλαγές στο τραπεζικό τομέα ήταν μεγάλες και αναφέρονταν είτε σε διοικητικό, είτε σε δομικό είτε σε στρατηγικό επίπεδο. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούσαν και αποτελούν ένα μέσω αντιμετώπισης των δυσμενών καταστάσεων, χωρίς όμως στο παρελθόν να αποτελούν τη βασική στρατηγική αντιμετώπιση τους. Στην επόμενη ενότητα, προκειμένου να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των παραγόντων που οδηγούν σε οικονομική κρίση, θα γίνει μια συνοπτική αναφορά των παραγόντων αυτών.

### **2.2.2 Οι Παράγοντες έναρξης της κρίσης στον τραπεζικό κλάδο**

Σύμφωνα με τους Kindleberger and Aliber (2005) τέθηκε το ερώτημα εάν και

---

<sup>142</sup> Ψαλιδόπουλος, Μ.(2014) Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος 1928-2008, Τράπεζα της Ελλάδος-Κέντρο Πολιτισμού Έρευνας και τεκμηρίωσης

<sup>143</sup> Τσουλφίδης, Λ., (2003) Οικονομική Ιστορία της Ελλάδος Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

<sup>144</sup> Lane T., & Schulze-Ghattas, M.(1999) «Program Financing and Market Reactions» in T. Lane, et al. (eds), IMF supported programs in Indonesia, Korea, and Thailand: a preliminary assessment, Washington, DC: IMF, p. 21

κατά πόσο είναι δυνατό να προβλεφθεί η έναρξη μιας κρίσης στον τραπεζικό τομέα, ποιοι είναι δηλαδή οι παράγοντες που συντελούν την ανάπτυξη της. Στη συνέχεια, πρόκειται να επισημανθούν οι παράγοντες αυτοί.

Ο πρώτος παράγων είναι η μείωση των κερδών μιας χώρας. Μέσα από τη διαδικασία του υπολογισμού της συνεχούς πτώσης των κερδών, είναι εφικτό να διαπιστωθεί η έναρξη της κρίσης. Δεύτερο παράγοντα αποτελεί η αδυναμία πώλησης εμπορευμάτων, η οποία συνεπακόλουθα οδηγεί στην αδυναμία πωλήσεων μέσω παραγωγής<sup>145</sup>.

Τα προβλήματα στην παραγωγή οδηγούν σε έλλειψη ρευστότητας η οποία οδηγεί στο δανεισμό, γεγονός που αυξάνει από την πλευρά των Τραπεζών τα επιτόκια, ενώ αυξάνει και τη ζήτηση ρευστότητας<sup>146</sup>. Συνέπεια αυτών μπορεί να αποτελέσει η χρεοκοπία των επιχειρήσεων αλλά και η χρεοκοπία των Τραπεζών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι Τράπεζες επιλέγουν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις ως μέσω επιβίωσης, θεωρώντας ότι εξερχόμενες πιο ισχυρές από την ένωση, θα γλιτώσουν και το οικονομικό αδιέξοδο<sup>147</sup>.

Οι οικονομικές κρίσεις και οι παράγοντες που τις συντελούν μπορούν να εξηγηθούν μέσα από τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις, τη θεωρία του Schumpeter, τη θεωρία των κοινωνικών δομών της συσσώρευσης και τέλος τη μαρξιστική<sup>148</sup>. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την ερμηνεία των μακρών κυμάτων από τον Schumpeter, μια στάσιμη οικονομία δεν έχει την ικανότητα να συγκεντρώνει κεφάλαια μέσω της διαδικασίας της αποταμίευσης, γεγονός που την ωθεί να τα εξασφαλίσει μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Κατά την περίοδο της άνθησης υπάρχει αύξηση της ζήτησης, των τιμών αλλά και των εισοδημάτων. Όταν η διαδικασία κορυφωθεί, ακολουθεί περίοδος ύφεσης.

Στον αντίποδα, βάσει της θεωρίας των κοινωνικών δομών συσσώρευσης, δένεται βαρύτητα στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών και στον τρόπο που αυτή επηρεάζει την παραγωγική διαδικασία των

---

<sup>145</sup> Kindleberger, C. P., and Aliber, R. (2005), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises* (Palgrave Macmillan, 2005)

<sup>146</sup> Franklin A., and Douglas G. (2007), *Understanding Financial Crises*, *Journal of Political Economy* Vol.108, No.1, pp. 1–33

<sup>147</sup> Παπαδημητρίου, Δ. κ.α. (2013) *Οικονομική κρίση και πολιτικές λιτότητας στην Ελλάδα*, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ

<sup>148</sup> Franklin A., and Douglas G. (2007), *Understanding Financial Crises*, *Journal of Political Economy* Vol.108, No.1, pp. 1–33

Τραπεζών. Όταν η σχέση αυτή δεν λειτουργεί αποτελεσματικά οδηγεί αναπόφευκτα σε οικονομική κρίση<sup>149</sup>.

Η τρίτη και τελευταία ερμηνεία, αποκαλούμενη και μαρξιστική επικαλείται την καπιταλιστική κοινωνία, καθώς μια Τράπεζα έχει να αντιμετωπίσει τρία μέτωπα. Στο πρώτο μέτωπο συγκρούεται με τους εργαζόμενους, στοχεύοντας στη μείωση του κόστους παραγωγής μέσα από τη μείωση μισθών για την αύξηση του κέρδους. Στο δεύτερο, αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές του, ενώ στο τρίτο και τελευταίο μειώνει τις τιμές με στόχο να αυξήσει τα μερίδια αγοράς του. Όταν δεν τα καταφέρνει και μειώνεται το κέρδος του, το γεγονός αυτό συνεπάγεται ξέσπασμα οικονομικής κρίσης.

Κατά συνέπεια, η οικονομία διέρχεται κύκλους, δηλαδή μέσα στα χρόνια οι κρίσεις και οι παράγοντες που τις συντέλεσαν, επαναλαμβάνονται: για παράδειγμα, αν κάποιος εξετάσει την κρίση της οθωμανικής αυτοκρατορίας αιώνες πριν και την παρούσα οικονομική κρίση στην Ελλάδα, θα διακριβώσει κοινά σημεία στους παράγοντες που την προκάλεσαν, αλλά και στους τρόπους αντιμετώπισής της, οι οποίοι μάλιστα οδήγησαν την αυτοκρατορία σε χρεοκοπία. Οι Τράπεζες αποτέλεσαν τη βάση μέσα στην ιστορία της έναρξης ή της λήξης των κρίσεων. Η συγχώνευση και οι εξαγορές, αποτελούσαν μέσω ισχυροποίησης των τραπεζικών οργανισμών, ενάντια στην οικονομική ύφεση. Όπως παρατηρείται στην Ελλάδα, οι Τράπεζες ακολουθώντας τα βήματα του παρελθόντος, προέβησαν σε μια στρατηγική εξαγορών και συγχωνεύσεων, ώστε να βγουν από τα οικονομικά αδιέξοδα.

### **2.2.3 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ελληνική οικονομία και ειδικά τις Τράπεζες**

Το δημόσιο χρέος στην Ελλάδα εκτιμήθηκε στα 320 δισ. ευρώ το 2010, ίσο με το 144% του ΑΕΠ της. Όταν η Ελλάδα εισήλθε στην ΟΝΕ το 2001, το χρέος της ήταν 106,6% του ΑΕΠ, αλλά αυξήθηκε, καθώς η Ελλάδα δαπανούσε, όπως και συνεχίζει να δαπανά πολλά περισσότερα από τις ετήσιες εισπράξεις της, και ως

---

<sup>149</sup> Μαυρουδίας, Σ.Δ κ.α.(1996) "Κοινωνικές ανισότητες και σύγχρονος καπιταλισμός: το τέλος των τάξεων; Κριτική επισκόπηση των θεωριών της Ριζοσπαστικής Πολιτικής Οικονομίας", τόμος πρακτικών του συνεδρίου του Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα με θέμα « Κοινωνικές Ανισότητες και Κοινωνικός Αποκλεισμός », Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

εκ τούτου, αύξησε το έλλειμμα του προϋπολογισμού της.

Ένα βασικό πρόβλημα το οποίο πλήττει τις Τράπεζες, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αναπτυχθούν, και άρα να μην μπορούν να αυξήσουν τη κερδοφορία τους, ώστε να καλύψουν τα έξοδά τους, να αποπληρώσουν τα δάνειά τους, αλλά και να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους προς τις δημόσιες υπηρεσίες, είναι οι αυξημένοι φόροι, οι οποίοι έχουν επιβληθεί από το Μνημόνιο, στο πλαίσιο της ανάγκης αύξησης των εσόδων του κράτους. Ανάμεσα στα μέτρα, σε σχέση με τη φορολογία, εντάσσονται οι αυξήσεις στην έμμεση φορολογία, τόσο στο Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) όσο και στους ειδικούς φόρους κατανάλωσης<sup>150</sup>.

Οι αυξήσεις των έμμεσων φόρων συνεχίστηκαν με μικρή ένταση το 2011 και ακόμα μικρότερη το 2012 και το 2013, γεγονός που επέφερε ως αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών, τη μείωση της κατανάλωσης, τη μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων και όπως προαναφέρθηκε αυτή η κατάσταση επηρέασε τη δυναμική τους σε επίπεδο κάλυψης των δανείων τους<sup>151</sup>. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε τις Τράπεζες σε οικονομικό αδιέξοδο, με αποτέλεσμα κάποιες από αυτές να οδηγηθούν στην εξαγορά και στη συγχώνευση ενώ κάποιες άλλες για να ισχυροποιήσουν τη θέση τους επέλεξαν να εξαγοράσουν μικρότερες Τράπεζες στη προσπάθεια τους να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά.

Το αναθεωρημένο έλλειμμα κυμαινόταν στο 13,6% του ΑΕΠ στις αρχές του 2010. Καθώς η ελληνική οικονομία στηριζόταν κατά κύριο λόγο στη λειτουργία του δημοσίου, οι κυβερνητικές δαπάνες έγιναν σταδιακά άκαμπτες, προκαλώντας εμπόδια στη μείωση του κόστους. Ο κύριος δαπανών χρημάτων είναι ο δημόσιος τομέας που απορροφά το 40% του ΑΕΠ, ενώ ο τουρισμός και η ναυτιλία αποτελούν τις κύριες πηγές εισοδήματος με 15% και 7% του ΑΕΠ αντίστοιχα. Για το 2011 και το 2012, 130 έως 160 δις ευρώ απαιτήθηκαν για την αποπληρωμή του χρέους<sup>152</sup>. Η Ελλάδα επομένως, βρίσκεται στη μέση μιας συνεχιζόμενης κρίσης χρέους από τον Νοέμβριο του 2009.

---

<sup>150</sup> Καράμπαλης, Ν., και Κοντέλης, Ε.(2013) Οι Αυξήσεις των έμμεσων φόρων και η επίπτωση τους στον πληθωρισμό κατά την περίοδο 2010-2012, Τεύχος 38, Οικονομικές Μελέτες, Τράπεζας της Ελλάδος

<sup>151</sup> Καράμπαλης, Ν., και Κοντέλης, Ε.(2013) Οι Αυξήσεις των έμμεσων φόρων και η επίπτωση τους στον πληθωρισμό κατά την περίοδο 2010-2012, Τεύχος 38, Οικονομικές Μελέτες, Τράπεζας της Ελλάδος

<sup>152</sup> Παπαδάκης, Κ (2010). «Αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων μέσω του κοινωνικού διαλόγου: Κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών σε περιόδους κρίσης», Έγγραφο εργασίας αριθ. 19, Γενεύη, ILO.

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μέλος της Ευρωζώνης, το έλλειμμα του προϋπολογισμού και το δημόσιο χρέος της, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους δανειστές, δεν είναι βιώσιμα χωρίς συγκεκριμένο πρόγραμμα λιτότητας. Η άποψη αυτή δεν έχει μεταβληθεί, με αποτέλεσμα και εντός του 2014 να κρίνεται αναγκαία η συνέχιση επιτήρησης της ελληνικής οικονομίας με δημοσιονομικά μέτρα λιτότητας<sup>153</sup>. Η ελληνική κυβέρνηση δέχθηκε το σχέδιο διάσωσης των 110 δισ. ευρώ, το οποίο σχεδιάσθηκε και χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Έτσι, συμφωνήθηκαν από κοινού ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο λιτότητας και ένα σχέδιο δημοσιονομικής εξυγίανσης, που η χώρα κλήθηκε να υλοποιήσει.

Το πρόγραμμα λιτότητας περιλαμβάνει σκληρή προσαρμογή με μείωση στις δημόσιες δαπάνες, εξαλείφοντας σταδιακά επιδοτήσεις σε ποικίλους τομείς, όπως π.χ. ενέργεια, στέγαση, υγεία, εκπαίδευση, αύξηση των τιμών της ηλεκτρικής ενέργειας, πάγωμα των μισθών του δημόσιου τομέα, περιορισμό των συντάξεων και αναβολή των κοινωνικών παροχών<sup>154</sup>.

Το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα αυξάνεται γρήγορα. Τον Δεκέμβριο 2010 έφθασε το 14,8%, τον Μάρτιο 2011 το 16,2%, τον Απρίλιο 2011 το 15,8% και τον Μάιο 2011 το 16,6%, με τον αριθμό των ανέργων να αγγίζει τους 786.459 τον Απρίλιο 2011 και τα ανενεργά άτομα (δηλαδή ανέργους που σταμάτησαν να αναζητούν θέσεις εργασίας μέσω των κρατικών υπηρεσιών) στους 4.365.072. Ο αριθμός των απασχολούμενων μειώθηκε κατά 240.567 άτομα σε σχέση με τον Απρίλιο 2010 (5,4% ο ρυθμός μείωσης) και κατά 1.993 άτομα σε σύγκριση με τον Μάρτιο 2011<sup>155</sup>.

Το 2011 ήταν επίσης η χρονιά που η οικονομική δραστηριότητα της Ελλάδας συρρικνώθηκε ακόμα περισσότερο, με ταυτόχρονη αύξηση της μείωσης της δημόσιας και ιδιωτικής εγχώριας κατανάλωσης και της ανεργίας. Αντιμέτωποι

---

<sup>153</sup> Μασουράκης, Μ.(2014) Ανταγωνιστικότητα και εξωστρέφεια: Προϋποθέσεις για την οικονομική ανάπτυξη, Ανάκτηση στις 29-12-2014 από <http://62.143.74/5Ekdosis/UplPDFs//sylltomos14/45-70%20Masourakis%202014.pdf>

<sup>154</sup> Ghellab, G. και Παπαδάκης, Κ.(2011) Η πολιτική της οικονομικής προσαρμογής: Μονομέρεια κράτος ή κοινωνικό διάλογο, ΔΟΕ, σελ. 81-91

<sup>155</sup> Ghellab, G. και Παπαδάκης, Κ.(2011) Η πολιτική της οικονομικής προσαρμογής: Μονομέρεια κράτος ή κοινωνικό διάλογο, ΔΟΕ, σελ. 81-91

ήρθαν οι εργαζόμενοι με περικοπές στους μισθούς τους που έφθαναν σε ύψος έως και δύο μισθούς ετησίως, ενώ δραματικές μειώσεις έπληξαν τις συντάξεις, που άγγιξαν ιλιγγιώδη ποσοστά, έως και 30%. Τα αυξημένα ποσοστά ανεργίας, οι φόροι και η ανυποχώρητη ύφεση ανάγκασαν μεγάλο μέρος των νοικοκυριών της μεσαίας τάξης, με χαμηλά εισοδήματα, να δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις τακτικές τους υποχρεώσεις.

Προς επίρρωση όλων των παραπάνω, η Ελληνική Στατιστική Αρχή και το Ελληνικό Επιμελητήριο Εμπορίου εκτίμησαν ότι το 22%-25% των καταστημάτων έχουν κλείσει, αφήνοντας χιλιάδες άνεργους να ζουν με επιδόματα ως αντιστάθμισμα για τη μείωση του εφιάλτη της ανεργίας. Ταυτόχρονα, κι ενώ οι εισφορές κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα συγκαταλέγονται μεταξύ των υψηλότερων στην Ευρώπη, οι νέοι με χαμηλό εισόδημα αντιμετωπίζουν την προοπτική της οικονομικής καταστροφής<sup>156</sup>.

Τα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα αποτελούν την καρδιά του χρηματοδοτικού συστήματος, καθώς δέχονται καταθέσεις από διάφορους οργανισμούς και διαθέτουν κεφάλαια μέσω του δανεισμού και των επενδυτικών δράσεων στους ιδιώτες, τις επιχειρήσεις και τους κυβερνητικούς οργανισμούς. Οι Τράπεζες συμμετέχουν στην αναπτυξιακή διαδικασία της Ελλάδος, ενώ αποτελούν και μέσα εφαρμογής της Νομισματικής Πολιτικής. Ο τραπεζικός τομέας αποτέλεσε μέσα στη κρίση και συνεχίσει να αποτελεί κρίσιμο παράγον για τη λειτουργία της οικονομίας της Ελλάδος.

Όσα μελετήθηκαν και καταγράφηκαν μέχρι τώρα σε ιστορικό και οικονομικό επίπεδο οδηγεί στο βασικό συμπέρασμα ότι τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως, η οικονομική κρίση από τη μια μεριά συνιστά όψη της μη ορθής λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, αποτέλεσμα της τραπεζικής κρίσης, ενώ, από την άλλη, η λύση σε είναι δυνατόν να προέλθει μέσα από την ισχυροποίηση των Τραπεζών, η οποία σε μεγάλο βαθμό επιτυγχάνεται από τη διαδικασία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων: δηλαδή από τη διαδικασία των στρατηγικών που αναπτύσσουν οι μεγάλες Τράπεζες, οι οποίες στο πλαίσιο της ενδυνάμωσής τους επιλέγουν να εξαγοράσουν μικρότερους τραπεζικούς

---

<sup>156</sup> ΕΛΣΤΑΤ.(2014) Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο, Τόμος 57, Νο.12, Ανάκτηση στις 26-12-2014 από [http://dlib.statistics.gr/MAG/GRESYE\\_01\\_0001\\_00821.pdf](http://dlib.statistics.gr/MAG/GRESYE_01_0001_00821.pdf)

φορείς.

Οι επόμενες δύο υποενότητες εστιάζουν από τη μια σε μια σύντομη αναφορά στη λειτουργία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, με στόχο να γίνει κατανοητό ότι βασικό λόγο της ύφεσης της ελληνικής οικονομίας και του τραπεζικού συστήματος αποτέλεσε κυρίως η επιβάρυνση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, ενώ από την άλλη επιχειρείται μια πρώτη προσέγγιση των συγχωνεύσεων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, ως αποτέλεσμα του ισχυρού πλήγματος που δέχθηκε ο χρηματοπιστωτικός χώρος.

## **2.2.4 Η παρουσία των τραπεζών στην ελληνική αγορά**

Η παρούσα ενότητα έχει ως στόχο της να μελετήσει την παρουσία των ελληνικών Τραπεζών στην ελληνική αγορά και τη συμβολή τους στην ελληνική οικονομία της περιόδου αυτής.

Η οικονομική κρίση τις επηρέασε σε οικονομικό επίπεδο, αποδυναμώνοντας τις σε μεγάλο βαθμό, με συνέπεια να μην μπορούν να καλύψουν τις δανειακές τους υποχρεώσεις. Όπως θα διαπιστωθεί, η επιλογή των Τραπεζών να προβούν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές ήταν αποτέλεσμα της ανάγκης τους να καλύψουν το μεγάλο έλλειμμα, το οποίο βίωσαν, λόγω της αδυναμίας των εγχώριων επιχειρήσεων να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους απέναντί τους<sup>157</sup>.

Στην Ελλάδα, το μοντέλο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τραπεζικό δανεισμό<sup>158</sup>. Σύμφωνα με Έκθεση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, η Ελλάδα, με την Ιταλία και την Κύπρο, ανήκει στις χώρες με το μεγαλύτερο ποσοστό τραπεζικής χρηματοδότησης τόσο κατά την περίοδο προ κρίσης όσο και κατά τη διάρκεια της κρίσης<sup>159</sup>. Ο μέσος όρος ποσοστού τραπεζικού δανεισμού ως προς τη συνολική χρηματοδότηση για το διάστημα 2003-2008 στην Ελλάδα ανέρχεται σε ποσοστό 70,6% έναντι 49,1% στην ευρωζώνη, ενώ το ποσοστό παραμένει υψηλό και κατά τη διάρκεια της κρίσης, δηλαδή για την περίοδο

---

<sup>157</sup> Δημητροπούλου, Δ., κ.α.(2014) Η χρηματοδότηση των ελληνικών επιχειρήσεων προς και κατά τη διάρκεια της κρίσης, Τεύχος 39, Οικονομικές Μελέτες, Τράπεζες της Ελλάδος

<sup>158</sup> Δημητροπούλου, Δ., κ.α.(2014) Η χρηματοδότηση των ελληνικών επιχειρήσεων προς και κατά τη διάρκεια της κρίσης, Τεύχος 39, Οικονομικές Μελέτες, Τράπεζας της Ελλάδος

<sup>159</sup> European Central Bank (2013α), "Corporate finance and economic activity in the euro area", Occasional Paper Series, No 151



2009-2012, καθώς ανέρχεται σε ποσοστό 72,9% έναντι 49,9% στην ευρωζώνη.

Η μεγάλη εξάρτηση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων από τα δάνεια των Τραπεζών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες και με βάση το μέγεθος τους, δεν έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε εναλλακτικές πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης. Με βάση την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνεισέφεραν το 2014 ποσοστό ύψους 70,2% της οικονομικής προστιθέμενης αξίας στην ελληνική οικονομία και το 82,5% της απασχόλησης στον ιδιωτικό μη χρηματοπιστωτικό τομέα, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι πολύ μικρότερα (58,1% της συνολικής προστιθέμενης αξίας και 67,4% της συνολικής απασχόλησης)<sup>160, 161</sup>.

Η δυσχέρεια πρόσβασης των μικρών μεσαίων επιχειρήσεων στον τραπεζικό δανεισμό κατά τη περίοδο της κρίσης, με βάση στοιχεία της ΕΚΤ όσο και με μελέτη της Bain&Company και του IIF αυξήθηκε και σε άλλες χώρες της Ε.Ε. εκτός της Ελλάδας, ειδικά σε χώρες που εφαρμόζονται προγράμματα οικονομικής προσαρμογής<sup>162</sup>.

Το κράτος δεν σταμάτησε μέσα στην κρίση να στηρίζει και να προωθεί την ανάπτυξη μέσα από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το πρόβλημα είναι ότι αυτό δεν έγινε μέσα από τις κατάλληλες διαδικασίες ώστε να μπορέσουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να στηρίξουν την πρόοδο και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Το πρόβλημα εστιάστηκε στο ότι η στήριξη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, βασίστηκε στο τραπεζικό δανεισμό. Δεδομένης της μείωσης της τραπεζικής χρηματοδότησης, παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια σημαντική μείωση της κερδοφορίας και της βιωσιμότητας των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος, ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής των τραπεζικών δανείων προς τις ελληνικές επιχειρήσεις μειώθηκε σε σημαντικό βαθμό μετά το 2008, ενώ το 2011 αποτυπώθηκε για πρώτη φορά

---

<sup>160</sup> Τράπεζα της Ελλάδος.(2014) Οικονομικό δελτίο, τεύχος 39.

<sup>161</sup> ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

<sup>162</sup> IIF(2013) Research & Innovation, Available in 29-12-2013 from <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/fp7/calls/fp7-people-2013-iif.html>

αρνητικά.

Εξετάζοντας τη μελέτη του ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ (2014), επιβεβαιώνεται η παραπάνω διαπίστωση. Η κατάσταση αυτή έχει οδηγήσει στην αποδυνάμωση των ΜΜΕ μειώνοντας τη δυναμική τους στην ελληνική οικονομία. Η σχέση ανάμεσα στο τραπεζικό σύστημα και τις περισσότερες εκ των ΜΜΕ έχει διαρραγεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα πριν από τη κρίση, με βάση το ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ(2014), οι μισές σχεδόν επιχειρήσεις δεν στήριζαν χρηματοδοτικά τις επενδύσεις τους μέσω τραπεζικού δανεισμού.

Το ποσοστό αυτό μετά τη κρίση και δεδομένου των οικονομικών προβλημάτων των ΜΜΕ, την αδυναμία τους να διατηρήσουν το προσωπικό τους (χάθηκαν περισσότερες από 135.000 θέσεις εργασίας) και τη μείωση της προστιθέμενης αξίας τους οδήγησε στην στήριξη των ΜΜΕ από τις Τράπεζες σε ποσοστό 73,7%<sup>163</sup>.

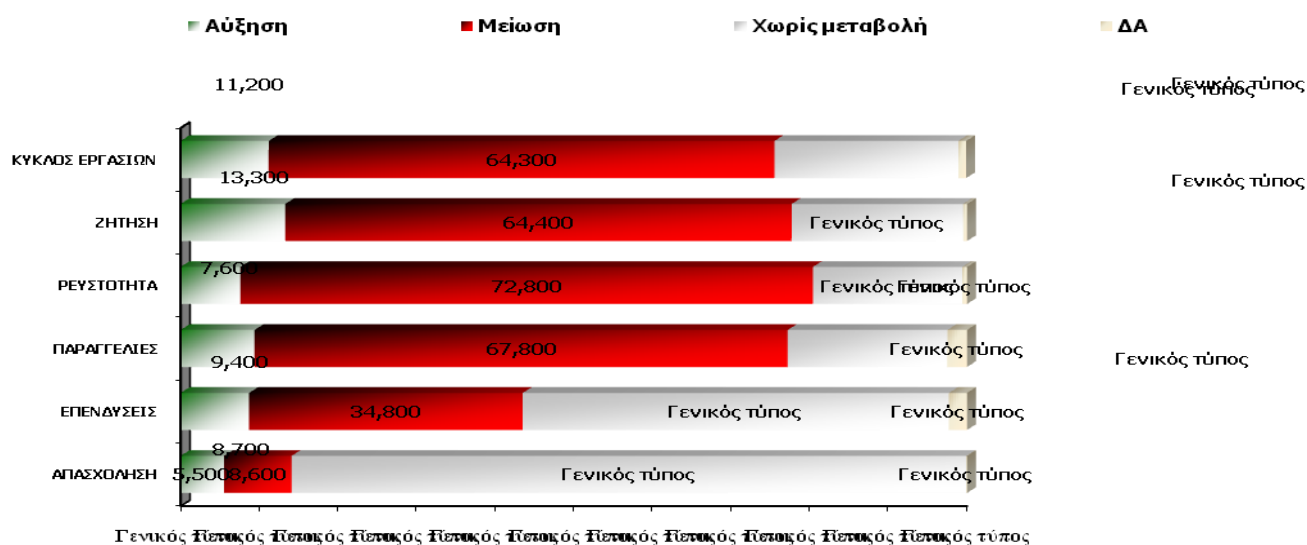
Οι μισές σχεδόν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα χαμηλότερα επιτόκια θα διευκόλυναν τη πρόσβαση τους στο τραπεζικό δανεισμό, δηλαδή θα τις βοηθούσαν να πάρουν ένα δάνειο για να ενισχύσουν τη δράση τους. Ένα βασικό στοιχείο που αιτιολογεί τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Τράπεζες μέσα στη κρίση και της οδήγησε να προβούν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι το ότι το 46,2% των επιχειρήσεων σημειώνουν καθυστερήσεις στις αποπληρωμές των δανείων τους (Στο διάγραμμα 1 παρουσιάζονται όλα τα στοιχεία του 2014 που δείχνουν το υψηλό ποσοστό επιδείνωσης στο δείκτη ρευστότητας σε συνδυασμό με τη μείωση της επενδυτικής δραστηριότητας<sup>164</sup>.

---

<sup>163</sup> ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2014), ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

<sup>164</sup> ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2014), ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

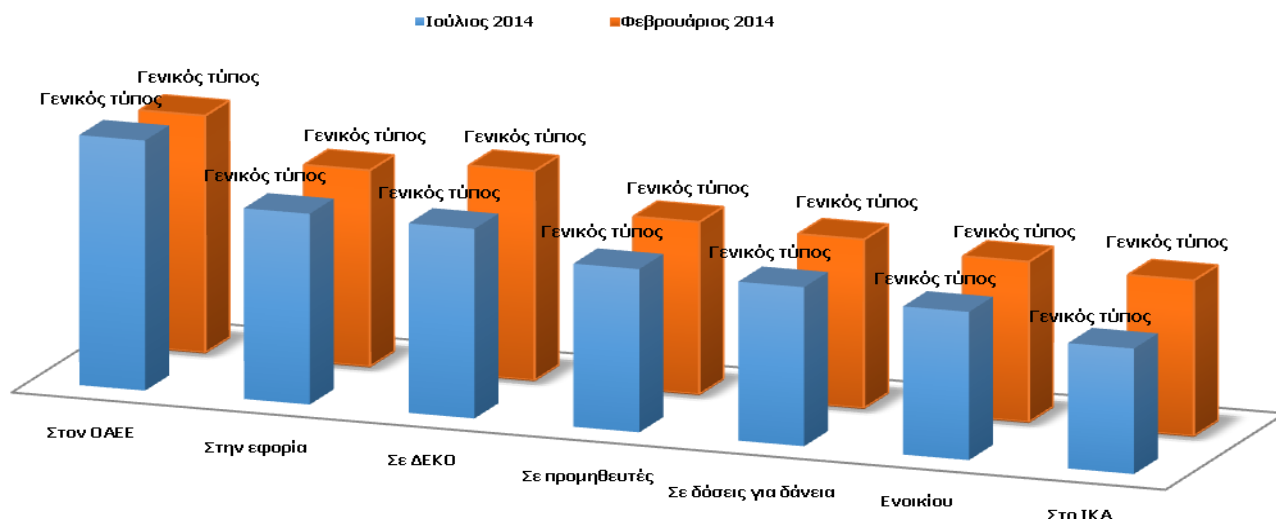
## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Αποτίμηση 2014



Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2014), Έρευνα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2014, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

Το επόμενο γράφημα αναφέρεται στις καθυστερημένες οφειλές προς το δημόσιο και γενικά σε κάθε οφειλή που έχουν οι ΜΜΕ. Όπως διαπιστώνεται οφειλές υπάρχουν και προς τις Τράπεζες, πράγμα που όπως προαναφέρθηκε έχει επηρεάσει τις Τράπεζες σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας τους.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Οφειλές ΜΜΕ 2014



Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2014), Έρευνα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2014, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

Τα τελευταία χρόνια και με βάση τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνεται ότι μέσα στο 2014, οι ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δέχτηκαν το μεγαλύτερο πλήγμα, με αποτέλεσμα να έχουν μειωθεί σε μεγάλο ποσοστό σε σχέση με το 2008, όπου αποτέλεσε τη χρονιά έναρξης της κρίσης στην Ελλάδα.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα από τη μια να επηρεαστεί η απασχόληση δηλαδή να γίνουν απολύσεις, άρα να αυξηθεί η ανεργία και από την άλλη οι επιχειρήσεις αυτές να προχωρήσουν σε από-επενδύσεις και σε συρρίκνωση. Οι δράσεις αυτές επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τα κέρδη των Τραπεζών από τα καταναλωτικά και τα επαγγελματικά δάνεια, με αποτέλεσμα οι μικρότερες Τράπεζες όπως για παράδειγμα οι κυπριακές, να βρεθούν σε αδιέξοδο και να έχουν ανάγκη να εξαγοραστούν από ένα μεγαλύτερο τραπεζικό οργανισμό.

Σε μελέτη που έγινε από το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων σε συνεργασία με την εταιρία MARC A.E., διαπιστώθηκαν στοιχεία που δηλώνουν την αρνητική για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις κατάσταση εξαιτίας της

οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα<sup>165</sup>. Από το δεύτερο εξάμηνο του 2012 μέχρι και σήμερα, η κατάσταση για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παραμένει αρνητική και επιδεινώνεται συνεχώς. Τα οικονομικά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων παρουσιάζουν αρνητική εικόνα με συνεχή επιβράδυνση.

Ο κύκλος επιχειρήσεων από το δεύτερο εξάμηνο του 2012 μέχρι και σήμερα παρουσιάζει μια πτώση της τάξεως του 32,9%. Σε επίπεδο επενδύσεων, επίσης καταγράφεται σταθερά πτωτική τάση, καθώς μόνο το 5,7% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων κατάφερε να αυξήσει την επενδυτική του δαπάνη, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης τον Ιούλιο του 2012 ήταν στο 6,9%. Το πρώτο εξάμηνο του 2014 οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε ποσοστό 45,2% δεν προέβησαν σε καμία επένδυση ενώ το 41,5% προχώρησε σε μείωση των επενδύσεων του. Σε επίπεδο κερδών οι περισσότερες επιχειρήσεις το 44,7% δήλωσε ότι τα τελευταία χρόνια και στο πρώτο εξάμηνο του 2013 έκλεισαν με ζημιές και επιδιώκουν απλά να επιβιώσουν.

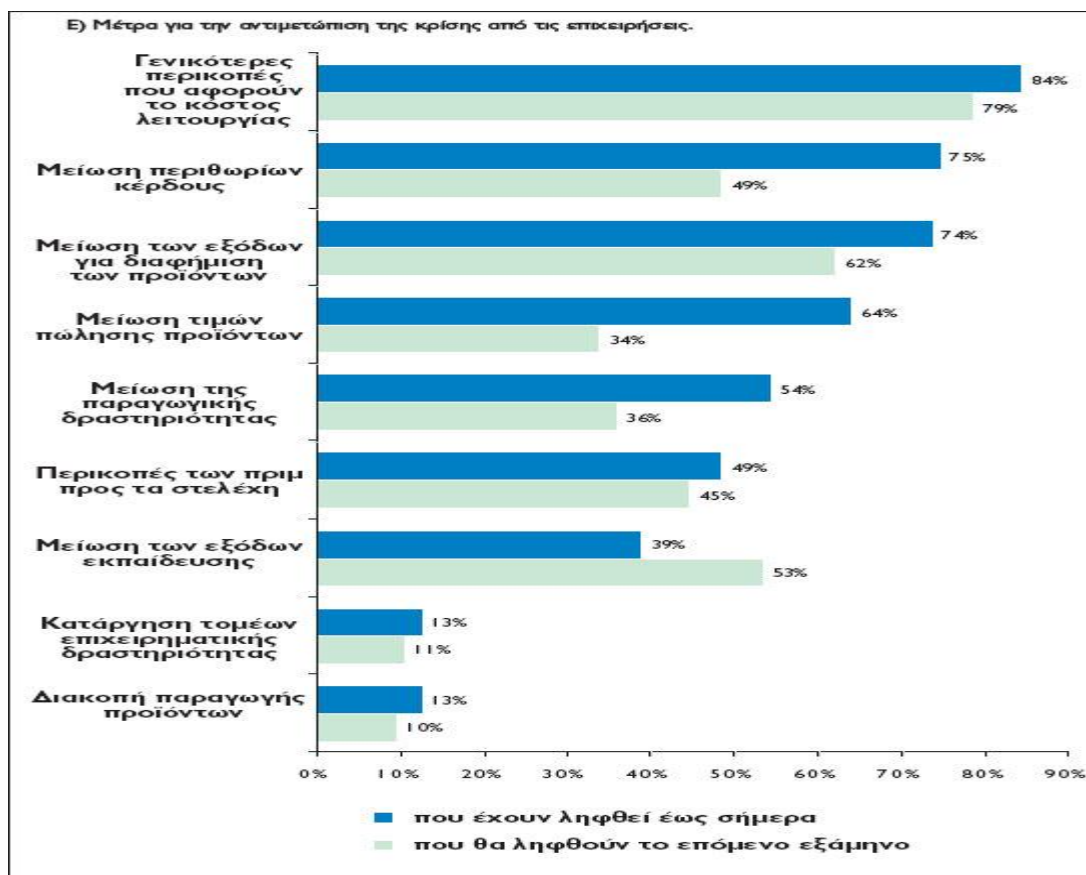
Η βασική στρατηγική των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων μέσα στο 2014, υπήρξε η μείωση τιμών, με αποτέλεσμα να εστιάζουν στην ηγεσία κόστους και στη μείωση των παρεχόμενων υπηρεσιών<sup>166</sup>. Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζονται συνολικά οι στρατηγικές διαχείρισης της οικονομικής κρίσης από τη πλευρά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

---

<sup>165</sup> ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ-MARC.(2014), Οικονομικό κλίμα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

<sup>166</sup> Παπαδάκης, Ν. (2001), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένος

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 Μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης από τις επιχειρήσεις



Πηγή: Ε. Μ.(2013), Οι επιπτώσεις της Οικονομικής κρίσης έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις, Επιστημονικό Μάρκετινγκ

Σε ποσοστό της τάξεως του 80,9%, οι επιχειρηματίες, προκειμένου να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις τους, προέβησαν στη χρήση της οικογενειακής περιουσίας προσωπικών καταθέσεων, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 21,5% κατέφευγε στην εκποίηση της προσωπικής τους περιουσίας.

Όπως διαπιστώνεται και λαμβάνοντας υπόψη τις μέχρι τώρα αναφορές, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα επηρεάστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό. Από το 2011 και μετά υπήρξε καταλυτική χρονιά για την ελληνική οικονομία με μια σειρά αρνητικών εξελίξεων λόγω του υψηλού δημοσίου χρέους να οδηγεί στη λήψη μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής. Ακολούθησε το ερχόμενο έτος η συμφωνία για το δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής στήριξης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

Το εν λόγω πρόγραμμα περιελάμβανε διαρθρωτικές αλλαγές, που αποσκοπούσαν στη μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης των αγορών στην ελληνική οικονομία μέσω της αποκατάστασης της ανταγωνιστικότητας<sup>167</sup>.

Η πιστοληπτική αξιολόγηση των ελληνικών Τραπεζών συνεχώς υποβαθμίζονταν και είχαν αποκλειστεί από τις διεθνείς αγορές των κεφαλαίων. Παράλληλα, υπήρξε και περιορισμός της ρευστότητας των ελληνικών Τραπεζών. Σημαντικές μεταβολές όμως δεν υπήρξαν ούτε τα επόμενα χρόνια που η ζημία προ φόρων που κατέγραψαν οι ελληνικές Τράπεζες εκτιμάται στο ύψος των περίπου 38 δισεκατομμυρίων ευρώ<sup>168</sup>.

Σύμφωνα με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (2014), τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι ελληνικές Τράπεζες προέκυψαν από τη στήριξή τους από το ελληνικό δημόσιο. Η ολοκλήρωση του εθελοντικού προγράμματος ανταλλαγής ομολόγων PSI+, στο οποίο συμμετείχαν και οι ελληνικές Τράπεζες με ομόλογα και ομολογιακά δάνεια ύψους περίπου πενήντα δισεκατομμυρίων ευρώ, δηλαδή το 25% του συνολικού προγράμματος, έδωσε μια σχετική ώθηση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα χωρίς όμως να το βγάλει από το αδιέξοδο. Η συγκεκριμένη κίνηση οδήγησε βοήθησε κυρίως τους ιδιώτες. Οι ελληνικές Τράπεζες όμως, κατέγραψαν ζημίες λόγω της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα, αλλά και λόγω της μειωμένης αποτίμησης των νέων ομολόγων του δημοσίου (βλ. ανωτέρω περισσότερα σχετικά).

Οι επιπτώσεις επηρέασαν τα ίδια τα κεφάλαια των ελληνικών Τραπεζών οδηγώντας σε ανακεφαλαιοποίηση<sup>169</sup>. Η ανακεφαλαιοποίηση κρίθηκε αναγκαία λόγω της έλλειψης ρευστότητας των ελληνικών Τραπεζών που προκάλεσαν τρία φαινόμενα. Το ένα, ήταν η συμμετοχή των Τραπεζών στο πρόγραμμα PSI+ και οι εξελίξεις που ακολούθησαν. Το δεύτερο ήταν η μεγάλη φυγή των καταθέσεων λόγω της οικονομικής ανασφάλειας και της πολιτικής αστάθειας και αβεβαιότητας που επικράτησε.

---

<sup>167</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013), Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012, Ιανουάριος, σ.7.

<sup>168</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013), Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012, Ιανουάριος, σ.7.

<sup>169</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013), Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012, Ιανουάριος, σ.σ.78-79.

Ως προς τη φυγή των καταθέσεων, αυτή οφειλόταν σε δύο κύριους λόγους, τον φόβο που προκλήθηκε στους καταθέτες για το μέλλον των καταθέσεων τους σε μια ενδεχόμενη καταγγελία του μνημονίου ή αλλαγή νομίσματος με παράλληλη αποχώρηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση («επιστροφή στη δραχμή») και ο δεύτερος προκλήθηκε εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης, καθώς μεγάλο τμήμα των καταθετών αναγκάστηκε να καταφύγει στη κατανάλωση των καταθέσεών του. Τέλος, το τρίτο φαινόμενο ήταν οι επισφάλειες που δημιούργησαν τα «κόκκινα» δάνεια. Ως «κόκκινα» δάνεια, χαρακτηρίστηκαν αυτά που είχαν ληφθεί από νοικοκυριά, αλλά και από επιχειρήσεις, για τα οποία δεν υπήρχε προοπτική να εισπραχθούν από τις Τράπεζες λόγω του οικονομικού πλήγματος.

Η ανακεφαλαιοποίηση προκειμένου να επέλθει σταθερότητα και ρευστότητα στις ελληνικές Τράπεζες, δημιούργησε νέες αντιδράσεις αναφορικά με το ιδιοκτησιακό και διοικητικό τους καθεστώς. Εφόσον το δημόσιο πρόσφερε δισεκατομμύρια ευρώ για τη διάσωση τους ήταν ορθό και ηθικό να διατηρηθεί ο ιδιωτικός χαρακτήρας των Τραπεζών. Επίσης, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της ανακεφαλαίωσης οδήγησαν στη διαμόρφωση ενός νέου τραπεζικού τοπίου.

Στο πλαίσιο των απαιτήσεων, ως ικανές προς ανακεφαλαιοποίηση κρίθηκαν από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας μόνο τέσσερις ελληνικές Τράπεζες: η Β Τράπεζα, η Τράπεζα Α, η Alpha Bank και η Eurobank. Για τις υπόλοιπες, προβλέφθηκε ότι βάσει των δυνατοτήτων τους και τις οικονομικής τους κατάστασης, είχαν δύο επιλογές, η πρώτη αφορούσε στο να εκκαθαριστούν και να παύσουν τις δραστηριότητές τους, ενώ η δεύτερη ήταν να χαρακτηρισθούν, σύμφωνα με τον πτωχευτικό κώδικα των Τραπεζών, σε «καλή» ή «κακή» Τράπεζα και να προχωρήσουν σε συγχώνευση ή εξαγορά. Η δεύτερη στρατηγική κρίθηκε ως η πιο αποτελεσματική, πράγμα που οδήγησε μέσα στην κρίση κυρίως ή στην εξαγορά πολλών μικρών Τραπεζών από μεγαλύτερες και στην οριστική δημιουργία τεσσάρων μεγάλων τραπεζικών ομίλων.



## **2.3 Αλλαγές στο τραπεζικό τοπίο, σε όρους δομών, ιεραρχίας, διοίκησης και στελέχωσης, υπό τις νέες συνθήκες εξαγορών και συγχωνεύσεων**

### **2.3.1 Ορισμός Εξαγορών και συγχωνεύσεων**

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007), ως εξαγορά ορίζεται «Η διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός αποκτά μέρος ή το σύνολο ενός άλλου, έναντι κάποιου χρηματικού ποσού ή ανταλλαγής μετοχών»<sup>170</sup>. Η Γεωργακοπούλου ορίζει τη συγχώνευση ως τη «συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης»<sup>171</sup>. Σύμφωνα με τον Τσακίρη (2004), «ένας από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξη της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την διαδικασία των εξαγορών, συγχωνεύσεων ή της δημιουργίας συμμαχιών»<sup>172</sup>.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προτείνονται ως μία λύση, αν όχι αναγκαιότητα, που δεν μπορεί να αποφευχθεί στις σύγχρονες συνθήκες. Η Γεωργακοπούλου τις χαρακτηρίζει ως «αναγκαίο κακό»<sup>173</sup> λόγω των συγκυριών και των προκλήσεων που έχουν δημιουργηθεί στη διεθνή αγορά. Πιο απλά, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δημιουργούν ισχυρούς ομίλους που μπορούν να αντέξουν τις πιέσεις και τις αναταράξεις που δημιουργεί η οικονομική αστάθεια ενώ παράλληλα βελτιώνονται και αναπτύσσονται σε επίπεδο αγοράς.

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο ευρωπαϊκός τραπεζικός τομέας γνώρισε σημαίνουσες διαρθρωτικές αλλαγές, οι οποίες οδήγησαν στην ενοποίηση του μέσω συνεχών εξαγορών και συγχωνεύσεων αλλά και διαφόρων συνεργασιών σε διάφορα επίπεδα. Οι κυριότεροι παράγοντες που συντέλεσαν σε αυτές τις εξελίξεις ήταν οι τεχνολογικές αλλαγές, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ενίσχυση της εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων, η δημιουργία μιας ενιαίας

---

<sup>170</sup> Παπαδάκης Β. (2007), Στρατηγικές των Επιχειρήσεων-Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

<sup>171</sup> Γεωργακοπούλου Β., (2007) Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές θέσεις, [http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores\\_syg.pdf](http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf)

<sup>172</sup> Τσακίρης Θ. (2006), Το νέο περιβάλλον ως δομή ευκαιριών και διακύβευση: δημόσια σφαίρα, δράσεις, αναπροσαρμογές, Διεθνές συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Πολιτικής Επιστήμης.

<sup>173</sup> Γεωργακοπούλου Β., (2007) Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές θέσεις, [http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores\\_syg.pdf](http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf)

χρηματοπιστωτικής αγοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η εισαγωγή του ευρώ.

Σε διάφορες χώρες, όπου οι μικρότερες Τράπεζες ήταν περισσότερες, η αύξηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποδόθηκε στην επιθυμία των Τραπεζών να αυξήσουν το μέγεθος τους και να αποκτήσουν οφέλη σε σχέση με τη δύναμη της αγοράς<sup>174</sup>. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των Τραπεζών στην Ευρώπη από 12.000 στο τέλος του 1990 σε 7000 στο τέλος του 2004. Την περίοδο 2005-2007, τόσο ο αριθμός όσο και η αξία των συναλλαγών των εξαγορών και συγχωνεύσεων βελτιώθηκε.

Η βελτίωση αυτή αναφερόταν κυρίως στην εξαγορά της ABNAmro από την Royal Bank of Scotland, της Fortis από την Santander και της συγχώνευσης της Sanpaolo IMI από τη Bank Intesa. Μέχρι το 2012, οι Τράπεζες μειώθηκαν κα άλλο φτάνοντας στις 6000. Η τάση για εξαγορές και συγχωνεύσεις που μείωσε σε μεγάλο βαθμό τον αριθμό των Τραπεζών στην Ευρωπαϊκή Ένωση οφείλεται τις συντηρητικές στρατηγικές επέκτασης, την αβεβαιότητα, τα τρωτά του τραπεζικού συστήματος και διάφορες άλλες αιτίες (βλ. διάγραμμα 4)

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 Η δραστηριότητα των Ε&Σ στο Ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα



Πηγή: European Central Bank, *ΕΥ Banking Structure*, 11/2013

<sup>174</sup> European Central Bank, *EU Banking Structure*, 11/2002, 10/2005, 11/2013.

Στην Ελλάδα το διάστημα 1997-2007, το σύνολο του ενεργητικού των Τραπεζών έφτασε στα 383 δισεκατομμύρια ευρώ. Όταν ξέσπασε η κρίση του 2008, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αρχικά ήταν στο απυρόβλητο των εξελίξεων. Αυτό όμως δεν διήρκησε πολύ, μια και σύντομα οι πιστωτικοί οίκοι υποβάθμισαν την ελληνική οικονομία, ενώ η ελληνική κρίση φανέρωσε τις αδυναμίες της ελληνικής και ευρωπαϊκής διακυβέρνησης. Το 2012, και δεδομένων των εικασιών ότι η Ελλάδα θα έβγαινε από την Ευρωζώνη, 24 δις ευρώ αποσύρθηκαν από τις ελληνικές Τράπεζες, με αποτέλεσμα οι πιο μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις να πτωχεύσουν. Σύμφωνα με τους Λιαργκόβας και Ρεπούσης (2011), οι ελληνικές Τράπεζες για να αποφύγουν την κρίση ρευστότητας έπρεπε να προβούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις πράγμα που και αποτέλεσε τη βασική τους στρατηγική τα επόμενα χρόνια<sup>175</sup>.

Το χαρακτηριστικό των εξαγορών στον τραπεζικό κλάδο είναι ότι η εξαγοραζόμενη Τράπεζα μπορεί να αποτελεί ένα ξεχωριστό νομικό πρόσωπο (βλ. περίπτωση ταχυδρομικού ταμιευτηρίου, που παρότι εξαγοράστηκε από τη Eurobank, συνεχίζει να υφίσταται ως νομικό πρόσωπο) ή μπορεί να εξαγοραστεί πλήρως, οπότε να σταματήσει να υφίσταται και ως νομική μορφή. Δεν έχει δηλαδή σχέση με την Τράπεζα που ήταν στο παρελθόν (βλ. περίπτωση Εμπορικής Τράπεζας, η οποία εξαγοράστηκε πλήρως από την AlfaBank).

Η πορεία των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον ελληνικό χώρο βρίσκεται ακόμα στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών της δυνάμεων, χωρίς να έχει συμμετάσχει το τελικό αποτέλεσμα σε ρόλο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων. Μελλοντικά, κρίνεται ότι θα εμφανιστούν πολλές συνεργασίες και εκτός συνόρων, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

Πριν από την οικονομική κρίση, είχαν αναπτυχθεί στην Ελλάδα συγχωνεύσεις μεταξύ ελληνικών Τραπεζών και ξένων τραπεζικών οργανισμών που δρούσαν σε άλλες χώρες, ενώ πολλοί ξένοι τραπεζικοί κολοσσοί προέβησαν στην εξαγορά ελληνικών Τραπεζών. Αυτό προέκυψε από την παγκοσμιοποίηση και την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, αλλά και του πλήθους ευκαιριών που εκείνη

---

<sup>175</sup> Λιαργκόβας, Π., Ρεπούσης, Σ., (2011), «Κρίση, Δανεισμός και Χρεοκοπία», Αθήνα, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ

την περίοδο υπήρχαν λόγω της θετικής πορείας της ελληνικής οικονομίας<sup>176</sup>.

Τα τελευταία χρόνια και μέχρι και το 2010 δημιουργήθηκαν ισχυροί τραπεζικοί όμιλοι στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα μέσω της στρατηγικής των Σ & Ε, ενώ πολλές μικρές Τράπεζες απορρίφθηκαν από άλλα τραπεζικά ιδρύματα με αποτέλεσμα να αλλάξει η δομή της εγχώριας αγοράς. Ενδεικτικά, ορισμένες Τράπεζες, οι οποίες συγχωνεύθηκαν ή εξαγοράστηκαν, χάνοντας με τον τρόπο αυτό την αυτονομία τους: η Β Κτητική Τράπεζα, η Β Στεγαστική, η Τράπεζα Εργασίας, η Ιονική Τράπεζα, η ΕΤΒΑ, η Εγνατία Τράπεζα, η Δωρική Τράπεζα, η Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος, η Τράπεζα Αθηνών, η Τράπεζα Κρήτης, η Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης, η Χίος Bank και η Aspis Bank. Την ίδια χρονική περίοδο, η Εμπορική και η Γενική Τράπεζα πέρασαν στον έλεγχο ισχυρών γαλλικών τραπεζικών ομίλων.

Οι αλλαγές όμως στην ελληνική οικονομία και στο τραπεζικό σύστημα, επανέφεραν την ανάγκη για εξαγορές και συγχωνεύσεις αλλά για διαφορετικούς όμως λόγους αυτή τη φορά. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ήταν απαραίτητη προϋπόθεση για την ανακεφαλαιοποίηση των Τραπεζών και την επίλυση του προβλήματος ρευστότητας που αντιμετώπιζαν οι ελληνικές Τράπεζες. Όπως ήδη αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, εκτός από τις τέσσερις μεγάλες ελληνικές Τράπεζες, οι υπόλοιπες υποχρεώθηκαν να προβούν σε συγχώνευση ή εξαγορά, έχοντας ως μοναδική εναλλακτική την πτώχευση και παύση εργασιών τους.

Στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις που ακολούθησαν, πρωταγωνίστησαν οι τέσσερις μεγάλες ελληνικές Τράπεζες. Ειδικότερα, τον Ιούλιο 2012, η Τράπεζα Α απέκτησε το τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας που χαρακτηρίστηκε «υγιές». Ακολούθησε η απόκτηση του 99% του ποσοστού συμμετοχής στην Γενική Τράπεζα της Societe Generale και το 2013, απέκτησε την Τράπεζα Κύπρου, την Cyprus Popular Bank, την Ελληνική Τράπεζα και τη Millennium Bank. Η AlphaBank με τη σειρά της, το 2013 απέκτησε το σύνολο των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας, ενώ την ίδια χρονιά η Eurobank απέκτησε τη Νέα Proton Bank και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, και η Β Τράπεζα την FBBank.

---

<sup>176</sup> Χαρδούβελης Γ.Α. (2009), Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας, Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση, οι προοπτικές, Vol.4, No. 8.

Έτσι, το ότι οι μεταβολές και ανακατατάξεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα, επηρέασαν σε μεγάλη έκταση την πορεία και χαρτογράφησης του, ενώ δημιούργησαν ένα διαφορετικό τοπίο στο οποίο οι μικρότερες Τράπεζες, μην μπορώντας να αντέξουν τις πιέσεις, οδηγήθηκαν στο σενάριο της εξαγοράς, ενώ άλλες συγχωνεύθηκαν με ισχυρότερους τραπεζικούς φορείς. Η ιδιαιτερότητα όμως που παρουσιάζουν ορισμένες από τις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι ο δημόσιος χαρακτήρας των Τραπεζών που απορροφήθηκαν.

Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτέλεσε η Αγροτική Τράπεζα. καθώς η βιωσιμότητά της είχε αρχίσει να αμφισβητείται από το 2010, οπότε πραγματοποιήθηκε έλεγχος στις Τράπεζες της Ευρώπης, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι ανθεκτικές και εύρωστες. Στον έλεγχο αυτόν, η Αγροτική Τράπεζα ουσιαστικά απέτυχε, καταλαμβάνοντας την τελευταία θέση ανάμεσα σε όλες τις Τράπεζες της Ευρώπης.

Η δεινή θέση της Αγροτικής δεν ήταν όμως αποτέλεσμα διοικητικής κακοδιαχείρισης, αλλά δημοσιονομικής και πολιτικής. Βασικά προβλήματα της Τράπεζας, που λειτουργούσε με τη φιλοσοφία δημόσιου οργανισμού, ήταν ότι ενέκρινε δάνεια χωρίς εγγυήσεις αυξάνοντας την επισφάλεια της, διέγραφε δάνεια που δεν αποπληρώνονταν κ.ά.

Εντούτοις, τα προβλήματα αυτά αποτέλεσαν μέρος του προβλήματος και όχι τη μοναδική αιτία αφού η Τράπεζα ήταν αντιμέτωπη εκτός όλων αυτών, και με δάνεια της τάξης των 200 εκατομμυρίων ευρώ που είχαν δοθεί στα δύο κυβερνητικά κόμματα (Νέα Δημοκρατία και Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα). Ένα άλλο αξιοσημείωτο στοιχείο είναι ότι η Τράπεζα εποπτεύονταν από την Τράπεζα της Ελλάδος που όμως δεν αντέδρασε παρόλο που έβλεπε την οικονομική ζημία που αναπόφευκτα θα οδηγούσε σε προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά και η έλλειψη προοπτικής ανάκαμψης της συγκεκριμένης Τράπεζας, οδήγησε στην εξαγορά της από την Τράπεζα Α λόγω του μεγάλου κόστους που θα απαιτούνταν από το ελληνικό δημόσιο για να τη διατηρήσει.

Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάστηκε στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις στις ελληνικές Τράπεζες, αφορά μία βασική αρχή για την επιτυχία τους, την επιτυχημένη ένταξη του ανθρώπινου δυναμικό στο νέο πλαίσιο που δημιουργείται. Αυτό αποδεικνύεται και ενισχύεται από την Ελληνική Ένωση

Τραπεζών, που υποστηρίζει ότι τα προβλήματα που υπήρξαν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εστιάστηκαν κυρίως στους εργαζόμενους του κλάδου<sup>177</sup>. Ειδικότερα, οι αλλαγές στο τραπεζικό πεδίο και η ανασφάλεια που δημιουργήθηκε, επεκτάθηκε και στους εργαζόμενους σε σχέση με τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας τους, τη διασφάλιση των ασφαλιστικών τους δικαιωμάτων και τη διατήρηση των προηγούμενων θέσεων εργασίας τους.

Άλλα προβλήματα που υπήρξαν, αφορούσαν την επιλεκτική εξοικονόμηση ή τη δραστική περικοπή του κόστους εργασίας η οποία ήταν απόρροια μιας ακριβής εξαγοράς, την μονομερή επιβολή νέων συστημάτων διοίκησης προσωπικού και κανονισμών εργασίας την ηγεμονική συμπεριφορά των στελεχών των εξαγοράζουσας Τράπεζας.

Ένα από τα πιο πρόσφατα παραδείγματα συγχώνευσης στην ελληνική τραπεζική κοινότητα έγινε τον Αύγουστο του 2011 και περιλαμβάνει τη συνένωση των δυνάμεων των δύο μεγαλύτερων ελληνικών ιδιωτικών Τραπεζών της AlphaBank και της Eurobank, για τη δημιουργία της μεγαλύτερης Τράπεζας στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, η κίνηση αυτή δεν προχώρησε αντί αυτού οι δύο Τράπεζες προχώρησαν στην εξαγορά άλλων Τραπεζών ώστε να ισχυροποιηθούν σε επίπεδο ανταγωνισμού.

Η διετία 2012-2013 και το έτος 1999 αποτέλεσαν τις δύο χρονικές περιόδους στις οποίες πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα. Συγκεκριμένα το 1998 πραγματοποιείται η εξαγορά του 82,5% της κυπριακής Lombard NatWest από την Άλφα Τράπεζα Πίστεως και μετονομασία της πρώτης σε Alpha Bank Ltd. Έναν χρόνο αργότερα το 1999 πραγματοποιείται η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Λαϊκής Τράπεζας από την Άλφα Τράπεζα Πίστεως. Τις μετοχές κατείχε η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος., η εξαγορά ποσοστού 65% των μετοχών της creditbank της ΠΓΔΜ, το οποίο ανήλθε στο 100% το 2002. Τον Απρίλιο του 2002 η δεύτερη μετονομάστηκε σε Alpha Bank AD Skorje., η συγχώνευση των Eurobank EFG και Τράπεζα Αθηνών μέσω ανταλλαγής μετοχών., η συγχώνευση των Eurobank EFG και Τράπεζα Κρήτης και η εξαγορά του 50.1% της Τράπεζας Εργασίας από

---

<sup>177</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2014) Στοιχεία ισολογισμού & αποτελεσμάτων εμπορικών Τραπεζών & τραπεζικών ομίλων Α' εξαμήνου 2014, <http://www.hba.gr/Index.asp?Menu=4>

την Eurobank EFG. Το 2000 πραγματοποιείται η συγχώνευση της Άλφα Τράπεζας Πίστεως με την Ιονική Λαϊκή Τράπεζα με ταυτόχρονη αλλαγή του ονόματος της πρώτης σε Alpha Bank., της Eurobank EFG με την Τράπεζα Εργασίας. Μετονομασία της νέας εταιρείας σε EFGEurobank Εργασίας. Εξαγορά συμμετοχής της τάξης του 19.25% στην Bank PostS.A Romania., η εξαγορά ποσοστού 19,25% της ρουμανικής Bank PostS.A από την EFG Eurobank Εργασίας, η εξαγορά από την Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος της Romanian International Commercial Black Sea Bank και του 35% της Fin Com Bank της Μολδαβίας (από την οποία αποχώρησε αργότερα), η σύναψη συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος, τον Ιούνιο του 2000, με το διεθνή χρηματοοικονομικό όμιλο της Crédit Agricole, που απέκτησε αρχικά το 6.7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής και σταδιακά ανήλθε στο 100%. (2002 – 8,74%, 2006 – 71.97%, 2008 – 82.47%, 2010 – 91%, 2011 – 100%). Εξαγορά της BNP – DresdnerRomania από την EgnatiaBank. Το 2001 πραγματοποιείται η ενσωμάτωση της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος (Κύπρος) από την Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος, της οποίας κατείχε το 75% των μετοχών και στην οποία εισέφερε τα τέσσερα υποκαταστήματά της στην Κύπρο και το τμήμα International Banking εκεί. Η ίδρυση, το Νοέμβριο του 2001, της FBBank και εξαγορά του χαρτοφυλακίου και του δικτύου καταστημάτων της καναδικής Bank of Nova Scotia στην Ελλάδα. Το 2002 πραγματοποιείται η εξαγορά του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings από την EFG Eurobank Ergasias, γεγονός που οδήγησε σε συμμετοχή της δεύτερης με ποσοστό 43% στη μετοχική σύνθεση της Post Bank Bulgaria. Το 2004 πραγματοποιείται η εξαγορά του 22,3% της Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος από το γαλλικό όμιλο Société Générale. Το ποσοστό ανήκε στο Μετοχικό Ταμείο Στρατού. Ακολούθησε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου (AMK), η οποία καλύφθηκε εξολοκλήρου από το γαλλικό όμιλο, με την οποία αύξησε το ποσοστό συμμετοχής του στο 50.01%. Το 2005 και 2007 πραγματοποιήθηκαν ακόμη δύο AMK, με τις οποίες ενισχύθηκε το ποσοστό του ομίλου στο 52.32%. Το 2005 γίνεται η εξαγορά από τη Marfin Investment Group του 10% της Egnatia Bank, η εξαγορά από την Alpha Bank του 88.64% των μετοχών της σερβικής Jubanka και η αλλαγή του ονόματός της σε Alpha Bank Beograd. Το 2006 πραγματοποιείται

συνεργασία της Alpha Bank και του Anadolu Group για τη δημιουργία ενός ισχυρού franchise στον τουρκικό οικονομικό τομέα. Τα δύο μέλη θα ιδρύσουν μια εταιρία εκμετάλλευσης με ισάριθμα ποσοστά συμμετοχής. Επίσης το ίδιο έτος γίνεται η Εξαγορά από την EFG Eurobank Ergasias του 100% της σερβικής Nacionalna štedionica – Banka, η εξαγορά από την EFG Eurobank Ergasias του 99.3% της ουκρανικής Universal Bank, η εξαγορά από την EFG Eurobank Ergasias του 74.3% της βουλγαρικής DZI Bank, η εξαγορά από τη Marfin Investment Group του 13% της Laiki Bank, η εξαγορά από τη Marfin Investment Group του 44% της Egnatia Bank, η εξαγορά από τη Marfin Investment Group του 13% της εσθονικής SBM Bank και η εξαγορά του 99% της ουκρανικής Marine Transport Bank από τη Marfin Popular Bank. Το 2008 γίνεται η συμφωνία εξαγοράς, την 27η Μαρτίου 2008, του 90% της ουκρανικής OJSC Astra Bank από την Alpha Bank. Η εξαγορά του 80% της ρωσικής Uniastrum από την Τράπεζα Κύπρου και συνέχιση λειτουργίας της πρώτης υπό τη δική της ονομασία. Η εξαγορά από την Τράπεζα Κύπρου του 97% του μετοχικού κεφαλαίου της ουκρανικής Avto ZAZ Bank, η οποία πια λειτουργεί υπό το όνομα πρώτης. Η εξαγορά του 43% της Malta Lombart Bank από τη Marfin Popular Bank και η εξαγορά του 51% της ρωσικής Rossisysky Promishlenny Bank.

Το 2009 γίνεται η συγχώνευση της Marfin Popular Bank με τη θυγατρική της Marfin Egnatia Bank. Το 2011 πραγματοποιείται η συγχώνευση της Alpha Bank με την Eurobank EFG, δεν προχώρησε. Η προσπάθεια συγχώνευσης της Alpha με την Β Τράπεζα, αλλά και η προσπάθεια συγχώνευσης της Alpha με την Eurobank δεν προχώρησαν. Το 2012 η Τράπεζα Α απέκτησε απόκτησε το "υγιές" τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας, αναβαθμίζοντας σημαντικά τη θέση και παρουσία του Ομίλου στις τραπεζικές εργασίες στην Ελλάδα. Η Τράπεζα Α υπέγραψε συμφωνία με τη Societe Generale για την απόκτηση του συνολικού ποσοστού συμμετοχής (99%) της τελευταίας στη Γενική Τράπεζα. Το Μάρτιο του 2013 η Τράπεζα Α απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας και λίγο αργότερα τη Millennium Bank. Όλες οι Τράπεζες που απέκτησε η Τράπεζα Α απορροφήθηκαν πλήρως μέχρι το τέλος του 2013.

Τον Φεβρουάριο του 2013, η Alpha Bank αποκτά το σύνολο των μετοχών της



Εμπορικής Τραπεζής και στα τέλη Ιουνίου του ιδίου έτους ολοκληρώνει τη νομική της συγχώνευση. Η Νέα Proton Bank πέρασε στον όμιλο της Eurobank, ενώ τον Μάιο του 2013 η FB Bank πέρασε στον όμιλο της Β Τράπεζας. Τον Δεκέμβριο του 2013, έγινε η νομική συγχώνευση με απορρόφηση από την «Τράπεζα Eurobank Ergasias ΑΕ» της τραπεζικής εταιρείας «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδας ΑΤΕ». Τέλος το 2015 η Τράπεζα Α εξαγόρασε την Πανελλήνια Τράπεζα. Από τις 17 Απριλίου 2015 το δίκτυο της Πανελληνίας Τράπεζας λειτουργούσε υπό την πλήρη ευθύνη της Τράπεζας Α και όλες οι συναλλαγές των πελατών της Πανελληνίας Τράπεζας συνέχιζαν να εξυπηρετούνται χωρίς καμία διακοπή. Το ίδιο ίσχυε και για τις υπηρεσίες που πρόσφερε η Πανελλήνια Τράπεζα προς συνεταιριστικές Τράπεζες.

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο έδωσαν ώθηση για αξιοσημείωτες αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα και στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, δημιουργώντας έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες, ιδίως στην Ε.Ε. Οι εξελίξεις υποχρεώνουν τις Τράπεζες να οριοθετήσουν νέες δομές σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και επανεξέταση της στρατηγικής, αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και μειώνοντας το κόστος. Η κυρίαρχη τάση είναι η δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά σε διεθνή βάση. Στόχος είναι η απόκτηση ισχυρής κεφαλαιακής διάρθρωσης, μεγάλα δίκτυα εξυπηρέτησης και τραπεζικά προϊόντα προσφερόμενα σε ελκυστικές τιμές<sup>178</sup>. Η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί αναφορικά με το απασχολούμενο προσωπικό στις ελληνικές εμπορικές Τράπεζες και τους ομίλους το πρώτο εξάμηνο του 2014<sup>179</sup> έχει ως εξής: η Τράπεζα Α απασχολεί 14.090 εργαζομένους, ο όμιλος Α απασχολεί 22.551 εργαζομένους, η Τράπεζα ΕΤΕ απασχολεί 10.031 εργαζομένους, ο όμιλος ΕΤΕ απασχολεί 35.227, η Τράπεζα Eurobank απασχολεί 8.901 εργαζομένους και ο όμιλος Eurobank απασχολεί 18.393 εργαζομένους. Η Τράπεζα Alpha απασχολεί 11.213 εργαζομένους, ο όμιλος Alpha απασχολεί 16.855 εργαζομένους. Η Τράπεζα

---

<sup>178</sup> Κυριαζόπουλος Γ., Ζησσόπουλος Δ., Σαριγιαννίδης Ν., (2009), Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων των Τραπεζών στην διεθνή και την ελληνική οικονομία, ΕΣΔΟ, σελ 132

<sup>179</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2014) Στοιχεία ισολογισμού & αποτελεσμάτων εμπορικών Τραπεζών & τραπεζικών ομίλων Α' εξαμήνου 2014, <http://www.hba.gr/Index.asp?Menu=4>

Attica απασχολεί 887 εργαζομένους, ο όμιλος Attica απασχολεί 911 εργαζομένους. Η Τράπεζα Geniki απασχολεί 1.114 εργαζομένους, ο όμιλος Geniki απασχολεί 1.133 εργαζομένους.

Στην Alpha Bank, το εννεάμηνο 2019, οι δαπάνες προσωπικού της Alpha Bank μειώθηκαν κατά 3,3% σε ετήσια βάση και ανήλθαν σε 338,4 εκατ. ευρώ κυρίως λόγω της μεταβολής στον αριθμό του προσωπικού. Το προσωπικό μειώθηκε από 11.358 εργαζόμενους στο τέλος Σεπτεμβρίου 2018, σε 11.251 εργαζόμενους στο τέλος Σεπτεμβρίου 2019 (-0,9% σε ετήσια βάση), ως αποτέλεσμα του Προγράμματος Οικειοθελούς Αποχώρησης Προσωπικού που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα το 2018. Τον Σεπτέμβριο 2019, η Τράπεζα έθεσε σε εφαρμογή νέο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου στην Ελλάδα, μέσω του οποίου αναμένεται να αποχωρήσουν σταδιακά μέχρι τα τέλη του τρέχοντος έτους, περισσότεροι από 830 υπάλληλοι. Στην B Τράπεζα, οι λειτουργικές δαπάνες της υποχώρησαν στο εννεάμηνο κατά 6,3% σε ετήσια βάση, στα 592 εκατ. ευρώ. Η μείωση αντανάκλα τη σημαντική αποκλιμάκωση των δαπανών προσωπικού κατά 8,4% σε ετήσια βάση, σε 371 εκατ. ευρώ. Η περιστολή των δαπανών προσωπικού σε ετήσια βάση, ενσωματώνει μέρος της θετικής επίπτωσης των Προγραμμάτων Εθελουσίας Εξόδου Προσωπικού, με τη τρέχουσα συμμετοχή να ανέρχεται σε περίπου 700 εργαζόμενους από την αρχή του έτους. Το προσωπικό της Τράπεζας στην Ελλάδα έχει μειωθεί σε 8.600 εργαζόμενους και συνολικά σε 9.700 εργαζόμενους για τον Όμιλο.

Οι λειτουργικές δαπάνες της Eurobank, σε συγκρίσιμη βάση, υποχώρησαν κατά 2% στην Ελλάδα και ήταν αμετάβλητες σε επίπεδο Ομίλου το εννεάμηνο 2019. Τα έξοδα προσωπικού μειώθηκαν κατά 5,7%, από 364 εκατ. ευρώ στο β' τρίμηνο 2018 σε 353 εκατ. ευρώ το γ' τρίμηνο 2019. Στην ίδια περίοδο, τα διοικητικά έξοδα μειώθηκαν από τα 242 στα 213 εκατ. ευρώ. Το προσωπικό στην Ελλάδα μειώθηκε στα 8.643 άτομα από 8.791 το β' τρίμηνο 2018, και σε επίπεδο Ομίλου στα 13.595 άτομα από 13.762.

Το ίσως πιο επεισοδιακό σκηνικό υπήρξε στην Τράπεζα Α. Στη «νέα εταιρία» που έφτιαξε η Τράπεζα σε συνεργασία με την Intrum θα έπρεπε να μεταφερθούν όλοι οι εργαζόμενοι από το τμήμα κόκκινων δανείων της Τράπεζας. Πολλοί ήταν αρνητικοί, παρά τις προσπάθειες της Διοίκησης. Μάλιστα, μέσα στο καλοκαίρι

υπήρξαν και καταγγελίες για εκβιασμούς προς τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τις καταγγελίες, η διοίκηση άσκησε πιέσεις προς όσους εργαζομένους δεν δέχονταν να μετεγγραφούν στην νέα εταιρία. «Πλήθος συναδέλφων βρέθηκαν αντιμέτωποι με κάθε είδους πιέσεις, άμεσους και έμμεσους εκβιασμούς, παραινήσεις, υπονοούμενα και άλλες ευφάνταστες μεθοδεύσεις, ώστε να εξαναγκαστούν ουσιαστικά να συνηγορήσουν και να συμμετέχουν στην νέα εταιρεία», τονιζόταν σε σχετική ανακοίνωση. Τελικά, 300 εργαζόμενοι επέμειναν στο «όχι» τους. Αυτούς, η Τράπεζα τους οδήγησε σε εθελούσια έξοδο ή κάλυψαν άλλες κενές θέσεις στον Όμιλο, όπου αυτές υπήρχαν, ακόμα και μακριά από τον τόπο διαμονής τους. Σήμερα η Τράπεζα απασχολεί περίπου 11.700 άτομα, με την εθελούσια του 2018 να οδηγεί τελικά σε κατάργηση 1.250 θέσεων εργασίας. Οι μειώσεις προσωπικού αναμένεται και εδώ να συνεχιστούν<sup>180</sup>.

### 2.3.2 Οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό λόγω των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τραπεζικός τομέας έχει υποστεί πολλές αλλαγές, με μια από τις πιο αξιοσημείωτες εξελίξεις που αφορούν τον τραπεζικό κλάδο τα τελευταία 20 χρόνια να συνιστά το επίπεδο των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A). Αυτή η τάση προς την οικονομική σταθεροποίηση επιταχύνθηκε στα τέλη του 1990 στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ, για διάφορους λόγους, όπως οι βελτιώσεις στην τεχνολογία των πληροφοριών, η παγκοσμιοποίηση, οι εξελίξεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές κ.ά.

Η δημιουργία της ενιαίας αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στις αρχές του 1990 και η εισαγωγή του νομίσματος του ευρώ συνέβαλλαν στο να επιταχυνθεί αυτή η διαδικασία της οικονομικής ενοποίησης στην Ευρώπη. Είναι χαρακτηριστικά εμφανές ότι ο αριθμός των εξαγορών και συγχωνεύσεων παρατηρείται να είναι ιδιαίτερα αυξημένος στη ζώνη του ευρώ, παράλληλα με τη

---

<sup>180</sup>Newsroom (2019). Πόσους εργαζομένους έχουν «σπρώξει» στην εθελούσια έξοδο οι Τράπεζες. Οι καταγγελίες για εκβιασμούς στην Τ. Α. Ανακτημένο από: <https://www.itspossible.gr/%CF%80%CF%8C%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%AD%CF%87%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%83%CF%80%CF%81%CF%8E%CE%BE%CE%B5%CE%B9/>

δημιουργία της Νομισματικής Ένωσης<sup>181</sup>, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 Η ραγδαία αύξηση στον αριθμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη ζώνη του ευρώ, με τη δημιουργία της Νομισματικής Ένωσης**



Πηγή: Altunbas Y, Marques D, (2007), *Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities*, *Journal of Economics and Business*, p.2

Η διαδικασία της τραπεζικής ενοποίησης δέχεται την επίδραση των τεχνολογικών εξελίξεων και της οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Συνάμα, αξίζει να σημειωθεί πως ο αριθμός των Τραπεζών ανά κάτοικο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) είναι σχεδόν διπλάσιος από ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες, γεγονός που υποδηλώνει ότι υφίστανται ευκαιρίες για περαιτέρω εμφάνιση του φαινομένου εξαγορών και συγχωνεύσεων στον Ευρωπαϊκό χώρο. Επιπρόσθετα, υπάρχει και ένας σημαντικός βαθμός ετερογένειας στις χώρες της Ευρώπης όσον αφορά την

---

<sup>181</sup>Altunbas Y, Marques D, (2007), *Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities*, *Journal of Economics and Business*, pp.1-2

συγκέντρωση των Τραπεζών<sup>182</sup>. Οι παραπάνω παράγοντες συμβάλλουν στο να εντείνεται η ένταση του φαινομένου των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό τομέα, όπως και συνέβη τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα.

Εμφανής απόρροια των εξαγορών και συγχωνεύσεων στο νέο τραπεζικό σχήμα είναι οι αλλαγές στην οργανωτική δομή, διοίκηση και ιεραρχία των Τραπεζών. Έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού στις Τράπεζες δείχνουν πως τα διαφορετικά μεγέθη των Τραπεζών επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τις συνθήκες ανταγωνισμού, με τις μικρές Τράπεζες να λαμβάνουν διάφορα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από ότι οι μεγάλες Τράπεζες. Λόγου χάρη, Τράπεζες διαφορετικών μεγεθών μπορούν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνολογίες δανεισμού. Οι μεγάλες Τράπεζες μπορεί να έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στις τεχνολογίες που αφορούν το δανεισμό βάσει αξιοποίησης ισχυρών ποσοτικών δεδομένων, ενώ οι μικρές Τράπεζες, αντίθετα, μπορεί να έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στο δανειστή και το δανειζόμενο, όπως επισημαίνει και η διεθνής βιβλιογραφία. Επίσης, Τράπεζες διαφορετικών μεγεθών μπορούν να ανταγωνιστούν με διαφορετικούς τρόπους.<sup>183</sup>

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις των Τραπεζών έχουν διαφοροποιήσει τα διοικητικά δεδομένα στο συγκεκριμένο κλάδο λόγω των τραπεζικών ομίλων που έχουν δημιουργηθεί. Ειδικότερα, οι νέοι όμιλοι είναι πιο μεγάλοι σε μέγεθος άρα δεν μπορούν να λειτουργήσουν με την ίδια ευκολία και ευελιξία που θα είχε μία μικρότερη Τράπεζα. Επιπλέον, καλούνται να συνεργαστούν και να συμπλεύσουν Τράπεζες με διαφορετική ιεράρχηση και κουλτούρα με στόχο τα όσο δυνατόν, λιγότερα προβλήματα<sup>184</sup>.

Ζητούμενο λοιπόν των τραπεζικών ομίλων είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει και μία ομαλή λειτουργία στο εσωτερικό, κάτι όχι εύκολο αν αναλογισθεί κανείς ότι οι εργαζόμενοι τους προέρχονται από διαφορετικά μοντέλα διοίκησης και

---

<sup>182</sup>ο.π. σελ 2

<sup>183</sup> Berger A, Demirgu -Kunt A., Levine R., Haubrich J, (2004) Bank Concentration and Competition: An Evolution in the Making, Journal of Money, Credit, and Banking, Volume 36, Number 3 (Part 2), pp. 436-437

<sup>184</sup>Risberg, A. (Ed.). (2013). Mergers & Acquisitions: A Critical Reader. Routledge.

εργασιακές και ιεραρχικές κουλτούρες. Όπως υποστηρίζουν και οι Bergeretal (2000b)<sup>185</sup>, οι παράγοντες που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ομαλή λειτουργία σε ένα τραπεζικό περιβάλλον όπου έχει δεχθεί τη διαδικασία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι η γεωγραφική απόσταση, οι διαφορετικές γλώσσες, οι διαφορετικοί πολιτισμοί και κουλτούρες που χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, οι προηγούμενες ρυθμιστικές και εποπτικές δομές των εμπλεκόμενων Τραπεζών στην ενοποίηση κ.ά.<sup>186</sup>

Ως εκ τούτου, απαιτείται η αναδιάρθρωση της διοικητικής δομής και ιεραρχίας των Τραπεζών προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία<sup>187</sup>. Παράδειγμα των προβλημάτων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των τραπεζικών ομίλων μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι η προσπάθεια ενσωμάτωσης των νέων εργαζομένων που προέρχονται από τις Τράπεζες που έχουν απορροφηθεί ή εξαγοραστεί.

Όπως ορίζουν και οι Bruckman and Peters (1987), βασικό μέλημα των οργανισμών μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά είναι να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους με βάση τη μακροπρόθεσμη επιρροή της ενοποίησης που έχει λάβει χώρα στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να είναι σε θέση οι μάνατζερς να διαχειρίζονται βέλτιστα τις επιπτώσεις της εξαγοράς ή συγχώνευσης στο ανθρώπινο δυναμικό<sup>188</sup>. Η διαδικασία αυτή σε πολλές περιπτώσεις δεν έχει θετικά αποτελέσματα για τις Τράπεζες, συγκεκριμένα όπως μαρτυρά η καταγγελία του Συλλόγου Εργαζομένων στις Υπηρεσίες της Τράπεζας Α προς την Τράπεζα, οι εργαζόμενοι που προέρχονταν από Τράπεζες που είχαν απορροφηθεί από την Α (πρ. Αγροτική Τράπεζα, Ελληνική Τράπεζα, Τράπεζα Κύπρου, Τράπεζα CPB, Millennium Bank) κατήγγειλαν ότι δεν έχουν ενταχθεί στο ισχύον κανονιστικό και μισθολογικό πλαίσιο της Τράπεζας Α<sup>189</sup>.

Εντούτοις, φαίνεται πως καταβάλλεται προσπάθεια να αναπτυχθούν στο

---

<sup>185</sup> Berger, A, De Young, R., Udell G., (2000b) Efficiency Barriers to the Consolidation of the European Financial Services Industry. European Financial Management, Vol. 6, No. 4, pages 19

<sup>186</sup> DeLong, G., Buch, C. (2001) : Cross-Border Bank Mergers: What Lures the Rare Animal?, Kieler Arbeitspapiere, No. 1070, p.2

<sup>187</sup> Κουζής, Ι.(2008) Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων –επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα

<sup>188</sup>Bruckman, J. C. and Peters, S. C. (1987), Mergers and acquisitions: The human equation. Employment Relations Today, 14, p. 55

<sup>189</sup> Σύλλογος Εργαζομένων στις Υπηρεσίες της Τράπεζας Α (2014), Εξώδικος δήλωση- πρόσκληση.

πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης και λειτουργίας των τραπεζικών ομίλων, διοικητικές δομές και ιεραρχίες που μπορούν να οδηγήσουν στην ομαλή λειτουργία τους χωρίς την αντιμετώπιση ιδιαίτερων προβλημάτων. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η διοικητική δομή της Τράπεζας Α. Η εταιρική διακυβέρνησή της υλοποιείται από τη γενική συνέλευση των μετόχων που είναι και το ανώτατο όργανο της. Η γενική συνέλευση επιλέγει και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.).

Το Δ.Σ. με τη σειρά του λόγω των εκτεταμένων αρμοδιοτήτων που έχει δημιουργεί μία σειρά επιτροπών που κάθε μία από αυτές έχει διακριτές αρμοδιότητες όπως μαρτυρείτε και από τις ονομασίες τους (Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, Επιτροπή Αποδοχών, Επιτροπή Διαδοχής και Αναπλήρωσης Μελών Διοικητικού Συμβουλίου, Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού, Εκτελεστική Επιτροπή Ομίλου)<sup>190</sup>.

Η Τράπεζα με τη σειρά της ακολουθεί τη δική της οργανωτική δομή. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά στόχος της οργάνωσης αυτής και της κατανομής αρμοδιοτήτων είναι να «αποφεύγονται περιπτώσεις ασυμβίβαστων ρόλων, συγκρουόμενων αρμοδιοτήτων, σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και των στελεχών, αλλά και μεταξύ αυτών, της Τράπεζας και των συναλλασσόμενων με αυτή, καθώς και αθέμιτης χρήσης εμπιστευτικών πληροφοριών ή περιουσιακών στοιχείων».

Το Δ.Σ. δημιουργεί εκτελεστικές και διοικητικές επιτροπές και συμβούλια στις οποίες αναθέτει την αρμοδιότητα διαχείρισης και λήψης αποφάσεων. Οι επιτροπές αυτές για την Τράπεζα Α είναι: Επιτροπή Εγκρίσεων (Υποεπιτροπή Εκτελεστικής Επιτροπής Ομίλου), Επιτροπή Στρατηγικής και Σχεδιασμού ΙΤ (Υποεπιτροπή Εκτελεστικής Επιτροπής Ομίλου), Επιτροπή Ανάπτυξης Λιανικής Τραπεζικής, Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού- Παθητικού (ALCO), Επιτροπή Εμπλοκών, Αναδιαρθρώσεων και Αποσβέσεων, Υποεπιτροπή Εμπλοκών, Αναδιαρθρώσεων και Αποσβέσεων Β. Ελλάδος, Επιτροπή Σχεδιασμού Ανάπτυξης Εξωτερικού, Επιτροπή Δαπανών Προϋπολογισμού, Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Επιτροπής Διαχείρισης Κρίσεων, Επιτροπή

---

<sup>190</sup> Τράπεζα Α - Διεύθυνση οργάνωσης και κεντρικής υποστήριξης ομίλου (2013), Εσωτερικός κανονισμός εταιρικής διακυβέρνησης και λειτουργίας, 16/01.

Παρακολούθησης Ασφαλιστικών Υποθέσεων, Επιτροπή Προβολής και Διαφήμισης, Επιτροπή Βιομηχανικών Περιοχών, Επιτροπή Χορηγιών, Επιτροπή Ειδικών Πιστώσεων, Ρυθμίσεων, Αναδιαρθρώσεων και Αποσβέσεων Εξωτερικού.

Το οργανόγραμμα των τραπεζικών καταστημάτων ξεκινά από το Διευθυντή του καταστήματος ο οποίος αναφέρεται στον Περιφερειακό Διευθυντή και έχει υπό την εποπτεία του τον Υποδιευθυντή Ανάπτυξης Εργασιών, τον Υποδιευθυντή Υποστήριξης Εργασιών, τον Υποδιευθυντή και αν αυτός δεν υπάρχει τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και τον Υπεύθυνο Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος. Επίσης, εποπτεύει τις περιφερειακές ομάδες εξειδίκευσης και υποστήριξης σε καταστήματα του κέντρου της περιφέρειας-νομού<sup>191</sup>.

Ακολουθούν ο Υποδιευθυντής ανάπτυξης εργασιών που αναφέρεται στο Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας, ο Υποδιευθυντής Υποστήριξης Εργασιών που αναφέρεται στο Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπεύθυνο Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος, ο Υποδιευθυντής που αναφέρεται στο Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και τον Υπεύθυνο Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος, ο Υπεύθυνος Ανάπτυξης Πελατείας που αναφέρεται στον Υποδιευθυντή και στον Υποδιευθυντή/Διευθυντή και εποπτεύει τον Προσωπικό Συνεργάτη, τον Συνεργάτη Μικρών Επιχειρήσεων και Επαγγελματιών, τον Συνεργάτη Επιχειρηματικότητας και τον Υπάλληλο Ανάπτυξης Εργασιών, ο Προσωπικός Συνεργάτης που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Συνεργάτης Μικρών Επιχειρήσεων και Επαγγελματιών που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Συνεργάτης Επιχειρηματικότητας που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Υπάλληλος Ανάπτυξης Εργασιών που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης Πελατείας και δεν έχει κανένα υπό την εποπτεία του, ο Υπεύθυνος Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος που αναφέρεται στον

---

<sup>191</sup> Τράπεζα Α –Οργάνωση και ποιότητα λειτουργίας Ομίλου (2013), Προσάρτημα 2: Περιγραφή και κωδικοποίηση ρόλων, 13/06.



Υποδιευθυντή Υποστήριξης Εργασιών και στον Υποδιευθυντή/Διευθυντή και εποπτεύει τον Υπάλληλο Υποστήριξης Εργασιών, τον Υπάλληλο Υποστήριξης Εργασιών Επιχειρήσεων και τον Ταμία οι οποίοι δεν έχουν κανένα υπό την εποπτεία τους. Ο Συνεργάτης Green Banking, ο Συνεργάτης Αγροτικής Επιχειρηματικότητας, ο Συνεργάτης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, ο Συνεργάτης Ειδικών Έργων και ο Συντονιστής Περιβαλλοντικής Διαχείρισης αναφέρονται κατευθείαν στο Διευθυντή και δεν έχουν κανένα υπό την εποπτεία τους.

Στην επόμενη ενότητα γίνεται μια προσπάθεια να αναπτυχθούν τα μοντέλα διοίκησης των Τραπεζών δίνοντας βαρύτητα στην ευρύτερη διοικητική λειτουργία και στη διαχείριση του προσωπικού. Το σίγουρο είναι ότι μετά τη συγχώνευση και τη διαδικασία της εξαγοράς διοικητικά η λειτουργία των Τραπεζών αλλάζει. Ο λόγος της αλλαγής αναφέρεται στη διεύρυνση του προσωπικού όπως έχει γίνει για παράδειγμα στη Τράπεζα Α, στην ανάγκη κατανόησης των εργαζόμενων της εξαγοραζόμενης Τράπεζας να ενταχθούν στη νέα φιλοσοφία και γενικά στις ευρύτερες εσωτερικές ανακατατάξεις, που θα πρέπει να εντοπιστούν και να προσεχτούν γιατί μπορεί να οδηγήσουν σε αδιέξοδο τη διαδικασία της εξαγοράς και συγχώνευσης.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πρόσφατη σχετική μελέτη στην Ελληνική τραπεζική αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο εξαγορών και συγχωνεύσεων που έχουν διαμορφώσει το νέο τραπεζικό τοπίο.

Η εν λόγω μελέτη διεξήχθη σε δείγμα 400 εργαζομένων από διαφορετικές επαγγελματικές θέσεις και με ποικίλα χαρακτηριστικά: 72 άνδρες (30%) και 168 γυναίκες (70%), ηλικίας από 31-60 ετών, στην πλειοψηφία των συμμετεχόντων (50%) ήταν κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου ενώ το 20% από αυτούς είχε επίσης ένα μεταπτυχιακό. Το δείγμα ήταν μια ομάδα από νέους και μορφωμένους ανθρώπους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν εργαστεί ως τραπεζικοί υπάλληλοι για 6-15 χρόνια και η πλειονότητα των οποίων είχε εργαστεί στην ίδια Τράπεζα για 6-15 έτη.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν απλοί γραμματείς (N=143), ακολουθώντας οι επόπτες με 29,2 % και οι μάντζερ με 11.3%. Στην εν λόγω έρευνα διαπιστώθηκε ότι η οργανωτική κουλτούρα των θεσμικών οργάνων με τη

νέα ενοποιημένη δομή είναι ιεραρχική, με βασικές συνιστώσες αξίας να είναι η αποτελεσματικότητα, η υπακοή, ο έλεγχος, η συνέπεια και η ομοιομορφία. Το ιεραρχικό μοντέλο υποστηρίζεται γενικά από τις περισσότερες Τράπεζες, αν και το δείγμα της έρευνας υποστήριξε πως θα επιθυμούσε μια διαφορετική μορφή. Καθώς τα τραπεζικά ιδρύματα θεωρούνται ως χώροι εργασίας που πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα και σταθερότητα, καθώς και εγγυημένη αξιοπιστία, είναι σημαντικό να υπάρχουν τυπικοί κανόνες και πολιτικές για τη λειτουργία και τη ζωτικότητα του τραπεζικού οργανισμού. Αυτά είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των ιεραρχικών δομών, ως εκ τούτου, οι αρχές και οι ευθύνες του κάθε εργαζόμενου είναι σαφώς καθορισμένοι, συμβάλλοντας στην σταθερότητα και στον έλεγχο<sup>192</sup>.

Οι τραπεζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν επιλεγεί ως κυρίαρχος τρόπος ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες αναζητούν ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια όλο και περισσότερο σύνθετη και παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Σε αυτό το σημείο η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο του επιλεγόμενου μοντέλου διοίκησης από την εκάστοτε Τράπεζα μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο προστιθέμενης αξίας της διαδικασίας συγχώνευσης<sup>193</sup>.

Σύμφωνα με την έρευνα της Bartel (2004)<sup>194</sup>, αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης της μιας μεγάλης Τράπεζας, πριν την ενοποίηση η διεύθυνση των υποκαταστημάτων της Τράπεζας μπορεί να είχε μια ευρεία διακριτική ευχέρεια στη διαχείριση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, ενώ μετά τη διαδικασία συγχώνευσης/εξαγοράς το περιβάλλον πιθανόν να διαφοροποιείται έντονα με την πάροδο του χρόνου, επιδρώντας στην απόδοση. Η ανάλυση της εν λόγω έρευνας δείχνει μια θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης του υποκαταστήματος της Τράπεζας και της

---

<sup>192</sup> Belias D., Koustelios A., (2013), Organizational Culture of Greek Banking Institutions: A Case Study, International Journal of Human Resource Management and Research, Vol. 3, Issue 2, 95-104

<sup>193</sup> Aguilera R , Dencker J., (2004), The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions, The International Journal of Human Resource Management, Volume 15, Issue 8, p.1355

<sup>194</sup> Bartel A., (2004), Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, ILR Review , vol. 57 no. 2, p.181

ικανοποίησης των εργαζομένων. Οπότε και πάλι είναι εμφανές πως το επιλεγόμενο μοντέλο διοίκησης από την εκάστοτε Τράπεζα μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο προστιθέμενης αξίας της διαδικασίας συγχώνευσης. Τη δεκαετία του '80 επιχειρείται στον τραπεζικό κλάδο να υπάρξει μια εκτενής συμπίεση του σταθερού κόστους. Ουσιαστικά από εκείνη τη περίοδο και μετά μειώνεται η μόνιμη απασχόληση και αυξάνονται οι μη κανονικές μορφές όπως η μη μόνιμη εργασία και η ημιαπασχόληση.

Οι Τράπεζες επιλέγουν ευέλικτες οργανωτικές δομές και αναθέτουν πολλές εκ των υπηρεσιών τους σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι προσλήψεις που γίνονται αναφέρονται σε άτομα νεαρά σε ηλικία με χαμηλό επίπεδο μορφώσεως και δεξιοτήτων, οι οποίοι τοποθετούνται σε τμήματα που η δομή της ιεραρχίας είναι επίπεδη και αναλαμβάνουν διάσπαρτες αρμοδιότητες και καθήκοντα, ενώ έχουν ελαστικό ωράριο εργασίας<sup>195</sup>. Στόχος των Τραπεζών εκείνη τη περίοδο ήταν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, μέσα από ευέλικτες δομές, διαφοροποιημένη στρατηγική, στελέχη με φιλοδοξίες που είχαν διάθεση να δουλέψουν όσο πιο δυναμικά μπορούσαν.

Μέσα στα χρόνια και με δεδομένη τη συνεχή δημιουργία νέων Τραπεζών με παρόμοιους στόχους, όξυνε η ανάγκη μείωσης κόστους και ανάπτυξης ευέλικτων δομών. Η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τη συρρίκνωση του τομέα των ΜΜΕ, οι οποίες αποτελούσαν και αποτελούν τη καρδιά της ελληνικής οικονομίας, επηρέασε τη λειτουργία των Τραπεζών, μείωση τη δυναμική τους, στην αγορά τις ανάγκασε να αλλάξουν προσανατολισμό.

Οι Τράπεζες είναι αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις και κινδύνους, πράγμα που τις αναγκάζει να υιοθετήσουν νέα μοντέλα διοίκησης. Σύμφωνα με τους Pealr and Rosenbaum (2013), οι Τράπεζες επιδιώκουν να ακολουθήσουν μοντέλα που να εστιάζουν στην αναδιάρθρωση της οργάνωσης και της διοίκησης των Τραπεζών με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ικανές να εξυπηρετούν τον πελάτη, να δημιουργούν στέρεες ασφαλιστικές δικλείδες και τέλος, να είναι ευέλικτες στις ενδεχόμενες διοικητικές αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να απαλειφθούν όλες οι δομές και οι διαδικασίες που δεν είναι χρήσιμες και παραγωγικές ούτε για

---

<sup>195</sup>Rhoades, S. A. (2010). Bank mergers and banking structure in the United States, 1980-98. DIANE Publishing.

την Τράπεζα αλλά και ούτε για τον πελάτη<sup>196</sup>. Ο κλάδος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ειδικά για την Ευρώπη, πέρασε από ένα στάδιο μετασχηματισμού, όπου το τραπεζικό σύστημα έχει πλέον δεχθεί τη διαδικασία της ολοκλήρωσης, με τα τραπεζικά προϊόντα να διανέμονται αποκλειστικά μέσω ιδιόκτητων καναλιών, τα κόστη να έχουν μειωθεί και ταυτόχρονα έχει αυξηθεί η χρησιμότητα των πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Τράπεζες επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στις επιμέρους βασικές ικανότητες των ανθρώπων τους ενώ διερευνούν και τις διαφορετικές επιλογές στην αξιακή αλυσίδα. Καθώς οι ικανότητες επικοινωνίας φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αξιοπιστίας, οι λειτουργικές μονάδες συνδυάζονται εταιρικά, αυξάνοντας τις επιλογές και την ευελιξία<sup>197</sup>.

Σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης, το κύριο στοιχείο είναι η πολυμετοχικότητα των Τραπεζών που σημαίνει περίπλοκες επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες θα πρέπει να ρυθμίζονται και να καθορίζονται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο προκειμένου να είναι διαχειρίσιμες οι σχέσεις που αναπτύσσονται. Αυτό συνεπάγεται ισοτιμία ανάμεσα στους μετόχους και ένα πλαίσιο που θα μπορεί να εποπτεύει αλλά παράλληλα να διευθετεί τα αντικρουόμενα συμφέροντα<sup>198</sup>.

Η ορθή και αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των Τραπεζών είναι ένα ζωτικής σημασίας ζήτημα, που αφορά τόσο τις ίδιες τις Τράπεζες όσο και τις τραπεζικές εποπτικές αρχές. Κατά την τελευταία δεκαπενταετία, τραπεζικά ιδρύματα σε όλο τον κόσμο άρχισαν να τίθενται υπέρ της άποψης ότι η ορθή εταιρική διακυβέρνηση είναι πρώτιστης σημασίας, υιοθετώντας κώδικες εξατομικευμένης εταιρικής διακυβέρνησης. Με τη σειρά της, η Επιτροπή της Βασιλείας έχει ήδη δημοσιεύσει σχετικές εκδόσεις για μια κατευθυντήρια γραμμή με τίτλο «Ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης για τις τραπεζικές οργανώσεις». Τέλος, εν περίοδο οικονομικής κρίσης, το θέμα της καλής εταιρικής διακυβέρνησης των Τραπεζών προσελκύει έντονα το ενδιαφέρον των

---

<sup>196</sup>Pearl, J., & Rosenbaum, J. (2013). Investment banking: valuation, leveraged buyouts, and mergers and acquisitions. John Wiley & Sons

<sup>197</sup> Homann U., Rill M., Wimmer A., (2004), Flexible value Structures in banking, COMMUNICATIONS OF THE ACM, Vol. 47, No. 5, pp.34

<sup>198</sup>Thompson, J. D. (2011). Organizations in action: Social science bases of administrative theory (Vol. 1). Transaction Publishers.

χωρών του ΟΟΣΑ. Η εταιρική διακυβέρνηση των Τραπεζών διαφέρει από αυτήν σε μια γενική επιχείρηση, καθώς τίθενται ποικίλα ιδιόμορφα ζητήματα συνυφασμένα με την εταιρική διακυβέρνηση των Τραπεζών όπως η ασφάλιση των καταθέσεων και των εποπτικών κανόνων, η αντιστάθμιση για τα ελλείμματα στην παρακολούθηση και τον έλεγχο των Τραπεζών κ.α. Από την άποψη αυτή, η νομοθεσία και η εταιρική διακυβέρνηση των Τραπεζών αλληλεπιδρούν ως κινητήριες δυνάμεις που χαρτογραφούν τον τρόπο ρύθμισης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων<sup>199</sup>. Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, η Τράπεζα οφείλει να εστιάσει στη δημιουργία κοινού στόχου ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού κλίματος με συνεχή εκπαίδευση, ανταπόδοση της προσπάθειας τους και κίνητρα καθώς και παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη που συνεπάγεται και ανάπτυξη της Τράπεζας<sup>200</sup>.

Στις Τράπεζες, η μορφή ελέγχου και διοίκησης είναι περισσότερο συμβουλευτική-υποστηρικτική και συμμετοχική. Οι δομές εμφανίζονται πιο χαλαρές και ευνοείται η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη η πρωτοβουλία και τέλος η καινοτομία. Συγχρόνως δίνεται η έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη στις καλές σχέσεις των μελών, στην αξιοκρατία και γενική στην επικράτηση ενός καλού εσωτερικού κλίματος. Σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό υπάρχει η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση και ανάπτυξη ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο άλλων χωρών.

Η διοικητική λειτουργία των Τραπεζών ειδικά αυτών που δημιουργήθηκαν μετά τις συνεχείς εξαγορές είναι έντονα επικεντρωμένη στον πελάτη εστιάζοντας στην ποιοτική του εξυπηρέτηση, βασίζετε στο προσωπικό και αναμένει από αυτό το καλύτερο για τη βελτίωση των σχέσεων με το πελάτη και την αγορά. Η παρούσα διαδικασία αφορά τον manager, τους γενικούς διευθυντές, τους προϊσταμένους τμημάτων και τα πρόσωπα που εμπλέκονται στη διοίκηση<sup>201</sup>.

Στην ενότητα αυτή, μελετήθηκαν οι αλλαγές και ανακατατάξεις στον τραπεζικό κλάδο, με στόχο να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που επηρέασαν τη

---

199 Mülbert P., (2009), Corporate Governance of Banks, European Business Organization Law Review, Volume 10, Issue 03, p.411

200 Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2010). Human resource selection. Cengage Learning.

201 Werner, J., & DeSimone, R. (2011). Human resource development. Cengage Learning.

δομή και τη λειτουργία του. Συγχρόνως, παρουσιάστηκαν οι αιτίες που τα τελευταία χρόνια οδήγησαν σε διαρθρωτικές αλλαγές σε σχέση με τη δομή και τη λειτουργία των Τραπεζών ενώ οδήγησαν και στην ανάπτυξη συνεχών συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η παρούσα οικονομική κρίση, η οποία είναι υπό εξέλιξη και έχει πλήξει συνολικά την Ευρώπη, έχει δημιουργήσει σημαντικό αντίκτυπο και στον τραπεζικό κλάδο. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ελληνική οικονομία είναι εμφανείς για τις Τράπεζες, ιδίως σε όρους δανειοδοτήσεων, κεφαλαιακής επάρκειας και ρευστότητας. Η κατάσταση αυτή οδήγησε τις Τράπεζες σε οικονομικό αδιέξοδο, με αποτέλεσμα κάποιες από αυτές να οδηγηθούν στην εξαγορά και στη συγχώνευση ενώ κάποιες άλλες για να ισχυροποιήσουν τη θέση τους επέλεξαν να εξαγοράσουν μικρότερες Τράπεζες στη προσπάθεια τους να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Ο τραπεζικός τομέας αποτέλεσε μέσα στη κρίση και συνεχίσει να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη λειτουργία της οικονομίας της Ελλάδος.

Όπως μελετήθηκε σε ιστορικό και οικονομικό επίπεδο, η οικονομική κρίση από τη μια είναι αποτέλεσμα της δυσχερούς λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, ενώ από την άλλη η λύση σε μεγάλο βαθμό μπορεί να έρθει μέσα από την ισχυροποίηση των Τραπεζών. Η ισχυροποίηση, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διαδικασία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, μέσα δηλαδή από τη διαδικασία των στρατηγικών που αναπτύσσονται από τις μεγάλες Τράπεζες, οι οποίες στα πλαίσια της ισχυροποίησής τους επιλέγουν να εξαγοράσουν μικρότερους τραπεζικούς φορείς.

Μελετώντας τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ΜΜΕ, αξίζει να διατυπωθεί πως στην Ελλάδα, το μοντέλο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τραπεζικό δανεισμό. Η σχέση ανάμεσα στο τραπεζικό σύστημα και τις περισσότερες εκ των ΜΜΕ έχει πληγεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τα τελευταία έτη. Η οικονομική κρίση επηρέασε τις ΜΜΕ σε οικονομικό επίπεδο, τις αποδυνάμωσε σε μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα να μην μπορούν να καλύψουν τις δανειακές τους υποχρεώσεις, επηρεάζοντας την επιλογή των Τραπεζών να προβούν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Συνάμα, αποτέλεσμα ήταν να επηρεαστεί η απασχόληση, να αυξηθεί η ανεργία και οι

επιχειρήσεις αυτές να προχωρήσουν σε από-επενδύσεις και σε συρρίκνωση. Οι δράσεις αυτές επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τα κέρδη των Τραπεζών από τα καταναλωτικά και τα επαγγελματικά δάνεια, με αποτέλεσμα οι μικρότερες Τράπεζες να βρεθούν σε αδιέξοδο και να έχουν ανάγκη να εξαγοραστούν από ένα μεγαλύτερο τραπεζικό οργανισμό.

Όπως γίνεται κατανοητό και με βάση τις μέχρι τώρα αναφορές, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα επηρεάστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό, ιδίως από το 2011 και μετά, με την πιστοληπτική αξιολόγηση των ελληνικών Τραπεζών συνεχώς να υποβαθμίζονταν και να τις απέκλειε από τις διεθνείς αγορές των κεφαλαίων. Παράλληλα, υπήρξε και περιορισμός της ρευστότητας των ελληνικών Τραπεζών. Η ολοκλήρωση του εθελοντικού προγράμματος ανταλλαγής ομολόγων PSI+ έδωσε μια σχετική ώθηση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα χωρίς όμως να το βγάλει από το αδιέξοδο. Η ανακεφαλαιοποίηση κρίθηκε αναγκαία λόγω της έλλειψης ρευστότητας των ελληνικών Τραπεζών και δημιούργησε νέες αντιδράσεις αναφορικά με το ιδιοκτησιακό και διοικητικό τους καθεστώς, οδηγώντας στη διαμόρφωση ενός νέου τραπεζικού τοπίου, με μόνο τέσσερις συστημικές ελληνικές Τράπεζες: Β Τράπεζα, Τράπεζα Α, Alpha Bank και Eurobank.

Η πορεία των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον ελληνικό χώρο βρίσκεται ακόμα στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών της δυνάμεων, χωρίς να έχει συμμετάσχει το τελικό αποτέλεσμα σε ρόλο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων. Μελλοντικά, κρίνεται ότι θα εμφανιστούν πολλές συνεργασίες και εκτός συνόρων, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Το αποτέλεσμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων ήταν η μείωση του αριθμού των Τραπεζών, αλλά και η αύξηση της δυναμικής και του μεγέθους τους. Η ενδυνάμωση των μεγάλων Τραπεζών, άσκησε έντονες πιέσεις και ισχυροποίησε τον ανταγωνισμό και περιόρισε τις μικρές Τράπεζες σε επίπεδο ανάπτυξης. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ωστόσο ήταν απαραίτητη προϋπόθεση για την ανακεφαλαιοποίηση των Τραπεζών και την επίλυση του προβλήματος ρευστότητας που αντιμετώπιζαν οι ελληνικές Τράπεζες.

Τα προβλήματα που υπήρξαν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις

εστιάστηκαν κυρίως στους εργαζόμενους του κλάδου και ειδικότερα, οι αλλαγές στο τραπεζικό πεδίο και η ανασφάλεια που δημιουργήθηκε, επεκτάθηκαν και στους εργαζόμενους σε σχέση με τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας τους, τη διασφάλιση των ασφαλιστικών τους δικαιωμάτων και τη διατήρηση των προηγούμενων θέσεων εργασίας τους. Άλλα προβλήματα που υπήρξαν, αφορούσαν την επιλεκτική εξοικονόμηση ή τη δραστική περικοπή του κόστους εργασίας την ηγεμονική συμπεριφορά των στελεχών των εξαγοράζουσας Τράπεζας, κ.ά. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο έδωσαν ώθηση για αξιοσημείωτες αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα και στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, δημιουργώντας έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες, ιδίως στην Ε.Ε. Οι εξελίξεις υποχρεώνουν τις Τράπεζες να οριοθετήσουν νέες δομές σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και επανεξέταση της στρατηγικής, αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και μειώνοντας το κόστος. Η κυρίαρχη τάση είναι η δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών Ομίλων, έτοιμων να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά σε διεθνή βάση. Στόχος είναι η απόκτηση ισχυρής κεφαλαιακής διάρθρωσης, μεγάλα δίκτυα εξυπηρέτησης και τραπεζικά προϊόντα προσφερόμενα σε ελκυστικές τιμές.

Εμφανής απόρροια των εξαγορών και συγχωνεύσεων στο νέο τραπεζικό σχήμα είναι οι αλλαγές στην οργανωτική δομή, διοίκηση και ιεραρχία των Τραπεζών. Έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού στις Τράπεζες δείχνουν πως τα διαφορετικά μεγέθη των Τραπεζών επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τις συνθήκες ανταγωνισμού, με τις μικρές Τράπεζες να λαμβάνουν διάφορα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από ότι οι μεγάλες Τράπεζες. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των Τραπεζών έχουν διαφοροποιήσει τα διοικητικά δεδομένα στο συγκεκριμένο κλάδο λόγω των τραπεζικών ομίλων που έχουν δημιουργηθεί. Ζητούμενο λοιπόν των τραπεζικών ομίλων είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει και μία ομαλή λειτουργία στο εσωτερικό, κάτι όχι εύκολο αν αναλογισθεί κανείς ότι οι εργαζόμενοι τους προέρχονται από διαφορετικά μοντέλα διοίκησης και εργασιακές και ιεραρχικές κουλτούρες. Εντούτοις, φαίνεται πως γίνεται προσπάθεια να αναπτυχθεί ορθά το πλαίσιο της εταιρικής



διακυβέρνησης και λειτουργίας των τραπεζικών ομίλων, με τις διοικητικές δομές και ιεραρχίες να προσπαθούν να οδηγούν στην ομαλή λειτουργία των Τραπεζών, χωρίς την αντιμετώπιση ιδιαίτερων προβλημάτων. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η διοικητική δομή της Τράπεζας Α.

Αξίζει να σημειωθεί πως στην Ελληνική τραπεζική αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο εξαγορών και συγχωνεύσεων που έχουν διαμορφώσει το νέο τραπεζικό τοπίο η οργανωτική κουλτούρα των θεσμικών οργάνων με τη νέα ενοποιημένη δομή φαίνεται να είναι ιεραρχική, με βασικές συνιστώσες αξίας να είναι η αποτελεσματικότητα, η υπακοή, ο έλεγχος, η συνέπεια και η ομοιομορφία. Το ιεραρχικό μοντέλο υποστηρίζεται γενικά από τις περισσότερες Τράπεζες.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι τραπεζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν επιλεγεί ως κυρίαρχος τρόπος ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες αναζητούν ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια όλο και περισσότερο σύνθετη και παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Σε αυτό το σημείο η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο του επιλεγόμενου μοντέλου διοίκησης από την εκάστοτε Τράπεζα μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο προστιθέμενης αξίας της διαδικασίας συγχώνευσης. Οι Τράπεζες είναι αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις και κινδύνους, πράγμα που τις αναγκάζει να υιοθετήσουν νέα μοντέλα διοίκησης, που να εστιάζουν στην αναδιάρθρωση της οργάνωσης και της διοίκησης των Τραπεζών με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ικανές να εξυπηρετούν τον πελάτη, να δημιουργούν στέρεες ασφαλιστικές δικλείδες και τέλος, να είναι ευέλικτες στις ενδεχόμενες διοικητικές αλλαγές.

Ο κλάδος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ειδικά για την Ευρώπη, πέρασε από ένα στάδιο μετασχηματισμού, όπου το τραπεζικό σύστημα έχει πλέον δεχθεί τη διαδικασία της ολοκλήρωσης, με τα τραπεζικά προϊόντα να διανέμονται αποκλειστικά μέσω ιδιόκτητων καναλιών, τα κόστη να έχουν μειωθεί και ταυτόχρονα έχει αυξηθεί η χρησιμότητα των πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Τράπεζες επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στις επιμέρους βασικές ικανότητες των ανθρώπων τους ενώ διερευνούν και τις διαφορετικές επιλογές στην αξιακή αλυσίδα. Καθώς οι ικανότητες επικοινωνίας φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αξιοπιστίας, οι λειτουργικές μονάδες

συνδυάζονται εταιρικά, αυξάνοντας τις επιλογές και την ευελιξία. Η ορθή και αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των Τραπεζών είναι ένα ζωτικής σημασίας ζήτημα, που αφορά τόσο τις ίδιες τις Τράπεζες όσο και τις τραπεζικές εποπτικές αρχές. Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, οι δομές πρέπει να συγκλίνουν σε μια συμβουλευτική-υποστηρικτική και συμμετοχική προσέγγιση, ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο άλλων χωρών. Η διοικητική λειτουργία των Τραπεζών, ειδικά αυτών που δημιουργήθηκαν μετά τις συνεχείς εξαγορές, είναι έντονα επικεντρωμένη στον πελάτη εστιάζοντας στην ποιοτική του εξυπηρέτηση, βασίζεται στο προσωπικό και αναμένει από αυτό το καλύτερο για τη βελτίωση των σχέσεων με το πελάτη και την αγορά.

Η εξέταση του ανθρώπινου παράγοντα στους τραπεζικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι αναμφισβήτητα πολύ βασική, καθώς οι Τράπεζες πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα και σταθερότητα, καθώς και εγγυημένη αξιοπιστία. Σε αυτό το πλαίσιο, ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία για τη λειτουργία των Τραπεζών και την επίτευξη των στόχων τους είναι τα στελέχη τους, ανώτερα, μεσαία και κατώτερα.

Στην Ελλάδα, η τραπεζική απασχόληση αντιστοιχούσε πάντα σε ένα αυστηρό και συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης. Σε επίπεδο στελεχών τις διοικητικές θέσεις τις κάλυπταν στον παρελθόν και συνεχίζουν να τις καλύπτουν οι άνδρες, ενώ σε επίπεδο δευτερευόντων εργασιών τις θέσεις τις καταλαμβάνουν κυρίως οι γυναίκες και μόνο λίγες από αυτές καταφέρνουν να ανέβουν τα διοικητικά επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας. Μετά τις εξαγορές και τη διαμόρφωση του νέου τοπίου στο τραπεζικό κλάδο, οι άνδρες συνεχίζουν να κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις και να αφήνουν μικρά περιθώρια ανέλιξης στις γυναίκες. Αυτή η διαπίστωση είναι συμβατή και με έρευνες στην Ευρώπη σχετικά με τη διαφοροποίηση των φύλων στις Τράπεζες στις θέσεις Διευθυντών. Στις περισσότερες περιπτώσεις των Τραπεζών του δείγματος παρατηρείται μείωση του αριθμού των γυναικών καθώς το επίπεδο διοίκησης ανεβαίνει.

Η ανάλυση του κεφαλαίου ολοκληρώθηκε με τα ιεραρχικά και μισθολογικά ζητήματα τα οποία αναφέρονται στις εργασιακές σχέσεις των στελεχών στο τραπεζικό κλάδο. Οι εργασιακές σχέσεις είναι σημαίνον στοιχείο για την

εύρυθμη λειτουργία των Τραπεζών ειδικά μετά τη διαδικασία της συγχώνευσης τους. Τα συστήματα ανταμοιβής – μαζί με άλλους παράγοντες, οι οποίοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες, η κατάρτιση και εκπαίδευση, τα πρότυπα ποιότητας - επιδρούν στην οργανωτική πραγματικότητα, η οποία θέτει τη βάση για την δημιουργία και τη διατήρηση μιας ισχυρής εταιρικής εικόνας σε μια Τράπεζα. Συνάμα, υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος ανταμοιβών. Ανάμεσα στους παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι το φύλο, η ηλικία, η ιεραρχία, ο χρόνος στον οποίο εργάζεται κάποιος σε μια Τράπεζα. Αν και η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι ίδια έννοια με το κίνητρο, ωστόσο οι όροι αυτοί συνδέονται. Από θεωρητική άποψη, η ικανοποίηση από την εργασία έχει συνδεθεί με τα κίνητρα στην εργασία. Η σημαντικότερη παρακίνηση για τον εργαζόμενο είναι η σύνδεση με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα από το είδος αυτών (οικονομικές, μη οικονομικές). Αυτή μπορεί να αφορά την αναγνώριση και την επιβράβευση του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της Τράπεζας.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προκάλεσαν αναδιαρθρώσεις, ενώ ανέπτυξαν ένα σύστημα πολιτικών ευελιξίας προκειμένου να διοικηθούν αποτελεσματικά τα στελέχη, τα οποία προέρχονται από διαφορετικές Τράπεζες, με διαφορετική κουλτούρα. Τα κριτήρια που τίθενται από τους κανονισμούς των Τραπεζών σε σχέση με την ιεραρχία αλλά και τη μισθοδοσία αναφέρονται στα χρόνια προϋπηρεσίας, στις διαδικασίες προαγωγής, στα προσόντα.

Τέλος, όσον αφορά τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, υποστηρίζεται ότι αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις από τις συντελούμενες αλλαγές στην διάρθρωση της απασχόλησης, τη μείωση των μελών και τις αλλαγές που εφάρμοσαν οι εργοδότες μέσα από τις αλλαγές στο τραπεζικό τοπίο. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα εμφανίζουν ανομοιογένεια και έχουν την υψηλότερη πυκνότητα. Βασικές προκλήσεις για τα τραπεζικά συνδικάτα συνιστούν: η κρίση και οι προοπτικές του κλάδου, η αναδιάρθρωση μέσω εξαγορών/ συγχωνεύσεων, η προστασία της απασχόλησης, η διαχείριση του χρόνου εργασίας, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η προάσπιση

αποδοχών και ο ρόλος των συλλογικών διαπραγματεύσεων στον κλάδο.

Είναι εμφανές ότι ο κλάδος των Τραπεζών διακατέχεται από μια έντονη ανταγωνιστικότητα και ειδικά στις μέρες μας, βάλλεται από τις συνέπειες της χρηματοπιστωτικής κρίσης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια αυξανόμενη τάση των Τραπεζών να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες, σε μια προσπάθεια να ενισχύσουν τη θέση τους απέναντι στους ανταγωνιστές του κλάδου. Οι νέες συνθήκες για τις Τράπεζες επέφεραν αλλαγές στη δομή, οργάνωση και λειτουργία των Τραπεζών, ενώ συντέλεσαν και αλλαγές σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξής τους. Η νέα αυτή κατάσταση βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο και διαπιστώνεται ότι μένει να γίνουν πολλές κινήσεις, ώστε να μην υπάρξουν στο μέλλον επιπτώσεις στην ευρύτερη λειτουργία του ελληνικού τραπεζικού κλάδου

### **2.3.3. Πρακτικές**

Ο Όμιλος της Τράπεζας Ι απαρτίζεται από άρτια εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό. Όραμά του είναι η ανάπτυξη ενός ανθρώπινου και υπεύθυνου οργανισμού, όπου κάθε εργαζόμενος, με ικανότητες και προσωπική έμπνευση δουλεύει συλλογικά και με αφοσίωση, εκμεταλλευόμενος την ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργώντας αξία σε κάθε δραστηριότητα.

Στη διαδικασία επιλογής και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβάνονται αντικειμενικά κριτήρια και μεθοδολογία με ιδιαίτερη έμφαση στις ίσες ευκαιρίες και στον σεβασμό για τον άνθρωπο. Ο Όμιλος επενδύει στη διαρκή εκπαίδευση των 13.500 ανθρώπων του με καινοτόμες μεθόδους. Έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας όπου η καινοτομία, η ανταλλαγή ιδεών και η δημιουργικότητα υποστηρίζονται και το ομαδικό πνεύμα προωθείται. Με τη βοήθεια συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης, ο Όμιλος εξασφαλίζει ότι η απόδοση των ανθρώπων του είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του και έχει δημιουργήσει το αναγκαίο πλαίσιο για την αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζόμενων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η ανοιχτή επικοινωνία και η απαραίτητη υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύονται σε διάφορα πεδία και σε διαφορετικές πτυχές της ζωής, διασφαλίζοντας πως ο οργανισμός παραμένει «και ανθρώπινος και δυναμικός».

Ο Όμιλος της Τράπεζας Ι, συνδυάζοντας επιχειρηματική ανάπτυξη και κοινωνική ευθύνη, προάγει συστηματικά τις σχέσεις του με τους κοινωνικούς εταίρους του μέσω ειδικών δράσεων, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προστασία του φυσικού, αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος. Η Τράπεζα Ι έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία στον τομέα της Πράσινης Τραπεζικής, με εξειδικευμένα καταστήματα αλλά και προϊόντα για ιδιώτες και επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, η Τράπεζα λειτουργεί μέσω του Πολιτιστικού της Ιδρύματος σειρά θεματικών μουσείων ανά την Ελλάδα, το οποίο αναπτύσσεται διαρκώς και το οποίο έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει στην ελληνική περιφέρεια, με ουσιαστικό και αποτελεσματικό τρόπο, πολιτιστικές δραστηριότητες υψηλών προδιαγραφών.

Ως μια από τις συστημικές Τράπεζες στην Ελλάδα, η Τράπεζα Ι παίρνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη υγιών επιχειρηματικών σχεδίων και τη μεταστροφή της ελληνικής οικονομίας σε ένα σύγχρονο μοντέλο διατηρήσιμης ανάπτυξης.

Η Τράπεζα ΙΙ από πολύ νωρίς επένδυσε σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Το 1968 συστάθηκε η «Ομάδα Στελεχών παρά τον Διοικητή». Από το 1975 συστάθηκε η Υποδιεύθυνση Εκπαιδεύσεως, για να παρέχει στον κάθε εργαζόμενο άμεσες υπηρεσίες ανάπτυξης. Από το 1996 υπάρχει η ανεξάρτητη μονάδα «Ανάπτυξης Προσωπικού της Τράπεζας και του Ομίλου». Τα εκπαιδευτικά τους κέντρα είναι στην Αθήνα, την Θεσσαλονίκη και την Πάτρα, αλλά λειτουργούν και κατάλληλες εξοπλισμένες αίθουσες για εκπαιδευτικούς σκοπούς στη Βέροια, Ιωάννινα, Χαλκίδα, Καλαμάτα, Κομοτηνή. Η διοίκηση της Τράπεζας προσπαθεί να εφοδιάζει ποικιλοτρόπως με διάφορα γνωστικά αντικείμενα τους εργαζόμενους, ώστε να υπάρχει συνεχής ανάπτυξη και επιμόρφωση.

Αυτό άλλωστε, διαμορφώνει και το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας. Το μεγάλο μέρος των προγραμμάτων που καταρτίζονται υλοποιείται ενδο-επιχειρησιακά, εξασφαλίζοντας έτσι την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Τα τελευταία χρόνια τα προγράμματα που δημιουργούνται καλύπτουν τους εξής τομείς: Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων, Διοικητική και Οικονομική Επιμόρφωση, Γενική Επιμόρφωση και Μηχανογραφικές Εφαρμογές. Τα προγράμματα αυτά

αναπροσαρμόζονται συνεχώς στα νέα δεδομένα της αγοράς για να είναι αποτελεσματικά. Δημιουργήθηκαν και κατάλληλα e-learning προγράμματα για τις αυξημένες εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων. Φυσικά οργανώνονται και σεμινάρια ή συνέδρια μέσω άλλων επαγγελματικών φορέων ή ιδρυμάτων εντός και εκτός Ελλάδας. Τα προγράμματα σπουδών για αυτά τα σεμινάρια τα οργανώνει και τα δημιουργεί πολλές φορές το Τραπεζικό Ινστιτούτο, με σκοπό να δίνονται επαγγελματικές πιστοποιήσεις. Επίσης, η Τράπεζα Π συνεργάζεται με πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού και παρέχει στους υπαλλήλους της μεταπτυχιακές σπουδές σε τομείς ενδιαφέροντος της Τράπεζας, προσφέροντας είτε οικονομική βοήθεια είτε άλλες παροχές.

Επίσης, παρέχει και υποστηρίζει την εκμάθηση ξένων γλωσσών με στόχο να ανταποκρίνονται καλύτερα οι υπάλληλοι στις επαφές με το κοινό τους, να προσαρμόζονται στις ξένες αγορές και να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Η ομάδα στελεχών ακολουθεί σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους με σκοπό την επιλογή, την ανάπτυξη και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ερευνά τις κλίσεις, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ικανότητες του προσωπικού με σκοπό να συνδυάσει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Επίσης, αναπτύσσει προγράμματα καριέρας και προγραμματίζει τη διοίκηση, αξιοποιώντας στο έπακρο τα προσόντα των εργαζομένων, επενδύει στα προσωπικά σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων και επιλέγει υπαλλήλους και στελέχη με συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Ακόμα, οι υπεύθυνοι προσωπικού προκηρύσσουν θέσεις με συγκεκριμένα προσόντα, παρακολουθούν την προσαρμογή των νέων υπαλλήλων και καθορίζουν τα κριτήρια κάθε θέσης. Επιπλέον, διεξάγει έρευνες, εκπονεί μελέτες και διατυπώνει εισηγήσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της. Παρακολουθεί και εφαρμόζει - δοκιμαστικά ή τακτικά - νέες μεθοδολογίες και συστήματα επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού. Τέλος, ασχολείται με την συμβουλευτική / καθοδήγηση εργαζομένων ή στελεχών της Τράπεζας και του Ομίλου.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο ανάπτυξης της Τράπεζας Π. Η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου του προσωπικού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας. Η Τράπεζα διασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας, δίκαιες αμοιβές, ίσα δικαιώματα εργαζομένων και

αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

Στο παρόν κεφάλαιο, μελετήθηκαν οι αλλαγές και ανακατατάξεις που συντελέστηκαν και συνεχίζουν να συντελούνται στον τραπεζικό κλάδο, με στόχο να καταστούν κατανοητοί οι λόγοι που επηρέασαν τη δομή και λειτουργία του. Συγχρόνως, σκοπός του κεφαλαίου ήταν να κατανοηθούν οι αιτίες που τα τελευταία χρόνια εξελίχθηκαν σε σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές στον χώρο, ενώ παράλληλα οδήγησαν και στην ανάπτυξη συνεχόμενων συγχωνεύσεων και εξαγορών. Επιχειρήθηκε συνεπώς μια προσέγγιση της οικονομίας της κρίσης για να οδηγηθεί η ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου στην παρουσίαση της εικόνας του τραπεζικού κλάδου κατά την κρίσιμη περίοδο των ετών 2008 - 2014. Αρχικά, αποκρυσταλλώθηκε ο ορισμός της κρίσης προκειμένου να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο της κατάστασης που βιώνει η χώρα την περίοδο της ύφεσης. Τέλος το κεφάλαιο εστίασε στο ζήτημα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και σε εργασιακά ζητήματα των τραπεζών. Διαπιστώθηκε ότι ο κλάδος των Τραπεζών διακατέχεται από μια έντονη ανταγωνιστικότητα και ειδικά στις μέρες μας, βάλλεται από τις συνέπειες της χρηματοπιστωτικής κρίσης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια αυξανόμενη τάση των Τραπεζών να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες, σε μια προσπάθεια να ενισχύσουν τη θέση τους απέναντι στους ανταγωνιστές του κλάδου. Οι νέες συνθήκες για τις Τράπεζες επέφεραν αλλαγές στη δομή, οργάνωση και λειτουργία των Τραπεζών, ενώ συντέλεσαν και αλλαγές σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξής τους. Η νέα αυτή κατάσταση βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο και διαπιστώνεται ότι μένει να γίνουν πολλές κινήσεις, ώστε να μην υπάρξουν στο μέλλον επιπτώσεις στην ευρύτερη λειτουργία του ελληνικού τραπεζικού κλάδου

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

### 3.1 Ανισότητα σε εργασιακό επίπεδο

Στις υψηλότερες βαθμίδες των ιδιωτικών φορέων πράγμα που ισχύει και για τις τράπεζες οι διαφορές μειώνονται σημαντικά, χωρίς όμως να εξαλείφονται. Ενδεικτικά το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό είναι μόλις στο 39%. Παράλληλα, όμως, το ποσοστό των γυναικών στο σύνολο των ανέργων, είναι 62%. Η ανεργία για τους άνδρες είναι στο 6,6%, ενώ για τις γυναίκες, το αντίστοιχο ποσοστό, είναι υπερδιπλάσιο (15,9%).

Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την αύξηση του ποσοστού ανεργίας στο γυναικείο φύλο και δεν είναι τωρινός αλλά υπάρχει από τη δεκαετία του 1970, είναι και το γεγονός ότι η γυναίκα μπορεί πολύ εύκολα να βρεθεί στην θέση να εγκαταλείψει προσωρινός ή και μόνιμα την εργασία της και η ανισότητα που ιστορικά υπάρχει είναι ότι το κράτος, δεν κάνει κάτι για να προστατέψει τη θέση της γυναίκας, η οποία εγκαταλείπει προσωρινός για σοβαρούς λόγους όπως είναι η εγκυμοσύνη και μόνιμα για να μεγαλώσει για παράδειγμα τα παιδιά της να φροντίσει την οικογένεια της<sup>202</sup>.

Είναι πολύ πιο εύκολο για την γυναίκα να αφήσει την επαγγελματική της θέση και την καριέρα της για χάρη του συζύγου της και του ή των παιδιών της. Από την άλλη πλευρά, οι απαιτήσεις του σύγχρονου τρόπου ζωής, είναι τέτοιες ώστε οι γυναίκες να χρειάζεται να συνεισφέρουν ενεργά στις οικονομικές απαιτήσεις της οικογενείας τους. Το θέμα είναι όμως, ότι σε περίπτωση όπου η οικογένειά τους τις χρειάζεται, οι μητέρες, δίνουν ευκολότερα προτεραιότητα στην οικογένειά τους και όχι στην επαγγελματική τους καριέρα. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι γυναίκες αυτές οι οποίες αφήνουν την δουλειά τους για οικογενειακούς λόγους συμβάλλουν στο να αυξάνεται το ποσοστό ανεργίας στο γυναικείο φύλο<sup>203</sup>. Η Ανισότητα αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο το κράτος αντιμετωπίζει τη γυναίκα. Συγκεκριμένα δεν τις δίνει τη δυνατότητα να συνδυάσει την εργασία με την οικογένεια πράγμα που την οδηγεί στην ανεργία.

---

<sup>202</sup> Gardiner J., (1974) "Women's employment since the 6s", Spare Rib, 27, σελ.19.

<sup>203</sup> Ruth Eikhof, D. (2012). A double-edged sword: twenty-first century workplace trends and gender equality. Genderin Management: An International Journal, 27(1), 7-22.



Σε επίπεδο τραπεζικού κλάδου υπάρχει μια αντιφατικότητα για το οικογενειακό επίδομα. Συγκεκριμένα υπήρξε μια προσπάθεια καταβολής μόνο σε έναν από τους δυο συζυγούς, πάλι με στόχο την άνιση διαχείριση της γυναίκας από τον άντρα, Η ολομέλεια του ΣτΕ με ψήφους 14 έναντι 11 επανάφερε τη πληρωμή του επιδόματος και στους δυο. Βέβαια αυτή η απόφαση αναμένει την επικύρωση από το Ανώτατο Ειδικό Δικαστήριο, στο μεσοδιάστημα ο Άρειος Πάγος εναντιώθηκε στην απόφαση με τις αποφάσεις 996 και 1002 στέλνοντας το θέμα και πάλι στην ολομέλεια<sup>204</sup>.

Κύρια αιτία της γυναικείας ανεργίας έχει θεωρηθεί το γεγονός ότι η γυναικεία εργατική δύναμη συνήθως εκλαμβάνεται σαν εφεδρικός στρατός εργατικού δυναμικού, ο οποίος χρησιμοποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της οικιακής (και όχι μόνο) οικονομίας. Αυτό σημαίνει ότι όταν υπάρχει ανεργία, οι εργοδότες τείνουν να προτιμούν άνδρες εργαζόμενους και ότι η απασχόληση της γυναίκας εξαρτάται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και από την διαθεσιμότητα των εργασιακών θέσεων. Η έλλειψη οικονομικής δραστηριότητας από τη μεριά του άνδρα χαρακτηρίζεται σαν ανεργία, ενώ από τη μεριά της γυναίκας εύκολα αποσιωπάτε ή αγνοείται. Γι' αυτό και η ιδέα διερεύνησης της γυναικείας ανεργίας είναι μάλλον νέα στη σύγχρονη βιβλιογραφία με συχνότερες αναφορές μετά από το 1970<sup>205</sup>. Οι γυναίκες βιώνουν την ανισότητα και σε επίπεδο απόλυσης, η οποία επίσης της οδηγεί στην ανεργία. Ο εργοδότης πράγμα που έχουν αξιοποιήσει οι τράπεζες, μπορεί να απολύσει μια εργαζόμενη που συμπληρώνει τις προϋποθέσεις για να λάβει πλήρη σύνταξη καταβάλλοντας το 50% ή το 40% ανάλογα τη περίπτωση, της νόμιμης αποζημίωσης. Οι γυναίκες απολύονται όταν έχουν συμπληρώσει μικρότερο όριο ηλικίας από τους άντρες συναδέλφους τους πράγμα που επίσης αντίκειται στην αρχή της ισότητας των φύλων<sup>206</sup>.

Όπως σε όλους τους ανθρώπους, έτσι και ειδικότερα στις γυναίκες οι

---

<sup>204</sup> Καστορίνης, Χ.(2009) *Τα εργασιακά δικαιώματα στη "ζυγαριά" της Δικαιοσύνης*", Εκδόσεις Τραπεζικός Αγών

<sup>205</sup> Cragg A and T. Dawson, (1984) 'Unemployed Women: A Study of Attitudes and Experiences', Department of Employment, London.

Coyle A., (1982) Sex and skill in the organization of the clothing industry, J. West (ed), σελ. 10, 26.

<sup>206</sup> Καστορίνης, Χ.(2009) *Τα εργασιακά δικαιώματα στη "ζυγαριά" της Δικαιοσύνης*", Εκδόσεις Τραπεζικός Αγών

επιπτώσεις της ανεργίας είναι ποικίλες και ιδιαίτερες. Η ανεργία επιδρά άμεσα στο επίπεδο ζωής μιας γυναίκας και της οικογένειάς της και περικλύπει την αίσθηση αυτονομίας και οικονομικής της ανεξαρτησίας, περιορίζει την ικανοποίηση των οποιονδήποτε αναγκών της και παραλλάσσει, βάσει αυτών, τις φιλοδοξίες και τις προοπτικές της. Η περαιτέρω διαδικασία εξεύρεσης νέας απασχόλησης εάν αποδειχτεί άκαρπη, αποβαίνει υποτιμητική και εκμηδενιστική. Η ανισότητα αναφέρεται και στην ευκολία επανένταξης των γυναικών στον εργασιακό στίβο. Σε γενικές γραμμές οι ιδιώτες στους οποίους εντάσσονται και οι τράπεζες επιλέγουν να μην προσλάβουν γυναίκες δεδομένων των υποχρεώσεων που μπορεί να δημιουργήσουν στη πορεία, πράγμα που σημαίνει ότι πιθανόν να έχουν μεγαλύτερο κόστος για τους ιδιωτικούς οργανισμούς.

Η απόκρυψη της οικογενειακής κατάστασης είναι ένας από τους τρόπους που εφευρίσκει μία γυναίκα προκειμένου να επιτύχει την πρόσληψή της σε μία εργασία, προκειμένου να μη δείξει ότι είναι πανδρεμένη, με παιδιά ή όχι, στοιχείο που μπορεί να αποτρέψει τον εργοδότη από την πρόσληψή της με το σκεπτικό του υψηλού κόστους για τον ίδιο.

Μία αμφιλεγόμενη τακτική που ακολουθείται από κυβερνήσεις και πολυεθνικές – κυρίως – επιχειρήσεις, προκειμένου να μειωθούν τα ποσοστά ανεργίας, είναι η θέσπιση διαδικασιών όπως αυτή της ετεροαπασχόλησης και η μερικής απασχόλησης, την οποία εφαρμόζουν κυρίως στις γυναίκες.<sup>207</sup>

Η γυναίκα στην ανάγκη της να εργαστεί ή λόγω υποκειμενικών ή αντικειμενικών δυσκολιών στη γεωγραφική της μετακίνηση, αναγκάζεται συχνά να δεχτεί απασχόληση που δεν ανταποκρίνεται στα προσόντα της ή είναι μακριά από τα εργασιακά της ενδιαφέροντα. Η προσθήκη των οικογενειακών υποχρεώσεων στις παραπάνω συνθήκες, κάνει τη μερική απασχόληση ιδανική για τις εργαζόμενες μητέρες και νοικοκυρές. Με πλεονέκτημα το μειωμένο και ελαστικό ωράριο, οι γυναίκες εργάζονται κατ' οίκον ή φασών.<sup>208</sup> Οι κατ' οίκον εργαζόμενες αποδέχονται χαμηλότερες αμοιβές, χωρίς ασφαλιστική κάλυψη, μέσα σε εκτενείς εργάσιμες ώρες για την εξασφάλιση ενός βασικού μεροκάματου και πολλές φορές σε επένδυση σε μηχανήματα. Τόσο η μερική όσο και η κατ'

---

<sup>207</sup> Cragg, A. and T. Dawson, (1984) "Unemployed women: a study of attitudes and experience", Dept. of Employment, London.

<sup>208</sup> Coyle A., (1982) Sex and skill in the organization of the clothing industry, J. West (ed), σελ. 26.

οίκον είναι μορφές που τονίζουν τον συμπληρωματικό χαρακτήρα της γυναικείας εργασίας. Η εικόνα στη βιβλιογραφία είναι εξαιρετικά ελλιπής, αφού αυτού του είδους η εργασία έχει τον χαρακτήρα της κρυφής απασχόλησης και δεν εμφανίζεται στα επίσημα στατιστικά στοιχεία.

Οι πρόσφατες εργασίες της συνόδου κορυφής στη Λισσαβόνα κατέδειξαν την απασχόληση ως το ευαίσθητο σημείο της Ευρωπαϊκής πολιτικής έναντι της ανεργίας. Η ανεργία των γυναικών στην Ευρώπη αγγίζει το 15%. Οι Ελληνίδες διεκδικούν τα πρωτεία. Η ελληνική κοινωνία είναι δυστυχώς ακόμη ανδροκινούμενη, πράγμα που παρατηρείται και στο τραπεζικό κλάδο. Εξακολουθεί να υπάρχει προκατάληψη. Οι γυναίκες θεωρούνται υπεύθυνες για την συντήρηση του νοικοκυριού, την ανατροφή των παιδιών και γενικότερα τους έχουν ανατεθεί οι μη παραγωγικές δραστηριότητες. Ακόμη και η μητρότητα θεωρείται ανασταλτικός παράγοντας για την πρόσληψη των γυναικών.

Η ημιαπασχόληση αποτελεί τη σύγχρονη πληγή στις παραγωγικές ηλικίες των Ελληνίδων. Δυστυχώς, η εναλλακτική μορφή απασχόλησης που εφαρμόζεται με επιτυχία στην υπόλοιπη Ευρώπη στην Ελλάδα έχει λειτουργήσει αρνητικά και έχει περιορίσει τις ευκαιρίες απασχόλησης των γυναικών σε ευκαιριακές εργασίες<sup>209</sup>.

Πρέπει να προσέξει το κράτος στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως ώστε οι προσφορές εργασίας που απευθύνονται ειδικά σε γυναίκες όπως η εργασία με μερική απασχόληση, εργασία με ελαστικό ωράριο, προσωρινή απασχόληση ή οικογενειακή απασχόληση να είναι πράγματι ευκαιρίες υπέρ των γυναικών που επιλέγουν αυτό το είδος απασχόλησης και να μην αποβαίνουν τελικά εις βάρος τους, ούτε να μειώνουν τις ευκαιρίες τους για πλήρη απασχόληση. Πρέπει να φροντίσει το κράτος για την βελτίωση της αμοιβής, για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας των γυναικών σε όλους τους τομείς απασχόλησής τους. Η νομοθεσία περί ισότητας πρέπει να αποτελεί επαρκές αποτρεπτικό των διακρίσεων. Πρέπει να επιμείνουμε στην αύξηση των κρατικών κονδυλίων των βρεφονηπιακών υπηρεσιών ώστε να δώσουμε την απαραίτητη βοήθεια στην εργαζόμενη ή ενδιαφερόμενη να εργασθεί γυναίκα.

---

<sup>209</sup>Delis, M. D., Hasan, I., & Kazakis, P. (2013). Bank regulations and income inequality: Empirical evidence. *Review of Finance*, 18(5), 1811-1846.

Για την κάλυψη στελεχικών θέσεων στον ιδιωτικό τομέα οι εργοδότες είναι επιφυλακτικοί στην πρόσληψη γυναικών φοβούμενοι τη μητρότητα η οποία θα αποκρίνει κάποια στιγμή τη γυναίκα από τον χώρο της εργασίας. Πρέπει να ενεργήσουμε εφαρμόζοντας την ικανοποιητική νομοθεσία, ώστε οι κυρώσεις που επιβάλλονται στους εργοδότες που παραβαίνουν την νομοθεσία αυτή -περί ισότητας- να είναι αυστηρές, ώστε να αποτρέπουν τους εργοδότες από εφαρμογή διακρίσεων. Είναι, επίσης, θέμα παιδείας και ωρίμανσης της κοινωνίας μας να γίνει σε όλους τους εργοδότες συνείδηση ότι άνδρες και γυναίκες είναι ίσοι και πρέπει να προσλαμβάνονται, αδιακρίτως φύλου, με μόνο κριτήριο τα αντικειμενικά προσόντα τους ως άτομα - επαγγελματίες.

Ενώ η νομοθεσία αναφέρει ότι η άγαμη μητέρα δικαιούται να απολαμβάνει ακριβώς ότι και η έγγαμη και επιπλέον ειδικού επιδόματος και ειδικής φροντίδας. Οι Ευρωπαίοι φροντίζουν να έχουν οι άγαμες μητέρες εξασφαλισμένο εισόδημα, περίθαλψη και προνόμια στην εύρεση εργασίας και στην φροντίδα των παιδιών κατά την ώρα εργασίας. Αυτά κατά τον νόμο, λίγο ως πολύ τα δικαιούται και η Ελληνίδα, όμως ελάχιστα τα απολαμβάνει. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η μητρότητα είναι σημαντικότερη από το τυπικό του γάμου<sup>210</sup>.

### **3.1.1 Άνιση αντιμετώπιση γυναικών έναντι των ανδρών σε οικονομικό επίπεδο**

Πολλές κυβερνήσεις έχουν θεσπίσει νομοθεσίες, ώστε να συμμορφωθούν με τις διεθνείς συμβάσεις εργασίας που προωθούν τα οικονομικά δικαιώματα των γυναικών, την ίση πρόσβαση στους οικονομικούς πόρους και την ισότητα στην απασχόληση. Το μερίδιο των γυναικών στην απασχόληση έχει αυξηθεί σημαντικά, ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών. Οι κυβερνήσεις έχουν λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση των διακρίσεων και των προσβλητικών συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας και για την αποφυγή ανθυγιεινών συνθηκών εργασίας<sup>211</sup>.

Τα οφέλη από την αυξανόμενη παγκόσμια οικονομία κατανέμονται άνισα, δημιουργώντας μεγαλύτερες οικονομικές διαφορές, μη ασφαλή εργασιακά

---

<sup>210</sup>Delis, M. D., Hasan, I., & Kazakis, P. (2013). Bank regulations and income inequality: Empirical evidence. *Review of Finance*, 18(5), 1811-1846.

<sup>211</sup>Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051-1079.

περιβάλλοντα και συνεχιζόμενη ανισότητα μεταξύ των φύλων στην ανεπίσημη οικονομία και την ύπαιθρο. Γυναίκες που έχουν αντίστοιχα προσόντα με αυτά των ανδρών μένουν πίσω τόσο στο εισόδημα όσο και στην επαγγελματική κινητικότητα στον επίσημο τομέα. Μόνο μερικές χώρες έχουν θεσπίσει νόμους υπέρ της ιδιοκτησίας γης ή άλλης ιδιοκτησίας από γυναίκες. Η μη αναγνώριση του γεγονότος ότι οι γυναίκες έχουν παραγωγικό και αναπαραγωγικό ρόλο έχει ως αποτέλεσμα οι γυναίκες να έχουν μεγαλύτερες ευθύνες και βάρη, αλλά και να παράγουν περισσότερη μη αμειβόμενη εργασία<sup>212</sup>.

### **3.1.2 Παραβιάσεις της αρχής ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις**

Αρχικά στη παρούσα ενότητα θα γίνει μια σύντομη παράθεση των νομικών ζητημάτων, που αναφέρονται στην αρχή της ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις. Σύμφωνα με το Ν.1414/1984 όπου αντικαταστάθηκε με τον Ν.3488/2006 και ο οποίος δέχτηκε τροποποιήσεις μέσα στα χρόνια αλλά και τη παρούσα περίοδο με βάση τα ψηφισμένα μνημόνια, ορίζονται τα ακόλουθα: α) Καθορισμός σχεδίου αποδοχής της ανάγκης της γυναίκας να είναι επαρκής από τη μια στη δουλειά της και από την άλλη στις οικογενειακές της υποχρεώσεις. Ο νόμος δίνει γονική άδεια, κανονική πληρωμή και ασφαλιστική κάλυψη. Η θέση της γυναίκας προστατεύεται, με βάση αυτές τις αρχές, στα χρόνια του μνημονίου και για να αποφευχθεί το κόστος οι ιδιώτες αποφεύγουν να προσλαμβάνουν παντρεμένες γυναίκες οι οποίες είναι πιο πιθανόν από τις ελεύθερες να μείνουν έγκυος, β) Με βάση τον Ν.3304/2005 οι γυναίκες πρέπει να μεταχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο με τον άντρα και ως φυλετική μειονότητα αλλά και σε περίπτωση που έχουν κάποια ειδικά χαρακτηριστικά όπως κάποια μορφή αναπηρίας ή θρησκευτικές ή άλλες διαφορές, γ) Με τον Ν.3488/2006 ενισχύθηκε η αύξηση των γυναικών στον ιδιωτικό τομέα, ενώ αναπτύχθηκαν δράσεις προστασίας της γυναίκας για παράδειγμα από σεξουαλική παρενόχληση, μετέπειτα ρυθμίσεις είχαν ως στόχο τη προστασία του μισθού, της προαγωγής και γενικά της θέσης της γυναίκας στον εργασιακό στίβο. Όπως θα παρατηρηθεί στη συνέχεια με τη νομολογία αυτό δεν έχει επιτευχθεί όπως θα έπρεπε με βάση και τους διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς και νόμους, οπότε και η γυναίκα βιώνει ένα εργασιακό

---

<sup>212</sup>Passaro, J. (2014). The unequal homeless: Men on the streets, women in their place. Routledge.

ρατσισμό και μια ευρύτερη δυσκολία σε επίπεδο υποχρεώσεων, που δυσχεραίνει τη θέση της στο κοινωνικό ιστό.

Είναι χαρακτηριστικό ότι στην Ελλάδα οι «πόρτες του νόμου» δεν άνοιξαν αμέσως στις γυναίκες για την άσκηση όλων των επαγγελμάτων. Στις αρχές του αιώνα μας και κυρίως από τη δεκαετία του 50, άρχισαν να εκλείπουν τα νομικά εμπόδια που έφραζαν το δρόμο της γυναίκας για την άσκηση ορισμένων επαγγελμάτων.

Ενδεικτικά, το 1925 άνοιξαν οι πόρτες στις γυναίκες για το δικηγορικό επάγγελμα (ΝΔ 8-10-1925), το 1954 αναγνωρίστηκε το δικαίωμα να διορίζονται συμβολαιογράφοι (ΝΔ 3082/1954), το 1955 αναγνωρίστηκε το δικαίωμα να διορίζονται δημόσιοι υπάλληλοι (Ν. 3192/1955)<sup>213</sup>.

Η νομολογία έχει δώσει αρκετά παραδείγματα, στα οποία τα δικαστήρια εφάρμοσαν την αρχή της ισότητας. Με απόφαση του ΣτΕ (ΣΤΕ 3217/1977) ακυρώθηκε πράξη που απέκλειε τις γυναίκες από τις θέσεις των αερολιμενικών και των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας της πολιτικής αεροπορίας. Με τις (ΣτΕ 3254/1982, ΣτΕ 3879/1982) αποφάσεις, ακυρώθηκαν πράξεις κατάταξης γυναικών δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις δακτυλογράφων, με την αιτιολογία ότι έγινε επίκληση μη νόμιμου κριτηρίου, όπως είναι η διαφορά φύλου.

Οι πράξεις αυτές περιείχαν γενική αιτιολογία ότι τις θέσεις των δακτυλογράφων κατά παράδοση κατέχουν γυναίκες, γιατί η φύση της εργασίας προσιδιάζει στο χαρακτήρα και τις ιδιότητες των γυναικών. Με την (Διοικ. Εφ. Αθ. 312/1998) απόφαση ακυρώθηκε πράξη τοποθέτησης δασκάλων σε θέσεις που είχαν κατανεμηθεί κατά φύλο. Παρόμοια το ΜΠρΘεσ (ΜΠρΘεσ 342Ν/1989), δέχτηκε ότι η διενέργεια πρόσληψης μετά από διαγωνισμό, με βάση χωριστούς πίνακες επιτυχόντων ανδρών και γυναικών, συνιστά απαγορευμένη διάκριση κατά τις διατάξεις των άρθρων 3 και 6 της Οδηγίας 207/1976 ΕΟΚ, αφού καταλήγει στην προνομιακή πρόσληψη ανδρών επιτυχόντων απλώς και μόνο λόγω του φύλου τους, χωρίς κανένα άλλο αξιολογούμενο κριτήριο

---

<sup>213</sup>Γιαννακούρου, Π. Σ., (2008). «Η ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών κατά το κοινοτικό και ελληνικό εργατικό δίκαιο», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»

υπεροχής τους<sup>214</sup>.

Άλλο ένα ζήτημα που απασχόλησε τη νομολογία, είχε να κάνει με τις ποσοτώσεις (ποσοτικούς περιορισμούς) κατά την πρόσβαση των γυναικών σε διάφορα επαγγέλματα και κυρίως σε κάλυψη θέσεων στις Ένοπλες Δυνάμεις και στα Σώματα Ασφαλείας εν γένει. Με την (ΟΛΣτΕ 1986/2005) απόφαση κρίθηκε ως αντισυνταγματική η διάταξη για ποσοτώσεις στις προσλήψεις γυναικών σε θέσεις συνοριακών φυλάκων. Σύμφωνα με την εν λόγω απόφαση, οι ιδιαιτερότητες των συνθηκών άσκησης των καθηκόντων του συνοριακού φύλακα δεν αποτελούν, λόγω της γενικότητάς τους, σε συνδυασμό και με τα διδάγματα της κοινής πείρας, κριτήρια συγκεκριμένα και πρόσφορα να δικαιολογήσουν θεσπιζόμενες ποσοτώσεις εις βάρος των γυναικών κατά την πρόσβασή τους στο επάγγελμα του συνοριακού φύλακα.

Ανάλογα έκρινε με την ΣτΕ 2551/2006, η οποία εξεδόθη με αφορμή την ερμηνεία του άρθρου 12 παρ 2 του Ν. 2713/1999, με το οποίο καθοριζόταν σε 10% το ποσοστό των κατατασσόμενων στο Πυροσβεστικό Σώμα γυναικών. Όμως υπήρξε και αντίθετη απόφαση του ΣτΕ (ΣτΕ 414/2006) που έκρινε ομόφωνα ότι είναι σύμφωνη με το Σύνταγμα (Σ) διάταξη νόμου, που καθόριζε σε 15% το ποσοστό των γυναικών, επί του συνολικού αριθμού εισακτέων στη Σχολή Αξιωματικών Αστυνομίας<sup>215</sup>.

Με την (ΑΠ 1360/1992) απόφαση που αφορούσε σε υπόθεση προκήρυξης διαγωνισμού πτυχιούχων υπαλλήλων από Τράπεζα, κρίθηκε ανεπίτρεπτη η παραβίαση της αρχής της ισότητας των φύλων, τόσο κατά την χρήση των μέσων προσέλκυσης των ενδιαφερομένων για εργασία, όσο και κατά την χρήση των κριτηρίων επιλογής τους για την κατάληψη κενών θέσεων εργασίας στην επιχείρηση και συνεπώς απαγορεύεται η προκήρυξη χωριστών θέσεων εργασίας για άνδρες και γυναίκες, καθώς και η κατάρτιση χωριστών πινάκων επιτυχίας με βάση το φύλο και η πρόσληψη επιτυχόντων του ενός φύλου κατ' επιλογήν του εργοδότη, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η συνολική βαθμολογία ή σειρά

---

<sup>214</sup>Δαγτόγλου Π. Δ., (2011) «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ», σελ 1267 έως 1275

<sup>215</sup>Κουκιάδης, Δ. Ι., (2012). «Εργατικό Δίκαιο – Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»

κατάταξης των υποψηφίων<sup>216</sup>.

Αντίστοιχα με την (ΑΠ 1095/1998), κρίθηκε ανίσχυρη η προκήρυξη διαγωνισμού χωριστά, για την πλήρωση ορισμένου αριθμού θέσεων εργασίας για κάθε φύλο. Το ίδιο έκρινε και η Εφ Θεσ 1758/1999 απόφαση, βάσει της οποίας είναι ανίσχυρη η διάκριση, στην περίπτωση προκήρυξης πλήρωσης θέσεων διαγωνισμού, χωριστά για κάθε φύλο<sup>217</sup>.

Περίπτωση έμμεσης διάκρισης λόγω φύλου, διαπιστώθηκε με την ΕιρΑθ 774/1999 απόφαση. Συγκεκριμένα η ρύθμιση του ΓΚΠ/ΟΤΕ, κατά την οποία προβλέπεται η πρόσληψη και απασχόληση στον ΟΤΕ καθαριστριών μειωμένης απασχόλησης, κάτι που προβλέπεται μόνο για τις γυναίκες εργαζόμενες υπό την ανωτέρω ειδικότητα στον ΟΤΕ, συνιστά έμμεση διάκριση λόγω φύλου, αντικείμενη στη διάταξη του άρθρου 119 Συνθ ΕΟΚ<sup>218</sup>.

Πλέον όμως των παραπάνω ενδεικτικών περιπτώσεων της νομολογίας, αρκετές παραβάσεις κατέγραψε και χειρίστηκε και ο Συνήγορος του Πολίτη (ΣτΠ), μέσα στα όρια της ειδικής αρμοδιότητας που του προδιαγράφει ο νομοθέτης τόσο με τον προηγούμενο Ν.3388/2006, όσο και με τον πρόσφατο Ν.3896/2010.

Το 2008, επιχείρηση (τουριστικό γραφείο) δημοσίευσε σε τοπική εφημερίδα προκήρυξη για την πλήρωση θέσης εργασίας προϊσταμένου, αναφέροντας μεταξύ άλλων απαιτούμενων προϋποθέσεων, ότι ο ενδιαφερόμενος πρέπει να είναι «άνδρας ηλικίας 25-50 ετών». Τελικά με παρέμβαση του ΣτΠ, η επιχείρηση προέβη σε αναδιατύπωση της προκήρυξης, χωρίς να αναφέρεται η παράμετρος του φύλου<sup>219</sup>.

Το 2009, ο ΣτΠ εξέτασε καταγγελία που αφορούσε σε διακρίσεις εις βάρος των γυναικών υποψηφίων, σε εξετάσεις για την εισαγωγή σε στρατιωτικές σχολές, λόγω α) άνισης αύξησης του κατώτατου ορίου ύψους για άνδρες και γυναίκες, β) κοινού και για τα δυο φύλα κατώτερου ορίου αθλητικών επιδόσεων και ειδικότερα στο αγώνισμα της σφαιροβολίας, όπου οι γυναίκες υποψήφιες

---

<sup>216</sup>Γιαννακούρου, Π. Σ., (2008). «Η ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών κατά το κοινοτικό και ελληνικό εργατικό δίκαιο», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»

<sup>217</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 143

<sup>218</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 143

<sup>219</sup>ΣτΠ, Ειδ Εκθ 2009, σελ 55



υποχρεώθηκαν να αγωνιστούν με τη βαρύτερη σφαίρα που χρησιμοποιείται από άνδρες σφαιροβόλους. Ο ΣτΠ διαπίστωσε ότι η ασύμμετρη αύξηση του ελάχιστου επιτρεπόμενου ύψους, για τις γυναίκες κατά 10 πόντους και για τους άνδρες κατά 5 πόντους, συνιστά άμεση διάκριση λόγω φύλου, ενώ η πρόβλεψη για κοινά όρια αθλητικών δοκιμασιών σε άνδρες και γυναίκες, αποτελεί έμμεση διάκριση<sup>220</sup>.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η απόφαση Stoeckel (C-345/89) έκρινε ως μη συμβατά με την Οδηγία 207/1976 ΕΟΚ, εθνικά νομοθετικά μέτρα που απαγορεύουν τη νυκτερινή εργασία στις γυναίκες. Η κρίση του δικαστηρίου στηρίχθηκε στη σκέψη ότι, όποια κι αν είναι τα μειονεκτήματα της νυκτερινής εργασίας, δεν προκύπτει ότι οι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθενται οι γυναίκες, είναι διαφορετικοί από αυτούς στους οποίους εκτίθενται αντίστοιχα οι άνδρες, με εξαίρεση βεβαίως την εγκυμοσύνη και τη μητρότητα<sup>221</sup>.

Στην υπόθεση Dekker (C-177/88), το ΔΕΚ αποφάνθηκε ότι η μη πρόσληψη εγκύου σε θέση εργασίας για λόγους που συνδέονται άμεσα με την κατάσταση εγκυμοσύνης, στοιχειοθετεί άμεση διάκριση λόγω φύλου, ενώ επιπρόσθετα η ανωτέρω άμεση διάκριση δεν μπορεί να αιτιολογηθεί στη βάση οικονομικών δυσκολιών που μπορεί να προκύψουν από την αντικατάσταση της εγκύου εργαζόμενης<sup>222</sup>.

Τέλος στην υπόθεση Mahlburg, το δικαστήριο αναγνώρισε ότι η μη πρόσληψη σε σύμβαση αορίστου χρόνου εγκύου εργαζόμενης, δεν μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι η εργαζόμενη βρίσκεται, λόγω προσωρινού καθαρά κωλύματος (εγκυμοσύνη) σε αδυναμία να εκτελέσει το έργο για το οποίο προσελήφθη<sup>223</sup>.

Βασικός πυλώνας κατά την λειτουργία της σχέσης εργασίας είναι η αμοιβή, με την διευρυμένη έννοια που της έχει αποδοθεί από το κοινοτικό δίκαιο. Η ελληνική νομολογία στο θέμα των αμοιβών, μετά από πολλές διακυμάνσεις, άρχισε συστηματικά να εφαρμόζει την αρχή της ισότητας των αμοιβών κατά

---

<sup>220</sup>ΣτΠ Ειδ Έκθ 2010, σελ 37

<sup>221</sup>ΥΕΚΑ Αποφ Δικ, 2011, σελ 12,,17

<sup>222</sup>Λιάπη-Μήλα, Ι., (2010). «Οι ανισότητες μεταξύ των φύλων στην αγορά εργασίας - Πρόσφατες εξελίξεις», Εκδόσεις «Ι ΣΙΔΕΡΗΣ»

<sup>223</sup>ΥΕΚΑ Αποφ Δικ, 2011, σελ 12,,17

τρόπο θετικό, δηλαδή συνέπλευσε σταδιακά με την παγιωμένη άποψη, ότι επιβάλλεται η νομοθετική επέκταση ευνοϊκών διατάξεων υπέρ του ενός φύλου και στο άλλο. Ιδιαίτερης μνείας χρήζουν οι αποφάσεις ΑΠ 564/1992 και ΑΠ 657/1992, οι οποίες είναι οι πρώτες αποφάσεις του Αρείου Πάγου, που ερμήνευσαν το άρθρο 22 παρ 1 εδ β΄ Συμφώνως προς το κοινοτικό δίκαιο (άρθρο 119 Συνθ ΕΟΚ), δηλαδή χαρακτήρισαν ρητά τα οικογενειακά επιδόματα ως αμοιβή.

Οι αποφάσεις αυτές έκριναν ότι οι διατάξεις συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Σ.Σ.Ε) που ορίζουν ότι το καταβαλλόμενο από τον εργοδότη – σε ποσοστό του βασικού μισθού – οικογενειακό επίδομα δικαιούνται μόνο οι άρρενες μισθωτοί, είναι αντίθετες προς την αρχή την αρχή της ισότητας αμοιβών στα φύλα. Το καινοτόμο στοιχείο αυτών των αποφάσεων είναι η εξίσωση προς τα επάνω, δηλαδή η επέκταση του δικαιώματος για λήψη του οικογενειακού επιδόματος από τις αποκλεισμένες γυναίκες, με τις ίδιες προϋποθέσεις που το δικαιούνται οι άνδρες συνάδελφοί τους. Ανάλογα επεκτατικά έκρινε ο ΑΠ με την ΑΠΟλ 22/1992 απόφαση και στην περίπτωση που η χρονική διάρκεια του καταβαλλόμενου οικογενειακού επιδόματος τέκνου, διαφοροποιείται ανάλογα με το αν το τελευταίο είναι ανδρικού ή γυναικείου φύλου, σε σχετική διάταξη του ΓΚΠ του ΟΤΕ. Με βάση τη διάταξη αυτή χορηγούνταν οικογενειακό επίδομα για τα τέκνα, το οποίο έπαυε με τη συμπλήρωση του 18ου έτους, προκειμένου για τα άρρενα και του 20ου έτους προκειμένου για τα θήλεα τέκνα.

Την επεκτατική αυτή πορεία δεν ακολούθησε ο ΑΠ στην ΑΠ 130/2005 απόφαση, με την οποία αν και έκρινε ότι η κανονιστική διάταξη για χορήγηση οικογενειακού επιδόματος στα ΚΤΕΛ, εισήγαγε ευνοϊκή ρύθμιση, με βάση το φύλο για τους εργαζόμενους των ΚΤΕΛ με ενήλικα άγαμα θήλεα τέκνα, σε βάρος των συναδέλφων τους με ενήλικα άγαμα άρρενα τέκνα, ως καταργημένη διάταξη που αντίκειται στο άρθρο 4 παρ 1 και 2 Σ, 22 παρ 1 εδ β΄ Σ και 119 Συνθ ΕΟΚ, δεν μπορεί να επεκταθεί και σε αυτούς που έχουν θήλεα τέκνα<sup>224</sup>.

Με την ΑΠ 31/1993 κρίθηκε ως αντισυνταγματική η διαφοροποίηση μεταξύ των φύλων, ως προς την χορήγηση του επιδόματος γάμου σε ΣΣΕ γεωπόνων σε ΝΠΔΔ. Με την ΑΠ 887/1996 κρίθηκε ότι το οικογενειακό επίδομα, οφείλεται

---

<sup>224</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 139 - Γιαννακούρου, 2008, σελ 222,223

χωρίς καμιά διάκριση φύλου σε όλους όσους παρέχουν στον ίδιο εργοδότη, εργασία ίσης αξίας<sup>225</sup>.

Αντίστοιχα έχει κριθεί (ΑΠ 6/2001) ότι η μη καταβολή του οικογενειακού επιδόματος σε υπάλληλο, επειδή έχει σύζυγο που απασχολείται στο Δημόσιο, ΝΠΔΔ, ή ΟΤΑ, αντίκειται στο άρθρο 4 Σ, αφού το επίδομα καταβάλλεται αν ο σύζυγος δεν εργάζεται ή εργάζεται στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα, περαιτέρω δε θεώρησε ότι η μετονομασία του οικογενειακού επιδόματος σε οικογενειακή παροχή, δεν μεταβάλει τον χαρακτήρα της παροχής ως μισθού. Επιπρόσθετα με την ΑΠ 315/2007, κρίθηκαν αντισυνταγματικές οι διατάξεις που θέτουν όρια, στην ακέραιη καταβολή του επιδόματος τέκνων και γάμου σε κάθε εργαζόμενο, σύζυγο ή γονέα.<sup>226</sup>

Συνακόλουθα το ΔΕΚ στην υπόθεση Garland (C-12/81) έκρινε ότι το γεγονός ότι οι γυναίκες εργαζόμενες δεν θα μπορούσαν πια κατά τη διάρκεια της συνταξιοδότησής τους να απολαμβάνουν ταξιδιωτικές διευκολύνσεις για τους συζύγους τους και τα εξαρτώμενα παιδιά τους, σε αντίθεση με τους άνδρες εργαζόμενους που συνέχιζαν να τις απολαμβάνουν, συνιστούσε διάκριση αμοιβής<sup>227</sup>. Με την υπόθεση Jenkins (C-96/80) κρίθηκε ότι μια διαφορά αμοιβής μεταξύ εργαζομένων με πλήρες ωράριο και εργαζομένων με μειωμένο ωράριο, δεν συνιστά διάκριση απαγορευμένη από το άρθρο 119 Συνθ ΕΟΚ, παρά μόνον αν αποτελεί στην πραγματικότητα έμμεσο τρόπο για να μειωθεί το επίπεδο αμοιβής των εργαζομένων με μειωμένο ωράριο, ενόψει του γεγονότος ότι η κατηγορία αυτή εργαζομένων, αποτελείται αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο από γυναίκες<sup>228</sup>.

Πέραν των αμοιβών, το ΔΕΚ στην υπόθεση Thibault (C-136/95) κλήθηκε να κρίνει την άρνηση εκ μέρους των εργοδοτών να αξιολογήσουν γυναίκα εργαζόμενη που απουσίαζε επί μακρύ χρονικό διάστημα (πάνω από 6 μήνες) λόγω εγκυμοσύνης, καταλήγοντας ότι απαγορεύεται οιαδήποτε Β ρύθμιση, που

---

<sup>225</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 143,144

<sup>226</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 142

<sup>227</sup>Τζώρτζη Γ. Β., (2004). «Η κοινοτική αρχή της ισότητας ανδρών και γυναικών και η νομολογιακή διάπλασή της από το ΔΕΚ», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»

<sup>228</sup>Αναγνώστου Δ. Α.,- Γαληνού Ε. Ε., (2008) «Η ισότητα των φύλλων στην κοινωνική προστασία», Έκδοση «Νομική Βιβλιοθήκη»

στερεί από τις γυναίκες το δικαίωμα βαθμολόγησης και κατ' επέκταση το δικαίωμα επαγγελματικής ανέλιξης, λόγω απουσίας από την επιχείρηση με άδεια μητρότητας

Αντίστοιχα, στην υπόθεση Sarkatzis Herrero (C-294/2004), το ΔΕΚ έκρινε ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για τον υπολογισμό της αρχαιότητας της εργαζόμενης ως μόνιμης υπαλλήλου, η ημερομηνία διορισμού της έστω κι αν κατά την ημερομηνία εκείνη βρισκόταν σε άδεια μητρότητας και όχι η πραγματική ημερομηνία ανάληψης καθηκόντων. Στην υπόθεση Gerster (C-1/95), το ΔΕΚ έκρινε ότι Β διάταξη που ορίζει ότι ο χρόνος απασχόλησης, κατά τον οποίο το ακολουθούμενο ωράριο περιλαμβάνεται μεταξύ του μισού και των δύο τρίτων του κανονικού ωραρίου εργασίας και υπολογίζεται μόνο κατά τα δύο τρίτα ως προς τον υπολογισμό της αρχαιότητας των υπαλλήλων, αντίκειται στην οδηγία 207/1976, εκτός αν η εν λόγω ρύθμιση δικαιολογείται από κριτήρια αντικειμενικά και ξένα προς κάθε διάκριση βασιζόμενη στο φύλο<sup>229</sup>.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα παραβίασης της ισότητας των φύλων κατά τη λειτουργία της σχέσης εργασίας, αποτελεί ο υποβιβασμός γυναίκας υπαλλήλου μετά την επιστροφή της από άδεια μητρότητας. Με την ΑΠ 37/2004 απόφαση, αναγνωρίστηκε στην Αγροτική Τράπεζα (ΑΤΕ) το δικαίωμα, παρεχόμενο από τον οργανισμό της με ισχύ νόμου, να μεταβάλει μονομερώς, δια του αρμοδίου προς τούτο οργάνου της και δη του διευθυντού του εκάστοτε καταστήματός της, τους όρους της συμβάσεως εργασίας των εις το κατάστημα της απασχολούμενων υπαλλήλων της, είτε ευνοϊκώς γι' αυτούς (τοποθέτηση σε θέση προϊσταμένου που πριν δεν κατείχαν), είτε και δυσμενώς δια της αφαίρεσης τέτοιας θέσης. Η ανωτέρω όμως ρύθμιση του Οργανισμού της ΑΤΕ, κρίθηκε ανίσχυρη, ως αντίθετη προς τις υπέρ-νομοθετικές διατάξεις του Συντάγματος, καθόσον εμπεριέχει και το δικαίωμα να μεταβάλει μονομερώς τους όρους της εργασιακής σύμβασης, με μόνο τον λόγο της εγκυμοσύνης και της μητρότητας.

Ανάλογο περιστατικό χειρίστηκε και ο ΣτΠ (υπόθεση 142712/2011), κατά την οποία γυναίκα υπάλληλος επιστρέφοντας από άδεια μητρότητας, διαπίστωσε ότι είχε προσληφθεί άλλος εργαζόμενος στη θέση της, ενώ ο εργοδότης της, της ανέθετε πλέον εξωτερικές εργασίες παύοντας να της αναθέτει αρμοδιότητες

---

<sup>229</sup>Verloo, M. M. T. (2016). Mainstreaming gender equality in Europe: a critical frame analysis.

σχετικές με το αντικείμενό της<sup>230</sup>.

Ο ΣτΠ ενημέρωσε τον εργοδότη για τις διατάξεις περί βλαπτικής μεταβολής των όρων εργασίας και πέτυχε δέσμευση του εργοδότη ότι στο εξής, η προσφεύγουσα θα παρέχει τις υπηρεσίες που παρείχε πριν την άδεια μητρότητας και ότι δεν θα ασχολείται πλέον με υποδεέστερα καθήκοντα. Σε άλλη περίπτωση, γυναίκα που επέστρεψε από άδεια μητρότητας, κατήγγειλε ότι η συμπεριφορά του εργοδότη της έγινε προσβλητική και ιδιαίτερη πιεστική, από τότε που τον ενημέρωσε ότι βρίσκεται σε κατάσταση εγκυμοσύνης, γεγονός που κατά την εκτίμησή της λάμβανε χώρα με σκοπό να την οδηγήσει σε παραίτηση. Κατόπιν της παρέμβασης του ΣτΠ και όπως ενημέρωσε η ίδια η εργαζόμενη, η συμπεριφορά του εργοδότη, άλλαξε άρδην προς το καλύτερο<sup>231</sup>.

Και σε θέματα αδειών όμως, η νομολογία στήριξε την αρχή της ισότητας. Με την (ΔιοικΕφΑθ 1487/2009) απόφαση, κρίθηκε ότι κάθε άδεια που αποβλέπει στην προστασία της μητρότητας και της παιδικής ηλικίας, χορηγείται και στους άνδρες πυροσβεστικούς υπαλλήλους, ενώ με την (ΣτΕ 899/2010) κρίθηκε ότι οι διατάξεις της παρ 21 του άρθρου 44 του Ν.1756/1988 έχουν εφαρμογή όχι μόνο για τη μητέρα δικαστική λειτουργό, αλλά και για τον πατέρα δικαστικό λειτουργό, ο οποίος δικαιούται 9μηνη άδεια ανατροφής τέκνου<sup>232</sup>.

Τέλος, άλλο ένα σημαντικό κεφάλαιο των παραβάσεων κατά τη λειτουργία της σχέσης εργασίας, αποτελεί η σεξουαλική παρενόχληση και η παρενόχληση λόγω φύλου, οι οποίες αφορούν πρωτίστως εξατομικευμένες συμπεριφορές από το δράστη προς συγκεκριμένο πρόσωπο, χωρίς ωστόσο, σύμφωνα με την ΑΠ 1765/1999, να αποκλείεται η εκδήλωσή τους προς αόριστο αριθμό προσώπων, με αξιολογήσεις όμως που μειώνουν την αξιοπρέπεια κάθε προσώπου χωριστά.

Ο εργοδότης (ΑΠ 4937/2001) βαρύνεται με υποχρέωση πρόνοιας ή καλόπιστης συμπεριφοράς ή σεβασμού των δικαιολογημένων συμφερόντων του μισθωτού, βάσει της οποίας υποχρεούται να εκδηλώνει με πράξεις ή παραλείψεις του το σεβασμό του έναντι αυτού, ενώ μεταξύ των ειδικότερων υποχρεώσεών του, περιλαμβάνεται και η υποχρέωση σεβασμού της προσωπικότητας του

---

<sup>230</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 140

<sup>231</sup>ΣτΠ, Ειδ Έκθ 2013, σελ 119

<sup>232</sup>ΣτΠ, Ειδ Έκθ 2010, σελ 17

εργαζομένου<sup>233</sup>.

Με την (Μον. Πρωτ. Σάμου 195/2005), κρίθηκε η περίπτωση σεξουαλικής παρενόχλησης ενάγουσας που πείστηκε από τον εναγόμενο να εργαστεί στην εταιρεία του και ο οποίος εν συνεχεία παρακολουθούσε την ερωτική της ζωή και την πίεζε να συνάψει ερωτικές σχέσεις μαζί του, ως προσβολή της προσωπικότητας και αντιβαίνουσα στα χρηστά ήθη. Με την (ΣτΕ 505/2010) απόφαση, κρίθηκε ότι ορθά επιβλήθηκε στον προσφεύγοντα η πειθαρχική ποινή της οριστικής παύσης, καθόσον, ως ιατρός του ΕΣΥ, προέβη σε σεξουαλική παρενόχληση τεσσάρων γυναικών, συγγενών ασθενών του, διαπράττοντας έτσι το παράπτωμα της χαρακτηριστικώς αναξιοπρεπούς και ανάξιας για υπάλληλο διαγωγής εντός της υπηρεσίας.

Συνακόλουθα, η ΑΠ 84/2011, έκρινε ως καταχρηστική την απόλυση που έγινε για λόγους εμπάθειας σε γυναίκα υπάλληλο, η οποία απέκρουσε την ιδιαιτέρως «φιλική» στάση που της επιδείκνυε ο Διευθυντής προσωπικού, συνιστάμενη μεταξύ άλλων, στις διαρκείς και μη αρμόζουσες για εργασιακό χώρο, φιλοφρονήσεις για την εμφάνισή της ως γυναίκας<sup>234</sup>. Πέραν όμως των δικαστικών αποφάσεων, ο ΣτΠ που χειρίζεται αρμοδίως τις καταγγελίες σε θέματα σεξουαλικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας, εκτιμά ότι τα εν λόγω θέματα έχουν εγγενείς δυσκολίες, καθώς εκτός όλων των άλλων, τα πρόσωπα που την υφίστανται διστάζουν να τα αναφέρουν σε μια ανεξάρτητη αρχή<sup>235</sup>.

Όπως έχει προαναφερθεί, η ισότητα των ευκαιριών στις εργασιακές σχέσεις, συνεπάγεται και ισότητα των φύλων και ως προς τις συνθήκες λύσης της σύμβασης εργασίας με καταγγελία εκ μέρους του εργοδότη. Στη χώρα μας παρατηρείτο συχνά σε κανονισμούς εργασίας που έχουν συνομολογηθεί με Σ.Σ.Ε, να ακολουθούνται διαφορετικά όρια ηλικίας ως προς τον χρόνο λήξης της σύμβασης εργασίας, λόγω συμπλήρωσης των προϋποθέσεων πλήρους συνταξιοδότησης, κατά το πρότυπο που ακολουθούταν από το 8 εδ β' του Ν.3198/1995, ο οποίος σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 28 του Ν.

---

<sup>233</sup>Γιαννακούρου Π. Σ., (2008). «Η ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών κατά το κοινοτικό και ελληνικό εργατικό δίκαιο», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»

<sup>234</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 145,144

<sup>235</sup>ΣτΠ, Ειδ Εκθ 2012, σελ 127

1864/195, επέτρεπε την καταγγελία της σύμβασης εργασίας των γυναικών και κατά συνέπεια τον τερματισμό της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, υπό όρους διαφορετικούς από εκείνους που ίσχυαν για τους άνδρες συναδέλφους της.

Έτσι, κρίθηκε από τον Άρειο Πάγο (ΑΠ 266/1999) ότι το δικαίωμα του εργοδότη να απομακρυνθεί από την εργασία γυναίκες υπαλλήλους του, για μόνο το λόγο ότι δικαιούνται να λάβουν πλήρη σύνταξη από τον οικείο ασφαλιστικό οργανισμό, εξαιτίας της συμπλήρωσής ορίου ηλικίας μικρότερου εκείνου που ορίζεται για άνδρες υπαλλήλους, αντιβαίνει στις διατάξεις του άρθρου 4 παρ. 2 Σ και της Οδηγίας 207/1976 ΕΟΚ, αφού εισάγει διάκριση βασιζόμενη αυθαίρετος μόνο στο φύλο.

Αντίστοιχα, ρυθμίσεις σε Σ.Σ.Ε που προβλέπουν είτε τη δυνατότητα στον εργοδότη να καταγγέλλει τη σύμβαση εργασίας λόγω συμπλήρωσης κάποιου συγκεκριμένου ορίου ηλικίας, το οποίο διαφέρει για άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους, είτε την αυτοδίκαια λύση της σύμβασης εργασίας λόγω συμπλήρωσής ορίου ηλικίας διαφορετικού για άνδρες και γυναίκες, αντίκειται στις ανωτέρω διατάξεις. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση του Οργανισμού Υπηρεσίας του προσωπικού της Τράπεζας American Express (27-7-1976 σ.σ.ε), στο άρθρο 10 του οποίου αναφέρεται ότι «η μετά του προσωπικού της Τράπεζας σύμβαση εργασίας λύεται αυτοδικαίως επί τη συμπλήρωση του 65<sup>ου</sup> έτους της ηλικίας του άρρενος και του 60ου έτους του θήλεος προσωπικού», η οποία κρίθηκε (ΑΠ 1439/2004) ότι αντίκειται στην αρχή της ισότητας των φύλων, εφαρμόζοντας έτσι με βάση την αποκαταστατική λειτουργία της αρχής της ισότητας, την ευνοϊκή ρύθμιση για τους άνδρες και στις γυναίκες.

Η προσέγγιση αυτή του ΑΠ συμβαδίζει και με τις αντίστοιχες προσεγγίσεις που έχει κάνει και το ΔΕΚ στις υποθέσεις Burton (C-19/1981) και Marshall (C-152/1984), κρίνοντας ότι μεταξύ των όρων εργασίας στους οποίους εφαρμόζεται η αρχή της ισότητας ευκαιριών, είναι τόσο οι όροι απόλυσης όσο και οι όροι υποχρεωτικής συνταξιοδότησης<sup>236</sup>. Αντίστοιχα, με την ΑΠ 85/1995 απόφαση,

---

<sup>236</sup>Ληξουριώτης Ι., και Θεοδόσης, Γ. Ν., (2008). «Η ισότητα των φύλων στις συλλογικές διαπραγματεύσεις», Έκδοση «Νομική Βιβλιοθήκη»

κρίθηκε άκυρη η καταγγελία σύμβασης εργασίας ασφαλισμένης στο ΙΚΑ που έγινε από τον εργοδότη της, μετά τη συμπλήρωση του 60ου έτους, αλλά πριν από τη συμπλήρωση του 65ου έτους, ενώ με την ΑΠ 1785/2001 κρίθηκε, ότι αυθαίρετη διάκριση εις βάρος των γυναικών εισάγεται, ακόμη και όταν ο εργοδότης απομακρύνει από την εργασία ασφαλισμένη μητέρα με παιδιά ανήλικα ή ανίκανα για βιοποριστική εργασία, για μόνο το λόγο ότι δικαιούται να λάβει σύνταξη από ασφαλιστικό οργανισμό.

Το συχνότερο φαινόμενο στην παραβίαση της ισότητας κατά τη λήξη της σχέσης εργασίας, αποτελεί η καταγγελία της σχέσης εργασίας που σχετίζεται με εγκυμοσύνη, μητρότητα και συναφή θέματα. Με την ΑΠ 1051/1988 κρίθηκε ότι η καταγγελία της εργασιακής σύμβασης εγκυμονούσας, εφόσον δεν συντρέχει σπουδαίος λόγος, απαγορεύεται και αν γίνει είναι άκυρη, χωρίς να έχει σημασία η γνώση από τον εργοδότη της εγκυμοσύνης, ενώ η μειωμένη απόδοση της εγκύου δεν είναι σπουδαίος λόγος .

Με την ΜονΠρωτΑθ 2083/1994 απόφαση, κρίθηκε άκυρη η καταγγελία της σύμβασης εργασίας εγκυμονούσας, κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης και ενός έτους μετά τον τοκετό. Η ΑΠ 245/2002 απόφαση, ασχολήθηκε με την περίπτωση εργαζόμενης, που απολύθηκε ενώ τελούσε σε κατάσταση εγκυμοσύνης, έχοντας όμως παραλείψει να αποκαλύψει στον εργοδότη της την κατάσταση εγκυμοσύνης, κατά την ημέρα που της ανακοινώθηκε η απόλυση, το έκανε όμως 3 ημέρες μετά και δει κατά την ημέρα παραλαβής της έγγραφης καταγγελίας της συμβάσεώς της και εισπράξεως της αποζημίωσής της. Και σε αυτή την περίπτωση, κρίθηκε άκυρη η καταγγελία της σχέσης εργασίας, ενώ το γεγονός ότι απέκρυψε την εγκυμοσύνη από τον εργοδότη της, δεν συνιστά καταχρηστική συμπεριφορά.

Με την ΕφΑθ 2729/2004 απόφαση, κρίθηκε ότι προστατεύεται απόλυτα η έγκυος ή η λεχώνα εργαζόμενη από καταγγελία στη σύμβαση εργασίας της, με επιτρεπόμενη κατ' εξαίρεση την καταγγελία για σπουδαίο λόγο, ο οποίος πρέπει να αιτιολογηθεί επαρκώς από τον εργοδότη, ενώ περαιτέρω η μείωση της αποδοτικότητας εξαιτίας της εγκυμοσύνης δεν συνιστά σπουδαίο λόγο. Απόφαση



ορόσημο για την προστασία της μητρότητας, αποτέλεσε η ΑΠ 1362/2009 απόφαση, που έκρινε ότι οι εργαζόμενες που αποχωρούν από την εργασία τους για να γεννήσουν, αλλά το έμβρυό τους γεννιέται νεκρό, απολαμβάνουν την ίδια νομική προστασία με όσες εργαζόμενες γεννούν χωρίς προβλήματα. στην εν λόγω περίπτωση.

Έτσι βάσει της εν λόγω απόφασης κρίθηκε άκυρη η καταγγελία της σύμβασης εργασίας ιατρικής επισκέπτριας με φαρμακευτική εταιρεία, η οποία απουσίασε εκ της εργασίας της λόγω τοκετού νεκρού εμβρύου και συνακόλουθης άδειας λοχείας.<sup>237</sup>.

Αντίστοιχα κινήθηκε και το ΔΕΚ με αποφάσεις του. Στην υπόθεση Webb (C-32/1993), η Webb προσελήφθηκε για αντικατάσταση άλλης εργαζόμενης (Stewart) η οποία θα απουσίαζε με άδεια μητρότητας. Η πρόσληψη της αντικαταστάτριας Webb έγινε πριν απουσιάσει η Stewart με άδεια μητρότητας με σκοπό να προηγηθεί περίοδος εκπαίδευσης της πρώτης και αποφασίσθηκε επίσης ότι η Webb θα παρέμενε ως υπάλληλος και μετά την επιστροφή της Stewart. Μερικές εβδομάδες αφότου η Webb έπιασε δουλειά, υπέθεσε ότι ήταν έγκυος, ενημέρωσε περί τούτου τον εργοδότη της, ο οποίος την απέλυσε ενώ στο μεταξύ επιβεβαιώθηκε και η εγκυμοσύνη της. Το δικαστήριο αποφάνθηκε ότι η απόλυση λόγω εγκυμοσύνης συνιστά άμεση διάκριση λόγω φύλου και η απόλυση εγκύου που προσελήφθη με σύμβαση αορίστου χρόνου, δεν μπορεί να βασίζεται στην αδυναμία της να εκτελέσει έναν από τους ουσιώδεις όρους της σύμβασης εργασίας, έστω κι αν η εκ μέρους του εργαζόμενου παροχή υπηρεσιών αποτελεί για τον εργοδότη οπωσδήποτε ουσιώδη προϋπόθεση για την κανονική εκτέλεση της σύμβασης εργασίας.

Τέλος στην υπόθεση Rentokil (C-394/1996), η προσφεύγουσα εργαζόταν σε ιδιωτική εταιρεία ως οδηγός και σύμφωνα με τις συμβάσεις εργασίας του προσωπικού της εν λόγω εταιρείας, σε περίπτωση ασθενείας άνω των 26 εβδομάδων, ο εργαζόμενος, είτε άνδρας είτε γυναίκα, θα απολυόταν. Η προσφεύγουσα ξεπέρασε το αναφερόμενο ανώτατο όριο απουσιών, αφού δεν ήταν σε θέση να εργασθεί λόγω προβλημάτων συσχετιζόμενων με την εγκυμοσύνη της και ως αποτέλεσμα απολύθηκε. Το δικαστήριο αποφάνθηκε, ότι

---

<sup>237</sup>ΓΓΙΦ, 2012, σελ 137 έως 145

η απόλυση εργαζομένης κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης της, λόγω απουσιών οφειλομένων σε ανικανότητα προς εργασία προκληθείσα από την εγκυμοσύνη, συνδέεται με την επέλευση κινδύνων εγγενών στην κατάσταση αυτή. Κατά συνέπεια η υπόψη απόλυση μπορεί να αφορά μόνο γυναίκες αποτελεί άμεση διάκριση λόγω φύλου<sup>238</sup>.

### **3.1.3 Οικονομικές διακρίσεις στην εργασία μεταξύ αντρών και γυναικών**

Οι ανισότητες και οι διακρίσεις που οι γυναίκες υφίστανται στην αγορά εργασίας εκφράζονται με διαφορετικούς τρόπους, όπως το μισθολογικό χάσμα, δηλαδή τη χαμηλότερη αμοιβή των γυναικών έναντι των ανδρών. Τυπικά, η διάκριση αυτή δεν υπάρχει λόγω της νομοθεσίας. Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική, κυρίως στις αμοιβές που είναι μεγαλύτερες από τον βασικό μισθό των συλλογικών συμβάσεων. Οι διακρίσεις λοιπόν, εντοπίζονται στην αμοιβή λόγω φύλου, γιατί ο καθορισμός των αμοιβών γίνεται με αδιαφανείς διαδικασίες και δεν υπάρχει ισχυρή συνδικαλιστική υποστήριξη ώστε οι περιπτώσεις αυτές να εξαιρεθούν<sup>239</sup>.

Το μισθολογικό χάσμα οφείλεται κυρίως στον διαχωρισμό της απασχόλησης, ο οποίος εκφράζεται με διαφορετικούς τρόπους στην αγορά εργασίας. Εντοπίζεται σε ποικίλα χαρακτηριστικά, όπως το είδος του επαγγέλματος ή της σύμβασης εργασίας, δηλαδή αν είναι αόριστου ή ορισμένου χρόνου, και τη μορφή της εργασίας, δηλαδή αν μερικής ή ολικής απασχόλησης.

Το πρώτο χαρακτηριστικό, το είδος του επαγγέλματος, έχει οδηγήσει, ανάλογα με το αν επικρατούν οι γυναίκες ή οι άνδρες, κάποιους κλάδους να θεωρούνται και να χαρακτηρίζονται ως ανδροκρατούμενοι ή γυναικοκρατούμενοι. Επίσης, οι κλάδοι αυτοί φέρουν ως χαρακτηριστικό την ανισότητα των αμοιβών. Υπάρχουν δηλαδή κλάδοι, που λόγω του εργασιακού τους αντικειμένου είναι χαμηλόμισθοι, ενώ κάποιοι άλλοι έχουν μεγαλύτερες αποδοχές. Οι κλάδοι με τις χαμηλότερες αποδοχές συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών και χαρακτηρίζονται ως γυναικοκρατούμενοι<sup>240</sup>.

---

<sup>238</sup>ΥΕΚΑ Αποφ Δικ, 2011, σελ 12,16

<sup>239</sup>Καραμεσίνη Μ., Ιωακείμογλου Ηλ. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών, Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για τα Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ).

<sup>240</sup>Καραμεσίνη Μ., Ιωακείμογλου Ηλ. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών, Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για τα Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ)

Γενικότερα, η τάση συγκέντρωσης που υπάρχει σε διαφορετικά επαγγέλματα λόγω φύλου, ονομάζεται επαγγελματικός διαχωρισμός. Ο διαχωρισμός αυτός είναι απόλυτος όταν οι γυναίκες εργάζονται σε διαφορετικά από τους άνδρες επαγγέλματα. Ο επαγγελματικός διαχωρισμός λόγω φύλου είναι μεγαλύτερος στις μικρότερες ηλικίες των εργαζόμενων, δηλαδή 15-29 ετών, αν και μεγάλα ποσοστά εντοπίζονται και στις ηλικίες 45-64<sup>241</sup>. Παρά τις διάφορες αναλύσεις που έχουν υπάρξει, το μισθολογικό χάσμα ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες αποτυπώνει στην ουσία τη θέση του κάθε φύλου στην απασχόληση. Παρά το γεγονός ότι η συντριπτική πλειονότητα των γυναικών αμείβεται χαμηλότερα από ένα άνδρα, αυτό δεν εντοπίζεται άμεσα και ειδικά όταν η εξέταση του φαινομένου γίνεται υπό το πρίσμα της εργασίας και της φτώχειας.

Ειδικότερα ενώ οι γυναίκες αμείβονται λιγότερο, το μεγαλύτερο ποσοστό των φτωχών εργαζομένων αποτελείται από άνδρες. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι γυναίκες που έχουν χαμηλό εισόδημα συνήθως έχουν ένα σύζυγο που εργάζεται και συνεπώς δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως φτωχές. Η εξέταση του φαινομένου λοιπόν υπό το πρίσμα του οικογενειακού εισοδήματος, αδικεί τις γυναίκες κατατάσσοντας τους άνδρες στους φτωχούς εργαζόμενους συγκριτικά με τις γυναίκες<sup>242</sup>.

Οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες αμείβονται κατά μέσο όρο λιγότερο από τους άνδρες, διότι κατά μέσο όρο οι άνδρες υπερέχουν ως προς το «ανθρώπινο κεφάλαιο» που κατέχουν, αλλά και διότι οι γυναίκες αμείβονται λιγότερο από τους αντίστοιχους άνδρες με το ίδιο «ανθρώπινο κεφάλαιο», επειδή υφίστανται διακρίσεις από την πλευρά των εργοδοτών στη βάση του φύλου τους (Harris, 2010)<sup>243</sup>.

Ο Becker (2010) όρισε τρεις τύπους μισθολογικής διάκρισης οι οποίες σχετίζονται με τις προτιμήσεις των εργοδοτών, των εργαζομένων και των καταναλωτών και τις ονόμασε διακρίσεις προκατάληψης (Becker, 2010)<sup>244</sup>.

---

<sup>241</sup> Ντερμανάκης Ν. (2005), Ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας, ΚΕΘΙ, 3ο Στατιστικό Δελτίο, Φεβρουάριος.

<sup>242</sup> Meuers D., Ponthieux S. (2008), Μισθολογικές αποκλίσεις, στο Maurani M. (2008), Γυναίκες, φύλο, κοινωνίες. Τι γνωρίζουμε σήμερα, Αθήνα: Μεταίχμιο.

<sup>243</sup> Harris, M (2010), Wages, Prices, Profit, Available in 10-6-2014 from <https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/value-price-profit.pdf>

<sup>244</sup> Becker, G. (2010), The Economics of Discrimination, Chicago: Chicago University Press

Οι μισθολογικές διακρίσεις προκύπτουν συνήθως από τις διαφορετικές εκτιμήσεις των εργοδοτών για την παραγωγικότητα των υποψήφιων, για πρόσληψη, ανδρών και γυναικών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, που βασίζονται στη γνώση της υπαρκτής διαφοράς της μέσης παραγωγικότητας των ανδρών από αυτή των γυναικών (στατιστικές διακρίσεις).

Σε αρκετές περιπτώσεις οι γυναίκες αμείβονται διαφορετικά εξαιτίας του ότι έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αποχωρήσουν από την εργασία τους εξαιτίας της επιθυμίας τους να δημιουργήσουν οικογένεια. Αυτό πολλές φορές λειτουργεί και ως αρνητικός παράγοντας πρόσληψης από τους εργοδότες. Συνεπώς οι γυναίκες είναι πιο επιρρεπείς στην χαμηλή μισθοδοσία (Horell, et al., 1989)<sup>245</sup>.

Σύμφωνα με τους Paci et al (1995)<sup>246</sup> οι διαφορετικές ερμηνείες που δίνουν οι διάφοροι θεωρητικοί σχετικά με το μισθολογικό χάσμα και τις μισθολογικές διακρίσεις μεταξύ των φύλων έχουν οδηγήσει τους περισσότερους σύγχρονους ερευνητές στην επιλεκτική ενσωμάτωση των κριτικών που απευθύνθηκαν στην παραδοσιακή θεωρία του «ανθρώπινου κεφαλαίου» και των διακρίσεων σε ένα ευρύτερο ερμηνευτικό πλαίσιο του μισθολογικού χάσματος. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται κλασικές μεταβλητές του ανθρώπινου κεφαλαίου, μισθολογικές διακρίσεις, μεταβλητές σχετικές με το επάγγελμα του κλάδου και το μέγεθος της επιχείρησης.

Ακολουθώντας πρόσφατα στατιστικά στοιχεία του ΟΟΣΑ, το μισθολογικό χάσμα μεταξύ ανδρών-γυναικών στην Ελλάδα ανέρχεται σε 13 ποσοστιαίες μονάδες και είναι το έβδομο μικρότερο μεταξύ των 19 πιο αναπτυγμένων χωρών του ΟΟΣΑ και το έκτο μικρότερο μεταξύ των χωρών που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όσον αφορά την Ελλάδα, από την ίδια έρευνα προέκυψε επιπλέον, ότι το μισθολογικό χάσμα στον ιδιωτικό τομέα ανερχόταν σε 21 ποσοστιαίες μονάδες και ήταν ανώτερο από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από την άλλη μεριά, στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, το ποσοστό ήταν αρκετά μικρότερο από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ανερχόταν σε 9

---

<sup>245</sup> Horrell, S., Rubery, J. & Burchell, B. (1989), 'Unequal Jobs or Unequal Pay?', *Industrial Relations Journal*

<sup>246</sup> Paci, P., Joshi, H. & Makepeace, G. (1995) Pay Gaps Facing Men and Women, *Journal of Labour Economics*.

ποσοστιαίες μονάδες (Καραμεσίνη και Ιωακείμογλου, 2006, σσ.22-23)<sup>247</sup>.

Στην Ελλάδα υπάρχει σαφέστατη και ισχυρότατη νομοθεσία και θεσμικό πλαίσιο διαμόρφωσης των αμοιβών για ίση αμοιβή. Αυτή η νομοθεσία για ίση αμοιβή επέδρασε θετικά στη μείωση του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών τις δεκαετίες του 1970 και 1980, μέσω της εφαρμογής της αρχής της ίσης αμοιβής για την ίδια προσφερόμενη εργασία. Αντίθετα, η αρχή της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας δεν έχει, μέχρι και τώρα, τουλάχιστον, επηρεάσει τις μισθολογικές διαφορές μεταξύ των φύλων, εφόσον δεν παρακίνησε κανέναν να επιδιώξει την υλοποίησή της (Cavouriaris and Karamessini, 1993)<sup>248</sup>.

### **3.1.4 Διαφορές σε μισθολογικό επίπεδο ανδρών και γυναικών κατά ηλικιακή ομάδα**

Η ηλικία εμφανίζεται ως ένας παράγοντας που επηρεάζει τις αμοιβές διότι στην διάρκεια της εργασιακής ζωής ο εργαζόμενος συσσωρεύει πείρα και γνώσεις που βελτιώνουν την ικανότητά του προς εργασία. Επομένως, είναι αναμενόμενο, η ηλικία να εμφανίζεται ως παράγοντας που επιδρά θετικά επί του μισθού. Εντούτοις, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι παραγωγικές ικανότητες βελτιώνονται έως μια ορισμένη ηλικία και στη συνέχεια μειώνονται - τουλάχιστον για τα περισσότερα επαγγέλματα.

Αυτό οφείλεται, πρώτον, στην φθορά των σωματικών ικανοτήτων και δυνάμεων που για ορισμένα επαγγέλματα έχουν βαρύνουσα σημασία (χειρωνακτικές εργασίες της βιομηχανίας, λιανικό εμπόριο κ.ά.), και δεύτερον, στην τεχνολογική απαξίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των περισσότερο ηλικιωμένων εργαζομένων ιδιαίτερα σε επαγγέλματα που βρίσκονται σε ιστορική παρακμή –με εξαίρεση ωστόσο μια σειρά επαγγελμάτων διανοητικής εργασίας υψηλής ειδίκευσης στα οποία η αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου συνεχίζεται μέχρι το τέλος του εργασιακού βίου<sup>249</sup>.

---

<sup>247</sup> Καραμεσίνη Μ και Ιωακείμογλου Η.(2006) Θεωρητικές ερμηνείες των μισθολογικών ανισοτήτων ανδρών και γυναικών, Κεφ. 2, ΚΕΘΙ, σσ. 22-23.

<sup>248</sup> Cavouriaris, M. & Karamessini, M. (1993) Wage determination and sex segregation in employment in Greece, European Commission Network of Experts on the Situation of Women in the Labour Market, Manchester: UMIST.

<sup>249</sup> Popescu, G. H. (2016). Gender, Work, and Wages: Patterns of Female Participation in the Labour Market. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(1), 128-134.

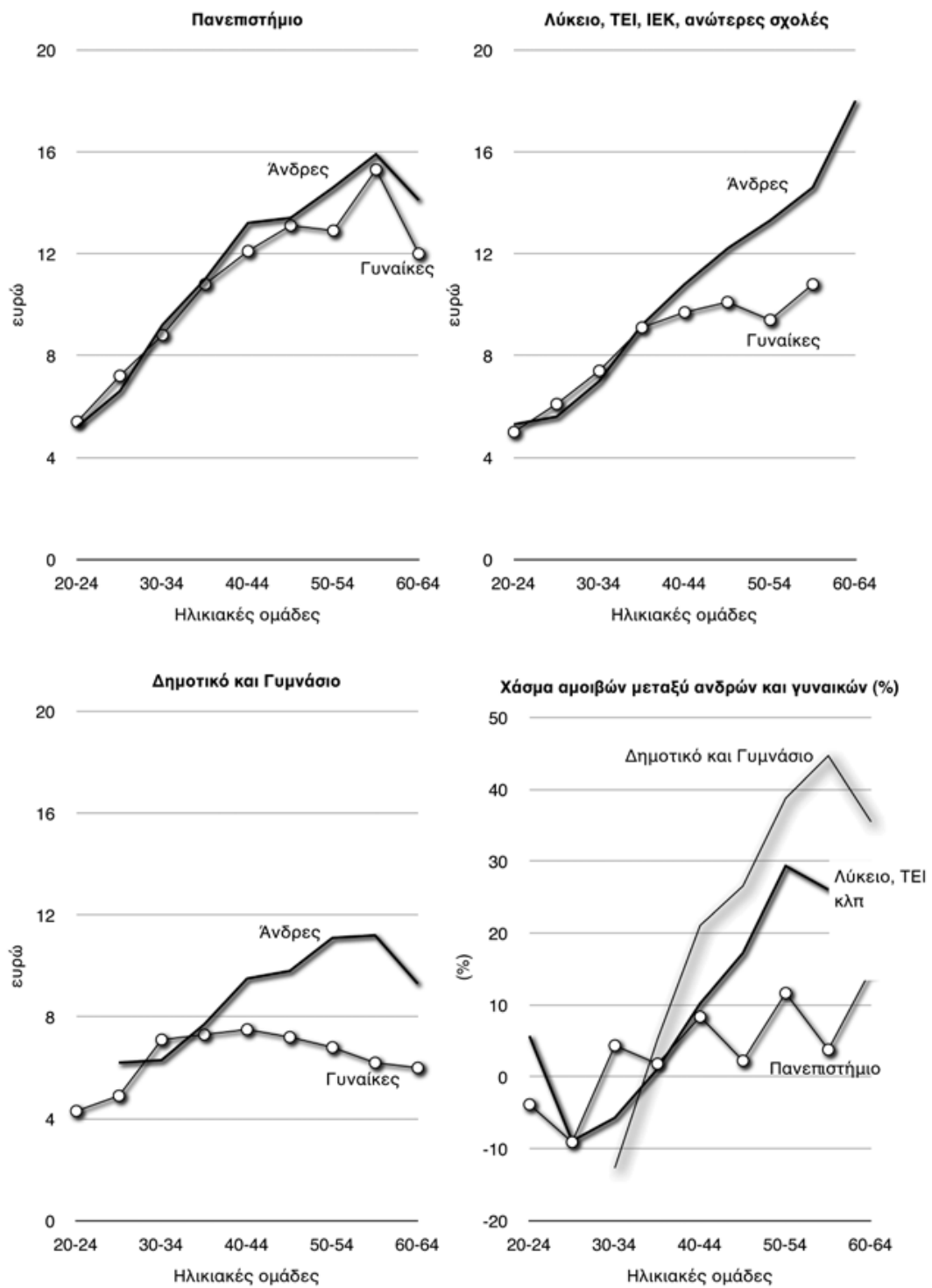
Ως εκ τούτου, είναι αναμενόμενο, η μορφή της καμπύλης των αμοιβών ως συνάρτηση της ηλικίας να είναι καταρχήν αύξουσα και εν συνεχεία φθίνουσα. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των παλαιότερων γενεών είναι χαμηλότερο από το αντίστοιχο των νεότερων, με αποτέλεσμα η αξία της εργασιακής τους δύναμης, και συνακόλουθα οι μισθοί τους, να είναι γενικά χαμηλότεροι. Η ανάλυση των στοιχείων της Έρευνας Διάρθρωσης και Κατανομής Αμοιβών 2002, επαληθεύει τις παραπάνω παρατηρήσεις. Όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 6, στο οποίο φαίνονται οι μέσες μικτές ωριαίες αμοιβές ανά ομάδα ηλικίας για τους άνδρες και τις γυναίκες και για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης ξεχωριστά, η μέση ακαθάριστη ωριαία αμοιβή είναι μειωμένη για την ηλικία των 60-64 ετών στην περίπτωση των πτυχιούχων της τριτοβάθμιας, ενώ για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση και το γυμνάσιο η κάμψη αρχίζει στα 50 έτη για τους άνδρες και στα 44 έτη για τις γυναίκες (οι απόφοιτοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και του γυμνασίου αποτελούσαν, το 2002, το 7% των απασχολούμενων στις Τράπεζες). Παρόλο που στην περίπτωση των αποφοίτων Λυκείου δεν παρατηρείται κάποια κάμψη στις αμοιβές προϊούσας της ηλικίας, στο σύνολο των εργαζομένων η καμπύλη των μισθών κάμπτεται μετά τα έτη 55-59.

Οι μεσαίες ηλικίες αμείβονται με υψηλότερους μισθούς σε σύγκριση με τις νεότερες ηλικίες, αλλά και με αυτές που προηγούνται της σύνταξης. Το σημείο μεταστροφής της καμπύλης των αμοιβών, από αύξουσα σε φθίνουσα, επέρχεται ταυτοχρόνως για τους άνδρες και τις γυναίκες που είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, ενώ στις ανειδίκευτες εργασίες η κάμψη αρχίζει πολύ νωρίτερα για τις γυναίκες<sup>250</sup>.

#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 Μέσες ακαθάριστες ωριαίες αμοιβές σε συνάρτηση με την ηλικία**

---

<sup>250</sup>Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.



Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Στο ίδιο διάγραμμα φαίνεται ότι ενώ στην περίπτωση των πτυχιούχων οι μεγαλύτερες ηλικίες γυναικών απολαμβάνουν μισθών που δεν διαφέρουν θεαματικά από τους μισθούς των ανδρών αντίστοιχης ηλικίας και ιδίου εκπαιδευτικού επιπέδου, στην περίπτωση των αποφοίτων Λυκείου εμφανίζεται μια σημαντική διαφορά στην ηλικία των 40 ετών. Μάλιστα, η μέση αμοιβή των γυναικών αυτού του εκπαιδευτικού επιπέδου δεν αυξάνεται μετά τα 40 έτη. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι οι γυναίκες συναντούν εμπόδια στην επαγγελματική τους άνοδο (φαινόμενο της «γυάλινης οροφής») ή ακόμη ότι στις παλαιότερες γενεές υπήρχε ένα μεγάλο χάσμα ήδη κατά την πρόσληψη το οποίο διατηρήθηκε μέχρι το 2002.

Εντονότερο είναι το ίδιο φαινόμενο για τους αποφοίτους της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τους αποφοίτους Γυμνασίου: η μέση αμοιβή των γυναικών αυτής της εκπαιδευτικής ομάδας δεν μεταβάλλεται από τις νεαρές ηλικίες μέχρι τα 40 έτη και εν συνεχεία μειώνεται, ενώ αντιθέτως των ανδρών υπερδιπλασιάζεται στην διάρκεια του εργασιακού βίου.

Τις παραπάνω διαφορές μεταξύ αμοιβών ανά εκπαιδευτικό επίπεδο συμπυκνώνει ο δείκτης του μισθολογικού χάσματος ανά ηλικία, ο οποίος φαίνεται στο ίδιο διάγραμμα:

Το χάσμα αυξανόταν, το 2002, από το επίπεδο του -3% περίπου στις νεαρές ηλικίες έως το 10% περίπου στην ηλικιακή ομάδα των 60-64 ετών για τους απόφοιτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στις ηλικίες 20 έως 30 ετών, το χάσμα αμοιβών είναι αρνητικό, παρουσιάζεται δηλαδή διαφορά υπέρ των γυναικών. Αυτό σχετίζεται με το υψηλότερο ποσοστό γυναικών πτυχιούχων πανεπιστημίου στις ηλικίες αυτές.

Στους αποφοίτους Λυκείου, το χάσμα αυξανόταν, το 2002, από το επίπεδο του 0% περίπου στις νεαρές ηλικίες έως το 25% περίπου στην ηλικιακή ομάδα των 55 έως 59 ετών. Το αντίστοιχο χάσμα για τους αποφοίτους πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ή Γυμνασίου ήταν 10% και 36%.

Η αύξηση του χάσματος μπορεί να υποδηλώνει δύο διαφορετικές πραγματικότητες: είτε ότι στις παλαιότερες γενεές ήταν εξ αρχής μεγάλο το χάσμα, ενώ στις νεότερες είναι μικρότερο χάρη στην πρόοδο που έχει πραγματοποιηθεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες, είτε ότι οι γυναίκες συναντούν



στην διάρκεια του επαγγελματικού τους βίου σημαντικά εμπόδια κατά την άνοδό τους στην εργασιακή ιεραρχία.

Το μέσο μισθολογικό χάσμα δεν προκύπτει από όλες τις ηλικίες εξίσου, καθώς κάθε φύλο συμμετέχει στην εργασία σε διαφορετικές ηλικίες. Όπως ήδη αναφέραμε παραπάνω, η κατανομή των γυναικών είναι μετατοπισμένη προς τις νεότερες ηλικίες 20 έως 35 ετών.

Εάν η κατανομή των ηλικιών των εργαζομένων γυναικών ήταν ίδια με αυτήν των ανδρών, θεωρώντας όλους τους άλλους παράγοντες σταθερούς, η επίπτωση στο μέσο μισθολογικό χάσμα δεν θα ήταν ασήμαντη, διότι καθώς παρουσιάζεται συγκέντρωση σημαντικής μερίδας των γυναικών στις ηλικίες κάτω των 35 ετών, για τις οποίες το χάσμα είναι μικρό, μειώνεται το συνολικό μισθολογικό χάσμα.

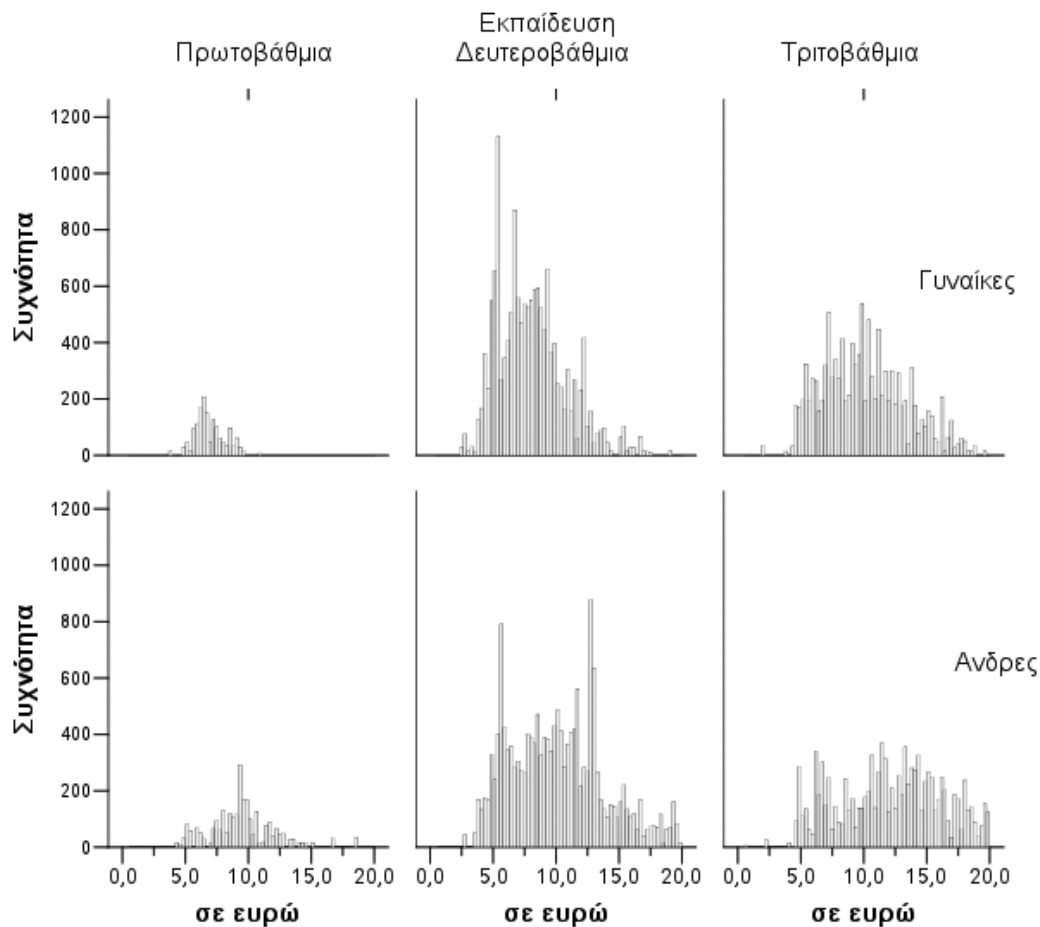
### **3.1.5 Η σχέση εκπαίδευσης και οικονομικών διαφορών μεταξύ άντρας και γυναίκας**

Οι οικονομικές διαφορές μεταξύ των φύλων αναλύεται παρακάτω σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το οποίο αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει θετικά τις αμοιβές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παραγωγικές ικανότητες των εργαζομένων αυξάνονται με την απόκτηση γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση ειδικευμένης εργασίας (ικανότητα για «σύνθετη εργασία»). Επομένως, στην ανάλυση των ποσοτικών στοιχείων αναμένουμε να διαπιστώσουμε μια θετική επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου επί των μισθών.

### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 Κατανομή αμοιβών κατά επίπεδο εκπαίδευσης και φύλο (2002)**

### Κατανομή των αμοιβών κατά επίπεδο εκπαίδευσης και φύλο (2002)

Μέσες μικτές ωριαίες αποδοχές

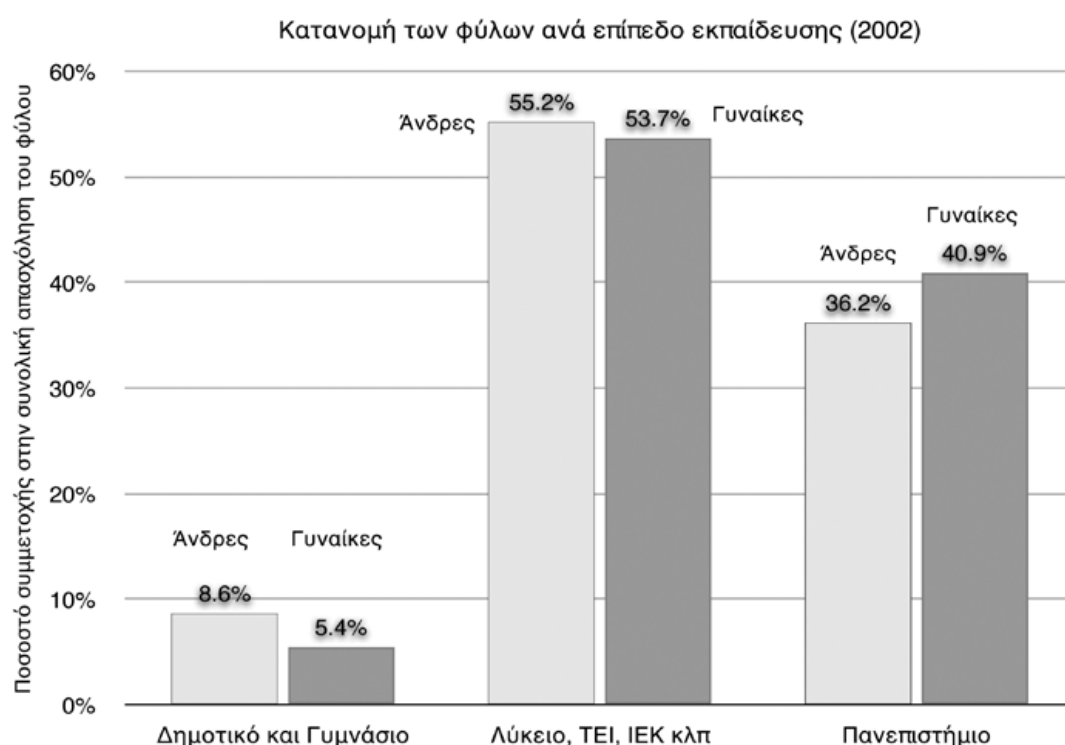


Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Η ανάλυση των στοιχείων της Έρευνας Διάρθρωσης και Κατανομής Αμοιβών για το έτος 2002 επαληθεύει αυτήν την σχέση. Στο Διάγραμμα 8 φαίνονται οι μικτές ωριαίες αμοιβές που καταβάλλονταν το 2002 σε άνδρες και γυναίκες ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Παρατηρείται θετική επίδραση της εκπαίδευσης επί του μισθού, και ιδιαίτερα ο μέσος μισθός που αντιστοιχεί στους αποφοίτους της τριτοβάθμιας είναι κατά πολύ αυξημένος ως προς τους αντίστοιχους μισθούς των άλλων βαθμίδων εκπαίδευσης (οι μέσες τιμές κατά προσέγγιση ήταν 11, 9 και 8 ευρώ αντίστοιχα για τις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης).

Στο Διάγραμμα 9 φαίνεται η κατανομή των φύλων ανά επίπεδο εκπαίδευσης. Οι γυναίκες παρουσιάζουν ευνοϊκότερη κατανομή. Υπερέχουν σημαντικά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, περίπου κατά 5 εκατοστιαίες μονάδες (40,9% έναντι 36,2%) και το ποσοστό τους στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και στο Γυμνάσιο είναι μικρότερο των ανδρών.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 Κατανομή φύλων ανά επίπεδο εκπαίδευσης

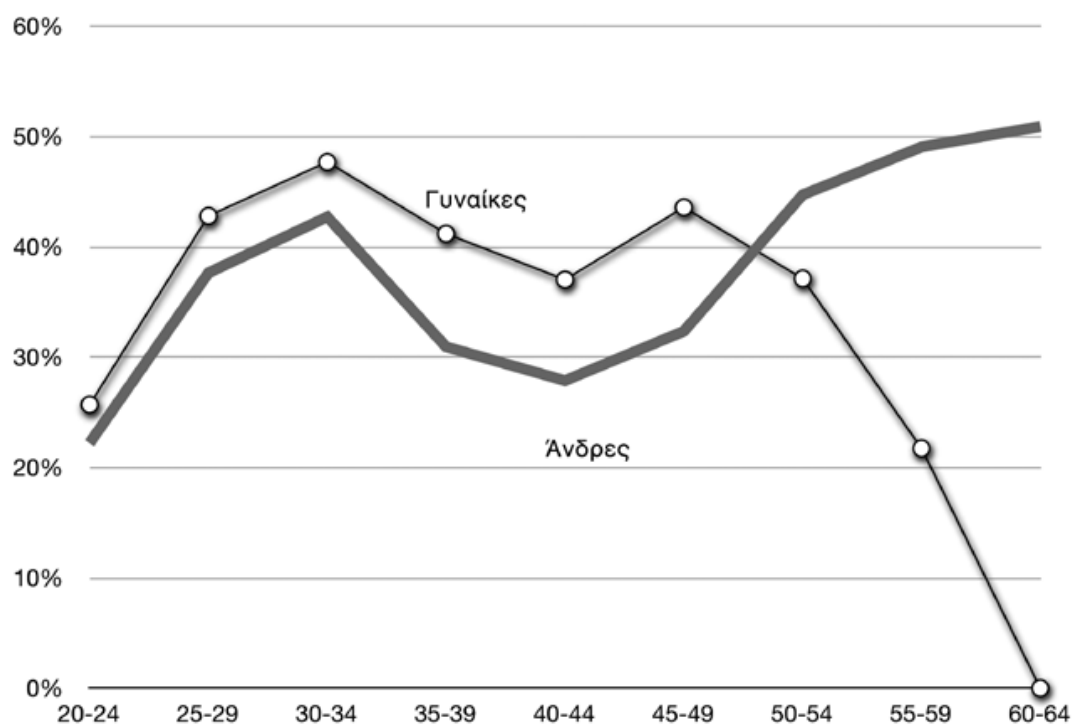


Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Η υπεροχή των γυναικών στους εργαζόμενους στις Τράπεζες που έχουν αποφοιτήσει από την τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν αφορά ωστόσο όλες τις ηλικίες. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4-8, στις νεότερες ηλικίες το ποσοστό των πτυχιούχων στις γυναίκες είναι υψηλότερο, πλην όμως στις μεγαλύτερες ηλικίες, άνω των 50 ετών, η παρουσία των πτυχιούχων γυναικών είναι θεαματική μικρή.

Οι διαφορές αυτές μεταξύ των εκπαιδευτικών επιπέδων των φύλων προφανώς εξηγεί, σε κάποιο βαθμό τουλάχιστον, το γεγονός ότι στις νεαρές ηλικίες το χάσμα αμοιβών είναι μηδενικό ή ακόμη και αρνητικό (Διάγραμμα 4-6), ενώ είναι σημαντικό στις ηλικίες άνω των 50 ετών. Με άλλα λόγια, το γεγονός ότι οι μισθοί των ανδρών άνω των 50 ετών είναι υψηλότεροι των μισθών των γυναικών εξηγείται, έστω εν μέρει, από την πολύ μικρή παρουσία των πτυχιούχων γυναικών στις ηλικίες αυτές.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 Ποσοστό πτυχιούχων ανά ηλικία και φύλο**



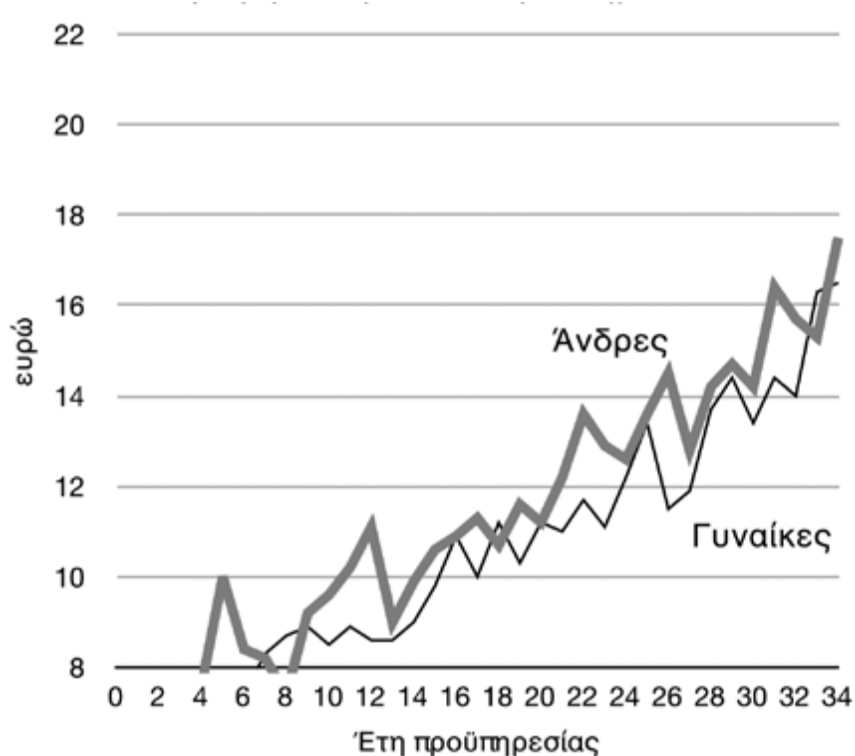
Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

### 3.1.6 Χρόνος προϋπηρεσίας στον τελευταίο εργοδότη και μισθολογικό χάσμα ανδρών/γυναικών

Σε αντίθεση με την μεταβλητή «ηλικία» που εκφράζει την συσσώρευση επαγγελματικών γνώσεων, την ανάπτυξη γενικών και «άρρητων» δεξιοτήτων

(generic skills, tacit skills) στις θέσεις εργασίας που είχε απασχοληθεί στον παρελθόντα επαγγελματικό βίο του ο εργαζόμενος (σε άλλες επιχειρήσεις), ο χρόνος προϋπηρεσίας στην τελευταία θέση εργασίας, στον τελευταίο εργοδότη (tenure) εκφράζει την επαγγελματική πείρα που ο εργαζόμενος απέκτησε στην επιχείρηση, αναπτύσσοντας ειδικές για την συγκεκριμένη επιχείρηση δεξιότητες (firm-specific skills). Ο χρόνος προϋπηρεσίας στον τελευταίο εργοδότη εμφανίζεται, επομένως, ως ένας παράγοντας που αυξάνει την παραγωγική δύναμη της εργασίας και ως εκ τούτου είναι αναμενόμενο να παρουσιάζει θετική συσχέτιση με το ύψος της αμοιβής<sup>251</sup>.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 Μέση μικτή ωριαία αμοιβή σε συνάρτηση με τον χρόνο προϋπηρεσίας ανά φύλο



<sup>251</sup>Cardoso, A. R., & Winter-Ebmer, R. (2010). Female-led firms and gender wage policies. ILR Review, 64(1), 143-163.

Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). *Educational segregation and the gender wage gap in Greece*. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Σε πολλές περιπτώσεις, η αύξηση των γνώσεων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων που επέρχεται με την παραμονή στον ίδιο εργοδότη συνεχίζεται μέχρι ενός ορισμένου χρονικού σημείου. Σε αυτήν την περίπτωση, παράλληλα με την φυσική φθορά των σωματικών ικανοτήτων και διανοητικών δυνάμεων των εργαζομένων, επέρχεται απαξίωση της εργασιακής δύναμης, ιδιαίτερα σε μεγαλύτερες ηλικίες που προηγούνται της σύνταξης.

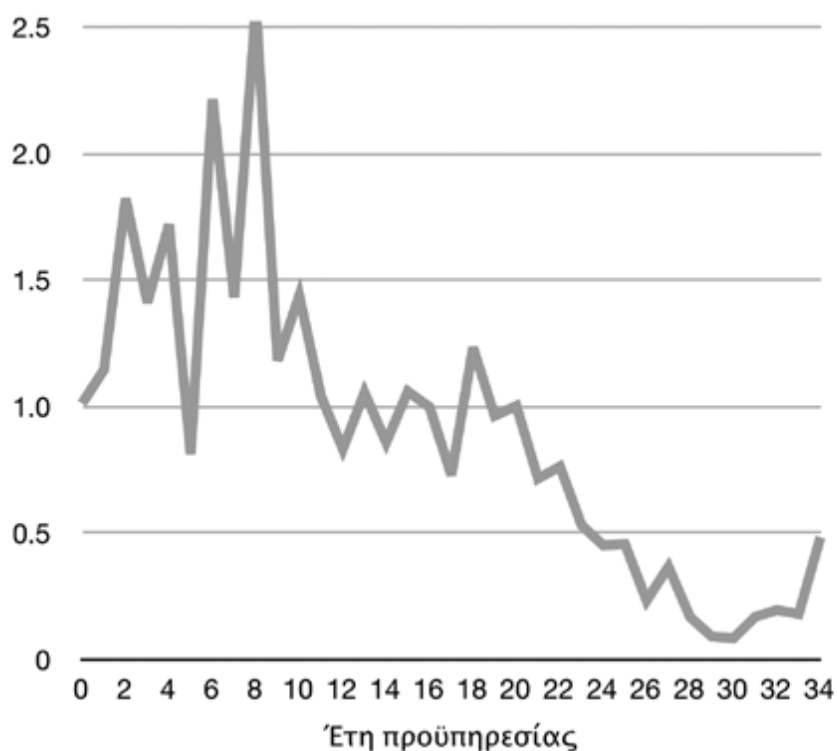
Για τον λόγο αυτό είναι συχνό φαινόμενο, η μορφή της καμπύλης των αμοιβών ως συνάρτηση της προϋπηρεσίας στον τελευταίο εργοδότη συμβαίνει συχνά να είναι καταρχήν αύξουσα και στην συνέχεια φθίνουσα –όπως συμβαίνει και με την μεταβλητή «ηλικία» (που αποτελεί ένδειξη του συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας στη διάρκεια του εργάσιμου βίου και εκφράζει την γενική επαγγελματική πείρα του εργαζόμενου).

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4-9, τα στοιχεία της Έρευνας Διάρθρωσης και Κατανομής Αμοιβών της ΕΣΥΕ για το έτος 2002, δεν επαληθεύουν τις παραπάνω παρατηρήσεις.

Αντί να μετατρέπεται σε φθίνουσα η πορεία της καμπύλης των αμοιβών ως συνάρτηση της προϋπηρεσίας στον τελευταίο εργοδότη συνεχίζει την άνοδό της και μετά τα 30 έτη συνεχούς εργασίας.

Η αύξηση της αμοιβής ως αποτέλεσμα της συσσώρευσης επαγγελματικής πείρας στην ίδια θέση εργασίας είναι σημαντική: με σημείο εκκίνησης τα 7,5 ευρώ για τους άνδρες και τα 6 ευρώ περίπου για τις γυναίκες κατά την πρόσληψη, οι αποδοχές περίπου τριπλασιάζονται για τις γυναίκες και υπερδιπλασιάζονται για τους άνδρες (φθάνουν στα 17,5 ευρώ) κατά το τέλος της καριέρας. Αυτό αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι στην διάρκεια της καριέρας τους στον ίδιο εργοδότη, οι γυναίκες καλύπτουν ένα σημαντικό μέρος της μισθολογικής διαφοράς που τις χωρίζει από τους άνδρες. Στην διαπίστωση αυτή συνηγορεί και το γεγονός ότι το χάσμα αμοιβών κατά τα πρώτα έτη της καριέρας είναι υψηλό και εν συνεχεία μειώνεται, όπως δείχνει το διάγραμμα 11.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11 Χάσμα αμοιβών σε συνάρτηση με τον χρόνο προϋπηρεσίας



Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Με άλλα λόγια, ενώ οι μικτές ωριαίες αποδοχές είναι υψηλότερες για τους άνδρες ήδη από την αρχή της εργασιακής καριέρας, παρατηρείται μείωση του μισθολογικού χάσματος ανδρών-γυναικών με την αύξηση του χρόνου προϋπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη, έτσι ώστε ακόμη και η απόλυτη διαφορά των απολαβών μεταξύ των φύλων να μειώνεται και να μηδενίζεται μέχρι το τέλος της καριέρας.

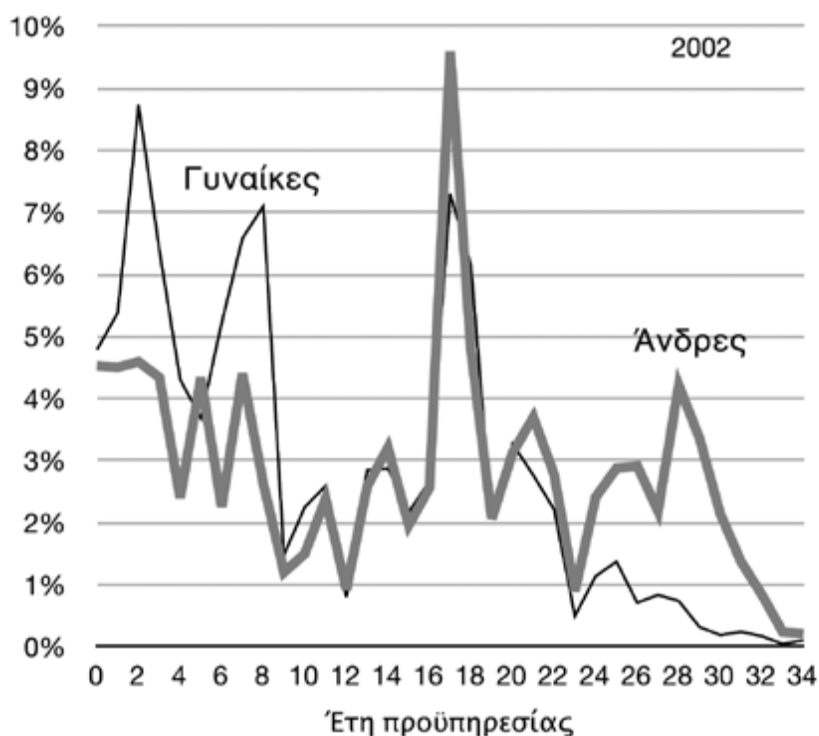
Η κατανομή των γυναικών, εν συγκρίσει με την αντίστοιχη των ανδρών, είναι μετατοπισμένη προς τις βραχείες διάρκειες προϋπηρεσίας στην τελευταία θέση εργασίας.

Ενώ το 37% των ανδρών είχε προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών, το αντίστοιχο ποσοστό για τις γυναίκες ανερχόταν σε 56%. Επίσης, ενώ το 30% των

ανδρών είχε προϋπηρεσία στην τελευταία θέση εργασίας μεγαλύτερη των 20 ετών, το αντίστοιχο ποσοστό για τις γυναίκες ανερχόταν σε 10%.

Οι διαφορές αυτές στην κατανομή των ετών προϋπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη, μεταξύ ανδρών και γυναικών, φαίνονται στο Διάγραμμα 12 Προφανώς οι γυναίκες που έχουν μικρή προϋπηρεσία στον ίδιο εργοδότη υπερτερούν αριθμητικά -και αντιστρόφως. Αυτό εξηγεί, έστω εν μέρει, το συνολικό χάσμα αμοιβών, αλλά και τις σημαντικά μεγαλύτερες αμοιβές των ανδρών στις μεγαλύτερες ηλικίες (επειδή αυτές αντιστοιχούν σε μεγάλο βαθμό σε υψηλότερη προϋπηρεσία όταν λειτουργούν οι εσωτερικές αγορές εργασίας).

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 Κατανομή ανδρών και γυναικών ανά έτος προϋπηρεσίας**



Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.



### 3.1.7 Ανδρικά και γυναικεία επαγγέλματα

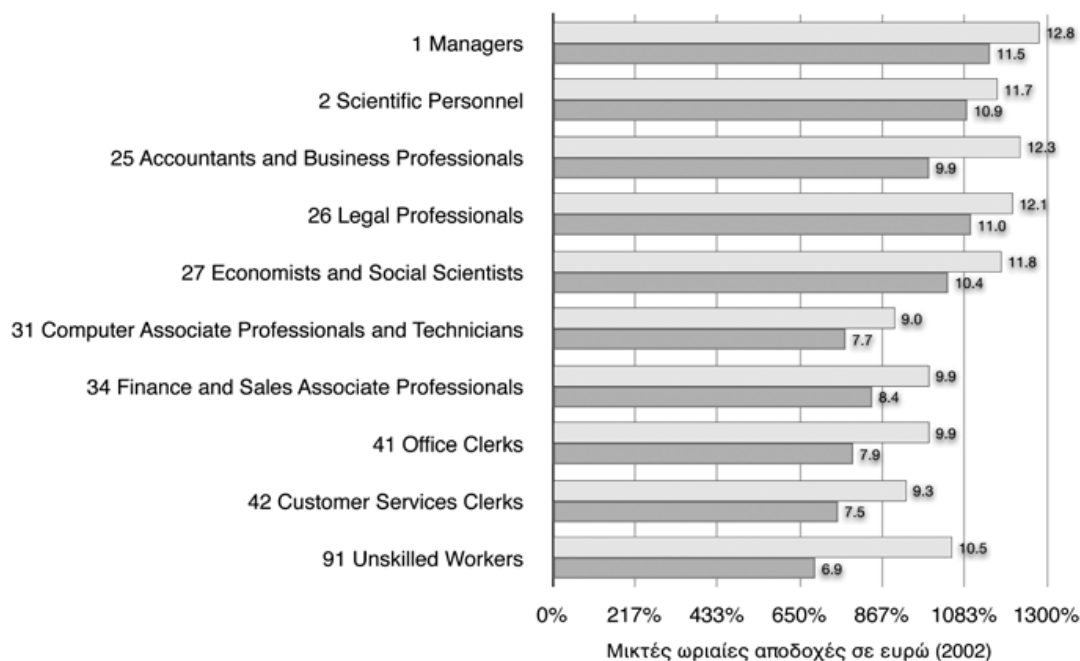
Η αμοιβή των επαγγελματιών εξαρτάται από την εκπαίδευση, την κατάρτιση και τις δεξιότητες που αυτά απαιτούν, το διανοητικό ή χειρωνακτικό χαρακτήρα τους, τη σύνθετη ή απλή εργασία που αντιπροσωπεύουν. Ως εκ τούτου, με βάση την τυποποιημένη διεθνή ταξινόμηση των επαγγελματιών ISCO, οι υψηλότερες αμοιβές αναμένεται να αντιστοιχούν στις κατηγορίες 1 (Ανώτατα στελέχη των αντιπροσωπευτικών θεσμών, διευθυντές επιχειρήσεων), 2 και 3 (επιστήμονες και τεχνικοί), που είναι ουσιαστικά ο «πόλος» της διανοητικής και ειδικευμένης εργασίας, ενώ αντιθέτως οι χαμηλότερες αμοιβές αναμένεται να αντιστοιχούν στις κατηγορίες 7, 8 και 9 (ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι εργάτες, λοιποί ανειδίκευτοι) που αποτελούν τον «πόλο» της χειρωνακτικής και της ανειδίκευτης εργασίας<sup>252</sup>.

Η διαφοροποίηση της μέσης μισθώσεως ανάλογα με το επάγγελμα και το φύλο στις Τράπεζες φαίνεται στο Διάγραμμα 13. Στην κατηγορία επαγγελματιών 1 (Διευθυντές, μάνατζερ), οι μέσες αποδοχές για τους άνδρες, το 2002, ήταν 12,8 ευρώ ενώ για τις γυναίκες ήταν 11,5 ευρώ. Στην άλλη άκρη της κατάταξης των επαγγελματιών, στην κατηγορία 9 (ανειδίκευτοι εργαζόμενοι), οι μισθώσεις των ανδρών ήταν 10,5 ευρώ, ενώ οι αντίστοιχοι των γυναικών 6,9 ευρώ.

---

<sup>252</sup>Bede, D. N., Julian, T. A., Langdon, D., Mc Kit trick, G., Khan, B., & Dooms, M. E. (2011). Women in STEM: A gender gap to innovation.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13 Μέση ωριαία αμοιβή ανά φύλο και επάγγελμα

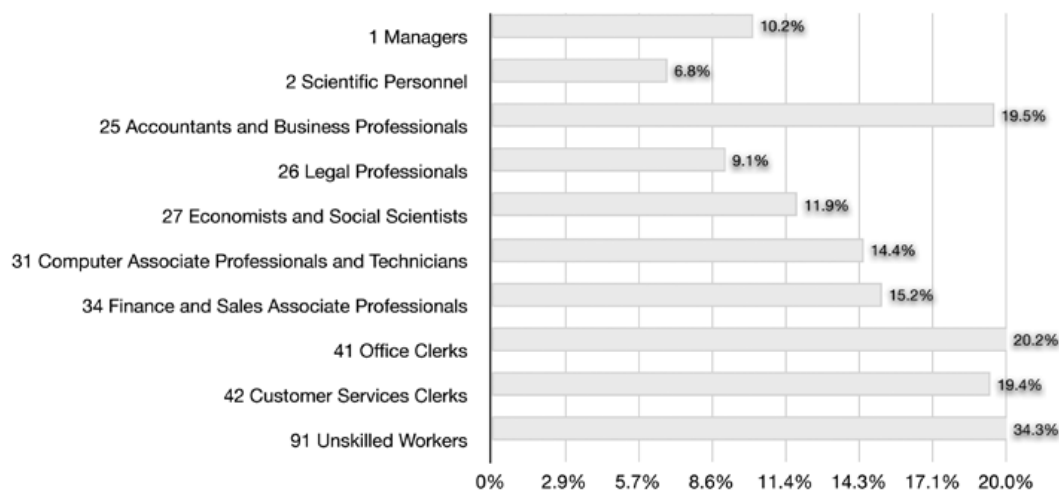


Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Υπάρχει αρκετά σαφής συσχέτιση μεταξύ του μέσου μισθού των εργαζομένων στο επάγγελμα (ανεξαρτήτως φύλου) και της ιεραρχικής θέσης του επαγγέλματος. Η εν λόγω συσχέτιση δεν είναι γραμμική. Οι αμοιβές είναι υψηλότερες για αμφότερα τα φύλα στα επαγγέλματα του μάνατζερ και όσα έχουν ως προαπαιτούμενο το πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (νομικοί, οικονομολόγοι, λογιστές και άλλα επαγγέλματα διοίκησης επιχειρήσεων κλπ) και βρίσκονται στην ζώνη περίπου 12 έως 13 για τους άνδρες και στην ζώνη περίπου 10 έως 11,5 για τις γυναίκες. Πρόκειται για ομοιόμορφες αμοιβές οι οποίες δικαιολογούν την ομαδοποίηση όλων αυτών των επαγγελματιών σε μια ενιαία κατηγορία την οποία θα ονομάζουμε στο εξής “επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης”. Ομοιομορφία παρουσιάζει και η δεύτερη ομάδα επαγγελματιών (τεχνικοί και βοηθητικά επαγγέλματα πληροφορικής, βοηθητικό προσωπικό χρηματοοικονομικής και πωλήσεων, υπάλληλοι γραφείου, υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών, ανειδίκευτοι εργάτες) για τους οποίους οι ωριαίες

αμοιβές των ανδρών βρίσκονται στην ζώνη 9 έως 10,5 ευρώ και για τις γυναίκες στην ζώνη 6,9 έως 8,4 ευρώ<sup>253</sup>.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14 Το χάσμα αμοιβών ανδρών-γυναικών ανά επάγγελμα



Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Ως εκ τούτου, εάν θέλουμε να περιγράψουμε με την μέγιστη απλότητα την σχέση των μισθών προς τα επαγγέλματα, μπορούμε να θεωρούμε ότι αυτά διαιρούνται σε δύο διακριτές ομάδες: αφενός μεν στην ομάδα των επαγγελματιών υψηλής ειδίκευσης (πόλος της σύνθετης εργασίας), αφετέρου στην ομάδα των λιγότερο ειδικευμένων και ανειδίκευτων επαγγελματιών.

Με βάση το Διάγραμμα 4-13, είναι δυνατόν να διακρίνουμε την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ του μισθολογικού χάσματος και της ιεραρχίας των επαγγελματιών. Στα επαγγέλματα της ειδικευμένης διανοητικής εργασίας, το χάσμα αμοιβών είναι σαφώς μικρότερο και όσο μεταβαίνουμε προς τα επαγγέλματα μικρότερης ειδίκευσης, τόσο αυτό αυξάνεται. (Εξάιρεση στον κανόνα αποτελεί το επάγγελμα των λογιστών και συναφών επαγγελματιών, στο

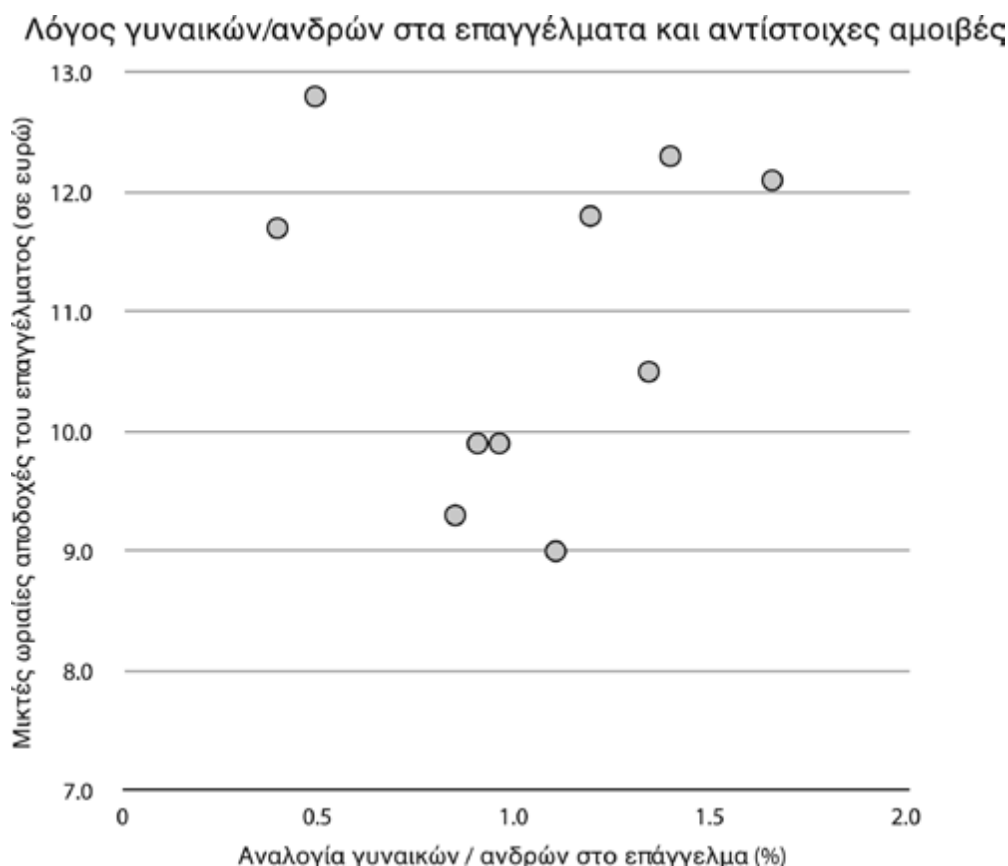
---

<sup>253</sup>Barón, J. D., & Cobb-Clark, D. A. (2010). Occupational segregation and the gender wage gap in private-and public-sector employment: a distributional analysis. *Economic Record*, 86(273), 227-246.

οποίο το χάσμα είναι υψηλό παρά το περιεχόμενο υψηλής ειδίκευσης του επαγγέλματος).

Στην περίπτωση των Τραπεζών, δεν παρατηρείται η συνήθης διαφοροποίηση των μισθών ανάλογα με «το φύλο» των επαγγελματιών, που προκύπτει από τον κατά φύλο διαχωρισμό των επαγγελμάτων. Πιο συγκεκριμένα, το γεγονός ότι οι γυναίκες υπερσχύουν των ανδρών σε ορισμένα επαγγέλματα τείνει να οδηγήσει σε μια γενική απαξίωση αυτών των επαγγελμάτων –επομένως σε μια μείωση των μισθών όχι μόνον των γυναικών, αλλά και των ανδρών συναδέλφων τους. Αυτό δεν ισχύει στην περίπτωση των Τραπεζών. Η διαπίστωσή μας αυτή στηρίζεται καταρχήν στο Διάγραμμα 15 στο οποίο φαίνεται ότι οι μικτές ωριαίες αποδοχές το 2002 δεν ήταν χαμηλότερες ή υψηλότερες για τα επαγγέλματα, στα οποία το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών ήταν υψηλό ή χαμηλό.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15 Συσχέτιση αποδοχών στο επάγγελμα με την αναλογία γυναικών / ανδρών στο επάγγελμα**



Πηγή: Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.

Με άλλα λόγια, δεν παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού συμμετοχής των γυναικών σε ένα επάγγελμα και τον μέσο μισθό στο επάγγελμα αυτό. Εντούτοις, το συμπέρασμα αυτό θα επαληθευθεί από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που είναι μια ανάλυση *ceteris paribus*. Επειδή το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών σε ένα επάγγελμα δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας καθορισμού του μισθού<sup>254</sup>.

Από την ανάλυσή μας προκύπτει ότι αφού λάβουμε υπόψη μας την επίδραση που έχουν οι άλλοι παράγοντες επί της αμοιβής, η συγκέντρωση των γυναικών σε ορισμένες επαγγελματικές κατηγορίες δεν επηρεάζει αρνητικά την ωριαία ακαθάριστη αμοιβή. Με τον τρόπο αυτόν επιβεβαιώνεται ότι στην περίπτωση των Τραπεζών δεν υφίσταται υποτίμηση της εργασίας ορισμένων επαγγελματιών

<sup>254</sup>Hegewisch, A., Williams, C., & Harbin, V. (2012). Gender Wage Gap by Occupation, The.

εξ αιτίας της συγκέντρωσης των γυναικών σε αυτά. Εξαίρεση αποτελούν οι ανειδίκευτες εργαζόμενες γυναίκες, οι οποίες όμως αποτελούν λιγότερο από το 10% των απασχολουμένων στις Τράπεζες.

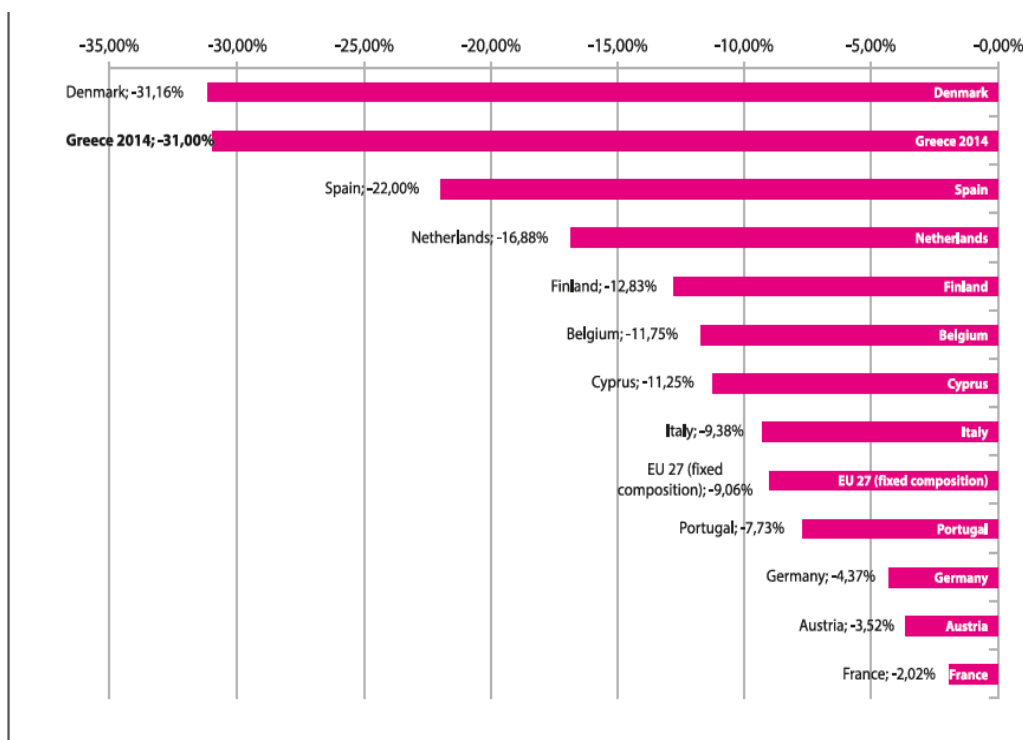
### **3.2 Εργασιακές Σχέσεις στις Τράπεζες**

Κατά την περίοδο 2008 - 2016 και στο σύνολο των Τραπεζών της ευρωζώνης διαπιστώθηκε μείωση της απασχόλησης στις Τράπεζες κατά 7,8% ή 174.629 λιγότερους εργαζόμενους. Τούτο οφείλεται αφ' ενός στις αναδιαρθρώσεις, που είχαν ωστόσο ξεκινήσει από την προηγούμενη δεκαετία, αφ' ετέρου στη γενικά παρατηρούμενη τάση απομόχλευσης- σχετικού περιορισμού του τραπεζικού τομέα έναντι του σκιώδους παρά-τραπεζικού, αλλά και της τάσης για εξοικονόμηση δαπανών προσωπικού. Στο διάγραμμα 16 απεικονίζονται συγκριτικές μεταβολές της απασχόλησης στις Τράπεζες σε χώρες της ΕΕ κατά την περίοδο 2008-2015 (2016, για την Ελλάδα)<sup>255</sup>.

#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16 Συγκριτικές μεταβολές της απασχόλησης στις Τράπεζες σε χώρες της ΕΕ κατά την περίοδο 2008-2015**

---

<sup>255</sup> Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (2015) Οι εργασιακές σχέσεις στις Τράπεζες. Το Παρόν και το Μέλλον, με σχέδιο και όραμα, χωρίς διακρίσεις, [online] ανάκτηση από: [https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe\\_ergasiaka.pdf](https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_ergasiaka.pdf)



Πηγή: Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (2015) Οι εργασιακές σχέσεις στις Τράπεζες. Το Παρόν και το Μέλλον, με σχέδιο και όραμα, χωρίς διακρίσεις, [online] ανάκτηση από: [https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe\\_ergasiaka.pdf](https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_ergasiaka.pdf)

Ως τα τέλη του 2015, το προσωπικό των Τραπεζών στην Ελλάδα μειώθηκε σε 45.654 άτομα, έναντι των 66.163 το 2008, εμφανίζοντας συνολική μείωση κατά 31% ή κατά 20.509 εργαζόμενους έναντι του 2008. Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, η μείωση προσωπικού των Τραπεζών υλοποιήθηκε μέσω προγραμμάτων συνταξιοδότησης ή πρόωρης αποχώρησης. Μόνη εξαίρεση οι εργαζόμενοι των 6 συνεταιριστικών Τραπεζών, των οποίων ανακλήθηκε η άδεια, 231 εκ των οποίων είναι άνεργοι και η ΟΤΟΕ συνεχίζει να διεκδικεί την πρόσληψή τους από τις Τράπεζες. Οι νέες προσλήψεις είναι, αντίθετα, περιορισμένου αριθμού και σποραδικές (λ.χ. ΕΤΕ), με κυριότερη συνέπεια τη σοβαρή εντατικοποίηση της εργασίας, ιδιαίτερα στα τραπεζικά καταστήματα του δικτύου.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Εργαζόμενοι στα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα 1990-2014



Πηγή: ΤτΕ, ICAP

Μεταξύ Οκτωβρίου 2011 και Απριλίου 2015, αναδιαρθρώθηκαν, μεταβιβάστηκαν και εξυγιάνθηκαν 12 συνολικά εμπορικές Τράπεζες, στις οποίες το 2012 απασχολούνται 22.659 εργαζόμενοι. Στο ίδιο διάστημα ανακλήθηκε η άδεια λειτουργίας 6 συνεταιριστικών Τραπεζών με 406 εργαζόμενους (226 το 2013, 180 το 2012), ενώ 8 ξένες Τράπεζες διέκοψαν τη λειτουργία τους στην Ελλάδα.

Ήδη την 1/1/2015, από τους 45.654 εργαζόμενους στις Τράπεζες, η συντριπτική πλειοψηφία τους (44.001 ή 96,3%) απασχολούνται σε 5 Τράπεζες. Οι αναδιαρθρώσεις αυτές δεν ήταν μια καλά σχεδιασμένη από τις αντίστοιχες διοικήσεις των συγχωνευμένων επιχειρήσεων, επιθετική κίνηση αναδιάταξης, στη βάση συγκεκριμένων και καλά μελετημένων συνεργιών, όπως θα μπορούσε να συμβεί στη φάση της ανάπτυξης. Ήταν, αντίθετα, μια αμυντική κίνηση συνένωσης δυνάμεων, αλληλένδετη με τη διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης των Τραπεζών<sup>256</sup>.

<sup>256</sup> Κυριακούλιας Π., (2012) Οι εργασιακές σχέσεις μετά το μνημόνιο. Πανόραμα της μεταρρύθμισης της εργατικής νομοθεσίας 2010-2012, ΕΥΕΙΔΗ.



Το κόστος εργασίας δεν ήταν η κρίσιμη παράμετρος διάσωσης των Τραπεζών, όπως δεν ήταν και η κρίσιμη παράμετρος για τα σημερινά τους προβλήματα. Ωστόσο αναδιαρθρώσεις, σε μια συγκυρία αυξανόμενης ανεργίας και ουσιαστικά ναρκοθετημένων συλλογικών διαπραγματεύσεων και εργασιακών θεσμών, από τις προηγηθείς ανατροπές στην εργατική νομοθεσία, προσφέροντας μια πρώτη τάξεως ευκαιρία ανατροπής όχι μόνο του επιχειρηματικού, αλλά και του εργασιακού τοπίου στον κλάδο.

Μια ευκαιρία να «τρέξει» γρηγορότερα η εσωτερική υποτίμηση των αμοιβών και να περιορισθούν, ή να καταλυθούν ευθέως, ακόμα και ελάχιστα δικαιώματα, που απορρέουν από τις ΣΣΕ του κλάδου. Παρά τις ιδιαίτερα δυσχερείς εργασιακές συνθήκες στο σύνολο της οικονομίας και την κατάργηση των κλαδικών ΣΣΕ στους περισσότερους κλάδους της οικονομίας<sup>4</sup>, το 2013 συνάφθηκε νέα κλαδική ΣΣΕ ΟΤΟΕ - Τραπεζών 2013 - 2015, η οποία κατάφερε να διασφαλίσει τη συντριπτική πλειοψηφία των θεσμικών και μισθολογικών κατακτήσεων του τραπεζικού κλάδου<sup>257</sup>.

Κομβική προϋπόθεση της συγκεκριμένης κλαδικής συμφωνίας ήταν αφ' ενός η ανάγκη διασφάλισης του θεσμού των κλαδικών ΣΣΕ και των αντίστοιχων εργασιακών κατακτήσεων, αφ' ετέρου η δέσμευση για την προστασία της απασχόλησης.

Ως προς τις μέσες ετήσιες πραγματικές ώρες εργασίας, οι εργαζόμενοι στις Τράπεζες στην Ελλάδα κατέχουν την τρίτη υψηλότερη θέση στην Ε.Ε. Οι Έλληνες τραπεζοϋπάλληλοι εργάζονται ετησίως πολύ περισσότερες ώρες, σε σύγκριση με τους περισσότερους συναδέλφους τους στην Ευρώπη. Οι διαφορές αυτές δεν οφείλονται τόσο στο συμβατικό ωράριο –αυτό που προβλέπουν οι ΣΣΕ του κλάδου-, όσο στην πραγματική συνολική απασχόληση του τραπεζοϋπάλληλου, που επιβαρύνεται με μαζική χρήση υπερεργασίας και υπερωριών, στην οποία καταφεύγουν οι εργοδότες, αντί να καλύψουν τις ανάγκες τους με ορθολογική αναδιάταξη και διατήρηση περισσότερου προσωπικού ή με νέες προσλήψεις. Αυτό συμβαίνει ακόμα και για τρέχουσες εργασίες του δικτύου, που κατά κανόνα επιδιώκεται να καλυφθούν «εκ των

---

<sup>257</sup>Suchöman, I. (2014). Labour lower form in Europe: adjusting employment protection legislation fort heworse?.

ενόντων»<sup>258</sup>.

Σε ότι αφορά στις αποδοχές, το 2015 -τελευταία διαθέσιμα συγκριτικά στοιχεία- οι αποδοχές των τραπεζοϋπάλληλων στην Ελλάδα βρίσκονται ήδη στα χαμηλότερα επίπεδα της Ευρωζώνης. και, όπως έδειξαν συγκριτικές μελέτες μας, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές, σε σχέση με την παραγωγικότητα. Α σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου αφορούν:

Στην προστασία της απασχόλησης -με εμβληματικό στόχο την αποτροπή απολύσεων. Οι εξελίξεις στην απασχόληση του κλάδου εξαρτώνται κυρίως από:

- την κεφαλαιακή κατάσταση και τις αντοχές (ρευστότητα, μετριασμός επισφαλειών) του εγχώριου τραπεζικού τομέα, σε συνδυασμό με τις συνολικές οικονομικές πολιτικές, που εφαρμόζονται στη χώρα και την Ε.Ε.. - τις πολιτικές στήριξης του εγχώριου τραπεζικού τομέα από την Κυβέρνηση (ή από ευρύτερα προγράμματα στήριξης λ.χ. από ΕΚΤ - EFSF κ.λπ.) με κεφάλαια, ρευστότητα, εγγυήσεις κ.λπ., μέχρι αυτός να αποκτήσει πλήρη και ευχερή πρόσβαση στη διατραπεζική αγορά. - τις προϋποθέσεις αυτής της στήριξης (σχέδια αναδιάρθρωσης, περιορισμός ή εκχώρηση δραστηριοτήτων, σπάσιμο σε «καλές»-«κακές» Τράπεζες, αναγκαστικές εξαγορές-συγχωνεύσεις, ύπαρξη ή όχι εγγυήσεων για το προσωπικό κ.λπ.). - την ύπαρξη κατάλληλων κλαδικών θεσμών διαπραγμάτευσης και διαβούλευσης για τη διαμόρφωση/αξιοποίηση καλών πρακτικών προστασίας της απασχόλησης και του εισοδήματος (κλαδικά Ταμεία προστασίας/δημιουργίας απασχόλησης, επανεκπαίδευσης κ.λπ.)<sup>259</sup>.

Στην πλήρη αποκατάσταση και εφαρμογή των κλαδικών ΣΣΕ, με αιχμή: α) την αποκατάσταση και αναβάθμιση του ρυθμιστικού τους ρόλου ως προς τα μισθολογικά και τα λοιπά δικαιώματα των εργαζόμενων του κλάδου, μεταξύ άλλων και για τη διασφάλιση υγιών όρων επιχειρησιακού και κοινωνικού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, β) την απόκρουση της εντατικοποίησης της εργασίας με συστηματική υπερεργασία και υπερωρίες, γ) την απόκρουση και εξάλειψη των πρακτικών παράκαμψης της συλλογικής

---

<sup>258</sup>Wood, G., Szamosi, L., Psychogios, A., Survendis, S., & Fotopoulou, D. (2015). Rethinking Greek capitalism through the lens of industrial relations reform: A view until the 2015 referendum. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70(4), 698-717.

<sup>259</sup>Harper, M. H., Estreicher, S., & Griffith, K. (2015). *Labour Law: Cases, Materials, and Problems*. Wolters Kluwer Law & Business.

εργασιακής κάλυψης, μέσω της εξωτερίκευσης τραπεζικών δραστηριοτήτων, της χρήσης δανεικών/προσωρινών εργαζόμενων, ειδικών συνεργατών κ.λπ, γ) το συστηματικό έλεγχο και περιορισμό των αδιαφανών και αυθαίρετων μισθολογικών ανισοτήτων στον κλάδο, καθώς και κάθε είδους αυθαίρετων διακρίσεων<sup>260</sup>.

Στην αποτροπή συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής με βάση ατομικούς ποσοτικούς στόχους. Η παρατηρούμενη εμμονή ορισμένων Τραπεζών να θέτουν ατομικούς ποσοτικούς στόχους, επιχειρώντας μάλιστα να τους συνδέσουν, όσες δεν τους συνδέουν ήδη, με την αξιολόγηση απόδοσης του εργαζόμενου, μοιάζει αναχρονιστική, ειδικά στις σημερινές συνθήκες περιορισμού της τραπεζικής δραστηριότητας και των παραδοσιακών «επιθετικών πωλήσεων». Με το κυνήγι ατομικών ποσοτικών στόχων, ο εργαζόμενος εμφανίζεται να αναλαμβάνει μια δυσανάλογη ευθύνη, σε σχέση με τα καθήκοντά του, ακόμα και για άστοχες επιχειρηματικές επιλογές, για συγκυριακές επιπτώσεις και για αποτελέσματα που καταχρηστικά ξεπερνούν το περιεχόμενο της μισθωτής του σχέσης.

δ) στην ενότητα και την τεκμηριωμένη, συστηματική παρέμβαση του σ.κ. Υπό τις σημερινές και ιδιαίτερα ρευστές συνθήκες που χαρακτηρίζουν, ακόμα, τον κλάδο, η προάσπιση του ωραρίου, της εργατικής νομοθεσίας και των εργασιακών δικαιωμάτων απαιτούν συγκροτημένη και ενιαία αντιμετώπιση από το Σ.Κ. του κλάδου, με παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες σε κεντρικό επίπεδο<sup>261</sup>.

### **3.2.1 Τραπεζικά στελέχη προ κρίσης**

Η εξέταση του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι αναμφισβήτητα πολύ βασική, λόγω του ότι οι πελάτες έρχονται σε επαφή με το προσωπικό σε όλες τις φάσεις του προϊόντος- υπηρεσίας. Για τον λόγο αυτόν, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα στελέχη, ειδικά όσον αφορά στις Τράπεζες που πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα και σταθερότητα, καθώς και εγγυημένη αξιοπιστία. Ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία για τη λειτουργία των Τραπεζών και την επίτευξη των στόχων τους είναι

---

<sup>260</sup>Drummonds, H. (2010). Reforming Labour Law by Reforming Labour Law Preemption Doctrine to Allow the States to Make More Labour Relations Policy.

<sup>261</sup>Berry, D., & Bell, M. P. (2012). Inequality in organizations: stereotyping, discrimination, and labour law exclusions. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 31(3), 236-248.

τα στελέχη τους<sup>262</sup>.

Το επάγγελμα του τραπεζικού με την παραδοσιακή του μορφή, έχει αρχίσει να εκλείπει και να είναι έχει γίνει πλέον πολύ πιο σύνθετο και περίπλοκο. Τα τραπεζικά στελέχη επιδιώκουν να παρέχουν σύνθετα προϊόντα στους πελάτες τους, οι οποίοι λόγω των πολλών και διαφορετικών επιλογών τους έχουν γίνει πιο δύσκολοι. Οι τραπεζικοί οφείλουν να μπορούν να ανταποκριθούν στην ανάγκη εκτέλεσης περισσότερων από μία εργασιών και να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται. Επίσης, οφείλουν να έχουν υψηλό επίπεδο γνώσεων των τραπεζικών εργασιών. Τέλος, πρέπει να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών τους παρέχοντας νέες ιδέες στο σχεδιασμό των νέων προϊόντων και έχοντας την ικανότητα να διαχειρίζονται την καθημερινότητά τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον<sup>263</sup>.

Το “στέλεχος” είναι ένας τίτλος που δεν υφίσταται ως θεσμός στο οργανόγραμμα των Τραπεζών. Ο τίτλος αυτός αποδίδεται συνήθως στα ανώτερα διοικητικά και διευθυντικά μέλη μίας Τράπεζας<sup>264</sup>. Η ασάφεια και η έλλειψη ορισμού του “στελέχους” διαφαίνεται και από παλαιότερη έρευνα που διεξήγαγε η INE/OTOE (2001). Σύμφωνα, λοιπόν, με την έρευνα, ο χαρακτηρισμός «στέλεχος» στις Τράπεζες αποδίδεται συνήθως, άτυπα, στους διευθυντές και τους προϊσταμένους. Την ίδια στιγμή, όμως, αποδίδεται στο “στέλεχος” και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κάτι που δεν ισχύει στην περίπτωση των προϊσταμένων. Ένας πιο λογικός συσχετισμός που αναδύεται μέσα από την έρευνα είναι ότι το “στέλεχος” είναι αυτό που κατέχει μία θέση ευθύνης στην οργάνωση της Τράπεζας<sup>265</sup>.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αναδύεται μέσα από την έρευνα είναι ότι συνήθως τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δεν προέρχονται από την ιεραρχία της Τράπεζας αλλά από το εξωτερικό της. Δηλαδή, δεν είναι εργαζόμενοι της Τράπεζας που εξελίχθηκαν ιεραρχικά αλλά εξωτερικές προσλήψεις. Η πρακτική

---

<sup>262</sup>Τομάρας, Π. (1998), Τραπεζικό Μάρκετινγκ, ΤΕΙ Αθήνας, σελ 43

<sup>263</sup>Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2015). Managing human resources. Nelson Education.

<sup>264</sup> Bohlander G. & Snell S. (2004), Managing Human Resources, 13th Edition, International Thomson Publishing Company.

<sup>265</sup> INE/OTOE (2001), Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής εργασίας, ρόλος και προοπτικές, INE/OTOE.

αυτή έρχεται σε αντίθεση με το μοντέλο απόδοσης κινήτρων και ανταπόδοσης στους εργαζόμενους για τη δημιουργία ενός θετικού επιχειρησιακού κλίματος. Η εξωτερική πρόσληψη συνοδεύεται και από μία επιπρόσθετη δυσκολία.

Ένα τμήμα των στελεχών των Τραπεζών είναι δυσαρεστημένο από τις ευκαιρίες καριέρας που του παρέχονται (INE/ΟΤΟΕ, 2001). Αυτό είναι λογικό για κάποιον που προέρχεται από διαφορετικό περιβάλλον από εκείνο της Τράπεζας: ένας τραπεζοϋπάλληλος που έχει διαγράψει σαφή ιεραρχική ανέλιξη, έχει εξοικειωθεί με την πάροδο του χρόνου με τα προβλήματα της Τράπεζας, δημιουργώντας και τις αντίστοιχες προσδοκίες. Η εξωτερική πρόσληψη, όμως, δεν μπορεί να έχει την ίδια γνώση ή ακόμα και να την έχει, η απαιτούμενη περίοδος προσαρμογής είναι σαφώς μεγαλύτερη. Αυτό σημαίνει ότι η Τράπεζα έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα με την επιλογή στελεχών από το δυναμικό των εργαζομένων της. Έχοντας μια εικόνα της διοικητικής λειτουργίας των Τραπεζών, εικόνα που υφίσταται πριν και μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, θα γίνει μια προσπάθεια στην επόμενη ενότητα να παρουσιαστεί η κατηγοριοποίηση των στελεχών κάνοντας μια αναφορά στις διαφοροποιήσεις ανδρών και γυναικών<sup>266</sup>.

### 3.2.2 Κατηγοριοποιήσεις στελεχών στις Τράπεζες εν μέσω κρίσης

Σύμφωνα με την ΟΤΟΕ (2012), η κατηγοριοποίηση των στελεχών στο τραπεζικό τομέα αναφέρεται στις ακόλουθες υποκατηγορίες με βάση τη θέση και τα καθήκοντα τους<sup>267</sup>:

α) Διευθυντικά στελέχη: στα διευθυντικά στελέχη εντάσσονται τόσο εκείνα της ανώτατης διοίκησης όσο και εκείνα των κεντρικών υπηρεσιών και των καταστημάτων. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και οι υποδιευθυντές διοίκησης και καταστημάτων του δικτύου.

β) Προϊστάμενοι: στους προϊστάμενους εντάσσονται μη διευθυντικά στελέχη που ηγούνται μικρότερων λειτουργικών μονάδων, τόσο των κεντρικών υπηρεσιών όσο και του δικτύου, που αναφέρονται και υπάγονται σε ευρύτερες λειτουργικές ενότητες, γ) Εξειδικευμένοι: Ορίζονται με βάση τις αξιολογήσεις

---

<sup>266</sup>Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2011). Managing human resources. Cengage Learning.

<sup>267</sup> ΟΤΟΕ(2012) Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, Ανάκτηση στις 18-11-2014 από <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/eisagwgi.pdf>

κάθε επιχείρησης, δεν εντάσσονται τα στελέχη. Η κατηγορία αυτή έχει ενδιαφέρον ως βασικό “φυτώριο”.

Στις σύγχρονες συνθήκες των Τραπεζών και δεδομένων των εξαγορών και των συγχωνεύσεων είναι απαραίτητη η ύπαρξη νέων ανθρώπων με φρέσκες ιδέες που θα μπορέσουν να συνδράμουν στη παρούσα κατάσταση. Ωστόσο είναι αναγκαία η διαφοροποίηση της κατηγοριοποίησης των στελεχών, προκειμένου οι Τράπεζες να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τη λειτουργία τους όπως αυτή διαμορφώνεται<sup>268</sup>. Σύμφωνα με τη μελέτη της Παπάνα (2014)<sup>269</sup>, οι Τράπεζες δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, θέτοντας κύριο στόχο τους την άρτια εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών τους και τη δημιουργία ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους. Αυτό μπορεί να τους εξασφαλίσει μια επιτυχή και κερδοφόρα πορεία στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οπότε τίθεται αναγκαίο οι Τράπεζες να στελεχώνουν τα υποκαταστήματά τους με εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων, προθυμία για μάθηση, με ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, σε ένα περιβάλλον όπου καλλιεργείται το ήθος, η υπευθυνότητα και η συνέπεια.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, απαιτείται η συνεχής παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ηγετικό ρόλο των ανώτερων στελεχών των τραπεζικών υποκαταστημάτων.

Η δημιουργία δυσλειτουργικών μονάδων οι οποίες φιλοξενούν, διαφορετικές κουλτούρες, απόψεις και αντιλήψεις μπορεί να βασιστεί για να επιτύχει μόνο στα νέα στελέχη που έχουν τη διάθεση να αλλάξουν και να προσαρμοστούν, αντίθετα τα πιο ηλικιωμένα στελέχη τα οποία έχουν μάθει με ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας, είναι δύσκολο να ενταχθούν στις νέες συνθήκες.

Στην Ελλάδα, η τραπεζική απασχόληση αντιστοιχούσε πάντα σε ένα αυστηρό και συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης. Τα βασικά του στοιχεία είναι οι ανεπτυγμένες ιεραρχικές σχέσεις, ο συγκεντρωτισμός και οι πολυάριθμοι

---

<sup>268</sup>Cho, J., Park, I., & Michel, J. W. (2011). How does leadership affect information systems success? The role of transformational leadership. *Information & Manager*, 48(7), 270-277.

<sup>269</sup>Παπάνα Φ. (2014), Η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών ενός τραπεζικού υποκαταστήματος για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, URI: <http://hdl.handle.net/11128/1520>

διοικητικοί κανόνες, οδηγίες και εγκύκλιοι που έδωσαν μικρά περιθώρια για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, δημιουργικής σκέψης και αξιοκρατικής εξέλιξης. Σε επίπεδο στελεχών τις διοικητικές θέσεις τις κάλυπταν στον παρελθόν και συνεχίζουν να τις καλύπτουν οι άνδρες, οι οποίοι δεν έδιναν περιθώρια σε εκπροσώπους του γυναικείου φύλου να εισέλθουν στη διοίκηση<sup>270</sup>. Σε επίπεδο δευτερευόντων εργασιών, τις θέσεις τις καταλαμβάνουν κυρίως οι γυναίκες και μόνο λίγες από αυτές καταφέρνουν να ανεβάσουν τα διοικητικά επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας. Μετά τις εξαγορές και τη διαμόρφωση του νέου τοπίου στο τραπεζικό κλάδο, οι άνδρες συνεχίζουν να κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις και να αφήνουν μικρά περιθώρια ανέλιξης στις γυναίκες. Η συμμετοχή των ανδρών και γυναικών στις διάφορες κατηγορίες και επίπεδα της ιεραρχίας έχει ως εξής: Διευθυντικά στελέχη είναι το 88,3% των ανδρών και το 12,7% των γυναικών. Προϊστάμενοι είναι το 64% των ανδρών και το 36% των γυναικών. Εξειδικευμένοι είναι το 68,5% των ανδρών και το 31,5% των γυναικών. Απλοί υπάλληλοι είναι το 53,6% των ανδρών και το 46,4% των γυναικών. Βοηθητικό προσωπικό είναι το 55,1% των ανδρών και το 44,9% των γυναικών. Τέλος προσωπικό καθαριότητας είναι το 3,2% των ανδρών και το 96,8% των γυναικών.

Με βάση τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι τα βασικά καθήκοντα διαχωρίζονται ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες με βάση κυρίως το φύλο τους. Ουσιαστικά, υπάρχουν καθήκοντα που αναφέρονται σε άνδρες και καθήκοντα που αναφέρονται σε γυναίκες. Οι Τράπεζες ακολουθούν μια συγκεκριμένη πολιτική στο τομέα αυτό θεωρώντας ότι οι άνδρες είναι πιο ικανοί από τις γυναίκες και πρέπει να έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα<sup>271</sup>.

Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ποιοι είναι οι λόγοι ύπαρξης της διαφοροποίησης των φύλων στις Τράπεζες, για παράδειγμα στις θέσεις Διευθυντών, όπου και η απόκλιση στα δυο φύλα είναι μεγάλη, όπως δείχνει και ο προηγούμενος πίνακας. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι De Cabo et al (2012)<sup>272</sup>, σχετικά με το διαχωρισμό των φύλων του Διοικητικού Συμβουλίου

---

<sup>270</sup> ΟΤΟΕ(2012) Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, Ανάκτηση στις 18-11-2014 από <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/eisagwgi.pdf>

<sup>271</sup> Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on European banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145-162.

<sup>272</sup> De Cabo, Gimeno R., Nieto M., (2012), Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors,

των Τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και με βάση την έρευνα σε ένα μεγάλο δείγμα 612 ευρωπαϊκών Τραπεζών από 20 ευρωπαϊκές χώρες, υφίστανται οργανωτικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να είναι προγνωστικά στοιχεία της παρουσίας των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των Τραπεζών<sup>273</sup>.

Οι ερευνητές αυτοί προσδιορίζουν τρεις παράγοντες που διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της μορφής ενός Διοικητικού Συμβουλίου ως προς την ποικιλομορφία των φύλων. Πρώτον, παρατηρούν πως η αναλογία των γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο είναι υψηλότερη για τις Τράπεζες χαμηλού κινδύνου. Δεύτερον, σημειώνεται πως οι Τράπεζες με μεγαλύτερο πλήθος ατόμων στη διοίκηση τείνουν να έχουν υψηλότερο ποσοστό γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Τέλος, οι Τράπεζες που έχουν προσανατολισμό ανάπτυξης είναι πιο επιρρεπείς να συμπεριλάβουν γυναίκες στο διοικητικό τους Συμβούλιο. Φαίνεται πως η διαφοροποίηση κατά φύλο, αναφορικά με τις διοικητικές θέσεις στις Τράπεζες, συνιστά ζήτημα που απασχολεί εκτενώς τα ηθικά πλαίσια δεοντολογίας και τα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις των Τραπεζών του δείγματος παρατηρείται μείωση του αριθμού των γυναικών καθώς το επίπεδο διοίκησης ανεβαίνει. Στην επόμενη ενότητα, έχοντας δώσει μια εικόνα της διοικητικής λειτουργίας των Τραπεζών αλλά και των καθηκόντων του προσωπικού, θα καταβληθεί προσπάθεια να παρουσιαστούν τα ιεραρχικά και μισθολογικά ζητήματα, τα οποία αναφέρονται στις εργασιακές σχέσεις των στελεχών στο τραπεζικό κλάδο. Οι εργασιακές σχέσεις είναι σημαίνον στοιχείο για την εύρυθμη λειτουργία των Τραπεζών ειδικά μετά τη διαδικασία της συγχώνευσης τους.

### **3.2.3 Ανισότητες γυναικών και ανδρών στον ιδιωτικό τομέα, αναφορά στο τραπεζικό κλάδο**

Η ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών στην Τράπεζα είναι ένα από τα σπάνια πεδία, στα οποία η νομική πρόοδος προηγήθηκε και εν συνεχεία επηρέασε την αλλαγή συμπεριφορών. Με αφετηρία το ευρωπαϊκό – κοινοτικό



δίκαιο που αποτελεί σταθερά, μείζονα πηγή εξελίξεων για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου, η ελληνική νομοθεσία ξεκίνησε και συνεχίζει να υιοθετεί, συχνά με καθυστέρηση, ρυθμίσεις για την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών γενικά οπότε αυτές οι δράσεις αναφέρονται και για τις τράπεζες. Σε ενότητες που προηγήθηκαν έγιναν αναφορές στη νομοθεσία και στο πως επιδιώκει τη προστασία των γυναικών συνάμα έγιναν και αναφορές στη νομολογία η οποία έδειξε ότι σε πολλές περιπτώσεις στην Ευρώπη, η γυναίκα αδικείται<sup>274</sup>.

Ειδικότερα η συμβολή του Δικαστηρίου Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ) στην διαμόρφωση του περιεχομένου της ισότητας των φύλων, στην περιοχή του εργατικού δικαίου ήταν αποφασιστική επηρεάζοντας και τη κατάσταση στο τραπεζικό κλάδο. Κατά πρώτο λόγο, διαμόρφωσε την έννοια της έμμεσης διάκρισης, κυρίως επ' ευκαιρία της μερικής απασχόλησης, γεγονός που συντέινε στο να ξεριζωθούν κρυφές ανισότητες, οι οποίες ήταν και οι πιο δύσκολα ανιχνεύσιμες. Κατά δεύτερο λόγο, προχώρησε σε μια σύνδεση της ισότητας των φύλων με την εναρμόνιση της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή, όπως π.χ. με το εισάγει ως δικαιολογημένη εξαίρεση από την αρχή της ίσης μεταχείρισης των φύλων, την προστασία της εγκυμοσύνης. Ακόμη, εξαιρετικά γόνιμη απεδείχθη η ενασχόληση του ΔΕΚ με την έννοια των θετικών μέτρων, του βάρους απόδειξης, αλλά κυρίως μέσω της αποκατάστασης της ισότητας των φύλων με την εξίσωση προς την ευνοϊκότερη ρύθμιση, αντίληψη που επηρέασε και τα εθνικά δικαστήρια των κρατών – μελών<sup>275</sup>.

Στην Ελλάδα και ειδικά στο τραπεζικό κλάδο δεν υπάρχουν πληθώρα δικαστικών αποφάσεων στο θέμα της ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις. Συνοπτικά οι αποφάσεις περιορίστηκαν κυρίως στην κατάρτιση χωριστών πινάκων επιτυχίας κατά φύλο, στο στάδιο της προκήρυξης του διαγωνισμού (πρόσβαση στην απασχόληση), στην απομάκρυνση των γυναικών από την εργασία λόγω πρόωρης συνταξιοδότησης, στις γονικές άδειες και στην προστασία των εγκύων από απόλυση. Πιο συγκεκριμένα στο τραπεζικό κλάδο τα φαινόμενα αυτά είναι συχνά, ενώ αναφορικά στους άντρες και τις γυναίκες

---

<sup>274</sup>Lorber, J. (2010). Gender inequality: Feminist theories and politics. Oxford University Press, USA.

<sup>275</sup>Καραμεσίνη Μ., (2011). «Μισθολογικές ανισότητες και μισθολογικές διακρίσεις», στο «Διακρίσεις κατά των γυναικών στην εργασία», Εκδόσεις «ΟΔΥΣΣΕΑΣ».

παρατηρήθηκαν πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, εσωτερικές μετακινήσεις οι οποίες επηρέασαν την ανέλιξη ειδικά των γυναικών, εσωτερικές μετακινήσεις με στόχο τον εξαναγκασμό αποχώρησης. Οι τράπεζες ειδικά αυτές που προέβησαν σε εξαγορές αναγκάστηκαν να διατηρήσουν μεγάλο αριθμό εργαζομένων τον οποίο σήμερα θέλουν να μειώσουν, κάνοντας μια ειδική διάκριση μεταξύ αντρών και γυναικών. Τα πολιτικά δικαστήρια ερμηνεύουν συνήθως τους νόμους για την ισότητα των φύλων υπό το φως των Οδηγιών και των Συνθηκών και φαίνεται να έχουν ενσωματώσει αρκούντως το κοινοτικό δίκαιο και τη νομολογία του ΔΕΚ. Οι διαφορές εγείρονται από γυναίκες εργαζόμενες και στοχεύουν στην επέκταση και σε αυτές κάποιων ευνοϊκών, όπως και για τους άνδρες διατάξεων. Γενικότερα όμως, τα δικαστήρια δεν δύναται να ανατρέψουν τις «γυάλινες οροφές» και τις δομικές ανισότητες που υπάρχουν στην αγορά εργασίας σε βάρος των γυναικών ειδικά σε τομείς όπως οι τράπεζες, οι οποίες είναι πολύ ισχυρές και το κράτος δεν θέλει να έρθει σε σύγκρουση με τις απαιτήσεις και τη στρατηγική τους<sup>276</sup>.

Ειδικότερα, η ανισότητα στις αμοιβές (μισθολογικό χάσμα) συμπυκνώνει με συνθετικό τρόπο όλες τις ανισότητες που υφίστανται οι γυναίκες στην αγορά εργασίας, στην οικογένεια και συνολικά στην κοινωνία<sup>277</sup>.

Σύμφωνα με μελέτη του Eurostat, ο μέσος όρος αποδοχών των πλήρως απασχολούμενων γυναικών στον ιδιωτικό τομέα και ειδικά στις υπηρεσίες όπου ανήκουν οι τράπεζες στην ΕΕ, ήταν στο 75% των αποδοχών των ανδρών, ενώ αργότερα μέσα στα χρόνια παρότι η εν λόγω διαφορά μειώθηκε αυτό ήταν λίγο και σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα αυξήθηκε κατά 1 έως 2% (Αυστρία, Πορτογαλία Σουηδία). Αντίστοιχα στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις αναλυτικές περιοδικές δηλώσεις του ΙΚΑ, το μέσο ημερομίσθιο των γυναικών που απασχολούνται με πλήρη απασχόληση αντιπροσωπεύει το 81,6% του αντίστοιχου ημερομισθίου των ανδρών, ενώ στην μερική απασχόληση αντιπροσωπεύει το 82,83%.

---

<sup>276</sup>Καραμεσίνη Μ., (2011). «Μισθολογικές ανισότητες και μισθολογικές διακρίσεις», στο «Διακρίσεις κατά των γυναικών στην εργασία», Εκδόσεις «ΟΔΥΣΣΕΑΣ».

<sup>277</sup>Καραμεσίνη Μ., (2011). «Μισθολογικές ανισότητες και μισθολογικές διακρίσεις», στο «Διακρίσεις κατά των γυναικών στην εργασία», Εκδόσεις «ΟΔΥΣΣΕΑΣ».

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, από τις αναφορές που εξέτασε ο Συνήγορος του Πολίτη το 2016, αρμόδιο όργανο για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου στην εργασία και την απασχόληση, προκύπτει αύξηση κατά 25% σε σχέση με το 2015 των καταγγελιών για παραβίαση συναφών θεμάτων. Αξιοσημείωτη είναι η εξαφάνιση στην πράξη των θεμάτων άνισης πρόσβασης στην απασχόληση κατά τα τελευταία τρία χρόνια (από 18,64% το 2013 σε λιγότερο από 1% των αναφορών αυτής της ενότητας το 2014 και 2015), που εύκολα μπορεί να συνδεθεί με τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά ανεργίας των γυναικών, μέσα στη γενικότερη δύσκολη κατάσταση της αγοράς εργασίας. Στον ιδιωτικό τομέα, οι περισσότερες υποθέσεις που διερευνήθηκαν αφορούσαν σε καταγγελίες συμβάσεων εργασίας κατά τη διάρκεια της κύησης ή κατά τη 18μηνη προστασία, σε θέματα σεξουαλικής παρενόχλησης και σε μονομερή βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας, ενώ υπήρξε μείωση των καταγγελιών για καθεστώς εκ περιτροπής εργασίας. Αντίθετα αυξήθηκε το φαινόμενο της μη αποδοχής της εργασίας γυναικών που επέστρεφαν στην εργασία μετά την εξάμηνη ειδική παροχή προστασίας της μητρότητας<sup>278</sup>.

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει αναδείξει και έχει ενισχύσει μια εμφανή οπισθοδρόμηση στην προστασία των εργασιακών δικαιωμάτων γενικότερα, κάτι που αντανακλάται και στο όλο φάσμα της ίσης μεταχείρισης των φύλων στην εργασία. Όμως οι διακρίσεις στην αγορά εργασίας δεν περιορίζονται από μόνες τους. Η αποτελεσματική εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας για την ίση μεταχείριση των φύλων, μπορεί σε ένα βαθμό να λειτουργήσει ως ανάχωμα, όμως εκτός από τα νομοθετικά μέτρα απαιτούνται στιβαρές και συγκροτημένες δημόσιες πολιτικές, οι οποίες θα υποστηρίζουν την εφαρμογή των νόμων. Μόνο έτσι θα καταστεί δυνατή η πραγματική ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών στις εργασιακές σχέσεις, η οποία επενεργεί στις οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές συνθήκες, που εμποδίζουν την τυπική ισότητα να γίνει πραγματική<sup>279</sup>.

---

<sup>278</sup>Christopoulou, R., & Kosma, T. (2011). Skills and wage inequality in Greece: evidence from matched employer-employee data, 1995-2002.

<sup>279</sup>Matsaganis, M. (2012). Social policy in hard times: The case of Greece. Critical Social Policy, 32(3), 406-421.

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε θέματα ανισότητας στον τραπεζικό κλάδο. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι στις υψηλότερες βαθμίδες των ιδιωτικών φορέων πράγμα που ισχύει και για τις τράπεζες οι διαφορές μειώνονται σημαντικά, χωρίς όμως να εξαλείφονται. Ενδεικτικά το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό είναι μόλις στο 39%. Παράλληλα, όμως, το ποσοστό των γυναικών στο σύνολο των ανέργων, είναι 62%. Η ανεργία για τους άνδρες είναι στο 6,6%, ενώ για τις γυναίκες, το αντίστοιχο ποσοστό, είναι υπερδιπλάσιο (15,9%). Είναι πολύ πιο εύκολο για την γυναίκα να αφήσει την επαγγελματική της θέση και την καριέρα της για χάρη του συζύγου της και του ή των παιδιών της. Κύρια αιτία της γυναικείας ανεργίας έχει θεωρηθεί το γεγονός ότι η γυναικεία εργατική δύναμη συνήθως εκλαμβάνεται σαν εφεδρικός στρατός εργατικού δυναμικού, ο οποίος χρησιμοποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της οικιακής (και όχι μόνο) οικονομίας. Αυτό σημαίνει ότι όταν υπάρχει ανεργία, οι εργοδότες τείνουν να προτιμούν άνδρες εργαζόμενους και ότι η απασχόληση της γυναίκας εξαρτάται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και από την διαθεσιμότητα των εργασιακών θέσεων. Μία αμφιλεγόμενη τακτική που ακολουθείται από κυβερνήσεις και πολυεθνικές – κυρίως – επιχειρήσεις, , προκειμένου να μειωθούν τα ποσοστά ανεργίας, είναι η θέσπιση διαδικασιών όπως αυτή της ετεροαπασχόλησης και η μερικής απασχόλησης, την οποία εφαρμόζουν κυρίως στις γυναίκες. Πολλές κυβερνήσεις έχουν θεσπίσει νομοθεσίες, ώστε να συμμορφωθούν με τις διεθνείς συμβάσεις εργασίας που προωθούν τα οικονομικά δικαιώματα των γυναικών, την ίση πρόσβαση στους οικονομικούς πόρους και την ισότητα στην απασχόληση. Το μερίδιο των γυναικών στην απασχόληση έχει αυξηθεί σημαντικά, ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών. Οι κυβερνήσεις έχουν λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση των διακρίσεων και των προσβλητικών συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας και για την αποφυγή ανθυγιεινών συνθηκών εργασίας. Τέλος το κεφάλαιο εστίασε στο ζήτημα των εθελούσιων εξόδων καθώς σε γρήγορους ρυθμούς προχώρησαν οι Ελληνικές Τράπεζες τα σχέδιά τους για μείωση των λειτουργικών εξόδων τους, στηριζόμενες στην μείωση του προσωπικού τους. Ένας «γρίφος» που μάλιστα έχει αποδειχτεί δύσκολος σε αρκετές περιπτώσεις, αφού πολλοί εργαζόμενοι εμφανίζονταν αρνητικοί στο να μπουν σε κάποιο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου, αφήνοντας μια «σίγουρη θέση» που είχαν εδώ και χρόνια.

## **B ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1 Μεθοδολογία της έρευνας**

Σύμφωνα με το Ζαφειρόπουλο (2005)<sup>280</sup>, η μεθοδολογία ορίζεται ως μια διαδικασία μεθόδων και δράσεων που σχετίζεται με την ανάπτυξη ερευνητικών εργαλείων και ερωτημάτων, προκειμένου να επιτευχθούν ασφαλή και αντικειμενικά αποτελέσματα σε σχέση με το βασικό θέμα μιας μελέτης.

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί τη βάση για κάθε μελετητή, ανάπτυξης του συνόλου της εργασίας του. Συγκεκριμένα, αρχικά ορίζεται ένα πεδίο μελέτης, το οποίο εκφράζεται μέσα από συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους, ενώ για να αξιολογηθούν αυτοί και να διαπιστωθεί η ακρίβεια και εγκυρότητά τους, καθίσταται αναγκαία η ανάπτυξη συγκεκριμένου μεθοδολογικού πλαισίου, το οποίο θέτει τα βήματα της έρευνας, ώστε η έρευνα να καταλήξει στο ορθό σκεπτικό. Η μεθοδολογία της έρευνας εστιάζει λοιπόν στην ανάπτυξη της κατάλληλης ερευνητικής επιλογής, προκειμένου να διασφαλιστούν ουσιαστικά συμπεράσματα σε σχέση με τα βασικά ερωτήματα της εργασίας.

#### **4.2 Η Ερευνητική φιλοσοφία και προσέγγιση της μελέτης**

Η μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία και τη δραστική μελέτη. Υπάρχουν ποικίλα μέσα μεθοδολογίας έρευνας. Η παρούσα είναι μια δραστική μελέτη, δεδομένου ότι ο ερευνητής έχει ενεργό ρόλο μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίων.

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), ο εκάστοτε ερευνητής πρέπει και οφείλει να επιλέγει το κατάλληλο ερευνητικό μέσο, το οποίο θα εφαρμόσει στη δική του έρευνα, αυτό που θεωρεί ότι θα του δώσει τα περισσότερα και ασφαλέστερα

---

<sup>280</sup> Ζαφειρόπουλος Κ.(2005) Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

αποτελέσματα<sup>281</sup>.

Σύμφωνα με τον ίδιο, πολλοί είναι οι ερευνητές που εστιάζουν στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της μελέτης και της έρευνας τους, βάσει της οποίας αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δουν τι θα γινόταν στην πραγματικότητα, αν τα γεγονότα συνέβαιναν διαφορετικά. Αναφορικά με τα τρία είδη που προαναφέρθηκαν πρέπει να επισημανθούν τα ακόλουθα:

1. Ο θετικισμός έχει τη τάση να προβάλει τα πράγματα όπως ακριβώς είναι και πως πρέπει να μελετηθούν από τον ερευνητή πάντα με βάση λογικά επιχειρήματα προκειμένου να οδηγηθεί ο ερευνητής στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Κάποιες από τα βασικά δεδομένα που παίρνει ο ερευνητής μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι τα ακόλουθα: 1) Ο ερευνητής οφείλει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα. 2) Ο ερευνητής οφείλει και πρέπει να βασίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω. 3) Ο ερευνητής πρέπει να εστιάζει μόνο στα γεγονότα. Κατά την ανάπτυξη της συγκεκριμένη ερευνητικής διαδικασίας είναι βασικό να ειπωθεί ότι ο ερευνητής οφείλει να γνωρίζει για να είναι αντικειμενικός τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής, γνωρίζοντας τα παραπάνω, πρέπει στη συνέχεια να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα διαθέσιμα στοιχεία μόνο όσα πραγματικά των ενδιαφέρουν. 4) Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα χρησιμοποιώντας μέσα, όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

2. Η φαινομενολογική έρευνα θεωρεί ότι ο κόσμος στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά. Γι' αυτό το λόγο, ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση γεγονότων, αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να μελετά ότι υπάρχει γύρω του, με βάση υποκειμενικά κριτήρια και χωρίς πάντα να έχει κάνει την κατάλληλη έρευνα. Ο ερευνητής στο συγκεκριμένο τύπο έρευνας πέρα

---

<sup>281</sup> Παρασκευόπουλος, Β.(2010) Μεθοδολογία της Έρευνας, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Σε γενικές γραμμές, η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες ο μελετητής αναπτύσσει και τη δική του.

3. Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική μελέτη. Η συγκεκριμένα υιοθετεί πολλά από τις προηγούμενες. Η βασική σταθερά της μεθόδου είναι η βάση για την αλλαγή. Η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Το βασικό μοντέλο της δραστικής μελέτης εστιάζει σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις. Συγκεκριμένα αυτά αναπτύσσονται ως ακολούθως (Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994)<sup>282</sup>:

- Σκοπός και επιλογή: Η δραστική έρευνα δέχεται την επιστήμη με μια τάση εξάρτησης από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη.
- Μελέτη: Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων.
- Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία: Η συγκεκριμένη παράμετρος βοηθά στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή.
- Προσωπική άποψη στην έρευνα: Ο ερευνητής μελετά και αξιολογεί τα γεγονότα με βάση και τη δική του άποψη.
- Γνώσεις: Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του.

Εδώ θα ακολουθήσει το θετικισμό, μιας και είναι μια ερευνητική διαδικασία που μελετά τα γεγονότα βάσει λογικών επιχειρημάτων και υποθέσεων, είναι αντικειμενικός και στόχο έχει μέσα από επισταμένη έρευνα να οδηγήσει σε αντικειμενικά αποτελέσματα. Δίδεται βαρύτητα μόνο σε βιβλιογραφικά και ερευνητικά δεδομένα.

#### **4.3 Ερευνητική διαδικασία**

Με βάση τις αναφορές στη προηγούμενη ενότητα, ότι η επιλέγεται ο θετικισμός ως διαδικασία έρευνας. Ο θετικισμός αναλύεται μέσα από την

---

<sup>282</sup>Dibb, S., Simkin, L., & Pride, W. Ferrell, (1994). Marketing: Concepts and strategies.

επαγωγική και τη παραγωγική διαδικασία έρευνας. Στην επαγωγική μέθοδο, η έρευνα ξεκινά από μια ήδη διαμορφωμένη θεωρία και οδηγείται σε μελέτη των στοιχείων. Στην παραγωγική μέσα από τη θεωρία τίθεται μια υπόθεση ή περισσότερες υποθέσεις και στη συνέχεια ερευνώνται με τη βοήθεια εργαλείων.

Η επαγωγική μέθοδος επιδιώκει μέσα από ένα μεγάλο όγκο στοιχείων να οδηγηθεί σε συμπεράσματα για τη δική του μελέτη, αντίθετα η παραγωγική διαδικασία εστιάζει στη περιγραφή μιας λογικής επιχειρηματολογίας που ξεκινά από το γενικό πλαίσιο και οδηγείται σε κάτι πιο συγκεκριμένο. Η εργασία θα εστιαστεί στην παραγωγική μέθοδο, βάσει της οποίας θα αναπτυχθούν οι υποθέσεις, ανάλογα με το θεωρητικό πλαίσιο, και στη συνέχεια θα γίνει διερεύνηση με τη χρήση εργαλείων.

#### **4.3.1 Ερευνητική στρατηγική**

Τα πιο σημαίνοντα είδη έρευνας είναι τα ακόλουθα:

1. Πειραματική έρευνα: Εστιάζει στην εύρεση δεδομένων αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.
2. Αρχειακή έρευνα: Η συγκεκριμένη είναι μια έρευνα με ιστορική σημασία και προσέγγιση, η οποία εστιάζει στην ανακάλυψη και κυρίως στην ερμηνεία γεγονότων του παρελθόντος. Η συγκεκριμένη εστιάζει στη μελέτη και ανάλυση ιστορικών πηγών πάσης φύσεως που χρησιμοποιούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς<sup>283</sup>.
3. Έρευνα δράσης: Η συγκεκριμένη έχει ως βασικό της στόχο την ανάπτυξη δράσεων για την επίλυση συγκεκριμένων και ορισμένων προς επίλυση προβλημάτων.
4. Grounded Theory: Στη παρούσα ερευνητική διαδικασία, γίνεται κωδικοποίηση των ερευνητικών δεδομένων, με βάση συγκεκριμένους άξονες συζήτησης ώστε να μπορέσει ο ερευνητής να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με τις ορισμένες υποθέσεις του<sup>284</sup>.
5. Case study: Η Μελέτη Περίπτωσης αποτελεί μια μεθοδολογική διαδικασία για ορισμένους τομείς επιστημονικής γνώσης. Συγχρόνως χρησιμοποιείται για την

---

<sup>283</sup>Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε., (2011). «Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών». Σύγχρονη Εκδοτική

<sup>284</sup>Fitzgerald, B. (1997) "The use of systems development methodologies in practice: A field study", Journal of Information Systems, Vol. 7, No. 4



ανάπτυξη κάποιας θεωρίας ως μια εστιασμένη διαδικασία διερεύνησης που έχει ως στόχο της δημιουργίας καινούριας γνώσης (Herling, 2000)<sup>285</sup>.

6. Εθνογραφία: Η εθνογραφία αποτελεί ένα είδος ποιοτικές έρευνας που προέρχεται από το κλάδο της ανθρωπολογίας και εστιάζει να περιγράψει τις αντιλήψεις των ανθρώπων για τις διάφορες έννοιες και γεγονότα (Spradley, 1979)<sup>286</sup>.

Έρευνα επισκόπησης: Η συγκεκριμένη μορφή έρευνας, χρησιμοποιείται από τους περισσότερους ερευνητές, μια και τους βοηθά στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Ο λόγος χρήσης της έχει να κάνει με το ότι βοηθά τον ερευνητή να μελετά καλύτερα συμπεριφορές και απόψεις ανθρώπων που σχετίζονται με το ερευνητικό του πεδίο.

Για την παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η έρευνα επισκόπησης δεδομένου ότι δεν έχει στόχο την κατανόηση κάποιου φαινομένου ή την διατύπωση μιας νέας θεωρίας, αλλά τη μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων και τον έλεγχο ύπαρξης τυχόν μεταξύ τους σχέσεων. Εξετάστηκαν δηλαδή, σαφείς και καθορισμένες πληροφορίες οι οποίες στη συνέχεια αναλύθηκαν στατιστικά προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα αποτελέσματα σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις με βάση προϋπάρχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις.

#### **4.4 Ερευνητική μέθοδος**

Θα οριστούν τα διάφορα είδη ερευνητικών μεθόδων, τα οποία εστιάζουν στη συλλογή στοιχείων, και είναι η ποσοτική και ποιοτική έρευνα, αλλά και τα είδη που εμπεριέχονται σε αυτές τις πλαισιώνουν και τις καθορίζουν.

##### **4.4.1 Ποσοτική μέθοδος**

Η ποσοτική έρευνα είναι αυτή στην οποία χρησιμοποιούνται στατιστικά εργαλεία προκειμένου να αναλυθούν τα αποτελέσματα της. Η ποσοτική έρευνα γίνεται κατά βάση με το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα ειδικό έντυπο, το οποίο εμπεριέχει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη

---

<sup>285</sup>Herling, R. W., Weinberger, L., and Harris, L. (2000) *Case study research: Defined for application in the field of HRD*. St. Paul: University of Minnesota, Human Resource Development Research Center

<sup>286</sup>Spradley, J. P. (1979) *The Ethnographic Interview*, United States, Wadsworth Group/Thomas Learning

συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτόγεννων στοιχείων (Creswell, 1994)<sup>287</sup>.

Η χρήση του ερωτηματολογίου συνδέεται με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες. Η ανάπτυξη ενός ερωτηματολογίου είναι ένας από του σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που αναφέρεται παρακάτω, για να πάρει το ερωτηματολόγιο την τελική του μορφή. Αυτή έχει 7 στάδια τα οποία είναι:

1. Προκαταρκτικές αποφάσεις:

- Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
- Από ποιους θα συλλέγουν
- Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες

2. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων: Στο στάδιο αυτό η έρευνα εστιάζεται περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλεχθούν, παρά στη μορφή και στο ύφος. Σε αυτό εδώ το στάδιο πρέπει να εξεταστεί αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής.

3. Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορά στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.

4. Αποφάσεις για το τύπο των ερωτήσεων. Στο στάδιο αυτό αποφασίζεται ο τύπος των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.

- Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει, όπως αυτός θέλει σε μια ερώτηση.
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων.
- Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.

5. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν μια λογική σειρά. Συνήθως προηγούνται κάποιες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου και στην συνέχεια ακολουθούν πιο ειδικές.

6. Αποφάσεις για εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα ερωτηματολόγιο

---

<sup>287</sup> Creswell, J. W. (1994). Qualitative and quantitative approaches. Qualitative and quantitative approaches

πρέπει να έχει επαγγελματική εμφάνιση.

7. Αποφάσεις για το προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. Σκοπός είναι να γίνει ένας προέλεγχος, έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη ή ατέλειες.

#### 4.4.2 Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από την σε βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκαλυμμένες τεχνικές και την παρατήρηση.

1. Σε βάθος συνέντευξη: Με βάση τη συγκεκριμένη μέθοδο ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτώμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν ένα συγκεκριμένο οδηγό ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις (Tull, & Hawkins, 1987)<sup>288</sup>:

- Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτώμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκο αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλείας τους.

2. Ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος: Στην παρούσα μέθοδο ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη μονόδρομου καθρέπτη, προκειμένου να μπορεί ο ερευνητής να παρακολουθεί τη συζήτηση, καθώς υπάρχουν και όλα τα απαραίτητα

---

<sup>288</sup> Tull, D., & Hawkins, D. (1987). Marketing Research.

οπτικοακουστικά μέσα. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις (Denzin and Lincoln, 2000)<sup>289</sup>:

- Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστής στρατηγικής ενός προϊόντος
- Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για τη οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων.
2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα ‘κλειδιά’
3. Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

#### 4.4.3 Συγκαλυμμένες τεχνικές

Οι συγκαλυμμένες τεχνικές έχουν τη βάση τους στη θεωρία ότι η περιγραφή αντικειμένων απαιτεί ερμηνεία και η ερμηνεία που δίνεται από τον ερωτώμενο εκφράζει τη στάση του, τις αξίες του και τα πιστεύω του. Τα βασικά στοιχεία που τις συντελούν είναι τα ακόλουθα (Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994)<sup>290</sup>:

- Συσχετισμός λέξεων. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του.
- Συμπλήρωση φράσης. Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται στο μυαλό του.

---

<sup>289</sup> Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). The landscape of qualitative research: Theories and issue.

<sup>290</sup> Dibb, S., Simkin, L., & Pride, W. Ferrell, (1994). Marketing: Concepts and strategies.

- Συμπλήρωση ιστορίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει
- Συμπλήρωση εικόνας. Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση.
- Έλεγχος θεματικής αντίληψης. Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα.

#### **4.4.4 Παρατήρηση**

Αυτή η μέθοδος είναι η καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Υπάρχουν δυο λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων (Denzin, and Lincoln, 1998)<sup>291</sup>:

1. Οι ερωτώμενοι πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών
2. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως στην κατανάλωση «αρνητικών» προϊόντων, οι ερωτώμενοι δεν επιθυμούν να δώσουν απαντήσεις ή έχουν την τάση να αποκρύπτουν τον συνολικό όγκο κατανάλωσης των προϊόντων αυτών.

#### **4.5 Σχεδιασμός έρευνας-Μέθοδος προσέγγισης**

Η συλλογή στοιχείων επιτυγχάνεται με δύο τρόπους. Με τη χρήση πρωτογενών πηγών και με τη χρήση δευτερογενών πηγών. Αντίστοιχα εξάγονται πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία της έρευνας. Τα πρωτογενή στοιχεία αναφέρονται ειδικά στο πρόβλημα ή στο αντικείμενο που εξετάζεται. Συγκεντρώνονται δηλαδή με βάση συγκεκριμένους σκοπούς ώστε να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερωτήματα συγκεκριμένης μελέτης. Η συλλογή τους απαιτεί περισσότερο χρόνο από ότι τα δευτερογενή και η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο ακριβή. Η συγκεκριμένη έρευνα συνέλλεξε τα πρωτογενή στοιχεία χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο το οποίο

---

<sup>291</sup>Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). The landscape of qualitative research: Theories and issue.

καταρτίστηκε θα περιλαμβάνει ερωτήσεις:

- Άμεσες οι οποίες αναφέρονται απευθείας στο υπό εξέταση θέμα
- Έμμεσες για πιο προσωπικές ερωτήσεις
- Κλειστές στις οποίες οι απαντήσεις ήταν προκαθορισμένες χωρίς να επιδέχονται διαφορετικές απαντήσεις από τις προβλεπόμενες
- Ανοιχτές, στις οποίες ο ερωτώμενος μπόρεσαν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή του χωρίς προκαθορισμένη απάντηση

Σκοπός της χρήσης διαφορετικού τύπου ερωτήσεων ήταν το ερωτηματολόγιο να μην κουράσει τον ερωτώμενο και μέσα από τη ποικιλία των ερωτήσεων να εξασφαλιστεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Ο ερευνητής σκοπεύει να μελετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας ώστε ακολουθώντας τον, να εξασφαλίσει ότι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν τίμια, αμερόληπτη και αντικειμενική. Η ενασχολούμενη προσπάθησε οι ερωτήσεις να είναι τέτοιες ώστε να μην θιχτεί και να μην ενοχληθεί ο ερωτώμενος.

1. Πηγές, όπως ομιλίες και ημερίδες
2. Ιδιωτικές έρευνες
3. Β Στατιστική Υπηρεσία
4. Έρευνες από το διαδίκτυο
5. Περιοδικά και άλλες εκδόσεις που βγαίνουν κυρίως από κρατικούς φορείς.

Στόχος της επικείμενης έρευνας είναι να μελετηθεί το φαινόμενο της γυάλινης οροφής μέσα από τις μεταβλητές που το καθορίζουν όπως εργασιακές διακρίσεις, μισθολογικά κ.λπ., στο τραπεζικό κλάδο.

Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας έγινε με κριτήριο την αντικειμενική παρουσίαση των απαντήσεων των ερωτώμενων. Η ποσοτική έρευνα είναι η πλέον κατάλληλη μεθοδολογία για την έρευνα, αφού η διερεύνηση ενός προβλήματος δεν είναι ο σκοπός και στόχος της έρευνας αλλά η γενίκευση και η καθιέρωση των μεταβλητών που αποτελούν το εξεταζόμενο μοντέλο και η εφαρμογή αυτού.

Για τις ανάγκες της παρούσης έρευνας διεξήχθη πιλοτική έρευνα. Συγκεκριμένα προτού τη διανομή του ερωτηματολογίου στους ερωτώμενους, έγινε ένας έλεγχος από ένα δείγμα περίπου 10 ατόμων, παραπλήσιο με το κυρίως

δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.

Ο σκοπός της δοκιμής είναι να αξιολογήσει το ερωτηματολόγιο και να εντοπίσει τυχόν προβλήματα στις ερωτήσεις (μη κατανοητικές, μη συγκεκριμένες, κακοδιατυπωμένες, με προκατάληψη) ή και στη μορφή (λανθασμένη σειρά των ερωτήσεων, κτλ.). Είναι ένας τρόπος εξέτασης που καθόρισε την τελική μορφή του ερωτηματολογίου αλλά και προσδιόρισε το κόστος και τον χρόνο για κάθε ερωτηματολόγιο. Είναι σίγουρο ότι ένα ερωτηματολόγιο που δεν έχει δοκιμαστεί έχει μεγάλη πιθανότητα να αποτύχει και τελικά να μη δώσει τις σωστές πληροφορίες για την έρευνα.

#### **4.5.1 Πληθυσμός & Δείγμα**

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίζεται να είναι οι εργαζόμενοι Τραπεζών στον ελληνικό χώρο με προϋπηρεσία στον τραπεζικό οργανισμό τουλάχιστον 2 ετών. Ως δείγμα μελέτης επιλέχθηκαν δύο μεγάλες Τράπεζες, η Β Τράπεζα και η Τράπεζα Α. Το σύνολο των εργαζομένων στην Β Τράπεζα μετά τη συγχώνευση της με την FBB, Probank και την εθελουσία έξοδο στις 1/1/14 ήταν 9780, ενώ στην Α 14.846 υπάλληλοι στις 1/7/15. Με βάση τον πληθυσμό της μελέτης προσδιορίστηκε το πλήθος του δείγματος που πρέπει να ληφθεί από την κάθε Τράπεζα και το είδος της δειγματοληψίας που πρέπει να υλοποιηθεί έτσι ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα του πληθυσμού μελέτης.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον πίνακα 5-1 που αντιστοιχεί σε δειγματοληπτικό σφάλμα 5%, επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, πληθυσμό μεγέθους 25000 και μεταβλητότητα στο επίπεδο του 50% το ελάχιστο μέγεθος δείγματος είναι 394 άτομα (Glen D. 1992)<sup>292</sup>.

---

<sup>292</sup> Israel, Glen D. (1992) "Determining Sample Size." Program Evaluation and Organizational Development, IFAS, University of Florida. PEOD-6.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Μέγεθος δείγματος

| Population       | Sample Size |     |     |     |                  |
|------------------|-------------|-----|-----|-----|------------------|
|                  | Variability |     |     |     |                  |
|                  | 50%         | 40% | 30% | 20% | 10% <sup>a</sup> |
| 100 <sup>e</sup> | 81          | 79  | 63  | 50  | 37               |
| 125              | 96          | 93  | 72  | 58  | 40               |
| 150              | 110         | 107 | 80  | 60  | 42               |
| 175              | 122         | 119 | 87  | 64  | 44               |
| 200              | 134         | 130 | 93  | 67  | 45               |
| 225              | 144         | 140 | 98  | 70  | 46               |
| 250              | 154         | 149 | 102 | 72  | 47               |
| 275              | 163         | 158 | 106 | 74  | 48               |
| 300              | 172         | 165 | 109 | 76  | 49               |
| 325              | 180         | 173 | 113 | 77  | 50               |
| 350              | 187         | 180 | 115 | 79  | 50               |
| 375              | 194         | 186 | 118 | 80  | 51               |
| 400              | 201         | 192 | 120 | 81  | 51               |
| 425              | 207         | 197 | 122 | 82  | 51               |
| 450              | 212         | 203 | 124 | 83  | 52               |
| 500              | 222         | 212 | 128 | 84  | 52               |
| 600              | 240         | 228 | 134 | 87  | 53               |
| 700              | 255         | 242 | 138 | 88  | 54               |
| 800              | 267         | 252 | 142 | 90  | 54               |
| 900              | 277         | 262 | 144 | 91  | 55               |
| 1,000            | 286         | 269 | 147 | 92  | 55               |
| 2,000            | 333         | 311 | 158 | 98  | 57               |
| 3,000            | 353         | 328 | 163 | 98  | 57               |
| 4,000            | 364         | 338 | 165 | 99  | 58               |
| 5,000            | 370         | 343 | 166 | 99  | 58               |
| 6,000            | 375         | 347 | 167 | 100 | 58               |
| 7,000            | 378         | 350 | 168 | 100 | 58               |
| 8,000            | 381         | 353 | 168 | 100 | 58               |
| 9,000            | 383         | 354 | 169 | 100 | 58               |
| 10,000           | 385         | 356 | 169 | 100 | 58               |
| 15,000           | 390         | 360 | 170 | 101 | 58               |
| 20,000           | 392         | 362 | 171 | 101 | 58               |
| 25,000           | 394         | 363 | 171 | 101 | 58               |
| 50,000           | 397         | 366 | 172 | 101 | 58               |
| 100,000          | 398         | 367 | 172 | 101 | 58               |

Με βάση το ελάχιστο μέγεθος δείγματος, το προτεινόμενο δειγματοληπτικό σχέδιο είναι random stratified sample design. Τα στρώματα στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι Τράπεζες, το φύλο, η ηλικία και η θέση στη Τράπεζα. Επομένως το δείγμα χωρίστηκε όσο ήταν δυνατόν ανάλογα με το πλήθος των υπαλλήλων σε κάθε Τράπεζα, την κατανομή ανδρών γυναικών σε κάθε Τράπεζα, τις ηλικιακές κατηγορίες και τις θέσεις στις Τράπεζες. Έπειτα, σε κάθε στρώμα πραγματοποιήθηκε τυχαία δειγματοληψία, χρησιμοποιώντας πίνακα τυχαίων αριθμών. Επιλέχθηκε ο δεύτερος εργαζόμενος σε κάθε στρώμα από τη λίστα.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων της κάθε Τράπεζας για να διανεμηθεί εσωτερικά. Έτσι συντομεύτηκε ο χρόνος συλλογής απαντήσεων καθώς είναι οικονομική μέθοδος και θεωρείται ότι η «όχληση» των ερωτώμενων είναι μικρότερη από αυτή της τηλεφωνικής επικοινωνίας.

Δεδομένου ότι ο στόχος μεγέθους του δείγματος που είχε τεθεί όπως προαναφέρθηκε παραπάνω ήταν τα 394 άτομα τελικά συλλέχθηκαν 1005



υπάλληλοι, 527 υπάλληλοι από την τράπεζα Α και 478 από την Β τράπεζα.

#### 4.5.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ένα αυτό-συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από τη φόρμα συγκατάθεσης και τη φόρμα δημογραφικών με ανάλογες κλίμακες. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου που χορηγήθηκε, δόθηκε η δυνατότητα για συγκατάθεση των ερωτώμενων στην έρευνα. Εκεί, έγινε αναφορά ότι η συμμετοχή των συμμετεχόντων είναι εθελοντική, έχοντας μάλιστα την δυνατότητα αποχώρησης οποιαδήποτε στιγμή το θελήσουν.

Τα στοιχεία που συμπλήρωσαν, ήταν εμπιστευτικά και χρησιμοποιήθηκαν μόνο στο πλαίσιο της έρευνας, ενώ θα διασφαλιστεί και η ανωνυμία τους με την χρήση κάποιου κωδικού ή ψευδώνυμου. Οι συμμετέχοντες επιπλέον, είχαν την δυνατότητα να μάθουν τα αποτελέσματα της έρευνας όταν εκείνη ολοκληρώθηκε. Όλες αυτές οι πληροφορίες αναγράφονται στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου και έπεται η ενυπόγραφη συγκατάθεση συμμετοχής στην έρευνα κατόπιν ενημέρωσης. Χρησιμοποιήθηκαν διάφορα υποστηρικτικά άρθρα σε σχέση με τη θεωρία για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου<sup>293</sup>. Στην αρθρογραφία και βιβλιογραφία εντοπίστηκαν ερωτήσεις ως προς το ερωτηματολόγιο. Παρακάτω γίνεται ορισμένη αναφορά στα δημογραφικά που έχει το ερωτηματολόγιο, καθώς και μια ειδική σε σχέση με το ειδικό μέρος των ερωτήσεων, έχοντας και σε κάποια σημεία ως οδηγό το επιλεγμένο άρθρο. Τέλος, έγινε πάντα με οδηγό το άρθρο μια αναφορά σε κάποια βασικά του ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση και την εκπαίδευση των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα.

Επίσης, έγιναν ερωτήσεις σε σχέση με τις ανισότητες στο χώρο εργασίας, τα μισθολογικά θέματα, τις ευκαιρίες ανέλιξης. Στη συνέχεια, ακολούθησαν ερωτήσεις εστιασμένες σε σχέση με τις διαφορές ανδρών και γυναικών στο χώρο εργασίας, μελετήθηκαν οι διαδικασίες των μεταβολών στην υπηρεσιακή εξέλιξη,

---

<sup>293</sup> Avidov-Ungar, O., & Eshet-Alkakay, Y. (2011). Teachers in a world of change: Teachers' knowledge and attitudes towards the implementation of innovative technologies in schools. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 7(1), 291-303.

καθώς και η αντίληψη των εμπλεκομένων ομάδων στη βάση αυτή, ώστε να αναδειχθεί μέσα από όλα αυτά ο ρόλος της γυναίκας.

#### **4.5.3 Ερευνητικά Ερωτήματα**

1. Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» εμφανίζεται σε συγκεκριμένα τμήματα, τομείς της διοίκησης ή γενικά σε όλο το πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού οργανισμού; Αν ναι, σε ποια;
2. Ο χρόνος εξέλιξης μεταξύ μιας γυναίκας και ενός άνδρα ιδίων προσόντων και παρόμοιων ηλικιών είναι ίδιος; Ποιες είναι οι απόψεις και των δύο φύλων πάνω στο θέμα αυτό;
3. Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» σχετίζεται με το γεγονός ότι οι γυναίκες είναι οικονομικά πιο κοστοβόρες σε σχέση με τους άνδρες (εγκυμοσύνες);
4. Ποια είναι τα αίτια της «γυάλινης οροφής» (ανδροκρατούμενη κουλτούρα, διαχωρισμός μεταξύ ανδρών και γυναικών, οικονομικά); Ποια η αντίληψη ανδρών και γυναικών;
5. Ποια είναι η εκτίμηση των συμμετεχόντων για το αν μια γυναίκα έχει τις ίδιες πιθανότητες με έναν άνδρα συνάδελφό της να λάβει θέση στο διοικητικό συμβούλιο της Τράπεζας, είτε σε ανδροκρατούμενα τμήματα (όπως παλιότερα θεωρούνταν, στατιστικής, οικονομικά, λογιστήριο);
6. Κατά πόσο το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» οφείλεται, έχει ως αίτιο τους άνδρες ή οφείλεται στη τωρινή του μορφή και στην αντίληψη των ίδιων των γυναικών;
7. Στηρίζονται ή όχι οι γυναίκες από την οικογένειά τους στην επαγγελματική τους εξέλιξη;
8. Υπάρχει ισορροπία μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων σύμφωνα με τις απόψεις των γυναικών;
9. Αποτελεί ανδρικό προνόμιο η διοίκηση των τραπεζικών καταστημάτων;
10. Θεωρούν οι γυναίκες ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον και ισότιμη εκπροσώπηση των δύο φύλων στη διοίκηση των τραπεζικών καταστημάτων;

11. Ποιοι είναι οι παράγοντες που δρουν ανασταλτικά για τις γυναίκες κατά τη διεκδίκηση ανώτερων διοικητικών θέσεων στον τραπεζικό οργανισμό;
12. Πώς αντιμετωπίζουν οι γυναίκες και οι άνδρες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις θέματα επικοινωνίας, συνεργασίας και επίλυσης κρίσεων;
13. Ποια είναι η άποψη των γυναικών σε σχέση με το φαινόμενο της γυάλινης οροφής; Υπάρχουν αόρατα εμπόδια για τις γυναίκες που διεκδικούν και τελικά αναλαμβάνουν μία ανώτερη ιεραρχικά θέση στον τραπεζικό οργανισμό;
14. Ποια είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις αλλά και οι γυναίκες που διεκδικούν μία θέση στην ανώτερη διοίκηση στον τραπεζικό οργανισμό;
15. Ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν τις γυναίκες στη διεκδίκηση ανώτερων διοικητικών θέσεων στον τραπεζικό οργανισμό;
16. Οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις αντιμετωπίζουν επιπρόσθετα εμπόδια στην επαγγελματική τους ανέλιξη;
17. Υπάρχουν εξωγενείς παράγοντες, όπως τα συμβούλια επιλογής στελεχών, οι οποίοι εμποδίζουν τις γυναίκες κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων στον τραπεζικό οργανισμό;

#### **4.6 Περιορισμοί της έρευνας**

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν η έκταση του ερωτηματολογίου, διότι οι ερωτώμενοι δυσκολευτήκαν να απαντήσουν στο χρόνο που είχαν, άρα να μην απαντήσουν με προσοχή στις ερωτήσεις, πράγμα που επηρέασε τα αποτελέσματα της έρευνας. Ένα άλλος περιορισμός ήταν ο χρόνος της έρευνας, ο οποίος είναι σχετικά περιορισμένος σε σχέση με το δείγμα το οποίο πρέπει να συγκεντρωθεί.

#### **4.7 Κώδικας έρευνας**

Το σχέδιο της έρευνας δεν υποβάλλει τον ερευνώμενο πληθυσμό σε κανενός είδους προσβολή, επιβλαβή πρακτική ή οποιαδήποτε οικονομική ή υλική δυσχέρεια. Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώθηκε με βάση τις αρχές

τις επιστήμης και με σεβασμό στην επιστημονική αλήθεια, στην ακαδημαϊκή ελευθερία, στη ζωή, τη φύση και το περιβάλλον, στη βιολογική και πνευματική ακεραιότητα του ανθρώπου, στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την πνευματική ιδιοκτησία και στα προσωπικά δεδομένα. Η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά πνευματικό έργο του κατόχου της και δεν έχουν χρησιμοποιηθεί προηγούμενες έρευνες, ούτε έχει μερικώς ή ολικώς γραφτεί με εκτεταμένη λογοκλοπή άλλων κειμένων είτε από το διαδίκτυο, είτε από την εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία. Σε περίπτωση που δικαιολογείται επιστημονικά η επανάληψη προηγούμενης έρευνας θα αναφέρεται η σχετική πηγή με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις επιταγές της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας για την προστασία της πνευματικής νομοθεσίας. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με ειλικρίνεια και επάρκεια για το σκοπό της εργασίας, τηρήθηκε η υπόσχεση για εχεμύθεια και κρατήθηκαν τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων απόρρητα. Ακόμα, καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια προκειμένου οι συμμετέχοντες να μην αισθανθούν άβολα από τις ερωτήσεις.

#### **4.8 Στατιστικές αναλύσεις**

Στη συγκεκριμένη έρευνα πρόκειται να χρησιμοποιηθεί περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Με την περιγραφική στατιστική αποτυπώθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Επίσης, μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκαν χρησιμοποιώντας στατιστικούς ελέγχους για την επιβεβαίωση ή όχι των ερευνητικών υποθέσεων. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος chi square test. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS22. Το παρόν κεφάλαιο περιέγραψε το μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσης έρευνας. Παρουσίασε την ερευνητική φιλοσοφία και διαδικασία, την ερευνητική στρατηγική και μέθοδο, τη μέθοδο προσέγγισης, τους περιορισμούς, τον κώδικα δεοντολογίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

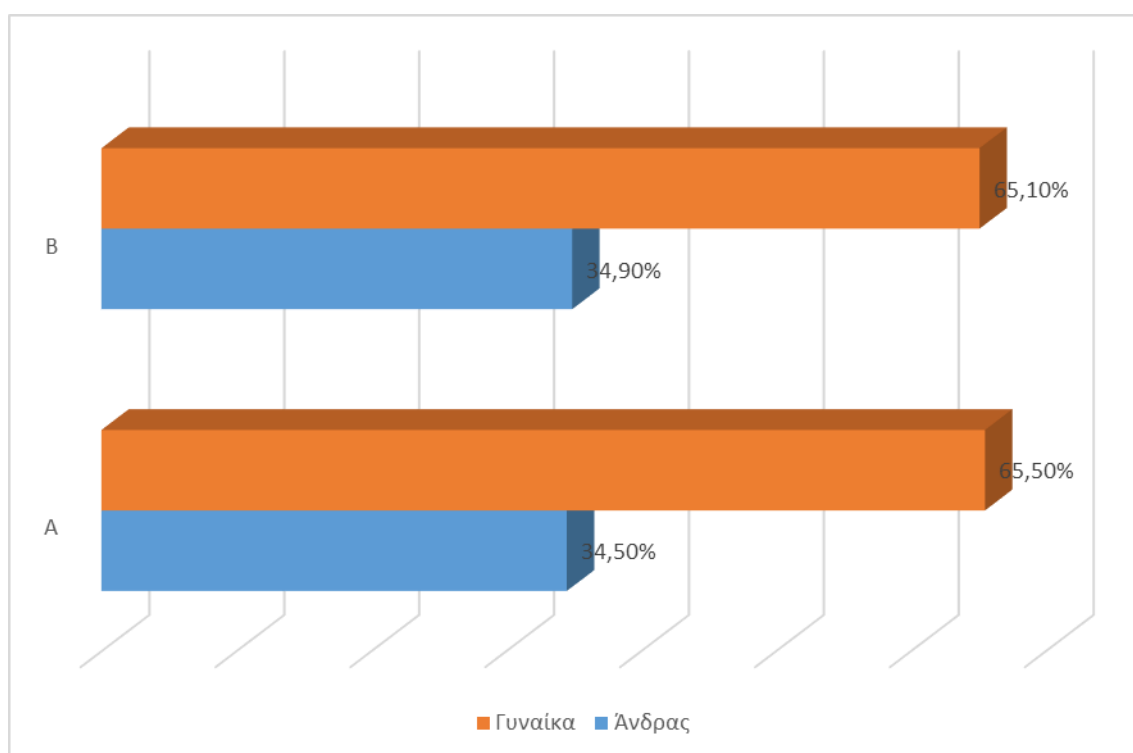
Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων των δύο τραπεζών και των απαντήσεων τους στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1: Φύλο, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών και θέση εργασίας τραπεζικών υπαλλήλων ανά τράπεζα

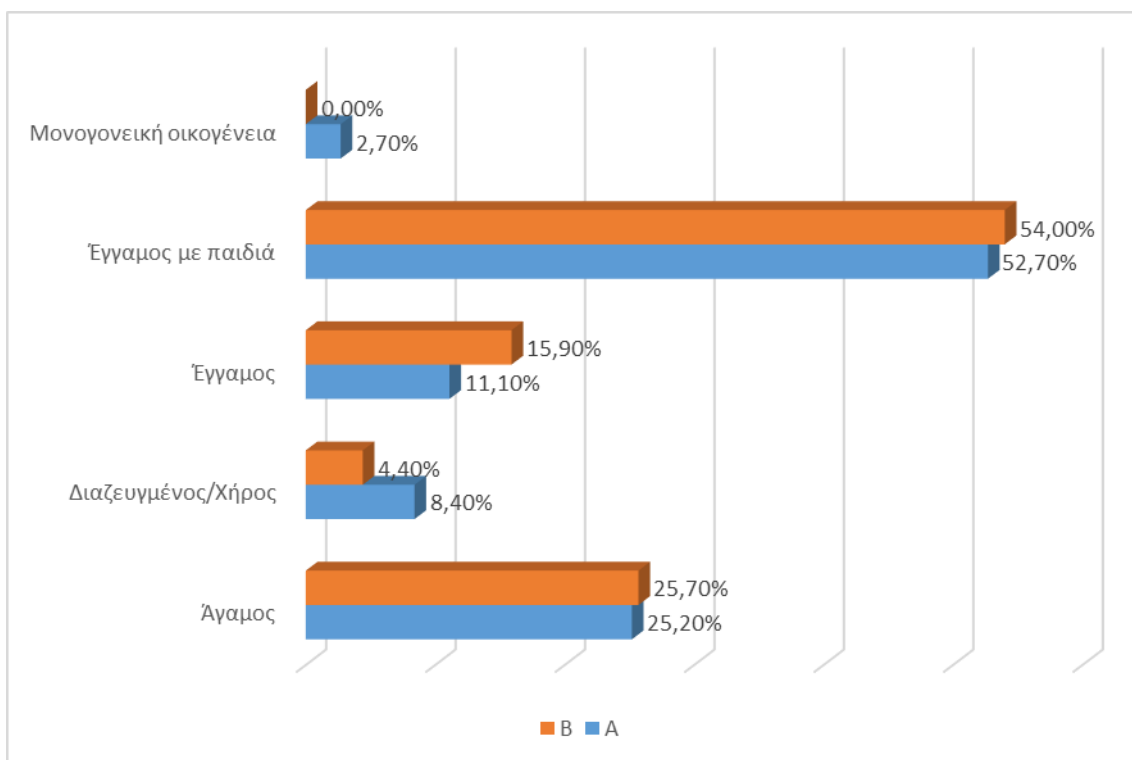
|                        |                        | Τράπεζα |       |     |       |
|------------------------|------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                        |                        | Α       |       | Β   |       |
|                        |                        | N       | %     | N   | %     |
| Φύλο                   | Ανδρας                 | 182     | 34,5% | 167 | 34,9% |
|                        | Γυναίκα                | 345     | 65,5% | 311 | 65,1% |
| Οικογενειακή κατάσταση | Άγαμος                 | 132     | 25,2% | 123 | 25,7% |
|                        | Διαζευγμένος/Χήρος     | 44      | 8,4%  | 21  | 4,4%  |
|                        | Έγγαμος                | 58      | 11,1% | 76  | 15,9% |
|                        | Έγγαμος με παιδιά      | 276     | 52,7% | 258 | 54,0% |
|                        | Μονογονεϊκή οικογένεια | 14      | 2,7%  | 0   | ,0%   |
| Επίπεδο σπουδών        | ΑΕΙ                    | 183     | 34,7% | 59  | 12,3% |
|                        | Διδακτορικό            | 7       | 1,3%  | 0   | ,0%   |
|                        | Λύκειο                 | 53      | 10,1% | 93  | 19,5% |
|                        | Μεταπτυχιακό           | 200     | 38,0% | 230 | 48,1% |
|                        | ΤΕΙ                    | 84      | 15,9% | 96  | 20,1% |
| Θέση εργασίας          | Κατάστημα              | 349     | 66,2% | 363 | 77,6% |
|                        | Κεντρική διεύθυνση     | 178     | 33,8% | 105 | 22,4% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών στην τράπεζα Α είναι 34,5% και 65,5% αντίστοιχα. Ανάλογη εικόνα έχουμε και στην Β με 34,9% και 65,9% αντίστοιχα. Ακόμα ως προς την οικογενειακή κατάσταση το 52,7% του δείγματος των υπαλλήλων στην τράπεζα Α είναι έγγαμοι με παιδιά, το 11,1% είναι έγγαμοι χωρίς παιδιά, το 25,2% είναι άγαμοι, το 8,4% είναι διαζευγμένοι/χήροι και το 2,7% είναι μονογονεϊκή οικογένεια. Στην Β το 54% των υπαλλήλων είναι έγγαμοι με παιδιά, το 15,9% είναι έγγαμοι χωρίς παιδιά, το 25,7% είναι άγαμοι και το 4,4% είναι διαζευγμένοι.

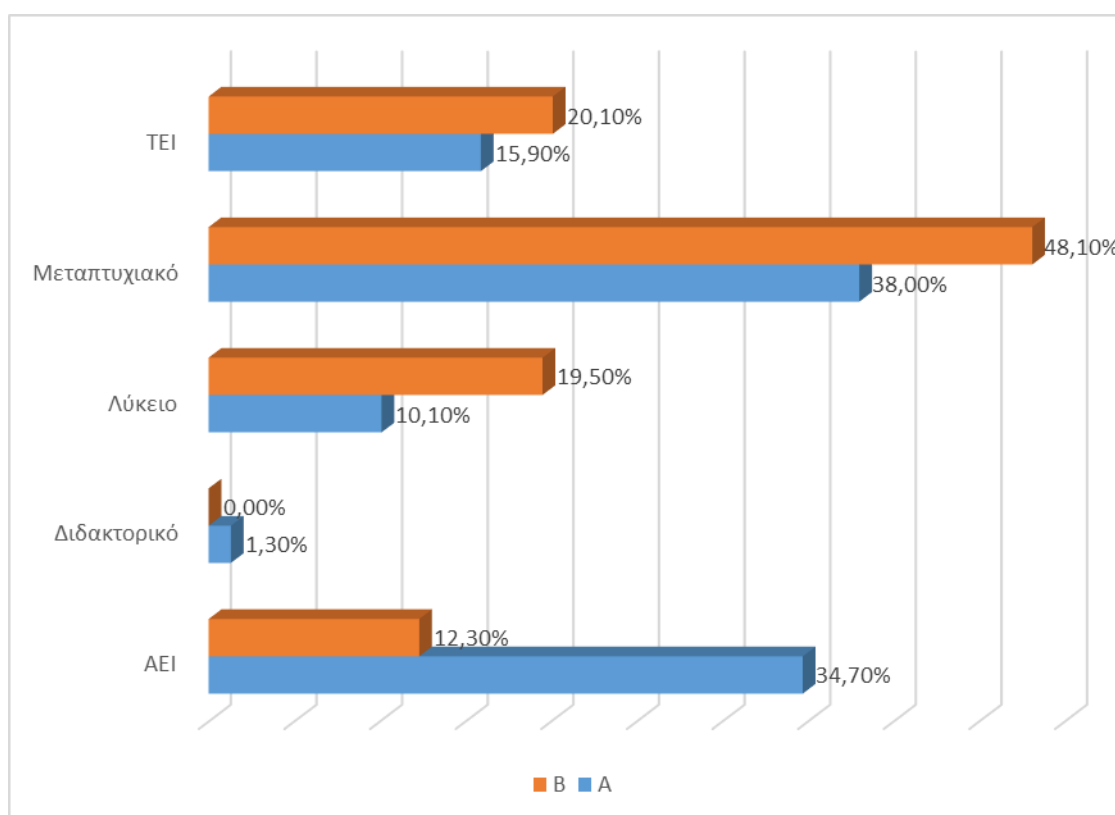
Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών το 38% των υπαλλήλων στην τράπεζα Α έχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 34,7% έχει πτυχίο ΑΕΙ, το 15,9% έχει πτυχίο ΤΕΙ, το 10,1% έχει απολυτήριο λυκείου και το 1,3% έχει διδακτορικό τίτλο. Στην Β το 48,1% των υπαλλήλων έχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 20,1% έχει πτυχίο ΤΕΙ, το 12,3% έχει πτυχίο ΑΕΙ και το 19,5% έχει απολυτήριο λυκείου. Τέλος για την θέση εργασίας το 66,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Α εργάζεται σε κατάστημα και το 33,8% στην κεντρική διεύθυνση. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται και για την Β με 77,6% και 22,4% αντίστοιχα.



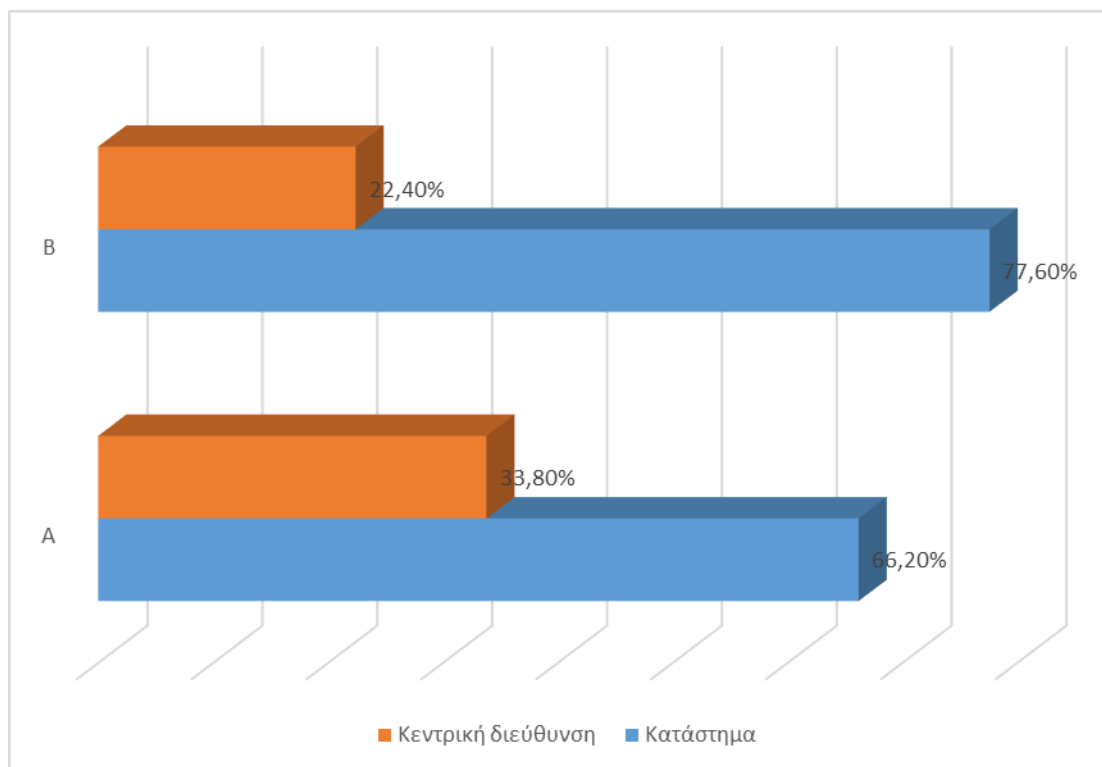
Γράφημα 1. Αναλογία ανδρών και γυναικών ανά τράπεζα



Γράφημα 2. Οικογενειακή κατάσταση ανά τράπεζα



Γράφημα 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο ανά τράπεζα



Γράφημα 4. Θέση υπαλλήλων ανά τράπεζα

Πίνακας 2: Ηλικία, διοικητική εμπειρία και μη διοικητική εμπειρία

|                                        | Τράπεζα |      |       |      |
|----------------------------------------|---------|------|-------|------|
|                                        | A       |      | B     |      |
|                                        | M       | TA   | M     | TA   |
| Ηλικία                                 | 46,17   | 8,83 | 40,04 | 7,40 |
| Έτη διοικητικής εμπειρίας(αν υπάρχει)  | 10,94   | 8,58 | 9,31  | 5,64 |
| Έτη εμπειρίας σε μη διοικητικές θέσεις | 14,28   | 6,05 | 13,23 | 5,95 |

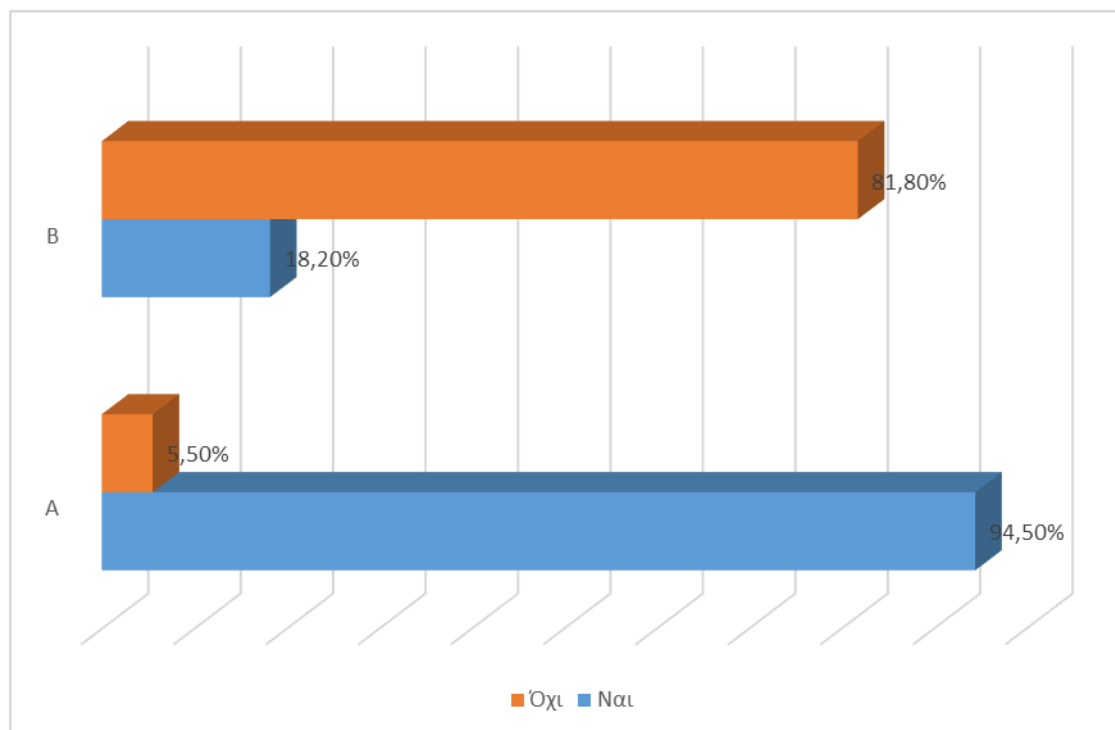
Σύμφωνα με τον πίνακα 2 η μέση ηλικία των υπαλλήλων στην τράπεζα A είναι τα 46,17 έτη (TA = 8,83) και στην B είναι 40,04 έτη (TA = 7,40). Ακόμα η μέση διοικητική εμπειρία των υπαλλήλων στην τράπεζα A είναι τα 10,94 έτη (TA = 8,58) και στην B είναι 9,31 έτη (TA = 5,64). Τέλος η μέση εμπειρία σε μη διοικητικές θέσεις στην τράπεζα A είναι 14,28 έτη (TA = 6,05) και στην B είναι 13,23 έτη (TA = 5,95).



Πίνακας 3: Προέλευση υπαλλήλων

|     | Τράπεζα |       |     |       |
|-----|---------|-------|-----|-------|
|     | Α       |       | Β   |       |
|     | N       | %     | N   | %     |
| Ναι | 498     | 94,5% | 87  | 18,2% |
| Όχι | 29      | 5,5%  | 391 | 81,8% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 το 94,5% των υπαλλήλων ης τράπεζας Α προέρχεται από άλλη τράπεζα έναντι του 18,2% των υπαλλήλων της Β.



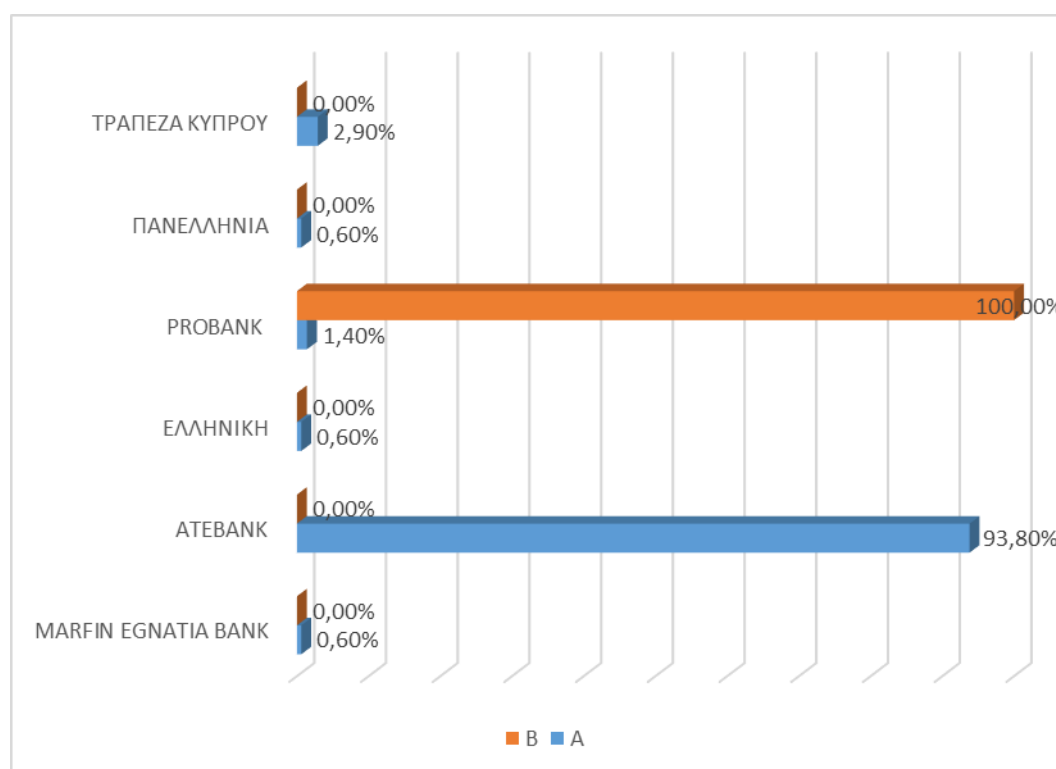
Γράφημα 5. Προέλευση υπαλλήλων

Πίνακας 4: Τράπεζες από τις οποίες προέρχονται οι υπάλληλοι

|                     | Τράπεζα |       |   |      |
|---------------------|---------|-------|---|------|
|                     | Α       |       | Β |      |
|                     | N       | %     | N | %    |
| MARFIN EGNATIA BANK | 3       | 0,6%  | 0 | 0,0% |
| ATEBANK             | 455     | 93,8% | 0 | 0,0% |

|                |    |      |    |        |
|----------------|----|------|----|--------|
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ       | 3  | 0,6% | 0  | 0,0%   |
| PROBANK        | 7  | 1,4% | 87 | 100,0% |
| ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ     | 3  | 0,6% | 0  | 0,0%   |
| ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ | 14 | 2,9% | 0  | 0,0%   |

Για το 94,5% των υπαλλήλων της τράπεζας Α το οποίο προέρχεται από άλλη τράπεζα το 93,8% ανέφερε την ΑΤΕbank, το 2,9% την τράπεζα Κύπρου, το 1,4% την Ελληνική τράπεζα, 0,6% την Πανελλήνια και το υπόλοιπο 0,6% ανέφερε την Marfin. Ακόμα, για το 18,2% των υπαλλήλων της Β το οποίο προέρχεται από άλλη τράπεζα το 100% ανέφερε την Probank.



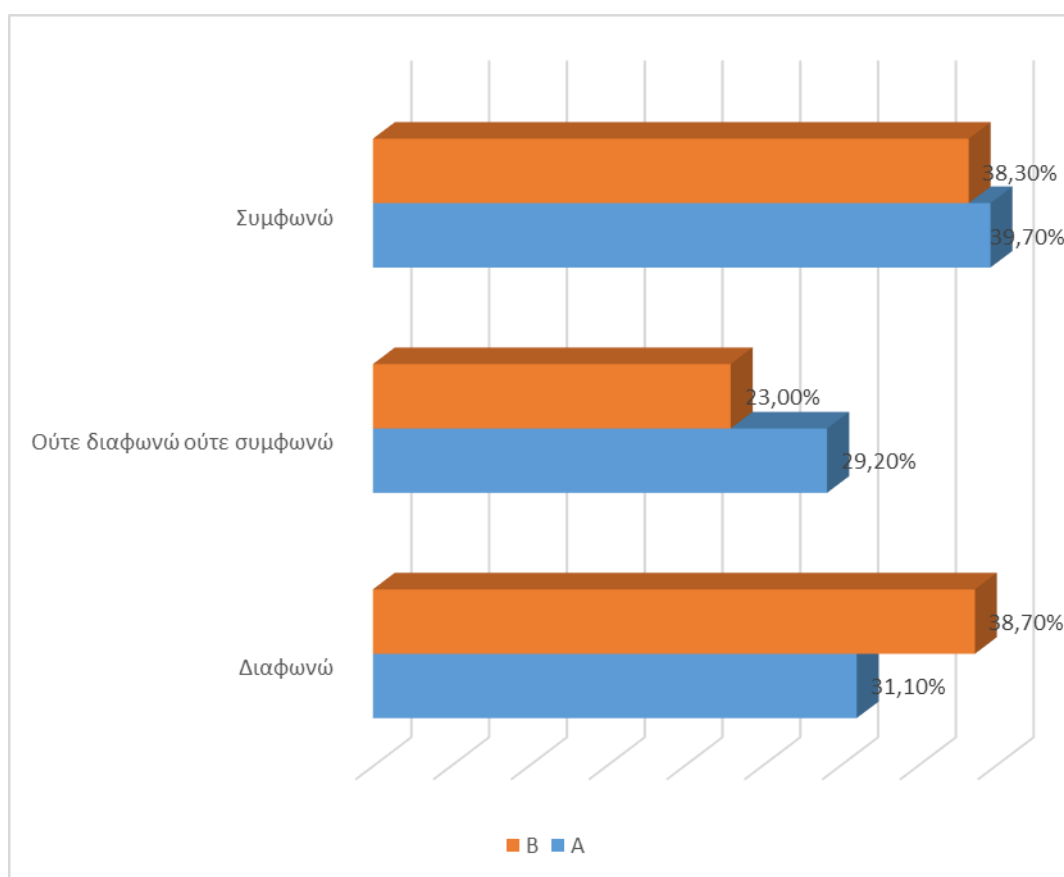
Γράφημα 6. Τράπεζες από τις οποίες προέρχονται οι υπάλληλοι

Πίνακας 5: Ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 164     | 31,1% | 185 | 38,7% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 154     | 29,2% | 110 | 23,0% |

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 164     | 31,1% | 185 | 38,7% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 154     | 29,2% | 110 | 23,0% |
| Συμφωνώ                   | 209     | 39,7% | 183 | 38,3% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 το 39,7% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα ενώ το 31,1% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται και στην Β με 38,3% και 38,7% αντίστοιχα.

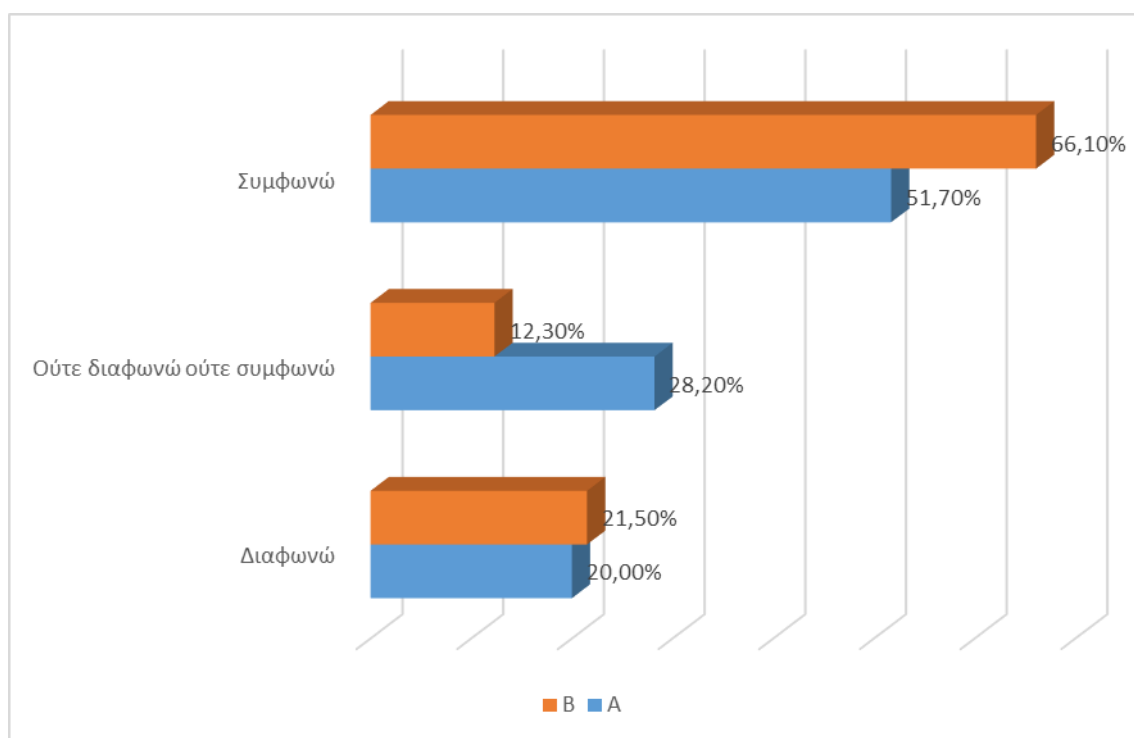


Γράφημα 7. Ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα

Πίνακας 6: Ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 105     | 20,0% | 103 | 21,5% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 148     | 28,2% | 59  | 12,3% |
| Συμφωνώ                   | 271     | 51,7% | 316 | 66,1% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 το 51,7% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες ενώ το 20,0% έχει αντίθετη άποψη. Σχετικά παρόμοια κατάσταση παρατηρείται και στην Β με 66,1% και 21,5% αντίστοιχα.

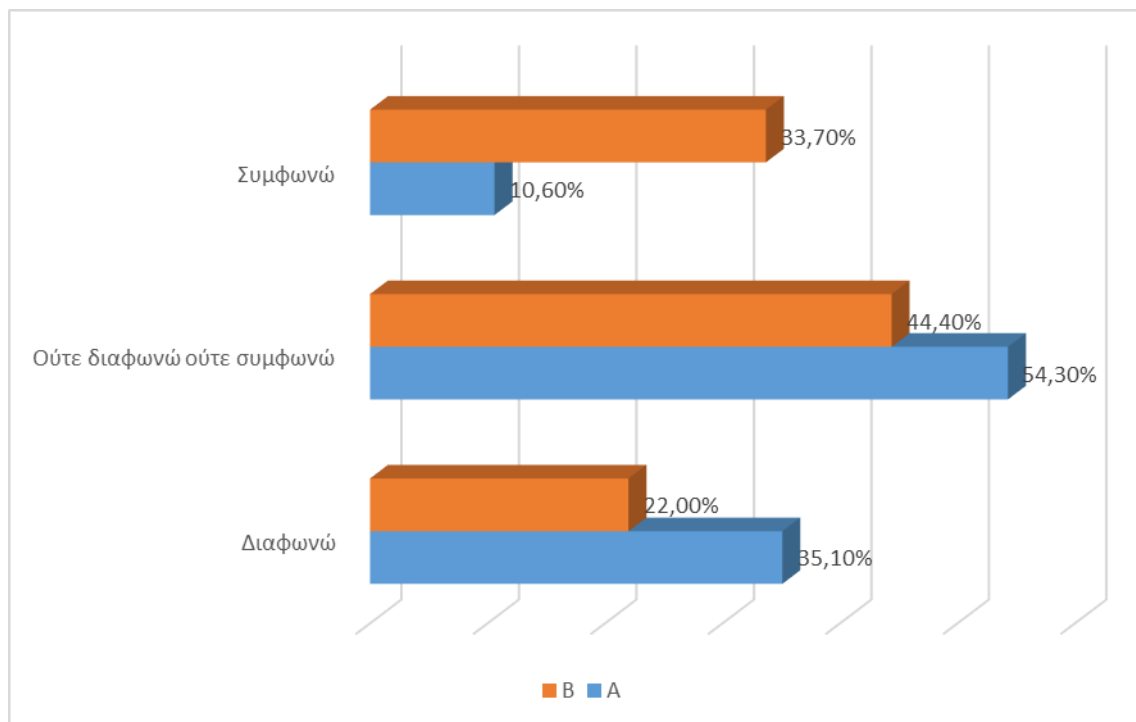


Γράφημα 8. Ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες

Πίνακας 7: Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 185     | 35,1% | 105 | 22,0% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 286     | 54,3% | 212 | 44,4% |
| Συμφωνώ                   | 56      | 10,6% | 161 | 33,7% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 το 10,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης ενώ το 35,1% έχει αντίθετη άποψη. Διαφορετική κατάσταση παρατηρείται στην Β με 33,7% και 22,0% αντίστοιχα.

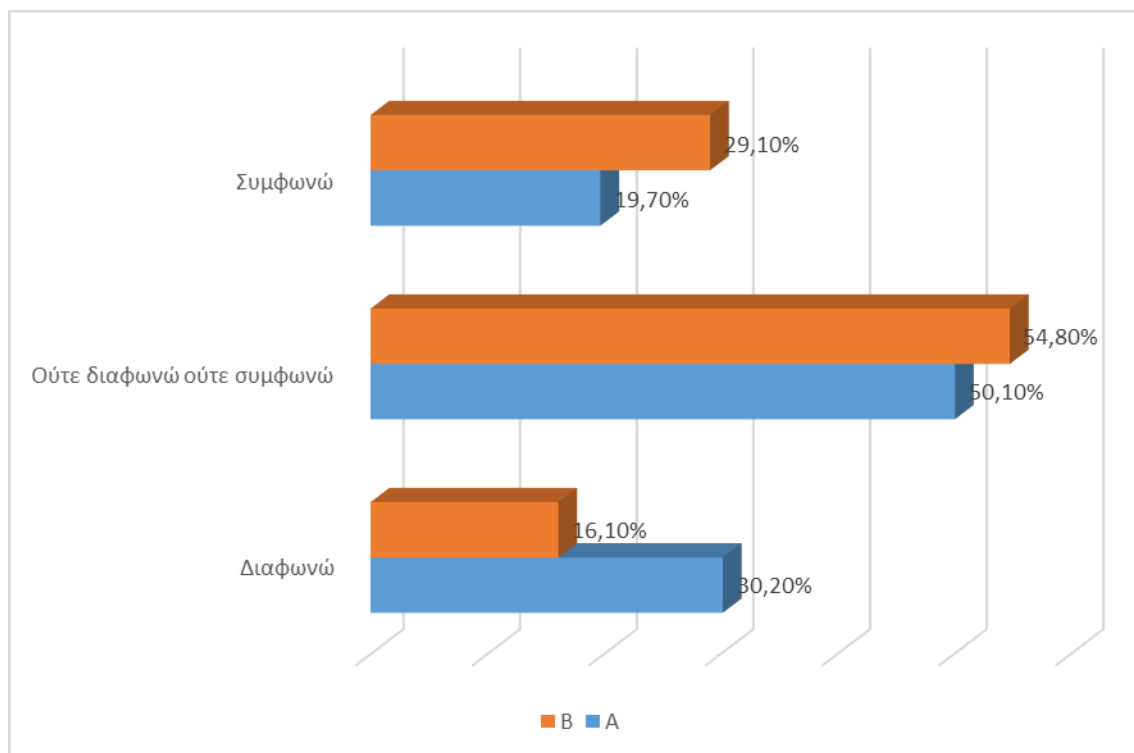


Γράφημα 9. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης

Πίνακας 8: Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 159     | 30,2% | 77  | 16,1% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 264     | 50,1% | 262 | 54,8% |
| Συμφωνώ                   | 104     | 19,7% | 139 | 29,1% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 8 το 19,7% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά ενώ το 30,2% έχει αντίθετη άποψη. Διαφορετική κατάσταση παρατηρείται στην Β με 29,1% και 16,1% αντίστοιχα.

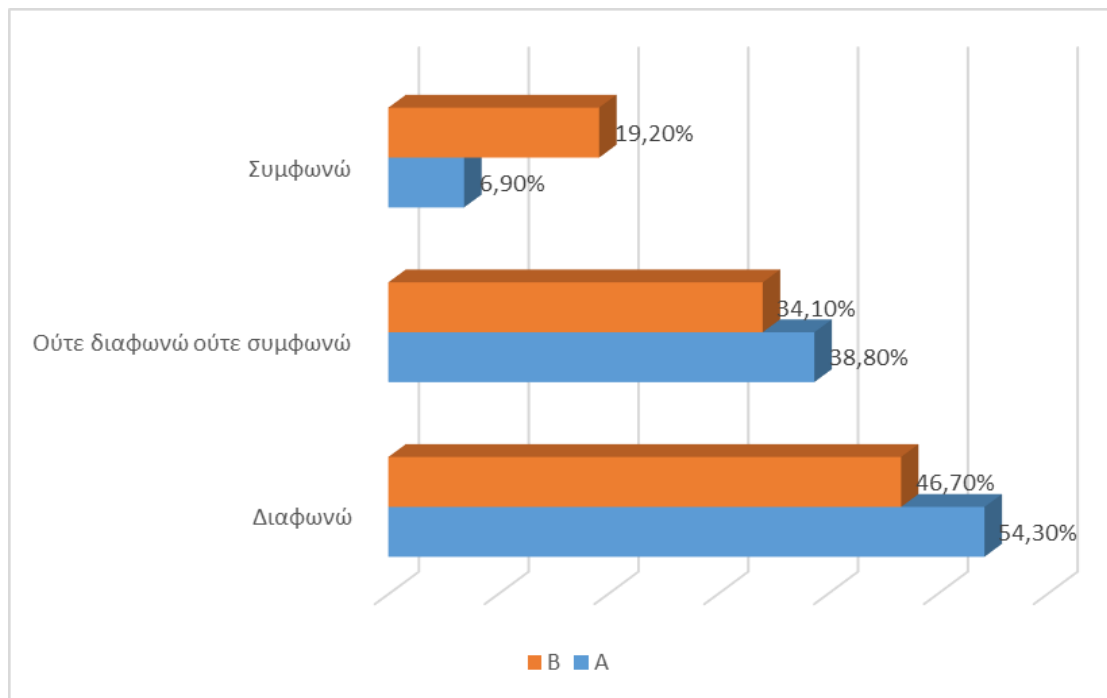


Γράφημα 10. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά

Πίνακας 9: Οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | A       |       | B   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 283     | 54,3% | 223 | 46,7% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 202     | 38,8% | 163 | 34,1% |
| Συμφωνώ                   | 36      | 6,9%  | 92  | 19,2% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 9 το 6,9% των υπαλλήλων της τράπεζας A θεωρεί ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση ενώ το 54,3% έχει αντίθετη άποψη. Διαφορετική κατάσταση παρατηρείται στην B με 19,2% και 46,7% αντίστοιχα.

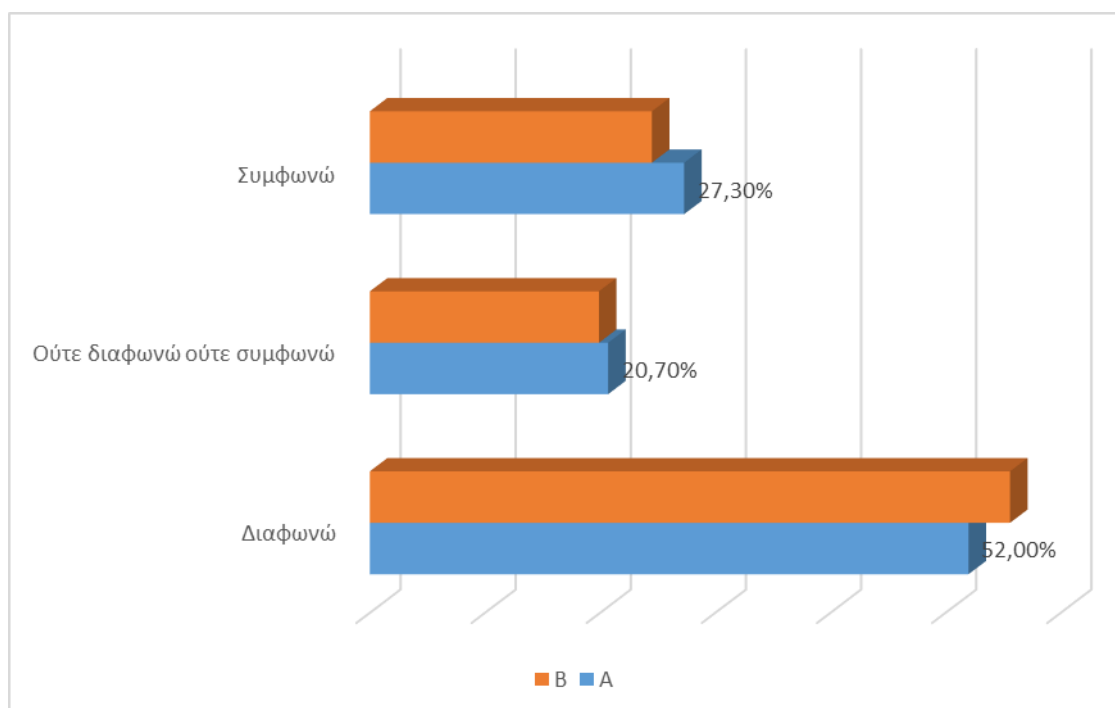


Γράφημα 11. Οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση

Πίνακας 10: Η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 274     | 52,0% | 266 | 55,6% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 109     | 20,7% | 95  | 19,9% |
| Συμφωνώ                   | 144     | 27,3% | 117 | 24,5% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 10 το 27,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο ενώ το 52,0% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται στην Β με 24,5% και 55,6% αντίστοιχα.



Γράφημα 12. Η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο



Πίνακας 11: Σε σχετικές έρευνες αναφέρεται ότι η πλειονότητα των τραπεζικών υπαλλήλων είναι γυναίκες ενώ σε διευθυντικές θέσεις η συντριπτική πλειονότητα είναι άνδρες. Μπορείτε να μας ιεραρχήσετε τους λόγους που κατά τη γνώμη σας διαμορφώνουν αυτή την κατάσταση;

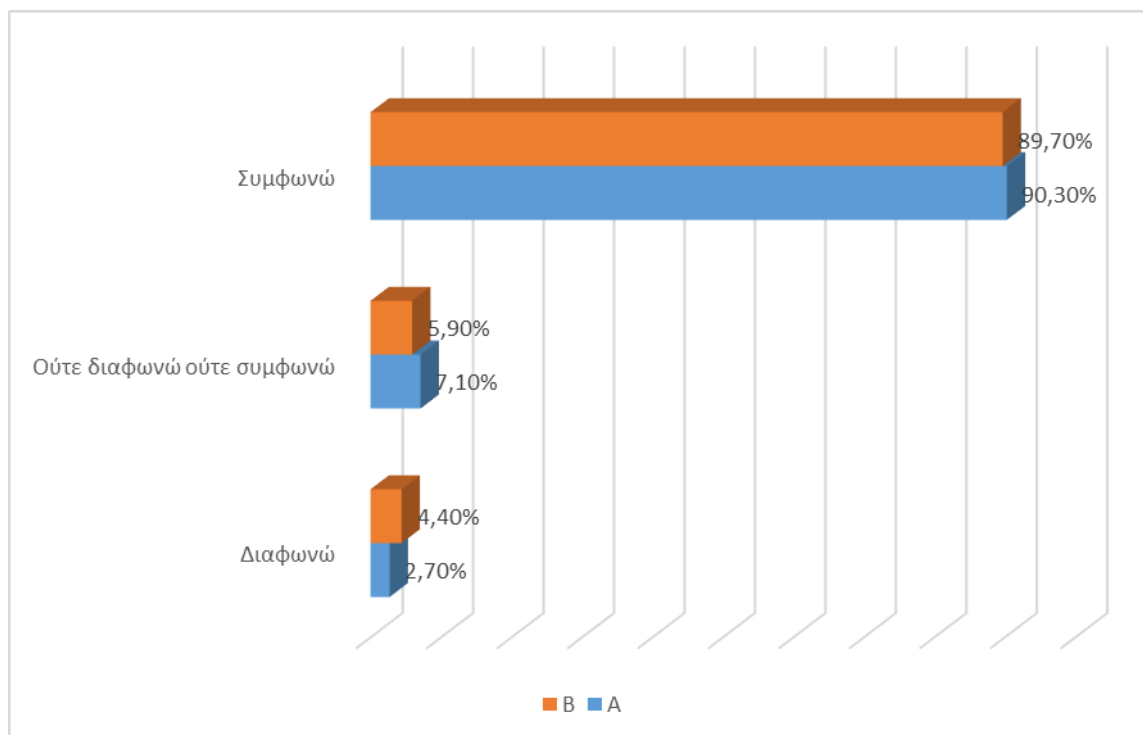
|                                                                                            | Τράπεζα |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|------|
|                                                                                            | Α       |      | Β    |      |
|                                                                                            | Μ       | ΤΑ   | Μ    | ΤΑ   |
| Οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες                                                   | 1,66    | 1,16 | 1,82 | 1,42 |
| Λόγοι που συνδέονται με τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης των γυναικών (στερεότυπα)         | 2,68    | 1,10 | 2,72 | 1,36 |
| Η έλλειψη φιλοδοξιών και ενδιαφέροντος για άνοδο στην επαγγελματική ιεραρχία               | 2,83    | 1,22 | 3,14 | 1,33 |
| Η έλλειψη αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας                                    | 2,74    | 1,10 | 2,97 | 1,25 |
| Το ότι οι γυναίκες τραπεζικοί υπάλληλοι ενδιαφέρονται λιγότερο για τα διοικητικά καθήκοντα | 2,88    | 1,34 | 3,24 | 1,20 |
| Η αποφυγή υπηρεσιακών ευθυνών                                                              | 2,77    | 1,29 | 3,24 | 1,27 |
| Η ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων                                                               | 2,79    | 1,22 | 3,00 | 1,13 |
| Η ιδεολογική ταύτιση των θέσεων εξουσίας με το ανδρικό πρότυπο                             | 2,59    | 1,35 | 2,75 | 1,48 |
| Σε περίπτωση συνυπηρέτησης δίνουν προτεραιότητα στο σύζυγο                                 | 2,48    | 1,32 | 2,59 | 1,36 |
| Εξαιτίας του κυβερνητικού παρεμβατισμού                                                    | 3,07    | 1,34 | 3,55 | 1,42 |
| Η έλλειψη κινήτρων                                                                         | 2,77    | 1,33 | 2,78 | 1,35 |
| Λόγω των κομματικών-συνδικαλιστικών μηχανισμών                                             | 2,82    | 1,35 | 3,08 | 1,35 |
| Τα αυξημένα κριτήρια επιλογής σε θέσεις κύρους                                             | 2,93    | 1,33 | 3,25 | 1,37 |
| Τα συμβούλια επιλογής στελεχών που συνήθως ανδροκρατούνται                                 | 2,70    | 1,43 | 2,92 | 1,24 |
| Άλλο                                                                                       | 2,72    | 1,17 | 2,83 | 1,19 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 11 ο κυριότερος λόγος στον οποίο οφείλεται η κατάσταση η πλειονότητα των τραπεζικών υπαλλήλων να είναι γυναίκες ενώ σε διευθυντικές θέσεις η συντριπτική πλειονότητα είναι άνδρες είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες ( $M_{\Pi} = 1,66$ ,  $M_E = 1,82$ ). Ακολουθεί ο λόγος «Σε περίπτωση συνυπηρέτησης δίνουν προτεραιότητα στο σύζυγο» ( $M_{\Pi} = 2,48$ ,  $M_E = 2,59$ ) και στην τρίτη θέση έχουμε «Η ιδεολογική ταύτιση των θέσεων εξουσίας με το ανδρικό πρότυπο» ( $M_{\Pi} = 2,59$ ,  $M_E = 2,75$ ).

Πίνακας 12: Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 14      | 2,7%  | 21  | 4,4%  |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 37      | 7,1%  | 28  | 5,9%  |
| Συμφωνώ                   | 473     | 90,3% | 429 | 89,7% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 12 το 90,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων ενώ το 2,70% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται στην Β με 89,7% και 4,4% αντίστοιχα.

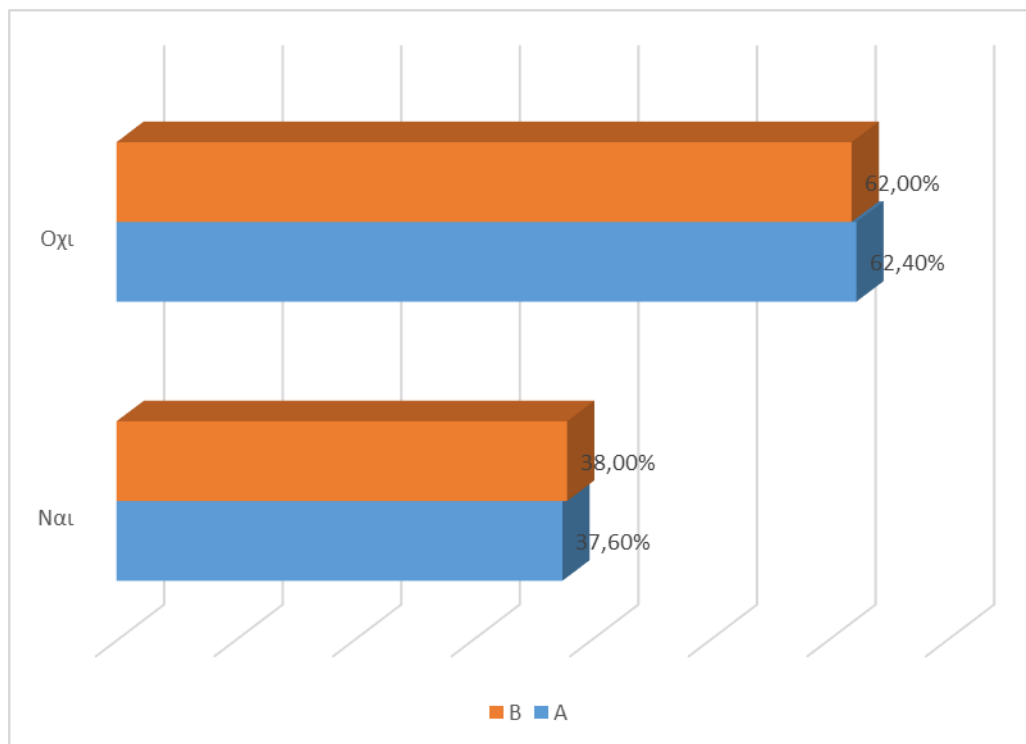


Γράφημα 13. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων

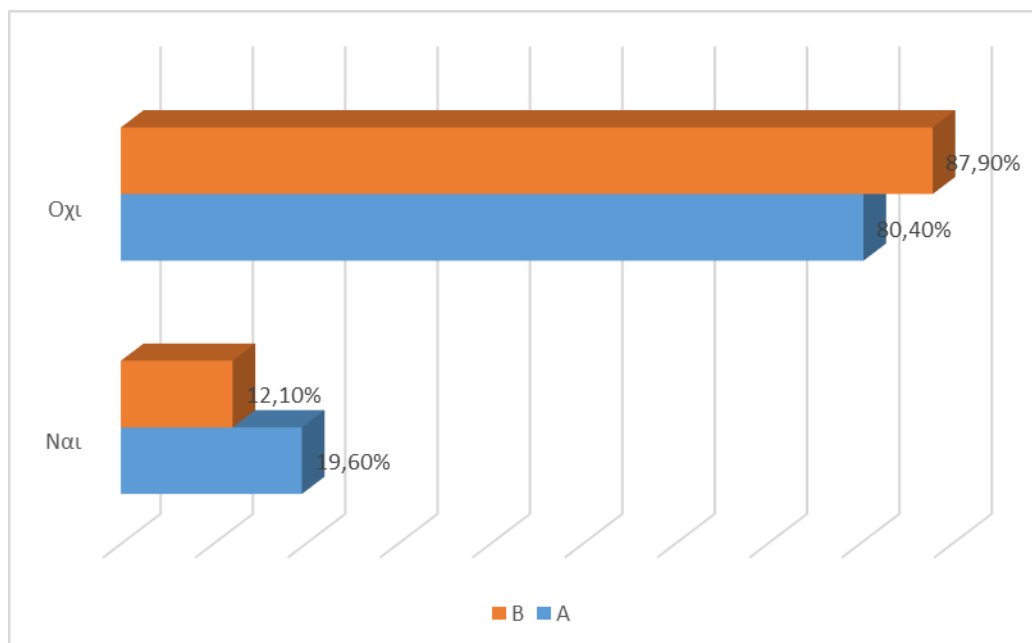
Πίνακας 13: Υποψηφιότητα για θέση προϊστάμενου σε κατάστημα και στην κεντρική διεύθυνση

|                    |     | Τράπεζα |       |     |       |
|--------------------|-----|---------|-------|-----|-------|
|                    |     | Α       |       | Β   |       |
|                    |     | N       | %     | N   | %     |
| Κατάστημα          | Ναι | 195     | 37,6% | 178 | 38,0% |
|                    | Όχι | 324     | 62,4% | 290 | 62,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | Ναι | 102     | 19,6% | 58  | 12,1% |
|                    | Όχι | 419     | 80,4% | 420 | 87,9% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 13 το 37,6% των υπαλλήλων της Α αναφέρει ότι έχει υποβάλει υποψηφιότητα για προϊστάμενος σε κατάστημα ενώ το 62,4% όχι. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται και στην Β με 38% και 62% αντίστοιχα. Ακόμα 19,6% των υπαλλήλων της Α αναφέρει ότι έχει υποβάλει υποψηφιότητα για προϊστάμενος στην κεντρική διεύθυνση κατάστημα ενώ το 80,4% όχι. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται και στην Β με 12,1% και 87,9% αντίστοιχα.



Γράφημα 14. Υποψηφιότητα για θέση προϊσταμένου σε κατάστημα



Γράφημα 15. Υποψηφιότητα για θέση προϊσταμένου στην κεντρική διεύθυνση

Πίνακας 14: Αν έχετε υποβάλλει αίτηση υποψηφιότητας, τι πιστεύετε ότι ήταν αυτό που σας ώθησε να το κάνετε;

|                                                                                                   | Τράπεζα |      |      |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|-----|
|                                                                                                   | Α       |      | Β    |     |
|                                                                                                   | Μ       | ΤΑ   | Μ    | ΤΑ  |
| Συνειδητός στόχος που στηρίχτηκε στη γνώση των ικανοτήτων (στα πλαίσια της εξέλιξης της καριέρας) | 1,93    | ,92  | 1,75 | ,92 |
| Τυχαίο γεγονός                                                                                    | 2,25    | ,82  | 2,16 | ,68 |
| Οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση                                                            | 1,93    | ,85  | 1,55 | ,65 |
| Προσωπική φιλοδοξία                                                                               | 1,94    | ,79  | 1,68 | ,74 |
| Οικονομικό όφελος                                                                                 | 1,75    | ,71  | 1,82 | ,87 |
| Προσωπικοί λόγοι                                                                                  | 2,24    | ,72  | 1,71 | ,82 |
| Κοινωνικοί λόγοι (κοινωνική ανέλιξη)                                                              | 2,11    | ,85  | 1,70 | ,80 |
| Άλλο                                                                                              | 1,92    | 1,04 | 2,47 | ,51 |

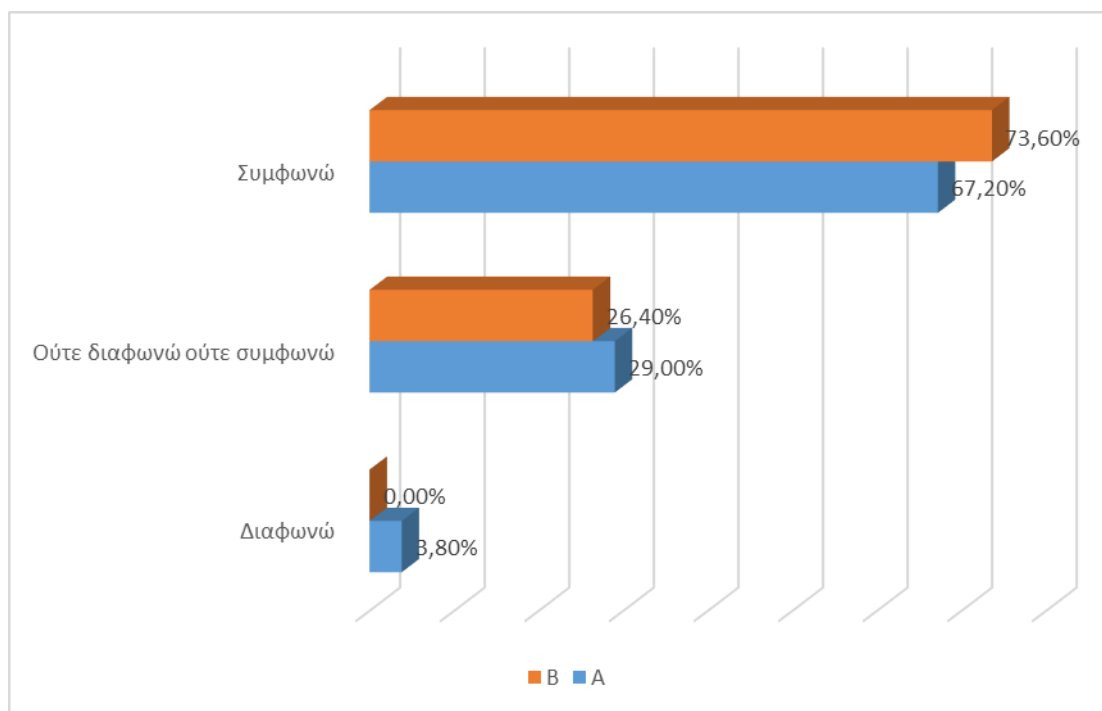
Σημείωση: στο παράρτημα παρουσιάζεται ο πίνακας 1 που αφορά όλο το δείγμα των τραπεζών σε σχέση με τα δύο φύλα

Σύμφωνα με τον πίνακα 14 ο κυριότερος λόγος που ώθησε τους υπαλλήλους της Α να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας ήταν το οικονομικό όφελος ( $M = 1,75$ ), ακολουθεί η οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση ( $M = 1,93$ ) και στην τρίτη θέση είναι η προσωπική φιλοδοξία ( $M = 1,94$ ). Ακόμα ο κυριότερος λόγος που ώθησε τους υπαλλήλους της Β να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας ήταν η οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση ( $M = 1,55$ ), ακολουθεί η προσωπική φιλοδοξία ( $M = 1,68$ ) και στην τρίτη θέση είναι οι προσωπικοί λόγοι ( $M = 1,71$ ).

Πίνακας 15: Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 20      | 3,8%  | 0   | ,0%   |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 152     | 29,0% | 126 | 26,4% |
| Συμφωνώ                   | 352     | 67,2% | 352 | 73,6% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 15 το 67,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο ενώ το 3,8% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται στην Β με 73,6% και 0,0% αντίστοιχα.

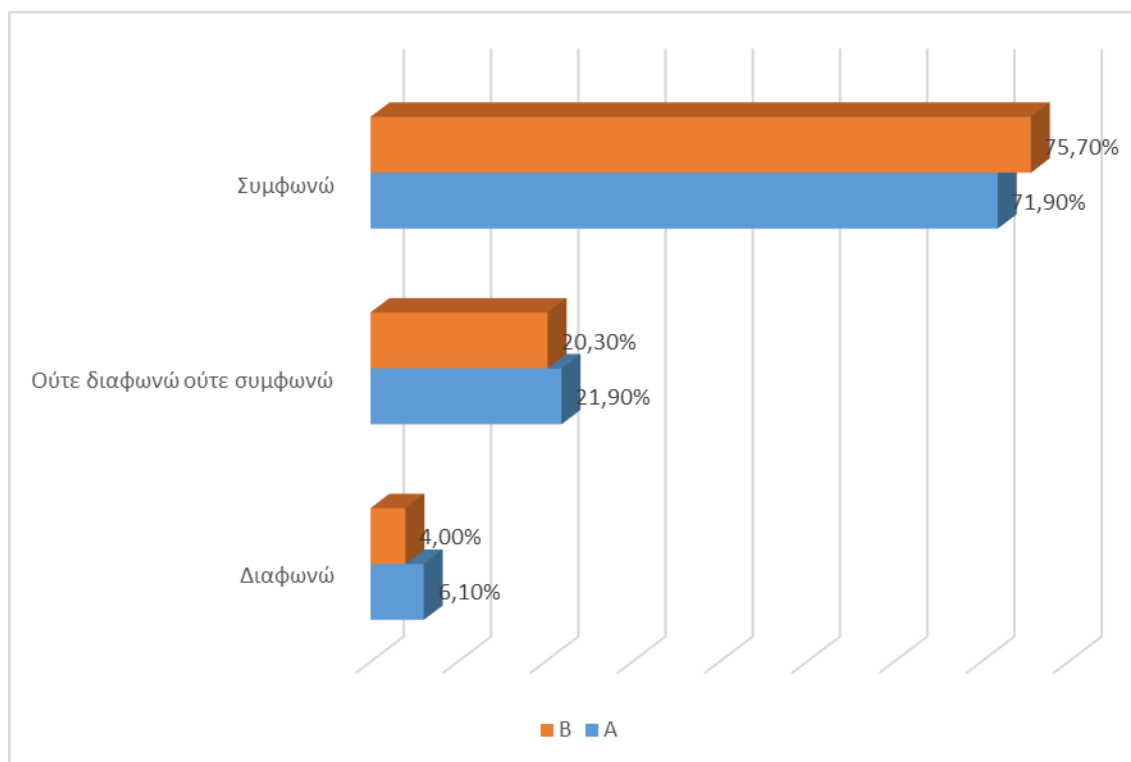


Γράφημα 16. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο

Πίνακας 16: Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 32      | 6,1%  | 19  | 4,0%  |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 115     | 21,9% | 97  | 20,3% |
| Συμφωνώ                   | 377     | 71,9% | 362 | 75,7% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 16 το 67,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο ενώ το 6,1% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται στην Β με 75,7% και 4,0% αντίστοιχα.

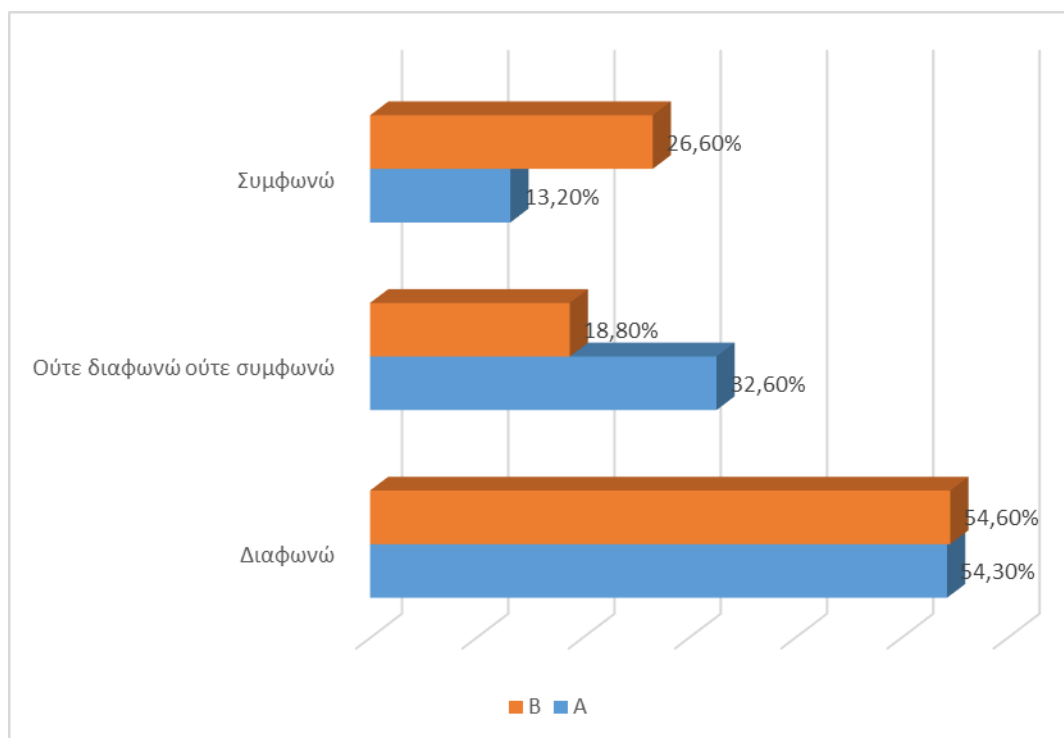


Γράφημα 17. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο

Πίνακας 17: Η γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 280     | 54,3% | 261 | 54,6% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 168     | 32,6% | 90  | 18,8% |
| Συμφωνώ                   | 68      | 13,2% | 127 | 26,6% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 17 το 13,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι η γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της ενώ το 54,3% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται στην Β με 26,6% και 54,6% αντίστοιχα.



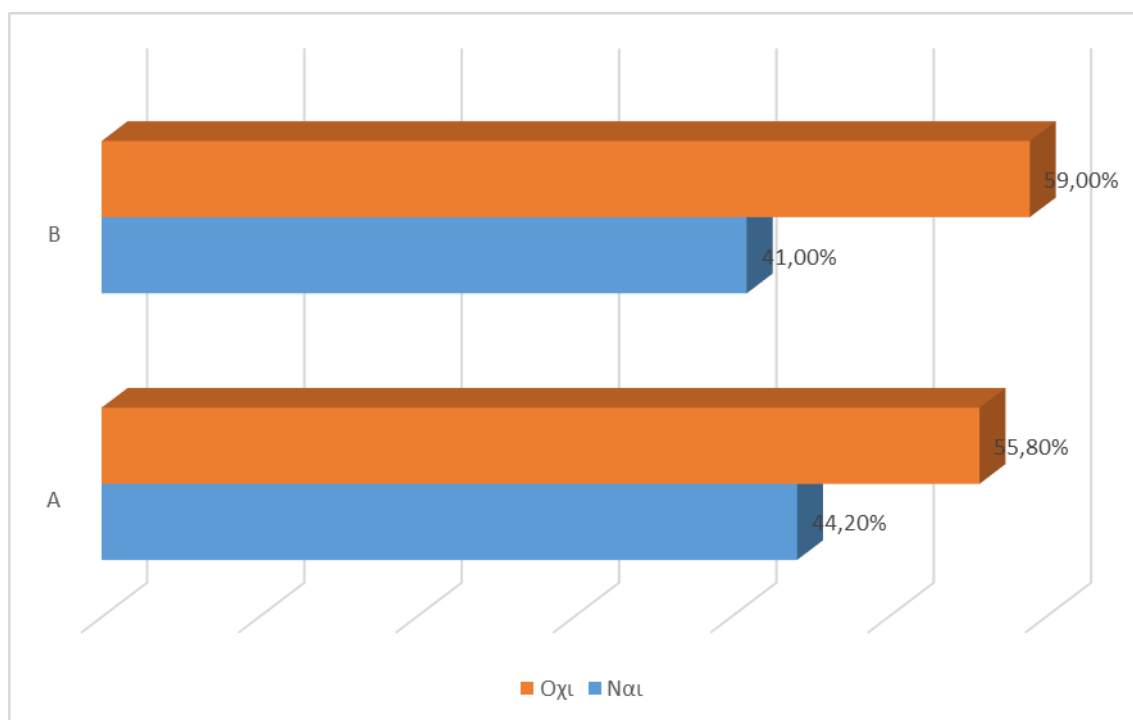
Γράφημα 18. Η γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της



Πίνακας 18: Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;

|     | Τράπεζα |       |     |       |
|-----|---------|-------|-----|-------|
|     | Α       |       | Β   |       |
|     | N       | %     | N   | %     |
| Ναι | 138     | 44,2% | 129 | 41,0% |
| Όχι | 174     | 55,8% | 186 | 59,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 18 για όσους υπαλλήλους της τράπεζας Α υπέβαλαν αίτηση υποψηφιότητας το 44,2% δήλωσε ότι επιλέχθηκε από το αρμόδιο Συμβούλιο ενώ το 55,8% όχι. Ακόμα για όσους υπαλλήλους της Β υπέβαλαν αίτηση υποψηφιότητας το 41% δήλωσε ότι επιλέχθηκε από το αρμόδιο Συμβούλιο ενώ το 59,0% όχι.



Γράφημα 18. Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;

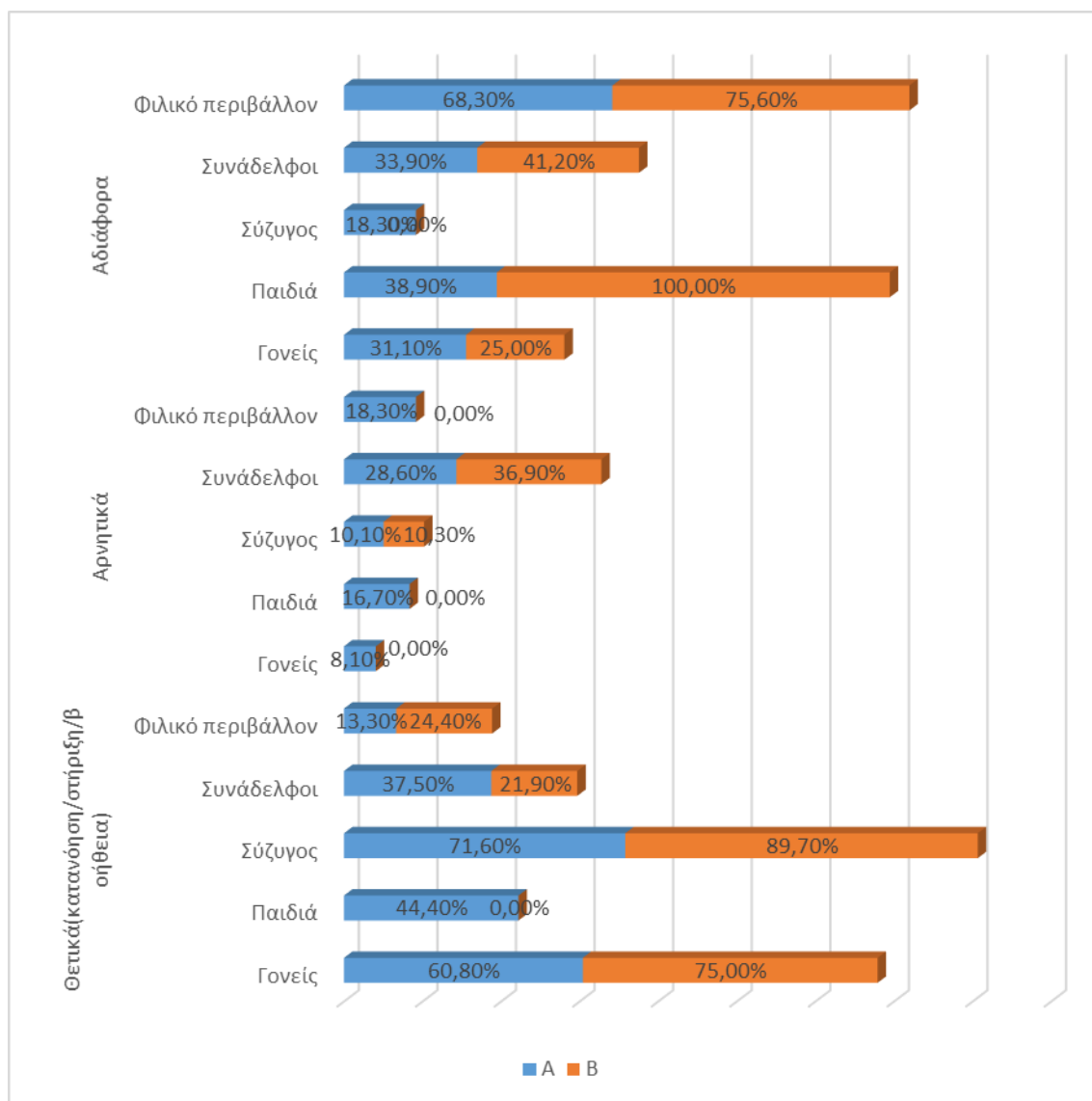
Πίνακας 19: Αν επιλεγήκατε από την αρμόδια επιτροπή στελέχωσης της τράπεζας, ποια στάση κράτησε το περιβάλλον σας από τη στιγμή που αναλάβατε μια τέτοια διοικητική θέση μέχρι σήμερα;

|                                   |                   | Τράπεζα |       |    |        |
|-----------------------------------|-------------------|---------|-------|----|--------|
|                                   |                   | Α       |       | Β  |        |
|                                   |                   | N       | %     | N  | %      |
| Θετικά(κατανόηση/στήριξη/βοήθεια) | Γονείς            | 45      | 60,8% | 87 | 75,0%  |
|                                   | Παιδιά            | 8       | 44,4% | 0  | 0,0%   |
|                                   | Σύζυγος           | 78      | 71,6% | 87 | 89,7%  |
|                                   | Συνάδελφοι        | 42      | 37,5% | 41 | 21,9%  |
|                                   | Φιλικό περιβάλλον | 8       | 13,3% | 10 | 24,4%  |
| Αρνητικά                          | Γονείς            | 6       | 8,1%  | 0  | 0,0%   |
|                                   | Παιδιά            | 3       | 16,7% | 0  | 0,0%   |
|                                   | Σύζυγος           | 11      | 10,1% | 10 | 10,3%  |
|                                   | Συνάδελφοι        | 32      | 28,6% | 69 | 36,9%  |
|                                   | Φιλικό περιβάλλον | 11      | 18,3% | 0  | 0,0%   |
| Αδιάφορα                          | Γονείς            | 23      | 31,1% | 29 | 25,0%  |
|                                   | Παιδιά            | 7       | 38,9% | 10 | 100,0% |
|                                   | Σύζυγος           | 20      | 18,3% | 0  | 0,0%   |
|                                   | Συνάδελφοι        | 38      | 33,9% | 77 | 41,2%  |
|                                   | Φιλικό περιβάλλον | 41      | 68,3% | 31 | 75,6%  |

Σύμφωνα με τον πίνακα 19 για όσους επιλέχθηκαν από την αρμόδια επιτροπή στελέχωσης της τράπεζας Α το 60,8% δήλωσε ότι το περιβάλλον των γονέων κράτησε θετική στάση και το 8,1% αρνητική. Για την περίπτωση των παιδιών αναφέρθηκαν τα ποσοστά 44,4% και 16,7% αντίστοιχα. Για την περίπτωση των συζύγων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 71,6% και 10,1% αντίστοιχα. Για την περίπτωση των συναδέλφων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 37,5% και 28,6% αντίστοιχα. Για την περίπτωση του φιλικού περιβάλλοντος αναφέρθηκαν τα ποσοστά 13,3% και 18,3% αντίστοιχα.

Όσον αφορά τους υπαλλήλους που επιλέχθηκαν από την αρμόδια επιτροπή στελέχωσης της Β το 75% δήλωσε ότι το περιβάλλον των γονέων κράτησε θετική στάση και το 0% αρνητική. Για την περίπτωση των παιδιών αναφέρθηκαν τα ποσοστά

0% και 0% αντίστοιχα. Για την περίπτωση των συζύγων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 89.7% και 10,3% αντίστοιχα. Για την περίπτωση των συναδέλφων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 21,9% και 36,9% αντίστοιχα. Για την περίπτωση του φιλικού περιβάλλοντος αναφέρθηκαν τα ποσοστά 24,4% και 75,6% αντίστοιχα.



Γράφημα 19. Αν επιλεγήκατε από την αρμόδια επιτροπή στελέχωσης της τράπεζας, ποια στάση κράτησε το περιβάλλον σας από τη στιγμή που αναλάβατε μια τέτοια διοικητική θέση μέχρι σήμερα;

Πίνακας 20: Αν δεν έχετε θέση υποψηφιότητα για ανώτερες θέσεις στην τράπεζα, τι είναι αυτό που σας έκανε να μη διεκδικήσετε διευθυντική θέση στην ιεραρχία της τράπεζας;

|                                                                                                                                    | Τράπεζα |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|------|
|                                                                                                                                    | Α       |      | Β    |      |
|                                                                                                                                    | Μ       | ΤΑ   | Μ    | ΤΑ   |
| Δεν είχατε τις προϋποθέσεις που προβλέπονται από το νόμο                                                                           | 2,44    | 1,36 | 2,47 | 1,15 |
| Στερεότυπα ρόλου σχετικά με το φύλο                                                                                                | 2,56    | 1,36 | 2,72 | ,95  |
| Θέλατε αλλά υποχωρήσατε λόγω συναδελφικής αλληλεγγύης (π.χ. υποβολή υποψηφιότητας από συναδέλφους με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας) | 2,41    | 1,31 | 2,91 | ,77  |
| Δεν υπήρχαν σημαντικά κίνητρα                                                                                                      | 2,09    | 1,22 | 2,33 | 1,14 |
| Λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας                                                                        | 2,02    | 1,18 | 2,53 | 1,07 |
| Δε συμφωνείτε με την ιεραρχική δομή της τραπεζικής οργάνωσης και το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης                                | 2,42    | 1,16 | 2,56 | 1,03 |
| Λόγω έλλειψης εμπειρίας, διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων                                                                        | 2,18    | 1,01 | 2,63 | 1,05 |
| Οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες                                                                                              | 2,11    | 1,15 | 2,83 | 1,22 |
| Έχετε λάβει αρνητικά στερεοτυπικά μηνύματα από οικογένεια, φίλους, συναδέλφους σχετικά με τις ανώτερες θέσεις επιλογής προσωπικού  | 2,74    | 1,04 | 2,65 | 1,18 |
| Θεωρούσατε το σύστημα επιλογής αναξιόπιστο                                                                                         | 2,62    | 1,33 | 2,10 | 1,12 |
| Άλλο                                                                                                                               | 2,55    | 1,10 | 2,43 | 1,54 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 20 οι κυριότεροι λόγοι για την μη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης στην τράπεζα Α ήταν η έλλειψη αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας ( $M = 2,02$ ), η έλλειψη κινήτρων ( $M = 2,09$ ), οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες ( $M = 2,11$ ) και η έλλειψη εμπειρίας, διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων ( $M = 2,18$ ).

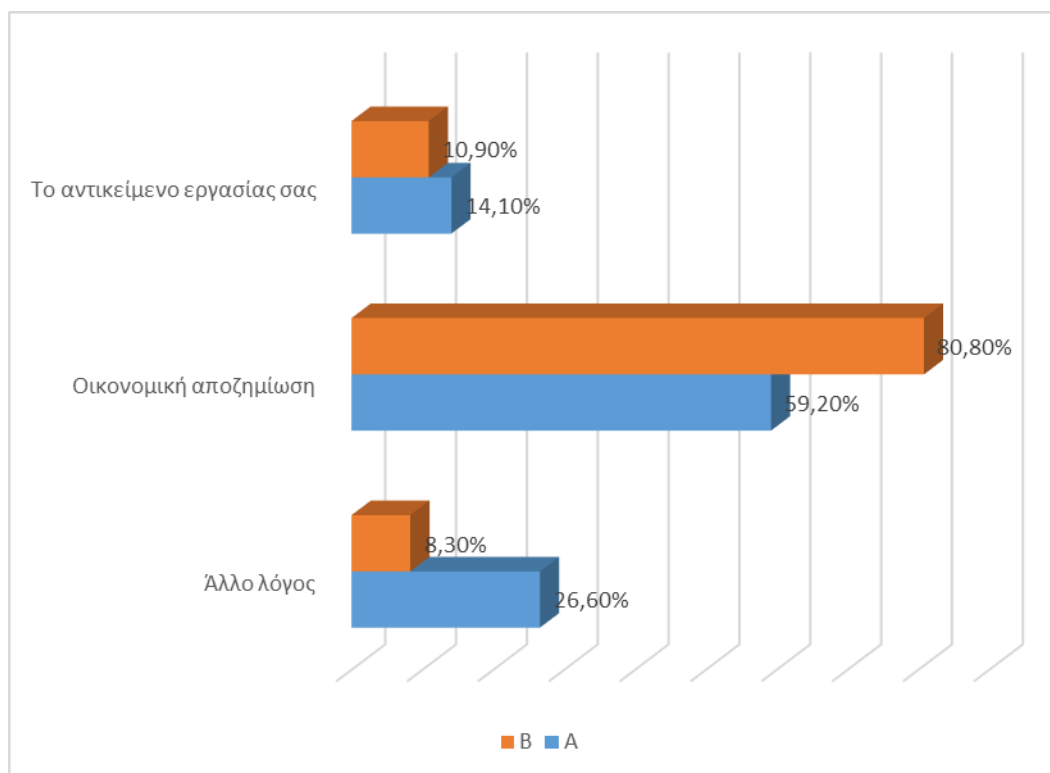
Ακόμα οι κυριότεροι λόγοι για την μη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης στην Β ήταν ότι θεωρούσαν το σύστημα αναξιόπιστο ( $M = 2,10$ ), η έλλειψη κινήτρων ( $M = 2,33$ ), η

έλλειψης αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας ( $M = 2,53$ ) και ότι δεν είχαν τις προϋποθέσεις που προβλέπονται από το νόμο ( $M = 2,47$ ).

Πίνακας 21: Ποιοι λόγοι θεωρείτε ότι θα σας παρακινούσαν να επιλέξετε ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από την τράπεζα;

|                             | Τράπεζα |       |     |       |
|-----------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                             | Α       |       | Β   |       |
|                             | N       | %     | N   | %     |
| Άλλο λόγος                  | 134     | 26,6% | 39  | 8,3%  |
| Οικονομική αποζημίωση       | 298     | 59,2% | 379 | 80,8% |
| Το αντικείμενο εργασίας σας | 71      | 14,1% | 51  | 10,9% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 21 το 59,2% των υπαλλήλων στην τράπεζα Α θεωρεί ότι η οικονομική αποζημίωση θα τους παρακινούσε να επιλέξει ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από την τράπεζα, το 26,6% αναφέρει άλλον λόγο και το 14,1% το αντικείμενο εργασία τους. Ακόμα το 80,8% των υπαλλήλων στην Β θεωρεί ότι η οικονομική αποζημίωση θα τους παρακινούσε να επιλέξει ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από την τράπεζα, το 8,3% αναφέρει άλλον λόγο και το 10,9% το αντικείμενο εργασία τους.

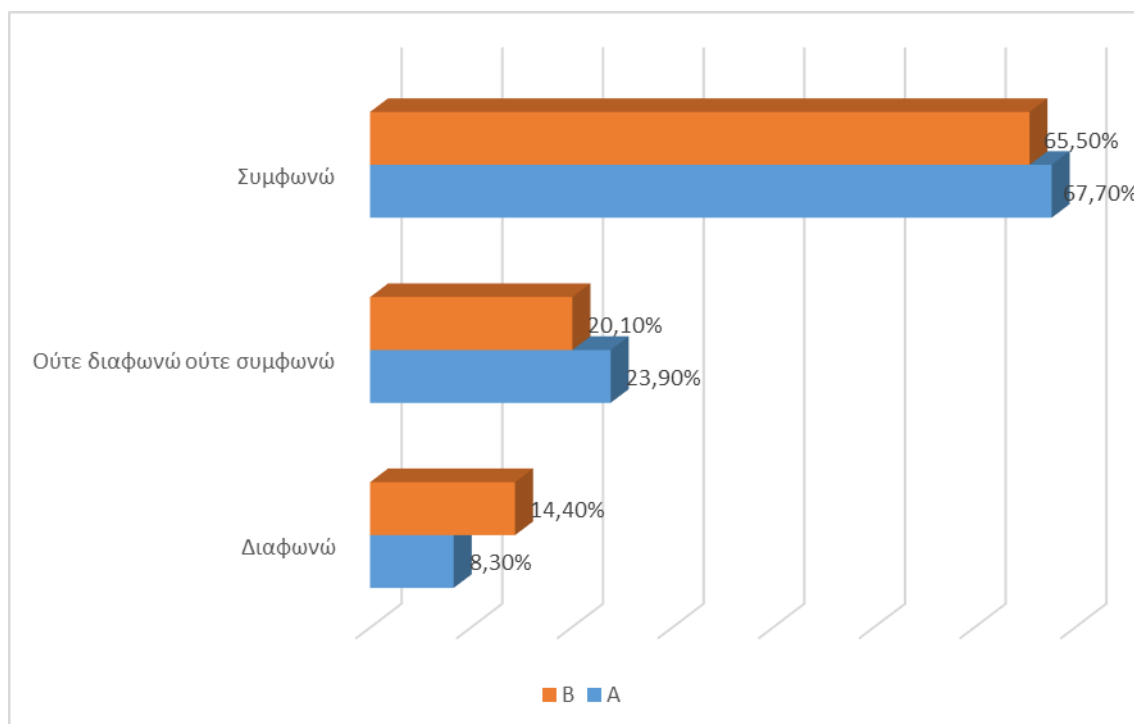


Γράφημα 20. Ποιοι λόγοι θεωρείτε ότι θα σας παρακινούσαν να επιλέξετε ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από την τράπεζα;

Πίνακας 22: Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της;

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | A       |       | B   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 44      | 8,3%  | 69  | 14,4% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 126     | 23,9% | 96  | 20,1% |
| Συμφωνώ                   | 357     | 67,7% | 313 | 65,5% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 22 το 67,7% των υπαλλήλων της τράπεζας A θεωρεί ότι επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της ενώ το 8,3% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται στην B με 65,5% και 14,4% αντίστοιχα.



Γράφημα 21. Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της;

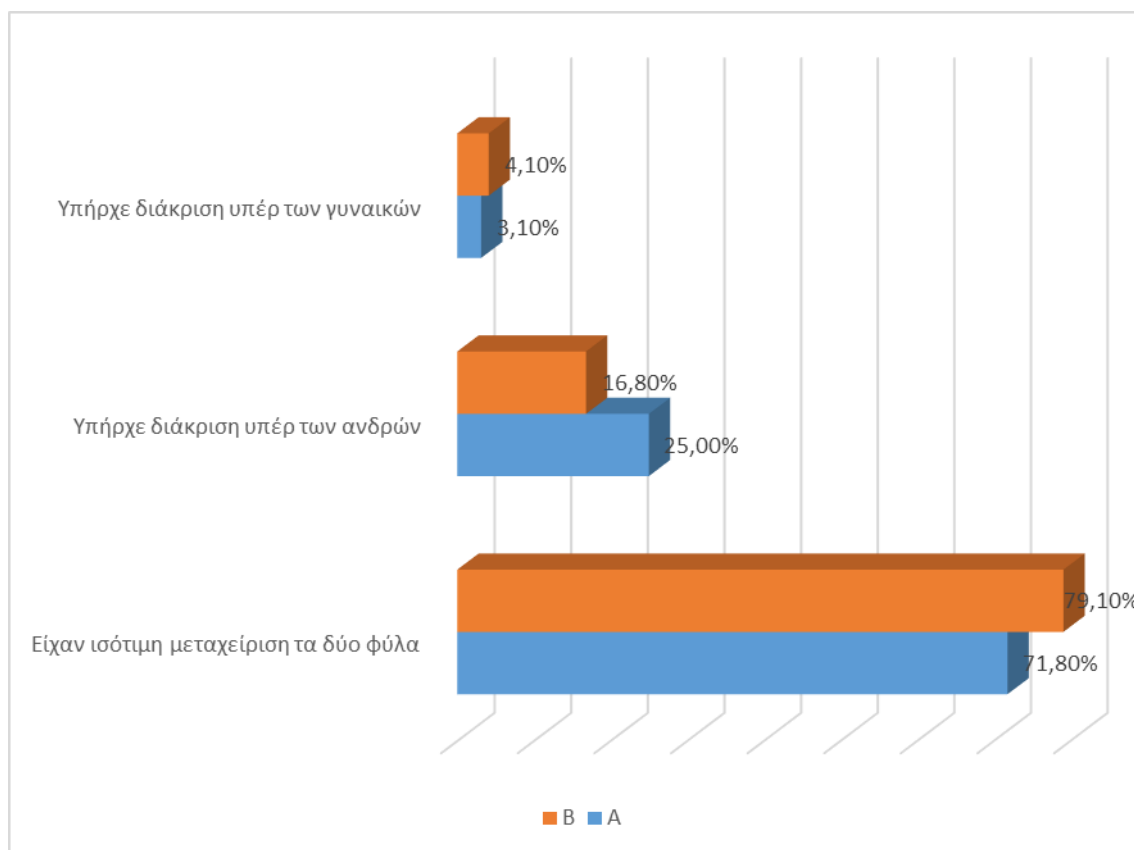
Πίνακας 23: Οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα;

|                                       | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                                       | Α       |       | Β   |       |
|                                       | N       | %     | N   | %     |
| Είχαν ισότιμη μεταχείριση τα δύο φύλα | 367     | 71,8% | 363 | 79,1% |
| Υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών       | 128     | 25,0% | 77  | 16,8% |
| Υπήρχε διάκριση υπέρ των γυναικών     | 16      | 3,1%  | 19  | 4,1%  |

Σύμφωνα με τον πίνακα 23 το 71,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια

εξαγοραζόμενη τράπεζα, το 25% θεωρεί ότι υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών και το 3,1% υπέρ των γυναικών.

Ακόμα το 79,1% των υπαλλήλων της Β θεωρεί ότι οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα, το 16,8% θεωρεί ότι υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών και το 4,1% υπέρ των γυναικών.



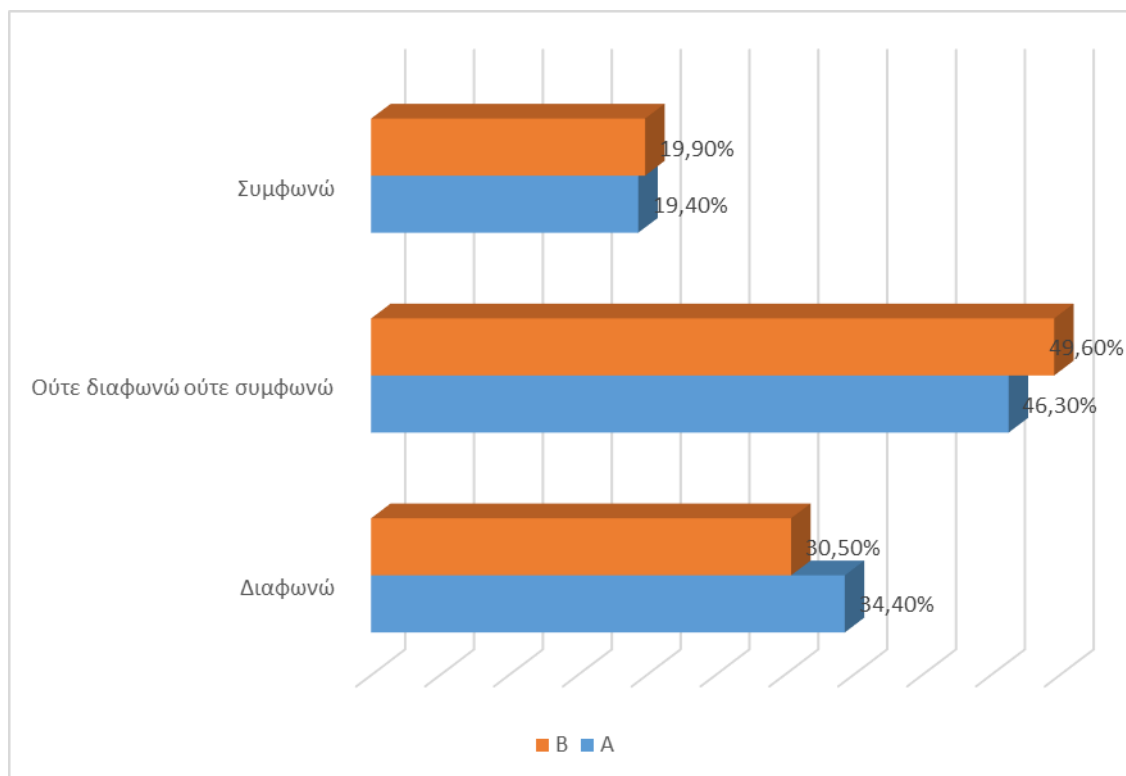
Γράφημα 22. Οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα;



Πίνακας 24: Η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή

|                           | Τράπεζα |       |     |       |
|---------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                           | Α       |       | Β   |       |
|                           | N       | %     | N   | %     |
| Διαφωνώ                   | 179     | 34,4% | 146 | 30,5% |
| Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | 241     | 46,3% | 237 | 49,6% |
| Συμφωνώ                   | 101     | 19,4% | 95  | 19,9% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 24 το 19,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α θεωρεί ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή ενώ το 34,4% έχει αντίθετη άποψη. Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται στην Β με 19,9% και 30,5% αντίστοιχα.

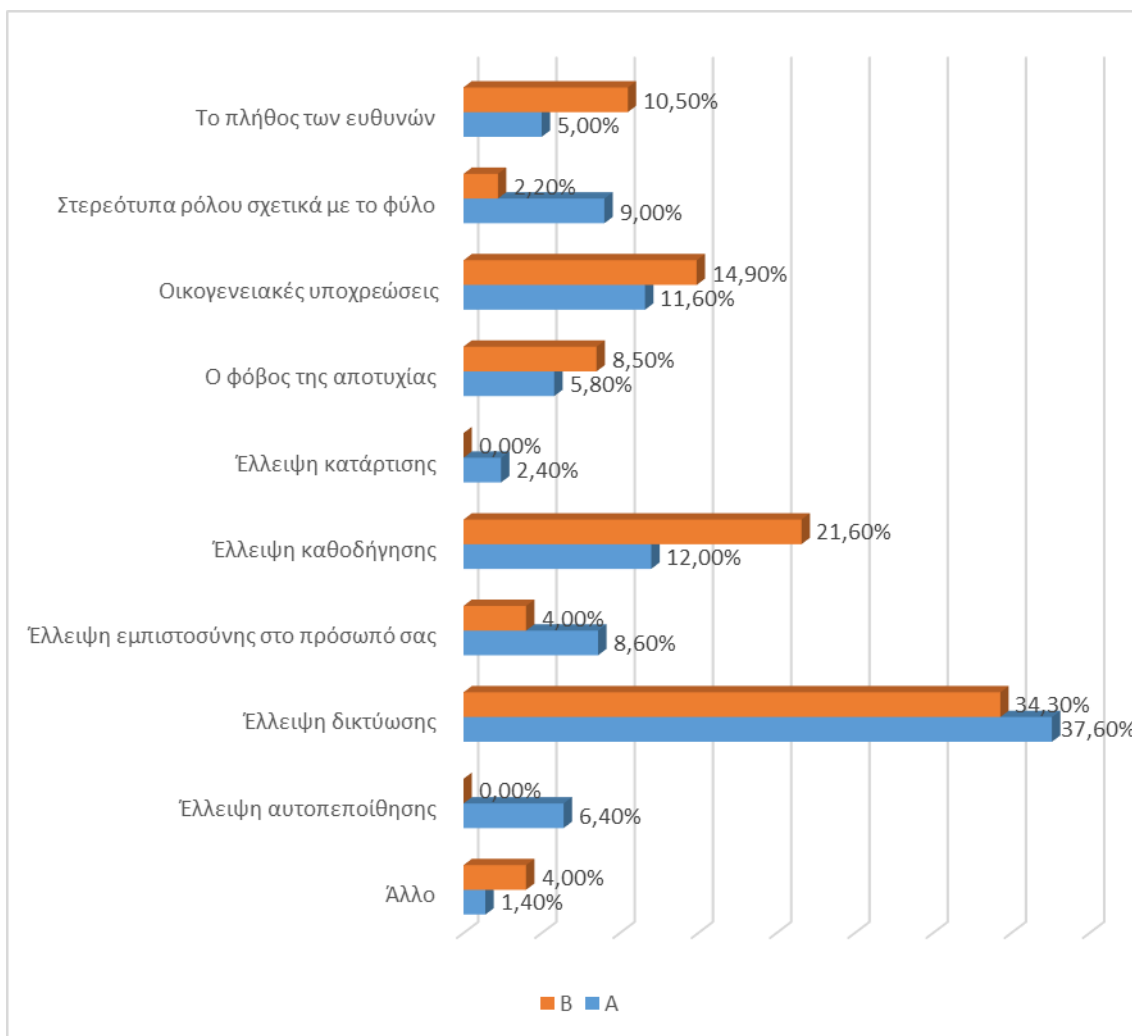


Γράφημα 23. Η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή

Πίνακας 25: Εμπόδια κατά την επαγγελματική ανάπτυξη

|                                      | Τράπεζα |       |     |       |
|--------------------------------------|---------|-------|-----|-------|
|                                      | Α       |       | Β   |       |
|                                      | N       | %     | N   | %     |
| Άλλο                                 | 7       | 1,4%  | 18  | 4,0%  |
| Έλλειψη αυτοπεποίθησης               | 32      | 6,4%  | 0   | ,0%   |
| Έλλειψη δικτύωσης                    | 187     | 37,6% | 154 | 34,3% |
| Έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό σας | 43      | 8,6%  | 18  | 4,0%  |
| Έλλειψη καθοδήγησης                  | 60      | 12,0% | 97  | 21,6% |
| Έλλειψη κατάρτισης                   | 12      | 2,4%  | 0   | ,0%   |
| Ο φόβος της αποτυχίας                | 29      | 5,8%  | 38  | 8,5%  |
| Οικογενειακές υποχρεώσεις            | 58      | 11,6% | 67  | 14,9% |
| Στερεότυπα ρόλου σχετικά με το φύλο  | 45      | 9,0%  | 10  | 2,2%  |
| Το πλήθος των ευθυνών                | 25      | 5,0%  | 47  | 10,5% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 25 το 37,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Α αναφέρει ως εμπόδιο της επαγγελματικής ανάπτυξης τους την έλλειψη δικτύωσης, το 12% την έλλειψη καθοδήγησης, το 11,6% τις οικογενειακές υποχρεώσεις και το 9% τα στερεότυπα ρόλου σχετικά με το φύλο. Ακόμα 34,3% των υπαλλήλων της Β αναφέρει ως εμπόδιο της επαγγελματικής ανάπτυξης τους την έλλειψη δικτύωσης, το 21,6% την έλλειψη καθοδήγησης, το 14,9% τις οικογενειακές υποχρεώσεις και το 10,5% το πλήθος των ευθυνών.



Γράφημα 24. Εμπόδια κατά την επαγγελματική ανάπτυξη

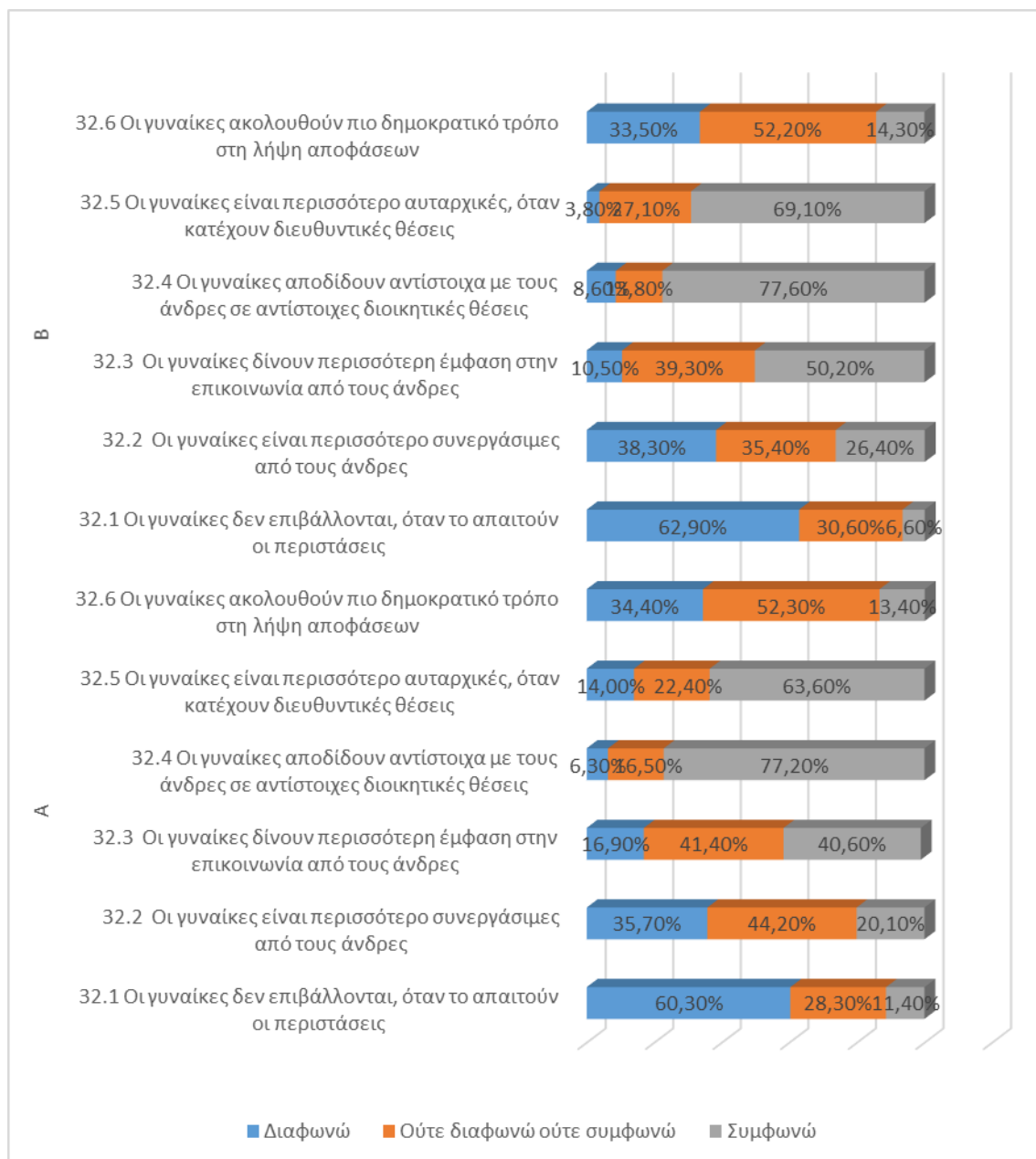
Πίνακας 26: Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τα ανώτερα στελέχη

|                                                                                        | Διαφωνώ |       | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ |       | Συμφωνώ |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|------------------------------------|-------|---------|-------|
|                                                                                        | N       | %     | N                                  | %     | N       | %     |
| 32.1 Οι γυναίκες δεν επιβάλλονται, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις                     | 318     | 60,3% | 149                                | 28,3% | 60      | 11,4% |
| 32.2 Οι γυναίκες είναι περισσότερο συνεργάσιμες από τους άνδρες                        | 188     | 35,7% | 233                                | 44,2% | 106     | 20,1% |
| 32.3 Οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία από τους άνδρες            | 89      | 16,9% | 218                                | 41,4% | 214     | 40,6% |
| 32.4 Οι γυναίκες αποδίδουν αντίστοιχα με τους άνδρες σε αντίστοιχες διοικητικές θέσεις | 33      | 6,3%  | 87                                 | 16,5% | 407     | 77,2% |
| 32.5 Οι γυναίκες είναι περισσότερο αυταρχικές, όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις       | 74      | 14,0% | 118                                | 22,4% | 335     | 63,6% |
| 32.6 Οι γυναίκες ακολουθούν πιο δημοκρατικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων                   | 180     | 34,4% | 274                                | 52,3% | 70      | 13,4% |
| A 32.1 Οι γυναίκες δεν επιβάλλονται, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις                   | 288     | 62,9% | 140                                | 30,6% | 30      | 6,6%  |
| 32.2 Οι γυναίκες είναι περισσότερο συνεργάσιμες από τους άνδρες                        | 183     | 38,3% | 169                                | 35,4% | 126     | 26,4% |
| 32.3 Οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία από τους άνδρες            | 50      | 10,5% | 188                                | 39,3% | 240     | 50,2% |
| 32.4 Οι γυναίκες αποδίδουν αντίστοιχα με τους άνδρες σε αντίστοιχες διοικητικές θέσεις | 41      | 8,6%  | 66                                 | 13,8% | 371     | 77,6% |
| 32.5 Οι γυναίκες είναι περισσότερο αυταρχικές, όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις       | 18      | 3,8%  | 127                                | 27,1% | 324     | 69,1% |
| 32.6 Οι γυναίκες ακολουθούν πιο δημοκρατικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων                   | 157     | 33,5% | 245                                | 52,2% | 67      | 14,3% |
| B                                                                                      |         |       |                                    |       |         |       |

Σύμφωνα με τον πίνακα 26 το 11,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες δεν επιβάλλονται, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις, το 20,1% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο συνεργάσιμες από τους άνδρες, το 40,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία από τους άνδρες, το 77,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες αποδίδουν αντίστοιχα με τους άνδρες σε αντίστοιχες διοικητικές θέσεις, το 63,6% των υπαλλήλων

της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο αυταρχικές, όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις και το 13,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες ακολουθούν πιο δημοκρατικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον το 6,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες δεν επιβάλλονται, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις, το 26,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο συνεργάσιμες από τους άνδρες, το 50,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία από τους άνδρες, το 77,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες αποδίδουν αντίστοιχα με τους άνδρες σε αντίστοιχες διοικητικές θέσεις, το 69,1% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο αυταρχικές, όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις και το 14,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες ακολουθούν πιο δημοκρατικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων.



Γράφημα 25. Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τα ανώτερα στελέχη

Πίνακας 27: Απόψεις υπαλλήλων ως προς τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες

|                                                                                                                                                        | Διαφωνώ απόλυτα |       | Διαφωνώ |       | Συμφωνώ |       | Συμφωνώ απόλυτα |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------------|-------|
|                                                                                                                                                        | N               | %     | N       | %     | N       | %     | N               | %     |
| Υπάρχουν/ περισσότερες αρνητικές στάσεις προς την ιεραρχική ανέλιξη των γυναικών                                                                       | 36              | 7,1%  | 188     | 37,0% | 236     | 46,5% | 48              | 9,4%  |
| Υπάρχουν αόρατα εμπόδια κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από γυναίκες                                                                            | 45              | 8,9%  | 222     | 43,8% | 193     | 38,1% | 47              | 9,3%  |
| Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες προκαταλήψεις και στερεότυπα ως προς την ιεραρχική τους ανέλιξη από τους άνδρες                                | 25              | 4,9%  | 166     | 32,7% | 259     | 51,0% | 58              | 11,4% |
| Οι γυναίκες διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν επιπλέον δυσκολίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους                                                   | 47              | 9,3%  | 231     | 45,5% | 174     | 34,3% | 56              | 11,0% |
| Οι γυναίκες διοικητικά στελέχη δέχονται αντιδράσεις, αμφισβητήσεις και κριτική στην άσκηση του έργου τους                                              | 56              | 11,0% | 185     | 36,3% | 213     | 41,8% | 56              | 11,0% |
| Οι γυναίκες υιοθετούν ένα διαφορετικό τρόπο άσκησης της διοίκησης και διαχείρισης της εξουσίας όταν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις από ότι οι άνδρες | 45              | 8,8%  | 197     | 38,4% | 215     | 41,9% | 56              | 10,9% |
| Οι επιτροπές στελέχωσης διατηρούν μεροληπτική στάση, επηρεαζόμενα από στερεότυπα προς τις γυναίκες                                                     | 80              | 16,1% | 249     | 50,1% | 138     | 27,8% | 30              | 6,0%  |
| Οι επιτροπές στελέχωσης μπορεί να επιλέξουν έναν άνδρα για Διευθυντή για λόγους καλύτερης συνεργασίας                                                  | 41              | 8,2%  | 267     | 53,5% | 150     | 30,1% | 41              | 8,2%  |
| Η εκπαίδευσή σας σχετικά με την άσκηση διοίκησης είναι ικανοποιητική                                                                                   | 95              | 19,2% | 171     | 34,5% | 175     | 35,4% | 54              | 10,9% |
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής διαχείρισης                                                                                       | 142             | 29,0% | 147     | 30,1% | 141     | 28,8% | 59              | 12,1% |
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης                                                                                       | 153             | 31,2% | 191     | 39,0% | 98      | 20,0% | 48              | 9,8%  |

.. Α

|                                                                                                                                                        |     |       |     |       |     |       |    |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|----|-------|
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν στα τραπεζικά δρώμενα                                                                             | 120 | 24,0% | 186 | 37,3% | 142 | 28,5% | 51 | 10,2% |
| Οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα (π.χ. οικονομικοί λόγοι, επίτευξη αυτοπραγμάτωσης κ.α.) σε σχέση με τους άνδρες να αναλάβουν διοικητικές θέσεις     | 110 | 21,5% | 259 | 50,6% | 112 | 21,9% | 31 | 6,1%  |
| Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια όταν διεκδικούν διευθυντικές θέσεις                                                                     | 36  | 7,0%  | 183 | 35,7% | 207 | 40,4% | 86 | 16,8% |
| Υπάρχουν»/ περισσότερες αρνητικές στάσεις προς την ιεραρχική ανέλιξη των γυναικών                                                                      | 77  | 16,8% | 151 | 33,0% | 229 | 50,1% | 0  | 0,0%  |
| Υπάρχουν αόρατα εμπόδια κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από γυναίκες                                                                            | 38  | 8,7%  | 171 | 39,0% | 177 | 40,4% | 52 | 11,9% |
| Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες προκαταλήψεις και στερεότυπα ως προς την ιεραρχική τους ανέλιξη από τους άνδρες                                | 57  | 13,0% | 96  | 21,9% | 236 | 53,9% | 49 | 11,2% |
| Οι γυναίκες διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν επιπλέον δυσκολίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους                                                   | 65  | 15,9% | 202 | 49,4% | 103 | 25,2% | 39 | 9,5%  |
| Οι γυναίκες διοικητικά στελέχη δέχονται αντιδράσεις, αμφισβητήσεις και κριτική στην άσκηση του έργου τους                                              | 68  | 15,8% | 157 | 36,4% | 177 | 41,1% | 29 | 6,7%  |
| Οι γυναίκες υιοθετούν ένα διαφορετικό τρόπο άσκησης της διοίκησης και διαχείρισης της εξουσίας όταν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις από ότι οι άνδρες | 50  | 11,9% | 101 | 24,0% | 203 | 48,2% | 67 | 15,9% |
| Οι επιτροπές στελέχωσης διατηρούν μεροληπτική στάση, επηρεαζόμενα από στερεότυπα προς τις γυναίκες                                                     | 69  | 16,0% | 217 | 50,3% | 96  | 22,3% | 49 | 11,4% |
| Οι επιτροπές στελέχωσης μπορεί να επιλέξουν έναν άνδρα για Διευθυντή για λόγους καλύτερης συνεργασίας                                                  | 69  | 16,4% | 183 | 43,5% | 149 | 35,4% | 20 | 4,8%  |
| Η εκπαίδευσή σας σχετικά με την άσκηση διοίκησης είναι ικανοποιητική                                                                                   | 57  | 13,3% | 112 | 26,0% | 183 | 42,6% | 78 | 18,1% |
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής διαχείρισης                                                                                       | 86  | 21,9% | 113 | 28,8% | 156 | 39,8% | 37 | 9,4%  |



|                                                                                                                                                    |     |       |     |       |     |       |    |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|----|-------|
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης                                                                                   | 127 | 31,4% | 106 | 26,2% | 153 | 37,9% | 18 | 4,5%  |
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν στα τραπεζικά δρώμενα                                                                         | 79  | 20,1% | 113 | 28,8% | 155 | 39,4% | 46 | 11,7% |
| Οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα (π.χ. οικονομικοί λόγοι, επίτευξη αυτοπραγμάτωσης κ.α.) σε σχέση με τους άνδρες να αναλάβουν διοικητικές θέσεις | 126 | 30,7% | 199 | 48,4% | 77  | 18,7% | 9  | 2,2%  |
| Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια όταν διεκδικούν διευθυντικές θέσεις                                                                 | 87  | 19,8% | 175 | 39,8% | 140 | 31,8% | 38 | 8,6%  |

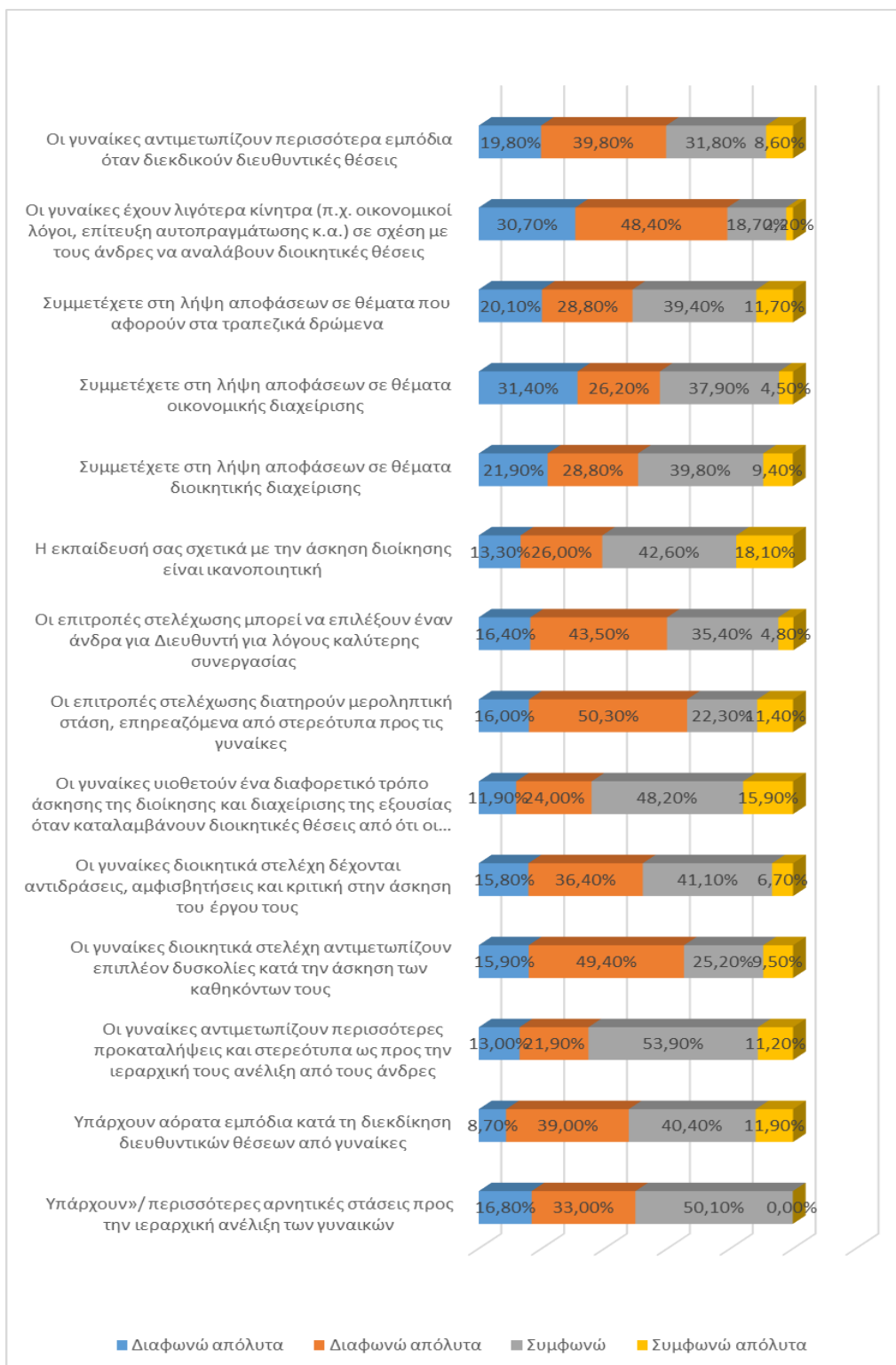
Σύμφωνα με τον πίνακα 27 το 62,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες προκαταλήψεις και στερεότυπα ως προς την ιεραρχική τους ανέλιξη από τους άνδρες, το 57,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια όταν διεκδικούν διευθυντικές θέσεις, το 55,9% συμφωνεί ότι υπάρχουν»/ περισσότερες αρνητικές στάσεις προς την ιεραρχική ανέλιξη των γυναικών, το 52,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες υιοθετούν ένα διαφορετικό τρόπο άσκησης της διοίκησης και διαχείρισης της εξουσίας όταν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις από ότι οι άνδρες, το 52,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες διοικητικά στελέχη δέχονται αντιδράσεις, αμφισβητήσεις και κριτική στην άσκηση του έργου τους, το 47,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι υπάρχουν αόρατα εμπόδια κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από γυναίκες(ερευνητικό ερώτημα 17), το 46,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι η εκπαίδευσή τους σχετικά με την άσκηση διοίκησης είναι ικανοποιητική, το 45,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν επιπλέον δυσκολίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, το 40,9% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής διαχείρισης, το 38,7% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν στα τραπεζικά δρώμενα, το 38,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι επιτροπές στελέχωσης μπορεί να επιλέξουν έναν άνδρα για Διευθυντή για λόγους καλύτερης συνεργασίας, το 33,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι επιτροπές στελέχωσης διατηρούν

μεροληπτική στάση, επηρεαζόμενα από στερεότυπα προς τις γυναίκες το 29,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης και το 28% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα (π.χ. οικονομικοί λόγοι, επίτευξη αυτοπραγμάτωσης κ.α.) σε σχέση με τους άνδρες να αναλάβουν διοικητικές θέσεις.

Ακόμα το 65,1% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνούν ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες προκαταλήψεις και στερεότυπα ως προς την ιεραρχική τους ανέλιξη από τους άνδρες, το 40,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια όταν διεκδικούν διευθυντικές θέσεις, το 50,1% συμφωνεί ότι υπάρχουν»/ περισσότερες αρνητικές στάσεις προς την ιεραρχική ανέλιξη των γυναικών, το 64,1% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι οι γυναίκες υιοθετούν ένα διαφορετικό τρόπο άσκησης της διοίκησης και διαχείρισης της εξουσίας όταν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις από ότι οι άνδρες, το 47,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι οι γυναίκες διοικητικά στελέχη δέχονται αντιδράσεις, αμφισβητήσεις και κριτική στην άσκηση του έργου τους, το 52,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι υπάρχουν αόρατα εμπόδια κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από γυναίκες(ερευνητικό ερώτημα 17), το 60,7% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι η εκπαίδευσή τους σχετικά με την άσκηση διοίκησης είναι ικανοποιητική, το 34,7% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι οι γυναίκες διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν επιπλέον δυσκολίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, το 49,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής διαχείρισης, το 51,1% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν στα τραπεζικά δρώμενα, το 40,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι οι επιτροπές στελέχωσης μπορεί να επιλέξουν έναν άνδρα για Διευθυντή για λόγους καλύτερης συνεργασίας, το 33,7% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι οι επιτροπές στελέχωσης διατηρούν μεροληπτική στάση, επηρεαζόμενα από στερεότυπα προς τις γυναίκες το 42,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης και το 20,9% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφωνεί ότι οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα (π.χ. οικονομικοί λόγοι, επίτευξη αυτοπραγμάτωσης κ.α.) σε σχέση με τους άνδρες να αναλάβουν διοικητικές θέσεις.



Γράφημα 26. Απόψεις υπαλλήλων ως προς τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες (τράπεζα Α)



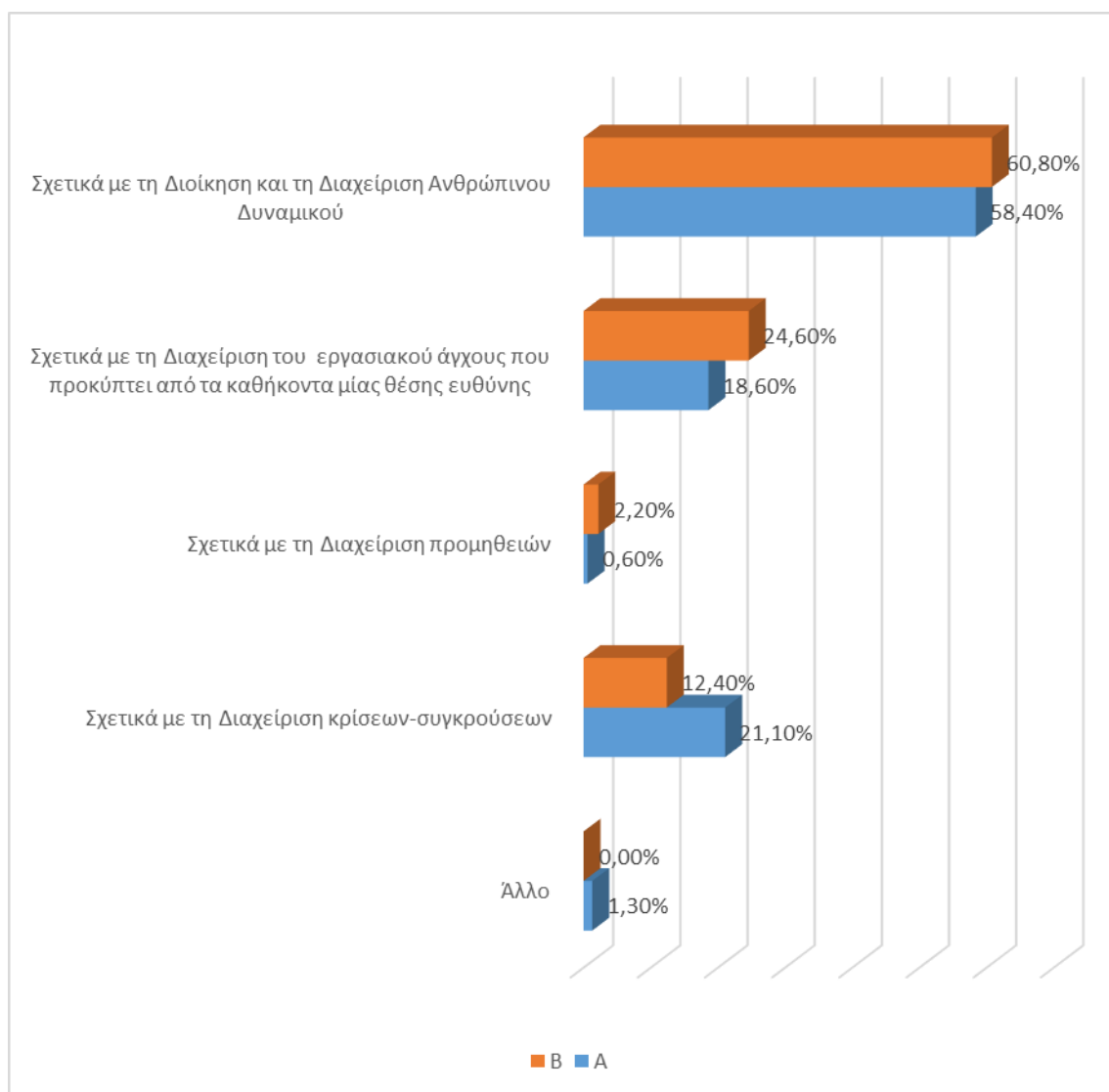
Γράφημα 27. Απόψεις υπαλλήλων ως προς τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες (τράπεζα Β)

Πίνακας 28: Σε μια ενδεχόμενη επιστημονική επιμόρφωση σχετική με τη διοίκηση, τι θα σας ενδιέφερε περισσότερο να ακούσετε;

|   | Άλλο |      | Σχετικά με τη<br>Διαχείριση<br>κρίσεων-<br>συγκρούσεων |       | Σχετικά με τη<br>Διαχείριση<br>προμηθειών |      | Σχετικά με τη<br>Διαχείριση<br>του<br>εργασιακού<br>άγχους που<br>προκύπτει από<br>τα καθήκοντα<br>μίας θέσης<br>ευθύνης |       | Σχετικά με τη<br>Διοίκηση και<br>τη Διαχείριση<br>Ανθρώπινου<br>Δυναμικού |       |
|---|------|------|--------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------|-------|
|   |      |      |                                                        |       |                                           |      |                                                                                                                          |       |                                                                           |       |
|   | N    | %    | N                                                      | %     | N                                         | %    | N                                                                                                                        | %     | N                                                                         | %     |
| A | 7    | 1,3% | 111                                                    | 21,1% | 3                                         | 0,6% | 98                                                                                                                       | 18,6% | 308                                                                       | 58,4% |
| B | 0    | 0,0% | 57                                                     | 12,4% | 10                                        | 2,2% | 113                                                                                                                      | 24,6% | 279                                                                       | 60,8% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 28 το 58,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α ανέφερε ότι σε μια ενδεχόμενη επιστημονική επιμόρφωση σχετικά με τη διοίκηση, θα τους ενδιέφερε περισσότερο να ακούσουν για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το 21,1% ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε να ακούσουν σχετικά με την διαχείριση κρίσεων – συγκρούσεων, το 18,6% ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε να ακούσουν σχετικά με τη Διαχείριση του εργασιακού άγχους που προκύπτει από τα καθήκοντα μίας θέσης ευθύνης, το 0,6% ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε ότι να ακούσουν σχετικά με τη Διαχείριση προμηθειών και το 1,3% ανέφερε άλλου είδους επιμόρφωση.

Ακόμα το 60,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Β ανέφερε ότι σε μια ενδεχόμενη επιστημονική επιμόρφωση σχετικά με τη διοίκηση, θα τους ενδιέφερε περισσότερο να ακούσουν για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το 12,4% ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε να ακούσουν σχετικά με την διαχείριση κρίσεων – συγκρούσεων, το 24,6% ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε να ακούσουν σχετικά με τη Διαχείριση του εργασιακού άγχους που προκύπτει από τα καθήκοντα μίας θέσης ευθύνης, το 2,2% ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε ότι να ακούσουν σχετικά με τη Διαχείριση προμηθειών και το 0,0% ανέφερε άλλου είδους επιμόρφωση.

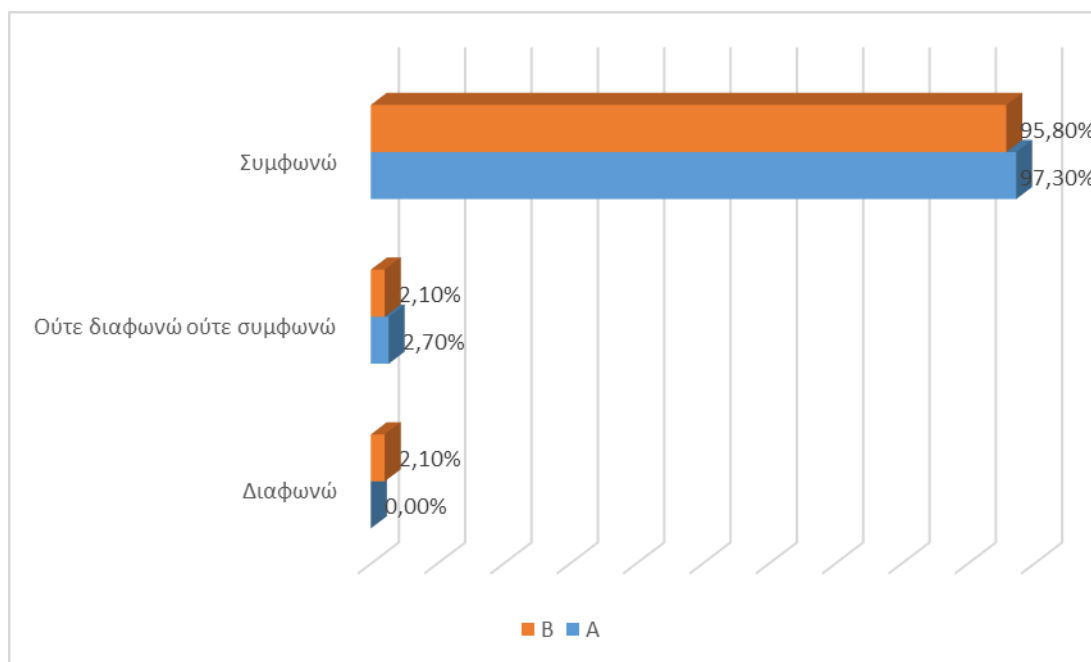


Γράφημα 28. Σε μια ενδεχόμενη επιστημονική επιμόρφωση σχετική με τη διοίκηση, τι θα σας ενδιέφερε περισσότερο να ακούσετε;

Πίνακας 29: Οι άνδρες και οι γυναίκες στην τράπεζα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη

|   | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ |      |         |      |         |       |
|---|---------------------------|------|---------|------|---------|-------|
|   | Διαφωνώ                   |      | συμφωνώ |      | Συμφωνώ |       |
|   | N                         | %    | N       | %    | N       | %     |
| A | 0                         | 0,0% | 14      | 2,7% | 513     | 97,3% |
| B | 10                        | 2,1% | 10      | 2,1% | 458     | 95,8% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 29 το 97,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι άνδρες και οι γυναίκες στην τράπεζα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη. Ακόμα το 95,8% των υπαλλήλων της τράπεζας συμφωνεί ότι άνδρες και οι γυναίκες στην τράπεζα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη.



Γράφημα 29. Οι άνδρες και οι γυναίκες στην τράπεζα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη

Πίνακας 30: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|           |               |                       |                     |         | Τράπεζα |       |       |       |
|-----------|---------------|-----------------------|---------------------|---------|---------|-------|-------|-------|
| 8.        | Θέση εργασίας |                       |                     |         | A       | B     | Total |       |
| Κατάστημα | 10.           | Υπάρχει               | Διαφωνώ             | N       | 120     | 144   | 264   |       |
|           |               |                       | ισότιμη εκπροσώπηση | %       | 34,4%   | 39,7% | 37,1% |       |
|           |               | σε διοικητικές θέσεις | Ούτε διαφωνώ ούτε   | N       | 107     | 82    | 189   |       |
|           |               |                       | και από τα δύο φύλα | συμφωνώ | %       | 30,7% | 22,6% | 26,5% |
|           |               |                       | Συμφωνώ             | N       | 122     | 137   | 259   |       |
|           |               |                       | %                   | 35,0%   | 37,7%   | 36,4% |       |       |
|           |               | Total                 | N                   | 349     | 363     | 712   |       |       |

|           |       |                       |                   |   |        |        |        |
|-----------|-------|-----------------------|-------------------|---|--------|--------|--------|
|           |       |                       |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική  | 10.   | Υπάρχει               | Διαφωνώ           | N | 44     | 41     | 85     |
| διεύθυνση |       | ισότιμη εκπροσώπηση   |                   | % | 24,7%  | 39,0%  | 30,0%  |
|           |       | σε διοικητικές θέσεις | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 47     | 28     | 75     |
|           |       | και από τα δύο φύλα   | συμφωνώ           | % | 26,4%  | 26,7%  | 26,5%  |
|           |       |                       | Συμφωνώ           | N | 87     | 36     | 123    |
|           |       |                       |                   | % | 48,9%  | 34,3%  | 43,5%  |
|           | Total |                       |                   | N | 178    | 105    | 283    |
|           |       |                       |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Total     | 10.   | Υπάρχει               | Διαφωνώ           | N | 164    | 185    | 349    |
|           |       | ισότιμη εκπροσώπηση   |                   | % | 31,1%  | 39,5%  | 35,1%  |
|           |       | σε διοικητικές θέσεις | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 154    | 110    | 264    |
|           |       | και από τα δύο φύλα   | συμφωνώ           | % | 29,2%  | 23,5%  | 26,5%  |
|           |       |                       | Συμφωνώ           | N | 209    | 173    | 382    |
|           |       |                       |                   | % | 39,7%  | 37,0%  | 38,4%  |
|           | Total |                       |                   | N | 527    | 468    | 995    |
|           |       |                       |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 30 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 8.521$ ,  $p = .014$ ]. Η στατιστικά σημαντική αυτή σχέση οφείλεται κυρίως στους υπαλλήλους της κεντρικής διεύθυνσης [ $X(2) = 7.751$ ,  $p = .021$ ] καθώς στα καταστήματα η σχέση αυτή είναι οριακά στατιστικά σημαντική [ $X(2) = 6.084$ ,  $p = .048$ ]. Στην κεντρική διεύθυνση των τραπεζών το 48,9% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι του 34,3% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.



Πίνακας 31: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                    |               |                                                                                                   |                           |   | Τράπεζα |        | Total  |
|--------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---------|--------|--------|
| 8.                 | Θέση εργασίας |                                                                                                   |                           |   | A       | B      |        |
| Κατάστημα          | 11.           | Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες | Διαφωνώ                   | N | 70      | 92     | 162    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 20,2%   | 25,3%  | 22,8%  |
|                    |               |                                                                                                   | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 112     | 29     | 141    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 32,4%   | 8,0%   | 19,9%  |
|                    |               |                                                                                                   | Συμφωνώ                   | N | 164     | 242    | 406    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 47,4%   | 66,7%  | 57,3%  |
|                    |               |                                                                                                   | Total                     | N | 346     | 363    | 709    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 11.           | Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες | Διαφωνώ                   | N | 35      | 11     | 46     |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 19,7%   | 10,5%  | 16,3%  |
|                    |               |                                                                                                   | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 36      | 20     | 56     |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 20,2%   | 19,0%  | 19,8%  |
|                    |               |                                                                                                   | Συμφωνώ                   | N | 107     | 74     | 181    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 60,1%   | 70,5%  | 64,0%  |
|                    |               |                                                                                                   | Total                     | N | 178     | 105    | 283    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Total              | 11.           | Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες | Διαφωνώ                   | N | 105     | 103    | 208    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 20,0%   | 22,0%  | 21,0%  |
|                    |               |                                                                                                   | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 148     | 49     | 197    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 28,2%   | 10,5%  | 19,9%  |
|                    |               |                                                                                                   | Συμφωνώ                   | N | 271     | 316    | 587    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 51,7%   | 67,5%  | 59,2%  |
|                    |               |                                                                                                   | Total                     | N | 524     | 468    | 992    |
|                    |               |                                                                                                   |                           | % | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 31 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $\chi^2(2) = 50.219$ ,  $p = .000$ ]. Η στατιστικά σημαντική αυτή σχέση οφείλεται κυρίως στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $\chi^2(2) = 66.462$ ,  $p = .000$ ] καθώς στην κεντρική διεύθυνση η σχέση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική [ $\chi^2(2) =$

4.584,  $p = .152$ ]. Στα καταστήματα των τραπεζών το 47,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες έναντι του 66,7% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 32: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                    |                                                                       |                           |   |  | Τράπεζα |        | Total  |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--|---------|--------|--------|
| 8. Θέση εργασίας   |                                                                       |                           |   |  | A       | B      |        |
| Κατάστημα          | 12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης | Διαφωνώ                   | N |  | 140     | 84     | 224    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 40,1%   | 23,1%  | 31,5%  |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 181     | 154    | 335    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 51,9%   | 42,4%  | 47,1%  |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N |  | 28      | 125    | 153    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 8,0%    | 34,4%  | 21,5%  |
|                    | Total                                                                 |                           | N |  | 349     | 363    | 712    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης | Διαφωνώ                   | N |  | 45      | 21     | 66     |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 25,3%   | 20,0%  | 23,3%  |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 105     | 58     | 163    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 59,0%   | 55,2%  | 57,6%  |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N |  | 28      | 26     | 54     |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 15,7%   | 24,8%  | 19,1%  |
|                    | Total                                                                 |                           | N |  | 178     | 105    | 283    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Total              | 12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης | Διαφωνώ                   | N |  | 185     | 105    | 290    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 35,1%   | 22,4%  | 29,1%  |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 286     | 212    | 498    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 54,3%   | 45,3%  | 50,1%  |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N |  | 56      | 151    | 207    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 10,6%   | 32,3%  | 20,8%  |
|                    | Total                                                                 |                           | N |  | 527     | 468    | 995    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 32 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 73.424$ ,  $p = .000$ ]. Η στατιστικά σημαντική αυτή σχέση οφείλεται στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 77.428$ ,  $p = .000$ ] καθώς στην κεντρική διεύθυνση η σχέση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική [ $X(2) = 3.774$ ,  $p = .152$ ]. Στα καταστήματα των τραπεζών το 8,0% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι του 34,4% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 33: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                    |                                                                                                         |                           |   |  | Τράπεζα |        | Total  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--|---------|--------|--------|
| 8. Θέση εργασίας   |                                                                                                         |                           |   |  | A       | B      |        |
| Κατάστημα          | 13. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά; | Διαφωνώ                   | N |  | 113     | 47     | 160    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 32,4%   | 12,9%  | 22,5%  |
|                    |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 167     | 186    | 353    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 47,9%   | 51,2%  | 49,6%  |
|                    |                                                                                                         | Συμφωνώ                   | N |  | 69      | 130    | 199    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 19,8%   | 35,8%  | 27,9%  |
|                    | Total                                                                                                   |                           | N |  | 349     | 363    | 712    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 13. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά; | Διαφωνώ                   | N |  | 46      | 30     | 76     |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 25,8%   | 28,6%  | 26,9%  |
|                    |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 97      | 66     | 163    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 54,5%   | 62,9%  | 57,6%  |
|                    |                                                                                                         | Συμφωνώ                   | N |  | 35      | 9      | 44     |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 19,7%   | 8,6%   | 15,5%  |
|                    | Total                                                                                                   |                           | N |  | 178     | 105    | 283    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Total              | 13. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους                                   | Διαφωνώ                   | N |  | 159     | 77     | 236    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 30,2%   | 16,5%  | 23,7%  |
|                    |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 264     | 252    | 516    |
|                    |                                                                                                         |                           | % |  | 50,1%   | 53,8%  | 51,9%  |

|                                      |         |   |        |        |        |
|--------------------------------------|---------|---|--------|--------|--------|
| τους να δικτυωθούν<br>ενδοτραπεζικά; | Συμφωνώ | N | 104    | 139    | 243    |
|                                      |         | % | 19,7%  | 29,7%  | 24,4%  |
| Total                                |         | N | 527    | 468    | 995    |
|                                      |         | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 33 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 30.424$ ,  $p = .000$ ]. Η στατιστικά σημαντική αυτή σχέση οφείλεται στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 46.989$ ,  $p = .000$ ] καθώς στην κεντρική διεύθυνση η σχέση αυτή είναι οριακά στατιστικά σημαντική [ $X(2) = 6.211$ ,  $p = .045$ ]. Στα καταστήματα των τραπεζών το 19,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι του 35,8% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 34: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                       |               |                                                                          |                              |   | Τράπεζα |        | Total  |
|-----------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---------|--------|--------|
| 8.                    | Θέση εργασίας |                                                                          |                              |   | A       | B      |        |
| Κατάστημα             | 14.           | Οι γυναίκες<br>είναι πιο εύκολο να<br>πάρουν προαγωγή σε<br>ανώτερη θέση | Διαφωνώ                      | N | 198     | 136    | 334    |
|                       |               |                                                                          |                              | % | 57,2%   | 37,5%  | 47,1%  |
|                       |               |                                                                          | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 126     | 143    | 269    |
|                       |               |                                                                          |                              | % | 36,4%   | 39,4%  | 37,9%  |
|                       |               |                                                                          | Συμφωνώ                      | N | 22      | 84     | 106    |
|                       |               |                                                                          |                              | % | 6,4%    | 23,1%  | 15,0%  |
|                       |               |                                                                          | Total                        | N | 346     | 363    | 709    |
|                       |               |                                                                          |                              | % | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική<br>διεύθυνση | 14.           | Οι γυναίκες<br>είναι πιο εύκολο να<br>πάρουν προαγωγή σε<br>ανώτερη θέση | Διαφωνώ                      | N | 85      | 77     | 162    |
|                       |               |                                                                          |                              | % | 48,6%   | 73,3%  | 57,9%  |
|                       |               |                                                                          | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 76      | 20     | 96     |
|                       |               |                                                                          |                              | % | 43,4%   | 19,0%  | 34,3%  |
|                       |               |                                                                          | Συμφωνώ                      | N | 14      | 8      | 22     |
|                       |               |                                                                          |                              | % | 8,0%    | 7,6%   | 7,9%   |
|                       |               |                                                                          | Total                        | N | 175     | 105    | 280    |

|       |       |                     |                   |        |        |               |
|-------|-------|---------------------|-------------------|--------|--------|---------------|
|       |       |                     | %                 | 100,0% | 100,0% | 100,0%        |
| Total | 14.   | Οι γυναίκες         | Διαφωνώ           | N      | 283    | 213 496       |
|       |       | είναι πιο εύκολο να |                   | %      | 54,3%  | 45,5% 50,2%   |
|       |       | πάρουν προαγωγή σε  | Ούτε διαφωνώ ούτε | N      | 202    | 163 365       |
|       |       | ανώτερη θέση        | συμφωνώ           | %      | 38,8%  | 34,8% 36,9%   |
|       |       |                     | Συμφωνώ           | N      | 36     | 92 128        |
|       |       |                     |                   | %      | 6,9%   | 19,7% 12,9%   |
|       | Total |                     |                   | N      | 521    | 468 989       |
|       |       |                     |                   | %      | 100,0% | 100,0% 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 34 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 35.809$ ,  $p = .000$ ]. Η στατιστικά σημαντική αυτή σχέση οφείλεται στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 48.468$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 18.345$ ,  $p = .000$ ]. Στα καταστήματα της τράπεζας Α το 6,4% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 23,1% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση τράπεζας Α το 48,6% των υπαλλήλων της διαφωνεί ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 73,3% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 35: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|           |               |                                                                                        |                   |   | Τράπεζα |        |        |
|-----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---------|--------|--------|
| 8.        | Θέση εργασίας |                                                                                        |                   |   | A       | B      | Total  |
| Κατάστημα | 15.           | Η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο | Διαφωνώ           | N | 150     | 211    | 361    |
|           |               |                                                                                        |                   | % | 43,0%   | 58,1%  | 50,7%  |
|           |               |                                                                                        | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 82      | 65     | 147    |
|           |               |                                                                                        | συμφωνώ           | % | 23,5%   | 17,9%  | 20,6%  |
|           |               |                                                                                        | Συμφωνώ           | N | 117     | 87     | 204    |
|           |               |                                                                                        |                   | % | 33,5%   | 24,0%  | 28,7%  |
|           |               |                                                                                        | Total             | N | 349     | 363    | 712    |
|           |               |                                                                                        |                   | % | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική  | 15.           | Η ανάληψη                                                                              | Διαφωνώ           | N | 124     | 55     | 179    |

|           |                     |                   |   |        |        |        |
|-----------|---------------------|-------------------|---|--------|--------|--------|
| διεύθυνση | της διεύθυνσης ενός |                   | % | 69,7%  | 52,4%  | 63,3%  |
|           | τραπεζικού          | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 27     | 30     | 57     |
|           | καταστήματος        | συμφωνώ           | % | 15,2%  | 28,6%  | 20,1%  |
|           | αποτελεί κυρίως     | Συμφωνώ           | N | 27     | 20     | 47     |
|           | ανδρικό προνόμιο    |                   | % | 15,2%  | 19,0%  | 16,6%  |
|           | Total               |                   | N | 178    | 105    | 283    |
|           |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Total     | 15. Η ανάληψη       | Διαφωνώ           | N | 274    | 266    | 540    |
|           | της διεύθυνσης ενός |                   | % | 52,0%  | 56,8%  | 54,3%  |
|           | τραπεζικού          | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 109    | 95     | 204    |
|           | καταστήματος        | συμφωνώ           | % | 20,7%  | 20,3%  | 20,5%  |
|           | αποτελεί κυρίως     | Συμφωνώ           | N | 144    | 107    | 251    |
|           | ανδρικό προνόμιο    |                   | % | 27,3%  | 22,9%  | 25,2%  |
|           | Total               |                   | N | 527    | 468    | 995    |
|           |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 35 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 3.046$ ,  $p = .000$ ]. Η στατιστικά σημαντική αυτή σχέση οφείλεται στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 16.416$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 9.607$ ,  $p = .008$ ].

Στα καταστήματα της τράπεζας Α το 33,5% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 24,0% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 69,2% των υπαλλήλων της διαφωνεί ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 52,4% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 36: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                    |                                                                                                  |                           |   |        | Τράπεζα |        |       |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--------|---------|--------|-------|
| 8. Θέση εργασίας   |                                                                                                  |                           |   |        | A       | B      | Total |
| Κατάστημα          | 18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων; | Διαφωνώ                   | N | 11     | 11      | 22     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 3,2%   | 3,0%    | 3,1%   |       |
|                    |                                                                                                  | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 20     | 28      | 48     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 5,7%   | 7,7%    | 6,7%   |       |
|                    |                                                                                                  | Συμφωνώ                   | N | 318    | 324     | 642    |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 91,1%  | 89,3%   | 90,2%  |       |
|                    |                                                                                                  | Total                     | N | 349    | 363     | 712    |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0% |       |
| Κεντρική διεύθυνση | 18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων; | Διαφωνώ                   | N | 3      | 10      | 13     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 1,7%   | 9,5%    | 4,6%   |       |
|                    |                                                                                                  | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 17     | 0       | 17     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 9,7%   | 0,0%    | 6,1%   |       |
|                    |                                                                                                  | Συμφωνώ                   | N | 155    | 95      | 250    |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 88,6%  | 90,5%   | 89,3%  |       |
|                    |                                                                                                  | Total                     | N | 175    | 105     | 280    |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0% |       |
| Total              | 18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων; | Διαφωνώ                   | N | 14     | 21      | 35     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 2,7%   | 4,5%    | 3,5%   |       |
|                    |                                                                                                  | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 37     | 28      | 65     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 7,1%   | 6,0%    | 6,6%   |       |
|                    |                                                                                                  | Συμφωνώ                   | N | 473    | 419     | 892    |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 90,3%  | 89,5%   | 89,9%  |       |
|                    |                                                                                                  | Total                     | N | 524    | 468     | 992    |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0% |       |

Σύμφωνα με τον πίνακα 36 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 2.763$ ,  $p = .251$ ]. Επιπλέον δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση για στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 1.115$ ,  $p = .573$ ] αλλά υπάρχει στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 18.847$ ,  $p = .000$ ]. Στην κεντρική

διεύθυνση της τράπεζας Α το 1,7% των υπαλλήλων της διαφωνεί ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι του 9,5% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 37: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                    |                                                                       |                           |   |  | Τράπεζα |        | Total  |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--|---------|--------|--------|
| 8.                 | Θέση εργασίας                                                         |                           |   |  | A       | B      |        |
| Κατάστημα          | 21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 17      | 0      | 17     |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 4,9%    | 0,0%   | 2,4%   |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 126     | 86     | 212    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 36,1%   | 23,7%  | 29,8%  |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N |  | 206     | 277    | 483    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 59,0%   | 76,3%  | 67,8%  |
|                    |                                                                       | Total                     | N |  | 349     | 363    | 712    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 3       | 0      | 3      |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 1,7%    | 0,0%   | 1,1%   |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 26      | 40     | 66     |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 14,9%   | 38,1%  | 23,6%  |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N |  | 146     | 65     | 211    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 83,4%   | 61,9%  | 75,4%  |
|                    |                                                                       | Total                     | N |  | 175     | 105    | 280    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Total              | 21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 20      | 0      | 20     |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 3,8%    | 0,0%   | 2,0%   |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 152     | 126    | 278    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 29,0%   | 26,9%  | 28,0%  |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N |  | 352     | 342    | 694    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 67,2%   | 73,1%  | 70,0%  |
|                    |                                                                       | Total                     | N |  | 524     | 468    | 992    |
|                    |                                                                       |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 37 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι φιλόδοξες



ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 34.722$ ,  $p = .000$ ]. Η στατιστικά σημαντική αυτή σχέση οφείλεται στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 20.869$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 19.477$ ,  $p = .000$ ]. Στα καταστήματα της τράπεζας Α το 59,0% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 76,3% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 83,4% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 61,9% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 38: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                    |                                                                           |                           |   |  | Τράπεζα |        | Total  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--|---------|--------|--------|
| 8. Θέση εργασίας   |                                                                           |                           |   |  | A       | B      |        |
| Κατάστημα          | 22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 24      | 8      | 32     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 6,9%    | 2,2%   | 4,5%   |
|                    |                                                                           | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 84      | 57     | 141    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 24,1%   | 15,7%  | 19,8%  |
|                    |                                                                           | Συμφωνώ                   | N |  | 241     | 298    | 539    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 69,1%   | 82,1%  | 75,7%  |
|                    |                                                                           | Total                     | N |  | 349     | 363    | 712    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 8       | 11     | 19     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 4,6%    | 10,5%  | 6,8%   |
|                    |                                                                           | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 31      | 40     | 71     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 17,7%   | 38,1%  | 25,4%  |
|                    |                                                                           | Συμφωνώ                   | N |  | 136     | 54     | 190    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 77,7%   | 51,4%  | 67,9%  |
|                    |                                                                           | Total                     | N |  | 175     | 105    | 280    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Total              | 22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 32      | 19     | 51     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 6,1%    | 4,1%   | 5,1%   |
|                    |                                                                           | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 115     | 97     | 212    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 21,9%   | 20,7%  | 21,4%  |
|                    |                                                                           | Συμφωνώ                   | N |  | 377     | 352    | 729    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 71,9%   | 75,2%  | 73,5%  |

|       |   |        |        |        |
|-------|---|--------|--------|--------|
| Total | N | 524    | 468    | 992    |
|       | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 38 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 2.546$ ,  $p = .000$ ]. Όμως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 18.930$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 20.804$ ,  $p = .000$ ]. Στα καταστήματα της τράπεζας Α το 69,1% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 82,1% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 77,7% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 51,4% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 39: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|                    |                                                                 |                           |   |  | Τράπεζα |        | Total  |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--|---------|--------|--------|
| 8. Θέση εργασίας   |                                                                 |                           |   |  | A       | B      |        |
| Κατάστημα          | 23. Η γυναίκα χρειάζεται να                                     | Διαφωνώ                   | N |  | 208     | 192    | 400    |
|                    |                                                                 |                           | % |  | 61,0%   | 52,9%  | 56,8%  |
|                    | χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 107     | 54     | 161    |
|                    |                                                                 |                           | % |  | 31,4%   | 14,9%  | 22,9%  |
|                    |                                                                 | Συμφωνώ                   | N |  | 26      | 117    | 143    |
|                    |                                                                 |                           | % |  | 7,6%    | 32,2%  | 20,3%  |
|                    | Total                                                           |                           | N |  | 341     | 363    | 704    |
|                    |                                                                 |                           |   |  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 23. Η γυναίκα χρειάζεται να                                     | Διαφωνώ                   | N |  | 72      | 59     | 131    |
|                    |                                                                 |                           | % |  | 41,1%   | 56,2%  | 46,8%  |
|                    | χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 61      | 36     | 97     |
|                    |                                                                 |                           | % |  | 34,9%   | 34,3%  | 34,6%  |
|                    |                                                                 | Συμφωνώ                   | N |  | 42      | 10     | 52     |
|                    |                                                                 |                           | % |  | 24,0%   | 9,5%   | 18,6%  |
|                    | Total                                                           |                           | N |  | 175     | 105    | 280    |

|       |       |                      |                   |        |        |               |
|-------|-------|----------------------|-------------------|--------|--------|---------------|
|       |       |                      | %                 | 100,0% | 100,0% | 100,0%        |
| Total | 23.   | Η γυναίκα            | Διαφωνώ           | N      | 280    | 251 531       |
|       |       | χρειάζεται να        |                   | %      | 54,3%  | 53,6% 54,0%   |
|       |       | χρησιμοποιήσει την   | Ούτε διαφωνώ ούτε | N      | 168    | 90 258        |
|       |       | θηλυκότητά της ώστε  | συμφωνώ           | %      | 32,6%  | 19,2% 26,2%   |
|       |       | να πετύχει τον σκοπό |                   |        |        |               |
|       |       | της                  | Συμφωνώ           | N      | 68     | 127 195       |
|       |       |                      |                   | %      | 13,2%  | 27,1% 19,8%   |
|       | Total |                      |                   | N      | 516    | 468 984       |
|       |       |                      |                   | %      | 100,0% | 100,0% 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 39 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 40.772$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 75.382$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 10.587$ ,  $p = .005$ ].

Στα καταστήματα της τράπεζας Α το 7,6% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 32,2% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 24,0% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 9,5% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 40: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων σχετικά με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|           |               |                                                                          |       |   | Τράπεζα |        |        |     |
|-----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|---|---------|--------|--------|-----|
| 8.        | Θέση εργασίας |                                                                          |       |   | A       | B      | Total  |     |
| Κατάστημα | 24.           | Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο; | Ναι   | N | 89      | 100    | 189    |     |
|           |               |                                                                          |       | % | 41,2%   | 40,5%  | 40,8%  |     |
|           |               |                                                                          | Οχι   | N | 127     | 147    | 274    |     |
|           |               |                                                                          |       | % | 58,8%   | 59,5%  | 59,2%  |     |
|           |               |                                                                          | Total |   | N       | 216    | 247    | 463 |
|           |               |                                                                          |       | % | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |     |
| Κεντρική  | 24.           | Αν υποβάλατε αίτηση                                                      | Ναι   | N | 49      | 19     | 68     |     |

|           |                                                                              |     |        |        |        |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|--------|--------|
| διεύθυνση | υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;                         | %   | 51,0%  | 32,8%  | 44,2%  |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
|           | Οχι                                                                          | N   | 47     | 39     | 86     |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
|           |                                                                              | %   | 49,0%  | 67,2%  | 55,8%  |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
| Total     |                                                                              | N   | 96     | 58     | 154    |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
|           |                                                                              | %   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
| Total     | 24. Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο; | Ναι | N      | 138    | 119    |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
|           |                                                                              | %   | 44,2%  | 39,0%  | 41,7%  |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
|           | Οχι                                                                          | N   | 174    | 186    | 360    |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
|           |                                                                              | %   | 55,8%  | 61,0%  | 58,3%  |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
| Total     |                                                                              | N   | 312    | 305    | 617    |
|           |                                                                              |     |        |        |        |
|           |                                                                              | %   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
|           |                                                                              |     |        |        |        |

Σύμφωνα με τον πίνακα 40 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων σχετικά με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(I) = 1.725$ ,  $p = .189$ ]. Επιπλέον δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(I) = 0.025$ ,  $p = .875$ ] αλλά υπάρχει στην κεντρική διεύθυνση [ $X(I) = 4.901$ ,  $p = .027$ ]. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 51,0% των υπαλλήλων της συμφωνεί σχετικά με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» έναντι του 32,8% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 41: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|           |               |                                                                                                         |                           |   | Τράπεζα |       |       |
|-----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---------|-------|-------|
| 8.        | Θέση εργασίας |                                                                                                         |                           |   | A       | B     | Total |
| Κατάστημα | 28.           | Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της; | Διαφωνώ                   | N | 39      | 50    | 89    |
|           |               |                                                                                                         |                           | % | 11,2%   | 13,8% | 12,5% |
|           |               |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 59      | 58    | 117   |
|           |               |                                                                                                         |                           | % | 16,9%   | 16,0% | 16,4% |
|           |               |                                                                                                         | Συμφωνώ                   | N | 251     | 255   | 506   |
|           |               |                                                                                                         |                           | % | 71,9%   | 70,2% | 71,1% |
| Total     |               |                                                                                                         |                           | N | 349     | 363   | 712   |

|           |       |                             |                           |   |        |        |        |
|-----------|-------|-----------------------------|---------------------------|---|--------|--------|--------|
|           |       |                             |                           | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική  | 28.   | Επηρεάζει η                 | Διαφωνώ                   | N | 5      | 9      | 14     |
| διεύθυνση |       | υπηρεσιακή εξέλιξη της      |                           | % | 2,8%   | 8,6%   | 4,9%   |
|           |       | γυναίκας εργαζόμενης την    | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 67     | 38     | 105    |
|           |       | δυνατότητα να φροντίσει την |                           | % | 37,6%  | 36,2%  | 37,1%  |
|           |       | οικογένεια της;             | Συμφωνώ                   | N | 106    | 58     | 164    |
|           |       |                             |                           | % | 59,6%  | 55,2%  | 58,0%  |
|           | Total |                             |                           | N | 178    | 105    | 283    |
|           |       |                             |                           | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Total     | 28.   | Επηρεάζει η                 | Διαφωνώ                   | N | 44     | 59     | 103    |
|           |       | υπηρεσιακή εξέλιξη της      |                           | % | 8,3%   | 12,6%  | 10,4%  |
|           |       | γυναίκας εργαζόμενης την    | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 126    | 96     | 222    |
|           |       | δυνατότητα να φροντίσει την |                           | % | 23,9%  | 20,5%  | 22,3%  |
|           |       | οικογένεια της;             | Συμφωνώ                   | N | 357    | 313    | 670    |
|           |       |                             |                           | % | 67,7%  | 66,9%  | 67,3%  |
|           | Total |                             |                           | N | 527    | 468    | 995    |
|           |       |                             |                           | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 41 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 5.649$ ,  $p = .059$ ]. Επιπλέον δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 1,125$ ,  $p = .570$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 4,682$ ,  $p = .096$ ].

Πίνακας 42: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή με την τραπεζική προέλευση των υπαλλήλων

|           |               |                     |                   |   | Τράπεζα |       | Total |
|-----------|---------------|---------------------|-------------------|---|---------|-------|-------|
| 8.        | Θέση εργασίας |                     |                   |   | A       | B     |       |
| Κατάστημα | 30.           | Η απουσία           | Διαφωνώ           | N | 108     | 77    | 185   |
|           |               | των γυναικών σε     |                   | % | 31,5%   | 21,2% | 26,2% |
|           |               | διευθυντικές θέσεις | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 152     | 199   | 351   |
|           |               | οφείλεται σε        | συμφωνώ           | % | 44,3%   | 54,8% | 49,7% |
|           |               | προσωπική επιλογή   | Συμφωνώ           | N | 83      | 87    | 170   |
|           |               |                     |                   | % | 24,2%   | 24,0% | 24,1% |
|           | Total         |                     |                   | N | 343     | 363   | 706   |

|           |                     |                   |         |   |        |        |        |
|-----------|---------------------|-------------------|---------|---|--------|--------|--------|
|           |                     |                   |         | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική  | 30.                 | Η απουσία         | Διαφωνώ | N | 71     | 59     | 130    |
| διεύθυνση | των γυναικών σε     |                   |         | % | 39,9%  | 56,2%  | 45,9%  |
|           | διευθυντικές θέσεις | Ούτε διαφωνώ ούτε |         | N | 89     | 38     | 127    |
|           | οφείλεται σε        | συμφωνώ           |         | % | 50,0%  | 36,2%  | 44,9%  |
|           | προσωπική επιλογή   | Συμφωνώ           |         | N | 18     | 8      | 26     |
|           |                     |                   |         | % | 10,1%  | 7,6%   | 9,2%   |
|           | Total               |                   |         | N | 178    | 105    | 283    |
|           |                     |                   |         | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Total     | 30.                 | Η απουσία         | Διαφωνώ | N | 179    | 136    | 315    |
|           | των γυναικών σε     |                   |         | % | 34,4%  | 29,1%  | 31,9%  |
|           | διευθυντικές θέσεις | Ούτε διαφωνώ ούτε |         | N | 241    | 237    | 478    |
|           | οφείλεται σε        | συμφωνώ           |         | % | 46,3%  | 50,6%  | 48,3%  |
|           | προσωπική επιλογή   | Συμφωνώ           |         | N | 101    | 95     | 196    |
|           |                     |                   |         | % | 19,4%  | 20,3%  | 19,8%  |
|           | Total               |                   |         | N | 521    | 468    | 989    |
|           |                     |                   |         | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 42 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή και σε ποια τράπεζα εργάζονται [ $X(2) = 3.256$ ,  $p = .196$ ]. Όμως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 11.024$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 7.024$ ,  $p = .029$ ].

Στα καταστήματα της τράπεζας Α 31,5% των υπαλλήλων της διαφωνεί ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι του 21,2% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 39,9% των υπαλλήλων της διαφωνεί ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι 56,2% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Πίνακας 43: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα με το φύλο των υπαλλήλων

|                       |               |                                                                                |                              |   | 1. Φύλο |         | Total  |
|-----------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---------|---------|--------|
| 8.                    | Θέση εργασίας |                                                                                |                              |   | Ανδρας  | Γυναίκα |        |
| Κατάστημα             | 10.           | Υπάρχει<br>ισότιμη εκπροσώπηση<br>σε διοικητικές θέσεις<br>και από τα δύο φύλα | Διαφωνώ                      | N | 75      | 189     | 264    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 32,3%   | 39,4%   | 37,1%  |
|                       |               |                                                                                | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 79      | 110     | 189    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 34,1%   | 22,9%   | 26,5%  |
|                       |               |                                                                                | Συμφωνώ                      | N | 78      | 181     | 259    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 33,6%   | 37,7%   | 36,4%  |
|                       |               |                                                                                | Total                        | N | 232     | 480     | 712    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% |
| Κεντρική<br>διεύθυνση | 10.           | Υπάρχει<br>ισότιμη εκπροσώπηση<br>σε διοικητικές θέσεις<br>και από τα δύο φύλα | Διαφωνώ                      | N | 24      | 61      | 85     |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 20,5%   | 36,7%   | 30,0%  |
|                       |               |                                                                                | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 15      | 60      | 75     |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 12,8%   | 36,1%   | 26,5%  |
|                       |               |                                                                                | Συμφωνώ                      | N | 78      | 45      | 123    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 66,7%   | 27,1%   | 43,5%  |
|                       |               |                                                                                | Total                        | N | 117     | 166     | 283    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% |
| Total                 | 10.           | Υπάρχει<br>ισότιμη εκπροσώπηση<br>σε διοικητικές θέσεις<br>και από τα δύο φύλα | Διαφωνώ                      | N | 99      | 250     | 349    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 28,4%   | 38,7%   | 35,1%  |
|                       |               |                                                                                | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 94      | 170     | 264    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 26,9%   | 26,3%   | 26,5%  |
|                       |               |                                                                                | Συμφωνώ                      | N | 156     | 226     | 382    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 44,7%   | 35,0%   | 38,4%  |
|                       |               |                                                                                | Total                        | N | 349     | 646     | 995    |
|                       |               |                                                                                |                              | % | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 43 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 12.500$ ,  $p = .002$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 10.119$ ,  $p = .006$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 48.005$ ,  $p = .000$ ]. Στα καταστήματα το 32,3% των ανδρών διαφωνεί

για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι του 39,4% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 20,5% των ανδρών διαφωνεί για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι 36,7% των γυναικών.

Πίνακας 44: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες με το φύλο των υπαλλήλων

|                    |                                                                                                       |                           |   |        | 1. Φύλο |         |       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--------|---------|---------|-------|
| 8.                 | Θέση εργασίας                                                                                         |                           |   |        | Άνδρας  | Γυναίκα | Total |
| Κατάστημα          | 11. Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες | Διαφωνώ                   | N | 70     | 92      | 162     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 30,6%  | 19,2%   | 22,8%   |       |
|                    |                                                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 30     | 111     | 141     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 13,1%  | 23,1%   | 19,9%   |       |
|                    |                                                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 129    | 277     | 406     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 56,3%  | 57,7%   | 57,3%   |       |
|                    |                                                                                                       | Total                     | N | 229    | 480     | 709     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Κεντρική διεύθυνση | 11. Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες | Διαφωνώ                   | N | 21     | 25      | 46      |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 17,9%  | 15,1%   | 16,3%   |       |
|                    |                                                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 20     | 36      | 56      |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 17,1%  | 21,7%   | 19,8%   |       |
|                    |                                                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 76     | 105     | 181     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 65,0%  | 63,3%   | 64,0%   |       |
|                    |                                                                                                       | Total                     | N | 117    | 166     | 283     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Total              | 11. Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες | Διαφωνώ                   | N | 91     | 117     | 208     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 26,3%  | 18,1%   | 21,0%   |       |
|                    |                                                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 50     | 147     | 197     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 14,5%  | 22,8%   | 19,9%   |       |
|                    |                                                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 205    | 382     | 587     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 59,2%  | 59,1%   | 59,2%   |       |
|                    |                                                                                                       | Total                     | N | 346    | 646     | 992     |       |
|                    |                                                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |



Σύμφωνα με τον πίνακα 44 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 15.032$ ,  $p = .001$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 16.705$ ,  $p = .000$ ] αλλά δεν υπάρχει στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 1.115$ ,  $p = .576$ ]. Στα καταστήματα το 30,6% των ανδρών διαφωνεί για το αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες και από τα δύο φύλα έναντι του 19,2% των γυναικών.

Πίνακας 45: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης με το φύλο των υπαλλήλων

|                    |                                                                       |                           |   |        | 1. Φύλο |         |       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--------|---------|---------|-------|
| 8. Θέση εργασίας   |                                                                       |                           |   |        | Άνδρας  | Γυναίκα | Total |
| Κατάστημα          | 12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης | Διαφωνώ                   | N | 60     | 164     | 224     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 25,9%  | 34,2%   | 31,5%   |       |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 102    | 233     | 335     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 44,0%  | 48,5%   | 47,1%   |       |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 70     | 83      | 153     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 30,2%  | 17,3%   | 21,5%   |       |
|                    | Total                                                                 |                           | N | 232    | 480     | 712     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Κεντρική διεύθυνση | 12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης | Διαφωνώ                   | N | 38     | 28      | 66      |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 32,5%  | 16,9%   | 23,3%   |       |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 56     | 107     | 163     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 47,9%  | 64,5%   | 57,6%   |       |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 23     | 31      | 54      |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 19,7%  | 18,7%   | 19,1%   |       |
|                    | Total                                                                 |                           | N | 117    | 166     | 283     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Total              | 12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής          | Διαφωνώ                   | N | 98     | 192     | 290     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 28,1%  | 29,7%   | 29,1%   |       |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 158    | 340     | 498     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 45,3%  | 52,6%   | 50,1%   |       |

|          |         |   |        |        |        |
|----------|---------|---|--------|--------|--------|
| ανέλιξης | Συμφωνώ | N | 93     | 114    | 207    |
|          |         | % | 26,6%  | 17,6%  | 20,8%  |
| Total    |         | N | 349    | 646    | 995    |
|          |         | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 45 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 11.484$ ,  $p = .003$ ].

Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 16.201$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 10.488$ ,  $p = .005$ ]. Στα καταστήματα το 30,2% των ανδρών συμφωνεί με το ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι του 17,3% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 32,5% των ανδρών διαφωνεί με το ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι 16,9% των γυναικών.

Πίνακας 46: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά με το φύλο των υπαλλήλων

|                    |                                                                                                         |                           |   |        | 1. Φύλο |         |       |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--------|---------|---------|-------|
| 8. Θέση εργασίας   |                                                                                                         |                           |   |        | Ανδρας  | Γυναίκα | Total |
| Κατάστημα          | 13. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά; | Διαφωνώ                   | N | 35     | 125     | 160     |       |
|                    |                                                                                                         |                           | % | 15,1%  | 26,0%   | 22,5%   |       |
|                    |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 113    | 240     | 353     |       |
|                    |                                                                                                         |                           | % | 48,7%  | 50,0%   | 49,6%   |       |
|                    |                                                                                                         | Συμφωνώ                   | N | 84     | 115     | 199     |       |
|                    |                                                                                                         |                           | % | 36,2%  | 24,0%   | 27,9%   |       |
|                    | Total                                                                                                   |                           | N | 232    | 480     | 712     |       |
|                    |                                                                                                         |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Κεντρική διεύθυνση | 13. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά; | Διαφωνώ                   | N | 42     | 34      | 76      |       |
|                    |                                                                                                         |                           | % | 35,9%  | 20,5%   | 26,9%   |       |
|                    |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 64     | 99      | 163     |       |
|                    |                                                                                                         |                           | % | 54,7%  | 59,6%   | 57,6%   |       |
|                    |                                                                                                         | Συμφωνώ                   | N | 11     | 33      | 44      |       |
|                    |                                                                                                         |                           |   |        |         |         |       |

|       |                      |                   |         |        |        |
|-------|----------------------|-------------------|---------|--------|--------|
|       | ενδοτραπεζικά;       | %                 | 9,4%    | 19,9%  | 15,5%  |
| Total |                      | N                 | 117     | 166    | 283    |
|       |                      | %                 | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |
| Total | 13. Οι γυναίκες      | Διαφωνώ           | N 77    | 159    | 236    |
|       | ενδιαφέρονται        | %                 | 22,1%   | 24,6%  | 23,7%  |
|       | περισσότερο από τους | Ούτε διαφωνώ ούτε | N 177   | 339    | 516    |
|       | άνδρες συναδέλφους   | συμφωνώ           | % 50,7% | 52,5%  | 51,9%  |
|       | τους να δικτυωθούν   |                   |         |        |        |
|       | ενδοτραπεζικά;       | Συμφωνώ           | N 95    | 148    | 243    |
|       |                      | %                 | 27,2%   | 22,9%  | 24,4%  |
| Total |                      | N                 | 349     | 646    | 995    |
|       |                      | %                 | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 46 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 20.480$ ,  $p = .289$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 16.802$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 11.209$ ,  $p = .004$ ].

Στα καταστήματα το 36,2% των ανδρών συμφωνεί με το ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι του 24,0% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 9,4% των ανδρών συμφωνεί με το ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι 19,9% των γυναικών.

Πίνακας 47: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση με το φύλο των υπαλλήλων

|           |                                                                     |                           |   |       | 1. Φύλο |         |       |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|-------|---------|---------|-------|
| 8.        | Θέση εργασίας                                                       |                           |   |       | Άνδρας  | Γυναίκα | Total |
| Κατάστημα | 14. Οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση | Διαφωνώ                   | N | 37    | 297     | 334     |       |
|           |                                                                     |                           | % | 16,2% | 61,9%   | 47,1%   |       |
|           |                                                                     | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 122   | 147     | 269     |       |
|           |                                                                     |                           | % | 53,3% | 30,6%   | 37,9%   |       |
|           |                                                                     | Συμφωνώ                   | N | 70    | 36      | 106     |       |
|           |                                                                     |                           | % | 30,6% | 7,5%    | 15,0%   |       |
|           |                                                                     | Total                     | N | 229   | 480     | 709     |       |

|           |       |                     |                   |   |        |        |        |
|-----------|-------|---------------------|-------------------|---|--------|--------|--------|
|           |       |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική  | 14.   | Οι γυναίκες         | Διαφωνώ           | N | 50     | 112    | 162    |
| διεύθυνση |       | είναι πιο εύκολο να |                   | % | 42,7%  | 68,7%  | 57,9%  |
|           |       | πάρουν προαγωγή σε  | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 45     | 51     | 96     |
|           |       | ανώτερη θέση        | συμφωνώ           | % | 38,5%  | 31,3%  | 34,3%  |
|           |       |                     | Συμφωνώ           | N | 22     | 0      | 22     |
|           |       |                     |                   | % | 18,8%  | 0,0%   | 7,9%   |
|           | Total |                     |                   | N | 117    | 163    | 280    |
|           |       |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Total     | 14.   | Οι γυναίκες         | Διαφωνώ           | N | 87     | 409    | 496    |
|           |       | είναι πιο εύκολο να |                   | % | 25,1%  | 63,6%  | 50,2%  |
|           |       | πάρουν προαγωγή σε  | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 167    | 198    | 365    |
|           |       | ανώτερη θέση        | συμφωνώ           | % | 48,3%  | 30,8%  | 36,9%  |
|           |       |                     | Συμφωνώ           | N | 92     | 36     | 128    |
|           |       |                     |                   | % | 26,6%  | 5,6%   | 12,9%  |
|           | Total |                     |                   | N | 346    | 643    | 989    |
|           |       |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 47 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 144.929$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 144.929$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 39.615$ ,  $p = .000$ ]. Στα καταστήματα το 30.6% των ανδρών συμφωνεί με το ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 7.5% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 18.8% των ανδρών συμφωνεί με το ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι 0.0% των γυναικών.

Πίνακας 48: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο με το φύλο των υπαλλήλων

|           |               |                     |                   | 1. Φύλο |         | Total |
|-----------|---------------|---------------------|-------------------|---------|---------|-------|
| 8.        | Θέση εργασίας |                     |                   | Ανδρας  | Γυναίκα |       |
| Κατάστημα | 15.           | Η ανάληψη           | Διαφωνώ           | N       | 152     | 209   |
|           |               | της διεύθυνσης ενός |                   | %       | 65,5%   | 43,5% |
|           |               | τραπεζικού          | Ούτε διαφωνώ ούτε | N       | 60      | 87    |
|           |               |                     |                   |         |         | 147   |

|                       |                     |                   |   |        |        |        |
|-----------------------|---------------------|-------------------|---|--------|--------|--------|
|                       | καταστήματος        | συμφωνώ           | % | 25,9%  | 18,1%  | 20,6%  |
|                       | αποτελεί κυρίως     | Συμφωνώ           | N | 20     | 184    | 204    |
|                       | ανδρικό προνόμιο    |                   | % | 8,6%   | 38,3%  | 28,7%  |
|                       | Total               |                   | N | 232    | 480    | 712    |
|                       |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική<br>διεύθυνση | 15. Η ανάληψη       | Διαφωνώ           | N | 99     | 80     | 179    |
|                       | της διεύθυνσης ενός |                   | % | 84,6%  | 48,2%  | 63,3%  |
|                       | τραπεζικού          | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 10     | 47     | 57     |
|                       | καταστήματος        | συμφωνώ           | % | 8,5%   | 28,3%  | 20,1%  |
|                       | αποτελεί κυρίως     | Συμφωνώ           | N | 8      | 39     | 47     |
|                       | ανδρικό προνόμιο    |                   | % | 6,8%   | 23,5%  | 16,6%  |
|                       | Total               |                   | N | 117    | 166    | 283    |
|                       |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Total                 | 15. Η ανάληψη       | Διαφωνώ           | N | 251    | 289    | 540    |
|                       | της διεύθυνσης ενός |                   | % | 71,9%  | 44,7%  | 54,3%  |
|                       | τραπεζικού          | Ούτε διαφωνώ ούτε | N | 70     | 134    | 204    |
|                       | καταστήματος        | συμφωνώ           | % | 20,1%  | 20,7%  | 20,5%  |
|                       | αποτελεί κυρίως     | Συμφωνώ           | N | 28     | 223    | 251    |
|                       | ανδρικό προνόμιο    |                   | % | 8,0%   | 34,5%  | 25,2%  |
|                       | Total               |                   | N | 349    | 646    | 995    |
|                       |                     |                   | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 48 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 93.966$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 67.625$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 39.171$ ,  $p = .000$ ].

Στα καταστήματα το 8,6% των ανδρών συμφωνεί με το ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 38,3% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 6,8% των ανδρών συμφωνεί με το ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι 23,5% των γυναικών.

Πίνακας 49: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων με το φύλο των υπαλλήλων

| 8. Θέση εργασίας   |                                                                                                  |                           |   |        | 1. Φύλο |         | Total |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--------|---------|---------|-------|
|                    |                                                                                                  |                           |   |        | Άνδρας  | Γυναίκα |       |
| Κατάστημα          | 18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων; | Διαφωνώ                   | N | 3      | 19      | 22      |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 1,3%   | 4,0%    | 3,1%    |       |
|                    |                                                                                                  | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 29     | 19      | 48      |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 12,5%  | 4,0%    | 6,7%    |       |
|                    |                                                                                                  | Συμφωνώ                   | N | 200    | 442     | 642     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 86,2%  | 92,1%   | 90,2%   |       |
|                    | Total                                                                                            |                           | N | 232    | 480     | 712     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Κεντρική διεύθυνση | 18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων; | Διαφωνώ                   | N | 13     | 0       | 13      |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 11,1%  | 0,0%    | 4,6%    |       |
|                    |                                                                                                  | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 8      | 9       | 17      |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 6,8%   | 5,5%    | 6,1%    |       |
|                    |                                                                                                  | Συμφωνώ                   | N | 96     | 154     | 250     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 82,1%  | 94,5%   | 89,3%   |       |
|                    | Total                                                                                            |                           | N | 117    | 163     | 280     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Total              | 18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων; | Διαφωνώ                   | N | 16     | 19      | 35      |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 4,6%   | 3,0%    | 3,5%    |       |
|                    |                                                                                                  | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 37     | 28      | 65      |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 10,6%  | 4,4%    | 6,6%    |       |
|                    |                                                                                                  | Συμφωνώ                   | N | 296    | 596     | 892     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 84,8%  | 92,7%   | 89,9%   |       |
|                    | Total                                                                                            |                           | N | 349    | 643     | 992     |       |
|                    |                                                                                                  |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |

Σύμφωνα με τον πίνακα 49 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 16.737$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 21.121$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 19.484$ ,  $p = .000$ ].

Στα καταστήματα το 86,2% των ανδρών συμφωνεί με το ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι του 92,1% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 82,1% των ανδρών συμφωνεί με το ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι 94,5% των γυναικών.

Πίνακας 50: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το φύλο των υπαλλήλων

| 8. Θέση εργασίας   |                                                                       |                           |   |        | 1. Φύλο |         | Total |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--------|---------|---------|-------|
|                    |                                                                       |                           |   |        | Ανδρας  | Γυναίκα |       |
| Κατάστημα          | 21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N | 3      | 14      | 17      |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 1,3%   | 2,9%    | 2,4%    |       |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 76     | 136     | 212     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 32,8%  | 28,3%   | 29,8%   |       |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 153    | 330     | 483     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 65,9%  | 68,8%   | 67,8%   |       |
|                    |                                                                       | Total                     | N | 232    | 480     | 712     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Κεντρική διεύθυνση | 21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N | 3      | 0       | 3       |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 2,6%   | 0,0%    | 1,1%    |       |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 33     | 33      | 66      |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 28,2%  | 20,2%   | 23,6%   |       |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 81     | 130     | 211     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 69,2%  | 79,8%   | 75,4%   |       |
|                    |                                                                       | Total                     | N | 117    | 163     | 280     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Total              | 21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N | 6      | 14      | 20      |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 1,7%   | 2,2%    | 2,0%    |       |
|                    |                                                                       | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 109    | 169     | 278     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 31,2%  | 26,3%   | 28,0%   |       |
|                    |                                                                       | Συμφωνώ                   | N | 234    | 460     | 694     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 67,0%  | 71,5%   | 70,0%   |       |
|                    |                                                                       | Total                     | N | 349    | 643     | 992     |       |
|                    |                                                                       |                           | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |

Σύμφωνα με τον πίνακα 50 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 2.865$ ,  $p = .239$ ]. Επιπλέον δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 2.936$ ,  $p = .230$ ] ενώ υπάρχει στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 7.011$ ,  $p = .030$ ]. Στην κεντρική διεύθυνση το 69,2% των ανδρών συμφωνεί με το ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι 79,8% των γυναικών.

Πίνακας 51: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το φύλο των υπαλλήλων

|                    |                                                                           |                           |   |  | 1. Φύλο |         |        |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--|---------|---------|--------|
| 8.                 | Θέση εργασίας                                                             |                           |   |  | Άνδρας  | Γυναίκα | Total  |
| Κατάστημα          | 22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 11      | 21      | 32     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 4,7%    | 4,4%    | 4,5%   |
|                    |                                                                           | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 39      | 102     | 141    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 16,8%   | 21,3%   | 19,8%  |
|                    |                                                                           | Συμφωνώ                   | N |  | 182     | 357     | 539    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 78,4%   | 74,4%   | 75,7%  |
|                    |                                                                           | Total                     | N |  | 232     | 480     | 712    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 3       | 16      | 19     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 2,6%    | 9,8%    | 6,8%   |
|                    |                                                                           | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 25      | 46      | 71     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 21,4%   | 28,2%   | 25,4%  |
|                    |                                                                           | Συμφωνώ                   | N |  | 89      | 101     | 190    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 76,1%   | 62,0%   | 67,9%  |
|                    |                                                                           | Total                     | N |  | 117     | 163     | 280    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% |
| Total              | 22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο | Διαφωνώ                   | N |  | 14      | 37      | 51     |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 4,0%    | 5,8%    | 5,1%   |
|                    |                                                                           | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N |  | 64      | 148     | 212    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 18,3%   | 23,0%   | 21,4%  |
|                    |                                                                           | Συμφωνώ                   | N |  | 271     | 458     | 729    |
|                    |                                                                           |                           | % |  | 77,7%   | 71,2%   | 73,5%  |
|                    |                                                                           | Total                     | N |  |         |         |        |
|                    |                                                                           |                           | % |  |         |         |        |



|       |   |        |        |        |
|-------|---|--------|--------|--------|
| Total | N | 349    | 643    | 992    |
|       | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 51 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 4.923$ ,  $p = .085$ ]. Επιπλέον δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 1.946$ ,  $p = .378$ ] ενώ υπάρχει στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 8.537$ ,  $p = .014$ ]. Στην κεντρική διεύθυνση το 76,1% των ανδρών συμφωνεί με το ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι 62,0% των γυναικών.

Πίνακας 52: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της με το φύλο των υπαλλήλων

|                       |                                                                                                            |                              |   |        | 1. Φύλο |         |       |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|--------|---------|---------|-------|
| 8.                    | Θέση εργασίας                                                                                              |                              |   |        | Ανδρας  | Γυναίκα | Total |
| Κατάστημα             | 23. Η γυναίκα<br>χρειάζεται να<br>χρησιμοποιήσει την<br>θηλυκότητά της ώστε<br>να πετύχει τον σκοπό<br>της | Διαφωνώ                      | N | 95     | 305     | 400     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 42,4%  | 63,5%   | 56,8%   |       |
|                       |                                                                                                            | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 67     | 94      | 161     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 29,9%  | 19,6%   | 22,9%   |       |
|                       |                                                                                                            | Συμφωνώ                      | N | 62     | 81      | 143     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 27,7%  | 16,9%   | 20,3%   |       |
|                       |                                                                                                            | Total                        | N | 224    | 480     | 704     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Κεντρική<br>διεύθυνση | 23. Η γυναίκα<br>χρειάζεται να<br>χρησιμοποιήσει την<br>θηλυκότητά της ώστε<br>να πετύχει τον σκοπό<br>της | Διαφωνώ                      | N | 37     | 94      | 131     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 31,6%  | 57,7%   | 46,8%   |       |
|                       |                                                                                                            | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 42     | 55      | 97      |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 35,9%  | 33,7%   | 34,6%   |       |
|                       |                                                                                                            | Συμφωνώ                      | N | 38     | 14      | 52      |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 32,5%  | 8,6%    | 18,6%   |       |
|                       |                                                                                                            | Total                        | N | 117    | 163     | 280     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  |       |
| Total                 | 23. Η γυναίκα<br>χρειάζεται να<br>χρησιμοποιήσει την<br>θηλυκότητά της ώστε                                | Διαφωνώ                      | N | 132    | 399     | 531     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 38,7%  | 62,1%   | 54,0%   |       |
|                       |                                                                                                            | Ούτε διαφωνώ ούτε<br>συμφωνώ | N | 109    | 149     | 258     |       |
|                       |                                                                                                            |                              | % | 32,0%  | 23,2%   | 26,2%   |       |

|                      |         |   |        |        |        |
|----------------------|---------|---|--------|--------|--------|
| να πετύχει τον σκοπό | Συμφωνώ | N | 100    | 95     | 195    |
| της                  |         | % | 29,3%  | 14,8%  | 19,8%  |
| Total                |         | N | 341    | 643    | 984    |
|                      |         | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 52 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 52.878$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 27.901$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 30.897$ ,  $p = .000$ ]. Στα καταστήματα το 27,7% των ανδρών συμφωνεί με το ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 16,9% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 32,5% των ανδρών συμφωνεί με το ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι 8,6% των γυναικών.

Πίνακας 53: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;» με το φύλο των υπαλλήλων

|                    |               |                                                                          |       |   | 1. Φύλο |         |        |
|--------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|---|---------|---------|--------|
| 8.                 | Θέση εργασίας |                                                                          |       |   | Ανδρας  | Γυναίκα | Total  |
| Κατάστημα          | 24.           | Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο; | Ναι   | N | 73      | 116     | 189    |
|                    |               |                                                                          |       | % | 46,5%   | 37,9%   | 40,8%  |
|                    |               |                                                                          | Οχι   | N | 84      | 190     | 274    |
|                    |               |                                                                          |       | % | 53,5%   | 62,1%   | 59,2%  |
|                    |               |                                                                          | Total | N | 157     | 306     | 463    |
|                    |               |                                                                          |       | % | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% |
| Κεντρική διεύθυνση | 24.           | Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο; | Ναι   | N | 44      | 24      | 68     |
|                    |               |                                                                          |       | % | 62,9%   | 28,6%   | 44,2%  |
|                    |               |                                                                          | Οχι   | N | 26      | 60      | 86     |
|                    |               |                                                                          |       | % | 37,1%   | 71,4%   | 55,8%  |
|                    |               |                                                                          | Total | N | 70      | 84      | 154    |
|                    |               |                                                                          |       | % | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% |
| Total              | 24.           | Αν υποβάλατε                                                             | Ναι   | N | 117     | 140     | 257    |

Σύμφωνα με τον πίνακα 53 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;» με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 14.450$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 3.168$ ,  $p = .075$ ] ενώ υπάρχει στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 18.202$ ,  $p = .000$ ]. Στην κεντρική διεύθυνση το 62,9% των ανδρών συμφωνεί με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;» έναντι 28,6% των γυναικών.

|                    |               |                                                                                                         |                           |        | 1. Φύλο |         | Total |
|--------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|---------|---------|-------|
|                    |               |                                                                                                         |                           |        | Ανδρας  | Γυναίκα |       |
| 8.                 | Θέση εργασίας |                                                                                                         |                           |        |         |         |       |
| Κατάστημα          | 28.           | Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της; | Διαφωνώ                   | N      | 7       | 82      | 89    |
|                    |               |                                                                                                         |                           | %      | 3,0%    | 17,1%   | 12,5% |
|                    |               |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N      | 42      | 75      | 117   |
|                    |               |                                                                                                         |                           | %      | 18,1%   | 15,6%   | 16,4% |
|                    |               |                                                                                                         | Συμφωνώ                   | N      | 183     | 323     | 506   |
|                    |               |                                                                                                         |                           | %      | 78,9%   | 67,3%   | 71,1% |
|                    |               |                                                                                                         | Total                     | N      | 232     | 480     | 712   |
|                    | %             | 100,0%                                                                                                  | 100,0%                    | 100,0% |         |         |       |
| Κεντρική διεύθυνση | 28.           | Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της; | Διαφωνώ                   | N      | 0       | 14      | 14    |
|                    |               |                                                                                                         |                           | %      | 0,0%    | 8,4%    | 4,9%  |
|                    |               |                                                                                                         | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N      | 53      | 52      | 105   |
|                    |               |                                                                                                         |                           | %      | 45,3%   | 31,3%   | 37,1% |
|                    |               |                                                                                                         | Συμφωνώ                   | N      | 64      | 100     | 164   |
|                    |               |                                                                                                         |                           | %      | 54,7%   | 60,2%   | 58,0% |
|                    |               |                                                                                                         | Total                     | N      | 117     | 166     | 283   |
|                    | %             | 100,0%                                                                                                  | 100,0%                    | 100,0% |         |         |       |

|       |                                                                                                             |                           |   |        |        |        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|--------|--------|--------|
| Total | 28. Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της; | Διαφωνώ                   | N | 7      | 96     | 103    |
|       |                                                                                                             |                           | % | 2,0%   | 14,9%  | 10,4%  |
|       |                                                                                                             | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 95     | 127    | 222    |
|       |                                                                                                             |                           | % | 27,2%  | 19,7%  | 22,3%  |
|       |                                                                                                             | Συμφωνώ                   | N | 247    | 423    | 670    |
|       |                                                                                                             |                           | % | 70,8%  | 65,5%  | 67,3%  |
| Total |                                                                                                             |                           | N | 349    | 646    | 995    |
|       |                                                                                                             |                           | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 54 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 42.920$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 28.296$ ,  $p = .000$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 13.843$ ,  $p = .000$ ].

Στα καταστήματα το 78,9% των ανδρών συμφωνεί με το ότι επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της έναντι του 67,3% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 54,7% των ανδρών συμφωνεί με το ότι επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της έναντι 60,2% των γυναικών.

Πίνακας 55: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή με το φύλο των υπαλλήλων

|                  |                                                                                  |                           |   |       | 1. Φύλο |         |       |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|-------|---------|---------|-------|
| 8. Θέση εργασίας |                                                                                  |                           |   |       | Ανδρας  | Γυναίκα | Total |
| Κατάστημα        | 30. Η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή | Διαφωνώ                   | N | 45    | 140     | 185     |       |
|                  |                                                                                  |                           | % | 19,7% | 29,4%   | 26,2%   |       |
|                  |                                                                                  | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ | N | 115   | 236     | 351     |       |
|                  |                                                                                  |                           | % | 50,2% | 49,5%   | 49,7%   |       |
|                  |                                                                                  | Συμφωνώ                   | N | 69    | 101     | 170     |       |
|                  |                                                                                  |                           | % | 30,1% | 21,2%   | 24,1%   |       |
| Total            |                                                                                  |                           | N | 229   | 477     | 706     |       |

|                       |                                                                                              |                   |        |        |        |        |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
|                       |                                                                                              |                   | %      | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Κεντρική<br>διεύθυνση | 30. Η απουσία<br>των γυναικών σε<br>διευθυντικές θέσεις<br>οφείλεται σε<br>προσωπική επιλογή | Διαφωνώ           | N      | 25     | 105    | 130    |
|                       |                                                                                              |                   | %      | 21,4%  | 63,3%  | 45,9%  |
|                       |                                                                                              | Ούτε διαφωνώ ούτε | N      | 72     | 55     | 127    |
|                       |                                                                                              | συμφωνώ           | %      | 61,5%  | 33,1%  | 44,9%  |
|                       |                                                                                              | Συμφωνώ           | N      | 20     | 6      | 26     |
|                       |                                                                                              |                   | %      | 17,1%  | 3,6%   | 9,2%   |
|                       |                                                                                              | Total             | N      | 117    | 166    | 283    |
|                       |                                                                                              | %                 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |
| Total                 | 30. Η απουσία<br>των γυναικών σε<br>διευθυντικές θέσεις<br>οφείλεται σε<br>προσωπική επιλογή | Διαφωνώ           | N      | 70     | 245    | 315    |
|                       |                                                                                              |                   | %      | 20,2%  | 38,1%  | 31,9%  |
|                       |                                                                                              | Ούτε διαφωνώ ούτε | N      | 187    | 291    | 478    |
|                       |                                                                                              | συμφωνώ           | %      | 54,0%  | 45,3%  | 48,3%  |
|                       |                                                                                              | Συμφωνώ           | N      | 89     | 107    | 196    |
|                       |                                                                                              |                   | %      | 25,7%  | 16,6%  | 19,8%  |
|                       |                                                                                              | Total             | N      | 346    | 643    | 989    |
|                       |                                                                                              | %                 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |

Σύμφωνα με τον πίνακα 55 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή με το φύλο των υπαλλήλων [ $X(2) = 35.516$ ,  $p = .000$ ]. Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση στους υπαλλήλους των καταστημάτων [ $X(2) = 10.727$ ,  $p = .007$ ] αλλά και στην κεντρική διεύθυνση [ $X(2) = 52.123$ ,  $p = .000$ ].

Στα καταστήματα το 78,9% των ανδρών συμφωνεί με το ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι του 67,3% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 54,7% των ανδρών συμφωνεί με το ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι 60,2% των γυναικών.

Πίνακας 56: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| 10.                                   | Υπάρχει ισότιμη |
| εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και |                 |
| από τα δύο φύλα                       | Total           |

|           |                |       | Διαφωνώ | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ | Συμφωνώ |        |
|-----------|----------------|-------|---------|------------------------------------|---------|--------|
| 4.        | ΑΕΙ            | N     | 68      | 69                                 | 105     | 242    |
| ο σπουδών | Επίπεδ         | %     | 28,1%   | 28,5%                              | 43,4%   | 100,0% |
|           | Λύκειο         | N     | 38      | 54                                 | 54      | 146    |
|           |                | %     | 26,0%   | 37,0%                              | 37,0%   | 100,0% |
|           | Μεταπτυχιακό ή | N     | 170     | 92                                 | 175     | 437    |
|           | διδακτορικό    | %     | 38,9%   | 21,1%                              | 40,0%   | 100,0% |
|           | ΤΕΙ            | N     | 73      | 49                                 | 58      | 180    |
|           | %              | 40,6% | 27,2%   | 32,2%                              | 100,0%  |        |
| Total     | N              | 349   | 264     | 392                                | 1005    |        |
|           | %              | 34,7% | 26,3%   | 39,0%                              | 100,0%  |        |

Σύμφωνα με τον πίνακα 56 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $X(6) = 25.223$ ,  $p = .000$ ]. Το 43,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση AEI και το 40% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι του 32,2% των υπαλλήλων με εκπαίδευση TEI και του 37% με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 57: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|           |        |   | 11. Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για<br>διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από<br>άνδρες όσο και από γυναίκες |                                    |         |        |
|-----------|--------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------|--------|
|           |        |   | Διαφωνώ                                                                                                     | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ | Συμφωνώ | Total  |
| 4.        | AEI    | N | 24                                                                                                          | 51                                 | 167     | 242    |
|           | Επίπεδ | % | 9,9%                                                                                                        | 21,1%                              | 69,0%   | 100,0% |
| ο σπουδών | Λύκειο | N | 32                                                                                                          | 22                                 | 89      | 143    |
|           |        | % | 22,4%                                                                                                       | 15,4%                              | 62,2%   | 100,0% |

|       |                            |   |       |       |       |        |
|-------|----------------------------|---|-------|-------|-------|--------|
|       | Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό | N | 127   | 68    | 242   | 437    |
|       |                            | % | 29,1% | 15,6% | 55,4% | 100,0% |
|       | TEI                        | N | 25    | 66    | 89    | 180    |
|       |                            | % | 13,9% | 36,7% | 49,4% | 100,0% |
| Total |                            | N | 208   | 207   | 587   | 1002   |
|       |                            | % | 20,8% | 20,7% | 58,6% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 57 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $X(6) = 70.407$   $p = .000$ ].

Το 69,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 55,4% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο και το 6,2% με εκπαίδευση λυκείου συμφώνησε ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες έναντι του 49,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση TEI.

Πίνακας 58: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|       |                            |   | 12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης |         |         |        |
|-------|----------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|
|       |                            |   | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ                                             |         | Συμφωνώ | Total  |
|       |                            |   | Διαφωνώ                                                               | συμφωνώ |         |        |
| 4.    | ΑΕΙ                        | N | 71                                                                    | 125     | 46      | 242    |
|       | Επίπεδο σπουδών            | % | 29,3%                                                                 | 51,7%   | 19,0%   | 100,0% |
|       | Λύκειο                     | N | 20                                                                    | 69      | 57      | 146    |
|       |                            | % | 13,7%                                                                 | 47,3%   | 39,0%   | 100,0% |
|       | Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό | N | 161                                                                   | 220     | 56      | 437    |
|       |                            | % | 36,8%                                                                 | 50,3%   | 12,8%   | 100,0% |
|       | TEI                        | N | 38                                                                    | 84      | 58      | 180    |
|       |                            | % | 21,1%                                                                 | 46,7%   | 32,2%   | 100,0% |
| Total |                            | N | 290                                                                   | 498     | 217     | 1005   |
|       |                            | % | 28,9%                                                                 | 49,6%   | 21,6%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 58 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $X(6) = 72.121$ ,  $p = .000$ ]. Το 19,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ και το 12,8% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι του 32,2% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και του 39% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 59: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|           |                            |   | 13. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά; |         |         |        |
|-----------|----------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|
|           |                            |   | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ                                                                               |         | Συμφωνώ | Total  |
|           |                            |   | Διαφωνώ                                                                                                 | συμφωνώ |         |        |
| 4.        | ΑΕΙ                        | N | 60                                                                                                      | 116     | 66      | 242    |
|           | Επίπεδο                    | % | 24,8%                                                                                                   | 47,9%   | 27,3%   | 100,0% |
| ο σπουδών | Λύκειο                     | N | 14                                                                                                      | 61      | 71      | 146    |
|           |                            | % | 9,6%                                                                                                    | 41,8%   | 48,6%   | 100,0% |
|           | Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό | N | 116                                                                                                     | 247     | 74      | 437    |
|           |                            | % | 26,5%                                                                                                   | 56,5%   | 16,9%   | 100,0% |
|           | ΤΕΙ                        | N | 46                                                                                                      | 102     | 32      | 180    |
|           |                            | % | 25,6%                                                                                                   | 56,7%   | 17,8%   | 100,0% |
| Total     |                            | N | 236                                                                                                     | 526     | 243     | 1005   |
|           |                            | % | 23,5%                                                                                                   | 52,3%   | 24,2%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 59 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες ενδιαφέρονται



περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $X(6) = 69.961$ ,  $p = .000$ ].

Το 27,3% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, του 17,8% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 16,9% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι του 48,6% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 60: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

| 14. Οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να<br>πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση |                |   |         |                                    |         |        |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---------|------------------------------------|---------|--------|
|                                                                        |                |   | Διαφωνώ | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ | Συμφωνώ | Total  |
| 4.                                                                     | ΑΕΙ            | N | 132     | 81                                 | 26      | 239    |
|                                                                        | Επίπεδο        | % | 55,2%   | 33,9%                              | 10,9%   | 100,0% |
| ο σπουδών                                                              | Λύκειο         | N | 50      | 65                                 | 28      | 143    |
|                                                                        |                | % | 35,0%   | 45,5%                              | 19,6%   | 100,0% |
|                                                                        | Μεταπτυχιακό ή | N | 251     | 138                                | 48      | 437    |
|                                                                        | διδακτορικό    | % | 57,4%   | 31,6%                              | 11,0%   | 100,0% |
|                                                                        | ΤΕΙ            | N | 73      | 81                                 | 26      | 180    |
|                                                                        |                | % | 40,6%   | 45,0%                              | 14,4%   | 100,0% |
| Total                                                                  |                | N | 506     | 365                                | 128     | 999    |
|                                                                        |                | % | 50,7%   | 36,5%                              | 12,8%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 60 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $X(6) = 32.894$ ,  $p = .000$ ]. Το 10,9% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, του 14,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 11,0% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 19,6% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 61: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|           |                |   | 15. Η ανάληψη της διεύθυνσης<br>ενός τραπεζικού καταστήματος<br>αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο |                                    |         |        |
|-----------|----------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------|--------|
|           |                |   | Διαφωνώ                                                                                          | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ | Συμφωνώ | Total  |
| 4.        | AEI            | N | 145                                                                                              | 51                                 | 46      | 242    |
|           | Επίπεδο        | % | 59,9%                                                                                            | 21,1%                              | 19,0%   | 100,0% |
| ο σπουδών | Λύκειο         | N | 101                                                                                              | 29                                 | 16      | 146    |
|           |                | % | 69,2%                                                                                            | 19,9%                              | 11,0%   | 100,0% |
|           | Μεταπτυχιακό ή | N | 193                                                                                              | 89                                 | 155     | 437    |
|           | διδασκτορικό   | % | 44,2%                                                                                            | 20,4%                              | 35,5%   | 100,0% |
|           | TEI            | N | 101                                                                                              | 35                                 | 44      | 180    |
|           |                | % | 56,1%                                                                                            | 19,4%                              | 24,4%   | 100,0% |
| Total     |                | N | 540                                                                                              | 204                                | 261     | 1005   |
|           |                | % | 53,7%                                                                                            | 20,3%                              | 26,0%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 61 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $\chi^2(6) = 48.520$ ,  $p = .000$ ]. Το 19,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση AEI, το 24,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση TEI και το 35,5% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 11,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 62: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

| 18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων; |                |   |      |                                    |         |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|------|------------------------------------|---------|--------|
|                                                                                                  |                |   |      | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ |         | Total  |
|                                                                                                  |                |   |      | Διαφωνώ                            | Συμφωνώ |        |
| 4.                                                                                               | AEI            | N | 6    | 20                                 | 213     | 239    |
|                                                                                                  | Επίπεδο        | % | 2,5% | 8,4%                               | 89,1%   | 100,0% |
| ο σπουδών                                                                                        | Λύκειο         | N | 11   | 21                                 | 114     | 146    |
|                                                                                                  |                | % | 7,5% | 14,4%                              | 78,1%   | 100,0% |
|                                                                                                  | Μεταπτυχιακό ή | N | 8    | 18                                 | 411     | 437    |
|                                                                                                  | διδασκτορικό   | % | 1,8% | 4,1%                               | 94,1%   | 100,0% |
|                                                                                                  | TEI            | N | 10   | 6                                  | 164     | 180    |
|                                                                                                  |                | % | 5,6% | 3,3%                               | 91,1%   | 100,0% |
| Total                                                                                            |                | N | 35   | 65                                 | 902     | 1002   |
|                                                                                                  |                | % | 3,5% | 6,5%                               | 90,0%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 62 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $\chi^2(6) = 38.156$ ,  $p = .000$ ]. Το 89,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση AEI, το 91,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση TEI και το 94,1% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι του 78,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 63: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

| 21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο |  |  |  |                                    |         |       |
|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|------------------------------------|---------|-------|
|                                                                       |  |  |  | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ |         | Total |
|                                                                       |  |  |  | Διαφωνώ                            | Συμφωνώ |       |

|           |                            |   |      |       |       |        |
|-----------|----------------------------|---|------|-------|-------|--------|
| 4.        | AEI                        | N | 9    | 48    | 182   | 239    |
| Επίπεδο   |                            | % | 3,8% | 20,1% | 76,2% | 100,0% |
| ο σπουδών | Λύκειο                     | N | 0    | 44    | 102   | 146    |
|           |                            | % | 0,0% | 30,1% | 69,9% | 100,0% |
|           | Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό | N | 11   | 135   | 291   | 437    |
|           |                            | % | 2,5% | 30,9% | 66,6% | 100,0% |
|           | TEI                        | N | 0    | 51    | 129   | 180    |
|           |                            | % | 0,0% | 28,3% | 71,7% | 100,0% |
| Total     |                            | N | 20   | 278   | 704   | 1002   |
|           |                            | % | 2,0% | 27,7% | 70,3% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 63 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $X(6) = 19.864$ ,  $p = .000$ ]. Το 76,2% των υπαλλήλων με εκπαίδευση AEI, το 71,7% των υπαλλήλων με εκπαίδευση TEI και το 66,6% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 69,9% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου (το αποτέλεσμα αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο λόγω της ύπαρξης μηδενικής συχνότητας σε δύο κελιά).

Πίνακας 64: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

| 22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο |                            |   |         |                                    |         |        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---------|------------------------------------|---------|--------|
|                                                                           |                            |   | Διαφωνώ | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ | Συμφωνώ | Total  |
| 4.                                                                        | AEI                        | N | 10      | 68                                 | 161     | 239    |
| Επίπεδο                                                                   |                            | % | 4,2%    | 28,5%                              | 67,4%   | 100,0% |
| ο σπουδών                                                                 | Λύκειο                     | N | 0       | 29                                 | 117     | 146    |
|                                                                           |                            | % | 0,0%    | 19,9%                              | 80,1%   | 100,0% |
|                                                                           | Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό | N | 38      | 90                                 | 309     | 437    |
|                                                                           |                            | % | 8,7%    | 20,6%                              | 70,7%   | 100,0% |
|                                                                           | TEI                        | N | 3       | 25                                 | 152     | 180    |

|       |   |      |       |       |        |
|-------|---|------|-------|-------|--------|
|       | % | 1,7% | 13,9% | 84,4% | 100,0% |
| Total | N | 51   | 212   | 739   | 1002   |
|       | % | 5,1% | 21,2% | 73,8% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 63 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $\chi^2(6) = 39.278$ ,  $p = .000$ ]. Το 67,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 84,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 70,7% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 80,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου (το αποτέλεσμα αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο λόγω της ύπαρξης μηδενικής συχνότητας σε ένα κελί).

Πίνακας 65: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

| 23. Η γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της |                            |   |         |                                    |         |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---------|------------------------------------|---------|--------|
|                                                                                             |                            |   | Διαφωνώ | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ | Συμφωνώ | Total  |
| 4.<br>Επίπεδο<br>ο σπουδών                                                                  | ΑΕΙ                        | N | 112     | 93                                 | 26      | 231    |
|                                                                                             |                            | % | 48,5%   | 40,3%                              | 11,3%   | 100,0% |
|                                                                                             | Λύκειο                     | N | 59      | 38                                 | 49      | 146    |
|                                                                                             |                            | % | 40,4%   | 26,0%                              | 33,6%   | 100,0% |
|                                                                                             | Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό | N | 243     | 103                                | 91      | 437    |
|                                                                                             |                            | % | 55,6%   | 23,6%                              | 20,8%   | 100,0% |
|                                                                                             | ΤΕΙ                        | N | 127     | 24                                 | 29      | 180    |
|                                                                                             |                            | % | 70,6%   | 13,3%                              | 16,1%   | 100,0% |
|                                                                                             | Total                      | N | 541     | 258                                | 195     | 994    |
|                                                                                             |                            | % | 54,4%   | 26,0%                              | 19,6%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 65 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν μια γυναίκα χρειάζεται να

χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $\chi^2(6) = 39.278$ ,  $p = .000$ ]. Το 11,3% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 16,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 20,8% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 33,6% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 66: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγίκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|           |                |   | 24. Αν υποβάλατε αίτηση<br>υποψηφιότητας, επιλεγίκατε από το<br>αρμόδιο Συμβούλιο; |       |       |        |
|-----------|----------------|---|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
|           |                |   | Ναι                                                                                |       | Οχι   | Total  |
| 4.        | ΑΕΙ            | N | 91                                                                                 | 56    | 95    | 242    |
|           | Επίπεδο        | % | 37,6%                                                                              | 23,1% | 39,3% | 100,0% |
| ο σπουδών | Λύκειο         | N | 41                                                                                 | 29    | 76    | 146    |
|           |                | % | 28,1%                                                                              | 19,9% | 52,1% | 100,0% |
|           | Μεταπτυχιακό ή | N | 163                                                                                | 135   | 139   | 437    |
|           | διδακτορικό    | % | 37,3%                                                                              | 30,9% | 31,8% | 100,0% |
|           | ΤΕΙ            | N | 83                                                                                 | 47    | 50    | 180    |
|           |                | % | 46,1%                                                                              | 26,1% | 27,8% | 100,0% |
| Total     |                | N | 378                                                                                | 267   | 360   | 1005   |
|           |                | % | 37,6%                                                                              | 26,6% | 35,8% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 66 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγίκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $\chi^2(6) = 30.379$ ,  $p = .000$ ]. Το 39,3% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 27,8% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 31,8% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγίκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» έναντι του 52,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Πίνακας 67: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|           |                |   | 28. Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της; |         |         |        |
|-----------|----------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|
|           |                |   | Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ                                                                                   |         | Συμφωνώ | Total  |
|           |                |   | Διαφωνώ                                                                                                     | συμφωνώ |         |        |
| 4.        | AEI            | N | 0                                                                                                           | 61      | 181     | 242    |
|           | Επίπεδο        | % | 0,0%                                                                                                        | 25,2%   | 74,8%   | 100,0% |
| ο σπουδών | Λύκειο         | N | 22                                                                                                          | 30      | 94      | 146    |
|           |                | % | 15,1%                                                                                                       | 20,5%   | 64,4%   | 100,0% |
|           | Μεταπτυχιακό ή | N | 74                                                                                                          | 86      | 277     | 437    |
|           | διδακτορικό    | % | 16,9%                                                                                                       | 19,7%   | 63,4%   | 100,0% |
|           | TEI            | N | 17                                                                                                          | 45      | 118     | 180    |
|           |                | % | 9,4%                                                                                                        | 25,0%   | 65,6%   | 100,0% |
| Total     |                | N | 113                                                                                                         | 222     | 670     | 1005   |
|           |                | % | 11,2%                                                                                                       | 22,1%   | 66,7%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 67 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων με το αν επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $\chi^2(6) = 48.521$ ,  $p = .000$ ].

Το 74,8% των υπαλλήλων με εκπαίδευση AEI, το 65,6% των υπαλλήλων με εκπαίδευση TEI και το 63,4% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της έναντι του 64,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου (το αποτέλεσμα αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο λόγω της ύπαρξης μηδενικής συχνότητας σε ένα κελί).

Πίνακας 68: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων για το αν η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

|       |                            |   | 30. Η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή |       |         |        |
|-------|----------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|
|       |                            |   | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>Διαφωνώ      συμφωνώ                                  |       | Συμφωνώ | Total  |
| 4.    | AEI                        | N | 53                                                                               | 122   | 67      | 242    |
|       | Επίπεδο σπουδών            | % | 21,9%                                                                            | 50,4% | 27,7%   | 100,0% |
|       | Λύκειο                     | N | 25                                                                               | 91    | 30      | 146    |
|       |                            | % | 17,1%                                                                            | 62,3% | 20,5%   | 100,0% |
|       | Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό | N | 159                                                                              | 197   | 78      | 434    |
|       |                            | % | 36,6%                                                                            | 45,4% | 18,0%   | 100,0% |
|       | TEI                        | N | 88                                                                               | 68    | 21      | 177    |
|       |                            | % | 49,7%                                                                            | 38,4% | 11,9%   | 100,0% |
| Total |                            | N | 325                                                                              | 478   | 196     | 999    |
|       |                            | % | 32,5%                                                                            | 47,8% | 19,6%   | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 68 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων με το αν η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων [ $\chi^2(6) = 62.062$ ,  $p = .000$ ]. Το 27,7% των υπαλλήλων με εκπαίδευση AEI, συμφώνησε με ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι του 11,9% των υπαλλήλων με εκπαίδευση TEI.

Πίνακας 69: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων που εργάζονται σε καταστήματα και εργαζομένων που εργάζονται στην κεντρική διεύθυνση για το αν η υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα

| 10. Υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα |         |         |       |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|
| Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε                                                   |         | Συμφωνώ | Total |
| Διαφωνώ                                                                   | συμφωνώ |         |       |



|       |               |           |   |       |       |       |        |
|-------|---------------|-----------|---|-------|-------|-------|--------|
| 8.    | Θέση εργασίας | Κατάστημα | N | 264   | 189   | 259   | 712    |
|       |               |           | % | 37,1% | 26,5% | 36,4% | 100,0% |
|       |               | Κεντρική  | N | 85    | 75    | 123   | 283    |
|       |               | διεύθυνση | % | 30,0% | 26,5% | 43,5% | 100,0% |
| Total |               |           | N | 349   | 264   | 382   | 995    |
|       |               |           | % | 35,1% | 26,5% | 38,4% | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 68 παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των υπάλληλων που εργάζονται σε καταστήματα και εργαζομένων που εργάζονται στην κεντρική διεύθυνση το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα [ $X(2) = 5.513$ ,  $p = .064$ ].

Πίνακας 70: Σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των δύο φύλων για το αν οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα

|         |         |   |                                                                                                                                                                                    |                                 |                                   |        |
|---------|---------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------|
|         |         |   | 29. Οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα; |                                 |                                   |        |
|         |         |   | Είχαν ισότιμη μεταχείριση τα δύο φύλα                                                                                                                                              | Υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών | Υπήρχε διάκριση υπέρ των γυναικών | Total  |
| 1. Φύλο | Ανδρας  | N | 273                                                                                                                                                                                | 23                              | 35                                | 331    |
|         |         | % | 82,5%                                                                                                                                                                              | 6,9%                            | 10,6%                             | 100,0% |
|         | Γυναίκα | N | 457                                                                                                                                                                                | 182                             | 0                                 | 639    |
|         |         | % | 71,5%                                                                                                                                                                              | 28,5%                           | 0,0%                              | 100,0% |
| Total   |         | N | 730                                                                                                                                                                                | 205                             | 35                                | 970    |
|         |         | % | 75,3%                                                                                                                                                                              | 21,1%                           | 3,6%                              | 100,0% |

Σύμφωνα με τον πίνακα 69 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού συμφωνίας των δύο φύλων για το αν οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα [ $X(2) = 118.889$ ,  $p = .000$ ]. Το 6,9% των ανδρών υποστήριξε ότι υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών για τους εργαζόμενους προερχόμενοι από εξαγοραζόμενη τράπεζα έναντι του 28,5% των γυναικών που υποστήριξαν ότι υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>Ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε το φαινόμενο της γυάλινης οροφής» να εμφανίζεται σε γενικά σε όλο το πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού οργανισμού(Ερευνητικό ερώτημα 1). Επιπλέον, Το 6,9% των ανδρών υποστήριξε ότι υπήρξε διάκριση υπέρ των ανδρών για τους εργαζόμενους προερχόμενοι από εξαγοραζόμενη τράπεζα έναντι του 28,5% των γυναικών που υποστήριξαν ότι υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών(Ερευνητικό ερώτημα 2).

Επιπρόσθετα, βρέθηκε σχεδόν το 1/3 των υπαλλήλων από κάθε τράπεζα να θεωρεί ότι υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα. Ένα ακόμα 1/3 των υπαλλήλων από κάθε τράπεζα είχε αντίθετη άποψη επί του θέματος αυτού (ερευνητικό ερώτημα 10). Ως προς το ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες βρέθηκε πάνω από τους μισούς υπαλλήλους της τράπεζας Α να θεωρούν ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες(ερευνητικό ερώτημα 5& 10).

Στην Β τράπεζα τα 2/3 των υπαλλήλων υποστήριξε την παραπάνω θέση. Ακόμα το 1/10 των υπαλλήλων της Α και 2/10 των υπαλλήλων της Β υποστήριξαν ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι είτε ήταν αρνητικοί με την παραπάνω άποψη ή είχαν ουδέτερη άποψη. Επιπρόσθετα τα 2/10 των υπαλλήλων της Α και τα 3/10 των υπαλλήλων της Β υποστήριξαν ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά(ερευνητικό ερώτημα 5). Μικρό ποσοστό της τάξης του 5% των υπαλλήλων της Α υποστήριξε ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση.

Όμως το αντίστοιχο ποσοστό για την Β άγγιζε το 20%. Σχεδόν παρόμοια κατάσταση είχαμε μεταξύ των υπαλλήλων των δύο τραπεζών σχετικά με το αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο. Και από τις δύο τράπεζες ένα ποσοστό του 25% υποστήριξε την παραπάνω άποψη(ερευνητικό ερώτημα 9). Βρέθηκε ακόμα τα 9/10 των υπαλλήλων και των δύο τραπεζών να θεωρούν ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων. Επιπλέον σχεδόν τα 2/3 των υπαλλήλων από

κάθε τράπεζα βρέθηκε να υποστηρίζει οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο.

Ανάλογο ποσοστό υπαλλήλων και από τις δύο τράπεζες υποστήριξε ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο. Σημαντικό ποσοστό της τάξης του 15% των υπαλλήλων της Α και του 25% των υπαλλήλων της Β υποστήριξε ότι η γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της. Παρόμοια ποσοστά υπαλλήλων στις δύο τράπεζες της τάξης του 45% υποστήριξαν ότι επιλέχθηκαν από το αρμόδιο Συμβούλιο κατόπιν αιτήσεως που υπέβαλλαν. Ακόμα βρέθηκε τα 2/3 των υπαλλήλων από κάθε τράπεζα να θεωρεί ότι επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της (ερευνητικό ερώτημα 3). Σχεδόν ταυτόσημα ποσοστά υπαλλήλων της τάξης του 20% από τις δύο τράπεζες βρέθηκε να υποστηρίζουν ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή(ερευνητικό ερώτημα 4).

Βρέθηκε ακόμα ότι ο κυριότερος λόγος στον οποίο οφείλεται η κατάσταση η πλειονότητα των τραπεζικών υπαλλήλων να είναι γυναίκες ενώ σε διευθυντικές θέσεις η συντριπτική πλειονότητα είναι άνδρες είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες και για τις δύο τράπεζες. Ακολουθεί και για τις δύο τράπεζες ο λόγος «Σε περίπτωση συνυπηρέτησης δίνουν προτεραιότητα στο σύζυγο» και στην τρίτη θέση έχουμε «Η ιδεολογική ταύτιση των θέσεων εξουσίας με το ανδρικό πρότυπο». Επιπλέον το 1/3 σχεδόν των υπαλλήλων της Α ανέφερε ότι έχει υποβάλει υποψηφιότητα για προϊστάμενος σε κατάσταση. Μάλιστα τα 2/10 των υπαλλήλων της Α ανέφερε ότι έχει υποβάλει υποψηφιότητα για προϊστάμενος στην κεντρική διεύθυνση κατάσταση. Ανάλογα ποσοστά ανέφεραν και οι υπάλληλοι της Β τράπεζας(ερευνητικό ερώτημα 6).

Επιπρόσθετα, οι κυριότεροι λόγοι για την μη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης στην τράπεζα Α ήταν η έλλειψη αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας, η έλλειψη κινήτρων, οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες και η έλλειψη εμπειρίας, διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Ακόμα, οι κυριότεροι λόγοι για την μη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης στην Β ήταν ότι θεωρούσαν το σύστημα αναξίπιστο, η έλλειψη κινήτρων, η έλλειψη αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας και ότι δεν είχαν τις προϋποθέσεις που προβλέπονται από το νόμο (ερευνητικά ερωτήματα 6, 7, 11& 14).

Επιπλέον, βρέθηκε ότι ο κυριότερος λόγος που ώθησε τους υπαλλήλους της Α να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας ήταν το οικονομικό όφελος, ακολουθούσε η οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση και στην τρίτη θέση ήταν η προσωπική φιλοδοξία. Ακόμα ο κυριότερος λόγος που ώθησε τους υπαλλήλους της Β να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας ήταν η οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση, ακολουθούσε η προσωπική φιλοδοξία και στην τρίτη θέση ήταν οι προσωπικοί λόγοι(ερευνητικό ερώτημα 5, 7 & 15). Σε σχέση με τις γυναίκες οι κυριότεροι λόγοι που τους ώθησαν να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας ήταν το οικονομικό όφελος, η οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση, η προσωπική φιλοδοξία και ο συνειδητός στόχος εξέλιξης της καριέρας τους (ερευνητικό ερώτημα 15).

Για το θέμα της στάσης τους περιβάλλοντος (ερευνητικό ερώτημα 11& 14) των υπαλλήλων από την στιγμή που ανέλαβαν τα καθήκοντα τους σε μια διοικητική θέση μετά την επιλογή τους από την αρμόδια επιτροπή στελέχωσης της τράπεζας βρέθηκε το 60,8% των υπαλλήλων της Α να δηλώνει ότι το περιβάλλον των γονέων κράτησε θετική στάση και το 8,1% αρνητική. Για την περίπτωση των παιδιών αναφέρθηκαν τα ποσοστά 44,4% και 16,7% αντίστοιχα.

Για την περίπτωση των συζύγων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 71,6% και 10,1% αντίστοιχα. Για την περίπτωση των συναδέλφων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 37,5% και 28,6% αντίστοιχα. Για την περίπτωση του φιλικού περιβάλλοντος αναφέρθηκαν τα ποσοστά 13,3% και 18,3% αντίστοιχα. Όσον αφορά τους υπαλλήλους που επιλέχθηκαν από την αρμόδια επιτροπή στελέχωσης της Β το 75% δήλωσε ότι το περιβάλλον των γονέων κράτησε θετική στάση και το 0% αρνητική.

Για την περίπτωση των παιδιών αναφέρθηκαν τα ποσοστά 0% και 0% αντίστοιχα. Για την περίπτωση των συζύγων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 89,7% και 10,3% αντίστοιχα. Για την περίπτωση των συναδέλφων αναφέρθηκαν τα ποσοστά 21,9% και 36,9% αντίστοιχα. Για την περίπτωση του φιλικού περιβάλλοντος αναφέρθηκαν τα ποσοστά 24,4% και 75,6% αντίστοιχα.

Από την ανάλυση βρέθηκε ακόμα ότι οι κυριότεροι λόγοι (ερευνητικό ερώτημα 11& 14)για την μη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης στην τράπεζα Α ήταν η έλλειψη αυτοπεποίθησης, η έλλειψη κινήτρων, οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες και η έλλειψη εμπειρίας, διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Ακόμα οι κυριότεροι λόγοι για την μη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης στην Β ήταν ότι θεωρούσαν το σύστημα

αναξιόπιστο, η έλλειψη κινήτρων, η έλλειψη αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας και ότι δεν είχαν τις προϋποθέσεις που προβλέπονται από το νόμο.

Επιπρόσθετα τα 2/3 των υπαλλήλων στην τράπεζα Α θεώρησαν ότι η οικονομική αποζημίωση θα τους παρακινούσε να επιλέξει ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από την τράπεζα ενώ το 1/6 ανέφερε το αντικείμενο εργασίας τους. Στην Β τράπεζα τα 8/10 των υπαλλήλων θεώρησαν ότι η οικονομική αποζημίωση θα τους παρακινούσε να επιλέξουν ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από την τράπεζα ενώ το 1/10 ανέφερε το αντικείμενο εργασίας τους.

Επιπλέον τα 3/4 των υπαλλήλων της τράπεζας Α βρέθηκε να θεωρούν ότι οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα ενώ 1/4 σχεδόν θεώρησε ότι υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών. Ανάλογα σχετικά ποσοστά βρέθηκαν και για τους υπαλλήλους της Β τράπεζας.

Όσον αφορά τα εμπόδια κατά την επαγγελματική ανάπτυξη το 1/3 των υπαλλήλων της τράπεζας Α ανέφερε ως εμπόδιο της επαγγελματικής ανάπτυξης τους την έλλειψη δικτύωσης και το 1/10 ανέφερε την έλλειψη καθοδήγησης, τις οικογενειακές υποχρεώσεις και τα στερεότυπα ρόλου σχετικά με το φύλο. Ακόμα 1/3 των υπαλλήλων της Β ανέφερε ως εμπόδιο της επαγγελματικής ανάπτυξης τους την έλλειψη δικτύωσης, το 1/5 την έλλειψη καθοδήγησης, το 1/6 τις οικογενειακές υποχρεώσεις και το 1/10 το πλήθος των ευθυνών(ερευνητικό ερώτημα 4& 14).

Στον τομέα των διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τα ανώτερα στελέχη βρέθηκε το 11,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α να συμφωνεί ότι οι γυναίκες δεν επιβάλλονται, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις, το 20,1% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο συνεργάσιμες από τους άνδρες αποφάσεων (ερευνητικό ερώτημα 12), το 40,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία από τους άνδρες αποφάσεων (ερευνητικό ερώτημα 12), το 77,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες αποδίδουν αντίστοιχα με τους άνδρες σε αντίστοιχες διοικητικές θέσεις, το 63,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο αυταρχικές, όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις και το 13,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι γυναίκες ακολουθούν πιο δημοκρατικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων(ερευνητικό ερώτημα 4& 6).

Στην Β βρέθηκε το 6,6% των υπαλλήλων της να συμφωνεί ότι οι γυναίκες δεν επιβάλλονται, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις, το 26,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο συνεργάσιμες από τους άνδρες αποφάσεων (ερευνητικό ερώτημα 12), το 50,2% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία από τους άνδρες αποφάσεων(ερευνητικό ερώτημα 12), το 77,6% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες αποδίδουν αντίστοιχα με τους άνδρες σε αντίστοιχες διοικητικές θέσεις, το 69,1% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο αυταρχικές, όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις και το 14,3% των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες ακολουθούν πιο δημοκρατικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων(ερευνητικό ερώτημα 4).

Σχετικά με τις απόψεις των υπαλλήλων ως προς τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες βρέθηκε τα 2/3 των υπαλλήλων της τράπεζας Α να συμφωνεί ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες προκαταλήψεις και στερεότυπα ως προς την ιεραρχική τους ανέλιξη από τους άνδρες, το 57,2% οι μισοί σχεδόν υπάλληλοι της τράπεζας Α συμφώνησαν ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια όταν διεκδικούν διευθυντικές θέσεις, υπάρχουν»/περισσότερες αρνητικές στάσεις προς την ιεραρχική ανέλιξη των γυναικών, οι γυναίκες υιοθετούν ένα διαφορετικό τρόπο άσκησης της διοίκησης και διαχείρισης της εξουσίας όταν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις από ότι οι άνδρες, οι γυναίκες διοικητικά στελέχη δέχονται αντιδράσεις, αμφισβητήσεις και κριτική στην άσκηση του έργου τους (ερευνητικό ερώτημα 16), υπάρχουν αόρατα εμπόδια κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από γυναίκες(ερευνητικό ερώτημα 13), η εκπαίδευσή τους σχετικά με την άσκηση διοίκησης είναι ικανοποιητική και οι γυναίκες διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν επιπλέον δυσκολίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (ερευνητικό ερώτημα 16). Ακόμα ποσοστό κοντά στο 40% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής διαχείρισης, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν στα τραπεζικά δρώμενα και οι επιτροπές στελέχωσης μπορεί να επιλέξουν έναν άνδρα για Διευθυντή για λόγους καλύτερης συνεργασίας(ερευνητικό ερώτημα 17).

Επιπλέον το 1/3 των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφώνησε ότι οι επιτροπές στελέχωσης διατηρούν μεροληπτική στάση, επηρεαζόμενα από στερεότυπα προς τις

γυναίκες(ερευνητικό ερώτημα 17), συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης και οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα (π.χ. οικονομικοί λόγοι, επίτευξη αυτοπραγμάτωσης κ.α.) σε σχέση με τους άνδρες να αναλάβουν διοικητικές θέσεις.

Όσον αφορά τις απόψεις των υπαλλήλων της Β τράπεζας βρέθηκε τα 2/3 αυτών να συμφωνούν ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες προκαταλήψεις και στερεότυπα ως προς την ιεραρχική τους ανέλιξη από τους άνδρες, οι γυναίκες υιοθετούν ένα διαφορετικό τρόπο άσκησης της διοίκησης και διαχείρισης της εξουσίας όταν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις από ότι οι άνδρες και η εκπαίδευσή τους σχετικά με την άσκηση διοίκησης είναι ικανοποιητική. Ακόμα ποσοστό της τάξης του 50% συμφώνησε ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν στα τραπεζικά δρώμενα, υπάρχουν αόρατα εμπόδια κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από γυναίκες(ερευνητικό ερώτημα 13), υπάρχουν»/ περισσότερες αρνητικές στάσεις προς την ιεραρχική ανέλιξη των γυναικών, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής διαχείρισης και οι γυναίκες διοικητικά στελέχη δέχονται αντιδράσεις, αμφισβητήσεις και κριτική στην άσκηση του έργου τους.

Επιπλέον ποσοστό της τάξης του 40% των υπαλλήλων συμφώνησε ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια όταν διεκδικούν διευθυντικές θέσεις, οι επιτροπές στελέχωσης μπορεί να επιλέξουν έναν άνδρα για Διευθυντή για λόγους καλύτερης συνεργασίας και συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης. Επίσης το 1/3 των υπαλλήλων της Β τράπεζας συμφώνησε ότι οι γυναίκες διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν επιπλέον δυσκολίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και οι επιτροπές στελέχωσης διατηρούν μεροληπτική στάση, επηρεαζόμενα από στερεότυπα προς τις γυναίκες. Τέλος το 1/5 των υπαλλήλων της τράπεζας Β συμφώνησε ότι οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα (π.χ. οικονομικοί λόγοι, επίτευξη αυτοπραγμάτωσης κ.α.) σε σχέση με τους άνδρες να αναλάβουν διοικητικές θέσεις.

Όσον αφορά τι θα ενδιέφερε τους υπαλλήλους σε μια ενδεχόμενη επιστημονική επιμόρφωση σχετική με τη διοίκηση τα 2/3 των υπαλλήλων της τράπεζας Α ανέφεραν ότι θα τους ενδιέφερε περισσότερο να ακούσουν για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 1/5 ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε να ακούσουν σχετικά με την διαχείριση

κρίσεων – συγκρούσεων και την Διαχείριση του εργασιακού άγχους που προκύπτει από τα καθήκοντα μίας θέσης ευθύνης.

Ακόμα τα 2/3 των υπαλλήλων της τράπεζας Β ανέφερε ότι σε μια ενδεχόμενη επιστημονική επιμόρφωση σχετικά με τη διοίκηση, θα τους ενδιέφερε περισσότερο να ακούσουν για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το 1/6 ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε να ακούσουν σχετικά με την διαχείριση κρίσεων – συγκρούσεων και το ¼ ανέφερε ότι θα τους ενδιέφερε να ακούσουν σχετικά με τη Διαχείριση του εργασιακού άγχους που προκύπτει από τα καθήκοντα μίας θέσης ευθύνης.

Τέλος σχεδόν το σύνολο των υπαλλήλων από κάθε τράπεζα ανέφερε ότι οι άνδρες και οι γυναίκες στην τράπεζα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη.

Από την επαγωγική στατιστική προέκυψε σχετικά με την ερώτηση αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα ότι στην κεντρική διεύθυνση των τραπεζών το 48,9% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι του 34,3% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Ακόμα στα καταστήματα των τραπεζών το 32,3% των ανδρών διαφώνησε για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι του 39,4% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 20,5% των ανδρών διαφωνεί για το αν υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι 36,7% των γυναικών.

Επιπλέον το 43,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ και το 40% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα έναντι του 32,2% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και του 37% με εκπαίδευση λυκείου.

Σχετικά με την ερώτηση αν υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες βρέθηκε καταστήματα των τραπεζών το 47,4% των υπαλλήλων της τράπεζας Α να συμφωνεί ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες έναντι του 66,7% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Ακόμα στα καταστήματα των τραπεζών το 30,6% των ανδρών διαφώνησε ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες και από τα δύο φύλα έναντι του 19,2% των γυναικών. Επίσης το



69,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 55,4% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο και το 6,2% με εκπαίδευση λυκείου συμφώνησε ότι υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες έναντι του 49,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ.

Όσον αφορά αν οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης βρέθηκε στα καταστήματα το 8,0% των υπαλλήλων της τράπεζας Α να συμφωνεί ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι του 34,4% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Επιπλέον στα καταστήματα το 30,2% των ανδρών συμφώνησε με το ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι του 17,3% των γυναικών(ερευνητικό ερώτημα 5).

Στην κεντρική διεύθυνση το 32,5% των ανδρών διαφώνησε με το ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι 16,9% των γυναικών. Επιπλέον το 19,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ και το 12,8% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης έναντι του 32,2% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και του 39% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Για την ερώτηση «Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά;» βρέθηκε ότι στα καταστήματα το 19,8% των υπαλλήλων της τράπεζας Α συμφωνεί ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι του 35,8% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Ακόμα στα καταστήματα το 36,2% των ανδρών συμφώνησε με το ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι του 24,0% των γυναικών.

Στην κεντρική διεύθυνση το 9,4% των ανδρών συμφώνησε με το ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι 19,9% των γυναικών. Επιπλέον το 27,3% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 17,8% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 16,9% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά έναντι του 48,6% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Σχετικά με το αν οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση βρέθηκε στα καταστήματα της τράπεζας Α το 6,4% των υπαλλήλων της να

συμφωνεί οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 23,1% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση τράπεζας Α το 48,6% των υπαλλήλων της διαφώνησε ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 73,3% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Επιπλέον στα καταστήματα το 30,6% των ανδρών συμφώνησε με το ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 7,.% των γυναικών.

Στην κεντρική διεύθυνση το 18.8% των ανδρών συμφώνησε με το ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 0% των γυναικών. Ακόμα το 10,9% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 14,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 11,0% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση έναντι του 19,6% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Όσον αφορά αν η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο βρέθηκε στα καταστήματα της τράπεζας Α το 33,5% των υπαλλήλων της να συμφωνεί ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 24,0% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 69,2% των υπαλλήλων της διαφώνησε ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 52,4% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Ακόμα στα καταστήματα το 8,6% των ανδρών συμφώνησε με το ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 38,3% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 6.8% των ανδρών συμφώνησε με το ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι 23,5% των γυναικών. Επιπλέον το 19,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 24,4% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 35,5% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο έναντι του 11,0% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Για το αν είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων η στατιστική ανάλυση κατέληξε ότι στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 1,7% των υπαλλήλων της διαφωνεί ότι είναι αποδεκτό

να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι του 9,5% των υπαλλήλων της Β τράπεζας(ερευνητικό ερώτημα 4).

Ακόμα στα καταστήματα το 86,2% των ανδρών συμφώνησε με το ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι του 92,1% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 82,1% των ανδρών συμφώνησε με το ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι 94,5% των γυναικών. Επιπλέον το 89,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 91,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 94,1% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την κατάληψη των υψηλών θέσεων έναντι του 78,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου(ερευνητικό ερώτημα 4).

Όσον αφορά αν οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο βρέθηκε στα καταστήματα της τράπεζας Α το 59,0% των υπαλλήλων της να συμφωνεί ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 76,3% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 83,4% των υπαλλήλων της συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 61,9% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Επιπλέον στην κεντρική διεύθυνση το 69,2% των ανδρών συμφώνησε με το ότι οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι 79,8% των γυναικών(ερευνητικό ερώτημα 5).

Στην παραπλήσια ερώτηση αν οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο βρέθηκε ότι στα καταστήματα της τράπεζας Α το 69,1% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 82,1% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 77,7% των υπαλλήλων της συμφώνησε ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι του 51,4% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Επιπλέον στην κεντρική διεύθυνση το 76,1% των ανδρών συμφώνησε με το ότι οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο έναντι 62,0% των γυναικών(ερευνητικό ερώτημα 5).

Στην ενδιαφέρουσα ερώτηση αν μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της βρέθηκε ότι στα καταστήματα της

τράπεζας Α το 7,6% των υπαλλήλων της συμφωνεί ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 32,2% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 24,0% των υπαλλήλων της συμφώνησε ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 9,5% των υπαλλήλων της Β τράπεζας(ερευνητικό ερώτημα 5).

Ακόμα στα καταστήματα το 27,7% των ανδρών συμφώνησε με το ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 16,9% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 32,5% των ανδρών συμφώνησε με το ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι 8,6% των γυναικών. Επιπλέον το 11,3% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 16,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 20,8% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε ότι μια γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της έναντι του 33,6% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Στην ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» η ανάλυση κατέληξε ότι στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 51,0% των υπαλλήλων της συμφωνεί σχετικά με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» έναντι του 32,8% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Ακόμα στην κεντρική διεύθυνση το 62,9% των ανδρών συμφώνησε με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;» έναντι 28,6% των γυναικών. Επίσης το 39,3% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, το 27,8% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ και το 31,8% των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συμφώνησε με την ερώτηση «Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο» έναντι του 52,1% των υπαλλήλων με εκπαίδευση λυκείου.

Σχετικά με το αν επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της βρέθηκε ότι στα καταστήματα το 78,9% των ανδρών συμφωνεί με το ότι επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της έναντι του 67,3% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 54,7% των ανδρών συμφώνησε με το ότι επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να

φροντίζει την οικογένεια της έναντι 60,2% των γυναικών (ερευνητικό ερώτημα 8 & 14).

Τέλος σχετικά με το αν η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή βρέθηκε στα καταστήματα της τράπεζας Α το 31,5% των υπαλλήλων της να διαφωνεί ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι του 21,2% των υπαλλήλων της Β τράπεζας. Στην κεντρική διεύθυνση της τράπεζας Α το 39,9% των υπαλλήλων της διαφώνησε ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι 56,2% των υπαλλήλων της Β τράπεζας.

Επιπλέον στα καταστήματα το 78,9% των ανδρών συμφώνησε με το ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι του 67,3% των γυναικών. Στην κεντρική διεύθυνση το 54,7% των ανδρών συμφώνησε με το ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι 60,2% των γυναικών. Ακόμα το 27,7% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΑΕΙ, συμφώνησε με ότι η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή έναντι του 11,9% των υπαλλήλων με εκπαίδευση ΤΕΙ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΟΥ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Με βάση αυτά που προηγήθηκαν στην παρούσα ενότητα θα αναφερθούν συγκεκριμένες προτάσεις προς τις τράπεζες αναφορικά με το ζήτημα της ισότητας, δηλαδή με το πως αντιμετωπίζουν οι τράπεζες σήμερα τη γυναίκα ως εργαζόμενη, αλλά και ως διοικητικό στέλεχος. Βέβαια με δεδομένο ότι η παρούσα διδακτορική διατριβή δεν περιορίστηκε μόνο στο θέμα της γυναίκας αλλά προσπάθησε να δείξει γενικότερα την πολιτική των τραπεζών την περίοδο της κρίσης, όπως αυτή διαμορφώθηκε μετά τις συνεχόμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια θα κάνει και γενικότερες προτάσεις. Οι προτάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

Αρχικά θα πρέπει να αντιμετωπιστεί η γυναίκα ισότιμα, δεδομένου ότι έχει παρόμοιες ικανότητες με τους άνδρες και μάλιστα έχει επιδείξει γενικότερα μία καλύτερη αντιμετώπιση κυρίως σε διοικητικά πόστα, οπότε θα πρέπει να διαφοροποιηθεί η πολιτική των τραπεζών σε αυτόν τον τομέα. Θα πρέπει δηλαδή να διαφοροποιηθεί το παραδοσιακό μοντέλο, το οποίο ουσιαστικά εστίαζε στον άντρα για τις διοικητικές θέσεις θεωρώντας ότι έχει περισσότερες ικανότητες στον τομέα αυτόν. Η τοποθέτηση των γυναικών σε ανώτερα κλιμάκια σίγουρα θα βοηθήσει στο να αλλάξει η παρούσα κατάσταση.

Επίσης είναι πολύ σημαντικό το κομμάτι της εκπαίδευσης. Οι τράπεζες θα επωφεληθούν πολύ περισσότερο αν επενδύσουν στις γυναίκες, τις εκπαιδεύσουν κατάλληλα και τους δώσουν κίνητρα τα οποία στην παρούσα φάση δεν δίνονται στο βαθμό που πρέπει κυρίως σε σχέση με την ανάγκη τους. Πολλές από τις γυναίκες επιθυμούν να κάνουν οικογένεια ή εάν έχουν οικογένεια επιθυμούν να εξισορροπήσουν την οικογενειακή με την επαγγελματική τους ζωή. Με αυτόν τον τρόπο μόνο θα μπορέσουν ουσιαστικά να επιτύχουν την ενδυνάμωση της θέσης του και να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές. Σίγουρα οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σε οικογενειακό και κοινωνικό επίπεδο τις αποθαρρύνουν και σε μεγάλο βαθμό τις παροπλίζουν. Το σύστημα των τραπεζών προωθεί κυρίως σε όλες τις λειτουργίες του κίνητρα για τον άντρα και έχει βοηθητικά την

γυναίκα σε διάφορες θέσεις εργασίας.

Παράλληλα η συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα θα βοηθούσε στον τομέα αυτό, μια συνεργασία που δεν υπάρχει στην παρούσα φάση. Οι περισσότερες αποφάσεις που πάρθηκαν δεν προήλθαν μέσα από μια οργανωμένη και σωστά προγραμματισμένη δράση όσον αφορά τη διαχείριση των γυναικών και γενικότερα των εργαζομένων. Τα συνδικαλιστικά όργανα μπορούν να βοηθήσουν τις τράπεζες να αναπτύξουν την κατάλληλη στρατηγική στον τομέα αυτόν και να επιτύχουν τους στόχους τους έχοντας τις λιγότερες αντιδράσεις από το προσωπικό. Σίγουρα για το γενικότερο εργασιακό πλαίσιο οι εθελούσιες έξοδοι, οι απολύσεις και γενικότερα η πολιτική αυτή της συνεχούς μείωσης του ανθρωπίνου δυναμικού ως λύση για τη μείωση του κόστους δεν εξυπηρετεί και δεν οδηγεί σε αποτελέσματα. Μπορεί προσωρινά να αποτελεί ένα μέσο διασφάλισης αλλά σε βάθος χρόνου θα αποδυναμώσει τις τράπεζες διότι θα αλλοιωθεί η δομή τους και η λειτουργία τους και πιθανόν να χαθούν και σημαντικά στελέχη τα οποία θα προτιμήσουν να αποχωρήσουν οικειοθελώς προτού να τους αναγκάσει η τράπεζα να το κάνουν.

Γενικά η λειτουργία βάσει παραδοσιακών μοντέλων μανάτζμεντ δεν εξυπηρετεί στην σημερινή εποχή. Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας και οι σύγχρονες οργανωτικές λειτουργίες πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να υπάρξει καλύτερη σχέση με το προσωπικό, να δοθούν περισσότερα κίνητρα για να γίνει πιο αποτελεσματικό, ώστε το κέρδος να μην έρθει από τη μείωση του κόστους αλλά από την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη θεωρώ πως οι τράπεζες οφείλουν να εκσυγχρονιστούν σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, να αποβάλλουν τις πεπαλαιωμένες αντιλήψεις και να δουν τις γυναίκες ως ισότιμο εργαζόμενο με τον άνδρα. Εξάλλου όπως αναδείχθηκε στην παρούσα μελέτη οι γυναίκες έχουν πολλά να επιδείξουν σε θέμα διοίκησης και ηγεσίας, αρκεί να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες και τα κατάλληλα κίνητρα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Adrian, T., and Shin H. S.(2007). “Liquidity and Financial Cycles”, 6th BIS Annual Conference, Financial System and Macroeconomic Resilience, 18-19 June 2007, Brunnen, Switzerland.,
- Adsera, A. (2011). Where are the babies? Labour market conditions and fertility in Europe. *European Journal of Population/Revue euro penne de Démographie*, 27(1), 1-32.
- Aguilera R , Dencker J., (2004), The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 15, Issue 8, p.1355
- Aleksynska, M., & Schindler, M. (2011). Labor market regulations in low-, middle-and high-income countries: A new panel database.
- Allen, F., Fulghieri, P., & Mehran, H. (2011). The value of bank capital and the structure of the banking industry. *Review of Financial Studies*, 24(4), 971-982.
- Altunbas Y, Marques D, (2007), Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities, *Journal of Economics and Business*, pp.1-2
- Arat, Z. F. K. (2015). Feminisms, Women's Rights, and the UN: Would Achieving Gender Equality Empower Women? *American Political Science Review*, 109(04), 674-689.
- Arranz, J. M., García-Serrano, C., & Toharia, L. (2010). The influence of temporary employment on unemployment exits in a competing risks framework. *Journal of Labour Research*, 31(1), 67-90.
- Ashenfelter, O. & Johnson, G. (2009): Bargaining Theory, Trade Unions and Industrial Strike Activity, *American Economic Review*, Vol. 39, pp.35-49.
- Avidov-Ungar, O., & Eshet-Alkakay, Y. (2011). Teachers in a world of change: Teachers' knowledge and attitudes towards the implementation of innovative technologies in schools. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 7(1), 291-303.
- Barkbu, M. B., Rahman, J., & Valdés, M. R. O. (2012). Fostering growth in Europe now. *International Monetary Fund*.



- Barón, J. D., & Cobb-Clark, D. A. (2010). Occupational segregation and the gender wage gap in private-and public-sector employment: a distributional analysis. *Economic Record*, 86(273), 227-246.
- Bartel A., (2004), Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, *ILR Review* , vol. 57 no. 2, p.181
- Becker, G. (2010), *The Economics of Discrimination*, Chicago: Chicago University Press
- Beede, D. N., Julian, T. A., Langdon, D., McKittrick, G., Khan, B., & Doms, M. E. (2011). Women in STEM: A gender gap to innovation.
- Belias D., Koustelios A., (2013), Organizational Culture of Greek Banking Institutions: A Case Study, *International Journal of Human Resource Management and Research*, Vol. 3, Issue 2, 95-104
- Bell, D. N., & Blanchflower, D. G. (2011). Youth unemployment in Europe and the United States. *Nordic Economic Policy Review*, 1(2011), 11-37.
- Berger A, Demirgu –Kunt A., Levine R., Haubrich J, (2004) Bank Concentration and Competition: An Evolution in the Making, *Journal of Money, Credit, and Banking*, Volume 36, Number 3 (Part 2), pp. 436-437
- Berger, A, DeYoung, R., Udell G., (2000b) Efficiency Barriers to the Consolidation of the European Financial Services Industry. *European Financial Management*, Vol. 6, No. 4, pages 19
- Berry, D., & Bell, M. P. (2012). Inequality in organizations: stereotyping, discrimination, and labour law exclusions. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 236-248.
- Bettio, F., & Verashchagina, A. (2013). Women and men in the “great European recession.”. Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality.
- Bharadwaj, P., De Giorgi, G., Hansen, D. R., & Neilson, C. (2015). The gender gap in mathematics: evidence from a middle-income country. *FRB of New York Working Paper No. FEDNSR721*.
- Birdal, M.(2010) *The political economy of the Ottoman public debt*, Tauris Academic Studies, Λονδίνο και Νέα Υόρκη, σ. 29.

- Blyton, P. (2014). *Changes in Working Time (routledge Revivals): An International Review*. Routledge.
- Boeri, T., & Van Ours, J. (2013). *The economics of imperfect labour markets*. Princeton University Press.
- Bohlander G. & Snell S. (2004), *Managing Human Resources*, 13th Edition, International Thomson Publishing Company.
- Bollinger L., O' Neil C. (2008), *Women in media careers: success despite the odds*, University Press of America, p.p.9-10.
- Breitenbach, E., Brown, A., Mackay, F., & Webb, J.(2016). *The Changing Politics of Gender Equality*. Springer.
- Bruckman, J. C. and Peters, S. C. (1987), *Mergers and acquisitions: The human equation*. *Employment Relations Today*, 14, p. 55
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., and Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), p.202-232.
- Campolmi, A., & Faia, E. (2011). Labour market institutions and inflation volatility in the euro area. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 35(5), 793-812.
- Cannings, K., Montmarquette, C. (2015), *Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progression of Male and Female Managers*, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44 (2), σ. 212-228.
- Cardoso, A. R., & Winter-Ebmer, R. (2010). Female-led firms and gender wage policies. *ILR Review*, 64(1), 143-163.
- Casado, A. B., Nicolau, J. L., & Mas, F. J. (2011). The harmful consequences of failed recoveries in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 29(1), 32-49.
- Caudron, S. (1994), *The Concrete Ceiling*, *Industry Week*, 4 July, σ. 31-36.
- Cavouriaris, M. & Karamessini, M. (1993) *Wage determination and sex segregation in employment in Greece*, European Commission Network of Experts on the Situation of Women in the Labour Market, Manchester: UMIST.
- Charles P. Kindleberger and Robert A. (2005), *Manias, Panics, and Crashes: A*

- History of Financial Crises, 5th ed. Wiley,
- Cho, J., Park, I., & Michel, J. W. (2011). How does leadership affect information systems success? The role of transformational leadership. *Information & Management*, 48(7), 270-277.
- Chortareas, G.C. Girardone and A. Ventouri (2009), "Efficiency and Productivity of Greek banks in the EMU era", *Applied Financial Economics*, (19)16, pp1317-1328
- Christopoulou, R., & Kosma, T. (2011). Skills and wage inequality in Greece: evidence from matched employer-employee data, 1995-2002.
- Clarke - Stewart A. (1998), *Το παιδί όταν η μητέρα εργάζεται*, Αθήνα: Κουτσούμπος, σ.σ. 11-13.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journals*, p. 1080-1089.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), pp.1579-1605.
- Coyle A., (1982) Sex and skill in the organization of the clothing industry, J. West (ed), σελ. 10, 26.
- Cragg A and T. Dawson, (1984) 'Unemployed Women: A Study of Attitudes and Experiences', Department of Employment, London.
- Creswell, J. W. (1994). Qualitative and quantitative approaches. *Qualitative and quantitative approaches*
- Cuñat, A., & Melitz, M. J. (2012). Volatility, labour market flexibility, and the pattern of comparative advantage. *Journal of the European Economic Association*, 10(2), 225-254.
- De Cabo, Gimeno R., Nieto M., (2012), Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors, *Journal of Business Ethics*, Volume 109, Issue 2, p. 145
- De Cuyper, N., & Isaksson, K. (2017). Employment contracts and well-being among European workers. Routledge.

- De la Rica, S., & Sanz, Y. R. (2015). Gender differentials in unemployment ins and outs during the Great Recession in Spain.
- Dedotsi, S., Young, A., & Broadhurst, K. (2016). Social work education in a time of national crisis in Greece: educating the workforce to combat inequalities: Η εκπαίδευση στην κοινωνική εργασία την εποχή της κρίσης στην Ελλάδα: εκπαιδεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό να καταπολεμήσει τις ανισότητες. *European Journal of Social Work*, 1-17.
- Delis, M. D., Hasan, I., & Kazakis, P. (2013). Bank regulations and income inequality: Empirical evidence. *Review of Finance*, 18(5), 1811-1846.
- DeLong, G., Buch, C. (2001) : Cross-Border Bank Mergers: What Lures the Rare Animal?, *Kieler Arbeitspapiere*, No. 1070, p.2
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). The landscape of qualitative research: Theories and issue.
- Dibb, S., Simkin, L., & Pride, W. Ferrell, (1994). *Marketing: Concepts and strategies*.
- Doeriger, P. & Piore, M. (2001): *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington Mass: D.C. Heath.
- Douzinis, C. (2013). *Philosophy and Resistance in the Crisis: Greece and the Future of Europe*. John Wiley & Sons.
- Drummonds, H. (2010). *Reforming Labour Law by Reforming Labour Law Preemption Doctrine to Allow the States to Make More Labour Relations Policy*.
- Dubish J. (2010.), *Gender and Power in Rural Greece*, Princeton, Princeton University Press
- Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051-1079.
- Durrant, H. (2016). Governing good, bad and ugly workplaces? Explaining the paradox of state-steered voluntarism in New Labour's Skills Strategy. *Journal of Education and Work*, 29(4), pp.373-401.
- Dutton, R. (2010), *Financial Meltdown*, Infodial.
- Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. Psychology Press.

- Edwards, R. (2009): *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, N.Y. Basic Books, p.200.
- El-Agraa, A. M. (2011). *The European Union: economics and policies*. Cambridge University Press.
- European Central Bank (2013α), “Corporate finance and economic activity in the euro area”, Occasional Paper Series, No 151
- European Central Bank, EU Banking Structure, 11/2002, 10/2005, 11/2013.
- Fagan, C., Grimshaw, D., Rubery, J., & Smith, M. (2015). *Women and European employment*. Routledge.
- Faia, E., Lechthaler, W., & Merkl, C. (2013). Fiscal stimulus and labour market policies in Europe. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 37(3), 483-499.
- Farrell, B.L.D. (2008), *Leading through uncertainty*, McKinsey, pp.1-14
- Felstiner, A. (2011). *Working the crowd: employment and labour law in the crowdsourcing industry*.
- Forest, M., & Lombardo, E. (2012). The Europeanization of gender equality policies: a discursive-sociological approach. In *The Europeanization of Gender Equality Policies* Palgrave Macmillan UK, pp. 1-27
- Fossum, J. A. (2014). *Labour relations*. Mcgraw Hill Higher Educat.
- Franklin A., and Douglas G. (2007), *Understanding Financial Crises*, *Journal of Political Economy* Vol.108, No.1, pp. 1–33
- Freedland, M., Bogg, A., Cabrelli, D., Collins, H., Countouris, N., Davies, A. C. L., ... & Prassl, J. (Eds.). (2016). *The contract of employment*. Oxford University Press.
- Freeman, R.B. & Medoff, J.L. (2004): *What Do Unions Do?* New York, Basic Books.
- Gardiner Jean, (1974) “Women’s employment since the 6s”, *Spare Rib*, 27, σελ.19.
- Garland, S. (1991), *Throwing Stones at the Glass Ceiling*, *Business Week*, 19 August, σ. 29, Sharpe, R. (1994), *The Waiting Game: Women Make Strides but Men Stay Firmly in Top Company Jobs*, *The Wall Street Journal*, 19 March, σ .1-8.

- Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2010). Human resource selection. Cengage Learning.
- Geyer, R. R. (2013). Exploring European social policy. John Wiley & Sons.
- Ghellab, G. και Παπαδάκης, Κ.(2011) Η πολιτική της οικονομικής προσαρμογής: Μονομέρεια κράτος ή κοινωνικό διάλογο, ΔΟΕ, σελ. 81-91
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 417-432.
- Glassner, V., & Keune, M. (2012). The crisis and social policy: The role of collective agreements. *International Labour Review*, 151(4), 351-375.
- Goddard V. A.(2016) Gender, Family and Work in Naples, Oxford, Berg,
- Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (Eds.). (2010). Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: an international study. Oxford University Press.
- Güvenen, F., Kaplan, G., & Song, J. (2014). The glass ceiling and the paper floor: Gender differences among top earners, 1981-2012. *National Bureau of Economic Research*.
- Hagendorff, J., & Vallascas, F. (2011). CEO pay incentives and risk-taking: Evidence from bank acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1078-1095.
- Hanushek, E. A., Schwerdt, G., Woessmann, L., & Zhang, L. (2017). General Education, Vocational Education, and Labour-Market Outcomes over the Lifecycle. *Journal of Human Resources*, 52(1), 48-87.
- Harper, M. H., Estreicher, S., & Griffith, K. (2015). *Labour Law: Cases, Materials, and Problems*. Wolters Kluwer Law & Business.
- Harris, M (2010), Wages, Prices, Profit, Available in 10-6-2014 from <https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/value-price-profit.pdf>
- Headey, D. (2011). Rethinking the global food crisis: The role of trade shocks. *Food Policy*, 36(2), 136-146.
- Heather, GD. (2005), 'Η κερδοφορία των ελληνικών Τραπεζών, πρόσφατες εξελίξεις 'Οικονομικό Δελτίο, Τράπεζα της Ελλάδος, Τεύχος 24, σ.σ 7-27

- Hegewisch, A., Williams, C., & Harbin, V. (2012). Gender Wage Gap by Occupation, The.
- Heilman, M., & Caleo, S. (2015). Gender discrimination in the workplace.
- Hensvik, L. E. (2014). Manager impartiality: Worker-firm matching and the gender wage gap. *Industrial & Labour Relations Review*, 67(2), 395-421.
- Hesse- Biber S.N., Carter G.L. (2005), *Working women in America*, New York: Oxford University Press, p.77.
- Hirigoyen M.F. (2009), *Ηθική παρενόχληση: Η διατροφική βία στην καθημερινή ζωή*, Αθήνα: Πατάκης.
- Holley, W. H., Jennings, K. M., & Wolters, R. S. (2011). *The labour relations process*. Cengage Learning.
- Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475-502.
- Homann U., Rill M., Wimmer A., (2004), Flexible value Structures in banking, *Communications of the ACM*, Vol. 47, No. 5, pp.34
- Horrell, S., Rubery, J. & Burchell, B. (1989), ‘Unequal Jobs or Unequal Pay?’, *Industrial Relations Journal*
- Husmanns, R. & Mehran, F. & Verma, V. (2000): *Surveys of Economically Active Population-Employment, Unemployment and Underemployment, An ILO Manual on Concepts and Methods*, Geneva, International Labour Office, p.12-13.
- IIF (2013) Research & Innovation, Available in 29-12-2013 from <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/fp7/calls/fp7-people-2013-iif.html>
- Israel, Glen D. (1992) “Determining Sample Size.” *Program Evaluation and Organizational Development*, IFAS, University of Florida. PEOD-6.
- Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2011). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Jahn, E. J., Riphahn, R. T., & Schnabel, C. (2012). Feature: flexible forms of employment: boon and bane. *The Economic Journal*, 122(562).
- Jeucken, M. (2010). *Sustainable finance and banking: the financial sector and the future of the planet*. Routledge.

- Karamessini M.(2012). “Female Activity and Employment Trends and Patterns in Greece: Women’s Difficult Road to Economic Independence.” In A. Bura and Y. Özkan eds. *Trajectories of Female Employment in the Mediterranean*, Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp.65–90
- Karamessini, M. (2013), Structural crisis and adjustment in Greece (p.p.163-185), in Karamessini M., Rubery, J. (eds.), *Women and austerity. The economic crisis and the future for gender equality*, Routledge, p.167, 182
- Karamessini, M., & Koutentakis, F. (2014). Labour market flows and unemployment dynamics by sex in Greece during the crisis. *Revue de l'OFCE*, (2), pp.215-239.
- Karamessini, M., & Rubery, J. (2013). *Women and austerity: the economic crisis and the future for gender equality* (11). Routledge.
- Kearney, R. C., & Mareschal, P. M. (2014). *Labor relations in the public sector*. crc Press.
- Kindleberger, C. P., and Aliber, R. (2005), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*(Palgrave Macmillan, 2005
- Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D., McKinsey & Company (2010), *Valuation, measuring and managing the value of companies*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Koukiadaki, A., & Kretsos, L. (2012). Opening Pandora’s Box: The sovereign debt crisis and labour market regulation in Greece. *Industrial Law Journal*, 41(3), 276-304.
- Koutentakis, F. (2015). Gender Unemployment Dynamics: Evidence from Ten Advanced Economies. *Labour*, 29(1), pp.15-31.
- Koutentakis, F. (2015). Gender Unemployment Dynamics: Evidence from Ten Advanced Economies. *Labour*, 29(1), pp.15-31.
- Kretsos, L. (2011). Union responses to the rise of precarious youth employment in Greece. *Industrial Relations Journal*, 42(5), 453-472.
- Krizsan, A., & Lombardo, E. (2013). The quality of gender equality policies: A discursive approach. *European Journal of Women's Studies*, 20(1), pp.77-92.
- Kruppe, T., Rogowski, R., & Schömann, K. (2013). *Labour market efficiency in*



- the European Union: Employment protection and fixed term contracts. Routledge.
- Lallement, M. (2011). Europe and the economic crisis: forms of labour market adjustment and varieties of capitalism. *Work, employment and society*, 25(4), 627-641.
- Lane T., & Schulze-Ghattas, M.(1999) «Program Financing and Market Reactions» in T. Lane, et al. (eds), *IMF supported programs in Indonesia, Korea, and Thailand: a preliminary assessment*, Washington, DC: IMF, p. 21
- Leuven, E., & Oosterbeek, H. (2011). Overeducation and mismatch in the labour market. *Handbook of the Economics of Education*, 4, 283-326.
- Levinson, C. (2013). *International Trade Unionism (Routledge Revivals)*. Routledge.
- Likert R., (1967), *The Human Organization*, McGraw Hill, N. York
- Lips, H. M. (2013). The gender pay gap: Challenging the rationalizations. Perceived equity, discrimination, and the limits of human capital models. *Sex Roles*, 68(3-4), pp.169-185.
- Livanos, I., & Pouliakas, K. (2012). Educational segregation and the gender wage gap in Greece. *Journal of Economic Studies*, 39(5), 554-575.
- Lorber, J. (2010). *Gender inequality: Feminist theories and politics*. Oxford University Press, USA.
- Louzis, D. P., Vouldis, A. T., & Metaxas, V. L. (2012). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking & Finance*, 36(4), 1012-1027.
- Marchiondo, L., Ran, S., & Cortina, L. (2015). Modern discrimination. In *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*.
- Marchiondo, L., Ran, S., & Cortina, L. (2015). Modern discrimination. In *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*.
- Marelli, E., & Signorelli, M. (2016). 10 Youth unemployment and the disadvantages of the young in the labour market. *Varieties of Economic Inequality*, p.197, 233.

- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on European banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145-162.
- Matsaganis, M. (2011). The welfare state and the crisis: the case of Greece. *Journal of European Social Policy*, 21(5), 501-512.
- Matsaganis, M. (2012). Social policy in hard times: The case of Greece. *Critical Social Policy*, 32(3), 406-421.
- MauraniM., MeuldersD. (2008), Ανεργία, υποαπασχόληση και επισφαλής εργασία, στο MauraniM. (2008), Γυναίκες, φύλο, κοινωνίες. Τι γνωρίζουμε σήμερα, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- MeuersD., PonthieuxS. (2008), Μισθολογικές αποκλίσεις, στο MauraniM. (2008), Γυναίκες, φύλο, κοινωνίες. Τι γνωρίζουμε σήμερα, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Moghadam, V. (2015). Gender and globalization: Female labour and women's mobilization. *journal of world-systems research*, 5(2), pp.366-389.
- Morgan, M. S. (2015). Glass ceilings and sticky floors: drawing new ontologies, *Economic History Working Papers*.
- Mülbert P., (2009), Corporate Governance of Banks, *European Business Organization Law Review*, Volume 10, Issue 03 , p.411
- Mulligan, C. B. (2012). The redistribution recession: How labour market distortions contracted the economy. *Oxford University Press*.
- Murgai, S.R. (1991), Attitudes Toward Women as Managers in Library and Information Science, *Sex Roles*, Vol. 24 (11/12), σ. 681-699.
- Newsroom (2019). Πόσους εργαζόμενους έχουν «σπρώξει» στην εθελούσια έξοδο οι Τράπεζες. Οι καταγγελίες για εκβιασμούς στην Τ. Α. Ανακτημένο από: <https://www.itpossible.gr/%CF%80%CF%8C%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%AD%CF%87%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%83%CF%80%CF%81%CF%8E%CE%BE%CE%B5%CE%B9/>

- Offe, K. (2005): *The Political Economy of the Labour Market*, Cambridge, Polity Press.
- Ozeckioğlu, S., & Ozekicioglu, H. (2010) “First borrowing period at Ottoman Empire (1854-1876): Budget policies and consequences», *Business and Economic Horizons*», *Business and Economic Horizons* τ. 3, 3, Οκτώβριος
- Paci, P., Joshi, H. & Makepeace, G. (1995) ‘Pay Gaps Facing Men and Women Born in 1958: Differences within the Labour Market’, in J. Humphries and J. Rubery (eds) *The Economics of Equal Opportunities*, Manchester: Equal Opportunities Commission.
- Paci, P., Joshi, H. & Makepeace, G. (1995) *Pay Gaps Facing Men and Women*, *Journal of Labour Economics*.
- Pamuk, S. (2004) «*The evolution of financial institutions in the Ottoman Empire, 1600-1914*», *Financial History Review*, τ. 11, 1, σ.σ. 21-24
- Passaro, J. (2014). *The unequal homeless: Men on the streets, women in their place*. Routledge.
- Pearl, J., & Rosenbaum, J. (2013). *Investment banking: valuation, leveraged buyouts, and mergers and acquisitions*. John Wiley & Sons
- Peeters, J., Rohrmann, T., & Emilsen, K. (2015). Gender balance in ECEC: why is there so little progress? *European Early Childhood Education Research Journal*, 23(3), pp.302-314.
- Pelling, H. (2016) *A history of British trade unionism*. Springer.
- Pitts, D., Marvel, J., and Fernandez, S. (2011) So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71 (5), p.751–60.
- Popescu, G. H. (2016). Gender, Work, and Wages: Patterns of Female Participation in the Labour Market. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(1), 128-134.
- Rhoades, S. A. (2010). *Bank mergers and banking structure in the United States, 1980-98*. DIANE Publishing.
- Risberg, A. (Ed.). (2013). *Mergers & Acquisitions: A Critical Reader*. Routledge.
- Rosen, S. (2005): Trade Union Power, Threat Effects and the Extent of Organization, *Review of Economic Studies*, Vol. 36, pp. 185-196.

- Ross, S. A, Westerfield R. W., Jaffe J. F. (2005), Corporate Finance, 7th Ed. New York: McGraw-Hill/Companies
- Rubery, J. (2008): Structured Labour Markets, Worker Organization and Low Pay, Cambridge Journal of Economics, Vol.2.
- Rupert, P., & Wasmer, E. (2012). Housing and the labour market: Time to move and aggregate unemployment. *Journal of Monetary Economics*, 59(1), 24-36.
- Ruth Eikhof, D. (2012). A double-edged sword: twenty-first century workplace trends and gender equality. *Gender in Management: An International Journal*, 27(1), 7-22.
- Sabatier, M., Carrere, M. & Mangematin, V.(2006) Profiles of Academic Activities and Careers: Does Gender Matter? An Analysis Based on French Life Scientist CVs. *The Journal of Technology Transfer*.
- Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mut030.
- Sandberg, S. (2014), *Lean in. Women, work, and the will to lead*, New York: Alfred A. Knopf, p.17.
- Schmid, G. (2010). Non-Standard Employment and Labour Force Participation: A comparative view of the recent development in Europe.
- Schömann, I. (2014). Labour law reforms in Europe: adjusting employment protection legislation for the worse?.
- Schwarz, K., (2008), *Mind the Gap: Disentangling Credit and Liquidity in Risk Spreads*, Colombia University Graduate School of Business, November
- Seiler, V., Rudolf, M., & Krume, T. (2013). The influence of socio-demographic variables on customer satisfaction and loyalty in the private banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 235-258.
- Shin, S.H., & Andrian, T.(2008) “Liquidity and Leverage”, April 18, Financial Cycles Liquidity and Securitization conference
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2015). *Managing human resources*. Nelson Education.

- Spyridakis, M. (2010). Κοινωνία&εργασία, IDHE - Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie
- Thompson, J. D. (2011). Organizations in action: Social science bases of administrative theory (Vol. 1). Transaction Publishers.
- Tull, D., & Hawkins, D. (1987). Marketing Research.
- Upchurch, M., & Taylor, G. (2016). The crisis of social democratic trade unionism in Western Europe: The search for alternatives. Routledge.
- Verloo, M. (2016). Mainstreaming gender equality in Europe. A critical frame analysis approach. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 117(117), 11-34.
- Verloo, M. M. T. (2016). Mainstreaming gender equality in Europe: a critical frame analysis.
- Wallace, H., Pollack, M. A., & Young, A. R. (Eds.). (2015). Policy-making in the European Union. Oxford University Press, USA.
- Webster, J. (2014). Shaping women's work: Gender, employment and information technology. London: Routledge.
- Werner, J., & DeSimone, R. (2011). Human resource development. Cengage Learning.
- Wirth, L. (2001), Breaking through the glass ceiling, Geneva: International Labor Office, p.11.
- Wittenberg- Cox Av., Maitland Al. (2009), Why women mean business, John Wiley & Sons, p.194.
- Wood, G., Szamosi, L., Psychogios, A., Sarvanidis, S., & Fotopoulou, D. (2015). Rethinking Greek capitalism through the lens of industrial relations reform: A view until the 2015 referendum. *Relations industrial's/Industrial Relations*, 70(4), 698-717.
- Wooton, B.H. (1997), Gender differences in occupational employment, *Monthly about Review*, April, σ.15-24.
- Wright R.E., (2008), Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future, McKinsey, pp.1-3
- Αθανασόγλου, Π., Γεωργίου, Ε., Σταϊκούρας, Χ., (2008), Assessing Output and Productivity Growth in the Banking Industry. Working Papers 92, Bank of Greece.

- Αναγνώστου Δ. Α.,– Γαληνού Ε. Ε., (2008) «Η ισότητα των φύλλων στην κοινωνική προστασία», Έκδοση «Νομική Βιβλιοθήκη»
- Βακόλα, Μ., Αποσπότη, Ε. (2007), Γυναίκες και διοίκηση επιχειρήσεων. Εμπόδια, μύθοι, προσδοκίες, Αθήνα: Σιδέρης, σ.26, 27
- Βαρουφάκης, Γ., (2011), Κρίσης λεξιλόγιο: Οι οικονομικοί όροι που μας καταδυναστεύουν, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα
- Γενική Γραμματεία Ισότητας, (1995), Β Έκθεση της Ελλάδας. Η Κατάσταση των Γυναικών στην Ελλάδα κατά τη Δεκαετία 1984-1994. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Γεωργακοπούλου Β., Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές θέσεις, [http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores\\_syg.pdf](http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf)
- Γιαννακούρου Π. Σ., (2008). «Η ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών κατά το κοινοτικό και ελληνικό εργατικό δίκαιο», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»
- Γιάννης. Κ.(2007) Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος : Αποκλίσεις και συγκλίσεις με τον ευρωπαϊκό χώρο / Γιάννης Κουζής · επιμέλεια σειράς Δ. Γ. Τσαούσης. - 1η έκδ. -
- Γλυτσός, ΝΟΜΟ (2002): Τάσεις και Προοπτικές Εξέλιξης του Εργατικού Δυναμικού στην Ελλάδα, ΕΚΚΕ.
- Γουρλός, Ν., (2012). Στην “παραιομία” το εργατικό κίνημα, εφημ. ΠΡΙΝ, 05/02/2012
- Δαγτόγλου Π. Δ (2011) «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ», σελ 1267 έως 1275
- Δαμουλιάνου Χ. (2008), Παραπλανητικός ο όρος «γυάλινη οροφή» που κρατάει τις γυναίκες εκτός ηγεσίας, Καθημερινή, στο <http://www.kathimerini.gr/324176/article/oikonomia/epixeirhseis/paraplanhtikos-o-oros-gyalinh-orofh-poy-krataei-tis-gynaikes-ektos-hgesias>
- Δημητροπούλου, Δ., κ.α.(2014) Η χρηματοδότηση των ελληνικών επιχειρήσεων προ και κατά τη διάρκεια της κρίσης, Τεύχος 39, Οικονομικές Μελέτες, Τράπεζες της Ελλάδος
- Β Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ετών 2010,2011 και 2012, ανακτήθηκε από <http://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/11371>

- B Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ετών 2880-2009, ανακτήθηκε από  
<http://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/9396>
- B Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, Γενική Συνομοσπονδία Εργατών  
 Ελλάδας, ανακτήθηκε από  
[http://www.gsee.gr/left\\_menu\\_files/left\\_m\\_p2.php?p\\_id=7](http://www.gsee.gr/left_menu_files/left_m_p2.php?p_id=7)
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2001), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2001, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2002), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2002, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2003), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2003, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2004), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2004, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2005), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2005, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2006), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2006, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2007), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2007, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.
- B Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, (2008), Δελτίο τύπου- Έρευνα εργατικού  
 δυναμικού Α τρίμηνο 2008, Πειραιάς, στο <http://www.statistics.gr>.
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013), Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και  
 το 2012, Ιανουάριος, σ.7, 78-79
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2014) Στοιχεία ισολογισμού & αποτελεσμάτων  
 εμπορικών Τραπεζών & τραπεζικών ομίλων Α΄ εξαμήνου  
 2014, <http://www.hba.gr/Index.asp?Menu=4>
- ΕΛΣΤΑΤ (2014) Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο, Τόμος 57, Νο.12, Ανάκτηση στις  
 26-12-2014 από  
[http://dlib.statistics.gr/MAG/GRESYE\\_01\\_0001\\_00821.pdf](http://dlib.statistics.gr/MAG/GRESYE_01_0001_00821.pdf)
- Έρευνα INE/ΓΣΕΕ, Vprc- 2008 & 2010
- Ζαφειρόπουλος Κ.(2005) Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική  
 έρευνα και συγγραφή εργασιών, Αθήνα:Εκδόσεις Κριτική.

- Ζωγραφάκης, Σ., Σπαθής, Π., (2011), «Οικονομική κρίση και ελληνική οικονομία: το τέλος των αποκλίσεων και επιπτώσεις». Στο: Τράπεζα της Ελλάδας, 'Η ελληνική αγορά εργασίας: χαρακτηριστικά, εξελίξεις και προκλήσεις', Ομιλίες Ημερίδας 22 Μαρτίου 2010
- Θαναηλάκη Π. (2013), Γυναικείες μαρτυρίες στις σελίδες της ιστορίας. Οι κοινωνικές προκαταλήψεις στις ελλαδικές και στις διεθνείς κοινότητες κατά το 19ο με αρχές του 20ου αιώνα, Αθήνα: Παπαζήσης, σ.σ.110-111.
- ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ (2012), ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος
- ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2014), ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος
- ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ-MARC (2014), Οικονομικό κλίμα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος
- ΙΝΕ ΓΣΣΕ –ΑΔΕΔΥ (2014), Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα. Ετήσια Έκθεση 2014, Αθήνα, σ.202.
- ΙΝΕ/ΟΤΟΕ (2001), Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής εργασίας, ρόλος και προοπτικές, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ.
- ΙΝΕ-ΓΣΕΕ (2016), Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ετήσια έκθεση 2016, σ.σ.95-97, 107-109, 253-255, 258, 259
- Ιωαννίδου Α. (2011), Γυναικεία εργασία, διακρίσεις και κοινωνικά στερεότυπα.[Online] Available from: [http://www.apostaktirio.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1195:2011-10-27-23-05-47&catid=44:2010-05-30-21-51-25&Itemid=59](http://www.apostaktirio.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1195:2011-10-27-23-05-47&catid=44:2010-05-30-21-51-25&Itemid=59) [20 December 2016]
- Κακλαμανάκη Ρ., (2007), Η γυναίκα χτες και σήμερα- Ισονομία, ισότητα αλλά και διαφορετικότητα, Αθήνα: Κέδρος, σ.104.
- Καραμεσίνη Μ και Ιωακείμογλου Η. (2006) Θεωρητικές ερμηνείες των μισθολογικών ανισοτήτων ανδρών και γυναικών, Κεφ. 2, ΚΕΘΙ, σσ. 22-23.



- Καραμεσίνη Μ., (2011). «Μισθολογικές ανισότητες και μισθολογικές διακρίσεις», στο «Διακρίσεις κατά των γυναικών στην εργασία», Εκδόσεις «ΟΔΥΣΣΕΑΣ»
- Καραμεσίνη Μ., Ιωακείμογλου Ηλ. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών, Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για τα Θέματα Ισότητα (ΚΕΘΙ).
- Καραμεσίνη, Μ και Ιωακείμογλου Η. (2006) Θεωρητικές ερμηνείες των μισθολογικών ανισοτήτων ανδρών και γυναικών, Κεφ. 2, ΚΕΘΙ, σσ. 22-23.
- Καραμεσίνη, Μ. (2011), Κρίση, γυναίκες, ανδρική ταυτότητα, Αυγή, 30/10, στο [www.avgi.gr](http://www.avgi.gr).
- Καραμεσίνη, Μ., Ιωακείμογλου Ηλ. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών, Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για τα Θέματα Ισότητα (ΚΕΘΙ)
- Καράμπαλης, Ν., και Κοντέλης, Ε. (2013) Οι Αυξήσεις των έμμεσων φόρων και η επίπτωση τους στον πληθωρισμό κατά την περίοδο 2010-2012, Τεύχος 38, Οικονομικές Μελέτες, Τράπεζας της Ελλάδος
- Κασιμάτη Κ. (2004), Δομές και ροές. Το φαινόμενο της κοινωνικής και επαγγελματικής κινητικότητας, Αθήνα: Gutenberg, σ. 63.
- Καψάλης και Τριανταφύλλου, (2014). Ετήσια Έκθεση ΙΝΕ ΓΣΕΕ του έτους 2014 και του έτους 2015
- Καψάλης, Α., (2012). Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και οι διαιτητικές αποφάσεις του ΟΜΕΔ την περίοδο 2010-2011, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.
- ΚΕΘΙ (2004), Η σεξουαλική παρενόχληση στους χώρους εργασίας, Αθήνα: ΚΕΘΙ, σ. 83.
- Κουζής Γ.(2001): Εργασιακές σχέσεις και ευρωπαϊκή ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας; Μελέτες ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, αρ. 14, Αθήνα
- Κουζής Γ.(2007): ΤΟ Πράσινο Βιβλίο για τον εκσυγχρονισμό της εργατικής νομοθεσίας: Παρατηρήσεις, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων,, Τευχ. 45
- Κουζής, Γ., (2010). «13 κρίσιμες επισημάνσεις για την κρίση στο συνδικαλιστικό κίνημα», εφημερίδα Αυγή, 21/03/2010

- Κουζής, Ι. (2007) Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος: αποκλίσεις και συγκλίσεις με τον ευρωπαϊκό χώρο / επιμέλεια σειράς Δ. Γ. Τσαούσης. - 1η έκδ.
- Κουζής, Ι. (2008) Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων –επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα
- Κουκιάδης, Δ. Ι., (2012). «Εργατικό Δίκαιο – Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»
- Κουκουλέ, Γ.Φ. (2004): Οι Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στην Ελλάδα, Συνδικαλιστική Επιθεώρηση.
- Κρούγκμαν, Π. (2008), Η Κρίση του 2008, Καστανιώτης
- Κυριαζόπουλος Γ., Ζησσόπουλος Δ., Σαριγιαννίδης Ν., (2009), Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων των Τραπεζών στην διεθνή και την ελληνική οικονομία, ΕΣΔΟ, σελ 132
- Κυριακούλιας Π., (2012) Οι εργασιακές σχέσεις μετά το μνημόνιο. Πανόραμα της μεταρρύθμισης της εργατικής νομοθεσίας 2010-2012, ΕΙΕΑΔ
- Κωστής, Κ. (2004), “Το χρονικό μιας αποτυχημένης προσπάθειας: η ιστορία των Τραπεζών στην Ελλάδα”, στο: Κιτρομηλίδης Π., και Σκλαβενίτης, Τ, Ιστοριογραφία της νεότερης και σύγχρονης Ελλάδας, 1833-2002, τόμος 2, Αθήνα
- Κωστής, Κ. και Β. Τσοκόπουλος (1988), Οι Τράπεζες στην Ελλάδα, 1898-1928, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, εκδόσεις Παπαζήση
- Ληξουριώτης Ι., και Θεοδόσης, Γ. Ν., (2008). «Η ισότητα των φύλων στις συλλογικές διαπραγματεύσεις», Έκδοση «Νομική Βιβλιοθήκη»
- Λιάπη-Μήλα, Ι., (2010). «Οι ανισότητες μεταξύ των φύλων στην αγορά εργασίας - Πρόσφατες εξελίξεις», Εκδόσεις «Ι ΣΙΔΕΡΗΣ»
- Λιαργκόβας, Π., και Ρεπούσης, Σ.(2011) Κρίση, Δανεισμός και Χρεοκοπία, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης
- Μασουράκης, Μ. (2014) Ανταγωνιστικότητα και εξωστρέφεια: Προϋποθέσεις για την οικονομική ανάπτυξη, Ανάκτηση στις 29-12-2014 από <http://62.143.74/5Ekdosis/UplPDFs//sylltomos14/45-70%20Masourakis%202014.pdf>

- Μαυρουδέας, Σ.Δ κ.α. (1996) “Κοινωνικές ανισότητες και σύγχρονος καπιταλισμός: το τέλος των τάξεων; Κριτική επισκόπηση των θεωριών της Ριζοσπαστικής Πολιτικής Οικονομίας”, τόμος πρακτικών του συνεδρίου του Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα με θέμα «Κοινωνικές Ανισότητες και Κοινωνικός Αποκλεισμός», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Μελέτη Β. (2012), Η «γυάλινη οροφή» στις επιχειρήσεις, στο <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=7&arID=3379>
- Μελέτη Β. (2012), Η «γυάλινη οροφή» στις επιχειρήσεις, στο <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=7&arID=3379>
- Μελέτη, Β. (2013), Μνημονιακή κρίση και γυναικεία ανεργία: μια συνισταμένη, πολλές συνιστώσες, Επιχειρώ, 27/12 στο <http://www.epixeiro.gr>.
- Μελέτη, Β. (2014), Ύφεση και ανεργία στις γυναίκες: μία συνισταμένη πολλές συνιστώσες, Αυγή, 07/02, στο [www.avgi.gr](http://www.avgi.gr).
- Μουρίκη, Α. (2005), Η ισότητα των φύλων στις πολιτικές απασχόλησης (σ.σ.241-259), στο Καραμεσίνη, Μ., Κουζής, Γ. (επιμ.), Πολιτική απασχόλησης. Πεδίο σύζευξης της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής, Αθήνα: Gutenberg, σ.241.
- Μουρίκη, Α. (2005), Η ισότητα των φύλων στις πολιτικές απασχόλησης (σ.σ.241-259), στο Καραμεσίνη, Μ., Κουζής, Γ. (επιμ.), Πολιτική απασχόλησης. Πεδίο σύζευξης της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής, Αθήνα: Gutenberg, σ.241.
- Νικολοπούλου, Α.Γ. (2007): Ο Συνδικαλισμός στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Ντερμανάκης Ν. (2005), Ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας, ΚΕΘΙ, 3<sup>ο</sup> Στατιστικό Δελτίο, Φεβρουάριος.
- Ντερμανάκης, Ν. (2004), Το εύρος της «γυάλινης οροφής» σε επιλεγμένους κλάδους και επαγγέλματα στην Ελλάδα, Αθήνα: ΚΕΘΙ, σ. 1.
- Ντερμανάκης, Ν. (2009) Η ανισότητα των αμοιβών σε επιλεγμένους κλάδους και επαγγέλματα στην Ελλάδα, Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας.

- Οικονομάκης Γ. & Σωτηρόπουλος Δ. (2006), Οι μισθοί στον Μαρξ: μία διερεύνηση όψεων της μαρξικής προβληματικής στο Κεφάλαιο, Θέσεις, τχ.95, Απρίλιος- Ιούνιος.
- Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (2015) Οι εργασιακές σχέσεις στις Τράπεζες. Το Παρόν και το Μέλλον, με σχέδιο και όραμα, χωρίς διακρίσεις, [online] ανάκτηση από: [https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe\\_ergasiaka.pdf](https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_ergasiaka.pdf)
- ΟΤΟΕ (2012) Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, Ανάκτηση στις 18-11-2014 από <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/stelexi%202001/eisagwgi.pdf>
- Παπαδάκης Β. (2007), Στρατηγικές των Επιχειρήσεων-Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.
- Παπαδάκης, Β , και Θάνος, Ι., (2008)Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Η Ελληνική Εμπειρία, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Μάρτιος, σ.σ 97-100
- Παπαδάκης, Κ., (2010). «Αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων μέσω του κοινωνικού διαλόγου: Κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών σε περιόδους κρίσης», Έγγραφο εργασίας αριθ. 19, Γενεύη, ILO.
- Παπαδάκης, Ν. (2001), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένος
- Παπαδημητρίου, Δ κ.α.(2013) Οικονομική κρίση και πολιτικές λιτότητας στην Ελλάδα, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ
- Παπαδημητρίου, Δ., Νηφόρος, Μ., και Zezza, G.(2013) Οικονομική κρίση και πολιτικές λιτότητας στην Ελλάδα, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ
- Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. (2011), Workplace bullying: Εκφοβίζει τους εργαζόμενους και μπλοκάρει το καλό κλίμα ακόμη και στις ελληνικές επιχειρήσεις, HR FOCUS, 42, σ.σ.24-27.
- Παπάνα Φ. (2014), Η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου των διευθυντικών στελεχών ενός τραπεζικού υποκαταστήματος για την παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, URI: <http://hdl.handle.net/11128/1520>
- Παρασκευόπουλος, Β.(2010) Μεθοδολογία της Έρευνας, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

- Πηλαβάκη, Α.(2008) Μισθολογικό χάσμα και οριζόντιος και κάθετος διαχωρισμός επαγγελματιών, Συνέδριο εθνικού μηχανισμού για τα δικαιώματα της γυναίκας με θέμα: «εθνικό σχέδιο δράσης για την ισότητα ανδρών και γυναικών - ισότητα στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση.
- Σαββίδου, Σ.(2008) Μισθολογικό Χάσμα και Οριζόντιος και κάθετος διαχωρισμός επαγγελματιών, Συνέδριο εθνικού μηχανισμού για τα δικαιώματα της γυναίκας με θέμα: «εθνικό σχέδιο δράσης για την ισότητα ανδρών και γυναικών - ισότητα στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση.
- Σακέλλης, Γ. (2001): Πληθυσμός και Εργατικό Δυναμικό στην Ελλάδα, Εκδόσεις Μπένου.
- Σακέλλης, Γ. (2008): Η Αναπαραγωγή των Οικονομικών Ανισοτήτων – Μια Θεώρηση, Τιμητικό Τόμος ‘Μνήμη Σάκη Καράγιωργα’, Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Κ.Π.Ε.-Ι.Π.Α, σελ.35.
- Σάκελλης, Ι. (2001): Πληθυσμός και Εργατικό Δυναμικό στην Ελλάδα, Εκδόσεις Μπένου.
- Σαρρή, Μ., Σούλης, Σ., & Υφαντόπουλος, Γ. Ν. (2015). θεωρία της κοινωνικής παραγωγής λειτουργιών. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 18(3),σσ.230-238
- Σκανδάλης, Ι., (2015) Εργασιακά θέματα: Καταχρηστική καταγγελία σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου εκ μέρους του εργοδότη, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ
- Στρατηγάκη, Μ. (2006), Το φύλο της κοινωνικής πολιτικής, Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 27, Wirth, L. (2001), Breaking through the glass ceiling, Geneva: International Labour Office, p.p.2-3.
- Σύλλογος Εργαζομένων στις Υπηρεσίες της Τράπεζας Α (2014), Εξώδικος δήλωση-πρόσκληση.
- Τζώρτζη Γ. Β., (2004). «Η κοινοτική αρχή της ισότητας ανδρών και γυναικών και η νομολογιακή διάπλασή της από το ΔΕΚ», Εκδόσεις «ΣΑΚΚΟΥΛΑ»
- Τομάρας Π. (1998), Τραπεζικό Μάρκετινγκ, ΤΕΙ Αθήνας, σελ 43
- Τράπεζα Α – Οργάνωση και ποιότητα λειτουργίας Ομίλου (2013), Προσάρτημα 2: Περιγραφή και κωδικοποίηση ρόλων, 13/06.

- Τράπεζα της Ελλάδος (2014) Οικονομικό δελτίο, τεύχος 39.
- Τσακίρης Θ. (2006), Το νέο περιβάλλον ως δομή ευκαιριών και διακύβευση: δημόσια σφαίρα, δράσεις, αναπροσαρμογές, Διεθνές συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Πολιτικής Επιστήμης.
- Τσιώνας, Μ. (2003), Inflation and Productivity: Empirical Evidence from Europe. *Review of International Economics*, 11 (1), 2003, 114-129.
- Τσιώνας, Μ., Χριστόπουλος, Γ., (2003). Financial Development and Economic Growth: Evidence from Panel Unit Root and Cointegration Tests, *Journal of Development*
- Τσουκαλάς, Κ. (2006): Κράτος, Κοινωνία, Εργασία στη Μεταπολεμική Ελλάδα, Αθήνα, Θεμέλιο.
- Τσουλφίδης, Λ., (2003) Οικονομική Ιστορία της Ελλάδος Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Φακιολά, Ρ. (2008): Ο Εργατικός Συνδικαλισμός στην Ελλάδα, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Χαιρέτη, Α. (2014) Η Στεγαστική κατάσταση των κατοίκων της Ελλάδος τα χρονιά της κρίσης 2008 – 2012, Τεύχος 39, Οικονομικές Μελέτες, Τράπεζας της Ελλάδος
- Χαρδούβελης Γ.Α. (2009), Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας, Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση, οι προοπτικές, Vol.4, No. 8.
- Ψαλιδόπουλος, Μ.(2014) Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος 1928-2008, Τράπεζα της Ελλάδος-Κέντρο Πολιτισμού Έρευνας και τεκμηρίωσης
- Eurostat (2019) Έρευνα εργατικού δυναμικού [online] online available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [πρόσβαση] 28-2-2020
- Γαβρόγλου, Σ. (2014). «Η μυστηριώδης μείωση της προσωρινής απασχόλησης», στο *Εργασία και απασχόληση στην Ελλάδα. Ετήσια έκθεση 2013*, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας & Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Ιούλιος.
- ΕΛΣΤΑΤ (2018). «Τριμηνιαίοι μη χρηματοοικονομικοί λογαριασμοί της Γενικής Κυβέρνησης 3ο Τρίμηνο 2017», Δελτίο Τύπου, 28 Ιανουαρίου.
- Ευστράτογλου, Α. (2015). *Οικονομική κρίση, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και παραγωγικότητα στους κλάδους της ελληνικής οικονομίας*, Μελέτη 36,

Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.

Ευστράτογλου, Α. (2017). *Απασχόληση και επαγγέλματα τον νέο αιώνα στην Ελλάδα*, ΙΝΕ ΓΣΕΕ (υπό δημοσίευση).

## **Νομολογία**

άρθρο 1 του Ν. 4093/2012

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 137 έως 145

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 139 - Γιαννακούρου, 2008, σελ 222,223

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 140

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 142

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 143

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 143

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 143,144

ΓΓΙΦ, 2012, σελ 145,144

Ν. 1876/1990

Ν. 4334/2015 «Επείγουσες ρυθμίσεις για τη διαπραγμάτευση και σύναψη συμφωνίας με τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης».

Ν.3863/2010, «Νέο Ασφαλιστικό Σύστημα και συναφείς διατάξεις, ρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις», ανακτήθηκε από <http://www.ggka.gr/latest/n3863-2010.pdf>

Νόμος 3846/2010, (ΦΕΚ Α΄ 66/11-05-2010), Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις, ανακτήθηκε από <http://www.taxheaven.gr/laws/law/index/law/198>

Οδηγίας 2008/104/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Νοεμβρίου 2008 περί της εργασίας μέσω επιχείρησης προσωρινής απασχόλησης (L 327/5.12.2008)

ΣτΠ Ειδ Έκθ 2010, σελ 37

ΣτΠ, Ειδ Εκθ 2009, σελ 55

ΣτΠ, Ειδ Έκθ 2010, σελ 17

ΣτΠ, Ειδ Εκθ 2012, σελ 127

ΣτΠ, Ειδ Έκθ 2013, σελ 119

ΤτΕ, 2015α

ΥΕΚΑ Αποφ Δικ, 2011, σελ 12, 16,17



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα 1

Πίνακας 1

|                                                                                                   | 1. Φύλο |     |         |     |       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|                                                                                                   | Ανδρας  |     | Γυναίκα |     | Total |     |
|                                                                                                   | M       | TA  | M       | TA  | M     | TA  |
| Συνειδητός στόχος που στηρίχτηκε στη γνώση των ικανοτήτων (στα πλαίσια της εξέλιξης της καριέρας) | 1,99    | ,92 | 1,73    | ,91 | 1,83  | ,92 |
| Τυχαιο γεγονός                                                                                    | 1,88    | ,66 | 2,39    | ,70 | 2,19  | ,73 |
| Οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση                                                            | 1,67    | ,63 | 1,74    | ,85 | 1,70  | ,76 |
| Προσωπική φιλοδοξία                                                                               | 1,86    | ,86 | 1,75    | ,72 | 1,79  | ,78 |
| Οικονομικό όφελος                                                                                 | 1,72    | ,69 | 1,83    | ,86 | 1,78  | ,79 |
| Προσωπικοί λόγοι                                                                                  | 1,91    | ,86 | 1,91    | ,79 | 1,91  | ,82 |
| Κοινωνικοί λόγοι (κοινωνική ανέλιξη)                                                              | 1,78    | ,88 | 1,92    | ,81 | 1,86  | ,84 |
| Άλλο                                                                                              | 1,94    | ,66 | 2,60    | ,83 | 2,25  | ,80 |

**Παράρτημα 2 Ερωτηματολόγιο**  
**ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**1. Φύλο:**

☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

**2. Ηλικία:.....**

**3. Οικογενειακή κατάσταση:**

☐ Άγαμος ☐ Εγγαμος ☐ Εγγαμος με παιδιά

☐ Μονογονεϊκή οικογένεια ☐ Διαζευγμένος/Χήρος ☐ Άλλο

**4. Επίπεδο σπουδών:**

☐ Λύκειο ☐ ΤΕΙ ☐ ΑΕΙ ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό

**5. Έτη διοικητικής εμπειρίας(αν υπάρχει):.....**

**6. Έτη εμπειρίας σε μη διοικητικές θέσεις:.....**

**7. Τίτλος εργασίας (επίσημος τίτλος):.....**

**8. Θέση εργασίας**

☐ Κατάστημα ☐ Κεντρική διεύθυνση

**9. Προέρχεστε από τράπεζα που εξαγοράστηκε;**

☐ Ναι ☐ Όχι

9.1 Αν ναι, από ποια;.....

**Παρακαλώ, για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις, βάλτε X στο κουτάκι που σας αντιπροσωπεύει**

**10. Υπάρχει ισότιμη εκπροσώπηση σε διοικητικές θέσεις και από τα δύο φύλα**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**11. Υπάρχει ισότιμο ενδιαφέρον για διεκδίκηση διοικητικών θέσεων τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**12. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**13. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους να δικτυωθούν ενδοτραπεζικά;**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**14. Οι γυναίκες είναι πιο εύκολο να πάρουν προαγωγή σε ανώτερη θέση**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**15. Η ανάληψη της διεύθυνσης ενός τραπεζικού καταστήματος αποτελεί κυρίως ανδρικό προνόμιο**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**16. Σε σχετικές έρευνες αναφέρεται ότι η πλειονότητα των τραπεζικών υπαλλήλων είναι γυναίκες ενώ σε διευθυντικές θέσεις η συντριπτική πλειονότητα είναι άνδρες. Μπορείτε να μας ιεραρχήσετε τους λόγους που κατά τη γνώμη σας διαμορφώνουν αυτή την κατάσταση; (Επιλέξτε έως 4 λόγους, με αριθμητική προτεραιότητα, π.χ. 1,2,3,4, 1= πιο σημαντικός)**

☐ Οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες

☐ Λόγοι που συνδέονται με τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης των γυναικών (στερεότυπα)

- ☐ Η έλλειψη φιλοδοξιών και ενδιαφέροντος για άνοδο στην επαγγελματική ιεραρχία
- ☐ Η έλλειψη αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας
- ☐ Το ότι οι γυναίκες τραπεζικοί υπάλληλοι ενδιαφέρονται λιγότερο για τα διοικητικά καθήκοντα
- ☐ Η αποφυγή υπηρεσιακών ευθυνών
- ☐ Η ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων
- ☐ Η ιδεολογική ταύτιση των θέσεων εξουσίας με το ανδρικό πρότυπο
- ☐ Σε περίπτωση συνυπηρέτησης δίνουν προτεραιότητα στο σύζυγο
- ☐ Εξαιτίας του κυβερνητικού παρεμβατισμού
- ☐ Η έλλειψη κινήτρων
- ☐ Λόγω των κομματικών-συνδικαλιστικών μηχανισμών
- ☐ Τα αυξημένα κριτήρια επιλογής σε θέσεις κύρους
- ☐ Τα συμβούλια επιλογής στελεχών που συνήθως ανδροκρατούνται
- ☐ Άλλο, .....

**17. Η κοινωνία θα πρέπει να θεωρεί την εργασία των γυναικών που διοικούν  
εξίσου πολύτιμη με αυτή των ανδρών**

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- ☐ Συμφωνώ

**18. Είναι αποδεκτό να συναγωνίζονται οι γυναίκες τους άντρες για την  
κατάληψη των υψηλών θέσεων;**

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- ☐ Συμφωνώ

**19. Έχετε υποβάλλει υποψηφιότητα για:**

- (α) Θέση προϊσταμένου σε κατάστημα ☐ Ναι ☐ Όχι

(β) Θέση προϊσταμένου στην κεντρική διεύθυνση ☐Ναι ☐Όχι

**20. Αν έχετε υποβάλλει αίτηση υποψηφιότητας, τι πιστεύετε ότι ήταν αυτό που σας ώθησε να το κάνετε; (Επιλέξτε έως 3 από τους παρακάτω λόγους, με αριθμητική προτεραιότητα, π.χ. 1,2,3)**

☐ Συνειδητός στόχος που στηρίχτηκε στη γνώση των ικανοτήτων (στα πλαίσια της εξέλιξης της καριέρας)

☐ Τυχαίο γεγονός

☐ Οικογενειακή υποστήριξη και ενθάρρυνση

☐ Προσωπική φιλοδοξία

☐ Οικονομικό όφελος

☐ Προσωπικοί λόγοι

☐ Κοινωνικοί λόγοι (κοινωνική ανέλιξη)

☐ Άλλο, τι;.....

**21. Οι γυναίκες είναι φιλόδοξες ώστε να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**22. Οι γυναίκες είναι ανταγωνιστικές για να πετύχουν στον τραπεζικό κλάδο**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**23. Η γυναίκα χρειάζεται να χρησιμοποιήσει την θηλυκότητά της ώστε να πετύχει τον σκοπό της**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**24. Αν υποβάλατε αίτηση υποψηφιότητας, επιλεγήκατε από το αρμόδιο Συμβούλιο;**

☐ Ναι

☐ Όχι

**25. Αν επιλεγήκατε από την αρμόδια επιτροπή στελέχωσης της τράπεζας, ποια στάση κράτησε το περιβάλλον σας από τη στιγμή που αναλάβατε μια τέτοια διοικητική θέση μέχρι σήμερα; (Βάλτε ένα μόνο X σε ΚΑΘΕ στήλη)**

|                                    | Γονείς | Σύζυγος | Παιδιά | Φιλικό περιβάλλον | Συνάδελφοι |
|------------------------------------|--------|---------|--------|-------------------|------------|
| Θετικά(κατανόηση /στήριξη/βοήθεια) |        |         |        |                   |            |
| Αρνητικά                           |        |         |        |                   |            |
| Αδιάφορα                           |        |         |        |                   |            |

**26. Αν δεν έχετε θέση υποψηφιότητα για ανώτερες θέσεις στην τράπεζα, τι είναι αυτό που σας έκανε να μη διεκδικήσετε διευθυντική θέση στην ιεραρχία της τράπεζας; (Επιλέξτε έως 4 λόγους, με αριθμητική προτεραιότητα, π.χ. 1,2,3,4)**

- ☐ Δεν είχατε τις προϋποθέσεις που προβλέπονται από το νόμο
- ☐ Στερεότυπα ρόλου σχετικά με το φύλο
- ☐ Θέλατε αλλά υποχωρήσατε λόγω συναδελφικής αλληλεγγύης (π.χ. υποβολή υποψηφιότητας από συναδέλφους με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας)
- Δεν υπήρχαν σημαντικά κίνητρα
- Λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση θέσεων εξουσίας
- ☐ Δε συμφωνείτε με την ιεραρχική δομή της τραπεζικής οργάνωσης και το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης
- ☐ Λόγω έλλειψης εμπειρίας, διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων
- ☐ Οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες

☐ Έχετε λάβει αρνητικά στερεοτυπικά μηνύματα από οικογένεια, φίλους, συναδέλφους σχετικά με τις ανώτερες θέσεις επιλογής προσωπικού

☐ Θεωρούσατε το σύστημα επιλογής αναξιόπιστο

☐ Άλλο, .....

**27. Ποιοι λόγοι θεωρείτε ότι θα σας παρακινούσαν να επιλέξετε ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου από την τράπεζα; (ιεραρχείστε τους από το 1 έως το 4, 1=πιο σημαντικός, 4=λιγότερος σημαντικός)**

☐ Οικονομική αποζημίωση

☐ Το φύλο σας

☐ Το αντικείμενο εργασίας σας

☐ Άλλο λόγος(περιγράψτε), .....

**28. Επηρεάζει η υπηρεσιακή εξέλιξη της γυναίκας εργαζόμενης την δυνατότητα να φροντίσει την οικογένεια της;**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**29. Οι γυναίκες εργαζόμενοι προερχόμενες από εξαγοραζόμενη τράπεζα είχαν ισότιμη/παρόμοια μεταχείριση με τους άνδρες εργαζόμενους προερχόμενοι από την ίδια εξαγοραζόμενη τράπεζα;**

☐ Υπήρχε διάκριση υπέρ των γυναικών

☐ Υπήρχε διάκριση υπέρ των ανδρών

☐ Είχαν ισότιμη μεταχείριση τα δύο φύλα

**30. Η απουσία των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις οφείλεται σε προσωπική επιλογή**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**31. Ποια από τα παρακάτω εμπόδια αντιμετωπίσατε γενικά κατά την επαγγελματική σας ανάπτυξη;**

- ☐ Έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό σας
- ☐ Έλλειψη καθοδήγησης
- ☐ Έλλειψη δικτύωσης
- ☐ Έλλειψη αυτοπεποίθησης
- ☐ Στερεότυπα ρόλου σχετικά με το φύλο
- ☐ Οικογενειακές υποχρεώσεις
- ☐ Το πλήθος των ευθυνών
- ☐ Ο φόβος της αποτυχίας
- ☐ Έλλειψη κατάρτισης
- ☐ Άλλο, .....

**32. Σε ποια σημεία νομίζετε ότι εντοπίζονται τυχόν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ανώτερων στελεχών;**

**32.1 Οι γυναίκες δεν επιβάλλονται, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις**

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- ☐ Συμφωνώ

**32.2 Οι γυναίκες είναι περισσότερο συνεργάσιμες από τους άνδρες**

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- ☐ Συμφωνώ

**32.3 Οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία από τους άνδρες**

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- ☐ Συμφωνώ

**32.4 Οι γυναίκες αποδίδουν αντίστοιχα με τους άνδρες σε αντίστοιχες διοικητικές θέσεις**

- ☐ Διαφωνώ



☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**32.5 Οι γυναίκες είναι περισσότερο αυταρχικές, όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**32.6 Οι γυναίκες ακολουθούν πιο δημοκρατικό τρόπο στη λήψη αποφάσεων**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

**33. Παρακαλώ σημειώστε με × το τετραγωνάκι που εκφράζει το βαθμό συμφωνίας σας με τη θέση που καταγράφεται σε κάθε περίπτωση:**

|                                                                                                                         | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|---------|--------------------|
| Υπάρχουν»/ περισσότερες αρνητικές στάσεις προς την ιεραρχική ανέλιξη των γυναικών                                       |                    |         |         |                    |
| Υπάρχουν αόρατα εμπόδια κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων από γυναίκες                                             |                    |         |         |                    |
| Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες προκαταλήψεις και στερεότυπα ως προς την ιεραρχική τους ανέλιξη από τους άνδρες |                    |         |         |                    |
| Οι γυναίκες διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν επιπλέον δυσκολίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους                    |                    |         |         |                    |
| Οι γυναίκες διοικητικά στελέχη δέχονται αντιδράσεις, αμφισβητήσεις και κριτική στην άσκηση του έργου τους               |                    |         |         |                    |
| Οι γυναίκες υιοθετούν ένα διαφορετικό τρόπο άσκησης της διοίκησης και διαχείρισης της εξουσίας όταν                     |                    |         |         |                    |

|                                                                                                                                                    |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις από ότι οι άνδρες                                                                                                 |  |  |  |  |
| Οι επιτροπές στελέχωσης διατηρούν μεροληπτική στάση, επηρεαζόμενα από στερεότυπα προς τις γυναίκες                                                 |  |  |  |  |
| Οι επιτροπές στελέχωσης μπορεί να επιλέξουν έναν άνδρα για Διευθυντή για λόγους καλύτερης συνεργασίας                                              |  |  |  |  |
| Η εκπαίδευσή σας σχετικά με την άσκηση διοίκησης είναι ικανοποιητική                                                                               |  |  |  |  |
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής διαχείρισης                                                                                   |  |  |  |  |
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οικονομικής διαχείρισης                                                                                   |  |  |  |  |
| Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν στα τραπεζικά δρώμενα                                                                         |  |  |  |  |
| Οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα (π.χ. οικονομικοί λόγοι, επίτευξη αυτοπραγμάτωσης κ.α.) σε σχέση με τους άνδρες να αναλάβουν διοικητικές θέσεις |  |  |  |  |
| Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια όταν διεκδικούν διευθυντικές θέσεις                                                                 |  |  |  |  |

**34. Σε μια ενδεχόμενη επιστημονική επιμόρφωση σχετική με τη διοίκηση, τι θα σας ενδιέφερε περισσότερο να ακούσετε;**

- ☐ Σχετικά με τη Διοίκηση και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- ☐ Σχετικά με τη Διαχείριση προμηθειών
- ☐ Σχετικά με τη Διαχείριση κρίσεων-συγκρούσεων
- ☐ Σχετικά με τη Διαχείριση του εργασιακού άγχους που προκύπτει από τα καθήκοντα μίας θέσης ευθύνης

☐ Άλλο, .....

**35. Οι άνδρες και οι γυναίκες στην τράπεζα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη;**

☐ Διαφωνώ

☐ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

☐ Συμφωνώ

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας!